



Evaluering av arbeidsmiljøsatsingen

2021

STAMI, ARBEIDSTILSYNET, NAV & PETROLEUMSTILSYNET

AGENDA
KAUPANG

OPPDRAKSGIVER: STAMI, Arbeidstilsynet, Nav & Petroleumstilsynet

RAPPORT NR: R1020919-01

RAPPORTENS TITTEL: Evaluering av arbeidsmiljøsatsingen

ANSVARLIG KONSULENT: Cecilie Aagestad

KVALITETSSIKRET AV: Gitte Haugnæss

FOTOGRAFI I RAPPORT: Shutterstock

DATO: 28.1.2022

Forord

Agenda Kaupang gjennomfører en følgeevaluering av arbeidsmiljøsatsingen på oppdrag fra Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI), Arbeidstilsynet, Petroleumstilsynet og Arbeids- og velferdsdirektoratet (Nav).

Formålet med evalueringen har vært å kritisk gjennomgå og vurdere helheten, hovedmålene og produktene i satsingen.

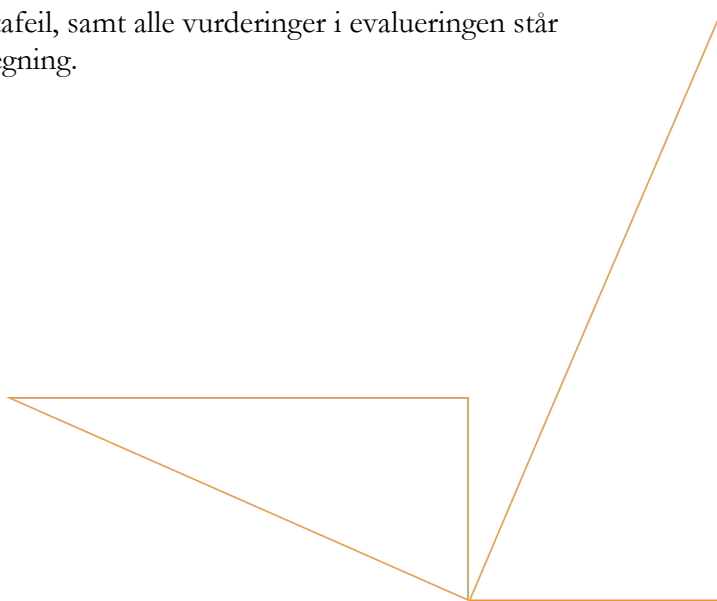
Denne rapporten er en midtveiseevaluering av arbeidsmiljøsatsingen. Midtveiseevalueringen er gjennomført fra 1. november 2019 til 31. desember 2021.

Det er Marit Brochmann, Martin A. Nome, Jon Anders Lone og Cecilie Agestad som har gjennomført evalueringen. Gitte Haugnæss er kvalitetssikrer av evalueringen.

I evalueringen har vi intervjuet sentrale personer for satsingen i STAMI, Nav, Arbeidstilsynet og Petroleumstilsynet. Vi har også intervjuet personer i Arbeids- og sosialdepartementet, og vi har gjennomført intervjuer med NHO, Spekter, Virke, LO, KS, Akademikerne, Unio og YS. Det er også gjennomført intervju med prosjektlederne i bransjeprogrammene og et utvalg virksomheter.

Vi vil takke alle som har stilt opp til intervjuer. Vi vil også takke Roger Strøm, kontaktperson for evalueringen, for god tilrettelegging for gjennomføring av evalueringen.

Feil kan forekomme. Eventuelle faktafeil, samt alle vurderinger i evalueringen står helt og fullt for Agenda Kaupangs regning.



Sammendrag

Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen)

I slutten av 2018 inngikk partene i trepartssamarbeidet – arbeidsgiverne, arbeidstakerne og staten – intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) som gjelder i dag. IA-avtalen er for perioden 1. januar 2019–31. desember 2022.

Med den nye IA-avtalen fulgte det endringer i mål og virkemidler. For å gjøre en offensiv innsats for bedre forebyggende arbeidsmiljøarbeid, skulle det etableres en ny arbeidsmiljøstrategi som skulle bidra til kunnskap, kompetanse og verktøy for virksomhetene. Arbeidsmiljøstrategien var basert på en fremvoksende, ny, felles forståelse mellom partene om hva arbeidsmiljøarbeid er. I samarbeid med Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI), Arbeidstilsynet og Arbeids- og velferdsetaten (Nav), etablerte partene et felles budskap: Arbeidsmiljø handler om arbeid. Det innebærer at

- ▶ arbeidsmiljøet er knyttet til hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet
- ▶ arbeidsmiljøet er forskjellig fra arbeidsplass til arbeidsplass og krever derfor ulike tilnærminger
- ▶ arbeidsmiljøet påvirker arbeidstakernes helse, jobbengasjement og virksomhetens resultater

Arbeids- og sosialdepartementet (ASD) ga Nav, Arbeidstilsynet, Petroleumstilsynet og STAMI en sentral rolle i å følge opp IA-avtalens intensjoner og myndighetenes forpliktelser. I et oppdragsbrev fra ASD fremheves det at summen av endringer og nye virkemidler stiller krav til betydelig oppfølging både fra departementets og etatenes side. Særlig i 2019 ville behovet for innsats være stort, siden strategien skulle konkretiseres og iverksettes. Det fremheves i tillegg at innsatsen må vedvare i hele avtaleperioden for å lykkes. Det handlet om å etablere og følge opp nye virkemidler og skape gode og sammenhengende tjenester og oppfølging av virksomhetene i tråd med intensjonene i avtalen.

Følgeevaluering av arbeidsmiljøstrategien

Agenda Kaupang gjennomfører en følgeevaluering av arbeidsmiljøstrategien. Det innebærer at vi undersøker utviklingen i arbeidsmiljøstrategien underveis. Vi publiserer vurderinger av strategien, både i løpet av avtaleperioden og etter at avtaleperioden er over. Et kjennetegn ved en følgeevaluering er at vurderingene som gjøres underveis, kan bidra til å påvirke utviklingen og arbeidet med det som evalueres.

Denne rapporten formidler resultatene av Agenda Kaupangs midtveisevaluering av arbeidsmiljøstrategien. Etter planen vil det komme en sluttrapport i første kvartal 2023.

Utgangspunktet for følgeevalueringen er at arbeidsmiljøstrategien, via *samordning* mellom de sentrale aktørene, *utvikling* av kunnskapsgrunnlag og produkter og *formidling* til målgruppene, skal nå frem med budskapet og bidra til å nå IA-avtalens mål.

På et overordnet nivå er følgeevalueringen bedt om å vurdere om hvordan arbeidsmiljøstrategien er iverksatt og gjennomført, om hvilke virkninger eller effekter arbeidsmiljøstrategien har, på de involverte aktørene, på partene i arbeidslivet, og etter hvert, på målgruppene for strategien.

Vi vurderer arbeidsmiljøstrategien etter fem evalueringskriterier:

- ▶ *Effektivitet/implementering*, som handler om hvordan arbeidsmiljøstrategien er iverksatt og gjennomført
- ▶ *Måloppnåelse*, som handler om i hvilken grad arbeidsmiljøstrategien når målene
- ▶ *Relevans*, som handler om hvorvidt arbeidsmiljøstrategien fremstår som relevant for å løse behov og utfordringer

- ▶ *Effekt*, som handler om hvilke virkninger eller effekter arbeidsmiljøsatsingen har, på de involverte aktørene, på partene i arbeidslivet, og etter hvert, på målgruppene for satsingen
- ▶ *Levedyktighet/bærekraft*, som handler om i hvilken grad produktene og aktivitetene i satsingen kan opprettholdes og videreutvikles, også etter at perioden for dagens IA-avtale er avsluttet

Rapporten bygger på en rekke ulike kilder. Vi har gjennomført 58 intervjuer med sentrale personer på ulike nivåer. Det inkluderer intervjuer i STAMI, Nav, Arbeidstilsynet, Petroleurstilsynet og ASD. Vi har også gjennomført intervjuer med NHO, Spekter, Virke, LO, KS, Akademikerne, Unio og YS. Det er gjennomført intervjuer med prosjektlederne i bransjeprogrammene og i et utvalg virksomheter. Vi har vært observatør i møter med referansegruppen, ved lanseringen av Arbeidsmiljøportalen og i en fellessamling med Arbeidstilsynet og Nav. Vi har gjennomført en spørreundersøkelse til arbeidsgiverorganisasjoner, arbeidstakerorganisasjoner og store offentlige arbeidsgivere. Vi har gjennomgått referater og andre relevante dokumenter.

Sentrale vurderinger og anbefalinger

Oppsummert er vår vurdering av det har vært en positiv utvikling i arbeidsmiljøsatsingen siden starten. En avklart ansvars- og oppgavefordeling mellom etatene er etter hvert kommet på plass, og det er etablert gode samarbeidsstrukturer på strategisk og operativt nivå som bidrar til god samordning. Det er kritisk viktig at gode strukturer for samarbeid og samordning fortsetter og videreutvikles i tråd med erfaringer. Satsingen oppleves relevant av aktørene, og mål knyttet til felles budskap, formidling og utvikling av produkter har hatt en ønsket utvikling. Etter vår vurdering er hovedutfordringen trolig at satsingen og produktene/verktøyene må gjøres bedre kjent hos målgruppen i virksomhetene, og at de faktisk blir benyttet og oppleves som nyttige i arbeidsmiljøarbeidet. For økt måloppnåelse for satsingen innebærer det at etatene evner å prioritere fortsatt utvikling av produktene i satsingen og at arbeidet har god fremdrift.

Effektivitet/implementering

En må forvente at etablering og implementering av en innsats som skal bidra til å løse et gjenstridig problem, vil være krevende. Det var krevende for etatene å samordne aktivitetene i tidlige faser av satsingen. Ved inngangen til 2022 fremstår etatene bedre samordnet, og dermed bedre rustet for den videre utviklingen, enn vi har sett tidligere. Det er etablert noen tydelig avklarte samarbeidsfora på strategisk og operativt nivå. Fordelingen av ansvar og roller fremstår som avklart.

Utviklingen av enkeltprodukter har gjennom hele satsingen foregått på etatsnivå, og med noe koordinering på tvers. Dette har i all hovedsak fungert tilfredsstillende. God koordinering mellom etatene er viktig for å sikre fremdrift for satsingen i 2022, og bør ivaretas på liknende måte som i 2021.

Utfordringen er, slik vi vurderer det, om produktene fremover vil bli benyttet.

Vi mener arbeidet med formidling av budskap og innhold i satsingen, på samme måte som for samordningen av etatene og utviklingen av produktene i satsingen, er et område som viser betydelig positiv utvikling. Vi erfarer at vi, gjennom vår kontakt med ulike aktører i satsingen, i hovedsak får formidlet den samme historien om hva arbeidsmiljø handler om, og hvordan man kan jobbe forebyggende med arbeidsmiljø. Dette mener vi er en styrke for satsingen fremover. Hvor godt dette budskapet er formidlet helt ut til virksomhetene, er det fortsatt for tidlig å vurdere fullt ut.

Det må fortsatt jobbes godt med dialogen med arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene, da det er partene som er ansvarlige for at verktøy og produkter faktisk blir gjort kjent og benyttet innenfor flere bransjer.

Måloppnåelse

Det overordnede målet for selve satsingen er å bidra til måloppnåelse av IA-avtalens mål. Arbeidsmiljøsatsingen kan bidra til dette gjennom å lykkes med utviklingen av sine produkter, og gjennom hensiktsmessig og tydelig formidling både av satsingens overordnede budskap om forbyggende arbeidsmiljøarbeid og av produktene i satsingen.

Det kan stilles spørsmål ved om fremdriften i utviklingen av produktene har vært tilfredsstillende. Vi ser allikevel at når nødvendige avklaringer ble gjort, var det fremdrift i utviklingen. Covid-19-pandemien førte til forsinkelser. Vi vil understreke at det fremover bør legges til rette for alternative arbeidsformer i utviklingsarbeidet, hvis restriksjoner og interne prioriteringer i etatene, som har forsinket fremdriften, vedvarer.

Satsingen har i hovedsak lyktes med en større grad av bransje- og yrkesinnretting på virkemidler og råd, enn det som har vært utviklet tidligere. I alt 14 bransjer inngår i dag i Arbeidsmiljøportalen. Hvilke bransjer som til enhver tid inngår i Arbeidsmiljøportalen, synes avgjørende for hvilke bransjer og virksomheter som tar satsingen innover seg, og som deretter vil ta i bruk produktene og verktøyene som er utviklet.

Satsingen har etablert alle produkter som var planlagt innledningsvis.

Partene har vært representert i referansegruppen for satsingen, og har dermed sittet tett på utviklingen av satsingen. Det at budskapet er felles, og at det er basert på det samme faktagrunnlaget, har nok ført til at trepartssamarbeidet innenfor arbeidsmiljøfeltet har blitt mer samlet og fremstår som mer enhetlig utad.

For bedre måloppnåelse bør produktene i satsingen videreutvikles og justeres i tråd med erfaringene fra etatene og målgruppene for satsingen. Formidling av satsingen og fremdrift i antall bransjer som legges til i portalen, vurderes også som kritisk viktig for økt måloppnåelse for satsingen.

Relevans

At arbeidsmiljøsatsingen er godt forberedt og faglig fundert, fremstår som tydelig. Men dersom ikke satsingen og verktøyene oppleves som relevante for å løse utfordringene en står overfor, vil det likevel være krevende å lykkes med satsingen. Det er dette kriteriet relevans handler om: hvorvidt arbeidsmiljøsatsingen fremstår som relevant for å løse behovene og utfordringene satsingen er etablert for å bidra til å løse.

Tilbakemeldingene fra dem vi har intervjuet i etatene og hos partene, tyder på at satsingen oppleves relevant. Budskapet oppleves som viktig, og verktøyene treffer i hovedsak et behov. Dette mener vi lover godt for at satsingen skal oppleves som nyttig også ute blant målgruppene i virksomhetene.

Effekt

Hvilken effekt arbeidsmiljøsatsingen har, både på bruker- og på samfunnsnivå, handler i denne evalueringen om hvilke virkninger arbeidsmiljøsatsingen har – på de involverte aktørene, på partene i arbeidslivet, og etter hvert, på målgruppene for satsingen. Gjennom perioden arbeidsmiljøsatsingen har virket, registrerer vi en utvikling i beskrivelser og forståelser av budskapet og innholdet i satsingen blant aktører som har vært involvert i arbeidet. Vi har et bilde av mer enhetlige oppfatninger blant disse aktørene. Det er også grunn til å tro, slik vi vurderer det, at produkter som er utviklet i satsingen med den hensikt å bidra til kompetanseheving, har gjort nettopp det. Når det gjelder effekter utover dem som er tett på satsingen, vurderer vi fortsatt at bildet er utydelig. Det er variasjon på tvers av etatene når det gjelder hvor godt kjent og etablert satsingen er, og det er enda mer uklart hvorvidt den har hatt særlige effekter for målgruppene for satsingen, utover dem som har vært involvert i satsingen i etatene på tidspunktet for denne midtveisevalueringen.

Levedyktighet/bærekraft

Hvorvidt arbeidsmiljøatsingen vil være bærekraftig på sikt, handler om det langsiktige, strategiske perspektivet. Er det slik at produktene som utvikles, fremstår som bærekraftige, også utover IA-perioden, slik at satsingen kan bidra til varig forbedring og utvikling? På tidspunktet for denne midtveisevalueringen er det for tidlig å gi en fullstendig vurdering av bærekraften i satsingen. Vi vil løfte frem noen forhold som kan påvirke levedyktigheten til satsingen.

En styrke, slik vi vurderer det, og som kan legge til rette for å skape varige endringer, er at personer som er tett på satsingen i de fire etatene, fremstår langt bedre samordnet og like i sine beskrivelser og vurderinger av satsingen ved utgangen av 2021, enn de gjorde tidlig i satsingsperioden. Dette viser en ønsket utvikling som kan legge til rette for bærekraft i satsingen.

Det er imidlertid avgjørende at samarbeidsstrukturene som nå er etablert, fortsetter å være i bruk og justeres og forbedres basert på erfaringer. Det er kritisk viktig at samhandlingsarenaene gis et innhold som oppleves som meningsfylt, slik at deltakelse prioriteres fra alle partene.

Vi mener det også er en styrke at det i hovedsak er avklart hvem som har ansvar for ulike deler av satsingens innhold og produkter. Det at denne utviklingen er tatt ut i etatenes linjer, og blitt en del av den ordinære linjerapportering, kan også bidra til robusthet. Det er viktig at resultater av arbeidet etterspørres internt i den enkelte etat. Vi mener det å sikre utvikling og fremdrift i produktene i satsingen vil være avgjørende for om satsingen blir levedyktig over tid. Det innebærer blant annet å gjøre verktøyene *En bra dag på jobb* og Arbeidsmiljøhjelpen klar for flere bransjer, og gjøre Arbeidstilsynets nye veivisningsenhet mer operativ og kjent for målgruppene for satsingen.

Anbefalinger

Evalueringen har følgende anbefalinger til etatene:

- ▶ Fortsette å vedlikeholde og justere organiseringen av satsingen i tråd med erfaringer og behov. Sørge for god overordnet samordning og samhandling mellom etatene også i 2022. Det er viktig å beholde en koordinerende funksjon på tvers av etatene i den videre driftsfasen.
- ▶ Sørge for fortsatt fremdrift i antall bransjer som gjøres tilgjengelige i portalen. Dette vurderes som svært viktig for at flere bransjer skal vurdere satsingen, portalen og verktøyene som relevante for dem.
- ▶ Sørge for at satsingen, ressursene og produktene tas i bruk av målgruppene, gjennom fortsatt fokus på formidlingsaktiviteter. Det er indikasjoner på at satsingen ikke er formidlet godt nok ut til de eksterne målgruppene, og formidlingsarbeidet bør ha høy prioritet fremover.
- ▶ Opprettholde god dialog med, og involvering av, partene, for å bidra til å mobilisere dem til å formidle arbeidsmiljøatsingens hovedbudskap, og for å motivere dem til å ta i bruk ressursene og produktene i satsingen i tillitsvalgt- og lederopplæringen. Partene har et selvstendig ansvar for å gjøre satsingen kjent, men etatene er viktige pådrivere ovenfor partene i dette arbeidet.

Innhold

Sammendrag	3
1 Innledning	9
1.1 Arbeidsmiljøsatsingen og formålet med evalueringen	9
1.2 Tidslinje med viktige milepæler for arbeidsmiljøsatsingen	9
1.3 Leserveiledning	10
1.4 IA-avtalen 2019–2022	10
1.5 Oppdragsbrev til etatene	12
1.6 Organisering av satsingen	14
2 Evaluering av arbeidsmiljøsatsingen som et virkemiddel for å løse et gjenstridig problem	16
2.1 Evalueringen av arbeidsmiljøsatsingen illustrert gjennom en resultatkjede	16
2.2 Evalueringskriterier	18
2.3 Utdypende om satsingen og satsingens tre hovedpilarer	20
3 Metode	28
3.1 Generelt om datainnsamlingen	28
3.2 Dokumentanalyse	28
3.3 Kvalitative intervju	28
3.4 Spørreundersøkelse	29
3.5 Kort om noen metodiske utfordringer i en følgeevaluering	30
4 Oppstart og etablering av arbeidsmiljøsatsingen 2019	32
4.1 Innledning	32
4.2 Oppstart og tidlig fase av satsingen	32
4.3 Samhandling	33
4.4 Utvikling av produktene i satsingen	35
4.5 Formidling	36
4.6 Vurderinger	37
5 Utvikling i arbeidsmiljøsatsingen 2020–2021	40
5.1 Innledning	40
5.2 Pandemiens betydning for fremdrift i satsingen	41
5.3 Samhandling	41
5.4 Utvikling i produktene	44
5.5 Arbeidsmiljøportalen	44
5.6 Arbeidstilsynets leveranser	47
5.7 STAMIs leveranser	49
5.8 Navs leveranser	52

5.9	Samhandling mellom Nav og KIA	55
5.10	Petroleumstilsynets leveranser	57
5.11	Formidling	58
5.12	Partenes bidrag i arbeidsmiljøsatsingen	60
5.13	Vurderinger	61
6	Brukererfaringer	64
6.1	Erfaringer med arbeidsmiljøsatsingen, synspunkter fra bransjeprogrammene	64
6.2	Fem utvalgte bedrifter	65
6.3	Spørreundersøkelse om kjennskap til arbeidsmiljøsatsingen	67
6.4	Vurderinger	76
7	Overordnet vurdering og anbefalinger	78
8	Vedlegg	84
8.1	Tilleggsresultater fra spørreundersøkelsen om kjennskap til arbeidsmiljøsatsingen	86

1 Innledning

1.1 Arbeidsmiljøsatsingen og formålet med evalueringen

Arbeidsmiljøsatsingen utgjør ett av innsatsområdene i IA-avtalen (2019–2022), og skal bidra til å skape ny giv for det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet, gjennom en ny innretning på støttende virkemidler. En viktig forutsetning for arbeidsmiljøsatsingen er at myndighetene, med utgangspunkt i forskningsbasert kunnskap, skal kommunisere enhetlig om forebyggende arbeidsmiljøarbeid, med utgangspunkt i en felles forståelse av at «Arbeidsmiljø handler om arbeid». I satsingen skal ulike ressurser og produkter utvikles. Det faktiske innholdet i satsingen skal være basert på dokumentert kunnskap om arbeidsmiljø- og helse, og det legges til grunn i satsingen at produktene som utvikles skal brukertestes.

Med utgangspunkt i IA-avtalen og tildelingsbrevet til etatene, henvises det til i handlingsplanen for satsingen i 2020 at arbeidsmiljøsatsingen skal

- ▶ etablere et veiviserkorps i Arbeidstilsynet som skal arbeide etter hovedlinjene i satsingen, som et nytt virkemiddel som skal skille seg fra tilsynets øvrige veiledningsaktiviteter i form og innhold
- ▶ etablere en arbeidsmiljøportal som skal fungere som en samlande kunnskapsbase for nye virkemidler som skal bygge opp under satsingen, med innhold som skal sette virksomheter bedre i stand til å arbeide med forebyggende arbeidsmiljøarbeid selv
- ▶ sikre en større grad av bransje- og yrkesinnretning på virkemidler og råd
- ▶ sikre en større grad av kunnskapsbasert innretning på arbeidsmiljøarbeidet, både knyttet til råd, veiledning, vurderinger og tiltak anbefalt av myndighetene
- ▶ skape ny kunnskap om arbeidsmiljøforhold, som grunnlag for et styrket virkemiddelapparat
- ▶ utnytte bedre kunnskap i henholdsvis Arbeidstilsynet og STAMI gjennom å skape rom for mulighetsrealisering og synergier
- ▶ sikre et sterkere faglig samarbeid, arbeidsdeling og koordinering mellom etatene som har arbeidsmiljøforhold som ansvarsområde
- ▶ sikre et sterkere, kunnskapsbasert og mer målrettet trepartssamarbeid på arbeidsmiljøfeltet

Formålet med følgeevalueringen og i dette tilfellet midtveisevalueringen, har vært å vurdere helheten, hovedmålene og produktene i satsingen. På et overordnet nivå er følgeevalueringen bedt om å vurdere om hvordan arbeidsmiljøsatsingen er iverksatt og gjennomført, om hvilke virkninger eller effekter arbeidsmiljøsatsingen har, på de involverte aktørene, på partene i arbeidslivet og, etter hvert, på målgruppene for satsingen.

Denne rapporten er en midtveiseevaluering av satsingen og beskriver og vurderer utviklingen i satsingen fra 1. januar 2019 til 31. desember 2021. Følgeevalueringen fortsetter å følge satsingen frem til 31. desember 2022, og endelig sluttrapport vil ferdigstilles første kvartal 2023.

1.2 Tidslinje med viktige milepæler for arbeidsmiljøsatsingen

For å gi leseren et raskt overblikk over sentrale aktiviteter i satsingen har vi plassert viktige forhold av betydning for retning, men også for utvikling av satsingen langs en tidslinje.

Figur 1.1 viser utviklingen i arbeidsmiljøsatsingen på et overordnet nivå, samt tidspunkt for viktige milepæler og leveranser i satsingen, i tillegg til leveranser fra følgeevalueringen. De ulike aktivitetene og sentrale dokumenter i arbeidsmiljøsatsingen i tidslinjen beskrives nærmere i kapittel 4 og 5.

Arstall/ start

Arstall/ start	01.01.19	21.01.19	25.02.19	21.06.19	25.06.19	01.09.19	01.11.19	01.02.20	30.04.20
	Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv – Et arbeidsliv med plass for alle	Oppdragsbrev fra ASD til etatene	Konklusjonsreferat fra møtet i "ledelsesgruppen" for arbeidsmiljø-satsingen	Vedtatt kommunika-sjonsplan	Prosjektplan for utviklings-prosjektet, 2019	Leder for veivisnings enheten (KIA) ble ansatt	Følge-evalueringen starter	Notat fra følge-evalueringen	Kommunikasjons grunnlag Arbeidsmiljø-satsingen 20-22

	01.05.20	30.06.20	01.07.20	01.08.20	07.12.20	01.01.21	01.02.21	01.05.21	31.12.21
	Statusrapport til ASD fra etatene	Handlingsplan for utviklings-prosjektet, 2020	Veivisnings-enheten (KIA) ferdig etablert	Enhet for kunnskaps-oppsummering etablert	Lansering av arbeidsmiljø-portalen	Arbeidsmiljø satsingen går over i drift	Notat fra følge-evalueringen	Statusrapport til ASD fra etatene	Midtveisevaluering

I kapittel 1 beskriver vi kort formål og hensikt med følgeevalueringen og bakgrunnen for arbeidsmiljøsatsingen i IA-avtalen. I kapittel 2 redegjør vi for følgeevalueringens evalueringsfaglige rammeverk og kriteriene som utviklingen i satsingen vil bli vurdert opp mot. I kapittel 3 beskriver vi datainnsamlingsmetodene i evalueringen. Kapittel 4 handler om oppstart og etableringen av arbeidsmiljøsatsingen i 2019. Kapittel 5 handler om utviklingen i satsingen og tar for seg perioden 2020–2021. I kapittel 6 beskriver vi brukererfaringer som dreier seg om kjennskap til samt bruk og nytte av produktene og ressursene som inngår i arbeidsmiljøsatsingen. I kapittel 7 gir vi en vurdering av utviklingen i satsingen som helhet og for de enkelte produktene i satsingen, og videre anbefalinger for satsingen.

IA-avtalen har vært sentral i myndighetenes og hovedorganisasjonenes arbeid med inkludering i arbeidslivet og sykefravær siden 2001. Høsten 2018 forhandlet partene seg frem til en ny IA-avtale, med virkning fra 1. januar 2019 til 31. desember 2022. I denne avtalen ble det gjort flere vesentlige endringer, både i målsettingene og virkemidlene i avtalen. Hovedmålsettingen er likevel i det store og hele den samme som i tidligere avtaler, det vil si å legge til rette for at så mange som mulig kan arbeide så mye som mulig, så lenge som mulig. Avtalen fikk to delmål:

- Forebyggende arbeidsmiljøarbeid har fått en sentral plass, og utgjør ett av de to overordnede innsatsområdene i avtalen. Innsatsområdene dreier seg om utvikling av virkemidler for hele arbeidslivet med en ny arbeidsmiljøsetning og om utvikling av virkemidler for prioriterte bransjer og sektorer gjennom bransjeprogrammer.

¹ Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv. Et arbeidsliv med plass for alle. 1. januar 2019–31. desember 2022

1.4.1 Bakgrunnen for arbeidsmiljøsatsingen

Midtveis i forrige avtaleperiode (IA-avtalen, 2014–2018) ble det nedsatt en arbeidsgruppe for å følge opp hvordan partene kunne bidra til å nå IA-avtalens ambisjon om en sterkere vektlegging av forebyggende arbeidsmiljøarbeid.² Arbeidsgruppen bestod av partene i IA-avtalen og av STAMI, Arbeidstilsynet og Nav. Dette arbeidet resulterte i at det ble etablert en fornyet og felles forståelse om hva arbeidsmiljøarbeid er mellom partene, og det ble etablert et felles budskap. Hovedbudskapet er at «Arbeidsmiljø handler om arbeidet», og dreier seg om at

- ▶ arbeidsmiljøet er knyttet til hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet
- ▶ arbeidsmiljøet er forskjellig fra arbeidsplass til arbeidsplass og krever derfor ulike tilnærminger
- ▶ arbeidsmiljøet påvirker arbeidstakernes helse, jobbengasjement og virksomhetens resultater

Det at det var etablert en felles forståelse og et felles budskap om arbeidsmiljø i forrige avtaleperiode, skapte et godt grunnlag for innretningen av arbeidsmiljøsatsingen i nåværende IA-avtale.

I avtaleteksten for IA-avtalen 2019–2022 beskrives det at arbeidsmiljøsatsingen skal bidra til kunnskap, kompetanse og verktøy for virksomhetene, for å styrke innsatsen for bedre forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Satsingen skal støtte opp under begge innsatsområdene i avtalen og dreie seg om målrettet bransje- og arbeidsplassrettet kunnskapsutvikling, formidling og veivisning i forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Satsingen skal bidra til virksomhetenes forebyggende arbeidsmiljøarbeid på de områder som i størst grad bidrar til sykefravær og frafall.

Satsingen skal nå ut til hele arbeidslivet gjennom en kombinasjon av digitale verktøy og rådgivning og veivisning fra myndighetene. Målgruppen for satsingen er gjennom avtaleteksten identifisert som alle virksomheter i arbeidslivet, Bedriftshelsetjenesten, Arbeids- og velferdsetaten (herunder Nav Arbeidslivssenter) og relevante organisasjoner.³

Arbeidsmiljøsatsingen innebærer tilgjengeliggjøring av kunnskapsbasert informasjons- og veivisningsmateriell og anbefalinger, slik at virksomhetene enkelt kan ta i bruk de nye produktene og ressursene, som støtte og inspirasjon i sitt eget lokale forbedringsarbeid. I avtaleteksten ligger det også en tydelig forventning om at Arbeidstilsynet skal prioritere støtte til bransjer, sektorer og virksomheter som trenger og ønsker veivisning i målrettet, forebyggende arbeidsmiljøarbeid (i tillegg til tradisjonelt tilsyn og kontroll). Dette skal Arbeidstilsynet oppnå gjennom faglig spissing kombinert med en rendyrking av kunnskapsformidlings- og veiviserrollen.

I avtaleteksten legges det til grunn at det i løpet av 2019 skal etableres en nettbasert løsning/portal for å formidle kunnskap og kompetanse om effektivt forebyggende arbeidsmiljøarbeid til bransjer/ sektorer og virksomheter. I avtaleteksten fremheves det også at ressursene i Nav Arbeidslivssenter skal være et virkemiddel i IA-arbeidet, og virksomheter kan inngå samarbeid med Nav Arbeidslivssenter for å få bistand og støtte i arbeidet med å forebygge og redusere sykefravær og frafall. Det presiseres at det skal være dokumentert dialog mellom partene i den enkelte virksomhet før Nav Arbeidslivssenter yter bistand.⁴ De øvrige etatene i satsingen, STAMI og Petroleums- tilsynet, er ikke nevnt eksplisitt under arbeidsmiljøsatsingen. STAMI inngår i den operative oppfølgingen av IA-avtalen i koordineringsgruppen under Arbeidslivs- og pensjonspolitisk råd.⁵

² Oppfølgingsgruppen for IA-avtalen (2016). IA-avtalen 2014–2018 – Underveisvurdering

³ I arbeidet med satsingen er Arbeids- og velferdsetaten (herunder Nav Arbeidslivssenter) ikke kun en målgruppe for satsingen, men på lik linje som de øvrige etatene en part i satsingen.

⁴ Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv. Et arbeidsliv med plass for alle. 1. januar 2019–31. desember 2022

⁵ Den operative oppfølgingen av IA-avtalen på nasjonalt nivå gjøres av en koordineringsgruppe under Arbeidslivs- og pensjonspolitisk råd. Gruppen består av hovedorganisasjonene og myndighetene, herunder Arbeids- og velferdsetaten, STAMI og Arbeidstilsynet. Gruppen skal følge opp sentrale initiativ og satsinger i IA-avtalen og forberede drøftingene i Arbeidslivs- og pensjonspolitisk råd.

Arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene er også gitt et ansvar i arbeidsmiljøetsatsingen ved at de skal bidra til bedre og kunnskapsbasert opplæring i arbeidsmiljøarbeid. I avtaleteksten utdypes det at «kunnskap og kompetanse blant ledere, tillitsvalgte og verneombud er helt avgjørende for å oppnå resultater på arbeidsplassene» og at «opplæring i arbeidsmiljø og målrettet arbeidsmiljøarbeid skal bygge på kunnskap og kompetanse fra den nye arbeidsmiljøetsatsingen og skal inngå i leder, tillitsvalgt- og verneombudsopplæringen».

1.5 Oppdragsbrev til etatene

Arbeids- og velferdsetaten, Arbeidstilsynet, Petroleumsstilsynet og Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) er gitt en sentral rolle i å følge opp IA-avtalens intensjoner og myndighetenes forpliktelser. I felles oppdragsbrev fra Arbeids- og sosialdepartementet (ASD) til etatene datert 27. februar 2019 gir departementet nærmere oppdrag knyttet til oppfølgingen av avtalen, samt føringer og avklaringer rundt etatenes rolle i IA-avtalen. I oppdragsbrevet skriver departementet at det er gjort betydelige endringer i IA-avtalen sammenlignet med tidligere avtaleperioder, blant annet ved at den nye IA-avtalen gjelder for hele arbeidslivet, og retter et tydelig fokus mot bransje- og sektornivået og inneholder flere nye virkemidler – samtidig som tidligere virkemidler i stor grad er avvirket eller redefinert.

Det fremheves at summen av endringer og nye virkemidler medfører at avtalen vil kreve betydelig oppfølging både fra departementets og etatenes side, og at særlig i 2019 vil behovet for innsats være stor siden satsingene skal konkretiseres og iverksettes. Det fremheves i tillegg at innsatsen må vedvare i hele avtaleperioden for å lykkes med å etablere og følge opp nye virkemidler og skape gode og sammenhengende tjenester og oppfølging overfor virksomhetene i tråd med intensjonene i avtalen.

Bredden i avtalens virkemidler setter derfor krav til samarbeid og samordning både internt i etatene og mellom etatene. Etatene må samarbeide tett i utviklingen og videreutviklingen av relevante virkemidler, for på denne måten å skape gode og sammenhengende offentlige tjenester til og oppfølging av virksomhetene uten u hensiktsmessig overlapp og uavklarte grenseflater. For å oppnå dette må etatene være innstilt på å justere og eventuelt endre sin innsats innenfor IA-avtalens områder i den grad utviklingen av andre tjenester i øvrige involverte etater tilsier at det er hensiktsmessig.

Felles oppdrag til etatene

Arbeidsmiljøetsatsingen ble etablert som et utviklingsprosjekt i 2019 og arbeidet skulle være ledet av ASD i samarbeid med direktørene i de fire etatene, eventuelt deres stedfortredere. Etatene skulle også etablere en felles prosjektgruppe, ledet av en felles prosjektleder. Departementet la til grunn i oppdragsbrevet at etatene skulle delta på høyt faglig og operativt nivå i prosjektgruppen. Det skulle også etableres en referansegruppe for satsingen med hovedorganisasjonene og relevante myndigheter.

I oppdragsbrevet til etatene står det skrevet at i løpet av 2019 skal det blant annet etableres en samlet nettbasert løsning/portal i regi av arbeidsmiljømyndighetene for å formidle kunnskap og kompetanse om effektivt forebyggende arbeidsmiljøarbeid til bransjer/sektorer og virksomheter. Portalen knyttes til Arbeidstilsynets nettsider. Det legges til grunn at portalen må også gradvis og løpende suppleres og videreutvikles etter 2019.

Etatsspesifikke oppdrag og føringer

Nedenfor viser vi til korte utdrag fra de etatsspesifikke oppdrag og føringer som lå til grunn i oppdragsbrevet, og med særlig betydning for arbeidsmiljøetsatsingen. Vi gir en nærmere beskrivelse av de etatsspesifikke oppdragene i kapittel 5, om utviklingen i arbeidsmiljøetsatsingen og i produktene i satsingen.

Arbeids- og velferdsdirektoratet/-etaten

Arbeids- og velferdsetaten skal forvalte og videreutvikle en koordinert arbeidslivstjeneste, hvor det følger av IA-avtalen at Nav Arbeidslivssenter skal videreføres som en organisatorisk enhet. Samtidig gir den nye IA-avtalen direktoratet og etaten et større handlingsrom til selv å vurdere og fastsette form på og innhold i samarbeidet mellom virksomheter og Nav Arbeidslivssenter/Arbeids- og velferdsetaten. Dette følger dels også av at ordningen med lokale IA-samarbeidsavtaler/IA-virksomheter ikke videreføres, og at heller ikke de regionale IA-rådene videreføres som en pålagt oppgave. Videre skal arbeidslivssentrene legge kunnskap og kompetanse fra arbeidsmiljø-satsingen til grunn for sin bistand og støtte til virksomhetene, i tillegg til føringer om å styrke det interne samarbeidet mellom Nav Arbeidslivssenter og andre enheter i etaten. For en nærmere beskrivelse av Nav sine spesifikke oppdrag og føringer henviser vi til oppdragsbrevet i sin helhet.

Arbeidstilsynet

Arbeidstilsynet skal tilrettelegge for en særskilt og ny kunnskapsformidlings-/veiviserfunksjon for å gi informasjon og anbefalinger om godt arbeidsmiljøarbeid på grunnlag av kunnskap om effektivt forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Dette arbeidet skal bygge på faglig kunnskapsgrunnlag fra STAMI, jf. under, og skal ta utgangspunkt i virksomhetenes behov for kunnskap og kompetanse om arbeidsmiljøarbeid.

STAMI

STAMI skal særlig bidra til den felles arbeidsmiljø-satsingen med et forskningsbasert, målrettet og tilrettelagt kunnskapsgrunnlag for virksomhetenes målrettede forebyggende arbeid. Instituttet skal blant annet igangsette langsiktige aktiviteter med tilrettelegging for bransje- og yrkesspesifikke data og dokumentasjon knyttet til arbeidsmiljøforhold. Informasjon om de aktuelle bransjer/sektorer, ev. yrkers utfordringer, og om relevante forebyggende tiltak med dokumentert effekt skal utvikles og formidles. STAMI skal også bidra med systematiske kunnskapsgjennomganger for å sikre et best og mest mulig oppdatert kunnskapsgrunnlag om effekter av tiltak og gode prioriteringer for virksomhetene.

Petroleumstilsynet

Arbeidsmiljø-satsingen skal også innenfor petroleumsvirksomheten innebære et løft for kunnskapsbasert og systematisk forbyggende arbeidsmiljøarbeid. Petroleumstilsynet skal gjennom sitt tilsynsarbeid bidra til dette og rette oppmerksomhet mot forhold i næringen som bidrar til sykefravær og frafall fra arbeidslivet. Dette arbeidet skal være kunnskapsbasert og bygge på et fortsatt samarbeid med STAMI og videreutvikling av RNNP. Petroleumstilsynet kan videre utgjøre en ressurs i myndighetenes samarbeid om videreutvikling av oppfølgingsarbeidet overfor virksomhetene, jf. at Petroleumstilsynets tilsynsstrategi allerede i stor grad bygger på veiledning, dialog og samarbeid med næringen og enkeltvirksomheter. Departementet ber Petroleumstilsynet om å bidra med kompetanse og erfaringsoverføring i denne sammenheng.

Økonomiske rammer

De økonomiske rammene for arbeidsmiljø-satsingen var satt til 70 millioner kroner i 2019 og deretter 50 millioner kroner årlig.⁶

Arbeidsmiljø-satsingen ved Arbeidstilsynet ble tilført 20 millioner for 2019, til oppstart av satsingen. I 2019 ble det videre tilført 25 millioner kroner til henholdsvis Arbeidstilsynet og STAMI. I 2020, 2021 og 2022 er de årlige beløpene i satsingen 24 millioner til Arbeidstilsynet, 24 millioner til STAMI og 2 millioner til Petroleumstilsynet.⁷

⁶ I midtveisevalueringen har vi ikke gått nærmere inn på de økonomiske rammene for satsingen.

⁷ Prosjektrapport utviklingsprosjektet Arbeidsmiljø-satsingen 2019–2020

1.6 Organisering av satsingen

Arbeidsmiljøsatsingen ble forberedt og etablert gjennom et utviklingsprosjekt i 2019. Figur 1.2 i dette underkapittelet viser organiseringen av utviklingsprosjektet i satsingen. Det ble etablert en styringsgruppe som bestod av etatsdirektørene, eller deres stedfortredere, i Arbeidstilsynet, STAMI, Arbeids- og velferdsdirektoratet (Nav) og Petroleurstilsynet, ledet av ekspedisjonssjefen i Arbeidsmiljø- og sikkerhetsavdelingen i ASD.

