



## Bransjeprogram som virkemiddel i IA-avtalen

Evaluering for Arbeids- og inkluderingsdepartementet

Desember 2023

«Evaluering av bransjeprogram som virkemiddel i IA-avtalen»

Desember 2023

Rapporten er utarbeidet for Arbeids- og inkluderingsdepartementet av Deloitte AS.

Deloitte AS

Postboks 221 Sentrum, 0103 Oslo

tlf: 23 27 90 00

[www.deloitte.no](http://www.deloitte.no)

# Forord

Deloitte ble våren 2020 tildelt oppdraget om å evaluere bransjeprogram som virkemiddel i IA-avtalen, på oppdrag fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Evalueringen har vært gjennomført i perioden mai 2020 – desember 2023. Formålet med evalueringen har vært å bidra til bedre kunnskap om bransjeprogram som virkemiddel i IA-avtalen og som bidrag til måloppnåelse i IA-arbeidet.

I løpet av denne perioden har vi vært tett på bransjeprogrammene gjennom å observere møter i styringsgruppene, gjennomføre intervjuer med involverte aktører, observere bransjewebinarer og som kopimottaker av kommunikasjon og informasjon mellom aktørene i programmene.

Vi ønsker å takke bransjeprogrammene for den åpenheten, positiviteten og tilretteleggingen vi har blitt møtt med. Vi har opplevd bransjeprogrammene som lærevillige og med et genuint engasjement for å skape resultater.

Videre ønsker vi å takke våre kontaktpersoner i Arbeids- og inkluderingsdepartementet for et godt samarbeid og god dialog i gjennomføringen av evalueringen.

Denne sluttrapporten er utarbeidet av Marie Flood, Kjersti Gjuvsland, Kine Berntsen, Line Margrete Johansen (assisterende prosjektleder) og Kristina Overn Krohn (prosjektleder).

Oslo/Bergen 15.12.2023

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Stein Ove Songstad', written in a cursive style.

Stein Ove Songstad

Ansvarlig partner  
Deloitte AS

# Sammendrag

«Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv», som regel forkortet til «IA-avtalen», ble inngått mellom regjeringen og partene i arbeidslivet 1. januar 2019, og varer frem til 2024. Et av virkemidlene i IA-avtalen 2019-2024 er *bransjeprogram* i prioriterte bransjer, hvor IA-partene er enige om å sette inn spisset og prioritert innsats for å støtte opp under målene for IA-avtalen. Det er etablert syv bransjeprogram under IA-avtalen 2019-2024.

Deloitte ble våren 2020 tildelt i oppdrag fra Arbeids og inkluderingsdepartementet å evaluere

bransjeprogrammene under IA-avtalen i perioden 2020-2023.

Evalueringen skal bidra til bedre kunnskap om bransjeprogram som virkemiddel i IA-avtalen og som bidrag til måloppnåelse i IA-arbeidet. Formålet med evalueringen har vært å evaluere og vurdere resultater, og så langt som mulig effekter, av IA-bransjeprogrammene både enkeltvis og samlet. I tillegg har kartlegging og vurdering av tiltak, prosess, og arbeids- og samarbeidsformer mellom aktørene stått sentralt. Tabellen under viser temaene for evalueringen.

Tema nr.	Tema	Beskrivelse	Formål
1	<b>Mål og føringer for bransjeprogrammene</b>	Her har vi kartlagt de mål, forventinger og føringer som er fastsatt og uttrykt for bransjeprogram som virkemiddel, både samlet og enkeltvis.	Undersøke og vurdere hvorvidt det er etablert tydelige mål og føringer for å gi nødvendig retning til bransjeprogrammenes arbeid, og om disse målene er likt forstått blant de involverte partene.
2	<b>Organisering, styring og forankring</b>	Her har vi kartlagt hvordan arbeidet i bransjeprogrammene er organisert og hvilke roller de ulike aktørene spiller i samarbeidet. Videre har vi undersøkt hvorvidt det kan identifiseres forskjeller i partenes tilnærming til og prioritering av samarbeidet i de ulike programmene.	Undersøke og vurdere i hvilken grad bransjesamarbeidene er organisert på en måte som legger til rette for gjennomføring av hensiktsmessige tiltak.
3	<b>Utvikling og gjennomføring av tiltak</b>	Her har vi kartlagt hvordan bransjeprogrammene har innrettet arbeidet med tiltak, samt hvilke typer tiltak de iverksetter. Videre har vi undersøkt hvordan bransjeprogrammene jobber for å få tiltakene ut i bransjen og hvordan denne gjennomføringen foregår.	Undersøke og vurdere hvorvidt aktivitetene som gjennomføres i bransjeprogrammene er hensiktsmessige med tanke på målene for IA-arbeidet og bransjeprogrammet, og hvorvidt de tiltakene som utarbeides gjennomføres i virksomhetene.
5	<b>Effekter og resultater</b>	Her har vi undersøkt hvilke resultater og effekter man så langt kan se av bransjeprogrammenes innsats. Vi har benyttet programteori som analytisk virkemiddel for å undersøke hva som fremmer og hva som hindrer at man oppnår målene om redusert sykefravær og frafall gjennom tiltakene som er iverksatt.	Undersøke og vurdere hvorvidt tiltakene som utvikles av bransjeprogrammene kan bidra til å nå målene for IA-avtalen.

Bransjeprogrammernes formål er å mobilisere partene på bransje- og virksomhetsnivå til i fellesskap å dokumentere og ta fatt i felles erkjente utfordringer. Av IA-avtalen fremgår det at det skal legges til rette for at partene og virksomhetene i bransjene kan prøve ut ulike målrettede tiltak innenfor de valgte satsingsområdene: *forebyggende arbeidsmiljøarbeid og oppfølging av lange og/eller hyppig gjentakende sykefravær*.

I det forberedende arbeidet til bransjeprogrammene er det lagt til grunn at et godt samarbeid mellom partene, både trepartssamarbeid på samfunnsnivå og

toppartssamarbeid på arbeidsplassene, er det viktigste verktøyet i oppfølgingen av IA-avtalen. Det vises til at for å oppnå resultater skal gjennomføring og oppfølging av bransjeprogrammene først og fremst skje i regi av de relevante organisasjoner på bransjenivå og i samarbeid mellom partene på arbeidsplassene.

Syv bransjer ble prioritert for opprettelse av bransjeprogram basert på dokumentert kunnskap og faglige vurderinger av indikatorer for forebygging, arbeidsmiljøarbeid, sykefravær og frafall.<sup>1</sup> Disse fremgår av tabellen under.

Bransjeprogram	Ledet av	Deltagere i styringsgrupper
<b>Sykehus</b>	Spekter	Unio, Norsk sykepleierforbund, LO, Fagforbundet, Fellesorganisasjonen, Akademikerne, Den norske legeföreningen, Delta (YS), Spekter, Virke, NAV, Arbeidstilsynet, Helse Sør-Øst, Helse Vest, Helse Nord og Helse Midt.
<b>Sykehjem</b>	KS	Unio, Norsk sykepleierforbund, LO, Fagforbundet, Delta (YS), KS, Virke, NHO Service og handel, NAV, Arbeidstilsynet.
<b>Barnehage</b>	KS	Unio, Utdanningsforbundet, LO, Fagforbundet, YS, Delta, KS, Virke, KA, PBL, NAV, Arbeidstilsynet, Norlandia og FUS.
<b>Leverandørindustrien – olje og gass</b>	Norsk Industri (NHO)	Norsk Industri, Norsk olje og gass, Industri Energi, Fellesforbundet, EI og IT-forbundet Tekna, SAFE, Petroleumstilsynet og NAV
<b>Næringsmiddelindustrien</b>	NHO Mat og Drikke (NHO)	NNN, NHO Mat og Drikke, Sjømat Norge og Arbeidstilsynet
<b>Rutebuss og persontrafikk</b>	Spekter	YTF, LO, YS, Fagforbundet, Norsk Jernbaneforbund, Fellesforbundet, Norsk Lokomotivmannsforbund, Delta, Spekter, NHO Transport og Arbeidstilsynet
<b>Bygg og anlegg</b>	Byggenæringens landsforbund (NHO)	Norsk Arbeidsmandsforbund, BNL, Arbeidstilsynet og Samarbeid for sikkerhet i bygg og anlegg (Sfs BA)

Bransjeprogrammene startet sitt arbeid høsten 2019 og hadde en opprinnelig varighet ut 2022. På bakgrunn av blant annet covid-19-pandemien ble det høsten 2021 besluttet en forlengelse av bransjeprogrammene til og med desember 2024.

Hvert bransjeprogram er etablert som et prosjekt med en styringsgruppe bestående av partene i den enkelte bransjen, samt representanter fra relevante myndigheter.

Bransjeprogrammene er ledet av den største arbeidsgiverorganisasjonen innen den aktuelle bransjen. Myndighetene ved Arbeidstilsynet, Petroleumstilsynet og Arbeids- og velferdsetaten, deltar og bidrar inn mot samarbeidet om IA-bransjeprogrammene på strategisk nivå, blant annet gjennom deltakelse i styringsgrupper.

I IA-avtalen er det lagt til grunn en årlig ressursramme på 80 millioner kroner til bransjeprogrammene (inkludert

<sup>1</sup> «Bransjeprogrammer under IA-avtalen 2019-2022». <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/bransjeprogrammer-under-ia-avtalen-20192022/id2645863/>

administrasjon, følgeevaluering, utvikling mv.). Midlene til bransjeprogrammene fordeles gjennom en tilskuddsordning regulert i egen forskrift, som forvaltes av Arbeidstilsynet. Tilskuddsordningen utgjør samlet 70 millioner kroner årlig, som fordeles til bransjeprogrammene basert på en fordelingsnøkkel ut fra bransjens størrelse etter søknad fra bransjeprogrammene ved ledende arbeidsgiverorganisasjon. Dette innebærer at bygg- og anleggsprogrammet tildeles det største årlige beløpet (ca. 15 mNOK), mens rutebuss og persontrafikk tildeles det laveste årlige beløpet (ca. 7 mNOK).

I det følgende oppsummeres kort hovedobservasjoner og vurderinger for temaene som er undersøkt i evalueringen.

### Mål og føringer

- IA-avtalen, forslag fra partssammensatt gruppe, forskrift om tilskudd til bransjeprogrammene og oppdragsbrev til hvert av bransjeprogrammene fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet (AID) danner de overordnede føringene for bransjeprogrammene.
- Bransjeprogrammene skal i henhold til IA-avtalen fastsette egne mål og indikatorer for de prioriterte bransjene. Bransjeprogrammene har ikke operasjonalisert de overordnede målene for IA-avtalen, men har definert prioriterte satsingsområder. Bransjeprogrammene har jobbet kunnskapsbasert i utvelgelsen av satsingsområder og det blir i all hovedsak vist til forskning og kunnskap om utfordringer i bransjen som utgangspunkt for satsinger.
- Ingen av bransjeprogrammene har arbeidet systematisk med hva man ønsker å oppnå når det gjelder det overordnede målet i IA-avtalen om å redusere frafall i bransjen. Det er samtidig en bevissthet rundt denne målsettingen i noen bransjeprogram og et fokus på at forebyggende sykefraværarbeid trolig vil påvirke frafall i bransjene på sikt.
- Generelt er det Deloitte sin oppfatning at det fra tidlig i perioden har vært en felles oppfatning i bransjeprogrammene om målgruppen for satsingen. I de fleste bransjeprogram ble det i liten grad brukt tid på å drøfte mål og resultatindikatorer i starten av programperioden.

### Viktigste læringspunkter

- Vide føringer og stor frihet til å innrette innsatsen i bransjeprogrammene forutsetter at bransjene sørger for å ha tilstrekkelige forutsetninger i form av kompetanse, kapasitet og gode prosesser for å etablere tydelige mål for sitt arbeid, og at dette arbeidet prioriteres. Dette har ikke blitt tilstrekkelig ivare tatt ved oppstarten av bransjeprogrammene.
- Uten tydelige mål for bransjeprogrammene er det svært vanskelig å sikre at arbeidet som gjennomføres faktisk er målrettet og effektivt, og å vurdere hvilke resultater man oppnår. Deloitte vurderer at flere av bransjeprogrammene ikke har konkretisert mål for bransjen slik IA-avtalen forutsetter, og dermed heller ikke har utarbeidet et tydelig grunnlag for hva de ønsker å oppnå med arbeidet.
- Enkelte bransjeprogram har i sine programplaner fra 2019 i hovedsak beskrevet erfaringsbasert kunnskap fra bransjen som grunnlag for valg av satsingsområder. Deloitte påpeker at erfaringsbasert kunnskap er et viktig supplement til den forskningsbaserte kunnskapen, og at denne ivaretar det virksomhetsnære perspektivet som IA-avtalen legger opp til. Samtidig peker vi på at det er viktig at slik erfaringsbasert kunnskap benyttes i sammenheng med forskning på hvilke tiltak som fungerer for å redusere sykefravær og frafall.

### Organisering, styring og forankring

- Bransjeprogrammer ble introdusert som et nytt organisatorisk virkemiddel i IA-avtalen i 2019, med mål om å bidra til å redusere sykefravær og fravær i utvalgte bransjer. Bransjeprogrammene er partenes virkemiddel, og ved oppstart av bransjeprogrammene ble lederansvaret for de respektive bransjeprogrammene plassert hos de største arbeidsgiverorganisasjonene i de respektive bransjene.
- Alle bransjeprogrammene har en styringsgruppe bestående av representanter fra arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene i bransjen, samt aktører fra myndighetene (NAV og Arbeidstilsynet/Petroleumtilsynet). Det er betydelig variasjon i størrelse og sammensetning av styringsgruppen på tvers av bransjeprogrammene, fra fire (næringsmiddelindustrien) til 23 deltakere

(sykehus). Bransjeprogrammene har egne prosjektledere som sørger for daglige driften. Bransjeprogrammene har ulik grad av ytterligere administrativ støtte.

- To ganger i løpet av evalueringsperioden, hhv. i 2020 og 2022/23, har Deloitte gjennomført en vurdering av prosjektstyringen i bransjeprogrammene. Resultatene av gjennomgangen er presentert for styringsgruppene. Vurderingene har særlig pekt på forbedringspotensial knyttet til risikostyring og oppfølging av mål og resultater. Flere av bransjeprogrammene har gjort endringer på bakgrunn av dette, blant annet ved å innføre mer systematisk risikostyring. Det er likevel fortsatt store variasjoner i hvor systematisk og aktivt bransjeprogrammene vurderer risikoer knyttet til særlig måloppnåelse. Videre er det variasjoner i hvor systematisk og formelt bransjeprogrammene jobber med planer og annen dokumentasjon knyttet til styringen av programmene, deriblant sakspapirer i forbindelse med møter og vedtak, vurderinger av økonomisk støtte til enkeltvirksomheter med videre.
- Det er store variasjoner i hvilket mandat medlemmer av styringsgruppene opplever å ha med seg inn i arbeidet med bransjeprogrammet fra egne organisasjoner. I flere bransjeprogram har det tidvis blitt opplevd som krevende å engasjere og sikre eierskap til arbeidet fra styringsgruppene, og mye av arbeidet i stor grad avhenger derfor av prosjektleder.
- Oppstarten av bransjeprogrammene ble oppfattet som lite forberedt og koordinert, med begrenset tid til å etablere organisering, planer, og strategier i bransjeprogrammene. Covid-19-pandemien medførte store utfordringer for organisering og styring av bransjeprogrammene, blant annet ved at styringsgruppemedlemmene ikke fikk møttes.
- Myndighetenes rolle bransjeprogrammene har vært grunnlag for diskusjon og en viss frustrasjon. Mange aktører, både fra partene og myndighetenes side, har etterlyst en tydeligere felles overbygning eller styringsstruktur for bransjeprogrammene. Dette gjelder både knyttet til praktiske spørsmål som for eksempel å ha en felles nettside, og knyttet til å ha en tydeligere kanal for å få avklaringer i styringsrelaterte spørsmål, for eksempel rammeverk for prosjektstyring. Videre har det vært enkelte

uklarheter knyttet til myndighetenes deltakelse i styringsgrupper og bransjeprogrammene.

- Mangel på samordning mellom bransjeprogrammene og andre virkemidler i IA-avtalen, spesielt arbeidsmiljøatsingen, skaper frustrasjon. Dette har medført at satsingene har vært opplevd som konkurrerende, med for lite oppmerksomhet på hvordan satsingene og virkemidlene kan fungere sammen for å nå målene i IA-avtalen.

### Viktigste læringspunkter

- Evalueringen viser behov for tydeligere føringer og veiledning ved oppstart, bedre samordning av IA-virkemidlene, og en større bevissthet om internkontroll knyttet til forvaltning av offentlige midler.
- Bransjeprogrammene fremstår som en positiv arena for å styrke partssamarbeidet i bransjene. Verdien av å møtes, diskutere og bygge relasjoner mellom partene, både sentralt og lokalt, trekkes fram som en viktig suksessfaktor. Dette oppleves å ha skapt større eierskap og engasjement for IA-arbeidet.
- Oppstarten av bransjeprogrammene var unødvendig forhastet, og det manglet tilstrekkelig forarbeid og praktisk tilrettelegging. Det har imidlertid vært en betydelig modning i løpet av programperioden når det gjelder organisering og styring av bransjeprogrammene. Bransjeprogrammene har etter hvert i stor grad funnet sin form og etablert et robust grunnlag for samarbeid, og vurderes nå å være godt rustet for videre arbeid.
- Samordningen mellom virkemidlene i IA-avtalen, spesielt mellom arbeidsmiljøatsingen og bransjeprogrammene, fremstår som mangelfull. Dette hindrer effektiviteten i å nå IA-avtalens overordnede mål.
- Myndighetenes rolle i bransjeprogrammene er uklart og medfører utfordrende rollekonflikter, spesielt knyttet til Arbeidstilsynets dobbeltrolle som tilskudsforvalter og deltaker i styringsgruppene

### Tiltak for å redusere sykefravær og frafall

- Fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet ble det gitt relativt vide føringer til bransjeprogrammene når det gjaldt utvikling og gjennomføring av tiltak.

Føringene var blant annet at tiltakene skal understøtte målene og innsatsområdene i IA-avtalen og at tiltakene skal være spisset til bransjens utfordringer med sykefravær og frafall.

- De relativt vide føringene har ført til at bransjeprogrammene har valgt svært ulike måter å innrette tiltaksarbeidet sitt på. Tiltakene som har blitt utviklet og gjennomført i bransjeprogrammene kan deles inn i to hovedkategorier: 'sentrale' tiltak (utviklet av bransjeprogrammet eller andre) og 'virksomhetsspesifikke' tiltak (identifisert og gjennomført av virksomheten selv).
- Forskjellene i tilnærmingene til tiltaksarbeid i bransjeprogrammene henger delvis sammen med om de opererer i privat næringsliv eller offentlig sektor. Privat næringsliv har i større grad søknads- og tilskuddsordninger, mens bransjeprogrammene i offentlig sektor tar en mer aktiv rolle som endringsaktører overfor virksomhetene.
- Uavhengig av innretningen av tiltaksarbeidet, har alle bransjeprogrammene valgt noen *satsingsområder* som sier noe om hvilke typer problemstillinger som skal prioriteres i løpet av perioden. Det varierer imidlertid i hvilken grad tiltakene som faktisk har blitt gjennomført, har vært rettet mot satsingsområdene i noen av bransjeprogrammene.
- Covid-19-pandemien har påvirket gjennomføringen av både sentrale og virksomhetsspesifikke tiltak og aktiviteter i bransjeprogrammene gjennom programperioden. Pandemien førte til at mye av arbeidet ble forsinket, og at bransjeprogrammene ikke fikk gjennomført planlagte aktiviteter, for eksempel samlinger og workshops sammen med rekrutterte virksomheter. Aktivitetsnivået i bransjeprogrammene har imidlertid tatt seg opp etter pandemien.

### Viktigste læringspunkter

- Både søknadsbaserte og sentrale tiltak kan gi gode resultater. Selv om bransjeprogrammene har valgt ulike måter å innrette tiltaksarbeidet på, mener Deloitte at alle tilnærmingene kan legge til rette for gode resultater dersom de rette forutsetningene er til stede. Alle bransjeprogram har også eksempler på tiltak med gode resultater. Vi ser likevel at det er

ulike utfordringer knyttet til utviklingen og gjennomføringen av de ulike kategoriene av tiltak.

- Når det gjelder **virksomhetsspesifikke tiltak**, legger disse tiltakstypene til rette for at aktiviteter kan settes i gang raskt, og gir bedrifter mulighet til å prøve ut tiltak de ellers ikke hadde hatt mulighet til. Deloitte vurderer at det er flere gode eksempler på kunnskapsbaserte virksomhetsbaserte tiltak som har blitt gjennomført i bransjeprogrammene.
- Samtidig er det også en rekke eksempler på virksomhetsspesifikke tiltak som i liten grad er basert på et solid kunnskapsgrunnlag. Vi observerer at flere av tiltakene er basert på bedriftenes egne antagelser om hva som kan påvirke fravær i bedriften. Videre observerer vi at bedriftene ikke alltid tar ansvar for å utvikle relevante tiltak, og flere av bransjeprogrammene peker på at det har vært overraskende krevende å mobilisere virksomhetene til å fremme egne tiltak. Videre krever tilskuddsbaserte modeller tett oppfølging av bransjeprogrammet.
- Når det gjelder **sentrale tiltak** observerer vi at tiltakene i stor grad er kunnskapsbaserte og målrettede mot å forebygge sykefravær og frafall, og at tiltakene i større grad er rettet mot systemiske utfordringer i bransjen. Tiltakene er i større grad rettet mot hvordan arbeidet organiseres, planlegges og utføres, enn mot faktorer på individnivå hos den enkelte arbeidstaker. Samtidig observerer vi at det krever mer tid og kompetanse av bransjeprogrammene å utvikle sentrale tiltak, og at tiltakene ofte krever en innsats for å få virksomhetene til å forstå hva arbeidet handler om.

### Resultater og effekter

- Bransjeprogrammene henter i varierende grad inn systematisk kunnskap om resultater og effekter av iverksatte tiltak. Flere bransjeprogram har engasjert eksterne miljø til å evaluere sentralt initierte tiltak, og det foreligger mer kunnskap om virkningene av sentralt initierte tiltak enn om virkningene av virksomhetsspesifikke tiltak. I mange tilfeller fremstår resultater og effekter – særlig av virksomhetsspesifikke tiltak – som ukjente eller uklare.
- Nasjonalt har det samlede sykefraværet økt med omtrent 14 prosent siden 2018, og man er dermed



langt unna målet om å redusere sykefraværet med 10 prosent i forhold til 2018-nivå. Alle bransjene som har bransjeprogram, bortsett fra sykehjem, har i tillegg hatt en samlet prosentvis økning i sykefraværet som ligger over de nasjonale tallene for perioden 2018-2023. Samtidig er økningen i flere tilfeller mindre for virksomhetene som deltar i bransjeprogrammene enn for bransjen generelt, og i flere av bransjeprogrammene kan man den senere tiden se en reduksjon i sykefraværet blant deltakende virksomheter.

- Selv om målsetningene om redusert sykefravær og frafall ikke er nådd, oppleves bransjeprogram gjennomgående å være et hensiktsmessig virkemiddel i IA-avtalen. Mange viser til at bransjeprogrammene har bidratt til at virksomhetene i bransjene i dag har et bedre grunnlag enn før for å klare å redusere sykefraværet og frafallet på sikt.
- I flere av bransjeprogrammene fremheves økt partssamarbeid som et av de viktigste resultatene så langt, både på sentralt og lokalt nivå. Det vises til at bransjeprogrammene har bidratt til å styrke det sentrale partssamarbeidet gjennom nye samarbeidsformer. Godt partssamarbeid på sentralt nivå, med felles problemforståelse og enighet om tiltak, bidrar også til å bygge et grunnlag for godt partssamarbeid på lokalt nivå, gjennom å gi legitimitet til arbeidet. I tillegg har flere bransjeprogram satset på tiltak som retter særskilt oppmerksomhet mot partssamarbeid og rolleforståelse på lokalt nivå. Godt partssamarbeid lokalt i den enkelte virksomhet fremheves av mange som svært viktig for å lykkes med det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet.
- Bransjeprogrammene har i varierende grad gjort systematiske/dokumenterte vurderinger av hvordan ulike forutsetninger påvirker hvorvidt et tiltak fungerer etter intensjonen eller ikke. Samtidig viser evalueringen at de ulike bransjeprogrammene er bevisst på ulike forhold som både kan hindre måloppnåelse, og forhold som vurderes som viktige for å fremme måloppnåelse både på kort og lang sikt. Som hindringer fremheves blant annet bemanningssituasjonen i bransjene og konkurransesituasjonen i enkelte bransjer. Som forhold som fremmer måloppnåelse trekkes blant

annet velfungerende HMS-grupper og god prosesstøtte frem.

### Viktige læringspunkter

- Identifisering og gjennomføring av tiltak for å redusere sykefravær og frafall er et langsiktig arbeid. Forebyggende arbeidsmiljøarbeid handler i mange tilfeller om kulturendring, og det vil kreves systematisk arbeid i lang tid fremover for å klare å endre gamle arbeidsmåter og kulturer, og sikre at nye metoder og modeller blir en del av de varige strukturene i virksomhetene.
- Det å velge en tilnærming der bransjeprogrammet primært gir økonomisk støtte til virksomhetsspesifikke tiltak, krever en svært systematisk oppfølging fra bransjeprogrammets side med hensyn til å sikre kunnskap om hvordan tiltaket er gjennomført og hvordan det virker.
- For at et vellykket tiltak skal være overførbart til andre virksomheter, trengs det ikke bare informasjon om hvilke resultater man har oppnådd. Det er også viktig å ha kunnskap om prosessen, om hva som har gjort at tiltaket har fungert, og hvilke hindringer man eventuelt har møtt på, for å kunne si noe om hva som skal til for at det konkrete tiltaket skal få ønsket virkning også i andre virksomheter og i bransjen mer generelt. Man bør kunne si noe om hva som virker for hvem under hvilke omstendigheter.
- Av mange virksomheter oppleves prosesstøtte i en eller annen form som en viktig suksessfaktor både for å sette i gang og opprettholde endringsarbeid over tid. Det er viktig å vurdere hvordan dette behovet kan ivaretas på en måte som samtidig ikke medfører prosjektavhengighet i virksomheten, slik at tiltakene bidrar til varige endringer

### Konklusjon

Opprettelsen av bransjeprogrammene i 2019 fulgte blant annet av en erkjennelse av at man ikke hadde lyktes i å nå målene i tidligere IA-avtaler gjennom eksisterende virkemidler, og målet var at man gjennom en tydelig bransjeretting, et tydeligere eierskap fra partene og en bedre nærhet til virksomhetene kunne identifisere og gjennomføre mer målrettede tiltak med bedre effekt på sykefravær og frafall.

Det fremstår imidlertid som uklart akkurat hva de sentrale partene i arbeidslivet så for seg at bransjeprogrammene skulle være, gjøre og oppnå, utover å bidra til bedre resultater enn hva man tidligere har fått til. Det ble i

svært liten grad gitt føringer som bidro til å «ramme inn» oppdraget som bransjene ble gitt eller sette det i sammenheng med andre virkemidler.

Vår vurdering er at det er en svakhet ved bransjeprogrammene at disse har manglet en tydelig definert oppdragsgiver som har kunnet bidra til å avklare forventninger og rammer for arbeidet. Dette gjelder både myndighetenes rolle og mangelfull tydelighet fra arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene sentralt om hva de har ønsket å oppnå med bransjeprogrammene som virkemiddel.

Videre mener vi bransjeprogrammene de første årene var preget av en noe manglende bevissthet og vurderinger fra partene knyttet til hva det krever å drive et program/prosjekt som skal forvalte og skape resultater av offentlige midler, blant annet når det gjelder betydningen av god prosjektstyring, internkontroll og oppfølging av mål og resultater av arbeidet. Dette har etter vår vurdering medført at det har blitt igangsatt og gjennomført flere tiltak og aktiviteter som i liten grad har forutsetninger for å bidra til målene om redusert sykefravær og frafall i bransjene.

Samtidig er det vårt klare inntrykk at bransjeprogrammene har hatt en betydelig modning underveis når det gjelder å sikre en målrettet styring og innretting av arbeidet. Vi har observert at bransjeprogrammene har vist evne og vilje til læring og omstilling. Alle bransjeprogrammene har etablert kunnskaps- og erfaringsgrunnlag for å kunne levere på oppdraget om å gjennomføre målrettede tiltak i sine bransjer. Flere av bransjeprogrammene kan også vise til konkrete resultater av arbeidet i form av redusert sykefravær i virksomheter som har gjennomført tiltak.

Samlet sett innebærer dette at bransjeprogrammene pr. høsten 2023 har etablert et godt grunnlag for det videre arbeidet med å identifisere og gjennomføre tiltak i bransjene som kan bidra til å påvirke sykefravær og frafall i positiv retning.

**Vår samlede vurdering er derfor at bransjeprogram er et egnet virkemiddel for å bidra til å oppnå målene og ambisjonene i IA-avtalen.**

Det er spesielt tre forhold som er medvirkende til vår samlede positive vurdering av bransjeprogrammene som virkemiddel.

- For det første mobiliserer bransjeprogrammene partssamarbeidet på en annen måte enn tidligere.
- For det andre bidrar bransjeretningen, i samspill med partssamarbeidet, til at kunnskap, aktiviteter og tiltak i større grad enn før blir målrettet inn mot spesifikke utfordringer i den aktuelle bransjen
- For det tredje er det vår vurdering at bransjeprogrammene gjennom sine tiltak kommer direkte og tett på virksomhetene i bransjen.

Samtidig har arbeidet i bransjeprogrammene gitt en rekke viktige erfaringer og læringspunkter som bør hensyntas i et eventuelt videre arbeid i bransjeprogrammet og/eller ved opprettelse av nye bransjeprogram. Først og fremst knytter dette seg til betydningen av et godt forarbeid og av å sikre en tilnærming til arbeidet som legger til rette for resultater. Gjennom evalueringen har vi særlig lagt vekt på forbedringspotensiale som knytter seg til god prosjektstyring, etablering av klare mål og planer, tydelighet i roller og ansvar, og systematikk for oppfølging av mål og resultater. Disse forholdene er avgjørende for å sikre at arbeidet kan gi reelle resultater og at bransjeprogrammene kan bidra til en formåls effektiv bruk ressurser.

Videre mener vi det er avgjørende at de ulike virkemidlene i IA-avtalen, herunder blant annet arbeidsmiljøsettingsingen, som er myndighetenes ansvar, og bransjeprogrammene, som er partenes ansvar, i større grad sees i sammenheng, uavhengig av hvilke(n) aktør(er) som er ansvarlige for gjennomføring og resultater

Endelig peker vi på at det er en generell risiko ved etablering av programmer med avgrenset varighet at arbeidet får liten varig effekt med mindre det tas aktive beslutninger knyttet til det videre arbeidet i god tid før utløpet av perioden. Vi mener derfor det er viktig at det i god tid før bransjeprogrammene avslutning tas beslutninger om eventuell fremtidig organsering av bransjeprogrammene, herunder eksempelvis om disse skal avsluttes, om de skal videreføres som tidsavgrensede programmer eller om de skal overføres som en varig struktur i partssamarbeidet. Basert på disse beslutningene bør det gjennomføres et systematisk arbeid for å sikre at arbeidet som er gjennomført og ressursene som er lagt ned også kan ha virkninger på lengre sikt.

# Innhold

Forord	3
Sammendrag	4
1 Innledning	16
2 Analytiske og teoretiske perspektiver	28
3 Introduksjon til bransjene	33
4 Mål og føringer for bransjene	40
5 Organisering, styring og forankring	53
6 Tiltak for å redusere sykefravær og frafall	73
7 Resultater og effekter	114
8 Konklusjon	158
Vedlegg 1: Litteraturliste	162
Vedlegg 2 – Oversikt over tiltak i bransjeprogrammene	165

# Innhold

<b>Forord</b>	<b>3</b>	5.4 Administrasjon av bransjeprogrammene	61
<b>Sammendrag</b>	<b>4</b>	5.5 Forankring og partssamarbeid	66
Mål og føringer	6	5.6 Overordnet styring av bransjeprogrammene og myndighetenes rolle	67
Organisering, styring og forankring	6	5.7 Oppsummering og vurdering	70
Tiltak for å redusere sykefravær og frafall	7	<b>6 Tiltak for å redusere sykefravær og frafall</b>	<b>73</b>
Resultater og effekter	8	6.1 Sammendrag av kapittelet	73
Konklusjon	9	6.2 Innledning	73
<b>1 Innledning</b>	<b>16</b>	6.3 Sentrale føringer for utvikling og gjennomføring av tiltak	75
1.1 Om evalueringen	16	6.4 Valg av tiltak og innretning i bransjeprogrammene	77
1.2 Om treparts bransjeprogram som virkemiddel i IA-avtalen	18	6.5 Kunnskapsgrunnlag om behov og sannsynlig virkning	82
1.3 Metode	21	6.6 Planer for tiltakene	92
<b>2 Analytiske og teoretiske perspektiver</b>	<b>28</b>	6.7 Gjennomføring av tiltak i virksomhetene	92
2.1 Bruk av programteori i evalueringen	28	6.8 Involvering av partene på virksomhetsnivå i gjennomføringen av tiltakene	100
2.2 Teoribasert evaluering	30	6.9 Bransjeprogrammernes systemer for å følge opp og ha oversikt over tiltakene	101
<b>3 Introduksjon til bransjene</b>	<b>33</b>	6.10 Justering og utvikling av tiltak som følge av erfaringer og evalueringer	104
3.1 Innledning	33	6.11 Oppsummering og vurdering	109
3.2 Barnehage	33	<b>7 Resultater og effekter</b>	<b>114</b>
3.3 Bygg og anlegg	34	7.1 Sammendrag av kapittelet	114
3.4 Leverandørindustrien til olje og gassnæringen	35	7.2 Innledning	Error! Bookmark not defined.
3.5 Rutebuss og persontrafikk	36	7.3 Bruk av programteori i evalueringen av resultater og effekter	116
3.6 Næringsmiddelindustrien	37	7.4 Oppnådde resultater og effekter så langt i bransjeprogrammene	119
3.7 Sykehus	38	7.5 Utfordringer som er særskilt relatert til virksomhetsspesifikke tiltak	146
3.8 Sykehjem	38	7.6 Faktorer som fremmer og hemmer måloppnåelse og effekter av bransjeprogrammernes arbeid	147
<b>4 Mål og føringer for bransjene</b>	<b>40</b>	7.7 Oppsummering og vurdering	154
4.1 Sammendrag av kapittelet	40	<b>8 Konklusjon</b>	<b>158</b>
4.2 Innledning	41	<b>Vedlegg 1: Litteraturliste</b>	<b>162</b>
4.3 Overordnede føringer for bransjeprogrammene	41		
4.4 Mål for de enkelte bransjeprogrammene	45		
4.5 Målgruppe for tiltakene	49		
4.6 Oppsummering og vurdering	50		
<b>5 Organisering, styring og forankring</b>	<b>53</b>		
5.1 Sammendrag av kapittelet	53		
5.2 Innledning	54		
5.3 Bransjeprogrammernes organisering	56		

<b>Vedlegg 2 – Oversikt over tiltak i bransjeprogrammene</b>	<b>165</b>
Bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk	166
Bransjeprogram for bygg og anlegg	175
Bransjeprogram for næringsmiddelindustrien	179
Bransjeprogram for leverandørindustrien	185
Bransjeprogram for sykehus	189
Bransjeprogram for sykehjem	191
Bransjeprogram for barnehage	194

## Liste over tabeller

Tabell 1 Temaene for evalueringen	17
Tabell 2 Bransjeprogram under IA-avtalen (2019-2024)	20
Tabell 3: Bransjeprogrammernes organisering	57
Tabell 4: Innretning av tiltaksarbeidet i bransjeprogrammene	80
Tabell 5: Oversikt over satsingsområdene som er definert i programplanene og rapporteringen fra bransjeprogrammene	83
Tabell 6: Eksempel på forsknings- og kartleggingsprosjekter som er gjennomført av eksterne aktører på vegne av bransjeprogrammene, eller som bransjeprogrammene har gitt økonomisk støtte til	88
Tabell 7: Søknader om tilskudd fra bedrifter som ble mottatt og innvilget av bransjeprogrammene mellom januar 2020 og juni 2023	98
Tabell 8: Eksterne evalueringer av tiltak i bransjeprogrammene	105
Tabell 9: Endring i legemeldt sykefravær fra 2018 til 2023, nasjonalt snitt og utvalgte bransjer	127

## Liste over figurer

Figur 1: Fordeling av respondenter per bransjeprogram i 2022	23
Figur 2: Fordeling av respondenter per bransjeprogram i 2023	24
Figur 3 Lineært pildiagram som illustrerer et eple om dagen-teorien	29
Figur 4 Illustrasjon som viser hvordan bransjeprogrammene har innrettet sitt tiltaksarbeid	78
Figur 5: Oversikt over hvor lenge virksomhetene i de ulike bransjeprogrammene har deltatt i eller jobbet med tiltak/aktiviteter i regi av bransjeprogrammet	93
Figur 6: Regnskap og prognose for bransjeprogram for leverandørindustrien	95
Figur 7: Programteori for bransjeprogram for barnehage med handlingsteori og forandringsteori	117
Figur 8: Programteori for bransjeprogram for barnehage med forutsetninger som en del av forandringsteorien	118
Figur 9: Metoder og verktøy for å måle resultater i virksomhetene.	121
Figur 10: Egenmeldt og legemeldt sykefravær. Alle bransjer. 2015-2023	122
Figur 11: Utviklingen i legemeldt sykefravær ved sykehjem, 2015 - 2023	124
Figur 12: Utviklingen i legemeldt sykefravær i barnehager, 2015 - 2023	124
Figur 13: Utviklingen i legemeldt sykefravær i bygg og anlegg, 2015-2023	125
Figur 14: Utviklingen i legemeldt sykefravær i rutebuss og persontrafikk, 2015-2023	126
Figur 15: Utviklingen i legemeldt sykefravær i næringsmiddelindustrien, 2015-2023	126
Figur 16: Endring i virksomhetens sykefravær i inneværende IA-periode	128
Figur 17: Redusert korttids og langtids sykefravær som følge av bransjeprogrammet	129
Figur 18: Bedre verktøy og metoder som et resultat av bransjeprogrammene.	132
Figur 19: Redusert frafall som følge av deltakelse i bransjeprogrammet.	134
Figur 20: Frafall og sykefravær som utfordringer i virksomhetene	135
Figur 21: Økt kunnskap om partssamarbeid og rolleforståelse som resultat av bransjeprogrammet.	136
Figur 22: Bedre partssamarbeid som resultat av bransjeprogrammet.	137
Figur 23: Økt kunnskap og kompetanse som et resultat av bransjeprogrammet.	140
Figur 24: Bygging av nyttige relasjoner og nettverk som et resultat av bransjeprogrammet	142
Figur 25: Nyttig læring fra erfaringene til andre virkemidler som et resultat av bransjeprogrammet.	143
Figur 26: Bedre psykososialt arbeidsmiljø som et resultat av bransjeprogrammet.	144
Figur 27: Bedre fysisk arbeidsmiljø som et resultat av bransjeprogrammet.	145
Figur 28: Eksempel på risikovurdering i bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk	149
Figur 29 Støtte fra andre aktører.	151



# 1 Innledning

Dette kapittelet gir en innføring i bakgrunnen for bransjeprogrammene og evalueringen, samt beskrivelse av den metodiske tilnærmingen som er benyttet i evalueringen.

## 1.1 Om evalueringen

«Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv», som regel forkortet til IA-avtalen, ble inngått mellom regjeringen og partene i arbeidslivet 1. januar 2019, og varer frem til 2024.<sup>2</sup> Et av virkemidlene i IA-avtalen 2019-2024 er *bransjeprogram* i prioriterte bransjer, hvor IA-partene er enige om å sette inn spisset og prioritert innsats for å støtte opp under målene for IA-avtalen. Det er etablert syv bransjeprogram under IA-avtalen 2019-2024.

Deloitte ble våren 2020 tildelt i oppdrag fra Arbeids og inkluderingsdepartementet<sup>3</sup> å evaluere bransjeprogrammene under IA-avtalen i perioden 2020-

2023.<sup>4</sup> Datainnsamlingen i evalueringen ble avsluttet i oktober 2023.

Evalueringen skal bidra til bedre kunnskap om bransjeprogram som virkemiddel i IA-avtalen og som bidrag til måloppnåelse i IA-arbeidet. Formålet med evalueringen har vært å evaluere og vurdere resultater, og så langt som mulig effekter, av IA-bransjeprogrammene både enkeltvis og samlet. I tillegg har kartlegging og vurdering av tiltak, prosess, og arbeids- og samarbeidsformer mellom aktørene stått sentralt. Tabell 1 viser temaene for evalueringen.

---

<sup>2</sup> IA-avtalen (2019-2024) ble først etablert for perioden 2019-2022. I 2022 ble partene i IA-avtalen enige om å forlenge avtalen frem til desember 2024, på bakgrunn av betydelige forsinkelser og hindringer knyttet til covid-19-pandemien.

<sup>3</sup> Daværende Arbeids- og sosialdepartementet.

<sup>4</sup> Som følge av den administrative forlengelsen av bransjeprogrammene som ble besluttet høsten 2021 er også evalueringsoppdraget forlenget med tilsvarende lengde. Bransjeprogrammene fortsetter ut IA-avtalen, frem til 2024.



Tabell 1 Temaene for evalueringen

Tema nr.	Tema	Beskrivelse	Formål
1	<b>Mål og føringer for bransjeprogrammene</b>	Her har vi kartlagt de mål, forventinger og føringer som er fastsatt og uttrykt for bransjeprogram som virkemiddel, både samlet og enkeltvis.	Undersøke og vurdere hvorvidt det er etablert tydelige mål og føringer for å gi nødvendig retning til bransjeprogrammenes arbeid, og om disse målene er likt forstått blant de involverte partene.
2	<b>Organisering, styring og forankring</b>	Her har vi kartlagt hvordan arbeidet i bransjeprogrammene er organisert og hvilke roller de ulike aktørene spiller i samarbeidet. Videre har vi undersøkt hvorvidt det kan identifiseres forskjeller i partenes tilnærming til og prioritering av samarbeidet i de ulike programmene.	Undersøke og vurdere i hvilken grad bransjesamarbeidene er organisert på en måte som legger til rette for gjennomføring av hensiktsmessige tiltak.
3	<b>Utvikling og gjennomføring av tiltak</b>	Her har vi kartlagt hvordan bransjeprogrammene har innrettet arbeidet med tiltak, samt hvilke typer tiltak de iverksetter. Videre har vi undersøkt hvordan bransjeprogrammene jobber for å få tiltakene ut i bransjen og hvordan denne gjennomføringen foregår.	Undersøke og vurdere hvorvidt aktivitetene som gjennomføres i bransjeprogrammene er hensiktsmessige med tanke på målene for IA-arbeidet og bransjeprogrammet, og hvorvidt de tiltakene som utarbeides gjennomføres i virksomhetene.
5	<b>Effekter og resultater</b>	Her har vi undersøkt hvilke resultater og effekter man så langt kan se av bransjeprogrammenes innsats. Vi har benyttet programteori som analytisk virkemiddel for å undersøke hva som fremmer og hva som hindrer at man oppnår målene om redusert sykefravær og frafall gjennom tiltakene som er iverksatt.	Undersøke og vurdere hvorvidt tiltakene som utvikles av bransjeprogrammene kan bidra til å nå målene for IA-avtalen.

## 1.2 Om treparts bransjeprogram som virkemiddel i IA-avtalen

### 1.2.1 Bakgrunn for IA-avtalen

Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv – et arbeidsliv med plass til alle (IA-avtalen) er et avtalesamarbeid mellom myndighetene og partene i arbeidslivet, basert på grunntanken om at et godt partssamarbeid er en nødvendig forutsetning og en nøkkel for å lykkes med innsatsen for et inkluderende arbeidsliv. IA-avtalen har siden 2001 utgjort en viktig ramme for satsinger knyttet til å nå overordnede nasjonale mål for sysselsetting, arbeidsmiljø og inkludering. Den norske modellen for trepartssamarbeidet mellom partene i arbeidslivet og myndighetene har vært en viktig bærebjelke i utviklingen av et velfungerende norsk arbeidsliv, og utgjør også kjernen i IA-samarbeidet. Målet er at IA-avtalens virkemidler skal bidra til å understøtte IA-arbeidet i virksomhetene og muliggjøre oppfølging og gode resultater på den enkelte arbeidsplass.

Den første IA-avtalen ble inngått mellom regjeringen og partene i arbeidslivet i 2001, og gjaldt for perioden frem til 2005.<sup>5</sup> Avtalen hadde som mål å redusere sykefraværet og føre til en økt tilsetting av arbeidstakere med redusert funksjonsevne, samt øke den gjennomsnittlige avgangsalderen fra arbeidslivet. I forbindelse med den første IA-avtalen ble det også opprettet fylkesvise NAV Arbeidslivssenter som skulle fungere som et av de viktigste virkemidlene i IA-avtalen. Arbeidslivssentrene hovedansvar er å bistå IA-virksomhetene i deres langsiktige, systematiske og forebyggende HMS- og IA-arbeid. IA-avtalen har siden 2001 blitt fornyet flere ganger, og det har til sammen vært fem IA-avtaleperioder. Siden 2010 har IA-avtalenes mål i stadig større grad vært rettet mot forebyggende arbeid. Den femte IA-avtalen (2019-2024) skiller seg fra tidligere avtaleperioder ved at den omfatter hele arbeidslivet, og ikke bare de virksomhetene som har inngått lokal IA-avtale.

Selv om tidligere IA-avtaler har ført til enkelte resultater, vurderte faggruppen for IA-arbeidet (IA-faggruppen) i



#### IA-avtalens mål 2019-2024

Den fjerde IA-avtalen (2019-2024) ble først etablert for perioden 2019-2022. IA-avtaleperioden ble først administrativt forlenget til 30. juni 2023, før hele IA-avtalen høsten 2022 ble forlenget til og med desember 2024, blant annet på bakgrunn av betydelige forsinkelser og hindringer knyttet til covid-19-pandemien.

IA-avtalen skal skape et arbeidsliv med plass til alle gjennom å forebygge sykefravær og frafall og på denne måten bidra til å øke sysselsettingen.

De nasjonale målene for IA-avtalen når det gjelder **sykefravær** er å redusere sykefraværsprosenten med 10 prosent sammenlignet med årsgjennomsnittet for 2018.

Når det gjelder **frafall** er målet ikke tallfestet, men det er fastslått at frafallet fra arbeidslivet skal reduseres.

2018 at utviklingen i sykefraværet ikke har endret seg vesentlig de siste årene, og at det siden 2012 har vært liten bevegelse i forhold til IA-målet.<sup>6</sup> Faggruppen påpekte også at det er særlig bekymringsverdig at det foreligger lite evidensbasert forskning som effektivt kan dokumentere effekter av tiltak knyttet til IA-avtalen. Sentral forskning som har oppsummert kunnskapsstatusen på feltet, har konkludert med at de fleste beslutninger om IA-tiltak har blitt truffet med svakt kunnskapsgrunnlag om hvorvidt tiltakene faktisk virker. Dette gjelder også effektene av arbeidslivssentrene som tjenestetilbud i IA-avtalen.

### 1.2.2 Bransjeprogram som virkemiddel

I den gjeldende IA-avtalen (2019-2024) er innsatsen for reduksjon av sykefravær og mot frafall fra arbeidslivet målrettet mot bransjer og sektorer som har «potensial for å redusere sykefravær og frafall, og skal på denne måten

<sup>5</sup> «Inkluderende arbeidsliv – avtaleperioden 2001-2005». [https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende\\_arbeidsliv/ia-tidligere-avtaleperioder/inkluderende-arbeidsliv---avtaleperioden-2001-2005/id2356123/](https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende_arbeidsliv/ia-tidligere-avtaleperioder/inkluderende-arbeidsliv---avtaleperioden-2001-2005/id2356123/)

<sup>6</sup> Faggruppen for IA-arbeidet. «Målene om et mer inkluderende arbeidsliv – status og utviklingstrekk». 2018.

bidra til å nå de nasjonale målene for avtalen»<sup>7</sup>. Et av virkemidlene partene har valgt å ta i bruk er **bransjeprogrammer** i bransjer og sektorer hvor IA-partene er enige om å sette inn spisset og prioritert innsats for å støtte opp under målene for IA-avtalen.

Bransjeprogrammets formål er å mobilisere partene på bransje- og virksomhetsnivå til i fellesskap å dokumentere og ta fatt i felles erkjente utfordringer. I rapporten fra den partssammensatte arbeidsgruppen som foreslo aktuelle bransjer for opprettelse av bransjeprogram er det, basert på IA-avtalen, lagt til grunn at et godt samarbeid mellom partene, både trepartssamarbeid på samfunnsnivå og topartssamarbeid på arbeidsplassene, er det viktigste verktøyet i oppfølgingen av IA-avtalen.<sup>8</sup> Det vises til at for å oppnå resultater skal gjennomføring og oppfølging av bransjeprogrammene først og fremst skje i regi av de

relevante organisasjoner på bransjenivå og i samarbeid mellom partene på arbeidsplassene. Av IA-avtalen fremgår det at det skal legges til rette for at partene og virksomhetene i bransjene kan prøve ut ulike målrettede tiltak innenfor de valgte satsingsområdene: *forebyggende arbeidsmiljøarbeid og oppfølging av lange og/eller hyppig gjentakende sykefravær*.

Arbeidsgruppen foreslo syv bransjer som skulle prioriteres basert på dokumentert kunnskap og faglige vurderinger av indikatorer for forebygging, arbeidsmiljøarbeid, sykefravær og frafall.<sup>9</sup> Arbeidslivs- og pensjonspolitisk råd sluttet seg til forslagene, og det ble dermed opprettet bransjeprogram i følgende syv bransjer, som vist i tabellen under.

---

<sup>7</sup> «Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 2019-2022».

<https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/asd/dokumenter/2018/ia-avtalen-2019-2022.pdf>

<sup>88</sup> «Bransjeprogrammer under IA-avtalen 2019-2022». <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/bransjeprogrammer-under-ia-avtalen-20192022/id2645863/>

<sup>9</sup> «Bransjeprogrammer under IA-avtalen 2019-2022». <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/bransjeprogrammer-under-ia-avtalen-20192022/id2645863/>

Tabell 2 Bransjeprogram under IA-avtalen (2019-2024)

Bransjeprogram	Ledet av	Deltakere i styringsgrupper
<b>Sykehus</b>	Spekter	Unio, Norsk sykepleierforbund, LO, Fagforbundet, Fellesorganisasjonen, Akademikerne, Den norske legeforeningen, Delta (YS), Spekter, Virke, NAV, Arbeidstilsynet, Helse Sør-Øst, Helse Vest, Helse Nord og Helse Midt.
<b>Sykehjem</b>	KS	Unio, Norsk sykepleierforbund, LO, Fagforbundet, Delta (YS), KS, Virke, NHO Geneo <sup>10</sup> , NAV, Arbeidstilsynet.
<b>Barnehage</b>	KS	Unio, Utdanningsforbundet, LO, Fagforbundet, YS, Delta, KS, Virke, KA, PBL, NAV, Arbeidstilsynet, Norlandia og FUS.
<b>Leverandørindustrien – olje og gass</b>	Norsk Industri (NHO)	Norsk Industri, Norsk olje og gass, Industri Energi, Fellesforbundet, El og IT-forbundet Tekna, SAFE, Petroleumstilsynet og NAV
<b>Næringsmiddelindustrien</b>	NHO Mat og Drikke (NHO)	NNN, NHO Mat og Drikke, Sjømat Norge og Arbeidstilsynet
<b>Rutebuss og persontrafikk</b>	Spekter	YTF, LO, YS, Fagforbundet, Norsk Jernbaneforbund, Fellesforbundet, Norsk Lokomotivmannsforbund, Delta, Spekter, NHO Transport og Arbeidstilsynet
<b>Bygg og anlegg</b>	Byggenæringens landsforbund (NHO)	Norsk Arbeidsmandsforbund, BNL, Arbeidstilsynet og Samarbeid for sikkerhet i bygg og anlegg (SfS BA)

Bransjeprogrammene startet sitt arbeid høsten 2019 og hadde en opprinnelig varighet ut 2022, men ble administrativt forlenget til 30. juni 2023. På bakgrunn av blant annet covid-19-pandemien som har pågått gjennom store deler av avtaleperioden, ble hele IA-avtalen høsten 2022 forlenget til og med desember 2024.

Hvert bransjeprogram er etablert som et prosjekt med en styringsgruppe bestående av partene i den enkelte bransjen, samt representanter fra relevante myndigheter. Bransjeprogrammene er ledet av den største arbeidsgiverorganisasjonen innen den aktuelle bransjen. Myndighetene, ved Arbeidstilsynet, Petroleumstilsynet og Arbeids- og velferdsetaten, deltar og bidrar inn mot samarbeidet om IA-bransjeprogrammene på strategisk nivå, blant annet gjennom deltakelse i styringsgrupper.

I IA-avtalen er det lagt til grunn en årlig ressursramme på 80 millioner kroner til bransjeprogrammene (inkludert administrasjon, følgeevaluering, utvikling mv.). Midlene til bransjeprogrammene fordeles gjennom en tilskuddsordning regulert i egen forskrift, som forvaltes av Arbeidstilsynet. Tilskuddsordningen utgjør samlet 70 millioner kroner årlig, som fordeles til bransjeprogrammene basert på en fordelingsnøkkel ut fra bransjens størrelse etter søknad fra bransjeprogrammene ved ledende arbeidsgiverorganisasjon. Dette innebærer at bygg- og anleggsprogrammet tildeles det største årlige beløpet (ca. 15 mNOK), mens rutebuss og persontrafikk tildeles det laveste årlige beløpet (ca. 7 mNOK).

<sup>10</sup> NHO Geneo erstattet NHO Service og Handel i 2022, men fortsatt med samme representant i styringsgruppen.

## 1.3 Metode

### 1.3.1 Etablering av programteori

Høsten 2020 utarbeidet Deloitte, på bakgrunn av intervjuer, dokumentanalyser og observasjon i bransjeprogrammene møtearenaer, en programteori for hvert av bransjeprogrammene. Dette innebærer å utarbeide en visuell fremstilling av hvordan aktørene i bransjeprogrammet ser for seg at innsatsfaktorer, aktiviteter, produkter, resultater og effekter henger sammen, samt en kartlegging av forutsetninger og eksterne faktorer som har betydning for måloppnåelse.

Programteorien som er utarbeidet for det enkelte bransjeprogrammet inkluderer både en prosess- og implementeringsteori, det vil si programmets antatte sammenheng mellom innsatsfaktorer og aktiviteter, og en forandringsteori, det vil si programmets antatte sammenheng mellom aktiviteter, produkter og resultater på kort og lang sikt.

Programteorien, som ble presentert for de respektive styringsgruppene ved årsskiftet 2020/2021, utgjør et konseptuelt rammeverk for evalueringen for å analysere om sammenhengene mellom elementene materialiserer seg som forutsatt, og om de nødvendige forutsetningene er til stede. Denne tilnærmingen gjør det mulig å identifisere hvor det er enighet og uenighet mellom aktørene om hvordan programmet er antatt å fungere, og hvor det er svakheter i teorien. Målet er å gi bedre innsikt i hva som er årsakene til at programmene lykkes eller ikke lykkes enn gjennom en «black box»-evaluering der sammenhengen mellom innsats og virkning legges til grunn uten å utforskes eller konkretiseres nærmere.

### 1.3.2 Gjennomgang av dokumentasjon

For å kunne besvare de skisserte problemstillingene i evalueringen har vi gjennomgått og analysert ulike typer dokumentasjon.

Innledningsvis i oppdraget gjennomgikk vi sentrale dokumenter og litteratur knyttet til bakgrunnen for bransjeprogrammene, herunder IA-avtalen<sup>11</sup>, forslag fra partssammensatt gruppe<sup>12</sup>, forskrift om tilskudd til bransjeprogrammene<sup>13</sup> og oppdragsbrev til hvert av

bransjeprogrammene<sup>14</sup>. Den innledende dokumentasjonsgjennomgangen har vært viktig for å gi nødvendig kontekst og forståelse for de rammene bransjeprogrammene opererer innenfor, samt de overordnede målene de skal bidra til å nå.

For hvert av bransjeprogrammene innhentet vi innledningsvis dokumentasjon knyttet til deres arbeid så langt. Det ble sendt ut e-post til hver av prosjektlederne for de sju bransjeprogrammene i mai 2020 der vi ba om å få tilsendt styrende dokumenter, strategier, planer mv. som var utviklet for de enkelte bransjeprogrammene. Vi gjennomførte videre et innledende møte med hver av prosjektlederne der vi fikk en gjennomgang av hvordan de enkelte bransjeprogrammene hadde innrettet og lagt planer for arbeidet i programmet. Vi gjennomgikk deretter dokumentene systematisk opp mot temaene for evalueringen.

Videre i perioden har vi kontinuerlig hentet inn og analysert oppdatert og relevant dokumentasjon knyttet til bransjeprogrammene arbeid og de tiltakene som har blitt gjennomført. Dette inkluderer blant annet styrende dokumenter, sakspapirer, dokumentasjon knyttet til utvikling og gjennomføring av tiltak og knyttet til rapporteringer og gjennomførte evalueringer. Vi har hentet inn dokumentasjon gjennom å blant annet få dette tilsendt i forbindelse med styringsgruppemøter, etterspurt konkret dokumentasjon i dialog med prosjektlederne og/eller ved å hente ut dokumentasjon fra arbeidsgruppene arbeidsområder på Teams/Sharepoint som Deloitte har fått tilgang til.

Formålet med å gjennomgå disse dokumentene har blant annet vært å få et bilde av hvordan samarbeidet er lagt opp i de ulike programmene, herunder grad av formalisering av samarbeidet, fordeling av roller og oppgaver, samt hvilke aktiviteter som gjennomføres og hvordan disse har blitt foreslått og besluttet.

### 1.3.3 Intervjuer

Deloitte har gjennomført en rekke intervjuer i løpet av evalueringsperioden.

<sup>11</sup> Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv (2019-2022)

<sup>12</sup> Arbeids- og sosialdepartementet. Bransjeprogrammer under IA-avtalen 2019-2022. Forslag fra partssammensatt arbeidsgruppe 1. mai 2019.

<sup>13</sup> Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Forskrift om tilskudd til bransjeprogrammer under Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv 2019–2024 (IA-avtalen). Lovdata.no

<sup>14</sup> Arbeids- og sosialdepartementet. Tilsagn om tilskudd. Datert 24. juni 2019.

Høsten 2020 gjennomførte vi innledende intervjuer med prosjektledere/programledere, styringsgruppeledere og styringsgruppemedlemmer i alle bransjeprogrammene. En del representanter er medlem av flere styringsgrupper, og i disse tilfellene var vi flere fra Deloitte som gjennomførte intervju med enkeltrepresentanter for å sikre informasjon om alle bransjeprogram vedkommende er representert inn i. I bransjeprogram for sykehus gjennomførte vi et gruppeintervju med representanter fra helseforetakene som er styringsgruppemedlemmer i dette bransjeprogrammet. Vi gjennomførte til sammen 45 intervjuer høsten 2020.

Våren 2022 ble det gjennomført intervju med styringsgruppemedlemmene i de sju bransjeprogrammene. Også denne gangen ble det i hovedsak gjennomført individuelle intervju, men ett gruppeintervju med representanter fra helseforetakene som er representanter i styringsgruppen i bransjeprogram for sykehus. Det ble til sammen gjennomført 46 intervju.

Høsten 2023 gjennomførte vi en avsluttende intervjurunde med til sammen 32 intervju av prosjektledere og styringsgruppemedlemmer. Vi gjennomførte i denne omgangen flere gruppeintervju, noen med representanter på tvers av bransjeprogram, for på denne måten å få informantene til å blant annet reflektere mer overordnet på ordningen med bransjeprogram som sådan. Vi gjennomførte avslutningsvis også intervju med en representant fra AID og fem representanter fra arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene i koordineringsgruppen for

IA-avtalen (som ikke er styringsgruppemedlemmer i bransjeprogrammene).<sup>15</sup>

### 1.3.4 Spørreundersøkelser

Det er gjennomført spørreundersøkelse blant virksomheter som deltar i bransjeprogrammene på to ulike tidspunkt i evalueringsperioden.

Spørreundersøkelsene har vært et viktig bidrag for å innhente og systematisere erfaringer og resultater på tvers av bransjeprogrammene. Vi har brukt Questback til gjennomføring av spørreundersøkelser.

Spørreundersøkelsene har blitt distribuert direkte til hhv. tillitsvalgte, verneombud og representanter for ledelsen i virksomheter som har deltatt/deltar i tiltak eller som har søkt om støtte til tiltak gjennom bransjeprogrammene.

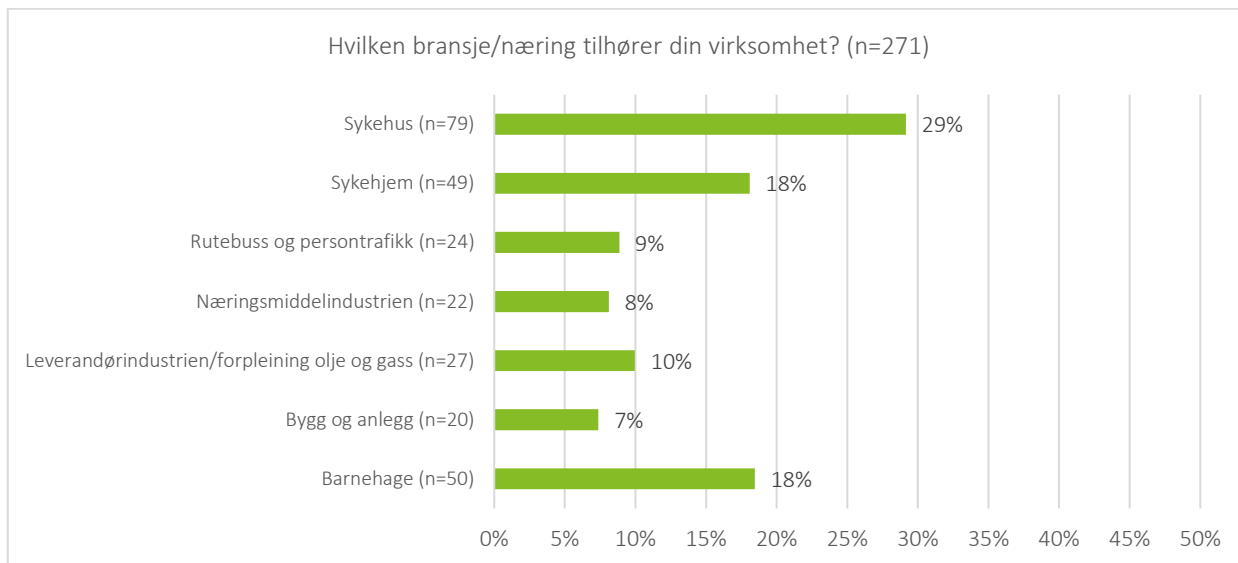
Tema for spørreundersøkelsene har blant annet vært virksomhetenes kjennskap til bransjesamarbeidene og i hvilken grad de involveres i eller blir informert om arbeidet, det lokale partssamarbeidet og implementering av tiltakene fra bransjeprogrammene.

Første spørreundersøkelse ble gjennomført våren 2022. For å sikre at spørreundersøkelsen var relevant og at spørsmålene i minst mulig grad kan misforstås, ble spørsmålene sendt til de sju prosjektlederne for gjennomgang før de ble distribuert til respondentene. Det var totalt 715 personer som mottok invitasjon til å svare på spørreundersøkelsen, og 271 respondenter som svarte på undersøkelsen, noe som gir en svarprosent på 38 prosent.

