



# Evaluering av arbeidsmiljøsatsingen

---

2023

STAMI, ARBEIDSTILSYNET, NAV OG PETROLEUMSTILSYNET

AGENDA  
KAUPANG

**OPPDRAKSGIVER:** STAMI, Arbeidstilsynet, NAV og Petroleumstilsynet

**RAPPORT NR:** R1020919-03

**RAPPORTENS TITTEL:** Evaluering av arbeidsmiljøsatsingen

**ANSVARLIG KONSULENT:** Cecilie Aagestad

**KVALITETSSIKRET AV:** Jon Anders Lone

**FOTOGRAFI I RAPPORT:** Shutterstock

**DATO:** 2. mai 2023

# 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.

Forlengelsen av IA-avtalen har bidratt til en forlengelse av det pågående arbeidet i satsingen. Evalueringen er dermed ikke en sluttevaluering av satsingen, men en evaluering av status på arbeidet i satsingen så langt.

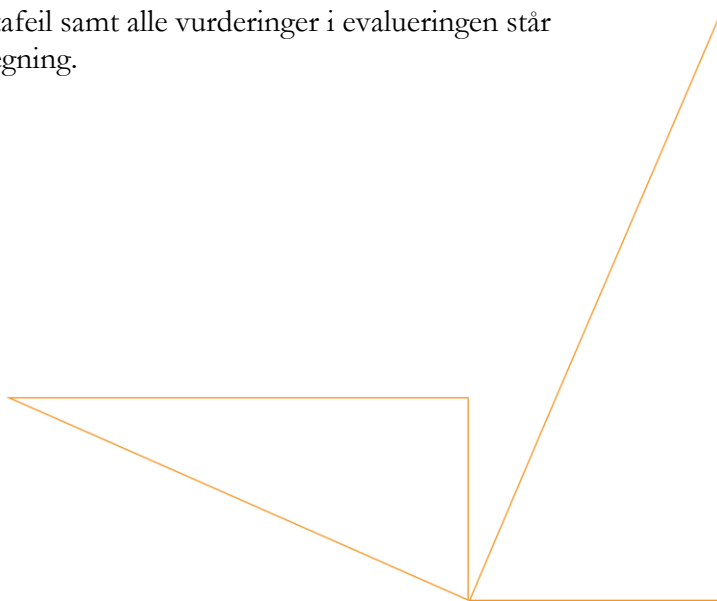
Det er Marit Brochmann, Martin A. Nome og Cecilie Aagestad, med sistnevnte som ansvarlig konsulent, som har gjennomført evalueringen. Jon Anders Lone er kvalitetssikrer av evalueringen.

I evalueringen har vi intervjuet sentrale personer for satsingen i STAMI, NAV, Arbeidstilsynet og Petroleumstilsynet. Vi har også intervjuet Arbeids- og inkluderingsdepartementet, og vi har gjennomført intervjuer med NHO, Spekter, Virke, LO, KS, Akademikerne, Unio og YS.

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

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

Skøyen 2. mai 2023



# Sammendrag

## Avtalen 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 gjaldt for perioden 1. januar 2019–31. desember 2022. Partene i IA-avtalen har blitt enige om å forlenge intensjonsavtalen, slik at den gjelder frem til 31. desember 2024.

Med IA-avtalen fulgte det endringer i mål og virkemidler. For å gjøre en offensiv innsats for bedre forebyggende arbeidsmiljøarbeid ble det etablert en ny arbeidsmiljøsatsing som skulle bidra til kunnskap, kompetanse og verktøy for virksomhetene. Arbeidsmiljøsatsingen 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 arbeidet.

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

Daværende Arbeids- og sosialdepartementet (nå Arbeids- og inkluderingsdepartementet) ga NAV, Arbeidstilsynet, Petroleumstilsynet og STAMI en sentral rolle i å følge opp IA-avtalens intensjoner og myndighetenes forpliktelser. I et oppdragsbrev fra departementet fremheves det at summen av endringer og nye virkemidler stiller krav til betydelig oppfølging fra både departementets og etatenes side. Særlig i 2019 ville behovet for innsats være stort, siden satsingen 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.

Endringer i virkemiddelapparatet, forsinkelser og hindringer på grunn av pandemien førte til at partene i IA-avtalen ble enige om å forlenge og forsterke innsatsen for å nå IA-avtalens mål. For arbeidsmiljøsatsingens del har forlengelsen av IA-avtalen bidratt til en forlengelse av det pågående arbeidet i satsingen.

Evalueringen er dermed ikke en sluttevaluering av satsingen, men en evaluering av status på arbeidet i satsingen så langt. Rapporten gir en beskrivelse og vurdering av utviklingen i arbeidsmiljøsatsingen gjennom satsingsperioden (2019–2022), men med vekt på utviklingen i 2022 og frem til 1. kvartal 2023.

## Følgeevaluering av arbeidsmiljøsatsingen

Agenda Kaupang har gjennomført en følgeevaluering av arbeidsmiljøsatsingen. Vi har undersøkt utviklingen i arbeidsmiljøsatsingen gjennom IA-avtaleperioden, og vurdert prosess og resultater opp mot et sett evalueringskriterier.

Utgangspunktet for følgeevalueringen er at arbeidsmiljøsatsingen, via *samhandling* 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 arbeidsmiljøsatsingen er iverksatt og gjennomført, og hvilke virkninger eller effekter arbeidsmiljøsatsingen har, på de involverte aktørene, på partene i arbeidslivet, og etter hvert, på målgruppene for satsingen.

Vi vurderer arbeidsmiljøatsingen etter fem evalueringskriterier:

- ▶ *Effektivitet/implementering*, som handler om hvordan arbeidsmiljøatsingen er iverksatt og gjennomført
- ▶ *Måloppnåelse*, som handler om i hvilken grad arbeidsmiljøatsingen når målene
- ▶ *Relevans*, som handler om hvorvidt arbeidsmiljøatsingen fremstår som relevant for å løse behov og utfordringer
- ▶ *Effekt*, som handler om hvilke virkninger eller effekter arbeidsmiljøatsingen 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. I perioden 2019 – 2022/2023<sup>1</sup> har det i alt blitt gjennomført 142 intervjuer med sentrale aktører i satsingen. I 2022/2023 har det blitt gjennomført 37 intervjuer med sentrale personer i STAMI, NAV, Arbeidstilsynet, Petroleumstilsynet og i Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Vi har også gjennomført intervjuer med NHO, Spekter, Virke, LO, KS, Akademikerne, Unio og YS. Vi har gjennomført en spørreundersøkelse til arbeidsgiverorganisasjoner, arbeidstakerorganisasjoner, offentlige arbeidsgivere og til et utvalg private virksomheter. I tillegg har vi gjennomgått relevante dokumenter.

### **Sentrale vurderinger og anbefalinger**

En overordnet vurdering, som vi også pekte på i midtveiseevalueringen, er at det har vært en betydelig positiv utvikling i arbeidsmiljøatsingen siden starten. Ansvars- og oppgavefordeling mellom etatene fremstår som avklart, og det er etablert samarbeidsstrukturer på strategisk og operativt nivå som bidrar til god samhandling og samordning. Samtidig er det indikasjoner på at det mangler en helhetlig strategisk overbygning i satsingen som også kan kommuniseres ut til aktørene innad i satsingen.

Fremdeles er vårt inntrykk at satsingen oppleves relevant av de involverte aktørene. En hovedutfordring for satsingen er fortsatt at verktøyene og produktene fra satsingen ikke fremstår som godt nok kjent ute blant norske virksomheter, og at det fortsatt fremstår som om det er en vei å gå før disse benyttes og eventuelt bidrar til en ønsket effekt. Arbeidet med å nå ut til målgruppene for satsingen, regional og lokalt, med både budskap og innhold bør prioriteres fremover, og evalueringer med utgangspunkt i brukertilbakemeldinger for å kunne forbedre og tilpasse verktøy så de oppleves nyttige og relevante, bør være en naturlig del av et slikt utviklingsarbeid.

Under oppsummerer vi våre vurderinger med utgangspunkt i evalueringens fem evalueringskriterier.

### **Effektivitet/implementering**

Det var krevende for etatene å samordne aktivitetene i tidlige faser av satsingen. Det er å forvente at etablering og implementering av en innsats som skal bidra til å løse et gjenstridig problem, vil være krevende. I løpet av 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. Vår vurdering er også at fremdriften i utviklingen av produktene i satsingen i hovedsak har vært god gjennom 2022.

---

<sup>1</sup> Enkelte intervjuer har blitt gjennomført i 2023. Rammen for intervjuene var utviklingen i satsingen frem til 1. kvartal 2023

I siste runde av datainnsamling blir det også beskrevet i større grad at samarbeidet mellom flere av etatene, som har blitt styrket gjennom satsingen, sprer seg i større grad til andre områder, ikke begrenset til samarbeid innenfor rammene av satsingen. Det fremstår som om satsingen har bidratt til å forsterke dette samarbeidet.

Satsingsperioden er forlenget, og vi mener det vil være viktig for satsingen fremover at etatene fortsetter å prioritere samordning og samarbeid for å sikre felles utvikling i satsingen. Vi mener enkeltverktøy, data og kunnskapsgrunnlag fremstår som tydelige i seg selv. Disse kan en sannsynligvis fortsette å utvikle uavhengig av en felles satsing. Men nettopp for å få en tyngde bak budskap og innhold, og kunne synliggjøre en bredde i produkter, er det sentralt at en lykkes med en felles overbygning og formidling av sammenhenger mellom produktene og bredden og mulighetene som ligger innenfor satsingen.

Etatene kan med fordel være tydeligere på hva som er den overordnede planen eller strategien for satsingen fremover, og sikre at dette også kommuniseres tydelig ut til de som jobber med ulike deler av satsingen. Vår vurdering er at helheten i satsingen ikke oppfattes tydelig blant alle som jobber med ulike deler av den. Det er også en risiko for at satsingen og verktøyene kan utvikle seg i ulike retninger uten en tydelig felles koordinering og helhetlig styring.

Utfordringen er, slik vi vurderer det, om produktene fremover vil bli benyttet i tilstrekkelig grad. Det er for tidlig å gjøre omfattende vurderinger av bruken av data- og kunnskapsgrunnlag og produkter fra satsingen. Men våre undersøkelser indikerer at det fortsatt er et utviklingspotensial når det gjelder å nå ut med produktene til målgruppene for satsingen, og sikre at de oppleves nyttige og relevante. Hvordan etatene lykkes med å fortsette utviklingsarbeidet, inkludere brukerinnsikter og -tilbakemeldinger i revideringer og tilpasninger av verktøy, og samhandle med hverandre og med partene for å sikre god formidling av budskap og innhold i satsingen, vil være avgjørende for at en lykkes med arbeidsmiljøetsatsingen.

## **Måloppnåelse**

Det overordnede målet for arbeidsmiljøetsatsingen er å bidra til måloppnåelse av IA-avtalens mål. Satsingen 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.

På overordnet nivå er det for tidlig å vurdere satsingens effekter og måloppnåelse. Det vil være vanskelig å isolere effekten av arbeidsmiljøetsatsingen fra andre tiltak for å redusere sykefravær og forebygge frafall fra arbeidslivet. Men det kan på lengre sikt gjøres vurderinger av bruk av verktøyene i satsingen, vurderinger av kjennskap til kunnskapsbasert forebyggende arbeidsmiljøarbeid i virksomheter og opplevde effekter og nytte av produktene, veivisningen og kunnskapsgrunnlaget fra satsingen. Satsingen har fått en forlenget satsingsperiode, og er forsinket i sin utvikling blant annet på grunn av koronapandemien. Dette bidrar også til at det er prematurt å vurdere mye knyttet til overordnet måloppnåelse og effekter.

Samtidig har satsingen jobbet målrettet med utgangspunkt i aktivitetsmål som ble fastsatt i satsingens handlingsplan fra 2020, og satsingen kan vise til utvikling innenfor alle fastsatte aktivitetsmål. Etatene formidler et ensrettet budskap, slik vi vurderer det. Og partene bidrar til dette, spesielt hovedorganisasjonene sentralt. Både veiviserkorps, i form av KIA, og en arbeidsmiljøportal er også etablert, og portalen er en samlende portal for verktøy og kunnskapsgrunnlag i satsingen. Oppsummert er alle produkter som var planlagt innledningsvis etablert. Hele satsingen har en tydelig bransjeinnretning, og gir et bidrag til økt kunnskapsbasert, forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Det er også jobbet med å etablere en seksjon for systematiske kunnskapsoppsummeringer, som skal bidra til å samle og tilgjengeliggjøre kunnskap. Etatene jobber også mer sammen om

temaene i satsingen. Samarbeidet med partene, forstått som hovedorganisasjonene sentralt, har også funnet en form i satsingen.

Det gjenstår samtidig arbeid og videreutvikling på alle satsingens identifiserte innsatsområder for at satsingen kan vurderes å ha lyktes fullt ut med sine aktiviteter. Vår vurdering er at det er sannsynlig at etatene videre i satsingsperioden vil fortsette å ta utviklingssteg mot forbedret måloppnåelse. Men for at satsingen skal lykkes, og være et reelt bidrag til at det jobbes mer kunnskapsbasert med forebyggende arbeidsmiljøarbeid og dermed bidra til oppnåelse av IA-avtalens mål, mener vi også at det fortsatt er barrierer.

Selv om satsingen har lyktes med en større grad av bransje- og yrkesinnretting på virkemidler og råd enn det som var tilfellet før satsingen ble iverksatt, med totalt 19 bransjer i Arbeidsmiljøportalen våren 2023, er det fortsatt for tidlig å vurdere bruk og nytte av verktøyene. Utvikling av produkter og verktøy er ett element i måloppnåelsen til arbeidsmiljøetsatsingen. For at satsingen skal kunne vurderes med god måloppnåelse, må også verktøyene og produktene benyttes og oppleves som nyttige. Vi har trukket frem både i denne rapporten og i midtveisevalueringen at det er positive tilbakemeldinger på enkeltverktøy og portalen fra aktører som har benyttet dem. For mange bransjer er verktøyene fortsatt relativt nye. Vi mener at undersøkelsen viser et betydelig potensial for å nå lengre og bredere ut med Arbeidsmiljøportalen og de sentrale verktøyene den lenker til.

I hvilken grad det har blitt et sterkere, mer kunnskapsbasert og mer målrettet trepartssamarbeid som en følge av arbeidsmiljøetsatsingen, har vi ikke grunnlag for å vurdere. Partene var koblet på i forarbeidene til arbeidsmiljøetsatsingen, 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. Men det har vært utfordringer i samarbeidet mellom satsingen og hovedorganisasjonene sentralt, og det har vært uenigheter gjennom perioden om grad av og form på involveringen av partene. I 2022 ble det etablert et fast møteforum med tre årlige møter mellom etatene og partene for informasjonsdeling i satsingen. For at satsingen skal bidra til et forbedret trepartssamarbeid, må etatene og partene jobbe sammen for å nå ut til det regionale og lokale nivået. Vi vil først kunne si at arbeidsmiljøetsatsingen 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.

Som vi også fremhevet i midtveisevalueringen, mener vi at 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 viktige for å bidra til at partene formidler arbeidsmiljøetsatsingens hovedbudskap og motiverer til bruk av ressursene og produktene i satsingen i tillitsvalgt- og lederopplæringen.

Oppsummert vurderer vi at arbeidsmiljøetsatsingen kan vise til en viss grad av måloppnåelse, både når det gjelder bedre etatssamarbeid for å få til samordnede og tilpassede innsatser, og når det gjelder utvikling av flere produkter og ressurser. Samtidig er det for tidlig å vurdere måloppnåelsen for satsingen totalt sett på dette tidspunktet.

## Relevans

At arbeidsmiljøetsatsingen 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. 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.

For satsingen er det å nå ut og overbevise om produktenes relevans i en uoversiktlig og hektisk hverdag for mange virksomheter, en utfordring. Etatene har gjennom hele satsingsperioden fremstått som oppmerksomme på denne utfordringen, men har i noe ulik grad prioritert å etterspørre og undersøke behovene i målgruppen for å tilpasse utviklingsarbeidet til slike behov. Det er tilbakemeldinger som tyder på at særlig En bra dag på jobb og Arbeidsmiljøhjelpen fortsatt oppleves som krevende å skille fra hverandre, og at det også er verktøy som krever et visst nivå av prosesskompetanse for at en skal kunne nyttiggjøre seg dem på en god måte. Slike tilbakemeldinger bør tas på alvor, og følges opp etter vår vurdering. Vi mener det å sikre at verktøyene oppleves relevante fortsatt er en reell utfordring for etatene i satsingen, og opplevd relevans og nytte vil være tett knyttet til satsingens levedyktighet.

## Effekt

Når vi knytter vurderinger til evalueringskriteriet effekt i denne følgeevalueringen, handler det om hvilken effekt arbeidsmiljøetsatsingen har, både på bruker- og på samfunnsnivå. Det vil si hvilke virkninger arbeidsmiljøetsatsingen har på de involverte aktørene, på partene i arbeidslivet og, etter hvert, på målgruppene for satsingen. Vi påpekte allerede i midtveiseevalueringen at satsingen har hatt noen tydelige virkninger på etatsnivå. Dette mener vi fortsatt er synlig, og handler om at etatene, de som jobber tett på satsingen og kjenner den, formidler liknende beskrivelser og forståelser av budskapet og innholdet i satsingen. Vi mener også at utviklingen gjennom 2022 viser at dette har blitt styrket også etter vår datainnsamling i forbindelse med midtveiseevalueringen. I etatene, særlig de større etatene, slik som NAV og Arbeidstilsynet der satsingen har vært en av mange innsatser er det signaler på at kjennskapen og bruken av produktene som er utviklet i satsingen er mer utbredt og bedre kjent. I STAMI, som er langt mindre enn de to nevnte etatene, og hvor satsingen hele veien har vært nærmere kjerneaktiviteten ved instituttet, har vi i økende grad merket en effekt som handler om bevissthet knyttet til tilgjengeliggjøring av forskningsresultater, tilrettelegging og vekt på formidlingsform og -kanaler. Vi kan ikke knytte dette utelukkende til satsingen, men vi mener det formidles inntrykk av at satsingen har forsterket denne vektleggingen av formidlingsarbeid og tilgjengeliggjøring ved instituttet. For Petroleumsstilsynet erfarer vi også at det gis uttrykk for at innholdet og bruken av verktøyene i satsingen i større grad benyttes i tilsynsvirksomheten.

Fortsatt er det samtidig slik at når det gjelder effekter ut over etatene er det uklart hvilke effekter en kan se. Vi vil understreke at det nå er laget en rekke verktøy, og det vil fremover utvikles verktøy for enda flere bransjer, og det kan forventes at eventuelle effekter vil vises etter noe tid. For å bidra til at virksomheter lykkes med å jobbe kunnskapsbasert med forebyggende arbeidsmiljøarbeid, forutsettes både kompetanseheving, i noen tilfeller holdningsendringer og tid. Fremover er det vår vurdering at etatene og partene i fellesskap må fortsette med å jobbe for å legge til rette for at satsingen kan oppnå ønskede effekter. Dette handler både om produktutvikling på en måte som setter målgruppens behov i sentrum, formidling, tilgjengeliggjøring og synlighet. For å få effekter må satsingen nå ut til virksomhetene, treffe behovene deres, og verktøyene må være brukervennlige. Det er indikasjoner på at antall brukere øker, både på portalen og i bruken av verktøyene på portalen. Det er også tilbakemeldinger på at faglig innhold oppleves som godt og treffende. Blant private og offentlige virksomheter vurderes Arbeidsmiljøhjelpen og En bra dag på jobb som nyttige når de først tas i bruk. Verktøyene treffer både private og offentlige, små og store virksomheter. Det foreligger imidlertid ingen systematisk kunnskap om i hvilken grad verktøyene påvirker evne og motivasjon til å jobbe mer kunnskapsbasert med det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. Vi mener det er noen forutsetninger å bygge videre på for å oppnå ønskede effekter av satsingen, men hvordan både kunnskapsgrunnlaget, dataene og verktøyene virker, bør følges med på med tanke på å realisere ønskede effekter fremover.



## Levedyktighet/bærekraft

Når vi har vurdert bærekraft i denne evalueringen har det handlet om hvorvidt arbeidsmiljø-satsingens innhold vil være levedyktig eller bærekraftig på sikt. 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? Satsingsperioden er forlenget, og utviklingen i satsingen har ikke gått som forutsatt blant annet på grunn av koronapandemien. Siden satsingen er forlenget, er ikke våre vurderinger her en vurdering av hvordan satsingen etter gjennomføringsperioden har lagt til rette for varig endring, men fortsatt en vurdering av status med mer tid igjen i satsingsperioden. Overordnet er det fortsatt vår vurdering, slik det var i midtveisevalueringen, at det gjennom satsingen er tatt noen gode grep, jobbet med et styrket tverrfaglig samarbeid og samhandling, og blitt utviklet et bedre bransjerettet datagrunnlag og verktøy, som kan bidra til å forbedre virksomhetenes arbeid med kunnskapsbasert forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Men det er samtidig også etter vår vurdering uklart hvor levedyktige verktøyene i satsingen er, og hvor mye de vil bli brukt fremover. Det er for tidlig å vurdere dette.

Vi mener en forutsetning for levedyktighet og bærekraft er til stede: Sentrale aktører fremstår like i sine beskrivelser og vurderinger av satsingens budskap og viktigheten av å jobbe systematisk sammen fremover, både mellom etatene og sammen med partene, for å gjøre innholdet i satsingen godt kjent og brukt. En utfordring er at det fortsatt fremstår som det er avstand mellom hva som er kjent sentralt og blant aktørene som er tett på satsingen, og hva som er kjent, brukt og nyttiggjort mer lokalt, på regionnivå og ikke minst på virksomhetsnivå. Vi har pekt på utfordringene med å nå godt ut til det regionale leddet, og selv om det ser ut til at det er en positiv utvikling, ligger en av flere viktige premisser for å få til mer omfattende kjennskap til og bruk av verktøyene i å kople regionleddet, og også partene lokalt, tettere på satsingens innhold.

Vår vurdering er, som nevnt, at det er en positiv utvikling. Det er et bedre samarbeid mellom for eksempel NAV arbeidslivssentre og KIA regionalt, det er rigget noen strukturer for mer systematisk kampanjearbeid ved lansering av nye bransjer, og etatene bruker ressurser på formidlingsaktiviteter for å nå ut. Resultatene av dette arbeidet ser vi ikke ennå. Men vi vil fremheve betydningen av å følge opp og evaluere samarbeid og formidlingsaktivitet på sentralt, regionalt og lokalt nivå for å undersøke effekter og forbedre disse. Samordnet og helhetlig formidling og tilgjengeliggjøring av innhold vil sannsynligvis nå flere enn spredte innsatser.

Vår vurdering har tidligere vært at produktutviklingen i satsingen i for liten grad har tatt hensyn til og etterspurt brukerbehov og brukertilpasninger. Tilbakemeldinger på verktøy, portalen og sammenhenger i satsingen fra ulike hold, kan gi noen indikasjoner på at dette har fått noen konsekvenser for interesse for, bruk av og kjennskap til produktene i satsingen. Det er fortsatt for tidlig å vurdere om satsingen vil være bærekraftig over tid, og om produktene vil treffe og brukes i tilstrekkelig grad, men vi vil understreke at i og med at flere av verktøyene og dataene ser ut til å oppleves som faglig relevante, vil det være helt sentralt for levedyktigheten til satsingen og dens innhold at etatene fremover tar brukertilbakemeldinger på stort alvor og tilpasser produktene slik at de oppfattes som godt tilgjengelige og brukervennlige. Vi mener dette er et arbeid som bør prioriteres og settes i tydeligere system nå som stadig flere bransjer har fått egne verktøy. Det finnes en rekke ulike metoder og arbeidsformer for å lykkes med brukerinvolvering og brukertilpasset utvikling, og vi mener etatene bør vektlegge dette i det videre arbeidet med utvikling og eventuell justering og tilpasning av satsingens innhold.

## Anbefalinger

Evalueringen har følgende anbefalinger til etatene:

- ▶ Etatene bør vurdere behovet for en tydeligere overordnet plan eller strategi for satsingen fremover, med tilhørende overordnet møtearena der satsingen som helhet ivaretas og følges opp. Selv om verktøy og produkter i stor grad utvikles etatsvis og det er ulike arenaer for samarbeid på ulike nivå, mener vi det er behov for strukturer som ivaretar en helhet og sikrer fremdrift, og ikke minst vurderer oppnådde gevinster og effekter og gjør eventuelle overordnede justeringer.
- ▶ Etatene bør 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. Som et ledd i dette arbeidet mener vi også at planleggingen av bransjer bør komme tidligere i gang og være mer systematisk.
- ▶ Etatene bør styrke vektleggingen av brukerstemmen i videreutviklingen av innhold og verktøy i portalen. Utviklingsarbeid med målgruppene i sentrum gjennom å bruke metoder som sikrer at en får fanget opp behovene i virksomhetene, og får tilpasset verktøyene til dette, bør på plass. Videre bør en også følge opp bruk og opplevd nytte av verktøy og produkter systematisk med tanke på forbedring og videreutvikling.
- ▶ Etatene bør sørge for at satsingen, ressursene og produktene tas i bruk av målgruppene, gjennom fortsatt fokus på formidlingsaktiviteter. Det er indikasjoner på at satsingen fortsatt ikke er godt nok kjent blant de eksterne målgruppene, og formidlingsarbeidet bør ha høy prioritet og bør styrkes mot det regionale leddet fremover. Som et ledd i dette arbeidet bør en sikre gode og brukervennlige oversikter over data og verktøy som oppleves lett tilgjengelige for brukere.
- ▶ Etatene bør også opprettholde god dialog og involvering av partene i arbeidslivet, 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 overfor partene i dette arbeidet.

# Innhold

<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>12</b>
1.1 Arbeidsmiljøsatsingen og formålet med evalueringen .....	12
1.2 Tidslinje med viktige milepæler for arbeidsmiljøsatsingen.....	13
1.3 Leseveiledning .....	13
1.4 IA-avtalen 2019–2022 .....	14
1.5 Forlengelse av IA-avtalen .....	14
1.6 Oppdragsbrev til etatene.....	15
1.7 Organisering av satsingen .....	17
1.8 Dagens organisering av satsingen.....	19
<b>2 Arbeidsmiljøsatsingen et virkemiddel for å løse et gjenstridig problem</b> .....	<b>21</b>
2.1 Evalueringen av arbeidsmiljøsatsingen illustrert gjennom en resultatkjede .....	22
2.2 Evalueringskriterier .....	23
2.3 Utdypende om satsingen og satsingens tre hovedpilarer .....	25
<b>3 Metode</b> .....	<b>34</b>
3.1 Generelt om datainnsamlingen .....	34
3.2 Dokumentanalyse .....	34
3.3 Kvalitative intervju .....	34
3.4 Spørreundersøkelse.....	36
3.5 Kort om noen metodiske utfordringer i en følgeevaluering .....	38
<b>4 Oppstart og drift av satsingen 2019–2021</b> .....	<b>39</b>
4.1 Innledning.....	39
4.2 Samhandling .....	40
4.3 Utvikling av produktene i satsingen .....	43
4.4 Arbeidsmiljøportalen .....	44
4.5 Arbeidstilsynets leveranser .....	45
4.6 STAMIs leveranser.....	46
4.7 NAVs leveranser .....	48
4.8 Petroleurstilsynets leveranser .....	49
4.9 Formidling.....	50
4.10 Oppsummering av vurderinger fra tidligere delrapporter i følgeevalueringen .....	52
<b>5 Utvikling i satsingen i 2022</b> .....	<b>56</b>
5.1 Innledning.....	56
5.2 Samhandling .....	56
5.3 Utvikling i produktene.....	59

5.4	Arbeidsmiljøportalen .....	60
5.5	Arbeidstilsynets leveranser .....	62
5.6	STAMIs leveranser .....	65
5.7	NAV's leveranser .....	68
5.8	Petroleumstilsynets leveranser .....	71
5.9	Vurderinger av utviklingsarbeid .....	72
5.10	Formidling .....	74
<b>6</b>	<b>Brukererfaringer .....</b>	<b>79</b>
6.1	Bakgrunn .....	79
6.2	Operasjonalisering .....	80
6.3	Partenes svar .....	81
6.4	De private og offentlige virksomhetenes svar .....	84
6.5	Vurdering .....	95
<b>7</b>	<b>Overordnede vurderinger og anbefalinger .....</b>	<b>96</b>
<b>8</b>	<b>Vedlegg: Statlige virksomhetes svar i spørreundersøkelsen .....</b>	<b>104</b>
<b>9</b>	<b>Vedlegg: Kommuner og fylkeskommuners svar i spørreundersøkelsen .....</b>	<b>108</b>
<b>10</b>	<b>Vedlegg: Arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonenes svar i spørreundersøkelsen 112</b>	
<b>11</b>	<b>Vedlegg: Tilleggsresultater fra spørreundersøkelsen om kjennskap til arbeidsmiljøsatsingen .....</b>	<b>117</b>
<b>12</b>	<b>Vedlegg: Oversikt over sentrale dokumenter og intervjuer i følgeevalueringen .....</b>	<b>118</b>
<b>13</b>	<b>Vedlegg: Sluttvurderingen fra midtveiseevalueringen .....</b>	<b>120</b>

# 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. 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. Forlengelse av IA-avtalen fram til 31. desember 2024 har ført til en forlengelse og videre utvikling av aktivitetene i arbeidsmiljøsatsingen innenfor rammen av IA-avtalen.

Arbeids- og velferdsetaten, Arbeidstilsynet, Petroleumstilsynet 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 årlige tildelingsbrev til etatene er det fremhevet at etatene sammen skal i fellesskap fortsette å videreutvikle arbeidsmiljøsatsingen etter gitte mål og retningslinjer.

En viktig forutsetning for arbeidsmiljøsatsingen er at myndighetene, med utgangspunkt i forskningsbasert kunnskap, skal kommunisere enhetlig om forebyggende arbeidsmiljøarbeid, ut fra en felles forståelse av at «Arbeidsmiljø handler om arbeidet». 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.

### 1.1.1 Formålet med evalueringen

Det overordnede formålet i følgeevalueringen å fremskaffe kunnskap om innsatsene i satsingen beskrevet i handlingsplanen for Arbeidsmiljøsatsingen i 2020, s. 9<sup>2</sup>. Gjengitt i avsnittet nedenfor:

«Følgeevalueringen skal vurdere effekten av de tiltak som er igangsatt for å skape ny giv for det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet i virksomhetene gjennom følgende aktiviteter:

- ▶ Ensrette kommunikasjon i form av et felles budskap fra myndigheter og parter knyttet til satsingen
- ▶ 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 samlende 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

---

<sup>2</sup> Arbeidsmiljøsatsingen, Handlingsplan 2020, Innhold, samhandling og ansvar

- ▶ 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»

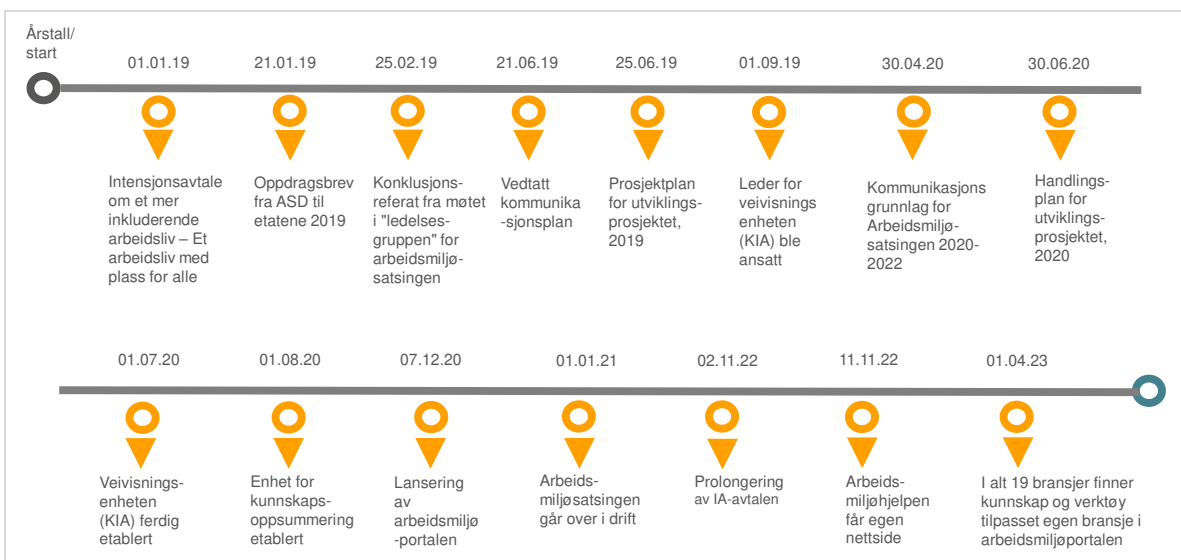
Formålet med følgeevalueringen har dermed vært å vurdere helheten, hovedmålene og produktene i satsingen. På et overordnet nivå er følgeevalueringen bedt om å vurdere om hvordan arbeidsmiljøetsatsingen er iverksatt og gjennomført, om hvilke virkninger eller effekter arbeidsmiljøetsatsingen har, på de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

Denne rapporten er sluttevalueringen av satsingen og beskriver og vurderer utviklingen og resultatene fra satsingen totalt sett, fra 1. januar 2019 til 1. april 2023.

## 1.2 Tidslinje med viktige milepæler for arbeidsmiljøetsatsingen

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.

**Feil! Fant ikke referanseilden.** viser utviklingen i arbeidsmiljøetsatsingen på et overordnet nivå, samt tidspunkt for viktige milepæler og leveranser i satsingen. De ulike aktivitetene og sentrale dokumenter i arbeidsmiljøetsatsingen i tidslinjen beskrives nærmere i kapittel 4 og 5.



Figur 1-1 Tidslinje for arbeidsmiljøetsatsingen for perioden 2019–1. kvartal 2023

## 1.3 Leseveiledning

I kapittel 1 beskriver vi kort formål og hensikt med følgeevalueringen og bakgrunnen for arbeidsmiljøetsatsingen 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 drift av satsingen i perioden 2019-2021. Kapittel 5 handler om status 2022 og sluttevaluering av satsingen, kapittel 6 om brukererfaringer som dreier seg om kjennskap til samt bruk og nytte av produktene og ressursene som inngår i arbeidsmiljøetsatsingen. I kapittel 7 gir vi en sluttvurdering av utviklingen i satsingen som helhet og for de enkelte produktene i satsingen, og videre anbefalinger for satsingen.

## 1.4 IA-avtalen 2019–2022

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:

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

Kunnskapsbasert 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 arbeidsmiljøstrategi og om utvikling av virkemidler for prioriterte bransjer og sektorer gjennom bransjeprogrammer.

Nedenfor beskriver vi kort bakgrunnen for arbeidsmiljøstrategien og utdrag fra innretningen av strategien slik den er beskrevet i avtaleteksten<sup>3</sup>.

## 1.5 Forlengelse av IA-avtalen

IA-avtalen er forlenget fram til 31. desember 2024. Bakgrunnen for forlengelsen er enighet blant partene i IA-avtalen at virkemidlene i IA-avtalen bør få lengre tid til å virke før det vurderes eventuelle endringer i avtalen. Betydelig omlegging av virkemiddelapparatet fra forrige avtaleperiode og forsinkelser og hindringer som følge av pandemien er forhold som trekkes frem som begrunnelser for forlengelsen.<sup>4</sup>

Arbeidsmiljøstrategien er et av flere virkemidler som videreføres.

### 1.5.1 Bakgrunnen for arbeidsmiljøstrategien

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.<sup>5</sup> 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, jobbegasjement 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 arbeidsmiljøstrategien i nåværende IA-avtale.

I avtaleteksten for IA-avtalen 2019–2022, og i forlengelsen av denne til 2024, beskrives det at arbeidsmiljøstrategien skal bidra til kunnskap, kompetanse og verktøy for virksomhetene, for å styrke innsatsen for bedre forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Strategien skal støtte opp under begge innsatsområdene i avtalen og dreie seg om målrettet bransje- og arbeidsplassrettet

<sup>3</sup> Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv. Et arbeidsliv med plass for alle. 1. januar 2019–31. desember 2022

<sup>4</sup> Avtale om forlengelse av intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv. Oslo 2. november 2022

<sup>5</sup> Oppfølgingsgruppen for IA-avtalen (2016). IA-avtalen 2014–2018 – Underveivurdering

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.<sup>6</sup>

Arbeidsmiljøetsatsingen innebærer tilgjengeliggjøring av forsknings- og 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.<sup>7</sup> De øvrige etatene i satsingen, STAMI og Petroleums- tilsynet, er ikke nevnt eksplisitt under arbeidsmiljøetsatsingen. STAMI inngår i den operative oppfølgingen av IA-avtalen i koordineringsgruppen under Arbeidslivs- og pensjonspolitisk råd.<sup>8</sup>

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».

## 1.6 Oppdragsbrev til etatene

Arbeids- og velferdsetaten, Arbeidstilsynet, Petroleums- 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

---

<sup>6</sup> 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

<sup>7</sup> Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv. Et arbeidsliv med plass for alle. 1. januar 2019–31. desember 2022

<sup>8</sup> 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



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**

Arbeidsmiljø-satsingen 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 datert 27.02. 2019, som bygger på konklusjonsreferatet fra møtet i ledelsesgruppen for IA-arbeidsmiljø-satsingen datert 25.02 2019. Vi gir en nærmere beskrivelse av de etatsspesifikke oppdragene i kapittel, om utviklingen i arbeidsmiljø-satsingen 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 arbeidsmiljøatsingen 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**

Arbeidsmiljøatsingen skal også innenfor petroleumsvirksomheten innebære et løft for kunnskapsbasert og systematisk forebyggende 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 arbeidsmiljøatsingen var satt til 70 millioner kroner i 2019 og deretter 50 millioner kroner årlig.<sup>9</sup>

Arbeidsmiljøatsingen 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.<sup>10</sup>

## **1.7 Organisering av satsingen**

Arbeidsmiljøatsingen ble forberedt og etablert gjennom et utviklingsprosjekt i 2019.

Dette underkapittelet viser organiseringen av utviklingsprosjektet i satsingen. Styringsgruppen for prosjektet bestod av etatsdirektørene, eller deres stedfortredere, i Arbeidstilsynet, STAMI, Arbeids- og velferdsdirektoratet (NAV) og Petroleumstilsynet, 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.

<sup>9</sup> I midtveisevalueringen har vi ikke gått nærmere inn på de økonomiske rammene for satsingen.

<sup>10</sup> Prosjektrapport utviklingsprosjektet Arbeidsmiljøatsingen 2019–2020

Utviklingsprosjektet rapporterte til ledelsesgruppen om fremdrift i prosjektet via etablerte milepæler/beslutningstidspunkter, eller når ledelsesgruppen ba om innspill og anbefalinger utenom disse tidene<sup>11</sup>.

Utviklingsprosjektet etablerte tre delaktiviteter som arbeidet med operative oppgaver:

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

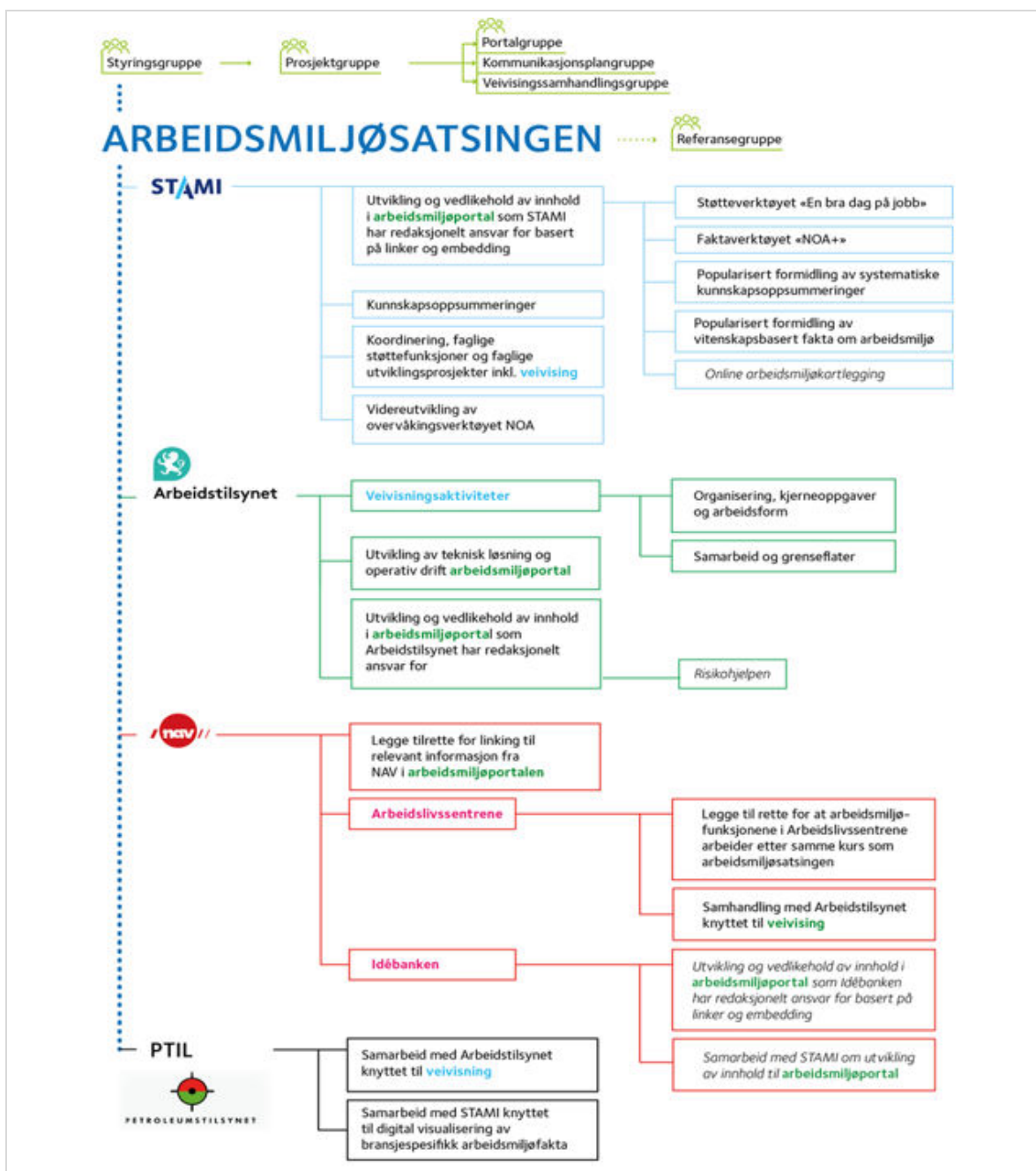
Det ble etablert en referansegruppe med hovedorganisasjonene i arbeidslivet bestående av LO, YS, UNIO, Akademikerne, KS, NHO, Spekter og Virke, og KMD som har arbeidsgiveransvaret i staten.