Det ble videre etablert en prosjektgruppe med ansvar for utviklingsprosjektet. Prosjektgruppen i utviklingsprosjektet bestod av personell på strategisk nivå i etatene, ledet av innleid prosjektleder. ASD hadde en observatørrolle i prosjektgruppen. Utviklingsprosjektet rapporterte til ledelsesgruppen om fremdrift i prosjektet via etablerte milepæler/beslutningstidspunkter, eller når ledelsesgruppen ba om innspill og anbefalinger utenom disse tidene⁸.

Utviklingsprosjektet etablerte tre delaktiviteter som arbeidet med operative oppgaver:

- ▶ Portalgruppe under ledelse av Arbeidstilsynet, med representanter fra Arbeidstilsynet, STAMI, Nav og Petroleurstilsynet.
- ▶ Kommunikasjonsplangruppe, ansvarlig for utarbeidelse av kommunikasjonsplan, som ledes av STAMI, med representanter for Arbeidstilsynet, STAMI, Nav og Petroleurstilsynet.
- ▶ Veivisningssamhandlingsgruppe, som ledes av Arbeidstilsynet, og som skal utrede samarbeidsflater mellom Arbeidstilsynet og Nav knyttet til veivisningsoppgavene.

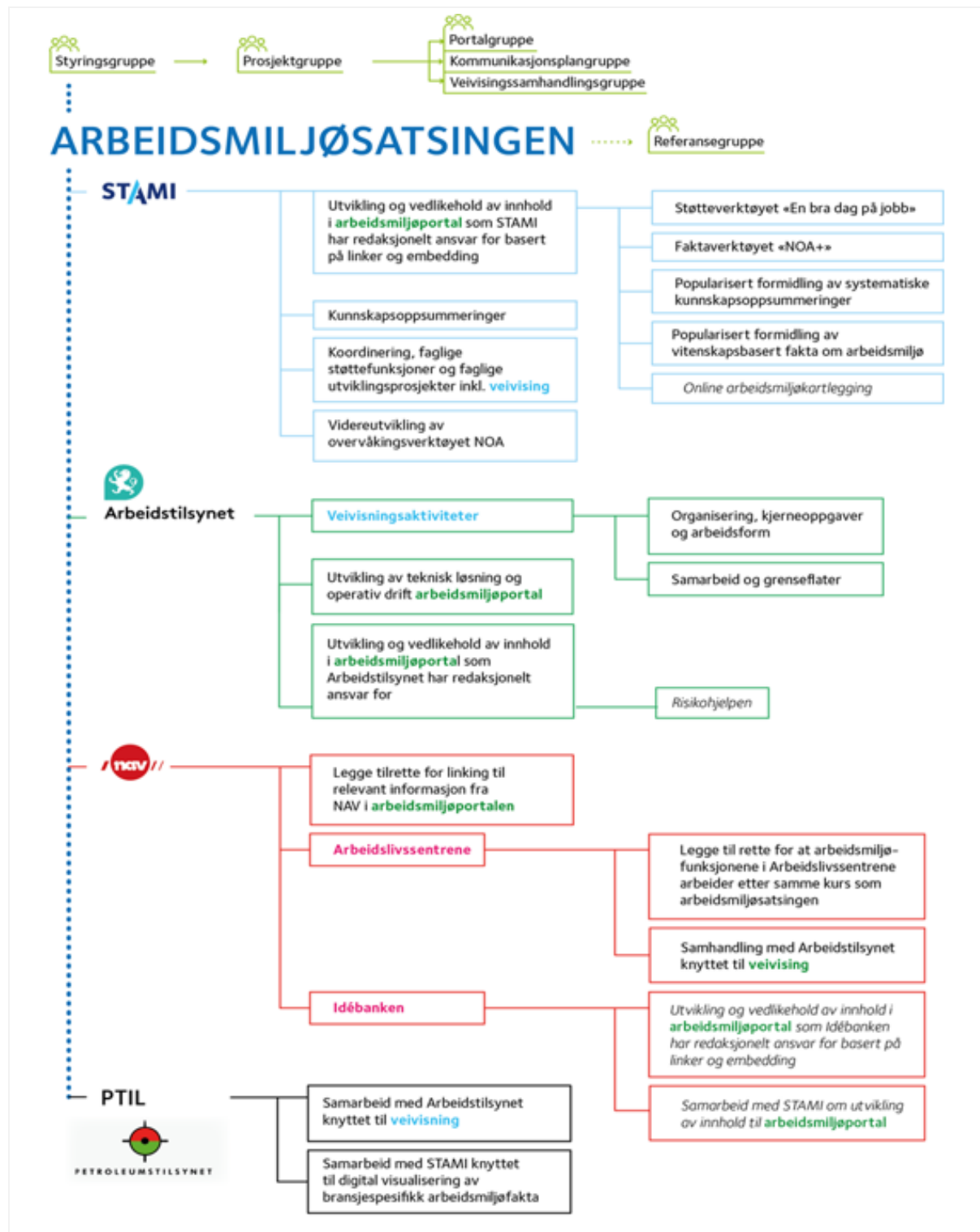
Det ble etablert en referansegruppe med hovedorganisasjonene i arbeidslivet bestående av LO, YS, UNIO, Akademikerne, KS, NHO, Spekter og Virke, og KMD som har arbeidsgiveransvaret i staten.

Formålet var at utviklingsprosjektet skulle virke ut 2019, og fremtidig organisering, ansvars- og rollefordeling i satsingen etter 2019 skulle avklares i løpet av prosjektperioden og være en prioritert oppgave for prosjektgruppen. Utviklingsprosjektet ble forlenget og varte gjennom 2020, frem til januar 2021, da satsingen gikk over i drift. En nærmere beskrivelse av organiseringen av satsingen i 2021 følger i kapittel 5.

Figuren under viser et overordnet aktivitetskart som beskriver de forskjellige elementene i arbeidsmiljøsatsingen. Dette er hentet fra prosjektplanen til arbeidsmiljøsatsingen, og refererer til oppstarten av satsingen. Beskrivelsene er fordelt på etatsnivå, for å gi et bilde av de respektive etaters ansvarsområder i satsingen. Ansvarsområdene og de ulike etatene sine innsatser og bidrag i satsingen beskrives nærmere i kapittel 2.3.

⁸ Prosjektplan for arbeidsmiljøsatsingen, 2019

Figur 1.2 Organisering, produkter og ressurser i satsingen



2 Evaluering av arbeidsmiljøsatsingen som et virkemiddel for å løse et gjenstridig problem

Denne følgeevalueringen omhandler arbeidsmiljøsatsingen i IA-avtalen. Arbeidsmiljøsatsingen skal, som vi har nevnt over, bidra til kunnskap, kompetanse og verktøy for virksomhetene, for å styrke innsatsen for bedre forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Arbeidsmiljøsatsingen kan slik sett beskrives som et organisatorisk virkemiddel som er etablert med tanke på å bidra til å løse de overordnede målene for IA-avtalen, som er å

- ▶ redusere sykefraværet med 10 prosent sammenlignet med årsgjennomsnittet i 2018
- ▶ redusere frafall fra arbeidslivet

Sykefravær og frafall fra arbeidslivet er eksempler på det som gjerne betegnes som «gjenstridige problemer» [wicked problems] i samfunnet.⁹ Sentrale kjennetegn ved gjenstridige problemer er at de involverer flere sektorer, og at det er vanskelig å dele dem opp i avgrensede ansvarsområder. De involverte sektorene kan gjerne ha ulik oppfattelse av både selve problemet, kjennetegn ved utfordringene, samt hva som kan være gode løsninger på problemet, og hvordan en skal jobbe med løsningene og hvem som er målgruppene. Årsaksforholdene til gjenstridige problemer kan også gjerne være ukjente, spesielt komplekse eller uklare.¹⁰ Erkjennelsen av at et gjenstridig problem er for stort til å kunne løses av en enkelt virksomhet eller bransje er en viktig forutsetning for å jobbe med løsninger på slike problemer.

Gjenstridige problemer krever samordning og samhandling på tvers av de tradisjonelle sektor- og virksomhetsgrenser i norsk forvaltning, og forutsetter blant annet etablering av nye, gjerne tverrsektorielle strukturer og tydelig lederskap.

Med utgangspunkt i at arbeidsmiljøsatsingen er et virkemiddel som skal bidra til utvikling og endring gjennom både samordning, (videre)utvikling av produkter og formidling av sentrale budskap, illustrerer vi under ved hjelp av en resultatkjede det konseptuelle utgangspunktet for denne evalueringen.

2.1 Evalueringen av arbeidsmiljøsatsingen illustrert gjennom en resultatkjede

Arbeidsmiljøsatsingen skal gjennom samordning mellom sentrale aktører, utvikling av både kunnskapsgrunnlag og «verktøy»/produkter og formidling av kunnskap på en hensiktsmessig måte til målgruppene, nå frem med hovedbudskapet for satsingen, og bidra til å nå IA-avtalens overordnede målsetting om redusert sykefravær og frafall fra arbeidslivet.

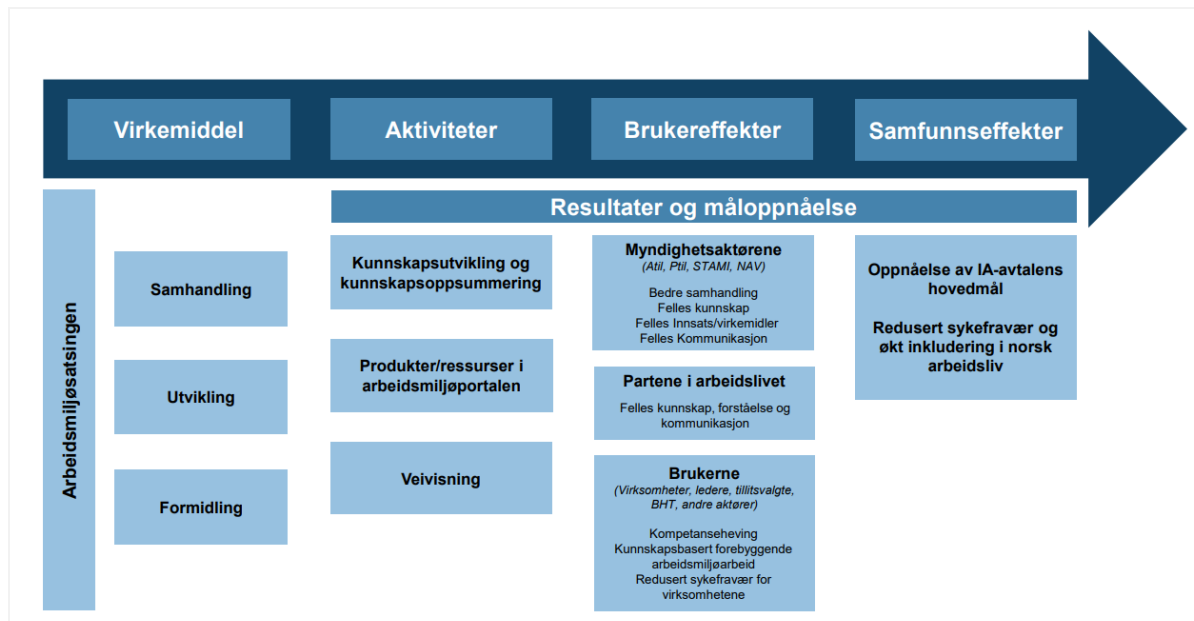
Vår følgeevaluering vil ta utgangspunkt i en effektkjede/resultatkjede som viser hvordan satsingen som virkemiddel gjennom sin implementering, organisering og aktiviteter, skal legge til rette for å oppnå nettopp disse målsettingene.

⁹ Rittel og Weber (1973) Dilemmas in a general theory of planning. Policy Sciences 4, 155-169

¹⁰ Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi), 2014. Mot alle odds? Veier til samordning i norsk forvaltning. Difi-rapport 2014:07.

Figuren under viser en overordnet resultatkjede for satsingen.

Figur 2.1 Resultatkjede for arbeidsmiljøatsingen



Figuren over illustrerer at arbeidsmiljøatsingen skal ha effekter både på samfunnsnivå og brukernivå. Det overordnede målet er som vi har nevnt å bidra til oppnåelse av målene i IA-avtalen. Dette er samfunns mål som ikke vil bli nådd fullt ut i perioden for verken denne evalueringen eller IA-avtalen. Arbeidsmiljøatsingen skal samtidig medføre mer konkrete resultater eller effekter på brukernivå, det vil si for myndighetsaktørene, partene i arbeidslivet, og ikke minst for sluttbrukere av produktene fra satsingen, på virksomhetsnivå. Denne følgeevalueringen vektlegger både arbeidsmiljøatsingens måloppnåelse på brukernivå (og i et lengre tidsperspektiv legger til rette for å oppnå samfunns mål), og hvordan prosessene og aktivitetene som gjennomføres i satsingen legger til rette for slik måloppnåelse.

Samhandling, utvikling og formidling er definert som tre sentrale operasjonaliseringer av hva arbeidsmiljøatsingen skal være. Myndighetsaktørene skal samhandle og utvikle produktene i satsingen delvis i fellesskap. I tillegg til denne «interne samhandlingen» skal myndighetsaktørene også samhandle for å sikre at de har en omforent forståelse av budskapet med satsingen slik at de fremstår som enhetlige i kommuniseringen rundt satsingen utad. I satsingen skal det også utvikles nye verktøy som skal benyttes i forebyggende arbeidsmiljøarbeid, og det skal utvikles kunnskapsoppsummeringer på området. Endelig er formidling en helt sentral del av arbeidsmiljøatsingen. De involverte aktørene skal tilrettelegge og formidle kunnskap om forebyggende arbeidsmiljøarbeid på en måte som er godt tilrettelagt og lett tilgjengelig for målgruppen.

Aktivitetene som genereres i arbeidet med arbeidsmiljøatsingen, det vil si tjenestene og produktene som utvikles, følger fra disse tre elementene. Og som figuren over viser skal nye produkter også suppleres og sammenholdes med allerede eksisterende tjenester og virkemidler som arbeidslivssentrene.

Intensjonen med satsingen er at alle produkter og tjenester fra arbeidsmiljøatsingen i sin tur skal gi ønskete, nevnte *effekter*, på brukernivå (mellom myndighetsaktørene, for partene og på virksomhetsnivå) og på samfunnsnivå.

I en følgeevaluering av et offentlig virkemiddel med utgangspunkt i en resultatkjede, må en i tillegg til aktiviteter og effekter som er tilsiktede og kjente, i vurderingen av prosess, resultater og effekter

også hensynta at eksterne faktorer kan påvirke alle leddene i kjeden. For eksempel kan endringer på makronivå, i spesifikke bransjer eller politisk bidra til at rammevilkårene for både myndighetsaktører, partene i arbeidslivet og virksomheter endres. Koronapandemien som traff Norge og verden i 2020 har hatt store konsekvenser, også for hvordan det har vært mulig å jobbe med videreutvikling av arbeidsmiljøsatsingen. Denne midtveisevalueringen vil dermed også hensynta påvirkningen pandemien har hatt i vurderingene av satsingen.

Generelt er det i evalueringer av alle virkemidler eller tiltak «i den virkelige verden», som arbeidsmiljøsatsingen er, en utfordring å vurdere om en observert endret effekt i målgruppen for satsingen kan tilskrives produkter eller aktiviteter i satsingen, eller om endringen skyldes andre forhold. Det vi kan vurdere er om satsingen er innrettet på en slik måte at den legger til rette for at ønskede endringer skal skje hos aktørene og målgruppen, og i samfunnet i stort. Endelig må en også i evalueringer av denne typen også undersøke om virkemidlet har noen utilsiktede effekter som en ikke har regnet med, og som kan være både positive og negative for brukere og samfunnet i stort.

2.2 Evalueringskriterier

Resultatkjeden som danner utgangspunktet for evalueringen av arbeidsmiljøsatsingen, forutsetter at det utvikles et sett med evalueringskriterier som gjennomføring og resultat ved de ulike leddene i kjeden kan vurderes opp mot.

En forutsetning for å kunne gjøre vurderinger i evalueringer generelt er at funnene som gjøres, måles opp mot fastsatte kriterier. Evalueringskriteriene knyttes til formålet med evalueringen, og gjør det mulig å vurdere verdien eller betydningen av virkemiddelet sett opp mot formålet. Hvert kriterium representerer et perspektiv som virkemiddelet kan vurderes i lys av, og flere kriterier sett sammen bidrar til å gi et mer helhetlig bilde av det som skal evalueres.

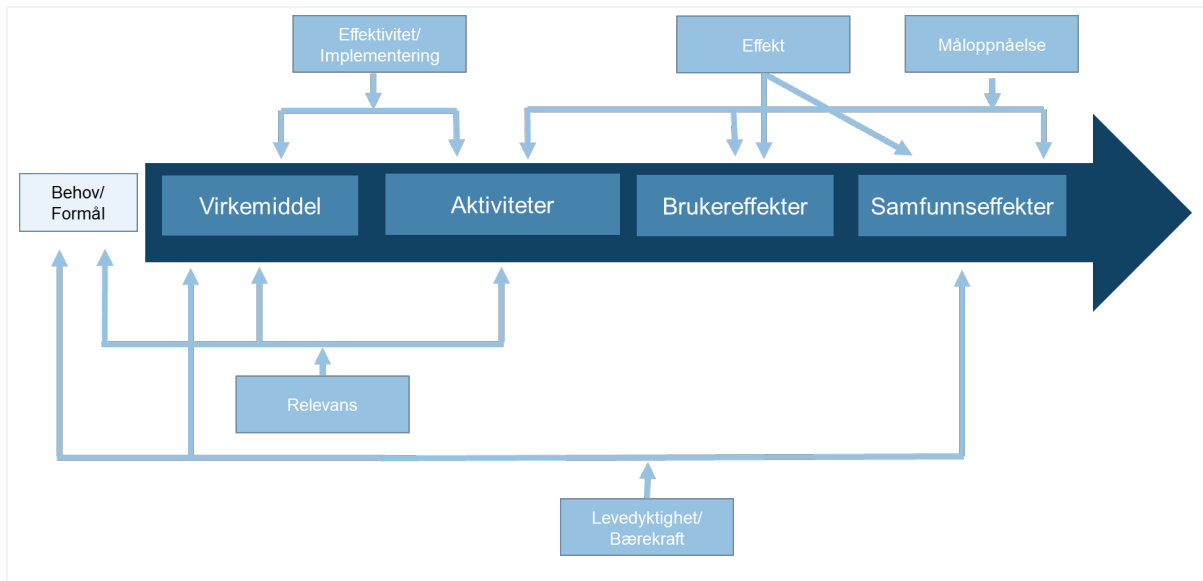
I denne følgeevalueringen er kriteriene knyttet til både mål og effekter med arbeidsmiljøsatsingen, men i enda større grad, og særlig i tidlige faser av evalueringen, til aktivitetene og produktene i satsingen, hvordan de utvikles og implementeres, og sammenhengen mellom behovene, målene og aktivitetene som gjennomføres. Det er en intensjon at vurderingene knyttet til dette underveis kan bidra til å eventuelt endre retning eller gjøre tilpasninger i arbeidet med satsingen.

Vi presenterer de fem kriteriene vi vil benytte gjennom denne evalueringen under.

Våre kriterier er tilpasset formålet med denne evalueringen, men tar utgangspunkt i et sett evalueringskriterier utviklet av OECD/DAC.¹¹ Kriteriene er veletablerte, og godt egnet til å evaluere innsatser og virkemidler av ulik art innenfor offentlig forvaltning. Kriteriene relaterer seg til ulike faser i resultatkjeden som er presentert over. Figuren under viser sammenhengen mellom resultatkjeden og de valgte kriteriene.

¹¹ [Evaluation Criteria - OECD](#)

Figur 2.2 Sammenheng mellom resultatkjede og evalueringskriterier



De fem evalueringskriteriene vi benytter i denne evalueringen er:

- ▶ **Effektivitet/implementering**, som handler om hvordan arbeidsmiljøsatsingen er iverksatt og gjennomført. I og med at dette er en følgeevaluering er dette kriteriet særlig sentralt i tidlige faser av evalueringen. Et kjennetegn ved en følgeevaluering er at vurderingene som gjøres underveis kan bidra til å påvirke utviklingen og arbeidet med det som evalueres, og dermed blir vurderinger knyttet til aktivitetene og produktene i satsingen sentrale. Aspekter som vil undersøkes spesielt i forbindelse med dette kriteriet er samhandlingen mellom sentrale aktører i satsingen, arbeidet med utviklingen av produktene i satsingen og etter hvert hvordan det formidles og kommuniseres ut til målgruppen om produktene i satsingen.
- ▶ **Effekt** (bruker og samfunn), som handler om hvilke virkninger eller effekter arbeidsmiljøsatsingen har, på de involverte aktørene, på partene i arbeidslivet, og etter hvert, på målgruppene for satsingen. Vi vil med utgangspunkt i funnene og vurderingene vi gjør gjennom denne midtveiseevalueringen kunne knytte vurderinger til hvordan arbeidsmiljøsatsingen legger til rette for at det skal oppnås mer overordnede samfunnseffekter.
- ▶ **Måloppnåelse**, som handler om i hvilken grad arbeidsmiljøsatsingen når de målene som er satt for satsingen. Også her vil vi i praksis vurdere mål på ulike nivåer. Det overordnede målet for selve satsingen er, som vi har nevnt over, å bidra til måloppnåelse av IA-avtalens mål. Dette vil vi kunne vurdere direkte i liten grad i denne evalueringen. Det er også mål knyttet til aktivitetene i satsingen, og hvorvidt satsingen lykkes med disse vil vi knytte vurderinger til i denne midtveiseevalueringen.
- ▶ **Relevans**, som handler om en vurdering av om arbeidsmiljøsatsingen fremstår som relevant for å løse behovet eller utfordringen som man har observert.
- ▶ **Levedyktighet/bærekraft**, som handler om det langsiktige, strategiske perspektivet. Fremstår produktene og aktivitetene i satsingen som bærekraftige, på en slik måte at de kan opprettholdes og videreutvikles også etter at perioden for nåværende IA-avtale er avsluttet?

Alle kriteriene vi har beskrevet over er viktige for å kunne gjøre en helhetlig vurdering av arbeidsmiljøsatsingen. I denne midtveiseevalueringen vil vi vurdere funn i lys av alle kriteriene. Samtidig er det vurderinger av hvordan satsingen iverksettes og implementeres, samt måloppnåelse på kort sikt knyttet til utvikling, formidling og bruk av produktene i satsingen som vil være det mest sentrale. Vi vil også utarbeide anbefalinger til den videre utviklingen av satsingen med utgangspunkt i funnene og vurderingene i rapporten.

2.3 Utdypende om satsingen og satsingens tre hovedpilarer

På et overordnet nivå inneholder satsingen to hovedinnsatsområder, **kunnskapsutvikling** som STAMI har blitt gitt et særlig ansvar for og **veivisning** som Arbeidstilsynet er gitt et særskilt ansvar for. **Arbeidsmiljøportalen** er en etatsfelles synliggjøring av helheten i satsingen, samt produktene og ressursene i selve arbeidsmiljøatsingen.¹²

Videre er det, som vi har beskrevet over, fremhevet tre hovedpilarer som spesifiserer hva arbeidsmiljøatsingen skal virke gjennom: *samhandling, utvikling og formidling*.

En forutsetning for at satsingen skal lykkes, både med implementering og måloppnåelse innen hovedinnsatsområdene, er at aktørene som er involvert i arbeidet med satsingen samhandler godt. Samhandling er helt i kjernen av utfordringer knyttet til å løse gjenstridige problemer, slik utfordringene en står overfor i satsingen er. Videre handler satsingen blant annet om utvikling av ulike produkter og verktøy som skal benyttes i forebyggende arbeidsmiljøarbeid, og som skal bidra med kompetanseheving på området gjennom formidling av kunnskap. Endelig er det en forutsetning for at satsingen skal lykkes at den er godt kjent, både internt i de aktuelle myndighetsaktørene som inngår i satsingen, hos partene som skal videreformidle satsingen og hos hovedmålgruppen for satsingen ute i virksomhetene. Under utdyper vi de tre overordnede pilarene satsingen skal virke gjennom.

2.3.1 Samhandling

I arbeidsmiljøatsingen er det fire myndighetsaktører, som sammen skal utvikle og levere produkter i satsingen. I prosjektplanen for arbeidsmiljøatsingen står det følgende: «Arbeidsmiljøatsingen har som et viktig formål å styrke den samlede innsatsen på feltet, gjennom å utløse synergier og bedre samhandling mellom etatene og med IA-partene. Ut over etatenes tradisjonelle oppgaver og prioriteringer, er det en målsetting at satsingen skal bidra til en tydeligere ensretting og koordinering av de respektive etaters satsing på arbeidsmiljøområdet, gjennom målbæring av ett felles budskap og virkemidler».¹³

Samarbeid handler om å arbeide sammen for å løse en konkret oppgave, der for eksempel arbeidsoppgavene blir fordelt mellom deltakerne, og der hver aktør blir «forpliktet og ansvarlig» for sin del av oppgaven for å oppnå et felles mål. Samhandling kan oppleves som et mer diffust og abstrakt begrep. Samhandling er mer omfattende enn samarbeid, og handler mer om relasjoner, deltakelse og engasjement i den løpende dialogen mellom aktørene som samarbeider for å nå felles mål.¹⁴ Man kan si at samarbeid er mer konkret, mens samhandling viser til det relasjonelle og prosessuelle som foregår mellom personene som samarbeider. En viktig forutsetning for god samhandling er at etatene er samordnet om problemstillingene som skal løses i satsingen, og at det utvikles en felles plan for tiltak og fremdrift i satsingen.

¹² Utviklingsprosjektet Arbeidsmiljøatsingen, 2020. Handlingsplan 2020.

¹³ Prosjektplan for arbeidsmiljøatsingen, 2019

¹⁴ Mot alle odds? Veier til samordning i norsk forvaltning Difi-rapport 2014:07

Figur 2.3 Samordningsstigen¹⁵



Vi kan snakke om ulike grader av samordning. Dette kan fremstilles som en samordningsstige i fire trinn, med økende grad av gjensidig avhengighet og påvirkning:

1. Det første trinnet i samordningsstigen er å dele informasjon. Med et lavt ambisjonsnivå begrenser man seg til gjensidig informasjons-, erfarings- og kunnskapsdeling. Da er det opp til hver av enhetene å vurdere om, og ev. hvordan, de bør tilpasse seg den informasjonen de får.
2. Det andre trinnet i samordningsstigen er å utvikle en felles problemforståelse. På grunnlag av informasjonsdeling og dialog kan de aktuelle enhetene samle seg om å utvikle en felles problem- og løsningsforståelse. Dette øker sannsynligheten for at de vil tilpasse seg hverandre uten pålegg ovenfra.
3. Det tredje trinnet er å unngå å svekke andres måloppnåelse. På grunnlag av dialog eller forhandlinger endrer de berørte enhetene sine planer eller sin nåværende policy for å ikke svekke de andre enhetenes måloppnåelse.
4. Det fjerde trinnet er å utvikle felles planer og tiltak. De berørte enhetene samarbeider om å utvikle felles strategier, planer og tiltak på tvers av sektorene, blant annet for å oppnå synergieffekter.

For arbeidsmiljøatsingen vil trinn 1–3 vil være avgjørende for å lykkes med å utvikle en felles plan for arbeidsmiljøatsingen (trinn 4). Det å utvikle en felles plan med en felles problemforståelse av satsingens formål og hensikt vil være avgjørende for hensiktsmessige leveranser fra de ulike etatene. En viktig synergi i satsingen er økt samhandling mellom etatene for å løse en felles utfordring i norsk arbeidsliv, og en viktig forutsetning for tilrettelegging av god samhandling mellom etatene er rammene og strukturene som etableres i satsingen. For å lykkes med satsingen må etatene opp på alle trinnene i samordningsstigen.

Vi har over vist til arbeidsmiljøatsingen som et virkemiddel for å løse et gjenstridig problem. Ifølge Fimreite mfl. (2014), krever gjenstridige problemer et nivå av samordning som tradisjonelle byråkratier ikke har.¹⁶ De utfordrer offentlig sektor fordi de ikke kan løses innenfor de originale sektorene som alle velferdsstater er organisert etter. Gjenstridige problemer krever horisontal samordning, og vanligvis er det nødvendig å gå utover tradisjonell hierarkisk ansvars plassering og tillate horisontal ansvarsfordeling. Ellers får ikke aktørene sterke nok insitamenter til å jobbe sammen.

En utfordring i samhandlingsprosesser rundt gjenstridige problemer kan være at aktørene primært har kjennskap til avgrensede områder av problemspekteret, og sitter på ulike virkemidler. Involverte aktører kan også inneha ulike forståelser av hva problemet dypest sett handler om, og de kan også

¹⁵ Erfaringer og læringspunkter fra arbeidet med samordning 2014–2017. Og forslag til videre innsatser: Difi notat 2017:2

¹⁶ Fimreite, A.L., P. Lango, P. Lægred og L.H. Rykkja (2014): Organisering, samfunnssikkerhet og krisehåndtering. Oslo: Universitetsforlaget.

ha ulike insentiver til å agere for å gjøre noe med problemet. I arbeidsmiljøsatsingen har de ulike etatene i ulik grad arbeidet med arbeidsmiljø, helse, inkludering og sykefravær. STAMI som et forskningsinstitutt har bidratt med forskning på feltet arbeidsmiljø, helse og sykefravær. Arbeidstilsynets samfunnsoppdrag er å følge opp at landbaserte virksomheter ivaretar sitt ansvar etter arbeidsmiljølovgivningen, allmenngjøringslovgivningen og annet regelverk som er tillagt Arbeidstilsynets myndighet.¹⁷ Petroleumstilsynet er et tilsyns- og forvaltningsorgan med myndighetsansvar for sikkerhet, arbeidsmiljø, beredskap og sikring i petroleumsvirksomheten.¹⁸ Nav har virkemidler og tiltak i oppfølgingen av sykmeldte på individ-, men også på virksomhetsnivå gjennom arbeidslivssentrene.¹⁹

Utfordringer knyttet til samhandling på tvers av etater kan også knyttes til at i forvaltningens faglige arbeid står mål, problemforståelse og løsningsstrategier sentralt. Ethvert fagmiljø utvikler sin egen sektorspesifikke begrepsbruk. Mer overordnet kan man si at fagmiljøer former sine egne verdensbilder ut fra egen sektor og eget faglig ståsted. Kommunikasjonen innenfor hvert miljø om de daglige arbeidsprosessene bidrar til å vedlikeholde disse verdensbildene. Når ulike fagmiljøer forholder seg til de samme problemene, gjør de dermed gjerne det med utgangspunkt i ulike verdensbilder. Når de møtes for å komme frem til en felles løsning, kan det være utfordrende å finne disse løsningene. Dels handler dette om at det blir et møte med noe ukjent, og dels om at man må være villig til å inngå kompromiss med sitt eget faglige verdensbilde. Jo sterkere ens identitet er koblet til egen sektor og fagkultur, desto vanskeligere vil det sannsynligvis være.

Fra før er konteksten rundt slike møter mellom fagkulturer gjerne preget av skarpe ansvarsgrenser og ressursknapphet. Dette gjør det ikke enklere for slike møter å få til samarbeid og samordning.

Det er i dette landskapet samhandling vil vurderes i følgeevalueringen av arbeidsmiljøsatsingen. Hvilke overordnede rammer ble lagt for å etablere god samhandling på tvers av de ulike etatene? Hvilke strukturer for samarbeid og beslutningslinjer har blitt etablert? Hvordan oppfatter de ulike aktørene i satsingen at det er etablert strukturer for samarbeid og er det klar ansvars- og rollefordeling mellom de ulike etatene i deres bidrag inn i satsingen?

2.3.2 Utvikling av produkter

Arbeidsmiljøsatsingen handler blant annet om å utvikle nye produkter og verktøy og videreutvikle allerede eksisterende verktøy. Verktøyene har det til felles at de skal bidra til økt kompetanse om forebyggende arbeidsmiljøarbeid, og legge til rette for og bidra til bedre forebyggende arbeidsmiljøarbeid i virksomheter.

Vi har tidligere beskrevet arbeidsmiljøsatsingen som et virkemiddel som er etablert for å løse et gjenstridig problem eller en samfunnsflope. Utviklingsarbeidet blir følgelig komplekst. Mange hensyn, interesser og eksterne forhold må hensyntas. Og søken etter nye løsninger skal både være basert på kunnskap om hva en allerede kjenner til at fungerer, og hva som er behovene i målgruppen, og kombineres med åpenhet, nysgjerrighet og utviklingsorientering på nye løsninger. Dette er en krevende kombinasjon, men samtidig en kombinasjon mye offentlig utviklingsarbeid står overfor. Under utdyper vi noe mer om sentrale føringer for offentlig utviklingsarbeid i Norge.

Utviklings- og endringsarbeid i offentlig sektor handler i stort om innsatser for å forenkle, fornye og forbedre offentlige tjenester. Og videre handler det aller meste av utviklings- og innovasjonsarbeidet i norsk offentlig sektor i dag i stor eller i noen grad om digitalisering. Digitaliseringsstrategien for offentlig sektor som ble lansert i 2019 gir noen overordnede føringer for digitaliseringsarbeidet som skal skje i offentlig sektor i strategiperioden (2019–2024). Digitalisering

¹⁷ Arbeidstilsynet.no

¹⁸ Petroleumstilsynet.no

¹⁹ Nav.no

av offentlig sektor handler blant annet om utvikling for å effektivisere og legge til rette for innovasjon og det å skape brukerrettede tjenester.²⁰ Strategien understreker at teknologi er viktig, men at suksesskriterier i utvikling av en mer digital offentlig sektor i like stor grad handler om forhold som endringsledelse, kompetanse- og organisasjonsutvikling, forvaltningspolitikk og forvaltningsutvikling. Arbeidsmiljøsatsingen favner alle disse elementene, og i utviklingen av produkter i satsingen er det særlig det å skaffe innsikt i og forståelse for behovene i satsingens målgrupper som blir sentralt, og å kunne utvikle og innrette satsingen mest mulig treffsikkert.

I stadig økende grad fremheves nettopp viktigheten av brukerrettet utviklingsarbeid. Når man skal utvikle og forbedre tjenester, skal dette skje med forståelse for brukerbehov, og med disse i sentrum.²¹ Dette er ikke minst sentralt ved utvikling av nye tjenester, virkemidler eller verktøy med betydelige digitale tilsnitt, slik en finner i arbeidsmiljøsatsingen. Brukerorientering og brukeropplevelse er selve kjernen i digital tjenesteutvikling. Dagens tjenestemottakere og målgrupper, som for eksempel ledere og tillitsvalgte, forventer i økende grad at tjenester, informasjon og løsninger er tilpasset deres behov. I utviklingen av nye tjenester – og i videreutviklingen av eksisterende tjenester – må derfor målgruppene for tjenestene involveres på en god måte. Det handler ikke bare om å tenke på brukeren, men å tenke som brukeren og involvere den i utviklingsarbeidet.

Videre er det slik at i utviklingsarbeid, slik det handler om i arbeidsmiljøsatsingen, hvor store, statlige aktører skal jobbe sammen for å utvikle nye verktøy og virkemidler, blir også innovasjonselementet sentralt. Selv om arbeidsmiljøsatsingen bygger på etablert kunnskap, og også videreutvikler eksisterende produkter, er innovasjonselementet og det nyskapende ved satsingen fremtredende. I 2020 kom innovasjonsmeldingen for offentlig sektor.²² I denne stortingsmeldingen fremheves det at regjeringens mål er å ha:

«... en effektiv offentlig sektor som leverer gode tjenester til innbyggerne, har høy grad av tillit i befolkningen, og finner nye løsninger på samfunnsutfordringer i samarbeid med innbyggerne, næringslivet, forskningsmiljøer og sivilsamfunnet.»²³

Regjeringen presenterer i meldingen videre blant annet tre prinsipper for å fremme innovasjon i offentlig sektor i arbeidet mot denne målsettingen:

- ▶ Politikere og offentlige myndigheter må gi handlingsrom og insentiver til å innovere.
- ▶ Ledere må utvikle kultur og kompetanse for innovasjon, der man har mot til å tenke nytt og lærer av feil og suksesser.
- ▶ Offentlige virksomheter må søke nye former for samarbeid.

Etableringen av arbeidsmiljøsatsingen er et godt eksempel på et utviklingsarbeid som fremstår i tråd med overordnede statlige prioriteringer og føringer. Satsingen skal nettopp legge til rette for et forbedret forebyggende arbeidsmiljøarbeid ute i virksomheter gjennom å utvikle gode, effektive og brukervennlige produkter. Samtidig skal også satsingen bidra til å formidle kunnskap og heve kompetansen på området, både hos statlige etater som skal tilby produktene, og hos mottakerne som skal nyttiggjøre seg av dem. Slik sett er de tre, nært beslektede perspektivene brukerorientering, innovasjon og digitalisering alle sentrale elementer i utviklingsarbeidet i satsingen, og aktørene i satsingen må ivareta og inkludere disse i arbeidet med produktene i satsingen dersom en skal lykkes med å etablere relevante og bærekraftige produkter.

²⁰ Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019. Én digital offentlig sektor. Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025.

²¹ Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016. Offentlig sektor fornyes, forenkles og forbedres. Veileder. [KMD: Offentlig sektor fornyes, forenkles og forbedres \(regjeringen.no\)](https://www.regjeringen.no/kmd-offentlig-sektor-fornyes-forenkles-og-forbedres).

²² Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020. En innovativ offentlig sektor. Meld. St. 30 (2019–2020).

²³ Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020. En innovativ offentlig sektor. Meld. St. 30 (2019–2020).

Under beskriver vi overordnet de mest sentrale produktene og ressursene i satsingen. Disse beskrives mer utfyllende, også i andre deler av rapporten.

Produktene i satsingen²⁴

Som vi har nevnt tidligere, er de to overordnede utviklings- eller arbeidsområdene i arbeidsmiljø-satsingen kunnskapsutvikling (og formidling av denne kunnskapen) og veivisning. Dette synliggjøres i satsingen gjennom utvikling av kunnskap og egnete verktøy og oppbygningen av en egen enhet for veivisning ved Arbeidstilsynet (Seksjon kunnskapsformidling inkluderende arbeidsliv, KIA). Hovedaktivitetene som tidlig ble identifisert i satsingen handlet derfor om å jobbe med kunnskapsutvikling, blant annet gjennom å videreutvikle noen eksisterende verktøy, og utvikle nye produkter, og det å etablere KIA-enheten hos Arbeidstilsynet. De nye produktene som ble beskrevet ved oppstart av satsingen, var i all hovedsak verktøy som skulle tilgjengeliggjøres gjennom en ny, digital nettside eller portal, *Arbeidsmiljøportalen*. Utvikling og etablering av denne portalen ble dermed også sentralt for arbeidet i satsingen innledningsvis.

Arbeidsmiljøportalen

Ved etableringen av arbeidsmiljø-satsingen var det besluttet at flere av produktene som skulle utvikles, skulle prøves ut gjennom piloter og lanseres på en felles portal knyttet til Arbeidstilsynets nettsider.²⁵ Arbeidsmiljøportalen skulle lanseres i løpet av 2019 for å samle og synliggjøre de ulike verktøyene som ble etablert i satsingen, og lenke til allerede eksisterende produkter og verktøy med relaterte formål (som for eksempel *Idébanken* i Nav). Portalen skulle også sees som et supplement til, og hjelp til, tjenestene som ble levert av Nav Arbeidslivssenter og dialogen mellom virksomheter og arbeidslivssentrene. Portalen var omtalt i avtaleteksten for IA-avtalen med blant annet følgende føringer:

- ▶ Portalen skal formidle kunnskap og kompetanse om effektivt forebyggende arbeidsmiljøarbeid til bransjer/sektorer og virksomheter (...).
- ▶ Portalen skal gi et rammeverk for IA-samarbeid og aktivitet på den enkelte arbeidsplass og også gi insentiver til slik aktivitet (...).
- ▶ Portalen må (...) klargjøre forventninger til de lokale partenes roller og hvilket ansvar de lokale partene har i IA-arbeidet (...).
- ▶ Portalen må gradvis og løpende suppleres og videreutvikles etter 2019 (...).
- ▶ Portalen skal være brukerorientert og interaktiv, slik at partene på arbeidsplassen i fellesskap kan kartlegge egen virksomhet og måle egne aktiviteter og resultater opp mot andre virksomheter det er naturlig å sammenligne seg med.²⁶

Arbeidsmiljøportalen ble lansert i desember 2020 og er tilgjengelig på følgende side: [Hjem – Arbeidsmiljøportalen \(arbeidsmiljoportalen.no\)](https://arbeidsmiljoportalen.no).

En bra dag på jobb (EBDPJ)

En bra dag på jobb ble utviklet som et forprosjekt, finansiert av IA-midler, som ett av tiltakene etter midtveisevalueringen av den forrige IA-avtalen, og som pekte på et potensial for å jobbe bedre med kunnskapsbasert arbeidsmiljøarbeid.

²⁴ Figur 1.2 gir en oversikt over organiseringen av satsingen i den innledende fasen, samt en oversikt over produktene og ressursene i satsingen og hvilke etater som har hovedansvaret for disse.