---

<sup>15</sup> Det ble av praktiske årsaker ikke gjennomført intervju med Virke

**Figur 1: Fordeling av respondenter per bransjeprogram i 2022**

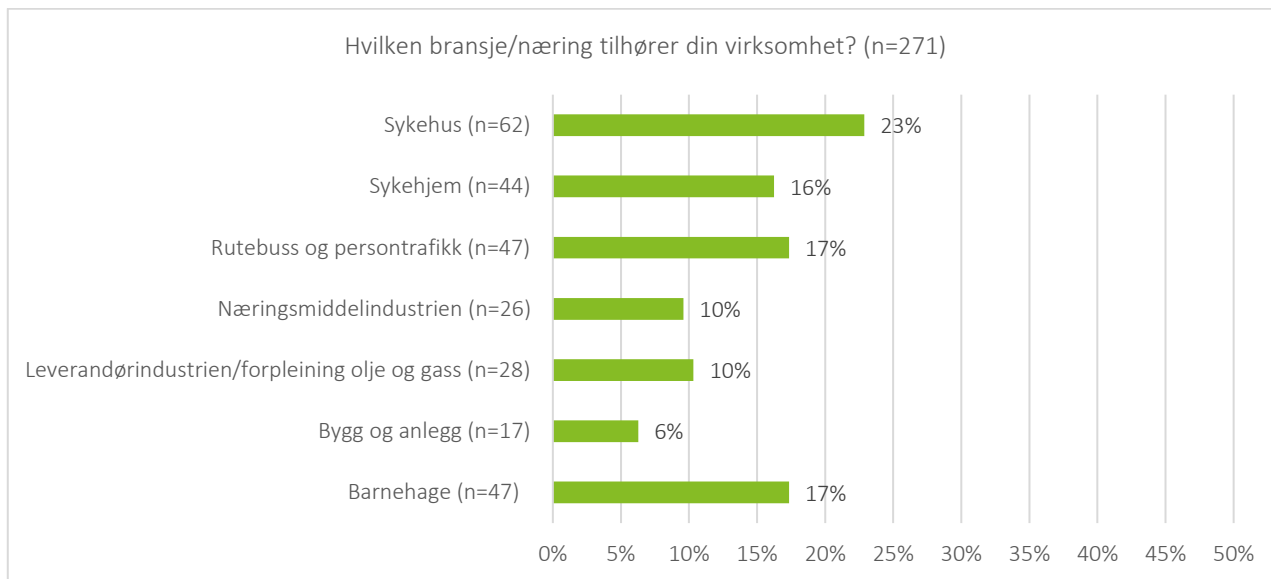


Det er variasjoner i antall svar per bransjeprogram, noe som har sammenheng med at det er stor variasjon i hvor mange virksomheter som deltar i/har gjennomført aktiviteter med støtte fra eller i regi av det enkelte bransjeprogram, og dermed i hvor mange som mottok invitasjon til å svare på undersøkelsen. Innenfor bransjeprogram næringsmiddel var det for eksempel bare totalt 40 respondenter som ble invitert til å svare på spørreundersøkelsen, inkludert representanter for ledelse, tillitsvalgte og verneombud. Innenfor bransjeprogram for leverandørindustrien ble til sammen 39 respondenter invitert til å svare på undersøkelsen, og svarprosenten i denne bransjen er derfor relativt høy med 27 svar. På den annen side, var det 242 personer i bransjeprogram for sykehus og 155 personer i bransjeprogram for barnehage som fikk invitasjon til å

svare på undersøkelsen. Svarprosenten i disse bransjene er dermed betydelig lavere. Bransjeprogram for barnehage og bransjeprogram for sykehjem hadde kun kontaktinformasjon til representanter for ledelsen ved de deltakende virksomhetene. Her ble derfor leder oppfordret til å sende Deloitte kontaktinformasjon til tillitsvalgt og verneombud, for at også disse kunne få invitasjon til å svare på spørreundersøkelsen. Vi mottok slik tilbakemelding fra mange av virksomhetene, men ikke fra alle.

Deloitte sendte i 2023 ut en ny spørreundersøkelse, der det var 742 respondenter som var invitert til å svare. Det var i denne runden til sammen 271 respondenter som svarte på undersøkelsen. Dette gir til sammen en svarprosent på 37 prosent.

Figur 2: Fordeling av respondenter per bransjeprogram i 2023



### 1.3.5 Caseundersøkelser i utvalgte virksomheter

Deloitte har gjennomført caseundersøkelse i utvalgte virksomheter for å innhente erfaringer fra og eventuelle resultater ved gjennomføring av tiltak gjennom bransjeprogrammene. Formålet med caseundersøkelse har vært å få innsikt i implementeringen av tiltak og hva som er viktige suksesskriterier og barrierer for at disse skal være vellykkede. Vi har fått oversikt over virksomheter og kontaktinformasjon til ledere, tillitsvalgte og verneombud gjennom kommunikasjon med prosjektlederne i bransjeprogrammene. Caseundersøkelsene har blitt gjennomført gjennom semistrukturerte intervju med representanter fra ledelse og ansatte (tillitsvalgte og verneombud) i virksomhetene.

Høsten 2021 valgte vi ut en casevirksomhet fra hvert bransjeprogram og gjennomførte intervju med representant(er) fra ledelsen og ansattrepresentant(er). Det ble gjennomført intervju med til sammen 21 personer i sju virksomheter.

I årsskiftet 2022/2023 gjennomførte vi intervju i de samme sju virksomhetene som høsten 2021, i tillegg til at vi valgte ut to nye virksomheter for hvert av bransjeprogrammene. Det ble gjennomført intervju med til sammen 52 personer i 21 virksomheter.

### 1.3.6 Observasjon

Som supplement til de øvrige metodene som nevnt i avsnittene over, har vi deltatt som observatør i møtene til hvert av de sju bransjeprogrammene. Vi har lagt vekt på at vår tilstedeværelse er informert om og akseptert,

samtidig som vi under møtene har lagt vekt på å opptre på en slik måte at det ikke har påvirket gjennomføringen av arbeidet. Deloitte har god erfaring med å bruke observasjon som metode for å undersøke interorganisatoriske samarbeid, da møtepunktene i seg selv er en arena hvor de ulike distansene som kan gjøre seg gjeldende i et samarbeid kommer til syne.

I oppstarten deltok vi i styringsgruppemøter, og i flere av bransjeprogrammene også arbeidsgruppemøter o.l., for å få en økt forståelse for hvordan samarbeidene fungerte og gjeldende dynamikk mellom aktørene. Vi har i den videre oppfølgingen prioritert å delta i styringsgruppemøtene, og har gjennom dette fått oppdatert informasjon om aktiviteter og utvikling i de enkelte bransjeprogrammene.

Prosjektleder og assisterende prosjektleder for evalueringen har videre deltatt på ulike samlinger for å informere om evalueringen, blant annet gjennom et webinar i mai 2020 og på samling for prosjektlederne for bransjeprogrammene oktober 2020. Arbeidet er i tillegg presentert for koordineringsgruppen for IA-avtalen ved en anledning.

For noen av bransjeprogrammene har vi også, som nevnt i avsnitt 1.3.2, fått tilgang til Teamsområder der det fortløpende har blitt lagt ut informasjon om pågående arbeid mv. Dette har vært svært nyttig for å sikre oversikt og kunnskap om disse bransjeprogrammene.



### 1.3.7 Prosjektstyring

Høsten 2020 og våren 2023 gjennomførte Deloitte en vurdering av prosjektstyring i hvert bransjeprogram som ble presentert for styringsgruppene. Denne vurderingen var basert på kriterier for god prosjektstyring fra anerkjente internasjonale rammeverk, og tilpasset bransjeprogrammenes innretning. Vi har vurdert prosjektstyringen utfra sju områder:

- **Omfang:** Etablering av mandat. Definere mål og suksesskriterier.
- **Risiko:** Identifisering og håndtering av risiko gjennom prosjektløpet.
- **Planlegging:** Etablere strategi, milepæler og fremdriftsplaner på et hensiktsmessig nivå for gjennomføring av prosjektet.
- **Organisering og kultur:** Organisering av prosjektet og tilgang på kapasitet og kompetanse. Etablering av roller og ansvar.
- **Budsjettering og kostnadsstyring:** Finansiell styring og oppfølging gjennom prosjektløpet.
- **Oppfølging av mål og effekt:** Oppfølging av måloppnåelse og oppnådd effekt sammenliknet med etablerte mål og krav.
- **Forankring og kommunikasjon:** Samkjøring av strategisk retning og interesser. Kommunikasjon mellom prosjektets nøkkelroller- og grupper av interessenter

Gjennom rammeverket etablerte vi tre ulike nivåer for vurdering med tilhørende kriterier per område. Under er en oppsummering av hva som overordnet kjennetegner hvert av de tre nivåene.

- **Forbedringsmulighet:** Nivå på praksis og dokumentasjon viser rom for forbedring knyttet til å sikre tilstrekkelig styring og kontroll i programmet.
- **Tilfredsstillende:** Nivå på praksis og dokumentasjon ansees som tilstrekkelig for å sikre styring og kontroll gitt programmets omfang og kompleksitet.
- **Beste praksis:** Nivå på praksis og dokumentasjon ansees som over det som kan forventes gitt programmets omfang og kompleksitet.

For å forankre våre observasjoner og analyser som ligger til grunn for vurderingene, har vi gjennomført møter med

prosjektleder og styringsgruppeleder i forkant av presentasjonen for styringsgruppene.

### 1.3.8 Evalueringskonferanse

Deloitte gjennomførte en evalueringskonferanse 15. september 2023, der medlemmer fra alle styringsgruppene, prosjektlederne og representanter fra AID og STAMI var invitert. Til sammen var det omtrent 60 deltakere på konferansen som fant sted i Deloittes lokaler i Oslo. Formålet med evalueringskonferansen var å presentere, forankre, supplere og nyansere våre funn og observasjoner fra evalueringen med viktige interessenter for bransjeprogrammene.

Evalueringskonferansen ble innledet av STAMI som presenterte sin andre rapport knyttet til kartleggingen av arbeidsmiljøforhold i IA-bransjeprogram. Deretter presenterte evalueringsteamet noen foreløpige funn og observasjoner som deltakerne fikk anledning til å drøfte, først i grupper og deretter i plenum. Deltakerne kom med en rekke nyttige innspill og kommentarer, samt gode refleksjoner og erfaringer etter mer enn tre år med bransjeprogram under IA-avtalen.

### 1.3.9 Verifisering og kvalitetssikring

Bransjeprogrammenes prosjektleder og styringsgruppeleder har fått tilsendt et utkast av rapporten for verifisering av fakta og kvalitetssikring.

Kommentarer og tilbakemeldinger er tatt hensyn til i denne endelige rapporten. Evalueringsarbeidet er kvalitetssikret i samsvar med Deloittes interne systemer og rutiner.

### 1.3.10 Refleksjon rundt rollen som følgeevaluator

Ettersom evalueringen ble igangsatt kort tid etter oppstart av bransjeprogrammene har den hatt form av en følgeevaluering. Formålet med følgeevalueringer er ofte å bidra til at tiltaket eller programmet som er under evaluering skal formes til å bli best mulig, innenfor de strukturelle, organisatoriske, faglige og individuelle forutsetningene som foreligger. Dette innebærer at en følgeevaluering ikke utelukkende observerer, beskriver og analyserer implementeringen av virkemidler og tiltak, men også bidrar til løpende vurderinger av prosess,

utvikling og nytteverdi.<sup>16</sup> Slik kan følgeevalueringen også bidra til løpende endringer og forbedringer i gjennomføringen av prosjektet eller tiltaket som evalueres, og på den måten fungere som en form for prosessstøtte. Samtidig krever det en bevissthet fra den som gjennomfører evalueringen om å unngå å bli en aktiv part i gjennomføringen og komme i en posisjon hvor man i praksis evaluerer eget bidrag til arbeidet.

I evalueringen av bransjeprogrammene under IA-avtalen har Deloitte løpende gjort analyser, vurderinger og gitt tilbakemeldinger til bransjeprogrammene på arbeidet som gjøres. Vi har lagt særlig stor vekt på vurderinger av prosess og sannsynlighet for mer varige effekter. Ved oppstart av evalueringen i 2020 etablerte vi en programteori for hvert av bransjeprogrammene som et rammeverk for å analysere og vurdere hvorvidt bransjeprogrammene er innrettet på en måte som gir grunnlag for måloppnåelse og resultater på lenge sikt.<sup>17</sup> Videre gjorde vi tidlig en vurdering av prosjektstyringen i programmene basert på anerkjente rammeverk for prosjektstyring. Disse inneholdt også anbefalinger til videre arbeid. Vi har i disse anbefalingene vært opptatt av å kommunisere at dette er å anse som innspill til forbedringsområder og tiltak som kan styrke prosjektstyringen og ikke på noen måte som pålegg eller føringer fra vår side. Bransjeprogrammene har vært fullt ut fri til å vurdere i hvilken grad de har ønsket å følge anbefalingene. Samtidig har vi gjennom de løpende tilbakemeldingene vært opptatt av å gi bransjeprogrammene en forutsigbarhet med hensyn til å forstå hva vi som evaluator har lagt vekt på når vi nå gir våre endelige vurderinger i denne sluttrapporten.

Flere av bransjeprogrammene har gitt uttrykk for at våre metodiske rammeverk er en ny og noe uvant tilnærming som det tar noe tid å sette seg inn i. Enkelte har også gitt uttrykk for en opplevelse av å bli målt og vurdert etter kriterier som man ikke har blitt informert om eller fått fremlagt på forhånd. Samtidig har det gjennomgående blitt gitt tilbakemeldinger fra de involverte aktørene om at programteorien oppleves som en nyttig tilnærming og verktøy for å styrke bevisstheten om hva som er nødvendig for å oppnå de målene som er satt for bransjeprogrammene. I denne sammenheng er det uttrykt ønske om at vårt rammeverk hadde blitt

presentert allerede fra oppstarten av bransjeprogrammenes arbeid, og at dette kunne ha bidratt til en enklere oppstart av arbeidet.

### 1.3.11 Rapportens oppbygging

Rapporten er delt inn i åtte kapitler. De første tre kapitlene er introduksjonskapitler, mens kapittel 3-7 er knyttet til hver av de konkrete temaområdene for evalueringen. Hvert av disse temakapitlene innledes av et sammendrag av kapittelet som inneholder en oppsummering av kapittelets datadel, samt en oppsummering av de viktigste læringspunktene. Dette er altså å anse som en kortversjon av det aktuelle kapittelet. En mer utfyllende vurdering av hvert tema fremgår i siste underkapittel for hvert tema, under tittelen «oppsummering og vurdering». Siste kapittel er vår overordnede konklusjon på bakgrunn av arbeidet som er gjort i evalueringen. I vedlegg 1 er rapportens litteraturliste. I vedlegg 2 finnes en utfyllende oversikt over tiltak som er gjennomført i de ulike bransjeprogrammene. Da bransjeprogrammene har gjennomført et stort omfang av aktiviteter og tiltak tas det forbehold om at det kan det være aktiviteter som ikke er fanget opp i denne oversikten.

### 1.3.12 Avgrensning og andre opplysninger

Evalueringen har ikke gjennomført analyser eller vurderinger knyttet til bruk av midler i bransjeprogrammene. Bransjeprogrammenes regnskaper revideres av ekstern revisor tilknyttet arbeidsgiverorganisasjonene som mottar tilskuddsmidler på vegne av bransjeprogrammene. For ordens skyld opplyses det om at Deloitte AS er revisor for arbeidsgiverforeningen Spekter. Ingen ansatte i Deloitte som er involvert i revisjonen har hatt befatning med denne evalueringen.

Hvert kapittel i rapporten innledes av en punktvis oppsummering. I forbindelse med utarbeidelse av disse oppsummeringene er det benyttet generativ kunstig intelligens som hjelpemiddel. All tekst er bearbeidet og kvalitetssikret av Deloitte og Deloitte står ansvarlig for all tekst i rapporten.

<sup>16</sup> Sverdrup, Sissel (2014). Evaluering. Tilnærming, modeller og eksempler. Oslo: Gyldendal Akademisk.

<sup>17</sup> Bruk av programteori som metode er nærmere omtalt i kapittel 2



## 2 Analytiske og teoretiske perspektiver

Programteori er en beskrivelse av hvordan en intervensjon, for eksempel et tiltak eller et prosjekt, er forventet å bidra til ønskede resultater, og hvilke mekanismer og kontekstuelle forhold som påvirker om man oppnår målene for tiltaket. I dette kapitlet gis en introduksjon til hva programteori er, og hvordan en slik teori kan brukes i evalueringssammenheng. Det beskrives også kort hvordan programteori kan fremstilles gjennom bruk av logiske modeller

### 2.1 Bruk av programteori i evalueringen

#### 2.1.1 Hva er programteori?

Programteori er en eksplisitt teori eller modell som viser hvordan en *intervensjon* i form av for eksempel et program, et prosjekt, en strategi eller et initiativ bidrar, eller forventes å bidra, til en rekke mellomliggende resultater og til slutt til de forventede eller observerte effektene.<sup>18</sup>

I en programteori er det ikke nok å vise hva som fører til hva; den må inkludere en forklaring på *hvordan* aktivitetene bidrar til resultatene. Funnell & Rogers (2011) beskriver videre at en programteori ideelt sett skal bestå av en forandringsteori og en handlingsteori, hvorav forandringsteorien beskriver de sentrale prosessene og drivkreftene som skaper endring for målgruppen. Teorien kan være basert på teoretiske forståelser av sammenhenger, eller en mer praktisk tilnærming til hvordan ting henger sammen. Handlingsteorien på sin side beskriver hvordan et program eller annen intervensjon er satt sammen for å aktivere en slik forandringsteori, herunder hvilke konkrete aktiviteter man skal sette i verk.

Det er viktig å merke seg at ordet «teori» i denne sammenhengen henviser til tiltakets underliggende logikk, og ikke til en form for overordnet teoretisk forankring. Teoridelen dreier seg om at det er en *eksplisitt beskrivelse av hvordan intervensjonen forventes å virke*.

Denne teorien er ikke allmenngyldig, men er derimot en beskrivelse av den spesifikke intervensjonens virkninger.

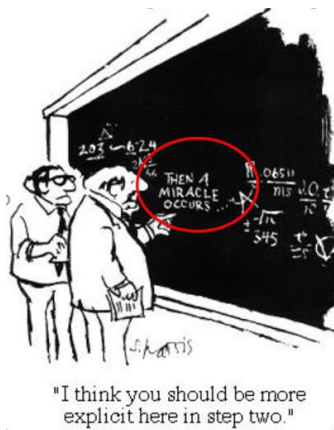
Programteori kan anvendes til mange ulike formål, herunder blant annet planlegging av intervensjoner, til å styre og kommunisere rundt intervensjoner, eller til å evaluere intervensjoner. I evalueringssammenheng bidrar programteori til å forklare resultater, eller eventuelle manglende resultater, av en gitt intervensjon.

En programteori gir et rammeverk for å analysere og forklare både suksess og manglende suksess når det gjelder måloppnåelse. Programteori kan også gi informasjon om årsakssammenhenger og forutsetninger som er helt sentrale for å kunne gjenskape suksessen dersom en intervensjon er vellykket.

Funnell & Rogers (2011) beskriver viktigheten av programteori i evaluering ved å vise til «et eple om dagen»-programmet. I dette programmet anser man det som sannsynlig at det å spise et eple om dagen vil bidra til bedre helse. Uten en analyse av prosessene som skal skje mellom leveransen av epler, og frem til det endelige resultatet i form av bedret eller ikke bedret helse, vil det imidlertid være vanskelig å tolke resultatene av programmet korrekt. Betyr manglende resultater at det ikke stemmer at et eple om dagen bidrar til bedre helse? Eller kan manglende resultater skyldes implementeringsfeil, for eksempel ved at eplene ble levert, men ikke spist, eller at eplene var for små eller for umodne?

<sup>18</sup> Funnell & Rogers, 2011.

Karlsen og Jentoft (2013;164) peker på at man kan «hevde at alle prosjekter med endring som målsetting har en programteori.» Imidlertid er denne teorien i mange tilfeller implisitt. Mange innsatser kjennetegnes av at det foreligger et formål og noen definerte målsetninger, og det settes i gang tiltak og innsatser som man antar kan bidra til å nå målene. Sammenhengen mellom innsatser og målsetninger er imidlertid ofte ikke eksplisitt beskrevet, og det er ikke tydeliggjort hvordan og hvorfor man mener at «akkurat disse» tiltakene og innsatsene vil kunne bidra til måloppnåelse.



I evalueringslitteraturen vises det til ulike uheldige konsekvenser av manglende bruk av programteori ved intervensjoner der man har et mål om å bidra til endring av en eller annen art. Uten en programteori vil gjerne sammenhenger mellom innsats og virkning

kunne fremstå som noe «mystiske» og vanskelig etterprøvbare, som illustrert gjennom bildet til venstre.

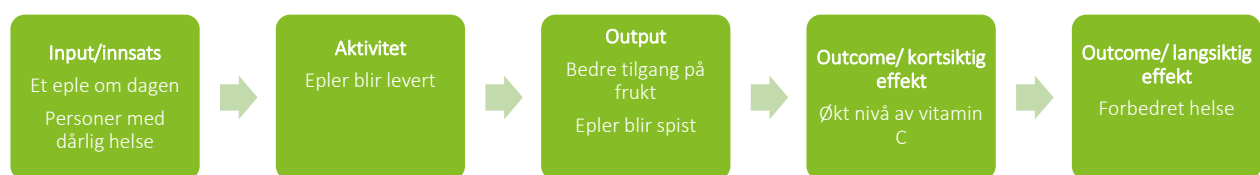
Evalueringer uten bruk av programteori omtales blant annet av Funnell & Rogers (2011) som «black box»-evaluering. Bildet over illustrerer en grunnleggende utfordring med en slik evaluering: Man kjenner til innsatsen og effektene, men ikke hvilke prosesser som foregår mellom disse to. Disse prosessene fremstår dermed som en ubeskrevet «sort boks». Dersom man gjennom en evaluering uten programteori konkluderer med høy måloppnåelse for iverksatte tiltak, kan det være risiko for at man overfortolker verdien av de tiltakene som er iverksatt, og i for liten grad er oppmerksom på

andre forhold som også kan ha bidratt til at målene nås. Videre er det en risiko for at man overvurderer generaliserbarheten av funnene, og graden av overføringsverdi til lignende programmer der man vil benytte de samme tiltakene for å oppnå tilsvarende mål. Læringseffekten blir dermed begrenset i evalueringer uten programteori.

Ved bruk av programteori rettes oppmerksomheten mot forutsetninger for at tiltakene skal bidra til at målene nås. For eksempel om det er spesielle trekk ved målgruppen som gjør at tiltakene er effektive, eller om det er andre kontekstuelle forhold som påvirker tiltakenes virkning.<sup>19</sup> Med andre ord kan etablering av en programteori være til stor hjelp for å tydeliggjøre forventninger om hvordan resultater skal skapes, og hvordan et program eller prosjekt er ment å virke, ved at man konkretiserer og synliggjør årsaksmekanismene som man forventer skal kunne forklare og føre til resultater.

### 2.1.2 Bruk av logiske modeller

En programteori presenteres ofte i form av en logisk modell, som er ment å vise den overordnede logikken i hvordan en intervensjon er forventet å virke. Dette kan for eksempel gjøres ved bruk av ulike typer pildiagram, som på en forenklet måte viser sammenhengen mellom ulike ledd i henholdsvis handlingsteorien og forandringsteorien, og illustrerer hvordan det ene forventes å føre til det andre. Et mye brukt eksempel i forbindelse med litteratur om programteori, er den nevnte «et eple om dagen-teorien». Modellen under viser denne teorien illustrert ved bruk av et pildiagram. Modellen viser hvilke innsatsfaktorer og aktiviteter som skal inngå i prosjektet, i tillegg til hvilke endringer man ser for seg skal iverksettes ved hjelp av innsatsfaktorene og aktivitetene, og som til slutt skal kunne bidra til effektmålet om forbedret helse.



Figur 3 Lineært pildiagram som illustrerer et eple om dagen-teorien

<sup>19</sup> Se for eksempel Funnell & Rogers, 2011; Bredgaard m.fl., 2016

Ved mer komplekse innsatser, for eksempel programmer med et sett av tiltak, kan man enten illustrere programteorien for hvert enkelt tiltak separat, eller man kan lage en større modell der de ulike tiltakene illustreres i sammenheng med sine innsatsfaktorer og aktiviteter, samt de endringer man ser for seg på kort og lang sikt. Sistnevnte metode er valgt da Deloitte i 2020 utarbeidet modeller for å illustrere de sju bransjeprogrammernes programteori.

Prosessen med å utlede forandringsteorien for en innsats omfatter også det å identifisere «moderatorer» eller kontekstuelle faktorer som kan påvirke måloppnåelsen. Moderatorene er faktorer som har innflytelse på hvorvidt innsatsen virker som intendert eller ikke, og kan være innsatsrelaterte eller ikke-innsatsrelaterte.<sup>20</sup>

Innsatsrelaterte moderatorer henger sammen med hvordan selve innsatsen er konstruert (eller organisert), og input i form av for eksempel økonomi og medarbeidere, og handler dermed dels om handlingsteorien. Ikke-innsatsrelaterte moderatorer henger sammen med konteksten innsatsen realiseres i, for eksempel den større organisatoriske konteksten og/eller lokal og nasjonal politisk kontekst, og dreier seg om hvordan konteksten påvirker utfallet av aktivitetene – altså i hovedsak forandringsteorien. Med andre ord kan moderatorene være knyttet både til handlingsteorien og til forandringsteorien, og fellesnevneren er at dette er faktorer som kan påvirke hvorvidt målene nås.

Det å identifisere hvilke faktorer som kan påvirke måloppnåelsen, vil i gjennomføringen av et program være viktig for å etablere en forståelse for hvilke forutsetninger som må være på plass for at programmet skal virke som intendert. Blant annet kan en høy bevissthet om de ulike faktorene som påvirker måloppnåelsen kunne bidra til at man har riktig nivå av innsatsfaktorer for å sikre måloppnåelse, at man styrer risikoene bedre enn dersom man ikke var bevisst på disse, og at man bruker muligheter utenfor programmet, for eksempel gjennom samarbeid og dialog med andre aktører, på en måte som kan bidra til suksess for programmet. I evalueringssammenheng vil bevissthet om faktorer som kan påvirke måloppnåelsen blant annet kunne bidra til bedre vurderinger knyttet til hvilke effekter som kan tilskrives programmet, og hvilke effekter som mest

sannsynlig ikke kan tilskrives programmet, men heller har andre årsaker. Det bidrar med andre ord til realisme i evalueringen og da særlig i vurderingen av sammenhenger mellom årsak og virkning.

## 2.2 Teoribasert evaluering

I en teoribasert evaluering vektlegges betydningen av konteksten for hvor godt man lykkes med tiltak som iverksettes.

### 2.2.1 Bruk av programteori i teoribaserte evalueringer

Lervåg beskriver hvordan programteori utgjør en viktig del av det som omtales som teoribaserte evalueringer:

Den teoribaserte evalueringen har et systemperspektiv som innebærer at tiltaket settes inn i en kontekst med rammebetingelser og eksterne faktorer som påvirker hvorvidt man lykkes med iverksettelsen. Evalueringen struktureres rundt oppbygging og testing av tiltakets programteori, som beskriver hvordan tiltaket forventes å utløse effekter og virkninger i en gitt kontekst. På denne måten skiller den teoribaserte fremgangsmåten seg fra klassiske effektevalueringer, ved at den ikke bare skal gi svar på om et tiltak virker eller ikke, men også hvorfor og hvordan det virker. Etablering av programteorien, danner utgangspunktet for etterfølgende empirisk testing av de antakelser og forventninger som ligger til grunn for modellen.<sup>21</sup>

Lervåg (2021) påpeker videre at «det som skiller den teoribaserte evalueringen fra øvrige tilnærminger, er at tiltakets kontekst og underliggende mekanismer trekkes inn som en viktig del av programteorien.» Dette bidrar ifølge Lervåg til å tydeliggjøre erkjennelsen av at virkningene av et tiltak eller program kan oppstå i spesifikke (fordelaktige) situasjoner, og for spesifikke deltakere eller målgrupper, og at de ikke nødvendigvis er allmenngyldige.

---

*«I det teoribaserte evalueringsperspektivet vurderes tiltaket etter flere kriterier enn ren effektmåling, og innsatsen styres i større grad mot å etablere kunnskap om suksessfaktorer som må styrkes eller barrierer som må overvinnes for å lykkes med tiltaket.»*

Lervåg 2021:12

---

<sup>20</sup> Funnell & Rogers 2011; Bredgaard m.fl., 2016; Christensen og Krogstrup, 2017.

<sup>21</sup> Lone-Eirin Lervåg 2021.

### 2.2.2 Evalueringsdesign

I en teoribasert evaluering kan man benytte ulike evalueringsdesign. Vi har i denne evalueringen valgt å kombinere sentrale elementer fra et theory of change-design og en realistisk evalueringstilnærming. Ifølge Lervåg kan de to evalueringstilnærmingene forklares på denne måten:

- *Theory of change-designet* har stort fokus på implementeringen av tiltaket. Evalueringer med utgangspunkt i theory of change er opptatt av observerte effekter og beskrivelse av handlinger og prosesser som betinger resultater i de ulike fasene. Dette gir grunnlag for en helhetlig og overordnet forståelse for hvordan et tiltak fungerer i sine omgivelser.
- *Det realistiske evalueringsdesignet* vektlegger i større grad de bakenforliggende aspektene som utløser atferdsendringer som en konsekvens av tiltaket. Til grunn ligger en forståelse av at det samme tiltaket vil kunne utløse ulike effekter i forskjellige situasjoner og hos enkelte deltakere og målgrupper, avhengig av tiltakets egenskaper og den aktuelle konteksten. Et grunnleggende spørsmål som søkes besvart i realistiske evalueringer er: *Hva virker, for hvem, i hvilken kontekst og på hvilken måte?*

Til sammen i de sju bransjeprogrammene er det iverksatt svært mange tiltak. Vi har i følgeevalueringen derfor ikke kunnet vurdere hvert enkelt tiltak detaljert ut fra en programteori, men har heller – på et mer overordnet nivå – både undersøkt forhold knyttet til implementeringen og ikke minst hvilke forhold som henholdsvis fremmer og hemmer måloppnåelse.





## 3 Introduksjon til bransjene

I dette kapittelet introduserer vi bransjene som er omfattet av bransjeprogram under IA-avtalen 2019-2024. Kapittelet gir en kort presentasjon av bransjens størrelse, sammensetningen av de sysselsatte, og sykefraværet i bransjen ved oppstart av bransjeprogrammene. Videre presenteres risikofaktorer som kan være viktige drivere for sykefravær i bransjene.

### 3.1 Innledning

I 2019 ble det nedsatt en arbeidsgruppe med berørte myndigheter og kompetansemiljøer<sup>22</sup> og partene i IA-avtalen for å utarbeide forslag til bransjeprogram under IA-avtalen 2019–2022. Arbeidsgruppen fikk i oppgave å peke ut prioriterte bransjer for bransjeprogram, og foreslo syv bransjer som skulle prioriteres basert på dokumentert kunnskap og faglige vurderinger av indikatorer for sykefravær, frafall, forebygging og arbeidsmiljøarbeid.

Bransjene som har bransjeprogram under IA-avtalen, representerer virksomheter i både offentlig og privat sektor. De ulike bransjene representerer en bredde i norsk arbeidsliv, som alle har ulike utfordringer, utgangspunkt og utviklingstrekk. Et viktig utvalgsriterium for bransjene var at innsatsen skulle målrettes mot bransjer og sektorer som har et potensial for å redusere sykefravær og frafall. Det ble også lagt vekt på at bransjene som ble inkludert var særlig utsatt for omstilling. I tillegg var det avgjørende at det var tilfredsstillende data- og dokumentasjonsgrunnlag for å kunne følge utviklingen i bransjene over tid, så vel som variasjon i størrelsen på bransjene. Det var også et kriterium at det skulle være partsengasjement og involvering på sentralt og lokalt nivå.<sup>23</sup>

I dette kapittelet tar vi utgangspunkt i situasjonsbildet i bransjene ved oppstart av bransjeprogrammene når det

gjelder sykefravær. Mesteparten av datagrunnlaget i dette kapittelet er derfor hentet fra kunnskapsgrunnlaget som ble utarbeidet av partssammensatt gruppe i dokumentet *Forslag til bransjeprogrammer under IA-avtalen 2019-2022*, med vedlegg.<sup>24</sup> Kunnskapsgrunnlaget bygger blant annet på statistikk fra statistisk sentralbyrå (SSB), og undersøkelser og forskning fra STAMI. I kapittel 7, som omhandler resultater og effekter av bransjeprogrammene, går vi mer inn på utviklingen av sykefraværet siden 2018.<sup>25</sup>

### 3.2 Barnehage

Totalt går ca. 265 400 barn i barnehage i Norge.<sup>26</sup> Barnehagesektoren sysselsetter omtrent 94 500 personer, hvorav 88 prosent er kvinner. Størrelsen på barnehagene varierer, og totalt anslås det at det er ca. 5500 barnehager i Norge (både offentlige og private barnehager).<sup>27</sup> Det er tilnærmet lik fordeling mellom offentlig og privat ansatte, med 51 prosent som er offentlig (hovedsakelig kommunalt) ansatt, og 49 prosent ansatt i private barnehager. Utdanningsbakgrunnen til de barnehageansatte varierer. Per desember 2022 har omtrent 42 prosent av de ansatte barnehagelærerutdanning, mens 23 prosent er barne- og ungdomsarbeidere. Ca. 5 prosent har annen

<sup>22</sup> Arbeids- og inkluderingsdepartementet, Arbeids- og velferdsetaten, SSB, Arbeidstilsynet, Petroleumstilsynet og STAMI deltok i arbeidsgruppen.

<sup>23</sup> Bransjeprogrammer under IA-avtalen 2019-2022. Forslag fra partssammensatt arbeidsgruppe, 1. mai 2019. s. 11.

<sup>24</sup> Bransjeprogrammer under IA-avtalen 2019-2022. Forslag fra partssammensatt arbeidsgruppe, 1. mai 2019.

<sup>25</sup> Statistikken og informasjonene i de to kapitlene kan på noen punkt avvike, da det er benyttet ulike kilder.

<sup>26</sup> [SSB, Utvikling i barnehagesektoren etter barnehageforliket.](#)

<sup>27</sup> Udir. Utdanningsspeilet 2022. [Barnehage.](#)

fagarbeiderutdanning, mens 26 prosent har «annen bakgrunn».<sup>28</sup>

### 3.2.1 Sykefravær

I 2018 lå det legemeldte sykefraværet i alle barnehager på gjennomsnittlig 8 prosent, som var 63 prosent høyere enn gjennomsnittet for alle sysselsatte. Langtidsfraværet var på 6,9 prosent (61 prosent høyere enn gjennomsnittet for alle sysselsatte). 1 av 3 barnehagelærere og 1 av 4 assistenter oppga i 2018 at langtidsfraværet helt eller delvis skyldtes jobben. De barnehageansatte opplyste også i betydelig grad at korttidsfraværet helt eller delvis skyldtes jobben. Det legemeldte sykefraværet har siden 2018 økt fra om lag 8 prosent til 9,3 prosent i 2023.<sup>29</sup>

Av kunnskapsgrunnlaget som ble lagt frem av partssammensatt gruppe i 2018, blir det vist til at det er flere faktorer som spiller inn på sykefraværet blant barnehageansatte. Kunnskapsgrunnlaget er hovedsakelig hentet fra Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø og helse (NOA), som er en del av STAMI og som oppsummerer arbeidsmiljøfakta i bransjeprofiler for utvalgte bransjer i Norge.<sup>30</sup> NOA har hentet dataene fra statistisk sentralbyrå (SSB) sin levekårsundersøkelse om arbeidsmiljø fra 2019. Data fra NOA viser at arbeidsmiljøforholdene i barnehage er sammensatte, og omfatter både psykososiale og fysiske faktorer. 38 prosent av de ansatte i barnehager opplyser om at de opplever høye emosjonelle krav i forbindelse med sitt arbeid, mens 56 prosent svarer at de utfører arbeid på huk/knær.<sup>31</sup>

Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) gjennomførte to spørreundersøkelser i 2021 og 2023 knyttet til kartlegging av arbeidsmiljøforholdene i IA-bransjeprogrammene.<sup>32</sup> I spørreundersøkelsen fra 2021 svarte de ansatte i barnehagene som deltar i bransjeprogrammet at de opplever arbeidshverdagen som krevende, og 63 prosent av de ansatte opplyste om at de føler seg både psykisk og fysisk utmattet etter jobb.<sup>33</sup> Spørreundersøkelsen viste også at 48 prosent av de ansatte opplever en ubalanse mellom innsats og belønning.

## 3.3 Bygg og anlegg

Bygg- og anleggsnæringen er en stor næring, og kan fordeles på tre hovedgrupper: oppføring av bygninger, anleggsvirksomhet og spesialisert bygg- og anleggsvirksomhet.<sup>34</sup> I 2018 sysselsatte næringen omtrent 226 000 personer, hvorav ca. 72 000 jobbet innenfor oppføring av bygninger, 25 000 innenfor anleggsvirksomhet og 128 000 innenfor spesialisert bygg- og anleggsvirksomhet.<sup>35</sup> I tillegg til disse kommer anslagsvis 23 000 personer på korttidsopphold. Et utviklingstrekk i bransjen er at de fleste store entreprenørene har få egne håndverkere. Ansatte i bemanningsbransjen registreres ikke som sysselsatt i bygg- og anleggsnæringen, og ansatte som utfører bygg- og anleggsarbeid kan også komme fra næringer som transport eller landbruk. Med bakgrunn i dette er det vanskelig å estimere totalt antall sysselsatte i bygg- og anleggsnæringen.

Bygg- og anleggsnæringen består av flere ulike yrker. Ifølge SSBs levekårsundersøkelse fra 2016 var de vanligste yrkene tømrer og anleggsarbeidere, elektrikere, byggarbeidere, leder industri/bygg og ingeniør. 32 prosent av de sysselsatte i næringen har ikke utdanning ut over grunnskole, mens 58 prosent har utdanning fra videregående. 10 prosent av de sysselsatte i næringen har høyere utdanning.

### 3.3.1 Sykefravær

I 2018 lå det legemeldte langtidsykefraværet i bygg- og anleggsbransjen på 4,0 prosent, noe som var rett i underkant av gjennomsnittet for alle sysselsatte. Det var imidlertid betydelige forskjeller i sykefraværet mellom de tre hovedgruppene av arbeidstakere innenfor sektoren. Oppføring av bygninger og annen spesialisert bygg- og anleggsvirksomhet hadde et langtidsykefravær på om lag 17-19 prosent over gjennomsnittet, og både byggevirksomhet og anleggsvirksomhet rapporterte om høyere arbeidsrelatert fravær enn gjennomsnittet. Sykefraværet var generelt litt høyere i byggevirksomhet enn i anleggsvirksomhet. Videre viste

<sup>28</sup> Barnehagefakta. Nøkkeltallene i Barnehagefakta – Ansattes utdanning. 22. desember 2022. Statistikken er tilgjengelig [her](#).

<sup>29</sup> Statistikk utarbeidet av NAV høsten 2023.

<sup>30</sup> Bransjeprofilene ligger tilgjengelig på [Arbeidsmiljøportalen](#).

<sup>31</sup> NOA. [Fakta om arbeidsmiljøet i barnehager](#). Tall fra 2019.

<sup>32</sup> STAMI. Kartlegging av arbeidsmiljøforhold i IA-bransjeprogram. Første delrapport er tilgjengelig [her](#). Andre delrapport er tilgjengelig [her](#).

<sup>33</sup> STAMI. Kartlegging av arbeidsmiljøforhold i IA-bransjeprogram, første rapport. Januar 2022.

<sup>34</sup> Denne inndelingen reflekteres i [næringskodene](#) i Brønnøysundregisteret.

<sup>35</sup> SSB Statistikkbanken, tabell 11606

sykefraværstatistikk fra NAV at bygg- og anleggsnæringen er en av næringene med mest langtidssykefravær grunnet muskel- og skjelettdiagnoser, og at ansatte i næringen har noe hyppigere langtidssykefravær grunnet luftveislidelser enn gjennomsnittet for alle sysselsatte. Siden 2018 har sykefraværet i bygg- og anleggsbransjen økt som helhet, i takt med sykefraværet for alle sysselsatte. Andre kvartal 2023 lå sykefraværet for bygg- og anleggsbransjen på 5,1 prosent.<sup>36</sup>

De mulige helseskadelige arbeidsfaktorene innenfor bygg og anlegg er i hovedsak knyttet til utfordringer til det kjemiske, biologiske, fysiske og mekaniske miljøet. De sysselsatte i bygg- og anleggsnæringen er utsatt for ulike eksponeringer gjennom sitt arbeid, og trekker selv frem ulike mekaniske eksponeringer, vibrasjoner, kjemiske eksponeringer, støy og annen risiko for arbeidsskader. NOA har ulike bransjeprofiler for henholdsvis bygg og anlegg. Innenfor byggebransjen viser NOA til at 48 prosent av de sysselsatte er eksponert for støv eller kjemikalier, mens 49 prosent jobber med hender over skulderhøyde.<sup>37</sup> Innenfor anleggsbransjen er 60 prosent eksponert for støv og kjemikalier, og 28 prosent utsettes for vibrasjoner.<sup>38</sup> Når det kommer til det psykososiale arbeidsmiljøet, er det lavere grad av selvrapportert eksponering i begge bransjer. Derimot rapporteres det om mobbing i anleggsbransjen om lag dobbelt så hyppig sammenlignet med gjennomsnittet av norske yrkesaktive.<sup>39</sup>

I STAMIs første arbeidsmiljøkartlegging i IA-bransjeprogrammene opplyste 70 prosent av de ansatte i manuelle bygg- og anleggsyrker at de ukentlig er fysisk utmattet etter jobb.<sup>40</sup> Til tross for lav grad av selvrapportert eksponering knyttet til psykososiale faktorer, opplyser også 40 prosent at de er psykisk utmattet etter jobb. Andre psykososiale faktorer som lav

jobbkontroll og rollekonflikter er det derimot kun en lav prosentandel som opplever.<sup>41</sup>

### 3.4 Leverandørindustrien til olje og gassnæringen

Leverandørindustrien til olje- og gassnæringen består av norskbaserte selskaper som leverer olje- og gassrelaterte produkter eller tjenester til petroleumsindustrien.<sup>42</sup> Bransjeprogrammet for leverandørindustrien til olje- og gassnæringen omfatter bedrifter som leverer tjenester knyttet til vedlikehold og modifikasjon, ISO<sup>43</sup>, bore- og brønnservice og forpleining.<sup>44</sup> Leverandørindustrien kan deles opp i ulike segmenter, slik som ingeniørtjenester, plattformverft, prosessutstyrleverandører og forsyningskip.

Etter mange år med høy vekst har antall sysselsatte i olje- og gassvirksomheten falt siden 2015, og SSB anslår at antall direkte og indirekte sysselsatte i petroleumsnæringen var 170 200 i 2017. Det er derimot gjennomført flere ulike sysselsettingsstudier av næringen, som har ført til flere ulike resultater. Eksempelvis gjennomførte International Research Institute of Stavanger (IRIS) en sysselsettingsstudie i 2015, som estimerte at totalt antall sysselsatte i petroleumsrelatert virksomhet, direkte og indirekte, var 330 000 ansatte i 2014. Samfunns- og næringslivsforskning (SNF) gjennomførte en undersøkelse for Olje- og energidepartementet som viste omtrent 111 300 direkte sysselsatte i petroleumsnæringen i 2017. 25 400 av disse var ansatt i oljeselskap og 86 000 i leverandørbedrifter. Olje- og gassnæringen har de senere årene gjennomgått omfattende endrings- og effektiviseringsprosesser, så vel som nedbemanning og omorganisering, og den største andelen av nedbemanningen har skjedd i leverandørindustrien.

Mellom 60 og 70 prosent av arbeidet på offshore innretninger og landanlegg utføres av leverandører eller

<sup>36</sup> Nav. [Sykefraværstatistikk – Kvartalstatistikk](#): Legemeldt sykefravær etter næring, 2019-2023.

<sup>37</sup> NOA. [Fakta om arbeidsmiljøet i byggebransjen](#). Tall fra 2019.

<sup>38</sup> NOA. [Fakta om arbeidsmiljøet i anleggsbransjen](#). Tall fra 2019. NOA. [Fakta om arbeidsmiljøet i anleggsbransjen](#). Tall fra 2019.

<sup>39</sup> STAMI. [Kartlegging av arbeidsmiljøforhold i IA-bransjeprogram](#), andre rapport. Juni 2023. STAMI. [Kartlegging av arbeidsmiljøforhold i IA-bransjeprogram](#), andre rapport. Juni 2023.

<sup>40</sup> STAMI. [Kartlegging av arbeidsmiljøforhold i IA-bransjeprogram](#), første rapport. 2022. Side 56. STAMI. [Kartlegging av arbeidsmiljøforhold i IA-bransjeprogram](#), første rapport. 2022. Side 56.

<sup>41</sup> 12 prosent opplever lav jobbkontroll, mens 13 prosent opplever rollekonflikt. Se side 54 i STAMI. [Kartlegging av arbeidsmiljøforhold i IA-bransjeprogram](#), første rapport. 2022.

<sup>42</sup> [Leverandørindustrien, norsk petroleum. Uten dato.](#)

<sup>43</sup> Isolasjon, stillas og overflatebehandling

<sup>44</sup> Videre i rapporten omtaler vi leverandørindustrien til olje- og gassnæringen som 'leverandørindustrien'.

underleverandører. Det er en mannsdominert næring, og andelen menn ligger relativt stabilt på rundt 90 prosent offshore. Landanleggene bærer også preg av at det er en mannsdominert bransje, men kvinneandelen er her stigende. Den har økt med 9 prosent – fra 14 prosent kvinner i 2007 til 23 prosent i 2017. I næringen er det et utstrakt samarbeid mellom hav og land, og arbeidet er komplekst organisert. De ansatte kan også rotere mellom ulike innretninger, og mellom arbeid på land og til havs.

### 3.4.1 Sykefravær

I 2018 lå det legemeldte sykefraværet i oljebransjen på 3,49 prosent, som var under gjennomsnittet for alle sysselsatte. Det er forskjeller innad i bransjen, og de leverandøransatte hadde et noe høyere sykefravær enn de operatøransatte. For leverandøransatte lå sykefraværet på 3,93 prosent i 2018, mens det for operatører var på 3,05 prosent. Leverandøransatte menn hadde hele 35 prosent høyere sykefravær enn operatøransatte menn. Videre hadde kvinner høyere sykefravær enn menn i næringen. For ansatte innen forpleining til leverandørindustrien, som ikke er inkludert i grunnlaget for statistikken over, viser Petroleumstilsynets oppfølging at disse ansatte har et særlig høyt sykefravær (typisk høyere enn 10 prosent).

Det fysiske arbeidsmiljøet i petroleumsvirksomheten kan være krevende. Ifølge bransjeprofilen for petroleumsvirksomhet fra NOA påvirkes de ansatte av tidvis krevende værforhold, varierende skiftordninger og nattarbeid. I tillegg utsettes de ansatte for kjemisk eksponering, støy og ergonomiske utfordringer.<sup>45</sup> Det har også vært lav jobbsikkerhet i næringen de siste årene før oppstart av bransjeprogrammene, med nedbemanning og omstrukturering, noe som påvirket de sysselsatte. 59 prosent av de sysselsatte opplever organisasjonsendringer.<sup>46</sup> I 2017 oppgav hele 23 prosent at de opplevde høy grad av jobbsikkerhet, mot 7,6 prosent i 2013.

Ulike stillinger innenfor petroleumsvirksomheter opplever ulik grad av risiko, og det er utviklet ulike arbeidsmiljøprofiler for ulike stillinger. Noen eksempler på utvalgte stillinger innen leverandørsegmentet som opplever høyere eksponering enn andre ansatte er

isolatører, forpleiningsassistenten/renholder og bore- og brønnteknikere.

## 3.5 Rutebuss og persontrafikk

Bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk dekker hovedsakelig landtransport av passasjerer på jernbane, sporveier, i rutebil og turbiler. Tall fra 2018 anslo at om lag 22 500 personer arbeidet med den formen for landtransport. Rutebuss og persontrafikk er en del av næringen for transport og lagring, og med bakgrunn i det er det krevende å skille mellom bakgrunn og utdanning av de sysselsatte innenfor rutebuss og persontrafikk og næringen som helhet. Totalt for hele næringen utgjør personer med innvandrerbakgrunn 21 prosent, mens innen transport med passasjerer som omfatter buss, bane og drosje har nærmere 40 prosent innvandrerbakgrunn. Rundt 90 prosent av alle de som arbeider med transport av passasjerer (ekskl. togtransport) er menn og har grunnskole eller videregående skole som høyeste fullførte utdanning.

### 3.5.1 Sykefravær

I 2018 lå det legemeldte sykefraværet for passasjertransport (ekskl. drosjetransport) på 6,6 prosent, noe som er 35 prosent høyere enn gjennomsnittet for alle sysselsatte. Langtidsfraværet lå på 5,5 prosent (31 prosent høyere enn gjennomsnittet), og tilsvarer 275 644 tapte årsverk per år. Videre oppga over halvparten av de som arbeider med passasjertransport at langtidsykefraværet er arbeidsrelatert.

NOAs datagrunnlag er ikke på et detaljeringsnivå som gjør det mulig å fremstille data for landbasert transport av passasjerer eksklusiv drosjenæringen. I forslag fra partssammensatt arbeidsgruppe er det derfor gitt en generell omtale av eksponeringsforhold og helseutfall i næringsgruppen *transport og lagring* (som inkluderer både passasjer- og godstransport på bane, vei, til sjøs og i luft samt lagring, post og distribusjonstjenester) samt omtale av yrkesgruppen *sjåførere*. De fleste av sjåførene er sysselsatt i næringen transport og lagring, men det kan ikke skilles på om sjåførene transporterer varer eller passasjerer. Enkelte steder er det gitt tall for en næringsgruppering bestående av *transport med*

<sup>45</sup> NOA. [Fakta om arbeidsmiljøet i petroleumsvirksomheten](#). Tall fra 2019.

<sup>46</sup> Ibid.

*passasjerer* som inkluderer transport på land med tog, buss, sporvei og drosje.

I forslag fra partssammensatt arbeidsgruppe vises det til at sjåføryrker er den yrkesgruppen som har høyest forekomst av langtidssykefravær grunnet ryggdiagnoser blant alle sysselsatte, og rundt 60 prosent av sjåførere som oppga at de har ryggplager, rapporterte at jobben helt eller delvis var skyld i plagene. For de som jobber med passasjertransport er tallet helt oppe på 75 prosent. Nakke-diagnoser er også utbredt i denne yrkesgruppen. Transport og lagring er også næringsgruppen med høyest forekomst av sykefravær på grunn av muskelskjelett-diagnoser og hjertekar-diagnoser.

Utfordringene med sykefravær og arbeidsmiljø i transportbransjen kan ha sammenheng med organisatoriske, psykososiale og fysiske faktorer, blant annet skift/turnus- og nattarbeid, alenearbeid, vold og trakassering, fallskader, muskel- og skjelettlidelser samt omstilling. Andre eksponeringsforhold for de sysselsatte er lav jobbkontroll og lav lederstøtte, ensidige arbeidsforhold, helkroppsvibrasjoner og høy eksponering av eksos og støv. I 2016 oppga 34 prosent av alle sjåførere at de opplever lav jobbkontroll (gjennomsnittet for alle yrkesaktive var til sammenlikning på 25 prosent). Skiller man ut kun sjåførere som jobber med passasjertransport opplevde 50 prosent lav jobbkontroll. Lav jobbkontroll gjør at de ansatte i liten grad har mulighet til å påvirke beslutninger knyttet til egne arbeidsoppgaver, bestemme eget arbeidstempo og pauser, og få muligheten til å utnytte kompetanse eller oppnå faglig utvikling.<sup>47</sup> Tall fra 2023 viser at prosentandelen som opplever lav jobbkontroll har økt til 56 prosent.<sup>48</sup>

Bransjen er kjennetegnet av at det er utfordrende å tilrettelegge for graderte stillinger. Det er også få administrative arbeidsoppgaver for personell som kan utføre sine ordinære oppgaver. Bransjen opplever også stadig endringer, med skiftende arbeidsgivere og andre omfattende omstillinger, som kan ha innvirkning på de ansattes jobbhverdag. I 2023 opplevde 46 prosent at de var psykisk utmattet etter jobb, og 41 prosent opplyste om at de var fysisk utmattet. 47 prosent av de sysselsatte i næringen opplever en ubalanse mellom innsats og

belønning i 2023, en nedgang på 16 prosent fra 2021. 45 prosent opplever emosjonelle krav i arbeidet.

### 3.6 Næringsmiddelindustrien

Næringsmiddelindustrien omfatter bearbeiding av produkter fra jordbruk, skogbruk og fiske til matvarer, fôr og drikkevarer til mennesker og dyr. Næringen er en stor og landsomfattende næring, som i 2018 sysselsatte om lag 47 500 personer.<sup>49</sup> Tre av fire av de sysselsatte er menn, og omtrent 85 prosent av de som arbeider i næringen har videregående skole eller kortere utdanning. 30 prosent av de sysselsatte i næringen er innvandrere, og 83 prosent jobber heltid. Derimot er gjennomsnittet for alle yrkesaktive 77 prosent.

I forslag fra partssammensatt arbeidsgruppe vises det til at næringsmiddelindustrien er i omstilling, blant annet knyttet til digitalisering av produksjonsprosesser. Samtidig vises det til at næringen fortsatt er preget av mye fysisk tungt arbeid, skiftarbeid, nattarbeid og til dels ensformige arbeidsoppgaver. Omtrent en av tre jobber skiftarbeid i næringen, og en av 10 nattarbeid.

#### 3.6.1 Sykefravær

I 2018 lå det legemeldte sykefraværet i næringsmiddelindustrien på 5 prosent, noe som var omtrent samme nivå som gjennomsnittet for alle sysselsatte. Det er imidlertid variasjoner innenfor næringen, og i for eksempel kjøttindustrien er sykefraværet på 5,8 prosent (18 prosent høyere enn gjennomsnittet). Omtrent halvparten av alle sykemeldte oppgir at sykefraværet helt eller delvis er forårsaket av jobben.

Innenfor næringsmiddelindustrien er muskelskjelett-diagnoser mer fremtredende enn for gjennomsnittet for alle sysselsatte. NOA har ikke sykefraværdata på diagnoser for hele næringsmiddelindustrien, kun informasjon om diagnoser for yrkesgruppen operatør næringsmidler. For denne gruppen viser statistikken fra NOA at over halvparten av langtidssykefraværet skyldes nettopp muskelskjelett-diagnoser. Sykefravær grunnet psykiske plager og lidelser er mindre fremtredende, og utgjorde kun 12 prosent av sykefraværet i næringen, mot 20 prosent for gjennomsnittet av befolkningen. De yrkesaktive i næringsmiddelindustrien rapporterer selv

<sup>47</sup> Fakta om arbeidsmiljøet i rutebuss og persontrafikken, arbeidsmiljøportalen. Uten dato.

<sup>48</sup> Kartlegging av arbeidsmiljøforhold i IA-bransjeprogram, andre rapport. Juni 2023.

<sup>49</sup> SSB, Statistikkbanken tabell 11606 (Næringskode: næringsmiddelindustrien)

om lav forekomst av psykiske plager og søvnevansker. Næringen er derimot utsatt for mekanisk eksponering, ensidig og monotont arbeid, lav jobbkontroll/selvbestemmelse og lav lederstøtte. 31 prosent av de ansatte i næringen opplever lav grad av jobbkontroll. Kontakt med biologisk materiale og rengjøringsmidler er også utbredt, og det er en forholdsvis høy andel relativt unge næringsmiddeloperatører som har vært til behandling i spesialisthelsetjenesten for både astma og kols.<sup>50</sup>

I 2016 rapporterte 45 prosent i næringsmiddelindustrien, og 68 prosent av operatører innen næringsmiddelindustrien at de arbeider stående 75 prosent av tiden eller mer. Denne eksponeringen er 2,5 ganger høyere sammenliknet med gjennomsnittet for yrkesaktive. De ansatte i industrien har også langt høyere eksponering for ubekvemme løft enn andre yrkesaktive.

### 3.7 Sykehus

Det er rundt 115 000 personer som jobber innenfor sykehustjenester i Norge.<sup>51</sup> De fleste (81 000) jobber innen alminnelig somatiske sykehus, mens omtrent 16 000 jobber innenfor psykisk helsevern for voksne. Innenfor rehabilitering og opptreningsinstitusjoner jobber det rundt 7000, mens 4000 jobber innenfor rusmiddelinstusjoner. Det er en kvinnedominert næring, hvor omtrent 80 prosent av de sysselsatte er kvinner. Det er både private og offentlige virksomheter innenfor sykehustjenester. Sykehustjenester omfatter korttids- eller langtids sykehustjenester, slik som legebekandling, diagnostikk og behandling ved alminnelige sykehus, og også spesialiserte sykehus slik som psykiatriske sykehus, sykehus for rusmisbrukere, fødehjem og spesialiserte sanatorier. Sykehussektoren er av stor størrelse, noe som kan bety at selv en moderat reduksjon i sykefraværet vil kunne merkes på den samlede nasjonale sykefraværsstatistikken.

I forslag fra partssammensatt gruppe blir det vist til at 77 prosent i næringen jobber i en statlig virksomhet, og rundt 22 prosent av de ansatte har innvandrerbakgrunn. Det er stor variasjon i utdanning og yrker i sykehustjenesten, noe det er viktig å være oppmerksom på når man studerer arbeidsmiljøet i sektoren. Tall fra 2016 viser at 39 prosent av de ansatte er sykepleiere, 15

prosent leger, 9 prosent pleie- og omsorgsmedarbeidere, og 5 prosent kommer fra andre helserelaterte yrker, fysioterapeut eller renholder. Det er også varierende nivå på fullført utdanning. Det er utdanning på høyskolenivå som er det mest vanlige i bransjen, med 55 prosent, mens 19 prosent har høyere utdanning enn dette. 24 prosent av de sysselsatte har ikke utdanning ut over fullført videregående skole.

#### 3.7.1 Sykefravær

Helsesektoren har et høyere sykefravær enn arbeidslivet ellers. I 2018 hadde ansatte på sykehus et legemeldt sykefravær på 6 prosent (22 prosent over gjennomsnittet). Langtidsfraværet var på 5,1 prosent (21 prosent høyere enn gjennomsnittet), og nær 30 prosent av de som oppgir langtidsfravær oppgir at dette helt eller delvis skyldes jobben. Tall fra NAV viser at sykefravær på sykehus i 2018 utgjorde om lag 1 283 000 tapte dagsverk. Det var derimot store variasjoner i sykefraværet på tvers av de mange ulike yrkesgruppene i sykehusbransjen. Mens turnusleger hadde et lavt sykefravær på 2 prosent, og fysioterapeuter lå på nivå med gjennomsnittet, hadde eksempelvis helsesekretærer, helsefagarbeidere og renholdere et sykefravær på mellom 9 og 10 prosent.

I forslag fra partssammensatt gruppe vises det til at kjente risikofaktorer i sykehusbransjen blant annet er emosjonelle krav, turnus- og nattarbeid, vold og trusler og kontakt med kjemikalier og biologisk materiale. Det pekes også på at en opplevd utfordring er at HMS-arbeidet i for liten grad treffer de faktiske utfordringene. Det er høy grad av turnusarbeid innenfor sykehustjenester, og i 2016 rapporterte 56 prosent av de ansatte at de jobber turnus, og 33 prosent rapporterte om nattarbeid de siste 12 ukene. Det er langt over snittet for disse arbeidstidsordningene, som var henholdsvis 24 og 9 prosent. De som jobber på sykehus opplever også høyere grad av emosjonelle krav i arbeidet, med 47 prosent i 2016, mot gjennomsnittet blant alle yrkesaktive på 20 prosent.

### 3.8 Sykehjem

Sykehjemsbransjen er i den nasjonale statistikken en del av næringen helse- og sosialtjenester, som er den største hovednæringen i norsk arbeidsliv. Innenfor helse- og sosialtjenester er sykehjem plassert i en undergruppe for

<sup>50</sup> Kartlegging av arbeidsmiljøforhold i IA-bransjeprogram, andre rapport. Juni 2023.

<sup>51</sup> Statistikkbanken, tabell 11687

pleie og omsorg i institusjoner, som også inkluderer bofellesskap for personer med behov for praktisk bistand og helsehjelp og barne- og ungdomsinstitusjoner.

Sykehjemsbransjen er en stor bransje, og sysselsetter ca. 77 000 personer, fordelt på 955 ulike institusjoner. I likhet med sykehusbransjen, er det også her en stor overvekt av kvinner (83 prosent). 88 prosent av de ansatte er offentlig/kommunalt ansatt. Av de ansatte i bransjen er 30 prosent ufaglærte. Ansatte på sykehjem har også flere ulike utdanningsbakgrunner, og det jobber blant annet sykepleiere, pleie- og omsorgsarbeidere, leger, fysioterapeuter og vernepleiere ved sykehjem. Bransjen har, på bakgrunn av økt tjenestebehov på grunn av demografiske endringer og digitalisering, behov for omstilling, endring i fordeling av oppgaver og organisering av de ansatte. Turnusarbeid er også utbredt innenfor sykehjem, og 75 prosent av ansatte innen pleie og omsorg i institusjoner oppgir at de jobber turnus, og 27 prosent rapporterte om nattarbeid de siste 12 ukene.

### 3.8.1 Sykefravær

Også for sykehjemsbransjen er sykefraværet betydelig høyere enn i arbeidslivet for øvrig. I 2018 var det legemeldte sykefraværet på 8 prosent (63 prosent høyere enn gjennomsnittet), og langtidsfraværet var på 6,9 prosent (64 prosent høyere enn gjennomsnittet). For 2018 var totalt antall tapte dagsverk for bransjen på 943 714. I forslag fra partssammensatt arbeidsgruppe blir det pekt på at i sykehjemsbransjen er kvaliteten i tjenestene avhengig av en rekke faktorer som personalets kompetanse, ledelse, organisering, grad av systematikk i arbeidet og tilgjengelige ressurser. Det blir derfor pekt på at et høyt sykefravær kan ha betydning for kvaliteten på tjenestetilbudet. Det er derimot stor variasjon i sykefraværet innad i sektoren, noe som tydeliggjør at det i bransjen er potensiale for å forebygge og redusere fravær og frafall. Forekomsten av helseplager blant de sysselsatte i sykehjemsbransjen er relativt høy, og arbeidsmiljøutfordringene er sammensatte. I tillegg til stadig omstilling i bransjen, er ansatte i sykehjem eksponert for emosjonelle krav, rollekonflikter, lav jobbkontroll, vold og trusler, fysiske belastninger og turnus- og nattarbeid. Tall fra NOA viser at 49 prosent av de sysselsatte i næringen opplever høye emosjonelle

krav, 39 prosent opplever lav jobbkontroll, og 34 prosent har vært utsatt for vold eller trusler.<sup>52</sup>

<sup>52</sup> NOA. [Fakta om arbeidsmiljøet på sykehjem](#). Tall fra 2019.

## 4 Mål og føringer for bransjene

I dette kapittelet beskriver vi de mål, forventninger og føringer som er fastsatt og uttrykt for bransjeprogrammene som virkemiddel, og for de enkelte bransjeprogrammene. Formålet har vært å undersøke og vurdere hvorvidt det er etablert tydelige mål og føringer for å gi nødvendig retning til bransjeprogrammernes arbeid, og om disse målene er likt forstått blant de involverte partene.

### 4.1 Sammendrag av kapittelet

#### 4.1.1 Oppsummering

- IA-avtalen, forslag fra partssammensatt gruppe, forskrift om tilskudd til bransjeprogrammene og oppdragsbrev til hvert av bransjeprogrammene fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet (AID) danner de overordnede føringene for bransjeprogrammene.
- Bransjeprogrammene skal i henhold til IA-avtalen fastsette egne mål og indikatorer for de prioriterte bransjene. Bransjeprogrammene har ikke operasjonalisert de overordnede målene for IA-avtalen, men har definert prioriterte satsingsområder. Bransjeprogrammene har jobbet kunnskapsbasert i utvelgelsen av satsingsområder og det blir i all hovedsak vist til forskning og kunnskap om utfordringer i bransjen som utgangspunkt for satsinger.
- Ingen av bransjeprogrammene har arbeidet systematisk med hva man ønsker å oppnå når det gjelder det overordnede målet i IA-avtalen om å redusere frafall i bransjen. Det er samtidig en bevissthet rundt denne målsettingen i noen bransjeprogram og et fokus på at forebyggende sykefraværarbeid trolig vil påvirke frafall i bransjene på sikt.
- Generelt er det Deloitte sin oppfatning at det fra tidlig i perioden har vært en felles oppfatning i bransjeprogrammene om målgruppen for satsingen. I de fleste bransjeprogram ble det i liten grad brukt tid på å drøfte mål og resultatindikatorer i starten av programperioden.