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.

Figuren under viser 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 4 og kapittel 5.

---

<sup>11</sup> Prosjektplan for arbeidsmiljøsatsingen, 2019



Figur 1-2 Organisering, produkter og ressurser i satsingen

## 1.8 Dagens organisering av satsingen

1. januar 2021 gikk satsingen over i drift. Ansvarsområdene til etatene som er beskrevet i **Feil! Fant ikke referanseilden.** er likelydende som i utviklingsprosjektet. I all hovedsak har det vært endringer i organiseringen av satsingen. Nå at satsingen er i drift ivaretas dialogen med departementet via den ordinære etatsstyringen. Etatslederne i STAMI, Arbeidstilsynet og Petroleumstilsynet og kontaktperson for satsingen i NAV utgjør ledelsesgruppen, som blir orientert om status og fremdrift i satsingen via styringsgruppen for portalen i halvårlige møter. I styringsgruppen for portalen er kommunikasjonsdirektørene i STAMI, Arbeidstilsynet og NAV representert i tillegg til fagleder arbeidsmiljø i Petroleumstilsynet. Styringsgruppen for portalen møtes 2 ganger i året og har det overordnede ansvaret for utvikling av portalen og overordnet strategisk retning på formidlingsaktivitetene knyttet til satsingen. Redaksjonsrådet for portalen har

det operative utviklingsansvaret for portalen. I redaksjonsrådet deltar to ressurser fra hver etat. Redaksjonsrådet ledes av Arbeidstilsynet.

Da satsingen gikk over til drift ble referansegruppen med arbeidsgiver- og arbeidstaker-organisasjonene til en informasjonsdelingsgruppe som møtes i forkant av de halvårlige ledelsesmøtene. I løpet av 2022 har partene blitt koblet tettere på satsingen og sammen med etatene var partene med å behandle hvilke bransjer som det skulle etableres verktøy til og som skulle bli formidlet via Arbeidsmiljøportalen påfølgende år. For en mer jevnlig dialog mellom etatene og partene er det avtalt inntil 3 faste møter i året.

## 2 Arbeidsmiljøsatsingen 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.<sup>12</sup> 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.<sup>13</sup> 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. I forbindelse med etableringen av arbeidsmiljøsatsingen ble det lagt opp til en mest mulig enhetlig styring av etatene i satsingen gjennom et felles oppdragsbrev fra departementet som tydeliggjør at satsingen skal prioriteres og jobbes med på tvers av virksomhetene. Selv om satsingen eies av ett departement, er det de fire etatene som har ansvaret for alle elementene i satsingen, og som skal sikre gjennomføring og resultatoppgåelse. Departementet har hatt en tilbaketrukket rolle, særlig i de siste årene av satsingen. I tildelingsbrevene til etatene er det likelydende beskrivelser om at Arbeidstilsynet, Petroleumstilsynet, STAMI og Arbeids- og velferdsetaten skal i fellesskap fortsette å videreutvikle arbeidsmiljøsatsingen etter gitte mål og retningslinjer. Det er videre beskrevet at

«Etatene skal styrke og tilgjengeliggjøre kunnskapsgrunnlaget knyttet til arbeidsmiljøforhold av betydning for sykefravær og frafall. Arbeidsmiljøportalen skal være det sentrale felles virkemiddelet for å nå bransjene og virksomhetene med relevant kunnskap og verktøy. Gjennom etablerte arbeidsrutiner og samhandlingsarenaer, skal etatene sikre god og effektiv videreutvikling og drift av satsingen fremover».<sup>14</sup>

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.

<sup>12</sup> Rittel og Weber (1973) Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences* 4, 155-169

<sup>13</sup> Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi), 2014. Mot alle odds? Veier til samordning i norsk forvaltning. Difi-rapport 2014:07

<sup>14</sup> Avsnitt i de ulike etatenes tildelingsbrev for 2022

## 2.1 Evalueringen av arbeidsmiljøatsingen illustrert gjennom en resultatkjede

Arbeidsmiljøatsingen 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.

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 arbeidsmiljø-satsingen, det vil si tjenestene og produktene som utvikles, følger fra disse tre elementene. Og som figuren over viser skal de nye produktene også suppleres og sammenholdes med allerede eksisterende tjenester og virkemidler som arbeidslivssentrene.

Intensjonen med satsingen er at alle produkter og tjenester fra arbeidsmiljø-satsingen i sin tur skal gi ønskede, 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 arbeidsmiljø-satsingen. Denne sluttrapporten 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 arbeidsmiljø-satsingen 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 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 arbeidsmiljø-satsingen, 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 av arbeidsmiljø-satsingen, 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. Vår intensjon er at underveisvurderingene kan bidra til å eventuelt endre retning eller gjøre tilpasninger i arbeidet med satsingen.

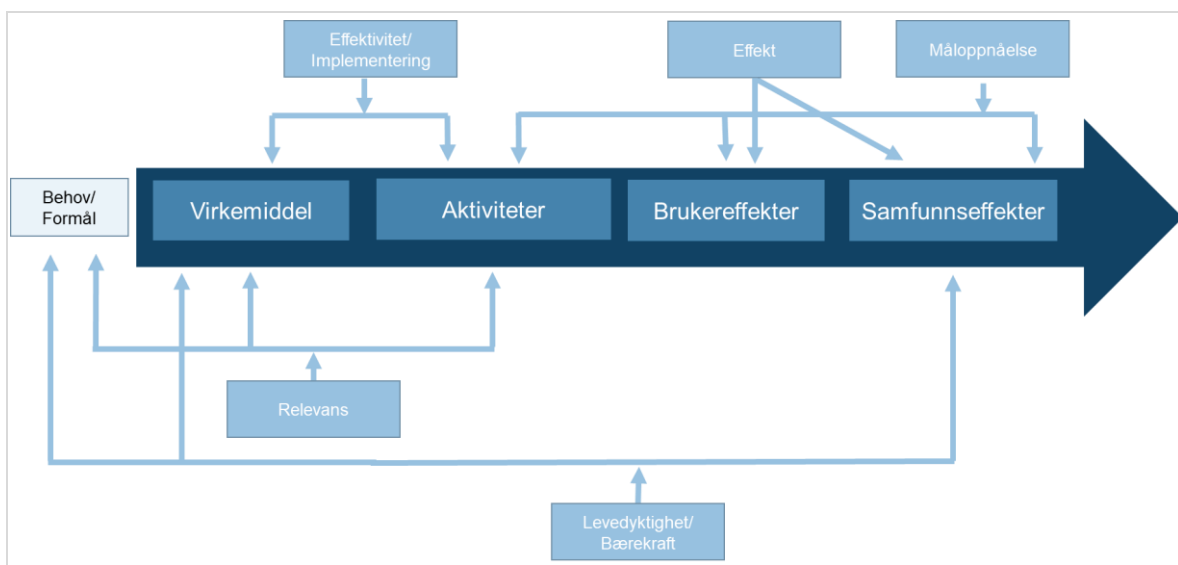
Vi presenterer de fem kriteriene vi vil benytte gjennom denne evalueringen under.

Våre kriterier er tilpasset formålet med denne evalueringen, men tar utgangspunkt i et sett evalueringskriterier utviklet av OECD/DAC.<sup>15</sup> 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.

---

<sup>15</sup> [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 arbeidsmiljø-satsingen 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 arbeidsmiljø-satsingen har, på de involverte aktørene, på partene i arbeidslivet, og, etter hvert, på mål-gruppene for satsingen. Vi vil med utgangspunkt i funnene og vurderingene vi gjør gjennom denne sluttevalueringen kunne knytte vurderinger til hvordan arbeidsmiljø-satsingen legger til rette for at det skal oppnås mer overordnede samfunnseffekter.
- ▶ *Måloppnåelse*, som handler om i hvilken grad arbeidsmiljø-satsingen 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 sluttevalueringen.
- ▶ *Relevans*, som handler om en vurdering av om arbeidsmiljø-satsingen fremstår som relevant for målgruppene 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 arbeidsmiljø-satsingen.

## 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 arbeidsmiljøetsatsingen.<sup>16</sup>

Videre er det, som vi har beskrevet over, fremhevet tre hovedpilarer som spesifiserer hva arbeidsmiljøetsatsingen 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 utdypes vi de tre overordnede pilarene satsingen skal virke gjennom.

### 2.3.1 Samhandling

I arbeidsmiljøetsatsingen er det fire myndighetsaktører, som sammen skal utvikle og levere produkter i satsingen. I prosjektplanen for arbeidsmiljøetsatsingen står det følgende: «Arbeidsmiljøetsatsingen 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».<sup>17</sup>

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.<sup>18</sup> Man kan si at samarbeid er mer konkret, mens samhandling viser til det relasjonelle og prosessuelle som foregår mellom personene som samarbeider. To av flere viktige forutsetninger 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.

---

<sup>16</sup> Utviklingsprosjektet Arbeidsmiljøetsatsingen, 2020. Handlingsplan 2020.

<sup>17</sup> Prosjektplan for arbeidsmiljøetsatsingen, 2019

<sup>18</sup> Mot alle odds? Veier til samordning i norsk forvaltning. Difi-rapport 2014:07



Figur 2-3 Samordningsstigen<sup>19</sup>

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 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 fremover også etter avtaleperioden er over. 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 fremover må etatene samme sørge for å videreutvikle allerede etablerte arenaer og opprettholde og utvikle felles planer og tiltak for å sørge for at innsatsene som har vært lagt ned så langt i satsingen opprettholdes og videreutvikles.

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.<sup>20</sup> 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.

<sup>19</sup> Erfaringer og læringspunkter fra arbeidet med samordning 2014–2017. Og forslag til videre innsatser: Difi notat 2017:2

<sup>20</sup> Fimreite, A.L., P. Lango, P. Læg Reid og L.H. Rykkja (2014): Organisering, samfunnsikkerhet og krisehåndtering. Oslo: Universitetsforlaget

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 ha ulike incentiver 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.<sup>21</sup> Petroleumstilsynet er et tilsyns- og forvaltningsorgan med myndighetsansvar for sikkerhet, arbeidsmiljø, beredskap og sikring i petroleumsvirksomheten.<sup>22</sup> NAV har virkemidler og tiltak i oppfølgingen av sykmeldte på individ-, men også på virksomhetsnivå gjennom arbeidslivssentrene.<sup>23</sup>

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 i hvilken grad 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 kunnskapsbasert 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.

---

<sup>21</sup> [Arbeidstilsynet.no](http://Arbeidstilsynet.no)

<sup>22</sup> [Petroleumstilsynet.no](http://Petroleumstilsynet.no)

<sup>23</sup> [NAV.no](http://NAV.no)

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 av offentlig sektor handler blant annet om utvikling for å effektivisere og legge til rette for innovasjon og det å skape brukerrettede tjenester.<sup>24</sup> 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. Arbeidsmiljøatsingen 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.<sup>25</sup> Dette er ikke minst sentralt ved utvikling av nye tjenester, virkemidler eller verktøy med betydelige digitale tilsnitt, slik en finner i arbeidsmiljøatsingen. 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 arbeidsmiljøatsingen, hvor store, statlige aktører skal jobbe sammen for å utvikle nye verktøy og virkemidler, blir også innovasjonselementet sentralt. Selv om arbeidsmiljøatsingen bygger både på etablert kunnskap, skal utvikle ny kunnskap og videreutvikler eksisterende produkter, er innovasjonselementet og det nyskapende ved satsingen fremtredende. I 2020 kom innovasjonsmeldingen for offentlig sektor.<sup>26</sup> 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.»<sup>27</sup>

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.

---

<sup>24</sup> Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019. Én digital offentlig sektor. Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025

<sup>25</sup> Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016. Offentlig sektor fornyes, forenkles og forbedres. Veileder. [KMD: Offentlig sektor fornyes, forenkles og forbedres \(regjeringen.no\)](https://www.regjeringen.no)

<sup>26</sup> Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020. En innovativ offentlig sektor. Meld. St. 30 (2019–2020)

<sup>27</sup> Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020. En innovativ offentlig sektor. Meld. St. 30 (2019–2020)

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 kunnskapsbasert 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 benytte 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.

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

### **Produktene i satsingen<sup>28</sup>**

Som vi har nevnt tidligere, er de to overordnede utviklings- eller arbeidsområdene i arbeidsmiljøsatsingen kunnskapsutvikling (og formidling av denne kunnskapen) og veivisning. Dette synliggjøres i satsingen gjennom utvikling av kunnskap og egnede 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 arbeidsmiljøsatsingen 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.<sup>29</sup> 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/sectorer 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.<sup>30</sup>

<sup>28</sup> 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.

<sup>29</sup> IA-avtalen 2019–2022. [IA-avtalen 2019–2022 \(regjeringen.no\)](https://www.regjeringen.no)

<sup>30</sup> IA-avtalen 2019–2022. [IA-avtalen 2019–2022 \(regjeringen.no\)](https://www.regjeringen.no)

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

### **En bra dag på jobb**

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

En bra dag på jobb 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. En bra dag på jobb ble faglig evaluert som en del av denne pilotfasen.<sup>31</sup>

Slik sett var konseptet En bra dag på jobb 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 En bra dag på jobb 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. En bra dag på jobb legger opp til at det lokale partssamarbeidet skal være sentralt i prosessarbeidet, og at både leder og tillitsvalgte/-verneombud bør være ansvarlige for prosessen.

En bra dag på jobb er gjort tilgjengelig via Arbeidsmiljøportalen og brukermåles direkte på egen nettside, kun indirekte og delvis via Arbeidsmiljøportalen.

Ambisjonen er at En bra dag på jobb skal videreutvikles med fire–seks nye bransjer hvert år.<sup>32</sup>

### **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 En bra dag på jobb er også beskrivelsene av Arbeidsmiljøhjelpen eksplisitte på at det er hensiktsmessig å sikre at både leder, tillitsvalgt og verneombud er sentrale i prosessene.<sup>33</sup>

I den opprinnelige prosjektplanen for satsingen (jf. Kapittel 1.7 og **Feil! Fant ikke referanse-kilden.**), var det tenkt at Arbeidstilsynet skulle bygge på erfaringene fra Risikohjelpen.

---

<sup>31</sup> EN BRA DAG PÅ JOBB. Forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis. Evaluering av pilotprosjekt. STAMI-rapport Nr. 3 / Årgang 21 (2020)

<sup>32</sup> [Hjem – Arbeidsmiljøportalen \(arbeidsmiljoportalen.no\)](#)

<sup>33</sup> [Hjem – Arbeidsmiljøportalen \(arbeidsmiljoportalen.no\)](#)

Risikohjelpen er et verktøy som hjelper virksomheter med å redusere risiko for sykdom og skade på arbeidsplassen.<sup>34</sup>

Arbeidsmiljøhjelpen ble utviklet og er basert på det samme datagrunnlaget som En bra dag på jobb. Dermed har begge verktøyene det samme kunnskapsgrunnlaget. 11. november 2022 ble Arbeidsmiljøhjelpen etablert som en egen nettside og er knyttet (embedded) til portalen på lik linje med En bra dag på jobb.

### **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. Agenda Kaupang er informert om at NOA+, på lik linje med En bra dag på jobb og Arbeidsmiljøhjelpen, vil bli knyttet til (embeddes) Arbeidsmiljøportalen. Dette vil skje etter utvidelsen av datagrunnlaget og i forbindelse med arbeidet med ny faktabok i 2024.

### **Systematiske kunnskapsoppsummeringer**

Som en del av kunnskapsutviklingen som gjennomføres ved STAMI i arbeidsmiljøetsatsingen har det blitt etablert en ny enhet (ESKO) og gjennomført flere ansettelsler 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 arbeidsmiljøetsatsingen. KIA er organisert i Avdeling for kommunikasjon og brukerdiallog. 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 arbeidsmiljøetsatsingen<sup>35</sup>**

#### **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.<sup>36</sup> 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.

<sup>34</sup> [Gjør noe med det før det skjer | Risikohjelpen \(arbeidstilsynet.no\)](https://gjornoe.meddetfor.det.skjer.no)

<sup>35</sup> Arbeidslivssentrene er integrert i regionene

<sup>36</sup> Felles oppdragsbrev fra ASD til etatene, 2019



### **Idébanken**

Idébanken er et virkemiddel for partene i arbeidslivet og sentrale myndigheter for å formidle idéer, erfaringer og resultater som kan bidra til å oppnå målsetningene i intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv.<sup>37</sup>

I prosjektplanen for satsingen (jf. **Feil! Fant ikke referansekilden.**) er det NAV Arbeidslivssenter og Idébanken som særskilt beskrives som viktige aktører og leveranser inn i satsingen fra NAVs side. I handlingsplanen fra 2020 fremgår det at Idébanken vil produsere virksomhetseksempler i form av videoer. Videoene produseres etter hvert som nye bransjer får bransjesider på Arbeidsmiljøportalen<sup>38</sup>.

Vi gjør imidlertid oppmerksom på at NAV Arbeidslivssenter og Idébanken inngår sammen med NAV som helhet i satsingen. Både NAV Arbeidslivssenter og Idébanken er viktige formidlere av den forskningsbaserte kunnskapen om arbeidsmiljø og helse, men også viktige brukere og formidlere av verktøyene i Arbeidsmiljøportalen.

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

### **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 mottakeren<sup>39</sup>.

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

«Arbeidsmiljøetsatsingen skal støtte opp under begge innsatsområder i IA-avtalen og dreie seg om målrettet bransje- og arbeidsplassrettet kunnskapsutvikling, formidling og veivisning i forebyggende arbeidsmiljøarbeid.»<sup>40</sup>

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 arbeidsmiljøetsatsingen, 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

<sup>37</sup> [Idébanken – tips og råd om arbeidsmiljø og sykefravær \(idebanken.org\)](https://www.idebanken.org)

<sup>38</sup> Handlingsplan 2020, innhold, samhandling og ansvar

<sup>39</sup> Eide & Eide (2017) Kommunikasjon i relasjoner personorientering, samhandling og etikk. Oslo: Gyldendal akademisk

<sup>40</sup> Felles oppdragsbrev fra ASD til etatene, 2019

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 arbeidsmiljøatsingen blir formidlingsarbeidet med et slikt teoretisk utgangspunkt krevende, men det synliggjør samtidig hvorfor formidling er en pilar i satsingen og hvorfor det er sentralt for satsingen at de lykkes godt med dette arbeidet. Nettopp fordi arbeidsmiljøatsingen 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 formidlingsteorien kort beskrevet ovenfor blir det å lykkes med 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 at mottakerne dermed blir kjent med og bevisste sine behov, en viktig utfordring. 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.

# 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 2019–2022 har det blitt gjennomført 142 intervjuer 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 intervjuer 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 **Feil! Fant ikke referanseilden.**).

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 intervjuer.

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 arbeidsmiljø-satsingen 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 2021 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 2021 ble det gjennomført et intervju med prosjektleder.

### **3.3.3 Gjennomførte intervju i 2021**

I 2021 gikk arbeidsmiljø-satsingen 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 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 arbeidsmiljø-satsingen 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 Gjennomførte intervju i 2022/2023**

I 2022 og i løpet av første kvartal 2023 er det gjennomført 27 intervjuer med sentrale medarbeidere i satsingen hos de ulike etatene. I tillegg ble det gjennomført ett intervju med Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Formålet med intervjuene var å få innsikt i status og utvikling i satsingen og informantenes vurdering av måloppnåelse, effekter og bærekraft for satsingen. De fleste informantene har fulgt satsingen i hele perioden.

Vi har gjennomført intervjuer med arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene på sentralt nivå. Hensikten med disse intervjuene var å få deres tanker og refleksjoner knyttet til status og framdrift i satsingen.

Vi har også denne gang intervjuet representanter for et utvalg NAV arbeidslivssentre. Hensikten med intervjuene var å få innsikt i hvordan kunnskapsgrunnlaget og verktøyene er tatt i bruk i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet ved arbeidslivssentrene, i tillegg til deres innsikt knyttet til i hvilken grad virksomhetene de er i kontakt med tar til seg budskapet fra satsingen og benytter produktene som er utviklet i satsingen.

### 3.3.5 Deltakelse i møter

Det er utarbeidet to notater som har beskrevet status for arbeidsmiljøatsingen 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 på en fellessamling med KIA og NAV Arbeidslivssenter. Vi deltok også i lanseringen av portalen. I 2022 presenterte vi resultater fra midtveisevalueringen i Arbeids- og inkluderingsdepartementet. I 2022 har vi ikke deltatt på møter, men fått tilgang til presentasjoner og møtereferater.

Det har vært fortløpende kontakt med prosjektleder for satsingen i løpet av evalueringsperioden.

## 3.4 Spørreundersøkelse

Vinteren 2022–2023 gjennomførte vi en spørreundersøkelse for å beskrive status for viktige dimensjoner ved Arbeidsmiljøatsingen. Spørreundersøkelsen var rettet mot sluttbrukerne, det vil si virksomhetene. Den handlet blant annet om:

- ▶ Hvor utbredt er kjennskapen til at forebyggende arbeidsmiljøarbeid er en del av IA-avtalen?
- ▶ Hva er virksomhetenes inntrykk av etatenes og partenes kommunikasjon om forebyggende arbeidsmiljø?
- ▶ Hva er virksomhetenes oppfatninger og praksis rundt de viktigste faktorene for et godt arbeidsmiljø?
- ▶ I hvilken grad er verktøy og ressurser tatt i bruk – og hvordan vurderes de?

Med andre ord – hensikten med spørreundersøkelsen var å belyse brukereffekter som vi beskrev i resultatkjeden i delkapittel 2.1.

### 3.4.1 Målgrupper

Av praktiske årsaker delte vi utsendelsen av spørreskjemaene på fire ulike målgrupper.

#### Statlige virksomheter

Den ene utsendelsen var rettet til 181 statlige virksomheter. Mottakerne utgjorde en stor andel av departementenes underliggende virksomhet og inkluderer store, statlige arbeidsgivere. Vi mottok 91 svar, som utgjør en svarprosent på 50.

#### Kommuner og fylkeskommuner

Den andre utsendelsen var rettet til samtlige kommuner og fylkeskommuner. Vi mottok til sammen 106 svar, som utgjør en svarprosent på 29. Spørreskjemaet ble sendt til kommunenes og fylkeskommunenes postmottak, og ikke for eksempel direkte til kommunale virksomheter slik som barnehager, skoler og institusjoner. Det innebærer at det er kommunene og fylkeskommunene sentralt som har styrt hvordan spørreskjemaet er besvart.

#### Private og offentlige virksomheter

Den tredje utsendelsen var rettet mot private og offentlige virksomheter innen et bredt spekter av bransjer. Utsendelsen og innsamlingen ble utført av Kantar på oppdrag fra Agenda Kaupang. Til sammen 2024 virksomheter sendte inn sine svar, hvorav 60 prosent var private virksomheter og 40 prosent var offentlige. Blant de offentlige virksomhetene var det blant annet kommunale virksomheter slik som barnehager, skoler og institusjoner som svarte på egne vegne (og ikke kommunens vegne). Tabell 3-1 inneholder en oversikt over bransjene som var representert blant respondentene, med antall virksomheter som svarte.

Tabell 3-1 Bransjer i spørreundersøkelsen til private og offentlige virksomheter

Bransje	Antall
Annen tjenesteyting	131
Bergverksdrift og utvinning	13
Bygge- og anleggsvirksomhet	130
Elektrisitets-, gass-, damp- og varmtvannsforsyning	11
Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	128
Finansierings- og forsikringsvirksomhet	15
Forretningsmessig tjenesteyting	80
Helse- og sosialtjenester	535
Industri	134
Informasjon og kommunikasjon	44
Internasjonale organisasjoner og organer	1
Jordbruk, skogbruk og fiske	34
Kulturell virksomhet, underholdning og fritidsaktiviteter	63
Lønnet arbeid i private husholdninger	1
Offentlig administrasjon og forsvar, og trygdeordninger underlagt offentlig forvaltning	124
Omsetning og drift av fast eiendom	40
Overnattings- og serveringsvirksomhet	45
Transport og lagring	58
Undervisning	265
Vannforsyning, avløps- og renovasjonsvirksomhet	24
Varehandel, reparasjon av motorvogner	147

### Arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner

Den fjerde utsendelsen var rettet til arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner – til sammen 93 organisasjoner. Vi mottok 36 svar, som utgjør en svarprosent på 39. Arbeidsgiverorganisasjoner sendte inn 8 av svarene, mens arbeidstakerorganisasjoner sendte inn 28.

#### 3.4.2 Spørreskjemaene

Til de statlige virksomhetene, kommunene og fylkeskommunene, og Kantars utvalg av private og offentlige virksomheter, utviklet vi et spørreskjema med spørsmål og svaralternativer som skulle være egnet til å få informasjon om Arbeidsmiljøets status.

I prosessen med å utvikle spørreskjemaet fikk Arbeidstilsynet, NAV, Petroleumstilsynet og STAMI forelagt et utkast, og hadde anledning til å komme med kommentarer. Vi reviderte spørreskjemaet basert på kommentarene vi fikk. Innspillsrunden bidro, slik vi vurderer det, til å gjøre spørsmålene og svaralternativene til mer valide indikatorer på Arbeidsmiljøets status.

Spørreskjemaene er utformet slik at de skal kunne gjenbrukes på et senere tidspunkt, i fall det er aktuelt å måle utviklingen videre fremover.

Vi tilpasset spørreskjemaet til arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene slik at det reflekterer at de har en annen rolle enn virksomhetene. Organisasjonene fikk blant annet spørsmål for å belyse deres aktiviteter som bidragsyttere til formidlingen av hovedbudskapet i Arbeidsmiljøets status.

Alle spørsmål og svaralternativer går frem av vedlegg 8–10, der vi presenterer svarfordelingene.

### 3.4.3 Analyser

I analysene i delkapittel 6.3 retter vi oppmerksomheten mot arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonenes svar, i tillegg til svarene fra de 2024 private og offentlige virksomhetene. Fordi antall svar fra organisasjonene er relativt lite, har vi analysert disse ved å oppsummere hvor mange som har valgt de ulike svaralternativene. Svarene fra de private og offentlige virksomhetene er analysert, dels ved å gjengi prosentfordelinger, og dels i logistiske regresjonsanalyser som tester om det er systematiske sammenhenger mellom virksomhetenes sektor eller størrelse og hvilke svar de gir.

Når det gjelder svarene fra kommunene, fylkeskommunene og de statlige virksomhetene, har vi oppsummert disse i egne tabeller som følger rapporten i vedlegg 8 og 9.

## 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 design<sup>41</sup> (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 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.<sup>42</sup>

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 følges evalueres 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.

---

<sup>41</sup> Tornes, Kristin (red.), 2012. Evaluering i teori og praksis. Oslo: Akademika forlag

<sup>42</sup> Sverdrup, Sissel 2014. Evaluering, tilnærminger, modeller og eksempler: Gyldendal Akademisk

# 4 Oppstart og drift av satsingen 2019–2021

## 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 i avtalen med utgangspunkt i en omforent definisjon av arbeidsmiljø og forebyggende arbeidsmiljøarbeid (kapittel 1.5.1). Men hvordan denne forståelsen skulle operasjonaliseres i konkrete virkemidler og ressurser var i liten grad diskutert.

Arbeidsmiljøetsatsingen ble et svar på dette, og satsingen skulle forberedes og etableres gjennom et utviklingsprosjekt i 2019. 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 1.6).<sup>43</sup>

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.<sup>44</sup>

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. Noen forsinkelser i fremdrift i utviklingen av satsingen og koronapandemien som inntraff i 2020 medførte at satsingen gikk over til drift 1. januar 2021.

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, og det fikk også konsekvenser for aktivitetene og fremdriften i arbeidet med arbeidsmiljøetsatsingen i 2020 og 2021. Det handlet om flere forhold. Det ble for det første forsinkelser i utviklingen av bransjeverktøy som En bra dag på jobb og Arbeidsmiljøhjelpen, samt virksomhetseksempler fra Idébanken og virksomhetsarbeid fra NAV Arbeidslivssenter. Det ble både vanskelig å få tak i virksomheter som kunne prioritere et slikt samarbeid i pandemiperioden, og det ble krevende, og delvis umulig, å komme ut på virksomhetsbesøk, for blant annet å produsere filmer. For det andre fikk pandemien konsekvenser for fremdriften i ulike samarbeidsprosjekter 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 veivising og formidling til virksomhetene, bransjene/næringene mv. Medarbeidere i etatene ble i perioder omdisponert til andre oppgaver relatert til pandemien, og selve etableringen av KIA som enhet ble en utfordring under pandemien. Hos NAV, som opprinnelig skulle jobbe med arbeidsmiljøetsatsingen, ble det i en periode, frem mot sommeren, omdisponert ressurser til annet arbeid relatert til pandemien. Etableringen av KIA ble også utfordret av pandemien. I midtveisevalueringen fra følgeevalueringen beskriver vi konsekvensene av pandemien noe mer utfyllende, og peker samtidig på at det til tross for pandemi også ble jobbet godt med utvikling på flere områder i satsingen i perioden.

<sup>43</sup> Arbeidsmiljøetsatsingen, udatert. Mandat for utviklingsprosjekt arbeidsmiljøetsatsing 2019

<sup>44</sup> Statusrapporten for 2019 er oppsummert i et eget notat til etatene



I dette kapittelet oppsummerer vi hovedfunnene fra de to tidligere rapportene fra følgeevalueringen som et grunnlag for en helhetlig vurdering i denne sluttevalueringen. Kapittelet er organisert etter pilarene i satsingen, og starter med en beskrivelse i utviklingen av samhandlingen mellom etatene, før arbeidet med utvikling av produktene i satsingen oppsummeres. Deretter oppsummeres arbeidet som ble gjort med formidling i satsingens første periode. Til slutt i kapittelet oppsummerer vi vurderingene fra den første perioden av satsingen, frem til og med 2021. Vi viser til midtveisevalueringen fra følgeevalueringen for en fullstendig evalueringsrapport.

## 4.2 Samhandling

Et sentralt element for å lykkes med satsingen både i oppstarten, men også videre i satsingsperioden, har vært 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.<sup>45</sup>

### 4.2.1 Felles problemforståelse

Våre undersøkelser tidlig i følgeevalueringen viste at det var en felles forståelse av budskapet og målet med arbeidsmiljøetsatsingen på tvers av etatene på et overordnet nivå, og blant de som var involvert i arbeidet med satsingen. Samtidig var det til dels krevende å få til god samhandling innledningsvis i satsingsperioden, og det var en del uro og konfliktfylte diskusjoner på tvers av etatene, særlig knyttet til utviklingen av innholdet i satsingen og produktene. Det var ikke en bred enighet og felles oppfattelse på tvers av etatene knyttet til dette. Det ble blant annet stilt spørsmål ved hensiktsmessigheten med å utvikle en portal. Det var også noe usikkerhet knyttet 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. Etatenes til dels ulike perspektiver på akkurat dette medførte diskusjoner internt i satsingen innledningsvis, særlig knyttet opp mot utviklingen av portalen.

Til tross for en noe konfliktfylt inngang, viste også våre undersøkelser at samarbeidsklimaet mellom de involverte etatene og samhandlingen på tvers i satsingen ble betydelig forbedret utover i satsingsperioden. Grundige diskusjoner, og uenigheter som ble tatt på alvor og drøftet med blikk på å oppnå enighet og felles forståelse, bidro til at samhandlingen og samarbeidet gjennom satsingsperioden har blitt både bredere og dypere mellom etatene. Utover i 2020, og da vi hadde datainnsamling i 2021 til midtveisevalueringen, var inntrykket at samhandlingen mellom de involverte etatene og på ulike nivå i etatene var god. De involverte fremsto i all hovedsak samstemte i beskrivelsene av både budskapet og innholdet i satsingen.

---

<sup>45</sup> Waterman, Peters & Phillips (1980) Structure is not organization. Business Horizons

## 4.2.2 Organiseringen av satsingen<sup>46</sup>

I arbeidsmiljø-satsingen er det fire myndighetsaktører. Fra etableringen ble satsingen etablert som ett prosjekt, med 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. kapittel 1.7.)

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 hadde og har et særskilt ansvar for.

Våre gjennomganger viste at strukturene for satsingen overordnet ble oppfattet å være på plass fra sentrale aktører fra tidlig i satsingsperioden. Oppgave- og ansvarsfordelingen opplevdes i hovedsak som tydelig på et overordnet nivå, men det var samtidig mindre tydelig oppgave- og ansvarsfordeling utover i prosjektorganisasjonen, og det gjaldt særlig arbeidet med utviklingen av Arbeidsmiljøportalen. Partene, som fra oppstart av satsingen var delaktige gjennom en referansegruppe, opplevde at de ble koblet sent på arbeidet med satsingen, men at de gradvis ble mer involvert. Partene ønsket gjennomgående en mer omfattende involvering av dem selv i arbeidet.

Satsingen ble gjennom 2020 koordinert og ledet av et prosjektteam bestående av representanter fra de fire etatene i arbeidsmiljø-satsingen. 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 arbeidsmiljø-satsingen som helhet ble tatt av prosjektteamet. I 2020 ble det gjennomført seks møter i prosjektteamet, og etter det ble kontakten holdt gjennom muntlig dialog ved behov ut 2020. Prosjektteamet og øvrige grupper og strukturer i prosjektet ble avsluttet i 2020, når arbeidsmiljø-satsingen gikk fra å være et prosjekt til å inngå i etatenes ordinære drift. Prosjektstrukturene ble i hovedsak erstattet med ulike samhandlingsarenaer mellom etatene for å sikre videre fremdrift av satsingen.<sup>47</sup>

Arbeids- og sosialdepartementets, og etter hvert Arbeids- og inkluderingsdepartementets, rolle i satsingen har endret seg fra oppstarten hvor departementet var tettere på styringen av satsingen, blant annet gjennom at de hadde ansvaret for koordinering av styringsgruppen i utviklingsprosjektet. Departementet har gradvis trappet ned sin rolle i oppfølgingen, og oppfølgingen ble etter at satsingen gikk over i drift 1. januar 2021 gjennomført etatsvis som en del av den ordinære etatsstyringen. I tillegg rapporterer etatene i fellesskap på arbeidsmiljø-satsingen i en egen årlig rapport til Arbeids- og inkluderingsdepartementet.

## 4.2.3 Ledelse av satsingen

I arbeidsmiljø-satsingen er det fire etater. STAMI og Arbeidstilsynet 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 denne flate strukturen på utfordringer. Det har vært krevende for etatene å lykkes med en samlet, helhetlig styring av satsingen.

Fra oppstarten av satsingen hadde Arbeids- og sosialdepartementet, som nevnt over, ansvaret for fremdrift og koordinering i styringsgruppen til utviklingsprosjektet. Det var i samme periode et ønske fra etatene om tydeligere styringssignaler og forventninger fra departementet. Etatene lyktes ikke selv fullt ut med å ta et felles ansvar for helheten i satsingen fra oppstarten. En ekstern prosjektleder hadde ansvar for å koordinere arbeidet med satsingen, og følge opp de ulike

---

<sup>46</sup> For mer detaljerte beskrivelser av organiseringen av satsingen, og utviklingen i organisasjonen, viser vi til midtveiseevalueringen

<sup>47</sup> Arbeidsmiljø-satsingen. Rapport til Arbeids- og inkluderingsdepartementet fra STAMI, NAV, Petroleums-tilsynet og Arbeidstilsynet

gruppene i utviklingsprosjektet. Men handlingsrommet for prosjektledelse i satsingen ble oppfattet som begrenset. 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 var ikke fullt ut tydelig hvilke beslutninger som kunne tas på hvilket nivå, og det var også delvis uklart hvilket nivå i organisasjonen som skulle delta i ulike møtefora. Samtidig var det også et behov for en bedre koordinering av de ulike gruppene i satsingen, som portalgruppen, prosjektgruppen og styringsgruppen. Summen av noe uavklarte roller, en omstendelig beslutningsstruktur og manglende koordinering på tvers av etatene, og til en viss grad også internt i enkeltetater, bidro til å forsinke arbeidsprosessene.

Utover i satsingsperioden gikk samhandlingen på tvers på overordnet nivå, med tanke på å få til en mer helhetlig styring av satsingen, seg til. Departementet inntok en mer tilbaketrukket rolle, og satsingen fremsto med tydeligere avklarte ansvarsområder og roller. Satsingen gikk også i 2021 over fra å være et prosjekt til å inngå som en del av etatenes ordinære drift. Etatene har siden det blitt styrt gjennom tildelingsbrev og ordinær etatsstyring. I denne etatsstyringen, og i alle etatenes tildelingsbrev, har det vært en likelydende kravformulering blant annet knyttet til utvikling og samhandling for å sikre god og effektiv videreutvikling og drift av satsingen.

Samtidig påpekte vi i midtveiseevalueringen at manglende vektlegging av helheten i utviklingen av satsingen utgjorde en risiko for videre utvikling og vedlikehold av innholdet i satsingen. Den eksterne prosjektlederen, som i praksis var en koordinator med oversikt over helheten i satsingen, skulle opprinnelig fases ut da satsingen gikk over i drift. Men det ble erkjent at det var et behov for felles koordinering også etter at prosjektet var avsluttet. I 2021 fortsatte derfor prosjektleder i en slik koordinerende rolle på vegne av Ledelsesgruppen og etatene.

#### **4.2.4 Samhandling mellom NAV og KIA**

I tillegg til samhandling på etatsnivå i satsingen som helhet, har det også vært behov for samarbeid om utvikling av produktene og innholdet i satsingen. Et samarbeid vi har fremhevet spesielt i evalueringen har vært samarbeidet mellom NAV og den nye veivisningsenheten i Arbeidstilsynet, KIA. Dette har vært ansett som et viktig samarbeid for å lykkes med nettopp å nå ut til virksomheter med både budskap og innhold fra satsingen, og det har også innebåret at ulike enheter har måttet bli kjent med hverandre, hverandres arbeidsform og oppdrag. 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. Samarbeidet i praksis ble også rapportert som både forbedret og styrket etter dette, og det ble blant annet utarbeidet handlingsplan for aktiviteter i samarbeidet kommende år, og det ble oppnevnt kontaktpersoner i begge etatene i alle fylker.

Det var ulike aktiviteter mellom arbeidslivssentrene og KIA i perioden etter at samarbeidet fikk en mer formalisert form. KIA sammen med NAV Arbeidslivssenter utviklet en opplæringspakke om arbeidsmiljøetsatsingen myntet på IA-rådgivere ved arbeidslivssentrene, og bisto i gjennomføringen av opplæringen. Generelt ble dette samarbeidet, på samme vis som samarbeidet i satsingen som helhet, beskrevet av flere i forbindelse med vår midtveiseevaluering som stadig bedre og mer omfattende, og med tydeligere rolle- og arbeidsfordeling, tett kontakt og samarbeid om formidling av et felles budskap. Her viste samtidig våre undersøkelser at det var variasjon i opplevelsene av kvaliteten på samarbeidet, og på tidspunktet for midtveiseevalueringen var det fortsatt betydelig forbedringspotensial i dette samarbeidet.

### 4.3 Utvikling av produktene i satsingen

I kjernen av arbeidsmiljøetsatsingen ligger utvikling av flere nye produkter. Produktene er kort beskrevet i kapittel 2.3.2.

Arbeidsmiljøetsatsingen har inneholdt utvikling av nye produkter så vel som videreføring og videreutvikling av allerede eksisterende produkter i etatene. Satsingen har hatt to overordnede hovedinnsatsområder: kunnskapsutvikling, som STAMI har et hovedansvar for, og veivisning, som Arbeidstilsynet har overordnet ansvar for. I tillegg ble Arbeidsmiljøportalen lansert som det fellesproduktet hvor flere av produktene i satsingen skulle synliggjøres.