²⁵ IA-avtalen 2019–2022. [IA-avtalen 2019–2022 \(regjeringen.no\)](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/ia-avtalen-2019-2022/id2788484/).

²⁶ IA-avtalen 2019–2022. [IA-avtalen 2019–2022 \(regjeringen.no\)](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/ia-avtalen-2019-2022/id2788484/).

EBDPJ ble gjennomført som fire piloter, og erfaringene med de 4 pilotene bidro til at arbeidet med å etablere en arbeidsmiljøetsatsing i forbindelse med en ny IA-avtale skjøt fart. EBDPJ ble faglig evaluert som en del av denne pilotfasen.²⁷

Slik sett var konseptet EBDPJ det første verktøyet i arbeidsmiljøetsatsingen utviklet i samarbeid med partene. Verktøyet er utviklet på bransjenivå, og benytter seg av filmer laget ute hos virksomheter i de konkrete bransjene, og som belyser de vanligste utfordringene en står overfor knyttet til arbeidsmiljøet i den konkrete bransjen. Hensikten med EBDPJ er å vise faktorer som forskning viser har betydning for arbeidsmiljøet i de enkelte bransjene, og tilby et forslag til en prosess med tilhørende materiell virksomheter kan bruke for å jobbe forebyggende med arbeidsmiljø. Tanken er at filmene skal være introduksjonen til en samarbeidsprosess i enkeltvirksomheter hvor virksomhetene både skal identifisere situasjonen hos seg selv, og identifisere tiltak og utvikle handlingsplaner for videre arbeid. EBDPJ legger opp til at det lokale partssamarbeidet skal være sentralt i prosessarbeidet, og at både leder og tillitsvalgte/verneombud bør være ansvarlige for prosessen.

EBDPJ er gjort tilgjengelig, embedded, på Arbeidsmiljøportalen og brukermåles direkte på egen nettside, kun indirekte og delvis via Arbeidsmiljøportalen.

Hensikten er at EBDPJ skal videreutvikles med fire–seks nye bransjer hvert år.²⁸

Arbeidsmiljøhjelpen

Arbeidsmiljøhjelpen, som et produkt i arbeidsmiljøetsatsingen, er utviklet av Arbeidstilsynet og tilgjengelig gjennom Arbeidsmiljøportalen. Arbeidsmiljøhjelpen som bygger på data fra STAMI og erfaringer fra inspektørene i Arbeidstilsynet, er et verktøy for virksomheter, utviklet og tilpasset på bransjenivå, for å kunne jobbe med utvikling og forbedring av arbeidsmiljøet på arbeidsplasser. Arbeidsmiljøhjelpen benytter ikke film som virkemiddel, men legger til rette for at en i prosesser i virksomheten gjennom diskusjons- og refleksjonsoppgaver skal identifisere hva som er bra i virksomhetens arbeidsmiljø, og hva en må jobbe med å forbedre. Gjennom en prosess som er beskrevet digitalt, og utviklet materiell, får en også gjennom Arbeidsmiljøhjelpen utarbeidet en handlingsplan for videre arbeid med utvikling av arbeidsmiljøet ved den enkelte virksomheten. På samme måte som med EBDPJ er også beskrivelsene av Arbeidsmiljøhjelpen eksplisitte på at det er hensiktsmessig å sikre at både leder, tillitsvalgt og verneombud er sentrale i prosessene.²⁹

I den opprinnelige prosjektplanen for satsingen (jf. Kapittel 1.6 og Figur 1.2), var det tenkt at Arbeidstilsynets eget verktøy Risikohjelpen skulle inngå i satsingen. Arbeidsmiljøhjelpen ble utviklet og erstattet den opprinnelige planen om å bruke den allerede etablerte Risikohjelpen. Arbeidsmiljøhjelpen er basert på det samme datagrunnlaget som EBDPJ. Dermed har begge verktøyene det samme kunnskapsgrunnlaget.

NOA+

Nasjonal overvåkning av arbeidsmiljø og helse (NOA) ved STAMI arbeider for å knytte sammen statistikk, analyse og forskning på arbeidsmiljø for å gi en helhetlig fremstilling av arbeidsmiljø- og helsetilstanden til yrkesaktive i Norge. Med NOA+ har STAMI hentet ut data fra NOA for bransjevis statistikk om arbeidsmiljøforhold. NOA+ er utviklet som manuelle datauttrekk for alle STAMI/NOA-bransjer.

²⁷ EN BRA DAG PÅ JOBB. Forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis. Evaluering av pilotprosjekt. STAMI-rapport Nr. 3 Årgang 21(2020)

²⁸ [Hjem – Arbeidsmiljøportalen \(arbeidsmiljoportalen.no\)](https://arbeidsmiljoportalen.no)

²⁹ [Hjem – Arbeidsmiljøportalen \(arbeidsmiljoportalen.no\)](https://arbeidsmiljoportalen.no)

Systematiske kunnskapsoppsummeringer

Som en del av kunnskapsutviklingen som gjennomføres ved STAMI i arbeidsmiljøsatsingen har det blitt etablert en ny enhet (ESKO) og gjennomført flere ansettelser for å styrke arbeidet med å gjennomføre systematiske kunnskapsoppsummeringer av forskning som er gjort på sentrale områder innenfor arbeidsmiljøfeltet. Kunnskapsoppsummeringene skal tilgjengeliggjøres og formidles eksternt og slik sett bidra til kompetanseheving på området. Selve enheten ble etablert ved STAMI i 2020, og består av tre forskere og to bibliotekarer. Enheten har også tilknyttet seg en vitenskapsformidler i kommunikasjonsavdelingen til STAMI som har et særskilt ansvar opp mot formidlingen av funnene som kommer fra kunnskapsoppsummeringene.

Veivisning

I løpet av første halvår 2020 bygget Arbeidstilsynet opp en ny seksjon: Seksjon for kunnskapsformidling inkluderende arbeidsliv (KIA). Seksjonen skal være spydspissen for arbeidsmiljøsatsingen. KIA er organisert i Avdeling for kommunikasjon og brukerdialog. Medarbeiderne i seksjonen har kompetanse innen organisatoriske, psykososiale og ergonomiske forhold, i tillegg til mange års erfaring fra Nav Arbeidslivssenter, bedriftshelsetjenesten og Arbeidstilsynet. KIA skal fungere som en veiviser. Veivisningen skal ha en bransjeinngang og rette seg mot utvalgte målgrupper i bransjene. Veivisningen skal inspirere og motivere virksomheter til å ta tak i arbeidsmiljøet sitt, forbedre det, men også å bevare det som fungerer godt.

Etablerte ressurser med betydning for arbeidsmiljøsatsingen³⁰

Nav Arbeidslivssenter

Nav Arbeidslivssenter videreføres som et sentralt virkemiddel i IA-avtalen. I ASDs oppdragsbrev til etatene understreker departementet at det er avgjørende at tjenestene som Nav Arbeidslivssenter skal tilby virksomhetene utvikles og justeres, slik at den samlede innsatsen fra myndighetene på arbeidsmiljøområdet overfor virksomhetene henger godt sammen.³¹ Nav Arbeidslivssenter er ressurscenter for inkluderende arbeidsliv. Arbeidslivssentrene bistår virksomheter med å analysere, planlegge og evaluere utfordringer på arbeidsplassen og anbefale tiltak for å bli mer inkluderende. Det er tolv regionale arbeidslivssentre i Norge.

Idébanken

Idébanken er en nettressurs som skal bidra til å nå målene i IA-avtalen. Idébankens oppgave er å heve IA-kompetansen i norsk arbeidsliv gjennom formidling av gode eksempler, forskning og annen kunnskap. Idébanken er organisatorisk underlagt Arbeids- og velferdsdirektoratet.³²

I prosjektplanen for satsingen (jf. Figur 1.2) er det Nav Arbeidslivssenter og Idébanken som særskilt beskrives som viktige aktører og leveranser inn i satsingen fra Navs side. Vi gjør imidlertid oppmerksom på at Nav Arbeidslivssenter og Idébanken inngår sammen med Nav som helhet i satsingen, og er viktige formidlere av den forskningsbaserte kunnskapen om arbeidsmiljø og helse, men også viktige brukere og formidlere av verktøyene i Arbeidsmiljøportalen.

De øvrige digitale tjenestene som Nav leverer og som er viktige inn i satsingen er nærmere beskrevet i kapittel 5.8.

I kapitlene 4, 5 og 7 i rapporten utdyper vi beskrivelsene og knytter vurderinger til utviklingen av produktene i satsingen så langt i satsingsperioden.

³⁰ Arbeidslivssentrene er integrert i regionene.

³¹ Felles oppdragsbrev fra ASD til etatene, 2019.

³² <https://www.idebanken.org/>

2.3.3 Formidling

Det er en forutsetning for at en skal lykkes med utvikling av nye produkter, forstått som at de blir tatt i bruk og oppfattes som nyttige, at de formidles på en måte som treffer målgruppen og som oppleves relevant. Tradisjonelle kommunikasjonsmodeller beskriver formidling av et budskap som prosessen fra en avsender, gjennom et medium eller en kommunikasjonskanal og til mottakeren. Utforming, valg og kvalitet i alle ledd av prosessen påvirker både mottakerens oppfatning av budskapet, fortolkning av det og effekten budskapet deretter har på mottakeren³³.

Formidling er identifisert som et hovedvirkemiddel eller en pilar, som vi har kalt det i denne rapporten, som arbeidsmiljøsatsingen skal virke gjennom. I det felles tildelingsbrevet til etatene i forbindelse med oppstarten av satsingen ble det beskrevet at:

«Arbeidsmiljøsatsingen skal støtte opp under begge innsatsområder i IA-avtalen og dreie seg om målrettet bransje- og arbeidsplassrettet kunnskapsutvikling, formidling og veivisning i forebyggende arbeidsmiljøarbeid.»³⁴

Formidlingen i satsingen skal både være i form av en felles formidling og kommunikasjon av det overordnede budskapet i satsingen om at arbeidsmiljø handler om arbeid, og av produkter og kunnskap som utvikles i satsingen. Videre skal formidlingen også både rettes internt i egne etater og eksternt.

Når det gjelder formidling av budskap i form av kunnskap og produkter slik det er tilfellet med formidlingsarbeidet i arbeidsmiljøsatsingen, henger dette også tett sammen med identifiseringen av brukerbehov, og arbeidet for å tilpasse formidling og budskap til behovene i den identifiserte målgruppen. I formidlingsteori ligger dette opp til en mer «salgsorientert» eller «markedsføringsorientert» modell for kommunikasjon eller formidling, som overordnet og kort oppsummert handler om sammenhengen mellom behov, det å skape oppmerksomhet om og interesse for et produkt (eller et budskap), som igjen skal bidra til etterspørsel og «kjøp». Der en tidligere vektla at første ledd i en slik modell var det å skape oppmerksomhet om et produkt, vektet i stadig større grad at behovet i markedet bør være til stede først. En bør utvikle produkter og tilpasse formidlingen av dem til de reelle behovene til dem som skal benytte seg av produktene. Det er langt mer krevende å skape oppmerksomhet rundt produkter og tjenester der behovet ikke er tydelig til stede i utgangspunktet. En slik tankegang henger som nevnt over derfor tett sammen med brukerorienteringen generelt i utviklingen av offentlig sektor.

For arbeidsmiljøsatsingen blir formidlingsarbeidet med et slikt teoretisk utgangspunkt krevende, men det synliggjør samtidig hvorfor nettopp formidling er en pilar i satsingen og hvorfor det er sentralt for satsingen at de lykkes godt med dette arbeidet. Nettopp fordi arbeidsmiljøsatsingen er en satsing med vekt på å heve kompetanse, kjennskap og forståelse for hvordan virksomheter skal jobbe med forebyggende arbeidsmiljø, kan en ikke gå ut fra at mottakerne av tiltakene i utgangspunktet kjenner sine reelle behov. Sett i sammenheng med teorien blir nettopp det å lykkes med en god formidling av budskapet for satsingen, slik at kompetansen om at arbeidsmiljø handler om arbeid, og hvilke faktorer som kan ha positive effekter på forebyggende arbeidsmiljø, blir styrket, og slik at mottakerne dermed blir kjent med og bevisste sine behov. Og i neste omgang vil det ifølge teorien være viktig å utforme tiltak og handlinger, og i denne kontekst verktøy, som skal dekke disse reelle behovene på en måte som oppleves å treffe mottakerne.

Med utgangspunkt i den tydelige vektleggingen av formidling som helt sentral for satsingen, har kommunikasjonsavdelingene i etatene, og lederne for disse, gjennomgående blitt gitt sentrale roller i satsingen.

³³ Eide & Eide (2017) Kommunikasjon i relasjoner personorientering, samhandling, etikk. Oslo: Gyldendal akademisk

³⁴ Felles oppdragsbrev fra ASD til etatene, 2019.

3 Metode

3.1 Generelt om datainnsamlingen

Datainnsamlingen i følgeevalueringen har i all hovedsak bestått av dokumentgjennomgang og kvalitative enkelt- og gruppeintervju med sentrale aktører i satsingen. I 2021 ble det gjennomført en spørreundersøkelse for å kartlegge sentrale interessenters kjennskap til satsingen som helhet, samt bruk og nytte av produktene og ressursene i satsingen.

3.2 Dokumentanalyse

Dokumentgjennomgangen har bestått av en fortløpende gjennomgang av ulike grunnlagsdokumenter for satsingen samt fortløpende dokumentasjon som er utarbeidet fra etatene om fremdrift i satsingen til ASD, og referater fra overordnede aktiviteter i satsingen. En oversikt over dokumentene som har blitt gjennomgått i perioden 2019–2021 er lagt i vedlegg til rapporten.

3.3 Kvalitative intervju

I perioden 2019–2021 har det blitt gjennomført 58 intervju med sentrale personer på ulikt nivå i satsingen. En nærmere beskrivelse av antall respondenter, blant annet fordelt etter hvilken etat de tilhører, er lagt i vedlegg til rapporten.

3.3.1 Gjennomførte intervju i 2019

I 2019 ble det gjennomført 26 intervju med i alt 30 personer i ulike funksjoner i satsingen. Det ble gjennomført både enkeltintervju og gruppeintervju. I hovedsak ble det gjennomført enkeltintervju med ledere med sentrale roller i satsingen. Det vil si deltakere i styringsgruppen som bestod av etatsdirektørene, eller deres stedfortredere, og med deltakerne i prosjektgruppen for utviklingsprosjektet. Deltakerne i kommunikasjonsplangruppen som bestod av kommunikasjonsdirektørene ble intervjuet enkeltvis. Det ble gjennomført etatsvise gruppeintervju med personer med en rolle i portalgruppen og i veivisnings/samhandlingsgruppen i utviklingsprosjektet (se Figur 1.2).

Formålet med intervjuene var å få innsikt i hvordan satsingen var organisert, status for utvikling av produktene i satsingen, roller og ansvar i de ulike gruppene og hvordan samhandlingen mellom etatene i oppstarten av satsingen fungerte.

Det ble også gjennomført intervju med partene ved oppstart av følgeevalueringen.

3.3.2 Gjennomførte intervju i 2020

Intervjuene i 2020 ble i all hovedsak gjennomført som enkeltintervju, med unntak av noen få tilfeller der det har vært et ønske fra informanten om å ha med en medarbeider i intervjuet. I alt ble det gjennomført 22 intervju.

Det ble gjennomført to intervjurunder, henholdsvis i juni 2020 og desember 2020 / januar 2021. Hovedhensikten med intervjurunden i juni var å få innsikt i status for utvikling av de ulike produktene og i arbeidet med formidlingen av satsingen. Det var også et formål å få innsikt i status for samhandlingen mellom etatene. I denne datainnsamlingsrunden ble det gjennomført intervju med informanter fra Arbeidstilsynet, STAMI og Nav. Felles for respondentene var at alle hadde prosjektansvar for de respektive etatenes ulike leveranser inn i arbeidsmiljøetsatsingen. Utvalget ble supplert med tre informanter fra et utvalg arbeidslivssentre. Formålet med det supplerende utvalget var å få innsikt i synspunkter og erfaringer med satsingen fra det mer operative nivået i Nav.

I kjølvannet av lanseringen av Arbeidsmiljøportalen ble det i desember 2020 / januar 2021 gjennomført intervju med styringsgruppen. Det vil si etatslederne i STAMI, Arbeidstilsynet og Petroleumstilsynet, ansvarlig for arbeidsmiljøetsatsingen i Nav og ASD. Enkelte planlagte intervju i desember 2020 ble forskjøvet til januar 2021. Formålet med intervjuene var å få innsikt i overordnede erfaringer og tanker om blant annet samhandling, formidling, utvikling og fremdrift i satsingen i året som hadde gått. I januar 2020 ble det gjennomført oppfølgingssamtaler med etatene sine representanter i prosjektteamet, og i styringsgruppen for Arbeidsmiljøportalen. Vi har i hele perioden hatt løpende kontakt med prosjektleder for satsingen, og i januar 2020 ble det gjennomført et intervju med prosjektleder.

3.3.3 Gjennomførte intervju i 2021

I 2021 gikk arbeidsmiljøetsatsingen over fra å være et utviklingsprosjekt til å gå over til drift. I alt ble det gjennomført 58 intervju i denne perioden. Det har blitt gjennomført et rimelig likt antall intervju med ledere og prosjektledere, det vil si utviklere i satsingen i STAMI og Arbeidstilsynet i 2021. Både i Nav og Petroleumstilsynet har det blitt gjennomført intervju med ledere og med relevante personer som bidrar inn i arbeidet med arbeidsmiljøetsatsingen ved disse etatene. De fleste informantene, med noen få unntak, har fulgt satsingen i hele perioden.

Videre ble det våren 2021 gjennomført en omfattende datainnsamling med ansatte i Nav Arbeidslivssenter og ansatte ved KIA. Disse informantene er mer knyttet til formidlingen av satsingen som helhet og produktene i satsingen, og forklarer den relativt sett høyere andelen informanter fra Arbeidstilsynet og Nav i 2021. Hensikten med disse intervjuene var å få mer innsikt i hvordan etatene hver for seg og sammen jobber med helhet i satsingen og hvordan samhandlingen mellom veivisning og arbeidslivssentrene fungerer.

For å få innsikt i ulike eksterne interessenters kjennskap til bruk og nytte av satsingen som helhet og de enkelte produktene i satsingen, så har det blitt gjennomført intervju med prosjektlederne for bransjeprogrammene og intervju med et utvalg virksomheter som ble rekruttert gjennom bransje-programmet.

I 2021 ble det også gjennomført intervju med partene i satsingen.

3.3.4 Deltakelse i møter

Det er utarbeidet to notater som har beskrevet status for arbeidsmiljøetsatsingen i 2019 og i 2020. I 2020 og 2021 har følgeevalueringen gitt statusoppdatering for evalueringen for styringsgruppen/ledelsesgruppen og for prosjektgruppen. Som en del av datainnsamlingen har vi deltatt på møter i referansegruppen med partene og også deltatt på en fellessamling med KIA og Nav Arbeidslivssenter. Vi deltok også i lanseringen av portalen. Det har vært fortløpende kontakt med prosjektleder for satsingen og i løpet av evalueringsperioden.

3.4 Spørreundersøkelse

Høsten 2021 gjennomførte vi en spørreundersøkelse blant partene i arbeidslivet og store offentlige arbeidsgivere. Formålet med undersøkelsen var å belyse hvor utbredt kjennskapet til arbeidsmiljøetsatsingen var.

Utgangspunktet for å vurdere hva som er den totale, relevante populasjonen for en slik undersøkelse, er at satsingen skal bidra til kunnskap, kompetanse og verktøy for virksomhetene. Målgruppen for satsingen omfatter alle virksomheter i arbeidslivet. Da er det i prinsippet relevant å undersøke kjennskapet til arbeidsmiljøetsatsingen i samtlige private og offentlige virksomheter.

I denne spørreundersøkelsen har vi imidlertid ikke invitert et representativt utvalg av alle private og offentlige virksomheter. Vi antar at informasjon om satsingen gjerne formidles ovenfra og ned. På

arbeidsgiversiden innebærer det at informasjon om satsingen formidles av de store arbeidsgiverorganisasjonene, via eventuelle landsforeninger, til ledelsen i virksomheter. På arbeidstakersiden innebærer det at informasjon om satsingen formidles av hovedsammenslutningene, via de ulike fagforeningene, til de tillitsvalgte i virksomhetene. Fremstillingen er noe forenklet, men illustrerer vår antakelse om at informasjon om satsingen gjerne skal gjennom flere ledd før den når helt ut til ledelse, HR-personell, verneombud og tillitsvalgte ute i virksomhetene. Intervjuene vi har gjennomført i løpet av evalueringen tyder på at arbeidsmiljøsatsingen ennå er nokså lite kjent ute i virksomhetene. Vi har derfor valgt å rette spørreundersøkelsen mot arbeidsgiverorganisasjoner og arbeidstakerorganisasjoner som antas å ha en viktig rolle i å formidle informasjon om satsingen. Vi har i tillegg rettet spørreundersøkelsen mot store offentlige arbeidsgivere (kommuner og store statlige virksomheter), som forventes å være tidlig ute med å ta til seg sentrale initiativ rettet mot arbeidslivet.

Vi sendte spørreundersøkelsen til 20 arbeidsgiverorganisasjoner, 67 arbeidstakerorganisasjoner, samtlige kommuner og fylkeskommuner, og 93 tilfeldig trukne brutto- og nettofinansierte statlige virksomheter med mer enn 50 ansatte.

Konsekvensen er at utvalget er skjevt, sammenlignet med et teoretisk utvalg av alle private og offentlige virksomheter. Vi mener dette kan forsvares med utgangspunkt i formålet med spørreundersøkelsen. Vi mener spørreundersøkelsen er egnet til å gi et første inntrykk av respondentenes kjennskap til arbeidsmiljøsatsingen. Vi mener den også er egnet til å gi noen innspill til forbedring. Den kan ikke gi forventningsrette estimater av kjennskap til satsingen i alle private og offentlige virksomheter. Det kan eventuelt fremtidige undersøkelser gi svar på.

Spørreskjemaet ble pilotert til prosjektleder for satsingen og til arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene.

Vi brukte et elektronisk spørreskjema som ble sendt ut per e-post. Spørreskjemaverktøyet fungerer slik at det lagrer svar etter hvert som skjemaet fylles ut. Det innebærer at svar i skjemaer som ikke er fullstendig utfyllt, lagres så langt respondenten har kommet. Vi har valgt å inkludere alle innkomne svar i analysene, selv om noen av respondentene ikke har svart på alle spørsmålene. Vi har gjort dette av hensyn til å maksimere antall svar per spørsmål.

Spørsmålene i undersøkelsen var utformet med tanke på at spørreundersøkelsen skal kunne gjentas i løpet av 2022. Hensikten er å kunne fange opp en eventuell utvikling i kjennskapen til arbeidsmiljøsatsingen.

Spørreskjemaet var åpent i perioden 20. september til 14. oktober 2021 for arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene, kommunene og fylkeskommunene. For de statlige virksomhetene var skjemaet åpent 15. oktober til 3. november 2021.

Virksomheter som ikke svarte fikk inntil to påminnelser.

3.5 Kort om noen metodiske utfordringer i en følgeevaluering

Følgeevaluering er en evalueringsform som kombinerer elementer fra tradisjonell effekt- eller resultatevaluering med et mer prosess- og utviklingsorientert design³⁵ (Tornes mfl. 2012).

En følgeevaluering skal bidra til at en gjennom evalueringen vektlegger andre og flere aspekter ved tiltak eller aktiviteter enn kun resultater og effekter, samt muliggjøre at en kan evaluere prosesser underveis mens de pågår for å få mer umiddelbar læring og utvikling. Hensikten er slik sett å kunne

³⁵ Tornes, Kristin (red.), 2012. Evaluering i teori og praksis. Oslo: Akademika forlag.

kombinere vurderinger av effekter og resultater med det å benytte evalueringen til å tilføre læring, gi retning og være til større praktisk nytte mer umiddelbart.³⁶

Styrkene en følgeevaluering har knyttet til nettopp det å kunne bidra til utvikling mens et tiltak eller virkemiddel pågår, er også en av de mest sentrale utfordringene ved metoden. Som evaluator følger en gjerne prosessene i det som følgeevalueres tett, og det kan gi en risiko for at evaluator kommer for tett på prosessene, og slik sett ikke opprettholder tilstrekkelig objektivitet. I forlengelsen av dette kan evaluator også ende i en posisjon hvor man «evaluerer seg selv» ved at innspill og anbefalinger som gis tidlig i en prosess, kan få følger og effekter som evaluator vurderer i senere faser av evalueringen. Dette er forhold som evaluator må være seg spesielt bevisst gjennom en følgeevaluering.

³⁶ Sverdrup, Sissel 2014. Evaluering, tilnærminger, modeller og eksempler: Gyldendal akademisk

4 Oppstart og etablering av arbeidsmiljøsatsingen 2019

4.1 Innledning

I forkant av IA-avtalen var det gjort et grundig forarbeid for å etablere en felles forståelse mellom både partene og myndighetsaktørene med utgangspunkt i en omforent definisjon av arbeidsmiljø og forebyggende arbeidsmiljøarbeid (kapittel 1.1). Men hvordan denne forståelsen skulle operasjonaliseres i konkrete virkemidler og ressurser var i liten grad diskutert.

Arbeidsmiljøsatsingen skulle forberedes og etableres gjennom et utviklingsprosjekt i 2019, og det skulle etableres en *prosjektgruppe* med ansvar for gjennomføring av utviklingsprosjektet. Første kvartal 2019 skulle det utarbeides en prosjektplan for satsingen, og i løpet av 2019 skulle det etableres en samlet nettbasert løsning/portal for å formidle kunnskap og kompetanse om effektivt forebyggende arbeidsmiljøarbeid til bransjer/sectorer og virksomheter (kapittel 1.2).³⁷

I forbindelse med oppstarten av følgeevalueringen høsten 2019 ble det gjennomført en ståstedsmåling av status i satsingen for følgeevalueringen per desember 2019. Statusmålingen oppsummerte arbeid og aktiviteter som hadde blitt gjennomført i satsingen i 2019, og fremhevet noen utfordringer og forbedringsmuligheter innenfor de tre overordnede aktivitetsområdene (samhandling, utvikling og formidling) som var tydelige i satsingens tidligste fase.³⁸ Kriteriene implementering/effektivitet og relevans ble vektlagt i størst grad, og samhandling, utvikling og formidling ble knyttet til disse.

Empirien i dette kapittelet er i all hovedsak hentet fra den første statusmålingen, og supplert med dokumentstudier av tildelingsbrev, mandat for utviklingsprosjekt arbeidsmiljøsatsing, prosjektplan for satsingen, samt referater fra møter i styringsgruppen, prosjektgruppen og referansegruppen.

4.2 Oppstart og tidlig fase av satsingen

I den tidlige fasen av satsingen var det en rekke forhold som måtte komme på plass for at arbeidet med arbeidsmiljøsatsingen skulle komme i gang. Selve organiseringen av satsingen, med en beskrivelse av etatenes ansvar og roller og en prosjektplan, måtte utvikles for å sikre fremdrift for satsingen. Noen føringer var lagt i oppdragsbrevet til etatene, blant annet når det gjaldt utviklingen av Arbeidsmiljøportalen og at denne skulle være lokalisert hos Arbeidstilsynet.

Arbeidsmiljøportalen kom med i avtalen tett opp til undertegnelsen av IA-avtalen. Evaluator er ikke kjent med at det ble utført et innsiktsarbeid i forkant av beslutningen om utvikling av en portal. Det betyr i prinsippet at man gikk direkte fra beslutning om en portal til utvikling av portalen, uten å ha innhentet innsikt om behovet for og/eller hva som var et hensiktsmessig innhold i en slik portal.

Det ble påpekt i intervjuer med representanter for etatene i tidlig fase av følgeevalueringen at etableringen av satsingen i noen grad bar preg av at sentrale forhold ble oppfattet som uavklarte, både når det gjaldt innholdet i satsingen, men også mer konkret om hvordan etatene skulle organisere utviklingsprosjektet for å sikre oppgavedeling og fremdrift i satsingen. Dette fikk også følger for fremdriften i satsingen i 2019.

³⁷ Arbeidsmiljøsatsingen, udatert. Mandat for utviklingsprosjekt arbeidsmiljøsatsing 2019.

³⁸ Statusrapporten for 2019 er oppsummert i et eget notat til etatene

4.3 Samhandling

Et sentralt element for å lykkes med satsingen både i oppstarten, men også videre i satsingsperioden, er god samordning og samhandling mellom etatene (kapittel 2.3.1). For å oppnå det øverste trinnet i samordningsstigen, som er å etablere og bevare en felles problemforståelse, er det en forutsetning at rammene og strukturene som etableres i satsingen legger til rette for god samhandling. Viktige forutsetninger er etablering av en hensiktsmessig organisering og ledelse av satsingen, og at det etableres en struktur og kultur for samarbeid.³⁹ Nedenfor gjengir vi noen av resultatene og vurderingene som ble gjort i den tidlige fasen av arbeidsmiljøsatsingen når det gjelder samhandling.

4.3.1 Felles problemforståelse

I de innledende intervjuene ble det stilt spørsmål om budskapet i og målet med arbeidsmiljøsatsingen. Med utgangspunkt i intervjuene som ble gjennomført høsten 2019, oppfattet vi at det var en felles forståelse av budskapet og målet med arbeidsmiljøsatsingen på tvers av etatene. Flere oppga imidlertid at hvilke produkter som skulle utvikles i satsingen var bestemt uten at det var tydelige begrunnelser for hvorfor nettopp disse var valgt. Det ble stilt spørsmål ved hensiktsmessigheten for eksempel med å utvikle en portal, men det var også knyttet usikkerhet til både Veivisningsfunksjonen og den nye enheten som skulle etableres ved Arbeidstilsynet, og ved de to produktene *En bra dag på jobb* og *Arbeidsmiljøhjelpen*, som av noen ble oppfattet som for overlappende.

Selv om det på et overordnet nivå forelå en felles forståelse for satsingen og satsingens budskap, var det tydelig at etatene hadde noe ulike perspektiver med seg inn i den tidlige fasen av satsingen. Det fremsto for eksempel som at enkeltetater, spesielt Nav, hadde et mer uttalt brukerperspektiv enn de øvrige etatene. Nav argumenterte for at brukernes erfaringer og ønsker i større grad burde vektlegges og settes i sentrum for utviklingen av produktene. Dette perspektivet utfordret i noen grad den forsknings- og kunnskapsbaserte tilnærmingen, som tar utgangspunkt i hvilken kunnskap brukerne bør etterspørre og basere sitt forebyggende arbeidsmiljøarbeid på, med utgangspunkt i etablerte og dokumenterte sammenhenger mellom risikofaktorer i arbeidsmiljøet, helse og sykefravær. Det ble formidlet inntrykk gjennom intervjuene tidlig i evalueringen av at etatenes til dels ulike perspektiver på akkurat dette medførte diskusjoner innledningsvis, særlig knyttet opp mot utviklingen av portalen.

Til tross for ulike kjerneoppgaver og perspektiver knyttet til arbeidsmiljøarbeid ga samtlige etater på et overordnet nivå uttrykk for at «vi har jobbet på denne måten tidligere» og at budskapet i satsingen ikke er «noe nytt», men at satsingen medfører at en jobber på litt nye måter.

Alle informantene ga uttrykk for at det hadde vært «høy temperatur» innledningsvis i arbeidet med satsingen, men at samhandlingen hadde blitt bedre utover i 2019. Men etter den første datainnsamlingsrunden var det fortsatt flere som påpekte at det var uro og til dels konfliktfylte diskusjoner, særlig i prosjektgruppen knyttet til utviklingen av portalen.

4.3.2 Organiseringen av satsingen

I arbeidsmiljøsatsingen er det fire myndighetsaktører. I organiseringen av satsingen inngår det en styringsgruppe (ASD og direktørene for de ulike etatene), en prosjektgruppe (avdelingsdirektører og eventuelle andre fra de ulike etatene) og ulike prosjektgrupper for de ulike produktene i satsingen (jf. kap. 1.6.)

³⁹ Waterman, Peters & Philips (1980) Structure is not organization. Business horizon

I prosjektplanen for satsingen var det nedtegnet en oversikt over organiseringen av satsingen. Den gir en overordnet oversikt over de ulike aktørene i satsingen og hvilke produkter i satsingen de ulike etatene har et særskilt ansvar for.

Gjennom den første datainnsamlingsrunden i evalueringen ble det gitt uttrykk for at strukturene for satsingen overordnet var på plass. Informantene opplevde at det i hovedsak var tydelig oppgave- og ansvarsfordeling på et overordnet nivå, men at det var mer uklart oppgave- og ansvarsfordeling utover i prosjektorganisasjonen, og særlig i portalgruppen. Det var etablert en referansegruppe for satsingen som bestod av arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene. I intervju med referansegruppen fikk vi oppgitt at de opplevde at de ble koblet på satsingen sent, men at de gradvis ble mer involvert. Flere i referansegruppen oppga imidlertid at de mente de burde ha blitt koblet tettere på prosjektgruppene for produktene i satsingen, og spesielt blitt mer involvert i utviklingen av Arbeidsmiljøportalen.

4.3.3 Ledelse

ASD hadde ansvaret for fremdrift og koordinering i styringsgruppen til utviklingsprosjektet. I den innledende fasen av evalueringen ytret flere representanter fra etatene at de ønsket seg mer tydelig styring, samt klarere forventninger til etatene fra ASD. Det ble påpekt at det kunne fremstå som usikkert hvem som egentlig hadde ansvaret for helheten i satsingen. En ekstern prosjektleder fikk ansvar for å koordinere arbeidet med satsingen, og blant annet bidra med møteinnkalling og referatføring, samt oppfølging av arbeidet i de ulike gruppene. Men handlingsrommet for prosjektledelse i satsingen ble oppfattet som begrenset, særlig i den tidlige fasen av satsingen.

I den tidlige fasen oppga også flere i intervjuer at beslutningsprosessene i satsingen var omfattende, og lite effektive. De fleste beslutningene, også i de mer operative gruppene, måtte løftes opp på et høyere nivå i etatene. Det ble opplevd som uklart hvilke beslutninger som kunne tas på hvilket nivå. Det ble for eksempel vist til at de ulike gruppene i satsingen, som portalgruppen, prosjektgruppen og styringsgruppen ikke var godt nok samordnet, og at koordineringsbehovene mellom etatene, men også innad i enkelte av etatene i satsingen bidro til å forsinke arbeidsprosessene.

I begynnelsen av satsingen varierte det hvem som deltok i møtene i prosjektgruppen fra enkelte av etatene, og hvilket nivå i organisasjonen de representerte. I et konklusjonsreferat fra et tidlig møte i ledelsesgruppen for arbeidsmiljøetsatsingen ble det beskrevet at etatene skulle stille med medarbeidere fra høyt faglig og operativt nivå i prosjektgruppen for satsingen.⁴⁰ Det ble beskrevet i intervjuene at siden det var variasjon i hvem som deltok på møtene så medførte det utfordringer både med hensyn til kontinuitet i arbeidet i gruppen, men også sett opp mot hvilken beslutningsmyndighet deltakerne hadde.

I de ulike prosjektgruppene i satsingen og spesielt i portalgruppen oppga flere informanter at det var utfordringer med sammensetningen av prosjektmedlemmene fra de ulike etatene. Prosjektdeltakerne kom, som nevnt over, fra ulikt nivå i organisasjonene med ulik beslutningsmyndighet. Men de hadde også ulike kompetanser og kunnskap om bakgrunnen og formål med arbeidsmiljøetsatsingen, og således ulike forutsetninger for å bidra inn i det konkrete utviklingsarbeidet. Flere påpekte at det på grunn av ulike roller og ansvar blant medarbeiderne, særlig i portalgruppen, førte til unødige diskusjoner som også bidro til å forsinke utviklingen av portalen.

⁴⁰ Konklusjonsreferat fra ASD 25. februar 2019

4.4 Utvikling av produktene i satsingen

Arbeidsmiljøsatsingen innebærer utvikling av flere nye produkter. Produktene er kort beskrevet i kapittel 2.3.2, og grundigere omtalt i kapittel 5.4. Under oppsummerer vi overordnet arbeidet med produktene i den innledende fasen av arbeidsmiljøsatsingen.

I den tidlige fasen av arbeidsmiljøsatsingen var det mye som skulle på plass, blant annet en prosjektplan for satsingen med en beskrivelse av de ulike etatene sine roller og ansvar. Det var lagt noen føringer for satsingen ved at den skulle utvikle noen nye produkter samt videreutvikle andre eksisterende produkter. I de innledende intervjuene ga informantene uttrykk for at produktene som inngår i arbeidsmiljøsatsingen fremstår som relevante og flere fremhevet at både portalen, men også kunnskapsproduksjonen i satsingen oppleves som gode initiativ og tiltak det er stort behov for. Når det gjaldt veivisningsenheten i Arbeidstilsynet hersket det mer usikkerhet blant informantene om hva denne enheten konkret skulle bidra med, og hvordan enheten skulle jobbe i praksis. Men flere vi snakket med opplevde intensjonen med å vektlegge veivisning som relevant og nyttig. Leder for veivisningsenheten begynte 1. september 2019, og i et innledende intervju med leder fikk vi innsikt i at det var lite som var bestemt og at selve innholdet i, arbeidsmåter og grenseoppgangen opp mot arbeidslivssentrene i liten grad var besluttet eller blitt gitt føringer for.

I de innledende intervjuene i evalueringen var det utviklingsarbeidet med portalen som ble vektlagt i størst grad og som informantene også var mest opptatt av. Flere nevnte at var noen utfordringer i at portalen kom sent inn i satsingen, i den forstand at den ikke var en del av grunnlagsarbeidene. Flere fremhevet at grunnlagsarbeidet og forankringsarbeidet knyttet til portalen ble noe hastig gjennomført og ikke var tilstrekkelig grundig. For eksempel ble det spesifikt påpekt at en startet med arbeidet med utvikling av portalen før det var etablert en omforent forståelse på tvers av myndighetsaktørene om hvem målgruppen og brukerne for portalen skulle være. Det ble også understreket at tidsrammen for tiden det skulle ta å utvikle en portal var urealistisk kort.

I etableringsfasen ble selve portalarbeidet beskrevet som til dels krevende. Det ble blant annet fremhevet at det var en opplevelse av at portalarbeidet bar preg av å være en rekke delleveranser der en ikke hadde lykkes fullt ut i få de ulike delene til å henge godt sammen i en helhet. Samtidig ble det også understreket at arbeidet med portalen hadde en positiv utvikling gjennom 2019. Etter hvert ble det enighet mellom ASD og etatene at lanseringen av portalen måtte utsettes.

Når det gjaldt de øvrige produktene og ressursene i satsingen, som også skulle henge sammen med hverandre og med portalen, var inntrykket i de innledende intervjuene at det var en del uklårheter. For eksempel ble det formidlet usikkerhet knyttet til hva som skulle være grenseoppgangen mellom arbeidslivssentrene og veivisningsenheten med hensyn til ansvar og oppgaver og hvordan en skulle sikre seg mot regionale forskjeller i hvordan disse enhetene arbeidet ut mot ulike målgrupper og virksomheter.

I sammenheng med dette nevnte avklaringsbehovet ble det fremhevet en mer generell bekymring for at det kunne bidra til forvirring blant brukere av de nye produktene dersom det fremstod som om arbeidsmiljøsatsingen besto av en rekke ulike, men tilgrensende produkter, snarere enn en helhet.

Noen utfordringer går igjen i intervjuene når det gjelder utviklingen av produktene. På et overordnet nivå handlet disse utfordringene mye om samhandlingen mellom aktørene. Det ble stilt spørsmål ved om de involverte aktørene i stor nok grad lyktes i å utnytte hverandres styrker i arbeidet. For eksempel ble det helt konkret påpekt at Navs digitale kompetanse antageligvis kunne vært bedre utnyttet i produktutviklingen, og ikke minst i portalarbeidet.

I forlengelsen av dette fremhevet flere at for å få god måloppnåelse også i arbeidet med de konkrete produktene i satsingen måtte samhandlingen mellom etatene styrkes.

4.5 Formidling

Formidling av budskap, kunnskap og produkter i satsingen er sammen med tverrfaglig samhandling og utvikling av produkter og leveranser en hovedpilar i satsingen. Arbeidet med formidling er følgelig sentralt for alle berørte parter i satsingen, og det ble som nevnt i kapittel 2.3.3 også fremhevet allerede i det felles tildelingsbrevet til etatene som et kjerneområde for satsingen. Tidlig i satsingen ble det som en følge av dette erkjent at det var viktig å kople kommunikasjonsavdelingene i etatene og deres ledere tett på satsingen.

Trefferikket og riktig formidling av budskap og innhold i satsingen er viktig for å sikre felles forståelse for satsingen og implementering internt hos de involverte aktørene. Videre er det også sentralt at etatene i neste ledd lykkes i å formidle satsingen på en mest mulig enhetlig måte til målgruppene eksternt. Disse to formidlingsområdene ble vektlagt allerede fra oppstarten av satsingen.