#### 4.1.2 Viktigste læringspunkter

- Vide føringer og stor frihet til å innrette innsatsen i bransjeprogrammene forutsetter at bransjene sørger for å ha tilstrekkelige forutsetninger i form av kompetanse, kapasitet og gode prosesser for å etablere tydelige mål for sitt arbeid, og at dette arbeidet prioriteres. Dette har ikke blitt tilstrekkelig ivarettatt ved oppstarten av bransjeprogrammene.
- Uten tydelige mål for bransjeprogrammene er det svært vanskelig å sikre at arbeidet som gjennomføres faktisk er målrettet og effektivt, og å vurdere hvilke resultater man oppnår. Deloitte vurderer at flere av bransjeprogrammene ikke har konkretisert mål for bransjen slik IA-avtalen forutsetter, og dermed heller ikke har utarbeidet et tydelig grunnlag for hva de ønsker å oppnå med arbeidet.
- Enkelte bransjeprogram har i sine programplaner fra 2019 i hovedsak beskrevet erfaringsbasert kunnskap fra bransjen som grunnlag for valg av satsingsområder. Deloitte påpeker at erfaringsbasert kunnskap er et viktig supplement til den forskningsbaserte kunnskapen, og at denne ivaretar det virksomhetsnære perspektivet som IA-avtalen legger opp til. Samtidig peker vi på at det er viktig at slik erfaringsbasert kunnskap benyttes i sammenheng med forskning på hvilke tiltak som fungerer for å redusere sykefravær og frafall



## 4.2 Innledning

Ved etableringen av bransjeprogrammene ble det uttalt forventninger om at disse skulle spisse og prioritere innsatsen mot utvalgte bransjer, for å mobilisere partene til i fellesskap å dokumentere og ta fatt i felles erkjente utfordringer. Tydelige mål og forventninger om hva programmet og samarbeidet skal føre til, og en omforent forståelse av dette er viktige faktorer for å sikre at arbeidet er hensiktsmessig innrettet med tanke på å oppnå resultater. Deloitte har på bakgrunn av dette kartlagt hvilke mål som er etablert for de ulike bransjeprogrammene og undersøkt i hvilken grad de involverte partene har sammenfallende oppfatninger om dette.

Vi har også undersøkt hvilken rolle arbeidsmiljøkartleggingene og analysene i regi av STAMI har bidratt for å danne mål, indikatorer og kunnskapsgrunnlag for bransjeprogrammene.

I tillegg til å kartlegge hvilke mål som er etablert for bransjeprogrammene som virkemiddel som sådan, har vi undersøkt i hvilken grad de ulike bransjeprogrammene har operasjonalisert egne mål for å gi retning til arbeidet i den aktuelle bransjen. For å undersøke dette har vi sett nærmere på følgende problemstillinger:

- hvorvidt de enkelte bransjeprogrammene har fastsatt egne mål for sitt arbeid, om målene er fastsatt med utgangspunkt i de overordnede målene for IA-avtalen og om det er tydeliggjort hvordan de henger sammen, samt tilpasset de enkelte bransjene.
- om det er knyttet målbare indikatorer til de etablerte målene
- i hvilken grad deltakerne i de enkelte bransjeprogrammene har sammenfallende oppfatning av hva som er målene og målgruppen for arbeidet og hvordan resultater av arbeidet skal måles.

Kapittelet vil først omtale myndighetenes overordnede mål og føringer for bransjeprogrammene. Deretter beskriver vi hvordan bransjeprogrammene har arbeidet med egne mål og hvilke kunnskapsgrunnlag man har tatt utgangspunkt i ved oppstart av bransjeprogrammene. Deretter går vi inn på hvordan bransjeprogrammene har tilnærmet seg de overordnede målene om å redusere frafall og sykefravær, før vi beskriver hvordan bransjeprogrammene har arbeidet med resultatindikatorer. Avslutningsvis går vi inn på hvorvidt det har vært en felles oppfatning av målgruppe og mål for arbeidet i bransjeprogrammene. Samlet oppsummering og vurdering kommer til slutt i kapittelet.

## 4.3 Overordnede føringer for bransjeprogrammene

Overordnede mål og føringer for bransjeprogrammene fremgår i hovedsak av IA-avtalen<sup>53</sup>, forslag fra partssammensatt gruppe<sup>54</sup>, forskrift om tilskudd til bransjeprogrammene<sup>55</sup> og oppdragsbrev til hvert av bransjeprogrammene fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet<sup>56</sup>.

### 4.3.1 IA-avtalen og forslag fra partssammensatt arbeidsgruppe

De nasjonale målene under IA-avtalen er å skape et arbeidsliv med plass til alle gjennom å forebygge sykefravær og frafall, og på denne måten bidra til å øke sysselsettingen.<sup>57</sup> Det overordnede målet for sykefravær er at sykefraværsprosenten skal reduseres med ti prosent sammenlignet med årsgjennomsnittet for 2018. Det står videre at:

Flere sektorer, bransjer og virksomheter har et lavt sykefravær. I disse bransjene og virksomhetene vil det kunne være et mål i seg selv å opprettholde det lave fraværet og fokusere innsatsen på forebyggende arbeidsmiljøarbeid og på å redusere frafall fra arbeidslivet.

Det andre hovedmålet er at frafallet fra arbeidslivet skal reduseres. Under dette punktet i IA-avtalen står det at

<sup>53</sup> Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv. Et arbeidsliv med plass for alle. 1. januar 2019 – 31. desember 2022.

<sup>54</sup> Arbeids- og sosialdepartementet. Bransjeprogrammer under IA-avtalen 2019-2022. Forslag fra partssammensatt arbeidsgruppe 1. mai 2019.

<sup>55</sup> Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Forskrift om tilskudd til bransjeprogrammer under Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv 2019–2024 (IA-avtalen). Lovdata.no

<sup>56</sup> Arbeids- og sosialdepartementet. Tilsagn om tilskudd. Datert 24. juni 2019.

<sup>57</sup> Intensjonsavtale om et inkluderende arbeidsliv. Et arbeidsliv med plass for alle. 1. januar 2019-31. desember 2022.

<https://www.regjeringen.no/globalassets/departmentene/aid/dokumenter/2018/ia-avtalen-2019-2022.pdf>

man med frafall mener personer i yrkesaktiv alder som ikke kommer tilbake til arbeid etter fravær, og at dette vanligvis er langtidssykemeldte som går over på arbeidsavklaringspenger og etter hvert til uføretrygd, eller personer som går over til tidligpensjonering.

Målet om å redusere frafall er ikke nærmere spesifisert i IA-avtalen eller andre føringer. I forslag fra partssammensatt gruppe<sup>58</sup> blir det vist til at det heller ikke produseres fullgod statistikk over frafall fra arbeidslivet, men at ulike datakilder og analyser kan gi informasjon om utviklingen i IA-avtalens mål om redusert frafall fra arbeidslivet. Blant annet blir det vist til at andel langtidssykemeldte som ikke kommer tilbake i arbeid eller andel oppbrukte sykepenge rettighetene kan brukes som en indikator på frafall fra arbeidslivet. Samtidig blir det holdt frem at det er et behov for å etablere én eller flere frafallsindikatorer som er faglig kvalitetssikret og egnet til å vurdere status og utvikling i IA-avtalens mål om redusert frafall fra arbeidslivet. Det blir videre vist til at foreliggende analyser og data over frafall er begrenset til hva som skjer etter at en person har brukt opp sykepenge rettighetene sine, og at dette datagrunnlaget har flere begrensninger og gir ikke et fullgodt bilde av status og utvikling i avtalens mål om redusert frafall, slik det er lagt til grunn i IA-avtalen. I og med at det ikke foreligger statistikk og analyser på dette området er det mange bransjeprogram som har opplevd det som utfordrende å tilnærme seg dette målet.



### Frafall i bygg- og anleggsbransjen

Typiske bygg- og anleggsyrker ligger over gjennomsnittet med hensyn til oppbrukte sykepenge rettigheter, særlig yrket «byggearbeidere». Dette yrket er helt på topp i listen over oppbrukte sykepenge rettigheter grunnet muskel- og skjelettdiagnoser og luftveisdagnoser. Dette gjelder også til en viss grad tømrere og anleggsarbeidere.

(Kilde: Forslag fra partssammensatt arbeidsgruppe)



### Arbeidsmiljø handler om arbeidet

De senere årene er det, basert på dokumentert kunnskap og en styrket felles erkjennelse blant partene i arbeidslivet etablert en felles forståelse for hva forebyggende arbeidsmiljøarbeid er. Denne forståelsen er fundamentet for prioriteringene i den gjeldende IA-avtalen, og legger til grunn at arbeidsmiljøet

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

(Kilde: arbeidsmiljøportalen.no)

I forslag fra partssammensatt gruppe blir det også gjort rede for «fakta om arbeidsmiljø, helse og sykefravær» i hver av de syv bransjene. Bransjespesifikke utfordringer knyttet til frafall er kort omtalt i faktadelen om bygg- og anleggsbransjen, og da knyttet til indikatoren «oppbrukte sykepenge rettigheter» (se tekstboks til venstre på denne siden). For de andre bransjene er konkrete utfordringer knyttet til frafall ikke omtalt i fakta om bransjen

Bransjeprogrammene skal i henhold til IA-avtalen, på bakgrunn av dokumentert kunnskap, fastsette egne mål og indikatorer for de prioriterte bransjene og sektorene, og legge til rette for at partene og virksomhetene i bransjene kan prøve ut ulike målrettede tiltak innenfor de valgte satsingsområdene 1) forebyggende arbeidsmiljøarbeid og 2) oppfølging av lange og/eller hyppig gjentakende sykefravær.<sup>59</sup> Det går videre frem av avtalen at tiltakene og virkemidlene skal være kunnskapsbaserte, og det skal settes i gang følgeforskning og effektevalueringer av prioriterte satsinger og virkemidler.

I forslaget fra partssammensatt gruppe blir det vist til at bransjeprogrammenes formål er å mobilisere partene på bransje- og virksomhetsnivå til i fellesskap å dokumentere og ta fatt i felles erkjente utfordringer. Det blir videre vist

<sup>58</sup> Bransjeprogrammer under IA-avtalen 2019-2022. Forslag fra partssammensatt arbeidsgruppe 1. mai 2019.

<sup>59</sup> Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv: Et arbeidsliv med plass for alle. (2019-2022). Side 4.

til at innsatsen skal målrettes mot bransjer og sektorer som har potensial for å redusere sykefravær og frafall, og at man derfor under IA-avtalen blant annet har etablert bransjeprogram for å sikre spisset og prioritert innsats mot utvalgte bransjer. I forslaget blir det vist til at alle bransjeprogrammene skal bidra til å nå målsettingen om forebyggende arbeidsmiljøarbeid, redusert sykefravær og redusert frafall.

I intervju med AID blir det påpekt at det var partene som skulle ha ansvaret i bransjeprogrammene og at myndighetene skulle være med på overordnet og strategisk nivå. Det blir vist til at AID betaler ut penger til bransjeprogrammene og har lagt noen føringer, men at det ellers ble gitt stor frihet til bransjeprogrammene. Det blir videre understreket at det har vært en bevisst strategi at departementet ikke skulle ha en styrende eller koordinerende rolle.

*Det er blitt litt tilfeldig hvordan programmene har utviklet seg. Konsekvensen er at man ikke får jobbet godt nok systematisk og organisatorisk i bransjeprogrammene. Det er lettere å lykkes hvis du jobber systematisk gjennomgående, med et forebyggende perspektiv*

Representant fra koordineringsgruppen

I intervju med representanter fra koordineringsgruppen blir det av noen vist til at i og med at de prioriterte bransjene er veldig ulike, så kunne det ikke være for strenge føringer for utviklingen av tiltak, men det blir pekt på at det kunne ha vært tydeligere føringer for drift og koordinering av bransjeprogrammene.

#### 4.3.2 Forskrift om tilskudd til bransjeprogrammene i IA-avtalen og tilskuddsbrev fra AID

Arbeids- og inkluderingsdirektoratet kunngjorde i slutten av desember 2019 en forskrift om tilskudd til bransjeprogram i IA-avtalen. I forskriften går det blant annet frem følgende formål:

Ordningen skal gi tilskudd til **iverksettelse og gjennomføring av målrettede tiltak** for å redusere sykefravær og frafall fra arbeidslivet i regi av bransjeprogrammer under IA-avtalen (§ 1, vår utheving)

Forskriften slår også fast at tilskudd til bransjeprogrammene skal dekke utgifter til målrettede bransjetiltak hvor hovedformålet er å redusere sykefravær og frafall fra arbeidslivet. Tilskuddet kan også dekke administrative utgifter knyttet til drift av bransjeprogrammene.

Bransjeprogrammene skal videre, i henhold til forskriften, levere årsrapport i april og halvårsrapport i august til Arbeidstilsynet. To av punktene som bransjeprogrammene er forpliktet å rapportere på i årsrapportene er 1) status for mål i programplanen og 2) vurdering av måloppnåelse ut fra bransjeprogrammets formål.<sup>60</sup>

I brev om tilsagn om tilskudd fra AID til alle bransjeprogrammene i 2019<sup>61</sup> (tilskuddsbrev) blir det vist til vilkår for tilskuddet, blant annet at:

Tilskuddsmottaker er ansvarlig for bruk av midler i tråd med rammen som er lagt for IA-bransjeprogram.<sup>62</sup>

Det går videre frem at midlene skal dekke utgifter til målrettede bransjetiltak innenfor de prioriterte områdene for IA-avtalen, kunnskapsformidling og administrative utgifter. Konkrete tiltak, utviklingsprosjekter mv. vurderes av bransjeprogrammet innenfor de fastsatte budsjetttrammene.

Videre står det:

Bransjeprogrammet må innrettes så det treffer de faktiske utfordringene på ulike arbeidsplasser og for ulike yrkesgrupper. Alle parter på involverte arbeidsplasser skal ha mulighet til å delta i prosjektet der tiltak skal iverksettes.

Det går videre frem av tilskuddsbrevene at bransjeprogrammene må innrette tiltak og virkemidler under bransjeprogrammet slik at det ikke innebærer indirekte støtte til virksomheter/foretak som kan være i strid med EØS-avtalens artikkel 61(1). Det blir også påpekt at direkte eller indirekte støtte som gis av offentlige midler til virksomheter som driver økonomisk aktivitet (selger tjenester /produkter i et marked), er ulovlig

<sup>60</sup> Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Forskrift om tilskudd til bransjeprogrammer under Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv 2019-2024 (IA-avtalen). § 5

<sup>61</sup> Arbeids- og sosialdepartementet. Tilsagn om tilskudd – IA bransjeprogram. Datert 24. juni 2019.

<sup>62</sup> Jf. rapport fra partssammensatt arbeidsgruppe og beslutninger i Arbeidslivs- og pensjonspolitisk råd 21. mai 2019.

dersom støtten gir virksomheten en økonomisk fordel og anses som egnet til å påvirke konkurranse og samhandel innenfor EØS-området. Det blir videre pekt på at dersom et foretak mottar ulovlig offentlig støtte, risikerer man at ESA pålegger norske myndigheter å kreve hele støtten tilbakebetalt.

I tilskuddsbrevene går det også frem at bransjeprogrammene i november 2019 skulle legge frem en samlet programplan for det videre arbeidet, herunder konkretisering av mål og tiltak, kunnskapsformidling, fremdriftsplan osv. for programmet.

Bransjeprogrammene skulle som vedlegg til programplanen vise til periodisert budsjett som viste hvordan tilskuddsmidler skulle benyttes i 2019. Det går videre frem at bransjeprogrammet påfølgende år skulle rapportere om blant annet status på mål i programplanen. Bransjeprogrammene leverte i starten av 2021 sine første årsrapporter for foregående år med blant annet status for mål i programplanen i henhold til krav i forskrift om tilskudd til bransjeprogram under IA-avtalen og krav fra Arbeids og inkluderingsdepartementet. Bransjeprogrammene har siden rapportert årlig og halvårlig i samsvar med føringene i forskriften.



### Forskrift om tilskudd til bransjeprogram under IA-avtalen

#### § 5. Krav til årsrapportering

Tilskuddsmottaker skal innen 1. april rapportere til Arbeidstilsynet for foregående år. Årsrapporteringen skal inneholde

- status og redegjørelse for gjennomførte tiltak i programplanen
- begrunnelse for valg av tiltak
- beskrivelse av tiltakenes omfang og nedslagsfelt
- status for mål i programplanen
- vurdering av måloppnåelse ut fra bransjeprogrammets formål
- revisorattestert regnskap som er oppstilt og sammenlignet med budsjett

#### § 6. Krav til halvårsrapportering

Tilskuddsmottaker skal, innen 15. august det året tilskuddet gjelder for, rapportere til Arbeidstilsynet. Halvårsrapporteringen skal inneholde

- a. redegjørelse for fremdrift for tiltak
- b. regnskap per 1. juli og prognoser for bruk av midler resten av året, herunder om ev. økt eller redusert behov for midler inneværende år
- c. oppdatert samlet programplan for det videre arbeidet og prognoser for bruk av midler kommende år.

#### 4.4 Mål for de enkelte bransjeprogrammene

Som beskrevet over legger IA-avtalen til grunn at bransjeprogrammene skal fastsette egne mål og indikatorer for sin bransje basert på dokumentert kunnskap om utfordringer i bransjen.

De aller fleste bransjeprogrammene legger til grunn de nasjonale målene for IA-avtalen (forebyggende arbeidsmiljøarbeid, redusert sykefravær og redusert frafall) for sitt arbeid, uten å operasjonalisere dette mer konkret ned til mål for sine bransjer. Det fremgår samtidig ikke tydelig utfra de overordnede målene og føringene for bransjeprogrammene hva som er forventet når det gjelder fastsetting av mål for egen bransje, og bransjeprogrammene har i hovedsak operasjonalisert dette gjennom å definere prioriterte satsingsområder for sitt arbeid.<sup>63</sup>

Det er ingen av bransjeprogrammene som har operasjonalisert målet om å redusere frafall nærmere (eksempelvis hvor stor andel redusert frafall man ønsker å oppnå i bransjen), og det er heller ikke etablert resultatindikatorer knyttet til oppnåelse av dette målet. Bransjeprogrammene har heller ikke spesifisert hvor stor utfordringen med frafall er i de ulike bransjene. Det blir påpekt av bransjeprogram for sykehjem at det ikke finnes statistikk på dette området på virksomhetsnivå, og i flere andre bransjeprogram er mangelen på en tydelig definisjon og målemulighet pekt på som en barriere for å jobbe godt med tiltak rettet mot frafall i bransjeprogrammene.

Bransjeprogram for leverandørindustrien peker i årsrapporten for 2022 på at målet med et av de sentrale tiltakene, «utdanningstilbud for langtidssykemeldte», er å redusere frafallet i bransjen. Dette tiltaket ble utviklet på bakgrunn av en diskusjon i styringsgruppen om at man i for liten grad hadde jobbet med målet om redusert frafall. Tiltaket ble prøvd ut våren 2023, og det går frem at det på bakgrunn av manglende opplutning i leverandørindustrien ble åpnet opp for at andre bransjer og kandidater, valgt ut av NAV, kunne delta. Høsten 2023 er resultatene fra forsøket under evaluering. Bransjeprogram for næringsmiddelindustrien peker også



#### Eksempel på resultatindikatorer knyttet til satsingsområdet *Der skoen trykker i* bransjeprogram for sykehus

**Beskrivelse av *Der skoen trykker*:** Metodikk for å jobbe systematisk, målrettet og langsiktig med arbeidsmiljøet.

##### Mål:

- Alle helseforetak, og sykehusene under Virke skal kjenne til *Der skoen trykker* som metodikk for å jobbe systematisk, målrettet og langsiktig med arbeidsmiljøet
- Alle helseforetak/sykehus som deltar i bransjeprogrammet, har etablert egne ressursteam som har kompetanse på metodikken
- Det gjennomføres nasjonale opplæringsaktiviteter for innsatsteam og prosessveiledere
- Sykefraværet i enhetene som deltar i *Der skoen trykker*, blir redusert med minst 10%
- Gjennomsnittsscore på relevante arbeidsmiljøfaktorer, målt gjennom ForBedringsundersøkelsen, har økt
- Det lokale partssamarbeidet har blitt styrket
- Kontinuerlig evaluere og forbedre metodikken i samarbeid med helseforetakene som deltar i programmet
- Dokumentere hva som hemmer og fremmer innsats og resultat i ulike faser av *Der skoen trykker* – forsknings-samarbeid med Arbeids-forskningsinstituttet (OsloMet)

Det fastsettes egne sykefraværsmål i samarbeid med de enkelte enhetene ved oppstart.

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) er engasjert for oppdragsforskning knyttet til metodikken

på at norsk språkkompetanse er en viktig faktor for å forebygge frafall og at tiltak rettet mot norskopplæring derfor er viktige tiltak. Det blir ikke nærmere spesifisert målsettinger eller resultatindikatorer knyttet til disse tiltakene. I årsrapport for 2022 blir det pekt på at bransjeprogram for sykehus skal redusere frafall ved å arbeide forebyggende med arbeidsmiljøet og jobbe

<sup>63</sup>Bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk har ikke i programplan i 2019, eller senere versjoner av programplanen, konkret vist til overordnede mål verken for IA-avtalen eller for bransjeprogrammet. Dette bransjeprogrammet har samtidig i perioden etablert et eget dokument, «mål for bransjeprogrammet», der det blant annet blir vist til de overordnede målene for IA-avtalen.

systematisk rundt hyppige, lange fravær. Det blir videre vist til at tiltakene under de tre innsatsområdene til bransjeprogrammet sannsynligvis vil bidra til reduksjon i frafall, uten at dette er utdypet nære.

Bransjeprogrammene har i ulik grad etablert resultatindikatorer som sier noe om hvordan de vil bidra til å nå de overordnede målene i IA-avtalen.

For eksempel har bransjeprogram for barnehage, rutebuss og persontrafikk og sykehus etablert resultatindikatorer for mer langsiktige effekter av iverksatte tiltak. De tre bransjeprogrammene har blant annet satt mål om at deltakende virksomheter får redusert sitt sykefravær med ti prosent. Både bransjeprogram for sykehjem, sykehus og barnehage har også som kriterium for deltakelse at det fastsettes egne sykefraværs mål ved de enkelte enhetene som deltar i aktiviteter gjennom bransjeprogrammet.

Flere bransjeprogram har også utarbeidet delmålsettinger som omhandler viktige forutsetninger for å oppnå de overordnede målene i IA-avtalen. Eksempelvis har bransjeprogram for sykehjem satt mål om at det innen 2023 er 100 sykehjem som deltar i tiltak gjennom bransjeprogrammet, og bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk har blant annet mål om at «minst 75 prosent av virksomhetene gjennomfører aktivitet som kan defineres som forebyggende arbeidsmiljøarbeid».

Bransjeprogram for sykehus, leverandørindustrien til olje og gassnæringen, sykehjem og barnehage har videre etablert resultatmål som viser til ønsket *mellomlang effekt* av tiltakene som er iverksatt. Styrket partssamarbeid i virksomhetene som deltar er blant annet et sentralt mål for disse fire bransjeprogrammene.

Andre bransjeprogram har ikke arbeidet systematisk med målsettinger og resultatindikatorer. Eksempelvis har bransjeprogrammet for bygg og anlegg ikke etablert konkrete mål for sin bransje utover IA-avtalens overordnede mål knyttet til sykefravær og frafall. Det er videre ikke etablert målsettinger eller resultatindikatorer for verken eventuelle kortsiktige eller langsiktige effekter av tiltak som er gjennomført i bransjeprogrammet. Bransjeprogrammet skriver i årsrapport for 2022 følgende under overskriften «mål»:

Årsakene til arbeidsrelatert sykefravær og frafall er sammensatte og konsekvensene oftest utviklet over mange år. De etablerte prosjektene vurderes alle til å støtte opp under programmets mål om redusert sykefravær og frafall, men det vil ta flere år før en eventuell reduksjon vil manifestere seg statistisk.

Bransjeprogram for næringsmiddelindustrien har utenom overordnet mål i IA-avtalen utarbeidet én målsetning om «å bidra til kunnskapsoverføring til andre bedrifter og bransjer gjennom arbeidet som gjøres i IA-bransjeprogrammet». Det er ikke spesifisert nærmere hvordan man eventuelt oppnå denne målsettingen eller utarbeidet indikatorer for å måle dette.

I intervju med prosjektledere og styringsgruppedlemmer høsten 2023 blir det i flere av bransjeprogrammene pekt på at det ikke har vært tilstrekkelig tydelige mål for de enkelte bransjeprogrammene fra starten av. Det er eksempelvis representanter for bransjeprogram for bygg og anlegg og leverandørindustrien som peker på at dette er viktige læringspunkt, og at det burde ha vært gjennomført grundigere planlegging, analyse av hva som er utfordringsbildet og satt tydeligere mål før man satte i verk tiltak. Det har i intervju både i 2022 og 2023 blitt påpekt av representanter fra flere bransjeprogram at Deloitte gjennomgang av programteori burde ha vært gjennomført tidligere, og helst ved oppstart av bransjeprogrammene, da dette var nyttig for å strukturere arbeidet med hensyn til hvordan arbeidet kunne innrettes for å nå de målene man har satt seg.

#### 4.4.1 Kunnskapsgrunnlag

I forslag fra partssammensatt gruppe i 2019 er det lagt inn vedlegg med fakta om arbeidsmiljø, helse og sykefravær i de syv prioriterte bransjene. Det går her for eksempel frem omfang av bransjene, fakta om sykefraværet, arbeidsmiljøprofil og eksponeringsforhold. Data er hentet fra RNNP<sup>64</sup> (leverandørindustrien), STAMI, NAV og SSB. STAMI har også gjennomført arbeidsmiljøkartlegginger i bransjene på oppdrag fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet. I den første kartleggingen ble data innhentet i perioden juni 2020 til september 2021 og rapporten ble publisert i januar 2022.<sup>65</sup> Det fremgår av rapporten at datainnsamlingen ble noe mer langvarig enn planlagt på grunn av covid-19

<sup>64</sup> Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet. Petroleumstilsynet. Rnnp.no

<sup>65</sup> Bransjeprogrammene har blitt forelagt data fra nullpunktstiltakleggingen i sin bransje før den endelige rapporten var ferdigstilt i 2022.

pandemien og at bransjene fra og med mars 2020 i hovedsak har hatt oppmerksomhet rettet mot smittevern og tilpassing til en stadig endret situasjon. Det ble likevel bestemt at man ikke skulle legge arbeidsmiljøkartleggingen i bransjeprogrammene på vent, men fortsette innsamlingen og tilpasse tempoet etter situasjonen i bransjen.<sup>66</sup> Det ble videre gjennomført en oppfølgende arbeidsmiljøkartlegging av STAMI i 2022/2023 og denne rapporten ble publisert i juni 2023. Det er besluttet at STAMI skal gjennomføres en tredje kartlegging i bransjene i 2023/2024.

Det blir i intervju pekt på at kunnskapen som har blitt hentet inn av blant annet STAMI er kunnskap man kan dra nytte av videre. Samtidig blir det vist til at det var en utfordring i at bransjeprogrammene startet opp før kartleggingene fra STAMI var ferdigstilt, og at man dermed ikke fikk benyttet seg av dette kunnskapsgrunnlaget i oppstarten av bransjeprogrammene.

De aller fleste bransjeprogrammene viser i programplan fra 2019 til fakta om sin bransje hentet fra vedlegg i forslag fra partssammensatt gruppe, og flere benytter også dette grunnlaget inn i valg av prioriterte satsingsområder. Noen bransjeprogram har også invitert NAV, STAMI, og/eller andre forskningsmiljø inn i styringsgruppemøte i oppstarten av perioden for å presentere sin kunnskap om de enkelte bransjene, og det blir i intervju vist til at man aktivt har benyttet denne kunnskapen inn i arbeid med satsingsområder.

Bransjeprogrammene for bygg og anleggsbransjen, leverandørindustrien og næringsmiddelindustrien har knyttet sine prioriterte satsingsområder mer direkte opp mot sykefraværsutfordringer i bransjen enn det som er tilfelle for bransjeprogram for sykehus, barnehage, rutebuss og persontrafikk og sykehjem. Eksempelvis har bransjeprogram for bygg- og anleggsbransjen fire satsingsområder som er knyttet opp mot kjente årsaker til fravær og frafall i bransjen (muskel- og skjelett, støy-, vibrasjons- og luftveisplager) mens bransjeprogram for sykehjem har iverksatt prosjekter og tiltak innenfor fire prioriterte områder: en bra dag på jobb, systematisk

HMS-arbeid, mestring og kompetanse og organisering av arbeidet.

I programplanen fra 2019 peker alle bransjeprogrammene på satsingsområder som de vil prioritere å gjennomføre tiltak innenfor, og de fleste bransjeprogrammene viser også til kunnskap om utfordringer i bransjen som utgangspunkt for sine satsingsområder. Flere bransjeprogram peker på forskning og etablert kunnskapsgrunnlag om utfordringer i egen bransje som et sentralt utgangspunkt for sitt arbeid og mange har tatt utgangspunkt i vedlegg til forslag fra partssammensatt gruppe der det fremgår fakta om arbeidsmiljø, helse og sykefravær i hver av de syv bransjene. Eksempelvis peker bransjeprogram for sykehus i programplan fra 2019 på at kunnskapsgrunnlag fra STAMI og NAV er utgangspunktet for programplanen. Det blir videre pekt på at det på bakgrunn av dokumentert kunnskap skal fastsettes egne mål og indikatorer for bransjen som helhet, samt for prosjektene og tiltakene. Også bransjeprogram for bygg- og anleggsbransjen viser i programplan for 2019 til fakta om arbeidsmiljø, helse og sykefravær i bygge- og anleggsbransjen<sup>67</sup> som utgangspunkt for valg av sine delprosjekt. Delprosjektene omhandler de mest aktuelle eksponeringsformene som bygge- og anleggsarbeiderne utsettes for i arbeidet, og det blir flere steder i programplanen vist til fakta som er hentet fra vedlegget om bygg- og anleggsbransjen i forslag fra partssammensatt gruppe. Bransjeprogrammet for bygg og anlegg har i tillegg hatt en referansegruppe med blant annet deltakere fra NAV arbeidslivssenter og STAMI som har fungert som rådgiver og ressurs for prosjektleder<sup>68</sup>.

Andre bransjeprogram har ikke i like stor grad basert seg på kunnskapsgrunnlag *for hele bransjen* ved utarbeidelse av sine mål og satsingsområder. Eksempelvis viser ikke bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk konkret til hvilket kunnskapsgrunnlag som ligger til grunn for deres valgte tiltak i programplanen for 2019. Under tiltaket «kartlegging og oppfølging av ansatte med lange eller hyppig gjentagende sykefravær» blir det eksempelvis ikke konkret pekt på kunnskapsgrunnlag, men vist til at *styringsgruppen har en hypotese om at det er en mindre andel av de ansatte som står for en stor andel av*

<sup>66</sup> STAMI. Kartlegging av arbeidsmiljøforhold i IA-bransjeprogram. Del 1. Januar 2022.

<sup>67</sup> Hentet fra vedlegg til forslag fra partssammensatt gruppe

<sup>68</sup> Referansegruppen ble nedlagt på slutten av 2022, og det ble i stedet etablert en revitalisert arbeidsgruppe fra 2023 med flere av deltakerne fra referansegruppen (mer om organiseringen av bransjeprogrammene i kapittel 5).

*virksomhetens sykefravær* og videre at man ønsker å få kartlagt dette. Bransjeprogrammet har senere tydeliggjort kunnskapsgrunnlag noe mer, blant annet ved at det i årsrapporten for 2020 blir pekt på at partene i styringsgruppen har fått dokumentasjon fra sentrale aktører som STAMI/NOA og NAV, og fra de enkelte virksomhetene i deres begrunnelser for valg av tiltak som de søker økonomisk støtte til. Satsingsområdene har imidlertid ikke blitt endret fra den opprinnelige programplanen.

Flere av aktørene som er intervjuet av Deloitte i løpet av evalueringen peker på at man gjennom denne IA-avtalen jobber mer kunnskapsbasert enn tidligere, og at det i denne IA-perioden har vært mer oppmerksomhet på den gjeldende forståelsen av arbeidsmiljø, nemlig at dette handler om arbeidet og hvordan arbeidet utføres og organiseres. Samtidig blir det i noen bransjeprogram påpekt at det har vært en større utfordring å sikre at tiltak er kunnskapsbasert når det er virksomhetene selv som søker om midler og gjennomfører tiltak (mer om dette i kapittel 6 som bl.a. beskriver utvikling av tiltak).

#### 4.4.2 Føringer knyttet til statsstøtteregelverket

Deloitte har ikke hatt i oppdrag å vurdere hvorvidt bransjeprogrammene har etterlevd statsstøtteregelverket, og dette avsnittet vil være avgrenset til å omtale i hvilken grad bransjeprogrammene har etablert system for selv å vurdere dette i de saker der det har vært aktuelt.

Som nevnt i avsnitt 4.3 om overordnede føringer for bransjeprogrammene, ble det ved oppstart av bransjeprogrammene lagt noen føringer for bruken av tilskudd til bransjeprogrammene. Forskrift om tilskudd til bransjeprogrammene under IA-avtalen slår fast at tilskudd til bransjeprogrammene skal dekke administrative utgifter knyttet til drift av bransjeprogrammene og utgifter til målrettede bransjetiltak hvor hovedformålet er å redusere sykefravær og frafall fra arbeidslivet. I tillegg blir det presisert i brev om tilsagn om tilskudd at bransjeprogrammene må innrette tiltak og virkemidler slik at det ikke innebærer indirekte støtte til virksomheter/foretak som kan være i strid med bestemmelse om statsstøtte i EØS-avtalen. Det har også

senere blitt sendt ut påminnelser knyttet til dette fra departementet til bransjeprogrammene. Det er utenom dette ikke gitt nærmere føringer eller veiledning om tildeling av midler fra bransjeprogrammene.

Bransjeprogram for sykehus har utenom sentralt initierte tiltak (se mer om dette under kapittel 6) i 2020 vedtatt delfinansiering på NOK 2 millioner til et forskningsprosjekt som blant annet har som formål å kartlegge sammenhenger mellom eksponeringer/risikofaktorer i arbeidsmiljøet og helseutfall/arbeidsrelatert sykefravær.<sup>69</sup> Før styringsgruppen gjorde formelt vedtak på støtte til dette prosjektet fikk arbeidsgruppen i oppgave fra styringsgruppen å utarbeide et beslutningsgrunnlag på hvordan styringsgruppen prinsipielt skal forholde seg til slike forespørsler, og et beslutningsgrunnlag på den konkrete henvendelsen fra dette forskningsprosjektet. Spekter, som leder bransjeprogram for sykehus, tok også kontakt med Arbeids- og inkluderingsdepartementet for å undersøke om det var noen hinder for at bransjeprogrammet kunne delfinansiere et slikt pågående forskningsprosjekt.

Flere av bransjeprogrammene har valgt å organisere seg slik at bedrifter/virksomheter fra tidlig i programperioden kunne søke om økonomisk støtte til tiltak og aktiviteter som bedriften/virksomheten selv opplever vil bidra til å oppnå IA-avtalens overordnede mål om å redusere sykefravær og frafall og bedre arbeidsmiljøet. Dette gjelder i hovedsak bransjeprogrammene innen «de private næringene» (rutebuss og persontrafikk, næringsmiddelindustrien, bygg og anlegg og leverandørindustrien til olje- og gassnæringen). Det er ingen av de fire bransjeprogrammene som har system eller rutiner for å gjøre konkrete vurderinger av selve beløpet opp mot bestemmelsen om statsstøtte når de vedtar utdeling av midler til enkeltbedrifter. Bransjeprogrammene for næringsmiddel og leverandørindustrien har imidlertid etablert en øvre grense for tilskudd til hver enkelt virksomhet. Dette er ikke gjort i bransjeprogrammet for rutebuss og persontrafikk, som til enkelte bedrifter har innvilget betydelig høyere tilskuddsbeløp enn i de øvrige bransjeprogrammene. Bransjeprogram for bygg og anlegg har i 2023 utarbeidet et dokument<sup>70</sup> der det blir gjort korte vurderinger knyttet til statsstøtteregelverket av fire

<sup>69</sup> Sykehusstudien – ny teknologi og helse (STUNTH). Samarbeidsprosjekt mellom FoU-enheten for helse og arbeid i Midt Norge, Arbeidsmedisinsk avdeling ved St. Olavs hospital og NTNU

<sup>70</sup> kommentarer til EEA Agreement, artikkel 61 og dens relevans for IA-programmet



tiltak som bransjeprogrammet har gitt tilskudd eller støtte til, og hvor støtten går direkte til enkeltvirksomheter. Vurderingen er gjort sammen med styringsgruppen. Eksempelvis blir det gjort en helt kortfattet vurdering av støtte til et gründerprosjekt, der man konkluderer med at støtten ikke er konkurransevridende fordi konseptet fremmer allmenhetens interesser. Denne konklusjonen er ikke nærmere underbygget eller utredet. Det blir eksempelvis ikke vurdert om støtten innebærer en økonomisk fordel for mottaker, om støtten begunstiger det enkelte foretaket eller produksjon av enkelte varer.<sup>71</sup> Vi går mer inn på dette tema i avsnitt 5.4.1 om økonomistyring og internkontroll.

#### 4.5 Målgruppe for tiltakene

Generelt er oppfatningen at det fra tidlig i perioden har vært en felles oppfatning i bransjeprogrammene om målgruppen for satsingen. I både bransjeprogram for barnehage, sykehjem og sykehus har det vært enighet om at det bør være innsats i virksomheter i alle regioner i landet, og at det må være topplederforankring, etablert partssamarbeid og samarbeid med vernetjenesten i virksomheter som deltar. I bransjeprogram for sykehus var det tidlig i perioden flere diskusjoner når det gjelder hvem som skal være målgruppe for tiltak. Noen representanter har opplevd at tiltak gjennom bransjeprogrammet i for stor grad har blitt rettet mot ledelsen, og ikke de lokale tillitsvalgte og verneombud i sykehusene. Det blir i intervju vist til at dette har gått seg til etter hvert.

I bransjeprogram for sykehjem, barnehage og sykehus ble det i starten av perioden også etablert at det var virksomheter med et høyt sykefravær (og dermed stort potensial for reduksjon av fravær) som skulle være prioritert når det gjelder tiltakene i bransjeprogrammene. Senere i perioden har det i bransjeprogram for sykehjem og barnehage i større grad vært åpnet opp for at alle virksomheter innenfor bransjene, uavhengig av sykefraværstall, kan gjennomføre tiltak, delta i kurs mv. i regi av bransjeprogrammet. I bransjeprogram for sykehus er det i større grad helseforetakene som, blant annet basert på sykefraværspersent og resultat på ForBedringundersøkelsen<sup>72</sup>, velger ut avdelinger mv. som gjennomfører tiltaket «der skoen trykker».<sup>73</sup>

I bransjeprogrammene for næringsmiddelindustrien, bygg og anlegg, leverandørindustrien og rutebuss og persontrafikk har det også siden oppstarten av bransjeprogrammene vært enighet mellom partene når det gjelder målgruppe og satsingsområder for arbeidet i bransjeprogrammet. Et eksempel er bransjeprogram for næringsmiddelindustrien, der partene tidlig ble enige om å velge ut tre konkrete bransjer som målgruppe (fiskeindustrien, kjøttindustrien og meierisektoren), og videre satsingsområdene språk og kultur/holdninger og kommunikasjon, ergonomi, autonomi og bedriftshelsetjeneste. Når det gjelder bransjeprogram for leverandørindustrien så blir det i programplan for 2019 vist til en vid definisjon av målgruppe: olje- og gassnæringen og næringslivet for øvrig, andre næringer og organisasjoner som kan benytte resultatene fra programmet, offentlige organer som Arbeidstilsynet, Petroleumstilsynet og NAV og departement og politikere. I dette bransjeprogrammet ble det i 2019 gjennomført dialog og workshops med bedrifter i bransjen for å kartlegge utfordringer. Basert på dette ble bransjeprogrammet delt inn i to delprosjekter, og det ble etablert egne satsingsområder innen hhv. leverandørindustrien (medlemmer av Norsk industri) og forpleiningsbedrifter (medlemmer av daværende Norsk olje og gass, nå Offshore Norge). Det ble videre i programplan i 2019 etablert noen avgrensinger for arbeidet:

- Programmet skal ikke befatte seg med problemstillinger som er så snevre at de kun gjelder én eller et fåtall bedrifter
- Programmet skal ikke befatte seg med problemstillinger relatert til innleid personell
- Programmet skal ikke befatte seg med problemstillinger knyttet til personell som har sluttet i bransjen i forbindelse med siste nedbemanningsrunde
- Programmet skal ikke drive følgeforskning

I noen av bransjeprogrammene var det i oppstarten en del drøftinger knyttet til bransjeprogrammene egne mål for arbeidet i perioden. Det blir blant annet påpekt at målene i noen grad har blitt knyttet til satsingsområdene

<sup>71</sup> Jf. EØS avtalens artikkel 61(1) og Nærings- og fiskeridepartementet. Veileder om offentlig støtte punkt 1.3.

<sup>72</sup> ForBedring er en obligatorisk årlig medarbeiderundersøkelse i spesialisthelsetjenestene nasjonalt.

<sup>73</sup> De to andre satsingsområdene til bransjeprogram for sykehus var fremdeles i piloteringsfase og oppstart per oktober 2023.

og/eller tiltakene og at det derfor ikke var tilstrekkelig tydelig hva som eventuelt var mål(ene) med tiltakene samlet. Det har også i enkelte bransjeprogram vært flere drøftinger knyttet til hvordan man skulle måle effekter av tiltak som ble satt i verk. Eksempelvis har det vært nevnt av representanter for bransjeprogram for sykehjem at det i for liten grad har vært fastsatt tydelige mål fra starten av perioden. Det blir blant annet i intervju både i 2020 og 2023 vist til at det i hovedsak har blitt fastsatt mål som omhandler hvor mange sykehjem som har gjennomført tiltak og påpekt at dette ikke er et suksesskriterium i seg selv da antall deltakere ikke sier noe om reduksjon av sykefravær. Det har videre vært flere diskusjoner i styringsgruppen for dette bransjeprogrammet angående tydeliggjøring av mål og indikatorer for å kunne måle resultat av tiltak. Bransjeprogram for sykehjem har benyttet agil metodikk i flere av sine tiltak (f.eks. «stødig lederskap») og det har vært noen diskusjoner i styringsgruppen angående behovet for resultatindikatorer og mål for disse tiltakene, utover eksempelvis tilbakemeldinger fra de enkelte lederne om hvorvidt de opplever at tiltakene er gode. I intervju i 2023 er et flere som viser til at det har blitt tydeligere mål og prosjektskisser for tiltakene i dette bransjeprogrammet underveis i perioden. Deloitte oppfatter at det i den siste perioden i større grad har blitt etablert en felles forståelse i bransjeprogrammet rundt overordnede målsettinger og prioriterte områder i dette bransjeprogrammet.

Vi oppfatter at det i størst grad har vært diskusjoner knyttet til disse problemstillingene i bransjeprogram for sykehjem og sykehus, og at det ikke i like stor grad har vært tema i styringsgruppene for de andre bransjeprogrammene. Vi observerer imidlertid at det er et godt diskusjonsklima i de to styringsgruppene per i dag, selv om det i perioden har blitt nevnt av flere at det er svært mange medlemmer i styringsgruppen for sykehus, og at dette kan ha vært til hinder for gode diskusjoner. Det blir påpekt at dette gjerne var en større utfordring i starten av covid-19 pandemien, da man måtte gjennomføre møter via Teams, noe som var en ny møteform for mange.

Også i bransjeprogram for barnehage har det tidligere i perioden kommet frem at det har vært ulike oppfatninger av hvorvidt bransjeprogrammet har etablert tilstrekkelig tydelige målsetninger for sitt arbeid, og i tilstrekkelig grad har etablert tydelige sammenhenger mellom målsetninger og tiltak. Det har også blitt kommentert at man gjerne kunne ha «løftet» målene mer i ulike

diskusjoner, og det pekes på at det kan være en tendens til at man blir veldig opptatt av detaljene og til tider nærmest mister målet av syne. Samtidig presiseres det at dette var en større utfordring tidlig i bransjeprogrammet, og at det har vært en positiv utvikling.

Flere av de andre bransjeprogrammene peker også på at det har vært noe utydelig hva som er de konkrete målene for arbeidet i bransjeprogrammet og at det videre er utfordrende å måle eventuelle resultat av tiltak opp mot de overordnede målene i IA-avtalen. Deloitte har imidlertid ikke observert at dette har blitt drøftet i bransjeprogrammene.

Flere av de intervjuede på tvers av bransjeprogram viser til at det har vært stort fokus på aktivitet i virksomheter i bransjene og mindre på hva man ønsker å oppnå med tiltakene. Det blir blant annet pekt på at noen bransjeprogram (eksempelvis næringsmiddelindustrien, rutebuss og persontrafikk og bygg og anlegg) kunne ha vært mer strukturerte i oppstarten og at man ut i perioden har sett behov for et tydeligere rammeverk der man fastsatte mål og målbare indikatorer.

Flere av de intervjuede peker på at veien har blitt litt til underveis og at målene har blitt tydeligere etter hvert.

#### 4.6 Oppsummering og vurdering

**Mangel på tydelige mål for arbeidet og klare strategier for hvordan målene skal nås har etter vår vurdering preget arbeidet i bransjeprogrammene, spesielt de første årene.** Departementet har bevisst gitt bransjeprogrammene vide føringer og overordnede mål for arbeidet, for at partene i størst mulig grad skulle ha frihet til å innrette innsatsen på den måten som var mest hensiktsmessig for den enkelte bransjen. Deloitte oppfatter at verken myndighetene eller de sentrale partene har hatt tydelige forestillinger om hvordan dette skulle eller burde utføres i praksis. Deloitte vurderer at vide føringer og stor frihet til å innrette innsatsen i bransjeprogrammene, forutsetter at bransjene sørger for å ha tilstrekkelige forutsetninger i form av kompetanse, kapasitet og gode prosesser for å etablere tydelige mål for sitt arbeid, og at dette arbeidet prioriteres. Deloitte vurderer at dette ikke ble tilstrekkelig ivarettatt ved oppstarten av bransjeprogrammene.

**Bransjeprogrammene har i begrenset grad benyttet muligheten til å definere egne overordnede mål for de prioriterte bransjene, og på denne måten etablert et rammeverk som i større grad oppleves som relevant og**

**målbart for egen bransje.** Mange av aktørene i bransjeprogrammene har gitt uttrykk for at det er utfordrende å måle resultater og effekter av tiltak opp mot de nasjonale målene for IA-avtalen, blant annet på bakgrunn av manglende indikatorer og målinger av frafall nasjonalt, men også på bakgrunn av relativt kort bransjeprogramperiode. Målene for IA-avtalen om å redusere frafall og sykefravær er nasjonale mål på tvers av bransjer og innsats i IA-perioden. Det fremgår av IA-avtalen at bransjer og sektorer har ulike utgangspunkt, utfordringer og utviklingstrekk, og at disse dermed vil bidra i ulik grad til å oppnå de nasjonale målene for IA-avtalen. Vi observerer at det i liten grad ble brukt tid på å drøfte mål og resultatindikatorer i bransjeprogrammene i starten av programperioden, og at verken det overordnede målet om å redusere frafall eller sykefravær har blitt operasjonalisert for å tilpasses de ulike bransjene. I den grad bransjeprogrammene har satt seg mål er disse i stor grad prosess-/aktivitetsrelaterte og i begrenset grad resultatrelaterte. Uten tydelige mål for bransjen blir det svært vanskelig å sikre at arbeidet som gjennomføres faktisk er målrettet og effektivt, og å vurdere hvilke resultater man oppnår. Etter vår vurdering har flere av bransjeprogrammene ikke konkretisert mål for bransjen slik IA-avtalen forutsetter, og dermed heller ikke laget et tydelig grunnlag for hva de ønsker å oppnå med arbeidet.

Alle bransjene har benyttet eksisterende kunnskap om utfordringer i bransjen for å definere sine satsingsområder. Det varierer imidlertid hvor tydelig dette er forankret i forskningsbasert kunnskap. Alle bransjeprogrammene definerte ved oppstart satsingsområder for sitt arbeid. Det er Deloittes inntrykk at alle bransjeprogrammene har benyttet foreliggende kunnskap, herunder eksempelvis fakta om arbeidsmiljø, helse og sykefravær i sin bransje som kunnskapsgrunnlag for valg av disse satsingsområdene. Samtidig er det

variasjoner i hvor eksplisitt bransjeprogrammene har beskrevet hva som er kunnskapsgrunnlaget for sine satsingsområder, og i hvilken grad beskrivelsen av satsingsområdene i bransjeprogrammenes programplaner er forankret i forskningsbasert kunnskap. For en del bransjer var det ved oppstart et begrenset bransjespesifikt kunnskapsgrunnlag å bygge på. En del bransjeprogram koblet seg tidlig til forskningsmiljø mv. for å innhente kunnskap om utfordringer som er særegne for egen bransje. Noen bransjer har i sine programplaner først og fremst beskrevet erfaringsbasert kunnskap, herunder innspill fra aktører i bransjen og styringsgruppens egne erfaringer og kompetanse, som grunnlag for valg av satsingsområder. Vi mener slik erfaringsbasert kunnskap er et viktig supplement til den forskningsbaserte kunnskapen, og at denne ivaretar det virksomhetsnære perspektivet som IA-avtalen legger opp til. Samtidig er det viktig at slik erfaringsbasert kunnskap benyttes i sammenheng med forskning på hva som virker for å sikre at innsatsen er rettet mot reelle utfordringer i bransjen, og for å unngå at enkeltaktører får stor innflytelse på valg av innsatsområder uten at dette er tilstrekkelig kunnskapsbasert.

**For å få informasjon om hvorvidt tiltakene «virker» vil det være viktig å identifisere hva man ønsker å oppnå (mål), hvordan man vet at man får til det man ønsker (resultatindikatorer) og hva som skal til for at man oppnår det man ønsker (forutsetninger).** Underveis i programperioden har vi vurdert bransjeprogrammene generelt har hatt stor oppmerksomhet rettet mot å skape aktivitet, og i mindre grad på hvilke resultater man ønsker å oppnå. Vi observerer at det underveis i perioden har vært en tydelig økende erkjennelse av betydningen av være bevisst på mål, indikatorer og forutsetninger. Det er likevel fremdeles variasjoner i hvor systematisk bransjeprogrammene jobber med dette.



## 5 Organisering, styring og forankring

I dette kapittelet beskriver vi hvordan arbeidet i bransjeprogrammene er organisert og hvilke roller de ulike aktørene spiller i samarbeidet. Som en del av dette har vi undersøkt om det er forskjeller i partenes tilnærming til og prioritering av samarbeidet i de ulike programmene. Formålet er å vurdere i hvilken grad bransjeprogrammene er organisert på en måte som legger til rette for gjennomføring av hensiktsmessige tiltak.

### 5.1 Sammendrag av kapittelet

#### 5.1.1 Oppsummering

- Bransjeprogrammer ble introdusert som et nytt organisatorisk virkemiddel i IA-avtalen i 2019, med mål om å bidra til å redusere sykefravær og fravær i utvalgte bransjer. Bransjeprogrammene er partenes virkemiddel, og ved oppstart ble lederansvaret for bransjeprogrammene plassert hos de største arbeidsgiverorganisasjonene i de respektive bransjene.
- Alle bransjeprogrammene har en styringsgruppe bestående av representanter fra arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene i bransjen, samt aktører fra myndighetene (NAV og Arbeidstilsynet/Petroleumtilsynet). Det er betydelig variasjon i størrelse og sammensetning av styringsgruppen på tvers av bransjeprogrammene, fra fire (næringsmiddelindustrien) til 23 deltakere (sykehus). Bransjeprogrammene har egne prosjektledere som sørger for daglige driften. Bransjeprogrammene har ulik grad av ytterligere administrative ressurser.
- To ganger i løpet av evalueringsperioden, hhv. i 2020 og 2022/23, har Deloitte gjennomført en vurdering av prosjektstyringen i bransjeprogrammene. Resultatene av gjennomgangen er presentert for styringsgruppene. Vurderingene har særlig pekt på forbedringspotensial knyttet til risikostyring og oppfølging av mål og resultater. Flere av bransjeprogrammene har gjort endringer på bakgrunn av dette, blant annet ved å innføre mer systematisk risikostyring. Det er likevel fortsatt store variasjoner i hvor systematisk og aktivt bransjeprogrammene vurderer risikoer knyttet til særlig måloppnåelse. Videre er det variasjoner i hvor systematisk og formelt bransjeprogrammene jobber med planer og annen dokumentasjon knyttet til styringen av programmene, deriblant sakspapirer i forbindelse med møter og vedtak, vurderinger av økonomisk støtte til enkeltvirksomheter med videre.
- Det er store variasjoner i hvilket mandat medlemmer av styringsgruppene opplever å ha med seg inn i arbeidet med bransjeprogrammet fra egne organisasjoner. I flere bransjeprogram har det tidvis blitt opplevd som krevende å engasjere og sikre eierskap til arbeidet fra styringsgruppene, og mye av arbeidet i stor grad avhenger derfor av prosjektleder.
- Oppstarten av bransjeprogrammene ble oppfattet som lite forberedt og koordinert, med begrenset tid til å etablere organisering, planer, og strategier i bransjeprogrammene. Covid-19-pandemien medførte store utfordringer for organisering og styring av bransjeprogrammene, blant annet ved at styringsgruppemedlemmene ikke fikk møttes og at planlagte fysiske samlinger for bransjen måtte gjennomføres digitalt.
- Myndighetenes rolle bransjeprogrammene har vært grunnlag for diskusjon og en viss frustrasjon. Mange aktører, både fra partene og myndighetenes side, har etterlyst en tydeligere felles overbygning eller styringsstruktur for bransjeprogrammene. Dette

gjelder både knyttet til praktiske spørsmål som for eksempel å ha en felles nettside, og knyttet til å ha en tydeligere kanal for å få avklaringer i styringsrelaterte spørsmål, for eksempel rammeverk for prosjektstyring. Videre har det vært enkelte uklarheter knyttet til myndighetenes deltakelse i styringsgrupper og bransjeprogrammene.

- Mangel på samordning mellom bransjeprogrammene og andre virkemidler i IA-avtalen, spesielt arbeidsmiljøatsingen, skaper frustrasjon. Dette har medført at satsingene har vært opplevd som konkurrerende, med for lite oppmerksomhet på hvordan satsingene og virkemidlene kan fungere sammen for å nå målene i IA-avtalen.

### 5.1.2 Viktigste læringspunkter

- Evalueringen viser behov for tydeligere føringer og veiledning ved oppstart, bedre samordning av IA-virkemidlene, og en større bevissthet om internkontroll knyttet til forvaltning av offentlige midler.
- Bransjeprogrammene fremstår som en positiv arena for å styrke partssamarbeidet i bransjene. Verdien av å møtes, diskutere og bygge relasjoner mellom partene, både sentralt og lokalt, trekkes fram som en viktig suksessfaktor. Dette oppleves å ha skapt større eierskap og engasjement for IA-arbeidet.
- Oppstarten av bransjeprogrammene var unødvendig forhastet, og det manglet tilstrekkelig forarbeid og praktisk tilrettelegging. Det har imidlertid vært en betydelig modning i løpet av programperioden når det gjelder organisering og styring av bransjeprogrammene. Bransjeprogrammene har etter hvert i stor grad funnet sin form og etablert et robust grunnlag for samarbeid, og vurderes nå å være godt rustet for videre arbeid.
- Samordningen mellom virkemidlene i IA-avtalen, spesielt mellom arbeidsmiljøatsingen og bransjeprogrammene, fremstår som mangelfull. Dette hindrer effektiviteten i å nå IA-avtalens overordnede mål.
- Myndighetenes rolle i bransjeprogrammene er uklar og medfører utfordrende rollekonflikter, spesielt

knyttet til Arbeidstilsynets dobbeltrolle som tilskuddsforvalter og deltaker i styringsgruppene.

## 5.2 Innledning

For å kunne etablere og gjennomføre målrettede tiltak i bransjene er en hensiktsmessig organisering av arbeidet i bransjeprogrammene en sentral forutsetning. Det har derfor vært et sentralt element i evalueringen å kartlegge ulike organisatoriske forhold knyttet til bransjeprogrammenes arbeid.

For å vurdere hvorvidt organiseringen og styringen av bransjeprogrammene legger til rette for gode resultater, har vi benyttet et sett med indikatorer på overordnet nivå for å vurdere bransjeprogrammene. Deloitte har benyttet fem overordnede indikatorer knyttet til organiseringen av bransjeprogrammene:

- Bransjeprogrammene har etablert strategier og handlingsplaner for sitt arbeid.
- Det er utarbeidet tydelige rolle- og ansvarsbeskrivelser for de deltagende aktørene.
- De deltagende aktørene har etablert interne strukturer for å følge opp arbeidet i bransjeprogrammene.
- De deltagende aktørene har etablert arenaer for å involvere og informere sine medlemmer.
- De deltagende aktørene har satt av dedikerte ressurser i form av personell og økonomi til arbeidet.

I tillegg til dette har vi vurdert forhold knyttet til den overordnede styringen av bransjeprogrammene, som gjennomgående har vært et sentralt tema i evalueringsperioden.

### 5.2.1 Oppstart og planlegging av arbeidet

Ved oppstart av bransjeprogrammene var det lagt til grunn at partene har hovedansvaret for organiseringen av programmene, og at utformingen av de konkrete bransjeprogrammene skulle tilpasses den enkelte bransje<sup>74</sup>. Den største arbeidsgiverorganisasjonen i de respektive bransjene fikk ved oppstart ansvaret for å lede bransjeprogrammene. Dette utgjorde en endring fra tidligere bruk av treparts bransjeprogram som virkemiddel innenfor arbeidslivskriminalitet, hvor

<sup>74</sup> Arbeids- og sosialdepartementet (2019) *Tilsagn om tilskudd til IA bransjeprogram*. Sendt til de største arbeidsgiverorganisasjonene

Arbeidstilsynet leder alle bransjeprogrammene. IA-bransjeprogrammene ble med det de første bransjeprogrammene som er organisert på denne måten.

I de opprinnelige tilskuddsbrevene la Arbeids- og inkluderingsdepartementet føringer for at det i alle bransjeprogrammene skulle opprettes en styringsgruppe med en kvalifisert leder, og tilskuddsbrevene anga hvilke aktører, dvs. arbeidstakerorganisasjoner, arbeidsgiverorganisasjoner og myndighetsaktører, som skulle være representert i styringsgruppene i de respektive bransjene.<sup>75</sup> Utover dette ble det i liten grad gitt føringer eller gjennomført felles organisatoriske forberedelser knyttet til opprettelsen av bransjeprogrammene.

I mai 2019, ca. et halvt år etter signering av IA-avtalen, ble forslaget til utvelgelse av bransjeprogram fremlagt av den partssammensatte arbeidsgruppen for IA-avtalen. De første tilskuddsbrevene til arbeidsgiverorganisasjonene som skulle lede bransjeprogrammene ble sendt ut i slutten av juni samme år. IA-avtalen la til grunn at arbeidet skulle startes opp umiddelbart, og det ble også lagt til grunn en total bevilgning på totalt 60 millioner kroner for 2019, hvorav 53 millioner kroner skulle benyttes til forarbeid og organisering av bransjeprogrammene. Det er gjennomgående i intervjuer pekt på at oppstarten av bransjeprogrammene fremsto lite forberedt og lite koordinert. Flere prosjektledere har pekt på at de ved oppstart ikke hadde tid til å «stokke beina» og få satt organisering, planer og strategi, og at de opplevde at forventningene om produksjon kom tidlig. Det er vist til at dette medførte at oppstarten i bransjeprogrammene opplevdes som oppkavet og veldig innrettet mot å levere «et eller annet» raskt, fremfor å få lagt en god plan for hva de skulle gjøre. Videre har flere vist til at aktørbildet har fremstått uoversiktlig og uavklart, og at det har manglet en overordnet plan over aktørbildet i IA-avtalen generelt og hva man ønsket med bransjeprogrammene som virkemiddel spesielt.

Flere har pekt på at det med fordel kunne ha vært gitt tydeligere føringer og vært gjort bedre forberedelser knyttet til «prosjektriggen» til bransjeprogrammene i forkant av oppstart, slik at ikke alle var avhengig av å finne ut av dette selv. Det er i flere bransjeprogram påpekt at

det har tatt lang tid før man har funnet formen på arbeidet og samarbeidet, og at dette kunne ha vært gjort langt mer effektivt dersom oppstarten av bransjeprogrammene hadde vært bedre forberedt. Disse innspillene knyttet i stor grad til myndighetenes overordnede styring av bransjeprogrammene, som også omtales i avsnitt 5.6.1.

Det varierte hvor tidlig bransjeprogrammene fikk etablert sine styringsgruppeledere og prosjektledere. Det var dermed også variasjon i hvor tidlig bransjeprogrammene kom i gang med sitt planleggingsarbeid. Dette gjenspeiles i bransjeprogrammenes årsregnskap når det gjelder kostnader og ressursbruk det første året. I praksis var bransjeprogrammene i begrenset grad i gang med sine aktiviteter og sitt arbeid før mot slutten av 2019 og starten av 2020. Flere av bransjeprogrammene hadde da planlagt større samlinger og fysiske møter i for aktørene i bransjen og i bransjeprogrammet i løpet av vinteren og våren.

Da landet ble stengt ned som følge av covid-19-pandemien våren 2020 innebar dette derfor behov for store endringer i organiseringen og planene for bransjeprogrammene. Det har gjennomgående blitt uttrykt til dels stor frustrasjon over at pandemien kom på verst tenkelig tidspunkt med tanke på å komme i gang med arbeidet i bransjeprogrammene og med tanke på å få til det nødvendige engasjementet og eierskapet til arbeidet. Alle møter, både internt i styringsgrupper mv. og med andre aktører i bransjene måtte i lang tid gjennomføres digitalt. Det er gjennomgående pekt på at dette gjorde det langt vanskeligere for bransjeprogrammene å etablere en hensiktsmessig samarbeidsform, og et felles eierskap og tilnærming til arbeidet på tvers av aktører som i mange tilfeller ikke kjente hverandre fra tidligere. Flere har pekt på at dette har påvirket bransjeprogrammene gjennom hele programperioden, både når det gjelder samarbeid og organisering, og når det gjelder gjennomføring av planlagte tiltak. Sistnevnte omtales nærmere i kapittel 6.

I det følgende vil vi gi en beskrivelse av hvordan de ulike bransjeprogrammene er organisert og styrt og utviklingen av dette underveis i programperioden. Videre beskrives det hvordan samarbeidet mellom partene i

<sup>75</sup> For bransjeprogrammet for bygg og anlegg var det i tillegg spesifisert at bransjeprogrammet skulle knytte seg til det eksisterende samarbeidsprosjektet «Samarbeid for Sikkerhet» (SfS). I praksis har imidlertid bransjeprogrammet operert som et selvstendig prosjekt som samarbeider med SfS.

bransjeprogrammene fungerer og erfaringer knyttet til den overordnede styringen av bransjeprogrammene som virkemiddel.

### **5.3 Bransjeprogrammenes organisering**

Tabellen på neste side oppsummerer kort noen særtrekk ved de ulike bransjeprogrammenes organisering.