I tidlige, styrende dokumenter fra satsingen, som i mandatet og handlingsplanen 2020–2022, fremgår det at når det gjelder utvikling av de nye produktene i satsingen var det STAMI og Arbeidstilsynet som var de mest sentrale etatene. NAV skulle i hovedsak sikre god samordning mellom satsingen og andre tiltak og produkter som allerede eksisterte og ble utviklet i NAV-systemet (som for eksempel Min side – arbeidsgiver og historieformidling fra Idébanken inn i Arbeidsmiljøportalen), og hente ut synergiene fra samarbeidet med de andre aktørene. For Petroleumsstilsynet handlet produktutviklingen i hovedsak om å bidra inn med eksempler fra petroleumsvirksomheter for å tilpasse Arbeidsmiljøhjelpen og En bra dag på jobb til petroleumsvirksomheter i tillegg til å levere og samordne RNNP-data med NOA-data til Arbeidsmiljøportalen og til verktøyene Arbeidsmiljøhjelpen og En bra dag på jobb.

I den tidlige fasen av satsingen var det en rekke forhold som måtte komme på plass for at arbeidet med arbeidsmiljøetsatsingen kunne komme ordentlig 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.

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. Det at flere forhold opplevdes som uavklarte fikk også følger for fremdriften i satsingen i 2019.

Når det gjaldt utviklingen av Arbeidsmiljøportalen og 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 uklarheter. 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 arbeidsmiljøetsatsingen besto av en rekke ulike, men tilgrensede produkter, snarere enn en helhet.

Under følger beskrivelser av utviklingen i arbeidet med Arbeidsmiljøportalen, og deretter følger en nærmere beskrivelse av Arbeidstilsynets leveranser, STAMIs leveranser, NAVs leveranser og Petroleumstilsynets leveranser i de tidlige fasene av satsingen, frem til og med 2021.

## 4.4 Arbeidsmiljøportalen

### 4.4.1 Utvikling og forvaltning

Arbeidsmiljøportalen kom med i avtalen tett opp til undertegnelsen av IA-avtalen. Det ble i liten grad gjennomført noe systematisk 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. Manglende grunnlagsarbeid med portalen gav utviklingsprosjektet noen utfordringer, spesielt fremsto ikke portalen som tilstrekkelig forankret i etatene, konseptet var ikke utviklet, og hva som skulle være innholdet var heller ikke tydelig for flere av de som skulle jobbe med utviklingen av den. I vår datainnsamling ble det blant annet påpekt at det var en opplevelse av at en startet 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 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, 7. desember 2020.

Arbeidet med utvikling av portalen ble oppfattet som krevende i tidlige faser av satsingen. Det ble formidlet et inntrykk til oss fra aktører involvert i utviklingen at portalarbeidet bar preg av å være en rekke delleveranser der en ikke hadde lykkes fullt ut i å få de ulike delene til å henge godt sammen i en helhet. Som vi har påpekt knyttet til andre elementer ved satsingen, gikk også arbeidet med utviklingen av portalen seg bedre til gjennom perioden. Det ble fra oppstarten av satsingen etablert en prosjektgruppe for Arbeidsmiljøportalen, og det var i tidlige faser noen utfordringer knyttet til rolle- og ansvarsfordeling i denne gruppen. I 2020 ble det, mens satsingen fortsatt var å regne som et prosjekt, opprettet en styringsgruppe for Arbeidsmiljøportalen, der kommunikasjonsdirektørene fra etatene var representert. Fra siste halvdel av 2020 var planleggingen og gjennomføringen av arbeidet med portalen godt organisert og fungerte bedre i praksis, og dette bidro til bedre fremdrift i arbeidet frem mot lanseringen av portalen.

Utvikling av portalen ble etter at satsingen var gått over i ordinær drift i etatene ivaretatt gjennom et redaksjonsråd med kommunikasjonsrådgivere fra de ulike etatene. Redaksjonsrådet rapporterte til styringsgruppen for portalen. Styringsgruppen ledes av kommunikasjonsdirektøren i Arbeidstilsynet, og i gruppen satt også kommunikasjonsdirektørene i NAV, STAMI og Arbeidstilsynet, og fagleder for arbeidsmiljø i Petroleumstilsynet. Disse tok strategiske beslutninger på vegne av etatene, og rapporterte til respektive etatsledere og felles til Ledelsesmøtet. Endelig har det også vært en driftsgruppe for portalen, som ble ledet av leder for redaksjonsrådet og består av interne ressurser ved Arbeidstilsynet. Denne organiseringen har i hovedsak fortsatt også etter 2021.

## 4.4.2 2021 – Bransjer og bruk av portalen

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

Per november 2021 var følgende ni bransjer lansert i Arbeidsmiljøportalen: bygg, anlegg, barnehage, sykehus, sykehjem, rutebil og persontrafikk, næringsmiddelindustri, petroleumsvirksomhet og frisør.<sup>48</sup>

Etatene etablerte etter hvert som portalen utviklet seg og inkluderte flere bransjer, oversikter og statistikker om bruk av portalen og verktøyene. Dette for å følge med på utviklingen i antall brukere av portalen, som et mål på bruk av portalen og produktene som har blitt utviklet i satsingen.

## 4.5 Arbeidstilsynets leveranser

Arbeidstilsynet har gjennom hele satsingsperioden hatt ansvaret for å drifte Arbeidsmiljøportalen, som vi har omtalt ovenfor. I tillegg har Arbeidstilsynet hatt hovedansvaret for veivisningen i arbeidsmiljøets satsingen. To hovedprodukter eller leveranser har vært de mest sentrale fra Arbeidstilsynet i tillegg til selve portalen: Arbeidsmiljøhjelpen er ett av verktøyene som gjøres tilgjengelig for ulike bransjer i Arbeidsmiljøportalen. Det andre bidraget – KIA-seksjonen – er en egen seksjon i Arbeidstilsynet, som ble opprettet som en del av satsingen, og som har en veivisningsfunksjon.

### 4.5.1 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 STAMI/NOA.

Da Arbeidsmiljøhjelpen først ble etablert, var planen å utvikle verktøyet 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 prosessstøtte 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 arbeidsmiljøets satsingen 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.<sup>49</sup>

<sup>48</sup> Arbeidstilsynets presentasjon til ledermøtet i arbeidsmiljøets satsingen, 11. november 2021

<sup>49</sup> Etatenes felles rapport til Arbeids- og sosialdepartementet, 15. mars 2021

## 4.5.2 Veivisning

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.<sup>50</sup>

I løpet av første halvår 2020 bygget Arbeidstilsynet opp en ny seksjon: Seksjon for kunnskapsformidling inkluderende arbeidsliv (KIA). Seksjonen skulle være spydspissen for arbeidsmiljø-satsingen i regi av Arbeidstilsynet.<sup>51</sup> KIA ble organisert i Arbeidstilsynets Avdeling for kommunikasjon og brukerdialog.

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, var det fortsatt mye som var uavklart 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 on-boarding 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.

Medarbeiderne i KIA har kompetanse innen organisatoriske, psykososiale og ergonomiske forhold, i tillegg til mange års erfaring fra NAV Arbeidslivssenter, bedriftshelsetjenesten og Arbeidstilsynet.

Arbeidstilsynet fikk i 2021 oppdrag i 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 påvirket av pandemien og koronaoppdragene.

## 4.6 STAMIs leveranser

STAMI har hatt et hovedansvar for kunnskapsutviklingen og kunnskapsgrunnlaget for arbeidsmiljø-satsingens produkter og leveranser. De mest sentrale leveransene/produktene fra STAMI har vært 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. I tillegg har STAMI hatt en rekke utadrettede aktiviteter som webinarer, foredrag og annet, som en del av arbeidet med å formidle og gjøre kunnskapsgrunnlaget kjent.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Handlingsplan Arbeidsmiljø-satsingen 2020

<sup>51</sup> Etatenes felles rapport til Arbeids- og sosialdepartementet, 15. mars 2021

<sup>52</sup> Se blant annet midtveisrapporten fra denne evalueringen for å få mer konkrete eksempler på slikt utadrettet arbeid

## 4.6.1 Systematiske kunnskapsoppsummeringer

STAMI etablerte i 2020 en egen enhet som jobber med systematiske kunnskapsoppsummeringer på arbeidsmiljøfeltet. STAMI ansatte tre forskere og en bibliotekar i enheten. I tillegg gikk STAMIs andre bibliotekar inn i enheten slik at den samlet sett i utgangspunktet utgjorde fem stillinger.

Utover dette har det vært en vitenskapsformidler i kommunikasjonsavdelingen til STAMI som har hatt et særskilt ansvar opp mot formidlingen av funnene som kommer fra kunnskapsoppsummeringene (reviewene).

Den første kunnskapsoppsummeringen fra den nye enheten ble ferdigstilt i juni 2021, og handlet om fjernarbeid og hjemmekontor. En intensjon med kunnskapsoppsummeringene er at de skal publiseres vitenskapelig, men at det samtidig også skal 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 ble etablert en egen nettside for systematiske kunnskapsoppsummeringer på STAMIs hjemmesider hvor kunnskapsoppsummeringene publiseres fortløpende.<sup>53</sup> STAMI benyttet også egen podcast (Arbeidsmiljørådet) til å diskutere relevante tema fra kunnskapsoppsummeringer, i tillegg til at podcasten også har tatt opp andre tematiske områder av betydning for arbeidet med kunnskapsbasert arbeidsmiljøforebygging. I forbindelse med ferdigstillelsen av den første kunnskapsoppsummeringen ble det også spilt inn en kort film hvor oppsummeringen ble diskutert og gjennomgått.

Planen fra STAMI var at det skulle produseres to–tre systematiske kunnskapsoppsummeringer per år.

## 4.6.2 Kunnskapsmodul

STAMI tok, sammen med Arbeidstilsynet, senhøsten 2019 ansvaret for å utvikle kunnskapsmodulene på vegne av de 8 hovedsammenslutningene. Opplæringspakken (kunnskapsmodulene) er partenes verktøy for å sikre opplæring av egne ledere og tillitsvalgte i første rekke, og modulene skulle brukes av organisasjonene i egen opplæring og som egne verktøy til egne medlemmer, tillitsvalgte og organisasjoner.

STAMI hadde prosjektlederen for prosjektet, som ble 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 fremgikk det at kunnskapsmodulen skulle være utgangspunktet for opplæring av tillitsvalgte og ledere i forebyggende arbeidsmiljøarbeid, og, i første rekke, skulle kunne inngå i partene og deres medlemmers egen opplæring av henholdsvis sine ledere i arbeidsmiljø og sine tillitsvalgte i tillitsvalgtopplæringen. I tillegg skulle modulene inngå som del av bredere kursrekker og opplæring i ulike bransjer og virksomheter. Kunnskapsmodulene var også myntet på KIA og NAV, til bruk i deres arbeid ut mot virksomheter. Kunnskapsmodulene har også vært brukt av KIA og NAV i deres arbeid med virksomheter lokalt. Dette som et ledd i å sikre en helhetlig tilnærming til arbeidet med kunnskapsbasert forebyggende arbeidsmiljø.

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

Kunnskapsmodulen, kalt *Opplæringspakke for partene i arbeidslivet*, ble tilgjengeliggjort via Arbeidsmiljøportalen med både nedlastbare manus og filmede presentasjoner, slik at produktet kan benyttes fritt av de som ønsker i sitt forebyggende arbeidsmiljøarbeid.<sup>54</sup>

<sup>53</sup> [Systematiske kunnskapsoppsummeringer – STAMI](#)

<sup>54</sup> [Kunnskapsmodulen – Arbeidsmiljøportalen \(arbeidsmiljoportalen.no\)](#)



### 4.6.3 NOA+

NOA+ baseres, som vi har nevnt tidligere i rapporten, på Nasjonal overvåkning av arbeidsmiljø og helse (NOA) som arbeider for å knytte sammen statistikk, analyse og forskning på arbeidsmiljø. NOA+ henter ut data fra NOA for bransjevis statistikk om arbeidsmiljøforhold.

NOA+ var ferdig utviklet 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.

Den videre utviklingen av NOA+ ble deretter satt på pause i påvente av lanseringen av ny *Faktabok om arbeidsmiljø og helse* i 2021, og høsten 2021 var NOA+ ferdig med oppdatert statistikk og klar for lansering i portalen i 2021 for samtlige STAMI NOA bransjer med nok data for egen bransjeside.

Agenda Kaupang er informert om at NOA+ vil utvides ytterligere i 2024 og embeddes fra [noa.stami.no](http://noa.stami.no) til Arbeidsmiljøportalen – på lik linje med Arbeidsmiljøhjelpen og En bra dag på jobb.

### 4.6.4 En bra dag på jobb

En bra dag på jobb er et verktøy STAMI har hovedansvar for inn i arbeidsmiljøetsatsingen, og som på samme måte som Arbeidsmiljøhjelpen har jobbet med gradvis utvikling av verktøyet for ulike bransjer. En pilotversjon av verktøyet En bra dag på jobb eksisterte allerede før satsingen ble etablert, men har blitt videreutviklet i satsingsperioden og inngått som et verktøy i Arbeidsmiljøportalen. 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, som forskning viser har betydning for sykefravær i de konkrete bransjene, og som dermed utgjør et kunnskapsgrunnlag for hvilke arbeidsmiljøfaktorer som er sentrale å fokusere på i det kunnskapsbaserte 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 intervjusnutter 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 ble jobbet i prosjekt gjennom 2020 og 2021 med utviklingen av En bra dag på jobb. Arbeidet ble noe forsinket på grunn av pandemien gjennom 2020 og fortsatt i 2021. Særlig var det krevende å få tilgang til virksomheter for å filme med alle restriksjonene i pandemiperioden.

Planen fra STAMI har vært å utvikle En bra dag på jobb for fire–seks bransjer i året. Totalt sett er det i dag 29 næringskoder/bransjer i NOAs dataunderlag som skal inkluderes.

## 4.7 NAVs leveranser

NAVs bidrag til arbeidsmiljøetsatsingen har i satsingsperioden først og fremst handlet om å samordne og utnytte synergier i allerede etablerte tiltak på IA-området, som for eksempel arbeidslivssentrenes og Idébankens aktiviteter.

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 oppsummerer vi NAVs mest sentrale bidrag til arbeidsmiljøetsatsingen frem til og med 2021. Vi begynner med NAV Arbeidslivssenter, og fortsetter med å omtale Idébanken.

### 4.7.1 NAV Arbeidslivssenter

NAVs arbeidslivssentre, som fins i samtlige fylker, er gitt en viktig rolle i NAVs bidrag til arbeidsmiljø-satsingen, og har et hovedansvar for oppfølgingen av det forebyggende arbeidsmiljø-arbeidet fra NAVs side. Sentrene tilbyr prosessrettet bistand til prioriterte virksomheter med utgangspunkt i en prioritering som er basert på en samlet vurdering av virksomhetens potensial, egeninnsats og kompetansenivå. Selv om verktøyene i arbeidsmiljø-satsingen er utviklet for å kunne gjennomføres av virksomhetene selv, er NAV Arbeidslivssenter samtidig tenkt å være viktige formidlere av arbeidsmiljø-satsingen og verktøyene som er utviklet i satsingen.<sup>55</sup>

IA-avtalen fra 2019 medførte endring i måten arbeidslivssentrene jobbet på. Heller enn å holde kurs for enkeltvirksomheter, skulle arbeidslivssentrene 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.

Våre undersøkelser i forbindelse med midtveisrapporteringen i denne evalueringen viste at endringen i arbeidsformen til arbeidslivssentrene ble møtt med noe motstand, og samlet sett viste også våre undersøkelser at det varierte en god del mellom arbeidslivssentrene hvor langt de var kommet i å arbeide langs linjene i arbeidsmiljø-satsingen, og når det gjaldt å benytte verktøy utviklet gjennom satsingen. Det ble vist til at satsingen og verktøyene i utgangspunktet ble oppfattet som relevante, og at det var styrker ved satsingen at den var både kunnskapsbasert og tilpasset enkeltbransjer. Men samtidig ble det fremhevet utfordringer med implementeringen av satsingen som i hovedsak handlet om at arbeidslivssentrene har opplevd egen rolle i satsingen som litt uklart definert, satsingen har jevnt over ikke vært bredt forankret ved arbeidslivssentrene og de har manglet eierskap til satsingen. Det var også en bred oppfatning av at satsingen ikke var godt nok formidlet ut, verken til virksomheter eller parter, og at den følgelig var for lite kjent.<sup>56</sup>

### 4.7.2 Idébanken

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*. Idébanken har også i hele perioden videreformidlet aktuelt innhold fra både STAMI og Arbeidstilsynet gjennom sitt nyhetsbrev. I tillegg har Idébanken produsert ett virksomhetseksempel fra bransjene i Arbeidsmiljø-portalen i form av videoer. Planen var opprinnelig å produsere videoer fortløpende for nye bransjer i portalen, men koronapandemien førte til at det ble gjort omprioriteringer i NAV, og arbeidet ble forsinket. I tillegg nevnes det at det har også vært krevende å finne virksomheter som har brukt verktøyene i arbeidsmiljø-satsingen og hatt effekt av dem.

## 4.8 Petroleumstilsynets leveranser

Petroleumstilsynet har hatt en mindre rolle i arbeidsmiljø-satsingen, men deltok i utviklingsprosjektet for satsingen og har også deltatt på lik linje med de øvrige etatene i ledelsesgruppen, styringsgruppen for portalen og i redaksjonsrådet til portalen.

Petroleumstilsynets bidrag til satsingen var i prosjektplanen for arbeidsmiljø-satsingen 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

<sup>55</sup> Arbeidsmiljø-satsingen. Rapport til Arbeids- og inkluderingsdepartementet fra STAMI, NAV, Petroleumstilsynet og Arbeidstilsynet, 2023

<sup>56</sup> For mer utdypende beskrivelser og vurderinger fra arbeidslivssentrene viser vi til midtveisrapporten fra følgeevalueringen.

bransjens og Petroleumstilsynets prioriteringer på området. Dette datagrunnlaget inngår i arbeidsmiljøsatsingen knyttet til petroleumsvirksomheten.<sup>57</sup>

Tilsynsaktiviteten for 2020 ble i Ptil planlagt med arbeidsmiljøsatsingen som ett av flere premisser. Alle tilsyn som ble gjennomført innenfor arbeidsmiljøområdet skulle utnyttes til å gi informasjon om arbeidsmiljøsatsingen knyttet til blant annet selskapenes arbeid med forebygging av sykefravær.<sup>58</sup>

I intervju med Petroleumstilsynet høsten 2021 ble det redegjort for at det i 2020 og i 2021 var gjennomført en møteserie med arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene innenfor sektoren hvor IA var på agendaen. I tillegg ble Sikkerhetsforum jevnlig orientert om status og innhold i portalen og i bransjeprogrammet.

Samtidig var det i tidlige faser av satsingen mer krevende for Ptil å knytte seg tett på satsingen, da de viktigste verktøyene for petroleumsnæringen ikke var på plass. En bra dag på jobb og Arbeidsmiljøhjelpen ble ikke lansert for petroleumsbransjen før i 2022, grunnet pandemirelaterte forsinkelser.

## 4.9 Formidling

Formidling av budskap, kunnskap og produkter i satsingen er sammen med tverrfaglig samhandling og utvikling av produkter og leveranser en hovedpilar i 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.

Treffsikker og riktig formidling av budskap og innhold i satsingen har under hele satsingsperioden, fra oppstarten vært fremhevet som viktig for å sikre felles forståelse for satsingen og implementering internt hos de involverte aktørene. Det har også vært viktig for de involverte i satsingen at etatene i neste ledd lykkes i å formidle satsingen på en mest mulig enhetlig måte til målgruppene eksternt.

Tidlig i perioden ble det utarbeidet en felles kommunikasjonsplan (etter hvert omdøpt til kommunikasjonsgrunnlag) for satsingen. Kommunikasjonsgrunnlaget identifiserte og beskrev satsingens målsetting og viktigste målgrupper, samt strategiske veivalg og forventede utfordringer for satsingen. Dokumentet oppsummerte også sentrale kommunikasjonskanaler og inneholdt en handlingsplan/tiltaksplan. Oppfølgingen av arbeidet med formidling og kommunikasjon skulle med utgangspunkt i dette grunnlaget jobbes med i hovedsak på etatsnivå, men kommunikasjonsgrunnlaget pekte også på viktigheten av at den enkelte etat hver for seg utarbeidet 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.

### Formidling internt

Som vi har nevnt var det i innledende faser av satsingen, særlig gjennom 2019, delvis uenighet mellom etatene 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 også ulikt på tvers av etatene 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 innholdet i satsingen internt i etatene, i hovedsak til

<sup>57</sup> Prosjektplan arbeidsmiljøsatsingen 2019

<sup>58</sup> Arbeidsmiljøsatsingen handlingsplan 2020

medarbeidere som var forventet å ha en rolle i arbeidet, eller som burde kjenne til arbeidsmiljø-satsingen 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. 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 arbeidsmiljø-satsingen var avhengig av et fungerende kommunikasjons- og formidlingsarbeid for å lykkes. 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.

Fortsatt var det, gjennom 2020 og 2021, slik at arbeidsmiljø-satsingen ble kommunisert ut i organisasjonene til de ulike myndighetsaktørene i satsingen i ulikt omfang. Årsakene til det henger sammen med bredden i samfunnsoppdraget til de ulike etatene, og vurderinger av hvem som har hatt behov for å kjenne til satsingen. 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.

### **Formidling eksternt**

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 arbeidsmiljø-satsingen skulle gå via Arbeidsmiljøportalen. I 2019 var portalen under utvikling, og det ble opplevd som krevende og lite hensiktsmessig, både fra etatene og partene, å formidle satsingens innhold uten å kunne vise til mer konkrete verktøy eller portalen.

Partenes rolle og ansvar i formidlingsarbeidet var tema og ble i noen grad problematisert allerede fra 2019, og det fortsatte å være en utfordring å få koplet partene tett nok på satsingen også gjennom 2020 og 2021. Det var en forventning fra etatene om at partene skulle ta et tydelig ansvar i dette arbeidet, samtidig som det fremsto uavklart hvordan etatene og partene skulle jobbe sammen for å få ut budskap og innhold fra satsingen på en enhetlig måte, som faktisk nådde ut til virksomheter. Det ble tidlig understreket fra etatene at partene måtte ta et tydelig ansvar og eierskap til ekstern formidling av satsingens innhold. Det ble fra partene blant annet 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. Tanken var at kunnskapsmodulene ville 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.

I den samme perioden ble det av etatene avholdt en rekke presentasjoner om selve arbeidsmiljø-satsingen og dens innhold, både hos IA-partene på arbeidsgiver og arbeidstakersiden i tillegg til ulike bransjeseminarer.

Formidlingsarbeidet i arbeidsmiljø-satsingen 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 man har kommet i satsingsperioden, jo mer handler formidling om det faktiske innholdet i produktene, og det å lykkes med å formidle et faktabasert kunnskapsgrunnlag, som bidrar til bedre kunnskap om forebyggende arbeidsmiljøarbeid, altså formidling av innhold.

Formidling handler også om å gjøre satsingen og verktøyene kjent for å bidra til at verktøyene i satsingen blir benyttet. Disse to sidene av formidlingen henger sammen, og vektlegges fra etatene, om enn i noe ulikt omfang.

Formidlingen av satsingens budskap, at arbeidsmiljø handler om arbeid, ble i økende grad tydelig og enhetlig kommunisert ut også eksternt fra etatene i satsingen. Formidlingen eksternt fra satsingen fikk også i økende grad, og særlig etter at portalene ble lansert i slutten av 2020, en tydeligere tilknytning 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 på dette området ble stadig tydeligere gjennom satsingsperioden, både med utgangspunkt i at portalen var lansert med tilhørende verktøy, og at det ble jobbet med oppbygning av KIA-enheten i Arbeidstilsynet, og avdeling for systematiske kunnskapsoppsummeringer i STAMI. I tillegg var også kunnskapsmodulene som ble utviklet et formidlingsverktøy, mer spesifikt til opplæring.

Når det gjelder formidling av øvrige verktøy i satsingen, ble det gitt tydelig uttrykk for at både etatene og partene forventet at det ville bli enklere å formidle 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. Utover deltakelsen på lanseringsseminaret ble imidlertid ikke effekten av ulike tiltak for å kanalisere aktiviteter til portalen, gjennom lenker på hjemmesider, og annet informasjons- og markedsføringsarbeid målt systematisk.

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 ga i 2020 og delvis 2021 pandemien også noen utfordringer for formidlingsdelen av satsingen, slik vi har nevnt at den gjorde når det gjaldt utvikling av produkter og verktøy. Et forhold var at forsinkelse i utvikling av produkter gjorde at det var mindre å formidle ut fra satsingen. Et annet forhold handlet om at medarbeidere i både Arbeidstilsynet, NAV og Petroleumstilsynet til dels måtte jobbe med problemstillinger knyttet til oppfølging og konsekvenser av pandemien. Endelig var det også 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 ble umulig å gjennomføre på grunn av restriksjoner. En del av denne typen aktiviteter ble utover i pandemiperioden flyttet over til digitale flater, og mye arbeid ble mulig å gjennomføre også digitalt etter hvert, men det ble pekt på at en del av det eksterne arbeidet ble skadelidende.

## 4.10 Oppsummering av vurderinger fra tidligere delrapporter i følgeevalueringen

Sluttevalueringen bygger i noen grad på funn og vurderinger gjort i tidligere delrapporter i denne følgeevalueringen. Derfor oppsummerer vi under de mest sentrale vurderingene fra tidligere statusrapporter og midtveisevalueringen. For fullstendige vurderinger viser vi til rapporten fra midtveisevalueringen.

### Samhandling

Arbeidsmiljøetsatsingen ble etablert som en sentral del av den gjeldende IA-avtalen. Satsingen er etablert for å bidra til å løse et gjenstridig problem, «en samfunnsflope», som det å redusere sykefravær og forebygge frafall i arbeidslivet er. 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. Forutsetningene for å lykkes med satsingen 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. Og vår evaluering har også vist at dette har vært krevende for involverte aktører i arbeidsmiljøetsatsingen. 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 var det tydelig at dette skapte noen utfordringer å etablere for etatene i satsingen.

Til tross for at store deler av 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), ble det krevende innledningsvis å enes om innholdet i satsingen, og flere forhold ble oppfattet som uavklarte innledningsvis. Det var særlig uklare knyttet til strukturer for samarbeid når det gjaldt veivisning og Arbeidsmiljøportalen. Samtidig vurderte vi at arbeidet som ble lagt ned, spesielt i siste halvdel av 2020, for å forsøke å tydeliggjøre dette, bidro til større enighet omkring innsatser, prioritering og fokus i det videre arbeidet med disse produktene. Ved tidspunktet for midtveisevalueringen i 2021 fremsto overordnede strukturer og rammer for satsingen som godt avklart blant sentrale parter.

Det var, som nevnt, jobbet mye i forkant av satsingen med felles problemforståelse og for å enes om et felles budskap for arbeidsmiljøetsatsingen. 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. Samtidig 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.

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 hadde samarbeidet med hverandre før satsingen ble etablert, var ikke alle etatene like godt kjent med hverandre i forkant av satsingen. Sterke faglige posisjoner og til dels ulike oppfatninger medførte at det til tider var krevende å få til god utvikling i satsingens tidlige faser. Vi stilte i evalueringen spørsmål ved om det burde vært etablert tydeligere føringer og prinsipper for samhandlingen mellom etatene innledningsvis, slik at det kunne bidra 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. Vår vurdering ved midtveisevalueringen var at 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. Det er sannsynlig, slik vi ser det, at dette over tid har bidratt til å forbedre samhandlingskulturen betydelig.

Satsingens eksterne prosjektleder har tidvis hatt en uklar rolle i satsingen. Etter en tydeliggjøring av rollen i 2020 ble imidlertid den rollen også bedre avklart, og til tross for at prosjektleder har hatt et begrenset handlingsrom, har vi oppfattet og vurdert at prosjektlederen i tidlige faser av satsingen var et viktig koordinerende ledd på tvers av etatene i satsingen. Dette fortsatte også utover i 2021, selv om prosjektet ble avsluttet og satsingen gikk over i drift fra 1. januar 2021.

Gjennom satsingens første år, og særlig utover i 2020 og 2021, utviklet og forsterket samarbeidet på tvers av etatene seg positivt, slik vi vurderte det. Etter at satsingen gikk over i drift i etatene var det mest kontakt mellom etatene på operativt nivå. Dette fremsto, slik vi vurderte det, som hensiktsmessig med hensyn til utviklingen av satsingen som helhet og for produktene i satsingen.

## Utvikling

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.

Vi har beskrevet 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 arbeidsmiljøetsatsingen ville blitt håndtert på en annen måte hvis etatene var blitt gjort kjent med at et viktig produkt, en arbeidsmiljøportal, skulle inngå i satsingen, tidligere enn slik det ble, hvor portalen ble lansert 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 også utviklingen av de øvrige produktene i satsingen.

Satsingen ble også gjennom 2020 og 2021 preget av koronapandemien, som forsinket og kompliserte fremdriften i satsingen. Pandemien begrenset muligheter for kontakt med virksomheter, og forsinket fremdriften i filmingen og dermed ferdigstilling av bransjer i En bra dag på jobb. Pandemien skapte også utfordringer for KIAs utadrettede virksomhet. Ressurser hos både Arbeidstilsynet og NAV ble i perioder omdisponert til andre oppgaver i etatene, og det påvirket også fremdriften for satsingen som helhet. I midtveisevalueringen påpekte vi likevel at det, til tross for slike utfordringer, var betydelig utvikling i satsingen i 2020, og også i 2021.

Etatene fremsto, slik vi vurderte det, etter hvert som tydelig enige om ansvarsfordelingen dem imellom når det gjaldt utvikling av enkeltverktøy i satsingen. Utviklingsarbeidet ble tatt ut i linjene i etatene. I midtveisevalueringen vurderte vi overordnet at de elementene i satsingen som skulle ledes og utvikles fra de enkelte etatene, hadde utviklet seg som forventet (gitt utfordringene som fulgte av koronapandemien). Samtidig pekte vi også på i midtveisevalueringen at det fortsatt fremsto som mer krevende å få til god fremdrift på områder som krevde betydelig samordning og samhandling mellom etatene.

Selv om det var ulike årsaker og mulige forklaringer på forsinkelsene i utviklingen og lanseringen av Arbeidsmiljøportalen, mente vi det likevel var 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. Vår vurdering var at totalt sett, med forsinkelsene som fulgte fra koronapandemien på produktutviklingen, og med de digitale utfordringene en hadde med utviklingen av selve portalen, fikk Arbeidsmiljøportalen med innhold en krevende start.

Denne forsinkelsen påvirket sannsynligvis arbeidslivets kjennskap til satsingen som helhet. Da portalen ble lansert i 2020 inneholdt den et begrenset antall bransjer. I lanseringen ble selve portalen og hvordan virksomhetene kan bruke portalen rent praktisk i liten grad vektlagt. Vi påpekte i midtveiseevalueringen at det kunne være hensiktsmessig for satsingen med en forsterket innsats for å gjøre satsingen som helhet, men også produktene kjent for et bredere publikum, og ikke minst systematisere måling av bruk av de ulike produktene og portalen.

Endelig pekte vi også på i midtveiseevalueringen at en stor utfordring for satsingen fremover ville være å sikre at Arbeidsmiljøportalen og arbeidsmiljøets satsingens verktøy 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. Vi understreket i den forbindelse viktigheten av at IA-partene tar og får en aktiv rolle.

## **Formidling**

Formidlingen av budskapet til satsingen er 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 på overordnet nivå. Etatene vurderte behovet for å utvikle egne kommunikasjonsplaner ulikt, og tidlig i satsingen var også formidlingsarbeidet noe ulikt prioritert, slik vi vurderte det. Det var samtidig en bred enighet på overordnet nivå om at det var avgjørende for satsingen å lykkes med formidlingen av både budskapet og innholdet i satsingen.

Jo lenger ut en kom i satsingsperioden, desto tydeligere fremsto formidlingen som sentral for satsingen på flere nivåer. På ett nivå handlet formidlingen om den ene faglige pilaren i satsingen, at innholdet og budskapet at arbeidsmiljø handler om arbeidet skulle formidles og slik sett bidra til økt kompetanse og bedre forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Samtidig handlet også formidlingen om å gjøre verktøyene i satsingen kjent, altså arbeid knyttet mer til markedsføring av satsingen og dets verktøy. Vår vurdering var at de involverte aktørene i etatene hadde kommet et langt steg på vei i arbeidet med å fremstå samstemt og kommunisere liknende rundt satsingens budskap og innhold på tidspunktet for midtveiseevalueringen. Dette understreket vi videre at var forutsetning for videre arbeid med satsingens innhold og videre samarbeid mellom etatene.



# 5 Utvikling i satsingen i 2022

## 5.1 Innledning

2022 er det første året etter at satsingen ble satt i drift at aktivitetene og fremdriften har foregått som planlagt. Pandemien førte til betydelige forsinkelser i satsingen i perioden 2020–2021, og 2022 beskrives av flere som et første normalår for satsingen.

Satsingen er en del av den ordinære etatsstyringen i AID og de fire etatene har felles føringer og signaler som tar utgangspunkt i oppdragsbrevet for satsingen fra 2019. Samhandling, utvikling og formidling er grunnpilarene i satsingen og gjennom tildelingsbrevene til etatene for 2023 vil satsingen fortsatt være prioritert for etatene fremover. På samme måte som IA-avtalen forlenges, forlenges Arbeidsmiljøetsatsingen til 31. desember 2024. Det betyr forutsigbarhet for satsingen i årene fremover og mer tid til å få formidlet ut budskapet og gjøre produktene som er utviklet kjent og tatt i bruk av målgruppene for satsingen.

I dette kapittelet beskriver vi status for samhandling, utvikling og formidling i satsingen på bakgrunn av gjennomgang av dokumenter, referater og intervjuer med sentrale aktører som sitter tett på satsingen i etatene, Arbeids- og inkluderingsdepartementet og hos partene.

## 5.2 Samhandling

Samhandling er en av tre hovedpilarer i satsingen. Etatene skal sammen utvikle og levere produkter i satsingen og formidle et enhetlig budskap. Det er en målsetting at satsingen skal bidra til koordinering av etatenes innsats på arbeidsmiljøområdet med formål om å redusere sykefraværet i virksomhetene. For å bevare en felles problemforståelse og for å utvikle felles planer og tiltak er det en forutsetning at rammene og strukturene som etableres i satsingen legger til rette for god samhandling (kap. 4.2).

### Samhandling mellom etatene på operativt og ledernivå

De formelle arenaene for samhandling mellom etatene på ulike nivå er redaksjonsrådet for portalen, styringsgruppen for portalen og ledelsesmøtet. Det er etablert samarbeidsavtale mellom spesifikke innsatsområder i satsingen og faste møtepunkter med arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene.

I intervjuer blir det gitt et inntrykk av at samhandlingen på flere nivå på tvers av etatene har funnet en god form. Det blir beskrevet at både på operativt nivå og på ledernivå er det nå tydelige og hensiktsmessige arenaer for informasjonsdeling, utvikling og forankring. Det har også vært en utvikling i samhandlingen mellom etatene ved at terskelen for å ta kontakt, utveksle informasjon eller ta opp spørsmål er lavere enn den har vært tidligere. Fra Arbeids- og inkluderingsdepartementets side nevnes det at gjennom satsingen har det blitt etablert arenaer for samarbeid mellom etatene på en annen måte enn tidligere, noe som er et viktig fundament for det videre arbeidet med satsingen. Det at samarbeidet har utviklet seg også utover satsingen vurderes å være en veldig positiv effekt av satsingen.

I samarbeidsstrukturen for satsingen er det tydelig at utvikling og fremdrift i portalen er ivarett gjennom redaksjonsrådet og styringsgruppen for portalen, men det er i liten grad synliggjort en struktur for å ivareta helheten i satsingen. Det blir pekt på i intervjuer at det ikke er noen overordnede koordineringsmøter for satsingen, utover de faste møtene som nå er etablert sammen med partene. Det blir gitt uttrykk for at det kan være behov for noen form for kontaktpunkter på overordnet nivå mellom etatene, der en kan drøfte overordnede forhold og strategisk utvikling for satsingen som helhet.

På operativt nivå i satsingen blir samarbeidet og samhandlingen stadig utvidet. Det blir fortalt i intervjuer at det er lavere terskel for å ta kontakt på tvers av etatene også utover forhold knyttet til satsingen. Flere peker på at redaksjonsrådet fungerer i praksis med fire årlige møter. Alle etatene er med, også Petroleumstilsynet, selv om verktøy for bransjen er ferdig utviklet. I tre av fire møter i redaksjonsrådet i løpet av 2022 har alle etatene stilt opp, mens i ett av møtene har kun STAMI og Arbeidstilsynet deltatt. Det er skrevet referater fra møtene, men i intervju etterlyses det en møteplan. Det poengteres at uten en møteplan ligger det en risiko for at møtene blir nedprioritert og at redaksjonsrådet kan forvitte uten mer krav til formalisering og deltakelse.

Samtidig som samhandlingen beskrives som velfungerende fra flere, stilles det også spørsmål ved om det er en reell samhandling om utviklingen av satsingen etter at den gikk over i ordinær drift. Etatene har fått ansvar for sine nokså avgrensede leveranser, og leverer også verktøy og produkter inn i portalen med enkeltetater som tydelig avsender. Det blir beskrevet fra flere en opplevelse av at etatene jobber mer parallelt enn reelt sammen om utvikling. Det blir også gitt uttrykk for at etatene, om enn i noe ulik grad, fremstår som opptatt av å hegne om egne fagområder, og i liten grad fremstår fleksible for innspill og felles, reell samhandling for utvikling.

### **Samhandling mellom KIA og NAV Arbeidslivssenter (NALS)**

Som tidligere nevnt er det etablert en samarbeidsavtale og en handlingsplan mellom KIA og NALS. Planen er oppdatert for 2023 og viser til en rekke planlagte aktiviteter mellom KIA og NALS.

I intervju får vi innsikt i at dialogen og samhandlingen mellom de enkelte arbeidslivssentrene i regionene og KIA varierer. Etter signering av samarbeidsavtalen i 2020 var det en forventning om at samhandlingen skulle prioriteres og forbedres over tid. Fortsatt får vi inntrykk av at det er til dels store variasjoner når det gjelder hvor tett samhandlingen mellom KIA og NALS er, og det er betydelige variasjoner i regionene. Noe av forklaringen, som vi også tidligere har beskrevet, er regionstrukturen til NAV. Det er opp til den enkelte fylkesdirektør å prioritere ressurser i egen region. I intervju har vi fått innsikt i at budsjettene for NALS har blitt redusert, noe som også har betydning for aktivitetsnivået og ressursbruken i NALS. Et annet moment som trekkes frem i intervju med NALS er at i de regionene hvor man har lyktes med samhandlingen mellom KIA og NALS er leder for NALS kontaktperson opp mot KIA. Dette sikrer at samhandlingen prioriteres. En annen faktor som trekkes frem for å lykkes med samhandlingen er at KIA-representanten inviteres inn i pågående aktiviteter i NALS – først da vil man lykkes fullt ut med samhandling og kunnskapsdeling på tvers.

### **Samhandling med og involvering av partene**

Det har vært en utfordring å få partene koplest tilstrekkelig nært på satsingen. Partene har gjennom satsingsperioden ved flere anledninger gitt uttrykk for at de ikke opplever at de blir involvert på en god nok måte i arbeidet med satsingen. Fra etatenes side har det tilsvarende ved enkelte anledninger blitt gitt uttrykk for at partene ikke oppleves som aktive nok for å bli involvert, eller for å følge opp initiativ fra satsingen. Begge synspunktene er uttrykk for at arenaer og informasjonskanaler eller initiativ som har vært etablert ikke har fungert etter hensikten. Da satsingen gikk over i drift i etatene var det et ønske om å etablere en møtearena mellom partene og etatene for å holde hverandre orientert, avstemme og drøfte utvikling mv. Dette forumet er opprettet, og har gjennomført ett møte i desember 2022. Det er planlagt tre årlige møter i dette forumet.

I intervju med partene uttrykker samtlige at de er fornøyde med at deres ønske om å etablere en møtearena har blitt tatt til følge. Møtet som har blitt gjennomført opplevdes i hovedsak som konstruktivt. Samtidig er det flere som understreker at selv om møter på overordnet nivå, mellom etatene og partene, er hensiktsmessig, er det ikke tilstrekkelig for å kople bredden fra partene godt nok på satsingen.

Det blir fortsatt fremhevet at avstandene fra sentralt hold i hovedorganisasjonene og ut til den enkelte virksomhet kan være lang, og at det er krevende å nå ut med treffsikker og god informasjon. I denne sammenheng etterlyses det også både fra partene og etatenes side at Arbeids- og inkluderingsdepartementet kobler seg mer på satsingen og bidrar til å formidle satsingen ut.

Både partene og etatene er tydelige på at en er avhengig av partene for å lykkes med å nå ut med satsingens budskap og innhold, og partene opplever stort sett at etatene også er tydelige på at det er noe de forventer. Samtidig blir det påpekt fra flere representanter fra partene at forventningene til hva hovedorganisasjonene skal formidle og hvordan ikke alltid oppleves som realistiske.

Flere av partene vi har snakket med understreker at de har et stort ansvar for at arbeidsmiljø-satsingens verktøy og budskap skal bli kjent ute hos virksomheter og tas i bruk. Flere påpeker samtidig at det er først etter at pandemien var over at det har vært relevant å legge et større trykk på dette arbeidet. Det har handlet både om at pandemien og tilhørende utfordringer har krevd et stort fokus i arbeidslivet generelt, men også om at pandemien har ført til forsinkelser i utviklingen i satsingen og at det for flere organisasjoner har vært begrenset hva de kan informere ut om som vil oppleves treffende og relevant for deres medlemsorganisasjoner. Med flere bransjer på plass (ikke minst trekkes kontorarbeid frem her) i verktøyene, og med en oppdatert og mer brukervennlig NOA-side hos STAMI, er det flere som vurderer at det er bedre verktøy klare som treffer flere nå, og at det vil bli sentralt for partene å få til god videreformidling av satsingens innhold fremover.