Det ble blant annet utarbeidet en felles kommunikasjonsplan som etter hvert ble omdøpt til et felles kommunikasjonsgrunnlag for satsingen. Kommunikasjonsgrunnlaget identifiserer og beskriver satsingens målsetting og viktigste målgrupper, samt strategiske veivalg og forventede utfordringer for satsingen. Dokumentet oppsummerer også sentrale kommunikasjonskanaler og avsluttes med en Handlingsplan/tiltaksplan. Oppfølgingen av arbeidet med formidling og kommunikasjon skal med utgangspunkt i dette grunnlaget jobbes med i hovedsak på etatsnivå, men kommunikasjonsgrunnlaget peker også på viktigheten av at den enkelte etat hver for seg utarbeider egne etatsvise kommunikasjonsplaner og handlingsplaner for satsingen. Kommunikasjonsgrunnlaget skulle gi felles overordnet retning for kommunikasjonsarbeidet i satsingen, i første omgang knyttet til utviklingsprosjektet, og deretter videre gjennom satsingsperioden når satsingen var del av etatens ordinære drift.

I tidlige faser av satsingen fremkom det tydelig gjennom datainnsamlingen at formidling av hovedbudskapet i satsingen var et kjernepunkt. Og at budskapet var viktig å gjøre kjent både internt i etatene selv, og ute hos målgruppene.

Innledningsvis i kommunikasjonsgrunnlaget blir det for eksempel fremhevet at:

«Kommunikasjonsstrategien og all kommunikasjon i satsingen skal bidra til å synliggjøre og etablere budskapet og arbeidsmiljødefinisjonen Arbeidsmiljø handler om arbeid. Den skal dessuten bidra til et konkretisert innhold tilpasset organisasjonene, synliggjøre og tydeliggjøre dette innholdet, og å legge til rette for bruk av dette på arbeidsplassnivå.

All kommunikasjon i arbeidsmiljøetsatsingen skal knyttes opp mot arbeidsmiljødefinisjonen, med trefferikket og brukerrettet formidling av vitenbasert kunnskap. Det legges opp til et format som inspirerer til og bidrar til å gjøre det mulig å anvende seg av kunnskapen på arbeidsplassene. Virksomhetene behøver kunnskapsbasert hjelp til å jobbe med riktige ting.»⁴¹

Samtidig ble det også, som vi har skrevet tidligere, fortalt i tidlige intervjuer i evalueringen at ved oppstart av satsingen og gjennom 2019 var det nødvendig med en del arbeid for å bli enige om grunnleggende forhold som satsingens hovedbudskap, målgrupper, eierskap, samarbeid mv. Dette innebar at det innledningsvis ikke ble kommunisert enhetlig i etatene om satsingen, og det var ulikt hvor mye som ble kommunisert om satsingen i det hele tatt. Men ettersom etatene seg imellom fikk avklart en del av disse nøkkelforholdene, og blant annet fikk etablert det overordnede kommunikasjonsgrunnlaget, ble det også lagt vekt på å kommunisere det omforente budskapet og

⁴¹ Kommunikasjonsplan Arbeidsmiljøetsatsingen 2019–2022. 18.6.2019

innholdet i satsingen internt i etatene, i hovedsak til medarbeidere som var forventet å ha en rolle i arbeidet, eller som burde kjenne til arbeidsmiljøsatsingen i sin jobb.

Det var noe ulikt mellom etatene hvor mye som ble kommunisert internt i egne etater om satsingen utover til de som var direkte involvert. Det var en erkjennelse blant flere i intervjuer som ble gjennomført tidlig i følgeevalueringen i 2019 at satsingen var mer ukjent i de større organisasjonene, og blant dem som ikke var direkte involvert i arbeidet med den.

Kommunikasjonsdirektørene i etatene, som alle har eller har hatt sentrale roller i satsingen, var tydelige fra starten av satsingen, og det samme var øvrige sentrale ledere og personer i utviklingsprosjektet, på at arbeidsmiljøsatsingen var avhengig av et fungerende kommunikasjons- og formidlingsarbeid for å lykkes fremover. Kommunikasjonsgrunnlaget beskrev også at hver etat skulle utarbeide egne etatsspesifikke kommunikasjonsplaner for satsingen. I praksis har dette blitt løst noe ulikt i etatene for å tilpasse kommunikasjon og formidling i satsingen med etatenes egne kommunikasjonsarbeid. Mens STAMI har utarbeidet en egen kommunikasjonsplan for satsingen har de andre etatene tatt formidlingen i satsingen inn som deler av etatenes allerede eksisterende kommunikasjonsstrukturer.

Når det gjaldt formidling eksternt om satsingens budskap og innhold i 2019, var den begrenset. Det ble fremhevet allerede i det felles oppdragsbrevet til etatene at en viktig del av formidlingen til målgruppene fra arbeidsmiljøsatsingen skulle gå via Arbeidsmiljøportalen. I 2019 var portalen under utvikling, og det ble opplevd fra flere vi snakket med både i etatene og blant partene, at det var krevende å formidle mye om satsingens innhold uten å kunne vise til mer konkrete verktøy eller portalen. Det ble helt konkret fremhevet at det var krevende å kommunisere mye rundt et verktøy som skulle komme. Blant partene valgte derfor flertallet av de vi snakket med i første data-innsamlingsrunde å avvente mye kommunikasjon ut til sine medlemsbedrifter eller -organisasjoner om arbeidsmiljøsatsingen til portalen var klar.

Fra både etatene og partene ble det også problematisert en del rundt partenes rolle og ansvar i formidlingen av satsingen allerede i 2019. Det ble blant annet fremhevet at det kunne være «lang vei» fra hovedsammenslutningene og ut til de enkelte tillitsvalgte og lederne i virksomhetene, og det var en forventning om at det ville måtte gjøres et omfattende, godt koordinert kommunikasjonsarbeid utad når produktene var lansert for å sikre både at myndighetsaktørene lyktes i å fremstå som tilstrekkelig enhetlige utad i formidlingen av budskapet, og at budskapet og produktene ble riktig forstått og benyttet. Innledningsvis var det mer uklart akkurat hvordan dette skulle gjøres og hvem som ville få de mest sentrale rollene, men det ble blant annet pekt på viktigheten av å involvere arbeidslivssentrene og den nye enheten som skulle etableres i Arbeidstilsynet, KIA, i dette arbeidet. Og ikke minst ble det understreket fra etatene at partene måtte ta et tydelig ansvar og eierskap til eksternt formidling av satsingens innhold. Det ble eksplisitt også etterlyst materiell som kunne brukes i opplæring og formidling om satsingen. Dette ble fulgt opp i satsingen og det ble etter hvert utarbeidet kompetansemoduler til bruk i slik opplæring (se 5.7.2).

4.6 Vurderinger

Arbeidsmiljøsatsingen ble etablert som en sentral del av den gjeldende IA-avtalen, og satsingen var grundig forberedt, både gjennom pilotering av enkeltprodukter som har gått inn i satsingen (En bra dag på jobb) og som helhet (jf. kap. 1.1). Vi mener forarbeidet og også arbeid i de innledende fasene viser at det var stor vilje til å jobbe for å etablere og prioritere satsingen.

Samtidig er det slik at å lykkes godt med arbeidsmiljøsatsingen vil kreve mye av de involverte. Satsingen er etablert for å bidra til å løse et gjenstridig problem, «en samfunnsfloke», og forutsetningene for å lykkes ligger i at selvstendige etater, med egne faglige ståsted, samfunnsoppdrag og tilnærminger, samarbeider på tvers av etablerte strukturer, uten en tydelig overordnet

styring. Slikt samarbeid blir i praksis basert på velvillighet og felles oppfattelse av mål og retning på tvers av de involverte aktørene. Dette er krevende. Samordning av informasjon, utvikling av felles problemforståelse, samarbeid om måloppnåelse og etablering av felles strukturer for samhandlingen blir sentralt for å lykkes innenfor slike rammer. I tidlige faser av denne evalueringen ble det tydelig at dette skapte noen utfordringer å etablere for etatene i satsingen. Det var jobbet mye i forkant av satsingen med felles problemforståelse og enighet om et felles budskap. Og da følgeevalueringen startet opp, ble det formidlet opplevelser på tvers av etatene at dette var rimelig godt etablert og omforent på et overordnet nivå. Vi mener det fremsto innledningsvis, og fortsatt har vært viktig i den videre utviklingen av satsingen (se kap. 5) at denne felles, overordnede forståelsen ble landet slik den gjorde. Så var det i tidlige faser av evalueringen mindre tydelig hvordan satsingens budskap var formidlet lenger ut i etatene, men vi mener det sentrale, og det som satsingen etter hvert lyktes med, var at budskapet *arbeidsmiljø handler om arbeid* var tydelig forankret blant de som jobbet tett på satsingen, og var sentrale i utviklingen av den.

Vi har beskrevet at de etablerte strukturene innledningsvis i satsingen måtte jobbes frem, og at dette tok noe tid, og at det innledningsvis også ble opplevd som krevende å sikre at møter og andre arenaer ble befolket av personer med avklarte roller, mandat og beslutningsmyndighet. Selve prosjektplanen for satsingen kom på plass et halvt år ut i satsingen, men den var godt forankret på ledernivå i etatene, og bidro til viktige avklaringer da den var på plass. Vi mener det som fremsto som noe uavklarte strukturer for samhandling og samordning og skapte noen utfordringer innledningsvis for satsingen, har gått seg til på en god måte. Dette har skjedd gjennom tydeliggjøring og forankring av strukturene, en økende bevissthet på tvers av aktørene, i kombinasjon med at de involverte ble bedre kjent med hverandre, både med hverandres faglighet, arbeidsformer og strukturer,

Det å etablere en kultur for samhandling er mer tidkrevende enn å få på plass strukturer. Til tross for at enkeltpersoner fra etatene kjente godt til hverandre, og at noen av etatene har samarbeidet tettere med hverandre tidligere, var ikke alle etatene like godt kjent med hverandre i forkant av satsingen. Sterke faglige posisjoner og til dels ulike oppfattelser medførte at det til tider var krevende å få til god utvikling i satsingens tidlige faser. En kan stille spørsmål ved om det burde vært etablert tydeligere føringer og prinsipper for samhandlingen mellom etatene innledningsvis, dette kunne ha bidratt til at en enklere landet noen grunnleggende diskusjoner. Men samtidig er temaene i satsingen grunnleggende krevende, og griper inn i kjernen av fagligheten til de involverte, og det at de involverte måtte bruke tid på å etablere en tryggere samhandlingskultur kan være en styrke for satsingen på lengre sikt. Vi mener etatene viste utviklingsorientering på vegne av satsingen og hadde utholdenhet til å stå i krevende situasjoner for å søke løsninger der det var uenighet på tvers, både på ledernivå og på et mer operativt nivå. Vår vurdering er at dette over tid har bidratt til å forbedre samhandlingskulturen betydelig.

Når det gjelder utvikling av produkter i satsingen, fremsto dette også i tidlige faser av satsingen som noe uavklart. Inntrykket var at det ble hoppet over en innsiktsfase, samt viktige innledende diskusjoner for satsingen, og at man gikk rett på å utvikle produktene for satsingen. Utviklingen av satsingen var i den tidlige fasen tett knyttet opp til bestillingen om å utvikle en arbeidsmiljøportal som skulle lanseres innen utgangen av 2019.

I kapittel 2.3.2 beskriver vi at brukerorientering, innovasjon og digitalisering er sentrale elementer i utviklingen i satsingen. Dette er viktige perspektiver som aktørene i satsingen måtte ivareta og inkludere i arbeidet med produktene i satsingen. Både i utviklingen, men også på sikt er dette viktig å ta med seg dersom en skal lykkes med å etablere relevante og bærekraftige produkter. Det var som nevnt gjort et grundig forarbeid for satsingen med å etablere et felles budskap og det var hentet inn noe innsikt og brukererfaringer gjennom evalueringen av pilotene av *En bra dag på jobb*, men det var ikke hentet inn innsikt om et overordnet brukerbehov for hvilke produkter og ressurser som burde inngå i satsingen som helhet. Kunnskapsgrunnlaget skal ligge til grunn, men hvordan

dette kunnskapsgrunnlaget på best mulig måte kan nå ut til virksomhetene ble slik vi vurderer i liten grad hensyntatt i etableringsfasen i satsingen.

Det er mulig at den tidlige fasen i arbeidsmiljøsatsingen ville blitt håndtert på en annen måte hvis etatene var blitt gjort kjent med at et viktig produkt i arbeidsmiljøsatsingen, en arbeidsmiljøportal, skulle inngå i satsingen, før tett opp til undertegnelse av IA-avtalen. Etatene ble dermed ikke gitt mulighet til å gjennomføre et innsiktsarbeid, eller til å etablere et tydelig og grundig fundament for utviklingsarbeidet. Lanseringen av portalen i 2019 var slik vi vurderer det en for ambisiøs målsetting i satsingen, og som utfordret både samhandlingen mellom etatene og utviklingen også av de øvrige produktene i satsingen.

Formidlingen av budskapet til satsingen er som vi har skrevet en viktig pilar inn i satsingen. Det var gjort et godt forarbeid med å formulere et felles budskap som etatene var enige om i forkant av IA-avtalen, og kommunikasjonsgrunnlaget pekte retning for kommunikasjonsarbeidet. Det er grunnleggende viktig (jf. formidlingsteori) for satsingen å få ut budskapet, for på den måten blir virksomhetene bedre rustet til å etterspørre virkemidler som er relevante for arbeidsmiljøarbeidet i deres virksomhet. Hvis ikke virksomhetene har kunnskap om hva de skal etterspørre, så er det heller ikke lett å forsøke å «selge» virkemidler eller produkter for å dekke et behov som virksomhetene ikke opplever at de har.

I satsingen er det utviklet et felles kommunikasjonsgrunnlag, men etatene har vurdert behovet for egne kommunikasjonsplaner for satsingen ulikt. Det er naturlig at kommunikasjon legges inn i allerede eksisterende strukturer for kommunikasjon i de større etatene. Det er dermed større sjanse for at det blir brukt og gjort kjent, og at det blir ikke noe «på siden». Samtidig er det en risiko for at satsingen og budskaper «drukner» og ikke prioriteres høyt nok.

5 Utvikling i arbeidsmiljøsatsingen 2020–2021

5.1 Innledning

I dette kapittelet beskriver vi utviklingen i arbeidsmiljøsatsingen for perioden 2020–2021. Datainnsamlingen har i all hovedsak bestått av dokumentstudier, intervju, deltakelse på møter i referansegruppen, i prosjektgruppen, deltakelse på lanseringen av portalen, deltakelse på workshop mellom KIA og Nav Arbeidslivssenter. I kapittelet legger vi vekt på utviklingen i samhandlingen mellom etatene, og i utviklingen av produktene og i formidlingen av satsingen. Utviklingen og fremdriften i satsingen vil også bli sett i lys av pandemien som påvirket store deler av arbeidslivet og samfunnet som helhet fra 13. mars 2020.

I henhold til fremdriftsplanen for satsingen skulle utviklingsprosjektet som hadde drevet satsingen innledningsvis avsluttes innen utgangen av 2019 og gå over til drift i 2020. På grunn av forsinkelse i satsingen ble utviklingsprosjektet, det vil si prosjektet for oppstarten av satsingen, endret til et prosjektteam ledet av ekstern prosjektleder, med etatenes kommunikasjonsdirektører som representanter for etatene. Ledelsesgruppen opphørte i sin daværende form, og ble erstattet av to årlige samarbeidsmøter bestående av etatenes ledere. Den etablerte referansegruppen bestående av IA-partene ble videreført i 2020. I tillegg ble det besluttet å etablere et redaksjonsråd, bestående av fagledere og kommunikasjonsrådgivere fra etatene. For redaksjonsrådet ble det etablert en styringsgruppe som besto av kommunikasjonsdirektørene i etatene. Det var etablert faste møtестrukturer for de ulike gruppene i prosjektteamet. Intensjonen var at prosjektteamet skulle møtes fast en gang pr. måned og hyppigere ved behov. Det ble også etablert et delprosjekt for Arbeidsmiljøportalen som p.t. møtes hver andre fredag. Dette for å sikre moment og fremdrift i portalarbeidet. Flere av strukturene som ble etablert i prosjektteamet ble videreført da arbeidsmiljøsatsingen gikk over til drift 1. januar 2021.

I evaluering av arbeidsmiljøsatsingen i 2020 ble det gjennomført to datainnsamlingsrunder. I juni 2020 ble det gjennomført kvalitative intervju med ansvarlige/prosjektledere for de ulike produktene i satsingen. Formålet med denne datainnsamlingsrunden var å få mer innsikt i de ulike produktene i satsingen og i hvilken grad og hvordan produktene er utviklet og implementert så langt. Hensikten var også å få innsikt i hvordan det jobbes overordnet med kommunikasjon og formidling. Høsten 2020 ble det gjennomført intervju med etatene både på det mer operative nivået og av etatslederne. Noen av intervjuene ble gjennomført i januar 2021.

I 2021 var hensikten med datainnsamlingen å følge med på utviklingen i etatene, men også å begynne å hente inn innsikt fra interessenter og brukere. Datainnsamlingen som er gjennomført for å kartlegge brukererfaringer presenteres i kapittel 7.

Overordnet var det på tross av pandemien betydelig fremdrift i satsingen gjennom 2020. ASD hadde en mer tilbaketrukket rolle og både beslutningsansvar og roller på tvers av etatene i de ulike prosjektgruppene i satsingen var mer avklart og tydeliggjort. I første halvdel rapporterte etatene til ASD at de var i henhold til plan på alle ulike element i satsingen, men sett i forhold til forsinkelser på grunn av pandemien som var forankret med ASD: herunder oppbygging av veiviserfunksjonen, videreutvikling av kunnskapsbaserte verktøy og virkemidler for virksomhetene, styrking og tilgjengeliggjøring av fakta om arbeidsmiljø og kunnskapsunderlaget samt utvikling av Arbeidsmiljøportalen. En stor milepæl for satsingen ble nådd 7. desember 2020, da Arbeidsmiljøportalen ble lansert. Fra 2021 gikk satsingen over i ordinær drift og mange av de etablerte strukturene og samhandlingsarenaene ble videreført i 2021.

5.2 Pandemiens betydning for fremdrift i satsingen

Fredag den 13. mars 2020 ble store deler av norsk arbeidsliv nedstengt som en følge av covid-19-pandemien. Dette har medført store endringer og utfordringer for hele det norske arbeidslivet, men også for aktivitetene og fremdriften i arbeidet med satsingen i 2020 og 2021. Etatene redegjorde i sin rapportering til ASD 1. mai 2020 for risikovurderingen de hadde gjennomført knyttet til fremdriften i de planlagte aktivitetene.

Et helt sentralt element i risikovurderingen, som også har vist seg å bli en realitet, var risikoen for begrenset tilgang til virksomheter i målgruppen for satsingen. Dette forventet man ville føre til forsinkelser for bransjeviseverktøy som *En bra dag på jobb*, virksomhetseksemplere fra Nav Arbeidslivssenter og Arbeidsmiljøhjelpen, som er sentrale verktøy i Arbeidsmiljøportalen. 2020 har vist at pandemien har ført til forsinkelser i produktutviklingen, blant annet ved at det ikke har blitt gjennomført planlagt filming i virksomheter i enkelte bransjer i EBDPJ. Det ble også løftet frem at det trolig ville bli forsinkelser i samarbeidsprosjektene mellom etatene, og kanskje særlig mellom Arbeidstilsynet og Nav med hensyn til å utvikle enhetlige strategier med hensyn til budskap, metodikk og arbeidsformer i etatenes veivisning og formidling til virksomhetene, bransjene/næringene mv. Undersøkelsene våre har vist at dette materialiserte seg. Medarbeidere hos Nav som opprinnelig skulle jobbe med arbeidsmiljøetsatsingen, ble i en periode, frem mot sommeren, omdisponert til annet arbeid relatert til pandemien. Etableringen av KIA ble også utfordret av pandemien. Gjennom 2021 har pandemien også ført til forsinkelser i satsingen først og fremst knyttet til begrenset tilgang til virksomheter, men også at både Nav og Arbeidstilsynet har fått pandemirelaterte oppgaver.

Et annet sentralt forhold som ble trukket frem av etatene var at ferdigstilling og gjennomføring av etatsvise kommunikasjonstiltak også kunne bli forskjøvet, selv om det beskrives at forberedelsene kunne fortsette i perioden. Gjennomgangen vår har vist at det på overordnet nivå har vært betydelig aktivitet i satsingen, og at til tross for uforutsigbarhet grunnet pandemisituasjonen har en klart å sikre fremdrift i satsingen.

5.3 Samhandling

I dette delkapittelet beskriver vi utviklingen i samhandlingen mellom etatene i perioden 2020–2021. Fra 2020 til 2021 har arbeidsmiljøetsatsingen gått fra å være et utviklingsprosjekt til etablert drift i hver enkelt etat.

Innledningsvis i satsingsperioden var det behov for å jobbe en del med avklaringer og tydeliggjøring av både budskap og innhold i satsingen. Det ble formidlet at dette arbeidet hadde resultater og på overordnet nivå opplevde etter hvert etatene at de hadde en ganske lik felles forståelse av satsingens budskap og innhold.

5.3.1 Organisering av satsingen fra prosjekt til drift

Prosjektplanen/handlingsplanen for arbeidsmiljøetsatsingen som utviklingsprosjekt ga rammeverket for organisasjonsstrukturen til satsingen så lenge den var å regne som et prosjekt.

Fra 2020 har etatslederne hatt en mer tilbaketrukket rolle når det gjelder koordinering og samhandling i satsingen. På et mer operativt nivå har etatslederne vært involvert i ulik grad. I kraft av STAMIs rolle, som et forskningsinstitutt og med ansvar for utvikling av kunnskapsgrunnlaget, har direktøren ved STAMI bidratt både faglig og strategisk, men også i synliggjøringen av arbeidsmiljøetsatsingen som helhet.

Satsingen ble gjennom 2020 koordinert og ledet av et prosjektteam bestående av representanter fra de fire etatene i arbeidsmiljøetsatsingen. En forankret struktur ble etablert, blant annet for å sikre

representasjon fra likt nivå i de ulike etatene. Prosjektteamets rolle og ansvar fant ikke evalueringen noen nærmere, skriftlige beskrivelser av, men gjennom intervjuene ble det forklart at avgjørelser for arbeidsmiljøsatsingen som helhet ble tatt av prosjektteamet. I 2020 ble det gjennomført seks møter i prosjektteamet. Etter august ble det ikke avholdt spesifikke møter i teamet, men vi har fått oppgitt av prosjektleder for satsingen at det har vært muntlig dialog mellom aktørene. Prosjektteamet ble avsluttet i 2020, når arbeidsmiljøsatsingen gikk over til å inngå i etatenes ordinære drift.

Etter at satsingen er over i en driftsfase har etatslederne et overordnet ansvar for satsingen gjennom ledelsesmøtet (samarbeidsmøte med etatslederne), og følger opp satsingen tett gjennom de medarbeiderne som har delegert myndighet til det operative koordinerende arbeidet. Kommunikasjonsdirektørene ved Nav, STAMI og Arbeidstilsynet i tillegg til fagleder for arbeidsmiljø ved Petroleumstilsynet inngår i styringsgruppen for Arbeidsmiljøportalen og ivaretar gjennom dette den strategiske utviklingen i portalarbeidet og i fremdriften i satsingen.

Fra 1. januar 2021 ble altså utviklingsprosjektet for satsingen avviklet, og arbeidsmiljøsatsingen gikk over til å inngå i etatenes ordinære drift. Som en konsekvens av dette opphørte de tidligere prosjektstrukturene, og gruppene. Disse er i hovedsak erstattet med ulike samhandlingsarenaer mellom etatene fremover for å sikre videre fremdrift av satsingen.⁴² Blant annet er styringsgruppen avviklet og erstattet av to årlige ledelsesmøter bestående av etatens ledere. I 2020 ble det avholdt ett samarbeidsmøte i denne gruppen. I 2021 har det blitt gjennomført to samarbeidsmøter mellom etatene, og to møter i styringsgruppen for portalen. Videre har det blitt gjennomført fem møter i redaksjonsrådet for portalen.

I 2020 ble det etablert samhandlingsarenaer for Arbeidsmiljøportalen og KIA og Nav Arbeidslivs-senter og disse er videreført i 2021. Det har blitt gjennomført to samarbeidsmøter mellom partene som har erstattet referansegruppen. Partenes rolle og bidrag inn i arbeidsmiljøsatsingen er nærmere beskrevet i kapittel 6.

Oppfølgingen av satsingen fra ASDs side har gått over til å skje etatsvis som en del av den ordinære etatsstyringen. I tillegg rapporterer etatene i fellesskap på arbeidsmiljøsatsingen i en egen årlig rapport til ASD. Det blir formidlet fra flere at ASDs rolle sett opp mot etatenes ansvar og roller i satsingen oppleves som tydelig og avklart.

Arbeidsmiljøportalen

Vi har tidligere beskrevet utfordringer i satsingens tidlige faser knyttet til uklare roller, ansvar og beslutningsmyndighet i prosjektgruppen for Arbeidsmiljøportalen. I 2020 ble det, mens satsingen fortsatt var å regne som et prosjekt, opprettet en styringsgruppe for Arbeidsmiljøportalen, der kommunikasjonsdirektørene fra etatene var representert.

Prosjektleder for arbeidsmiljøsatsingen jobbet med helheten i satsingen og rapporterte til etatslederne via styringsgruppen for Arbeidsmiljøportalen. Arbeidstilsynet engasjerte en ny prosjektleder for arbeidsmiljøportalen som rapporterte til prosjektleder for satsingen.

Gjennom intervjuer ble det gitt inntrykk av at særlig i siste halvdel av 2020 var planleggingen og gjennomføringen av arbeidet med satsingen og portalen godt organisert, og at dette bidro til god fremdrift i arbeidet frem mot lanseringen av portalen. Det ble også vist til at det var positivt for fremdriften i arbeidet med portalen at mange av diskusjonene om innholdet i og designet på portalen var «landet» innen utgangen av 2019.

⁴² Arbeidsmiljøsatsingen Rapport til Arbeids- og inkluderingsdepartementet fra STAMI, Nav, Petroleumstilsynet og Arbeidstilsynet

Fra 2021 er arbeidet med den videre utviklingen av arbeidsmiljøsatsingen ledet av Ledelsesmøtet og koordinert av prosjektleder som fortsetter arbeidet som koordinator av satsingen. Utvikling av portalen ivaretas gjennom et redaksjonsråd med kommunikasjonsrådgivere fra de ulike etatene. Redaksjonsrådet rapporterer til styringsgruppen for portalen. I styringsgruppen sitter kommunikasjonsdirektørene i Nav, STAMI og Arbeidstilsynet og fagleder for arbeidsmiljø i Petroleumstilsynet. Disse tar strategiske beslutninger på vegne av etatene, og forankret med respektive etatsledere, når det gjelder utvikling og videre fremdrift i portalarbeidet. I intervju med sentrale personer i portalarbeidet får vi inntrykk av at samhandlingen og samarbeidet mellom etatene i dette arbeidet fungerer bra.

5.3.2 Ledelse

Etatene styres i arbeidet med arbeidsmiljøsatsingen gjennom tildelingsbrev og ordinær etatsstyring. I denne etatsstyringen, og i alle etatenes tildelingsbrev, er det en likelydende kravformulering blant annet knyttet til utvikling og samhandling for å sikre god og effektiv videreutvikling og drift av satsingen fremover.

I arbeidsmiljøsatsingen er det fire etater. To av etatene har blitt gitt større ressurser, gjennom tildelte midler, men ingen av aktørene har beslutningsmyndighet for satsingen som helhet. I en tidlig fase av satsingen bød dette på utfordringer. Men utover i satsingen har dette gått seg til.

Prosjektlederrollen

En sentral rolle i arbeidsmiljøsatsingen har vært den eksterne prosjektlederen som ble ansatt for å lede utviklingsprosjektet. Da satsingen gikk over i drift i 2021 skulle i praksis prosjektlederrollen fases ut. Prosjektleder inngikk en avtale med Arbeidstilsynet på vegne av etatene om en videre koordinerende rolle for arbeidsmiljøsatsingen for hele IA-avtale perioden. Prosjektleder er kontaktperson for Ledelsesmøtet, Styringsgruppen for Arbeidsmiljøportalen, for informasjonsdelingsmøtene med IA-partene og kontakt med følgeevalueringen.

Prosjektleder har siden 1. kvartal 2019 rapportert og hatt kontrakt med Arbeidstilsynet for hele arbeidsmiljøsatsingen og på vegne av alle etatene. Prosjektleder har i samme periode hatt kontorplass ved STAMI, men har som for de øvrige aktørene i stor grad arbeidet hjemmefra fra medio mars 2020 og i 2021.

Vi er ikke kjent med at det forelå noe konkret mandat for prosjektlederrollen i arbeidsmiljøsatsingen. Det eneste dokumentet som kunne fortelle oss noe om forventede leveranser til utviklingsprosjektet, og som vi antok ble førende for hvilke aktiviteter prosjektleder skulle ha ansvaret for, er mandatet til utviklingsprosjekt for arbeidsmiljøsatsingen i 2019. Her fremgår følgende:

«Prosjektgruppen skal i løpet av første kvartal 2019 utarbeide en samlet prosjektplan for arbeidsmiljøsatsingen, herunder nettportalen. Prosjektplanen skal omfatte plan for fremdrift/milepæler på kort og lang sikt, plan for faglig innhold, organisering, roller og ansvar, aktører, ev. brukerpaneler, tekniske løsninger, budsjett mv. Prosjektplanen legges frem for og diskuteres med partene i referansegruppen. Det tas sikte på at nettportalen knyttet til Arbeidstilsynets nettsider skal lanseres i løpet av 2019 (jf. notat utviklingsprosjekt for arbeidsmiljøsatsing 2019).»

Beslutningsprosesser

I 2019 var det flere informanter som ga uttrykk for at beslutningsprosessene i satsingen var omfattende, og litt ineffektive. I løpet av 2020 ga informantene uttrykk for at det ble gjort grep hvor ekstern prosjektleder har vært samlende blant annet opp mot styringsgruppemøter, ledelsesmøter og dialog- og forankringsmøter med partene i arbeidslivet. I 2021 har prosjektleder fortsatt i en koordinerende rolle på vegne av Ledelsesgruppen og etatene. Ledelsesgruppen møtes to ganger i

året i tillegg til at hver enkelt etat rapporterer til departementet i oppfølgingsmøter. I tillegg rapporterer etatene til ASD via en årlig status og fremdriftsrapport.

5.4 Utvikling i produktene

Arbeidsmiljøsatsingen har inneholdt utvikling av nye produkter så vel som videreføring og videreutvikling av allerede eksisterende produkter i etatene. I handlingsplanen for 2020 oppsummeres de to overordnede hovedinnsatsområdene i arbeidsmiljøsatsingen som kunnskapsutvikling, som STAMI har et hovedansvar for, og veivisning, som Arbeidstilsynet har overordnet ansvar for. I tillegg fremheves Arbeidsmiljøportalen som det fellesproduktet hvor flere av produktene i satsingen skal synliggjøres. Arbeidsmiljøportalen er dermed også et sentralt produkt fra satsingen, som etatene er avhengige av å samarbeide om. Arbeidstilsynet er nettsideeier og har ansvaret for å gjennomføre vedtatte endringer for portalen. Ifølge samarbeidsavtalen som er beskrevet i kapittel 5.5.2, deltar alle etatene i samarbeidet om forvaltningen av arbeidsmiljøportalen.no. Roller og ansvar for de ulike etatene i tilknytning til portalen er beskrevet i samarbeidsavtalen.

Det fremgår tydelig i mandatet og handlingsplanen 2020–2022 for satsingen at når det gjelder utvikling av de nye produktene er det STAMI og Arbeidstilsynet som er de mest sentrale etatene. Nav skal i hovedsak sikre god samordning mellom satsingen og andre tiltak og produkter som allerede eksisterer og utvikles i Nav-systemet (som for eksempel Min side – Arbeidsgiver), og hente ut synergiene fra samarbeidet med de andre aktørene. For Petroleumsstilsynet handler produktutviklingen i hovedsak om å bidra inn med eksempler fra petroleumsvirksomheter for å tilpasse Arbeidsmiljøhjelpen og EBDPJ til petroleumsvirksomheter i tillegg til å levere RNNP-data til Arbeidsmiljøportalen.

Under følger beskrivelser av utviklingen i arbeidet med Arbeidsmiljøportalen hvor de fleste produktene i hele arbeidsmiljøsatsingen nå er lagt ut. Deretter følger en nærmere beskrivelse av Arbeidstilsynets leveranser, STAMIs leveranser, Navs leveranser og Petroleumsstilsynets leveranser. Til slutt vurderer vi samlet utviklingen i satsingen som helhet.

5.5 Arbeidsmiljøportalen

5.5.1 Utvikling og etablering

I 2019 fremsto utviklingsarbeidet knyttet til Arbeidsmiljøportalen som det mest synlige i satsingen, og som det arbeidet aktørene vi intervjuet var mest opptatt av. Satsingen i 2019 bar preg av diskusjoner på ulike nivåer om innholdet i Arbeidsmiljøportalen. I løpet av 2020 ble det utført et betydelig utviklingsarbeid, og portalen ble lansert 7. desember 2020.

I utgangspunktet var målet at portalen skulle lanseres innen utgangen av 2019, men relativt tidlig i satsingen ble det enighet i utviklingsprosjektet om at dette tidspunktet ikke var realistisk. Prosjektplanen for arbeidsmiljøprosjektet for 2019, herunder milepæler for fremdrift i arbeidet med portalen, ble derfor videreført i handlingsplanen for 2020. Lanseringen av Arbeidsmiljøportalen ble en realitet to år ut i avtaleperioden for IA-avtalen.

Ifølge etatenes statusrapportering til departementet 1. mai 2020, var fremdriften i arbeidet med Arbeidsmiljøportalen i første halvdel av 2020 i henhold til planen. Det er imidlertid uklart for oss hvilken plan det refereres til. I handlingsplanen for satsingen var det ikke angitt en nærmere fremdriftsplan for arbeidet med Arbeidsmiljøportalen.

Til tross for at pandemien førte til forsinkelser for enkelte av produktene i satsingen, synes pandemien i mindre grad å ha påvirket utviklingsarbeidet i Arbeidsmiljøportalen. Tvert imot ble det ny giv i utviklingsarbeidet i Arbeidsmiljøportalen utover våren 2020, og det ble tatt sikte på en lansering av portalen før jul 2020. I mai 2020 fikk Arbeidsmiljøportalen ny prosjektledelse.

Vi går ikke nærmere inn på selve brukergrensesnittet til Arbeidsmiljøportalen. Vi oppfatter at portalen er enkel å navigere i og fremstår som brukervennlig. I kapittel 7 presenterer vi resultatene av en spørreundersøkelse om arbeidsmiljøetsatsingen, som blant annet oppsummerer noen opplevelser av Arbeidsmiljøportalens brukervennlighet, nytte og hvor godt den treffer behovene i målgruppen.

5.5.2 Forvaltning

I 2020 ble det utarbeidet en samarbeidsavtale om forvaltning av arbeidsmiljøportalen.no. Avtalens hovedmål var å sikre at arbeidsmiljøportalen.no forvaltes slik at følgende mål i prosjektplanen oppnås:

- ▶ bedre brukeropplevelse på nett hos målgruppen: arbeidsgiver/ledelse, tillitsvalgt/ansattrepresentant og verneombud/vernetjenesten
- ▶ gi relevant informasjon som er ubyråkratisk og lett tilgjengelig for virksomhetene om effektivt forebyggende arbeidsmiljøarbeid i egen bransje/sector
- ▶ gi hjelp til selvhjelp, basert på forskningsbasert kunnskap om systematisk forebyggende arbeidsmiljøarbeid

For å oppnå dette måtte

- ▶ arbeidsmiljøportalen.no og embeddede sider oppdateres ved faglige endringer, omlegging av etatenes lenker i portalen og/eller endrede informasjonsønsker og -behov
- ▶ portalen videreutvikles i tråd med etatenes kunnskapsoppdateringer og enighet blant etatene om hva brukernes tilbakemelding om hjelp til selvhjelp tilsier
- ▶ hver enkelt etat ta redaksjonelt og faglig ansvar for å kvalitetssikre og oppdatere egne verktøy og data som er tilgjengeliggjort i Arbeidsmiljøportalen

I forkant av lanseringen av Arbeidsmiljøportalen i desember 2020 ble det etablert en styringsgruppe og en redaksjonsgruppe for portalen. Det er beskrevet både roller og ansvar som gir en struktur for samarbeid om forvaltning av Arbeidsmiljøportalen på tvers av etatene. Styringsgruppen for portalen ledes av kommunikasjonsdirektøren i Arbeidstilsynet, og består av kommunikasjonsdirektørene i Nav og STAMI, og kommunikasjonsmedarbeider i Petroleumstilsynet. Styringsgrupperepresentantene rapporterer til respektive etatsledere og felles til Ledelsesmøtet. Petroleumstilsynet har en mindre rolle i arbeidsmiljøetsatsingen, og deres leveranser er i all hovedsak knyttet til å levere RNNP-data til portalen, tilpasse Arbeidsmiljøhjelpen og gi en beskrivelse av petroleumsvirksomhet i *En bra dag på jobb*. Redaksjonsgruppen ledes av kommunikasjonsmedarbeider ved Arbeidstilsynet og består av kommunikasjonsmedarbeidere ved de ulike etatene. Redaksjonsgruppen har et mer operativt ansvar inn i arbeidet med Arbeidsmiljøportalen, blant annet med å legge planer for løpende vedlikehold og drøfte og lage planer for videreutvikling av Arbeidsmiljøportalen. Endelig er det en driftsgruppe som ledes av leder for redaksjonsgruppen og består av interne ressurser ved Arbeidstilsynet.

5.5.3 2021 – Bransjer og bruk

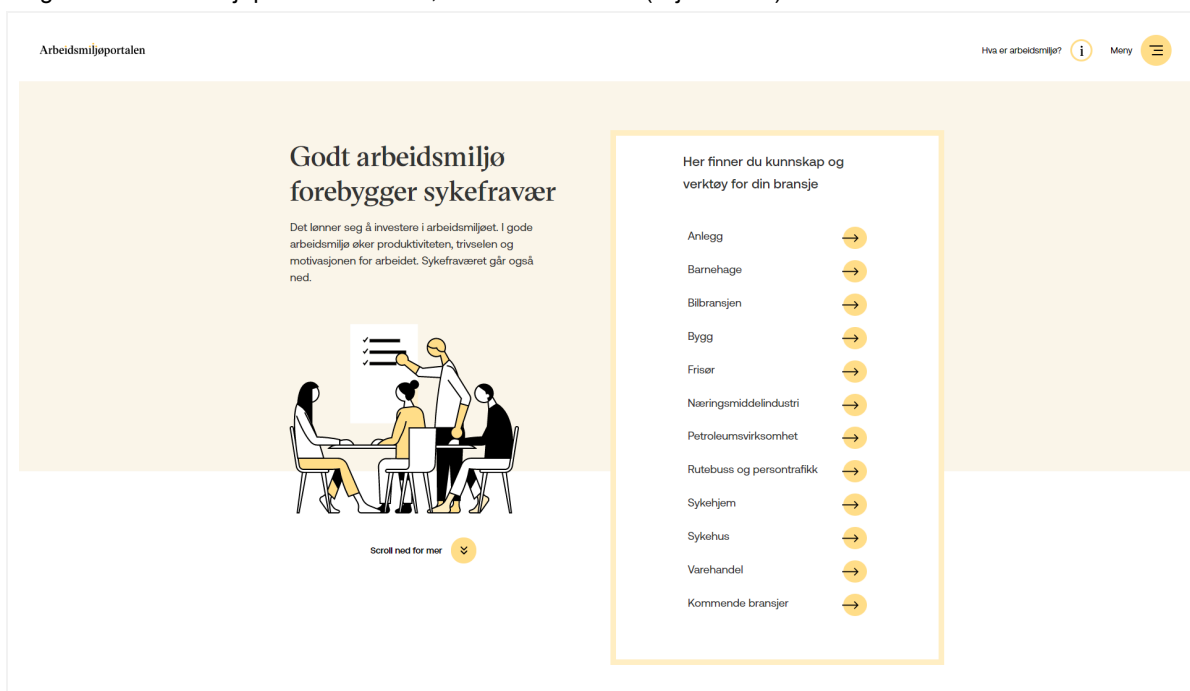
I løpet av 2021 ble Arbeidsmiljøportalen fylt med mer innhold, og var i hyppigere bruk.

Arbeidstilsynet orienterte i november 2021 om at følgende ni bransjer var lansert i Arbeidsmiljøportalen: bygg, anlegg, barnehage, sykehus, sykehjem, rutebil og persontrafikk, næringsmiddel-industri, petroleumsvirksomhet og frisør.⁴³ Følgende bransjer skal lanseres i portalen i 2021: varehandel, bilbransjen, undervisning barne-/ungdomsskole, undervisning vgs. og kontorarbeid.