Tabell 3: Bransjeprogrammene organisering

Bransjeprogram	Ledet av	Antall deltakere i styringsgruppe	Antall årlige møter	Administrasjon	Andre aktører under bransjeprogrammet
<b>Sykehjem</b>	KS	Arbeidsgiver: 3 Arbeidstaker: 6 Myndigheter: 3	4-5	Prosjektleder ansatt i prosjektstilling i KS Innleid prosjektstøtte i 40 % stilling Kommunikasjons-medarbeider 20 % stilling Prosjektmedarbeider i 100 % stilling (fra 2023) Prosjektmedarbeider i 100 % stilling (fra november 2023)	Partssammensatt arbeidsgruppe bestående av seks medlemmer Analysegruppe
<b>Sykehus</b>	Spekter	Arbeidsgiver: 3 Arbeidstaker: 10 Myndigheter: 2 Andre: 8 (RHF-ene)	4	Prosjektleder fast ansatt i Spekter To spesialrådgivere i 100 % stilling	Partssammensatt arbeidsgruppe bestående av syv medlemmer Der skoen trykker: Nasjonalt innsatsteam med 15 personer (12 fra sykehusene og 3 fra NAV arbeidslivssenter). Ledet av spesialrådgiver. Innsatsteamet har månedlige kunnskaps- og erfaringssamlinger. Deltakerne i innsatsteamet har kompetanse innenfor ledelse, HR, HMS og organisasjonsutvikling. Helseforetakene som har en deltaker i innsatsteamet, mottar et årlig tilskudd pålydende kr 200.000 pr år fra bransjeprogrammet Tidlig og tett på: Faglig ressursgruppe bestående av elleve representanter med ulik bakgrunn (inkl. HR, HMS, BHT, tillitsvalgte og verneombud) fra sykehus i helseregionene, samt en ekstern ekspertressurs. Ressursteamet består av frikjøpte fagressurser fra de seks pilotsykehusene med spisskompetanse på IA arbeid og virkemidler. Ressursteamet skal samarbeide tett med lokale fagressurser i sykehusene og NAV og koordinere tiltak og aktiviteter.
<b>Barnehage</b>	KS	Arbeidsgiver: 6 Arbeidstaker: 6 Myndigheter: 2	5-6	Prosjektleder ansatt i prosjektstilling En prosjektmedarbeider som har vært ansatt på timebasis gjennom hele perioden	Partssammensatt arbeidsgruppe Underarbeidsgrupper tilknyttet spesifikke oppgaver og tiltak

Bransjeprogram	Ledet av	Antall deltakere i styringsgruppe	Antall årlige møter	Administrasjon	Andre aktører under bransjeprogrammet
				Det er ansatt to prosjektmedarbeidere i full stilling fra mai 2023 og ut 2024	
<b>Næringsmiddel</b>	NHO mat og drikke	Arbeidsgiver: 2 Arbeidstaker: 1 Myndigheter: 1	5-7	Prosjektleder	Arbeids- og referansegruppe bestående av elleve deltakere fra deltakerbedrifter, partene og STAMI
<b>Rutebuss</b>	Spekter	Arbeidsgiver: 2 Arbeidstaker: 8 Myndigheter: 1	6-8	Prosjektleder ansatt i Spekter Administrativ ressurs i 100 % stilling fra våren 2023	Arbeidsgrupper bestående av styringsgruppemedlemmer tilknyttet spesifikke tidsbegrensede oppgaver.
<b>Bygg og anlegg</b>	Byggenæringens landsforbund	Arbeidsgiver: 1 Arbeidstaker: 2 Myndigheter: 1 (Atil) Andre: 1 (Sfs)*  * Styringsgruppen utvidet med en representant for SMB i 2023	10	Prosjektleder ansatt i BNL 3-4 deltidsansatte i prosjektadministrasjonen	Arbeidsgruppe og referansegruppe med representanter fra næringen ble etablert ved oppstart. Arbeidsgruppen hadde et oppstartsmøte i starten av program og ga innspill til arbeidet. Referansegruppen hadde 15 møter før den ble nedlagt i desember 2022, og det ble i stedet besluttet å etablere en revitalisert Arbeidsgruppe. Det har vært gjennomført fire møter i den nye arbeidsgruppen i 2023
<b>Leverandør-industrien</b>	Norsk Industri  Forpleinings-bedriftene skilt ut som eget underprosjekt ledet av Offshore Norge	Arbeidsgiver: 2 Arbeidstaker: 5 Myndigheter: 2 (NAV og Ptil)	10	Prosjektleder innleid til Norsk Industri Prosjektleder forpleining (Offshore Norge) innleid til Offshore Norge Administrative ressurser/støtte fra Norsk Industri	Arbeidsgruppe for forpleining bestående av elleve deltakere fra deltakerbedrifter, fagforeninger og Petroleumstilsynet  Arbeidsgruppe for leverandørindustrien

### 5.3.1 Styringsgrupper og tilhørende organisatoriske enheter

Som omtalt over ble det i de opprinnelige tilskuddsbrevene fra 2019 angitt hvilke aktører som skulle delta i styringsgruppene i de ulike bransjeprogrammene. I bransjeprogrammene for sykehus og barnehage er det i tillegg til de opprinnelige føringene tatt inn ytterligere representanter i styringsgruppen, hhv. representanter for de regionale helseforetakene i sykehus og representanter for to private aktører i barnehagebransjen. Ved oppstart utnevnte de ansvarlige arbeidsgiverorganisasjonene en styringsgruppeleder. I bransjeprogram for sykehjem ble det foretatt et skifte i styringsgruppeleder ca. midtveis i programperioden, utover dette har alle styringsgruppelederne innehatt denne rollen gjennom hele perioden (per. oktober 2023). Med enkelte få unntak har styringsgruppenes sammensetning vært stabil fra oppstart, uten vesentlige utskiftinger. Bransjeprogrammene som er ledet av Spekter (rutebuss og persontrafikk og sykehus) har samme styringsgruppeleder. Myndighetene er representert ved Arbeidstilsynet i alle bransjeprogram, med unntak av i leverandørindustrien hvor Petroleumstilsynet representerer tilsynsmyndighetene. NAV er representert i bransjeprogrammene for barnehage, sykehjem, sykehus og leverandørindustrien, samt frem til utgangen av 2022 i bygg og anlegg.

På bakgrunn av føringene i tilskuddsbrevet, og som følge av ulikhetene i aktørbildet i bransjene, er det for øvrig store forskjeller på hvordan styringsgruppene er sammensatt. Størrelsesmessig spenner styringsgruppene fra fire deltakere (næringsmiddelindustrien) til 23 deltakere (sykehus). Styringsgruppene har fra en til åtte representanter fra arbeidstakersiden og fra en til seks representanter fra arbeidsgiversiden. I alle bransjeprogrammene, med unntak av næringsmiddel, er det flere representanter fra arbeidstakersiden enn fra arbeidsgiversiden. Bransjeprogrammet for rutebuss og persontrafikk har det største spriket med to representanter fra arbeidsgiversiden og åtte fra arbeidstakersiden.

I bransjeprogrammene med de minste styringsgruppene, det vil si næringsmiddel (fire deltakere) og bygg- og anlegg (fem deltakere) har samtlige deltakere bakgrunn fra, eller tidligere kjennskap til den aktuelle bransjen. I de øvrige bransjeprogrammene er det større variasjon i bakgrunn blant styringsgrupped medlemmene. Flere deltar

her som representanter fra sine forbund eller foreninger i kraft av at de har et sentralt ansvar på IA-området, uten at de har spesiell kjennskap til den enkelte bransjen. På den annen side er det ulikt i hvilken grad deltakerne i styringsgruppene har tidligere erfaring med, og kompetanse knyttet til IA-arbeid. Det er pekt på at dette medfører at styringsgrupped medlemmene har ulike faglige forutsetninger og perspektiver med seg inn i arbeidet.

I forbindelse med evalueringens avsluttende datainnsamling høsten 2023 er det fra flere aktører pekt på utfordringer knyttet til at aktørene både i styringsgrupper, arbeidsgrupper og prosjektadministrasjon hadde ulik kunnskap om og forståelse av forebyggende arbeidsmiljøarbeid og rådende kunnskapsgrunnlag som vektlegger at forebyggende arbeidsmiljøarbeid «handler om arbeidet». Dette bekreftes av Deloittes observasjoner av styringsgrupped møter i bransjeprogrammene. Som nærmere omtalt i kapittel 6.3.1 er det svært varierende i hvilken grad bransjeprogrammene har lagt til grunn kunnskapsbaserte kriterier og kunnskap i sine vurderinger og valg av tiltak. Fra flere aktører er det pekt på at det ville ha vært en fordel om aktørene i noe større grad hadde hatt en omforent forståelse av dette fra start for å ha tilstrekkelig kompetanse til å vurdere aktuelle tiltak.

Når det gjelder sammensetning av styringsgruppene er det i enkelte bransjeprogram vist til at viktige aktører i bransjen ikke har vært involvert i styringsgruppene, og at dette kunne ha vært hensiktsmessig.

For det første gjelder dette aktører som har stor innflytelse over viktige rammebetingelser i bransjen. For eksempel er det i rutebuss og persontrafikk vist til at bedriftene særlig innen persontransport på vei opererer i en bransje som er konkurranseutsatt, og hvor mange av rammebetingelsene for arbeidet avgjøres av bestillerne. Det har derfor blitt pekt på at representanter for bestillerne, eksempelvis kommuner eller fylkeskommuner, med fordel kunne ha vært representert i bransjeprogrammet. I bransjeprogrammet for barnehage er det vist til at Kunnskapsdepartementet og Utdanningsdirektoratet har ansvaret for kvaliteten i barnehagene gjennom blant annet regelverksutvikling og tilsynsarbeid, og at disse burde ha vært involvert i bransjeprogrammene i en eller annen form. Dette bransjeprogrammet har som en del av sitt arbeid fått

gjennomført et forskningsprosjekt om sammenhengene mellom arbeidsmiljø og kvalitet i barnehagene, hvor det i sluttrapporten blant annet fremgår at

Funnene har noen implikasjoner, og kan oppsummeres til at dårlig organisering kan bidra til at både kvalitet og arbeidsmiljø ikke blir så bra som ønsket som igjen kan påvirke både sykefravær, rekruttering og turnover. I praksis betyr dette at arbeidsmiljøarbeidet og kvalitetsarbeidet må gå hånd i hånd.

I bransjeprogrammene for leverandørindustrien og for sykehus har det vært pekt på ønske om en større involvering og representasjon fra verneapparatet. Det er av enkelte pekt på at bransjeprogrammene frem til 2023 har vært rettet i hovedsak inn mot HR-problemstillinger og -funksjoner, og i mindre grad mot HMS. Samtidig er det for bransjeprogrammene i sykehjem og barnehage pekt på at verneombudene har fått en plass gjennom bransjeprogrammet som de tidligere ikke har hatt.

Videre er det av enkelte pekt på at det kunne ha vært formålstjenlig å involvere aktører som er enda tettere på virksomhetene, eller som ivaretar en enda bredere representasjon i bransjen. I bransjeprogrammet for bygg og anlegg er det for eksempel vist til at anleggsdelen av næringen i de første årene var lite representert i bransjeprogrammet, blant annet er det stilt spørsmål om hvorfor Maskinentreprenørenes forbund (MEF) ikke er en del av styringsgruppen<sup>76</sup>. På den andre siden er det vist til at det har vært vanskelig å mobilisere anleggsbedriftene til å delta i programmet. Fra og med våren 2023 har styringsgruppen blitt utvidet med et medlem som både representerer anleggsbransjen gjennom å sitte i MEFs hovedstyre og som har god innsikt i små- og mellomstore bedrifters utfordringer. Styremedlemmet også dessuten som oppgave å sikre god kontakt og kommunikasjon mellom bransjeprogrammet og MEF.

Videre er det i bransjeprogrammene for sykehjem og barnehage vist til at det kunne ha vært nyttig å involvere representanter for kommunene i styringsgruppen, eller på annen måte for å ivareta et enda mer virksomhetsnært perspektiv, etter samme tankegang som bransjeprogrammet for sykehus har inkludert alle de fire regionale helseforetakene i sin styringsgruppe. I flere bransjeprogram er det pekt på at organiseringen blir noe «topptung» ved at representantene i styringsgruppene ofte sitter langt unna virkeligheten i virksomhetene

gjennom sine roller som sentrale forenings- eller forbundsrepresentanter. Det er vist til at dette kan hindre viktige perspektiver fra å komme frem. Flere av de intervjuede i styringsgruppen for sykehus peker for øvrig på at de var skeptiske til at helseforetakene skulle inn i styringsgruppen, men at dette har vist seg å være svært viktig for å sikre forankring i organisasjonene og potensielt også for spredning av tiltak.

Samtidig har flere av bransjeprogrammene, herunder næringsmiddelindustrien, sykehus og leverandørindustrien, etablert arbeidsgrupper og/eller referansegrupper som ivaretar representasjon fra virksomhetene i bransjen. Dette er gjerne virksomheter som har inngått en avtale om deltakelse i bransjeprogrammet fra start og som har forpliktet seg til å bidra inn i arbeidet. I bransjeprogrammet for leverandørindustrien er det etablert to arbeidsgrupper, en for forpleiningsbedriftene og en for leverandørbedriftene, hvorav arbeidsgruppen for forpleiningsbedriftene har hatt høyest aktivitet. Disse arbeidsgruppene har blant annet vært sentrale i forbindelse med arrangement av webinarer og seminarer i regi av bransjeprogrammet.

Også bransjeprogrammene for sykehjem og barnehage har etablert arbeidsgrupper som en operativ del av bransjeprogrammet, men disse er i større grad satt sammen av de samme aktørene som styringsgruppene og har ikke representasjon fra virksomhetene direkte.

Flere av bransjeprogrammene har hatt noen utfordringer med å få arbeids- og referansegruppene til å fungere etter hensikten. I de bransjene der arbeidsgruppene har vært sammensatt av representanter fra virksomhetene har det til dels vært krevende å få disse til å engasjere seg så mye som ønsket. Det er i denne sammenheng vist til behov for tydelige forventningsavklaringer knyttet til nødvendig tidsbruk og engasjement i forbindelse med deltakelse. I bransjeprogrammet for sykehjem fremstår det som at det har tatt tid å få en omforent forståelse av de ulike gruppens roller og arbeidsform, og det har i enkelte tilfeller fremstått krevende å få disse til å fungere som de operative enhetene de var intendert å være. Dette knyttes blant annet til mangelfull forventningsavklaring når det gjelder hvor ressurskrevende arbeidet ville være, og knyttet til hva det innebærer å være en arbeidsgruppe. Tilknyttet dette er

<sup>76</sup> Fra arbeidstakersiden har det vært representasjon fra anleggsbransjen siden 2021

det i intervjuer påpekt at partene ikke er vant til å jobbe operativt sammen, og at dette har bidratt til at man i noen tilfeller har brukt tid på å finne en god innretning på dette samarbeidet. Over tid fremstår det imidlertid som at de ulike gruppene har funnet sin form, og at arbeidet og samarbeidet per høsten 2023 i all hovedsak fungerer godt.

Også bransjeprogrammet for bygg og anlegg hadde en arbeidsgruppe og en referansegruppe ved oppstart som skulle understøtte styringsgruppens arbeid. Arbeidsgruppen har i liten grad vært aktiv fram til 2023. Referansegruppen har hatt jevnlig møter i løpet av programperioden, men ble erstattet av en revitalisert arbeidsgruppe fra 2023, bestående av representanter for virksomheter i bransjen. Det vises i intervju til at det var vanskelig å få verdi ut av arbeids- og referansegruppene tidlig i programmet fordi bransjeprogrammet ikke selv hadde helt klart for seg hva som var utfordringene og hvordan man best burde rette tiltakene inn mot dette. Det vises derfor til at verdien av en slik gruppe oppleves som langt større når bransjeprogrammet kan komme med klare og i større grad kunnskaps- og erfaringsbaserte bestillinger og problemstillinger som arbeidsgruppen kan jobbe med. Det gis uttrykk for at bransjeprogrammet har langt bedre forutsetninger for å få utbytte av arbeidsgruppen nå enn tidligere i perioden.

### 5.3.2 Deltakende virksomheter

Flere av bransjeprogrammene har rekruttert et utvalg virksomheter i bransjen som aktivt deltar i bransjeprogrammets arbeid. Dette er organisert på litt ulike måter. I bransjeprogrammene for leverandørindustrien og næringsmiddelindustrien ble det ved oppstart inngått avtale med et utvalg bedrifter i bransjen som forpliktet seg til deltakelse blant annet i form av å skulle gjennomføre prosjekter, dele sine erfaringer og delta i STAMIs arbeidsmiljøkartlegging. Også i bransjeprogrammet for barnehage ble det rekruttert et større antall barnehager som skulle delta bransjeprogrammenes aktiviteter. I bransjeprogrammet for sykehus ble det valgt ut noen avdelinger i de ulike helseforetakene for gjennomføring av bransjeprogrammets hovedsatsing «Der skoen trykker». Bransjeprogrammet har etablert et nettverk av ca 100 lokale fagressurser i helseforetakene som bistår innsatsteamet i bransjeprogrammet med kunnskapsoverføring og kompetansedeling.

I flere intervjuer er det vist til at bransjeinnretningen av IA-arbeidet er positiv, men at man samtidig har mistet den forpliktelsen som tidligere lå i det å være en IA-bedrift. Det er vist til at bransjeprogrammene medfører mye positivt for de bedriftene som deltar og som gjennomfører aktiviteter i regi av bransjeprogrammet, men at dette tross alt ofte er et fåtall av virksomhetene i bransjen. Arbeidsmiljøkartleggingene til STAMI viser også svært varierende kjennskap til bransjeprogrammene ute i virksomhetene. Det er i intervju vist til at bedrifter som ikke deltar risikerer å bli mer på siden av IA-arbeidet nå enn tidligere, og at det dermed er en risiko at man forsterker skillet mellom de som deltar og de som ikke gjør det når det gjelder det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet.

## 5.4 Administrasjon av bransjeprogrammene

I alle bransjeprogrammene ble det i forbindelse med oppstart ansatt egne prosjektledere med ansvar for å ivareta den daglige driften av programmet.

Prosjektlederne ble enten rekruttert internt fra arbeidsgiverorganisasjonen som leder bransjeprogrammet, eller hentet inn eksternt til et engasjement eller som innleie i forbindelse med bransjeprogrammets virksomhet. Per oktober 2023 har de fleste prosjektlederne et ansettelsesforhold, enten fast eller tidsavgrenset hos den aktuelle arbeidsgiverorganisasjonen. I bransjeprogrammet for leverandørindustrien er prosjektleder innleid.

I intervjuer er det vist til at prosjektlederne hadde ulik bakgrunn, erfaring og forutsetninger med seg inn i arbeidet, og at dette også har bidratt til ulik tilnærming til styringen av bransjeprogrammene. Det er vist til at god kompetanse på prosjektledelse og prosjektstyring trolig er viktigere enn bransjekompetansen for de som skal inneha denne rollen. Generelt er det i intervjuer pekt på at god prosjektledelse er en viktig forutsetning for at bransjeprogrammene kan lykkes i sitt arbeid.

I bransjeprogrammet for sykehus bidro prosjektleders organisatoriske tilhørighet til diskusjoner og en viss uenighet de første årene av bransjeprogrammet. Ved at prosjektleder ble ansatt i arbeidsgiverorganisasjonen som ledet bransjeprogrammet ble det fra arbeidstakersiden stilt spørsmål ved prosjektlederens rolle og hvem prosjektlederen representerte inn i bransjeprogrammets arbeid. Det ble i denne kritikken særlig lagt vekt på at en slik organisatorisk tilhørighet bidro til et sterkt

ledelsesfokus i arbeidet og at partssamarbeidet ikke fikk tilstrekkelig oppmerksomhet. Denne problemstillingen har også blitt nevnt i de avsluttende intervjuene i evalueringen, men det fremstår å være generell enighet om at denne utfordringen har blitt håndtert i løpet av programperioden. Fra prosjektleder og styringsgrupeleder er det i intervjuer vist til at det har vært lagt mye arbeid i å få på plass tydelige avklaringer knyttet til roller og representasjon for å sikre at samarbeidet i styringsgruppen fungerer godt.

Bransjeprogrammene for hhv. barnehage, sykehjem, sykehus, leverandørindustrien og rutebuss har hatt samme prosjektleder gjennom hele perioden, mens det i bransjeprogrammene for næringsmiddel og bygg og anlegg har vært skifte underveis, hhv. i 2021 og i 2022. I begge disse bransjeprogrammene har det vært gjennomført strukturerte prosesser for å sikre god overlevering til ny prosjektleder, og det er ikke vist til spesielle utfordringer knyttet til dette. Prosjektlederne etablerte relativt tidlig en uformell samarbeidsstruktur på tvers av bransjeprogrammene der de møtes jevnlig for å utveksle erfaringer fra arbeidet. Prosjektlederne uttrykker gjennomgående at dette har vært opplevd som positivt, men at det med fordel kunne ha vært en mer formalisert struktur rundt dette.

Det er store variasjoner i hvor mye ressurser bransjeprogrammene bruker på administrasjon av programmet. I sine årsrapporter har bransjeprogrammene inkludert sine resultatregnskap for foregående år. En analyse av disse tallene viser at bransjeprogrammene for sykehus og rutebuss og persontrafikk har de høyeste kostnadene til personal og kontor som andel av totalt mottatt tilskudd. Disse to har personal- og kontorkostnader som utgjør mellom 30 og 45 prosent av totalt tildelt tilskudd. Bransjeprogrammene for barnehage og sykehjem har lavest kostnader knyttet til personal og kontor med i underkant av 15 prosent av totalt tildelt tilskudd.<sup>77</sup>

I enkelte tilfeller er det pekt på problemstillinger knyttet til arbeidsgiveransvaret for prosjektlederne og andre administrative ressurser som ikke var tenkt gjennom i forbindelse med oppstarten av bransjeprogrammene. I ett bransjeprogram er det pekt på at dette medførte at administrasjonen ikke ble styrket med en ekstra ressurs

selv om styringsgruppen hadde vedtatt at dette skulle gjøres, på bakgrunn av konsekvensene det ville ha for arbeidsgiverorganisasjonens arbeidsgiveransvar for den aktuelle ressursen. Det er i denne sammenheng pekt på at det kan medføre utfordringer at styringsgruppen ikke har instruksjonsmyndighet overfor arbeidsgiverorganisasjonen som leder bransjeprogrammet, og at man er helt avhengig av konsensus for at programmene skal kunne fungere på en hensiktsmessig måte. Deloitte er ikke kjent med at dette i praksis har medført store utfordringer i noen av bransjeprogrammene. Det aktuelle bransjeprogrammet har i etterkant ansatt ytterligere administrative ressurser.

Enkelte bransjeprogram har benyttet frikjøp av ressurser for å styrke administrasjonen av bransjeprogrammet. Dette har særlig vært gjort i bransjeprogrammet for sykehus, som har etablert et Nasjonalt innsatsteam bestående av 15 personer (12 fra sykehusene og 3 fra NAV arbeidslivssenter), og ledes av spesialrådgiver ansatt i bransjeprogrammet. Helseforetakene som har en deltaker i innsatsteamet, mottar et årlig tilskudd pålydende kr 200.000 pr år fra bransjeprogrammet. Dette var tidligere organisert som frikjøp. Også ressursgruppen for tiltaket «tidlig og tett på» er frikjøpt i inntil 25 prosent til å arbeide med denne satsingen. I 2021 og 2022 har frikjøp av ressurser utgjort hhv. ca 4,5 og 5,5 millioner kroner i bransjeprogrammet for sykehus. Også enkelte andre bransjeprogram har ordninger for frikjøp i mindre omfang. Blant annet har bransjeprogrammet for leverandørindustrien etablert en mulighet for virksomhetene i bransjen til å søke om frikjøp av tillitsvalgte for å frigjøre kapasitet til å delta i arbeid knyttet til bransjeprogrammet.

#### 5.4.1 Prosjektstyringen i bransjeprogrammene

På samme måte som bransjeprogrammene er organisert ulikt med hensyn til antall aktører og administrative ressurser er det store variasjoner i hvordan bransjeprogrammene styrer sitt arbeid.

Deloitte har to ganger i løpet av evalueringperioden gjennomført en vurdering av bransjeprogrammenes prosjektstyring, hhv. høsten 2020 og våren 2023. Vurderingen er basert på internasjonale rammeverk for

<sup>77</sup> Bransjeprogrammet for bygg og anlegg hadde i 2021 den laveste andelen kostnader til personal og kontor. Her antas det imidlertid at det også ligger noe kostnader til personell i kategorien «kjøp av tjenester», da prosjektleder en periode var innleid eksternt.

beste praksis når det gjelder prosjektstyring, og tilpasset bransjeprogram som virkemiddel.<sup>78</sup>

I forbindelse med dette har vi på bakgrunn av dokumentasjon, intervjuer og observasjon vurdert bransjeprogrammene på sju ulike dimensjoner, herunder omfang, risiko, planlegging, organisering og kultur, budsjettering og kostnadsstyring, oppfølging av mål og effekt og forankring og kommunikasjon. Vurderingene ble presentert for styringsgruppene i alle bransjeprogrammene.

Første gang vurderingene ble gjennomført vurderte vi at det gjennomgående var forbedringspotensiale i alle bransjeprogrammene knyttet til oppfølging av risiko og oppfølging av mål og effekter.

Når det gjelder *oppfølging av risiko* hadde ingen av bransjeprogrammene på dette tidspunktet etablert praksis for å systematisk vurdere og håndtere risikoer knyttet til bransjeprogrammenes måloppnåelse, fremdrift og økonomi, eller for å diskutere dette med styringsgruppen.

Når det gjelder *oppfølging av mål og resultater* hadde bransjeprogrammene gjennomgående i liten grad etablert praksis for å systematisk følge opp og vurdere hvordan tiltakene og aktivitetene de gjennomførte virker opp mot formålet og målsettingene med bransjeprogrammene.

I 2023 vurderte vi gjennomgående at prosjektstyringen i bransjeprogrammene var styrket siden 2020. Spesielt vurderte vi at bransjeprogrammene for barnehage, sykehjem og sykehus hadde beveget seg i retning av beste praksis i sin prosjektstyring på de flere av dimensjonene som ble vurdert. Disse tre skilte seg fra de øvrige fire bransjeprogrammene i den samlede vurderingen av prosjektstyringen, og spesielt når det gjelder oppfølging av risiko, planlegging og oppfølging av mål og resultater.<sup>79</sup>

Representanter fra flere av bransjeprogrammene ga i etterkant av prosjektstyringsvurderingen i 2020 uttrykk for at de opplevde det som noe uheldig å bli vurdert etter et rammeverk og noen kriterier som de ikke på forhånd var presentert for eller gjort kjent med. Samtidig ble det både i forbindelse med presentasjon for styringsgruppene og i intervjuer gitt uttrykk for at vurderingen ga nyttige

innspill til forbedring av prosjektstyringen. I intervjuer gjennomført med styringsgruppeledere og -medlemmer høsten 2023 har det blitt vist til at partene ikke nødvendigvis er vant til å jobbe med prosjekter på denne måten, og at det ville ha vært til hjelp å bli presentert for dette rammeverket før oppstart av arbeidet. Dette innspillet knyttes både til prosjektstyringen og til bruken av programteori og bevissthet rundt mål og resultater, som er nærmere omtalt blant annet i kapittel 7.

### Risikostyring

I etterkant av den innledende prosjektvurderingen i 2020 etablerte bransjeprogrammene for barnehage, sykehjem og sykehus systematisk oppfølging av risikoer knyttet til måloppnåelse, fremdrift og økonomi, som jevnlig blir presentert for og diskutert i styringsgruppene. Senere har også bransjeprogrammene for hhv. næringsmiddelindustrien, bygg- og anlegg og rutebuss- og persontrafikk etablert ulike former for dokumentert vurdering av risiko. Bransjeprogrammet for bygg og anlegg har i tillegg gjort risikovurdering av alle nye tiltak og prosjekter, som siden høsten 2022 har blitt presentert for styringsgruppen i forbindelse med behandling av tildelinger.

Generelt er det i risikovurderingene i hovedsak lagt vekt på risiko knyttet til fremdrift. Flere av risikovurderingene hviler også på et premiss om at tiltakene som gjennomføres har effekt, og knytter i hovedsak risikoen til prosessuelle forhold, for eksempel at tiltakene ikke spres i bransjen. Det er ofte i begrenset grad beskrevet konkrete tiltak som bidrar til å redusere risikoen.

### Planlegging

Når det gjelder *planlegging* var alle bransjeprogrammene pålagt å utarbeide en prosjektplan i forbindelse med oppstart og første utbetaling av tilskudd høsten 2019. Det ble da stilt krav om at bransjeprogrammene skulle konkretisere mål og tiltak, kunnskapsformidling, fremdriftsplan mv. for sitt arbeid.

I praksis er det store variasjoner i hvordan bransjeprogrammene har utformet og innrettet sine programplaner og i hvilken grad disse benyttes aktivt som styringsdokument for arbeidet. Bransjeprogrammene for sykehus, barnehage, sykehjem og næringsmiddelindustrien har etablert helhetlige

<sup>78</sup> Metodikken for prosjektstyringsvurderingen er nærmere omtalt i rapportens metodekapittel

<sup>79</sup> For omtale av utviklingen når det gjelder oppfølging av mål og resultater vises det til kapittel 6 og 7

programplaner som inneholder blant annet beskrivelser av mål, innsatsområder, organisering, roller og ansvar, interessenter, kommunikasjon og evaluering. Disse er løpende oppdatert og legges frem for styringsgruppen.

I bransjeprogrammet for leverandørindustrien ble det utarbeidet en helhetlig programplan i 2019, som senere ble oppdatert i 2020 og revidert i 2023. Planen inneholder blant annet beskrivelser av mål, organisering, interessenter og kommunikasjon. Den har imidlertid i liten grad vært benyttet aktivt i styringen av programmet, og det har ikke systematisk blitt utarbeidet milepælsplaner eller handlingsplaner som ligger til grunn for arbeidet.

I bransjeprogrammene for bygg og anlegg og rutebuss og persontrafikk inneholder programplanen i all hovedsak beskrivelse av tiltak eller innsatsområder, og ikke informasjon knyttet til for eksempel mål, organisering, roller og ansvar eller lignende. Det er i begrenset grad gjort oppdateringer av programplandokumentene underveis i perioden, men i disse bransjeprogrammene årsrapporter redegjøres det for planer fremover.

Bransjeprogrammene for sykehus, sykehjem, barnehage og bygg og anlegg har i tillegg etablert milepælsplaner som enten er basert på en avgrenset tidsperiode eller til spesifikke tiltak og innsatsområder, og som benyttes aktivt som styringsverktøy i programmene gjennom blant annet presentasjon for styringsgruppen. I bransjeprogrammet for sykehus har dette vært gjort siden oppstart, mens det i bransjeprogrammene for sykehjem og barnehage i større grad har blitt gjort de senere årene. I bransjeprogrammene for sykehjem og barnehage ble det i intervjuer med styringsgruppene tidlig i programperioden vist til at det var vanskelig å få tak på hva bransjeprogrammet skulle jobbe med og hvordan dette skulle gjøres. I bransjeprogrammet for sykehjem har dette blitt knyttet til at de har jobbet etter smidig prosjektmetodikk, som har bidratt til å gjøre det mindre tydelig hva som er den overordnede fremdriftsplanen for arbeidet. Av intervjuene fremgår det imidlertid at dette har blitt tydeligere etter hvert og at bransjeprogrammene også har fått på plass mer oversiktlige systemer for fremtidige planer og aktiviteter.

Bransjeprogrammene som er knyttet til næringslivet (næringsmiddel, leverandørindustri, rutebuss og bygg og anlegg) har gjennomgående hatt noe hyppigere styringsgruppemøter enn bransjeprogrammene i offentlig sektor/tjenesteyting (barnehage, sykehjem, sykehus). Bransjeprogrammene for næringsmiddelindustrien og leverandørindustrien har i hovedsak gjennomført relativt korte møter med hovedvekt på orienteringssaker. I de øvrige bransjeprogrammene har møtene som hovedregel lengre varighet, med noe større omfang av beslutningssaker. I enkelte bransjeprogram har prosessene rundt styringsgruppemøtene blitt mer formaliserte og strukturerte underveis i perioden på bakgrunn av tilbakemeldinger fra styringsgruppen om ønsket arbeidsform.

Leverandørindustrien er det bransjeprogrammet som i minst grad har formalisert arbeidet i styringsgruppen, blant annet når det gjelder omfang av saksforberedelse og beslutningsprosesser. I dette bransjeprogrammet legges blant annet ikke alle søknader fra virksomheter om støtte til tiltak frem for beslutning om tildeling. Alle bransjeprogram har etablert praksis for utsending og godkjenning av referater i etterkant av styringsgruppemøtene som dokumenterer diskusjoner og eventuelle beslutninger.

### Roller og ansvar

Med ett unntak vurderte vi i våre gjennomganger av prosjektstyringen at alle bransjeprogrammene hadde en positiv utvikling i perioden 2020-2023 når det gjelder *organisering og kultur*.<sup>80</sup> Under dette punktet har vi blant annet sett på om bransjeprogrammene har etablert en tydelig rolle- og ansvarsfordeling i sitt arbeid, at det er en omforent forståelse mellom aktørene om roller og ansvar og at bransjeprogrammet har tilstrekkelig tilgang på kompetanse og kapasitet i prosjektorganisasjonen.<sup>81</sup>

Per oktober 2023 har fem av bransjeprogrammene skriftlig nedfelt en beskrivelse av roller og ansvar i sine programplaner eller tilhørende dokument. I bransjeprogrammet for bygg og anlegg fremgår styringsgruppens rolle av de årlige rapporteringene til Arbeidstilsynet, men utover dette er det ikke etablert beskrivelser av roller og ansvar for ulike aktører i

<sup>80</sup> I bransjeprogrammet for næringsmiddelindustrien vurderte vi at det ikke var noen endring fra 2020 til 2023 på dimensjonen organisering og kultur. Vår vurdering var at denne var tilfredsstillende både i 2020 og i 2023. Bakgrunnen for at dette bransjeprogrammet ikke ble vurdert høyere enn tilfredsstillende var at organiseringen fremstår noe sårbar mht avhengighet av enkeltpersoner (prosjektleder).

<sup>81</sup> Med prosjektorganisasjon menes i hovedsak prosjektleder, styringsgruppe og ev. arbeids- og referansegrupper



programmet. Bransjeprogrammet for rutebuss og persontrafikk er det eneste som ikke har etablert arbeids- eller referansegrupper for arbeidet. I dette bransjeprogrammet er det ikke formalisert noe sted hva som er styringsgruppens eller prosjektleders mandat, rolle eller ansvar.

På bakgrunn av intervjuer og observasjon bransjeprogrammet fremstår det høsten 2023 i all hovedsak å være en omforent forståelse av roller og ansvar mellom de deltakende aktørene i alle bransjeprogrammene. Dette har imidlertid vært en modningsprosess siden oppstarten av bransjeprogrammene i 2019. I flere bransjeprogram ble det i starten trukket frem at det fremsto noe uklart hva som var styringsgruppens og de øvrige aktørenes rolle. For eksempel har det i bransjeprogrammet for sykehus, som i tillegg til arbeidsgruppe har etablert et nasjonalt innsatsteam, ressursgrupper og flere administrative ressurser, har det litt pekt på at det har vært krevende å få oversikt over hva som er rollen og oppgavene til de ulike aktørene. I bransjeprogrammene for sykehjem og barnehage ble det vist til at enkelte representanter deltok både i arbeidsgruppe og i styringsgruppen. Det ble påpekt at arbeids- og rollefordelingen mellom arbeidsgruppe og styringsgruppe ble opplevd som noe utfordrende blant annet med tanke på at enkelte i styringsgruppen ble sittende med et større informasjonstilfang og definisjonsmakt enn andre som følge av at de også satt i arbeidsgruppene. I 2022 endret bransjeprogrammet for sykehjem på dette blant annet ved at styringsgruppeleder gikk ut av arbeidsgruppen.

### Økonomistyring og internkontroll

Som tidligere nevnt finansieres bransjeprogrammene over statsbudsjettet gjennom en egen tilskuddsordning som forvaltes av Arbeidstilsynet. Tilskuddsordningen er regulert i egen forskrift<sup>82</sup>. Bransjeprogrammene søker årlig om tilskuddsmidler, og søknadene behandles av Arbeidstilsynet. Alle bransjeprogrammene mottar på bakgrunn av dette et grunntilskudd som fordeles likt mellom bransjene, samt en andel av den samlede budsjetttrammen som beregnes ut fra størrelsen på bransjen. Dette innebærer at bransjeprogrammet for bygg- og anleggsnæringen mottar det største årlige

tilskuddet, mens bransjeprogrammet for rutebuss og persontrafikk mottar det laveste årlige tilskuddet.

Bransjeprogrammene rapporterer årlig til Arbeidstilsynet på status og fremdrift for tiltak, begrunnelse for valg av tiltak, status og vurdering av måloppnåelse og revisorattestert regnskap. Videre rapporterer de halvårlig på fremdrift for tiltak, regnskap og prognoser og oppdatert programplan. Mottaker av rapportene er Seksjon for kunnskapsformidling inkluderende arbeidsliv (KIA) i Arbeidstilsynet.

Som følge av et til dels betydelig underforbruk av midler har Arbeidstilsynet i sine tilbakemeldinger til bransjeprogrammene ved flere anledninger bedt bransjeprogrammene særskilt om å vurdere omfanget av behov for tilføring av nye midler. Av samme årsak har også tilskuddsbeløpene enkelte år blitt redusert sammenlignet med opprinnelig budsjett. Alle bransjeprogrammene, med unntak av bransjeprogrammet for sykehus, har gjennomgående hatt underforbruk av tildelte midler i hele programperioden.

Flertallet av bransjeprogrammene har i begrenset grad utarbeidet systematiske prognoser eller beregninger av planlagt forbruk kommende år. Budsjettene er derfor basert på antatt aktivitetsnivå for kommende år. I perioden 2020-2022 har disse anslagene blitt vesentlig påvirket av Covid-19. Spesielt i bransjeprogrammene som har basert hele eller deler av sitt arbeid på en form for tilskuddsordning har budsjettene vært basert på antakelser knyttet til antall søknader bransjeprogrammene mottar. Alle disse bransjeprogrammene har også etablert føringer som innebærer at innvilgede midler først utbetales når prosjektet er sluttført. Dette medfører at bransjeprogrammene har forpliktet seg til fremtidige utbetalinger som de tar høyde for i sine beregninger. Bransjeprogrammet for bygg og anlegg har gjort dette i noe større grad enn øvrige bransjeprogram.

Ingen av bransjeprogrammene har etablert rutiner eller strukturer for systematisk å vurdere bruken av tildelte midler opp mot annet regelverk. For eksempel har ingen av bransjeprogrammene vurdert systematisk hvorvidt tildeling av midler til enkeltvirksomheter eller til utvikling av nye produkter eller tjenester kan være i strid med statsstøttereguleringen. Videre har bransjeprogrammene

<sup>82</sup> Arbeids- og inkluderingsdepartementet (2019) *Forskrift om tilskudd til bransjeprogrammer under Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv 2019–2024 (IA-avtalen)*

ikke etablert rutiner for å vurdere habilitet i forbindelse med tildeling av midler til virksomheter eller aktører som også deltar i styringsgruppene.

I bransjeprogrammene som baserer seg på økonomisk støtte til prosjekter er det også noe ulikt hvordan søknader om støtte behandles. I bransjeprogrammet for leverandørindustrien behandles søknader basert på en innstilling fra prosjektleder og styringsgruppeleder, og styringsgruppen er ikke i alle tilfeller involvert i tildelingen. I de øvrige bransjeprogrammene legges søknad og innstilling i større grad frem for styringsgruppen til behandling og beslutning.

## 5.5 Forankring og partssamarbeid

IA-avtalen legger vekt på at bransjeprogrammene i hovedsak er *partenes* felles virkemiddel. Dette gjenspeiles av at de største arbeidsgiverorganisasjonene i hver enkelt bransje leder styringsgruppene. Av intervjuer fremgår det samtidig at de enkelte deltakende partene i begrenset grad har etablert klare forventninger til eller mål for hva de ønsker å oppnå med bransjeprogrammene som virkemiddel. Flertallet av organisasjonene har ikke etablert egne planer eller strukturer for å systematisk følge opp bransjeprogrammenes arbeid eller for hvordan deres egne medlemmer skal mobiliseres til å ta del i arbeidet. Samtidig innehar flere av styringsgruppelederne direktørroller i sine respektive organisasjoner, noe som medfører at bransjeprogrammene er organisatorisk forankret i ledelsen hos disse organisasjonene.

Videre fremgår det av intervjuer at det er store variasjoner i hvilket mandat medlemmer av styringsgruppene opplever å ha med seg inn i arbeidet med bransjeprogrammet. For eksempel er det pekt på at personer fra samme arbeidstakerorganisasjon, som deltar i ulike bransjeprogram, hadde svært ulike oppfatninger av hva bestillingen til bransjeprogrammene og den aktuelle organisasjonens deltakelse var, og at dette har medført at man ikke har hatt en felles forståelse internt i organisasjonen for hva man ønsker å oppnå. I enkelte organisasjoner er det etablert mer uformelle strukturer for oppfølging av bransjeprogrammenes arbeid, eller for koordinering mellom organisasjonens deltakere på tvers av ulike bransjeprogram.

Flertallet av de intervjuede styringsgruppemedlemmene har ikke fått avsatt ekstra tid til deltakelse i bransjeprogrammene. I en rekke intervjuer er det pekt på at deltakelse i styringsgruppene kommer i tillegg til en

lang rekke andre arbeidsoppgaver, noe som medfører at deltakerne ofte ikke har mulighet til å bruke så mye tid og ressurser på arbeidet som ønsket. I flere bransjeprogram er det fra prosjektledelsen pekt på at det tidvis oppleves som krevende å engasjere og sikre eierskap til arbeidet fra styringsgruppene. I tilknytning til dette er det pekt på at mye av arbeidet i stor grad avhenger av prosjektleder.

Dette samsvarer med Deloittes observasjoner av styringsgruppemøter, som i enkelte bransjeprogram bærer preg av å være orienteringer fra prosjektleder og hvor det er store variasjoner i hva de ulike aktørene i programmet bidrar med utover å delta i styringsgruppemøtene.

Samtidig er det pekt på tydelige unntak fra dette. Blant annet er det i bransjeprogrammet for barnehage vist til at Utdanningsforbundet helt fra start gikk «all in» og tok eierskap til arbeidet, noe som medførte at også de andre aktørene tok aktivt eierskap til arbeidet i større grad enn i andre bransjeprogram. Dette knyttes blant annet til at det aktuelle forbundet har vært representert på høyt politisk nivå i organisasjonen i styringsgruppen. Videre er det fra Unios side påpekt at de fra starten av satte klare forventninger til sine forbund om å forplikte seg til arbeidet i bransjeprogrammene og om å prioritere dette foran andre oppgaver. Samtidig som forankring og prioritering på tilstrekkelig høyt nivå fremheves som et suksesskriterie i flere intervjuer, er det også pekt på at hvis bransjeprogrammene blir for toptunge kan det hemme evnen til å komme tett nok på virksomhetene. Relatert til dette er det i enkelte bransjeprogram uttrykt en viss skuffelse når det gjelder hvor lite aktive enkelte organisasjoner har vært i å mobilisere sine virksomheter og medlemmer til å ta del i arbeidet. Det pekes i denne sammenheng på at en helt nødvendig forutsetning for at bransjeprogrammene skal lykkes er nettopp evnen til å mobilisere partene på lokalt nivå.

Ingen av bransjeprogrammene definerte ved oppstart tydelig hva som var forventet av ressursinnsats knyttet til deltakelse i bransjeprogrammene, og i flertallet av bransjeprogrammene har det vært pekt på at det har vært mangel på forventningsavklaringer fra start når det gjelder hva de ulike aktørene skulle bidra inn med i arbeidet. Videre var det heller ikke definert hvilken type kompetanse de ulike partene skulle delta med, hvilket nivå i organisasjonen som skulle representeres eller hvordan arbeidet var forventet å forankres inn i de ulike deltakende partenes respektive organisasjoner. Dette har

medført, for det første, at aktørene har lagt svært ulik ressursinnsats i bransjeprogrammenes arbeid. For eksempel har deltakerne i arbeidsgruppene i sykehjem og barnehage lagt inn betydelige ressurser i dette arbeidet, noe som tidvis har gitt opphav til diskusjoner internt i bransjeprogrammene om forventninger til aktørenes bidrag. Samtidig har deltakelse i enkelte andre bransjeprogram, for eksempel næringsmiddelindustrien og leverandørindustrien, innebåret svært begrenset ressursinnsats fra organisasjonene utover den ansvarlige arbeidsgiverorganisasjonen og prosjektleder.

Til tross for forholdene beskrevet over er det gjennomgående i intervjuene lagt vekt på at nettopp den samarbeidsformen bransjeprogrammene har etablert mellom partene er en av de viktigste positive virkningene av bransjeprogrammene så langt. I de fleste styringsgruppene har det vært stor grad av kontinuitet med hensyn til deltakelse, og det er vist til at dette over tid har bidratt til å etablere kjennskap og tillit mellom partene. Deloitte observerer også at det har vært en tydelig utvikling i samarbeidet mellom partene i løpet av programperioden. Spesielt i bransjeprogrammet for sykehus var det innledningsvis i programperioden enkelte utfordringer i samarbeidet mellom partene. Disse utfordringene fremstår nå i stor grad som håndtert, og samarbeidet fremstår å fungere godt.

## 5.6 Overordnet styring av bransjeprogrammene og myndighetenes rolle

Selv om treparts bransjeprogram har vært benyttet som virkemiddel for å nå viktige mål på arbeidslivsfeltet tidligere, var opprettelsen av bransjeprogram i IA-avtalen en organisatorisk og virkemiddelmessig nyvinning. Til forskjell fra andre bransjeprogram ble lederansvaret for bransjeprogrammene i IA-avtalen lagt til de største arbeidsgiverorganisasjonene i de respektive bransjene. I intervju med Arbeids- og inkluderingsdepartementet begrunnes dette blant annet med at myndighetene i tidligere bransjeprogram har endt opp med veldig mye av ansvaret, og at man i gjeldende IA-avtale derfor var svært opptatt av at det var bransjene og partene på bransjenivå selv som skulle ha eierskapet og ansvaret for arbeidet. Det er vist til at myndighetenes rolle således skulle være på et overordnet og strategisk nivå. For øvrig skulle myndighetene holde bransjeprogrammene på armlengdes avstand for å gi partene frihet til å tilpasse arbeidet til bransjenes behov og for å gi rom for å prøve

og feile i dette arbeidet. Departementet viser til at det har vært en veldig bevisst strategi at de ikke skulle ha en styrende eller koordinerende rolle overfor bransjeprogrammene.

---

### *AID kasta bare kortene og satte henda i været* Styringsgruppemedlem

---

I en rekke intervjuer er det fra partenes side etterlyst en tydeligere rolle fra myndighetenes side. I et intervju er et for eksempel beskrevet at vedkommende ble «tatt på senga» da departementet kommuniserte tydelig at de ikke skulle ha en aktiv rolle i bransjeprogrammene. Enkelte uttrykker at de har opplevd å bli overlatt til seg selv fra myndighetenes side.

Det er noe ulike oppfatninger om departementets rolle på tvers av bransjeprogrammene, men i et flertall av intervjuene som er gjennomført uttrykkes det ønske om en tydeligere «overbygning» av bransjeprogrammene fra myndighetenes side. Dette behovet knyttes til to litt ulike «nivå» av overordnet styring. For det første er det etterlyst større grad av praktisk koordinering av bransjeprogrammens arbeid på tvers av bransjene. Det er i denne sammenheng blant annet vist til behov for en felles nettside som bransjeprogrammene kunne benytte for å spre informasjon og for å kunne publisere tiltak og virkemidler som er etablert gjennom bransjeprogrammene, og for å sikre at disse lever videre etter eventuell avslutning av bransjeprogrammene. Videre er det vist til behov for felles treffpunkter både på tvers av bransjeprogrammene for å sikre utveksling av erfaringer og læring, og mellom bransjeprogrammene og departementet blant annet for praktiske og mer prinsipielle avklaringer. Flere har også etterlyst en større grad av standardiserte rammeverk eller malverk for prosjektstyring og rapportering mv. Dette har spesielt blitt påpekt i forbindelse med at Deloitte har gitt bransjeprogrammene tilbakemeldinger på hvordan de har innrettet sin prosjektstyring underveis i programperioden. Det er intervju høsten 2023 pekt på at det er litt tilfeldig hvordan bransjeprogrammene har utviklet seg, og at konsekvensen er at man ikke har jobbet godt nok systematisk og organisatorisk i bransjeprogrammene. I intervjuet påpekes det at det er lettere å lykkes hvis du gjennomgående jobber systematisk, med et forebyggende perspektiv.

For det andre knytter behovet seg til mer overordnede avklaringer av hva «bestillingen» til bransjeprogrammene var, og hvordan bransjeprogram som virkemiddel var intendert å fungere i samspill med de andre virkemidlene i IA-avtalen. Som Deloitte påpekte i statusrapporten som ble utarbeidet i 2022 er det en generell oppfatning, på tvers av bransjeprogram, at etableringen av bransjeprogram fremsto som lite forberedt, og at det fra starten ble gitt utydelige føringer knyttet til bransjeprogrammernes arbeid, oppdrag og forventede resultater. Videre pekte vi på at det fremstår å være ulike oppfatninger, og til dels ulike ambisjonsnivå, knyttet til hva bransjeprogrammene er forventet å oppnå.

Et relatert tema er hvordan bransjeprogrammene forholder seg til andre virkemidler i gjeldende IA-avtale, herunder spesielt arbeidsmiljø-satsingen som drives av de statlige aktørene STAMI, NAV, Petroleumsstilsynet og Arbeidstilsynet. Formålet til arbeidsmiljø-satsingen har vært å støtte opp under innsatsen i IA-avtalen, og dreier seg om målrettet bransje- og arbeidsplassrettet kunnskapsutvikling, formidling og veivisning i forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Disse to satsingene utgjør hovedelementene i bransjesatsingen i nåværende IA-avtale, og har blitt utviklet og implementert parallelt siden 2019. De samme bransjene som har etablert bransjeprogram var de første bransjene som ble dekket i arbeidsmiljø-satsingen. Det er i intervjuer høsten 2023 pekt på at det hadde vært en betydelig fordel om kunnskapsgrunnlaget i arbeidsmiljø-satsingen hadde foreligget før oppstart av bransjeprogrammene. Det vises til at dette hadde gjort det langt enklere å jobbe kunnskapsbasert med tiltak slik IA-avtalen forutsetter.

Utover at arbeidsmiljø-satsingen skal støtte opp under innsatsområdene i IA-avtalen fremgår det ikke hvordan virkemidlene og innsatsene i IA-avtalen skal fungere sammen for å nå målet om redusert sykefravær og frafall i de aktuelle bransjene. Dette innebærer at det er variasjoner i hvorvidt, og i hvilken grad, bransjeprogrammene har benyttet verktøy og øvrige ressurser i arbeidsmiljøhjelpen i sitt arbeid. Generelt har disse tiltakene ikke hatt en spesielt fremtredende plass i bransjeprogrammernes arbeid. Enkelte bransjer har brukt «En bra dag på jobb» relativt aktivt, eller gitt støtte til virksomheter som har ønsket å gjennomføre «En bra dag på jobb». For eksempel viser bransjeprogrammet for sykehjem i sine årsrapporter til at de fleste sykehjemmene som er med i bransjeprogrammet bruker ressursene fra En bra dag på jobb som inspirasjon, og at

enkelte bruker også verktøyet aktivt i utviklingsarbeidet. Bransjeprogrammet for næringsmiddelindustrien beskriver at bedrifter i bransjeprogrammet benytter «En bra dag på jobb» og at alle disse rapporterer å ha hatt godt utbytte av dette arbeidet for å finne egnede tiltak i sin bedrift. Andre bransjer, som bygg og sykehus, har ikke benyttet disse verktøyene aktivt som en del av sine tiltak.

I flere intervju med både partene og representanter for myndighetene høsten 2023 uttrykkes det en frustrasjon over mangelen på samordning mellom bransjeprogrammene og arbeidsmiljø-satsingen. Flere aktører på myndighetssiden peker på at det har vært veldig tydelig at arbeidsmiljø-satsingen og bransjeprogrammene er to parallelle satsinger, hvor førstnevnte er myndighetenes virkemiddel mens sistnevnte er partenes virkemiddel uten at det har vært noe felles på toppen. Det vises til at dette har blitt konfliktfylt på en uheldig måte og bidratt til at virkemidlene blir konkurrerende fremfor å virke sammen, og at det mangler en strategi bak IA-avtalen for hvordan virkemidlene skal fungere sammen. En praktisk konsekvens av dette er blant annet nevnte problemstilling knyttet til hvor tiltak som utvikles av bransjeprogrammene kan publiseres og distribueres, da det ikke har vært et ønske om å gjøre dette på arbeidsmiljøportalen (som er en del av arbeidsmiljø-satsingen). Deloitte får opplyst at bakgrunnen for dette skal være at arbeidsmiljøportalen kun skal inneholde tiltak som er forskningsbaserte og anerkjent av de offentlige fagmiljøene. Det er i intervjuer pekt på at satsingene i for stor grad er «avsenderfokusede» og mangler brukerperspektivet med hensyn til de virksomhetene som skal ta verktøy og tiltak i bruk. Deloitte er kjent med at det per høsten 2023 er etablert en prosess for å benytte Idébanken, som driftes av NAV, som plattform for deling av tiltak fra bransjeprogrammene.

Samtidig som et klart flertall av de intervjuede i evalueringen har etterlyst mer overordnet styring og koordinering av bransjeprogrammene fra myndighetenes side er det også flere som legger vekt på at det nettopp var hensikten at bransjene selv skulle ha stor frihet og organisere satsingen slik de selv så det som mest hensiktsmessig. Det er vist til at bransjene står i fare for å be om mer enn de egentlig ønsker dersom de ber om at myndighetene i større grad kommer på banen.

Når det gjelder den overordnede styringen av bransjeprogrammene er det, foruten Arbeids- og inkluderingsdepartementet (AID) som finansieringskilde, *koordineringsgruppen for IA-avtalen* som er nærmeste styrende organ på tvers av bransjene.

Koordineringsgruppen ledes av statssekretær i AID, er underlagt arbeidslivs- og pensjonspolitisk råd og har ansvaret for den operative oppfølgingen av IA-avtalen på nasjonalt nivå. Koordineringsgruppen består av representanter for hovedorganisasjonene og myndighetene. Enkelte medlemmer og observatører i koordineringsgruppen sitter også som deltakere eller styringsgruppeledere i ett eller flere bransjeprogram.

Bransjeprogrammene har vært på agendaen til koordineringsgruppen for IA-avtalen med ujevne mellomrom i perioden 2019-2023. Dette har i hovedsak vært i form av orienterings- og diskusjonssaker. Flere av prosjektlederne har i intervjuer etterlyst flere muligheter for dialog med koordineringsgruppen for å søke praktiske eller prinsipielle avklaringer. På den annen side peker deltakere i koordineringsgruppen på at de ville forvente at bransjeprogrammene kom til dem ved behov for denne typen avklaringer, og at de ikke har opplevd at dette har skjedd. Medlemmer av koordineringsgruppen gir uttrykk for at de opplever at denne har hatt en veldig liten rolle overfor bransjeprogrammene.

### 5.6.1 Offentlige myndigheters rolle i bransjeprogrammene

Arbeidstilsynet og Petroleumstilsynet (i bransjeprogrammet for leverandørindustrien) har deltatt i bransjeprogrammenes styringsgrupper, og NAV har deltatt i styringsgruppene i fem av bransjeprogrammene. På samme måte som det er vist til ukklarhet knyttet til koblingen mellom bransjeprogrammene og de myndighetsdrevne innsatsene i IA-avtalen, har det vært opplevd uklarheter knyttet til hvilken rolle myndighetsaktørene skulle ha inn i styringsgruppene. Det forelå ingen beskrivelse eller omforent forståelse for dette ved oppstart av bransjeprogrammene, og styringsgruppemedlemmer fra myndighetssiden uttrykker at de særlig i starten opplevde det som uklart hvilket mandat de hadde med seg inn i arbeidet. Dette resulterte også i at myndighetsrepresentantene inntok svært ulike roller inn i bransjeprogrammenes arbeid. I noen bransjeprogram, for eksempel i bygg og anlegg, har myndighetenes representanter vært svært aktive deltakere i styringsgruppen. Bransjeprogrammet for bygg

og anlegg etablerte også tidlig et samarbeidsforum med NAV arbeidslivssenter, og hadde i en periode en ansatt fra NAV arbeidslivssenter som delprosjektleder i bransjeprogrammet. I andre bransjeprogram har myndighetsaktørene i større grad hatt en observatørrolle der de ikke har tatt aktiv stilling til diskusjoner i styringsgruppen, men opptrådt mer som faglig ressurs der resten av styringsgruppen har uttrykt behov for dette, for eksempel i leverandørindustrien.

Det er i intervjuer pekt på flere prinsipielle utfordringer knyttet til myndighetenes rolle inn i styringsgruppene spesielt og inn i bransjeprogrammenes arbeid mer generelt.

Den første er knyttet til at myndighetsrepresentantene sitter med flere hatter inn i arbeidet, både som fagpersoner, styringsgruppemedlem med tilhørende medansvar for bransjeprogrammets måloppnåelse og som tilsynsmyndighet. For eksempel er det vist til utfordringer når det gjelder å ta stilling til foreslåtte tiltak i bransjeprogrammene som myndighetsrepresentantene fra et faglig perspektiv ikke fullt ut mener kan forsvares når det gjelder kunnskapsgrunnlag, eller som de fra et tilsynsperspektiv mener at er tiltak som virksomhetene allerede er pålagt gjennom lov å ha på plass i henhold til blant annet HMS-regelverk. Videre er det vist til at representanter fra Arbeidstilsynet sitter i en dobbeltrolle der de på den ene siden, som styringsgruppemedlemmer, er medansvarlige for de planene, søknadene og rapportene som bransjeprogrammene utarbeider, og på den andre siden, som tilskuddsforvalter i Arbeidstilsynet, skal ta stilling til og behandle de samme søknadene og rapporteringene. Deloitte får opplyst at det er den samme seksjonen, og til dels samme personell, som både deltar i bransjeprogrammene og som behandler bransjeprogrammets søknader om tilskudd. Det er i intervjuer vist til at det oppleves som krevende at man som myndighetsrepresentant i styringsgruppen setter et slags godkjentstempel på tiltak som gjennomføres i bransjeprogrammene på til dels mangelfullt kunnskapsgrunnlag, eller på bransjeprogrammets søknader og planer som man senere formelt skal behandle i kraft av å være tilskuddsforvalter og tilsynsmyndighet.

Den andre utfordringen er knyttet til bruken av personell og ressurser fra NAV inn i det operative arbeidet i bransjeprogrammene. Som beskrevet over har NAV-representantene inntatt ulike roller i styringsgruppene. I

tillegg har de ulike bransjeprogrammene på ulikt vis involvert NAV arbeidslivssenter og IA-rådgivere i sine tiltak og satsingsområder. Eksempelvis har bransjeprogrammene for barnehage og sykehjem tillagt «hjelpkorpsset», det vil si laget rundt virksomhetene, bestående av blant annet IA-rådgivere og bedriftshelsetjeneste, en sentral rolle i sine satsingsområder. I disse bransjeprogrammene har man i stor grad lagt til grunn en involvering fra NAV arbeidslivssenter som forutsetning for gjennomføring av tiltakene. Dette har vært gjenstand for diskusjon i løpet av programperioden, og det er i intervjuer høsten 2023 påpekt at det fremdeles ikke er fullt ut avklart i hvilken grad arbeidslivssentrene skal være involvert i bransjeprogrammenes arbeid. Fra NAVs side er det påpekt at bransjeprogrammene ikke har styringsrett over arbeidslivssentrene og at eventuelle behov for involvering må avklares i riktige fora og prosesser. Det opplyses i intervjuer at dette oppleves å ha gått seg til underveis i programperioden.

Arbeidslivssentrene på sin side har definerte prioriterte områder og gjør sine prioriteringer på bakgrunn av dette. Fra aktører knyttet til enkelte av bransjeprogrammene for privat næringsliv har det blitt uttrykt en frustrasjon over at NAV arbeidslivssenter ikke i tilstrekkelig grad prioriterer disse bransjene, og at det derfor er en skjevhet når det gjelder hvor god tilgang de ulike bransjene har til arbeidslivssentrenes kompetanse og ressurser. Dette gjelder ikke for bransjeprogrammet for bygg og anlegg, som har hatt jevnlig samarbeid med og representasjon fra NAV arbeidslivssenter. I intervju med representanter for myndighetene er det på den annen side vist til at NAV og arbeidslivssentrene i en del tilfeller har vært langt tyngre inne i bransjeprogrammene enn det som var tiltenkt.

Samtidig er det vist til at både NAV og Arbeidstilsynet gjennom bransjeprogrammene har kommet tettere på virksomhetene, og at de har fått en bedre forståelse av utfordringer i bransjene gjennom dette arbeidet. Det er også vist til at gjennom å engasjere og ansvarliggjøre partene så tydelig får NAV viktig drahjelp i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. Det er pekt på at de erfaringer som NAV gjør seg gjennom bransjeprogrammene også kommer andre virksomheter til gode. Blant annet har flere arbeidslivssentre tatt i bruk basisprogrammet i ledelse som er utviklet i samarbeid mellom bransjeprogrammene ledet av NHO (næringsmiddelindustrien, bygg og anlegg og leverandørindustrien).

## 5.7 Oppsummering og vurdering

**Partssamarbeidet og samarbeidet i programmene oppleves i all hovedsak som godt.** Bransjeprogrammene fremstår som konsensusorienterte, og det er i hovedsak vist til at deltakerne har god rolleforståelse og jobber aktivt for å identifisere områder der partene kan bli enige om tiltak. Flere gir uttrykk for at verdien av å møtes, diskutere og bygge relasjoner mellom partene, både sentralt i bransjeprogrammene og lokalt i virksomhetene, i seg selv skaper et større eierskap og engasjement for IA-arbeidet. Dette fremstår i seg selv som et viktig resultat av bransjeprogrammenes arbeid.

**Det har vært en betydelig modning underveis i programperioden når det gjelder organisering og styring av bransjeprogrammene.** Bransjeprogrammene slik de er innrettet i IA-avtalen var en ny konstruksjon og et virkemiddel som ikke tidligere har vært utprøvd da de ble etablert i 2019. De første årene av bransjeprogrammenes arbeid bar preg av dette, og flere av bransjeprogrammenes organisering og styring fremsto de første årene som relativt umoden. Dette ble forsterket av at covid-19-pandemien kom bare noen måneder inn i arbeidet og påvirket alle bransjeprogrammenes planer. Underveis i programperioden vurderer vi at bransjeprogrammene i langt større grad har funnet sin form og når det gjelder organisering, samarbeid og styring, noe som gjør at de pr. høsten 2023 har etablert et robust grunnlag for videre samarbeid.

**Vi mener partene har et selvstendig ansvar for å sørge for en hensiktsmessig innretning og styring av bransjeprogrammene.** Det er i evalueringen pekt på at det manglet klare føringer og veiledning knyttet til hvordan bransjeprogrammene skulle «rigge seg» da arbeidet ble startet opp. Fra partenes side har det blitt etterlyst at Arbeids- og inkluderingsdepartementet var tydeligere og mer synlig ved oppstart for å gi nødvendige avklaringer og føringer. Vi mener myndighetene med fordel kunne ha vært tydeligere på å gi veiledning og føringer ved oppstart. Samtidig mener vi at flere av områdene hvor partene har etterlyst avklaringer, eller som vi har vurdert som mangelfulle når det gjelder organiseringen av bransjeprogrammene, er områder som det var rimelig å legge til grunn at partene og bransjene hadde nødvendige forutsetninger og kompetanse til å ivareta. Dette gjelder for eksempel forventninger til prosjektstyring, kompetanse på forebyggende arbeidsmiljøarbeid og kompetanse knyttet til regelverk og

forventninger for bruk av offentlige midler. IA-avtalen legger til grunn at bransjeprogrammene er partenes virkemiddel, og etter vår vurdering kunne partene på sentralt nivå i større grad ha tatt en aktiv rolle som oppdragsgiver for bransjeprogrammene, og tatt initiativ til nødvendige avklaringer overfor myndighetene dersom de så behov for det. Vi ser også betydelige forskjeller mellom de deltakende aktørene når det gjelder å ta eierskap og mobilisere egen organisasjon og egne medlemmer lokalt til arbeidet for å bidra til at bransjeprogrammene kan nå sine mål.