Flere trekker også frem at de er usikre på hvor godt de når ut med sin informasjon og hvor mye verktøyene faktisk benyttes ute i enkeltvirksomheter. Vi blir også fortalt at arbeidet med å spre budskapet og informasjon om verktøyene jevnlig er på agendaen for partene på sentralt nivå, men utfordringen er å nå ut til partene regionalt. I hvilken grad arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner har regionale representanter varierer, og hvilken innflytelse de sentrale organisasjonene har på regionalt nivå er også varierende. Gjennom intervju med øvrige informanter i satsingen pekes det på at det oppfattes at det er varierende og til dels lite kunnskap om satsingen blant partene på regionalt nivå.

## 5.2.1 Vurdering

Etatene har brukt tid på å forankre satsingen i egen etat, og på å utvikle samarbeidet seg imellom. Fortsatt fremstår satsingen som ulikt kjent og forankret i de fire etatene, men dette er naturlig gitt samfunnsoppdragene til de ulike etatene, hvor nær satsingen er kjerneoppgavene til etaten, og etatenes størrelse. Det som har fremstått stadig mer tydelig gjennom evalueringen er at de som jobber med satsingen, og/eller har behov for å kjenne til den i etatene, har blitt mer klar over og kjent med satsingens innhold og budskap. Etatene fremstår enhetlige i sin kommunikasjon med oss om hva satsingen skal være, budskapet og innholdet. Etatene fremstår også samstemte i sine vurderinger av at samarbeidet har utviklet og befestet seg gjennom perioden. Etatene samarbeidet også før arbeidsmiljø-satsingen ble igangsatt, men de har gjennom satsingen, og det felles oppdraget, fått flere, faste arenaer, samarbeidsområder og produkter (portalen spesielt). Vår vurdering er at samarbeidet i tillegg til å fremstå som styrket på tvers av etatene, også ser ut til å spre seg og bli mer omfattende. Vi får eksempler i intervjuer på at nye samarbeidsområder har dukket opp, i kjølvannet av arbeidsmiljø-satsingen. Vi mener dette er en viktig effekt av satsingen med tanke på å legge til rette for et godt og varig samarbeid mellom etatene. Når samarbeidet utvikles blir det også involvert flere ressurser i etatene, som sannsynligvis vil bidra til at satsingen blir mindre sårbar for enkeltpersoner, og enkeltpersoners motivasjon og innsats.

Størrelsen til etatene, og vekten satsingen har hatt inn i den enkelte virksomhet har vært ulik hele perioden. Etatene er av ulik størrelse, og satsingen har ulik relativ betydning i etatene. I STAMI er satsingens tematikk nær kjernevirksomheten og samfunnsoppdraget til virksomheten, i de andre

etatene er satsingen i større grad én blant flere viktige satsinger, og en mindre del av større og mer komplekse samfunnsoppdrag. Dette har hatt betydning for forankringen og spredningen internt i virksomhetene og, som vi har påpekt tidligere, for hvilke nivå i virksomheten som er tett koplet på satsingen. Dette viser evalueringen at etatene har løst på et hensiktsmessig vis seg imellom gjennom perioden. Det har vokst frem tydeligere avklarte roller og ansvar, og det fremstår som det er en større aksept på tvers av etatene om at satsingen har ulik rolle i etatene.

Arbeidsmiljøetsatsingen illustrerer at samhandlingsarbeid på tvers av etater, ikke minst for å løse et gjenstridig problem som sykefravær og frafall i arbeidslivet, er krevende og omfattende. Satsingen har illustrert at det å få likeverdige parter til å samhandle innenfor statlige strukturer krever mye av alle partene. Vi har påpekt gjennom evalueringen at rigide strukturer, rapporteringslinjer og etatspraksis og intern kultur har medvirket til at det tok lang tid før satsingen fremsto som en felles satsing, med et tydelig, enhetlig budskap og med etater som tydelig dro i samme retning. Gjennom perioden har det imidlertid blitt etablert samarbeidsarenaer på flere nivå, og samarbeidet har, som vi har nevnt over, utviklet seg i positiv retning. Fortsatt opererer imidlertid satsingen innenfor rigide systemer, og det tar tid å gjennomføre planlagte aktiviteter på tvers.

Det blir også i vår datainnsamling stilt spørsmål nettopp ved evnen og viljen myndighetsaktørene har til å jobbe sammen for å utvikle noe. Dagens satsing bærer preg av at man i noen grad samarbeider, men at en i hovedsak jobber med utviklingen i parallell i hver etat. Det blir også formidlet et inntrykk av at etatene er opptatt av å synliggjøre deres selvstendige bidrag i større grad enn helheten i satsingen. Og slik satsingen er innrettet når den er over i ordinær drift med rapportering i linjer og tydelig avklart ansvar for avgrensede produkter, styrkes dette. Skal en få til reell tverretattlig samhandling og utvikling, må også rapporteringslinjer og insentivstrukturer legges opp til det. Det har en ikke gjort fullt ut i satsingen. Vi mener dette er et overordnet spørsmål til avklaring hos etatene i det videre arbeidet med satsingen. På den ene siden har satsingen tydelig bidratt til bedre kontakt og et forbedret samarbeid på tvers av etatene, men samtidig fremstår arbeidet i satsingen nå i hovedsak som et etatsvis arbeid med en delvis felles koordinering. Kan hende det er en hensiktsmessig vei videre for satsingen, og at etatene koordinerer arbeidet videre på et overordnet nivå mens det operative arbeidet fortsetter primært etatsvis. Dersom en derimot ønsker å videreutvikle og forsterke mer reell samhandling om forebyggende arbeidsmiljøarbeid, vil dette forutsette at en tar noen mer omfattende grep, utvikler mer i fellesskap, avstemmer aktiviteter og utvikling bedre med hverandre, og gir opp noe av det tydelige «stempellet» hver av etatene nå har på enkeltprodukter i satsingen.

### 5.3 Utvikling i produktene

Produktene i arbeidsmiljøetsatsingen er kort beskrevet i kapittel 2.3.2. 2022 har vært, som det beskrives i rapporteringen til Arbeids- og inkluderingsdepartementet, et tilnærmet normalår for satsingen. Etter at satsingen gikk over fra prosjekt til drift 1. januar 2021 har organiseringen av satsingen vært uendret. Det er som tidligere beskrevet fortsatt en tydelig oppgave- og ansvarfordeling mellom etatene når det gjelder utvikling og vedlikehold av produktene i satsingen.

Finansieringen av arbeidsmiljøetsatsingen har gått fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet til etatene, og utgjorde i 2022 24 millioner til henholdsvis STAMI og Arbeidstilsynet og 2 millioner til Petroleumstilsynet. Etatene rapporterer ikke særskilt på bruken av midlene tilbake til departementet, men det blir opplyst at for Ptil sin del har midlene, som er relativt begrenset, inngått som bidrag inn i tilsynets IA-arbeid, blant annet med arbeid mot petroleumsbransjen i portalen, men midlene er også benyttet til styrking av tilsynets mer generelle IA-arbeid. Arbeidstilsynet har brukt midler til videreutvikling av Arbeidsmiljøhjelpen og til markedsføring av portalen. For både STAMI og Arbeidstilsynet har de årlige overføringene i stor utstrekning gått til lønninger. Begge etatene har som en del av satsingen bygget opp nye, permanente enheter, og har også lagt til betydelige egne ressurser til arbeid knyttet til satsingen.

Med en forlengelse av IA-avtalen får etatene midler til å fortsette arbeidet med satsingen fremover. Både Arbeidstilsynet og STAMI har i stor grad brukt midlene til å opprette faste stillinger og gir uttrykk for at forlengelsen bidrar til mer forutsigbarhet. Selv om 2022 har vært et normalår for satsingen, har utviklingen av produktene tatt tid. Flere bransjeprogram har i løpet av perioden satsingen har pågått utviklet egne produkter og verktøy, i noen tilfeller i påvente av lansering av bransjer i satsingen. Dette har ført til at det i dag finnes flere ulike produkter og verktøy som produktene i satsingen konkurrerer om oppmerksomheten med.

Under følger beskrivelser av utviklingen i arbeidet med Arbeidsmiljøportalen, og deretter følger en nærmere beskrivelse av Arbeidstilsynets leveranser, STAMIs leveranser, NAVs leveranser og Petroleumstilsynets leveranser slik disse har utviklet seg gjennom 2022, etter midtveis-evalueringen. I denne oppsummeringen referer vi til etatenes rapportering til AID. Datert 15. mars. 2023. Supplert med intervjudata og gjennomgang av relevante dokumenter som vi har fått oversendt fra de ulike etatene.

## 5.4 Arbeidsmiljøportalen

Utviklingen av Arbeidsmiljøportalen ivaretas fortsatt, slik det har vært etter at satsingen gikk over i ordinær drift 1. januar 2021, gjennom et redaksjonsråd med kommunikasjonsrådgivere fra de ulike etatene. Redaksjonsrådet består av 8 personer med to representanter fra hver etat. Redaksjonsrådet ledes av Arbeidstilsynet som også ivaretar arbeidet med vedlikehold og oppdatering av Arbeidsmiljøportalen.

I 2022 ble det gjennomført fire møter i redaksjonsrådet, i tillegg til fortløpende kontakt i forbindelse med lansering av nye bransjer og kampanjer.

Redaksjonsrådet rapporterer til styringsgruppen for portalen. Styringsgruppen ledes av kommunikasjonsdirektøren i Arbeidstilsynet, og i gruppen sitter også, som tidligere, kommunikasjonsdirektørene i NAV, STAMI og Arbeidstilsynet og fagleder for arbeidsmiljø i Petroleumstilsynet. Det har ikke vært noen endringer i roller og ansvar og i samarbeidsstrukturen knyttet til forvaltning og videreutvikling av Arbeidsmiljøportalen i 2022.

I intervjuene får vi opplyst at mye av det tekniske rundt portalen var ferdigstilt i 2021, og at i 2022 har utviklingsarbeidet i Arbeidstilsynet vært knyttet til å videreutvikle Arbeidsmiljøhjelpen. Det er etablert en egen nettside for verktøyet, og på samme måte som En bra dag på jobb er Arbeidsmiljøhjelpen nå en egen nettside som lenkes til fra portalen.

Målet var seks nye bransjer i portalen i løpet av 2022. Bransjene industri, renhold og hjemmetjenester ble publisert i portalen i 2022, mens overnatting/servering og landbruk ble publisert i begynnelsen av 2023. Vi får opplyst i intervjuer at forsinkelsen skyldtes tekniske forhold og nødvendige tilpasninger i portalen, men også forsinkelser knyttet til produksjon av innhold til verktøyene i portalen. I tillegg har det blitt arbeidet med å forbedre «søkefunksjonen» og universell utforming av nettsiden, som kan ha bidratt til å forsinke lanseringen av nye bransjer sammenliknet med oppsatt plan.

I dag har 19 bransjer tilgang til kunnskap om arbeidsmiljøforhold i egen bransje og bransjerettede verktøy gjennom portalen. Med en utvidelse av datagrunnlaget fra NOA vil det være mulig å produsere kunnskap, videreutvikle bransjesidene og Arbeidsmiljøhjelpen og En bra dag på jobb til 40 bransjer.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup>STAMI, NAV, Petroleumstilsynet og Arbeidstilsynet, 2023. Arbeidsmiljøetsatsingen. Rapport til Arbeids- og inkluderingsdepartementet fra STAMI, NAV, Petroleumstilsynet og Arbeidstilsynet

Fremdrift i antall bransjer som inngår i portalen og videreutvikling av innholdet i portalen har i all hovedsak gått etter planen i 2022. Likevel er det en viss bekymring knyttet til utviklingstakten. I intervjuene pekes det på at det er utarbeidet et årshjul for satsingen med en målsetting om å produsere nye bransjer hvert kvartal. Erfaringen fra 2022 var at det ble en opphopning av arbeidet med å lansere nye bransjer mot slutten av året. Noe av forklaringen er at planleggingen rundt hvilke nye bransjer som skal lanseres bestemmes mot slutten av året (nye bransjer for 2022 ble besluttet i utgangen av 2021) og at utviklingsarbeidet først starter på nyåret. Det kan medføre forsinkelser fremover i lansering av nye bransjer, fordi erfaringen er at det tar tid både å få kontakt med virksomheter og dermed produksjon og filming av innhold til verktøyene. I tillegg nevner flere av våre informanter at det er mer krevende å få tilgang til bransjer utenfor bransjeprogrammene. Det er lagt til grunn at Arbeidstilsynet og STAMI skal lansere bransjer samtidig i portalen og en forsinkelse i utviklingen av det ene verktøyet påvirker dermed også lansering av nye bransjer i det andre.

For å lykkes med fremdriften og for å forhindre at det blir en opphopning av arbeidet mot slutten av året pekes det på et behov for å organisere arbeidet annerledes blant annet ved at bransjene bestemmes tidligere og at kontakten med virksomheter blir etablert så snart de utvalgte bransjene er på plass, slik at produksjonen kan komme raskt i gang. Agenda Kaupang får i forbindelse med kvalitetssikringen av rapporten informasjon om at fra og med 2023 er det etablert dialogmøter på bransjenivå hvor partene har oppnevnt en representant i hver bransje for at arbeidet med å velge ut bransjer og kontakten opp mot virksomheter i bransjene skal bli enklere, og på den måten bidra til å sikre fremdrift i arbeidet.

I intervjurunden pekes det på at det mangler en overordnet strategi for hva portalen skal bli. I dag er portalen et «skall» hvor det legges til nye bransjer og videreutvikling av eksisterende data-grunnlag som NOA+. I forbindelse med kvalitetssikringen blir det gitt innspill om at Arbeidsmiljøportalen er utviklet etter en modell av portalen «Work in Norway». Arbeidsmiljøportalen er en portal til selvhjelp med muligheter for å hente verktøy og informasjon for deretter å jobbe lokalt med kunnskapsbaserte verktøy for IA-arbeidet i virksomhetene. På den ene siden får vi informasjon om at formålet med portalen er klar også etter at satsingen er i drift og at innholdet er videreutviklet underveis, og det pekes på at verktøyene som ligger på portalen er videreutviklet og forbedret og når stadig flere bransjer. Det understrekes også at Arbeidsmiljøportalen ikke skulle være en nyhetsportal da den rollen er godt dekket av Idébanken og etatene selv.

På den andre siden opplever medarbeidere lenger ut i satsingen at det fremstår som uklart hvilke planer som er etablert for videreutvikling av portalen. I arbeidet med sluttevalueringen er det flere som peker at det på initiativ fra partene er ønske om at Idébanken skal bli en samleside for alle virkemidlene i IA-avtalen, også forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Det stilles spørsmål om hvilken rolle Arbeidsmiljøportalen skal ha i en slik sammenheng og det etterlyses en strategi for videreutvikling av portalen og hva den er tenkt å være fremover. Vi får opplyst at det er satt i gang et arbeid for å se nærmere på hvordan Idébanken kan sikre at arbeidsmiljøetsatsingen og Arbeidsmiljøportalen videreføres og synliggjøres som et av flere virkemidler i IA-avtalen.

Når det gjelder arbeidet med å velge ut bransjer som skal publiseres i portalen får vi informasjon i intervjuene om at arbeidsflyten fungerer godt. Fagavdelingene i Arbeidstilsynet gir innspill til hvilke bransjer som er aktuelle. STAMI vurderer om datagrunnlaget er tilstrekkelig, og deretter presenteres forslag til nye bransjer for partene. Etatene, sammen med partene, blir enige om hvilke bransjer som skal prioriteres. I 2023 er det planlagt for publisering av følgende bransjer: sjøfart, barnevern, helseklinikker, politi og vakt, og renovasjon.

I den årlige rapporteringen til Arbeids- og inkluderingsdepartementet fremheves det at Arbeidsmiljøportalen har vært en av de viktigste virkemidlene for utadrettet markedsføring av satsingen. Alle etatene har brukt portalen og dens verktøy som en del av sin informasjonsformidlings-, veivisnings- og veiledningsaktivitet, noe som har hatt betydning for økningen av antall brukere på portalen. I 2022 var til sammen 70 863 unike brukere inne på portalen. Dette er godt over en dobling av antall brukere fra 2021.<sup>60</sup>

Antall brukere har med andre ord økt betydelig i løpet av det siste året, men det foreligger ingen informasjon eller systematisk kunnskap om opplevd nytte av Arbeidsmiljøportalen og verktøyene som er utviklet, og i hvilken grad det påvirker evne og motivasjon til å jobbe forebyggende med arbeidsmiljøet.

Gjennom 2022 har det vært mye aktivitet for å gjøre produktene i satsingen kjent. Men det er ikke hentet inn systematisk kunnskap fra virksomheter om deres kjennskap, bruk og opplevd nytte av produktene som er utviklet i satsingen. I kapittel 6 viser vi resultater fra kartlegging til offentlige og private virksomheter om kjennskap, bruk og opplevd nytte av produktene som er utviklet i satsingen.

## 5.5 Arbeidstilsynets leveranser

Arbeidstilsynet har ansvar for å drifte Arbeidsmiljøportalen. I tillegg har Arbeidstilsynet hovedansvaret for veivisning i arbeidsmiljøetsatsingen. I tidlig fase av satsingen ble KIA-seksjonen etablert i Arbeidstilsynet med et tydelig oppdrag om å jobbe med veivisning. Arbeidstilsynet har også ansvaret for utvikling og vedlikehold av Arbeidsmiljøhjelpen som er ett av verktøyene i Arbeidsmiljøportalen.

Samfunnsoppdraget til Arbeidstilsynet er å bidra til i) at virksomhetene arbeider systematisk med forebyggende arbeidsmiljø, helse og sikkerhet, ii) at virksomhetene ivaretar seriøse og anstendige arbeidsvilkår og iii) arbeidslivskriminalitet avdekkes og bekjempes.<sup>61</sup> Arbeidstilsynets hovedoppgaver er rettet mot ulike utfordringer i norsk arbeidsliv. Arbeidsmiljøetsatsingen inngår som en del av IA-oppdraget, og er referert til i årsrapporten under systematisk arbeid med forebyggende arbeidsmiljø, helse og sikkerhet. I tildelingsbrevet til etaten er det lagt vekt på at arbeid med satsingen skal være en prioritert aktivitet, samtidig som Arbeidstilsynet har et bredere samfunnsoppdrag hvor innsatsen også skal være rettet mot en rekke andre utfordringer i norsk arbeidsliv som useriøse virksomheter og arbeidslivskriminalitet. Det er i tillegg medarbeidere i seksjon for arbeidsmiljøfag, seksjon for samfunnskontakt og kanaler og seksjon for veiledning og kommunikasjon som jobber tett opp mot satsingen.

I intervjuer blir vi fortalt at satsingen prioriteres i Arbeidstilsynet. Det er satt av betydelige ressurser utover det som dekkes av midlene i satsingen, i all hovedsak til drift av KIA og til utvikling av Arbeidsmiljøhjelpen, Arbeidsmiljøportalen og utvikling og gjennomføring av kommunikasjonsaktiviteter. I løpet av 2022 har KIA knyttet seg tettere opp mot tilsynsavdelingen, men også andre avdelinger i Arbeidstilsynet. I tilsyn som er rettet mot psykososiale forhold i virksomhetene har det vært en utvikling ved at kunnskapen og ressursene som er utviklet i satsingen tas med i tilsynsvirksomheten. Det innebærer at både kunnskapsgrunnet, men også produktene som er utviklet i satsingen gjøres kjent for virksomhetene. I årsrapporten fremkommer det at Arbeidsmiljøhjelpen benyttes i veiledning knyttet til systematisk HMS-arbeid gjennom tilsyn eller i veiledningsmøter.

---

<sup>60</sup> STAMI, NAV, Petroleumstilsynet og Arbeidstilsynet, 2023. Arbeidsmiljøetsatsingen. Rapport til Arbeids- og inkluderingsdepartementet fra STAMI, NAV, Petroleumstilsynet og Arbeidstilsynet.

<sup>61</sup> Årsrapport 2022 – en analyse av Arbeidstilsynets innsats

## 5.5.1 Arbeidsmiljøhjelpen

Arbeidsmiljøhjelpen er Arbeidstilsynets bransjetilpassede verktøy. Arbeidsmiljøhjelpen er tilgjengelig i Arbeidsmiljøportalen og via nettsidene til Arbeidstilsynet.

Arbeidsmiljøhjelpen er et kunnskapsbasert og bransjerettet verktøy, utviklet for å motivere virksomhetene til å jobbe forebyggende med arbeidsmiljøet gjennom partssamarbeid på arbeidsplassen.<sup>62</sup> I løpet av 2022 har Arbeidsmiljøhjelpen blitt redesignet med en ny, temabasert struktur og økt funksjonalitet. Ifølge rapporteringen til Arbeids- og inkluderingsdepartementet har endringene blitt gjennomført på bakgrunn av brukertester, innspillsrunder og faglig vurdering fra Arbeidstilsynet. Bransjene med flest besøk var kontor, barnehage, sykehjem, bygg og anlegg, og grunnskole.

Arbeidsmiljøhjelpen og En bra dag på jobb har delvis overlappende innhold, men Arbeidsmiljøhjelpen er særlig tilpasset små og mellomstore virksomheter. I tillegg skiller verktøyet seg fra En bra dag på jobb ved at det konsentrerer seg om arbeidsmiljøforhold knyttet til psykososiale, organisatoriske og mekaniske/ergonomiske faktorer i arbeidsmiljøet. En bra dag på jobb omfatter også faktorer knyttet til kjemisk og fysisk arbeidsmiljø. Begge verktøyene er rettet mot enkelt-bransjer, og baserer seg på data fra STAMI.

I 2022 og i løpet av første kvartal 2023 er Arbeidsmiljøhjelpen utvidet med 6 bransjer. I alt 19 bransjer har tilgang på kunnskap om arbeidsmiljøforhold i egen bransje og tilpasset verktøy via Arbeidsmiljøhjelpen. På samme måte som for En bra dag på jobb ble det forsinkelser knyttet til lansering av bransjene overnatting og servering og landbruk. I intervjuene pekes det på at en forklaring er at det er utfordrende å få tilgang til bransjer som ikke inngår i bransjeprogrammene. En annen forklaring er knyttet til hvordan arbeidet er organisert og planlagt for å sikre fremdrift i videreutviklingen av verktøyet og lansering av nye bransjer i portalen. I intervjuene har vi fått innsikt i at organiseringen av arbeidet med lansering av nye bransjer ikke fullt ut er tilfredsstillende for å sikre nødvendig fremdrift i arbeidet.

Ifølge etatenes felles rapport til Arbeids- og inkluderingsdepartementet ble det i 2021 etablert et prosjekt som skulle videreutvikle Arbeidsmiljøhjelpen. Arbeidet skulle i hovedsak omfatte generelle forbedringer i design og prosess-støtte for brukere. I tillegg skulle prosjektet ta inn behov som eventuelt ville komme som følge av at nye bransjer ble lansert. I 2022 har arbeidet med å videreutvikle Arbeidsmiljøhjelpen vært prioritert. Utviklingsressursene som tidligere var knyttet til utviklingen av portalen har i all hovedsak arbeidet med videreutvikling av Arbeidsmiljøhjelpen. Det er antagelig ikke behov for å være like mange utviklingsressurser inne i driftsfasen av portalen som det var i utviklingsprosjektet frem mot lanseringen av portalen. Hoveddelen av utviklingen i årene framover vil være lansering av NOA+, Arbeidsmiljøhjelpen og En bra dag på jobb for nye bransjer og videreutvikling av Arbeidsmiljøhjelpen basert blant annet på tilbakemelding fra brukerne.

I årsrapporten til Arbeids- og inkluderingsdepartementet skriver Arbeidstilsynet at de har vært på mange arenaer for å veilede om hvordan kunnskapen og verktøyene i Arbeidsmiljøportalen kan brukes som ledd i virksomhetenes forebyggende HMS-arbeid. Dette har bidratt til en økning i besøk på Arbeidsmiljøhjelpen. Ved utgangen av 2022 har Arbeidsmiljøhjelpen blitt brukt av 13 986 unike brukere, med en økning fra om lag 9000 brukere i 2021. Dette er en positiv utvikling, men vi er ikke kjent med at det er angitt en spesifikk målsetting for antall unike brukere av produktet. Det fremheves samtidig at antall brukere ikke nødvendigvis sier noe om at verktøyet er tatt i bruk i virksomhetenes forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

---

<sup>62</sup> Rapport til Arbeids- og inkluderingsdepartementet fra STAMI, NAV, Petroleumstilsynet og Arbeidstilsynet, 15. mars 2023



I 2023 vil det iverksettes flere aktiviteter for å bidra til at Arbeidsmiljøhjelpen blir kjent blant virksomhetene. Verktøyet brukes aktivt i veiledning og er tatt i bruk i tilsynsvirksomheten til Arbeidstilsynet.

Det er som tidligere nevnt ikke hentet inn kunnskap om virksomhetenes kjennskap, bruk eller opplevd nytte av verktøyet. I intervjuene er det flere som peker på at selv om verktøyet er bra og brukervennlig, så kan terskelen for å ta det i bruk være høy. Det har kommet tilbakemeldinger på at Arbeidsmiljøhjelpen oppleves som krevende, og at for å lykkes med bruken av verktøyene synes det å være behov for mer prosessbistand for virksomhetene.

## 5.5.2 Veivisning

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.<sup>63</sup>

I 2022 har Arbeidstilsynet gjennomført målrettet veivisning og formidlet arbeidsmiljøets satsingsbudskap og kunnskapsgrunnlag i mange ulike arenaer og kanaler. I årsrapporteringen til Arbeids- og inkluderingsdepartementet merker vi oss at begrepet veivisning i liten grad brukes, og at aktivitetene som er utført innenfor dette området omtales som veiledning gjennom tilsyn, formidling og kampanjer.<sup>64</sup> Fra Arbeidstilsynet blir det påpekt at for å integrere satsingen best mulig i Arbeidstilsynet har etaten utvidet virkemiddelet veiledning til å også omfavne veivisning. Det er utarbeidet retningslinjer for virkemiddelet veiledning i Arbeidstilsynet, som tydeliggjør dette for etaten og som også setter rammer for rutiner, tjenester og arbeidsprosesser.

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.<sup>65</sup> I 2021 ble seksjonen lagt inn under avdeling for kommunikasjon og brukerdialog. KIA besto i 2022 av 17 medarbeidere inklusive leder, og seksjonen er fulltallig. I løpet av 2022 har det vært betydelig utvikling internt, men også i det utadrettede arbeidet til KIA. I intervju blir vi fortalt at det jobbes mer enhetlig og med mer tydelig felles faglig innretning på arbeidet enn tilfellet var i tidlige faser av satsingen.

Medarbeiderne ved KIA har hatt en sentral rolle i formidlingsaktivitetene til Arbeidstilsynet nærmere beskrevet i kapittel 5.10.

I intervjuene blir vi fortalt at KIA og satsingen som helhet er en mer integrert del av Arbeidstilsynet enn tidligere. I dag er det tettere samarbeid mellom KIA og seksjon for veiledning og kommunikasjon enn tidligere. Seksjonen har ansvaret for kampanjene og markedsføring av satsingen i ulike medier og bransjene som er lansert i portalen. I intervju får vi opplyst at tidligere var det liten struktur og få avsatte ressurser til formidling av aktiviteter i satsingen. Det blir forklart at det er avsatt flere ressurser til markedsføring av satsingen, Arbeidsmiljøportalen, og at det er etablert et mer systematisk formidlingsarbeid knyttet til aktiviteter i satsingen.

Det at KIA har blitt en integrert del av Arbeidstilsynet eksemplifiseres også gjennom at det er flere eksempler på dialog og samarbeid med Tilsynsavdelingen. Det dreier seg blant annet om at Tilsynsavdelingen ønsker å ha med KIA på stand i ulike fora og at avdelingen i større grad viser til Arbeidsmiljøportalen når de utarbeider veiledningsbrev o.l. I intervjuene blir Agenda Kaupang gjort kjent med at samtidig opplever KIA en forventning fra mange virksomheter om at de som

<sup>63</sup> Handlingsplan Arbeidsmiljøets satsingen 2020

<sup>64</sup> Rapport til Arbeids- og inkluderingsdepartementet fra STAMI, NAV, Petroleumstilsynet og Arbeidstilsynet 15.03.2023

<sup>65</sup> Etagens felles rapport til Arbeids- og sosialdepartementet, 15. mars 2022

representanter for Arbeidstilsynet også kan veilede om lovens krav til systematisk HMS, f.eks. når de har innlegg eller seminarer om hovedbudskapene i arbeidsmiljøsatsingen.

Oppsummert er det flere vi har intervjuet i Arbeidstilsynet som sier at det er utfordrende å få innsikt i satsingens måloppnåelse og hvilken effekt satsingen så langt har hatt. Det har vært betydelig aktivitet knyttet til veiledningsaktiviteter og formidling i satsingen særlig i 2022, noe som har gitt seg uttelling i mer aktivitet på Arbeidsmiljøportalen og en økning i nedlasting av tiltaksplaner fra Arbeidsmiljøhjelpen. Men i hvilken grad virksomhetene har tatt innover seg hovedbudskapet og tar i bruk verktøyene i satsingen, er det manglende kunnskap om. Flere peker på at for å lykkes må det til en holdningsendring, slik at ledere i en hektisk hverdag prioriterer å bruke tid og ressurser på forbyggende arbeidsmiljøarbeid.

## 5.6 STAMIs leveranser

STAMI har i arbeidsmiljøsatsingen hovedansvaret for den ene av to hovedområder som handler om kunnskapsutvikling. STAMI har gjennom hele satsingen jobbet for å bidra med forskningsbasert kunnskapsgrunnlag, som andre verktøy kan ta utgangspunkt i, og som kan bidra til kompetanseheving og dermed mer kunnskapsbaserte tiltak i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet på virksomhetsnivå. I tillegg har STAMI også utviklet to egne verktøy basert på samme kunnskapsgrunnlag som er tilgjengelige via Arbeidsmiljøportalen, og formidler resultater fra sitt eget, og andres, forskningsarbeid i ulike kanaler.

STAMI som institutt er tett knyttet til tematikken for arbeidsmiljøsatsingen, og gjennom sin kjernevirksomhet bidrar forskere og formidlere både direkte og indirekte til utviklingen av kunnskapsgrunnlaget til satsingen. STAMI har for eksempel en rekke foredrag eksternt med relevant tematikk, de deltar på og arrangerer webinarer, og de har en egen podkast, Arbeidsmiljørådet, som tar opp temaer som er knyttet til tematikken for arbeidsmiljøsatsingen.

Gjennom arbeidsmiljøsatsingen er det likevel særlig tre konkrete produkter eller leveranser STAMI har hatt ansvar for (i tillegg til samarbeidet om Arbeidsmiljøportalen).

### 5.6.1 Systematiske kunnskapsoppsummeringer

Systematiske kunnskapsoppsummeringer er et sentralt produktområde for arbeidsmiljøsatsingen. De systematiske kunnskapsoppsummeringene skal legge til rette for at norske og internasjonale forskningsresultater tilgjengeliggjøres. I intervjuer blir det lagt vekt på at det å formidle kunnskapsoppsummeringer på en tilgjengelig måte, som kan bidra til at nøkkelpersoner på virksomhetsnivå får bedre kompetanse på sentrale forhold knyttet til arbeidsmiljøarbeid, er viktig.

Samtidig er det en erkjennelse av at det er krevende å nå ut med denne typen materiale, og at det ikke nødvendigvis oppleves som lett tilgjengelig ute i virksomhetene.

Våre intervjuer gir ikke et godt inntrykk av hvordan kunnskapsoppsummeringene oppfattes eller benyttes, noe som kan ha en sammenheng med at det foreløpig ikke har blitt publisert mer enn én slik fra satsingen. Arbeid med å utarbeide systematiske kunnskapsoppsummeringer er kompetanse- og tidkrevende. Dette understreker også STAMI i årsrapporteringen til AID. Det har vært krevende å få god fremdrift i dette arbeidet i 2022, fordi de har manglet sentral kompetanse. I 2022 har det blitt jobbet med å erstatte personer som har sluttet i avdelingen, og få etablert et fagmiljø på området. Det har derfor ikke blitt ferdigstilt noen systematiske kunnskapsoppsummeringer i 2022, men STAMI opplyser i årsrapporteringen til departementet at det har blitt jobbet med to kunnskapsoppsummeringer: en som omhandler betydningen av arbeidspauser på psykisk og fysisk helse, og for sykefravær i helsesektoren, og en som har vært knyttet til betydningen av rolleavklaringer for arbeidshelse.

Det er også påbegynt to kunnskapsoppsummeringer til. Det blir fortsatt beskrevet at planen fremover er at det skal utarbeides 2–3 kunnskapsoppsummeringer hvert år, men dette avhenger av at etaten lykkes med ønskede rekrutteringer. Det blir understreket i intervjuer at dette området opplever etaten å ha strevet mer med å få god fremdrift på enn innenfor de andre områdene. Det har vært krevende å bygge opp en ny intern enhet til tross for at kunnskapsoppsummeringer er noe forskere ved STAMI har jobbet med lenge.

STAMI har som nevnt jobbet med kunnskapsoppsummeringer som en del av sitt arbeid før satsingen, og har også utarbeidet relevante kunnskapsoppsummeringer tidligere, som de har tilgjengeliggjort. De systematiske kunnskapsoppsummeringene gjøres ikke tilgjengelig via Arbeidsmiljøportalen, men på STAMIs egne nettsider. Nettsidene beskriver tydelig hvilke typer kunnskapsoppsummeringer som vil publiseres fra STAMI, hva slike oppsummeringer er og hvordan de jobbes frem. I tillegg ligger det oppsummeringer og lenker på siden til åtte kunnskapsoppsummeringer, både med omtaler av studien, lenke til rapportene, og i ett tilfelle også lenke til en podkastepisode som er publisert med utgangspunkt i studien.

### **5.6.2 NOA+**

NOA+, som bygger på data fra Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø og helse (NOA) ved STAMI, presenterer statistikk om faktorer og forhold relatert til arbeidsmiljø på bransjenivå. NOA+ har blitt utviklet parallelt med de øvrige verktøyene i Arbeidsmiljøportalen (En bra dag på jobb og Arbeidsmiljøhjelpen), og blitt lansert samtidig med dem på portalen.

I den årlige rapporteringen til Arbeids- og inkluderingsdepartementet beskrives det at NOA+ har opplevd økt bruk i 2022 sammenliknet med i 2021, med en økning fra omtrent 7500 unike brukere i 2021 til over 21 000 unike brukere i 2022.

Det blir også beskrevet, både i rapportering og i intervjuer, at NOA+ vil få en oppdatering i 2023 samtidig som NOA får nye nettsider. NOA+ vil etter oppdateringen ikke lenger ligge i portalen, men være lenket til portalen via egne sider.

STAMI har jobbet betydelig med å tilpasse NOA+ slik at innholdet skal være lett tilgjengelig og på et nivå som gjør det tilstrekkelig enkelt forståelig. I årsrapporteringen til departementet og i intervjuer vi har gjennomført fremheves det at STAMI opplever å få gode tilbakemeldinger på nettopp dette, at de har lyktes i å tilgjengeliggjøre kunnskap for et større publikum. Våre intervjuer, blant annet med partene, støtter også opp under dette. NOA+ trekkes frem i våre undersøkelser som et viktig og godt bidrag i satsingen. Det blir understreket, blant annet fra flere av partene i intervjuer, at dette tallgrunnlaget oppleves som tydelig kommunisert, tilgjengelig og relevant. Flere fremhever at NOA+ er et viktig bidrag til å heve kompetansen i målgruppen i satsingen gjennom at det gir et objektivt og godt tilpasset kunnskapsgrunnlag.

### **5.6.3 En bra dag på jobb**

Verktøyet En bra dag på jobb utarbeides av STAMI, og utgjør sammen med Arbeidsmiljøhjelpen to helt sentrale verktøy i satsingen, formidlet gjennom Arbeidsmiljøportalen. Verktøyet er, som vi har beskrevet tidligere, utarbeidet som korte filmer som visualiserer de fem viktigste arbeidsmiljøutfordringene som er identifisert per bransje den er utviklet for, kombinert med intervjuer med forskere, ledere, tillitsvalgte, verneombud og øvrige ansatte fra bransjen. Utgangspunktet for En bra dag på jobb er data fra faktaunderlaget i NOA.

Filmene er utviklet for å danne grunnlaget for prosesser på arbeidsplassene med drøfting og tiltaksutvikling.

Vi har i tidligere faser av følgeevalueringen beskrevet utfordringene pandemien medførte for produksjonen av nye bransjer i En bra dag på jobb. I 2022 beskriver STAMI selv i den årlige rapporteringen til departementet, og i intervjuer med oss, at produksjonen har vært nærmere en normal, til tross for at det var noen forsinkelser i produksjonen som følge av fortsatte restriksjoner tidlig på året.

Måltallet for produksjon av nye bransjer har vært å utvikle fire til seks nye bransjer per år, og med en overordnet plan om å dekke bransjene det er datagrunnlag for i NOA. Hvilke bransjer som skal lanseres hvert år avklares i samsvar med partene, gjennom det som har vært kalt referansegruppen. I 2022 ble En bra dag på jobb utviklet for Leverandørindustrien til olje og gass, Industriarbeidsplasser, Hjemmetjenesten, Renhold, Overnatting og servering og Landbruk. Per mars 2023 er En bra dag på jobb lansert for 19 bransjer i Arbeidsmiljøportalen.

Det blir forklart i intervjuer at til tross for at det ikke lenger er pandemi har det vært mer krevende å komme i kontakt med virksomheter i bransjer, særlig etter at en har utvidet produksjonen utover de bransjene som ligger i bransjeprogrammene. Produksjonen har delvis benyttet seg av eget kontaktnett, og prøvd seg frem for å få kontakt. For eksempel blir det fremhevet at det tok tid å komme i kontakt med relevante aktører innen landbruk, noe som bidro til at denne bransjen ikke ble lansert før tidlig i 2023. Samtidig blir det også fremhevet at STAMI har hatt økende nytte av samarbeid med partene når det gjelder å få kontaktpersoner i bransjene.

STAMI oppgir at det gjennom 2022 var en betydelig økning i bruken av En bra dag på jobb, målt gjennom besøk på nettsidene og bestilling og nedlastning av plansjer og handlingsplaner. Når det gjelder unike sidehenvisninger, viser STAMIs statistikker at dette har økt fra i underkant av 90 000 i 2021 til i underkant av 130 000 i 2022. Nedlastning av materialet som hører til verktøyet, plansjer og handlingsplaner, har økt fra omtrent 1300 til omtrent 5300 sett med plansjer, og fra om lag 3100 til like under 4500 nedlastninger av handlingsplaner. Økningen tilskrives både økning i bransjer og forbedret markedsføring.

I intervjuer med partene blir det også bekreftet fra flere at En bra dag på jobb er mer kjent etter hvert som den når nye bransjer, og enkelte parter har opplevd at når deres bransjer er inkludert i verktøyet er det langt enklere å informere ut til medlemsorganisasjoner og virksomheter om verktøyet.

Det fremheves fortsatt at det er et stort potensial for å nå ut til enda flere, og gjennomgående oppfattes ikke En bra dag på jobb som veldig godt kjent og brukt. I forbindelse med det blir det påpekt i verifiseringen av evalueringen at Arbeidsmiljøetsatsingens midler hovedsakelig går til produksjon av verktøyet. STAMI har ansatt en kommunikasjonsrådgiver med ansvar for En bra dag på jobb, men har for øvrig små markedsføringsbudsjett.

STAMI har ikke gjennomført noen undersøkelser av hvor fornøyde brukere er med En bra dag på jobb, eller opplevd nytteverdi ute i virksomheter og bransjer. Men det blir forklart i intervju at de får gode tilbakemeldinger fra virksomheter som har benyttet verktøyet. STAMI opplever også å få henvendelser fra virksomheter i bransjer som ikke har verktøyet, med ønske om at det skal utvikles også for deres bransje, og de opplever også økt etterspørsel fra ulike bransjeorganisasjoner som ønsker at de skal komme til arrangementer de har for å informere om En bra dag på jobb.

Fra partene vi har intervjuet er også tilbakemeldingen fra de som har hørt noe om bruken av verktøyet fra sine medlemmer at det fremstår som et faglig solid og relevant verktøy, men at det kan være krevende å benytte på en god måte. Spesielt er det flere som fremhever at verktøyet ikke følges av tilstrekkelig informasjon om hvordan det kan benyttes, og når det er egnet, særlig sett opp mot Arbeidsmiljøhjelpen, og det trekkes også frem at god utnyttelse av verktøyet forutsetter en prosesskompetanse mange ikke opplever at de har, eller synes er krevende.

## 5.6.4 Kunnskapsmodul

I midtveiseevalueringen beskrev vi kunnskapsmodulen som er utviklet under STAMIs prosjektledelse (se 4.6.2). Dette er et produkt som ble ferdigstilt, og som ligger tilgjengelig på Arbeidsmiljøportalen.