I skrivende stund ser forsiden til Arbeidsmiljøportalen slik ut:

⁴³ Arbeidstilsynets presentasjon til ledermøtet i arbeidsmiljøetsatsingen, 11. november 2021.

Figur 5.1 Arbeidsmiljøportalens forside, 9. desember 2021 (skjerm bilde)



Kilde: <https://www.arbeidsmiljoportalen.no/> (lastet ned 9. desember 2021)

Arbeidstilsynet har samlet data om trafikken på portalen. I perioden 1. januar til 31. oktober 2021 hadde Arbeidsmiljøportalen 21 833 besøk, fordelt på 9 462 unike brukere. Det var til sammen 100 216 sidevisninger.⁴⁴

Uken før Arbeidstilsynets orientering til ledermøtet i november 2021 var det 60 prosent returnerende brukere, altså at flere av brukerne oppsøkte ressursene i portalen flere ganger.

I måneden før Arbeidstilsynets orientering var det flest brukere som kom til Arbeidsmiljøportalen fra en søkemotor (46 prosent). 29 prosent av brukerne kom direkte til portalen. Det indikerer at den store majoriteten av brukerne åpnet Arbeidsmiljøportalen med en plan om å besøke den, hvorav en betydelig andel visste nøyaktig hvor de skulle gå. 23 prosent av brukerne kom til portalen fra andre nettsider, typisk stami.no (STAMI) og arbeidstilsynet.no (Arbeidstilsynet).

I samme Ledelsesmøte, 11. november 2021, rapporterte STAMI at *En bra dag på jobb* lenkes til portalen og antall brukere telles direkte på eget nettsted. Det var i samme periode, 1. januar til 31. oktober 2021, 48 493 besøk, 30 703 brukere og 89 038 sidevisninger. Med 49 prosent returnerende brukere og øvrige som nye og ikke minst en bounce-rate på kun 25 prosent mot normalt 60 prosent for nettsider; noe som tyder på at brukerne blir, og bruker verktøyet. Det kom frem i satsingens ledermøte, 11. november 2021, at det ikke var forventet at mange ville komme til Arbeidsmiljøportalen fra Navs nettsider. Det ble vist til at Navs nettsider i hovedsak er orientert rundt spesifikke tjenester, og det ble antatt at brukerne av Navs nettsider er mer orientert mot å løse konkrete problemer enn å søke informasjon. Ifølge Navs presentasjon til ledermøtet i arbeidsmiljøetsatsingen (12. november 2021) ble det fra åpne sider på nav.no registrert ca. 460 klikk til Arbeidsmiljøportalen i perioden desember 2020–november 2021. Fra Min Side – arbeidsgiver / sykefraværstatistikken, var det registrert ca. 255 unike brukere til Arbeidsmiljøportalen i samme periode.

⁴⁴ Arbeidstilsynets presentasjon til ledermøtet i arbeidsmiljøetsatsingen, 11. november 2021.

Arbeidstilsynet har også statistikk om bruken av de ulike verktøyene i Arbeidsmiljøportalen. Det inkluderer statistikk om hvor mange som har lastet ned Arbeidsmiljøhjelpen, startet Arbeidsmiljøhjelpen, lastet ned handlingsplan og gått til *En bra dag på jobb*.

5.6 Arbeidstilsynets leveranser

Arbeidstilsynet bidrar blant annet ved å drifte Arbeidsmiljøportalen, som vi har omtalt ovenfor. Her vil vi i tillegg rette oppmerksomheten mot ytterligere to bidrag som Arbeidstilsynet har ansvar for. Det ene bidraget – Arbeidsmiljøhjelpen – er ett av verktøyene som gjøres tilgjengelig for ulike bransjer i Arbeidsmiljøportalen. Det andre bidraget – KIA-seksjonen – er en nyopprettet seksjon i Arbeidstilsynet, som skal ha en veivisningsfunksjon.

5.6.1 Arbeidsmiljøhjelpen

I etatenes felles rapport til ASD (15. mars 2021) ble Arbeidsmiljøhjelpen beskrevet som et kunnskapsbasert og bransjerettet selvbetjeningsverktøy, utviklet for å motivere virksomhetene til å jobbe med å forbedre arbeidsmiljøet. Det stod videre at Arbeidsmiljøhjelpen bygger på erfaringer Arbeidstilsynet har fått gjennom utviklingen av Risikohjelpen, og tar utgangspunkt i arbeidsmiljøfaktorene i de enkelte bransjene som bygger på data fra NOA.

Ifølge rapporten har verktøyet vært gjennom omfattende brukertester i forkant av lanseringen, og det legges opp til å videreutvikle verktøyet basert på erfaringene som etaten får etter lansering.⁴⁵

Arbeidsmiljøhjelpen og *En bra dag på jobb* har overlappende innhold, men Arbeidsmiljøhjelpen er særlig tilpasset små og mellomstore virksomheter. Begge verktøyene er rettet mot enkeltbransjer, og baserer seg på data fra STAMI.

Da Arbeidsmiljøhjelpen først ble etablert, var planen å utvikle det på sikt til å omfatte alle bransjer i norsk landbasert arbeidsliv. I første omgang gjaldt det følgende bransjer: barnehager, bygg og anlegg, næringsmiddelindustri, passasjertransport, sykehjem og sykehus. Leverandørindustrien til olje- og gassnæringen er også prioritert i IA-avtalen, men ble først utelatt i Arbeidstilsynets verktøy, fordi det var ønskelig å samarbeide med Petroleumsstilsynet som har størst kompetanse på dette området.

Ifølge etatenes felles rapport til ASD ble det i 2021 etablert et prosjekt som skulle videreutvikle Arbeidsmiljøhjelpen. Arbeidet skulle i hovedsak omfatte generelle forbedringer i design og prosesstøtte for brukere. I tillegg skulle prosjektet ta inn behov som eventuelt ville komme som følge av at nye bransjer ble lansert.

I likhet med andre deler av arbeidsmiljøetsatsingen ble også fremdriften til Arbeidsmiljøhjelpen påvirket av pandemien. Blant annet ble Arbeidstilsynets IT-ressurser omdisponert, særlig til arbeidet med en godkjenningsordning for karanteneinnkvartering. KIA-seksjonens kapasitet har også vært redusert. Samlet sett forsinket det lanseringen av nye bransjer i Arbeidsmiljøhjelpen.⁴⁶

Arbeidstilsynet orienterte i november 2021 om at de jobbet tett med Petroleumsstilsynet for å gjøre petroleumsindustrien klar for lansering i Arbeidsmiljøhjelpen. Lanseringen var ventet i januar 2022.⁴⁷

En oversikt som Arbeidstilsynet la frem over bransjer som var lansert i Arbeidsmiljøportalen per november 2021, viser at det gjaldt følgende bransjer: barnehage, sykehjem, næringsmiddelindustri,

⁴⁵ Etatenes felles rapport til Arbeids- og sosialdepartementet, 15. mars 2021.

⁴⁶ Etatenes felles rapport til Arbeids- og sosialdepartementet, 15. mars 2021.

⁴⁷ Arbeidstilsynets presentasjon til ledermøtet i arbeidsmiljøetsatsingen, 11. november 2021.

anlegg, bygg, rutebuss og persontrafikk, sykehus og frisør. Som nevnt, var det ventet at petroleumsindustrien skulle lanseres i januar 2022. Følgende bransjer skulle lanseres før julen 2021: varehandel, bilverksted og bilhandel, undervisning grunnskolen, undervisning – VGS og kontorarbeid. Det ble jobbet med følgende bransjer, men lanseringen av disse var ennå ikke planlagt: industri, overnatting, servering, renhold, renovasjon og landbruk.⁴⁸

5.6.2 Veivisning

Arbeidstilsynet og Nav har felles mål, men ulike roller i oppfølgingen av arbeidsmiljøets satsingen og virksomhetenes arbeid med å bedre arbeidsmiljøet, forebygge og redusere sykefravær og hindre frafall. Arbeidstilsynets veivisning skal ha en bransjeinngang og rette seg mot utvalgte målgrupper i bransjene. Veivisningen skal inspirere og motivere virksomheter til å ta tak i arbeidsmiljøet sitt, forbedre det, men også å bevare det som fungerer godt.⁴⁹

I løpet av første halvår 2020 bygget Arbeidstilsynet opp en ny seksjon: Seksjon for kunnskapsformidling inkluderende arbeidsliv (KIA). Seksjonen skulle være spydspissen for arbeidsmiljøets satsingen i regi av Arbeidstilsynet.⁵⁰

Det ble ansatt en leder for KIA i september 2019, nærmere ett år ut i avtaleperioden for IA-avtalen. Selv om det, på det tidspunktet, var skissert noen overordnede strukturer for KIA, hadde vi inntrykk av at det var svært mye som var uklart med hensyn til innholdet i leveransene som KIA skulle ha ansvaret for. Etter at leder for KIA ble ansatt ble det lagt ned mye arbeid i å definere innholdet i leveransene og tydeliggjøre grenseoppgangen til Nav Arbeidslivssenter.

I slutten av 2019 og frem til sommeren 2020 ble det rekruttert medarbeidere til KIA sentralt i Trondheim, men også til kontorene i Tromsø, Oslo og Bergen. I etableringsfasen ble det jobbet mye med å få nye medarbeidere om bord og få etablert et felles kunnskapsgrunnlag i enheten. Dette arbeidet skjedde hovedsakelig digitalt, da koronapandemien medførte at onboarding og samhandlingen måtte skje digitalt. Det å bygge opp og få etablert både en struktur, felles kunnskapsgrunnlag og en samarbeidskultur innad i KIA, medførte begrenset kontakt med Nav Arbeidslivssenter i starten. Vi omtaler samhandlingen mellom Nav og KIA i delkapittel 5.9.

Våren 2021 bestod KIA av 17 årsverk. Medarbeiderne i seksjonen hadde kompetanse innen organisatoriske, psykososiale og ergonomiske forhold, i tillegg til mange års erfaring fra Nav Arbeidslivssenter, bedriftshelsetjenesten og Arbeidstilsynet.

Innen våren 2021 kunne seksjonen vise til en rekke formidlingsaktiviteter. I 2020 hadde seksjonen presentert arbeidsmiljøets satsingen på tre webinarer med til sammen 6 600 deltakere. Satsingen hadde i tillegg vært presentert for 800 deltakere på fysiske samlinger, inkludert IA-konferansen og HMS-tinget. KIA hadde presentert arbeidsmiljøets satsingen for alle seksjoner i Arbeidstilsynet, og utviklet et opplegg for e-læring som skulle bidra til intern forankring og forståelse for arbeidsmiljøets satsingen. Hensikten var å innlemme arbeidsmiljøets satsingens budskap i Arbeidstilsynets andre aktiviteter.⁵¹

En viktig målgruppe for KIAs aktiviteter er partene i arbeidslivet. Ifølge etatenes felles rapport til ASD av 15. mars 2021, etablerte Arbeidstilsynet et samarbeid med partene gjennom 2020. Det omfattet et pilotprosjekt som handlet om å nå tillitsvalgte som målgruppe å gjøre dem kjent med IA-avtalen og deres rolle i denne. De tillitsvalgte fikk også innføring og bistand til bruken av

⁴⁸ Arbeidstilsynets presentasjon til ledermøtet i arbeidsmiljøets satsingen, 11. november 2021.

⁴⁹ Handlingsplan Arbeidsmiljøets satsingen 2020

⁵⁰ Etatenes felles rapport til Arbeids- og sosialdepartementet, 15. mars 2021.

⁵¹ Etatenes felles rapport til Arbeids- og sosialdepartementet, 15. mars 2021.

verktøyene i Arbeidsmiljøportalen. Partene var selv delaktige i arbeidsgruppene, sammen med KIA.⁵²

KIA er organisert i Arbeidstilsynets Avdeling for kommunikasjon og brukerdiallog. Det går frem av avdelingens handlingsplan for 2021 at avdelingens første prioritering er arbeidsmiljøsatsingen – forbedre forebyggende arbeidsmiljøarbeid. I handlingsplanen stod det blant annet «Syv bransjer med høy grad av arbeidsmiljørelatert langtidsfravær (barnehage, sykehjem, næringsmiddel-industrien, bygg, anlegg, persontrafikk og sykehus), vil bli prioritert i 2021.» Det stod videre:

«Arbeidsmiljøsatsingen skal motivere de seriøse virksomhetene til å jobbe mer kunnskapsbasert og systematisk med arbeidsmiljøet sitt. Det vil kreve god kunnskap om målgruppene for å lykkes. Det skal derfor gjennomføres innsiktarbeid om de viktigste målgruppene.»

Det går frem av KIAs aktivitetsplan for 2021 at seksjonen hadde et pågående innsiktsarbeid rettet mot en rekke bransjer, inkludert barnehage, sykehjem, bygg og anlegg, frisør, næringsmiddel-industrien, undervisning, varehandel, bilverksted og bilhandel.

Ett av KIAs resultatmål var at Arbeidsmiljøportalen, innen 31. desember 2021, skulle være promotert gjennom målrettede kommunikasjons- og veiledningstiltak mot de prioriterte målgruppene i de åtte prioriterte bransjene. I tillegg skulle lederne i pilotbransjene barnehage og sykehjem ha minst 40 prosent (hjulpen) kjennskap til Arbeidsmiljøportalen. Arbeidstilsynet fikk i 2021 to oppdrag for å bidra i pandemibekjempelsen fra Regjeringen. Koronaoppdragene hadde første prioritet i etaten i første halvår av 2021, hvilket medførte at annen aktivitet måtte nedprioriteres eller utsettes. Både fremdriften i pilotprosjektet og utvikling av nye bransjer ble sterkt påvirket av pandemien og koronaoppdragene.

Aktivitetsplanen viser at det per november 2021 gjenstod en del aktivitet for å nå dette målet. Når det gjaldt målet om å øke kunnskapen om forebyggende arbeidsmiljøarbeid i de prioriterte bransjene, viser aktivitetsplanen at det var gjennomført en del aktivitet rettet mot barnehage, sykehjem, bygg og anlegg.

5.7 STAMIs leveranser

STAMI har gjennom hele satsingsperioden vært en sentral og aktiv aktør i arbeidsmiljøsatsingen. STAMI har hatt et hovedansvar for kunnskapsutviklingen og kunnskapsgrunnlaget for satsingens produkter og leveranser. I dette kapittelet presenterer vi status og utviklingen i STAMIs konkrete produkter i satsingen, slik dette var per desember 2021. Leveransene/produktene som beskrives her er systematiske kunnskapsoppsummeringer, kunnskapsmodulen som er utviklet (som er et samarbeid med Arbeidstilsynet, men som har hatt prosjektleder og beslaglagt mest ressurser ved STAMI), NOA+ og *En bra dag på jobb*.

STAMI har i perioden levert flere webinarer og mange foredrag med utgangspunkt i verktøyet *En bra dag på jobb*, både for de fleste av bransjeprogrammene, men også for partene i arbeidslivet, i tillegg til mange foredrag (i overkant av 50). I tillegg er det avholdt flere webinarer og debatter omkring det første produktet fra ESKO om fjernarbeid/hjemmekontor i tillegg til at STAMIs forskere har deltatt i mange partssammensatte webinarer og sammenhenger omkring det samme. STAMIs direktør og kommunikasjonsdirektør har også løpende holdt foredrag for alt fra virksomhetsnivået til hovedsammenslutningene om status og utvikling i arbeidsmiljøsatsingen. I tillegg har STAMIs toppleder holdt nærmere 150 foredrag i løpet av 2020 og 2021 om at arbeidsmiljø handler om arbeidet.

⁵² Etatenes felles rapport til Arbeids- og sosialdepartementet, 15. mars 2021.

5.7.1 Systematiske kunnskapsoppsummeringer

STAMI har i 2020 etablert en egen enhet som skal jobbe med systematiske kunnskapsoppsummeringer på arbeidsmiljøfeltet. STAMI har ansatt tre forskere og en bibliotekar i enheten. I tillegg har STAMIs andre bibliotekar gått inn i enheten slik at den samlet sett utgjør fem stillinger. Ut over dette er det en vitenskapsformidler i kommunikasjonsavdelingen til STAMI som har et særskilt ansvar opp mot formidlingen av funnene som kommer fra kunnskapsoppsummeringene (reviewene). Det blir opplyst i intervju at denne organiseringen, og samarbeidet om formidlingen av funnene fra kunnskapsoppsummeringene, fungerer godt. I den eksterne formidlingen søker STAMI å benytte en kombinasjon av eksterne og interne ressurspersoner.

Den første kunnskapsoppsummeringen ble ferdigstilt i juni 2021, og handler om fjernarbeid og hjemmekontor. Planen i STAMI er at kunnskapsoppsummeringene skal publiseres vitenskapelig, men det skal også formidles enklere tilgjengelig hva som er de viktige funnene, og implikasjonene av disse, for norske virksomheter, både som forskningsformidling (populærformidling) og i mer direkte veiledende/retningspekende form. Det er etablert en egen nettside for systematiske kunnskapsoppsummeringer på STAMIs hjemmesider hvor det blant annet beskrives hva en systematisk kunnskapsoppsummering er, både i filmformat og skriftlig. Her blir også kunnskapsoppsummeringene publisert fortløpende.⁵³ Kunnskapsoppsummeringen om fjernarbeid som er ferdig har vært tema for et webinar med diskusjon mellom direktør for STAMI og eksterne aktører. STAMIs egen podcast har også diskutert temaet, og skal også kunne ta opp andre tematiske områder av betydning for arbeidet med kunnskapsbasert arbeidsmiljøforebygging. Podcasten vil bli benyttet som en formidlingskanal også for fremtidige kunnskapsoppsummeringer. Samtidig med etableringen av podkasten «Arbeidsmiljørådet» har kunnskapsoppsummeringen blitt spilt inn som en slags «episodefilm» hvor oppsummeringen diskuteres og gjennomgås. Også de fremtidige kunnskapsoppsummeringene vil formidles gjennom film tilpasset tematikken i hver enkelt oppsummering.

Planen fremover for de neste årene er at STAMI skal produsere to–tre slike systematiske kunnskapsoppsummeringer per år.

5.7.2 Kunnskapsmodul

I den første statusmålingen kom det frem at det kan være en viss avstand mellom hovedsammenslutningene i arbeidslivet og de enkelte tillitsvalgte i virksomhetene. Dette har bidratt til at det kan være krevende å nå ut til målgruppen for satsingen med et samlet budskap. Det ble pekt på av flere vi snakket med at det var behov for et omfattende, godt koordinert kommunikasjonsarbeid utad om satsingen generelt, men også om de enkelte produktene når de lanseres. Et grep som er tatt i satsingen, gjennom et nytt produkt, kan være et bidrag til å styrke dette kommunikasjons- og formidlingsarbeidet.

Senhøsten 2019 ble det besluttet at STAMI, sammen med Arbeidstilsynet, gjennom arbeidsmiljø-satsingen skulle etablere en opplæringsmodul/kunnskapsmodul som skal inngå i opplæringen av tillitsvalgte og ledere knyttet til arbeidsmiljø-satsingen.

STAMI har hatt prosjektlederen for prosjektet, som har blitt gjennomført av en prosjektgruppe bestående av åtte personer (fire fra STAMI og fire fra Arbeidstilsynet), og som jobbet i dialog med partene underveis. I prosjektplanen for prosjektet som ble nedsatt for å utarbeide modulene fremgår det at kunnskapsmodulen skal være utgangspunktet for opplæring av tillitsvalgte og ledere i forebyggende arbeidsmiljøarbeid, og, i første rekke, skal kunne inngå i partene og deres medlemmers egen opplæring av henholdsvis sine ledere i arbeidsmiljø og sine tillitsvalgte i tillitsvalgtopplæringen. I tillegg skal det inngå som del av bredere kursrekker og opplæring i ulike

⁵³ [Systematiske kunnskapsoppsummeringer – STAMI](#)

bransjer og virksomheter. Kunnskapsmodulene skal også benyttes av KIA og Nav i deres arbeid ut mot virksomheter.

Kunnskapsmodulen består av fire deler, en innledende modul 0, som er en film, og tre påfølgende moduler, som er lagt opp som foredagsmoduler, som omhandler hvert sitt tema.

Kunnskapsmodulen, kalt *Opplæringspakke for partene i arbeidslivet*, er tilgjengelig via Arbeidsmiljøportalen med både nedlastbare manus og filmede presentasjoner, slik at de kan benyttes av de som ønsker i sitt forebyggende arbeidsmiljøarbeid.⁵⁴ Samtidig blir det også formidlet fra flere i intervju at fra arbeidsmiljøets side er det en forventning om at partene informerer om kunnskapsmodulen, innlemmer den i egne opplæringspakker der det er relevant, oppfordrer egne medlemmer til å benytte den, og også bidrar til at den blir gjort kjent og benyttet.

5.7.3 NOA+

I handlingsplanen for satsingen for 2020 fremgår det at NOA+ var ferdig utviklet på våren 2020 gjennom at det var tatt manuelle uttrekk av data for alle de prioriterte IA-bransjene. NOA+ var slik sett klart til lansering via portalen i lang tid før selve portalen var klar. NOA+ er utviklet med utgangspunkt i data fra NOA/STAMI.

Videre utvikling av NOA+ ble deretter satt på pause i påvente av lanseringen av ny *Faktabok om arbeidsmiljø og helse* i 2021, slik at videre utvikling skjer med bruk av siste oppdaterte statistikk, og at også etablerte bransjer redigeres med oppdatert statistikk. Dette arbeidet har gått som planlagt og i intervju høsten 2021 blir det opplyst at NOA+ er ferdig med oppdatert statistikk og klar for lansering i portalen i 2021 for samtlige STAMI NOA bransjer som har nok data for egen bransjeside. Selve lanseringen i portalen var ikke gjort ved denne datainnsamlingsrunden fordi det er planlagt en felles lansering i portalen av oppdaterte NOA+-tall, nye bransjer i *En bra dag på jobb* og Arbeidsmiljøhjelpen i de bransjer som lanseres. Bransjeprofilene NOA+ vil ruller ut innen utgangen av 2021.

5.7.4 En bra dag på jobb

En bra dag på jobb (EBDPJ) er et verktøy STAMI har hovedansvar for inn i arbeidsmiljøets satsingen, og som ligger tilgjengelig på Arbeidsmiljøportalen for følgende bransjer: barnehage, bygg, anlegg, næringsmiddelindustri, rutebuss og personalttrafikk, sykehjem, sykehus, varehandel, undervisning (grunnskole og videregående) og kontorarbeidsplasser.⁵⁵ Verktøyet er utarbeidet som korte filmer fra de aktuelle bransjene som er laget med utgangspunkt i data fra faktaunderlaget i NOA. Dette er data som viser forekomst av spesifikke arbeidsmiljøeksponeringer i de konkrete bransjene, og som dermed utgjør et kunnskapsgrunnlag for hvilke arbeidsmiljøfaktorer som er sentrale å fokusere på i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet i egen bransje/virksomhet. Helt konkret visualiserer filmene de fem viktigste utfordringene som er identifisert for den enkelte bransjen, og så er det intervju-snutter med blant annet forskere, tillitsvalgte, ledere og verneombud samt vanlige ansatte underveis. Ideen er at filmen skal danne grunnlag for drøfting og utvikling av tiltak på den enkelte arbeidsplass. Det blir fremhevet at det er viktig at EBDPJ bidrar til å styrke partssamarbeidet i virksomhetene, målgruppen for verktøyet er representanter for partene ute på arbeidsplassene i tillegg til verneombud og bedriftshelsetjenesten.

Det ble jobbet i prosjekt gjennom 2020 og 2021 med utviklingen av EBDPJ. Arbeidet ble noe forsinket på grunn av pandemien gjennom 2020 og fortsatt i 2021. For eksempel var det planlagt at det skulle lages film for petroleumsindustrien, men på grunn av besøksrestriksjoner i bransjen ble

⁵⁴ [Kunnskapsmodulen – Arbeidsmiljøportalen \(arbeidsmiljoportalen.no\)](https://arbeidsmiljoportalen.no)

⁵⁵ [Hjem – Arbeidsmiljøportalen \(arbeidsmiljoportalen.no\)](https://arbeidsmiljoportalen.no).

det umulig å filme. Det blir fremhevet at arbeidet utover det i all hovedsak har gått som planlagt. Rekruttering av virksomheter til filming innenfor bransjene har stort sett gått greit, men det har vært noen utfordringer.

EBDPJ har blitt testet ut og tatt i bruk gjennom fire piloter som har fått gode tilbakemeldinger. EBDPJ er faglig evaluert, og er publisert i STAMI-rapport 3/2020.

Planen for de neste årene er å utvikle EBDPJ for fire–seks bransjer i året. Totalt sett er det i dag 29 næringskoder/bransjer i NOAs dataunderlag som skal inkluderes. Det er viktig å understreke at utviklingsplanene for EBDPJ, og også de andre produktene i satsingen, er utviklet med tanke på en normal hverdag, og ikke en pandemisituasjon. Det er filming i bransjer som har stoppet opp på grunn av pandemien, som det er håp om at de skal få tilgang til å starte filming av på nyåret 2022. Det blir opplyst at en antar koronapandemien har forsinket arbeidet med EBDPJ omtrent et halvt år grunnet nedstenging og stopp i mulighetene til å komme ut og gjennomføre dialogvirksomhetsbesøk og filming.

De neste bransjene i 2022 er de som har blitt forsinket på grunn av koronapandemien, underleverandørindustrien til olje og gass og industri.

I 2022 er det videre enighet mellom etatene og forankret hos IA-partene at følgende bransjer er prioritert: landbruk (inkl. jordbruk/skogbruk), overnatting/servering, rengjøringsvirksomhet og hjemmehjelp/hjemmesykepleie/hjemmetjeneste

5.8 Navs leveranser

Som det gikk frem av etatenes felles rapport til ASD (15. mars 2021), har Navs bidrag til arbeidsmiljøsatsingen i hovedsak vært knyttet til å samordne og utnytte synergier i allerede etablerte tiltak på IA-området, for eksempel arbeidslivssentrenes og Idébankens aktiviteter. Ifølge rapporten har Nav også bidratt med en innlogget og virksomhetsnær, bransjerelatert mulighet for å arbeide med eget sykefravær.

En betydelig endring i IA-avtalen for perioden 2019–2022 er at avtalen gjelder for alle virksomheter, det medførte endringer i måten Nav tilbyr tjenester til virksomheter på. I den forbindelse ble det utarbeidet ny Servicerutine for inkluderende arbeidsliv og ny Veileder for inkluderende arbeidsliv.

I dette delkapittelet gir vi en nærmere beskrivelse av Navs ulike bidrag. Vi begynner med Nav Arbeidslivssenter, og fortsetter med å omtale Idébanken, Navs sykefraværstatistikk og andre tiltak for å utvikle de digitale tjenestene.

5.8.1 Nav Arbeidslivssenter

Nav leverer tre hovedtjenester innen IA: Redusere sykefravær, Forebyggende arbeidsmiljøarbeid og HelselArbeid. Det er virksomhetenes behov som styrer valg av IA-tjeneste, og verktøyene i Arbeidsmiljøportalen er to av flere verktøy som kan være aktuelle under IA-tjenesten Forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Nav skal anvende kunnskapsgrunnlaget fra arbeidsmiljøsatsingen i sine leveranser til virksomhetene.

Navs arbeidslivssentre er gitt en viktig rolle i Navs bidrag til arbeidsmiljøsatsingen. Det het i etatenes rapport til ASD (15. mars 2021) at Navs bidrag til arbeidsmiljøsatsingen i hovedsak er knyttet til å samordne og utnytte synergier i allerede etablerte tiltak på IA-området. Arbeidslivssentrene ble trukket frem som et eksempel.

Rapporten viste til at det er Nav Arbeidslivssenter som har hovedansvaret for oppfølgingen av det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. Ifølge rapporten tilbyr sentrene prosessrettet bistand til prioriterte virksomheter. Prioriteringen av virksomheter er basert på en samlet vurdering av

virksomhetens potensial, egeninnsats og kompetansenivå (fellesrapport 15. mars 2021). Verktøyene er utviklet for at virksomhetene selv kan ta de i bruk, uten bistand fra Nav Arbeidslivssenter eller andre aktører. Men Nav Arbeidslivssenter er samtidig viktige formidlere av arbeidsmiljøsatsingen og verktøyene som er utviklet i satsingen.

Det er i dag Nav Arbeidslivssenter i samtlige fylker. I Viken fylkeskommune er det ett senter i Øst-Viken og ett i Vest-Viken, slik at det samlet sett er tolv arbeidslivssentre i fylkene.

Våren 2021 gjennomførte vi intervjuer med kontaktpersoner i alle de tolv arbeidslivssentrene. Intervjuene omhandlet både temaer relatert til satsingen og Nav og arbeidslivssentrenes arbeid med satsingen, og også samarbeid med KIA-enheten. Vi kommer tilbake til samhandlingen med KIA i neste kapittel.

De vi intervjuet fra arbeidslivssentrene, var langt på vei samstemte om at det hadde vært endringer i måten arbeidslivssentrene jobbet på, eller skulle jobbe på, etter ny IA-avtale. Heller enn å holde kurs for enkeltvirksomheter, skulle arbeidslivssentrene nå i større grad jobbe prosessorientert. De skulle bistå virksomheter basert på kunnskap og analyser av de konkrete forholdene. Oppmerksomheten skulle i større grad rettes mot virksomheter med mange tapte dagsverk. Det innebar en dreining mot større virksomheter med høyt sykefravær.

En endring som ble trukket frem i enkelte intervjuer var at arbeidslivssentrene nå var tidligere ute med å få på plass dialog mellom partene i virksomhetene.

Intervjuene tyder på at endringene ble oppfattet å ha noen ulemper, og at de noen steder ble møtt med motstand. Det ble sagt at dreiningen mot større virksomheter med høyt sykefravær var en ulempe i regioner med mange små virksomheter. Enkelte viste til at flere ansatte ved arbeidslivssentrene foretrakk å jobbe slik de gjorde før, og at det derfor varierte internt i arbeidslivssentrene hvor raskt de ansatte tok nye tilnærminger i bruk. Det ble også vist til at det var noen ulemper med at sentrene for eksempel sluttet med kurs for virksomheter, blant annet ble det fremhevet fra enkelte at kurs ble opplevd som et viktig virkemiddel for å bygge tillit med virksomhetene og som gjorde det enklere å komme seg inn i en virksomhet.

Samlet sett tyder de gjennomførte intervjuene med arbeidslivssentrene på at det har variert en god del mellom arbeidslivssentrene hvor langt de har kommet i å arbeide langs linjene i arbeidsmiljøsatsingen.

Arbeidslivssentrene skal også benytte verktøy som er utviklet gjennom satsingen i sitt utadrettede arbeid. Intervjuene viste at denne erfaringen også varierte mellom sentrene. De fleste hadde erfaring med *En bra dag på jobb*. Det ble fremhevet flere fordeler med verktøyet, som at det oppleves å ha en lav brukerterskel, at det er enkelt å ta i bruk, at det er pedagogisk bra, at ansatte i virksomheter kjenner seg igjen i det, og at det gir gode ideer til tiltak. Samtidig ble det også i intervjuene pekt på noen ulemper ved verktøyet. Dette handlet i stor grad om at selve opplegget kan oppleves som for omfattende. Arbeidslivssentrene har i mindre grad enn *En bra dag på jobb* erfaringer med Arbeidsmiljøhjelpen. Overordnet fremsto det ved intervjuer i 2021 at Arbeidsmiljøhjelpen var kjent for arbeidslivssentrene, men lite – eller ikke – brukt i oppfølgingen av virksomheter. Hva som er årsaken til det gis det ingen inngående begrunnelse for, men flere nevnte at film som et pedagogisk virkemiddel oppfattes som nyttig. Kunnskapsmodulen som er utarbeidet i satsingen var kjent blant informantene våre, men var også benyttet i liten grad. Oppsummert viste intervjuene samlet sett at produktene i arbeidsmiljøsatsingen bare i noen grad har vært tatt i bruk. Produktene fremstår imidlertid som kjente i arbeidslivssentrene, og det har vært gjennomført intern opplæring om satsingen og satsingens verktøy ved sentrene. Det syntes imidlertid som det har vært lite systematisk kunnskap om omfanget av bruken av produktene. Nav sentralt har for eksempel ikke etterspurt rapportering om bruken av produktene, så vidt våre informanter har vært kjent med. Ved arbeidslivssentrene har de følgelig også begrensede erfaringer med hvordan verktøyene i satsingen oppleves ute i virksomhetene. Overordnet formidles det noen inntrykk av at der verktøyene har blitt tatt i bruk, har de blitt vurdert som relevante.

I samtlige intervjuer ba vi informantene vurdere om det var hindre for implementeringen av arbeidsmiljøsatsingen ved Nav Arbeidslivssenter. Drøyt halvparten av informantene trakk frem hindre av ulike slag. Noen mente at satsingen var uklar på hva arbeidslivssentrene rolle skulle være. Det ble vist til at en del av rådgiverne ved arbeidslivssentrene ennå ikke hadde eierskap til satsingen, og at noen foretrakk å jobbe som før. Flere fortalte at arbeidsmiljøsatsingen ikke var godt nok formidlet til partene og bedriftene, slik at satsingen var lite kjent. I forlengelsen av dette ble det pekt på behov for ytterligere markedsføring av satsingen. Det ble også påpekt at det kan fremstå som virksomheter som har benyttet seg av verktøyene, særlig basert på erfaringer med *En bra dag på jobb*, ville ha behov for ytterligere oppfølging i etterkant av gjennomført opplegg. Generelt ble det også pekt på at det er et hinder at bedrifter ikke alltid vil sette av tid og ressurser til forebyggende arbeidsmiljøarbeid, eller at det oppleves som krevende for ulike virksomheter å finne tid slik at ansatte kunne delta. Ifølge informantene har det stort sett vært arbeidslivssentrene selv som har tatt kontakt med virksomhetene for oppfølging. De har gjerne valgt virksomheter med mange tapte dagsverk til sykefravær, slik at potensialet for å redusere sykefravær fremstår som stort. Flere rådgivere oppga også at de i noen grad har vedlikeholdt kontakten med virksomheter som tidligere hadde vært særskilte IA-bedrifter.

Informantene ved Nav Arbeidslivssenter mente overordnet at aktivitetene i arbeidsmiljøsatsingen fremstår som relevante. Noen la vekt på at satsingen er kunnskapsbasert, og at det bidrar til at man jobber med de rette tingene, som man vet virker. Noen la vekt på at satsingen tar utgangspunkt i at bransjer er forskjellige. Andre viste til at satsingen var egnet til å mobilisere parts-samarbeidet i virksomhetene. Flere uttrykte at de hadde tro på at arbeidsmiljøsatsingen ville kunne bidra til å redusere sykefraværet.

Samtidig ble det gjennomgående pekt på forutsetninger som måtte på plass fremover for å lykkes med satsingen og arbeid de mente måtte vektlegges fremover. Flere av innspillene viste til betydningen av å formidle informasjon om satsingen og produktene til virksomhetene i enda større grad, og også sikre at dette formidles relativt hyppig. Det ble vist til at det er en betydelig utskiftingstakt blant ledere, verneombud, HR-personell osv. Det ble også understreket at man må jobbe bevisst med å styrke partssamarbeidet i virksomhetene, og at dette er et arbeid arbeidslivssentrene bør kunne bistå med.

5.8.2 Idébanken

Nav orienterte våren 2021 om at Idébanken i første omgang er rettet mot Arbeidsmiljøportalen ved at Idébanken produserer virksomhetseksempler i form av videoer. Ifølge Nav produseres videoene etter hvert som nye bransjer får bransjesider på Arbeidsmiljøportalen. Per mai 2020 hadde Nav laget videoer for barnehage og sykehjem. Planen var å gå videre med bransjene kjøtt og fisk og frisør i løpet av våren 2021, og ytterligere fem bransjer i løpet av høsten 2021. Nav måtte sette dette på vent på grunn av omprioriteringer knyttet til koronapandemien.

Navs plan frem til 2022 er å komme med fem nye bransjer per år, i takt med at nye bransjesider blir klare. Planen er deretter å komme med to bransjer i 2023, pluss revidering, samt eventuelt nye bransjer som måtte komme til.

Idébanken har siden den nye IA-avtalen i 2019 lagt til grunn budskapet om «Arbeidsmiljø handler om arbeidet» i mye av innholdet og formidlingen gjennom Idébankens kanaler. Budskapet har vært presentert i artikler, intervjuer og verktøy, men også gjennom podkasten *På jobben*. Som et eksempel har episoden «Hvordan skape et godt arbeidsmiljø?» nådd 16 500 lyttinger. Totalt har alle episodene i podkasten hatt 375 000 lyttinger. Idébanken har også i hele perioden videreformidlet aktuelt innhold fra både STAMI og Arbeidstilsynet gjennom sitt nyhetsbrev. Nav og Idébanken vil fortsette med å løfte frem arbeidsmiljøsatsingen i takt med at Arbeidsmiljøportalen rommer stadig flere bransjer og dermed blir aktuell for flere.

5.8.3 Sykefraværstatistikk på Min side – arbeidsgiver

Ifølge Nav lanserte etaten i 2020 en ny side for sykefraværstatistikk. Nav fortsetter arbeidet med digitalisering av IA-tjenester, og målet er å bidra til at virksomhetene blir selvhjulpne i IA-arbeidet. På nav.no og informasjonssiden for arbeidsgivere *Forebygge og redusere sykefravær og frafall* finnes oversikt over Navs kompetansetilbud og muligheter for samarbeid på arbeidsplassen. Fra siden lenkes det blant annet direkte til Arbeidsmiljøportalen, og det er et bredt spekter av videokurs og informasjonsvideoer om ulike tema innenfor sykefraværsoppfølging og forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

Den innloggede siden Min side – arbeidsgiver inneholder alle Navs digitale tjenester til arbeidsgivere. Nav lanserte i 2020 en ny side for sykefraværstatistikk på Min side – arbeidsgiver. Her kan virksomhetene sammenligne egen sykefraværstatistikk med tilsvarende virksomheter i bransjen. I fellesrapporten til ASD (15. mars 2021) ble sykefraværstatistikken beskrevet slik:

«Sammenligningsgrunnlaget gjør det enklere å vurdere eget behov for forebygging. Med bakgrunn i hvem arbeidsgiver er, får de anbefalinger til å melde seg på nettkurs, og anbefalinger til å benytte verktøy fra Idébanken. Fra sykefraværstatistikksiden er det lenke direkte til arbeidsmiljøportalen, og tilsvarende kan arbeidsgiver fra arbeidsmiljøportalen gå til innloggede og uinnloggede sider på nav.no. Dette bidrar til at virksomhetene lettere kan jobbe med eget sykefraværarbeid og kunnskapsbasert forebygging.»

Det er nå et pågående prosjekt som er finansiert av FoU-programmet under IA-avtalen, hvor målet er å lære mer om hvordan digitale tjenester påvirker arbeidet ute på arbeidsplassene. Nav utviklet verktøyet Samtalestøtte til arbeidsgiver i 2021. Verktøyet skal gjøre det enklere for arbeidsgiver å gjennomføre oppfølgingssamtaler med ansatte før, under eller etter sykmelding. Verktøyet viser til det arbeidsgiver kan gjøre i den enkelte samtalen, og hvordan virksomhetene kan iverksette systematiske tiltak for å legge til rette for dialog på arbeidsplassen.

I forbindelse med satsingen Modernisering av IKT i Nav pågår et digitaliseringsarbeid for å støtte Nav med oppfølging og prosessstøtte av virksomheter i IA-arbeidet. Leveransene fra Nav Arbeidslivssenter og Navs selvbetjente IA-tjenester skal oppleves helhetlige for virksomhetene.

5.9 Samhandling mellom Nav og KIA

I statusrapporteringen for 2019 var det tydelig, både sett utenfra, men også innad i satsingen, at det var uklart hvilken rolle og hvilket ansvar veiviserne i Arbeidstilsynet på den ene siden og Nav Arbeidslivssenter på den andre siden skulle ha i satsingen. På slutten av 2019 ble det etablert en felles arbeidsgruppe mellom Arbeidstilsynet og Nav, hvor samarbeidsflater ble beskrevet.

Etableringen av KIA-enheten skjedde hovedsakelig våren 2020, noe som medførte at det frem til sommeren 2020 var begrenset kontakt mellom KIA-enheten og Nav Arbeidslivssenter. I tillegg ble flere ansatte ved Nav Arbeidslivssenter omdisponert på grunn av pandemien. De reelle arenaene for å etablere en struktur og kultur for samarbeid på tvers av etatene var dermed ikke til stede før mot slutten av 2020.

Høsten 2020 var KIA-enheten etablert. Arbeidet med å få på plass god samhandling og tydelig ansvars- og oppgavefordeling mellom KIA-enheten og Nav ble en prioritet i begge etater, og i juni 2020 ble det signert en samarbeidsavtale som beskrev etatenes roller, ansvar og samhandling mellom Nav Arbeidslivssenter og KIA. Høsten 2020 forelå følgende samarbeidsavtale mellom Arbeidstilsynet (KIA) og Nav:

- i) Etatene oppfordres til å invitere hverandre til relevante kompetansehevende tiltak
- ii) Samarbeidsflatene mellom regionene og seksjonen formaliseres med egne kontaktpersoner i seksjonen og Nav Fylke.