**Oppstarten av bransjeprogrammene var unødvendig forhastet.** Som beskrevet i innledningen til dette kapitlet gikk det kort tid fra bransjene ble valgt ut av den partssammensatte arbeidsgruppen og til det operative arbeidet skulle være igangsatt. Det ble bevilget mer enn 50 millioner kroner til å planlegge arbeidet i 2019, et arbeid som i praksis måtte gjennomføres i løpet av uker og måneder høsten 2019 og før alle bransjeprogrammene hadde fått prosjektleder og styringsgruppeleder på plass. Det synes i begrenset grad å ha vært gjennomført vurderinger av hvilke utfordringer eller risikoer oppstarten av en slik satsing kunne medføre. De involverte aktørene synes også å ha undervurdert kompleksiteten i å drifte bransjeprogrammene på en god måte. På bakgrunn av at virkemiddelet var helt nytt og at det utgjorde en ny samarbeidsform for de deltakende aktørene, mener vi det burde ha vært gjort et større forarbeid og praktisk tilrettelegging i forkant av oppstarten av bransjeprogrammene. Vi mener et bedre forarbeid, med noe mer tid til å sette mål og legge planer, ville ha lagt langt bedre til rette for at bransjeprogrammene kunne ivareta sitt oppdrag på en hensiktsmessig måte fra start.

**Samordningen mellom virkemidlene i IA-avtalen fremstår som mangelfull, noe som utgjør et hinder for å nå målene i IA-avtalen.** Det fremstår å nærmest ha vært «vanntette skott» mellom arbeidsmiljø-satsingen, som drives av myndighetene, og bransjeprogrammene. Dette har medført frustrasjon både blant representanter for partene og for myndighetene i bransjeprogrammene. Etter vår vurdering har ikke disse to hovedsatsingene i IA-avtalen vært tilstrekkelig sett i sammenheng, og man har i liten grad hatt en overordnet strategi for hvordan disse

virkemidlene skal fungere i sammenheng for å nå de felles overordnede målene i IA-avtalen. Tvert om synes de å ha utviklet seg til dels til konkurrerende satsinger. Vi mener dette kan gjøre det vanskeligere for virksomhetene å navigere i sitt forebyggende IA-arbeid, og at den manglende samordningen hemmer muligheten til å nå de overordnede målene i IA-avtalen.

**Myndighetenes rolle i bransjeprogrammene er utydelig, og medfører utfordrende rollekonflikter.** Representanter for myndighetene deltar i bransjeprogrammene med flere ulike roller, og det er ikke tilstrekkelig avklart hvilken av disse rollene de skal utøve som deltakere i styringsgruppene. Vi mener særlig det er behov for å se nærmere på Arbeidstilsynets rolle som både tilskuddsforvalter overfor bransjeprogrammene, og som deltaker i styringsgruppene som søker om tilskudd.

**Det synes til dels å ha vært noe mangelfull bevissthet knyttet til sentrale føringer for bruk av offentlige midler.** Bransjeprogrammene forvalter offentlige midler, og rapporterer relativt overordnet på bruken av disse i sine årlige og halvårlige rapporteringer til Arbeidstilsynet. Flere av bransjeprogrammene har etablert egne former for tilskuddsordninger for virksomhetene i bransjen. Vi vil i denne sammenheng påpeke at det for ordinære offentlige tilskuddsordninger er etablert en rekke krav til internkontroll når det gjelder tilskuddsforvaltning. Vår vurdering er at bransjeprogrammene i begrenset grad har etablert systemer og rutiner for å følge opp at bruken av midlene er i henhold til sentrale føringer og forventninger blant annet når det gjelder statsstøttereguleringen og habilitetsvurderinger i forbindelse med tildeling av støtte.

83

<sup>83</sup> Det har ikke vært en del av Deloitte's mandat å vurdere hvorvidt bruken av midlene er i samsvar med krav i statsstøttereguleringen eller andre tilsvarende krav





## 6 Tiltak for å redusere sykefravær og frafall

Dette kapittelet tar for seg bransjeprogrammernes utvikling av tiltak og gjennomføring av tiltakene. Formålet har vært å undersøke og vurdere hvorvidt aktivitetene som gjennomføres i bransjeprogrammene er hensiktsmessige med tanke på målene for IA-arbeidet og bransjeprogrammet, og hvorvidt de tiltakene som utarbeides gjennomføres i virksomhetene.

### 6.1 Sammendrag av kapittelet

#### 6.1.1 Oppsummering

- Fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet ble det gitt relativt vide føringer til bransjeprogrammene når det gjaldt utvikling og gjennomføring av tiltak. Føringene var blant annet at tiltakene skal understøtte målene og innsatsområdene i IA-avtalen og at tiltakene skal være spisset til bransjens utfordringer med sykefravær og frafall.
- De relativt vide føringene har ført til at bransjeprogrammene har valgt svært ulike måter å innrette tiltaksarbeidet sitt på. Tiltakene som har blitt utviklet og gjennomført i bransjeprogrammene kan deles inn i to hovedkategorier: 'sentrale' tiltak (utviklet av bransjeprogrammet eller andre) og 'virksomhetsspesifikke' tiltak (identifisert og gjennomført av virksomheten selv).
- Forskjellene i tilnærmingene til tiltaksarbeid i bransjeprogrammene henger delvis sammen med om de opererer i privat næringsliv eller offentlig sektor. Privat næringsliv har i større grad søknads- og tilskuddsordninger, mens bransjeprogrammene i offentlig sektor tar en mer aktiv rolle som endringsaktører overfor virksomhetene.
- Uavhengig av innretningen av tiltaksarbeidet, har alle bransjeprogrammene valgt noen *satsingsområder* som sier noe om hvilke typer problemstillinger som skal prioriteres i løpet av perioden. Det varierer imidlertid i hvilken grad tiltakene som faktisk har blitt gjennomført, har vært

rettet mot satsingsområdene i noen av bransjeprogrammene.

- Covid-19-pandemien har påvirket gjennomføringen av både sentrale og virksomhetsspesifikke tiltak og aktiviteter i bransjeprogrammene gjennom programperioden. Pandemien førte til at mye av arbeidet ble forsinket, og at bransjeprogrammene ikke fikk gjennomført planlagte aktiviteter, for eksempel samlinger og workshops sammen med rekrutterte virksomheter. Aktivitetsnivået i bransjeprogrammene har imidlertid tatt seg opp etter pandemien.

#### 6.1.2 Viktigste læringspunkter

- Både søknadsbaserte og sentrale tiltak kan gi gode resultater. Selv om bransjeprogrammene har valgt ulike måter å innrette tiltaksarbeidet på, mener Deloitte at alle tilnærmingene kan legge til rette for gode resultater dersom de rette forutsetningene er til stede. Vi ser likevel at det er ulike utfordringer knyttet til utviklingen og gjennomføringen av de ulike kategoriene av tiltak.
- Når det gjelder **virksomhetsspesifikke tiltak**, legger disse tiltakstypene til rette for at aktiviteter kan settes i gang raskt, og gir bedrifter mulighet til å prøve ut tiltak de ellers ikke hadde hatt mulighet til. Deloitte vurderer at det er flere gode eksempler på kunnskapsbaserte virksomhetsbaserte tiltak som har blitt gjennomført i bransjeprogrammene.

- Samtidig er det også en rekke eksempel på virksomhetsspesifikke tiltak som i liten grad er basert på et solid kunnskapsgrunnlag. Vi observerer at flere av tiltakene er basert på bedriftenes egne antagelser om hva som kan påvirke fravær i bedriften. Videre observerer vi at bedriftene ikke alltid tar ansvar for å utvikle relevante tiltak, og flere av bransjeprogrammene peker på at det har vært overraskende krevende å mobilisere virksomhetene til å fremme egne tiltak. Videre krever tilskuddsbaserte modeller tett oppfølging av bransjeprogrammet.
- Når det gjelder **sentrale tiltak** observerer vi at tiltakene i stor grad er kunnskapsbaserte og målrettede mot å forebygge sykefravær og frafall, og at tiltakene i større grad er rettet mot systemiske utfordringer i bransjen. Tiltakene er i større grad rettet mot hvordan arbeidet organiseres, planlegges og utføres, enn mot faktorer på individnivå hos den enkelte arbeidstaker. Samtidig observerer vi at det krever mer tid og kompetanse av bransjeprogrammene å utvikle sentrale tiltak, og at tiltakene ofte krever en innsats for å få virksomhetene til å forstå hva arbeidet handler om.

## 6.2 Innledning

Tiltakene er kjernen i bransjeprogrammenes arbeid og oppgave i IA-avtalen. På bakgrunn av dokumentert kunnskap og gjennom sin kjennskap til bransjen skal aktørene i fellesskap utvikle tiltak som er målrettet mot bransjens sykefraværs- og frafallsutfordringer. IA-avtalens bransjetilnærming legger til grunn at man på denne måten skal kunne adressere årsakene til sykefravær og frafall i bransjen på effektivt vis og på en måte som mobiliserer aktørene og virksomhetene i bransjen til å ta eierskap til arbeidet. Det har derfor vært en sentral del av evalueringen å undersøke hvordan bransjeprogrammene jobber med å utvikle og gjennomføre tiltak for å redusere sykefravær og frafall i bransjen.

Når det gjelder **utvikling av tiltak** har vi sett på hvordan bransjeprogrammene har innrettet tiltaksarbeidet, hvilke typer tiltak de iverksetter, og hvorvidt tiltakene er valgt og innrettet på bakgrunn av et etablert kunnskapsgrunnlag om behov og sannsynlig virkning. Formålet har vært å undersøke hvorvidt aktivitetene i bransjeprogrammene er, og oppleves å være, relevante med tanke på kunnskapen om utfordringene knyttet til IA-arbeidet i de

ulike bransjene, og med tanke på å nå de overordnede målene i IA-avtalen.

For å vurdere hvorvidt utviklingen av tiltak i bransjeprogrammene legger til rette for gode resultater, har vi benyttet et sett med indikatorer på overordnet nivå for å vurdere de ulike bransjeprogrammene. Deloitte har utarbeidet to overordnede indikatorer knyttet til utvikling av tiltak:

- Tiltakene er valgt og innrettet på bakgrunn av et etablert **kunnskapsgrunnlag** om behov og sannsynlig virkning.
- Det er utarbeidet **planer** for de enkelte tiltakene. Planene inneholder mål og indikatorer for tiltaket, samt tidsplan og plan for implementering. Det foreligger også en beskrivelse av kunnskapsgrunnlaget som ligger til grunn for prioriteringen og utformingen av tiltaket, og en beskrivelse av hvordan tiltaket er ment å bidra til de overordnede målene.

Når det gjelder **gjennomføring av tiltak** har vi sett på hvordan bransjeprogrammene jobber for å få tiltakene ut i bransjen og hvordan denne gjennomføringen foregår. Formålet har vært å undersøke og vurdere hvorvidt de tiltakene som utarbeides faktisk gjennomføres i virksomhetene, herunder om partene på virksomhetsnivå er involvert i gjennomføringen. Vi har også undersøkt om bransjeprogrammene samler kunnskap om sannsynlig virkning av tiltakene, og om de på bakgrunn av dette evaluerer og justerer tiltakene eller satsingsområdene.

For å vurdere hvorvidt gjennomføring av tiltak i bransjeprogrammene legger til rette for gode resultater, har Deloitte utarbeidet fire indikatorer knyttet til gjennomføring av tiltak:

- Tiltakene gjennomføres i virksomhetene
- Partene på virksomhetsnivå er involvert i gjennomføringen
- Bransjeprogrammene har etablert systemer for å følge opp og ha oversikt over tiltakene
- Tiltakene justeres og utvikles som følge av erfaringer og evalueringer

Kapittelet fokuserer først på hvilke føringer som ble gitt fra myndighetene ved oppstart av bransjeprogrammene i 2019 når det gjaldt utvikling og gjennomføring av tiltak. Deretter beskriver vi hvordan de ulike

bransjeprogrammene har innrettet tiltaksarbeidet, før vi vurderer bransjeprogrammene opp mot indikatorene knyttet til utvikling og gjennomføring av tiltak som nevnt over. Samlet oppsummering og vurdering kommer til slutt.

### 6.3 Sentrale føringer for utvikling og gjennomføring av tiltak

Som omtalt i kapittel 4 i denne rapporten, fremgår overordnede mål og føringer for bransjeprogrammene i hovedsak av IA-avtalen<sup>84</sup>, forslag fra partssammensatt gruppe<sup>85</sup>, forskrift om tilskudd til bransjeprogrammene<sup>86</sup> og oppdragsbrev til hvert av bransjeprogrammene fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet<sup>87</sup>. I disse dokumentene er det gitt føringer for utvikling og gjennomføring av tiltak i bransjeprogrammene.

Det fremgår av IA-avtalen at formålet med bransjeprogram som virkemiddel er å sette inn «spisset og prioritert innsats» for å støtte opp under målene for IA-avtalen. Tiltakene under bransjeprogrammene skal dermed være bransjetilpassede, i motsetning til andre virkemidler i IA-avtalen som skal være generelle for hele arbeidslivet (for eksempel opplæring i arbeidsmiljøarbeid og HelseArbeid). Føringerne i IA-avtalen lyder:

Det skal legges til rette for at partene i bransjeprogrammene kan prøve ut ulike målrettede tiltak innenfor de valgte satsingsområdene: forebyggende arbeidsmiljøarbeid og oppfølging av lange og/eller hyppig gjentakende sykefravær. Det skal også settes i gang følgeforskning og evalueringer av tiltakene på en slik måte at man får best mulig grunnlag for å vurdere virkninger av de samlede virkemidlene.

Oppsummert, ble det gitt følgende føringer fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet til bransjeprogrammene når det gjelder utvikling og gjennomføring av tiltak:

- Tiltakene skal understøtte målene og innsatsområdene i IA-avtalen

- Tiltakene skal være spisset til bransjens konkrete utfordringer med sykefravær og frafall.
- Tiltakene skal *ikke* være utformet på slik måte at bransjeprogrammet gir støtte til virksomheter som driver økonomisk aktivitet, dersom støtten gir virksomheten en økonomisk fordel og anses som egnet til å påvirke konkurranse og samhandel innenfor EØS-området.

I intervjuer med representanter fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet går det frem at bakgrunnen for at bransjeprogrammene ble valgt som et av virkemidlene i IA-avtalen for 2019-2022, var at man hadde prøvd ut andre virkemidler i tidligere IA-avtaler som ikke hadde hatt ønsket effekt med hensyn til å redusere sykefravær og frafall. Gjennom bransjeprogrammene skulle partene ha en større rolle, og bransjene selv skulle få mer av ansvaret for å utvikle og gjennomføre målrettede tiltak for sine bransjer. Det blir vist til at dette var en av årsakene til at det ble gitt forholdsvis *vide* føringer for utvikling og gjennomføring av tiltak i bransjeprogrammene. Gjennom bransjeprogrammene skulle partene få mulighet til å «prøve ut» ulike målrettede tiltak, og det var ikke ønskelig at myndighetene skulle gi detaljerte føringer for hvilke tiltak som skulle gjennomføres.

Det ble heller ikke gitt konkrete føringer for hvordan bransjeprogrammene skulle innrette arbeidet med å utvikle og gjennomføre tiltak, for eksempel om tiltakene skal utvikles av bransjeprogrammet selv eller om bransjeprogrammet skal dele ut midler til virksomheter for å gjennomføre lokale tiltak. Dette har blant annet medført at bransjeprogrammene har valgt svært ulike måter å organisere arbeidet på. Dette omtales nærmere senere i kapittelet.

<sup>84</sup> Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv. Et arbeidsliv med plass for alle. (2019-2022).

<sup>85</sup> Arbeids- og sosialdepartementet. Bransjeprogrammer under IA-avtalen 2019-2022. Forslag fra partssammensatt arbeidsgruppe 1. mai 2019.

<sup>86</sup> Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Forskrift om tilskudd til bransjeprogrammer under Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv 2019–2024 (IA-avtalen). Lovdata.no

<sup>87</sup> Arbeids- og sosialdepartementet. Tilsagn om tilskudd. Datert 24. juni 2019.

### 6.3.1 Kunnskapsgrunnlag for alle bransjeprogrammene

Som tidligere omtalt ble det i 2019 nedsatt en arbeidsgruppe med berørte myndigheter og kompetansemiljøer<sup>88</sup> og partene i IA-avtalen for å utarbeide forslag til bransjeprogram under IA-avtalen 2019–2022. I forslagsdokumentet fra arbeidsgruppen<sup>89</sup> er det vedlagt en redegjørelse for faktagrunnlaget for de foreslåtte bransjeprogrammene, der det blant annet går frem fakta om arbeidsmiljø, sykefravær og sentrale utfordringer i de ulike bransjene.

For hver bransje er det redegjort for hvilke arbeidsmiljøfaktorer, arbeidsskader og helseutfall som er mer fremtredende i bransjen sammenlignet med alle yrkesgrupper. Sammenligningen er basert på tall fra nasjonal overvåking av arbeidsmiljø og -helse (NOA), som er en satsing fra STAMI som siden 2006 har presentert utvikling og status for arbeidsmiljø som påvirker arbeidshelse blant de sysselsatte i Norge.<sup>90</sup>

Det er benyttet følgende faktorer fra NOA for å sammenligne de syv bransjene med bransjeprogram opp mot den øvrige yrkesbefolkningen:

- *Organisatoriske og psykososiale faktorer*, eks. lange arbeidsuker, lav jobbkontroll, og lav lederstøtte.
- *Mekaniske og fysiske faktorer*, eks. stående arbeid, ubekvemme løft, og støy.
- *Kjemiske og biologiske faktorer*, eks. innånding av kjemikalier.
- *Arbeidsskader*, eks. opplevd skaderisiko.
- *Helseplager*, eks. nakke- og skuldersmerter og smerter i bena.
- *Sykefravær*

Se kapittel 3 for nærmere omtale av faktagrunnlaget knyttet til de øvrige faktorene for de ulike bransjene.



#### Sentrale vs. virksomhetsspesifikke tiltak

**Sentrale tiltak** er en samlebetegnelse for tiltak som er utviklet av bransjeprogrammet eller av andre aktører, som kan benyttes i en eller flere virksomheter.

Sentrale tiltak kan være **verktøy** for hele bransjen, som er innrettet på en slik måte at de skal kunne benyttes eller gjennomføres i flere virksomheter. Disse tiltakene tar utgangspunkt i en felles utfordring for bransjen. Eksempel på dette er ulike kurs.

Sentrale tiltak kan også være virksomhetsbaserte, men i motsetning til *virksomhetsspesifikke* tiltak tilbyr de en struktur eller et rammeverk som skal hjelpe virksomheter med å jobbe målrettet med sykefravær og identifisere egne utfordringer («hjelp til selvhjelp»). Et eksempel på dette er **BarnehageHMS**, som er utviklet av bransjeprogrammet for barnehage. BarnehageHMS er et verktøy som gir barnehager mulighet for å diskutere hvilke utfordringer de har i arbeidsmiljøet, og videre velge tema som de vil jobbe med.

**Virksomhetsspesifikke tiltak** er tiltak som identifisert, planlagt og gjennomført av virksomheten selv, som mottar støtte fra bransjeprogrammet (tilskudd) etter en søknadsprosess. Tiltaket er spesifikt for den enkelte virksomhet.

Et eksempel på et virksomhetsspesifikt tiltak er «**Sammen får vi til mer**», som ble gjennomført av en virksomhet (Tide Buss) i bransjeprogram for persontrafikk. Virksomheten fikk støtte av bransjeprogrammet til å gjennomføre tiltaket, som bestod av et kvalifiseringsopplegg på 2 dager for verneombud og tillitsvalgte per anbudsavdeling.

<sup>88</sup> Arbeids- og inkluderingsdepartementet, Arbeids- og velferdsetaten, SSB, Arbeidstilsynet, Petroleumstilsynet og STAMI deltok i arbeidsgruppen.

<sup>89</sup> Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Bransjeprogrammer under IA-avtalen 2019–2022. Forslag fra partssammensatt arbeidsgruppe 1. mai 2019.

<sup>90</sup> For leverandørindustrien er faktagrunnlaget hentet fra Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet (RNNP), som er utarbeidet av Petroleumstilsynet.

## 6.4 Valg av tiltak og innretning i bransjeprogrammene

Basert på føringene fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet har bransjeprogrammene valgt å innrette sitt arbeid med utvikling og gjennomføring av tiltak på svært forskjellige måter.

Noen bransjeprogram har prioritert noen få, store tiltak, verktøy eller delprosjekter som arbeidet rettes mot, blant annet i form av bransjetilpassede verktøy som flere virksomheter kan benytte seg av. Disse tiltakene er ofte knyttet til å identifisere underliggende årsaker til sykefravær i bransjen og/eller i den enkelte virksomhet, og å understøtte virksomhetene i å identifisere tiltak rettet mot disse utfordringene. Andre bransjeprogram har i større grad valgt en «mange bekker små» – tilnærming, der det gis direkte støtte til gjennomføring av prosjekter som virksomhetene selv identifiserer og planlegger.

Grovt forenklet kan det skilles mellom to grupper av tiltak:

1. Sentrale tiltak, som er tiltak eller verktøy som er utviklet av bransjeprogrammet eller av andre aktører, som kan benyttes i en eller flere virksomheter
2. Virksomhetsspesifikke tiltak, som er tiltak som er identifisert, planlagt og gjennomført av virksomheten selv, og som er spesifikt for den enkelte virksomhet.

Det er stor variasjon i det Deloitte velger å omtale som 'sentrale tiltak'. En kategori av sentrale tiltak er tiltak som er innrettet som strukturer eller rammeverk for hvordan virksomhetene kan jobbe målrettet med sykefravær på virksomhetsnivå («hjelp til selvhjelp»). Disse tiltakene karakteriseres som 'sentrale' fordi de innebærer at bransjeprogrammet tar en mer aktiv rolle i gjennomføringen. Samtidig legger tiltakene opp til at virksomhetene skal ha prosesser lokalt for å tilpasse tiltakene til behovene. Formålet med tiltakene er blant annet å bidra med støtte til prosessen og sikre mer forpliktelse fra virksomhetene til å gjennomføre arbeid knyttet til å forebygge sykefravær og frafall.

En annen kategori av sentrale tiltak er tiltak som i større grad er innrettet som verktøy som tar utgangspunkt i en kjent felles utfordring i bransjen, som skal kunne benyttes eller gjennomføres i flere virksomheter. Verktøyene kan være utviklet av bransjeprogrammet selv, eller av eksterne aktører. Noen verktøy er også utviklet i samarbeid mellom flere bransjeprogram, herunder med representanter fra prosjektledelsen i de ulike bransjeprogrammene og forsknings- eller andre kompetansemiljøer. Et eksempel på dette er et lederopplæringsprogram innenfor bransjeprogrammene for bygg og anlegg, næringsmiddel og leverandørindustrien til olje og gass. Se tekstboksen på forrige side for flere eksempel på de ulike tiltakstypene.

Det Deloitte omtaler som 'virksomhetsspesifikke tiltak' innebærer tiltak som i hovedsak er initiert av virksomheten selv (men som også kan være på oppfordring fra bransjeprogrammet), og som gjennomføres internt i virksomheten med økonomisk støtte fra bransjeprogrammet. Tiltaket er rettet inn mot utfordringer i den spesifikke virksomheten, men kan være relevant også for resten av bransjen.

Flere av bransjeprogrammene har valgt en kombinasjon av sentrale og virksomhetsbaserte tiltak. Figur 4 illustrerer de ulike måtene bransjeprogrammene har valgt å innrette tiltaksarbeidet på. På venstre akse er bransjeprogram som *endringsaktør*, som innebærer at bransjeprogrammet har valgt å utvikle sentrale tiltak med fokus på prosesser for å bistå virksomhetene med å jobbe målrettet med sykefravær og arbeidsmiljø. Dette arbeidet retter seg særlig mot å identifisere og ta tak i rotårsakene til sykefravær på den enkelte arbeidsplass. Det innebærer også større grad av styring knyttet til hvordan virksomhetene bør arbeide for å identifisere og ta tak i sine utfordringer når det gjelder sykefravær, herunder ved hjelp av konkrete kompetansetiltak og verktøy for å lette virksomhetenes arbeid for å redusere sykefraværet og styrke det systematiske arbeidsmiljøarbeidet i virksomhetene. Bransjeprogrammene for sykehus, sykehjem og barnehage faller inn under denne kategorien.<sup>91</sup>

<sup>91</sup> Bransjeprogram for barnehage har gjennom hele programperioden også åpnet for muligheten for at virksomheter kan søke om tilskudd til lokale tiltak, men dette har i liten grad blitt benyttet.

Figur 4 Illustrasjon som viser hvordan bransjeprogrammene har innrettet sitt tiltaksarbeid



Den andre siden av skalaen (høyre akse i figur 4) viser bransjeprogram som *tilskuddsforvalter*, som innebærer at bransjeprogrammet gir støtte til konkrete tiltak som virksomheter i bransjen selv identifiserer. Disse bransjeprogrammene er i større grad en fasilitator som legger til rette, gjennom økonomisk støtte og faglig og administrativ oppfølging, for gjennomføring av tiltak som virksomhetene selv har identifisert og planlagt, og for deling av erfaringer mellom virksomhetene. Tiltakene i bransjeprogrammet baseres på søknader fra bedriftene, og det er et stort spenn i hva slags tiltak bransjeprogrammene har gitt støtte til. Bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk baseres hovedsakelig på tilskuddsbaserte tiltak som gjennomføres lokalt i virksomhetene, men har også gjennomført sentrale aktiviteter, for eksempel felles samlinger for bedrifter der blant annet partssamarbeid og sykefraværsoppfølging har vært tema. Bransjeprogrammene for leverandørindustrien, bygg og anlegg og næringsmiddelindustrien gir også tilskudd til virksomhetsbaserte tiltak basert på søknader fra virksomhetene, og har i tillegg satt i gang sentrale tiltak. Bransjeprogrammet for bygg og anlegg har i noe større grad enn de andre bransjeprogrammene styrt hvilke typer tiltak virksomhetene kan søke om støtte til (for eksempel sentrale tiltak som ByggRygg og lederopplæring).

Flere av bransjeprogrammene har valgt en innretning av tiltaksarbeidet som kan karakteriseres som en mellomting mellom bransjeprogram som *endringsaktør* og bransjeprogram som *tilskuddsforvalter*. I disse bransjeprogrammene er det valgt en kombinasjon av sentrale tiltak og virksomhetsbaserte tiltak. Dette gjelder

bransjeprogrammene for henholdsvis næringsmiddel, leverandørindustrien og bygg og anlegg. I disse bransjeprogrammene har det siden oppstart blitt valgt ut en rekke ulike tiltak på bransjenivå – noen som er utviklet av bransjeprogrammet selv, og noen som er utviklet av eksterne aktører som bransjeprogrammet har tatt i bruk. Deltakerbedrifter har mulighet til å søke om midler til gjennomføring av tiltak som er initiert både på bransjenivå og som er initiert av bedriften selv. Den største forskjellen mellom bransjeprogrammene for sykehus, barnehage, og sykehjem på den ene siden, og næringsmiddel, bygg og anlegg, rutebuss og persontrafikk, og leverandørindustrien på den andre siden er at sistnevnte bransjeprogram gir direkte økonomisk støtte til virksomheter for å gjennomføre enten lokale eller sentrale tiltak. I førstnevnte har bransjeprogrammene selv en større grad av kontroll over forvaltningen av økonomiske midler.

I bransjeprogrammene for henholdsvis leverandørindustrien og bygg og anlegg har det skjedd en endring i løpet av programperioden når det gjelder innretning og balanse mellom sentralt initierte tiltak og virksomhetsinitierte tiltak. Dette beskrives av bransjeprogrammene selv som en endring der de har gått fra å oppfordre virksomhetene til å foreslå tiltak som virksomhetene ønsket, til at bransjeprogrammet selv definerer tiltak eller satsingsområder som de aktive rekrutterer eller oppfordrer virksomhetene til å teste ut. Eksempler på dette er et prosjekt knyttet til dysleksi («Dysleksivennlig arbeidsplass») i bransjeprogrammet for leverandørindustrien og et pilotprosjekt knyttet til orden og ryddighet på arbeidsplassen i bransjeprogrammet for

bygg og anlegg. I bransjeprogrammet for bygg og anlegg er dette begrunnet med at bransjeprogrammet selv i løpet av programperioden har fått et bedre kunnskaps- og



#### Dysleksivennlig arbeidsplass og prosjekt om orden og ryddighet på byggeplassen

**Dysleksivennlig arbeidsplass (DVA)** har sprunget ut av erfaringer fra en bedrift i bransjen som har utviklet og gjennomført dette med gode erfaringer. Prosjektet ble initiert av både arbeidstak- og arbeidsgiversiden i programmet og rulles ut i samarbeid med Dysleksi Norge.

Prosjektet til **orden og ryddighet** er initiert på bakgrunn av et initiativ fra administrasjonen og prosjektledelsen i bransjeprogrammet for bygg og anlegg og testes ut i samarbeid med en stor entreprenørbedrift.

erfaringsgrunnlag knyttet til hvilke tiltak de har tro på at vil ha effekt, og at de derfor aktivt styrer innsatsen mot disse tiltakene i langt større grad enn ved oppstart.

Grovt forenklet faller en del av ulikhetene beskrevet over sammen med hvorvidt det enkelte bransjeprogrammet er innenfor privat sektor/næringsliv eller offentlig sektor/tjenesteyting. Alle bransjeprogrammene innen privat næringsliv har etablert en form for søknads-/tilskuddsordning der bedrifter kan søke om støtte til gjennomføring av tiltak og der bransjeprogrammet i større grad har en rolle som fasilitator.

Bransjeprogrammene innen offentlig sektor/tjenesteyting har valgt en innretning som i større grad innebærer en mer aktiv rolle som endringsaktør overfor virksomhetene. Se Tabell 4 for en mer detaljert oversikt over hvordan tiltaksarbeidet er innrettet i de ulike bransjeprogrammene.

Tabell 4: Innretning av tiltaksarbeidet i bransjeprogrammene

Bransjeprogram	Innretning av tiltaksarbeidet
<b>Barnehage</b>	<p>Bransjeprogrammet har hovedsakelig basert tiltaksarbeidet på sentrale aktiviteter.</p> <p>74 barnehager ble rekruttert i 2020, og per sommeren 2023 rapporterer bransjeprogrammet at de fortsatt legger vekt på å holde kontakt med og følge opp disse 74.</p> <p>Bransjeprogrammet legger til rette for prosjekter og tiltak på ulike måter, blant annet gjennom sentrale tiltak som prøves ut i et utvalg virksomheter, sentrale tiltak/verktøy som gjøres tilgjengelig for alle deltakere, kurs og læringsnettverk/møteplasser, eller tilskudd til egenutviklede prosjekter i barnehagene. Sistnevnte har i liten grad blitt gjennomført.</p>
<b>Sykehjem</b>	<p>Bransjeprogrammet har hovedsakelig basert tiltaksarbeidet sitt på sentrale aktiviteter.</p> <p>Bransjeprogrammet innrettes både mot enkeltvirksomheter, og mot nettverk av virksomheter. Virksomheter rekrutteres av bransjeprogrammet, og høsten 2023 rapporterer bransjeprogrammet at 141 virksomheter har deltatt eller deltar i et eller flere av de ulike tiltakene som tilbys gjennom programmet.</p> <p>Bransjeprogrammet legger til rette for prosjekter og tiltak på ulike måter, blant annet gjennom sentrale tiltak som prøves ut i et utvalg virksomheter, læringsnettverk/møteplasser, og ev. iverksetting av lokale prosjekter innenfor de kriteriene som styringsgruppen blir enige om.</p>
<b>Sykehus</b>	<p>Bransjeprogrammet har basert tiltaksarbeidet sitt på sentrale aktiviteter. Bransjeprogrammet startet med å fokusere på ett innsatsområde («Der skoen trykker»), og har utvidet til to andre innsatsområder underveis i perioden. Deltakende avdelinger i «Der skoen trykker» rekrutteres av helseforetakene. Høsten 2023 er det over 100 sykehusavdelinger som har satt i verk tiltaket.</p> <p>Bransjeprogrammet har rekruttert 6 pilotsykehus for å pilotere innsatsområdet «Tidlig og tett på». Piloteringen startet opp i januar 2023. Bransjeprogrammet har siden 2022 arbeidet med å rekruttere pilotenheter og designe prosessbok mv. for innsatsområdet «Sammen om ForBedring».</p>
<b>Næringsmiddel</b>	<p>Bransjeprogrammet har basert tiltaksarbeidet sitt på både sentrale og lokale aktiviteter.</p> <p>Deltakende bedrifter kan søke støtte til å gjennomføre tiltak som er utviklet av bransjeprogrammet og tiltak som er utviklet av eksterne aktører (sentrale tiltak). Deltakerbedriftene kan også søke om støtte (tilskudd) til egne tiltak. Søknadene vurderes av styringsgruppen.</p> <p>12 bedrifter ble rekruttert i 2020, og én bedrift ble rekruttert i 2022. Per 2023 er det 13 deltakerbedrifter.</p> <p>Mange av tiltakene i bransjeprogrammet er rettet mot ergonomi og utvikling av hjelpemidler for å fjerne behovet for eller redusere belastningen av ulike arbeidsstillinger. Det er også gjennomført tiltak knyttet til mer organisatoriske forhold, gjennom basisprogram i ledelse, opplæring av tillitsvalgte og verneombud, og språkopplæring.</p>
<b>Bygg og anlegg</b>	<p>Bransjeprogrammet har basert tiltaksarbeidet sitt på både sentrale og lokale aktiviteter.</p> <p>Alle bedrifter i næringen kan søke om støtte til å gjennomføre tiltak som er utviklet av bransjeprogrammet og tiltak som er utviklet av eksterne aktører (sentrale tiltak).</p> <p>Mange av tiltakene i bransjeprogrammet er rettet mot å fjerne potensielle årsaker til sykefravær. For eksempel er en rekke aktiviteter rettet mot måling av verdier for ulike typer helseskadelig eksponering, for eksempel for trestøv, asfaltstøv og diesel. Flere tiltak er rettet mot ergonomi og utvikling av hjelpemidler for å fjerne behovet for eller redusere belastningen av ulike arbeidsstillinger, for eksempel arbeid over hodehøyde. Videre er det gjennomført tiltak for å bidra til sikrere arbeidsoperasjoner ved arbeid i høyden.</p>



	<p>Bransjeprogrammet har også gjennomført tiltak knyttet til mer organisatoriske forhold, gjennom basisprogram i ledelse og «ByggRygg», men har det siste året i større grad gått bort fra slike prosjekter og heller vridt innsatsen mot prosjekter rettet mot psykisk helse, spesielt blant ungdom og potensielle fremtidige arbeidstakere i bransjen.</p>
<b>Leverandørindustrien</b>	<p>Bransjeprogrammet har basert tiltaksarbeidet sitt på både sentrale og lokale aktiviteter.</p> <p>Det er rekruttert 17 leverandørbedrifter og 4 forpleiningsbedrifter. Bedriftene har skrevet under på avtaler med bransjeprogrammet, der de forplikter seg til å samarbeide med bransjeprogrammet innenfor programperioden.</p> <p>Deltakende bedrifter kan søke om støtte til å gjennomføre tiltak som er utviklet av bransjeprogrammet og tiltak som er utviklet av eksterne aktører (sentrale tiltak). Deltakerbedriftene kan også søke om tilskudd til egne tiltak. Alle tiltakene skal godkjennes av bransjeprogrammets prosjektledelse før det tildeles midler. Bedriften organiserer utprøvingen av tiltakene som et prosjekt styrt av en partssammensatt prosjektgruppe.</p> <p>Hovedvekten av prosjekter som bransjeprogrammet har gitt støtte til er rettet mot fysisk arbeidsmiljø og eksponering, særlig knyttet til ergonomi, samt lederopplæring og endringsledelse, sykefraværsoppfølging og trivselstiltak. I tillegg har bransjeprogrammet lagt vekt på arbeidet med sentrale tiltak innenfor basisprogram i ledelse, verkøyet «E-verdier» og dysleksivennlig arbeidsplass. Forpleiningsbedriftene har også fått støtte til prosjekter fokusert på økt jobbnærvær (bl.a. møter mellom ledelse på land og ansatte før utreise til Nordsjøen) og det gjennomføres også prosjekt for å se på effekten av fysisk aktivitet på sykefravær. Leverandørindustrien har også sett på hva som er utviklet av tiltak i andre bransjeprogram og er nå i gang med å prøve ut "Bygg Rygg" (utviklet i regi av byggenæringen) både i en leverandør- og en forpleiningsbedrift.</p>
<b>Rutebuss og persontrafikk</b>	<p>Bransjeprogrammet har basert tiltaksarbeidet hovedsakelig på lokale aktiviteter, men har også gjennomført sentrale aktiviteter.</p> <p>Det er 16 virksomheter som deltar i bransjeprogrammet.</p> <p>Bransjeprogram rutebuss og persontrafikk har valgt å utøve tiltaksarbeidet gjennom en søknadsprosess, der virksomhetene søker om tilskudd til tiltak som skal gjennomføres innad i virksomhetene. Søknadene vurderes av styringsgruppen.</p> <p>Det er gitt støtte til prosjekter som favner bredt med hensyn til tema. Hovedvekten av prosjektene er på forbedret sykefraværsoppfølging, ulike former for opplæring og kurs for ansatte og ledere, fysisk aktivitet og livsstil. Det er også gitt støtte til forskningsprosjekter og i tillegg arrangeres sentrale IA-verksted og konferanser.</p>

Bransjeprogrammene som har valgt en innretning med hovedvekt av søknadsbaserte *virksomhetsspesifikke tiltak* begrunner dette blant annet med at virksomhetene selv skal ha mulighet til å søke om tiltak og aktiviteter de mener kan bidra til å nå målene i bransjeprogrammet. Det vises til at tanken er at virksomhetene kan sitte på kreative og lite utprøvde tiltak som de ikke har midler til å gjennomføre på egenhånd. Det blir også vist til at partene i virksomhetene selv bør definere hvor skoen trykker, og at bransjeprogrammets oppgave er å bidra med hjelp og støtte i prosessen. Videre legges det vekt på at virksomheten ikke skal få sentralstyrte tiltak «tredd ned over hodet», som kan føre til at virksomhetene får manglende eierskap til tiltakene.

Bransjeprogrammene som har valgt en innretning med hovedvekt av *sentrale tiltak* begrunner dette blant annet med at bransjeprogrammet ønsker å bygge solide systemer som gir varige effekter og sikrer at tiltakene videreføres etter bransjeprogrammets slutt. I disse bransjeprogrammene ble det også diskutert om de skulle innrette arbeidet annerledes, som for eksempel ved å opprette en form for tilskuddsordning for virksomhetene. Mange av representantene i styringsgruppene mente derimot at en slik innretning ikke ville være hensiktsmessig. Det ble blant annet argumentert for at tilskuddsordningen ville kommet få virksomheter til gode, og at det var et ønske om en mer kollektiv tilnærming.

Det ble også uttrykt bekymring for at mye tid og ressurser ville gått med til å administrere tilskuddsordningen.

## 6.5 Kunnskapsgrunnlag om behov og sannsynlig virkning

Forebyggende arbeidsmiljøarbeid er ett av to innsatsområder i IA-avtalen, og er trukket frem som en viktig satsing for å støtte opp under avtalens to nasjonale mål. Som tidligere beskrevet er det gjennom arbeidet med IA-avtalen understreket at arbeidsmiljø handler om *arbeidets innhold* og hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet på den enkelte arbeidsplass.<sup>92</sup> For å utvikle kunnskapsbaserte tiltak er det derfor nødvendig å legge til grunn en kunnskapsbasert problemforståelse knyttet til de konkrete arbeidsmiljø- og helseutfordringene man står overfor i de ulike bransjene.

### 6.5.1 Utvikling av satsingsområder i bransjeprogrammene

I henhold til føringer fra arbeids- og inkluderingsdepartementet har alle bransjeprogrammene etablert en *programplan* som omtaler konkretisering av mål og tiltak, aktiviteter som skal gjennomføres, fremdriftsplan, mv. Alle bransjeprogrammene har i programplanen definert **satsingsområder** som sier noe om hvilke typer problemstillinger som skal prioriteres av bransjeprogrammet. Noen av bransjeprogrammene har endret på satsingsområdene underveis i programperioden. Bransjeprogram for bygg og anlegg har for eksempel lagt til to satsingsområder underveis i programperioden basert på opptjente erfaringer. Bransjeprogram for sykehus startet opp med å fokusere på ett av satsingsområdene, men har utviklet de to andre satsingsområdene underveis i perioden.

**Tabell 5** viser en oversikt over satsingsområdene i de ulike bransjeprogrammene. De fleste av satsingsområdene er valgt ut basert på kunnskapsgrunnlag som er innhentet fra blant annet STAMI, NAV og forskningsmiljø. Bransjeprogrammene har benyttet fakta om bransjen fra kunnskapsgrunnlaget som ble utarbeidet av partssammensatt arbeidsgruppe i 2019.<sup>93</sup> Noen bransjeprogram har også benyttet annen forskning som er spesifikk for sin bransje. Et eksempel på dette er bransjeprogram for sykehus, som har benyttet tilgjengelig forskning om årsaker til sykefravær som er gjennomført på enkelte sykehus.<sup>94</sup>

<sup>92</sup> Arbeids- og sosialdepartementet. Bransjeprogrammer under IA-avtalen 2019-2022. Forslag fra partssammensatt arbeidsgruppe 1. mai 2019.

<sup>93</sup> Arbeids- og sosialdepartementet. Bransjeprogrammer under IA-avtalen 2019-2022. Forslag fra partssammensatt arbeidsgruppe 1. mai 2019.

<sup>94</sup> For eksempel er satsingsområdet i bransjeprogram for sykehus, «Der skoen trykker», utviklet med bakgrunn i et forsknings- og utviklingsprosjekt ved Sørlandet sykehus HF. Mer informasjon om dette finnes [her](#).

Tabell 5: Oversikt over satsingsområdene som er definert i programplanene og rapporteringen fra bransjeprogrammene

Bransjeprogram	Satsingsområder
<b>Barnehage</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>«En bra dag på jobb»</li> <li>HMS og helsefremmende arbeid</li> <li>«Tidlig inn»</li> </ol>
<b>Næringsmiddelindustrien</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Språk og kultur/holdninger og kommunikasjon</li> <li>Ergonomi</li> <li>Lederopplæring og forebyggende HMS-arbeid (herunder opplæring for verneombud/tillitsvalgte)</li> <li>Bedriftshelsetjeneste (BHT)</li> </ol>
<b>Sykehus</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>'Der skoen trykker' (systematisk og målrettet arbeid med arbeidsmiljø)</li> <li>'Tidlig og tett på' (forebygge/ redusere hyppige, lange fravær)</li> <li>'Sammen om ForBedring' (systematisk oppfølging av medarbeiderundersøkelsen ForBedring)</li> </ol>
<b>Sykehjem</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>«En bra dag på jobb»</li> <li>Systematisk HMS-arbeid</li> <li>Mestring og kompetanse</li> <li>Organisering av arbeidet</li> </ol>
<b>Bygg og anlegg</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Sikkerhet, helse og arbeidsmiljø (SHA) i prosjekteringsfasen</li> <li>Forbedret fysisk/kjemisk arbeidsmiljø for spesielt utsatte arbeidsoperasjoner</li> <li>Helse/psykososialt arbeidsmiljø</li> <li>HMS-opplæring i videregående skoler</li> <li>Motvirke frafall av ungdom i den videregående skolen (motivasjon og mental helse)*</li> </ol>
<b>Leverandørindustrien</b>	<p>Leverandørbedriftene:**</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Bemanning</li> <li>Fysisk arbeidsmiljø og eksponering</li> <li>Endringskompetanse</li> <li>Psykososialt arbeidsmiljø</li> <li>Digitalisering</li> </ol> <p>Forpleiningsbedriftene</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Deling av kunnskap/beste praksis</li> <li>Forebyggende helsearbeid – psykososialt arbeidsmiljø</li> <li>Forebyggende arbeidsmiljø – fysisk</li> <li>Helseoppfølging</li> </ol>
<b>Rutebuss og persontrafikk</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Utforming av tjenesteplan/turnus med mindre belastende tjenester</li> <li>Kvinner på skinner – kjønnsforskjeller i sykefravær</li> <li>BHT i det primærforebyggende arbeidet</li> <li>Opplæring i virksomhetene</li> <li>Arbeidsmiljøportalen</li> <li>Kartlegging og oppfølging av ansatte med lange eller hyppige gjentakende sykefravær</li> <li>Tilpasset fysisk aktivitet og kunnskap om kosthold</li> </ol>

Kilde: oppdaterte programplaner, halvårsrapporter fra 2023

\* Satsingsområdene 4 og 5 ble lagt til i løpet av programperioden, henholdsvis våren 2021 og høsten 2022.

\*\* I bransjeprogram for leverandørindustrien har tiltakene i praksis rettet seg mest mot satsingsområdene 2-4.

Innledende intervjuer som Deloitte gjennomførte med bransjeprogrammene i 2020 belyste de ulike måtene bransjeprogrammene arbeidet på for å velge ut satsingsområder, og hvilket kunnskapsgrunnlag som ble benyttet. I bransjeprogram for barnehage ble det for eksempel lagt vekt på å gjennomgå relevant forskning, evalueringer, ulike erfaringer mv., for å sikre et godt kunnskapsgrunnlag som utgangspunkt for valg av satsingsområder og utarbeiding av tiltak. I noen av bransjeprogrammene, for eksempel bransjeprogram for sykehjem, ble det påpekt at de ikke hadde direkte bransjekunnskap verken i styringsgruppen eller arbeidsgruppen, og at de dermed måtte «lete» en del for å fange opp kunnskap om risikofaktorer i bransjen. Bransjeprogrammet la derfor vekt på ha tett dialog med deltakende virksomheter, forskningsmiljøer, Arbeidstilsynet, IA-rådgivere i NAV, og bedriftshelsetjenestene når det gjaldt å velge ut innsatsområdene.

I andre bransjeprogram, for eksempel i bransjeprogram for sykehus, ble det i innledende intervjuer vist til at utfordringsbildet i større grad var kjent, i form av tilgjengelig forskning om sykefravær i bransjen og kjente risikofaktorer. I intervju viser flere styringsgruppemedlemmer til at de opplever at det har vært tilstrekkelige prosesser og grunnlag for å definere utfordringer og gjøre prioriteringer i bransjeprogrammene. Forskning og informasjon fra STAMI ble i stor grad brukt som kunnskapsgrunnlag for å velge ut satsingsområdene.

Fleire av bransjeprogrammene valgte ut satsingsområdene i samarbeid med virksomheter/bedrifter i bransjen. I bransjeprogrammene for henholdsvis bygg og anlegg og leverandørindustrien ble det for eksempel gjennomført workshoper høsten 2019 sammen med flere bedrifter i næringen. Forskere fra NORCE deltok i workshopene til bransjeprogrammet for leverandørindustrien. Styringsgruppemedlemmer i bransjeprogrammene viser til at workshopene var viktige for å få tilbakemeldinger fra bedrifter om erfaringene de har med sykefravær, og at disse innspillene dannet noe av grunnlaget for hvilke satsingsområder bransjeprogrammet prioriterte. Også i bransjeprogram for næringsmiddel ble det gjennomført en erfaringsamling med deltakerbedriftene i bransjeprogrammet, som ga viktige innspill til hvilke satsingsområder som skulle prioriteres.



### Eksempel på sentrale tiltak

#### Ergonomiveileder og ergonomi-app for næringsmiddelindustrien

Bransjeprogram for næringsmiddelindustrien har utviklet ulike tiltak knyttet til satsingsområdet *ergonomi*, blant annet en ergonomiveileder tilpasset næringsmiddelindustrien, et online ergonomi-spill og en ergonomi-app. Formålet med disse tiltakene er å spre kunnskap om ergonomi i bransjen og dermed bidra til å redusere ergonomiske belastninger og bidra til bedriftens risikoreduserende arbeid.

Satsingsområdet og tiltakene er basert på kunnskap fra STAMI om at muskelskjelett-diagnoser er en fremtredende driver for langtidssykefraværet.

#### Kurs i agil ledelsesutvikling og kurs i rolleforståelse og partssamarbeid for sykehjem

I bransjeprogram for sykehjem er det utviklet kurs i agil ledelsesutvikling og kurs i rolleforståelse og partssamarbeid, som faller inn under satsingsområdet *systematisk HMS-arbeid*. HMS er et gjennomgående tema i kursene, og gjennom dette ønsker man å styrke systematisk HMS og helsefremmende arbeid i sykehjem.

### 6.5.2 Kunnskapsgrunnlag for sentrale tiltak

Som omtalt i avsnitt 1.1 har bransjeprogrammene valgt ulike måter å innrette tiltaksarbeidet sitt på. I noen bransjeprogram utgjør satsingsområdene selve tiltakene som er utviklet og gjennomført i programmet. Dette gjelder blant annet for bransjeprogram for **sykehus**, som har prioritert tre sentrale tiltak: 1) «der skoen trykker» (systematisk og målrettet arbeid med arbeidsmiljø), 2) «Tidlig og tett på» (reduere hyppige, lange fravær), og 3) «sammen om forbedring» (systematisk oppfølging av medarbeiderundersøkelsen «ForBedring»). Bransjeprogrammet har i en tidlig fase hentet inn kunnskapsgrunnlag, bl.a. fra STAMI og gjennom forskning som er gjennomført i sykehus. Bransjeprogrammet startet også i 2019 et arbeid for å kartlegge og innhente erfaringer om prosjekter/tiltak som ble gjennomført i helseforetakene, for å sikre et godt kunnskapsgrunnlag før de utviklet de to siste innsatsområdene.

Bransjeprogrammet har i tillegg inkludert helseforetakene i styringsgruppen, nasjonalt innsatsteam og i ressursgrupper for å bidra til utforming av tiltak.<sup>95</sup>

I bransjeprogram for sykehus hadde man de første årene fokus på ett satsingsområde (der skoen trykker). Fra 2022 har bransjeprogrammet startet opp pilotering av satsingsområdet «Tidlig og tett på» og «Sammen for ForBedring». Sistnevnte tiltak tar utgangspunkt i den årlige obligatoriske medarbeiderundersøkelsen som gjennomføres i sykehusene og bransjeprogrammet ønsker å bedre den systematiske oppfølgingen av denne (både på ledelsesnivå og gjennom partssamarbeidet).

I andre bransjeprogram utgjør satsingsområdene 'rammene' for de ulike tiltakene som gjennomføres i bransjeprogrammet. I bransjeprogram for **sykehjem** er det utviklet ni sentrale tiltak basert på tre satsingsområder i bransjeprogrammet. Det fjerde satsingsområde til bransjeprogrammet er, som en del andre bransjeprogram, tiltaket/verktøyet «En bra dag på jobb» som er utviklet av STAMI.<sup>96</sup> Bransjeprogrammet har fra en tidlig fase benyttet kunnskapsgrunnlag fra STAMI og knyttet seg opp mot forskning og forskere på feltet bl.a. fra SINTEF og Oslo Met. Det er i stor grad arbeidsgruppen i bransjeprogrammet som har utviklet tiltakene. Virksomhetene velger selv, ut ifra sine behov, hvilke(t) tiltak som er mest relevant. Gjennomgående temaer for alle satsingsområdene er partssamarbeid, ledelse og medarbeiderskap og å synliggjøre sammenhenger mellom arbeidsmiljø, nærvær og kvalitet i tjenestene.

I bransjeprogram for **næringsmiddel** er det også valgt fire satsingsområder (Se tabell 3).<sup>97</sup> De sentrale tiltakene som er utviklet i bransjeprogrammene er innrettet mot satsingsområdene, og inkluderer ulike ergonomiveiledere, basisprogram i ledelse, en veileder for bruk av bedriftshelsetjeneste, og opplæringskurs for verneombud og tillitsvalgte. Sentrale tiltak i bransjeprogrammet er basert på kunnskapsgrunnlag om kjente risikofaktorer fra STAMI, og innspill fra deltakervirksomheter. Flere av de sentrale tiltakene er utarbeidet i arbeidsgrupper med representanter for deltakerbedriftene og andre deltakere. Eksempelvis ble opplæring for verneombud og tillitsvalgte utviklet i 2022 i samarbeid med Studieforbundet AOF og

en egen arbeidsgruppe med utvalgte fra deltakerbedriftene. Andre sentrale tiltak er utarbeidet av eksterne aktører på vegne av bransjeprogrammet, for eksempel basisprogram i ledelse, som er et digitalt lederopplæringsprogram som er utarbeidet av konsulentbyrået Moment. Basisprogram i ledelse er et felles tiltak for bransjeprogrammene for henholdsvis næringsmiddelindustrien, leverandørindustrien, og bygg og anlegg.



#### Eksempel: Forbedring av sikkerhet, helse og arbeidsmiljø (SHA) i prosjekteringsfasen

Viktige premisser for en skadefri byggeplass og et godt fysisk arbeidsmiljø legges i prosjekteringsfasen. Forbedringer i denne fasen kan bidra vesentlig til å ivareta Sikkerhet, Helse og Arbeidsmiljø (SHA) i byggefasen.

Bransjeprogram for bygg og anlegg har gjennomført flere prosjekter knyttet SHA i prosjekteringsfasen, heriblant retningslinjer for en mer strukturert (og digitalisert) inkludering av SHA i BIM (Bygnings-Informasjons-Modellering), og forbedrede sjekklistene og metoder for systematiske konstruksjonsgjennomganger.

I bransjeprogram for **bygg og anlegg** er de sentrale innsatsområdene basert på etablert kunnskap om utfordringer i bransjen, og det er også koblet eksterne forskningsmiljøer, blant annet SINTEF, til utforming og gjennomføring av flere av tiltakene. Det er utarbeidet mange sentrale tiltak og prosjekter i bransjeprogrammet. Flere av prosjektene er utforskende, da formålet bak prosjektene er å utarbeide faktagrunnlag som kan brukes til iverksetting av tiltak, revidering av relevant regelverk og bruk av ulike verktøy i bygg- og anleggsbransjen. Noen av prosjektene er mer spesifikk utprøving og testing av ulike verktøy, som for eksempel «Robolift», «Eksternt skjelett», og «Vibrasjonsdemping av pressluftbor». Bransjeprogrammet har også opprettet veiledere for bransjen, samt utarbeidet basisprogram i ledelse i samarbeid med bransjeprogrammene for næringsmiddelindustrien og leverandørindustrien. Flere

<sup>95</sup> Kunnskapsgrunnlag og forskning går frem på nettsiden for bransjeprogrammet: <https://iasykehus.no/>

<sup>96</sup> Satsingsområdene i bransjeprogram sykehjem er 1) «En bra dag på jobb», 2) systematisk HMS-arbeid, 3) Mestring og kompetanse og 4) Organisering av arbeidet.

av de sentrale tiltakene i bransjeprogrammet er rettet inn mot å finne måter å eliminere skadelige eller farlige arbeidssituasjoner på, for eksempel prosjekter knyttet til sikkerhet, helse og arbeidsmiljø i prosjekteringen av byggeprosesser (se tekstboks).

Bransjeprogram for bygg og anlegg valgte fra vinteren 2023 å prioritere ned satsingsområdet psykososialt arbeidsmiljø, da de viste til at det var krevende å måle effekt av tiltak knyttet til dette. Bransjeprogrammet har siden konsentrert seg om tiltak som er svært konkrete knyttet til ulike helse- og sikkerhetsutfordringer i bransjen, særlig knyttet til fysisk og kjemisk arbeidsmiljø. I tillegg har bransjeprogrammet etablert et nytt satsingsområde knyttet til å motvirke frafall i videregående opplæring. Det vises i denne sammenhengen til det høye frafallet i videregående opplæring og spesielt på yrkesfaglige studieretninger, hvor bygg- og anleggsnæringen henter mange av sine arbeidstakere fra. Satsingen er særlig rettet mot å legge til rette for arbeidstrening og -muligheter for elever som sliter med å ta fagbrev. Satsingsområdet sprang ut fra et annet tiltak bransjeprogrammet har gjennomført, nemlig gjennomføring av sikkerhetsuker for elever i videregående opplæring.

I bransjeprogram for **barnehage** er det satset på tre sentrale tiltak: to verktøy (BarnehageHMS og 'Tidlig inn') og et kurs i rolleforståelse og partssamarbeid som tilbys barnehagene. Verktøyene har primært blitt utviklet av medlemmer av bransjeprogrammets arbeidsgruppe, mens kurset i rolleforståelse og partssamarbeid ble utviklet i samarbeid med Bransjeprogram sykehjem. Sammen med Bransjeprogram sykehjem har det også blitt gjennomført en kursrekke i agil prosessveiledning rettet mot «laget rundt laget» eller «hjelperne» (ofte IA-veiledere fra NAV arbeidslivssentre). I opprinnelig programplan for bransjeprogrammet blir det vist til at det ble gjennomført en felles gjennomgang av forskning, evalueringer og ulike erfaringer i styringsgruppen, og at dette kunnskapsgrunnlaget utgjorde bakgrunnen for valget av de tre tiltakene. Bransjeprogrammet benyttet blant annet materialer fra STAMI, ulike rapporter fra SINTEF, og ulike rapporter fra FAFO. I tillegg til de tre satsingsområdene for bransjeprogrammet, fremgår det av programplanen at to tema skal være gjennomgående for bransjeprogrammets innsats: 1) partssamarbeid - partenes roller og ansvar, og 2) kvalitet - arbeidsmiljøets betydning for kvaliteten i barnehagen. I intervju med styringsgruppede medlemmer blir det vist til at det tok

lenger tid enn forventet å operasjonalisere tiltakene og målene.

Bransjeprogram for **leverandørindustrien** er organisert slik at forpleiningsbedriftene (driver forpleining i Nordsjøen) er skilt ut i et eget underprosjekt med en egen prosjektleder. Det er derfor valgt ut egne satsingsområder for henholdsvis leverandørbedriftene og forpleiningsbedriftene. Satsingsområdene ble utarbeidet på bakgrunn av innledende workshops med aktører i bransjen, hvor også NORCE deltok for å gi faglige innspill om kjente utfordringer i bransjen. Bransjeprogrammet baseres på søknader fra bedriftene til bedriftsinterne tiltak, men har også utviklet to sentrale tiltak som tilbys både leverandørbedriftene og forpleiningsbedriftene. Det ene er et basisprogram i ledelse som er et felles prosjekt sammen med bransjeprogrammene for bygg og anlegg og næringsmiddelindustrien. Det andre er et verktøy for eksponeringsverdi (E-verdi) som er utviklet av Norsk Industri gjennom en periode på syv år og som er prøvd ut i en rekke bedrifter i bransjen.

I bransjeprogram for **rutebuss og persontrafikk** har basert tiltaksarbeidet hovedsakelig på virksomhetsspesifikke tiltak, men det er også gjennomført enkelte sentrale aktiviteter. Av sentrale aktiviteter er det blant annet blitt gjennomført "IA-verksted", som er digitale samlinger med tema som sykefraværsoppfølging, partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid og som arrangeres i samarbeid med NAVs arbeidslivssentre. Det har vært mellom 80 og 100 påmeldte på hver av de 12 verkstedene. Av virksomhetsspesifikke tiltak er det valgt ut seks satsingsområder, og bransjeprogrammet oppfordrer bedrifter til å søke om støtte til bedriftsinterne tiltak innenfor satsingsområdene. Satsingsområdene er blant annet utforming av tjenesteplan/turnus med mindre belastende tjenester, kjønnsforskjeller i sykefravær, og tilpasset fysisk aktivitet og kunnskap om kosthold. Satsingsområdene er valgt ut blant annet på bakgrunn av kjente risikofaktorer for bransjen som kartlagt av STAMI. Videre blir det vist til ulike rapporter knyttet til enkelte av satsingsområdene,

for eksempel rapporten «Hva bør skje med BHT»<sup>98</sup>, som dannet noe av kunnskapsgrunnlaget for satsingsområdet knyttet til bedriftshelsetjenesten i det primærforebyggende arbeidet. I intervjuer med styringsgruppemedlemmer blir det vist til at det har vært noe uenighet i styringsgruppen rundt satsingsområdet som er knyttet til fysisk aktivitet. Enkelte har pekt på slike tiltak ikke kan regnes som et forebyggende arbeidsmiljøtiltak fordi arbeidsgiver har ansvar for å legge til rette slik at arbeidet ikke medfører helsemessig belastning. Samtidig blir det vist til at det ikke er enkelt å gjøre slike tilpasninger i denne bransjen, og at det er forskningsmessig belegg for at fysisk aktivitet bedrer helsen. I intervjuer med representanter for flere av bransjeprogrammene – både de mer sentralstyrte og de tilskuddsbaserte – vises det til at det kan være utfordrende at bransjeprogrammets mandat ikke muliggjør tiltak rettet mot noen av de mer systemiske utfordringene i bransjen. I bransjeprogram for barnehage blir det for eksempel vist til at mye av fraværet og frafallet i bransjen skyldes dårlig bemanning, men at dette ikke er innenfor bransjeprogrammets mandat. Dette kan gjøre det vanskelig å engasjere og motivere virksomhetene. Bransjeprogrammet viser til at de har drøftet dette mye med tillitsvalgte, og har kommet til en felles forståelse for at bemanning er et problem, men at det ikke er innenfor bransjeprogrammets mandat å gjøre noe med det. I stedet må man se hva det er mulig å gjøre innenfor rammene av bransjeprogrammet. I bransjeprogram for sykehjem blir det også pekt på som en utfordring at tiltakene ikke er rettet mot noen av hovedutfordringene, nemlig ubalansen mellom oppgaver og ressurser.

### 6.5.3 Prosjekter for å videreutvikle kunnskapsgrunnlag knyttet til sykefravær og frafall

I flere av bransjeprogrammene er det gjennomført egne prosjekter for å utvikle kunnskapsgrunnlaget om sykefravær og arbeidsmiljø i bransjen. Dette er gjerne gjennomført som forskningsprosjekter utført av eksterne aktører, enten i form av kjøp av tjenester eller som økonomisk støtte fra bransjeprogrammet. Eksempel på slike forskningsprosjekter er vist i Tabell 6 (dette er ikke en uttømmende liste over alle forskningsprosjekter som er gjennomført i bransjeprogrammene).

Som nevnt i kapittel 4, vedtok styringsgruppen i bransjeprogram for sykehus i 2020 å innvilge NOK 2 millioner i prosjektstøtte til forskningsprosjektet STUNTH (St. Olavs undersøkelsen ny teknologi og helse). En forutsetning for tildelingen var at bransjeprogrammet skulle delta i prosjektgruppen og at metodikken «Der skoen trykker» skulle være en av intervensjonene i prosjektet. Det var videre en forutsetning at resultatene fra STUNTH skulle viderefremmes i egnede fora. Prosjektet er pågående, og er planlagt ferdigstilt i 2024.

Bransjeprogram for barnehage tildelte NORCE et oppdrag med formål om å få kunnskap om det organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøets betydning for kvaliteten i barnehagetjenesten. Oppdraget baserte seg på at programmet i liten grad fant forskningsbasert kunnskap om dette feltet. Første delrapport ble publisert i juni 2022, og består av en kunnskapsoppsummering om hvordan sammenhengen mellom arbeidsmiljø og kvalitet er belyst i nordisk forskningslitteratur i perioden 2015-2022. Andre delrapport ble publisert desember 2022, og belyser i hvilken grad arbeidsmiljø har betydning for kvaliteten av barnehagetjenesten.

I bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk har en av deltakeraktivitetene, Vy Buss, engasjert Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet (AFI) til å utarbeide en rapport om deltidsarbeid blant bussjåfører i distriktene. Formålet med rapporten er å kartlegge omfang og konsekvenser av økningen av deltidsarbeid blant bussjåfører i distriktene. Forskningsprosjektet foregikk i perioden fra oktober 2022 til september 2023.

I bransjeprogram for bygg og anlegg er det gjennomført ulike kartleggingsprosjekter som skal bidra til å utvikle kunnskapsgrunnlaget om årsaker til sykefravær. Det er blant annet gjennomført et prosjekt for å kartlegge eksponeringsnivå for trestøv i byggevarebedrifter, i samarbeid mellom bransjeprogrammet, Byggenæringens landsforening (BNL), Boligprodusentene, STAMI og Arbeidstilsynet. Bransjeprogrammet har også gitt støtte til et prosjekt som har som formål å kartlegge eksponering av personell i ferdigstilling eller rehabilitering av tunneler for dieseleksos, og undersøke om denne eksponeringen kan føre til negative konsekvenser relatert til hjerte-kar systemet. Prosjektet gjennomføres av STAMI, med MESTA som samarbeidende bedrift.

<sup>98</sup> Hva bør skje med BHT? – En fremtidsrettet bedriftshelse tjeneste med fokus på kjerneoppgaver. Rapport fra uavhengig ekspertgruppe, juni 2018. Rapporten er tilgjengelig [her](#).