Tilbakemeldingene på dette produktet i våre undersøkelser viser at det benyttes i ulik grad. Enkelte av partene har formidlet hele eller deler av det i eget nettverk, og kjenner til at det er noe brukt. Men flertallet ser ikke ut til å ha benyttet dette i stort omfang. Det har imidlertid blitt brukt i mer intern opplæring og i samarbeid i satsingen. Dette gjelder for eksempel i formidling fra KIA og ut i Arbeidstilsynet, og i utviklingen av samarbeidet mellom KIA og NAV arbeidslivssentre. Kunnskapsmodulene har også blitt videreutviklet og tilpasset BHT slik at de kan bistå virksomhetene mer direkte, også i IA-arbeid.

## 5.7 NAVs leveranser

NAVs bidrag til arbeidsmiljøetsatsingen har i satsingsperioden først og fremst handlet om å samordne og utnytte synergier i allerede etablerte tiltak på IA-området, som for eksempel arbeidslivssentrenes og Idébankens aktiviteter. Som tidligere beskrevet har endringen i IA-avtalen for perioden 2019–2022, som innebærer at avtalen gjelder for alle virksomheter, medført endringer i måten NAV tilbyr tjenester til virksomheter på.

Under oppsummerer vi NAVs mest sentrale bidrag til arbeidsmiljøetsatsingen etter 2021, med vekt på arbeidet i 2022.

### 5.7.1 NAV Arbeidslivssenter (NALS)

NAV skriver i årsrapporten til Arbeids- og inkluderingsdepartementet fra satsingen for 2022 at de har bidratt i arbeidsmiljøetsatsingen gjennom samordning og videreutvikling av arbeidet til blant annet NAV Arbeidslivssentre, Idébanken og NAV kontaktsenter, men også i arbeidet med tilpasning og utvikling av digitale tjenester og verktøy. NAV har fortsatt arbeidet med arbeidsmiljøetsatsingen på tilsvarende måte som for 2021.<sup>66</sup>

NAV skal anvende kunnskapsgrunnlaget fra arbeidsmiljøetsatsingen i sine leveranser til virksomhetene. I intervju blir vi fortalt at elementer av satsingen inngår i mange av leveransene til NAV, blant annet i arbeidet ved kontaktsenter for arbeidsgivere, NALS, Idébanken og i utvikling av verktøy og tjenester på Min side – arbeidsgiver og Nav.no. NAV har ansvar for oppfølging av sykmeldte og det er arbeidet mye med å se individoppfølgingen i sammenheng med arbeidsmiljøarbeidet. Her er det imidlertid potensial for å se det i en enda større helhet. Det som pekes på som et fortrinn med satsingen er at det er andre aktører som NAV skal samspille med.

NALS, som fins i samtlige fylker, er gitt en viktig rolle i NAVs bidrag til arbeidsmiljøetsatsingen, og har et hovedansvar for oppfølgingen av det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet fra NAVs side. Sentrene tilbyr prosessrettet bistand til prioriterte virksomheter med utgangspunkt i en prioritering som er basert på en samlet vurdering av virksomhetens potensial, egeninnsats og kompetansenivå. NAV har laget en veileder om prioritering av virksomheter som skal få bistand fra NAV. Det er utviklet kartleggingsverktøy og evalueringsverktøy til NALS, slik at vurderingene og oppfølgingen av virksomhetene blir mer enhetlig. Det er mye av de samme virksomhetene som går igjen, f.eks. sykehus og sykehjem. Dette er i tråd med intensjonen at NAV skal bistå virksomheter basert på kunnskap og analyser av de konkrete forholdene og at oppmerksomheten i større grad rettes mot virksomheter med mange tapte dagsverk. Det innebærer dermed en dreining av innsats mot større virksomheter med høyt sykefravær.

---

<sup>66</sup> STAMI, NAV, Petroleumstilsynet og Arbeidstilsynet, 2023. Arbeidsmiljøetsatsingen. Rapport til Arbeids- og inkluderingsdepartementet fra STAMI, NAV, Petroleumstilsynet og Arbeidstilsynet

Selv om verktøyene i arbeidsmiljøsatsingen er utviklet for å kunne gjennomføres av virksomhetene selv, er NALS samtidig tenkt å være formidlere av arbeidsmiljøsatsingen og verktøyene i satsingen.<sup>67</sup> Videre fremheves det at det er viktig at verktøyene er kunnskapsbaserte. NALS tok, tidlig i innværende IA-avtale, i bruk Arbeidsmiljøportalen som del av kunnskapsgrunnlag og verktøy i sin bistand til virksomheter. Vi får opplyst at alle NALS bruker kunnskapsgrunnlaget og verktøyene aktivt. En bra dag på jobb ble hos mange IA-rådgivere tatt i bruk før Arbeidsmiljøportalen ble opprettet. Arbeidsmiljøhjelpen anbefales og brukes av NALS, men brukes fremdeles i noe mindre grad enn En bra dag på jobb. Det pekes på at verktøyene i noen grad oppleves som krevende for virksomhetene å ta i bruk. For å lykkes kreves det at noen setter seg inn i verktøyene i virksomhetene og har en salgsoppgave lokalt med å selge inn verktøyene til bruk i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. Så langt får vi innsikt i intervju med NALS, men også i intervju med andre aktører, at det er få eksempler på virksomheter som har klart å jobbe med verktøyene uten bistand fra andre.

I intervju fortelles det at virksomhetene som NALS har opprettet kontakt med gjennom prioriteringsverktøyet kontakter NALS for bistand til å bruke verktøyene, og i liten grad selv benytter dem. Vi får opplyst at hverken STAMI, Petroleumstilsynet eller Arbeidstilsynet har et apparat til å bistå virksomhetene lokalt og direkte når det gjelder bistand i bruk av produktene som er utviklet i satsingen. Det er etablert og gjennomført en rekke bransjevise opplærings- og brukswebinarer i bruk av Arbeidsmiljøportalen og dens verktøy i tillegg til at dette er tatt inn i STAMI sin opplæring av BHT slik at de også kan bistå virksomhetene med prosessarbeid direkte i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. På tross av at det er utviklet produkter for å bistå virksomhetene er det flere som påpeker at terskelen fra å bruke verktøyene og til å igangsette prosessarbeid som det legges opp til i bruk av verktøyene er krevende for virksomhetene på egen hånd.

IA-avtalen fra 2019 medførte endring i måten arbeidslivssentrene jobbet på. Heller enn å holde kurs for enkeltvirksomheter, skulle arbeidslivssentrene i større grad jobbe prosessorientert. I intervju fortelles det at det er brukt ressurser på kompetanseheving i prosessledelse blant medarbeiderne i NALS. Selv om vi blir fortalt at det har vært en betydelig dreining i hvordan det arbeides i NALS, forekommer det fortsatt noe kunnskapsformidling ut til virksomhetene og på andre arenaer. Men det er også knyttet en usikkerhet til om NALS skal stille opp i denne typen fora, samtidig som NALS har en rolle i å formidle kunnskap fra satsingen ut til virksomhetene.

Da IA-oppgavet skulle være rettet mot alle virksomheter medførte det at kontaktinformasjon til en rekke virksomheter og enkeltpersoner som tidligere var såkalte IA-virksomheter ble slettet i forbindelse med ny avtale. I intervju har det kommet frem at det har ført til at kommunikasjon ut mot et betydelig antall virksomheter har stoppet opp. I dag når NALS ut til et mindretall virksomheter med informasjon og kunnskap om satsingen. Kontakten ut mot virksomheter i NALS foregår nå gjennom enkeltmedarbeidere og til virksomheter som er prioriterte bransjer i henhold til gitte kriterier beskrevet tidligere i delkapittelet. I prinsippet betyr det at et mindretall virksomheter får informasjon fra NALS sammenliknet med tidligere da informasjonsflyten gikk ut til et betydelig antall flere virksomheter. I forbindelse med kvalitetssikringen av evalueringen blir vi opplyst om at NAV kontaktsenter (arbeidsgivertelefonen) henviser arbeidsgivere til Arbeidsmiljøportalen dersom det imøtekommer arbeidsgivers behov. De hadde rundt 50 000 telefonhenvendelser i 2022 innen tilrettelegging, sykefraværsoppfølging og arbeidsmiljø. Det opplyses om at det ikke er egne tall på henvisning til Arbeidsmiljøportalen, men at det er kjent at NAV kontaktsenter henviser aktivt til portalen.

---

<sup>67</sup> Arbeidsmiljøsatsingen. Rapport til Arbeids- og inkluderingsdepartementet fra STAMI, NAV, Petroleumstilsynet og Arbeidstilsynet, 2022

I intervjuene trekkes det frem at IA-oppgavet er for hele NAV. I styringsmodellen til NAV er det opp til NAVs fylkesdirektører hvordan de organiserer og prioriterer ressursene, også til de regionale NALS sentrene. Erfaringer fra tidligere datainnsamling i evalueringen er at satsingen har blitt prioritert ulikt på tvers av NALS – en forklaring kan være hvor høyt prioritert IA-arbeidet generelt og arbeidsmiljøetsatsingen spesielt er for den enkelte fylkesdirektør. IA-avtalen en liten del av det samlede samfunnsoppdraget til NAV, både budsjettmessig og i forhold til antall (IA)ansatte. I Oxford Research (2022) sin evaluering fremkommer det at IA-arbeidet verken i direktoratet eller hos fylkesdirektørene oppfattes å være et prioritert innsatsfelt for NAV, sett i forhold til NAVs rettighetsbaserte tjenesteyting.<sup>68</sup> Funnene i evalueringen viser også til at det er betydelige variasjoner mellom fylkesdirektørene i deres prioritering av IA-arbeidet og NALS. Dette kommer blant annet til uttrykk i hvordan NALS er organisert i regionene.

NALS er ulikt organisert i de ulike fylkene. I noen fylker er lederen for NALS representert i ledergruppen til fylkesdirektøren, mens i andre fylker er lederen for NALS organisert i ledernivået under. I intervju pekes det på at organiseringen kan ha betydning for fokuset og prioriteringene knyttet til NALS i de ulike fylkene.

NALS er viktige aktører for å bidra til at satsingen når ut og at verktøyene som er utviklet blir gjort kjent og brukt i virksomhetene. Ressurser som prioriteres til dette arbeidet har betydning for antall virksomheter som satsingen når ut til og gjennom det kjennskap til verktøyene som er utviklet. I intervjuene på tvers av etatene er det flere som peker på at oppmerksomheten og prioritering av satsingen sentralt er betydelig, men at det fortsatt er mer å hente på å mobilisere det regionale leddet.

I denne sammenheng er det flere fra de øvrige etatene som også peker på at arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene regionalt har et betydelig ansvar for å bidra til at budskapet, satsingen og verktøyene gjøres kjent regionalt. I intervju med NALS, men også i intervju med Arbeidstilsynet pekes det på at det er manglende kunnskap om arbeidsmiljøetsatsingen og at den er lite kjent blant partene i regionene.

Siden midtveisevalueringen har det vært en utvikling i arbeidsformen til NALS. At kunnskapsgrunnlaget og En bra dag på jobb er tatt inn i NALS sin portefølje og at flere arbeider etter intensjonen med satsingen fremheves av flere at er en positiv utvikling for satsingen som helhet.

## 5.7.2 Idébanken

I den årlige rapporteringen til Arbeids- og inkluderingsdepartementet fremkommer det at i 2022 har Idébanken delt og markedsført i nyhetsbrev, på sosiale medier og via nettsiden kunnskap om de ulike produktene i satsingen. Idébanken har i samme periode også publisert innhold fra NAV, STAMI og Arbeidstilsynet. I løpet av 2022 har 510 000 vært innlogget på nettsiden samtidig som antall abonnemeter på Idébankens nyhetsbrev økte med 4000.<sup>69</sup>

NAV orienterte våren 2021 om at Idébanken i første omgang er rettet mot Arbeidsmiljøportalen ved at Idébanken produserer virksomhetseksempler i form av videoer. 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.

---

<sup>68</sup> Oxford Research AS (2022) Kartlegging og evaluering av NAV sin oppfølging av IA-avtalen 2019-2022. Rapport – delprosjekt 2

<sup>69</sup> STAMI, NAV, Petroleumstilsynet og Arbeidstilsynet, 2023. Arbeidsmiljøetsatsingen. Rapport til Arbeids- og inkluderingsdepartementet fra STAMI, NAV, Petroleumstilsynet og Arbeidstilsynet

Agenda Kaupang er gjort kjent med at i denne IA-perioden har det vært utfordringer for Idébanken både med egne ressurser, bl.a. på grunn av barnepermisjoner og omorganisering, men også å få tilgang på virksomheter hvor det kunne filmes.

I forkant av beslutningen om prolongering av IA-avtalen ble det i partssammensatt arbeidsgruppe sett nærmere på Idébanken som en aktør i å utvikle helhetlig informasjon om IA-avtalen. Agenda Kaupang er gjort kjent med at beslutningen om en slik rolle for Idébanken vil bli tatt endelig i 2023, og er utenfor tidsrammen for følgeevalueringen.

## 5.8 Petroleumstilsynets leveranser

I den årlige rapporteringen til Arbeids- og inkluderingsdepartementet fremheves det at formidling av kunnskap om forebyggende arbeidsmiljøarbeid for å redusere sykefraværet har vært et sentralt mål for Ptil sitt IA-arbeid. I perioden 2021–2022 har Ptil samarbeidet med STAMI og Arbeidstilsynet om produksjon og innhold til petroleumsdelen av verktøyene Arbeidsmiljøhjelpen og En bra dag på jobb. For petroleumsvirksomheten er verktøyene ferdig utviklet, men det opplyses om at Ptil fortsatt er med som fullverdig medlem i både styringsgruppen og redaksjonsrådet for portalen.<sup>70</sup>

I intervjuene med sentrale medarbeidere i Ptil nevnes det at verktøyene er enkle å bruke, men at det er en terskel for virksomhetene, og særlig de små og mellomstore, i å ta dem i bruk. De store virksomhetene har kompetanse til å bruke verktøyene, til å gjennomføre prosessarbeidet selv eller med støtte av BHT som de ofte har tilgjengelig i egen virksomhet.

Formidlingen av budskapet og verktøyene som er utviklet i satsingen har vært jevnlig på agendaen i sikkerhetsforum hvor myndighetene, arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene i sektoren er representert. Inntrykket er at verktøyene er kjent, men det er manglende innsikt i hvordan partene tar informasjonen med videre ut til sine medlemsbedrifter.

Portalen og verktøyene har blitt presentert i tilsyn, møteserier og på ulike seminarer blant annet rettet mot BHT, via sosiale medier som i ulike kanaler følges av i underkant av 60 000, på hjemmesiden og i Ptils tidsskrift Dialog. Artikkelen har blitt vist nær 5500 ganger per 1. mars 2023. I tillegg publiseres Dialog i papirform med et opplag på 5000 norske og 2500 engelske eksemplarer.

Det fremheves både i rapporteringen og i intervju at budskapet i satsingen samsvarer med Ptils mål, og er en integrert del av gjennomføringen av tilsynsaktiviteter. Selskapene blir fulgt opp på hvordan virksomhetene jobber med forebyggende arbeidsmiljøarbeid og i hvilken grad lederne har fått opplæring i forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

I intervju beskrives det at for å lykkes med satsingen fremover er det viktig at kunnskapen og verktøyene som er utviklet tas i bruk. Det er brukt mye tid i Ptil på formidling av satsingen i ulike arenaer. Det fremheves at en viktig suksess for satsingen fremover er at satsingen ses i sammenheng med den innsatsen som legges ned i bransjeprogrammene

---

<sup>70</sup> STAMI, NAV, Petroleumstilsynet og Arbeidstilsynet, 2023. Arbeidsmiljøetsatsingen. Rapport til Arbeids- og inkluderingsdepartementet fra STAMI, NAV, Petroleumstilsynet og Arbeidstilsynet



## 5.9 Vurderinger av utviklingsarbeid

Vi mener at utviklingsarbeidet i satsingen viser fremdrift. Det har gjennom hele satsingsperioden vært uttalt vekt på å drive utviklingen fremover, og så har en møtt på ulike utfordringer, både knyttet til det interne samarbeidet i tidlige faser, og ikke minst relatert til koronapandemien som påvirket utviklingstakten betydelig i en lengre periode. Selv under koronatiden var det, slik vi vurderer det, en vekt på, og vilje til, å få til utvikling på de områdene man kunne, og med de ressursene som var tilgjengelige. Utviklingsarbeidet har fortsatt gjennom 2022.

Arbeidsmiljøsatsingen har også utviklet, og videreutviklet, et sett med produkter som vi på bakgrunn av vår datainnsamling mener oppleves som nyttige og relevante av målgruppene for satsingen. Verktøyene, datagrunnlag og kunnskapsgrunnlag er fakta- og forskningsbaserte og fremstår solide. Slik sett mener vi at satsingen har oppnådd en viktig hensikt, nettopp å tilgjengeliggjøre kunnskapsbaserte verktøy og et kunnskapsgrunnlag som kan legge et grunnlag for at virksomheter jobber mer kunnskapsbasert, systematisk og målrettet med forebyggende arbeidsmiljøarbeid på en slik måte at målsettinger om å redusere sykefravær og forhindre frafall i arbeidslivet oppnås på sikt.

Fortsatt er det samtidig også forbedringsmuligheter innenfor utviklingsarbeidet i satsingen. Disse handler både om å tilgjengeliggjøre og tilpasse verktøyene i enda større grad, basert på brukertilbakemeldinger, og å synliggjøre hvilke strategiske prioriteringer som bør ligge til grunn for det videre utviklingsarbeidet. Vår gjennomgang har vist at det kan, også for personer som er involvert i satsingen, fremstå som utviklingsarbeidet i noen grad mangler en helhetlig strategisk overbygning og plan. Vi erfarer også at på dette området er det uenighet. Flere aktører opplever at helheten i utviklingsarbeidet er tydelig og godt ivarettatt, men her er det ikke samstemthet blant våre informanter. Vi mener derfor at et sentralt grep bør være å sikre at en i sentrale fora der en møtes og satsingen er tema, bør vektlegge og tydeliggjøre en helhetlig utviklingsplan eller strategi som bidrar til å gi en felles retning, og som kan legge til rette for at alle sentrale aktører opplever at en jobber med utviklingsarbeidet innenfor avklarte felles rammer.

Det er også en viss risiko for arbeidet med utvikling og vedlikehold av verktøy, at det ikke fremstår som noen har et tydelig ansvar for en helhetlig utvikling. Verktøy og produkter er i ordinær drift, og arbeidet som skjer på etatsnivå fremstår som godt integrert. Men samtidig ligger det en risiko i det tverrfaglige samarbeidet når ingen har et overordnet ansvar for utviklingen. Det er ikke etablert noen strukturer for å sikre en helhetlig styring utover noen mer eller mindre regelmessige møtepunkter mellom etatene og partene.

Etatene har gjennom perioden hvert år hatt utfordringer med å publisere planlagt antall bransjer innenfor året. Dette kan i stor grad og for flere av årene forklares med koronapandemien og utfordringene den skapte, men fremover er det, slik vi vurderer det, fortsatt en risiko for at en ikke skal lykkes med ønsket fremdrift. Slik planleggingen av nye bransjer skjer i satsingen, fremstår planleggingen litt ad hoc, og litt sent sett opp mot når utviklingsarbeidet bør komme i gang. Det vil være viktig å sikre at en har ønsket fremdrift i utviklingen av produktene, og dersom en ikke får til det, er det naturlig å enten redusere måltallet, eller sikre en bedre forberedelse og planlegging slik at fremdriften faktisk holdes. Det er en større risiko knyttet til å annonsere at noe skal lanseres og så kommer det ikke, enn å redusere antallet bransjer som annonseres.

En nevnt strategi eller mer helhetlig plan som inkluderer en overordnet ønsket retning på utviklingen vil kunne være et positivt grep for en mer planmessig utvikling. En slik plan bør også inneholde noen tydeligere føringer for hva som skal være for eksempel portalens ambisjon og funksjon, og hvordan helheten i satsingen skal ivaretas.

Arbeidsmiljøportalen er en portal som skal presentere verktøy og kunnskapsgrunnlag som brukere skal være trygge på at er forskningsbaserte og godt kvalitetssikret. Tilbakemeldingene i våre undersøkelser tyder på at portalen og verktøyene treffer et behov. Samtidig er det også utviklet

flere verktøy rettet mot enkeltbransjer gjennom bransjeprogrammene, som kan fremstå som konkurrenter til verktøyene i satsingen. For satsingen som helhet mener vi det kan være en utfordring. For mange, liknende verktøy kan gjøre det mer krevende for virksomheter å orientere seg og velge, og ikke minst kan det føre til mindre bruk av verktøyene i satsingen. I et allerede komplekst landskap er det viktig at en lykkes best mulig med å tilby oversikt og gode verktøy til virksomhetene.

Det er for tidlig å vurdere bruk og nytte av portalen og innholdet på lengre sikt, men det er en risiko knyttet til bruk av verktøyene. Foreløpig er de ikke i bruk i stor grad, men vi ser at både besøk på portalen og bruk av verktøyene øker. Vi mener etatene i satsingen må følge med på denne utviklingen, og legge til rette for at verktøyene blir kjent, at en tar brukertilbakemeldinger på alvor og gjør tilpasninger så verktøyene oppleves som brukervennlige. Det er avgjørende at de som utvikler og leverer produktene hele tiden sørger for å få tilbakemeldinger fra brukere, og forslag til forbedringer av verktøyene, og at en tar hensyn til disse. Verktøyene i satsingen har liten verdi hvis de ikke brukes i virksomhetene og oppleves som nyttige. Når det for eksempel kommer tilbakemeldinger på at verktøyene er krevende å bruke uten prosess-støtte er dette en tilbakemelding som bør tas på alvor og følges opp. Utviklingsarbeidet henger tett sammen med formidlingsarbeidet i satsingen, dette har blitt tydelig i økende grad gjennom satsingsperioden. Vurderinger av formidlingsarbeidet kommer vi tilbake til i neste delkapittel.

Arbeidsmiljøhjelpen og En bra dag på jobb er nå begge verktøy med egne nettsider som det lenkes til fra Arbeidsmiljøportalen. Slik vi vurderer det summerer tilbakemeldingene på disse to verktøyene seg til at de oppleves som faglig gode, og relevante. Men samtidig har disse verktøyene også gjennomgående blitt oppfattet som overlappende, og i alle runder med datainnsamling vi har hatt er det blitt stilt spørsmål ved om det er en uheldig overlapp, og om ressursene til utvikling av verktøy kunne vært bedre brukt dersom det ble utviklet mer ulike produkter. Det har også vært tilfelle i denne runden. Vi mener utviklingen av disse to produktene illustrerer nettopp utfordringene i en tverrfaglig samhandling som den en har hatt i satsingen. Her fremstår ikke etatene som særlig åpne for å justere egne produkter, og egeninteressene i etatene har veid tungt. Det er for tidlig å vurdere om det er behov for to verktøy av denne typen i markedet. Det som fremgår tydelig i vår undersøkelse er at dersom det skal være to verktøy, er det et behov for tydelig introduksjon og informasjon om verktøyene. Hva er forskjellen mellom dem, og i hvilke tilfeller vil det være relevant å benytte hver av dem. Dette er slik vi vurderer det, og slik vi forstår at også flere aktører som skal bruke eller videreformidle verktøyene oppfatter det, ikke gjort i tilstrekkelig grad per nå.

Arbeidsmiljøetsatsingens utviklingsarbeid handler om mer enn portal og verktøy. Veivisnings-elementer i satsingen, ikke minst representert ved KIA-enheten i Arbeidstilsynet, men også gjennom arbeidet som gjøres i NAV Arbeidslivssenter, er en bærebjelke i satsingen. KIA-enheten har vi tidligere trukket frem at hadde en krevende start. Det å etablere en ny enhet i hovedsak under en pandemi, som skulle jobbe ut mot andre deler av egen virksomhet og ut mot andre virksomheter på et overordnet nivå, var krevende. Vår vurdering er at KIA har begynt å finne sin plass og sin form i Arbeidstilsynet. Det blir vist til at påvirkningen fra KIA er tydelig, og at samarbeidet stadig utvikles og forbedres, og at kompetansen fra KIA benyttes av øvrige deler av virksomheten. KIA fremstår som mindre kjent utenfor Arbeidstilsynet. For oss fremstår det som KIA har prioritert å gjøre seg kjent og utvikle samarbeidet internt, og i økende grad vender blikket utover, i hovedsak mot NALS. Hvor godt dette samarbeidet er utviklet varierer, og vi mener dette er et område hvor det fortsatt er behov for avklaringer. NAVs arbeidslivssentre jobber bredt, og også med veiledning og med å gjøre verktøyene i portalen kjent. Men praksis er varierende på tvers av regioner. Vi mener regionstrukturen i NAV kan være et hinder for ønsket utvikling innenfor arbeidet i satsingen, men den kan også være en mulighet. Regionene har en mulighet til å tilpasse satsingen til lokale forhold, eksempelvis ved å knytte den tettere opp til næringsstrukturen i den enkelte region.

I Oxford Research (2022) sin evaluering av NAV sin oppfølging av IA-arbeidet kommer det frem i intervjuer med avdelingsdirektører ved NALS at tidligere avtaleperioder fremdeles preger NALS sitt IA-arbeid. Det refereres til at flere steder er det i praksis slik at tidligere porteføljer og geografisk inndeling av IA-rådgivere påvirker prioritering av virksomheter. Det er imidlertid indikasjoner på at det er en utvikling i ønsket retning. I intervju blir vi fortalt at det er utviklet et prioriteringsverktøy for å identifisere virksomheter med høyt sykefravær som er tatt i bruk av NALS. I hvilken grad det er ulik bruk av verktøyet i regionene har vi ikke fullt ut innsikt i, men vi blir fortalt at verktøyet brukes i NALS for å sikre en mer enhetlig prioritering av virksomheter for oppfølging på tvers av regionene. I tillegg vurderer vi at det har vært en utvikling i NALS ved at vi får oppgitt at flere har tatt i bruk verktøyene og at verktøyene inngår i NALS sitt arbeid opp mot virksomhetene, selv om vi får oppgitt at det fortsatt er noe ulik praksis knyttet til dette mellom ulike NALS. Det viser at det er gjort initiativ for å sikre at NALS arbeider etter intensjonen i IA-oppdraget i stort og i arbeidsmiljø-satsingen, og som våre funn antyder beveger NALS seg etter hvert i riktig retning knyttet til dette.

## 5.10 Formidling

Formidling er den siste av de tre hovedpilarene, eller hovedområdene, for arbeidsmiljø-satsingen. Formidling handler om formidling av både budskap og innhold i satsingen, og er et område som har vært i stadig utvikling gjennom perioden. Der det i innledende faser i satsingen var en del uenighet og diskusjoner mellom etatene knyttet til grunnleggende forhold ved satsingen, noe som også fikk konsekvenser for hvor enhetlig etatene fremsto i sin kommunikasjon rundt satsingen, fremstår det i siste del av denne evalueringen som denne typen uenigheter er et tilbaketrukket stadium.

Der det også i tidligere faser av satsingen ble jobbet for å spre satsingens budskap og innhold internt i etatene, og det delvis ble oppfattet som en utfordring at satsingen ikke var tilstrekkelig godt kjent internt i etatene, blir det i denne runden med datainnsamling, i enda større grad enn det som var tilfellet i datainnsamlingen til midtveiseevalueringen, gitt uttrykk for at satsingen er godt kjent blant de som trenger å kjenne til den i etatene.

Det blir forklart at satsingen nå i hovedsak er godt kjent internt og blant de som har behov for å kjenne den. Samtidig blir det også gitt uttrykk for at formidling vektlegges kontinuerlig i satsingen, både internt og i stadig økende grad eksternt til virksomheter. Dette henger også sammen med at utviklingen av produkter i satsingen har kommet lenger, verktøyene i Arbeidsmiljøportalen finnes for flere bransjer, og KIA som veiledningsenhet har fått etablert seg som en enhet i Arbeidstilsynet.

Etatene har flere formidlingsaktiviteter hver for seg, og også i økende grad felles. Det har vært jobbet systematisk med utvikling av felles, bransjerettede kampanjer for bransjene som har fått ferdigstilt En bra dag på jobb og Arbeidsmiljøhjelpen. I 2022 ble kampanjen rettet mot 12 av bransjene i portalen, og gjennomført i både sosiale medier og bransjemedier. I årsrapporten til departementet rapporterer etatene at de opplever at responsen på kampanjene har vært god, med over 7,4 millioner visninger, og påfølgende over 100 000 klikk inn i portalen.

Etatene gir inntrykk av, både gjennom intervjuer og i rapportering til Arbeids- og inkluderingsdepartementet, at portalen er helt sentral for den eksterne formidlingen av innholdet i satsingen og i veiledningsarbeidet, og at de forsøker å benytte den som det samlede elementet for oppmerksomhet og bruk av virkemidler i satsingen. Denne aktiviteten har handlet om foredragsvirksomhet, presentasjoner og deltakelser på webinarer og andre arrangementer blant annet (vi utdyper noe under de enkelte etatene under).

Satsingen som helhet er ikke noe som formidles ut fra alle etatene og i all kommunikasjon, vekten ligger på å nå ut med budskapet om at arbeidsmiljø handler om arbeidet, og portalen og verktøy knyttet til satsingen. Etatene har jobbet med omfattende eksternt formidlingsarbeid knyttet til både helheten i satsingen, formidling av budskap og verktøy.

På portalen fronter og presenterer etatene «sine» verktøy. Samtidig understreker også etatene at når de jobber med ekstern formidling fra satsingen er de opptatt av å presentere helheten i satsingen og bredden i verktøy og produkter. Flere vi har snakket med stiller seg likevel undrende til formidlingen av verktøyene. Det blir for eksempel trukket frem at En bra dag på jobb og Arbeidsmiljøhjelpen, som er liknende verktøy, i for liten grad presenteres samlet, og med noe mer felles introduksjon eller beskrivelser av innhold og bruk av verktøyene. Ikke minst blir det påpekt at det er behov for tydeligere beskrivelser av hvilket verktøy som egner seg i hvilke tilfeller. Etatene har gitt uttrykk for at dette er to verktøy som virksomhetene skal ha frihet til å velge mellom, og gjøre seg egne erfaringer med bruken av, uten at de vil styre dette.

I tillegg til felles formidlingssatsinger jobber alle etatene med formidling av både budskap og innhold i satsingen gjennom egne kanaler og i egne nettverk.

For **STAMI**, som har et særskilt ansvar for å utvikle kunnskapsgrunnlaget for satsingen, blir det fremhevet i intervjuer at det å formidle ut en mer forskningsbasert forståelse for forebyggende arbeidsmiljøarbeid er sentralt. I intervjuer blir det lagt vekt på at STAMI generelt har jobbet med formidling av forskningsresultater med henblikk på å nå et bredere publikum. Dette handler om mer enn forskning som er direkte knyttet til tematikken i arbeidsmiljøetsatsingen, men det blir beskrevet at fokuset på å gjøre forskning enklere tilgjengelig for flere har blitt styrket for hele instituttet som følge av vektleggingen en har hatt på dette gjennom satsingen. I årsrapporteringen fra satsingen til departementet oppsummerer STAMI selv med at de har gjennomført om lag 175 foredrag og andre innlegg på temaet til arbeidsmiljøetsatsingen, at arbeidsmiljø handler om arbeidet, eller knyttet til En bra dag på jobb. I intervjuer med flere ved STAMI blir det beskrevet at de opplever et økt antall henvendelser om formidling knyttet til arbeidsmiljøetsatsingen. De merker også økt besøk på egne nettsider. STAMI har også i begynnelsen av 2023 lansert nye nettsider eller plattform for NOA-data, og NOA+ er integrert i den. En viktig hensikt med denne oppdateringen er nettopp å gjøre data enklere tilgjengelig gjennom et bedre brukergrensesnitt. Også på sosiale medier jobber STAMI med å øke tilstedeværelsen, og de nevnte felleskampanjene med de øvrige etatene i 2022 ble lansert også i sosiale mediekkanaler ved STAMI. STAMI er også som regel til stede under Arendalsuka, og i 2022 var de til stede både med egne arrangement og deltok på arrangementene til flere av partene.

Fra STAMI sin side blir det også understreket at arbeidet med å styrke seg på formidling har delvis vært krevende, men etaten opplever at fokuset som har vært på formidling gjennom satsingen også har bidratt til at det er mer vekt på å tilgjengeliggjøre og formidle forskningsresultater fra instituttet generelt enn det har vært tidligere.

For **Arbeidstilsynet** sin del er også formidlingen et helt sentralt element i satsingen. Formidling av budskap og innhold gjennom veivisning fra KIA styrkes gjennomgående både internt og eksternt (se også kapittel 5.5). Det blir beskrevet i intervjuer at samarbeidet internt i Arbeidstilsynet mellom KIA og øvrige seksjoner og avdelinger stadig styrkes, og at KIA bidrar med viktig formidling av budskap og innhold i satsingen internt i tilsynet.

Den interne formidlingen legger i sin tur grunnlaget for ekstern formidling, blant annet gjennom veilednings- og tilsynsaktivitet. I rapporteringen til Arbeids- og inkluderingsdepartementet blir det oppsummert at forebygging av arbeidsrelaterte muskel- og skjelettplager og psykiske plager har vært fokusområder, og at det har vært gjennomført 2771 tilsyn på disse områdene.<sup>71</sup> I rapporteringen blir det også fremhevet at tilsynet gjennom bransjetilpasset veiledning har nådd ut til nøkkelroller i virksomhetene for forebyggende arbeidsmiljøarbeid: ledere, verneombud og tillitsvalgte, og HR-/HMS-ansvarlige.

---

<sup>71</sup> STAMI, NAV, Petroleumstilsynet og Arbeidstilsynet, 2023. Arbeidsmiljøetsatsingen 2022. Rapport til Arbeids- og inkluderingsdepartementet

I intervjuer med flere ved Arbeidstilsynet er formidlingen fra satsingen et gjennomgående tema. Formidlet inntrykk er at dette er tydeligere på agendaen nå enn det har vært tidligere. Det blir vist til at dette er en konsekvens av at KIA har fått befestet sin posisjon bedre og fått gjort seg mer kjent internt, og at budskapet og vekten på det forebyggende generelt er tydelig til stede gjennom mye tilsynsaktivitet. Samtidig blir det også understreket at budskapet fra satsingen konkurrerer med andre sentrale hensyn for Arbeidstilsynet. Men det er en opplevelse av en økt vektlegging av dette.

Som ved STAMI har også Arbeidstilsynet eksternt rettede formidlingsaktiviteter som de deltar på. I rapporteringen til Arbeids- og inkluderingsdepartementet oppsummeres det at dette inkluderer webinarer, innlegg og foredrag, samt publiserte artikler i fagblader og utvikling av nettveiledning blant annet på arbeidstilsynet.no. Arbeidstilsynet har også utviklet et VR-opplæringskurs om muskel- og skjelettplager på arbeidsplassen. I samarbeid med bransjeprogrammene for barnehage og sykehjem har Arbeidstilsynet også gjennomført to workshoper. Tilsynet har også gjennomført en kampanje rettet mot kontorarbeidsplasser som heter «ikke forvent for mye av en vaffel». Agenda Kaupang er gjort kjent med at det fra starten av 2023 gjennomføres kampanjer rettet mot bransjene barnehage, sykehjem og undervisning.

På sammen måte som Arbeidstilsynet, er formidling for **Ptil** i stor grad knyttet til tilsynsarbeid og annen aktivitet rettet mot eget nettverk. Fra Ptil sin side blir det rapportert at etter at petroleumsvirksomhet ble lansert som egen bransje i portalen høsten 2022, har det vært et større trykk på informasjons- og formidlingsarbeid fra satsingen. Ikke minst trekkes Sikkerhetsforum frem som en arena hvor det er naturlig for Ptil å informere om forhold knyttet til satsingen. For øvrig er satsingen, gjennom budskap og verktøy, tema i møter med tillitsvalgte, fagforeninger og verneombud. I årsrapporteringen til Arbeids- og inkluderingsdepartementet blir det trukket frem at i møter med disse aktørene har Ptil lagt vekt på å presentere Arbeidsmiljøportalen og verktøyene på portalen. Ptil trekker også frem i rapporteringen at portalen og verktøy har blitt presentert på egne nettsider, i møter med ulike selskap i bransjen, i forbindelse med tilsyn, i BHT-seminarer og i sosiale medier. I intervjuer blir det understreket at selv om det å vektlegge IA-arbeid og å jobbe kunnskapsbasert ikke er nye budskap i Ptils kommunikasjon og formidling ut mot eget nettverk, merker de en endring. Budskapet fra satsingen har det vært et stort trykk på, og de opplever at det er i ferd med å nå inn og påvirke hvordan det jobbes. Samtidig er dette ikke noe de har målt direkte.

For **NAV** handler mye av formidlingen i satsingen om nettopp koordinering og samordning mellom ulike virkemidler innenfor IA. Arbeidslivssentrene er viktige i dette arbeidet, blant annet gjennom samarbeidet med KIA. Gjennom Idébanken har NAV også presentert og delt informasjon om Arbeidsmiljøportalen, verktøyene på portalen og annen informasjon om forebyggende arbeidsmiljøarbeid, og Idébanken har også viderefremmet relevant innhold for satsingen fra STAMI, Arbeidstilsynet og NAV gjennom nyhetsbrev og i sosiale medier.

I intervjuer med NAV blir det samtidig gitt uttrykk for at det kan være krevende å formidle tydelig ut fra satsingen. Arbeidslivssentrene er ment å være sentrale i å gjøre satsingen og verktøyene kjent for virksomhetsnivået. I intervju pekes det på at arbeidslivssentrene sin rolle er å tilby oppfølging og prosesshjelp med bruk av kunnskap og verktøy tilgjengeliggjort og utviklet i satsingen, til utvalgte virksomheter med høyt sykefravær. Deres rolle er ikke å formidle satsingen gjennom kursvirksomhet eller på andre større arenaer, som er lagt til KIA. Arbeidslivssentrenes formidling av satsingen og verktøyene er dermed begrenset til et mindre utvalg virksomheter og er knyttet til arbeidet med oppfølging av sykefraværarbeidet i den enkelte virksomhet. I kombinasjon med at de fleste arbeidslivssentrene har redusert andelen rådgivere i inneværende IA-periode med 20-25 prosent, pekes det i intervjuer på at det relativt sett er få virksomheter som får kunnskap om satsingen og verktøyene som er utviklet i satsingen gjennom arbeidslivssentrene. I intervjuene fremkommer det også at det er få virksomheter som tar direkte kontakt med arbeidslivssentrene og det er en oppfatning om at arbeidslivssentrene og hva de kan tilby av kompetanse til virksomhetene er lite kjent ute blant virksomhetene.

Et annet forhold som ble nevnt i intervju er at arbeidslivssentrene tidligere hadde kontaktinformasjon til et betydelig antall virksomheter, som blant annet ble brukt til å formidle nyhetsbrev o.l. I forbindelse med ny IA-avtale ble all kontaktinformasjon til virksomheter slettet og i dag er det den enkelte rådgiver som har kontakt med «sine» virksomheter. Samlet sett gis det inntrykk av at arbeidslivssentrene med utgangspunkt i deres rolle, mandat og ressurser i begrenset grad har bidratt til å formidle satsingen ut til virksomhetsnivået.

Til tross for at det jobbes betydelig med formidling av både budskap, kunnskapsgrunnlag og øvrig innhold i satsingen, blir det fortsatt stilt spørsmål ved om en når godt nok ut. Både i intervjuer med etatene og med partene blir det trukket frem at verktøyene i satsingen ikke oppleves som tilstrekkelig godt kjent sett opp mot varigheten på satsingen. Det blir trukket frem at portalen som en samleside ikke lykkes med å formidle tydelig hvordan verktøyene kan brukes. Det uttrykkes ønsker om flere eksempler på bruk, «gode historier» eller erfaringer med arbeidsmiljøarbeid. Portalen beskrives av flere som statisk, og i forlengelsen uttrykkes det bekymring for om den vil være levedyktig over tid når den ikke har et mer dynamisk innhold. Fra flere av etatene blir det på sin side vist til at portalen skal være en nettportal for et empirisk basert kunnskapsgrunnlag, og at den skal være bygget opp med utgangspunkt i kunnskap og forskning per bransje som endrer seg lite fra år til år. Portalen skal med det som utgangspunkt være en side hvor en kan være trygg på at en henter ut kunnskapsbaserte og kvalitetssikrede data og verktøy som en skal kunne jobbe videre med i egen virksomhet.

Det blir også reflektert rundt i intervjuer med både etater og parter at formidlingsarbeidet også skal bidra til en kultur- eller holdningsendring i noen grad, og at dette tar tid. Internt i etatene er det flere som må jobbe på litt andre måter, og med mer vekt på å nå ut med budskap og resultater. Det å mottaker så tydelig på agendaen er nytt for noen, og en må forvente at en omstilling i retning mer utadrettet aktivitet vil ta litt tid. For virksomheter som skal jobbe på andre måter, er det også å forvente at det vil ta tid før en ser resultater. Etatene trekker frem at de opplever endring, både internt og ute i virksomheter. For Arbeidstilsynet sin del blir det for eksempel fremhevet at selv om det å jobbe med veiledning er noe tilsynet har lagt vekt på gjennom sin tilsynsaktivitet i lengre tid, er det ikke alltid like kjent for alle virksomheter at tilsynet også kan veilede. Tradisjonelt har flere virksomheter nok hatt et bilde av tilsynet som primært en kontrollør av regeletterlevelse. Etatene fremstår tydelige og samstemte i tilbakemeldingen om at det å nå ut med budskap og innhold i satsingen er veldig viktig, og resultatene fra 2022 viser at dette er et arbeid de prioriterer. De er like samstemte på at de ikke er i mål med dette arbeidet, og at det er noe de vil fortsette å jobbe med både sammen og hver for seg. De er opptatt av å finne de gode formene og kanalene for å nå ut, og opptatt av hva som treffer. Det formidles også en del usikkerhet knyttet til om de har funnet de beste kanalene og formene for formidling ennå. Enkeltstående kampanjer og andre formidlingsaktiviteter oppleves å ha positive effekter i form av at de genererer aktivitet og kjennskap, men etatene har fortsatt ikke en formidling som i hovedsak fremstår samlet og helhetlig. NAV har jobbet mer systematisk og bredere med formidling over lengre tid enn de øvrige etatene, og har mer kjente kanaler, som Idébanken.