- iii) Felles oppstartspakke i samarbeid med STAMI-pakken inneholder et opplæringsopplegg for ansatte både i seksjonen i Arbeidstilsynet og rådgivere hos Nav som skal sikre at
 - a. alle deltakere har en felles forståelse av budskapene som skal formidles ut til det norske arbeidslivet
 - b. at alle har et felles utgangspunkt og faglig grunnlag å støtte seg på i denne formidlingen.
- iv) Det skal minimum være ett felles årlig møte mellom ansvarlige avdelingsdirektører i etatene. Det skal være minst ett årlig møte mellom seksjonen i Arbeidstilsynet og representanter for Nav for å sikre god koordinering av det operative samarbeidet om veivisning og veiledning.
- v) Det skal lages en årlig handlingsplan for å koordinere ulike kommunikasjons tiltak, kurs og andre aktiviteter mot prioriterte bransjer.

Ifølge etatenes rapport til ASD (15. mars 2021) var det etablert gode samhandlingsarenaer for KIA og Nav Arbeidslivssenter i siste halvdel av 2020. Det var etablert en koordinerende arbeidsgruppe, en felles handlingsplan som omfattet 2021, og kontaktpersoner i begge etater innen hvert fylke.

Rådgivere fra Nav Arbeidslivssenter og KIA utarbeidet i fellesskap en opplæringspakke om arbeidsmiljøsatsingen vinteren 2020–2021. Pakken var i utgangspunktet myntet på IA-rådgivere ved Nav Arbeidslivssenter, men flere andre aktuelle miljøer i Nav gjennomførte også opplæringen, for eksempel veiledere ved Nav-kontor. Opplæringspakken er et viktig bidrag for å spre kunnskap om det forebyggende arbeidet. Det ble gjennomført en erfaringssamling 3. juni 2021, der både kontaktpersoner fra KIA og Nav Arbeidslivssenter deltok, i tillegg til senter-/ avdelingsleder ved Nav Arbeidslivssenter.

I intervjuene gjennomført våren 2021, ble det fortalt at samhandlingen mellom de to aktørene har omfattet flere aktiviteter, interne samarbeidsmøter, eksterne møter med arbeidslivsorganisasjoner og virksomheter, og det har blitt utarbeidet noen felles handlingsplaner. Samarbeidet ble i mange av intervjuene beskrevet som stadig bedre, og flere fremhevet at de opplevde en tydelig rolle- og arbeidsfordeling, tett kontakt og samarbeid om formidling av et felles budskap. Samtidig var det variasjon i disse opplevelsene, og det var noe ulikt når det gjaldt om roller og ansvar opplevdes som tydelig avklart mellom de to enhetene. Blant dem som opplevde at dette ikke var helt tydelig, ble det gitt uttrykk for at en ikke helt forsto behovet for samarbeid, begrunnet med at de to enhetene skulle operere på ulike nivå utad. Det ble også gitt eksempler på opplevelser av at KIA delvis trakk inn på arbeidslivssentrenes domene. Fra KIAs side ble det beskrevet at det varierte hvordan de jobbet med de ulike regionene, og at de opplevde Nav Arbeidslivssenter som ulikt på tvers av regioner.

Ifølge en statusoppdatering fra november 2021 planlegger etatene i fellesskap en arbeidsmiljøkonferanse våren 2022. Målet for konferansen er å gi økt kjennskap til og bruk av kunnskapsbaserte verktøy i det forebyggende arbeidet.⁵⁶ Nav og Arbeidstilsynet vurderer sammen mulighetene for felles markedsføring for å nå ut til flere virksomheter.

Ifølge samme statusoppdatering har Nav og Arbeidstilsynet fått på plass strukturer for samarbeid og samhandling både sentralt og lokalt, noe som bidrar til å sikre samarbeid, felles ansvar og helhetlig gjennomføring mellom etatene. Som en Nav-leder uttrykte det i intervju høsten 2021: «Samhandlingen mellom etatene har gått fra ikke-eksisterende til noe som er en fin sak. Samhandlingen har åpnet nye muligheter. Det gjelder Arbeidstilsynet og arbeidslivssentrene, og det gjelder samhandling internt i Nav.»

⁵⁶ Arbeidstilsynets presentasjon til ledermøtet i arbeidsmiljøsatsingen, 11. november 2021.

5.10 Petroleumstilsynets leveranser

Petroleumstilsynet har hatt en mindre rolle i arbeidsmiljøstatsingen, men deltok i utviklingsprosjektet for statsingen og deltar på lik linje med de øvrige etatene i ledelsesgruppen, styringsgruppen for portalen og i redaksjonsrådet til portalen.

Petroleumstilsynets bidrag til statsingen er i prosjektplanen for arbeidsmiljøstatsingen særlig knyttet til erfaringsoverføring fra tilsynsområdet. Petroleumstilsynet har over flere år utviklet gode data (RNNP) for sin næring, knyttet til blant annet arbeidsmiljøforhold, som et viktig underlag for bransjens og Petroleumstilsynets prioriteringer på området. Dette datagrunnlaget vil inngå i arbeidsmiljøstatsingen knyttet til petroleumsvirksomheten.⁵⁷

I tråd med føringer i tildelingsbrevet om at Petroleumstilsynet skal sikre forankring og spredning i petroleumsvirksomheten, fremheves det i Handlingsplanen for 2020 at Petroleumstilsynet skal informere og rapportere jevnlig til Sikkerhetsforum, og arbeidsmiljøstatsingen skal være et tema i utvalgte samarbeidsmøter med den enkelte partsorganisasjon. På ptil.no vil arbeidsmiljøstatsingen bli kommunisert gjennom artikler, fagstoff og koblinger til Arbeidsmiljøportalens petroleumsmeld.

Tilsynsaktivitet for 2020 ble planlagt med arbeidsmiljøstatsingen som ett av flere premisser. Alle tilsyn som gjennomføres innenfor arbeidsmiljøområdet, skulle utnyttes til å gi informasjon om arbeidsmiljøstatsingen knyttet til selskapenes arbeid med forebygging av sykefravær, og at dette adresseres konkret og i sammenheng med selskapenes styring av arbeidsmiljørisiko.⁵⁸ Petroleumstilsynet har gjennom tilsyn i 2020 etterspurt selskapenes sykefraværstall på innretningsnivå og hvordan selskapene forebygger og følger opp sykefravær, samt hvordan de tilrettelegger for arbeidstakere med redusert arbeidsevne.⁵⁹ I forbindelse med tilsynene ble det utviklet internt materiell til bruk i tilsyn der inkluderende arbeidsliv og arbeidsmiljøstatsingen inngår som tema.

I intervju med Petroleumstilsynet høsten 2021 blir det redegjort for at det i 2020 og i 2021 er gjennomført en møteserie med arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene innenfor sektoren hvor IA er satt på agendaen. I tillegg har Sikkerhetsforum blitt jevnlig orientert om status og innhold i portalen og i bransjeprogrammet. Petroleumstilsynet har også i perioden hatt møteserier med IA som tema for en rekke entreprenørselskaper innen boring & brønn, forpleining, V & M og vedlikehold.

Det er også blitt laget to podcaster og et webinar. Men det påpekes at de viktigste verktøyene for petroleumsnæringen ikke er på plass: EBDPJ har vært forsinket grunnet besøksrestriksjoner i bransjen, mens Arbeidsmiljøhjelpen lanseres januar 2022.

Det oppgis videre at Petroleumstilsynet har vært en aktiv bidragsyter til bransjeprogrammet for leverandørindustrien gjennom informasjon og veivising relatert til systematisk forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

Videre var det fra Petroleumstilsynets side en ambisjon å inngå et samarbeid med forskningsmiljøene for å opprette et FoU-nettverk. Petroleumstilsynet mottok ingen anbud på den utlyste konkurransen. Deler av midlene fra statsingen skulle benyttes til det, men har isteden blitt benyttet til rekruttering i forbindelse med statsingen.

⁵⁷ Prosjektplan arbeidsmiljøstatsingen 2019

⁵⁸ Arbeidsmiljøstatsingen handlingsplan 2020

⁵⁹ Arbeidsmiljøstatsingen. Rapport til Arbeids- og sosialdepartementet fra STAMI, Nav, Petroleumstilsynet og Arbeidstilsynet 2021

5.11 Formidling

Formidlingsarbeidet i arbeidsmiljøsatsingen gjennomføres på flere nivå, og sammenhengene mellom formidlingen og produktene i satsingen blir tydeligere jo lenger ut i satsingsperioden en kommer, noe som også er hensikten all den tid formidling av budskap og innhold er en sentral pilar i satsingen. Jo lenger ut en har kommet i satsingsperioden, handler formidling slik sett både om det faktiske innholdet i produktene, og det å lykkes med å formidle et kunnskapsgrunnlag og faktabasert kunnskap, som bidrar til bedre kunnskap om forebyggende arbeidsmiljøarbeid, altså formidling av innhold. Formidling handler også om å gjøre satsingen og verktøyene kjent, mer liknende markedsføring, og som skal bidra til at verktøyene i satsingen blir kjent og benyttet. Disse to sidene av formidlingen henger sammen, og vektlegges fra etatene, om enn i noe ulikt omfang.

Der første runde med datainnsamling i følgeevalueringen viste at etatene hadde behov for å gjøre grunnleggende avklaringer for å bli enige om både budskap og innhold i satsingen, fremsto ikke dette lenger som en utfordring i runde 2 av datainnsamlingen – i 2020 og etter hvert, i 2021. Formidlingen har i stadig større grad omhandlet produkter og innhold som har vært produsert eller knyttet til satsingen.

Kommunikasjons- og formidlingsarbeidet fremsto gjennom 2020, og fremstår fortsatt, som sentralt for alle berørte parter i satsingen. Arbeidet som skjedde i satsingen i 2020, viste betydelig utvikling innenfor formidlingsarbeidet i satsingen, og dette har fortsatt gjennom 2021.

Det omforente, overordnede kommunikasjonsgrunnlaget for satsingen mellom etatene fikk vi tilbakemeldinger på i intervjuer at det var enighet om at ble lagt til grunn for kommunikasjonsarbeidet i satsingen. Det fremsto også gjennom datainnsamlingen som om det var enighet om at god kommunikasjon var en av flere avgjørende faktorer for å lykkes med formidlingsarbeidet i satsingen.

Formidling internt

Fortsatt var det, gjennom 2020 og 2021, slik at arbeidsmiljøsatsingen ble kommunisert ut i organisasjonene til de ulike myndighetsaktørene i satsingen i ulikt omfang. Det ble samtidig understreket i intervjuer at de som hadde behov for å kjenne til satsingen, og budskapet om at arbeidsmiljø handler om arbeidet, i all hovedsak gjorde det. Fra Nav ble det for eksempel vist til at arbeidsmiljøsatsingen hos dem etter hvert ble behandlet som en integrert del av IA-oppgavet som helhet, og at det ikke var verken mulig eller hensiktsmessig at alle, også de som ikke jobbet med relaterte problemstillinger, skulle ha inngående kjennskap til satsingen. Samtidig har verktøy og informasjon knyttet til satsingen blitt lagt tilgjengelig for alle ansatte på intranett, men det er ikke forventet at det skal benyttes av alle. I tillegg til egen side på intranettet Navet, så er det eget avsnitt om satsingen i Veilederen for inkluderende arbeidsliv. Petroleumstilsynet har hatt en liknende tilnærming til intern formidling. Der er det særlig fagavdelingen for arbeidsmiljø som har hatt god oversikt over satsingen. Verken Nav eller Petroleumstilsynet har utarbeidet egne kommunikasjonsplaner for satsingen, men regner dette som integrert i overordnet kommunikasjonsarbeid i virksomhetene.

STAMI og Arbeidstilsynet har gjennom de siste to årene i satsingen jobbet mer spesifikt med intern formidling knyttet til satsingen, selv om det understrekes fra Arbeidstilsynet at også hos dem er det ikke hensiktsmessig eller prioritert at alle skal ha inngående kjennskap til satsingen eller budskapet i satsingen. Det understrekes at vektlegging av at Arbeidsmiljø handler om arbeidet i praksis integreres i tilsyn, men at vekten i 2020 og 2021 helt eksplisitt har ligget på smittevern. I tillegg har Arbeidstilsynet opprettet KIA-avdelingen (Kapittel 5.6) som har hatt behov for å gjøre nødvendige avklaringer internt i tilsynet mot andre avdelinger – og slik sett har bidratt til å synliggjøre ansvar og innhold i eget arbeid, og derigjennom også satsingens innhold og budskap.

Arbeidstilsynet har utviklet en overordnet kommunikasjonsplan for eget arbeid med arbeidsmiljø-satsingen. Det blir beskrevet at planen er forankret i arbeidsmiljøets satsingens overordnede kommunikasjonsplattform, og viser Arbeidstilsynets prioriteringer og målgrupper, samt overordnede mål for disse. Tiltakene som identifiseres i planen skal bidra til at arbeidsmiljøets satsingen blir en integrert del av Arbeidstilsynets forebyggende arbeidsmiljøarbeid, noe som blant annet innebærer at tema som tas opp i arbeidsmiljøets satsingen skal gjenspeiles i relevante næringsaktiviteter, veiledning og tilsyn.

STAMI har også utarbeidet en egen kommunikasjonsplan med utgangspunkt i satsingen, og i STAMI blir det opplyst at satsingen er godt kjent i virksomheten, både satsingen som sådan og satsingens hovedbudskap. STAMI er en mindre virksomhet enn de øvrige myndighetsaktørene i satsingen, og også den virksomheten hvor størst andel av ansatte har jobbet med problemstillinger relatert til satsingens budskap. Men det blir også fra STAMI orientert om at det ikke er hensiktsmessig at alle ansatte har inngående kjennskap til arbeidet og produktene i satsingen.

Formidling eksternt

Når det gjelder eksternt formidling av satsingens innhold og budskap, har dette gjennom 2020 og 2021 i større grad enn i 2019 vært nært knyttet til produktene i satsingen. Kunnskapsproduksjon er et hovedspor i satsingen, og for at dette skal treffe er formidlingen av det ut til målgruppene helt sentralt. Formidlingsarbeidet har blitt stadig tydeligere gjennom satsingsperioden, i sammenheng med at det har blitt lansert en arbeidsmiljøportal med tilhørende verktøy, og at det har blitt jobbet med oppbygning av KIA-enheten i Arbeidstilsynet, og avdeling for systematiske kunnskapsoppsummeringer i STAMI. I tillegg har kunnskapsmodulene som har blitt utviklet, også vært et formidlingsverktøy, mer spesifikt til opplæring. Alle disse produktene er omtalt andre steder i rapporten.

Det ble vist til i intervjuer i 2020 med både representanter fra etatene og partene, at de forventet at det ville bli enklere å formidle både satsingens budskap og innhold eksternt når portalen med verktøyene ble lansert. Det ble også jobbet i alle etatene i forkant av lanseringen av portalen med bred markedsføring av selve lanseringseventet, og dette resulterte også i at lanseringen var godt besøkt, og om lag 3600 personer deltok i desember 2020. Etatene linker til portalen og aktuelle verktøy i portalen med lenker og henvisninger i egne digitale kanaler. Effekten av slike tiltak og forsøk på å kanalisere aktivitet til Arbeidsmiljøportalen er ikke målt på noen systematisk måte, men flere peker på at det vil være viktig fremover å gjennomføre flere målinger, både knyttet til kjennskap, trafikk og bruk av Arbeidsmiljøportalen og tilhørende verktøy, både for å forbedre selve verktøyene sett opp mot behovene, men også for å tilpasse hvordan verktøyene markedsføres.

KIA-enheten og arbeidslivssentrene jobber også i stadig økende grad sammen om formidling av verktøyene i satsingen gjennom sin eksterne kontakt med relevante aktører og virksomheter.

Kunnskapsmodulene som er nevnt tidligere, er et sentralt produkt i formidlingen av satsingen. Kunnskapsmodulene har en funksjon som opplæring i hvordan det kan jobbes forebyggende med arbeidsmiljøarbeid, men er også ett ledd i en eksternt formidling av satsingens innhold og budskap.

Når det gjelder samarbeid knyttet til kommunikasjon og formidling, blir det også fremhevet i intervjuer at dette arbeidet har utviklet seg i positiv retning. Det er et mer systematisk samarbeid på tvers av etatene på kommunikasjonssiden. Samtidig har pandemien i 2020 medført forsinkelser i arbeidet med utviklingen av produktene i satsingen slik at det har vært noe begrenset hvordan det har vært jobbet med eksternt formidling.

Det ble fremhevet som krevende og en utfordring i tidlige faser av satsingen, og også delvis gjennom 2020, å kople partene tett nok på satsingen og legge til rette for at de på en god måte kunne jobbe med eksternt formidling av budskap og innhold fra arbeidsmiljøets satsingen. Våre

intervjuer har også vist at det har vært variasjon i hvor mye som har blitt formidlet ut om satsingen fra partene. Ved siste runde av datainnsamlingen i forbindelse med denne midtveisevalueringen, fremstår dette fortsatt som ulikt. Det blir vist til at utviklingen av kunnskapsmodulene har vært et grep for å legge til rette for enklere og bedre formidling, gjennom opplæring, fra partene, men det er ulikt hvordan partene har tilnærmet seg dette. Det blir også påpekt at det kan oppleves som lange avstander fra hovedsammenslutninger og ut til enkeltvirksomheter, og at det kan være krevende å nå frem med et budskap også fra hovedsammenslutningene.

Et vesentlig poeng når det gjelder arbeidet med formidling, som med resten av satsingen, er utfordringer som har vært knyttet til koronapandemien. Vi har beskrevet tidligere at arbeid har blitt forsinket i utviklingen av produkter i satsingen. Det har i neste omgang fått konsekvenser for muligheten til å formidle ut resultater av satsingen i form av ferdige verktøy. Medarbeidere i både Arbeidstilsynet, Nav og Petroleumstilsynet har i stor grad måttet jobbe med problemstillinger knyttet til oppfølging og konsekvenser av pandemien. Endelig har det også vært slik at eksternt veivisningsarbeid fra KIA, og annen aktivitet og formidling som representanter fra etatene ellers ville hatt rettet ut mot enkeltvirksomheter eller i andre eksterne fora, i perioder har blitt umulig å gjennomføre. En del har utover i pandemiperioden blitt flyttet over til digitale flater, og mye arbeid har vært mulig å gjennomføre også digitalt etter hvert, men det blir pekt på at en del av det eksterne arbeidet har blitt skadelidende. Samtidig blir det også fremhevet at det har skjedd mye arbeid i satsingen på formidlingssiden gjennom pandemien, noe vi har beskrevet tidligere i rapporten. De vi har snakket med opplever at det er krevende å vurdere hvor mye koronapandemien har forsinket arbeidet, men det understrekes at både det at fokuset har vært andre steder i virksomheter enn på forebyggende arbeidsmiljøarbeid etter mars 2020, og at produktene i satsingen har blitt noe forsinket, har hatt konsekvenser for formidlingsarbeidet.

5.12 Partenes bidrag i arbeidsmiljøsatsingen

Arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene utgjorde referansegruppen for utviklingsprosjektet og frem til arbeidsmiljøsatsingen gikk over i drift 1. januar 2021. I 2021 har partene blitt orientert og gitt muligheter for å gi innspill til utviklingen i satsingen i informasjonsdelingsmøter med etatene.

I evalueringen har vi gjennomført to intervjurunder med partene. Den første intervjurunden ble gjennomført i desember 2019, mens den andre intervjurunden ble gjennomført i april 2021. I 2021 har følgeevalueringen deltatt på møtene der partene har blitt orientert om fremdriften i satsingen og der partene har orientert om hvilke aktiviteter de har igangsatt for å bidra til kjennskap og bruk av produktene og ressursene i arbeidsmiljøsatsingen. I følgeevalueringen inngår ikke en evaluering av partenes innsats i arbeidsmiljøsatsingen, men partene er svært viktige for å bidra til at helheten og produktene i satsingen blir gjort kjent. For evalueringens del er det viktig å få innsikt i hvordan og i hvilken grad partene oppfatter at etatene gjennom arbeidsmiljøsatsingen utvikler produkter og ressurser som er relevante for arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene i deres arbeid med forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Men også hvordan partene bidrar til å gjøre satsingen kjent.

I den første intervjurunden var partene kritiske til at de ikke var blitt mer koblet på i den tidlige fasen av arbeidsmiljøsatsingen, noe de også hadde gitt uttrykk for overfor etatene. Dette ble tatt til følge og det ble etablert en fast struktur der partene inngikk i en referansegruppe for satsingen.

Hensikten i tidlig fase var at partene skulle holdes løpende orientert om utviklingen og bli gitt muligheter for innspill blant annet til ulike bransjer som burde prioriteres og i hvilken rekkefølge disse burde bli prioritert i satsingen. I den innledende intervjurunden fikk vi inntrykk av at partene opplevde både satsingen som helhet og produktene i satsingen som relevante. Men særlig i den tidlige fasen var partene kritiske til fremdriften og til at det var relativt få bransjer som inngikk i portalen. Etter hvert som satsingen har gått fremover og flere bransjer blitt lagt til, fremstår produktene også som mer relevant for flere av partene.

Det ble av noen av organisasjonene påpekt at det ikke ville bli gjort noe initiativ for å markedsføre satsingen før portalen inneholdt relevant informasjon for deres medlemsorganisasjoner. I portalen inngår i skrivende stund bransjer som er relevant for samtlige av partene, og det ligger dermed til rette for at satsingen, produktene og ressursene blir gjort godt kjent, men også tatt i bruk av medlemsorganisasjonene til de ulike partene, både gjennom opplæring av tillitsvalgte og gjennom informasjon til arbeidsgivere. I vedlegg til rapporten redegjøres det kort for hvilke initiativ partene har gjort for å formidle satsingen og videre planer for 2022.

I 2020 ble det gjennomført fire møter med referansegruppen. Det har vært god deltakelse fra arbeidsgiver-/arbeidstakerorganisasjonene på disse møtene. Frafallet har vært fra ingen til én eller to organisasjoner på møtene, og det var ikke noe systematikk i hvilke organisasjoner som ikke har deltatt. Dette antyder at det fra partenes side har vært en prioritert innsats å delta på referansegruppemøtene for satsingen. I 2021 har det vært gjennomført to møter med partene. Det har også vært god deltakelse fra partene på disse møtene. I vedlegg til rapporten oppsummerer vi kort gjennomførte initiativ knyttet til arbeidsmiljøetsatsingen i 2021 og planlagte initiativ for 2022 fra partenes side.⁶⁰

5.13 Vurderinger

De to overordnede hovedinnsatsområdene i arbeidsmiljøetsatsingen er **kunnskapsutvikling** (STAMI) og **veivisning** (Arbeidstilsynet), samt **Arbeidsmiljøportalen** som en etatsfelles synliggjøring av virkemidlene og elementene i selve arbeidsmiljøetsatsingen. Vi oppfattet fra første runde av datainnsamling i evalueringen at det var særlige uklarheter knyttet til strukturer for samarbeid når det gjaldt veivisning og Arbeidsmiljøportalen. Vi mener at det arbeidet som er lagt ned, særlig i siste halvdel av 2020, for å forsøke å tydeliggjøre dette, har bidratt til en større enighet omkring innsatser, prioritering og fokus i det videre arbeidet med disse produktene. Dette fremstår også som godt avklart blant sentrale parter i 2021. Under utdyper vi ytterligere våre vurderinger knyttet til utviklingen i arbeidsmiljøetsatsingen gjennom 2020 og 2021, både med tanke på samhandling, utvikling av produkter og formidling.

Samhandling

Et felles kommunikasjonsgrunnlag har antagelig vært et viktig grep for å sikre en felles problemforståelse og retning for arbeidsmiljøetsatsingen som helhet. Både den overordnede målsettingen og kjennskap til de konkrete virkemidlene/produktene i satsingen oppfatter vi er godt implementert i de ulike etatene og hos de som har behov for å kjenne til det.

Omorganisering av arbeidsmiljøetsatsingen i 2020, som blant annet innebar en klarere rollefordeling mellom departement og etatene i arbeidsmiljøetsatsingen fremstod som positivt for samhandlingen på overordnet nivå. Samtidig er vår vurdering at prosjektet fortsatt var preget av noe løse rammer, ikke minst for prosjektleder. I løpet av 2020 ble prosjektlederrollen i satsingen mer avklart. Vi oppfatter at prosjektleder har vært et viktig koordinerende ledd på tvers av etatene i satsingen, også utover i 2021, selv om prosjektet ble avsluttet og satsingen gikk over i drift fra 1. januar 2021.

I løpet av 2020 utviklet og forsterket samarbeidet på tvers av etatene seg positivt, slik vi vurderer det. Og vårt inntrykk er at dette har fortsatt gjennom 2021. I 2021 har det vært mest kontakt mellom etatene på operativt nivå. Dette fremstår som hensiktsmessig med hensyn til utviklingen av satsingen som helhet og for produktene i satsingen. Arbeidstilsynet og STAMI har et særskilt ansvar for utviklingen av verktøyene, mens alle etatene har ansvaret for formidling av satsingen. Det er viktig å understreke at hver og en etat har ansvar for å sikre en helhetlig fremdrift for satsingen, og at dette må koordineres gjennom ledelsesmøter, styringsgruppen for portalen og

⁶⁰ Informasjonsdelingsmøte 25. november 2021

redaksjonsrådet, dialogmøter med partene og samhandlingsmøter mellom Nav Arbeidslivssenter og Arbeidstilsynet via KIA. Som tidligere nevnt, har prosjektleder for utviklingsprosjektet også vært et koordinerende ledd i satsingen i 2021, og det er vår vurdering at denne rollen også har vært viktig for å sikre en helhetlig fremdrift. Vi mener det er viktig at de involverte partene ved en eventuell avvikling av denne rollen sikrer at de har etablert og opprettholder gode strukturer og praksis for å sikre helhetlig koordinering av satsingen.

En viktig synergieffekt av satsingen er økt samhandling mellom etatene, som på ulikt vis har bidratt inn i satsingen. Vi har fått innsikt i at samhandlingen særlig mellom Arbeidstilsynet og Nav har gått fra ikke eksisterende til eksisterende. Dette vurderes som viktig for utvikling av produktene, men også for den generelle dialogen mellom etatene.

Utvikling i produktene

Pandemien har påvirket fremdriften i satsingen i store deler av 2020, og gjennom hele 2021.

Pandemien har påvirket muligheter for kontakt med virksomheter, og forsinket fremdriften i filmingen og dermed ferdigstilling av bransjer i EBDPJ. Pandemien har skapt utfordringer for KIAs utadrettede virksomhet. Ressurser hos både Arbeidstilsynet og Nav har i perioder blitt omdisponert til andre oppgaver i etatene, og følgelig har dette også påvirket fremdriften for satsingen som helhet. Dette til tross, så var det betydelig utvikling i satsingen i 2020, og også i 2021.

Etatene fremstår, slik vi vurderer det, som tydelig enige om ansvarsfordelingen dem imellom når det gjelder utvikling av enkeltverktøy i satsingen. Dette utviklingsarbeidet er tatt ut i linjene i etatene, og vi har i datadelene av rapporten beskrevet betydelig utvikling i dette arbeidet.

Overordnet er vår vurdering at de elementene i satsingen som ledes og utvikles fra de enkelte etatene utvikles som forventet (gitt nevnte utfordringer som følger av koronapandemien). Områder som gjennomgående har vært mer krevende, har vært der det kreves betydelig samordning og samhandling mellom etatene.

Selv om det var ulike årsaker og mulige forklaringer på forsinkelsene i utviklingen og lanseringen av Arbeidsmiljøportalen, er det likevel legitimt å stille spørsmål ved om det i satsingen som helhet var tatt nok hensyn til det digitale elementet. Det har blitt stilt spørsmål ved hvorfor det tok så lang tid å utvikle selve portalen fra flere ulike hold. Det at satsingen skulle omfatte en portal, altså et digitalt element, ble bestemt rett før avtaleperioden trådte i kraft. Det kan hende at denne kompleksiteten ikke i tilstrekkelig grad ble tatt hensyn til før satsingen var i gang. Vi pekte på dette som en utfordring også i vurderingene i kapittel 4, men mener denne utfordringen vedvarte utover i 2020. Samtidig som portalen ble forsinket, har også covid-19 forsinket ferdigstillingen av verktøyene som skal inn i satsingen for nye bransjer, og totalt sett har dette gitt Arbeidsmiljøportalen med innhold en krevende start.

Fremdriftsplanen for Arbeidsmiljøportalen legger til grunn at innenfor de midlene som er tildelt vil fire–seks bransjer legges til Arbeidsmiljøportalen årlig. Innen utgangen av 2022 er det en målsetting om at 19 bransjer vil inngå i portalen. Det betyr at portalen stegvis vil fylles med innhold. Vår vurdering er at det blir svært viktig for satsingen å ha moment på å få lagt til flere bransjer i Arbeidsmiljøportalen i tiden fremover, slik det er forutsatt. Dette handler om å gjøre portalen og verktøyene direkte relevant for flere bransjer, og legge til rette for at satsingen oppleves anvendbar og nyttig for flest mulig slik at satsingens mål kan nås på sikt.

Forsinkelsen av Arbeidsmiljøportalens lansering som var tett opp til utgangen av 2020, har antagelig hatt betydning for arbeidslivets kjennskap til satsingen som helhet. Da portalen ble lansert i 2020 inneholdt den et begrenset antall bransjer. I lanseringen ble selve portalen og rent praktisk hvordan virksomhetene kan bruke portalen i liten grad vektlagt. For å skape mer oppmerksomhet omkring satsingen, nå som flere bransjer er lagt til i portalen, kan det være hensiktsmessig for satsingen med en forsterket innsats for å gjøre satsingen som helhet, men også

produktene kjent for et bredere publikum. Fremover vil det være viktig å få innsikt i hvordan målgruppen for satsingen vurderer relevansen, bruken og nytten av produktene som er utviklet. Måling av bruk, tilpasninger og videreutvikling av satsingen er en viktig nøkkel for å lykkes med satsingen utover i 2022.

Det ligger en stor utfordring i å sikre at Arbeidsmiljøportalen og arbeidsmiljøets satsingsverktøy oppleves relevant når antall bransjer i portalen foreløpig ikke er dekkende for det totale antallet bransjer i norsk arbeidsliv. Et sentralt spørsmål er om de som går inn i portalen og ikke finner noe relevant, vil oppsøke portalen igjen senere. Et viktig moment her er hvordan IA-partene lærer opp egne tillitsvalgte og at sentrale elementer i satsingen inngår i eksempelvis lederutviklingsprogram, og i hvilken grad de følger opp dette etter hvert som bransjene lanseres. Nå som flere bransjer er lagt til i portalen, er det større forventninger til partene om at de motiverer medlemsorganisasjonene til å ta i bruk ressursene og verktøyene som er gjort tilgjengelig i satsingen.

Formidling

Vi skriver i kapittelet om formidling at jo lenger ut en har kommet i satsingsperioden, desto tydeligere fremstår formidlingen som sentral for satsingen på flere nivåer. På ett nivå handler formidlingen om den ene faglige pilaren i satsingen, at innholdet og budskapet at arbeidsmiljø handler om arbeidet skal formidles og slik sett bidra til økt kompetanse og bedre forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Samtidig handler også formidlingen om å gjøre verktøyene i satsingen kjent, altså arbeid knyttet mer til markedsføring av satsingen og dets verktøy. Disse to elementene av formidling henger selvsagt sammen, og vi mener de også ser ut til å forsterke hverandre. I all hovedsak gjelder dette arbeidet internt i etatene og mellom etatene der det er naturlig å samarbeide innenfor satsingen. Vår vurdering er at de involverte aktørene i etatene har kommet et langt steg på vei i arbeidet med å fremstå samstemt og kommunisere liknende rundt satsingens budskap og innhold. Dette mener vi er en viktig forutsetning for videre arbeid med satsingens innhold og videre samarbeid mellom etatene.

6 Brukererfaringer

For at arbeidsmiljøsatsingen skal bidra til å skape ny giv for det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet gjennom en ny innretning på støttende virkemidler, er vurderingen fra brukerne om produktene fremstår som relevante og nyttige, av stor betydning. For å få denne innsikten har vi gjennomført kvalitative intervju med prosjektlederne for bransjeprogrammene og et utvalg virksomheter som inngår i bransjeprogrammene. Bransjeprogrammene ledes av partene. Som følge av det er de viktige formidlere av arbeidsmiljøsatsingen. Virksomhetene vil på sin side kunne gi oss innsikt i om de kjenner til satsingen og hvilken bruk og nytte de opplever at de har av produktene som er utviklet i satsingen.

For at satsingen skal lykkes, er det viktig at helheten i satsingen implementeres i virksomhetene. Partene spiller en sentral rolle i dette arbeidet. I hvilken grad arbeidsmiljøsatsingen og produktene i satsingen inngår som en del av tillitsvalgtopplæringen eller lederopplæringen, vil kunne være viktige suksessfaktorer for om satsingen som helhet vil lykkes på lengre sikt. Vi har gjennomført en spørreundersøkelse til et utvalg arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner, kommuner og statlige virksomheter for å få innsikt i om satsingen er gjort kjent for dem og for å gi oss innsikt i bruk og opplevd nytte av produktene i satsingen, og om arbeidsmiljøsatsingen inngår i tillitsvalgtopplæringen eller lederopplæringen. Resultatene fra spørreundersøkelsen presenteres i kapittel 6.3.

Brukererfaringene vi har innhentet så langt, vil ikke gi oss et representativt bilde av hvordan målgruppene for satsingen opplever og vurderer satsingen som helhet, men vil kunne gi oss noe innsikt i hvordan satsingen har blitt mottatt av sentrale brukergrupper. Dette er nyttig kunnskap å bygge videre på, og vil danne et utgangspunkt for å vurdere utvikling i satsingen frem mot sluttevalueringen av satsingen. Spørreundersøkelsen vil blant annet bli gjentatt høsten 2022, for å undersøke om det har vært en utvikling i kjennskap til, i bruken av, og opplevd nytte av produktene i satsingen.

I dette kapittelet gjengir vi noen utdrag fra intervjuer med prosjektlederne i bransjeprogrammene på et aggregert nivå, og fra et utvalg virksomheter som inngår i bransjeprogrammene, for deretter å presentere resultater fra spørreundersøkelsen.

6.1 Erfaringer med arbeidsmiljøsatsingen, synspunkter fra bransjeprogrammene

Partene i IA-avtalen og fagmyndighetene har etablert syv bransjeprogrammer under IA-avtalen for 2019–2022. De syv bransjeprogrammene omfatter 1) sykehus, 2) sykehjem, 3) barnehager, 4) leverandørindustrien – olje og gass, 5) næringsmiddelindustrien, 6) rutebuss og persontrafikk, og 7) bygg og anlegg.

Opplæring i arbeidsmiljøarbeid har vært en del av bransjeprogrammene. I intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv heter det:

«Arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene vil bidra til bedre og kunnskapsbasert opplæring i arbeidsmiljøarbeid. Kunnskap og kompetanse blant ledere, tillitsvalgte og verneombud er helt avgjørende for å oppnå resultater på arbeidsplassene. Opplæring i arbeidsmiljø og målrettet arbeidsmiljøarbeid skal bygge på kunnskap og kompetanse fra den nye arbeidsmiljøsatsingen og skal inngå i leder, tillitsvalgt- og verneombudsopplæringen.»

I avtalen ble det vist til den kommende Arbeidsmiljøportalen som et verktøy, også til opplæring i arbeidsmiljøarbeid.

Bransjeprogrammene kom i gang rundt årsskiftet 2019/2020 og etablerte styringsgrupper der partene, representanter fra forvaltningen og bedrifter var representert. Det ble også etablert mer operative arbeidsgrupper. I juni 2021 intervjuet vi prosjektledere i bransjeprogrammene. I intervjuene spurte vi blant annet om informantenes kjennskap til arbeidsmiljøsatsingens budskap, produktene som inngår i satsingen, og satsingens relevans. Vi ba også om prosjektledernes vurdering av hvor godt kjent arbeidsmiljøsatsingen var ute i organisasjonene og i virksomhetene de hadde kjennskap til. I det følgende gjengir vi noen sentrale punkter fra disse intervjuene.

Vi ble fortalt at arbeidsmiljøsatsingen er gjort kjent for programmene sentralt, og at Arbeidsmiljøportalen og verktøyene ble presentert på innledende fagsamlinger for bransjeprogrammene. Pandemien satte imidlertid en betydelig demper på arbeidet med de ulike bransjeprogrammene ut mot virksomhetene. Da vi intervjuet prosjektlederne fikk vi innsikt i at programmene var kommet litt ulikt i gang både med planlegging av programmene, og med ulik bruk av verktøyene i arbeidsmiljøsatsingen. Informantene syntes enige om at satsingens hovedinnretning og budskap er bra. De trakk frem elementer som kunnskapsbasert forebyggende arbeid på utsatte arbeidsplasser, og vektleggingen av lederens rolle, lederopplæring og partssamarbeid.

Det var ulikt nivå på bransjenes kunnskap og erfaringer med verktøyene. Det gjaldt spesielt bransjer som tidlig ble involvert i utviklingen av *En bra dag på jobb* og bransjer som hadde fått presentert verktøyene og Arbeidsmiljøportalen i mer generisk form.

I barnehagesatsingen var *En bra dag på jobb* rullet ut med stor entusiasme, mens de holdt opplæringen i Arbeidsmiljøportalen noe tilbake. I bransjeprogrammet Olje og gass hadde man hatt innledende kontakt med STAMI og tilsynene, men aldri egentlig kommet i gang grunnet pandemien.

En bra dag på jobb er verktøyet de fleste bransjeprogrammene har et forhold til og omtales som pedagogisk og enkelt for ledere selv å bruke. Kunnskapsgrunnlaget som er tilgjengeliggjort gjennom Arbeidsmiljøportalen, omtales som viktig. I de fleste bransjeprogrammene er det enighet om at det kan gjøres mer med markedsføringen av Arbeidsmiljøportalen og de nye verktøyene i satsingen.

Det snakkes pent om samarbeidet med og bidragene fra etatene. Bransjeprogrammene og arbeidsmiljøsatsingen har begrenset levetid. Ifølge en av informantene er det derfor viktig at ny kunnskap preger og får fortsette å prege bedriftenes samarbeid med Nav Arbeidslivssentrene fremover, for å gi satsingen bærekraft.

6.2 Fem utvalgte bedrifter

Målet for arbeidsmiljøsatsingen har blant annet vært å styrke og motivere til felles innsats, og bidra til at virksomhetene ser verdien og effekten av å jobbe forebyggende. Målgruppene inkluderer tillitsvalgte, verneombud, HR-personell, mellomledere og bedriftshelsetjenesten.

I tillegg til intervjuer med bransjeprogrammene intervjuet vi fem bedrifter i september og oktober 2021 om deres erfaringer med arbeidsmiljøsatsingen. I intervjuene var vi spesielt interessert i å høre hvor langt satsingen har lyktes med å formidle kunnskap om arbeidsmiljø og å utvikle treffsikre bransjerettede tiltak og verktøy som er enkle å ta i bruk.

Bedriftene vi snakket med, inkluderte en matvareprodusent, en uteromsleverandør, et entreprenørfirma og to persontrafikkbedrifter. Følgeevalueringen har, på samme måte som satsingen, hatt utfordringer med å komme i kontakt med virksomheter. Henvendelsen om å delta på intervju ble sendt ut via prosjektlederne for bransjeprogrammene til virksomhetene. I utgangspunktet var tanken at vi skulle inkludere virksomheter fra alle bransjeprogrammene for å dekke bredden av ulike virksomheter i ulike næringer, men det lyktes vi ikke med. Noe skyldtes at enkelte

bransjeprogram hadde kommet kort, mens andre virksomheter ga uttrykk for at de ikke kunne prioritere å delta på intervju i en hektisk hverdag midt i en pandemi.

Samtlige bedrifter som vi intervjuet, kjente godt til satsingen gjennom sine bransjeforbund, Nav Arbeidslivssenter eller gjennom erfaring med eget bruk av verktøyene. Tre av bedriftene mente de i stor grad jobber med forebyggende arbeidsmiljøarbeid med utgangspunkt i arbeidsmiljøsatsingens overordnede budskap om at arbeidsmiljø handler om arbeidet, mens de to andre var godt i gang med arbeidet.

Samtlige bedrifter var opptatt av lederens rolle i arbeidet. Tre av bedriftene mente de hadde god struktur på kompetanseutviklingen for ledere, mens de to andre tilbyr kurs og/eller har det som tema i ledermøter, på samlinger og i løpende intern kommunikasjon. Fire av bedriftene mente at arbeidsmiljøsatsingens budskap i stor eller meget stor grad var formidlet til ledere i virksomhetene. I den siste bedriften mente man også å være på god vei med dette, men at man ikke kan si seg fornøyd før flere ledere faktisk videreformidler budskapet til bedriftens ansatte. En bedrift poengterte at arbeidsmiljøindikatorer nå inngår som en del av ledernes styringsindikatorer.