Tabell 6: Eksempel på forsknings- og kartleggingsprosjekter som er gjennomført av eksterne aktører på vegne av bransjeprogrammene, eller som bransjeprogrammene har gitt økonomisk støtte til

Tema	Bransjeprogram	Gjennomføres av
<a href="#">Forskning på sammenhenger mellom arbeidsmiljø og kvalitet i tjenesten. første delrapport</a>	Barnehage	NORCE
<a href="#">Forskning på sammenhenger mellom arbeidsmiljø og kvalitet i tjenesten. andre delrapport</a>	Barnehage	NORCE
Kunnskapskartlegging om forhold som fremmer og hindrer godt arbeidsmiljøarbeid i barnehager (pågående)	Barnehage	NORCE
<a href="#">Hvem skal kjøre bussen? Konsekvenser av økt omfang av deltidstillinger blant bussjåfører i distriktene</a>	Rutebuss og persontrafikk	Arbeidsforskningsinstituttet (AFI)
STUNTH (St. Olavs undersøkelsen ny teknologi og helse) (pågående)	Sykehus	St. Olavs Hospital
Kartlegging av eksponeringsnivå for trestøv i byggevarebedrifter	Bygg og anlegg	STAMI, m.fl.
Kartlegging av eksponeringsnivå for dieseleksos	Bygg og anlegg	STAMI



### 6.5.4 Kunnskapsgrunnlag for virksomhetsspesifikke (tilskuddsbaserte) tiltak

Det er fire bransjeprogram som åpner for muligheten for at virksomheter selv skal kunne søke om tilskudd til å gjennomføre tiltak for å redusere sykefravær eller forebygge fravær. Dette gjelder bransjeprogram for henholdsvis næringsmiddelindustrien, bygg og anlegg, rutebuss og persontrafikk, og leverandørindustrien til olje og gass.<sup>99</sup> I intervjuer blir innretningen med tilskuddsordning blant annet begrunnet med at bransjeprogrammet må ha tiltro til at virksomhetene kjenner utfordringene som må løses for å redusere sykefraværet. Det blir også pekt på at dersom bransjeprogrammenes arbeid skal føre til en langvarig effekt for bedriftene, er det viktig å følge opp synspunkt og tiltak som virksomheten (og særlig ansatte) fremmer.

I de opprinnelige programplanene fra 2019 er det lagt vekt på at tiltak som fremmes av virksomhetene skal være kunnskapsbaserte. I alle bransjeprogrammene som gir direkte tilskudd til virksomheter blir søknader fra bedrifter behandlet og vedtatt av styringsgruppen. Alle bransjeprogrammene har utarbeidet standardiserte **søknadsskjemaer** som bedriftene skal benytte når de søker om støtte til bedriftsinterne prosjekter eller til sentrale tiltak. I søknadskjemaene må virksomhetene beskrive tiltaket, men det er i liten grad påkrevd at bedriftene konkretiserer hvilket kunnskapsgrunnlag som ligger til grunn for tiltaket de søker støtte om.

I bransjeprogram for bygg og anlegg, næringsmiddelindustrien og leverandørindustrien er det fastsatt en øvre grense for tilskudd, samt kriterier for tildeling av tilskudd. Eksempelvis har man i bransjeprogram for bygg og anlegg og leverandørindustrien fastsatt den økonomiske støtten til bedriftsinterne tiltak til maksimalt NOK 250 000,- per prosjekt, og støtte til prosjekter bevilges basert på et sett kriterier, blant annet at resultater og erfaringer stilles til rådighet for andre bedrifter og at relevante arbeidsmiljøundersøkelser foretas før og etter gjennomføringen. Bransjeprogram for næringsmiddelindustrien har satt en øvre grense på NOK 150 000,- men har også åpnet opp for å vurdere høyere beløp.

I bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk er det utarbeidet skriftlige kriterier for tildeling av midler til virksomhetene, og kriteriene er tilgjengeliggjort for



#### Eksempel på tiltak det er gitt tilskudd til

##### Innkjøp av ergonomisk utstyr

I bransjeprogram for næringsmiddel fikk en bedrift støtte til å kjøpe inn ergonomisk utstyr (ståmatter, ergonomiske stoler, og balanseballer).

Bedriften hadde kartlagt høy forekomst av skulder- og nakkeplager, og hadde utarbeidet utstyrslisten i samarbeid med bedriftshelsetjenesten.

Tiltaket ble innvilget 47 500kr.

##### Organisert trening for ansatte

I bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk fikk en virksomhet tilskudd til å opprette et lavterskeltilbud der ansatte kan melde seg på fellestrening med en personlig trener med fokus på overvekt, nakke/ryggskader og generelle muskel- og skjelettplager.

Tiltaket ble innvilget 400 000 kr.

##### LEAN – «Materialflytprosjektet»

I bransjeprogram for leverandørindustrien fikk en bedrift tilskudd til å gjennomføre «materialflytprosjektet». Formålet til prosjektet var å bedre materialflyten i produksjonsprosesser gjennom systematisk jobbing i partssammensatt arbeidsgruppe. Sintef ble engasjert for å bistå med gjennomføring av prosjektet.

I rapportering fra bedriften blir det vist til at prosjekter har bidratt til økt medvirkning og bedre arbeidsmiljø, både fysisk og psykososialt. I intervjuer med bedriften blir lønnsomhet også pekt på som en viktig bakgrunn for tiltaket.

Tiltaket ble innvilget 100 000 kr.

<sup>99</sup> Bransjeprogram for barnehage har også åpnet for muligheten til å søke om tilskudd gjennom bransjeprogrammet, men har i liten grad benyttet eller reklamert for dette.

styringsgruppen.<sup>100</sup> Blant kriteriene er det lagt til grunn at tiltaket bør være forsknings- og kunnskapsbasert. Bransjeprogrammet har ikke satt noen øvre grenser for tildeling av midler til aktiviteter eller hver enkelt virksomhet. Det er relativt stor variasjon mellom virksomhetene når det gjelder summen på tildelte midler fra dette bransjeprogrammet. Per oktober 2023 er det eksempelvis en virksomhet som har fått utbetalt NOK 72 000,-, mens en annen virksomhet har fått innvilget NOK 5 250 000,-, i tillegg til å ha en søknad inne til behandling på NOK 650 000,-. Virksomhetene får først tildelt midler når rapport og regnskap for aktiviteten foreligger, og utbetalt sum til sistnevnte virksomhet er per høsten 2023 på NOK 3 079 000,-. En annen virksomhet har av samme bransjeprogram fått innvilget NOK 2 674 000,- og utbetalt litt i underkant av NOK 2 500 000,-.



#### Tiltak med 'individet' i fokus

Flere av de virksomhetsspesifikke tiltakene retter fokuset mot den enkelte arbeidstaker, for eksempel tiltak knyttet til helse og livsstil hos den enkelte eller hvordan arbeidstakere/ledere kan håndtere krevende situasjoner på arbeidsplassen.

I bransjeprogram for **leverandørindustrien** fikk en bedrift støtte til et leder- og tillitsvalgtprogram med moduler knyttet til hvordan ansatte og ledere kunne ivareta seg selv og andre i utfordrende situasjoner og perioder/omstillinger.

I bransjeprogram for **rutebuss og persontrafikk** fikk en bedrift støtte til en e-læring for medarbeidere med fokus på hvordan turnusarbeid påvirker den enkeltes helse. Det overordnede målet var å synliggjøre for medarbeiderne hvordan de selv kan bidra til bedre helse med egne grep.

Det går frem av intervjuer at det har vært mangel på tydelige tildelingskriterier for hvordan søknadene fra bedriftene skal vurderes i flere av bransjeprogrammene. I bransjeprogram for næringsmiddelindustrien ble det for eksempel ikke utarbeidet tildelingskriterier for tildeling av

støtte i starten av programperioden. Som et svar på at flere av styringsgruppemedlemmene etterlyste tydeligere kriterier, ble det opprettet et søknadsskjema til bedriftene som inneholdt noen konkrete krav til hva søknadene skulle inneholde. Det ble videre utarbeidet en veileder til søknadsskjemaet for bedriftene. I tillegg har styringsgruppen utarbeidet et internt dokument med tildelingskriterier som er basert på retningslinjer i forslaget til bransjeprogram fra partssammensatt gruppe fra 2019.<sup>101</sup>

I intervjuer vises det til at styringsgruppen i bransjeprogram for næringsmiddelindustrien har vært bevisst på å velge søknader og tiltak som kan være virkningsfulle for flere bedrifter, utover deltakerbedrifter og de bedriftene som aktivt søker om midler. Samtidig er det flere som peker på at man ved oppstart av bransjeprogrammet burde hatt noe mer systematikk rundt utvelgelse av tiltak, og at bransjeprogrammet burde ha satt tydeligere tildelingskriterier for midler. Det vises til at tildelingskriteriene har blitt litt til underveis, og at det ofte er stor grad av skjønnsmessige vurderinger og diskusjoner innad i styringsgruppen som ligger til grunn for vurdering av søknadene. Enkelte styringsgruppemedlemmer har påpekt at det kan være krevende å vurdere ut ifra søknadene hvilke effekter og resultater tiltakene kan ha. Blant annet har det vært oppe til diskusjon i styringsgruppen om bransjeprogrammet skal gi støtte til kontorutstyr, da det har kommet inn flere søknader fra virksomhetene knyttet til dette.

I bransjeprogram for leverandørindustrien var det heller ikke etablert tildelingskriterier eller lignende som satte føringer for at bedriftenes forslag til tiltak skulle være kunnskapsbaserte. I den opprinnelige programplanen har bransjeprogrammet lagt inn noen generelle avgrensninger for hvilke tiltak som skulle prioriteres av bransjeprogrammet, blant annet at det ikke skulle gis tilskudd til tiltak som befatter seg med problemstillinger som er så snevre at de kun gjelder én eller et fåtall bedrifter, at tiltakene ikke skal gjelde problemstillinger relatert til innleid personell, og at programmet ikke skal befatte seg med problemstillinger knyttet til personell som har sluttet i bransjen i forbindelse med siste nedbemanningsrunde. Videre blir det henvist til

<sup>100</sup> Bransjeprogram Rutebuss og persontrafikk. Spørsmål og kriterier ved behandlingen av søknader om økonomisk støtte til IA-aktivitet i bransjens virksomheter. 3. mars 2020.

<sup>101</sup> Bransjeprogrammer under IA-avtalen 2019-2022. Forslag fra partssammensatt arbeidsgruppe, 1. mai 2019.

Hovedorganisasjonens retningslinjer for tildeling av støtte til bedrifter.<sup>102</sup>

I bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk er noen av kriteriene for støtte til tiltak er at tiltakene skal ha potensial for deling og skalering, og at tiltakene skal ha en overføringsverdi. Videre blir det vist til at tiltakene ikke skal være rene driftsoppgaver, men det bør være potensiale for at de kan integreres i driften over tid, også når støtten fra bransjeprogrammet avsluttes. I intervjuer blir det vist til at det er enighet om kriteriene, men at det tidvis har vært krevende å gå gjennom søknadene da medlemmene av styringsgruppen ofte hadde noe ulikt syn på om kriteriene var oppfylt.

Av intervjuer med representanter fra bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk går det frem at det var et bevisst valg av bransjeprogrammet å ikke legge for mye føringer for hva slags tiltak bedriftene kunne søke støtte til. Bransjeprogrammet ville gi bedriftene mulighet til å prøve ut nye idéer, selv om styringsgrupped medlemmene til tider var skeptiske til at tiltaket ville kunne gi effekt.

Av de tiltakene som virksomhetene selv har tatt initiativ til og som bransjeprogrammene har gitt tilskudd til, observerer Deloitte at det varierer om bedriftene har dokumentert hvilket kunnskapsgrunnlag som ligger til grunn for tiltakene.<sup>103</sup> Noen virksomheter har gjennomført egne kartlegginger i bedriften, for eksempel gjennom å benytte verktøyet «En bra dag på jobb» eller egne arbeidsmiljøkartlegginger, og valgt ut tiltak basert på innspill fra kartleggingene. Et eksempel på dette er en virksomhet i bransjeprogram for næringsmiddelindustrien, som søkte om støtte til innkjøp av ergonomisk utstyr. Bedriften hadde på forhånd kartlagt høy forekomst av skulder- og nakkeplager, og hadde utarbeidet utstyrslisten i samarbeid med bedriftshelsetjenesten.

Andre virksomheter har samarbeidet med forskningsmiljøer for å velge ut tiltak som er tilpasset sin bedrift. Et eksempel på dette er en virksomhet som har fått støtte fra bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk, som satte i gang et forskningsprosjekt med NORCE for å kartlegge fravær og nærvær i bedriften. NORCE intervjuet sjåførere, tillitsvalgte og verneombud, og resultatene av kartleggingen utgjorde en del av kunnskapsgrunnlaget for alle tiltak som bedriften har

gjennomført i regi av bransjeprogrammet. På bakgrunn av kunnskapsgrunnlaget som ble utarbeidet av NORCE valgte virksomheten å gå bort fra et av satsingsområdene knyttet til livsstil og trening som de opprinnelig hadde tenkt til å gjennomføre tiltak rundt. Forskerne fra NORCE pekte på at det ikke har blitt funnet klare sammenhenger mellom livsstil og fravær, men at det er klare sammenhenger mellom arbeidsmiljø og ledelse og fravær. På bakgrunn av dette valgte bedriften å dreie seg mer mot tiltak rettet mot arbeidsmiljø og ledelse.

Andre bedrifter som har mottatt støtte fra bransjeprogrammene har i mindre grad dokumentert hvilket kunnskapsgrunnlag som ligger til grunn for tiltaket. Det er for eksempel flere søknader der det ikke fremgår hvordan tiltaket er tiltenkt å bidra til å forebygge sykefravær, eller der årsakssammenhengen fremstår å være basert på bedriftens antagelser om hva som fungerer heller enn på forskning eller annet kunnskapsgrunnlag om forebygging av sykefravær og/eller frafall. Dette blir også bekreftet i intervjuer. Deloitte har gjennomført med enkelte deltakervirksomheter. Videre er det enkelte tiltak som fremstår mindre målrettet mot å forebygge sykefravær og/eller frafall. I enkelte bransjeprogram er det i intervjuer trukket frem eksempler på tiltak der andre mål er mer fremtredende, for eksempel å øke effektiviteten i produksjonen, og at dette indirekte kobles til bedre organisering av arbeidshverdagen, trivsel blant de ansatte og lavere sykefravær.

Ved flere anledninger har bedrifter søkt om støtte til tiltak som bransjeprogrammene har valgt å avslå fordi de ikke oppfyller kriteriene for støtte, eller fordi tiltakene ikke i tilstrekkelig grad er innrettet i samsvar med formålet med bransjeprogrammet. I bransjeprogram for næringsmiddelindustrien var det blant annet en bedrift som søkte om støtte til oppussing av sin kantine. Selv om dette tiltaket fikk avslag, blir det vist til at det medførte en del diskusjoner i styringsgruppen, da medlemmene i styringsgruppen hadde noe ulikt syn på hvorvidt dette tiltaket var innenfor rammene av bransjeprogrammet eller ikke.

I flere av bransjeprogrammene blir det vist til at det har kommet inn færre søknader fra bedriftene enn forventet gjennom programperioden, og særlig i den tidlige fasen.

<sup>102</sup> Hovedorganisasjonens fellestilltak. Bedre bedrift: retningslinjer for tildeling av støtte. Tilgjengelig [her](#).

<sup>103</sup> Se vedlegg 2 for en oversikt over tiltak det er gitt tilskudd til av bransjeprogrammene.

Dette har ført til at bransjeprogrammene har vært prisgitt søknadene som har kommet inn, og at det ikke alltid har kommet inn søknader rettet inn mot satsingsområdene som bransjeprogrammet fremmer. Videre blir det vist til at manglende engasjement i bransjen har ført til at bransjeprogrammene tidvis har vært mer opptatt av å få i gang aktiviteter og tiltak, og mindre opptatt av innhold og metode. Det blir vist til at dersom det hadde vært større interesse for/konkurranse om å få delta i bransjeprogrammet ville det også ha vært lettere å stille strengere krav til kunnskapsgrunnlaget i søknadene som innvilges, og at det er en avveining mellom hvor streng man kan være og det å sørge for at det faktisk blir gjennomført aktiviteter og tiltak. Dette omtales nærmere i avsnitt 6.7.

## 6.6 Planer for tiltakene

For å legge til rette for gode resultater i bransjeprogrammene bør bransjeprogrammene utarbeide planer for tiltakene. Planene bør inneholde tydelige mål og indikatorer for tiltaket og en tidsplan for gjennomføring. Planene bør også inneholde en tydelig beskrivelse av hvordan tiltaket skal bidra til å oppfylle målene i bransjeprogrammet, og hvilket kunnskapsgrunnlag som ligger til grunn for utviklingen av tiltaket.

Som tidligere omtalt i denne rapporten har alle bransjeprogrammene etablert en programplan der det er definert ulike satsingsområder som sier noe om hvilke typer tiltak som skal prioriteres av bransjeprogrammet. Noen av bransjeprogrammene har i tillegg utarbeidet handlingsplaner med milepæler for gjennomføring av ulike aktiviteter knyttet til tiltakene. Bransjeprogram for barnehage har blant annet utarbeidet en handlingsplan for 2023-2024 og en tilhørende milepælsplan.

Noen av bransjeprogrammene har etablert konkrete planer for de enkelte tiltakene. Bransjeprogram for sykehus har blant annet utarbeidet en prosessplan for tiltaket «Der skoen trykker», der det går frem hvordan det skal jobbes med tiltaket i virksomhetene. Det er også etablert en egen nettside der man blant annet kan finne prosessbeskrivelse og verktøy for gjennomføring.<sup>104</sup> Det er på samme måte etablert planer for innsatsområdet «Tidlig og tett på», eksempelvis en plan for lokale

aktiviteter som skal gjennomføres i alle pilotenhetene i 2023. Også for dette innsatsområdet er det etablert en nettside med tilgjengelige verktøy, beskrivelse av opplæringsaktiviteter og metodikk for oppfølging.<sup>105</sup> Også bransjeprogram for sykehjem har i perioden utviklet handlingsplaner og milepælsplaner for gjennomføring av enkelte tiltak, med dato og ansvar for ulike aktiviteter. Det er eksempelvis også utarbeidet en prosessveileder for tiltaket «Oss og Vårt», og for læringsløpet i «stødig lederskap». Dette gis det opplæring igjennom tilbudet «Train the trainer», og begge tiltakene med prosessplaner ligger tilgjengelig på KS sine nettsider.<sup>106</sup>

For virksomhetsspesifikke tiltak som er initiert av bedriftene selv, er det i de fleste tilfeller stilt krav om at bedriften må gjøre rede for en fremdriftsplan og et budsjett i søknaden. Flere av bedriftene har i tillegg utarbeidet egne prosjektplaner for de enkelte tiltakene. Det er imidlertid variasjoner mellom tiltakene på hvor konkrete og detaljerte disse planene er.

Alle bransjeprogram som gir tilskudd til virksomhetsspesifikke tiltak, har utarbeidet retningslinjer som tilsier at bedriftene ikke får utbetalt støtte før tiltaket er gjennomført og virksomhetene har levert en sluttrapport. Samtidig er det i liten grad stilt krav til frister og fremdrift, og fremdriften er i stor grad opp til virksomheten selv. Enkelte styringsgruppede medlemmer har uttrykt at bransjeprogrammet med fordel kunne ha satt flere krav til frister og fremdrift når det gjelder bedriftsinterne tiltak, da det er mange tiltak som har blitt avlyst eller utsatt.

## 6.7 Gjennomføring av tiltak i virksomhetene

Det er ikke tilstrekkelig at bransjeprogrammene utvikler gode tiltak – for å oppnå resultater må også tiltakene gjennomføres og gevinstene fra dem må realiseres. Her spiller virksomhetene en avgjørende rolle, og partenes evne til å mobilisere sine medlemmer og til å få kommunisert og distribuert tiltakene ut i bransjen er svært sentral. Gjennomføring av sentrale tiltak forutsetter at bransjeprogrammet (eller andre aktører) utvikler tiltaket, og deretter lykkes med å spre tiltaket ut til relevante virksomheter i bransjen. Gjennomføring av virksomhetsspesifikke tiltak forutsetter at det kommer inn tilstrekkelig med søknader fra bedrifter og virksomheter,

<sup>104</sup> IA Bransjeprogram sykehus. [Der Skoen Trykker](#).

<sup>105</sup> <https://xn-tidligogtett-1fb.no/>

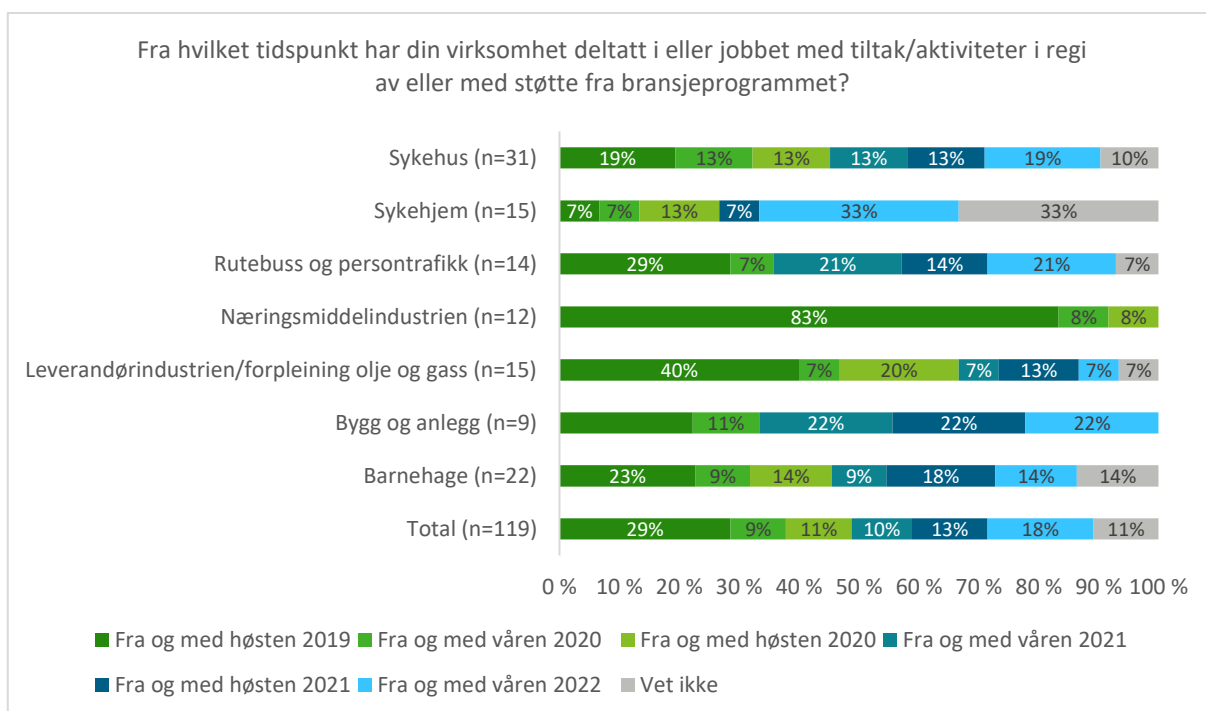
<sup>106</sup> Prosessplan for «Oss og vårt» er tilgjengelig [her](#). Prosessplan for «Stødig lederskap» ligger tilgjengelig [her](#).

og at tiltak som har blitt innvilget faktisk gjennomføres i virksomhetene. Se vedlegg 1 for en oversikt over tiltak som er gjennomført i bransjeprogrammene.

Resultater fra Deloittes spørreundersøkelse blant virksomheter som har deltatt i bransjeprogrammene viser at det varierer mellom bransjeprogrammene hvor lenge virksomhetene har jobbet med tiltak/aktiviteter i regi av eller med støtte fra bransjeprogrammet (som vist i figur 5). I bransjeprogram for næringsmiddelindustrien ble de

fleste av de 13 deltakerbedriftene rekruttert i starten av perioden, og flesteparten svarer derfor at de har gjennomført aktiviteter/tiltak i regi av bransjeprogrammet siden høsten 2019. I bransjeprogram for leverandørindustrien er det også en stor andel bedrifter som har deltatt siden høsten 2019, og en betydelig andel som har deltatt siden våren og høsten 2020. I de andre bransjeprogrammene er det mer spredt hvorvidt virksomhetene har deltatt i aktiviteter i regi av bransjeprogrammet fra start.

**Figur 5: Oversikt over hvor lenge virksomhetene i de ulike bransjeprogrammene har deltatt i eller jobbet med tiltak/aktiviteter i regi av bransjeprogrammet<sup>107</sup>**



Kilde: Deloittes spørreundersøkelse til virksomheter som deltar i bransjeprogrammene, 2023

<sup>107</sup> Spørsmålet ble stilt til ledere av virksomheten.

### 6.7.1 Påvirkning av covid-19-pandemien

Covid-19-pandemien har påvirket gjennomføringen av både sentrale og virksomhetsspesifikke tiltak og aktiviteter i bransjeprogrammene gjennom programperioden. Pandemien førte til at mye av arbeidet ble forsinket, og at bransjeprogrammene ikke fikk gjennomført planlagte aktiviteter, for eksempel samlinger og workshops sammen med rekrutterte virksomheter.

Særlig innenfor bransjeprogrammene for sykehus og sykehjem blir det vist til at det var krevende å mobilisere virksomhetene til IA-relatert arbeid når fokuset i virksomhetene i stor grad var på håndtering av pandemien. I bransjeprogram for sykehus blir det i årsrapporten fra 2021 pekt på at stadig endrede forutsetninger i reise- og besøksrestriksjoner for hvert enkelt sykehus har påvirket fremdriften. I intervjuer ble det også vist til at covid-19 utgjorde en brems i arbeidet, særlig for sykehusene. Bransjeprogrammet hadde sett for seg en raskere fremdrift i arbeidet, og flere styringsgruppede medlemmer uttrykte bekymring for hvordan de skulle skape gode resultater i arbeidet med de hindringene som covid-19 skapte. Bransjeprogrammet benyttet tjenestedesignmetodikk for å få kvalitativ innsikt om hva bransjen sto i under pandemien, og hvordan det påvirket arbeidet.<sup>108</sup>

Også når det gjelder virksomhetsspesifikke tiltak har covid-19-pandemien vært utfordrende når det gjelder gjennomføring av tiltak. Samtlige av bransjeprogrammene som har basert seg på en tilskuddsordning rapporterte i sine årsrapporter for 2021 at pandemien gjorde det mer krevende å mobilisere virksomhetene til IA-relatert arbeid, ettersom pandemien rammet bransjene både økonomisk og kapasitetsmessig. I bransjeprogram for næringsmiddelindustrien viser for eksempel bedrifter som er intervjuet i evalueringen til at næringen opplevde en sterk vekst i etterspørsel under pandemien, noe som førte til at det ble mindre kapasitet til å jobbe med aktiviteter i regi av bransjeprogrammet. Det blir vist til tilsvarende erfaring i leverandørindustrien.

Pandemien førte også til at styringsgrupper og arbeidsgrupper i bransjeprogrammene i stor grad har

måttet møtes digitalt, og at planer om fysiske erfaringskonferanser og samlinger utgikk, noe som reduserte muligheten til nettverks- og relasjonsbygging og læring på tvers.

Utover covid-19-pandemien har også enkelte bransjeprogram tidvis vært rammet av streik, noe som har påvirket fremdriften i arbeidet i bransjeprogrammet. For eksempel ble et kurs i rolleforståelse og partssamarbeid i bransjeprogrammet for barnehage som skulle gjennomføres høsten 2022 utsatt til januar 2023 pga. streik i skolesektoren. Også i leverandørindustrien har enkelte aktiviteter utgått eller blitt utsatt på grunn av streik.

I mange av bransjeprogrammene har et lavere aktivitetsnivå enn forventet – blant annet på grunn av covid-19-pandemien – ført til at midlene som er tildelt bransjeprogrammene ikke har blitt brukt opp på slutten av hvert år. Som tidligere omtalt i kapittel 5, opplevde også bransjeprogrammene at de fikk tildelt en stor andel av midlene fra myndighetene før bransjeprogrammet var kommet ordentlig i gang (halvveis ut i 2019). Særlig i perioden 2019-2021 førte dette til at mange av bransjeprogrammene overførte store andeler av de tildelte midlene fra år til år. Et eksempel på dette er vist i figur 6, som viser regnskapet og prognose for bransjeprogram for leverandørindustrien, hentet fra bransjeprogrammets halvårsrapport fra juni 2021. Som det går frem av regnskapet brukte bransjeprogrammet langt mindre av de forespeilede midlene i 2019, 2020, og første halvdel av 2021, som førte til at om lag 12 millioner kroner ble overført fra tidligere år inn mot 2022. I årsrapporten står det:

Budsjettet for 2021 er på 14,2 millioner kr., og ble laget med en forventning om at pandemien ikke ville begrense aktiviteten i så lang tid som den har gjort. På nåværende tidspunkt mener vi at utsiktene er gode for bransjeprogrammets aktiviteter i 2022 ikke i særlig grad vil hemmes av koronapandemien og at et budsjett tilsvarende 2021 (14,2 millioner kr.) er en realistisk prognose.

<sup>108</sup> IA-Bransjeprogram Sykehjem. [Ansattes opplevelse av arbeidet under covid-19-pandemien: Funn fra kvalitative undersøkelser fra fire sykehjem i Nordre Follo kommune](#). 2022.

Figur 6: Regnskap og prognose for bransjeprogram for leverandørindustrien

*Regnskap og prognose*

	Resultat 1. halvår	Prognose 2. halvår	Prognose 2021
Tildelte midler 2021	7 209 000	2 403 000	9 612 000
Utgifter	1 899 513	7 518 000	9 417 513
Resultat (mer- eller mindreforbruk)	5 309 487	5 115 000	194 487

	2019	2020	2021 (pr 30.06.21)
Tildelte midler	7 570 000	9 612 000	7 209 000
Overførte midler		6 433 853	14 343 445
Utgifter	1 136 147	1 702 408	1 899 513
Balanse	6 433 853	14 343 445	19 652 932

Prognose 2022	
Sum tilskudd	21 746 932
Overførte midler 2021	12 134 932
Tildelte midler 2022	9 612 000
Utgifter	14 200 000

Kilde: Halvårsrapport for bransjeprogram for leverandørindustrien, juni 2021

## 6.7.2 Gjennomføring av sentrale tiltak

Som nevnt i avsnitt 6.4 er det stor variasjon i det Deloitte velger å omtale som 'sentrale tiltak'.

Bransjeprogrammene for sykehus, barnehage og sykehjem har lagt inn mye ressurser på å utvikle strukturer eller rammeverk for hvordan virksomhetene kan jobbe målrettet med forebyggende arbeidsmiljøarbeid på virksomhetsnivå («hjelp til selvhjelp»). Felles for mange av disse tiltakene er at bransjeprogrammet tar en aktiv del i å bidra til gjennomføringen av tiltaket, samtidig som at det er lagt vekt på å bygge solide systemer som kan vare over tid og gi effekter også etter bransjeprogrammets slutt.

Et eksempel på dette er tiltaket «Der skoen trykker» i bransjeprogram for sykehus. «Der skoen trykker» er en metodikk for å jobbe systematisk, målrettet og langsiktig med arbeidsmiljø. Metodikken har sin bakgrunn fra et forsknings- og utviklingsprosjekt gjennomført ved Sørlandet Sykehus HF.<sup>109</sup> I bransjeprogram for sykehus har metodikken blitt tilpasset en nasjonal satsing og videreutviklet i tett samarbeid med fagressurser fra sykehussektoren, NAV arbeidslivssenter og partene. Det er etablert et nasjonalt innsatsteam som skal sikre gjennomføring og implementering av metodikken i sykehusene, og videre sikre kompetanseoverføring og spredningseffekt. Innsatsteamet består av 15 personer fra sykehussektoren og NAV Arbeidslivssenter, og blir ledet av en spesialrådgiver i bransjeprogrammet. Målet til innsatsteamet er å forberede og profesjonalisere arbeidet, og skape god forankring i helseforetakene. Innsatsteamet har ansvar for å etablere et team med prosessveiledere på egne sykehus og å lære opp disse i metodikken (Der skoen trykker). Det er per i dag omtrent 90 prosessveiledere som har kompetanse i metodikken. Bransjeprogrammet anbefaler sykehusene å etablere et tett samarbeid med NAV arbeidslivssenter for å ha tilstrekkelig kapasitet til å gjennomføre prosessene. Per juni 2023 foregår det over 100 prosesser i 18 sykehus relatert til «Der skoen trykker».

I bransjeprogram for sykehus har det vært flere utfordringer knyttet til gjennomføring av tiltakene ved de enkelte sykehusavdelingene. Den økonomiske situasjonen ved sykehusene og kapasiteten til å sette av tid i en hektisk arbeidshverdag trekkes frem som sentrale utfordringer. Representanter for innsatsteamet viser videre til at det høye antallet ansatte og en kompleks

organisering i sykehusene gjør arbeidet utfordrende. Fra virksomhetene som har deltatt i bransjeprogrammet blir det blant annet vist til at det ikke alltid er plasstillitsvalgt på hver avdeling, noe som fører til at de tillitsvalgte (ofte tillitsvalgte høyere opp i hierarkiet) som deltar i prosessene ikke har innsikt i eller mulighet for å bidra godt i arbeidet med Der skoen trykker.

Bransjeprogram for sykehjem har i likhet med bransjeprogram for sykehus i hovedsak konsentrert seg om sentrale tiltak med fokus på prosesser knyttet til arbeidsmiljøarbeid i den enkelte virksomhet («hjelp til selvhjelp»). Enkelte tiltak er også rettet inn mot spesifikke utfordringer i bransjen som bransjeprogrammet har identifisert. Arbeidsgruppen har til sammen utviklet ni tiltak innenfor tre satsingsområder i bransjeprogrammet, rettet mot ulike målgrupper i sykehjemmene: for ledere (Stødig lederskap), for HMS-grupper (Kurs i rolleforståelse og verktøyet Springbrett for samarbeid) og for personalet (Oss og vårt, En bra dag på jobb og Tilbakemeldingskultur). Tiltakene presenteres for deltakende virksomheter, som deretter velger selv, ut ifra sine behov, hvilke(t) tiltak som er mest relevant. Tjenestedesign og «Oss og vårt» er eksempel på den agile tilnærmingen til bransjeprogrammet, i utvikling av tiltak sammen med bransjen. Tjenestedesignselskapet Halogen jobbet tett med 10 sykehjem i fire kommuner, der formålet var å gi bransjeprogrammet og hjelperne som også deltok (IA-rådgivere ved NAV arbeidslivssentre og/eller personalansatte i kommuner) innsikt i arbeidshverdagen på sykehjem, noe som er avgjørende for å kunne gi støtte til riktig arbeidsmiljøprosesser. «Oss og vårt» ble utviklet med tjenestedesignprosessen som kunnskapsgrunnlag, og var klart fra 2023. Oss og vårt handler om å aktivere HMS-gruppen ved sykehjemmene i en samskapende prosess sammen med personalgruppen for å jobbe strukturert med å utvikle eget arbeidsmiljø. Per juni 2023 var 26 sykehjem i gang med prosesser knyttet til «Oss og vårt».

En utfordring som tidlig i perioden blir nevnt av styringsgruppen og sykehjem som har deltatt i tiltak gjennom bransjeprogram for sykehjem, er at det har vært utfordrende å få forståelse av innhold i alle tiltak. Bransjeprogrammet har satset på agil metodikk i flere av sine tiltak, og det blir påpekt av både

<sup>109</sup> Bransjeprogram IA Sykehus. Forskning og kunnskapsgrunnlag. Tilgjengelig [her](#).



styringsgruppemedlemmer og deltakende sykehjem at det var utfordrende å forstå innholdet i dette i starten. Lengre ut i perioden viser imidlertid flere styringsgruppemedlemmer og deltakende sykehjem til at denne metodikken har vært nyttig.

I bransjeprogram for barnehage er det satset på tre sentrale tiltak: BarnehageHMS, 'Tidlig inn', og et kurs i rolleforståelse og partssamarbeid. 74 barnehager ble rekruttert i 2020, og sommeren 2023 rapporterer bransjeprogrammet at de fremdeles legger vekt på å holde kontakt med og følge opp disse.<sup>110</sup> Bransjeprogrammet har også jobbet med flere enn de 74 pilotbarnehagene, blant annet gjennom tilpasset samarbeid (Ullern, Asker, FUS Oslo, Fauske, Haugesund), kurs i rolleforståelse og partssamarbeid, bestilling av Tidlig inn-duker, bruk av BarnehageHMS og En bra dag på jobb. Kurset i rolleforståelse og partssamarbeid er et av de viktigste tiltakene, og er opprettet i samarbeid med bransjeprogram for sykehjem for å sikre at virksomhetene har verktøyene som skal til for å legge til rette for et godt lokalt partssamarbeid. Kurset er et resultat av et utviklingsarbeid gjennomført av en arbeidsgruppe bestående av nøkkelressurser fra bransjeprogrammene og partene. Kurset ble først pilotert i fem barnehager våren 2021, og det har blitt gjennomført flere runder av kurset i flere barnehager etter denne piloteringen. Styringsgruppemedlemmer og medlemmer av arbeidsgruppen viser til i intervju at de opplever at bransjeprogram for barnehage har utviklet gode tiltak som treffer utfordringene i bransjen. Det blir påpekt at den største utfordringen er at man gjør en god jobb mot enkelte enheter, men at det bare er 70-80 barnehager som er med av rundt 6000 i landet.

I bransjeprogrammene for henholdsvis næringsmiddelindustrien, bygg og anlegg, og leverandørindustrien er sentrale tiltak i større grad innrettet som ulike verktøy som tar utgangspunkt i en kjent felles utfordring i bransjen, og som skal kunne benyttes eller gjennomføres i flere virksomheter i bransjen (ikke virksomhetsspesifikt). Flere av disse tiltakene er utviklet av eksterne aktører, og virksomhetene har et mer selvstendig ansvar for å sikre at tiltaket blir gjennomført. Ofte søker virksomhetene om tilskudd til å gjennomføre tiltaket i sin virksomhet. Et

eksempel på dette er «Basisprogram i ledelse», som er et felles tiltak mellom bransjeprogrammene for næringsmiddelindustrien, bygg og anlegg, og leverandørindustrien. Lederopplæringsprogrammet er utarbeidet av konsulentfirmaet Moment. Formålet er å sørge for tydeligere ledelse og mer lederstøtte, og å gi nye og erfarne ledere mulighet til å bli tryggere i sin utøvelse av lederskap via faglig innhold, veiledning, oppgaver og egen refleksjon. I bransjeprogram for bygg og anlegg er det syv bedrifter som har gjennomført basisprogram i ledelse, mens åtte bedrifter i næringsmiddel har gjennomført kurset. I bransjeprogram for leverandørindustrien har til sammen ni bedrifter gjennomført kurset.<sup>111</sup>

Flere bransjeprogram har også satset på sentrale verktøy som allerede finnes, og oppfordrer bedriftene til å benytte verktøyet. Et eksempel på dette er tiltaket «En bra dag på jobben», som er et gratis verktøy utviklet av STAMI som belyser faktorer som forskning viser har betydning for arbeidsmiljøet i ulike bransjer. I bransjeprogram for næringsmiddelindustrien har «En bra dag på jobben» vært et av satsingsområdene, og deltakerbedrifter har kunnet søke om tilskudd til å gjennomføre aktiviteter knyttet til verktøyet. STAMI har tilpasset verktøyet til kjøtt- og fiskeindustrien (men kan også kan brukes av andre bransjer i næringsmiddelindustrien med lignende utfordringer).<sup>112</sup> I bransjeprogram for næringsmiddelindustrien har 10 av 13 deltakerbedrifter fått tilskudd til å gjennomføre «En bra dag på jobben».

### 6.7.3 Gjennomføring av virksomhetsspesifikke (tilskuddsbaserte) tiltak

Tabell 7 viser en oversikt over antall søknader bransjeprogrammene for rutebuss og persontrafikk, næringsmiddel, bygg og anlegg, og leverandørindustrien til olje og gass har mottatt og innvilget mellom 2020 og første halvår av 2023. Oversikten er hentet fra bransjeprogrammene årsrapporter og interne oversikter som Deloitte har fått tilgang til. Som det går frem av tabellen, varierer det mellom bransjeprogrammene hvor mange søknader de har mottatt i løpet av programperioden.

<sup>110</sup> Bransjeprogrammet rekrutterte opprinnelig 85 barnehager, men en kommune trakk seg og sine barnehager.

<sup>111</sup> Tallene gjelder bedrifter hvor moment gjennomførte opplæringen. NAV arbeidslivssentre tilbyr også opplæringen per i dag.

<sup>112</sup> Verktøyet ligger tilgjengelig på [Arbeidsmiljøportalen](#).

Tabell 7: Søknader om tilskudd fra bedrifter som ble mottatt og innvilget av bransjeprogrammene mellom januar 2020 og juni 2023

Bransjeprogram	2020	2021	2022	2023 (per juni)	Totalt innvilget
<b>Næringsmiddel*</b>	3	8 (7 innvilget)	11 (10 innvilget)	10 (9 innvilget)	29
<b>Bygg og anlegg</b>	4	11	11	1	27
<b>Leverandørindustrien</b>	7	10	14	0	31
<b>Rutebuss og persontrafikk</b>	46 (30 innvilget)	14 (13 innvilget)	15 (5 innvilget)	13 (5 innvilget)	54

\*I bransjeprogram næringsmiddel søker bedriftene om tilskudd både til å gjennomføre sentrale tiltak, og til bedriftsinterne tiltak. Tallene på søknadene er dermed ikke kun til bedriftsinterne tiltak.

I bransjeprogram for **næringsmiddelindustrien** har det totalt blitt innvilget 29 søknader fra 13 bedrifter. Søknadene gjelder både tilskudd til å gjennomføre bransjeprogrammets sentrale tiltak, for eksempel «En bra dag på jobb» eller basisprogram i ledelse, og til virksomhetsspesifikke tiltak. Av virksomhetsspesifikke tiltak har bedriftene blant annet gjennomført ulike ergonomikartlegginger og utviklet egne verktøy knyttet til ulike arbeidsmiljøutfordringer. Eksempelvis har én bedrift utviklet en opplæringsfilm om egenprodusert støy, mens en annen har produsert flere opplæringsfilmer om HMS i bedriften. Det går frem at de fleste av søknadene fra bedriftene retter seg inn mot satsingsområdet ergonomi. Aktiviteten i bransjeprogrammet har økt i løpet av programperioden med gradvis flere søknader. Første halvår 2023 kom det inn 10 søknader, som var nesten like mange som hadde kommet inn i hele 2022. Syv av disse søknadene kom fra bedrifter som ikke tidligere hadde deltatt i bransjeprogrammet etter at det ble åpnet for at andre bedrifter enn deltakerbedriftene kunne søke om tilskudd.

I bransjeprogram for **leverandørindustrien** ble det gjennomført 31 tiltak i 14 bedrifter mellom 2020 og 2022. Aktiviteten i bransjeprogrammet har økt gradvis i løpet av programperioden. I intervjuer med Deloitte ble det påpekt at det kom inn færre søknader fra bedrifter enn forventet i den tidlige fasen av prosjektet. Det ble blant annet vist til at det ikke var behov for å gjøre prioriteringer mellom prosjekter, og at bransjeprogrammet var mer opptatt av å få i gang aktivitet enn metoden og innholdet i tiltakene. Av

til prosjekter knyttet til helhetlig oppfølging av enkeltindivid (sykefraværsoppfølging, nærværsavtaler, fokus på 24-t mennesket, osv.), informasjonsmaterieell (bl.a. informasjonsfilm om rett bruk av personlig verneutstyr for å redusere støy, vibrasjoner, innånding av farlige gasser, mm.), og fysisk arbeidsmiljø og helseskadelig eksponering (muskel- og skjelettplager, støy, vibrasjoner, mm.).

I bransjeprogram for **rutebuss og persontrafikk** er det i løpet av hele programperioden søkt om støtte til 88 tiltak, hvorav 53 søknader er godkjent og innvilget av bransjeprogrammet. De 53 tiltakene er fordelt på 20 bedrifter. Det er blant annet gitt støtte til tiltak knyttet til veiledning i riktig utføring av arbeidsoperasjoner, systematisk samarbeid med tillitsvalgte og verneombud, og bevisstgjøring av og opplæring innen kosthold og fysisk aktivitet. Bransjeprogrammet mottok mange søknader første året, men søknadsmengden har avtatt i 2021, 2022 og 2023. I intervjuer blir det vist til at programleder besøkte mange bedrifter under oppstarten av programmet for å forklare hva bransjeprogrammet skulle jobbe med, og at dette bidro til at det kom inn mange søknader innledningsvis. I siste årsrapport (årsrapport for 2022) blir det vist til at flere virksomheter etter pandemien har prioritert å få gjennomført tiltak de fikk innvilget støtte til i 2020 og 2021, og derfor ikke har søkt om midler i 2022.

sentrale tiltak er det blant annet gitt støtte til basisprogram i ledelse og dysleksivennlig arbeidsplass. Av virksomhetsspesifikke tiltak er det blant annet gitt støtte

Til tross for at bransjeprogrammet for rutebuss og persontrafikk har mottatt mange søknader, er det også mange søknader som har blitt avslått. I intervjuer blir det vist til at kreativiteten til bedriftene ikke alltid har vært like stor som ønsket, og bransjeprogrammet har ikke mottatt søknader til tiltak innenfor alle satsingsområdene som ble identifisert i starten av programmet. Videre viser flere av styringsgruppemedlemmene til at de skulle ønske at flere av søknadene gikk mer på de grunnleggende utfordringene i bransjene. Eksempelvis blir det vist til at en av hovedutfordringene i bransjen er skift- og turnusordninger i bransjen, men at det lenge ikke kom inn noen søknader eller tiltak som går på utprøving av en annen type turnus, slik bransjeprogrammet håpet. Det blir vist til at en mulig årsak til dette er at bedriftene ikke ønsker å dele erfaringer knyttet til slike tiltak med andre bedrifter av konkurransehensyn. Bransjeprogrammet har høsten 2023 mottatt én søknad fra en bedrift som er relatert til turnus og skiftarbeid.

---

*Det er en risiko for at tiltak og prosjekter ikke blir iverksatt før etter bransjeprogrammet er ferdig. Det medfører i dag at bransjeprogrammet står i en økonomisk skvis, da vi ikke nødvendigvis kan innvilge større og gode prosjekter fordi vi må holde av midler til de tiltakene som alt er vedtatt og ikke nødvendigvis iverksatt.*

Styringsgruppemedlem, rutebuss og persontrafikk

---

I bransjeprogram for **bygg og anlegg** er det gjennomført mange aktiviteter. I siste tilgjengelige årsrapport (årsrapport for 2022) blir det vist til at det totalt er satt i gang 60 prosjekter og tiltak i bransjeprogrammet, hvorav 30 er ferdigstilt. Per oktober 2023 har bransjeprogrammet igangsatt totalt 90 prosjekter og tiltak, hvorav ca. 25 er pågående. Det er gjennomført flest tiltak knyttet til satsingsområdet «Forbedring av fysisk/kjemisk arbeidsmiljø». Blant tiltak det er gitt støtte til er utvikling av vibrasjonsdempet fjell-bor, støtte til gjennomføring av sikkerhetsuker ved flere videregående skoler, og utvikling av video og brosjyre for oppsetting av takstoler og undertak.

I noen av bransjeprogrammene som har basert seg på tilskudd har det vært en utfordring at bedriftene ikke gjennomfører tiltakene de har fått innvilget støtte til. I halvårsrapporten for 2023 for bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk blir det for eksempel vist til at bransjeprogrammet har innvilget støtte til 53 tiltak,

hvorav 20 tiltak er gjennomført. 13 av tiltakene er fortsatt i gjennomføringsfasen, mens 10 av tiltakene er avlyst.

I alle fire bransjeprogram som har basert seg på tilskudd blir det vist til at koronarestriksjoner har ført til at virksomhetene har måttet utsette eller avlyse planlagte tiltak. Det blir også vist til andre forhold som har ført til at bedriftsinterne tiltak ikke har blitt gjennomført, blant annet krevende ressursituasjoner i virksomhetene. Som tidligere nevnt i avsnitt 6.7 har dette ført til at summene som bransjeprogrammene har innvilget, ikke nødvendigvis har blitt utbetalt.

I intervjuer med prosjektledere og styringsgruppemedlemmer fra henholdsvis rutebuss og persontrafikk og leverandørindustrien blir det pekt på at det har vært mindre interesse og engasjement enn forventet fra virksomhetene, både når det gjelder utvikling av tiltak (søknader) og gjennomføring av tiltak. En representant fra styringsgruppen til bransjeprogram

for rutebuss og persontrafikk viser til at bransjeprogrammet har måttet jobbe overraskende mye med å motivere virksomhetene til å søke og gjennomføre tiltakene. Det blir vist til at mange av tiltakene krever at virksomhetene setter av tid og ressurser til gjennomføring, og at dette tidvis har blitt nedprioritert. En representant for bransjeprogram for leverandørindustrien peker på at det har vært en generell utfordring å sikre forankring

i flere av bedriftene når det gjelder gjennomføring av bedriftsinterne tiltak. Det blir vist til at gjennomføringen er mer vellykket i de bedriftene der tiltaket er forankret i ledelsen, og ikke delegert til HR-avdelingen.

## 6.8 Involvering av partene på virksomhetsnivå i gjennomføringen av tiltakene

Et godt samarbeid mellom partene, både trepartssamarbeidet sentralt og topartssamarbeidet lokalt, trekkes frem som det viktigste verktøyet i oppfølgingen av IA-avtalen.<sup>113</sup> I forslag fra partssammensatt arbeidsgruppe blir det vist til at bransjeprogrammene under IA-avtalen i større grad enn i tidligere IA-virkemiddel legger vekt på partenes rolle og ansvar, og hvordan man skal hente ut merverdien av et godt partssamarbeid i virksomhetene. En viktig del av gjennomføringen av tiltak er dermed i hvilken grad partene på virksomhetsnivå er involvert i gjennomføringen av tiltakene.

---

*[Tiltaksarbeidet] har skapt en setting som innebærer at man har flere møtepunkter, og møtepunkter med en positiv agenda. I de fleste andre kontaktpunkter mellom meg og tillitsvalgt/verneombud er det ofte andre typer settinger (forhandlinger, konflikter), og ikke alle er positive. Bransjeprogrammet har bidratt til at vi jobber sammen om et felles mål, og at vi representerer den samme siden.*

### Deltakerbedrift i næringsmiddelindustrien

---

Av bransjeprogrammenes programplaner og Deloitte's evalueringsaktiviteter (spørreundersøkelse, observasjon i styringsgrupper, intervjuer, m.m.) går det fram at alle bransjeprogrammene legger stor vekt på partssamarbeid på bransjenivå, men at det varierer mellom bransjene hvorvidt det har vært et aktivt partssamarbeid på virksomhetsnivå i gjennomføringen av tiltakene.

Flere av bransjeprogrammene som gir tilskudd til enkeltvirksomheter har lagt vekt på at tiltakene som det søkes støtte til må baseres på et aktivt partssamarbeid på virksomhetsnivå. I bransjeprogram for leverandørindustrien er det ifølge årsrapporten for 2021 et «ufravikelig krav» at det etableres partssammensatte prosjektgrupper i bedriften for å motta økonomisk støtte fra bransjeprogrammet. Prosjektgruppene skal ha

ansvaret for å foreslå, godkjenne, gjennomføre og evaluere effekten av tiltak som gjennomføres i bedriften. I bedrifter Deloitte har intervjuet går det fram at bedriftene har opprettet prosjektgrupper med representanter fra arbeidstaker- og arbeidsgiversiden. Noen av bedriftene har i tillegg opprettet egne arbeidsgrupper for de konkrete tiltakene. Både ledere, tillitsvalgte og verneombud i bedriftene Deloitte har intervjuet viser til at det har vært et godt partssamarbeid knyttet til utvikling og gjennomføring av tiltakene.

I bransjeprogram for næringsmiddelindustrien er en av forutsetningene for å delta i bransjeprogrammet at bedriften må etablere en partssammensatt arbeidsgruppe med ansvar for å gjennomføre tiltaket i sin bedrift, og alle de 13 deltakerbedriftene har nedsatt en slik arbeidsgruppe. Arbeidsgruppene har hatt møter gjennom

programperioden – i noen bedrifter forholdsvis regelmessig, i andre mer uregelmessig. I praksis har arbeidsgruppene hatt litt ulik oppbygning. I tillegg til tillitsvalgt, verneombud og HR- eller ledelsesrepresentanter, har BHT og Nav Arbeidslivssenter noen steder deltatt i gruppene. I intervju med utvalgte bedrifter blir det vist til et godt partssamarbeid knyttet til utvikling og gjennomføring av tiltakene. I intervju viser prosjektleder for næringsmiddelindustrien til at kravet om

partssammensatte arbeidsgrupper har vært avgjørende for å skape engasjement og forankring i bedriftene.

I bransjeprogram for bygg og anlegg blir det stilt krav i skriftlig avtaledokument om partssamarbeid knyttet til gjennomføring av bedriftsinterne tiltak. Av intervjuer med ledere, verneombud og tillitsvalgte i bedriftene Deloitte har intervjuet går det fram at det varierer i hvilken grad partene har blitt involvert i gjennomføringen av tiltakene. Tillitsvalgte i noen av casevirksomhetene peker på at de i liten grad har vært involvert i gjennomføringen av tiltak i regi av bransjeprogrammet, mens andre viser til et aktivt partssamarbeid og at bransjeprogrammet har bidratt til et bedret partssamarbeid.

<sup>113</sup> Arbeids- og sosialdepartementet. Bransjeprogrammer under IA-avtalen 2019-2022. Forslag fra partssammensatt arbeidsgruppe 1. mai 2019. Side 11.

I bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk er det ikke, etter det Deloitte er kjent med, et spesifikt krav om at bedriftene må etablere partssammensatte arbeidsgrupper knyttet til gjennomføring av tiltak i regi av bransjeprogrammet. Imidlertid må både ledelse og tillitsvalgte, ved sine signeringer, være avsender av virksomhetsbaserte søknader til styringsgruppen. Søknader blir ikke behandlet av styringsgruppen før signaturer foreligger. Videre må partene i virksomhetene signere på rapport som skal leveres etter gjennomført tiltak. I flere av bedriftene er det opprettet arbeidsgrupper med tillitsvalgte, verneombud og representanter fra arbeidsgiversiden knyttet til gjennomføring av konkrete tiltak. En virksomhet viser til at en viktig suksessfaktor for tiltakene har vært at bedriften har jobbet strategisk med tiltakene ut til alle grupper i selskapet, herunder ledere, ansatte, verneombud og tillitsvalgte. Samtidig blir det av enkelte tillitsvalgte vist til at tillitsvalgte og verneombud i liten grad har blitt involvert i utviklingen av tiltak, og at tillitsvalgte i stor grad kommer til «ferdige» prosjekter.

Bransjeprogram for barnehage legger stor vekt på partssamarbeid på virksomhetsnivå. I oppstarten av bransjeprogrammet ble det gjennomført oppstartsworkshoper med alle deltakende barnehager, der barnehagene ble bedt om å stille med leder, tillitsvalgt og verneombud. Deltakende barnehager har etablert partsgrupper med tillitsvalgte, ledere og verneombud for å samarbeide om å utvikle og gjennomføre tiltakene. Av intervjuer Deloitte har gjennomført med deltakende virksomheter blir det vist til at det er et godt partssamarbeid knyttet til gjennomføring av tiltakene i regi av bransjeprogrammet.

Også bransjeprogram for sykehjem legger stor vekt på lokalt partssamarbeid på virksomhetsnivå. I likhet med bransjeprogram for barnehage ble det i oppstarten av bransjeprogram for sykehjem gjennomført oppstartsworkshoper med alle deltakende sykehjem, der sykehjemmene ble bedt om å stille med leder, tillitsvalgt og verneombud. Flere av tiltakene er innrettet mot å hjelpe virksomhetene til å utvikle sitt partssamarbeid gjennom å styrke HMS-gruppene, og aktivere tillitsvalgte og verneombud i utviklingsprosessene (eks. rolleforståelseskurs, Springbrett for samarbeid, Oss og vårt). Fra deltakende virksomheter har det blitt vist til et aktivt partssamarbeid gjennom programperioden. Alle de intervjuede i deltakervirksomhetene peker på et bedret

partssamarbeid som et følge av bransjeprogrammets aktiviteter.

I bransjeprogram for sykehus vektlegges partenes rolle og ansvar og hvordan man kan hente ut merverdien av et godt partssamarbeid i virksomhetene. Innsatsområder, organisering og virkemidler skal støtte arbeidet som ledere, tillitsvalgte, verneombud og ansatte gjør i den enkelte virksomhet. En av utfordringene i sektoren er at det ikke er etablert partsgrupper i hver avdeling/klinikk, og at mye av ansvaret og arbeidet dermed ligger på ledelsen alene. Tillitsvalgte er fagrepresentanter på tvers av avdelinger/klinikker. Dette er også tema som blir tatt opp i intervju med avdelinger som har iverksatt «Der skoen trykker». Bransjeprogrammet for sykehus har jobbet med å forbedre partssamarbeidet i sine innsatsområder, og har utviklet et eget verktøy som skal bidra til dette.

## 6.9 Bransjeprogrammene systemer for å følge opp og ha oversikt over tiltakene

For å sikre at tiltak – både sentrale tiltak og virksomhetsspesifikke tiltak bransjeprogrammet har gitt tilskudd til – faktisk gjennomføres i virksomhetene, er det viktig at bransjeprogrammene har etablert systemer for å følge opp og ha oversikt over tiltakene. Dette gjelder både systemer for oppfølging fra prosjektleders side (f.eks. bedriftsbesøk) og systemer for rapportering fra virksomhetene. Videre er det viktig at det ikke bare er prosjektleder som har oversikt over aktiviteten og tiltakene, men at styringsgruppen også blir orientert om utvikling og tiltakene som gjennomføres.

### 6.9.1 System for å følge opp tiltakene

Alle bransjeprogrammene som har en stor andel virksomhetsspesifikke (tilskuddsbaserte tiltak) har rutiner for å følge opp bedriftene. I bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk er det for eksempel et mål i programplanen at prosjektleder skal gjennomføre minst 2 årlige besøk hos den enkelte virksomhet som har fått bistand til aktivitet, og i bransjeprogram for næringsmiddelindustrien er det et mål om at prosjektleder skal besøke alle bedriftene minst én gang. I tillegg har prosjektlederne løpende oppfølging av bedriftene etter behov, blant annet for å veilede bedrifter i søknadsprosessen

---

*Jeg tror det viktigste med bransjeprogrammet er prosjektleder som har vært på og ønsket å være involvert, og «sett oss i kortene», Vi har snakket veldig mye sammen. Det at noen kommer utenfra og kan bistå er den største effekten av bransjeprogrammet.*

Deltakervirksomhet i bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk

---

I årsrapporter viser flere av bransjeprogrammene til at mange av bedriftsbesøkene ikke har blitt gjennomført fysisk grunnet koronapandemien. Videre har enkelte av bransjeprogrammene hatt utfordringer med å få virksomhetene til å sette av tilstrekkelig tid til bedriftsbesøk. For eksempel i bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk blir det i årsrapportene for 2021 og 2022 vist til at prosjektleder har jevnlig kontakt med noen av virksomhetene, mens andre virksomheter har utfordringer med å sette av tid. Det fremgår ikke av årsrapportene hvor mange bedriftsbesøk prosjektleder har gjennomført. I intervju med utvalgte deltakerbedrifter i bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk blir det derimot opplyst at prosjektleder har vært aktiv med å følge opp bedriftene underveis, og at dette har vært en god støtte for bedriftene.

I intervju med prosjektledere og styringsgrupperepresentanter i flere av bransjeprogrammene med tilskuddsordninger, blir det pekt på at *spredning* av tiltakene til flere av virksomhetene i bransjen er en av de største barrierene for å oppnå varige effekter. Samtidig pekes det på at en slik spredning forutsetter at bransjeprogrammet har kapasitet til å følge opp bedriftene. En representant fra bransjeprogram for næringsmiddelindustrien viser blant annet til at det krever mye jobb å følge opp bedriftene, og at dette er årsaken til at det ved oppstart ikke ble rekruttert flere enn 13 deltakerbedrifter.

I bransjeprogram for sykehjem, sykehus og barnehage blir det pekt på at IA-rådgivere fra NAV arbeidslivssentre er sentrale i oppfølgingen av tiltak i virksomhetene. I bransjeprogram for sykehjem er IA-rådgivere fra arbeidslivssentrene sentrale i å følge opp sykehjemmene

ved gjennomføring av tiltak som for eksempel "Stødig lederskap". IA-rådgiverne får tilbud om opplæring gjennom bransjeprogrammet. I intervju med deltakende sykehjem blir det vist til at det har vært god involvering fra Nav arbeidslivssenter ved sykehjemmene, og at det har vært viktig å ha eksterne som ser arbeidsplassen «utenfra» og som kan utfordre.

I bransjeprogram for sykehus er Nav Lokal og NAV arbeidslivssenter involvert i arbeidet i de 6 pilotene av tiltaket 'Tidlig og tett på', og NAV arbeidslivssenter er også en viktig samarbeidspart i gjennomføringen av Der skoen trykker. Av årsrapporten for 2022 går det frem at NAV er en viktig samarbeidspartner i arbeidet med 'Tidlig og tett på', og at det er etablert en referansegruppe med NAV arbeidslivssenter. Det blir samtidig vist til at det er innsatsteamet og ressursteamet som har hovedansvaret for å sikre forankring, gjennomføring og oppfølging av tiltakene.

I bransjeprogram for barnehage har rådgivere fra NAV arbeidslivssentre en rolle med å følge opp virksomhetene, og av styringsgruppemedlemmer blir det vist til at IA-rådgiverne i stor grad er mellomleddet mellom bransjeprogrammet og barnehagene. Samtidig pekes det på i intervju at det er stor variasjon i hvor påkoblet IA-rådgiverne er og i deres rolle rundt om i landet. Deltakende barnehager som Deloitte har intervjuet viser til at IA-rådgivere fra NAV arbeidslivssentre har vært viktige ressurser for barnehagene når det gjelder implementering og oppfølging av tiltak i regi av bransjeprogrammet.

---

*IA-rådgiveren fra NAV Arbeidslivssenter har holdt oss litt i ørene, og fulgt oss opp gjennom et godt samarbeid. IA-rådgiveren har til tider stilt vanskelige og ubehagelige spørsmål, men det har vært nyttig. Støtten hjelper oss med å holde fokus, fordi det etterspørres hva vi har gjort siden sist.*

Deltakervirksomhet i bransjeprogram for barnehage

---

## 6.9.2 System for rapportering fra virksomhetene

Samtlige av bransjeprogrammene som har basert seg på tilskuddsordninger stiller krav til at bedriften må levere en sluttrapport etter at tiltaket er gjennomført.

Bransjeprogrammene har stilt enkelte krav til hva rapporter fra bedriftene skal inneholde. Bransjeprogram for leverandørindustrien har for eksempel utarbeidet en rapportmal som stiller krav om at bedriftene skal gjøre rede for forbedringer og endringer som er gjennomført, hvordan det har vært/skal jobbes med å gjøre prosjektet og resultatene kjent i andre deler av bedriften, og hvordan erfaringene man har høstet skal benyttes. I

bransjeprogram for bygg og anlegg er det blant annet stilt krav om at rapporten skal inneholde en beskrivelse av prosjektet med antall deltakere og fra hvilke deler av bedriften, regnskap, og bekreftelse på deltakelse i STAMIs arbeidsmiljøundersøkelse. Det er i liten grad stilt krav til at bedriftene skal evaluere eller vurdere effekten av tiltakene, utenom kvalitative beskrivelser/skjønnsmessige vurderinger.

Ingen av bransjeprogrammene med søknadsbaserte modeller stiller krav om midtveisrapportering eller annen skriftlig rapportering utenom sluttrapporten.

Virksomhetene følges opp av prosjektlederne, som gir muntlige statusoppdateringer for tiltakene i styringsgruppemøter. I intervjuer med styringsgruppemedlemmer blir det vist til at det er begrenset med innsyn i status for tiltakene underveis. En representant for styringsgruppen for rutebuss og persontrafikk påpeker blant annet at styringsgruppen har til gode å få rapporter på hvordan tiltak går underveis, og at de kun har mottatt rapport fra tiltakene som er ferdigstilte. Selv om styringsgruppen får oppdateringer på at tiltakene er underveis, vises det til at det er begrenset med innsyn når det gjelder status for tiltakene.