## 5.10.1 Vurdering

Formidlingsarbeidet i satsingen har fortsatt den positive utviklingen gjennom 2022 som vi påpekte i midtveiseevalueringen. Etatene har jobbet med å formidle budskap og innhold i satsingen gjennom flere ulike kanaler, og innrapporterte tall til Arbeids- og inkluderingsdepartementet viser også at både besøk på portalen og nedlasting av verktøy er økende. Våre spørreundersøkelser viser også at budskapet i satsingen er nokså godt kjent. Vi mener fortsatt, slik vi har påpekt tidligere, at formidlingsarbeidet fremstår som en tydelig prioritet blant etatene i satsingen, og de deler erkjennelsen av hvor avgjørende dette arbeidet er for at en skal lykkes med satsingens mål.

Samtidig viser fortsatt undersøkelsene våre at det er krevende å nå ut til virksomheter. Det vises til at verktøy og portal er besøkt av mange, og etatenes egne tall viser at tilføyelsen av flere bransjer i portalen har en positiv effekt på besøkstall, noe som tyder på at en når ut i noen grad. Samtidig er det også fortsatt, slik vi vurderer det, et forbedringspotensial, også når det gjelder formidling av verktøy og bruk. Det blir trukket frem, som vi har nevnt over, at En bra dag på jobb og Arbeidsmiljøhjelpen fortsatt ikke oppleves som tydelig nok beskrevet og skilt fra hverandre. Vi mener portalen og verktøyene, slik dette fremstår nå, er avhengige av at de som går inn får god informasjon lett tilgjengelig med en gang. Dersom en tillitsvalgt eller leder ikke opplever hjelpemidlene som relativt umiddelbart tydelige og tilgjengelige, er sannsynligheten begrenset for at vedkommende besøker nettsiden igjen.

Formidling internt i etatene mener vi satsingen har lykkes godt med. De som trenger å kjenne til satsingen, kjenner i hovedsak til satsingen, og i Arbeidstilsynet for eksempel formidles det inntrykk av at KIA-enheten stadig blir mer involvert og benyttet i tilsynets øvrige virksomhet der det er relevant.

Det er samtidig noen strukturelle barrierer i etatene, spesielt i NAV, som kan fungere som barrierer for spredningen av både budskap og innhold i satsingen. Arbeidslivssentrene i NAV ligger i NAV-regionene, og disse har høy grad av autonomi. Vår vurdering er at hvor godt en lykkes i NAV med intern og ekstern formidling av satsingen fra NAV, og i samspillet mellom NAV og særlig KIA, er avhengig av NAV-regionene og deres prioriteringer.

For at satsingen skal lykkes, må en nå ut til en stor bredde av virksomheter, og god formidling fra satsingen er også avhengig av partene. Etatene prioriterer eksternt formidlingsarbeid, og har også laget materiell som skal være egnet i opplæringen til partene. Satsingen fremstår også som godt etablert og kjent hos de sentrale hovedorganisasjonene. Men det er, som vi også har påpekt tidligere, i mange tilfeller lange avstander fra en hovedsammenslutning og ut til enkeltorganisasjoner, og i enda større grad til lokale tillitsvalgte. Etatene og partene i fellesskap har etter vår vurdering en utfordring når det gjelder å nå godt nok ut. Formidlingsarbeidet ser i noen grad ut til å stoppe opp før det når ut i de ytterste leddene. Vi mener det vil være helt sentralt for om satsingen lykkes på sikt at en lykkes bedre med dette. Vi mener det vil kreve en tydeligere og bedre koordinert innsats, og en må lykkes i å finne de gode kanalene der en faktisk kan nå ut til en reell bredde av virksomheter, og nå både ledere og tillitsvalgte i disse virksomhetene.

# 6 Brukererfaringer

## 6.1 Bakgrunn

I følgeevalueringen skal vi vurdere hvordan arbeidsmiljøsatsingen er iverksatt og gjennomført – og hvilke virkninger satsingen har på de involverte aktørene, på partene i arbeidslivet og på målgruppene for satsingen. I delkapittel 2.1 har vi beskrevet en resultatkjede som illustrerer hvordan vi antar at arbeidsmiljøsatsingen kan virke.

Resultatkjeden viser de viktigste virkemidlene i satsingen, hvilke aktiviteter som skal gjennomføres og hvilke brukereffekter de skal ha. Brukereffektene skal berøre myndighetsaktørene, partene i arbeidslivet og sluttbrukere på virksomhetsnivå. Vi har omtalt brukereffektene på myndighetsaktørene i kapittel 4 og 5. Her retter vi oppmerksomheten mot partene i arbeidslivet og sluttbrukerne. Vi har gjennomført fire spørreundersøkelser for å belyse brukereffekter blant disse aktørene. Det inkluderer en spørreundersøkelse til arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene, en spørreundersøkelse til samtlige kommuner, en spørreundersøkelse til alle statlige virksomheter og en spørreundersøkelse til private og offentlige virksomheter.

I spørreundersøkelsene har vi stilt spørsmål for å belyse sentrale temaer i satsingen. Vi har tidligere beskrevet tre hovedpilarer som spesifiserer hva arbeidsmiljøsatsingen skal virke gjennom. De tre hovedpilarene er *samhandling*, *utvikling* og *formidling*. Det er spesielt de to siste pilarene – utvikling og formidling – som belyses av spørreundersøkelsene.

**Utvikling** Arbeidsmiljøsatsingen handler blant annet om å utvikle nye produkter og verktøy og videreutvikle allerede eksisterende verktøy. Verktøyene skal bidra til økt kompetanse på forebyggende arbeidsmiljøarbeid og bedre utført forebyggende arbeidsmiljøarbeid i virksomhetene. Utviklingen av produkter og verktøy skal bygge på innsikt i sluttbrukernes behov. Spørreundersøkelsene belyser blant annet i hvilken grad produktene og verktøyene er brukt og hvordan virksomhetene vurderer verktøyene.

**Formidling** Arbeidsmiljøsatsingen handler videre om å formidle et budskap og et sett med produkter og verktøy på en måte som treffer målgruppen. At satsingen skal involvere formidling og veivisning i forebyggende arbeidsmiljøarbeid, går tydelig frem av tildelingsbrevet til etatene.<sup>72</sup> Det skal både være felles formidling av det overordnede budskapet i satsingen om at arbeidsmiljø handler om arbeidet, og av produkter og kunnskap som utvikles i satsingen. Myndighetene skal kommunisere enhetlig. Spørreundersøkelsene belyser blant annet i hvilken grad virksomhetene har oppfatninger som harmonerer med det overordnede budskapet i satsingen.

I Arbeidsmiljøsatsingens handlingsplan fra 2020 er satsingen konkretisert i aktiviteter som spørreundersøkelsene også belyser. Handlingsplanen omfattet blant annet å etablere et veiviserkorps i Arbeidstilsynet, en arbeidsmiljøportal med virkemidler som skulle bygge opp under satsingen, og føringer om å sikre en større grad av bransje- og yrkesinnretning på virkemidler og råd.

---

<sup>72</sup> Felles oppdragsbrev fra ASD til etatene, 2019



## 6.2 Operasjonalisering

Vi formulerte spørsmål til spørreundersøkelsene med utgangspunkt i Arbeidsmiljølovens virkemidler og ønskede brukereffekter.

Vi innledet med å spørre «Hvor godt eller dårlig kjent er [virksomheten] med at forebyggende arbeidsmiljøarbeid er en del av IA-avtalen?». Spørsmålet skal fange opp hvor utbredt forståelsen er av at forebyggende arbeidsmiljøarbeid har blitt en tydeligere satsing i IA-avtalen.

Vi fortsatte med å stille ulike spørsmål for å belyse utbredelsen av hovedbudskapet om at arbeidsmiljø handler om arbeidet: organisering, planlegging og gjennomføring. Vi spurte kommunene, de statlige virksomhetene og de private og offentlige virksomhetene:

«Vurder viktigheten av følgende for å bidra til et godt arbeidsmiljø: 1) hvordan [virksomheten] organiserer arbeidet, 2) hvordan [virksomheten] planlegger arbeidet, 3) hvordan [virksomheten] legger opp til at arbeidsoppgavene utføres, 4) mulighet for trening i arbeidstiden, 5) [virksomhetens] tilrettelegging for sosiale aktiviteter blant de ansatte, 6) at [virksomheten] legger til rette for helsetilbud til de ansatte.»

Ved å inkludere både hovedbudskapets faktorer og andre mulige arbeidsmiljøtiltak, lot vi respondentene indirekte rangere betydningen av de ulike faktorene. Vi fulgte også opp med å spørre om praksis: «Vi ber deg tenke på de tiltakene som [virksomheten] i dag gjør for å oppnå et godt arbeidsmiljø. I hvilken grad gjør dere følgende?». Respondentene fikk deretter forelagt aktiviteter knyttet til hvert av punktene ovenfor.

Vi stilte et litt annet spørsmål til arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene. De ble presentert for en innledende tekst om hovedbudskapet, og deretter spurt: «I hvilken grad vil du si at organisasjonen er kjent med dette budskapet?». Hensikten med dette spørsmålet var å belyse utbredelsen av hovedbudskapet om at arbeidsmiljø handler om arbeidet, blant arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene.

Virksomhetene fikk også anledning til å svare direkte på om de mente det hadde vært en dreining i oppmerksomheten på forebyggende arbeidsmiljøarbeid det siste året. Vi spurte: «Har [virksomheten] mer eller mindre fokus på forebyggende arbeidsmiljøarbeid, sammenliknet med for ett år siden?». Vi stilte arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjonene et tilsvarende spørsmål, men da: «Vil du si at [virksomhetene/arbeidsplassene] har mer eller mindre fokus på forebyggende arbeidsmiljøarbeid, sammenliknet med for ett år siden?».

Vi formulerte også et sett med spørsmål for å belyse etatenes og partenes formidlingsarbeid. Vi spurte de private og offentlige virksomhetene, inkludert kommunene og de statlige virksomhetene: «I løpet av de siste tolv månedene – har du lagt merke til om de følgende aktørene har kommunisert mer eller mindre om forebyggende arbeidsmiljøarbeid?». Respondentene fikk anledning til å vurdere kommunikasjonen til Arbeidstilsynet, NAV, Petroleumsstilsynet, Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI), arbeidsgiverorganisasjonene (NHO, Virke, Spekter, KS) og arbeidstakerorganisasjonene (LO, Unio, Akademikerne, YS).

I spørreundersøkelsen til arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene stilte vi også direkte spørsmål om partenes eget formidlingsarbeid. Hensikten var å belyse hvordan partene fungerer som pådriver for å spre hovedbudskapet om at arbeidsmiljø handler om arbeidet. Spørsmålene var

- ▶ I hvilken grad har organisasjonen din formidlet [hovedbudskapet] til medlemmene?
- ▶ I hvilken grad inngår kunnskap om forebyggende arbeidsmiljøarbeid i lederopplæringen/tillitsvalgtsopplæringen?

- ▶ I hvilken grad er budskapet om at arbeidsmiljø handler om arbeidet, formidlet gjennom lederopplæringen/tillitsvalgtsopplæringen?

Flere av spørsmålene handlet om bruken og vurderingen av produktene og verktøyene i satsingen. Spørsmålene er egnet til å belyse både formidlingen og utbredelsen av verktøyene, i tillegg til sluttbrukernes synspunkter på dem. Vi spurte arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene om deres formidlingsrolle knyttet til to sentrale produkter i satsingen: «Har din organisasjon lagt planer for hvordan bidra til at verktøyene «Arbeidsmiljøhjelpen» og «En bra dag på jobb» tas i bruk?». Vi ga dem også anledning til å vurdere utbredelsen av verktøyene: «Slik du vurderer det – i hvilken grad er verktøyene «Arbeidsmiljøhjelpen» og «En bra dag på jobb» tatt i bruk ute i virksomhetene?».

I spørreundersøkelsen til de private og offentlige virksomhetene, stilte vi spørsmål for å måle bruken av produktene og verktøyene mer direkte. Her stilte vi også spørsmål om en rekke andre ressurser i arbeidsmiljøarbeidet. Vi spurte «Har bedriften brukt én eller flere av de følgende ressursene i sitt arbeidsmiljøarbeid?» og listet deretter opp både Arbeidsmiljøhjelpen, En bra dag på jobb og en rekke andre relevante ressurser. Vi ba i tillegg brukerne om å vurdere ressursenes nytte, relevans for egen bransje og brukervennlighet. Hensikten med disse spørsmålene var å belyse både utviklingen og bransjeretningen av virkemidlene.

## 6.3 Partenes svar

### 6.3.1 Kjennskap til budskapet

Vi sendte spørreskjema til 20 arbeidsgiverorganisasjoner og 69 arbeidstakerorganisasjoner. Vi mottok svar fra 8 arbeidsgiverorganisasjoner og 28 arbeidstakerorganisasjoner. Fordi antallet respondenter ikke er større, gjengir vi ikke prosenter i tabellene nedenfor, men opplyser heller om hvor mange respondenter som valgte de ulike svaralternativene. Vedlegg 10 inneholder en fullstendig oppsummering av organisasjonenes svar.

I Tabell 6-1 og

Tabell 6-2 har vi oppsummert svarene om kjennskap.

Tabell 6-1 Hvor godt eller dårlig kjent er organisasjonen med at forebyggende arbeidsmiljøarbeid er en del av IA-avtalen?

	Svært dårlig kjent	Dårlig kjent	Noe kjent	Godt kjent	Svært godt kjent	Vet ikke
Arbeidsgiverorganisasjonene (8 svar)	0	0	1	3	4	0
Arbeidstakerorganisasjonene (28 svar)	0	0	3	10	15	0

I IA-avtalen 2018–2024 er kunnskapsbasert forebyggende arbeidsmiljøarbeid et viktig tema. Hovedbudskapet er at arbeidsmiljøet handler om arbeidet:

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

Tabell 6-2 I hvilken grad vil du si at organisasjonen er kjent med dette budskapet?

	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke
Arbeidsgiverorganisasjonene (7 svar)	0	0	3	2	2	0
Arbeidstakerorganisasjonene (28 svar)	0	0	7	9	12	0

Tabell 6-1 viser at de fleste organisasjonene oppga å være godt eller svært godt kjent med at forebyggende arbeidsmiljøarbeid er en del av IA-avtalen. Det gjaldt 7 av 8 arbeidsgiverorganisasjoner og 25 av 28 arbeidstakerorganisasjoner.

Tabell 6-2 viser at færre organisasjoner i stor eller svært stor grad var kjent med hovedbudskapet. 4 av 7 arbeidsgiverorganisasjoner og 21 av 28 arbeidstakerorganisasjoner svarte dette. Det betyr at det var 3 arbeidsgiverorganisasjoner og 7 arbeidstakerorganisasjoner som svarte at de kun i noen grad var kjent med hovedbudskapet.

### 6.3.2 Dreining i oppmerksomheten på forebyggende arbeidsmiljøarbeid?

I Tabell 6-3 Tabell 6-3 har vi oppsummert organisasjonenes svar på om de mener det har vært en dreining i oppmerksomheten på forebyggende arbeidsmiljøarbeid det siste året.

Tabell 6-3 Vil du si at medlemsbedriftene/-virksomhetene har mer eller mindre fokus på forebyggende arbeidsmiljøarbeid, sammenliknet med for ett år siden? / Vil du si at arbeidsplassene har mer eller mindre fokus på forebyggende arbeidsmiljøarbeid, sammenliknet med for ett år siden?

	Mindre fokus	Samme som før	Mer fokus	Vet ikke
Arbeidsgiverorganisasjonene (7 svar)	1	2	3	1
Arbeidstakerorganisasjonene (25 svar)	2	10	12	1

Tabell 6-3 viser at halvparten av både arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene mener at det ute i virksomhetene er mer fokus på forebyggende arbeidsmiljøarbeid enn for ett år siden. De fleste andre svarte at fokuset er det samme som før.

### 6.3.3 Formidling

I tabell 6-4 til tabell 6-8 har vi oppsummert organisasjonenes svar på spørsmålene om deres eget formidlingsarbeid.

Tabell 6-4 I hvilken grad har organisasjonen din formidlet [hovedbudskapet] til medlemmene?

	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke
Arbeidsgiverorganisasjonene (7 svar)	0	2	1	3	1	0
Arbeidstakerorganisasjonene (28 svar)	1	0	11	7	9	0

Tabell 6-5 I kompetanseutviklingen som din organisasjon tilbyr ledere – i hvilken grad inngår kunnskap om forebyggende arbeidsmiljøarbeid? / I hvilken grad inngår kunnskap om forebyggende arbeidsmiljøarbeid i tillitsvalgtso pplæringen?

	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke
Arbeidsgiverorganisasjonene (6 svar)	0	1	1	4	0	0
Arbeidstakerorganisasjonene (26 svar)	1	3	7	12	2	1

Tabell 6-6 I hvilken grad er budskapet om at arbeidsmiljø handler om arbeidet, formidlet gjennom kompetanseutviklingen som din organisasjon tilbyr ledere? / I hvilken grad er budskapet om at arbeidsmiljø handler om arbeidet formidlet gjennom tillitsvalgtso pplæringen?

	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke
Arbeidsgiverorganisasjonene (6 svar)	0	1	1	2	2	0
Arbeidstakerorganisasjonene (25 svar)	1	2	6	13	2	1

Tabell 6-7 Har din organisasjon lagt planer for hvordan bidra til at verktøyene «Arbeidsmiljøhjelpen» og «En bra dag på jobb» tas i bruk?

	Nei	Ja	Vet ikke
Arbeidsgiverorganisasjonene (7 svar)	2	3	2
Arbeidstakerorganisasjonene (25 svar)	17	6	2

Tabell 6-4 til 6-6 viser at et flertall av organisasjonene mener at de bidrar til å formidle budskapet i Arbeidsmiljøetsatsingen. Blant arbeidsgiverorganisasjonene mener 4 av 7 at de i stor eller svært stor grad har formidlet hovedbudskapet til medlemmene. 4 av 6 svarer at kunnskap om forebyggende arbeidsmiljøarbeid i stor eller svært stor grad inngår i kompetanseutviklingen som de tilbyr ledere. 4 av 6 svarer også at hovedbudskapet om at arbeidsmiljø handler om arbeidet, i stor eller svært stor grad er formidlet gjennom kompetanseutviklingen som de tilbyr ledere.

Blant arbeidstakerorganisasjonene mener 16 av 28 at de i stor eller svært stor grad har formidlet hovedbudskapet til medlemmene. 14 av 25 svarer at kunnskap om forebyggende arbeidsmiljøarbeid i stor eller svært stor grad inngår i tillitsvalgsopplæringen. 15 av 24 svarer at hovedbudskapet om at arbeidsmiljø handler om arbeidet, i stor eller svært stor grad er formidlet gjennom tillitsvalgsopplæringen.

Selv om det er et flertall av organisasjonene som mener at de bidrar til å formidle budskapet, er det fortsatt en betydelig andel som svarer at de bare i svært liten, liten eller noen grad gjør dette. Det gjelder om lag en tredjedel av arbeidsgiverorganisasjonene og om lag to femtedeler av arbeidstakerorganisasjonene. Det kan tyde på at det er både arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner som kan bidra mer enn de så langt har gjort til å fremme forebyggende arbeidsmiljøarbeid ute i virksomhetene.

Det er også relativt få som har lagt planer for å bidra til at de to verktøyene Arbeidsmiljøhjelpen og En bra dag på jobb tas i bruk. Tabell 6-7 viser at det er 3 arbeidstakerorganisasjoner som har lagt slike planer. 2 svarte «nei» og 2 svarte «vet ikke». Det er en enda mindre andel av arbeidstakerorganisasjonene som har lagt slike planer – 6 av 23. I tillegg var det 2 som svarte «vet ikke».

Samtidig vurderer organisasjonene det til at de to verktøyene i relativt liten grad er tatt i bruk ute i virksomhetene. Tabell 6-8 oppsummerer svarene.

Tabell 6-8 Slik du vurderer det – i hvilken grad er verktøyene «Arbeidsmiljøhjelpen» og «En bra dag på jobb» tatt i bruk ute i virksomhetene?

	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke
Arbeidsgiverorganisasjonene (7 svar)	0	3	2	0	0	2
Arbeidstakerorganisasjonene (25 svar)	4	4	9	0	0	8

Tabell 6-8 viser at 3 av 5 arbeidsgiverorganisasjoner tror at verktøyene i liten grad er tatt i bruk ute i virksomhetene. Det var 2 som svarte «i noen grad» og 2 som svarte «vet ikke». 8 av 17 arbeidstakerorganisasjoner tror at verktøyene i liten eller svært liten grad er tatt i bruk ute i virksomhetene. De andre svarte «i noen grad» eller «vet ikke».

Samlet sett tyder organisasjonenes svar på at det fortsatt var noe vei å gå. En betydelig andel av organisasjonene sitter med inntrykket av at virksomhetenes fokus på forebyggende arbeidsmiljøarbeid ikke har økt det siste året, og at sentrale verktøy i Arbeidsmiljøetsatsingen i liten grad er tatt i bruk ute i virksomhetene. Samtidig er det flere organisasjoner som bare i liten eller noen grad har formidlet hovedbudskapet til medlemmene eller brukt sine kompetansehevingstiltak som arenaer til å formidle hovedbudskapet, eller har planer for hvordan verktøyene skal tas i bruk. Kryssanalyser

viser at det i flere tilfeller var de samme organisasjonene som svarte at budskap og verktøy i liten grad var nådd ut og at deres eget formidlingsarbeid kunne ha noe å gå på.

## 6.4 De private og offentlige virksomhetenes svar

Spørreundersøkelsen til private og offentlige virksomheter ble besvart av til sammen 2024 virksomheter. Private virksomheter utgjorde 60 prosent av respondentene, mens offentlige virksomheter utgjorde 40 prosent.

Når vi har oppsummert svarene, har vi vektet dataene etter hvilken næring virksomhetene tilhører og hvor mange ansatte de har. Det innebærer at vi kompenserer for at enkelte næringer og virksomhetsstørrelser er overrepresentert i dataene. På den måten kan vi presentere resultater som er mer representative for alle virksomheter i Norge.

### 6.4.1 Budskapets utbredelse

Vi innledet med å spørre om virksomhetenes kjennskap til tematikken i IA-avtalen. Tabell 6-9 oppsummerer svarene. Merk: I denne og de andre tabellene nedenfor er virksomheter som svarte vet ikke / ikke relevant eller lignende, utelatt fra datagrunnlaget når vi har beregnet prosentfordelingene på hovedsvaralternativene. Vi opplyser om vet ikke-andelene i egne bokser.

Tabell 6-9 Hvor godt eller dårlig kjent er bedriften med at forebyggende arbeidsmiljøarbeid er en del av IA-avtalen?

Svært dårlig kjent	Dårlig kjent	Noe kjent	Godt kjent	Svært godt kjent	Vet ikke
8 %	11 %	32 %	33 %	16 %	4 %

Antall svar = 2005

Til sammen 49 prosent av virksomhetene svarte at de er godt eller svært godt kjent med at forebyggende arbeidsmiljøarbeid er en del av IA-avtalen.

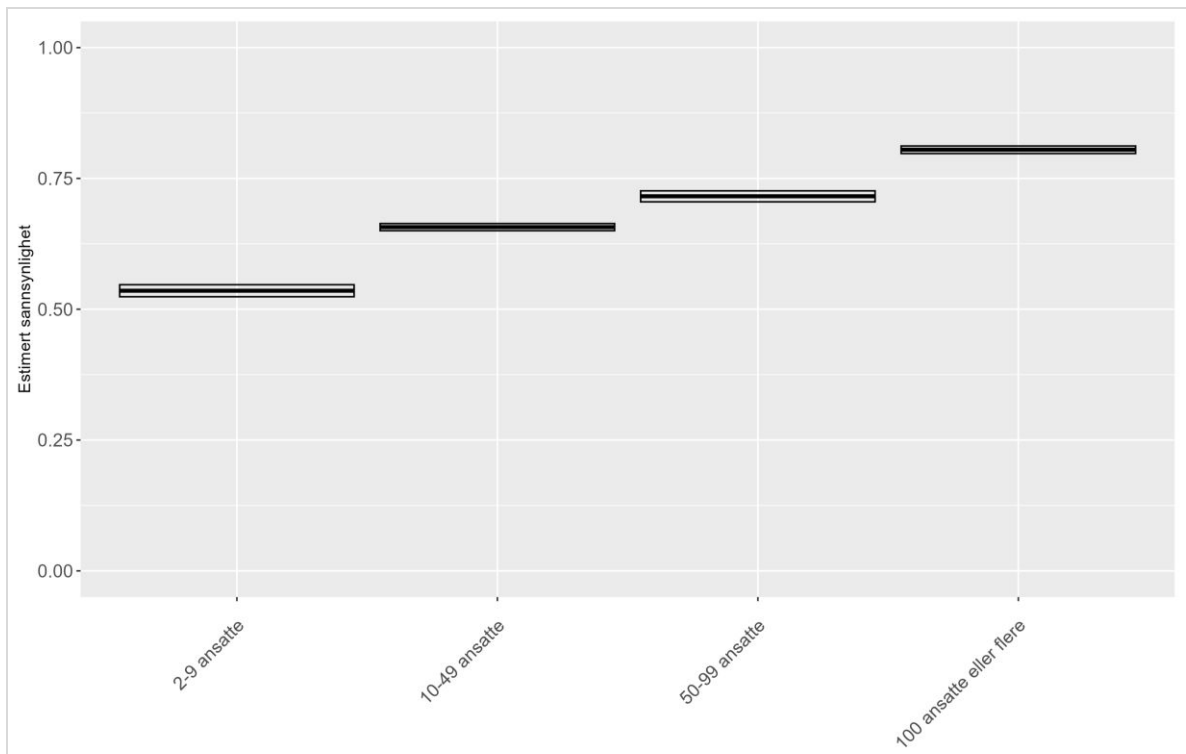
På samtlige spørsmål i spørreundersøkelsen har vi testet om det er systematiske forskjeller mellom private og offentlige virksomheter og mellom små og store virksomheter i hvilke svar de gir. Vi har brukt logistiske regresjonsanalyser.

Det enkelte spørsmål har utgjort utfallsvariabelen i hver analyse, og vi har slått sammen kategoriene over og under midtkategorien. Det innebærer for eksempel at spørsmålet om kjennskap er slått sammen til kategoriene *dårlig kjent* / *noe kjent* / *godt kjent*.

De uavhengige variablene i hver analyse har vært sektor [*offentlig/privat*] og størrelse (antall ansatte) [*2–9 ansatte* / *10–49 ansatte* / *50–99 ansatte* / *100 ansatte eller flere*]. Ved å inkludere både sektor og størrelse i analysene, kan resultatene for de to variablene tolkes uavhengig av at størrelse korrelerer med sektor. For eksempel utgjør private virksomheter den største andelen av de minste virksomhetene, mens offentlige virksomheter utgjør den største andelen av de største virksomhetene.

Regresjonsanalysen av spørsmålet om kjennskap viser at virksomheter i privat sektor er dårligere kjent med at forebyggende arbeidsmiljøarbeid er en del av IA-avtalen enn virksomheter i offentlig sektor. Private virksomheter har om lag 28 prosent lavere sannsynlighet for å svare «godt» eller «svært godt kjent» enn virksomheter i offentlig sektor.

Regresjonsanalysen viser også at små virksomheter generelt sett har dårligere kjennskap enn store virksomheter. Figur 6-1 viser et regneeksempel.



Figur 6-1 Kjennskap til at forebyggende arbeidsmiljøarbeid er en del av IA-avtalen. Estimerte sannsynligheter for å svare «godt» eller «svært godt kjent». Regneeksempel.

Figur 6-1 viser for eksempel at virksomheter med 2–9 ansatte har om lag 33 prosent lavere sannsynlighet for å svare «godt kjent» eller «svært godt kjent» enn virksomhetene med 100 ansatte eller flere. Sannsynligheten øker jevnt med virksomhetenes størrelse.

Vi stilte akkurat det samme spørsmålet i spørreundersøkelsene til kommunene og de statlige virksomhetene under departementene. Blant disse respondentene var det om lag 90 prosent som svarte at de er «godt» eller «svært godt kjent» med at forebyggende arbeidsmiljøarbeid er en del av IA-avtalen.

For å belyse utbredelsen av hovedbudskapet om at arbeidsmiljø handler om arbeidet, ba vi virksomhetene vurdere viktigheten av ulike faktorer for å bidra til et godt arbeidsmiljø. Tabell 6-10 oppsummerer svarene.



Tabell 6-10 Vurder viktigheten av følgende for å bidra til et godt arbeidsmiljø:

	Svært lite viktig	Lite viktig	Verken/ eller	Ganske viktig	Svært viktig	Vet ikke / ikke relevant
Hvordan bedriften organiserer arbeidet	0 %	1 %	3 %	30 %	66 %	1 %
Hvordan bedriften planlegger arbeidet	0 %	1 %	4 %	29 %	66 %	1 %
Hvordan bedriften legger opp til at arbeidsoppgavene utføres	1 %	0 %	3 %	30 %	65 %	1 %
Mulighet for trening i arbeidstiden	12 %	23 %	33 %	23 %	10 %	10 %
Bedriftens tilrettelegging for sosiale aktiviteter blant de ansatte	1 %	6 %	14 %	48 %	31 %	3 %
At bedriften legger til rette for helsetilbud til de ansatte	2 %	7 %	17 %	42 %	32 %	4 %

Antall svar: 1919–1933

I det elektroniske spørreskjemaet som gikk til bedriftene, var rekkefølgen på faktorene randomisert for å nøytralisere eventuelle rekkefølgeeffekter. De tre første faktorene i Tabell 6-10 – hvordan virksomheten organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet – regnes som de vesentligste generelle faktorene for arbeidsmiljøet. De tre neste faktorene – trening i arbeidstiden, sosiale aktiviteter og helsetilbud – regnes som positive, men ikke like avgjørende faktorer for arbeidsmiljøet. Ved å vurdere viktigheten har virksomhetene hatt muligheten til å indirekte rangere betydningen av de ulike faktorene.

Tabell 6-10 viser at 96 prosent av virksomhetene mener at organisering av arbeidet er ganske eller svært viktig for å bidra til et godt arbeidsmiljø. Planlegging av arbeidet og hvordan virksomheten legger opp til at arbeidsoppgavene utføres, fikk like stor oppslutning. 79 prosent av virksomhetene mener at tilrettelegging for sosiale aktiviteter er ganske eller svært viktig. 74 prosent mener at helsetilbud til de ansatte er ganske eller svært viktig. En god del færre – 33 prosent – mener at mulighet for trening i arbeidstiden er ganske eller svært viktig for å bidra til et godt arbeidsmiljø.

Vi ser at det er trekk ved delspørsmålene som kan være med å forklare hvorfor de viktigste, generelle faktorene fikk så vidt stor oppslutning. Delspørsmålene om organisering, planlegging og gjennomføring er formulert som overordnede, prinsipielle faktorer, mens trening, sosiale aktiviteter og helsetilbud er formulert som mer konkrete, avgrensede faktorer. Det kan ha gitt respondentene et signal om at noen faktorer regnes som viktigere enn andre.

Logistiske regresjonsanalyser viser at det ikke er noen systematisk sammenheng mellom virksomhetenes sektor eller størrelse og tilbøyeligheten til å mene at organisering, planlegging og gjennomføring er ganske eller svært viktig.

Virksomheter i privat sektor har lavere sannsynlighet enn offentlige virksomheter for å mene at mulighet for trening i arbeidstiden er ganske eller svært viktig for arbeidsmiljøet – om lag 11 prosent lavere. Virksomhetenes størrelse har lite å si.

Virksomheter med 2–9 ansatte har lavere sannsynlighet enn større virksomheter for å mene at tilrettelegging for sosiale aktiviteter blant de ansatte er ganske eller svært viktig for arbeidsmiljøet – om lag 17 prosent lavere. Hvorvidt virksomhetene er private eller offentlige, har ikke noe å si.

Virksomheter i privat sektor har høyere sannsynlighet enn offentlige virksomheter for å mene at tilrettelegging for et helsetilbud til de ansatte er ganske eller svært viktig for arbeidsmiljøet – om lag 9 prosent høyere. Det er ingen systematisk sammenheng med virksomhetenes størrelse.

Vi spurte også virksomhetene hva de i praksis gjør for å oppnå et godt arbeidsmiljø. Vi la dette spørsmålet på slutten av spørreskjemaet slik at svarene ikke skulle påvirkes for mye av hva de hadde svart om viktigheten av de ulike faktorene. Tabell 6-11 oppsummerer svarene.

Tabell 6-11 Vi ber deg tenke på de tiltakene som bedriften i dag gjør for å oppnå et godt arbeidsmiljø. I hvilken grad gjør dere følgende:

	I svært liten grad	I liten grad	Verken/ eller	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke/ ikke relevant
Organiserer arbeidet for å oppnå et godt arbeidsmiljø	1 %	3 %	14 %	53 %	29 %	5 %
Planlegger arbeidet for å oppnå et godt arbeidsmiljø	1 %	4 %	15 %	53 %	28 %	4 %
Ser på hvordan arbeidsoppgavene gjennomføres for å sikre et godt arbeidsmiljø	1 %	4 %	16 %	54 %	24 %	5 %
Tilbyr trening i arbeidstiden	41 %	21 %	21 %	11 %	7 %	16 %
Arrangerer sosiale aktiviteter for de ansatte	5 %	13 %	35 %	35 %	13 %	6 %
Tilbyr helsetjenester til de ansatte	15 %	15 %	27 %	25 %	17 %	11 %

Antall svar: 2009–2018

Tabell 6-11 viser at tiltakene som bedriftene svarte at de gjorde, som helhet reflekterte rangeringen av faktorer som vi omtalte ovenfor. Til sammen 78–82 prosent svarte at de i stor eller svært stor grad organiserer, planlegger og ser på hvordan arbeidsoppgavene gjennomføres for å oppnå et godt arbeidsmiljø. 48 prosent svarte det samme om å arrangere sosiale aktiviteter. 32 prosent svarte det samme om å tilby helsetjenester. 18 prosent svarte at de i stor eller svært stor grad tilbyr trening i arbeidstiden for å oppnå et godt arbeidsmiljø.

Samtidig viser resultatene at andelen virksomheter som svarte at de i stor eller i svært stor grad gjorde de ulike tiltakene for å oppnå et godt arbeidsmiljø, i alle tilfeller var lavere enn andel virksomheter som mente at faktorene var ganske eller svært viktige.

Kryssanalyser viser at det ikke nødvendigvis var virksomheter som mente at en faktor var viktig som oppga at de i stor grad gjorde tilsvarende tiltak. 15–59 prosent av virksomhetene som mente at en faktor var viktig, oppga at de i liten grad eller i verken liten eller stor grad gjorde tilsvarende tiltak for å oppnå et godt arbeidsmiljø. Virksomhetene syntes å være mest konsistente i svarene om organisering, planlegging og gjennomføring. Blant virksomhetene som mente at disse faktorene var viktige for et godt arbeidsmiljø, var det 15–20 prosent som oppga at de i liten grad eller i verken liten eller stor grad gjorde tilsvarende tiltak for å oppnå et godt arbeidsmiljø.

Virksomhetene fikk også anledning til å svare direkte på om de mente det har vært en dreining i oppmerksomheten på forebyggende arbeidsmiljøarbeid det siste året. Tabell 6-12 oppsummerer svarene.

Tabell 6-12 Har bedriften mer eller mindre fokus på forebyggende arbeidsmiljøarbeid, sammenliknet med for ett år siden?

Mindre fokus	Samme som før	Mer fokus	Vet ikke
1 %	66 %	33 %	4 %

Antall svar: 1979

Tabell 6-12 viser at de fleste virksomhetene – 66 prosent – mente at de har samme fokus på forebyggende arbeidsmiljøarbeid som før. 33 prosent av virksomhetene mente at de har mer fokus på forebyggende arbeidsmiljøarbeid enn før. Det var ingen systematisk forskjell mellom private og offentlige eller små og store virksomheter i hva de svarte på dette spørsmålet.

## Oppsummering

Oppsummert viser spørreundersøkelsen at om lag halvparten av private og offentlige virksomheter er dårlig eller kun noe kjent med at forebyggende arbeidsmiljøarbeid er en del av IA-avtalen. Private virksomheter er dårligere kjent med tematikken enn offentlige virksomheter, og små virksomheter har dårligere kjennskap enn store virksomheter. Undersøkelsen tyder imidlertid på at den teoretiske forståelsen av at arbeidsmiljø handler om arbeidet, er utbredt. Samtidig er andelen som i stor grad gjorde de ulike tiltakene, lavere enn andelen som mener tiltakene er viktige. To tredjedeler av virksomhetene har samme fokus på forebyggende arbeidsmiljøarbeid som før.

### 6.4.2 Formidling

Etatenes formidlingsarbeid kan belyses på forskjellige måter. Arbeidsmiljøetsatsingen handler blant annet om å formidle et budskap og et sett med produkter og verktøy på en måte som treffer målgruppen. Det skal både være felles formidling av det overordnede budskapet i satsingen om at arbeidsmiljø handler om arbeidet, og av produkter og kunnskap som utvikles i satsingen. Vi spurte de private og offentlige virksomhetene blant annet om deres inntrykk av aktørenes kommunikasjon. Tabell 6-13 oppsummerer svarene.

Tabell 6-13 I løpet av de siste tolv månedene – har du lagt merke til om de følgende aktørene har kommunisert mer eller mindre om forebyggende arbeidsmiljøarbeid?

	Mindre	Ingen endring	Mer	Vet ikke
Arbeidstilsynet	4 %	64 %	32 %	40 %
NAV	5 %	72 %	23 %	39 %
Petroleumstilsynet	8 %	88 %	4 %	65 %
Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI)	5 %	80 %	15 %	56 %
Arbeidsgiverorganisasjonene (NHO, Virke, Spekter, KS)	4 %	69 %	27 %	44 %
Arbeidstakerorganisasjonene (LO, Unio, Akademikerne, YS)	5 %	77 %	18 %	51 %

Antall svar: 2006–2015

Tabell 6-13 viser svar som tyder på at relativt mange respondenter syntes det var vanskelig å ta stilling til spørsmålet. Mellom 40 og 65 prosent av respondentene svarte «vet ikke».

Blant de som svarte om aktørenes kommunikasjon, var det i alle tilfeller et flertall som mente at aktørene hadde kommunisert hverken mer eller mindre om forebyggende arbeidsmiljøarbeid det siste året. Mellom 64 og 88 prosent svarte «ingen endring».

Blant virksomhetene som hadde en oppfatning om aktørenes kommunikasjon, var det allikevel en del virksomheter som mente at de enkelte aktørene har kommunisert mer om forebyggende arbeidsmiljøarbeid det siste året. 32 prosent mente at Arbeidstilsynet har kommunisert mer, 23 prosent mente at NAV har kommunisert mer, 4 prosent mente at Petroleumstilsynet har kommunisert mer og 15 prosent mente at STAMI har kommunisert mer. Når det gjelder partene i arbeidslivet, mente 27 prosent av virksomhetene at arbeidsgiverorganisasjonene har kommunisert mer om forebyggende arbeidsmiljøarbeid det siste året. 18 prosent mente at arbeidstakerorganisasjonene har kommunisert mer.

Etatenes formidlingsarbeid kan også belyses av i hvilken grad produkter og verktøy er tatt i bruk ute i virksomhetene. Noen verktøy er spesifikt knyttet til Arbeidsmiljøetsatsingen ved at de løftes frem i Arbeidsmiljøportalen. Vi har stilt spørsmål om Arbeidsmiljøportalen i seg selv, og i tillegg spesifikt om Arbeidsmiljøhjelpen og En bra dag på jobb. Vi har i tillegg stilt spørsmål om en rekke andre ressurser og mulige samarbeidspartnere som virksomhetene kan dra veksler på for å styrke sitt forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Tabell 6-14 oppsummerer andelen virksomheter som har svart at de har brukt de ulike ressursene.

Tabell 6-14 Har bedriften brukt én eller flere av de følgende ressursene i sitt arbeidsmiljøarbeid?