Om ikke opplæring i forebyggende arbeidsmiljøarbeid for ledere var helt nytt for alle bedriftene, var det flere som påpekte at det var nytt å arbeide såpass systematisk med dette. En stor virksomhet har hatt et pilotprogram som syntes vellykket i en av sine avdelinger. Dette vil trolig bli rullet videre ut i konsernet i 2022, når piloten har blitt nærmere evaluert.

Bedriftene hadde ulik erfaring og kjennskap til verktøyene som er utviklet i arbeidsmiljøsatsingen. En av persontrafikkbedriftene kjente til portalen og verktøyene, men brukte intet derfra. Verktøyene ble oppfattet som for generelle og lite tilpasset deres bransje. Dette var også synspunktet til en større virksomhet som har tilgang på ressurser når det gjelder forebyggende arbeidsmiljøarbeid. For de øvrige virksomhetene oppfattes portalen som rimelig brukervennlig og med et nyttig innhold for ledere med personalansvar, tillitsvalgte og målgruppen.

Tre av bedriftene kjente til og brukte *En bra dag på jobb*. Verktøyet ble oppfattet som brukervennlig og svært nyttig. Arbeidsmiljøhjelpen var mindre kjent blant virksomhetene, men det var en oppfatning av at også dette verktøyet kunne være nyttig for ledere og tillitsvalgte.

Fire av bedriftene pekte på Nav Arbeidslivssenter som viktig for bedriftens arbeid med arbeidsmiljøsatsingen. Samarbeidet er godt, men arbeidslivssentrene kan bli enda mer synlige og tydelige, mente en bedrift. Arbeidslivssentrene kan være enda mer bransjetilpasset og ligge enda litt mer foran, mente en annen. En tredje ønsket at Nav Arbeidslivssenter tar en enda sterkere rolle i å formidle viktigheten og behovet for forebyggende arbeidsmiljøarbeid ut som allmennkunnskap til befolkningen.

På spørsmål om bedriftene tror arbeidsmiljøsatsingen vil få *effekter*, fikk vi positive tilbakemeldinger. Entreprenørfirmaet fortalte at fraværet i en avdeling hadde falt fra 12,5 prosent før satsingen til 3,4 prosent etter, og at de hadde høye forventninger til liknende effekter i andre avdelinger. Satsingen oppfattes som meget positiv, og verktøyene gir bedriften en god hjelp i implementeringen. Videre ble det fremhevet at satsingen vil føre til en annen måte å tenke på, både i det daglige arbeidet og i de mellommenneskelige relasjonene.

De fleste pekte på økt samarbeid mellom partene på arbeidsplassen som en følge av satsingen, og som det er enighet om er et premiss for gode resultater.

Informantene uttrykte ønske om

- ▶ mer differensierte produkter for større og mer komplekse bedrifter
- ▶ tilpasning og forenkling av språk

- ▶ kurs i digitale ferdigheter for selvstudier i bransjer der det er vanskelig å samle de ansatte
- ▶ mer ressurser til arbeidet
- ▶ mer oppmerksomhet om det psykososiale miljøet
- ▶ videreføring av bransjeprogrammene
- ▶ økt fokus og bevissthet generelt i samfunnet på betydningen av arbeidsmiljøet og på hva dette innebærer for ledere og for samarbeidet på arbeidsplassen

Ifølge informantene var det risiko knyttet til

- ▶ at satsingen ikke når ut ditt den skal – til gulvet
- ▶ at ledere ikke engasjerer seg
- ▶ for mye fokus på økonomi og for lite vekt på indikatorer for arbeidsmiljø
- ▶ at medarbeiderne har ulike forutsetninger, slik at det kan være vanskelig å få med alle

6.3 Spørreundersøkelse om kjennskap til arbeidsmiljøsatsingen

Høsten 2021 gjennomførte vi en spørreundersøkelse blant partene i arbeidslivet og store offentlige arbeidsgivere. Formålet med undersøkelsen var å belyse hvor utbredt kjennskapet til arbeidsmiljøsatsingen var.

Hos hvem bør arbeidsmiljøsatsingen være kjent? Satsingen skal bidra til kunnskap, kompetanse og verktøy for virksomhetene. Målgruppen for satsingen omfatter alle virksomheter i arbeidslivet. Da er det i prinsippet relevant å undersøke kjennskapet til arbeidsmiljøsatsingen i samtlige private og offentlige virksomheter.

I denne spørreundersøkelsen har vi imidlertid ikke invitert et representativt utvalg av alle private og offentlige virksomheter. Vi antar at informasjon om satsingen gjerne formidles ovenfra og ned. På arbeidsgiversiden innebærer det at informasjon om satsingen formidles av de store arbeidsgiverorganisasjonene, via eventuelle landsforeninger, til ledelsen i virksomheter. På arbeidstakersiden innebærer det at informasjon om satsingen formidles av hovedsammenslutningene, via de ulike fagforeningene, til de tillitsvalgte i virksomhetene. Fremstillingen er noe forenklet, men illustrerer vår antakelse om at informasjon om satsingen gjerne skal gjennom flere ledd før den når helt ut til ledelse, HR-personell, verneombud og tillitsvalgte ute i virksomhetene. Intervjuene vi har gjennomført i løpet av evalueringen tyder på at arbeidsmiljøsatsingen ennå er nokså lite kjent ute i virksomhetene. Vi har derfor valgt å rette spørreundersøkelsen mot arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner som antas å ha en viktig rolle i å formidle informasjon om satsingen. Vi har i tillegg rettet spørreundersøkelsen mot store offentlige arbeidsgivere (kommuner og store statlige virksomheter), som forventes å være tidlig ute med å ta til seg sentrale initiativ rettet mot arbeidslivet.

Konsekvensen er imidlertid at utvalget er skjevt, sammenlignet med et teoretisk utvalg av alle private og offentlige virksomheter. Vi mener dette kan forsvares med utgangspunkt i formålet med spørreundersøkelsen. Vi mener spørreundersøkelsen er egnet til å gi et første inntrykk av respondentenes kjennskap til arbeidsmiljøsatsingen. Vi mener den også er egnet til å gi noen innspill til forbedring. Den kan ikke gi forventningsrette estimater av kjennskap til satsingen i alle private og offentlige virksomheter. Det kan eventuelt fremtidige undersøkelser gi svar på.

Vi redegjør også kort for utvalget i spørreundersøkelsen i kapittel 3.4.

Nedenfor beskriver vi de viktigste resultatene fra spørreundersøkelsen, gjennomført høsten 2021. Vi har gjengitt noen tilleggsresultater i vedlegg til rapporten (Kapittel 8.1).

6.3.1 Svarprosent

Vi inviterte 20 arbeidsgiverorganisasjoner, 67 arbeidstakerorganisasjoner, 366 kommuner og fylkeskommuner og 93 statlige virksomheter til å delta i undersøkelsen. I Tabell 6-1 har vi gjengitt antall inviterte, antallet som svarte, og svarprosenten blant de ulike organisasjonene og virksomhetene.

Tabell 6-1 Svarprosent

Organisasjon/virksomhet	Antall inviterte	Antall svar	Svarprosent
Arbeidsgiverorganisasjon	20	8	40 %
Arbeidstakerorganisasjon	67	21	31 %
Kommune/fylkeskommune	366	99	27 %
Statlig virksomhet	93	32	34 %

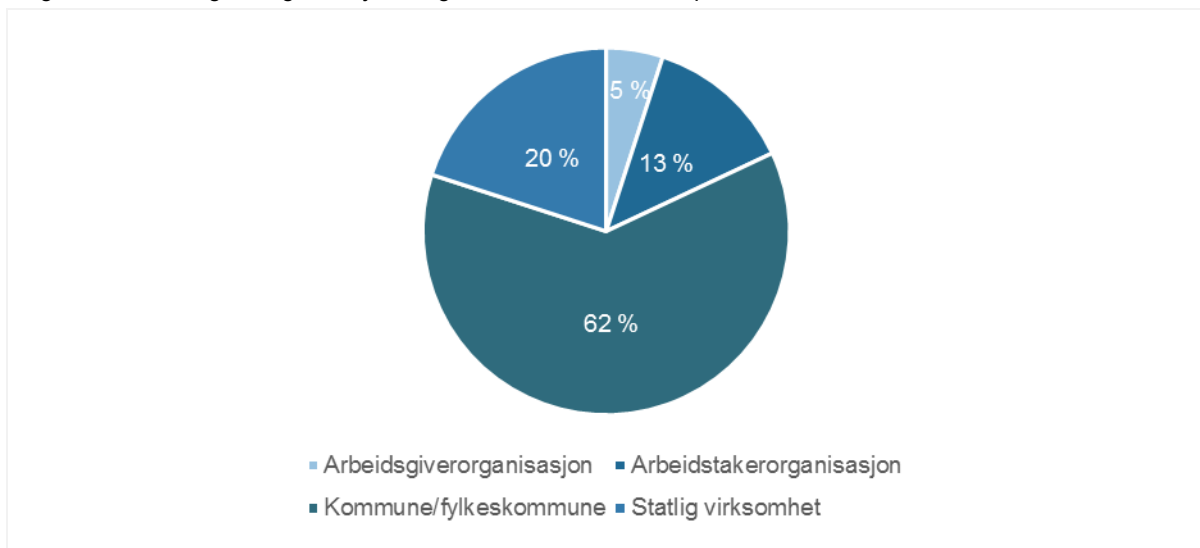
Tabell 6-1 viser blant annet at 27 prosent av kommunene og fylkeskommunene svarte på spørreundersøkelsen. Dette er erfaringsmessig en vanlig svarprosent i spørreundersøkelser som går til alle kommuner og fylkeskommuner.

Tabellen viser også at mellom 31 og 40 prosent av de andre inviterte organisasjonene og virksomhetene valgte å svare på spørreundersøkelsen. Svarprosenten er ikke helt uventet, sett i lys av svarprosenten blant kommunene. Samtidig kan det tenkes at svarprosenten kunne vært enda høyere hvis denne undersøkelsen om arbeidsmiljøetsatsingen ble gitt høyere prioritet av mottakerne.

6.3.2 Fordeling av respondentene

Det kom inn totalt 160 svar på spørreundersøkelsen. Fordi det var flest inviterte kommuner og fylkeskommuner, utgjør disse den største andelen av respondentene. Disse etterfølges av de statlige virksomhetene, arbeidstakerorganisasjonene og arbeidsgiverorganisasjonene. I Figur 6.1 har vi gjengitt fordelingen av respondentene.

Figur 6.1 Fordeling av organisasjoner og virksomheter blant respondentene



Kilde: Agenda Kaupangs spørreundersøkelse om arbeidsmiljøetsatsingen. N = 160.

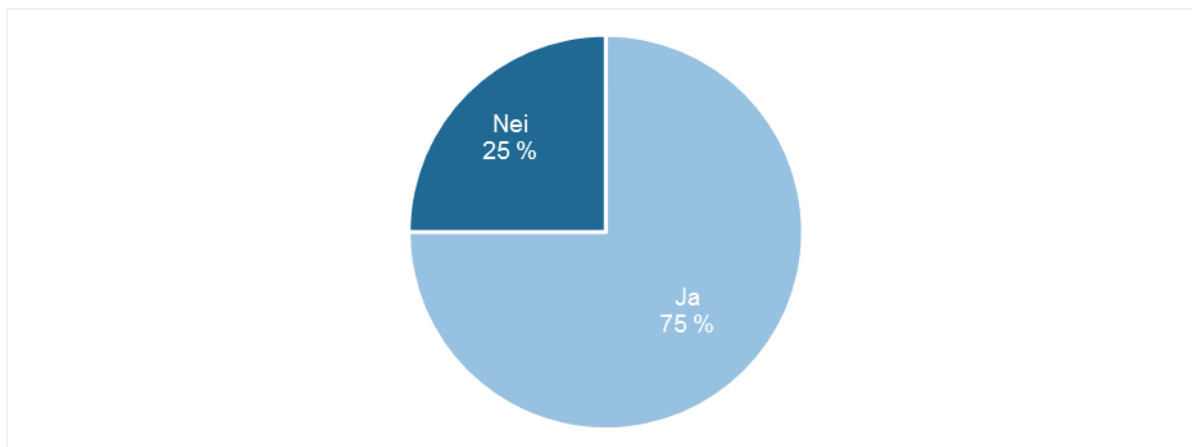
Figur 6.1 viser at kommuner og fylkeskommuner utgjorde 62 prosent av respondentene, statlige virksomheter utgjorde 20 prosent, arbeidstakerorganisasjoner utgjorde 13 prosent, mens arbeidsgiverorganisasjoner utgjorde 5 prosent.

Figuren illustrerer at utvalget er skjevt, slik vi tidligere har omtalt og begrunnet. Det innebærer for eksempel at kommunenes svar i større grad vil prege resultatene enn svarene fra de andre respondentene.

6.3.3 Kjennskap til arbeidsmiljøsatsingen

Det første spørsmålet om arbeidsmiljøsatsingen vi stilte, var: «Kjenner du til arbeidsmiljøsatsingen?» Som Figur 6.2 viser, svarte 75 prosent av respondentene «ja» på spørsmålet, mens 25 prosent svarte at de ikke kjenner til arbeidsmiljøsatsingen.

Figur 6.2 Kjenner du til arbeidsmiljøsatsingen?



Kilde: Agenda Kaupangs spørreundersøkelse om arbeidsmiljøsatsingen. N = 160.

Fordi det var relativt få respondenter fra noen av organisasjonene, er det ikke grunnlag for å trekke slutninger om hvorvidt arbeidsmiljøsatsingen var bedre kjent blant noen organisasjoner og virksomheter enn andre.

6.3.4 Kjennskap til målene i arbeidsmiljøsatsingen

Alle respondenter som svarte at de kjenner til arbeidsmiljøsatsingen, fikk deretter spørsmålet: «Kjenner du til målene i arbeidsmiljøsatsingen, som er

- ▶ å bidra til kunnskap, kompetanse og verktøy for virksomhetene
- ▶ å fremme en felles forståelse av at arbeidsmiljø handler om arbeid
- ▶ å bidra til virksomhetenes forebyggende arbeidsmiljøarbeid på de områder som i størst grad bidrar til å redusere sykefravær og frafall?»

117 av respondentene svarte på spørsmålet. 91 prosent svarte at de kjenner målene, mens 9 prosent svarte at de ikke gjorde det. Blant alle organisasjonene og virksomhetene var det enkelte som ikke kjenner til målene.

6.3.5 Kilder til informasjon om arbeidsmiljøsatsingen

For å belyse hvordan kunnskapen om arbeidsmiljøsatsingen har nådd de ulike organisasjonene og virksomhetene, listet vi opp ulike mulige kilder for informasjon, og stilte spørsmålet: «Fra hvilke av følgende kilder har du fått informasjon om arbeidsmiljøsatsingen?» Respondentene kunne velge så mange av alternativene som var riktige for dem.

Det var 116 respondenter som svarte på spørsmålet. De tre informasjonskildene som ble nevnt av flest respondenter, var Nav (53 prosent), STAMI (41 prosent) og KS (39 prosent). Arbeidstilsynet ble nevnt av 36 prosent av respondentene.

Både Nav, STAMI og Arbeidstilsynet har det til felles at de ble nevnt blant alle respondent-gruppene. 67 prosent av kommunene svarte at de hadde fått informasjon om arbeidsmiljøsatsingen fra Nav. Det samme svarte enkelte arbeidsgiverorganisasjoner, arbeidstakerorganisasjoner og statlige virksomheter.

37 prosent av kommunene svarte at de hadde fått informasjon om arbeidsmiljøsatsingen fra STAMI. Det samme gjorde flere av arbeidsgiverorganisasjonene, noen av arbeidstakerorganisasjonene og over halvparten av de statlige virksomhetene.

Arbeidstilsynet ble nevnt av 31 prosent av kommunene, flere av arbeidsgiverorganisasjonene, noen av arbeidstakerorganisasjonene og litt mindre enn halvparten av de statlige virksomhetene.

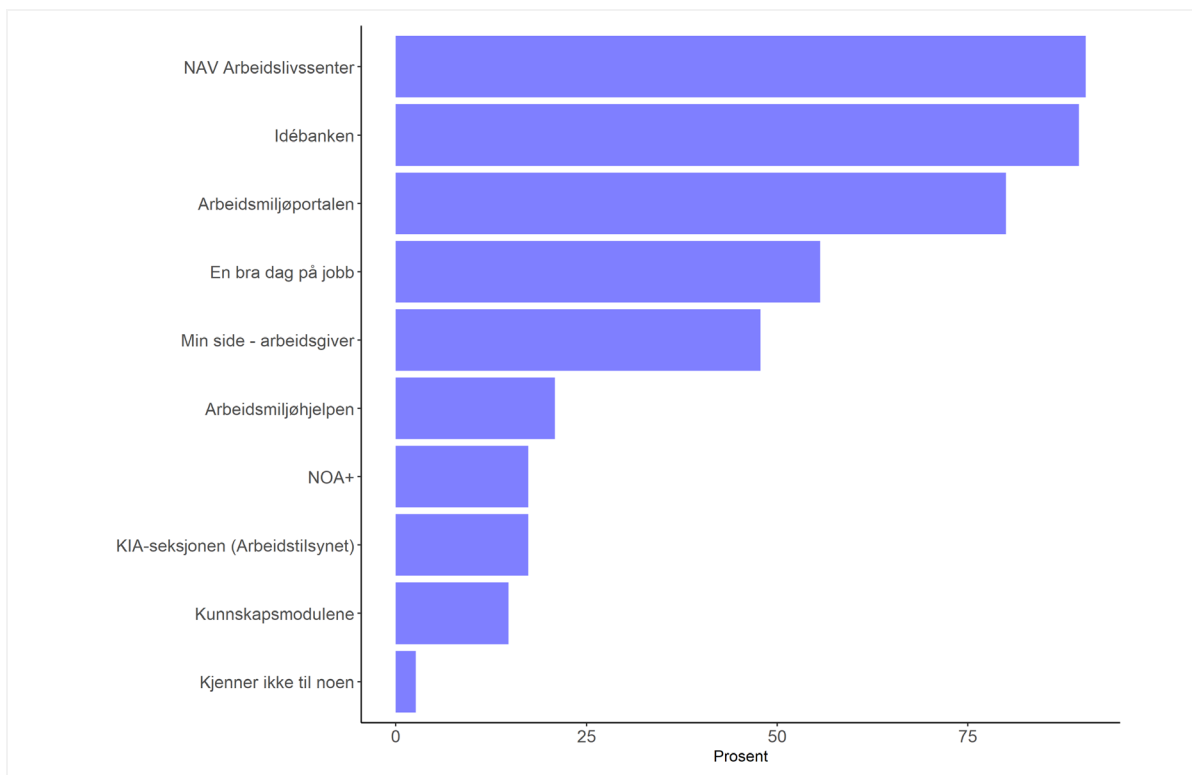
6.3.6 Kjennskap til ressurser og verktøy i arbeidsmiljøsatsingen

Vi har også undersøkt i hvilken grad organisasjonene og virksomhetene var kjent med de ulike ressursene og verktøyene som er knyttet til satsingen. Vi nevnte en rekke ulike ressurser og verktøy, og ba respondentene krysse av for hvilke de kjente til. Flere svar var mulig.

De ulike ressursene og verktøyene har til dels ulik rolle i satsingen, og kan sånn sett ikke sammenlignes direkte. For eksempel er Nav Arbeidslivssenter en etablert tjeneste, som har en rolle som formidler av budskapet og verktøyene i satsingen. Et annet eksempel, Arbeidsmiljøhjelpen, er et helt konkret verktøy for å identifisere utfordringer og bevaringsområder i virksomhetenes arbeidsmiljø, og prioritere tiltak. Begge deler er allikevel ressurser som virksomhetene kan oppsøke for på ulikt hvis å få støtte i arbeidsmiljøarbeidet.

I Figur 6.3 har vi gjengitt andelen respondenter som var kjent med de ulike ressursene og verktøyene.

Figur 6.3 Vi ber deg krysse av for hvilke av følgende du kjenner til



Kilde: Agenda Kaupangs spørreundersøkelse om arbeidsmiljøsatsingen. N = 115.

Figur 6.3 viser at de aller fleste respondentene kjente til Nav Arbeidslivssenter (90 prosent), Idébanken (90 prosent) og Arbeidsmiljøportalen (80 prosent). En stor majoritet av både arbeidsgiverorganisasjonene, arbeidstakerorganisasjonene, kommunene og fylkeskommunene, og de statlige virksomhetene kjente til disse. *En bra dag på jobb* og *Min side – arbeidsgiver* var også godt kjent, og disse ressursene var også vel etablert før arbeidsmiljøetsatsingen.

De andre ressursene og verktøyene var i mindre grad kjent. Disse resultatene drives i noen grad av at det var en lav andel av kommunene og fylkeskommunene som svarte at de kjente til Arbeidsmiljøhjelpen, NOA+, KIA-seksjonen og Kunnskapsmodulene. I disse tilfellene var det en høyere andel av arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene som svarte at de kjente til ressursene og verktøyene.

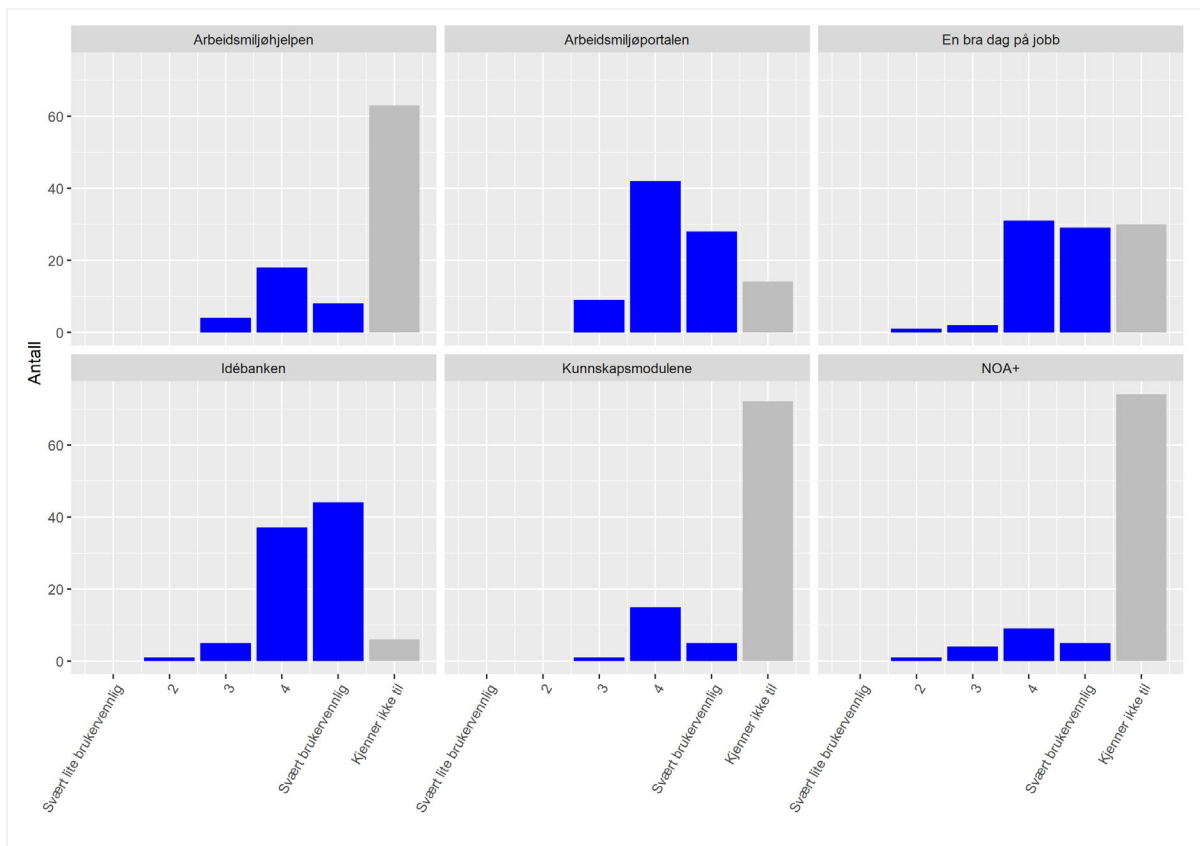
6.3.7 Vurderinger av brukervennlighet, nytte og hvor godt målgruppenes behov ivaretas

Vi har i tillegg bedt respondentene vurdere de ulike ressursene og verktøyene. Vi ba respondentene angi ressursene og verktøyenes nytte, brukervennlighet og i hvilken grad de treffer behovene i målgruppen, på en skala fra 1 til 5.

Brukervennlighet

I Figur 6.4 viser vi fordelingen av svarene. De grå søylene viser hvor mange respondenter som svarte at de ikke kjenner til ressursen eller verktøyet.

Figur 6.4 Ta stilling til de ulike ressursene og verktøyenes brukervennlighet på skalaen 1–5. (Antall respondenter som valgte de ulike svaralternativene.)



Kilde: Agenda Kaupangs spørreundersøkelse om arbeidsmiljøetsatsingen. N = 93.

Figur 6.4 viser, i likhet med de to neste figurene, at det varierte betydelig mellom de ulike ressursene og verktøyene hvor mange respondenter som svarte at de ikke kjente til det. Flere har valgt «kjenner ikke til»-alternativer her enn som svarte tilsvarende på forrige spørsmål, som var: «Vi ber deg krysse av for hvilke av følgende du kjenner til.» Trolig har forrige spørsmål fanget opp om respondentene har hørt om de ulike ressursene og verktøyene. På spørsmålene her, om brukervennlighet, nytte og hvor godt målgruppens behov ivaretas, kan det tenkes at respondenter som opplever at de ikke har tilstrekkelig erfaringsgrunnlag for å vurdere de ulike ressursene og verktøyene, har svart «kjenner ikke til».

Figur 6.4 viser videre at respondentene som har gitt en vurdering, overveiende har valgt de to mest positive kategoriene. I Tabell 6-2 under har vi oppsummert fordelingene av svarene.

Tabell 6-2 Vurderinger av brukervennligheten til de ulike ressursene og verktøyene på skalaen 1–5

Ressurs/verktøy	Min.	Median	Gjennomsnitt	Maks	Andel «kjenner ikke til»
Arbeidsmiljøportalen	3	4	4,24	5	15 %
En bra dag på jobb	2	4	4,40	5	32 %
Arbeidsmiljøhjelpen	3	4	4,13	5	68 %
Kunnskapsmodulene	3	4	4,19	5	77 %
NOA+	2	4	3,95	5	80 %
Idébanken	2	5	4,43	5	7 %

Kilde: Agenda Kaupangs spørreundersøkelse om arbeidsmiljøetsatsingen. N = 93.

Tabell 6-2 inneholder flere resultater som vi vil kommentere. 85 prosent av respondentene har gitt en vurdering av Arbeidsmiljøportalen. Gjennomsnittsvurderingen ligger på 4,24, som innebærer at flere respondenter har vurdert Arbeidsmiljøportalen som svært brukervennlig. Både andelen respondenter og vurderingene av brukervennlighet er oppmuntrende, med tanke på portalens funksjon som inngangsport til ulike ressurser og verktøy i satsingen.

NOA+ er en kilde til fakta. Det har ikke vært presentert som et verktøy på linje med *En bra dag på jobb* eller Arbeidsmiljøhjelpen. Derfor er det ikke overraskende at mange av respondentene (80 prosent) svarer at de ikke kjenner til NOA+ som sådan.

Også kunnskapsmodulene er kjent av relativt få. Heller ikke det er overraskende, fordi kunnskapsmodulene er rettet spesielt mot partene i arbeidslivet, mens partene utgjør en relativt liten del av respondentene. De 23 prosentene av respondentene som har vurdert kunnskapsmodulenes brukervennlighet, har gitt dem en relativt god skår, med et gjennomsnitt på 4,19.

Idébanken ble etablert før arbeidsmiljøetsatsingen. 93 prosent av respondentene har vurdert idébankens brukervennlighet, og gitt den en gjennomsnittsskår på 4,43 – den høyeste blant ressursene og verktøyene. Skåren synes systematisk høyere enn samtlige andre ressurser og verktøy, med unntak av *En bra dag på jobb*.⁶¹

En bra dag på jobb og Arbeidsmiljøhjelpen er i ulik grad kjent. 68 prosent av respondentene gir en vurdering av *En bra dag på jobb*, mens 32 prosent av respondentene gir en vurdering av Arbeidsmiljøhjelpen. Blant respondentene som har vurdert de to verktøyene, blir *En bra dag på jobb* vurdert som mer brukervennlig (4,40) enn Arbeidsmiljøhjelpen (4,13). Forskjellen synes systematisk.⁶²

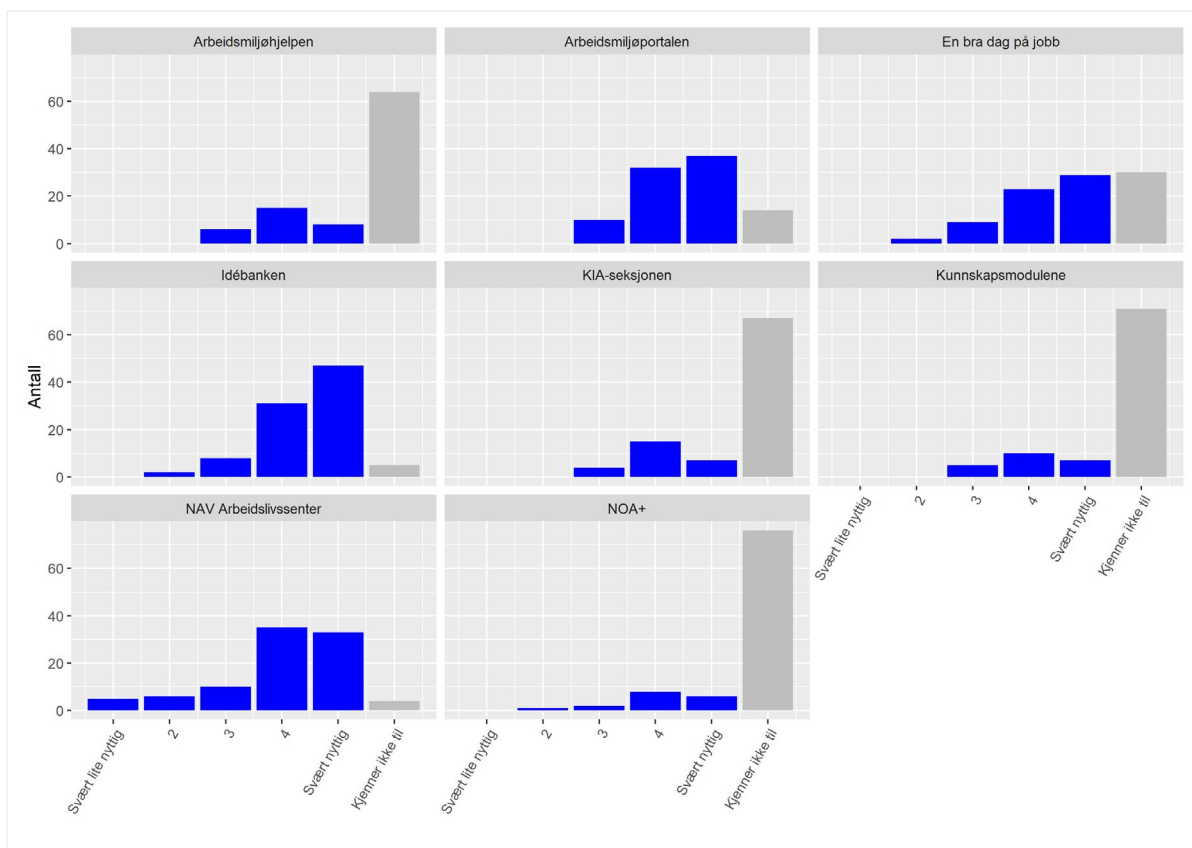
⁶¹ Signifikant forskjellig fra Arbeidsmiljøhjelpen og NOA+ med sig. < 0,05. Signifikant forskjellig fra Kunnskapsmodulene med sig. < 0,10.

⁶² Signifikant forskjellig med sig. = 0,065.

Nytte

I Figur 6.5 har vi gjengitt fordelingen av svarene der respondentene vurderte ressursene og verktøyenes nytte. Fordelingene inkluderer antallet respondenter som svarte at de ikke kjenner til den enkelte ressursen/verktøyet (de grå søylene).

Figur 6.5 Ta stilling til de ulike ressursene og verktøyenes nytte på skalaen 1–5. (Antall respondenter som valgte de ulike svaralternativene.)



Kilde: Agenda Kaupangs spørreundersøkelse om arbeidsmiljøetsatsingen. N = 93.

Figur 6.5 viser at det, også om nytte, er overveiende mange respondenter som har valgt de to øverste kategoriene. I Tabell 6-3 har vi oppsummert fordelingene av svarene.

Tabell 6-3 Vurderinger av nytten til de ulike ressursene og verktøyene på skalaen 1–5

Ressurs/verktøy	Min.	Median	Gjennomsnitt	Maks	Andel «kjenner ikke til»
Arbeidsmiljøportalen	3	4	4,34	5	15 %
En bra dag på jobb	2	4	4,25	5	32 %
Arbeidsmiljøhjelpen	3	4	4,07	5	69 %
Kunnskapsmodulene	3	4	4,09	5	76 %
NOA+	2	4	4,12	5	82 %
Idébanken	2	5	4,40	5	5 %
KIA-seksjonen	3	4	4,12	5	72 %
Nav Arbeidslivssenter	1	4	3,96	5	4 %

Kilde: Agenda Kaupangs spørreundersøkelse om arbeidsmiljøetsatsingen. N = 93.

Tabell 6-3 viser blant annet at gjennomsnittsvurderingen av nytte varierte mellom 3,96 (Nav Arbeidslivssenter) og 4,40 (Idébanken). Vi vil kommentere noen av resultatene.

I likhet med vurderingene av brukervennlighet, varierer det også her hvor stor andel av respondentene som gir en vurdering av nytte. Det er nærliggende å anta at det reflekterer at de ulike ressursene og verktøyene i ulik grad er kjent, og at respondentene i ulik grad har tilstrekkelig erfaringsgrunnlag til å gi en vurdering.

Listen over ressurser inkluderer her også KIA-seksjonen og Nav Arbeidslivssenter. Det var ikke relevant å vurdere brukervennligheten til hele organisasjoner, men nytten av disse kan vurderes.

Nav Arbeidslivssenter fikk lavest skår på nytte, med en gjennomsnittsvurdering på 3,96. Skåren er signifikant forskjellig fra skårene til Idébanken og *En bra dag på jobb*.⁶³

Idébanken fikk høyest skår på nytte, med en gjennomsnittsvurdering på 4,40. Skåren er signifikant forskjellig fra skårene til Arbeidsmiljøhjelpen, KIA-seksjonen og Kunnskapsmodulene.⁶⁴

Det var ingen signifikant forskjell i vurderingene av nytten til *En bra dag på jobb* og Arbeidsmiljøhjelpen.

Treffer behovene i målgruppen

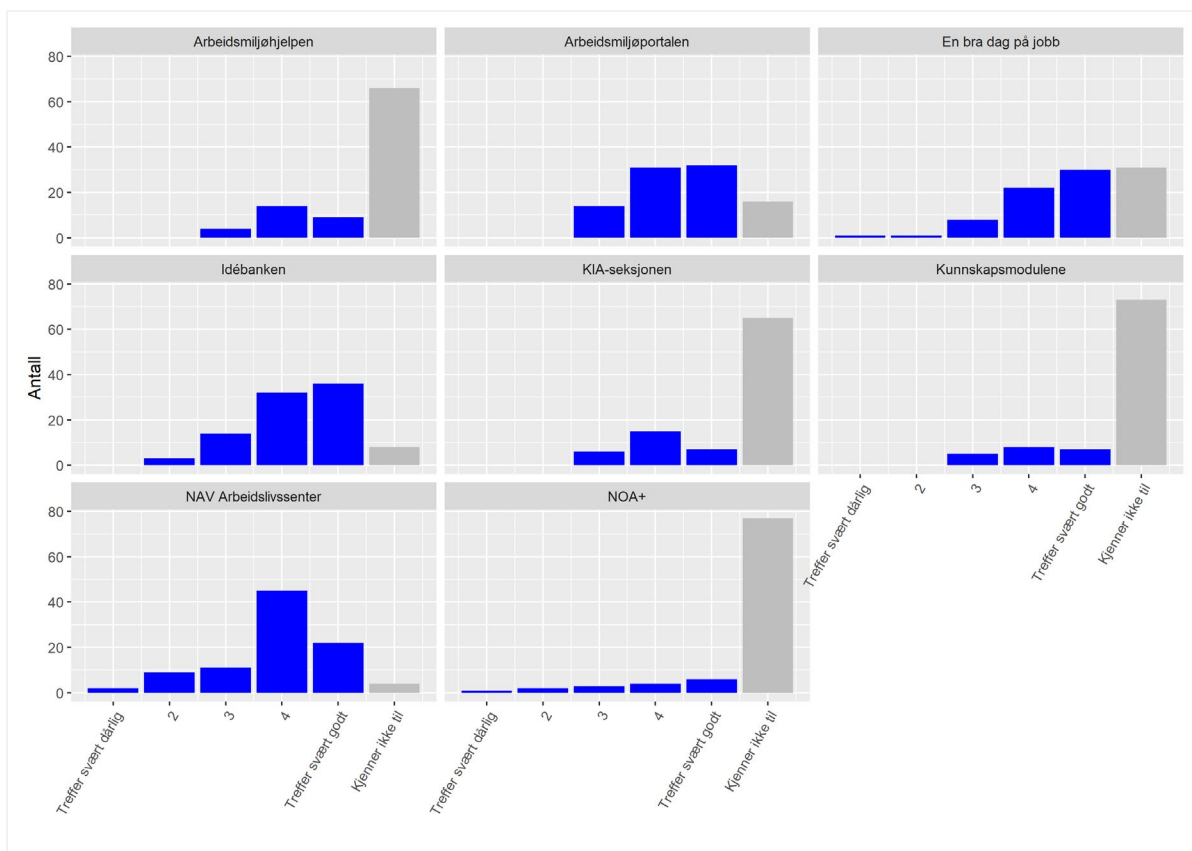
I Figur 6.6 har vi gjengitt fordelingen av svarene der respondentene vurderte i hvilken grad de ulike ressursene og verktøyene treffer behovene i målgruppen. Fordelingene inkluderer antallet respondenter som svarte at de ikke kjenner til den enkelte ressursen/verktøyet (de grå søylene).

I spørsmålet om målgruppen som ble stilt arbeidsgiverorganisasjonene, ble målgruppen beskrevet som ledere med personalansvar og HR-funksjonen i medlemsvirksomhetene. For arbeidstakerorganisasjonene ble målgruppen beskrevet som tillitsvalgte og verneombud ute i virksomhetene. Målgruppen i kommunene og fylkeskommunene var HR-funksjonen og ledere med personalansvar i kommunen eller fylkeskommunen. For de statlige virksomhetene ble målgruppen beskrevet som HR-funksjonen og ledere med personalansvar.

⁶³ Signifikant forskjellig fra Idébanken med sig. < 0,01. Signifikant forskjellig fra *En bra dag på jobb* med sig. = 0,06.

⁶⁴ Signifikant forskjellig fra Arbeidsmiljøhjelpen med sig. < 0,05. Signifikant forskjellig fra KIA-seksjonen og Kunnskapsmodulene med sig. < 0,10.

Figur 6.6 Ta stilling til i hvilken grad de ulike ressursene og verktøyene treffer behovene i målgruppen. Skalaen er 1–5. (Antall respondenter som valgte de ulike svaralternativene.)



Kilde: Agenda Kaupangs spørreundersøkelse om arbeidsmiljøetsatsingen. N = 93.

Figur 6.6 viser at de ulike ressursene og verktøyene i stor grad ble vurdert å treffe behovene i målgruppene. Medianen for alle ressursene og verktøyene er 4. Gjennomsnittet varierte mellom 3,75 (NOA+) og 4,27 (En bra dag på jobb).

Tabell 6-4 Vurderinger av i hvilken grad de ulike ressursene og verktøyene treffer behovene i målgruppen, på skalaen 1–5

Ressurs/verktøy	Min.	Median	Gjennomsnitt	Maks	Andel «kjenner ikke til»
Arbeidsmiljøportalen	3	4	4,23	5	17 %
En bra dag på jobb	1	4	4,27	5	33 %
Arbeidsmiljøhjelpen	3	4	4,19	5	71 %
Kunnskapsmodulene	3	4	4,10	5	78 %
NOA+	1	4	3,75	5	83 %
Idébanken	2	4	4,19	5	9 %
KIA-seksjonen	3	4	4,04	5	70 %
Nav Arbeidslivssenter	1	4	3,85	5	4 %

Kilde: Agenda Kaupangs spørreundersøkelse om arbeidsmiljøetsatsingen. N = 93.