## 6.9.3 System for å sikre at styringsgruppen har oversikt over tiltakene

Som omtalt tidligere i kapittelet har det blitt gjennomført mange aktiviteter og tiltak i de ulike bransjeprogrammene. Evalueringen viser at det varierer i hvilken grad bransjeprogrammene har utarbeidet systemer for å sikre at styringsgruppene har oversikt over tiltakene som gjennomføres. Å holde oversikt over tiltak er særlig viktig i bransjeprogram med tilskuddsbaserte ordninger, og i bransjeprogram der det gjennomføres et stort antall aktiviteter. Generelt har bransjeprogrammene

som gir tilskudd i begrenset grad etablert oversikter som samler informasjon om mottatte søknader, innvilgede beløp, utbetalte beløp og fremdrift i prosjektene og til de ulike bedriftene. I enkelte tilfeller har bransjeprogrammene ikke selv hatt oversikten over hvor mye midler som samlet er innvilget til enkeltbedrifter før Deloitte har etterspurt slik informasjon underveis i evalueringen.

Bransjeprogram for bygg og anlegg er det bransjeprogrammet som har gjennomført flest ulike aktiviteter og tiltak. Bransjeprogrammet har gjennom programperioden holdt oversikt over igangsatte tiltak og avsluttede tiltak gjennom ulike oversikter i Excel. Av oversiktene Deloitte har fått tilgang til går det ikke tydelig frem hvor mye støtte det er gitt til hver enkelt bedrift eller hvert enkelt prosjekt. I årsrapportene for bransjeprogrammet er det ikke rapportert hvor mange søknader som har kommet fra bedrifter (med unntak av i 2020), selv om det oppgis at det er 'ca. 25' i årsrapport for 2022

Det fremgår av intervju at det varierer noe i hvilken grad styringsgruppemedlemmene i bransjeprogram for bygg og anlegg opplever at de har god innsikt i oppfølging av mål og resultater i forbindelse med prosjektene som er gjennomført eller gjennomføres. Noen av medlemmene viser til at de har god innsikt i måloppnåelse og resultater, men det vises også til at det kunne vært hensiktsmessig med mer informasjon om hvordan status er underveis i bedrifter som har fått støtte fra bransjeprogrammet.

Også i bransjeprogram for leverandørindustrien er det etablert en samlet oversikt over tiltakene som har mottatt støtte. Denne er imidlertid kun tilgjengelig for prosjektadministrasjonen. Det kommer ikke tydelig frem av årsrapportene eller andre rapporteringer til bransjeprogrammet hvilke konkrete tiltak det er gitt tilskudd til. I intervjuer med styringsgruppemedlemmer blir det pekt på at det i all hovedsak er prinsipielle diskusjoner som løftes i styringsgruppen, og at mye av detaljene knyttet til gjennomføring av tiltak er forbeholdt arbeidsgruppen. Videre blir det pekt på at det ikke er tiltenkt at styringsgruppen skal drive frem tiltak, men at tiltakene skal foregå i virksomhetene.

I bransjeprogram for næringsmiddelindustrien behandles søknader i styringsgruppemøter, og prosjektleder sender ut søknadene sammen med et forslag til innstilling i

forkant av møtene. Prosjektleder har utarbeidet en oversikt over tiltak det er gitt tilskudd til i bransjeprogrammet, og denne oversikten har blitt tilgjengeliggjort på forespørsel fra styringsgruppen, etter at medlemmene opplevde at de ikke hadde tilstrekkelig oversikt over tiltakene. I styringsgruppemøter blir det gitt statusoppdateringer for fremdriften i tiltakene fra prosjektleder.

Som tidligere omtalt har bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk i løpet av programperioden utarbeidet en oversikt over alle tiltakene det er gitt støtte til. Av oversikten går det blant annet frem aktivitet, søknadssum, midler innvilget, og midler utbetalt til virksomheten. Det går også frem hvorvidt det foreligger ferdig rapport fra tiltaket.

I bransjeprogram for henholdsvis barnehage, sykehus og sykehjem er det i noe mindre grad behov for å holde oversikt over tiltak i egne dokumenter, da bransjeprogrammene har fokusert på et mindre antall sentrale tiltak. Videre gir ikke bransjeprogrammene direkte tilskudd til virksomheter. I bransjeprogram for barnehage er om lag halvparten av styringsgruppemedlemmene også representert i arbeidsgruppen. I intervju blir det opplyst at de dermed har god oversikt over tiltakene, ettersom arbeidsgruppen har vært involvert med å utarbeide og utvikle tiltakene. Det blir samtidig vist til at dette kan være utfordrende for styringsgruppemedlemmene som ikke deltar i arbeidsgruppen, fordi de opplever at styringsgruppen drøfter detaljer som ikke alle har mulighet til å følge.

## 6.10 Justering og utvikling av tiltak som følge av erfaringer og evalueringer

### 6.10.1 Følgforskning og evaluering av tiltakene underveis

En av føringene som ble gitt til bransjeprogrammene fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet var at tiltakene i bransjeprogrammene skal evalueres gjennom følgforskning og evalueringer på en slik måte at man får best mulig grunnlag for å vurdere virkninger av de samlede virkemidlene.<sup>114</sup> I denne delen av rapporten er fokuset først og fremst på bransjeprogrammenes systemer for å innhente kunnskap om mulige virkninger

av tiltakene underveis, og hvorvidt tiltakene har blitt justert som følge av denne kunnskapen. Kapittel 7 omhandler resultater og effekter av tiltakene mer generelt.

Flere av bransjeprogrammene har satt i gang følgforskning av tiltakene på bransjenivå. En oversikt over evalueringer som er gjennomført av eksterne aktører på vegne av bransjeprogrammene er gitt i tabell 5.

Bransjeprogram for sykehjem og bransjeprogram for barnehage har engasjert Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet (AFI) til å gjennomføre en evaluering av et av deres felles tiltak: kurs i rolleforståelse og partssamarbeid. Bransjeprogrammene engasjerte også tjenestedesignbyrået Halogen til å gjennomføre en evaluering av agilt prosessveilederkurs. I bransjeprogram for sykehjem har Halogen også utarbeidet en rapport for å dokumentere erfaringene fra arbeidet med å bruke tjenestedesign for å styrke arbeidsmiljøet og redusere sykefravær i sykehjem (tiltaket med tjenestedesign ble gjennomført av Halogen og danner grunnlaget for Oss og vårt). Bransjeprogram for sykehjem har også engasjert NORCE til å forske på tiltaket «Oss og vårt». Rapporten fra NORCE forventes å være ferdigstilt våren 2024.

Bransjeprogram barnehage har videre engasjert NORCE til å bistå bransjeprogrammet med å innhente erfaringer fra de 74 barnehagene som har deltatt i bransjeprogrammet. Rapporten fra dette arbeidet forventes å være ferdigstilt i februar 2024. Bransjeprogrammet har også innhentet erfaringer knyttet til flere av tiltakene. For eksempel har AFF bistått IA-rådgiver i Trøndelag med å oppsummere arbeidet i FUS-barnehagene i Trøndelag, og Steinkjer kommune har levert en sluttrapport knyttet til prosjektet de fikk økonomisk støtte til av bransjeprogrammet.

Bransjeprogram for sykehus har engasjert AFI til å gjennomføre en evaluering av 'Der skoen trykker'. Evalueringen innebærer en følgeforskningsdel og en resultatevaluering. Følgforskningen skal belyse hvordan måten å jobbe systematisk med arbeidsmiljø og sykefravær på fungerer, med et særlig fokus på ledelse, organisering og partssamarbeid. Resultatevalueringen vurderer resultatene i etterkant av intervensjonen. I samarbeid med Gyldendal Akademiske Forlag og AFI skal det utgis en fagbok i løpet av 2024 om «Der skoen trykker».

<sup>114</sup> Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv. Et arbeidsliv med plass for alle. (2019-2022).



Bransjeprogrammet for sykehus har også engasjert konsultentselskapet Rambøll til å gjennomføre en følgeevaluering av satsingsområdet 'Tidlig og tett på', som er planlagt gjennomført i perioden 2023-2024. Rambøll har i oppgave å undersøke og dokumentere hvordan piloteringen av Tidlig og tett på fungerer, hvordan det bidrar til både planlagte, men også uplanlagte mål og gevinster, og peke på anbefalinger til justeringer underveis og ev. skalering.

Bransjeprogram for næringsmiddelindustrien har også engasjert AFI til å gjennomføre en følgeevaluering. AFI fikk i 2019 oppdrag om å gjennomføre en følgeevaluering som skulle samle og systematisere erfaringene fra arbeidsmiljøarbeidet i de tolv bedriftene. AFI leverte sluttrapport i januar 2023.<sup>115</sup> Oppdraget dreiet seg i hovedsak om å beskrive og dokumentere bedriftenes arbeidsmiljøutfordringer og de tiltak og erfaringer bedriftene gjør i prosjektperioden, og var dermed ikke rettet inn mot ett spesifikt tiltak. AFI så både på sentrale tiltak og virksomhetsspesifikke tiltak.

Tabell 8: Eksterne evalueringer av tiltak i bransjeprogrammene

Tema	Bransjeprogram
<a href="#">AFI: evaluering av kurs i rolleforståelse og partssamarbeid</a>	Barnehage og sykehjem
<b>Halogen: Evaluering av agilt prosessveilederkurs</b>	Barnehage og sykehjem
<a href="#">Halogen: Tjenestedesign for en bedre arbeidshverdag</a>	Sykehjem
<b>NORCE: følgeforskning på tiltaket «Oss og vårt» (pågående)</b>	Sykehjem
<b>AFI: følgeforskning av satsingsområdet 'Der skoen trykker' (pågående)</b>	Sykehus
<b>Rambøll: følgeevaluering av satsingsområdet 'Tidlig og tett på' (pågående)</b>	Sykehus
<a href="#">AFI: erfaringer og underveisrefleksjoner</a>	Næringsmiddelindustrien
<b>Universitetet i Sørøst-Norge: Med jobben i ryggen – En undersøkelse av gjennomførbarhet og nytteverdi</b>	Bygg og anlegg
<b>SINTEF: Følgeevaluering av «Ungdom og frafall» ved AiR Rauland (rehabiliteringssenter) (Pågående)</b>	Bygg og anlegg

I de øvrige bransjeprogrammene er det i varierende grad gjennomført systematiske evalueringer av tiltakene som er gjennomført. I bransjeprogram for bygg og anlegg er det koblet forskningsmiljøer til flere av de sentrale tiltakene, blant annet til 'trestøvprosjektet', som er et prosjekt for å kartlegge eksponeringsnivå for trestøv i byggevarebedrifter. I årsrapporten for 2022 blir det vist til at STAMI skal levere en avsluttende faglig rapport knyttet til trestøvprosjektet i løpet av 2023. Videre har Universitetet i Sørøst-Norge gjennomført en evaluering for å dokumentere piloteringen av tiltaket 'ByggRygg'.<sup>116</sup>

Bransjeprogrammet for bygg og anlegg gjennomførte høsten 2022 en samlet oppsummering av erfaringene fra de virksomhetene som har testet ut tiltakene knyttet til organisatoriske forhold og psykososialt arbeidsmiljø (ByggRygg og basisprogram i ledelse).

Til bedriftsinterne (tilskuddsbaserte) tiltak er det i liten grad stilt krav om følgeforskning eller evaluering av tiltakene, utenom at bedriftene er forpliktet til å delta i STAMIs arbeidsmiljøundersøkelse (gjennomført i alle bransjeprogrammene). Som omtalt i kapittel 6.9 stiller bransjeprogrammene krav til at virksomhetene må levere

<sup>115</sup> Arbeidsforskningsinstituttet (OsloMet). IA Bransjeprogram i næringsmiddelindustrien – hva har vi lært? Erfaringer og underveisrefleksjoner tre år inn i programperioden. Januar 2023. Rapporten er tilgjengelig [her](#).

<sup>116</sup> USN. Med jobben i ryggen – En undersøkelse av gjennomførbarhet og nytteverdi av et forebyggende og helsefremmende tiltak i bygg- og anleggsbransjen. Desember 2022.

rapporter etter gjennomføring av tiltakene. Det stilles derimot i liten grad krav til at virksomhetene må konkretisere hvilke resultater eller effekter tiltakene har ført til i virksomheten. Videre stilles det i liten grad krav til skriftlig underveisrapportering.

Det er stor variasjon i kvaliteten på rapporteringen om evaluering og resultater av de bedriftsinterne tiltakene. Enkelte bedrifter gjennomfører mer systematiske evalueringer og oppfølging av hva tiltakene bidrar til, eksempelvis gjennom medarbeiderundersøkelser eller andre undersøkelser. Eksempelvis viser en bedrift i bransjeprogrammet for leverandørindustrien i intervju til at den har bedt deltakerne på et opplæringsprogram som er gjennomført som en del av bransjeprogrammet om en evaluering fra deltakere i programmene umiddelbart etterpå, samt 6-7 måneder etter. Bedriften viser til at tilbakemeldingene 6-7 måneder etter at kurset var avsluttet var mer nyanserte, og det var mer uklart om tiltaket hadde varig effekt blant deltakerne. Bedriften har derfor satt i gang månedlig oppfølging for å sørge for at momentene fra programmet vedlikeholdes, og ikke faller bort over tid.

Flertallet av bedriftene som har fått økonomisk støtte til tiltak oppsummerer imidlertid i all hovedsak resultater på en lite systematisk og lite utfyllende måte. Videre er det i liten grad etablert praksis eller systemer for å se resultater i sammenheng eller analysere erfaringene og resultatene fra virksomhetsspesifikke tiltak mer helhetlig på bransjeprogramnivå for den samlede tiltaksporteføljen (med unntak av bransjeprogram for næringsmiddelindustrien).

### 6.10.2 Erfaringsutvekslinger og samlinger

I tillegg til følgeforskning og evalueringene som er nevnt over, har flere av bransjeprogrammene gjennomført regelmessige samlinger med deltakende virksomheter for å utveksle erfaringer. I Deloitte spørreundersøkelse til virksomhetene i 2023 er det en betydelig andel av respondentene i noen av bransjeprogrammene som viser til at bransjeprogrammet har bidratt til å bygge relasjoner og nettverk med andre virksomheter i bransjen, og til å utveksle nyttige erfaringer med andre virksomheter i bransjen. Her er det særlig to bransjeprogram som utmerker seg: Bransjeprogram for næringsmiddelindustrien og Bransjeprogram for Leverandørindustrien/forpleining olje og gass. Dette omtales nærmere i kapittel 7.8 om effekter og resultater.

I bransjeprogram for leverandørindustrien er det gjennomført to til tre samlinger med deltakerbedrifter hvert år, mens bransjeprogram for næringsmiddelindustrien har gjennomført om lag fire samlinger i året med deltakerbedrifter. I bransjeprogrammet for leverandørindustrien ble det våren 2023 også gjennomført en seminarrekke med flere seminarer der de virksomhetsspesifikke prosjektene og erfaringer fra disse ble presentert av bedriftene selv. Bedriftene har vært representert ved tillitsvalgte og/eller verneombud og bedriftsledere/representanter for ledelsen. Deltakervirksomheter som Deloitte har intervjuet i begge bransjeprogram viser til at nettverket bedriften har fått gjennom bransjeprogrammet har vært svært viktig, ved at man får vite hva andre bedrifter har prøvd ut, og blir inspirert til hvilke tiltak en kan forsøke selv. I intervjuer med styringsgruppede medlemmer i leverandørindustrien blir det pekt på at selv om erfaringssamlingene er nyttige, har det vært for lite fokus på å trekke erfaringene opp på en systematisk måte som gir et helhetlig bilde for hele bransjeprogrammet/bransjen. Enkelte peker på at erfaringsamlingene i større grad er en arena for at den enkelte bedrift skal dele sine erfaringer, men at det kan være vanskelig å trekke de store linjene. I bransjeprogrammets oppdaterte programplan fra 2023 er det i større grad lagt til grunn at det skal gjøres mer overordnede analyser av resultatene og erfaringene fra gjennomførte tiltak. Det fremgår ikke konkret hvordan dette skal gjøres, men det er i styringsgruppen diskutert å etablere en «tiltaks katalog» som samler informasjon og materiale knyttet til de gjennomførte tiltakene.

I bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk ble planlagte seminarer med deltakervirksomheter avlyst på grunn av koronapandemien, og samlingene ble ikke erstattet av digitale samlinger slik som i flere av de andre bransjeprogrammene. Høsten 2022 gjennomførte bransjeprogrammet en konferanse med deltakervirksomheter. Det var rundt 75 deltakere som deltok på konferansen, og de fleste virksomhetene var påmeldt med tillitsvalgte, verneombud, HR-medarbeidere og/eller ledere. Bransjeprogrammet arrangerte også en temadag om vold og trusler i bransjen i januar 2023. I Deloitte spørreundersøkelse varierer det om virksomhetene opplever at bransjeprogrammet har bidratt til nyttig erfaringsutveksling (se kapittel 7.8 for nærmere omtale).

I statusrapporten fra 2022<sup>117</sup> påpekte Deloitte at bransjeprogram for bygg og anlegg ikke hadde utarbeidet en strategi eller plan for hvordan kunnskapen og erfaringen som er opparbeidet i bransjeprogrammet skal gjøres tilgjengelig og formidles til andre bedrifter. Etter dette har bransjeprogrammet satsset mer på erfaringsutveksling og formidling av resultater. Bransjeprogrammet har gjennomført ulike webinarer for å kommunisere resultater fra prosjekter/tiltak til de bedriftene i bransjen som ikke har vært direkte engasjert. I 2022 ble det blant annet gjennomført webinarer om henholdsvis støy, støv, ByggRygg, og basisprogram i ledelse. I tillegg har det blitt gjennomført flere møter med NAVs arbeidslivssentre og bedrifter (både deltakerbedrifter og bedrifter som ikke har deltatt i bransjeprogrammet). Bransjeprogrammet har også vært en pådriver for å etablere en felles nettside hvor tiltak som er testet i bransjeprogrammene kan samles, men denne har ikke blitt utarbeidet ennå.

I bransjeprogram for sykehjem har det blitt gjennomført om lag fire samlinger med deltakende virksomheter i året. I årsrapporten for 2022 blir det vist til at samlingene har vært viktige for å komme tett på utviklingsarbeidet i det enkelte sykehjem, samt tilpasse aktiviteter og tiltak etter deres behov. Det er planlagt nye erfaringsamlinger for sykehjem i 2024. Videre har bransjeprogrammet gjennomført totalt 17 webinarer i løpet av programperioden, med et bredt spekter av tematikk. Webinarene er åpne for virksomheter som deltar i bransjeprogrammet, men også for andre virksomheter i bransjen. I årsrapporten for 2022 blir det vist til at webinarene ble opprettet som et tiltak for å svare ut sykehjemmenes behov for å hente inspirasjon, dele erfaringer og tilegne seg ny kunnskap om temaene som berører bransjeprogrammets mål og innsatsområder.

I bransjeprogram for sykehus skjer hovedsakelig erfaringsutveksling for «Der skoen trykker» gjennom nasjonalt innsatsteam, og ikke på tvers av de deltakende sykehusavdelingene.<sup>118</sup> I årsrapport for 2022 blir det vist til at det er gjennomført to fysiske samlinger med innsatsteamet. Innsatsteamet har i tillegg månedlige digitale samlinger, og det blir også gjennomført digitale samlinger for prosessveilederne minimum to ganger i året. For «Tidlig og tett på» blir det gjennomført både

digitale og fysiske møter med ressursteamet og innsatsteamet. Knyttet til tiltaket «Sammen for ForBedring» har det blitt gjennomført 3 fysiske heldags innspillssamlinger med ledere, tillitsvalgte og verneombud fra utvalgte sykehus, i tillegg til samlinger ved utvalgte sykehus høsten 2023.

I bransjeprogram for barnehage har det blitt gjennomført flere webinarer og erfaringsamlinger med deltakende virksomheter. Av årsrapporten for 2022 går det frem at det ble gjennomført seks webinarer i 2022, og en erfaringskonferanse for alle de 74 deltakende barnehagene (HMS-gruppene). Våren 2023 ble det i tillegg arrangert til sammen seks erfaringskonferanser som også var åpne for andre barnehager enn de 74 deltakervirksomhetene. Tillitsvalgte, verneombud, ledere, barnehageeiere, IA-rådgivere og representanter fra bedriftshelsetjenestene var blant deltakerne på erfaringskonferansene.

### 6.10.3 Justering av tiltak og/eller satsingsområder

Som tidligere omtalt i kapittel 6.5, har de fleste av bransjeprogrammene holdt på de samme satsingsområdene som de valgte ut i starten av programperioden. Et unntak er bransjeprogram for bygg og anlegg, som per 2023 har valgt å legge mindre vekt på tiltak knyttet til satsingsområdet 'psykososialt arbeidsmiljø/psykisk helse'. I starten av programperioden valgte bransjeprogrammet å teste ut tiltak knyttet til psykososialt arbeidsmiljø i 25 bedrifter, i hovedsak gjennom lederprogrammet Basisprogram i ledelse og ByggRygg (verktøy for å forebygge kjente arbeidsmiljøutfordringer, inkludert muskel- og skjelettplager, psykisk helse og ergonomi). I intervju blir det vist til at bransjeprogrammet har valgt å gå bort fra tiltak knyttet til psykososialt arbeidsmiljø, da de opplevde at det var utfordrende å måle resultater av disse tiltakene og at det ikke var på dette området ledelsen og administrasjonen i bransjeprogrammet har sin ekspertise. Bransjeprogrammet har i tillegg lagt til to nye fokusområder i løpet av 2021 og 2022; 1) HMS-opplæring i videregående skoler, og 2) Motvirke frafall av ungdom i den videregående skolen (motivasjon og mental helse).

Flere av bransjeprogrammene har justert på tiltak underveis basert på erfaringene og evalueringene som

<sup>117</sup> Deloitte. Evaluering av treparts bransjeprogram som virkemiddel i IA-avtalen: Statusrapport. Juni 2022.

<sup>118</sup> Nasjonalt innsatsteam består av 15 personer fra sykehussektoren og NAV arbeidslivssentre, og skal sikre gjennomføring og implementering av «Der skoen trykker»-metodikken i sykehusene, og videre sikre kompetanseoverføring og spredningseffekt.

har blitt gjort. I bransjeprogram for henholdsvis sykehus, barnehage, og sykehjem har det vært fokus på å 'pilotere' sentrale tiltak i noen virksomheter, for å deretter justere tiltak basert på innspill. For eksempel i bransjeprogram for sykehus har verktøyene som brukes i forbindelse med gjennomføringen av 'Der skoen trykker' blitt utviklet og forbedret i kontinuerlig dialog med innsatsteamet og prosessveiledere. Også bransjeprogram for bygg og anlegg har benyttet en strategi der sentrale tiltak testes i flere bedrifter med en felles oppsummering i etterkant. Dette har imidlertid ikke medført justeringer av selve tiltakene, men heller en justering av hvilke innsatsområder bransjeprogrammet har valgt å jobbe med.

Både bransjeprogram for leverandørindustrien og bransjeprogram for bygg og anlegg har i større grad beveget seg mot å gjennomføre flere sentralt initierte tiltak etter hvert som bransjeprogrammet opptjente seg erfaringer, eller at det viste seg å være mangel på gode søknader fra bedriftene. I bransjeprogram for bygg og anlegg blir det vist til at bransjeprogrammet i større grad legger føringer for hvilke tiltak som gjennomføres i bedriftene, ved at bransjeprogrammet oppsøker bedrifter med forslag til tiltak som bransjeprogrammet vil teste ut, basert på sin erfaring og innsikt. For eksempel har bransjeprogrammet nå funnet en bedrift som vil være pilot for et prosjekt knyttet til orden og ryddighet. Det pekes på at denne tilnærmingen har muliggjort at bransjeprogrammet har kunnet styre seg inn på områder som ikke var på agendaen i utgangspunktet.

Representanter for bransjeprogram for leverandørindustrien viser til at bedriftene i den tidlige fasen av programperioden i større grad definerte hvilke tiltak de ville jobbe med. Det blir pekt på at dette førte til at noen av tiltakene som ble gjennomført var tiltak som bedriften burde gjennomføre uten støtte fra bransjeprogrammet (eks. tiltak som bedriften er pålagt å gjennomføre etter lov og forskrift). Det er vist til at bransjeprogrammet i større grad har beveget seg mot å satse på flere sentrale tiltak som har vist seg å få gode tilbakemeldinger, blant annet «basisprogram i ledelse» og «dysleksivennlig arbeidsplass».<sup>119</sup>

I bransjeprogram for næringsmiddelindustrien har bedriftene opprettholdt partssammensatte

arbeidsgrupper som skal sørge for framdrift i prosjektarbeidet. I bransjeprogrammets årsrapport for 2022 blir det vist til at de etablerte handlingsplanene følges videre, og tas frem i dialog med prosjektleder for oppdatering og justering. Videre blir det vist til at erfaringer og kunnskap ervervet gjennom bransjeprogrammet har medført justering av planlagte tiltak. Bransjeprogrammet valgte i 2023 å åpne for at alle bransjer i næringen kunne søke om tilskudd til å gjennomføre tiltak knyttet til sykefravær og frafall (både sentrale tiltak som basisprogram i ledelse og «En bra dag på jobben», og virksomhetsspesifikke tiltak). Bakgrunnen for dette var blant annet at styringsgruppen hadde uttrykt bekymring over at det var et lite antall deltakerbedrifter som fikk nytte godt av midlene, og bransjeprogrammet ønsket å spre effektene ut i bransjen i større grad.

I bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk er satsingsområdene som ble valgt ut i starten av programperioden fortsatt de samme. Som tidligere omtalt i dette kapitlet har bransjeprogrammet imidlertid opplevd at bedriftene ikke har søkt om tiltak som dekker alle satsingsområdene. I intervju med styringsgruppemedlemmer blir det blant annet vist til at dette har ført til at bransjeprogrammet har blitt prisgitt søknadene som har kommet inn. Det blir vist til at man trolig burde tilpasset med nye strategier da man så at tiden løp og man ikke fikk inn søknader som dekket områdene slik styringsgruppen ønsket. Det gis uttrykk for at flere styringsgruppemedlemmer skulle ønske at bransjeprogrammet hadde satset på noen sentrale tiltak. Slik bransjeprogrammets tiltaksarbeid er organisert blir det gjennomført mange separate prosjekter, noe som fører til at bransjeprogrammet i mindre grad får en overordnet tilnærming til hva programmet ønsker å oppnå.

<sup>119</sup> Dysleksivennlig arbeidsplass (DVA) er et samarbeid mellom bransjeprogram for leverandørindustrien, Dysleksi Norge, Industri Energi, Norsk Industri, 6 leverandørbedrifter og 2 bedrifter fra prosessindustrien.

## 6.11 Oppsummering og vurdering

Alle bransjene har benyttet eksisterende kunnskap om utfordringer i bransjen for å definere sine satsingsområder. For noen av bransjeprogrammene utgjør satsingsområdene selve tiltakene som gjennomføres i bransjeprogrammet, for eksempel i bransjeprogram for sykehus. I bransjeprogram med tilskuddsbaserte modeller utgjør satsingsområdene rammene for tiltak som bransjeprogrammet ønsker å prioritere, både sentrale tiltak og tiltak som er fremmet av virksomhetene selv. I enkelte av bransjeprogrammene varierer det imidlertid i hvilken grad tiltakene som faktisk har blitt gjennomført har vært rettet mot satsingsområdene.

Bransjeprogrammene har valgt svært ulike måter å innrette tiltaksarbeidet sitt på. Forskjellene i tilnærming henger delvis sammen med om bransjeprogrammene opererer i privat næringsliv eller offentlig sektor. Bransjeprogrammene i privat næringsliv har i større grad søknads- og tilskuddsordninger, mens bransjeprogrammene i offentlig sektor tar en mer aktiv rolle som endringsaktører overfor virksomhetene. Den største forskjellen mellom bransjeprogrammene for sykehus, barnehage, og sykehjem på den ene siden, og næringsmiddel, bygg og anlegg, rutebuss og persontrafikk, og leverandørindustrien på den andre siden er at sistnevnte gir direkte økonomisk støtte til virksomheter for å gjennomføre enten sentrale eller virksomhetsspesifikke tiltak (søknadsbasert modell). I førstnevnte har bransjeprogrammene selv en større grad av kontroll over forvaltningen av økonomiske midler (sentral modell).

Både søknadsbaserte og sentrale tiltak kan gi gode resultater. Selv om bransjeprogrammene har valgt ulike måter å innrette tiltaksarbeidet på, mener Deloitte at alle tilnærmingene kan legge til rette for gode resultater dersom de rette forutsetningene er til stede. Vi ser likevel at det er ulike utfordringer knyttet til utviklingen og gjennomføringen av de ulike kategoriene av tiltak. Disse er presentert punktvis under.

**Når det gjelder utvikling og gjennomføring av virksomhetsspesifikke (søknadsbaserte) tiltak, har Deloitte følgende observasjoner og vurderinger:**

- Tiltakene legger opp til at aktiviteter kan settes i gang raskt. Virksomhetsspesifikke tiltak krever i mindre grad enn sentrale tiltak at bransjeprogrammet bruker lang tid på å utvikle tiltakene. I flere av bransjeprogrammene har dette ført til at aktiviteter og tiltak kan settes i gang raskere, og at man kan satse på flere tiltak samtidig.
- Tiltakene gir bedrifter mulighet til å prøve ut tiltak de ikke ellers hadde hatt mulighet til. Dette blir gjennomgående vist til av deltakerbedriftene i bransjeprogrammene med søknadsbaserte modeller som en styrke ved deltakelse i bransjeprogrammet. Bedriftene peker på at tiltakene ikke hadde vært mulig å gjennomføre uten den økonomiske støtten fra bransjeprogrammene, i tillegg til at oppfølgingen fra bransjeprogrammet legger et eksternt press på bedriften til å gjennomføre tiltakene.
- Selv om det er mange gode eksempler på kunnskapsbaserte virksomhetsbaserte tiltak, er det også eksempler på tiltak som i liten grad er basert på et solid kunnskapsgrunnlag. Vi observerer at flere av tiltakene er basert på bedriftenes egne antagelser om hva som kan påvirke fravær i bedriften. Videre er ikke alle tiltakene som fremmes direkte målrettet mot sykefravær eller forebygging av frafall. For noen av tiltakene fremstår det som andre mål er mer fremtredende, mens forebygging av sykefravær/ frafall blir presentert som en sannsynlig indirekte konsekvens av tiltaket. Eksempel på dette er ulike prosjekter som skal bidra til økt produktivitet i virksomheten. Videre er det flere søknader som bransjeprogrammene har avslått fordi de ikke i tilstrekkelig grad er kunnskapsbaserte eller målrettede mot sykefravær og/eller frafall. Vi mener at flere av bransjeprogrammene i større grad kunne ha sikret at tiltakene som fremmes fra bedriftene er kunnskapsbaserte, ved for eksempel å stille krav om å dokumentere hvilket kunnskapsgrunnlag tiltaket bygger på.
- Bedriftene tar ikke alltid selv som forutsatt ansvar for å utvikle relevante tiltak. Flere av bransjeprogrammene med tilskuddsbaserte

modeller peker på at det har vært overraskende krevende å mobilisere virksomhetene til å fremme egne tiltak. Det blir også pekt på at kvaliteten på søknadene ikke har vært like høy som forventet, til tross for veiledning og oppfølging fra prosjektleder i bransjeprogrammet. Enkelte har også pekt på at bedriftene i noen tilfeller fremmer tiltak som bedriften er pålagt å gjennomføre etter lov og forskrift, og at dette ikke er tiltak som bransjeprogrammene bør prioritere å støtte. Flere bransjeprogram har i større grad beveget seg mot å gjennomføre flere sentralt initierte tiltak, blant annet som følge av at søknader fra bedriftene ikke ga ønskede resultater.

- **Tiltak som fremmes av bedriftene retter seg i mindre grad mot organisatoriske og systemiske utfordringer i bransjen.** Deloitte observerer at bedrifter i en del tilfeller fremmer tiltak som setter 'individet' i fokus, fremfor mer organisatoriske eller systemiske utfordringer på arbeidsplassen. Eksempel på dette er tiltak som dreier seg om trening og livsstil eller opplæring om hvordan den enkelte kan håndtere krevende situasjoner på jobb. Deloitte vurderer at disse tiltakene i begrenset grad er i samsvar med forståelsen av at forebyggende arbeidsmiljø handler om planlegging, organisering og gjennomføring av arbeidet.
- **Tiltak som fremmes av bedriftene er rettet mot spesifikke utfordringer internt i virksomheten, som kan gi begrenset overføringsverdi til bransjen.** Selv om mange av de virksomhetsspesifikke tiltakene er kunnskapsbaserte og har potensial for å gi resultater i den enkelte virksomhet, kan tiltakene i mange tilfeller ha mindre overføringsverdi til bransjen som helhet. I enkelte av bransjene er det et mer begrenset antall virksomheter, som gjør at dersom én virksomhet lykkes vil det potensielt gi positive utslag i bransjen som helhet. Bransjeprogrammene har i den senere tid fokusert på hvordan erfaringer fra enkelttiltak skal spres til resten av bransjen, blant annet gjennom samlinger, webinarer, og andre kommunikasjonsstrategier. Flere av bransjeprogrammene har gjennomført regelmessige samlinger med deltakende virksomheter for å utveksle erfaringer, og deltakende virksomheter viser til positive erfaringer med disse samlingene. Samtidig er erfaringsutvekslingene i stor grad er forbeholdt deltakervirksomheter, som i de fleste av

bransjeprogrammene dekker en liten andel av bransjen.

- **Tilskuddsbaserte modeller krever tett oppfølging av bransjeprogrammet.** Selv om virksomhetene har hovedansvaret for å gjennomføre tiltakene, krever tilskuddsbaserte modeller på mange måter mer oppfølging enn de mer sentralstyrte tiltaksmodellene, for å sikre at tiltakene faktisk gjennomføres i virksomhetene og at pengene forvaltes på en forsvarlig måte.
- **Partssamarbeid og lederforankring er viktig for å sikre at tiltakene forankres og gjennomføres i virksomhetene.** Flere av de virksomhetsspesifikke tiltakene som har blitt innvilget, har enten blitt utsatt eller avlyst av bedriftene. Årsaker til dette har blant annet vært knyttet til koronapandemien, men det blir også vist til krevende ressursituasjoner i bedriftene og manglende prioritering av arbeidet. Enkelte styringsgruppemedlemmer har uttrykt at bransjeprogrammene med fordel kunne ha satt flere krav til frister og fremdrift når det gjelder bedriftsinterne tiltak. Erfaringene bransjeprogrammene har gjort seg viser at lederforankring og partssamarbeid på virksomhetsnivå er viktige forutsetninger for at tiltakene faktisk gjennomføres i virksomhetene. Noen av bransjeprogrammene med tilskuddsbaserte modeller, herunder bransjeprogram for leverandørindustrien og bransjeprogram for næringsmiddelindustrien, har etablert krav om at bedriftene må etablere partssammensatte arbeidsgrupper. Deloitte mener at erfaringene tilsier at slike krav er hensiktsmessige og bidrar til å skape forankring av tiltakene i virksomhetene.
- **Det er i mindre grad satt i gang evaluering som kan si noe om resultatene av virksomhetsspesifikke tiltak.** Til virksomhetsspesifikke (tilskuddsbaserte) tiltak er det i liten grad stilt krav om evaluering av tiltakene. Alle virksomheter som mottar støtte fra bransjeprogrammene plikter å dokumentere erfaringer med tiltaket i en sluttrapport, men Deloitte observerer at det er stor variasjon i kvaliteten på rapporteringen om evaluering og resultater av de bedriftsinterne tiltakene. Flertallet av bedriftene som har fått økonomisk støtte til tiltak oppsummerer i hovedsak resultater på en lite systematisk og lite utfyllende måte.

- **Med mange virksomhetsspesifikke tiltak kan det være vanskelig å se 'det store bildet' og hente ut synergier på tvers av tiltak.** Når det gis støtte til mange enkeltprosjekter, kan det være mer krevende å få en overordnet tilnærming til hva bransjeprogrammet ønsker å oppnå, samt å sammenstille kunnskap om hvilke effekter bransjeprogrammet har oppnådd. Vi observerer at det i begrenset grad er etablert praksis eller systemer for å se resultater i sammenheng eller analysere erfaringene og resultatene fra virksomhetsspesifikke tiltak mer helhetlig på bransjeprogramnivå for den samlede tiltaksporteføljen.<sup>120</sup>

**Når det gjelder utvikling og gjennomføring av sentrale tiltak, har Deloitte følgende observasjoner og vurderinger:**

- **Det krever mer tid og kompetanse av bransjeprogrammene å utvikle sentrale tiltak.** Utvikling av tiltak som skal kunne brukes i hele bransjen er tidkrevende og et omfattende arbeid. Mange sentrale tiltak er utarbeidet av arbeidsgrupper i bransjeprogrammet, eller av arbeidsgrupper med deltakervirksomheter og andre eksterne aktører. I intervjuer vises det til at utvikling av sentrale tiltak krever kompetanse og tid, og at dette har vært utfordrende for noen av bransjeprogrammene.
- **Tiltakene krever ofte en innsats for å få virksomhetene til å forstå hva arbeidet handler om.** Særlig når det gjelder sentrale tiltak som er rettet mot prosess, observerer Deloitte at det tidvis har vært utfordrende for bransjeprogrammene å sikre at virksomhetene får en forståelse av innhold i tiltakene. I oppstartsfasen opplevde enkelte virksomheter at tiltakene var for abstrakte, og hadde en forventning om at bransjeprogrammet skulle tilby mer konkrete verktøy og løsninger for arbeidet med å forebygge sykefravær og frafall. Lengre ut i perioden viser imidlertid flere deltakervirksomheter til at tiltakene og metodikken de har lært har vært nyttig.
- **Tiltakene er i stor grad kunnskapsbaserte og målrettede mot å forebygge sykefravær og frafall.** Selv om det er stor variasjon i de sentrale tiltakene

bransjeprogrammene har utviklet og gjennomført, er de sentrale tiltakene i hovedsak basert på et kunnskapsgrunnlag om behov og sannsynlig virkning i bransjen, og er tett koblet til satsingsområdene til bransjeprogrammene. Bransjeprogrammene har benyttet tilgjengelig kunnskapsgrunnlag fra STAMI, og flere av bransjeprogrammene har knyttet seg opp mot annen forskning og forskningsmiljøer på feltet. Flere av bransjeprogrammene har også iverksatt egne prosjekter som har til formål å utarbeide faktagrunnlag som kan brukes til iverksetting av tiltak.

- **Tiltakene legger til rette for evaluering og kunnskapsutvikling.** Sentrale tiltak som er rettet mot en spesifikk utfordring i bransjen og som testes i flere virksomheter legger i større grad til rette for evaluering av effekter og kunnskapsutvikling om hva som virker enn virksomhetsbaserte enkelttiltak. Videre observerer Deloitte at bransjeprogrammene som har fokusert på et lite antall sentrale tiltak i større grad har etablert systemer for å innhente kunnskap og erfaringer fra tiltakene underveis og etterpå.
- **Tiltakene er mer rettet mot systemiske utfordringer i bransjen.** Tiltak som er utviklet og gjennomført i bransjeprogrammene for barnehage, sykehus, og sykehjem er rettet inn mot organisatoriske og systemiske forhold på arbeidsplassen, herunder partssamarbeid, ledelse og medarbeiderskap og å synliggjøre sammenhenger mellom arbeidsmiljø, nærvær og kvalitet i tjenestene. Sentrale tiltak som er utviklet i bransjeprogrammene med tilskuddsbaserte ordninger, for eksempel SHA i prosjekteringsfasen, basisprogram i ledelse eller eksponeringskontrollverktøy, er i større grad rettet mot organisatoriske eller systemiske utfordringer på arbeidsplassen. Tiltakene er i større grad rettet mot hvordan arbeidet organiseres, planlegges og utføres, enn mot faktorer på individnivå hos den enkelte arbeidstaker.

**Når det gjelder utvikling og gjennomføring av tiltak vurderer vi at:**

- **Noe av styrken til bransjeprogram som virkemiddel er at det legger til rette for de ulike behovene**

<sup>120</sup> Bransjeprogram for næringsmiddelindustrien har gjennomført slike analyser

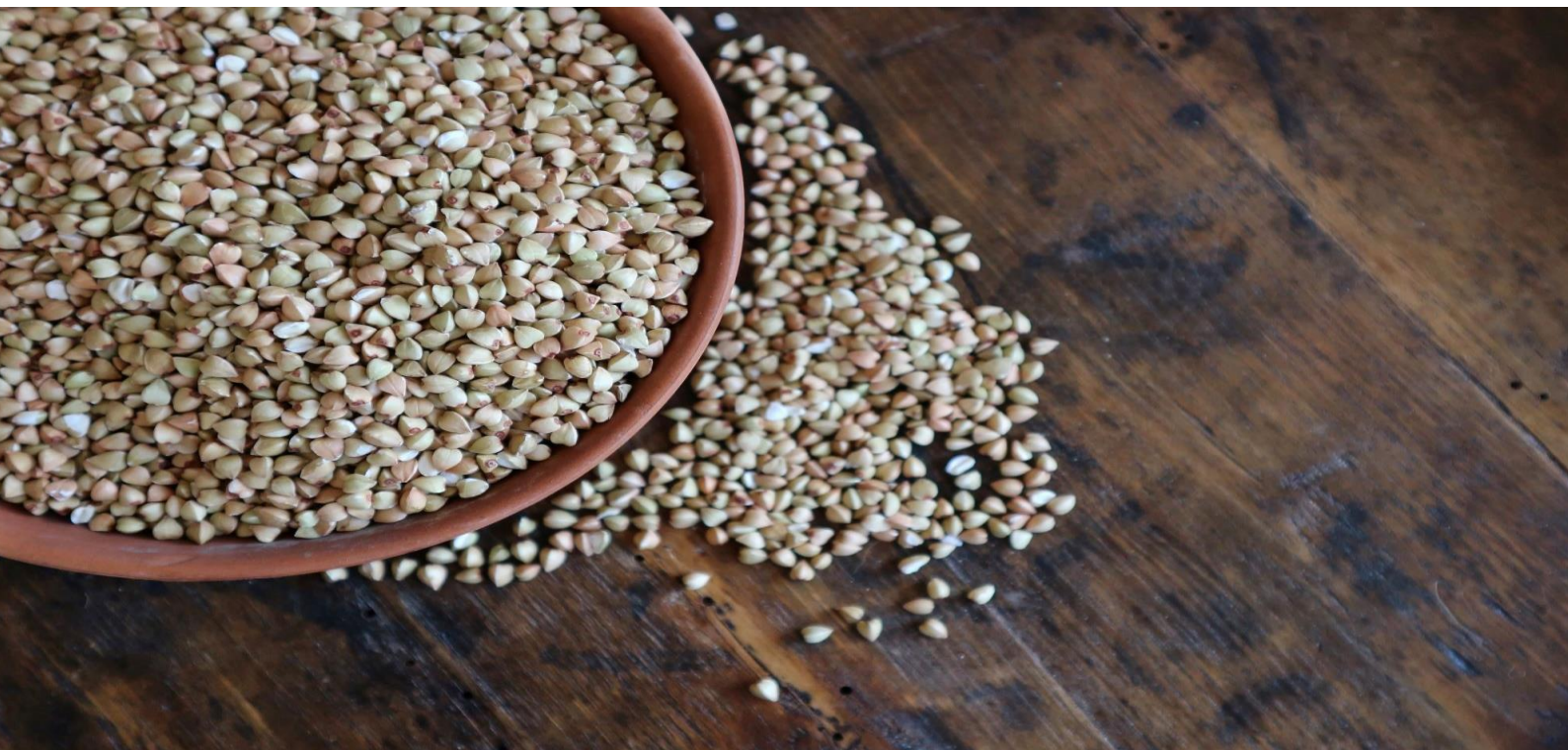
bransjene har når det gjelder tilnærminger til tiltaksarbeidet. Det kan være gode grunner til at ulike bransjer velger ulike tilnærminger til tiltaksarbeidet og tiltakstyper. Arbeidsplasser er forskjellige og har ulike arbeidsmiljøutfordringer, og et sykehjem vil ha andre utfordringer enn en byggeplass. Det har betydning for hvilke tiltak som bør iverksettes. Samtidig viser erfaringene fra bransjeprogrammene under IA-avtalen, som oppsummert i punktene over, at de ulike tiltakstypene og måtene å organisere utviklingen og gjennomføringen av disse, innebærer ulike risikoer som bransjeprogrammene i varierende grad har iverksatt tiltak for å håndtere. Deloitte mener at fremtidige bransjeprogram bør ha et bevisst forhold til disse risikoene og hvordan de inntreffer sine bransjer.

- **Begrensninger ved bransjeprogram som virkemiddel gjør det vanskelig å gjennomføre tiltak knyttet til mer strukturelle utfordringer i bransjene.** Selv om det er utviklet kunnskapsbaserte og målrettede tiltak i alle bransjeprogram, observerer Deloitte at bransjeprogrammene til en viss grad «samarbeider

om ufarlige ting». Det som oppleves som «rotårsaker» til sykefravær og frafall i flere av bransjene, blant annet bemanning og balanse mellom oppgaver og ressurser, blir ikke berørt eller faller utenfor mandatet til bransjeprogrammene. Dette viser noen av begrensningene av bransjeprogram som virkemiddel for å nå de overordnede målene i IA-avtalen.

- **Gjennom bransjeprogram som virkemiddel i IA-avtalen er det stilt ambisiøse forventninger til utvikling av virkningsfulle tiltak, som er krevende for bransjene og partene å innfri på kort tid.** I en årrekke har blant annet myndighetene jobbet med å utvikle tiltak som kan fungere for å redusere og forebygge sykefravær og frafall, uten å lykkes. Deloitte mener det var ambisiøst å forvente at bransjene (og særlig virksomhetene selv) skulle komme opp med virkningsfulle tiltak på kort tid. Det er viktig å anerkjenne, som mange representanter for bransjeprogrammene også uttrykker, at dette er et langsiktig arbeid. Dette omtales nærmere i kapittel 7 om effekter og resultater.





## 7 Resultater og effekter

Dette kapittelet tar for seg hvilke resultater og effekter man så langt kan se av bransjeprogrammernes innsats. Vi undersøker hvilke effekter det så langt er mulig å se opp mot de overordnede målene i IA-avtalen, og benytter programteori som analytisk virkemiddel for å undersøke hva som fremmer og hva som hindrer at man oppnår målene om redusert sykefravær og frafall gjennom tiltakene som er iverksatt.

### 7.1 Sammendrag av kapittelet

#### 7.1.1 Oppsummering

- Bransjeprogrammene henter i varierende grad inn systematisk kunnskap om resultater og effekter av iverksatte tiltak. Flere bransjeprogram har engasjert eksterne miljø til å evaluere sentralt initierte tiltak, og det foreligger mer kunnskap om virkningene av sentralt initierte tiltak enn om virkningene av virksomhetsspesifikke tiltak. I mange tilfeller fremstår resultater og effekter – særlig av virksomhetsspesifikke tiltak – som ukjente eller uklare.
- Nasjonalt har det samlede sykefraværet økt med omtrent 14 prosent siden 2018, og man er dermed langt unna målet om å redusere sykefraværet med 10 prosent i forhold til 2018-nivå. Alle bransjene som har bransjeprogram, bortsett fra sykehjem, har i tillegg hatt en samlet prosentvis økning i sykefraværet som ligger over de nasjonale tallene for perioden 2018-2023. Samtidig er økningen i flere tilfeller mindre for virksomhetene som deltar i bransjeprogrammene enn for bransjen generelt, og i flere av bransjeprogrammene kan man den senere tiden se en reduksjon i sykefraværet blant deltakende virksomheter.
- Selv om målsetningene om redusert sykefravær og frafall ikke er nådd, oppleves bransjeprogram gjennomgående å være et hensiktsmessig virkemiddel i IA-avtalen. Mange viser til at bransjeprogrammene har bidratt til at virksomhetene i bransjene i dag har et bedre grunnlag enn før for å klare å redusere sykefraværet og frafallet på sikt.
- I flere av bransjeprogrammene fremheves økt partssamarbeid som et av de viktigste resultatene så langt, både på sentralt og lokalt nivå. Det vises til at bransjeprogrammene har bidratt til å styrke det sentrale partssamarbeidet gjennom nye samarbeidsformer. Godt partssamarbeid på sentralt nivå, med felles problemforståelse og enighet om tiltak, bidrar også til å bygge et grunnlag for godt partssamarbeid på lokalt nivå, gjennom å gi legitimitet til arbeidet. I tillegg har flere bransjeprogram satset på tiltak som retter særskilt oppmerksomhet mot partssamarbeid og rolleforståelse på lokalt nivå. Godt partssamarbeid lokalt i den enkelte virksomhet fremheves av mange som svært viktig for å lykkes med det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet.
- Bransjeprogrammene har i varierende grad gjort systematiske/dokumenterte vurderinger av hvordan ulike forutsetninger påvirker hvorvidt et tiltak fungerer etter intensjonen eller ikke. Samtidig viser evalueringen at de ulike bransjeprogrammene er bevisst på ulike forhold som både kan hindre måloppnåelse, og forhold som vurderes som viktige for å fremme måloppnåelse både på kort og lang sikt. Som hindringer fremheves blant annet bemanningssituasjonen i bransjene og konkurransesituasjonen i enkelte bransjer. Som forhold som fremmer måloppnåelse trekkes blant annet velfungerende HMS-grupper og god prosessstøtte frem.

### 7.1.2 Viktige læringspunkter

- Identifisering og gjennomføring av tiltak for å redusere sykefravær og frafall er et langsiktig arbeid. Forebyggende arbeidsmiljøarbeid handler i mange tilfeller om kulturendring, og det vil kreves systematisk arbeid i lang tid fremover for å klare å endre gamle arbeidsmåter og kulturer, og sikre at nye metoder og modeller blir en del av de varige strukturene i virksomhetene.
- Det å velge en tilnærming der bransjeprogrammet primært gir økonomisk støtte til virksomhetsspesifikke tiltak, krever en svært systematisk oppfølging fra bransjeprogrammets side med hensyn til å sikre kunnskap om hvordan tiltaket er gjennomført og hvordan det virker.
- For at et vellykket tiltak skal være overførbart til andre virksomheter, trengs det ikke bare informasjon om hvilke resultater man har oppnådd. Det er også viktig å ha kunnskap om prosessen, om hva som har gjort at tiltaket har fungert, og hvilke hindringer man eventuelt har møtt på, for å kunne si noe om hva som skal til for at det konkrete tiltaket skal få ønsket virkning også i andre virksomheter og i bransjen mer generelt. Man bør kunne si noe om hva som virker for hvem under hvilke omstendigheter.
- Av mange virksomheter oppleves prosesstøtte i en eller annen form som en viktig suksessfaktor både for å sette i gang og opprettholde endringsarbeid over tid. Det er viktig å vurdere hvordan dette behovet kan ivaretas på en måte som samtidig ikke medfører prosjektavhengighet i virksomheten, slik at tiltakene bidrar til varige endringer.

## 7.2 Innledning

IA-avtalen 2019-2024 fastsetter nasjonale målsetninger for reduksjon av sykefravær og frafall fra arbeidslivet, og bransjeprogrammene ble etablert for å bidra til å nå disse målene. I tillegg har det enkelte bransjeprogram i noe ulik grad fastsatt egne målsetninger for sitt arbeid, som omtalt i kapittel 4.

For å vurdere resultatene og effektene, og hvor vellykket arbeidet i bransjeprogrammene så langt har vært sett i forhold til målene som er satt, tar vi utgangspunkt i et sett med spørsmål og indikatorer som vi mener det er viktig å belyse for å få kunnskap om bransjeprogrammenes resultater og effekter:

- I hvilken grad har virksomheter som har gjennomført tiltak i regi av eller med støtte fra bransjeprogrammet redusert sitt sykefravær og/eller frafall? Her vil vi legge til grunn både statistikk fra NAV og mer subjektive vurderinger fra deltakende virksomheter for å belyse resultater og måloppnåelse.
- I hvilken grad har bransjeprogrammene bidratt til å nå andre mål som er identifisert enten sentralt eller av det enkelte bransjeprogram? Her legger vi til grunn informasjon og tilbakemeldinger fra de enkelte bransjeprogrammene samt fra virksomheter som har gjennomført eller gjennomfører tiltak.
- Hvilke faktorer er det som påvirker hvorvidt tiltakene bidrar til måloppnåelse eller ikke? Vi legger til grunn de erfaringer som formidles fra bransjeprogrammene og deltakende virksomheter, om hvilke hindringer de har møtt på og hvilke faktorer de mener er viktige for å fremme måloppnåelse og ønskede effekter.

I evalueringen har Deloitte benyttet programteori for å illustrere forventede sammenhenger mellom innsatsfaktorer og intenderte effekter, og programteori er også sentralt som analytisk verktøy når effekter og resultater av arbeidet nå skal vurderes. Som vi vil komme tilbake i neste delkapittel, er programteori både relevant for å belyse hvorvidt måloppnåelsen og effektene er som forventet, og for å belyse hvorfor man oppnår eller ikke oppnår ønskede effekter.

Vi vil i dette kapitlet gå nærmere inn på hvilken informasjon bransjeprogrammene selv har om måloppnåelse og effekter, før vi omtaler hvilke effekter

man konkret kan se når det gjelder sykefravær og frafall. Vi vil også omtale andre resultater og effekter av bransjeprogrammenes arbeid, og fokuserer da særlig på utvikling i partssamarbeidet, hvorvidt bransjeprogrammene har bidratt til resultater i form av et bedre kunnskapsgrunnlag og i hvilken grad man kan se resultater i form av mer kontakt og erfaringsdeling på tvers av virksomhetene i den enkelte bransje. Deretter drøfter vi kort hvorvidt det er mulig å identifisere resultater i form av bedre psykososialt eller fysisk arbeidsmiljø, før vi kommer inn på noen særskilte utfordringer knyttet til måloppnåelse og effekter i enkelte av bransjeprogrammene. Til slutt i kapitlet går vi nærmere inn på hvilke faktorer som fremmer og hemmer måloppnåelse og effekter av bransjeprogrammenes arbeid, før vi gjør en overordnet oppsummering og vurdering.

## 7.3 Bruk av programteori i evalueringen av resultater og effekter

Som beskrevet i kapittel 2 er en programteori en eksplisitt teori eller modell som viser hvordan en intervensjon i form av for eksempel et program eller et prosjekt bidrar, eller forventes å bidra, til ulike mellomliggende resultater og til slutt til de forventede eller observerte effektene. Deloitte utarbeidet høsten 2020 modeller for å illustrere programteorien for hvert av de syv bransjeprogrammene. Disse ble presentert for den enkelte styringsgruppe.

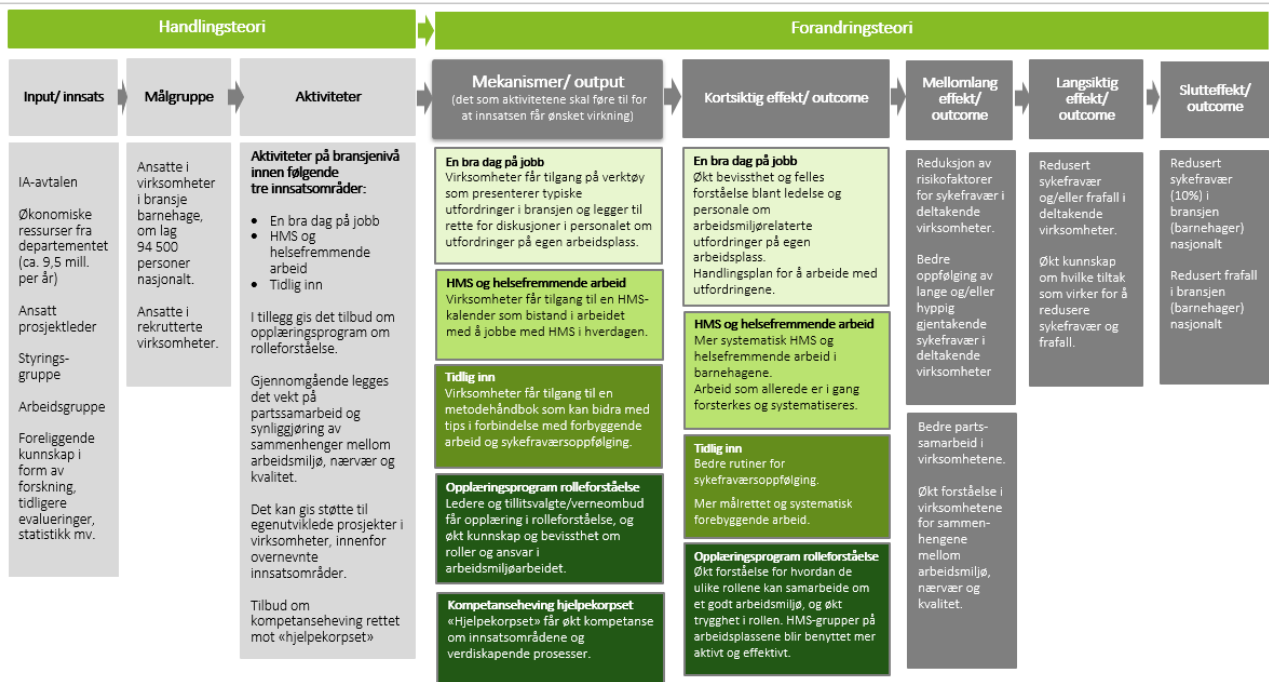
Utvikling av programteorien var viktig for å illustrere forståelsen Deloitte som evaluator på et gitt tidspunkt hadde etablert om hvordan bransjeprogrammene forventet at ulike tiltak og aktiviteter skulle bidra til å oppnå ønskede resultater og effekter. Videre var det en intensjon – gjennom bruk av programteori – å synliggjøre og drøfte hvilke forutsetninger som må være til stede for å lykkes, og hvilke barrierer som potensielt kunne hindre måloppnåelse. Med andre ord ønsket vi at programteorien skulle bidra til en felles referanseramme for dialogen mellom oss som evaluator og de ulike aktørene som er involvert i bransjeprogrammene. I tillegg utgjør programteorien som er utarbeidet for det enkelte bransjeprogram et viktig grunnlag for evalueringen av måloppnåelse og effekter, spesielt med tanke på å kunne drøfte både hvilke faktorer som hindrer måloppnåelse og hvilke faktorer som bidrar til at målene oppnås. Programteorien hjelper oss med andre ord å gi svar ikke

bare på om iverksatte tiltak virker eller ikke, men også hvorfor og hvordan tiltakene virker eller ikke virker.

Figurene under er et eksempler på en skjematisk fremstilling av programteorien for et av bransjeprogrammene, med og uten informasjon om

forutsetninger. Figur 7 viser innsatsfaktorer og aktiviteter (handlingsteori) samt forventede resultater og effekter på kort og lang sikt (forandringsteori). Bransjeprogram for barnehage er her benyttet for å illustrere hvordan vi har presentert de ulike bransjeprogrammenes programteori.

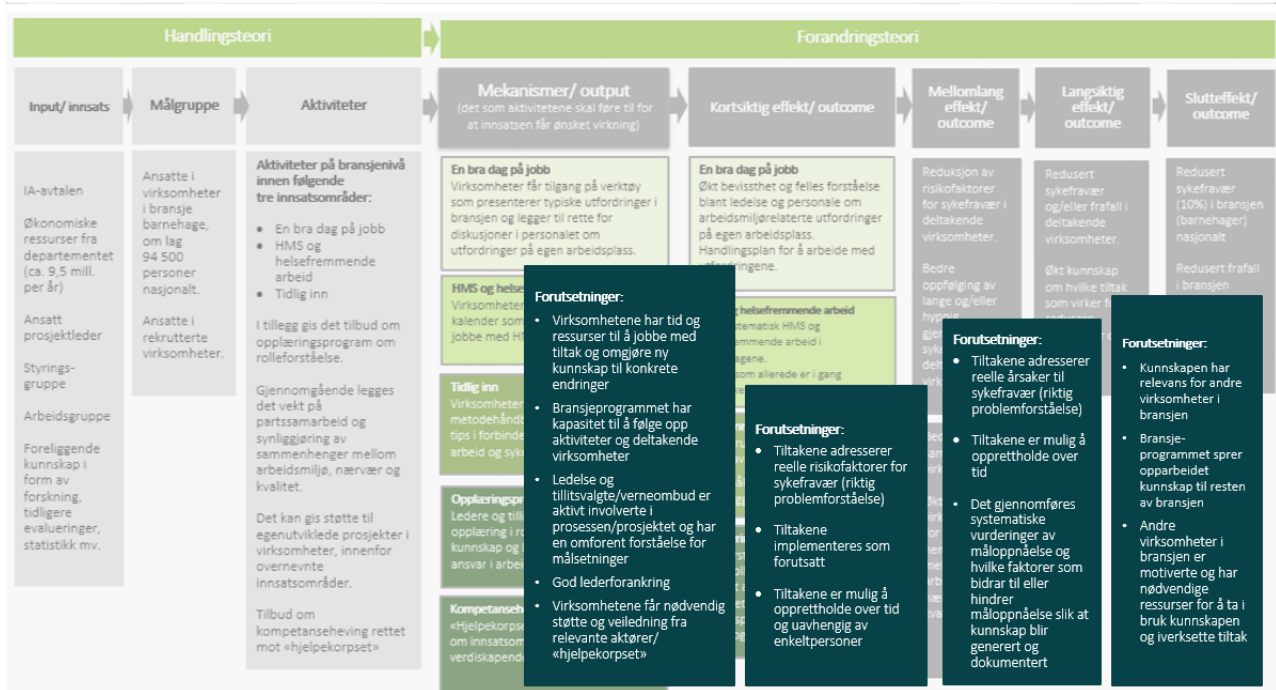
Figur 7: Programteori for bransjeprogram for barnehage med handlingsteori og forandringsteori



I Figur 8 er det lagt til et ekstra «lag» i figuren, som representerer ulike forutsetninger for at forandringsteorien skal «virke» som antatt. Dette er sentralt når vi bruker programteori som verktøy i evalueringen, da et formål er å undersøke ikke bare om aktiviteter og tiltak har ønsket effekt, men også hvorfor

man oppnår eller ikke oppnår ønsket effekt. Dette kan handle om at man har jobbet aktivt med å styrke noen av forutsetningene for å fremme måloppnåelse, eller – på den annen side – at noen forutsetninger har uteblitt og dermed gjort det vanskelig å nå målene.

**Figur 8: Programteori for bransjeprogram for barnehage med forutsetninger som en del av forandringsteorien**



Det er også viktig å være oppmerksom på at selv om ønskede effekter skulle inntreffe, er det ikke sikkert at dette skyldes de tiltakene som er iverksatt som en del av bransjeprogrammene. Årsakssammenhenger er ofte svært vanskelige å påvise i undersøker som handler om endringer i samfunnet. Dersom man for eksempel registrerer en reduksjon i sykefraværet i en bransje, kan det være andre forhold enn aktivitetene som kan kobles til bransjeprogrammet som har ført til de observerte resultatene og effektene, enten i form av andre tiltak i regi av IA-avtalen, eller andre utenforliggende forhold. Bruk av programteori hjelper oss å identifisere sannsynlige årsakssammenhenger, men gir likevel ingen sikker informasjon om alle momenter som har påvirket observerte endringer og utviklingstrekk.

Som vi så i kapittel 4, har flere av bransjeprogrammene lagt stor vekt på omfang når de har fastsatt egne målsetninger, blant annet i form av antall virksomheter man har ambisjoner om å nå ut til med tiltak. Gjennomføring av tiltak i stort omfang forutsetter at man

er trygg på at man iverksetter riktige tiltak, og at disse har ønsket effekt, altså at forandringsteorien for det aktuelle tiltaket virker som antatt. Ellers vil det kunne være risiko for betydelig ressursbruk på tiltak som til slutt viser seg å ikke ha ønsket virkning. I kapittel 6 beskrev vi arbeidet med utvikling av tiltak, og viste blant annet hvordan flere av bransjeprogrammene vektlegger forskningsbaserte tiltak for å være trygg på at man satser på riktige tiltak. Likevel vil det, i et program som strekker seg over flere år, være viktig å innhente noe kunnskap underveis om hvordan tiltakene virker, som grunnlag for å vurdere om tiltakene ser ut til å virke som antatt, og om man bør fortsette å satse på de aktuelle tiltakene for å oppnå ønskede effekter. Disse prosessene er til dels omtalt i kapittel 6, men før vi går nærmere inn på vurderingene av konkrete resultater og effekter, kommenterer vi i neste delkapittel kort hvordan bransjeprogrammene selv sikrer at de arbeider med tiltak som er egnet til å skape de endringene som forandringsteorien forutsetter.