	Prosentandel «ja»
Arbeidsmiljøportalen	21 %
Arbeidsmiljøhjelpen	6 %
En bra dag på jobb	16 %
NOA+	1 %
Min side – arbeidsgiver (NAV)	53 %
Samtalestøtte for arbeidsgiver (NAV)	17 %
Idébanken	16 %
NAV Arbeidslivssenter	22 %
Bedriftshelsetjenesten	49 %
Konsulentselskap	12 %

Antall svar: 2002–2014

Tabell 6-14 viser at 21 prosent av virksomhetene hadde brukt Arbeidsmiljøportalen. 6 prosent hadde brukt Arbeidsmiljøhjelpen og 16 prosent hadde brukt En bra dag på jobb. Det at flere hadde brukt portalen enn det enkelte verktøy, kan tyde på at det var virksomheter som hadde klikket seg inn i portalen uten å gå videre med å ta de konkrete verktøyene i bruk. For eksempel kan besøkende i portalen ha opplevd at de ikke fant verktøy som passet sin bransje.

Kryssanalyser viser at virksomhetene som hadde brukt Arbeidsmiljøhjelpen og En bra dag på jobb ikke nødvendigvis hadde kommet til dem via Arbeidsmiljøportalen. Samtidig var Arbeidsmiljøhjelpen sterkere assosiert med portalen enn En bra dag på jobb. Blant alle virksomhetene som hadde brukt Arbeidsmiljøhjelpen, var det 77 prosent som også hadde brukt portalen. Blant de som hadde brukt En bra dag på jobb, var det 57 prosent som også hadde brukt portalen. Det kan ha ulike forklaringer, blant annet at En bra dag på jobb som verktøy var eldre enn portalen, og at En bra dag på jobb en periode var det eneste verktøyet av de to med sitt eget domene.

Når det gjelder bruk av de andre ressursene, viser Tabell 6-14 følgende:

1 prosent av virksomhetene oppga å ha brukt NOA+ i sitt arbeidsmiljøarbeid. NOA+ oppsummerer arbeidsmiljøfakta i bransjeprofiler for utvalgte bransjer i Norge. NOA+ er publisert på Arbeidsmiljøportalen. I portalen kommer man til NOA+ via lenken «Fakta om bransjen», men det står i relativt liten skrift at det er NOA+. Det kan derfor være flere virksomheter som har klikket på «Fakta om bransjen» enn som har blitt oppmerksomme på at de har brukt NOA+. Det kan bidra til å forklare den lave andelen.<sup>73</sup>

53 prosent av virksomhetene har brukt Min side – arbeidsgiver (NAV). Siden inneholder blant annet informasjon om sykmeldte og statistikk om sykefravær.

17 prosent av virksomhetene har brukt Samtalestøtte for arbeidsgiver (NAV). Samtalestøtte for arbeidsgiver er et verktøy for å forberede gode samtaler mellom arbeidsgiver og sykmeldt medarbeider.<sup>74</sup>

16 prosent av virksomhetene har brukt Idébanken. Idébankens oppgave er å heve IA-kompetansen i norsk arbeidsliv gjennom formidling av gode eksempel, forskning og annen kunnskap.<sup>75</sup>

<sup>73</sup> <https://www.arbeidsmiljoportalen.no/bransje/anlegg/fakta-om-bransjen>, lest 30. mars 2023

<sup>74</sup> <https://arbeidsgiver.Nav.no/samtalestotte>, lest 30. mars 2023

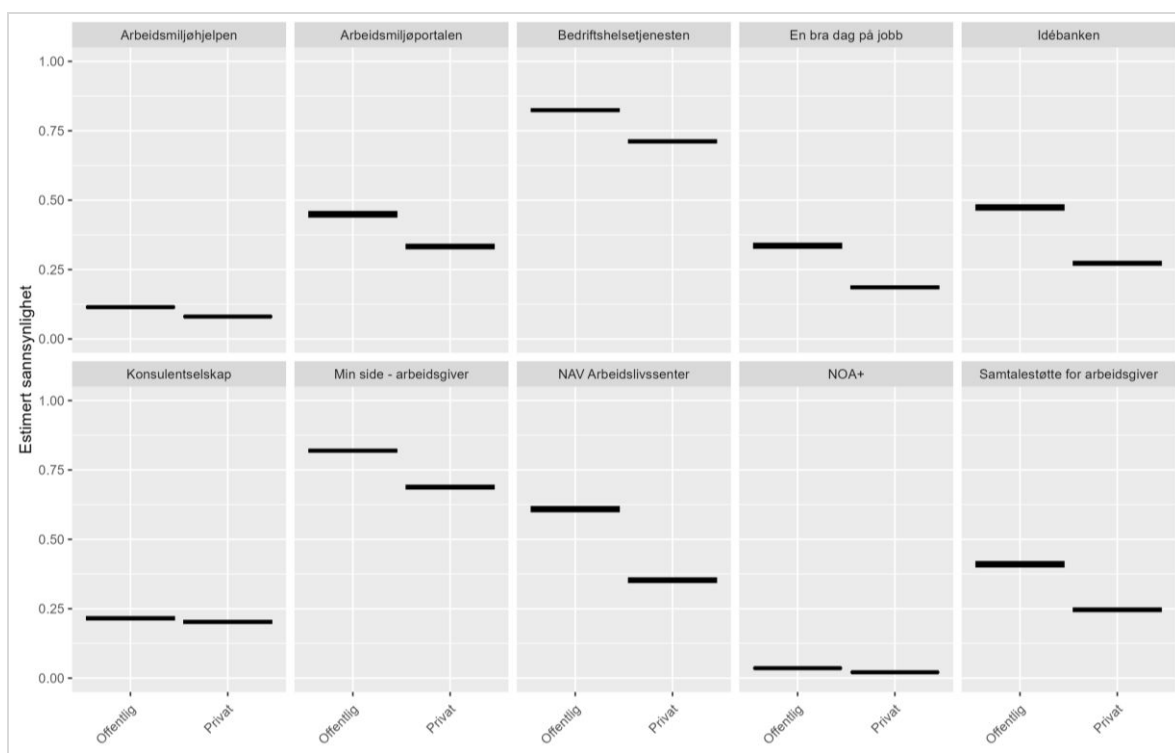
<sup>75</sup> <https://www.idebanken.org/idebanken-inspirasjonskilde-og-verktoykasse>, lest 30. mars 2023

22 prosent av virksomhetene har brukt NAV Arbeidslivssenter. Arbeidslivssentrene er ressurs- og kompetansesentre for et inkluderende arbeidsliv.

49 prosent av virksomhetene har brukt en bedriftshelsetjeneste. Bedriftshelsetjeneste er en fagkyndig rådgivende tjeneste innen forebyggende HMS-arbeid. Tjenesten skal bistå arbeidsgiver og arbeidstakere med å følge opp arbeidsmiljøet i virksomheten.<sup>76</sup>

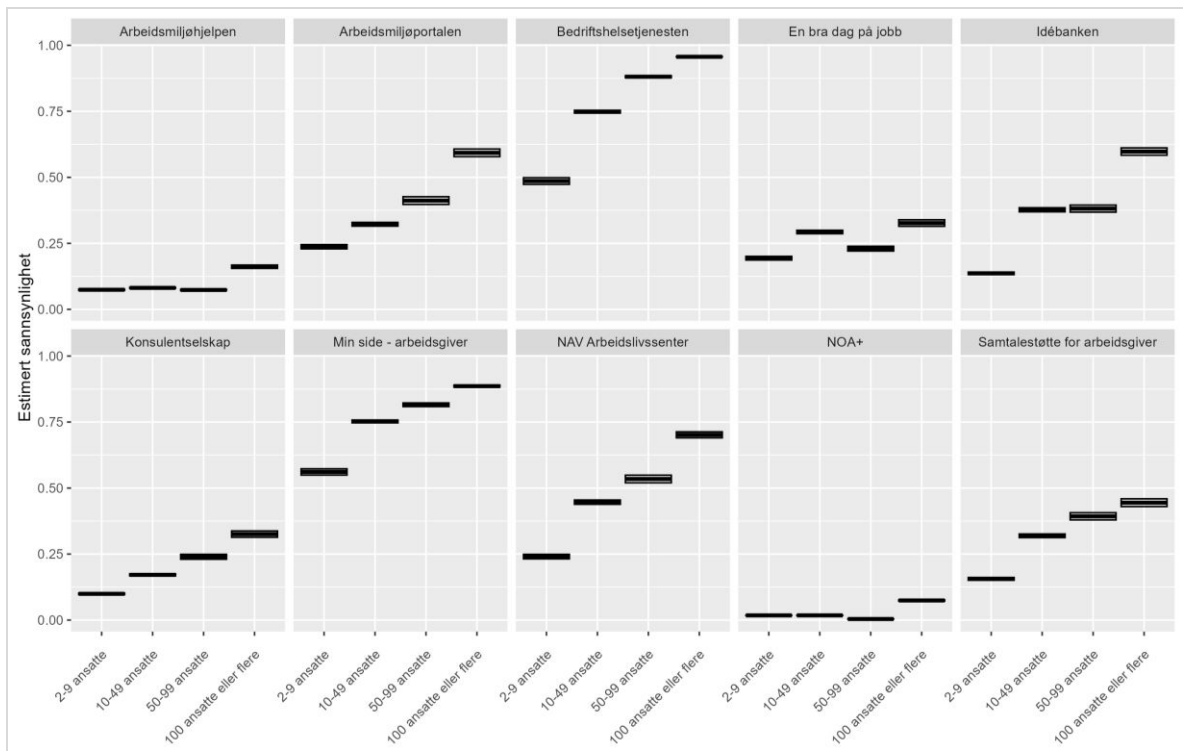
12 prosent av virksomhetene har brukt konsulentselskap i sitt arbeidsmiljøarbeid.

Generelt sett er det systematiske forskjeller mellom private og offentlige virksomheter, og små og store virksomheter, i andelene som har brukt de ulike ressursene. Vi har gjennomført logistiske regresjonsanalyser av bruken av hver av ressursene, med sektor og størrelse som uavhengige variabler. Figur 6-2 og Figur 6-3 viser resultatene av ulike regneeksempler. Figur 6-2 viser estimert sannsynlighet for å ha brukt en ressurs, avhengig av om det er en privat eller offentlig virksomhet. Figur 6-3 viser estimerte sannsynligheter for virksomheter med ulike antall ansatte.



Figur 6-2 Sannsynligheten for å ha brukt ulike ressurser i Arbeidsmiljøetsatsingen, offentlige kontra private virksomheter

<sup>76</sup> <https://www.arbeidstilsynet.no/hms/roller-i-hms-arbeidet/bht/>, lest 30. mars 2023



Figur 6-3 Sannsynligheten for å ha brukt ulike ressurser i Arbeidsmiljøetsatsingen, små kontra store virksomheter

Figur 6-2 viser at det i de fleste tilfeller var en tydelig forskjell mellom private og offentlige virksomheter i sannsynligheten for å ha brukt de ulike ressursene. Med et par unntak var det mer sannsynlig at en offentlig virksomhet har brukt en av ressursene enn at en privat virksomhet har gjort det. Unntakene var NOA+ og konsulentselskap, der det ikke var noen systematisk forskjell i private og offentlige virksomheters bruk.

Figur 6-3 viser at sannsynligheten for å ha brukt en av ressursene i de fleste tilfellene økte systematisk med virksomhetenes størrelse. Det var noen mindre avvik fra dette mønsteret. Når det gjelder Arbeidsmiljøhjelpen var det ikke tydelige forskjeller mellom virksomhetene med fra 2 til 99 ansatte, mens virksomheter med 100 ansatte eller flere i tydelig grad hadde brukt verktøyet mer. En bra dag på jobb var i størst grad brukt av virksomhetene med 10–49 ansatte og de med 100 ansatte eller flere. I likhet med Arbeidsmiljøhjelpen var også NOA+ i størst grad brukt av virksomhetene med flest ansatte.

Hva synes virksomhetene om de ulike verktøyene og ressursene? Det er en forventning til arbeidsmiljøetsatsingen at verktøyene skal bidra til økt kompetanse på forebyggende arbeidsmiljøarbeid og bedre utført forebyggende arbeidsmiljøarbeid i virksomhetene. Utviklingen av produkter og verktøy skal bygge på innsikt i sluttbrukernes behov.

Vi har derfor stilt spørsmål om tre dimensjoner ved verktøyene og ressursene: Hvor nyttige er de? I hvilken grad er de relevante for virksomhetenes bransje? Hvor enkelt er det å bruke de digitale ressursene? Tabell 6-15 til 6-17 oppsummerer svarene. Det er kun virksomheter som har svart at de har brukt de ulike verktøyene som har fått disse spørsmålene.

Tabell 6-15 Hvor nyttig eller unyttig er følgende ressurser som dere har brukt?

	Svært lite nyttig	Lite nyttig	Verken/ eller	Nyttig	Svært nyttig	Vet ikke
Arbeidsmiljøportalen (n = 608)	0 %	2 %	12 %	70 %	15 %	6 %
Arbeidsmiljøhjelpen (n = 148)	0 %	4 %	16 %	64 %	16 %	13 %
En bra dag på jobb (n = 434)	1 %	2 %	14 %	59 %	25 %	6 %
NOA+ (n = 36)	0 %	10 %	1 %	58 %	31 %	1 %
Min side – arbeidsgiver (NAV) (n = 1344)	1 %	2 %	12 %	63 %	21 %	4 %
Samtalestøtte for arbeidsgiver (NAV) (n = 534)	1 %	3 %	13 %	58 %	24 %	8 %
Idébanken (n = 615)	0 %	1 %	11 %	68 %	20 %	2 %
NAV Arbeidslivssenter (n = 772)	1 %	3 %	13 %	55 %	27 %	4 %
Bedriftshelsetjenesten (n = 1387)	1 %	4 %	8 %	47 %	39 %	1 %
Konsulentselskap (n = 347)	1 %	5 %	12 %	55 %	26 %	6 %

Tabell 6-15 viser at et stort flertall av virksomhetene som har brukt ressursene, vurderer dem som nyttige. Hver av ressursene vurderes av mellom 80 og 89 prosent av virksomhetene å være nyttige eller svært nyttige. Logistiske regresjonsanalyser viser at det ikke er forskjeller av betydning mellom private og offentlige virksomheter, små og store virksomheter, i hvor nyttige de vurderer de ulike ressursene å være.

Tabell 6-16 I hvilken grad er følgende ressurser relevante for din bransje?

	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke
Arbeidsmiljøportalen (n = 608)	1 %	5 %	46 %	37 %	11 %	7 %
Arbeidsmiljøhjelpen (n = 148)	0 %	4 %	46 %	40 %	10 %	11 %
En bra dag på jobb (n = 434)	1 %	5 %	34 %	39 %	21 %	4 %
NOA+ (n = 36)	10 %	4 %	31 %	28 %	27 %	0 %
Min side – arbeidsgiver (NAV) (n = 1346)	1 %	6 %	38 %	40 %	16 %	3 %
Samtalestøtte for arbeidsgiver (NAV) (n = 531)	1 %	8 %	39 %	37 %	15 %	8 %
Idébanken (n = 616)	0 %	2 %	45 %	37 %	16 %	3 %
NAV Arbeidslivssenter (n = 776)	1 %	7 %	33 %	40 %	19 %	8 %
Bedriftshelsetjenesten (n = 1382)	1 %	5 %	23 %	39 %	32 %	1 %
Konsulentselskap (n = 347)	4 %	11 %	45 %	25 %	14 %	6 %

Tabell 6-16 viser at virksomhetenes vurdering av de ulike ressursenes relevans for egen bransje varierer noe mer. Mellom 39 og 71 prosent svarer at de ulike ressursene i stor eller svært stor grad er relevante for deres bransje. Konsulentselskap vurderes som i stor eller svært stor grad relevant av 39 prosent. Arbeidsmiljøportalen vurderes som i stor eller svært stor grad relevant for egen bransje av 48 prosent av virksomhetene. Mellom 50 og 60 prosent av virksomhetene svarer det samme om Arbeidsmiljøhjelpen, Samtalestøtte for arbeidsgiver (NAV), Idébanken, NOA+, Min side – arbeidsgiver (NAV), NAV Arbeidslivssenter og En bra dag på jobb. Bedriftshelsetjenesten vurderes som i stor eller svært stor grad relevant for egen bransje av 71 prosent av virksomhetene.

Logistiske regresjonsanalyser viser at det er noe forskjell mellom private og offentlige virksomheter i vurderingen av enkelte ressursers relevans. Det er mindre sannsynlig at private virksomheter enn offentlige virksomheter vurderer Arbeidsmiljøportalen, Min side – arbeidsgiver (NAV), Samtalestøtte for arbeidsgiver (NAV) og NAV Arbeidslivssenter som i stor eller svært stor grad relevante for egen bransje.

Tabell 6-17 Hvor enkelt eller vanskelig er det å bruke følgende digitale ressurser?

	Svært vanskelig	Ganske vanskelig	Verken/ eller	Ganske enkelt	Svært enkelt	Vet ikke
Arbeidsmiljøportalen (n = 607)	0 %	1 %	26 %	59 %	14 %	14 %
Arbeidsmiljøhjelpen (n = 147)	0 %	3 %	14 %	72 %	11 %	12 %
En bra dag på jobb (n = 436)	1 %	1 %	22 %	52 %	23 %	12 %
NOA+ (n = 37)	12 %	0 %	2 %	48 %	38 %	16 %
Min side – arbeidsgiver (NAV) (n = 1342)	1 %	7 %	25 %	50 %	17 %	5 %
Idébanken (n = 610)	1 %	0 %	13 %	50 %	36 %	3 %

Tabell 6-17 viser at de fleste virksomheter som har brukt de ulike digitale verktøy mener det er ganske enkelt eller svært enkelt å bruke dem. Mellom 67 og 86 prosent av virksomhetene svarte dette.

### Oppsummering

Oppsummert tyder spørreundersøkelsen på at relativt mange virksomheter ikke har en oppfatning om sentrale aktører har kommunisert mer eller mindre om forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Blant de som har en oppfatning, mener de fleste at aktørene kommuniserer like mye som før. Noen mener at spesielt Arbeidstilsynet, NAV og arbeidsgiverorganisasjonene kommuniserer mer enn før om forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Undersøkelsen viser videre at 21 prosent av private og offentlige virksomheter har brukt Arbeidsmiljøportalen, 6 prosent har brukt Arbeidsmiljøhjelpen og 16 prosent har brukt En bra dag på jobb. Private virksomheter har brukt dem mindre enn offentlige virksomheter; mindre virksomheter har brukt dem mindre enn større virksomheter. De fleste virksomhetene som har brukt de ulike ressursene, mener de er nyttige og enkle å bruke – det gjelder både private og offentlige, små og store virksomheter.

### 6.4.3 Topartssamarbeidet

Vi spurte om virksomhetenes syn på topartssamarbeidet på arbeidsplassen ved å be dem si seg enige eller uenige i to påstander: «Ledelsen og de ansattes representanter / tillitsvalgte deler syn på hva som er viktig for å oppnå et godt arbeidsmiljø» og «I vår bedrift samarbeider ledelsen og de ansattes representanter / tillitsvalgte aktivt om forebyggende arbeidsmiljøarbeid». Tabell 6-18 oppsummerer svarene.

Tabell 6-18 Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander:

	Helt uenig	Delvis uenig	Verken/ eller	Delvis enig	Helt enig	Vet ikke / Ikke relevant
Ledelsen og de ansattes representanter / tillitsvalgte deler syn på hva som er viktig for å oppnå et godt arbeidsmiljø	1 %	2 %	7 %	25 %	65 %	9 %
I vår bedrift samarbeider ledelsen og de ansattes representanter / tillitsvalgte aktivt om forebyggende arbeidsmiljøarbeid	1 %	3 %	7 %	22 %	67 %	11 %

Antall svar: 2009–2015

Tabell 6-18 viser at to tredjedeler av alle virksomheter sier seg helt enige i påstandene. Det tyder på at topartssamarbeidet generelt sett fungerer godt, slik virksomhetene selv ser det. Svarene bør trolig ses i lys av at spørreskjemaene er sendt til virksomhetene sentralt, og at det ikke er en spørreundersøkelse rettet spesifikt mot de ansattes representanter eller tillitsvalgte. Det er mulig at disse ville vurdert topartssamarbeidet annerledes. Det gir ikke denne undersøkelsen svar på.



## Oppsummering

Oppsummert viser spørreundersøkelsen at to tredjedeler av private og offentlige virksomheter er helt enige i påstander om at det er likt syn og aktivt samarbeid mellom ledelse og de ansattes representanter om forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

### 6.4.4 Case: barnehagene

Barnehager utgjorde en relativt stor andel av virksomhetene som svarte på spørreskjemaet. I alt 355 barnehager hadde svart, 130 private og 225 offentlige. Barnehager var blant bransjene som tidligst ble lansert i Arbeidsmiljøportalen. Barnehager er derfor et interessant case når vi undersøker kjennskap til og bruk av de mest sentrale verktøyene.

#### Barnehagenes kjennskap

80 prosent av barnehager er godt eller svært godt kjent med at forebyggende arbeidsmiljøarbeid er en del av IA-avtalen. I samtlige bransjer var det 49 prosent som svarte dette. Det tyder på at barnehager har en større oppmerksomhet på forebyggende arbeidsmiljøarbeid enn arbeidslivet som helhet.

Det var imidlertid en tydelig forskjell mellom private og offentlige barnehager i kjennskapen. Offentlige barnehager hadde 27 prosent høyere sannsynlighet enn private barnehager for å svare at de er godt eller svært godt kjent med at forebyggende arbeidsmiljøarbeid er en del av IA-avtalen.

#### Barnehagenes bruk av verktøy

Vi har sett nærmere på barnehagenes bruk av Arbeidsmiljøhjelpen og En bra dag på jobb. 11 prosent av barnehagene har brukt Arbeidsmiljøhjelpen og 44 prosent har brukt En bra dag på jobb. I samtlige bransjer var det henholdsvis 6 prosent og 16 prosent som svarte dette. Det var altså en høyere andel av barnehagene som hadde brukt verktøyene enn i arbeidslivet som helhet.

Offentlige barnehager hadde høyere sannsynlighet enn private barnehager for å ha brukt de to verktøyene. Offentlige barnehagers sannsynlighet for å ha brukt Arbeidsmiljøhjelpen var 117 prosent høyere – altså mer enn dobbelt så stor – enn private barnehagers. Offentlige barnehagers sannsynlighet for å ha brukt En bra dag på jobb var 22 prosent høyere sammenlignet med private barnehager. Det viser at bruken av En bra dag på jobb var jevnere fordelt mellom offentlige og private barnehager.

#### Barnehagenes vurdering av verktøy

Barnehagene vurderte de to verktøyene i det store og hele til å være nyttige, relevante for sin bransje og enkle å bruke. Tabellen nedenfor viser andelen barnehager som svarte med de to øverste svaralternativene om nytte, relevans og brukervennlighet.

	Andel «nyttig» eller «svært nyttig»	Andel «i stor» eller «i svært stor grad» relevant	Andel «ganske enkelt» eller «svært enkelt»
Arbeidsmiljøhjelpen	81 %	53 %	82 %
En bra dag på jobb	92 %	72 %	90 %

## 6.5 Vurdering

Slik Agenda Kaupang vurderer det, viser spørreundersøkelsene tydelig at arbeidsmiljøetsatsingen har noe vei å gå for å oppnå de ønskede brukereffektene. Det viser organisasjonenes og virksomhetenes svar om hovedbudskapets utbredelse, formidlingsarbeidet og deres eget forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

At kun 4 av 7 arbeidsgiverorganisasjoner og 21 av 28 arbeidstakerorganisasjoner svarte at de i stor grad var kjent med hovedbudskapet, fire år etter satsingens oppstart, mener vi er for lavt. Da er det kanskje heller ikke overraskende at halvparten av private og offentlige virksomheter er dårlig eller kun noe kjent med at forebyggende arbeidsmiljøarbeid er en del av IA-avtalen. Vi mener kjennskapen til tematikken i virksomhetene generelt sett er for lav. Budskapet har heller ikke nådd bredt nok ut. Private virksomheter er dårligere kjent med tematikken enn offentlige virksomheter, og små virksomheter har dårligere kjennskap enn store virksomheter.

Da vi spurte virksomhetene direkte om å vurdere viktigheten av ulike faktorer for å bidra til et godt arbeidsmiljø, klarte de aller fleste å løfte frem de vesentligste generelle faktorene. Det var allikevel en viss avstand mellom teori og praksis. Andelen som svarte at de i stor grad gjorde de ulike tiltakene for å oppnå et godt arbeidsmiljø var i alle tilfeller lavere enn andelen som mente at de samme tiltakene var viktige. Det er i seg selv ikke overraskende at en teoretisk prioritering er høyere enn en praktisk prioritering. Samtidig etterlater svarene et inntrykk av at virksomhetene fortsatt har betydelig rom for å utvikle sitt forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

Inntrykket forsterkes av at 66 prosent av virksomhetene svarer at de har samme fokus – og ikke mer fokus – på forebyggende arbeidsmiljøarbeid, sammenlignet med for ett år siden. Riktignok er det forhold som gjør at man kan tolke svarene på litt ulike måter. På den ene siden kan virksomhetene være spesielt oppmerksomme på det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet som de mener de allerede drev med tilbake i tid, og derfor være noe mer tilbøyelige til å svare «samme som før». På den andre siden kunne man ha antatt at tallet ville vært enda høyere, men at behovet for å diskutere og jobbe med arbeidsmiljø i kjølvannet av pandemien og økt utbredelse av hybridarbeid gjør at flere enn ventet svarer at de nå har mer fokus på forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Vi mener at resultatene uansett indikerer at dreiningen i virksomhetenes oppmerksomhet på forebyggende arbeidsmiljøarbeid ikke har kommet langt nok.

Hvorfor er det slik? Blant flere mulige forklaringer gir spørreundersøkelsene informasjon om en faktor som kan ha gjort seg gjeldende. Vi mener formidlingsarbeidet har noe vei å gå for å oppnå de ønskede brukereffektene. Det gjelder flere aktører. Organisasjonenes svar kan tyde på at det er både arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner som kan bidra mer enn de så langt har gjort til å fremme kunnskapsbasert forebyggende arbeidsmiljøarbeid og de sentrale verktøyene ute i virksomhetene. Mange av virksomhetene visste ikke hva de skulle svare da de ble spurt om etatenes kommunikasjon om forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Vi mener også at undersøkelsen viser et betydelig potensial for å nå lengre og bredere ut med Arbeidsmiljøportalen og de sentrale verktøyene den lenker til. Det er liten tvil om at for eksempel Arbeidsmiljøhjelpen og En bra dag på jobb vurderes som nyttige og treffer både private og offentlige, små og store virksomheter når de først tas i bruk.

# 7 Overordnede vurderinger og anbefalinger

Arbeidsmiljøsatsingen ble etablert i 2019 gjennom et felles oppdrag til Arbeidstilsynet, STAMI, NAV og Petroleumsstilsynet. Satsingen skulle støtte opp under partenes ansvar for forebyggende arbeidsmiljøarbeid i virksomhetene, gjennom bidrag med kunnskap, kompetanse og verktøy til bruk i virksomhetene, og for de lokale partene i arbeidsmiljøarbeidet.

Arbeidsmiljøsatsingens hovedmål har vært og er å bidra til oppnåelsen av IA-avtalens overordnede målsetninger om en nedgang i sykefravær og en reduksjon av frafall fra arbeidslivet. Satsingen er bransjerettet, og har vektlagt å etablere et kunnskapsgrunnlag og utvikle verktøy og data som skal være relevant for at bransjer skal kunne satse på, og jobbe kunnskapsbasert med forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

Vi knytter de overordnede vurderingene til evalueringskriteriene som ligger til grunn for denne evalueringen: effektivitet/implementering, måloppnåelse, relevans, effekt og levedyktighet/-bærekraft. Dette kapitlet gir en helhetlig vurdering av utviklingen i arbeidsmiljøsatsingen gjennom satsingsperioden, men med vekt på utviklingen i 2022. Satsingen er forlenget sammen med IA-avtalen for øvrig, og slik sett er ikke denne evalueringen en sluttevaluering av satsingen, men en evaluering av status på arbeidet i satsingen så langt.<sup>77</sup>

## Effektivitet/implementering

I følgeevalueringen handler evalueringskriteriet «effektivitet/implementering» i stor grad om hvordan satsingen har blitt implementert gjennom satsingsperioden. Det vil si at vi har knyttet beskrivelser og vurderinger til hvordan satsingen ble etablert, hvordan satsingen har vært organisert, og, i stadig økende grad utover i perioden, hvordan satsingen har blitt videreutviklet. Kriteriet effektivitet/-implementering inkluderer vurderinger av ansvars- og oppgavefordeling og utvikling i samhandlingen mellom etatene, og utvikling av produktene og i formidlingen fra satsingen.

Et utgangspunkt for å forstå og vurdere implementeringen av arbeidsmiljøsatsingen har i denne evalueringen vært forståelsen av at arbeidsmiljøsatsingen er etablert for å løse et meget komplekst utfordringsbilde, gjerne kalt et gjenstridig problem eller en samfunnsflope. Med et slikt utgangspunkt er det naturlig å forvente at etablering og implementering av satsingen kan bli krevende. Dette har vi påpekt i innledende kapitler av denne rapporten, og vi vektla det også i vurderingene i midtveisevalueringen. Satsingen består av flere virkemidler, og har gjennom perioden hatt 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.

Dette har vi påpekt i tidligere faser av evalueringen at var krevende for de involverte etatene å få til på en god måte. Overordnet er det allikevel fortsatt vår vurdering at når det gjelder samordning og samarbeid har etatene vist en positiv utvikling gjennom satsingsperioden. Det blir beskrevet liknende oppfatninger av utviklingen på tvers av etatene, og for oss som ekstern evaluators fremstår det også som etatene i økende grad gjennom perioden har likelydende oppfatninger og beskrivelser av satsingens budskap, og hvordan samarbeidet fungerer. I siste runde av datainnsamling blir det også beskrevet i større grad at samarbeidet mellom flere av etatene, som har blitt styrket gjennom

---

<sup>77</sup> For mer detaljerte vurderinger av utviklingen frem til og med 2021, viser vi til vurderingene fra midtveisrapporten fra denne evalueringen (vedlegg 12 til denne rapporten)

satsingen, også sprer seg i større grad til andre områder, ikke begrenset til samarbeid innenfor rammene av satsingen. Vi mener det er et tydelig signal på at en har nådd et neste nivå av samarbeid, og at etatene har lavere terskel for å ta kontakt, har flere kontaktpunkter på tvers, og har fått en større forståelse for hverandres utgangspunkt og faglighet. Vi vil understreke at etatene, om enn i noe ulik grad, hadde mye kontakt og samarbeid på tvers også før satsingen startet, men vår vurdering er like fullt at det fremstår som satsingen har bidratt til å forsterke dette samarbeidet.

Vi mener også at det gjennom satsingen i økende grad er tydelig at samarbeidet ser ut til å fungere best når man har relativt tydelig avklart og fordelt ansvar for sine oppgaver, mens reell samhandling, der en jobber mer direkte sammen med utviklingsoppgaver, har vært mer krevende, og også blir gjort i stadig mindre grad.

Satsingsperioden er forlenget, og vi mener det vil være viktig for satsingen fremover at etatene fortsetter å prioritere samordning og samarbeid for å sikre felles utvikling i satsingen. Vi mener enkeltverktøy, data og kunnskapsgrunnlag fremstår som tydelige i seg selv. Disse kan en sannsynligvis fortsette å utvikle uavhengig av en felles satsing. Men nettopp for å få en tyngde bak budskap og innhold, og kunne synliggjøre en bredde i produkter, er det sentralt at en lykkes med en felles overbygning og formidling av sammenhenger mellom produktene og bredden og mulighetene som ligger innenfor satsingen.

Her er det vår vurdering at det fortsatt er et forbedringspotensial. Etatene kan med fordel være tydeligere på hva som er den overordnede planen eller strategien for satsingen fremover, og sikre at dette også kommuniseres tydelig ut til de som jobber med ulike deler av satsingen. Vår vurdering er at helheten i satsingen ikke oppfattes tydelig blant alle som jobber med ulike deler av den. Det er også en risiko for at satsingen og verktøyene kan utvikle seg i ulike retninger uten en tydelig felles koordinering og helhetlig styring. 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 forlengelsen av dette vil vi også påpeke at det fortsatt fremstår som de to sentrale verktøyene, En bra dag spå jobb og Arbeidsmiljøhjelpen ikke i tilstrekkelig grad er presentert og beskrevet gjennom portalen. Våre undersøkelser viser at verktøyene oppleves som relevante og faglig gode, men det er en usikkerhet knyttet til hvilket verktøy en bør bruke i hvilke tilfeller og det etterlyses beskrivelser av forskjeller og likheter mellom dem. Vi mener dette er eksempler på tilbakemeldinger etatene bør ta på alvor. Vi forstår at verktøyene skal være tilbud, at de skal være hjelp til selvhjelp og at de skal kunne tilby en bredde og valgfrihet for virksomhetene. Men om ikke sammenheng og forskjeller mellom verktøyene beskrives tydeligere, blir det krevende å gjøre denne typen valg for virksomhetene.

Vår vurdering er at fremdriften i utviklingen av produktene i satsingen i hovedsak har vært god gjennom 2022. Dette henger naturligvis sammen med pandemien og utfordringene denne ga etatene i de foregående årene. At fremdriften har blitt bedre ser også ut til å skyldes at en del innledende utfordringer er løst, slik at utviklingen og utviklingstakten har funnet en form. For STAMI sin del har det vært utfordringer i arbeidet med systematiske kunnskapsoppsummeringer, men med nyrekrutteringer vil dette sannsynligvis være et område hvor det ligger til rette for planlagt utvikling fremover. Rammene for dette arbeidet og presentasjon av resultater er satt i tydelige system. Vi mener også at utviklingen i Arbeidstilsynet og ikke minst i KIA-enheten er positiv. KIA blir en stadig mer en integrert del av Arbeidstilsynet. Dette kommer blant annet til uttrykk i samhandling mellom KIA og de øvrige enhetene i Arbeidstilsynet som blant annet er synliggjort ved at kunnskapen og ressursene tas med i gjennomføringen av tilsyn rettet mot psykososiale forhold i virksomhetene. Dette tyder på at KIA-enheten i stadig større grad lykkes i arbeidet med å gjøre KIA, men også produktene som er utviklet i satsingen kjent i Arbeidstilsynet. På den andre siden er det mange av de øvrige aktørene som stiller spørsmålsteget ved hvilken rolle KIA har i satsingen.

Flere av partene er ukjente med hva KIA leverer av tjenester og for hvem. Våre funn tyder på at det fortsatt er en vei å gå før partene regionalt er kjent med innholdet i satsingen og produktene som er utviklet i den. Selv om de sentrale partene har et betydelig ansvar for å sørge for at satsingen når ut regionalt, har KIA i kraft av sin rolle også et betydelig ansvar for å nå ut i regionene med budskapet og verktøyene i satsingen. Evalueringen er kjent med at det planlegges regionale aktiviteter fremover, og nettopp for å lykkes med satsingen som helhet er det viktig at slike aktiviteter prioriteres fremover.

Det er en egen samarbeidsavtale mellom KIA og NALS og gjennom intervjuene får vi innsikt i at det er stor variasjon i samarbeidet mellom NALS og KIA på tvers av regionene. I de tilfeller der samarbeidet er godt beskrives en rekke forutsetninger for at samarbeidet skal lykkes. Det dreier seg om at det er regional tilstedeværelse av en KIA-representant og at leder for NALS er kontaktperson opp mot KIA. Det med lokal tilstedeværelse er antagelig ikke mulig i alle regioner, men der det ikke er muligheter for dette, kreves det antagelig mer for å få til et godt samarbeid. Vårt inntrykk er at der samarbeidet ikke fungerer fullt ut, er det også mer usikkerhet rundt hvilken nytte NALS har av KIA. Vår vurdering er at det fortsatt er en vei å gå for den faktiske samhandlingen mellom KIA og NALS. Det at det fortsatt er variasjoner på tvers av regionene tyder på at det er noe strukturelle utfordringer som må tas tak i for at samhandlingen skal fungere fullt ut.

Både KIA og NALS arbeider ut mot det regionale leddet og fremover vil det være en styrke for satsingen at arbeidet med å få til dette samarbeidet bør prioriteres ikke bare i seg selv, men for å gi et ekstra moment for å bidra i fellesskap til at satsingen blir kjent og at verktøyene tas i bruk i regionene.

Oppsummert mener vi at når det gjelder implementering av satsingen, har det gjennom satsingsperioden utviklet seg en tydelig, felles forståelse blant de relevante aktørene av målsettingen med arbeidsmiljøetsatsingen, budskapet og innholdet. Det synes også å være etablert hensiktsmessige strukturer for samarbeid på produktnivå og det fremstår som etatene seg imellom har en avklart oppgave- og ansvarsfordeling. Fremover mener vi det vil være viktig at en strukturerer og tydeliggjør en felles overordnet koordinering og styring av satsingen slik at en kan sikre en helhetlig utvikling, og legge grunnlag for tydelig og felles formidling internt om planer og fremdrift, og eksternt for at sammenhenger og muligheter for virksomhetene skal komme tydelig frem.

## Måloppnåelse

Kriteriet måloppnåelse handler om i hvilken grad arbeidsmiljøetsatsingen når de målene som er satt for satsingen. Det overordnede målet for selve satsingen er å bidra til at målene i IA-avtalen nås. Arbeidsmiljøetsatsingen kan bidra til dette gjennom å lykkes med utviklingen av sine produkter, både kunnskapsgrunnlag, data, verktøy og veivisningsaktiviteter, og gjennom hensiktsmessig og tydelig formidling både av satsingens overordnede budskap om kunnskapsbasert, forebyggende arbeidsmiljøarbeid og av produktene i satsingen. I tillegg til bidrag til å nå IA-avtalens overordnede mål har satsingen, slik det fremkommer av handlingsplanen for 2020, hatt i oppdrag å iverksette en rekke tiltak og aktiviteter, som vi gjennom følgeevalueringen har skullet vurdere.

Følgende aktiviteter er det identifisert i handlingsplanen at følgeevalueringen skal vurdere:

- ▶ «ensrette kommunikasjon i form av et felles budskap fra myndigheter og parter knyttet til satsingen
- ▶ 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 samlende 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»<sup>78</sup>

Gjennom blant annet disse aktivitetene skal ønskede effekter av satsingen og bidrag til overordnet måloppnåelse for IA-avtalen oppnås.

På overordnet nivå, og som vi også kommenterer under overskriften som handler om effekter av satsingen under, er det for tidlig å vurdere satsingens effekter og måloppnåelse. Det vil være vanskelig å isolere effekten av arbeidsmiljøetsatsingen fra andre tiltak for å redusere sykefravær og forebygge frafall fra arbeidslivet. Men det kan på lengre sikt gjøres vurderinger av bruk av verktøyene i satsingen, vurderinger av kjennskap til kunnskapsbasert forebyggende arbeidsmiljøarbeid i virksomheter og opplevde effekter og nytte av produktene, veivisningen og kunnskapsgrunnlaget fra satsingen. Satsingen har fått en forlenget satsingsperiode, og er forsinket i sin utvikling blant annet på grunn av koronapandemien. Dette bidrar også til at det er prematurt å vurdere mye knyttet til overordnet måloppnåelse og effekter.

Samtidig har satsingen jobbet målrettet med utgangspunkt i aktivitetene over, og kan vise til betydelig utvikling på alle punktene. Etatene formidler et ensrettet budskap, slik vi vurderer det. Og partene bidrar til dette, spesielt hovedorganisasjonene sentralt. Både veiviserkorps, i form av KIA, og en arbeidsmiljøportal er også etablert, og portalen er en samlende portal for verktøy og kunnskapsgrunnlag i satsingen. Oppsummert er alle produkter som var planlagt innledningsvis etablert. Hele satsingen har en tydelig bransjeinnretning, og gir et bidrag til økt kunnskapsbasert, forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Det er også jobbet med å etablere en seksjon for systematiske kunnskapsoppsummeringer, som skal bidra til å samle og tilgjengeliggjøre kunnskap. Etatene jobber også mer sammen om temaene i satsingen. Samarbeidet med partene, forstått som hovedorganisasjonene sentralt, har også funnet en form i satsingen.

Det gjenstår samtidig også arbeid og videreutvikling på alle områdene for at satsingen kan vurderes å ha lyktes fullt ut med sine aktiviteter. Vår vurdering er at det er sannsynlig at etatene videre i satsingsperioden vil fortsette å ta utviklingssteg mot forbedret måloppnåelse. Men for at satsingen skal lykkes, og være et reelt bidrag til at det jobbes mer kunnskapsbasert med forebyggende arbeidsmiljøarbeid og dermed bidra til oppnåelse av IA-avtalens mål, mener vi også at det fortsatt er barrierer.

Selv om satsingen har lyktes med en større grad av bransje- og yrkesinnretning på virkemidler og råd enn det som var tilfelle før satsingen ble iverksatt, med totalt 19 bransjer i arbeidsmiljøportalen våren 2023, er det fortsatt for tidlig å vurdere bruk og nytte av verktøyene. Utvikling av produkter og verktøy er ett element i måloppnåelsen til arbeidsmiljøetsatsingen. For at satsingen skal kunne vurderes med god måloppnåelse, må også verktøyene og produktene benyttes og oppleves som nyttige. Vi har trukket frem både i denne rapporten og i midtveiseevalueringen at det er positive

<sup>78</sup> Arbeidsmiljøetsatsingen, Handlingsplan 2020, Innhold, samhandling og ansvar

tilbakemeldinger på enkeltverktøy og portalen fra aktører som har benyttet dem. For mange bransjer er verktøyene fortsatt relativt nye. Vi mener at undersøkelsen viser et betydelig potensial for å nå lengre og bredere ut med Arbeidsmiljøportalen og de sentrale verktøyene den lenker til.