Tabell 6-4 viser blant annet at gjennomsnittsvurderingen varierte mellom 3,75 (NOA+) og 4,27 (En bra dag på jobb).

Nav Arbeidslivssenter ble vurdert å treffe behovene i målgruppen i mindre grad enn flere av de andre ressursene og verktøyene. Forskjellene var signifikante med Arbeidsmiljøportalen, *En bra dag på jobb*, Idébanken og Arbeidsmiljøhjelpen.⁶⁵

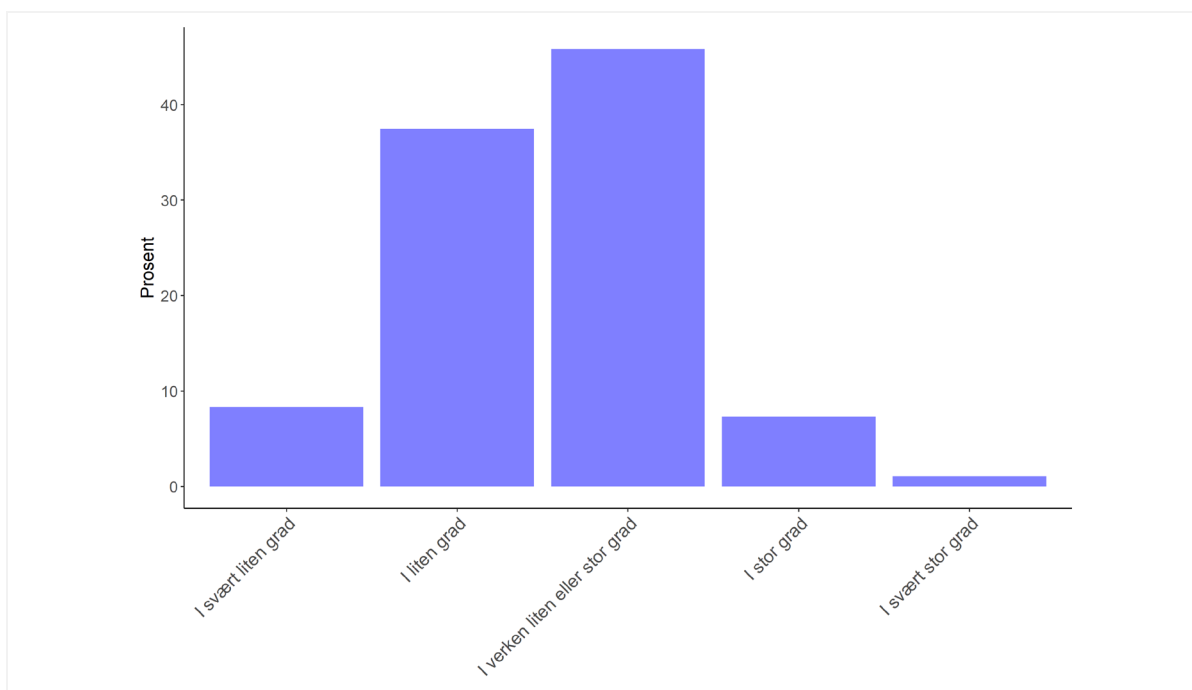
Det var ingen signifikant forskjell mellom *En bra dag på jobb* (4,27) og Arbeidsmiljøhjelpen (4,19) i vurderingen av i hvilken grad de treffer behovene i målgruppen.

6.3.8 Bruk av ressursene og verktøyene

Vi ba respondentene vurdere i hvilken grad ressursene og verktøyene i arbeidsmiljøetsatsingen er tatt i bruk. Arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene ble spurt om bruk «ute i virksomhetene», kommunene, fylkeskommunene og de statlige virksomhetene ble spurt om bruk i sin egen virksomhet.

I Figur 6.7 har vi gjengitt svarfordelingen.

Figur 6.7 Slik du vurderer det – i hvilken grad er ressursene og verktøyene i arbeidsmiljøetsatsingen tatt i bruk?



Kilde: Agenda Kaupangs spørreundersøkelse om arbeidsmiljøetsatsingen. N = 96.

Figur 6.7 viser at til sammen 46 prosent av respondentene mente at ressursene og verktøyene i liten eller svært liten grad er i bruk. Like mange respondenter mente at ressursene og verktøyene i verken liten eller stor grad er i bruk.

6.4 Vurderinger

Som en del av evalueringen har vi innhentet noen brukererfaringer gjennom intervjuer og via en elektronisk spørreundersøkelse. Overordnet må det presiseres at erfaringene som er innhentet, er relativt begrensede og utgjør eksempler på erfaringer i større grad enn at de synliggjør tendenser

⁶⁵ Signifikant forskjellig fra Arbeidsmiljøportalen og *En bra dag på jobb* med sig. < 0,01. Signifikant forskjellig fra Idébanken med sig. < 0,05. Signifikant forskjellig fra Arbeidsmiljøhjelpen med sig. = 0,052.

blant målgruppene for satsingen. Med det sagt, kan det være interessante innsikter å hente fra enkelterfaringer, og vi fremhever noen under.

Resultater fra de kvalitative intervjuene med noen sentrale brukere og målgrupper for arbeidsmiljø-satsingen, gir inntrykk av at brukerne er positive til arbeidsmiljø-satsingens hovedbudskap og kunnskapsbaserte tilnærming. Satsingen innebærer ny systematikk i arbeidsmiljøarbeidet. Det er en forventning om at satsingen vil kunne ha positive effekter på sykefraværet. Slike bruker-erfaringer tilsier at arbeidsmiljø-satsingen har truffet godt med den overordnede tilnærmingen til utfordringsbildet.

Brukererfaringene tilsier at arbeidsmiljø-satsingen med tilhørende ressurser og verktøy, ikke ennå er godt nok kjent. En av fire respondenter blant partene og store offentlige arbeidsgivere svarer at de ikke kjenner til arbeidsmiljø-satsingen. Mer kan gjøres for å gjøre Arbeidsmiljøportalen kjent. Etablerte ressurser og verktøy er bedre kjent enn ressurser og verktøy av nyere dato.

Ressursene og verktøyene i arbeidsmiljø-satsingen er i varierende grad tatt i bruk. De aller fleste respondenter mener at de «i liten grad» eller «i verken liten eller stor grad» er tatt i bruk. Noen bransjer har kommet lengre enn andre i å ta ressursene og verktøyene i bruk. Dette reflekterer muligens også hvilke bransjer som deltok i de kvalitative intervjuene, men også utvalget i spørreundersøkelsen. Resultatet er viktig som et nullpunkt, og neste kartlegging, som planlegges gjennomført høsten 2022, vil kunne gi oss nyttig innsikt i om det har vært en utvikling knyttet til i hvilken grad ressursene og verktøyene i satsingen har blitt tatt i bruk.

Det er varierende erfaringer med hvor godt ressursene og verktøyene er tilpasset brukernes behov. Enkelte bedrifter trekker frem utfordringer knyttet til bransjetilpasning, tilpasning til bedriftenes størrelse og behovet for løpende oppfølging av ledere. Noen ressurser og verktøy vurderes som mer brukervennlige og nyttige enn andre. Slike brukererfaringer tilsier at det kan være et forbedringspotensial når det gjelder å tilpasse ressursene og verktøyene til brukernes behov. Vi vil samtidig understreke at både intervjuutvalget og det endelige utvalget som svarte på spørreundersøkelsen er relativt lite, og fortolkningen av resultatene må derfor gjøres med en viss varsomhet.

7 Overordnet vurdering og anbefalinger

Denne midtveisevalueringen oppsummerer og vurderer utviklingen i arbeidsmiljøsatsingen fra satsingen ble iverksatt 1. januar 2019 og frem til 31. desember 2021. Arbeidsmiljøsatsingen er slik sett over halvveis i satsingsperioden, og dette kapittelet vurderer utvikling og status på satsingen så langt i perioden, opp mot evalueringskriteriene beskrevet i kapittel 2.

13. mars 2020 traff koronapandemien Norge med full kraft og har siden den tid medført forsinkelser i fremdriften til satsingen. Pandemien medførte at det ble forsinkelser i utviklingen av produktene i satsingen, eksempelvis filming til *En bra dag på jobb* og den utadrettede virksomheten til KIA. Pandemien har også hatt betydning for opprettelsen av KIA og integreringen av KIA i Arbeidstilsynet. Pandemien medførte også at personer i Arbeidstilsynet og Nav ble omdisponert til andre oppgaver, samt at prioriteringene hos flere av etatene og ute i virksomhetene har endret seg i en periode med høyt fokus på smittevern og pandemioppfølging. Med dette som kontekst så vurderer vi satsingen opp mot kriteriene effektivitet/implementering, måloppnåelse, relevans, effekt og levedyktighet/bærekraft.

Effektivitet/implementering

Effektivitet i denne sammenhengen er tett knyttet opp til implementeringen av arbeidsmiljøsatsingen. Det vil si hvordan satsingen ble etablert, organisert, videreutviklet og har vært gjennomført. Kriteriet knytter seg både til ansvars- og oppgavefordeling og utviklingen i samhandlingen mellom etatene, utviklingen av produktene og i formidlingen fra satsingen. Et grunnleggende utgangspunkt for forståelsen og vurderingen av implementeringen av arbeidsmiljøsatsingen knytter seg til, som vi har beskrevet tidligere i rapporten, at arbeidsmiljøsatsingen er etablert for å løse et meget komplekst utfordringsbilde, gjerne kalt et gjenstridig problem eller en samfunnsflope. En må forvente at etablering og implementering av en slik satsing vil være krevende. Satsingen består av flere virkemidler og har store behov for samordning og samhandling både på strategisk og operativt nivå på tvers av sidestilte etater. Gjenstridige problemer krever høy grad av horisontal samordning, og vanligvis er det nødvendig å gå utover tradisjonell hierarkisk ansvars plassering og tillate horisontal ansvarsfordeling for å få til godt samordnet og helhetlig fremdrift og utvikling. Det var krevende for etatene å jobbe med denne samordningen i tidlige faser i satsingen, og vi har fremhevet flere av utfordringene tidligere i rapporten.

Med utgangspunkt i status i arbeidet i satsingen ved inngangen til 2022, mener vi det er viktig å fremheve at etatene fremstår bedre samordnet og dermed bedre rustet for videre utvikling enn vi har sett tidligere. Det er etablert noen tydelig avklarte samarbeidsfora på strategisk og operativt nivå, og ansvar og rollefordeling fremstår som avklart. Vi mener det fremover blir viktig for etatene å sikre at de holder trykk og fremdrift gjennom disse felles arenaene nå når utviklingen av de enkelte produktene i satsingen i hovedsak er fordelt på etatsnivå og mellom etatene. En form for overordnet samordning lik den som nå er etablert mener vi også vil være viktig for å sikre at satsingen fortsetter å være nettopp en tverretattlig satsing, og ikke blir for fragmentert. Selv om utviklingen av enkeltprodukter nå i hovedsak skjer på etatsnivå, er den overordnede samordningen helt sentral for å lykkes med å kommunisere og formidle budskap og innhold helhetlig ut om satsingen. Budskapet må være uavhengig av hvilken etat som står bak formidlingen, og de ulike verktøyene bør fremstå med en god sammenheng, ikke minst gjennom Arbeidsmiljøportalen.

I utviklingsprosjektet holdt prosjektleder i dialogen mellom etatene og mellom de ulike prosjektgruppene i satsingen. Etter at satsingen gikk over i drift i 2021 var det et fortsatt behov for en slik koordinerende rolle. Fremover mener vi det er sentralt for etatene i satsingen at de sikrer at en slik overordnet koordinering fortsetter, slik at satsingen fremover har helhetlig og koordinert fremdrift, og at det sikres en lik formidling ut om satsingen, i tillegg til utviklingen som skjer på etatsnivå.

Det kan stilles spørsmål ved fremdriften i utviklingen av produktene i arbeidsmiljøatsingen, og vi har også sett i vår gjennomgang at det har blitt reist noen kritiske spørsmål til den. Vi vurderer at det mest sannsynlig kunne vært gjort avklaringer og tydeligere bestillinger innledningsvis i satsingsperioden som kunne bidratt til raskere fremdrift i utviklingsarbeidet i tidlige faser. Men vi ser at når nødvendige avklaringer ble gjort, var det fremdrift i utviklingen. Covid-19-pandemien har tydelig også forsinket utviklingsarbeidet i satsingen, på alle områder. Dette er et forhold helt utenfor involverte aktørers kontroll, selvsagt, og vi har ikke noe grunnlag for å vurdere at pandemien kunne eller burde vært håndtert annerledes med utgangspunkt i arbeidsmiljøatsingen. Vi vil heller fremheve at etatene har hatt fremdrift også under pandemiperioden, og at det har blitt jobbet med utvikling på de områdene det har vært mulig. Samtidig vil vi understreke at det fremover også bør legges til rette for mer alternative arbeidsformer i utviklingsarbeidet dersom restriksjoner og interne prioriteringer i etatene, som har forsinket fremdrift, vedvarer.

Som nevnt, er utviklingen av produktene i satsingen på tidspunktet for levering av denne midtveis-rapporten i følgeevalueringen (januar 2022) i all hovedsak fordelt mellom etatene.

Når det gjelder arbeidsområder og produktutvikling i satsingen, har det på et overordnet nivå vært referert til to hovedinnsatsområder i satsingen: kunnskapsutvikling, som STAMI ble gitt et overordnet ansvar for, og veivisning, som Arbeidstilsynet er gitt et særskilt ansvar for. Arbeidsmiljøportalen skal være en etatsfelles synliggjøring av helheten i satsingen, samt produktene og ressursene i selve arbeidsmiljøatsingen. På ett nivå har utviklingen av enkeltprodukter hele veien gjennom satsingen foregått på etatsnivå, men med noen koordineringsbehov på tvers. Dette har i all hovedsak fungert tilfredsstillende. Men pandemien gjorde det utfordrende å få etablert en god kontakt mellom KIA og Nav Arbeidslivssenter. Der det har blitt utfordringer har det først og fremst handlet om innsatsene som har vært tverrgående, og kanskje særlig knyttet til utviklingen av Arbeidsmiljøportalen. Vår vurdering er at etter at ekstern prosjektleder kom på plass, og det ble tydeligere arenaer for styring og redaksjonell utvikling av portalen, har dette også utviklet seg positivt. Utfordringen er, slik vi vurderer det, om produktene fremover vil bli benyttet.

Vi mener arbeidet med formidling av budskap og innhold i satsingen, på samme måte som for samordningen av etatene og når det gjelder utviklingen av produktene i satsingen, er et område som viser betydelig utvikling. Ettersom de utviklede produktene og ressursene i satsingen er ferdige, er det også naturlig at formidlingsarbeidet tar stadig mer plass. Formidling av selve budskapet med satsingen ble det satset mye på tidlig fra flere av etatene, ikke minst internt i egne virksomheter blant personer som skulle jobbe med eller tett på satsingen. Med utgangspunkt i formidlingsteori, og kombinert med en forståelse av at nøkkelpersoner for arbeidsmiljøarbeid i virksomheter ikke nødvendigvis har tilstrekkelig kompetanse om hva arbeidsmiljø handler om, mener vi nettopp denne prioriteringen har vært viktig. Vi som evaluator erfarer også at vi gjennom vår kontakt med ulike aktører i satsingen får formidlet en liknende historie om hva arbeidsmiljø handler om, og hvordan man kan jobbe forebyggende med arbeidsmiljø. Dette tyder på at det er bred enighet om og forståelse av budskapet. Dette mener vi er en styrke for satsingen fremover. Hvor godt dette budskapet er formidlet eksternt, er det fortsatt for tidlig å vurdere fullt ut. Vi mener samtidig at dette er oppgaver det vil være viktig å fortsatt prioritere fremover. Kunnskapsgrunnlaget, produktene og ressursene som er tilgjengelig henger godt sammen, og det er en viktig formidlingsoppgave å synliggjøre dette ut til satsingens målgrupper.

I sammenheng med dette, mener vi også det er viktig at det jobbes godt med dialogen med partene, som vil være avgjørende for at verktøy og produkter faktisk blir gjort kjent og benyttes innenfor flere bransjer. Som vi har påpekt tidligere i rapporten, har det vært noen utfordringer i samarbeidet, i starten av satsingen, mellom partene og satsingen, og vi understreker at det er helt sentralt for satsingen at partene blir involvert og tar et ansvar for formidling av både budskap og verktøy i satsingen.

Oppsummert vurderer vi at det er en felles forståelse av målsettingen med arbeidsmiljøsatsingen på tvers av etatene. Det synes også å være etablert hensiktsmessige strukturer for samhandling, utvikling og formidling gjennom en avklart oppgave- og ansvarsfordeling mellom etatene for å sikre videre fremdrift i satsingen, og gode samhandlingsarenaer på både strategisk og operativt nivå. Samtidig mener vi satsingen fortsatt vil ha behov for noen form for helhetlig koordinering på tvers av de involverte.

Måloppnåelse

Måloppnåelse i denne evalueringen handler om i hvilken grad arbeidsmiljøsatsingen når de målene som er satt for satsingen. Det overordnede målet for selve satsingen er å bidra til måloppnåelse av IA-avtalens mål. Arbeidsmiljøsatsingen kan bidra til dette gjennom å lykkes med utviklingen av sine produkter, og gjennom hensiktsmessig og tydelig formidling både av satsingens overordnede budskap om forbyggende arbeidsmiljøarbeid og av produktene i satsingen. Ved satsingens oppstart var det lagt vekt på at den gjennom sitt utviklingsarbeid skulle bidra til å skape ny giv for det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet i virksomhetene gjennom en ny innretning på støttende virkemidler. I tillegg til at det i satsingen skulle sørge for ensrettet kommunikasjonen i form av et felles budskap fra myndigheter og parter knyttet til satsingen.

Satsingen har lyktes med en større grad av bransje- og yrkesinnretting på virkemidler og råd enn det som var tilfelle før satsingen ble iverksatt. I alt 14 bransjer inngår i dag i Arbeidsmiljøportalen. For disse bransjene foreligger det fakta og virkemidler for å arbeide med arbeidsmiljøet med utgangspunkt i en arbeidssituasjon som bransjene kjenner seg igjen i. Det er planlagt at Arbeidsmiljøportalen skal utvides med fire–seks bransjer årlig, og innen utgangen av 2022 vil 19 bransjer inngå i portalen. Innen utgangen av denne IA-perioden vil det fortsatt være flere bransjer som så langt ikke vil finne fakta og virkemidler med utgangspunkt i deres arbeidshverdag i Arbeidsmiljøportalen. Det er tydelig gjennom våre datainnsamlingsrunder at hvilke bransjer som til enhver tid inngår i portalen, er avgjørende for hvilke bransjer og virksomheter som tar satsingen innover seg, og som deretter vil ta i bruk produktene og verktøyene som er utviklet.

Utvikling av produkter og verktøy er ett element i måloppnåelsen til arbeidsmiljøsatsingen. Satsingen har etablert alle produkter som var planlagt innledningsvis. Disse har vi beskrevet tidligere i rapporten, og slik sett vurderer vi at satsingen har hatt måloppnåelse på ett nivå. For at satsingen skal kunne vurderes med god måloppnåelse, må også verktøyene og produktene benyttes og oppleves som nyttige. Det har vært krevende å komme i dialog med virksomheter som er en helt sentral målgruppe for satsingen. Vi har gjennomført intervju med et begrenset antall virksomheter og gjennomført en spørreundersøkelse til ulike målgrupper for satsingen. Vi registrerer at det er positive tilbakemeldinger på enkeltverktøy og portalen fra aktører som har benyttet dem, men dette har vi ikke god nok systematisk oversikt over. I sluttevalueringen vil bruk og opplevd nytte fra sentrale målgrupper inngå som en viktig del.

I hvilken grad det har blitt et sterkere, mer kunnskapsbasert og mer målrettet trepartssamarbeid som en følge av arbeidsmiljøsatsingen, er krevende å svare ut. Partene var koblet på i forarbeidene til arbeidsmiljøsatsingen, da det ble etablert en felles definisjon av arbeidsmiljø. På samme måte som mellom etatene har dette vært et godt fundament for å utvikle en felles innsats i trepartssamarbeidet innenfor det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet.

Partene har vært representert i referansegruppen for satsingen, og har dermed sittet tett på utviklingen av satsingen. Det at budskapet er felles, og at det er basert på det samme fakta-grunnlaget, har nok ført til at trepartssamarbeidet innenfor arbeidsmiljøfeltet har blitt mer samlet og fremstår som mer enhetlig utad. Evalueringen har ikke tilstrekkelig innsikt i hvordan partene har arbeidet tidligere til å kunne vurdere om de i dag arbeider mer kunnskapsbasert. I hvilken grad trepartssamarbeidet har blitt mer målrettet som følge av satsingen, er også krevende å vurdere. Norge har en lang tradisjon med et vel etablert trepartssamarbeid også innenfor arbeidsmiljøfeltet

på sentralt nivå. Det som satsingen bidrar til, er å mobilisere topartssamarbeidet på den enkelte arbeidsplass. Vi vil først kunne si at arbeidsmiljøsatsingen har bidratt til sterkere, mer kunnskapsbasert og målrettet tre- og topartssamarbeid når satsingen blir kjent i virksomhetene, og partene på den enkelte arbeidsplass arbeider med utgangspunkt i et felles kunnskapsgrunnlag og med et faktagrunnlag som den enkelte bransje og virksomhet kjenner seg igjen i.

For å sikre kjennskap til og for å motivere til bruk av ressursene og produktene i satsingen, er det viktig for satsingen å opprettholde god dialog og involvering av partene. Etatene er således viktige for å bidra til at partene formidler arbeidsmiljøsatsingens hovedbudskap og motivere til bruk av ressursene og produktene i satsingen i tillitsvalgt- og lederopplæringen.

Oppsummert vurderer vi altså at arbeidsmiljøsatsingen kan vise til en viss grad av måloppnåelse, både når det gjelder bedre etatssamarbeid for å få til samordnete og tilpassede innsatser, og når det gjelder utvikling av flere produkter og ressurser. Vi mener satsingen kan vise til utvikling og fremdrift som fremstår målrettet. Samtidig er det for tidlig å vurdere måloppnåelsen for satsingen totalt sett på dette tidspunktet.

Relevans

At arbeidsmiljøsatsingen er godt forberedt og faglig fundert, fremstår som tydelig. Men dersom ikke satsingen og verktøyene oppleves som relevante for å løse utfordringene en står overfor, vil det likevel være krevende å lykkes med satsingen. Det er dette kriteriet relevans handler om: hvorvidt arbeidsmiljøsatsingen fremstår som relevant for å løse behovene og utfordringene satsingen er etablert for å bidra til å løse.

Vi mener dette er en reell utfordring for etatene i satsingen, som de også har tatt på alvor fra satsingens oppstart. Ikke minst relaterer det seg til vektleggingen av å formidle et felles budskap om hva arbeidsmiljøarbeid handler om. Kunnskapsutvikling og -formidling er helt sentralt i satsingen. Det er en erkjennelse blant de involverte aktørene i satsingen at det er behov for å heve kompetansen om forebyggende arbeidsmiljøarbeid ute i norske virksomheter, og også blant andre som jobber mot enkeltvirksomheter. Det har blitt gjort et betydelig arbeid i satsingen, både for å enes om å formidle enhetlig ut et felles budskap, men også mer omfattende gjennom tiltak for å sikre felles opplæring og lik kompetanse på området på tvers av dem som jobber med satsingen i etatene, og som skal formidle innhold og budskap fra den videre. Våre tilbakemeldinger fra personer vi har intervjuet på tvers av etater og blant partene, tyder på at satsingen oppleves relevant. Budskapet oppleves som viktig, og verktøyene som i hovedsak relevante. Dette mener vi er et godt utgangspunkt, men ikke tilstrekkelig for å sikre at satsingen oppleves som relevant også ute blant målgruppene i virksomhetene.

Vi har tidligere beskrevet at det var krevende å få tilgang til virksomheter som kunne gi oss innsikt i om satsingen og produktene og verktøyene oppleves som relevante og nyttige. Fra data-innsamlingen har vi fått innsikt i at satsingen og verktøyene som er utviklet oppleves som relevante, men at det er noe ulik bruk av verktøyene. Brukerundersøkelsen gir, som vi har beskrevet, ikke et representativt bilde av målgruppenes vurdering av relevans, bruk og nytte. Men det var relativt mange som kjente til satsingen (om lag 75 prosent). I dette utvalget var det en betydelig andel kommuner. Kommunene er en stor arbeidsgiver, og for satsingen lover det godt at mange kommuner kjenner til satsingen, og at de i neste ledd vil benytte seg av produktene i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet.

Fremover mener vi det vil bli viktig for satsingen å sikre fremdrift i produktutvikling og formidlingen: skape mer publisitet om verktøyene, mer kartlegging av brukernes erfaringer med bruk av verktøyene med tanke på kontinuerlig utvikling og forbedring, og god og tett dialog mellom utviklere og bransjer.

Effekt

Hvilken effekt arbeidsmiljøsatsingen har, både på bruker- og på samfunnsnivå, handler i denne evalueringen om hvilke virkninger arbeidsmiljøsatsingen har på de involverte aktørene, på partene i arbeidslivet og, etter hvert, på målgruppene for satsingen. Vi har tidligere i rapporten og over i denne evalueringsdelen beskrevet virkninger satsingen har hatt på etatsnivå. Vi mener vi gjennom perioden arbeidsmiljøsatsingen har virket, registrerer en utvikling i beskrivelser og forståelser av budskapet og innholdet i satsingen blant aktører involvert i arbeidet med satsingen som gir et bilde av mer enhetlige oppfatninger. Det er også grunn til å tro, slik vi vurderer det, at produkter som er utviklet i satsingen med den hensikt å bidra til kompetanseheving, har gjort nettopp det. Når det gjelder effekter utover dem som er tett på satsingen, vurderer vi fortsatt at bildet er utydelig. Det er variasjon på tvers av etatene når det gjelder hvor godt kjent og etablert satsingen er, og det er enda mer uklart hvorvidt den har hatt særlige effekter utover etatsnivå på tidspunktet for denne midtveiseevalueringen. Fremover er det vår vurdering at etatene og partene i fellesskap må jobbe med å legge til rette for at satsingen kan oppnå ønskete effekter. Dette handler på den ene siden om videreutvikling av produkter på etatsnivå, og at partene tar et ansvar for informasjon og formidling ut i sine nettverk av organisasjoner og virksomheter. Som vi har nevnt i flere omganger, er god kommunikasjon og formidling på flere nivå sentralt.

Levedyktighet/bærekraft

Hvorvidt arbeidsmiljøsatsingen vil være bærekraftig på sikt, handler om det langsiktige, strategiske perspektivet. Er det slik at de produktene som utvikles, fremstår som bærekraftige også utover IA-perioden, slik at satsingen kan bidra til varig forbedring og utvikling? På tidspunktet for denne midtveiseevalueringen er det for tidlig å gi en fullstendig vurdering av bærekraften i satsingen. Men vi vil løfte frem noen betraktninger som kan påvirke levedyktigheten til satsingen. En styrke, slik vi vurderer det, og som kan legge til rette for å skape varige endringer, er at personer som er tett på satsingen i de fire etatene, fremstår langt bedre samordnet og like i sine beskrivelser og vurderinger av satsingen ved utgangen av 2021 enn de gjorde tidlig i satsingsperioden.

Dette viser en ønsket utvikling som kan være med å legge til rette for bærekraft i satsingen. Det er imidlertid avgjørende at de samarbeidsstrukturene som nå er etablert, fortsetter å være i bruk og at de gis et innhold som oppleves som meningsfylt, slik at deltakelse prioriteres fra alle partene og justeres og forbedres basert på erfaringer. Vi mener det også er en styrke at det i hovedsak er avklart hvem som har ansvar for ulike deler av satsingens innhold og produkter. Det at denne utviklingen er tatt ut i etatenes linjer, og blitt en del av den ordinære linjerapportering, kan også bidra til robusthet. Det forutsetter selvsagt at resultater av dette arbeidet etterspørres internt i den enkelte etat. Vi mener det å sikre utvikling og fremdrift i produktene i satsingen, ikke minst å få *En bra dag på jobb* og Arbeidsmiljøhjelpen klar for flere bransjer, og få KIA operativ i mer virksomhetsrettet aktivitet, også vil være avgjørende for om satsingen blir levedyktig over tid.

Arbeidsmiljøportalen inneholder mer informasjon og også flere verktøy enn bare *En bra dag på jobb* og Arbeidsmiljøhjelpen, men dette er de to største og tydeligste, og de som har størst potensial til å nå mange virksomheter på en mer treffende og målrettet måte slik hensikten med satsingen er. Men for at det skal skapes et ordentlig moment rundt disse to verktøyene, mener vi de må være klare for flere bransjer. Å sikre det bør være en sentral prioritering fremover.

Anbefalinger

Med bakgrunn i datainnsamlingen som har blitt gjennomført og vurdering av fremdrift og utvikling i satsingen, har evalueringen følgende anbefalinger til etatene:

- ▶ Fortsette å vedlikeholde og justere organiseringen av satsingen i tråd med erfaringer og behov. Sørge for god overordnet samordning og samhandling mellom etatene også i 2022. Det er viktig å beholde en koordinerende funksjon på tvers av etatene i den videre driftsfasen.
- ▶ Sørge for fortsatt fremdrift i antall bransjer som gjøres tilgjengelige i portalen. Dette vurderes som svært viktig for at flere bransjer skal vurdere satsingen, portalen og verktøyene som relevante for dem.
- ▶ Sørge for at satsingen, ressursene og produktene tas i bruk av målgruppene, gjennom fortsatt fokus på formidlingsaktiviteter. Det er indikasjoner på at satsingen ikke er formidlet godt nok ut til de eksterne målgruppene, og formidlingsarbeidet bør ha høy prioritet fremover.
- ▶ Opprettholde god dialog med, og involvering av, partene, for å bidra til å mobilisere dem til å formidle arbeidsmiljøets hovedbudskap, og for å motivere dem til å ta i bruk ressursene og produktene i satsingen i tillitsvalgt- og lederopplæringen. Partene har et selvstendig ansvar for å gjøre satsingen kjent, men etatene er viktige pådrivere ovenfor partene i dette arbeidet.

8 Vedlegg

Tabell 8-1 Oversikt over sentrale dokumenter i satsingen i perioden 2019–2021

Dokumenter	2019	2020	2021
<i>Overordnede dokumenter</i>			
IA-avtalen 2019–2022	x		
Bransjeprogrammer under IA-avtalen	x		
Tildelingsbrev til etatene	x	x	x
Supplerende tildelingsbrev til etatene	x		
Mandat for utviklingsprosjekt arbeidsmiljøetsatsing	x		
Prosjektplan for arbeidsmiljøetsatsingen	x		
Kommunikasjonsgrunnlag	x		
STAMIs kommunikasjonsplan for arbeidsmiljøetsatsingen		x	
Foreløpig kommunikasjonsplan Arbeidstilsynet		x	
IA-arbeidet status og planer ASD		x	
Oppfølgingsnotat IA-arbeidet status og planer		x	
Oppsummering bransjeprogrammene		x	
Handlingsplan Arbeidsmiljøetsatsingen 2020		x	
Samarbeidsavtale portal		x	
Samarbeidsavtale mellom Arbeidstilsynet og Nav		x	
Prosjektrapport utviklingsprosjektet Arbeidsmiljøetsatsingen 2019–2020			x
<i>Referater</i>			
Referansegruppen	x	x	x
Prosjektteam		x	
Ledelsesgruppen	x	x	x
Kunnskapsmoduler		x	
Styringsgruppen			x

Tabell 8-2 Gjennomførte intervju i perioden 2019–2021

	2019	2020	2021
Arbeidstilsynet	9	5	16
STAMI	3	5	4
Nav	3	8	16
Petroleumstilsynet	1	2	2
ASD	2	1	
Partene	8		8
Prosjektleder		1	
Bransjeprogram			7
Virksomheter			5
Totalt	26	22	58

Status fra IA-partene 2021 og planer for 2022⁶⁶

NHO oppgir at de markedsfører arbeidsmiljøsatsingen via nettsiden Arbinn. Det utdypes at satsingen har blitt presentert for samtlige regionkontor, men at det trengs mer trykk på å få tatt i bruk verktøyene som tilbys via Arbeidsmiljøportalen. Arbeidsmiljørådgiverne ønsker mer hjelp med å få tak i moderatorer som kan hjelpe til i det lokale arbeidsmiljøarbeidet. Både Nav Arbeidslivssenter og BHT benyttes som moderatorer.

KS oppgir at de primært jobber med arbeidsmiljøsatsingen gjennom bransjeprogrammene og spesielt der KS har prosjektlederansvaret, det vil si for bransjeprogram barnehager og sykehjem. Det påpekes også at for å mobilisere partssamarbeidet i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet, så gjennomføres det kurs i rolleforståelse og partssamarbeid. I løpet av 2021 har det blitt avholdt flere webinarer blant annet om verktøyene i Arbeidsmiljøportalen. Arbeidsmiljøsatsingen inkluderes i lederopplæring og i programmet «Ny som leder» fra 2022.

Spekter jobber også med arbeidsmiljøsatsingen primært gjennom bransjeprogram sykehus og gjennom eget verktøy «Der skoen trykker». De har gjennomført en nasjonal konferanse 3. november, «Møteplass IA», der STAMI presenterte arbeidsmiljøsatsingen. Spekter vil i 2022 spesielt sette søkelys på arbeidsmiljøarbeid i de øvrige virksomhetene som ikke er omfattet av bransjeprogrammene.

Virke har informert om arbeidsmiljøsatsingen via nyhetsbrev til medlemmene, samt via en egen informasjonsspakke til alle daglige ledere som omfattes av bransjeprogram for barnehage, sykehjem og sykehus. Virke markedsfører arbeidsmiljøsatsingen og IA-bransjeprogrammene via sine nettsider. I tillegg har de hatt opplæring av alle bransjedirektører og fagsjefer i bruken av Arbeidsmiljøportalen og verktøyet «En bra dag på jobb». Lanseringen av «En bra dag på jobb» for varehandel ble også markedsført spesifikt til bransjen via et eget nyhetsbrev.

YS har utviklet et e-læringskurs sammen med Arbeidstilsynet KIA for tillitsvalgte. Kurset ble lansert 30. august 2021. I 2022 skal det jobbes videre med at dette tas i bruk i opplæringen av tillitsvalgte.

LO oppgir at de jevnlig informerer om arbeidsmiljøsatsingen ut i organisasjonen, samt i alle sammenhenger hvor de orienterer om LOs arbeid innen arbeidsmiljø, for eksempel møter, presentasjoner og konferanser. Satsingen har vært nevnt i flere nyhetsbrev og var tema i LOs medarbeiderkonferanse 2020, årets medarbeiderkonferanse og i flere webinarer arrangert av AOF. AOF vil ha flere webinarer utover høsten 2021 og vinter/vår 2022. Det er avholdt møter med forbund, LO, STAMI og Arbeidstilsynet. Kunnskapsmodulene er presentert for opplæringsansvarlige i forbundene. Både Arbeidsmiljøportalen og «En bra dag på jobb» har vært presentert på større konferanser, som for eksempel ILO-konferansen, som ble avholdt i juni. I tillegg er vesentlige deler av kunnskapsmodulene oversatt til engelsk spesielt tilrettelagt for østeuropeisk fagbevegelse. LO bidrar direkte i fire og indirekte (med forbund) i tre av bransjeprogrammene, hvor arbeidsmiljøsatsingen også er sentral. LO vil fortsette å ha fokus på å nå ut med budskapet om forebyggende arbeidsmiljøarbeid og har det som en prioritert oppgave også i 2022.

Unio jobber med arbeidsmiljøsatsingen via bransjeprogrammene og spesielt med Utdanningsforbundet og NSF. De har avtalt med Arbeidstilsynet KIA om utvikling av tillitsvalgtopplæringsprogram bygget på kunnskapsmodulene, men mer tilpasset Unios medlemmer. De har avholdt en egen verneombud-konferanse 26.–27. oktober, der KIA presenterte arbeidsmiljøsatsingen og STAMI kunnskapsoppsummering. I 2022 skal Unio legge enda mer vekt på at tillitsvalgte bruker verktøyene i Arbeidsmiljøportalen.

⁶⁶ Oppsummeringen er basert på møtereferat fra informasjonsdelingsmøte 25.11.2021 og fra en ekstra innspillsrunde fra IA-partene.

Akademikerne har utarbeidet opplæringsmateriell om alle delene av IA-avtalen, herunder også om satsingen på arbeidsmiljø og informasjon om verktøyene i satsingen. Denne benyttes av Akademikernes medlemsforeninger i deres tillitsvalgtopplæring. Arbeidsmiljøportalen benyttes av gruppene engasjert i bransjeprogrammet for sykehus, men det har vært vanskelig å få opp bruken av portalen ellers, siden den ikke oppleves som relevant i tillitsvalgtopplæringen når kontorarbeid ikke har vært inkludert. Akademikerne forventer økt bruk av portalen i 2022 når kontorarbeidsplasser også er inkludert. Arbeidsmiljøportalen har egen lenke under IA på deres nettside.

I løpet av tiden med pandemi og økt bruk av hjemmekontor har foreningene opplevd en økt interesse for forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Dette har blitt fulgt opp både av Akademikerne og medlemsforeningene på kurs og foredrag. I juni avholdt Akademikerne et seminar for sentrale personer i medlemsforeningene om IA-avtalen, hvor en forsker fra STAMI snakket om arbeidsmiljø og risikofaktorer for akademikeryrker. I november hadde Akademikerne et tilsvarende seminar hvor blant annet kunnskap og erfaringer med fjernarbeid sto på agendaen, og hvor STAMI presenterte sin kunnskapsoppsummering på området.

8.1 Tilleggsresultater fra spørreundersøkelsen om kjennskap til arbeidsmiljøetsatsingen

Nedenfor oppsummerer vi enkelte tilleggsresultater fra spørreundersøkelsen om kjennskap til arbeidsmiljøetsatsingen. De viktigste resultatene er presentert i delkapittel 6.3.

8.1.1 Planer for å ta ressursene og verktøyene i bruk

Vi spurte respondentene om de har lagt planer for hvordan de skal bidra til at ressursene og verktøyene tas i bruk. Blant de 96 respondentene som svarte på spørsmålet, var det 40 prosent som svarte at de har lagt planer. 60 prosent svarte «nei».

Det var respondenter blant både arbeidsgiverorganisasjonene, arbeidstakerorganisasjonene, kommunene og fylkeskommunene, og de statlige virksomhetene som svarte at de ikke hadde lagt slike planer. For eksempel svarte 4 av 9 arbeidstakerorganisasjoner «nei», i likhet med over halvparten av kommunene og fylkeskommunene, og 16 av 17 statlige virksomheter.

8.1.2 Lenke til Arbeidsmiljøportalen på hjemmesider og intranettsider

Vi spurte: «Har dere en klikkbar lenke til Arbeidsmiljøportalen på deres hjemmesider og/eller intranettsider?»

Blant alle respondentene som svarte på spørsmålet (96 respondenter), svarte 90 prosent at de ikke hadde lenke til Arbeidsmiljøportalen, hverken på hjemmesidene eller på intranettsidene. 3 prosent oppga at de hadde lenke på hjemmesidene. 7 prosent svarte at de hadde lenke på intranettsidene.

Når man ser nærmere på de ulike organisasjonene og virksomhetene, er bildet tilsvarende, om enn noe mer nyansert. Det var tre arbeidsgiverorganisasjoner som svarte på spørsmålet, hvorav ingen hadde lenke til Arbeidsmiljøportalen. Av de ni arbeidstakerorganisasjoner som svarte, hadde to lenke til Arbeidsmiljøportalen på sine hjemmesider, mens de øvrige ikke hadde lenke. Blant kommunene og fylkeskommunene (n = 67), svarte 9 prosent at de hadde lenke til Arbeidsmiljøportalen på sine intranettsider. 90 prosent hadde ikke lenke. 17 statlige virksomheter svarte på spørsmålet, hvorav en hadde lenke på sine intranettsider. De andre hadde ikke lenke.

Respondentene som svarte «nei» på om de har en klikkbar lenke, ble fulgt opp med følgende spørsmål: «Hvor sannsynlig er det at dere vil vurdere å legge til en klikkbar lenke for å gjøre Arbeidsmiljøportalen kjent og lett å finne?»

86 respondenter fikk dette spørsmålet. 6 prosent av dem svarte at det er lite eller svært lite sannsynlig at de vil vurdere å legge til en klikkbar lenke. 19 prosent svarte «verken/eller». 55 prosent svarte at det var sannsynlig eller svært sannsynlig at de ville vurdere å legge til en klikkbar lenke til Arbeidsmiljøportalen. 21 prosent svarte «vet ikke».



AGENDA KAUPANG

Agenda Kaupang bidrar til omstilling og utvikling av offentlig sektor. Vi bistår ledere og medarbeidere med faktabaserte beslutningsgrunnlag og effektivisering av prosesser. Agenda Kaupang gjennomfører analyser og rådgiving innen ledelsesutvikling, styring, økonomi, organisasjonsutvikling og digitalisering.