I hvilken grad det har blitt et sterkere, mer kunnskapsbasert og mer målrettet trepartssamarbeid som en følge av arbeidsmiljøsatsingen, har vi ikke grunnlag for å vurdere. 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. Men det har vært utfordringer i samarbeidet mellom satsingen og hovedorganisasjonene sentralt, og det har vært uenigheter gjennom perioden om grad av og form på involveringen av partene. Som vi skriver over, har dette arbeidet funnet en form, men for at satsingen skal bidra til et forbedret trepartssamarbeid, må etatene og partene jobbe sammen for å nå ut til det regionale og lokale nivået. Vi vil først kunne si at arbeidsmiljøsatsingen har bidratt til sterkere, mer kunnskapsbasert og målrettet tre- og toparts-samarbeid 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.

Som vi også fremhevet i midtveisevalueringen, mener vi at 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 viktige for å bidra til at partene formidler arbeidsmiljøsatsingens hovedbudskap og motiverer til bruk av ressursene og produktene i satsingen i tillitsvalgt- og lederopplæringen.

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

## Relevans

Evalueringsskriteriet relevans handler om hvorvidt arbeidsmiljøsatsingen fremstår som relevant for å løse behovene og utfordringene satsingen er etablert for å bidra til å løse. At arbeidsmiljøsatsingen er godt forberedt og kunnskapsbasert, fremstår som tydelig. Det er også tilbakemeldinger som indikerer at budskapet treffer målgruppen og oppleves som viktig, og at verktøyene som er utviklet oppleves som faglig relevante. Datagrunnlaget og tilgjengeliggjøring av det trekkes også frem som relevant og nyttig gjennom våre undersøkelser. Men grunnlaget er fortsatt for tynt til å kunne vurdere om dette er en gjennomgående opplevelse av produktene fra satsingen.

Vi har påpekt dette også i midtveisevalueringen, at det å nå ut og overbevise om produktenes relevans i en uoversiktlig og hektisk hverdag for mange virksomheter, er en utfordring. Etatene har gjennom hele satsingsperioden fremstått som oppmerksomme på denne utfordringen, men har i noe ulik grad prioritert å etterspørre og undersøke behovene i målgruppen for å tilpasse utviklingsarbeidet til slike behov. Det er tilbakemeldinger som tyder på at særlig En bra dag på jobb og Arbeidsmiljøhjelpen fortsatt oppleves som krevende å skille fra hverandre, og at det også er verktøy som krever et visst nivå av prosesskompetanse for at en skal kunne nyttiggjøre seg dem på en god måte. Slike tilbakemeldinger bør tas på alvor, og følges opp etter vår vurdering. Vi mener det å sikre at verktøyene oppleves relevante fortsatt er en reell utfordring for etatene i satsingen, og opplevd relevans og nytte vil være tett knyttet til satsingens bærekraft, som vi omtaler nedenfor.

## Effekt

Når vi knytter vurderinger til evalueringskriteriet effekt i denne følgeevalueringen, handler det om hvilken effekt arbeidsmiljøetsatsingen har, både på bruker- og på samfunnsnivå. Det vil si hvilke virkninger arbeidsmiljøetsatsingen har på de involverte aktørene, på partene i arbeidslivet og, etter hvert, på målgruppene for satsingen. Vi påpekte allerede i midtveiseevalueringen at satsingen har hatt noen tydelige virkninger på etatsnivå. Dette mener vi fortsatt er synlig, og handler om at etatene, de som jobber tett på satsingen og kjenner den, formidler liknende beskrivelser og forståelser av budskapet og innholdet i satsingen. Vi mener også at utviklingen gjennom 2022 viser at dette har blitt styrket også etter vår datainnsamling i forbindelse med midtveiseevalueringen. I etatene, særlig de større etatene, slik som NAV og Arbeidstilsynet der satsingen har vært en av mange innsatser er det signaler på at kjennskapen til, men også bruken av verktøyene utviklet i satsingen er mer utbredt og bedre kjent. I STAMI, som er langt mindre enn de to nevnte etatene, og hvor satsingen hele veien har vært nærmere kjerneaktiviteten ved instituttet, har vi i økende grad merket en effekt som handler om bevissthet knyttet til tilgjengeliggjøring av forskningsresultater, tilrettelegging og vekt på formidlingsform og -kanaler. Vi kan ikke knytte dette utelukkende til satsingen, men vi mener det formidles inntrykk av at satsingen har forsterket denne vektleggingen av formidlingsarbeid og tilgjengeliggjøring ved instituttet. For Petroleumstilsynet erfarer vi også at det gis uttrykk for at innholdet i satsingen, men også bruken av verktøyene i satsingen i større grad benyttes i tilsynsvirksomheten der dette er relevant.

Fortsatt er det også slik, som vi påpekte i midtveiseevalueringen, at når det gjelder effekter utover etatene er det fortsatt uklart hvilke effekter en kan se. Vi vil understreke at det nå er laget en rekke verktøy, og det vil fremover utvikles for enda flere bransjer, og det kan forventes at eventuelle effekter vil vises etter noe tid. For å bidra til at virksomheter lykkes med å jobbe kunnskapsbasert med forebyggende arbeidsmiljøarbeid, forutsettes både kompetanseheving, i noen tilfeller holdningsendringer og tid. Fremover er det vår vurdering at etatene og partene i fellesskap må fortsette med å jobbe for å legge til rette for at satsingen kan oppnå ønskede effekter. Dette handler både om produktutvikling på en måte som setter målgruppens behov i sentrum, formidling, tilgjengeliggjøring og synlighet. For å få effekter må satsingen nå ut til virksomhetene, treffe behovene deres, og verktøyene må være brukervennlige. Det er indikasjoner på at antall brukere øker, både på portalen og av verktøyene på portalen. Det er også tilbakemeldinger på at faglig innhold oppleves som godt og treffende. Blant private og offentlige virksomheter vurderes Arbeidsmiljøhjelpen og En bra dag på jobb som nyttige når de først tas i bruk. Verktøyene treffer både private og offentlige, små og store virksomheter. Det foreligger imidlertid ingen systematisk kunnskap om i hvilken grad verktøyene påvirker evne og motivasjon til å jobbe mer kunnskapsbasert med det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. Vi mener det er noen forutsetninger å bygge videre på for å oppnå ønskede effekter av satsingen, men hvordan både kunnskapsgrunnlaget, dataene og verktøyene virker, bør følges med på med tanke på å realisere ønskede effekter fremover.

## Levedyktighet/bærekraft

Når vi vurderer bærekraft i denne evalueringen handler det om hvorvidt arbeidsmiljøetsatsingens innhold vil være levedyktig eller bærekraftig på sikt. 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? Satsingsperioden er forlenget, og utviklingen i satsingen har ikke gått som forutsatt blant annet på grunn av koronapandemien, som vi har påpekt flere steder, både i denne rapporten og i midtveiseevalueringen. Siden satsingen er forlenget, er ikke våre vurderinger her en vurdering av hvordan satsingen etter gjennomføringsperioden har lagt til rette for varig endring, men fortsatt en vurdering av status med mer tid igjen i satsingsperioden. Overordnet er det fortsatt vår vurdering, slik det var i midtveiseevalueringen, at det gjennom satsingen er tatt noen gode grep, jobbet med et styrket tverrfaglig samarbeid, og blitt utviklet et bedre bransjerettet datagrunnlag og verktøy som kan bidra til å forbedre virksomhetenes arbeid med kunnskapsbasert forebyggende



arbeidsmiljøarbeid. Men det er samtidig også etter vår vurdering uklart hvor levedyktige verktøyene i satsingen er, og hvor mye de vil bli brukt fremover. Det er for tidlig å vurdere dette.

Vi mener en forutsetning for levedyktighet og bærekraft er til stede: Sentrale aktører fremstår like i sine beskrivelser og vurderinger av satsingens budskap og viktigheten av å jobbe systematisk sammen fremover, både mellom etatene og sammen med partene, for å gjøre innholdet i satsingen godt kjent og brukt. En utfordring er at det fortsatt fremstår som det er avstand mellom hva som er kjent sentralt og blant aktørene som er tett på satsingen, og hva som er kjent, brukt og nyttiggjort mer lokalt, på regionnivå og ikke minst på virksomhetsnivå. Vi har pekt på utfordringene med å nå godt ut til det regionale leddet, og selv om det ser ut til at det er en positiv utvikling, ligger en av flere viktige premisser for å få til mer omfattende kjennskap til og bruk av verktøyene i å kople regionleddet, og også partene lokalt, tettere på satsingens innhold.

Vår vurdering er, som nevnt, at det er en positiv utvikling. Det er et bedre samarbeid mellom for eksempel NAV arbeidslivssentre og KIA regionalt, det er rigget noen strukturer for mer systematisk kampanjearbeid ved lansering av nye bransjer, og etatene bruker ressurser på formidlingsaktiviteter for å nå ut. Resultatene av dette arbeidet ser vi ikke ennå. Men vi vil fremheve betydningen av å følge opp og evaluere samarbeid og formidlingsaktivitet på sentralt, regionalt og lokalt nivå for å undersøke effekter og forbedre disse. Samordnet og helhetlig formidling og tilgjengeliggjøring av innhold vil sannsynligvis nå flere enn spredte innsatser.

Vår vurdering har tidligere vært at produktutviklingen i satsingen i for liten grad har tatt hensyn til og etterspurt brukerbehov og brukertilpasninger. Tilbakemeldinger på verktøy, portalen og sammenhenger i satsingen fra ulike hold, kan gi noen indikasjoner på at dette har fått noen konsekvenser for interesse for, bruk av og kjennskap til produktene i satsingen. Det er fortsatt for tidlig å vurdere om satsingen vil være bærekraftig over tid, og om produktene vil treffe og brukes i tilstrekkelig grad, men vi vil understreke at i og med at flere av verktøyene og dataene ser ut til å oppleves som faglig relevante, vil det være helt sentralt for levedyktigheten til satsingen og dens innhold at etatene fremover tar brukertilbakemeldinger på stort alvor og tilpasser produktene slik at de oppfattes som godt tilgjengelige og brukervennlige. Vi mener dette er et arbeid som bør prioriteres og settes i tydeligere system nå som stadig flere bransjer har fått egne verktøy. Det finnes en rekke ulike metoder og arbeidsformer for å lykkes med brukerinvolvering og brukertilpasset utvikling, og vi mener etatene bør vektlegge dette i det videre arbeidet med utvikling og eventuell justering og tilpasning av satsingens innhold.

## Anbefalinger

Med utgangspunkt i funn og vurderinger fra denne evalueringsrunden har vi følgende anbefalinger til etatene:

- ▶ Etatene bør vurdere behovet for en tydeligere overordnet plan eller strategi for satsingen fremover, med tilhørende overordnet møtearena der satsingen som helhet ivaretas og følges opp. Selv om verktøy og produkter i stor grad utvikles etatsvis og det er ulike arenaer for samarbeid på ulike nivå, mener vi det er behov for strukturer som ivaretar en helhet og sikrer fremdrift, og ikke minst vurderer oppnådde gevinster og effekter og gjør eventuelle overordnede justeringer.
- ▶ Etatene bør 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. Som et ledd i dette arbeidet mener vi også at planleggingen av bransjer bør komme tidligere i gang og være mer systematisk.

- ▶ Etatene bør styrke vektleggingen av brukerstemmen i videreutviklingen av innhold og verktøy i portalen. Utviklingsarbeid med målgruppene i sentrum gjennom å bruke metoder som sikrer at en får fanget opp behovene i virksomhetene, og får tilpasset verktøyene til dette, bør på plass. Videre bør en også følge opp bruk og opplevd nytte av verktøy og produkter systematisk med tanke på forbedring og videreutvikling.
- ▶ Etatene bør sørge for at satsingen, ressursene og produktene tas i bruk av målgruppene, gjennom fortsatt fokus på formidlingsaktiviteter. Det er indikasjoner på at satsingen fortsatt ikke er godt nok kjent blant de eksterne målgruppene, og formidlingsarbeidet bør ha høy prioritet og bør styrkes mot det regionale leddet fremover. Som et ledd i dette arbeidet bør en sikre gode og brukervennlige oversikter over data og verktøy som oppleves lett tilgjengelige for brukere.
- ▶ Etatene bør også opprettholde god dialog og involvering av partene i arbeidslivet, 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 overfor partene i dette arbeidet.

# 8 Vedlegg: Statlige virksomheters svar i spørreundersøkelsen

Merk: Virksomheter som svarte vet ikke / ikke relevant eller lignende, er utelatt fra datagrunnlaget når vi har beregnet prosentfordelingene på de andre svaralternativene.

Tabell 8-1 Hvor godt eller dårlig kjent er virksomheten med at forebyggende arbeidsmiljøarbeid er en del av IA-avtalen?

Svært dårlig kjent	Dårlig kjent	Noe kjent	Godt kjent	Svært godt kjent	Vet ikke
0 %	0 %	10 %	38 %	52 %	1 %

Antall svar = 91

Tabell 8-2 Vurder viktigheten av følgende for å bidra til et godt arbeidsmiljø

	Svært lite viktig	Lite viktig	Verken/ eller	Ganske viktig	Svært viktig	Vet ikke / ikke relevant
Hvordan virksomheten legger opp til at arbeidsoppgavene utføres	0 %	0 %	1 %	23 %	76 %	0 %
At virksomheten legger til rette for helsetilbud til de ansatte	12 %	11 %	20 %	36 %	21 %	1 %
Hvordan virksomheten planlegger arbeidet	0 %	0 %	2 %	16 %	81 %	0 %
Hvordan virksomheten organiserer arbeidet	0 %	0 %	2 %	16 %	81 %	0 %
Mulighet for trening i arbeidstiden	8 %	10 %	26 %	33 %	23 %	2 %
Virksomhetens tilrettelegging for sosiale aktiviteter blant de ansatte	2 %	5 %	10 %	45 %	37 %	0 %

Antall svar = 86

Tabell 8-3 Kryss av for hvilke av følgende ressurser virksomheten har brukt som støtte til arbeidsmiljøarbeid. Flere valg er mulig.

	Prosentandel
Arbeidsmiljøhjelpen	2 %
Arbeidsmiljøportalen	50 %
Bedriftshelsetjenesten	77 %
En bra dag på jobb	16 %
Idébanken	48 %
Konsulentselskap	17 %
Min side – arbeidsgiver (NAV)	66 %
NAV Arbeidslivssenter	49 %
NOA+	8 %
Samtalestøtte for arbeidsgiver (NAV)	22 %

Antall svar = 86

Tabell 8-4 Hvor nyttig eller lite nyttig er følgende ressurser?

	Svært lite nyttig	Lite nyttig	Verken/ eller	Nyttig	Svært nyttig	Har ikke brukt / vet ikke
Arbeidsmiljøportalen	0 %	0 %	12 %	59 %	29 %	35 %
Arbeidsmiljøhjelpen	0 %	0 %	31 %	62 %	8 %	84 %
En bra dag på jobb	0 %	0 %	25 %	40 %	35 %	75 %
NOA+	6 %	0 %	22 %	44 %	28 %	77 %
Kunnskapsmodulen	0 %	0 %	38 %	62 %	0 %	84 %
Min side – arbeidsgiver (NAV)	1 %	0 %	15 %	51 %	33 %	15 %
Samtalestøtte for arbeidsgiver (NAV)	3 %	0 %	24 %	42 %	30 %	58 %
Idébanken	0 %	0 %	18 %	48 %	34 %	37 %
NAV Arbeidslivssenter	4 %	7 %	9 %	45 %	36 %	29 %
Bedriftshelsetjenesten	3 %	1 %	7 %	24 %	64 %	11 %
Konsulentselskap	8 %	8 %	38 %	38 %	8 %	67 %

Antall svar = 79

Tabell 8-5 I hvilken grad er følgende ressurser relevante for din virksomhet?

	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Har ikke brukt / vet ikke
Arbeidsmiljøportalen	4 %	4 %	29 %	33 %	31 %	30 %
Arbeidsmiljøhjelpen	10 %	5 %	45 %	30 %	10 %	75 %
En bra dag på jobb	7 %	4 %	39 %	25 %	25 %	65 %
NOA+	15 %	0 %	40 %	25 %	20 %	75 %
Kunnskapsmodulen	12 %	6 %	35 %	41 %	6 %	78 %
Min side – arbeidsgiver (NAV)	3 %	0 %	20 %	37 %	40 %	18 %
Samtalestøtte for arbeidsgiver (NAV)	7 %	0 %	26 %	29 %	38 %	47 %
Idébanken	4 %	0 %	31 %	38 %	27 %	39 %
NAV Arbeidslivssenter	7 %	7 %	20 %	24 %	42 %	25 %
Bedriftshelsetjenesten	6 %	1 %	10 %	21 %	61 %	11 %
Konsulentsekskap	15 %	15 %	42 %	18 %	9 %	58 %

Antall svar = 79

Tabell 8-6 Hvor enkelt eller vanskelig er det å bruke følgende digitale ressurser?

	Svært vanskelig	Ganske vanskelig	Verken/ eller	Ganske enkelt	Svært enkelt	Har ikke brukt / vet ikke
Arbeidsmiljøportalen	0 %	0 %	6 %	52 %	42 %	37 %
Arbeidsmiljøhjelpen	0 %	0 %	22 %	50 %	28 %	77 %
En bra dag på jobb	0 %	0 %	16 %	48 %	36 %	68 %
NOA+	6 %	0 %	28 %	39 %	28 %	77 %
Kunnskapsmodulen	0 %	0 %	46 %	38 %	15 %	84 %
Min side – arbeidsgiver (NAV)	3 %	3 %	8 %	46 %	40 %	18 %
Idébanken	0 %	0 %	8 %	37 %	56 %	34 %

Antall svar = 79

Tabell 8-7 I løpet av de siste tolv månedene – har du lagt merke til om de følgende aktørene har kommunisert mer eller mindre om forebyggende arbeidsmiljøarbeid?

	Mindre	Ingen endring	Mer	Vet ikke
Arbeidstilsynet	2 %	49 %	49 %	24 %
NAV	2 %	73 %	25 %	24 %
Petroleumstilsynet	0 %	86 %	14 %	73 %
Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI)	2 %	42 %	56 %	15 %
Arbeidsgiverorganisasjonene (NHO, KS, Spekter, Virke)	4 %	76 %	20 %	42 %
Arbeidstakerorganisasjonene (LO, YS, Unio, Akademikerne)	6 %	75 %	20 %	35 %

Antall svar = 78

Tabell 8-8 Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander:

	Helt uenig	Delvis uenig	Verken/ eller	Delvis enig	Helt enig	Vet ikke / ikke relevant
Ledelsen og de ansattes representanter / tillitsvalgte deler syn på hva som er viktig for å oppnå et godt arbeidsmiljø	0 %	0 %	4 %	43 %	53 %	3 %
I vår virksomhet samarbeider ledelsen og de ansattes representanter / tillitsvalgte aktivt om forebyggende arbeidsmiljøarbeid	0 %	0 %	4 %	27 %	69 %	1 %

Antall svar = 78

Tabell 8-9 Vi ber deg tenke på de tiltakene som virksomheten i dag gjør for å oppnå et godt arbeidsmiljø. I hvilken grad gjør dere følgende?

	I svært liten grad	I liten grad	Verken/ eller	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke / ikke relevant
Ser på hvordan arbeidsoppgavene gjennomføres, for å sikre et godt arbeidsmiljø	0 %	1 %	17 %	54 %	28 %	0 %
Legger til rette for helsetilbud til de ansatte	4 %	20 %	18 %	34 %	24 %	3 %
Planlegger arbeidet for å oppnå et godt arbeidsmiljø	0 %	1 %	9 %	56 %	34 %	1 %
Organiserer arbeidet for å oppnå et godt arbeidsmiljø	0 %	1 %	6 %	58 %	34 %	1 %
Tilbyr trening i arbeidstiden	7 %	8 %	7 %	32 %	46 %	5 %
Arrangerer sosiale aktiviteter for de ansatte	0 %	5 %	17 %	38 %	40 %	0 %

Antall svar = 78

Tabell 8-10 Har virksomheten mer eller mindre fokus på forebyggende arbeidsmiljøarbeid, sammenliknet med for ett år siden?

Mindre fokus	Samme som før	Mer fokus	Vet ikke
0 %	53 %	47 %	0 %

Antall svar = 78

Tabell 8-11 Hvor mange ansatte har virksomheten?

1	2–9	10–49	50–199	200 eller flere
0 %	9 %	13 %	24 %	54 %

Antall svar = 78

Tabell 8-12 Har virksomheten en egen HR-ansvarlig?

Nei	Ja	Usikker
10 %	90 %	0 %

Antall svar = 78

# 9 Vedlegg: Kommuner og fylkeskommuners svar i spørreundersøkelsen

Merk: Virksomheter som svarte vet ikke / ikke relevant eller lignende, er utelatt fra datagrunnlaget når vi har beregnet prosentfordelingene på de andre svaralternativene.

Tabell 9-1 Hvor godt eller dårlig kjent er kommunen/fylkeskommunen med at forebyggende arbeidsmiljøarbeid er en del av IA-avtalen?

Svært dårlig kjent	Dårlig kjent	Noe kjent	Godt kjent	Svært godt kjent	Vet ikke
1 %	0 %	11 %	27 %	61 %	1 %

Antall svar = 106

Tabell 9-2 Vurder viktigheten av følgende for å bidra til et godt arbeidsmiljø.

	Svært lite viktig	Lite viktig	Verken/ eller	Ganske viktig	Svært viktig	Vet ikke / ikke relevant
Hvordan kommunen / fylkeskommunen legger opp til at arbeidsoppgavene utføres	0 %	0 %	1 %	25 %	74 %	1 %
At kommunen / fylkeskommunen legger til rette for helsetilbud til de ansatte	3 %	10 %	31 %	35 %	20 %	3 %
Hvordan kommunen / fylkeskommunen planlegger arbeidet	0 %	0 %	1 %	27 %	72 %	1 %
Hvordan kommunen / fylkeskommunen organiserer arbeidet	0 %	0 %	0 %	24 %	76 %	1 %
Mulighet for trening i arbeidstiden	14 %	35 %	35 %	12 %	4 %	4 %
Kommunen / fylkeskommunens tilrettelegging for sosiale aktiviteter blant de ansatte	2 %	7 %	41 %	43 %	8 %	1 %

Antall svar = 102

Tabell 9-3 Kryss av for hvilke av følgende ressurser kommunen/fylkeskommunen har brukt som støtte til arbeidsmiljøarbeid. Flere valg er mulig.

	Prosentandel
Arbeidsmiljøhjelpen	8 %
Arbeidsmiljøportalen	55 %
Bedriftshelsetjenesten	88 %
En bra dag på jobb	40 %
Idébanken	66 %
Konsulentselskap	24 %
Min side – arbeidsgiver (NAV)	72 %
NAV Arbeidslivssenter	80 %
NOA+	14 %
Samtalestøtte for arbeidsgiver (NAV)	25 %

Antall svar = 102

Tabell 9-4 Hvor nyttig eller lite nyttig er følgende ressurser?

	Svært lite nyttig	Lite nyttig	Verken/ eller	Nyttig	Svært nyttig	Har ikke brukt / vet ikke
Arbeidsmiljøportalen	0 %	2 %	16 %	55 %	27 %	35 %
Arbeidsmiljøhjelpen	0 %	0 %	50 %	32 %	18 %	77 %
En bra dag på jobb	2 %	2 %	20 %	54 %	22 %	48 %
NOA+	0 %	5 %	32 %	27 %	36 %	77 %
Kunnskapsmodulen	0 %	7 %	50 %	36 %	7 %	85 %
Min side – arbeidsgiver (NAV)	0 %	3 %	10 %	59 %	27 %	10 %
Samtalestøtte for arbeidsgiver (NAV)	2 %	10 %	19 %	35 %	35 %	46 %
Idébanken	0 %	0 %	15 %	49 %	35 %	18 %
NAV Arbeidslivssenter	2 %	1 %	13 %	33 %	51 %	4 %
Bedriftshelsetjenesten	0 %	1 %	3 %	32 %	64 %	1 %
Konsulentselskap	9 %	3 %	21 %	41 %	26 %	65 %

Antall svar = 96



Tabell 9-5 I hvilken grad er følgende ressurser relevante for din kommune/fylkeskommune?

	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Har ikke brukt / vet ikke
Arbeidsmiljøportalen	0 %	5 %	25 %	33 %	38 %	33 %
Arbeidsmiljøhjelpen	0 %	7 %	52 %	15 %	26 %	72 %
En bra dag på jobb	0 %	4 %	25 %	40 %	31 %	46 %
NOA+	0 %	19 %	24 %	29 %	29 %	78 %
Kunnskapsmodulen	0 %	17 %	33 %	39 %	11 %	81 %
Min side – arbeidsgiver (NAV)	0 %	2 %	16 %	43 %	38 %	10 %
Samtalestøtte for arbeidsgiver (NAV)	0 %	8 %	32 %	34 %	25 %	39 %
Idébanken	0 %	3 %	19 %	39 %	39 %	18 %
NAV Arbeidslivssenter	1 %	3 %	17 %	34 %	44 %	6 %
Bedriftshelsetjenesten	0 %	1 %	4 %	34 %	61 %	2 %
Konsulentselskap	12 %	6 %	29 %	35 %	18 %	65 %

Antall svar = 96

Tabell 9-6 Hvor enkelt eller vanskelig er det å bruke følgende digitale ressurser?

	Svært vanskelig	Ganske vanskelig	Verken/ eller	Ganske enkelt	Svært enkelt	Har ikke brukt / vet ikke
Arbeidsmiljøportalen	0 %	2 %	5 %	45 %	48 %	40 %
Arbeidsmiljøhjelpen	0 %	5 %	21 %	37 %	37 %	80 %
En bra dag på jobb	0 %	0 %	13 %	37 %	50 %	52 %
NOA+	0 %	0 %	30 %	30 %	40 %	79 %
Kunnskapsmodulen	0 %	0 %	40 %	20 %	40 %	90 %
Min side – arbeidsgiver (NAV)	1 %	5 %	16 %	43 %	35 %	8 %
Idébanken	0 %	0 %	5 %	30 %	64 %	21 %

Antall svar = 96

Tabell 9-7 I løpet av de siste tolv månedene – har du lagt merke til om de følgende aktørene har kommunisert mer eller mindre om forebyggende arbeidsmiljøarbeid?

	Mindre	Ingen endring	Mer	Vet ikke
Arbeidstilsynet	1 %	50 %	49 %	25 %
NAV	5 %	62 %	32 %	20 %
Petroleumstilsynet	0 %	90 %	10 %	78 %
Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI)	0 %	53 %	47 %	49 %
Arbeidsgiverorganisasjonene (NHO, KS, Spekter, Virke)	0 %	53 %	47 %	33 %
Arbeidstakerorganisasjonene (LO, YS, Unio, Akademikerne)	0 %	67 %	33 %	39 %

Antall svar = 93

Tabell 9-8 Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander:

	Helt uenig	Delvis uenig	Verken/ eller	Delvis enig	Helt enig	Vet ikke / ikke relevant
Ledelsen og de ansattes representanter / tillitsvalgte deler syn på hva som er viktig for å oppnå et godt arbeidsmiljø	0 %	3 %	3 %	47 %	46 %	0 %
I vår kommune/fylkeskommune samarbeider ledelsen og de ansattes representanter / tillitsvalgte aktivt om forebyggende arbeidsmiljøarbeid	0 %	1 %	3 %	49 %	46 %	0 %

Antall svar = 93

Tabell 9-9 Vi ber deg tenke på de tiltakene som kommunen/fylkeskommunen i dag gjør for å oppnå et godt arbeidsmiljø. I hvilken grad gjør dere følgende?

	I svært liten grad	I liten grad	Verken/ eller	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke / ikke relevant
Ser på hvordan arbeidsoppgavene gjennomføres, for å sikre et godt arbeidsmiljø	0 %	4 %	20 %	62 %	14 %	1 %
Legger til rette for helsetilbud til de ansatte	12 %	19 %	36 %	26 %	7 %	2 %
Planlegger arbeidet for å oppnå et godt arbeidsmiljø	0 %	4 %	19 %	62 %	15 %	2 %
Organiserer arbeidet for å oppnå et godt arbeidsmiljø	0 %	4 %	14 %	71 %	11 %	1 %
Tilbyr trening i arbeidstiden	49 %	22 %	13 %	11 %	5 %	9 %
Arrangerer sosiale aktiviteter for de ansatte	1 %	23 %	41 %	32 %	3 %	1 %

Antall svar = 93

Tabell 9-10 Har kommunen/fylkeskommunen mer eller mindre fokus på forebyggende arbeidsmiljøarbeid, sammenliknet med for ett år siden?

Mindre fokus	Samme som før	Mer fokus	Vet ikke
2 %	38 %	60 %	3 %

Antall svar = 93

# 10 Vedlegg: Arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonenes svar i spørreundersøkelsen

Tabell 10-1 Hvor godt eller dårlig kjent er organisasjonen med at forebyggende arbeidsmiljøarbeid er en del av IA-avtalen?

	Svært dårlig kjent	Dårlig kjent	Noe kjent	Godt kjent	Svært godt kjent	Vet ikke
Arbeidsgiverorganisasjonene	0	0	1	3	4	0
Arbeidstakerorganisasjonene	0	0	3	10	15	0

I IA-avtalen 2018–2024 er kunnskapsbasert forebyggende arbeidsmiljøarbeid et viktig tema. Hovedbudskapet er at arbeidsmiljøet handler om arbeidet:

- Arbeidsmiljøet er knyttet til hvordan virksomheten 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

Tabell 10-2 I hvilken grad vil du si at organisasjonen er kjent med dette budskapet?

	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke
Arbeidsgiverorganisasjonene	0	0	3	2	2	0
Arbeidstakerorganisasjonene	0	0	7	9	12	0

Tabell 10-3 I hvilken grad har organisasjonen din formidlet dette budskapet til medlemmene?

	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke
Arbeidsgiverorganisasjonene	0	2	1	3	1	0
Arbeidstakerorganisasjonene	1	0	11	7	9	0

Tabell 10-4 Gir organisasjonen din tilbud om kompetanseutvikling til ledere i medlemsbedriftene/-virksomhetene, for eksempel kurs, lederopplæring, lederutviklingsprogram, e-læring o.l.? / Gir organisasjonen din tilbud om tillitsvalgtopplæring?

	Nei	Ja	Vet ikke
Arbeidsgiverorganisasjonene	0	6	1
Arbeidstakerorganisasjonene	2	26	0

Tabell 10-5 I kompetanseutviklingen som din organisasjon tilbyr ledere – i hvilken grad inngår kunnskap om forebyggende arbeidsmiljøarbeid? / I hvilken grad inngår kunnskap om forebyggende arbeidsmiljøarbeid i tillitsvalgtoppplæringen?

	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke
Arbeidsgiverorganisasjonene	0	1	1	4	0	0
Arbeidstakerorganisasjonene	1	3	7	12	2	1

Tabell 10-6 I hvilken grad er budskapet om at arbeidsmiljø handler om arbeidet, formidlet gjennom kompetanseutviklingen som din organisasjon tilbyr ledere? / I hvilken grad er budskapet om at arbeidsmiljø handler om arbeidet formidlet gjennom tillitsvalgtoppplæringen?

	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke
Arbeidsgiverorganisasjonene	0	1	1	2	2	0
Arbeidstakerorganisasjonene	1	2	6	13	2	1

Tabell 10-7 Kryss av for hvilke av følgende ressurser du kjenner til. Flere valg er mulig.

	Arbeidsgiverorganisasjonene	Arbeidstakerorganisasjonene
Arbeidsmiljøhjelpen	5	8
Arbeidsmiljøportalen	7	22
En bra dag på jobb	6	13
Idébanken	7	21
Min side – arbeidsgiver (NAV)	6	21
NAV Arbeidslivssenter	7	22
NOA+	4	8
Samtalestøtte for arbeidsgiver (NAV)	1	6

Tabell 10-8 Hvor nyttig eller lite nyttig er følgende ressurser?

		Svært lite nyttig	Lite nyttig	Verken/ eller	Nyttig	Svært nyttig	Har ikke brukt / vet ikke
Arbeidsmiljøportalen	Arbeidsgiver-organisasjonene	0	1	1	0	4	1
	Arbeidstaker-organisasjonene	0	0	3	12	6	4
Arbeidsmiljøhjelpen	Arbeidsgiver-organisasjonene	0	1	1	0	3	2
	Arbeidstaker-organisasjonene	0	0	2	5	2	16
En bra dag på jobb	Arbeidsgiver-organisasjonene	0	0	1	2	3	1
	Arbeidstaker-organisasjonene	0	0	3	8	2	12
NOA+	Arbeidsgiver-organisasjonene	0	0	0	2	2	3
	Arbeidstaker-organisasjonene	0	0	2	1	6	16
Kunnskapsmodulen	Arbeidsgiver-organisasjonene	0	0	0	1	1	5
	Arbeidstaker-organisasjonene	0	0	3	1	3	18
Min side – arbeidsgiver (NAV)	Arbeidsgiver-organisasjonene	0	0	0	4	1	2
	Arbeidstaker-organisasjonene	0	2	2	8	5	8
Samtalestøtte for arbeidsgiver (NAV)	Arbeidsgiver-organisasjonene	0	0	0	2	1	4
	Arbeidstaker-organisasjonene	0	0	1	3	2	19
Idébanken	Arbeidsgiver-organisasjonene	0	0	0	1	5	1
	Arbeidstaker-organisasjonene	0	1	3	10	8	3
NAV Arbeidslivssenter	Arbeidsgiver-organisasjonene	0	0	2	2	2	1
	Arbeidstaker-organisasjonene	0	0	3	9	7	6

Tabell 10-9 I hvilken grad er følgende ressurser relevante for din bransje?

		I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Har ikke brukt / vet ikke
Arbeidsmiljøportalen	Arbeidsgiver-organisasjonene	0	0	0	4	3	0
	Arbeidstaker-organisasjonene	0	1	6	6	9	3
Arbeidsmiljøhjelpen	Arbeidsgiver-organisasjonene	0	1	2	0	3	1
	Arbeidstaker-organisasjonene	0	2	4	1	7	11
En bra dag på jobb	Arbeidsgiver-organisasjonene	0	0	0	3	3	1
	Arbeidstaker-organisasjonene	0	2	3	5	5	10
NOA+	Arbeidsgiver-organisasjonene	0	0	0	3	1	3
	Arbeidstaker-organisasjonene	0	1	4	0	6	14
Kunnskapsmodulen	Arbeidsgiver-organisasjonene	0	0	0	2	0	5
	Arbeidstaker-organisasjonene	0	1	5	0	3	16
Min side – arbeidsgiver (NAV)	Arbeidsgiver-organisasjonene	0	0	1	4	1	1
	Arbeidstaker-organisasjonene	0	2	3	3	8	9
Samtalestøtte for arbeidsgiver (NAV)	Arbeidsgiver-organisasjonene	0	0	2	1	1	3
	Arbeidstaker-organisasjonene	0	1	3	3	4	14
Idébanken	Arbeidsgiver-organisasjonene	0	0	1	2	4	0
	Arbeidstaker-organisasjonene	0	1	7	9	6	2
NAV Arbeidslivssenter	Arbeidsgiver-organisasjonene	0	0	1	4	2	0
	Arbeidstaker-organisasjonene	0	2	6	6	7	4

Tabell 10-10 Hvor enkelt eller vanskelig er det å bruke følgende digitale ressurser?

		Svært vanskelig	Ganske vanskelig	Verken /eller	Ganske enkelt	Svært enkelt	Har ikke brukt / vet ikke
Arbeidsmiljøportalen	Arbeidsgiver-organisasjonene	0	0	0	2	4	1
	Arbeidstaker-organisasjonene	0	0	3	14	4	4
Arbeidsmiljøhjelpen	Arbeidsgiver-organisasjonene	0	1	0	1	2	3
	Arbeidstaker-organisasjonene	0	0	1	9	1	14
En bra dag på jobb	Arbeidsgiver-organisasjonene	0	0	0	4	2	1
	Arbeidstaker-organisasjonene	0	0	2	7	4	12
NOA+	Arbeidsgiver-organisasjonene	0	0	0	4	0	3
	Arbeidstaker-organisasjonene	0	1	5	3	2	14
Kunnskapsmodulen	Arbeidsgiver-organisasjonene	0	0	0	0	2	5
	Arbeidstaker-organisasjonene	0	0	2	6	1	16
Min side – arbeidsgiver (NAV)	Arbeidsgiver-organisasjonene	0	0	1	4	1	1
	Arbeidstaker-organisasjonene	0	1	4	9	1	10
Idébanken	Arbeidsgiver-organisasjonene	0	0	0	1	5	1
	Arbeidstaker-organisasjonene	0	0	4	8	10	3

Tabell 10-11 Har din organisasjon lagt planer for hvordan bidra til at verktøyene «Arbeidsmiljøhjelpen» og «En bra dag på jobb» tas i bruk?

	Nei	Ja	Vet ikke
Arbeidsgiverorganisasjonene	2	3	2
Arbeidstakerorganisasjonene	17	6	2

Tabell 10-12 Slik du vurderer det – i hvilken grad er verktøyene «Arbeidsmiljøhjelpen» og «En bra dag på jobb» tatt i bruk ute i virksomhetene?

	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke
Arbeidsgiverorganisasjonene	0	3	2	0	0	2
Arbeidstakerorganisasjonene	4	4	9	0	0	8

Tabell 10-13 Vil du si at medlemsbedriftene/-virksomhetene har mer eller mindre fokus på forebyggende arbeidsmiljøarbeid, sammenliknet med for ett år siden? / Vil du si at arbeidsplassene har mer eller mindre fokus på forebyggende arbeidsmiljøarbeid, sammenliknet med for ett år siden?

	Mindre fokus	Samme som før	Mer fokus	Vet ikke
Arbeidsgiverorganisasjonene	1	2	3	1
Arbeidstakerorganisasjonene	2	10	12	1

# 11 Vedlegg: Tilleggsresultater fra spørreundersøkelsen om kjennskap til arbeidsmiljøsatsingen

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

## **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.

## **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 et 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».



# 12 Vedlegg: Oversikt over sentrale dokumenter og intervjuer i følgeevalueringen

Tabell 12-1 Oversikt over sentrale dokumenter i satsingen i perioden 2019–2021

Dokumenter	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Overordnede dokumenter</i>					
IA-avtalen 2019–2022	x				x
Bransjeprogrammer under IA-avtalen	x				
Tildelingsbrev til etatene	x	x	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		
Tverretattlig handlingsplan for 2023, For NAV og Arbeidstilsynet					x
Etatenes fellesrapportering til ASD/AID		x	x	x	x
<i>Referater</i>					
Referansegruppen	x	x	x		
Prosjektteam		x			
Ledelsesgruppen	x	x	x		
Kunnskapsmoduler		x			

Styringsgruppen			x		
Redaksjonsrådet				x	
Diverse presentasjoner, oversikt over kampanjer, erfaringsutveksling mellom etatene m.m.				x	x

Tabell 12-2 Gjennomførte intervju i perioden 2019–2021

	2019	2020	2021	2022/2023
Arbeidstilsynet	9	5	16	8
STAMI	3	5	4	7
NAV	3	8	16	8
Petroleumstilsynet	1	2	2	4
ASD	2	1		1
Partene	8		8	8
Prosjektleder		1		1
Bransjeprogram			7	
Virksomheter			5	
<b>Totalt</b>	<b>26</b>	<b>22</b>	<b>58</b>	<b>37</b>

# 13 Vedlegg: Sluttvurderingen fra midtveisevalueringen

I midtveisevalueringen vurderte vi satsingen som helhet opp mot evalueringskriteriene effektivitet/-implementering, måloppnåelse, relevans, effekt og levedyktighet/bærekraft for perioden fra satsingen ble iverksatt 1. januar 2019 og frem til 31. desember 2021.

Koronapandemien dannet et bakteppe for vurderingene, og medførte forsinkelser på flere sentrale hold for satsingen gjennom 2020 og 2021. Under gjengir vi de overordnede vurderingene fra midtveisevalueringen i sin helhet.

## **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 arbeidsmiljøsatsingen, 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 arbeidsmiljøsatsingen. 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 midtveisrapporten 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 arbeidsmiljøsatsingen. 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 arbeidsmiljø-satsingen når de målene som er satt for satsingen. Det overordnede målet for selve satsingen er å bidra til måloppnåelse av IA-avtalens mål. Arbeidsmiljø-satsingen kan bidra til dette gjennom å lykkes med utviklingen av sine produkter, og gjennom hensiktsmessig og tydelig formidling både av satsingens overordnede budskap om forebyggende 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 partene knyttet til satsingen.

Satsingen har lyktes med en større grad av bransje- og yrkesinnretning 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 arbeidsmiljø-satsingen. 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 arbeidsmiljø-satsingen, er krevende å svare ut. Partene var koblet på i forarbeidene til arbeidsmiljø-satsingen, 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 arbeidsmiljø-satsingen 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 arbeidsmiljøets hovedbudskap og motivere til bruk av ressursene og produktene i satsingen i tillitsvalgt- og lederopplæringen.

Oppsummert vurderer vi altså at arbeidsmiljøets satsingen kan vise til en viss grad av måloppnåelse, både når det gjelder bedre etatssamarbeid for å få til samordnede 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 arbeidsmiljøets satsingen 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 arbeidsmiljøets satsingen 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 målgruppene 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 evalueringdelen 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 arbeidsmiljøetsatsingens 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.