## 7.4 Oppnådde resultater og effekter så langt i bransjeprogrammene

### 7.4.1 Bransjeprogrammenes kunnskap om egne resultater og effekter

Som omtalt tidligere i rapporten, gjennomfører STAMI på oppdrag fra AID en kartlegging av arbeidsmiljøforhold i IA-bransjeprogram, som også er med på å belyse resultater og effekter av bransjeprogrammets arbeid. Andre delrapport forelå i juni 2023, og viser på overordnet nivå blant annet at tiltak (både lokale og sentrale) bidrar til å styrke det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet i virksomhetene. Samtidig er det ifølge STAMI ikke mulig å påvise tydelige og ensartede endringer «(...) som indikerer at tiltakene har hatt en betydelig påvirkning på spesifikke arbeidsmiljøforhold, forekomsten av arbeidsrelaterte plager eller sykefravær.»<sup>121</sup>



#### Eksempler på virksomhetenes vurdering av hvorvidt tiltak har bidratt til redusert sykefravær og frafall:

- «Det kan ikke dokumenteres, men i en travel periode for ledere og tillitsvalgte hos oss, fikk vi viktige verktøy for å håndtere stress og prioritere, slik at vi kan ivareta oss selv og andre. Man kan anta at det har hatt betydning for nærværet og ikke bidratt til økning i sykefraværet.»»
- «Det er ikke dokumentert, da det tar tid å få målt virkninger av dette. Vi har også hatt utfordringer med Covid periode. Vi mener det er sannsynlig at det vil bli reduksjon etter at tiltaket har vært i bruk en stund på våre installasjoner. Vi tror at vi når inn til flere ansatte med forebygging når film som media blir brukt i stedet for lange prosedyrer som kan være vanskelig å lese og forstå. I tillegg har filmen skapt stort engasjement.»
- «Nei, det er ikke dokumentert en slik effekt, men vi vet basert på både forskning og erfaring at god ledelse styrker det psykososiale arbeidsmiljøet. Med det som grunnlag tenker vi at lederutviklingsaktiviteter har en positiv innvirkning på jobbnærvær.»

Bransjeprogram for leverandørindustrien, årsrapport 2022

I all hovedsak gir likevel representanter for bransjeprogrammene uttrykk for at de mener bransjeprogrammene kan vise til positive resultater, og at bransjeprogram er et hensiktsmessig virkemiddel for å nå målene i IA-avtalen. Gjennom årsrapporter til Arbeids- og inkluderingsdepartementet skal hvert av bransjeprogrammene årlig rapportere blant annet om status for måloppnåelse. Rapporteringen for 2022 viser en noe ulik tilnærming til denne rapporteringen; Enkelte bransjeprogram viser til eksempler på konkrete resultater i form av redusert sykefravær i tillegg til at de viser til mer kvalitative resultater (for eksempel bransjeprogram for sykehjem og bransjeprogram for barnehage). Andre gir en utførlig redegjørelse for gjennomførte aktiviteter og målsetninger med disse, men uten å vise til konkrete resultater eller måloppnåelse ut over å vise generelt til at man har fått positive tilbakemeldinger fra virksomheter (for eksempel bransjeprogram for næringsmiddelindustrien). Enkelte bransjeprogram presiserer også i årsrapport for 2022 at det er for tidlig å si noe om oppnådde effekter. Dette gjelder til dels bransjeprogram for sykehus, som viser til at to av tiltakene nylig er startet opp. Samtidig viser bransjeprogrammet til at de har gjennomført en spørreundersøkelse (nullpunktsmåling) ved pilotsykehus som benytter tiltaket *Tidlig og tett på*, og pilotene rapporterer inn relevant informasjon fortløpende slik at det etter noe tid skal være mulig å vurdere resultater av tiltaket.

*Myndighetene hadde nok et litt vel optimistisk syn på hva man kunne få til på kort sikt. Men vi må fokusere på hvordan vi måler måloppnåelse nå.*

Styringsgruppedlem, Bransjeprogram sykehus

Også bransjeprogram for bygg og anlegg understreker at det vil ta tid før man kan se effekter i form av lavere sykefravær og frafall: «De etablerte prosjektene vurderes alle til å støtte opp under programmets mål om redusert sykefravær og frafall, men det vil ta flere år før en

<sup>121</sup> Statens arbeidsmiljøinstitutt: Kartlegging av arbeidsmiljøforhold i IA-bransjeprogram. Andre delrapport. Juni 2023. Side 7.

eventuell reduksjon vil manifestere seg statistisk.»<sup>122</sup> I intervjuer med styringsgruppemedlemmer blir det vist til at mange av utfordringene i bransjen er knyttet til fysisk arbeidsmiljø, for eksempel eksponering for trestøv, og at tiltak rettet mot disse utfordringene ikke vil gi utslag på sykefraværet før på lengre sikt. Dette gjør det krevende å måle umiddelbare effekter av tiltakene. Man har med andre ord lite konkret kunnskap om virkningen av flere av tiltakene som er iverksatt, og det fremgår i liten grad informasjon som underbygger og begrunner antakelsen om at prosjektene vil bidra til å redusere sykefravær og frafall.

Årsrapportene viser også at bransjeprogrammene har valgt ulike tilnærminger for å vurdere egen måloppnåelse. Som omtalt i kapittel 6, har flere av bransjeprogrammene engasjert eksterne miljøer for å gjennomføre evalueringer av sentralt initierte tiltak. Eksempler på dette er bransjeprogram for barnehage og bransjeprogram for sykehjem som har engasjert AFI for å følgeevaluere kurset i rolleforståelse og partssamarbeid, og bransjeprogram for sykehus som har et samarbeid med AFI om evaluering av prosess og effekter av arbeidet med Der skoen trykker. I sistnevnte tilfelle skal resultatene presenteres gjennom en bokutgivelse i løpet av 2023. Også bransjeprogram for næringsmiddelindustrien har engasjert AFI for å undersøke arbeidsmiljøutfordringer og erfaringer med gjennomførte tiltak i deltakende virksomheter. Bransjeprogram for bygg og anlegg viser i sin årsrapport for 2022 til at Universitetet i Sørøst-Norge har evaluert gjennomførbarheten og nytteverdien av prosjektet ByggRygg. Bransjeprogram for barnehage har i 2023 også engasjert NORCE til å gjøre en kunnskapsinnhenting rettet mot de 74 pilotbarnehagene som deltar i bransjeprogrammet om hva som hemmer og fremmer et godt arbeidsmiljøarbeid. Rapport skal foreligge i februar 2024.

Ut over denne typen evalueringer, baserer bransjeprogrammene seg i stor grad på konkrete tilbakemeldinger og rapportering fra enkeltvirksomheter

om hvordan de opplever effektene av tiltak som er iverksatt. Blant annet viser bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk i sin årsrapport for 2022 til at «flere virksomheter rapporterer om større bevissthet rundt arbeidsmiljø som har gitt lavere sykefravær.»<sup>123</sup> I disse tilfellene vises det ikke til noen systematiske evalueringer eller målinger ut over egenrapportering fra virksomhetene, og nærmere informasjon om utviklingen når det gjelder sykefravær fremgår ikke av årsrapporten. Bransjeprogram for leverandørindustrien viser i sin årsrapport for 2022 til at virksomhetsspesifikke tiltak som har mottatt støtte fra bransjeprogrammet har presentert sine foreløpige resultater på samlinger i bransjeprogrammet, samtidig som det blir vist til at det så langt er for tidlig å si noe om effekt på sykefravær og frafall. Bransjeprogrammet viser i sin årsrapport til noen av tilbakemeldingene de har mottatt fra virksomhetene. Noen virksomheter viser til at de har sett en merkbar reduksjon i fraværet, uten at nærmere informasjon om omfang eller drøfting av årsakssammenhenger går frem.

---

*Vi fikk ikke så mange nye tanker som vi hadde håpet på, kanskje kunne vi brukt noe mer tid før vi iverksatte prosjektet. Slik jeg erindrer det var vi opptatt av at vi ikke skulle legge for mange føringer, vi ville se litt hva som kom. (...) Jeg mener det i utgangspunktet var en riktig tanke å la dem prøve ideer som de tidligere ikke har hatt penger til, og kanskje man har flaks og finner noe på denne måten.*

Styringsgruppemedlem, Bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk

---

I flere av tilbakemeldingene henvises det imidlertid til at effekter på sykefravær ikke kan dokumenteres, men at man har tro på tiltakene.

Bransjeprogrammene som gir tilskudd til virksomhetsspesifikke tiltak, stiller krav om at man ved avslutning av tiltaket skal levere en rapport som beskriver hva de har gjort og resultatene av dette. Det fremgår ikke nærmere krav til hvordan resultater skal undersøkes eller begrunnes. Som omtalt i kapittel 6 er det også ulikt fra bransjeprogram til bransjeprogram hvilke rammer som er satt når det gjelder hvilke tiltak som kan støttes økonomisk, og fra bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk er det enkelte styringsgruppemedlemmer

<sup>122</sup> Bransjeprogram bygg og anlegg: Årsrapport 2022.

<sup>123</sup> Bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk: Årsrapport 2022.



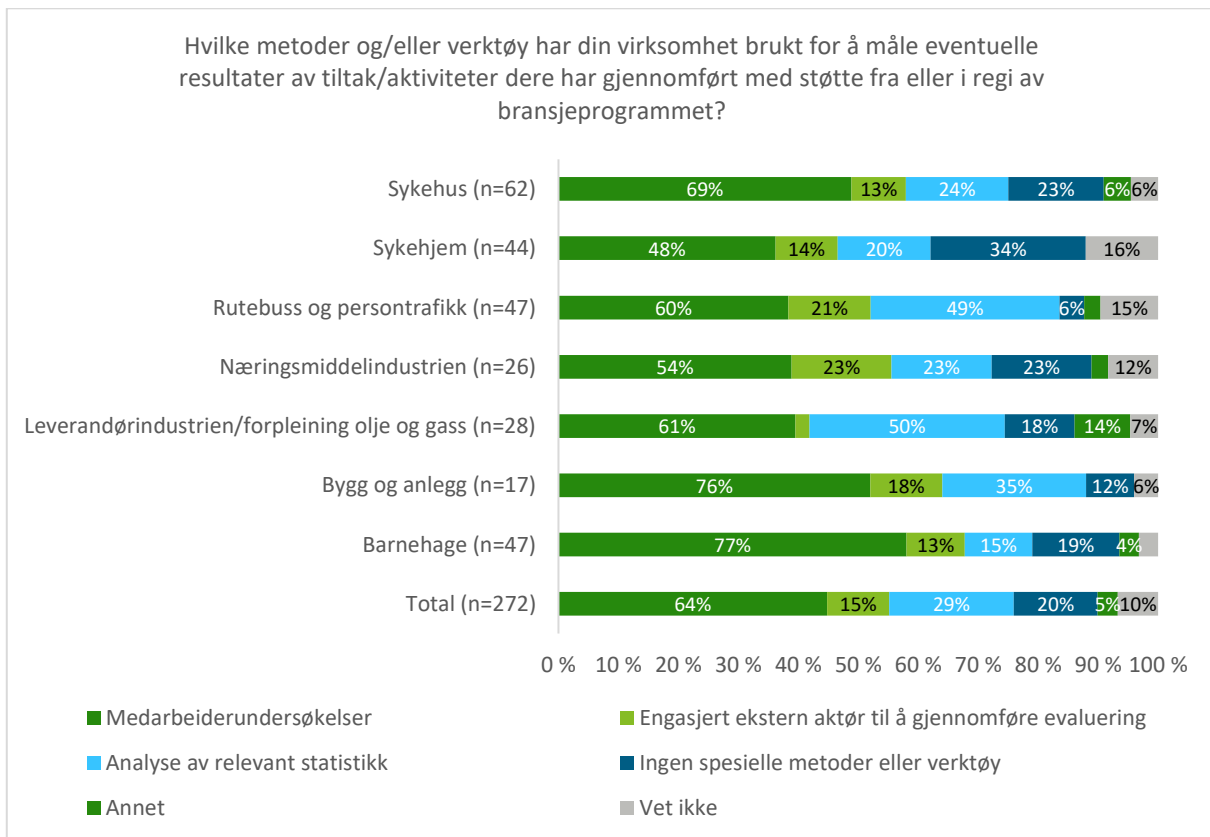
som i intervju gir uttrykk for at nettopp det å ikke ha en sentral styring av hvilke tiltak det skulle satses på, var intensjonen fra bransjeprogrammets side. Ideene skulle komme nedenfra, og virksomhetene skulle ikke oppleve at noe ble «tredd nedover hodene deres». Samtidig er det også enkelte som viser til at bransjeprogrammet ikke i tilstrekkelig grad har etterspurt evalueringer av gjennomførte tiltak, og at man derfor heller ikke har tilstrekkelig kunnskap om effekter. Dette medfører at det blir vanskelig å bruke erfaringene på en god måte for å vurdere hvordan tiltak/prosjekter kan overføres til andre virksomheter, blir det påpekt.

Når det gjelder virksomhetene som gjennomfører tiltak i regi av bransjeprogrammene eller med støtte fra bransjeprogrammene, ser vi ut fra svarene i spørreundersøkelsen som ble gjennomført rett før sommeren 2023 at det i hovedsak er medarbeiderundersøkelser som benyttes som verktøy for å belyse resultater av tiltak og aktiviteter (se Figur 9).

Relevant statistikk er i tillegg viktig i flere av bransjeprogrammene, men det er også en betydelig andel i flere av bransjeprogrammene som viser til at virksomheten ikke har noen spesielle metoder eller verktøy for å måle resultatene. I flere av bransjeprogrammene blir denne andelen enda høyere dersom man bare ser på svarene fra ledere. I bransjeprogram sykehjem har for eksempel nesten halvparten av lederne som har besvart undersøkelsen (n=15) svart at de ikke har noen spesielle metoder eller verktøy for å måle resultatene.

For noen av bransjeprogrammene kan den høye andelen som svarer «ingen spesielle metoder eller verktøy» ha sammenheng med at tiltak følgevalueres av eksterne miljøer. Både i bransjeprogram for sykehjem og bransjeprogram for sykehus kan dette være en forklarende faktor, jf. omtalen over av hvordan bransjeprogrammene skaffer seg kunnskap om måloppnåelse og effekter.

Figur 9: Metoder og verktøy for å måle resultater i virksomhetene.<sup>124</sup>



Kilde: Deloitte spørreundersøkelse til virksomheter som deltar i bransjeprogrammene, 2023

<sup>124</sup> Spørsmålet er stilt til ledere, tillitsvalgte og verneombud i virksomhetene

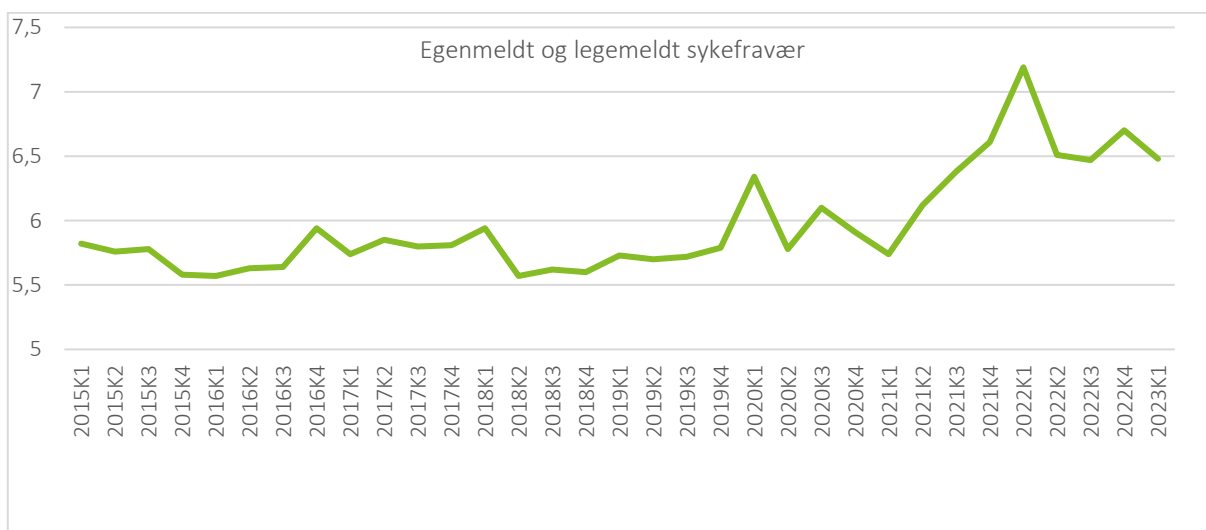
### 7.4.2 Effekter i form av redusert sykefravær

Alle bransjeprogrammene skal, basert på de overordnede målsetningene i gjeldende IA-avtale, bidra til å redusere sykefraværet nasjonalt med 10 prosent i forhold til 2018-nivået. Som nevnt i kapittel 4 om mål og føringer, er det samtidig viktig å være oppmerksom på at det ikke kun er bransjeprogrammene ansvar å nå dette målet – det er de samlede virkemidlene i IA-avtalen som skal bidra til å nå de overordnede målene. Bransjeprogram for barnehage, bransjeprogram for sykehus og bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk har i tillegg konkret satt seg mål om å redusere sykefraværet med 10 prosent i *deltakende virksomheter*. Øvrige bransjeprogram har ikke definert egne prosentvise mål for reduksjon av sykefraværet spesifikt for virksomheter som deltar i bransjeprogrammet/gjennomfører tiltak i regi av bransjeprogrammet. Samtidig kan det nevnes at også

bransjeprogram for sykehjem siden høsten 2021 jevnlig har målt utviklingen i sykefraværet i deltakende sykehjem.

Et vesentlig moment med hensyn til måloppnåelsen i inneværende IA-avtale, er at statistikk fra NAV viser at sykefraværet generelt økte under covid 19-pandemien, og at det samlede sykefraværet fremdeles ligger betydelig over nivået før pandemien. Figuren under viser utviklingen i nasjonal sykefraværstatistikk for alle arbeidstakere. Figuren inkluderer både egenmeldt og legemeldt sykefravær. Nærmere analyser viser at det *egenmeldte* sykefraværet hadde en tydelig økning mellom 2. kvartal 2021 og 4. kvartal 2022, men deretter ser ut til å ha sunket til et mer normalt nivå. Det *legemeldte* sykefraværet har imidlertid økt, og ligger i dag ca. 14 prosent over 2018-nivå.

Figur 10: Egenmeldt og legemeldt sykefravær. Alle bransjer. 2015-2023



Kilde: Statistikk utarbeidet av NAV

Flere av bransjeprogrammene har i sine årsrapporter vist til at det ikke er realistisk å nå målet om 10 prosent reduksjon av sykefraværet, og peker på at covid 19-pandemien har bidratt til en utvikling i motsatt retning. Det er imidlertid også enkelte bransjeprogram som i årsrapporter viser til nedgang i sykefravær enten i enkeltvirksomheter eller grupper av virksomheter, samtidig som de konstaterer at det overordnede målet ikke er realistisk å nå:

Vi har begynt å se gode resultater hos flere av sykehjemmene. Kamfjordhjemmet har blitt trukket frem som et svært godt eksempel. De har redusert sykefraværet fra 38% til 6% i perioden 2019 til 2022. Kamfjordhjemmet har vært med på å utvikle verktøyene i IA-bransjeprogram og deltatt på alle tiltakene til bransjeprogrammet. Sykehjemmet har fått stor omtale i mediene. Vi ser på medieomtalen som en faktor for å nå målet om 100 sykehjem i 2023.<sup>125</sup>

Også bransjeprogram for barnehage følger utviklingen i sykefraværet i deltakende virksomheter tett, og viser til følgende i sin årsrapport for 2022:

Til tross for ettervirkningene av pandemien, sammenlignet med barnehager generelt viser barnehagene som deltar i bransjeprogrammet positiv trend med hensyn til legemeldt sykefravær. Som gruppe har de deltakende barnehagene ligget betydelig over landssnittet tidligere, i 2021 var forskjellen redusert, og 2022 ligger de betydelig under snittet i bransjen. Dette viser at det systematiske og forebyggende arbeidet har gitt resultater.<sup>126</sup>

Samtidig peker STAMI, i andre delrapport i forbindelse med kartlegging av arbeidsmiljøforhold i IA-bransjeprogram, på at det i arbeidsmiljøkartleggingen i 2023 er en økt andel av de ansatte som oppgir at de har hatt et sammenhengende sykefravær på over 14 dager i løpet av året, sett i forhold til kartleggingen som ble gjennomført i 2021. I noen av bransjeprogrammene er det også en økning i andel respondenter som har hatt arbeidsrelatert fravær på mer enn 14 dager. Sistnevnte gjelder særlig respondenter innenfor leverandørindustrien og bygg og anlegg, der andelen har

økt fra henholdsvis 5,4 til 10 prosent og fra 6,4 til 11 prosent.

For fem av syv bransjeprogrammene har NAV utarbeidet statistikk som viser utviklingen i det legemeldte sykefraværet i virksomheter som deltar i bransjeprogrammet/gjennomfører tiltak i regi av bransjeprogrammet, sett i forhold til bransjesnittet. Dette har ikke vært mulig å utarbeide for alle de syv bransjeprogrammene, da det for bransjeprogram for sykehus og bransjeprogram for leverandørindustrien ikke har vært mulig å hente ut relevante data. For sykehusenes del viser NAV til at dette skyldes at de fleste større sykehus er registrert som ett B-nummer<sup>127</sup>, og at det ikke er mulig å hente ut data for de underenheter som gjør bruk av bransjeprogrammets tiltak. For leverandørindustrien er problemet at de aktuelle virksomhetene ikke kan knyttes til en spesifikk næringskode. Statistisk er det dermed ikke mulig å identifisere virksomhetene som deltar i bransjeprogrammet, og få frem gjennomsnittlig legemeldt sykefravær spesifikt for disse. For øvrige bransjer er virksomheter som deltar i bransjeprogrammet identifisert gjennom B-nummer, og det er gjort konkrete sammenligninger av sykefraværsutviklingen i disse virksomhetene/avdelingene sett i sammenheng med bransjen som helhet.<sup>128</sup>

Figuren under viser utviklingen i legemeldt sykefravær for sykehjem. Totalt er det ca. 960 sykehjem, med ca. 95 000 ansatte, i landet. Per 2. kvartal 2023 har bransjeprogrammets tiltak blitt brukt av 63 sykehjem, med ca. 9400 ansatte. Dette utgjør ca. 10 prosent av de ansatte i bransjen. Figur 11 viser at sykehjemmene som først ble en del av bransjeprogrammet (Gruppe 1), over tid har ligget over landssnittet når det gjelder legemeldt sykefravær. Dette har imidlertid endret seg fra slutten av 2022, da disse sykehjemmene har hatt en vesentlig nedgang i det legemeldte sykefraværet – nesten ned på 2018-nivå. Figuren viser også at sykehjem som nylig har

<sup>125</sup> Bransjeprogram sykehjem: Årsrapport 2022

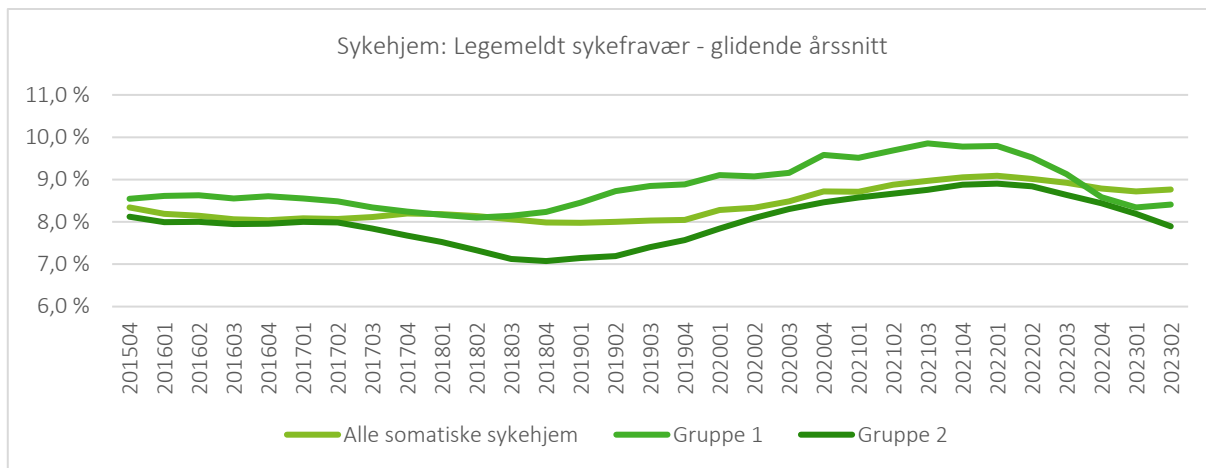
<sup>126</sup> Bransjeprogram barnehage: Årsrapport 2022

<sup>127</sup> Alle norske virksomheter registreres i AA-registeret (arbeidsgiver og arbeidstakerregisteret). Ved registrering blir man tildelt organisasjonsnummer, som igjen kan deles i J-nummer, B-nummer og O-nummer. J-nummer er det juridiske nummeret. Ansatte blir registrert på B-nummeret, og det opprettes separat B-nummer for hver relevant underenhet, avhengig av f.eks. funksjon og lokasjon. Et J-nummer kan dermed ha mange B-numre under seg, f.eks. vil hver kommune ha et J-nummer, mens kommunens enheter ligger som B-numre under dette.

<sup>128</sup> Videre i dette kapitlet presenteres sykefraværstatistikk og informasjon om antall virksomheter og antall ansatte i de ulike bransjene. Statistikken er utarbeidet av NAV høsten 2023, og kan på noen punkt avvike fra informasjon som er presentert om de ulike bransjene i kapittel 3 i rapporten, da det er benyttet ulike kilder.

blitt en del av bransjeprogrammet (Gruppe 2) over flere år har hatt et gjennomsnittlig legemeldt sykefravær som har ligget *under* landssnittet. Differansen har økt noe siden siste kvartal 2022.

**Figur 11: Utviklingen i legemeldt sykefravær ved sykehjem, 2015 - 2023<sup>129</sup>**

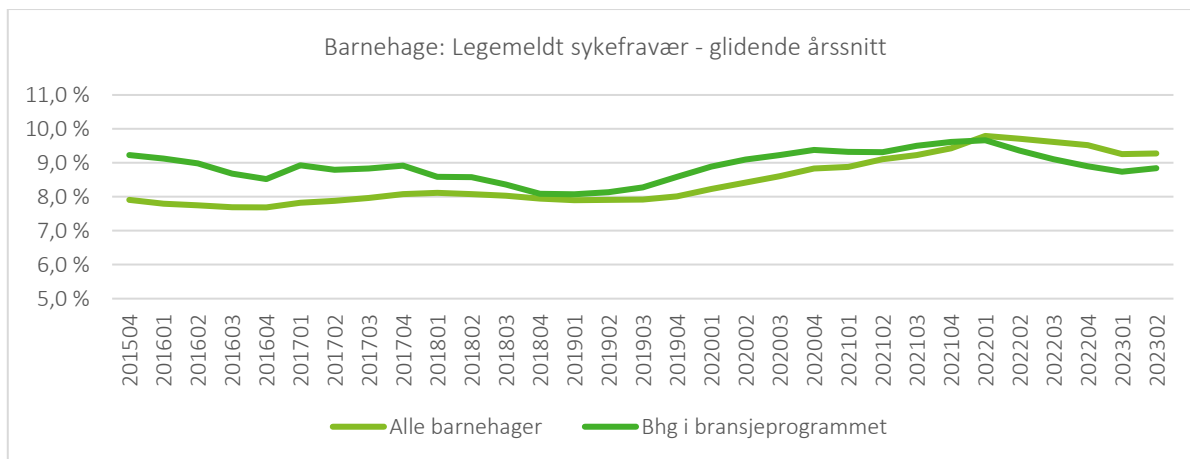


Kilde: Statistikk utarbeidet av NAV

Figuren under viser utviklingen i det legemeldte sykefraværet i barnehager. Ifølge NAV er det ca. 5300 barnehager i landet, med ca. 107 000 ansatte. 75 barnehager med ca. 2350 ansatte deltar i bransjeprogrammet, noe som utgjør ca. 2 prosent av ansatte i barnehagesektoren.

Som Figur 12 viser, har barnehagene som deltar i bransjeprogrammet konsistent hatt et høyere sykefravær enn bransjesnittet fram til 1. kvartal 2022, og har siden ligget ca. 5 prosent under bransjen samlet.

**Figur 12: Utviklingen i legemeldt sykefravær i barnehager, 2015 - 2023**



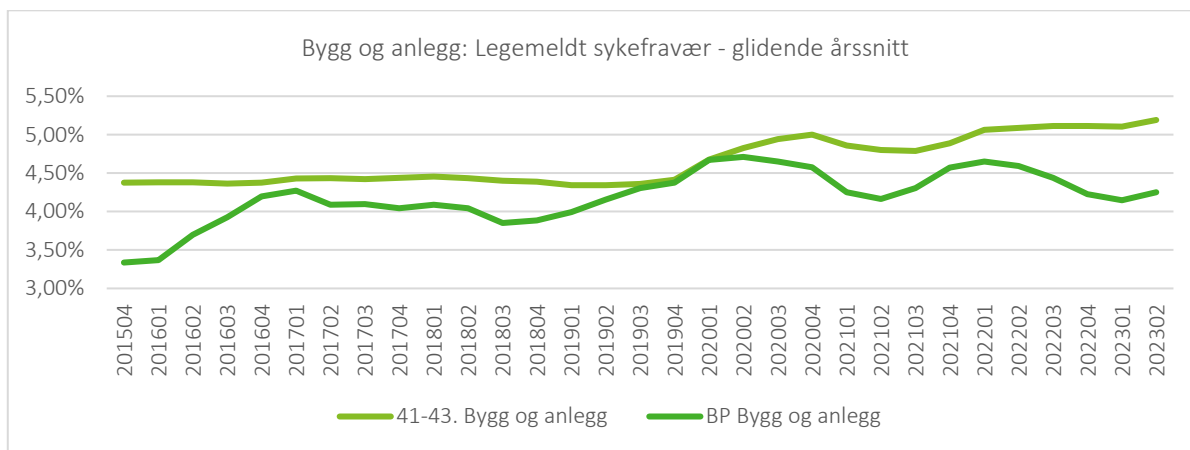
Kilde: Statistikk utarbeidet av NAV

<sup>129</sup> I figuren er sykehjemmene som deltar i bransjeprogrammet/benyttar tiltak og verktøy i regi av bransjeprogrammet delt i to grupper etter når de tok i bruk verktøy fra bransjeprogrammet første gang: Gruppe 1 – før 2022, Gruppe 2 – fra 2022.

Figur 13 viser utviklingen i det legemeldte sykefraværet for bygg og anlegg. Bygg og anlegg er en stor næring, med ca. 60 000 virksomheter og nær 230 000 ansatte totalt. Bransjeprogrammet brukes av litt over 100 enheter med unike b-numre. Mange av disse er del av større foretak, som tilhører næringer som ikke kommer inn under næringen bygg og anlegg. Disse er ikke inkludert i datagrunnlaget.

I figuren er det dermed kun 85 enheter som utgjør de virksomhetene som deltar i bransjeprogrammet. De har ca. 4 200 ansatte, og utgjør ca. 2 prosent av de ansatte i bransjen. De deltakende virksomhetene har et legemeldt sykefravær som ligger stabilt under sykefraværet for bransjen som helhet. I perioden 2019-2020 lå de nær landsnittet, men de viser en kraftig synkende tendens i forhold til bransjesnittet i 2022-23.

**Figur 13: Utviklingen i legemeldt sykefravær i bygg og anlegg, 2015-2023<sup>130</sup>**



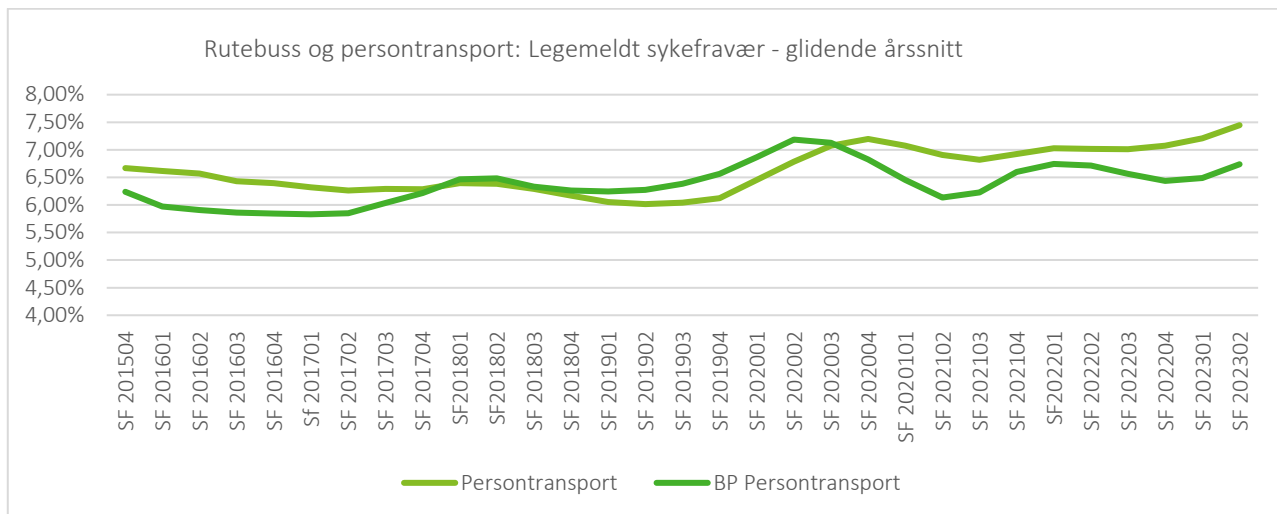
Kilde: Statistikk utarbeidet av NAV

Figur 14 viser utviklingen i legemeldt sykefravær for rutebuss og persontrafikk. Bransjen omfatter 550 virksomheter med ca. 26 000 ansatte. Bransjeprogrammet brukes av 18 virksomheter med ca. 5500 ansatte. Dvs. ca. 21 prosent av de ansatte innen rutebuss og persontrafikk.

De 18 virksomhetene som deltar i bransjeprogrammet hadde i 2018 et samlet legemeldt sykefravær på 6,26 prosent, altså over bransjesnittet. De deltakende bedriftene i bransjeprogrammet viser imidlertid en positiv tendens i forhold til landsnittet fra slutten av 2020. De siste 12 månedene (3. kvartal 2022 til 2. kvartal 2023) ligger de på 6,74 prosent, betydelig under bransjesnittet.

<sup>130</sup> 41-43 henviser til næringskoder.

**Figur 14: Utviklingen i legemeldt sykefravær i rutebuss og persontrafikk, 2015-2023**

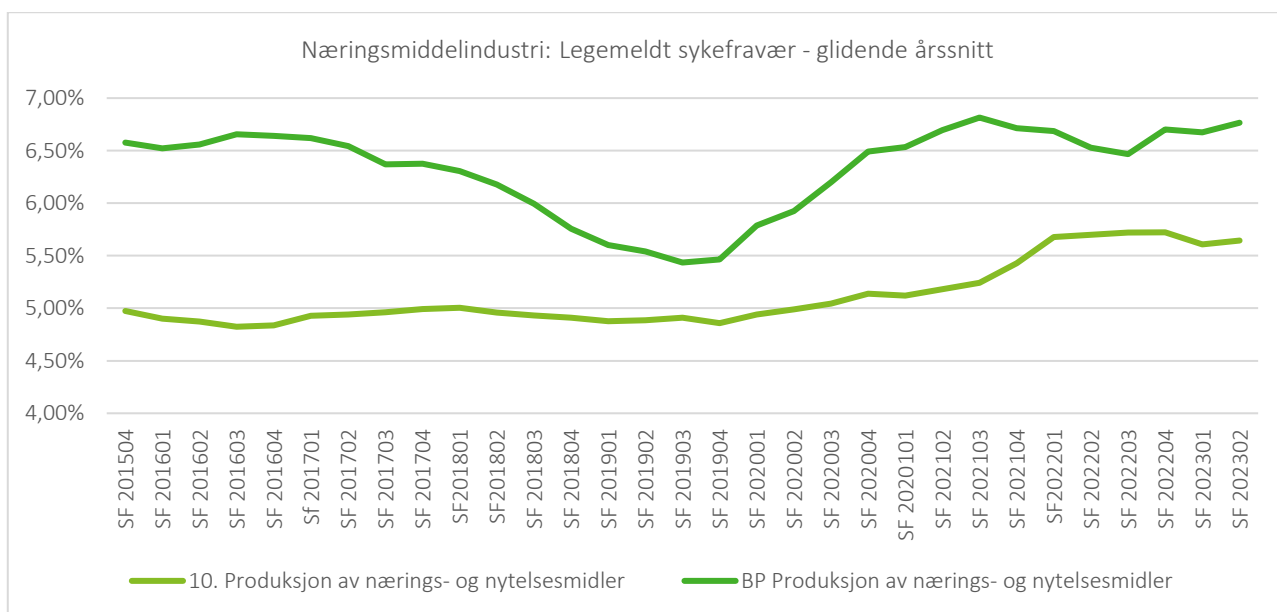


Kilde: Statistikk utarbeidet av NAV

Figur 15 viser utviklingen i legemeldt sykefravær i næringsmiddelindustrien. Dette er en bransje som omfatter nær 1 800 virksomheter med ca. 50 000 ansatte. Bransjeprogrammet brukes i 13 deltakervirksomheter, med ca. 1700 ansatte, dvs. ca. 3 prosent av de ansatte i bransjen.

Figuren viser at virksomhetene som deltar i bransjeprogrammet har et sykefravær som ligger betydelig over bransjesnittet, og har gjort dette i hele den aktuelle perioden. Det er en positiv utvikling i forhold til bransjesnittet i perioden 2021-22, men så øker forskjellen igjen.

**Figur 15: Utviklingen i legemeldt sykefravær i næringsmiddelindustrien, 2015-2023**



Kilde: Statistikk utarbeidet av NAV

Kort oppsummert viser statistikken fra NAV at alle bransjene har hatt en økning i det legemeldte sykefraværet siden 2018, og dermed ikke har bidratt til å nå IA-avtalens mål om 10 prosent reduksjon av det totale sykefraværet. Dette kan det være mange årsaker til, som vi vil komme tilbake til nedenfor. Tabell 9 viser gjennomsnittlig sykefravær i landet totalt og for hver av de utvalgte bransjene i henholdsvis 2018 og for de siste 12 månedene, samt prosentvis endring. Alle bransjene bortsett fra sykehjem har hatt en samlet prosentvis økning i det legemeldte sykefraværet som ligger over de nasjonale tallene. Samtidig viser gjennomgangen at

økningen i flere tilfeller har vært mindre for virksomhetene som deltar i bransjeprogrammene. Dette gjelder både bransjeprogram for barnehage, bransjeprogram for sykehjem, bransjeprogram for bygg og anlegg, og bransjeprogram for rutebil og persontrafikk. For næringsmiddelindustrien har tendensen vært motsatt. Der har virksomheter som deltar i bransjeprogrammet hatt en økning i det legemeldte sykefraværet på 18 prosent i perioden. Det foreligger ingen sikker dokumentasjon på årsakene til at utviklingen er ulik i virksomheter som deltar i bransjeprogrammene og bransjen for øvrig.

**Tabell 9: Endring i legemeldt sykefravær fra 2018 til 2023, nasjonalt snitt og utvalgte bransjer**

Bransje	Gjennomsnittlig sykefraværspersent 2018	Gjennomsnittlig sykefraværspersent siste 12-månedersperiode (K32022-K22023)	Prosentvis økning (i parentes fremgår ca. økning for virksomheter som deltar i bransjeprogrammet)
<b>Nasjonalt gjennomsnitt, alle bransjer</b>	4,78 %	5,46 %	14,2 %
Barnehager	7,94 %	9,28 %	16,9 % (10 %)
Sykehjem	7,98 %	8,77 %	9,8 % (2 % for Gruppe 1)
Bygg og anlegg	4,39 %	5,19 %	18,2 % (9 %)
Rutebuss og persontrafikk	6,17 %	7,45 %	20,8 % (8 %)
Næringsmiddelindustrien	4,91 %	5,64 %	14,9 % (18 %)

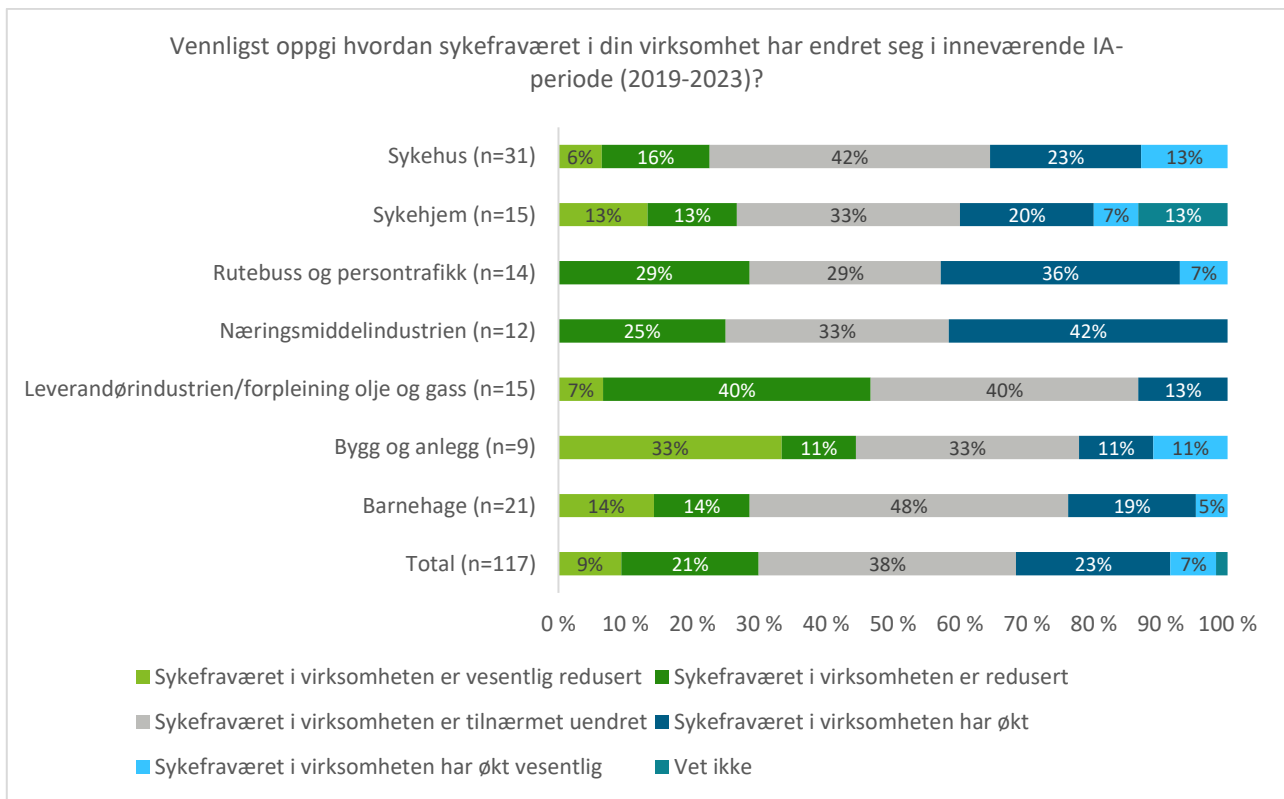
Kilde: Statistikk utarbeidet av NAV

### Virksomhetenes egenrapportering om utvikling i sykefraværet

Figuren under viser hva lederne som svarte på Deloittes spørreundersøkelse i juni 2023 svarte på spørsmål om hvordan sykefraværet i virksomheten har endret seg i løpet av inneværende IA-periode. Det er til dels store forskjeller mellom bransjeprogrammene, og figuren viser at lederne i virksomheter som tilhører *leverandørindustrien/forpleining olje og gass, samt bygg og anlegg* er de som i størst grad viser til reduksjon i sykefraværet. Andelen som svarer at sykefraværet er

tilnærmet uendret, er størst i virksomheter som tilhører *sykehus og barnehage*. Det er også en vesentlig andel i noen av bransjeprogrammene som svarer at sykefraværet har økt i løpet av den aktuelle perioden. Dette gjelder særlig rutebuss og persontrafikk og næringsmiddelindustrien. Sistnevnte samsvarer godt med sykefraværsstatistikken fra NAV som er gjengitt over. Det er samtidig viktig å være oppmerksom på at antall respondenter i de ulike bransjene varierer, og at dette kan ha betydning for den prosentvise fordelingen. Svarfordelingen indikerer likevel til dels store variasjoner i erfaringene både mellom og internt i de ulike bransjene.

Figur 16: Endring i virksomhetens sykefravær i inneværende IA-periode<sup>131</sup>



Kilde: Deloittes spørreundersøkelse til virksomheter som deltar i bransjeprogrammene, 2023

Respondentene i spørreundersøkelsen har også blitt spurt hvorvidt bransjeprogrammet har hatt effekter på enten korttids- eller langtidsfraværet i virksomheten. Som det går frem av Figur 17, er det en relativt liten andel i alle bransjeprogram som mener at dette *i stor grad* er tilfelle, med unntak av bransjeprogram for barnehage der 17 prosent viser til redusert korttidsfravær. Samtidig er det i flere av bransjeprogrammene en betydelig andel som

mener at dette *i noen grad* er tilfelle. Selv om flere av bransjeprogrammene vurderer korttids- og langtidsfravær likt eller tilnærmet likt, er det samlet for alle bransjeprogrammene en noe større andel som opplyser at korttidsfraværet er redusert, enn det er som opplyser at langtidsfraværet er redusert. Dersom dette stemmer, vil det være i samsvar med nasjonale trender for alle

<sup>131</sup> Spørsmålet er kun stilt til respondenter som har svart at de representerer ledelsen i virksomheten.

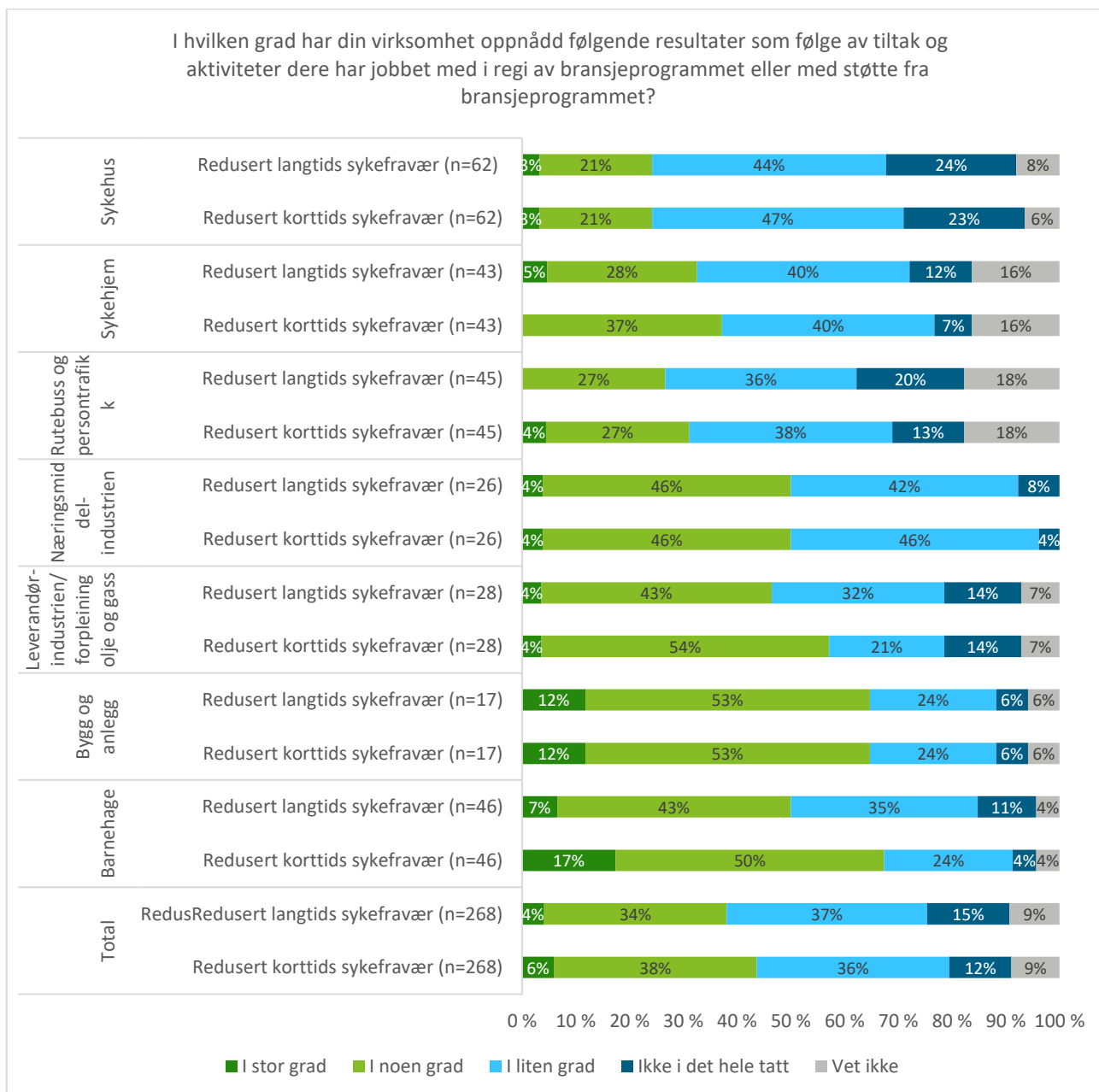


arbeidstakere uavhengig av bransjetilknytning, som kommentert innledningsvis i dette delkapitlet.

Andelen som mener at deltakelsen i bransjeprogrammet så langt *ikke i det hele tatt* har hatt noen virkning på sykefraværet, er størst i bransjeprogram for sykehus. I

denne sammenheng er det imidlertid verd å merke seg at informasjon som bransjeprogram for sykehus selv har hentet inn fra sykehusenheter som har arbeidet med tiltaket «Der skoen trykker», viser at sykefraværet har gått ned i 21 av 35 målte enheter.<sup>132</sup>

Figur 17: Redusert korttids og langtids sykefravær som følge av bransjeprogrammet<sup>133</sup>



Kilde: Deloitte's spørreundersøkelse til virksomheter som deltar i bransjeprogrammene, 2023

<sup>132</sup> Av halvårsrapport fra Bransjeprogram sykehjem i juni 2023 går det frem at det har vært gjennomført mer enn 100 prosesser med Der skolen trykker i til sammen 18 sykehus.

<sup>133</sup> Spørsmålet ble stilt til ledere, tillitsvalgte og verneombud i virksomhetene.

I intervju med ledere og ansattrepresentanter i et utvalg virksomheter, er det stor variasjon med hensyn til hvorvidt man opplever at iverksatte tiltak har hatt effekt på sykefraværet. I flere tilfeller vises det til at man jobber med tiltak som man har tro på at kan bidra til et redusert sykefravær på sikt. Samtidig er det også enkelte som peker på at man er usikre på realismen i målene. Det vises til at det er mange faktorer som påvirker sykefraværet, og dersom målene ikke er realistiske, kan det bli en belastning i seg selv å jobbe mot mål som oppleves som umulige å nå. Imidlertid er det også flere virksomheter der det vises til at man har sett en positiv utvikling den senere tiden, og at sykefraværet har gått ned. I flere tilfeller knytter de intervjuede utviklingen opp mot tiltak som er gjennomført i regi av eller med støtte fra bransjeprogrammet, selv om det ikke er noen som kan påvise sikre årsakssammenhenger. Slike eksempler ser vi både i bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk, bransjeprogram for næringsmiddelindustrien, bransjeprogram for barnehage, bransjeprogram for sykehjem og bransjeprogram for sykehus. Ved et sykehjem peker enhetsleder samtidig på at det er flere forhold som kan ha påvirket nedgangen i sykefraværet. Blant annet trekkes endringer i de fysiske omgivelsene frem, i tillegg til at en del ansatte som har ønsket å slutte i jobben nå har sluttet. Det vises imidlertid også til endringer i hvordan det arbeides med arbeidsmiljøet ved sykehjemmet, og at det i større grad enn før settes av tid blant annet til fagdager.

### **Bransjeprogrammenes vurderinger av sammenheng mellom iverksatte tiltak og reduksjoner i sykefraværet**

I intervjuer som høsten 2023 er gjort med styringsgruppemedlemmer og prosjektledere i de ulike bransjeprogrammene, presiseres det at arbeidet med å redusere sykefravær og frafall i bransjene er et langsiktig arbeid, og at det i de fleste tilfeller så langt er vanskelig å se konkrete resultater i form av redusert sykefravær. Det kommenteres også at dette er et viktig læringspunkt dersom noe tilsvarende skal settes i gang på nytt: Man må skru forventningene ned, og anerkjenne at dette er arbeid som tar tid. Særlig påpekes viktigheten av at man må akseptere at det tar tid å få selve strukturen i bransjeprogrammene opp og gå, og at det ikke er gjort på et øyeblikk å sørge for at forankringen er god blant alle de

*Resultatene kommer ikke over natten. Det viktigste vi gjør er å sette de der ute i stand til å løse utfordringer knyttet til arbeidsmiljø.*

#### **Styringsgruppeleder**

involverte partene. I tillegg poengteres det fra enkelte at det å endre et arbeidsmiljø handler om å endre blant annet holdninger og kultur, og dette er noe som både tar tid og krever innsats.

Flere bransjeprogram viser til utfordringer med å måle sykefraværet i enkeltvirksomheter der det gjennomføres tiltak, i tillegg til at statistikken fra NAV bare omfatter legemeldt fravær, og at man derfor heller baserer seg på mer kvalitative tilbakemeldinger om resultatene av tiltak. Et eksempel på dette er bransjeprogram for sykehjem:

Bransjeprogrammets fokus i effektoppfølgingen har derfor vært mer kvalitativt for å sikre at vi fanger opp den lokale utviklingen. Eksempler på effekter vi ser i sykehjemmene er at ledere har blitt trygge og evner å stå stødigere i møte med komplekse situasjoner, hjelperne opplever mer mestringfølelse i utøvelse av sin rolle i møte med sykehjemmene og det lokale partssamarbeid har blitt styrket. Vår oppfatning er at investeringen bransjeprogrammet har foretatt i kunnskapsutvikling hos sykehjemmene og hjelpeapparatet vil kunne gi varig effekt, og at både sykehjemmene og bransjen som helhet vil kunne høste gevinstene av dette på sikt, da de lokale initiativene dokumenteres tilstrekkelig til at de kan inspirere andre.<sup>134</sup>

Det er imidlertid enkelte av styringsgruppemedlemmene som i intervju stiller spørsmål ved hva denne typen kvalitative tilbakemeldinger egentlig sier om hvilke effekter tiltakene kan forventes å ha på sykefraværet. Det pekes på at det nærmest er en selvfølge at ledere er fornøyde med lederopplæring de har deltatt på, men at det ikke dermed er sikkert at sykefraværet blir lavere.

Samtidig som det vises til at dette er et langsiktig arbeid, er det – som omtalt tidligere i kapittelet - noen unntak der det også vises til konkrete resultater i form av redusert sykefravær.

<sup>134</sup> Bransjeprogram sykehjem: Årsrapport 2022.

I intervjuene er det særlig styringsgruppemedlemmer i bransjeprogram for barnehage som trekker frem at sykefraværstatistikk viser at fraværet har gått ned i barnehager som deltar i bransjeprogrammet. Også i bransjeprogram for sykehjem blir det vist til at man ser en faktisk effekt i form av at det legemeldte sykefraværet har blitt redusert, og fra bransjeprogram for sykehus pekes det på at man ser en trend når det gjelder reduksjon i sykefraværet, men med variasjoner. Samtidig er det også noen styringsgruppemedlemmer som kommenterer at man ikke kan si med sikkerhet om det er tiltakene i regi av bransjeprogrammene som har ført til nedgang i sykefraværet, eller om dette skyldes andre forhold. For eksempel peker et medlem av flere av styringsgruppene på at det er det rettes oppmerksomhet mot sykefravær og viktigheten av at dette reduseres, i seg selv kan ha en effekt, uten at dette har sammenheng med spesifikke tiltak.

---

*«Alle lederne er fornøyd». Det er en selvfølge. Men gjør det at sykefraværet blir lavere fordi de klarer å utøve bedre ledelse? Klarer de å hjelpe ansatte til å få en bedre arbeidshverdag? Som igjen resulterer i mindre sykefravær? Det har jeg ikke sett noen rapportering på.*

Styringsgruppemedlem, bransjeprogram for sykehjem

---

### Bedre grunnlag for å redusere sykefraværet på sikt

Fra flere bransjeprogram fremheves det at et viktig resultat så langt er at bransjene nå har et bedre grunnlag enn før for å kunne redusere sykefraværet og frafallet på sikt. Dette begrunnes med at virksomhetene har begynt å jobbe annerledes med arbeidsmiljø og egne utfordringer,

---

*Sykefraværet har gått ned. Men det å si at tiltakene har fungert er likevel vanskelig. Oppmerksomheten i seg selv kan for eksempel ha bidratt til forbedring. Eller kanskje de som var langtidssykmeldt har sluttet?*

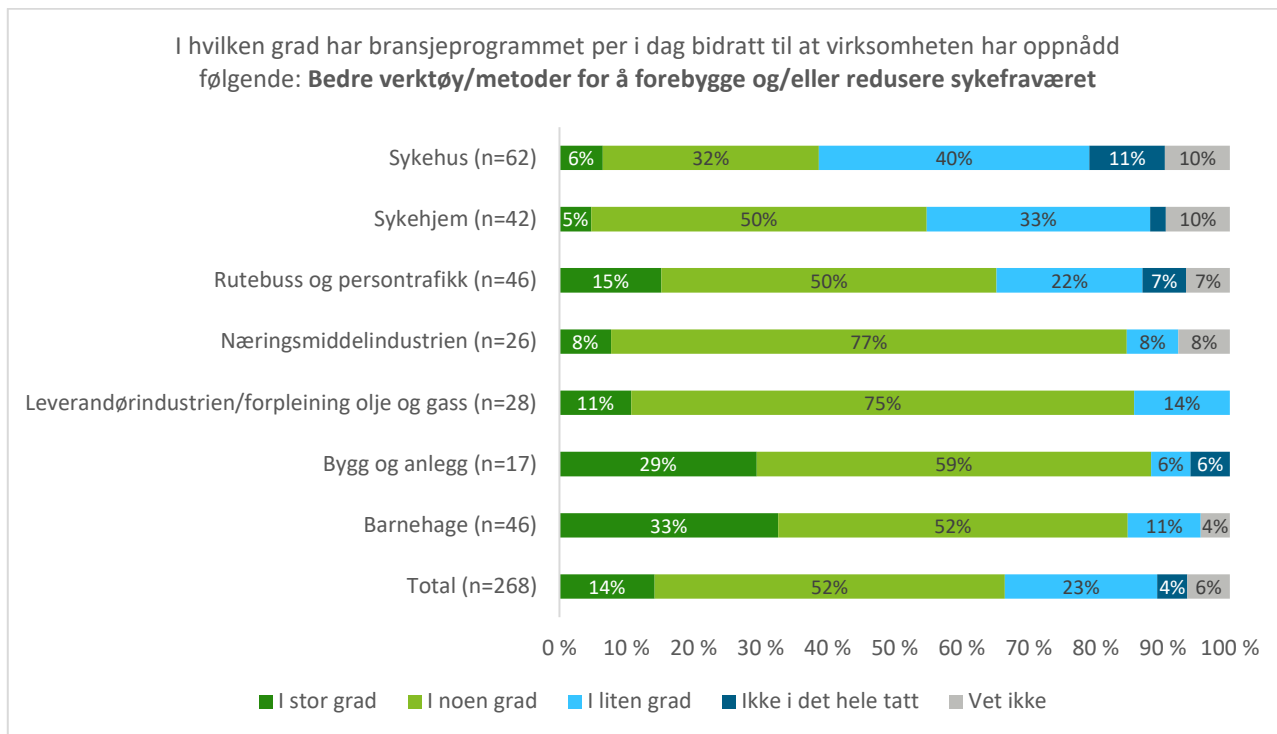
Styringsgruppemedlem i flere bransjeprogram

---

og at man har fått tilgang til metodikk som kan gi gode resultater på både kort og lang sikt. I noen bransjeprogram trekkes det også frem at bransjen har fått et bedre kunnskapsgrunnlag i form av forskningsprosjekter som er initiert av bransjeprogrammet eller med midler fra bransjeprogrammet. Det blir også vist at man gjennom virksomhetsspesifikke tiltak har fått en del kunnskap om hva som kan hjelpe, og at man kan håpe at det sprer seg. Imidlertid pekes det her på større usikkerhet med tanke på effekter i bransjen.

Også en del av representantene for virksomhetene som har svart på Deloittes spørreundersøkelse mener at man gjennom bransjeprogrammet har fått bedre verktøy eller metoder for å redusere eller forebygge sykefravær. Som Figur 18 viser, er det særlig i bransjeprogram for barnehage og bransjeprogram for bygg og anlegg en betydelig andel som mener at dette *i stor grad* er et resultat av bransjeprogrammet, men også i mange av de andre bransjeprogrammene er det en betydelig andel som mener at dette *i noen grad* er tilfelle. I motsatt ende er det en stor andel av respondentene i bransjeprogram for sykehus og bransjeprogram for sykehjem som mener at bedre verktøy eller metoder for å forebygge eller redusere sykefraværet *i liten grad* har vært et resultat av bransjeprogrammet.

Figur 18: Bedre verktøy og metoder som et resultat av bransjeprogrammene.<sup>135</sup>



Kilde: Deloitte's spørreundersøkelse til virksomheter som deltar i bransjeprogrammene, 2023

Når det gjelder svarene som fremgår av Figur 18, merker vi oss særlig forskjellene i svarfordelingen mellom respondenter fra bransjeprogram for barnehage og bransjeprogram for sykehjem. Disse to bransjeprogrammene har hatt et relativt tett samarbeid, og har satset på noen felles tiltak. Svarene kan dermed være en indikasjon på at samme tiltak fungerer ulikt og oppfattes ulikt i ulike virksomheter, selv om dette ikke er mulig å si med sikkerhet. Det er viktig å presisere at bransjeprogrammene også har gjennomført tiltak som har vært særegne for det enkelte bransjeprogram. Svarene i spørreundersøkelsen viser at de aller fleste respondentene i bransjeprogram for barnehage opplyser at de har arbeidet med *En bra dag på jobb* og at de har deltatt på kurs i rolleforståelse og partssamarbeid. Omtrent halvparten av respondentene i bransjeprogram for sykehjem svarer det samme, men variasjonen i hvilke tiltak det blir vist til er noe større.

En evaluering AFI har gjort av det felles kurset i rolleforståelse og partssamarbeid som er gjennomført av bransjeprogram for barnehage og bransjeprogram for sykehjem, underbygger samtidig antakelsen om at samme

tiltak kan fungere ulikt i ulike typer virksomheter. AFI bemerker i sin evalueringsrapport at det er forskjell på sykehjem og barnehager, og at barnehagene muligens har lettere for å ta i bruk og nyttiggjøre seg verktøy og ny kunnskap man får tilgang til gjennom kurset, sett i forhold til sykehjemmene. Blant annet vises det til at mange barnehageansatte er pedagoger, noe som kan gi et fortrinn i forhold til sykehjemsansatte med tanke på å jobbe med utviklingstiltak. Døgnturnus og stort lederspenning trekkes også frem som utfordringer i sykehjemmene, som kan påvirke utviklingsarbeidet, i tillegg til at det kommenteres at det «(...) kunne virke som om sykehjemsansatte strevde mer med tidspress og kontinuitet på kurset enn de fra barnehager.»<sup>136</sup>

Bransjeprogram for bygg og anlegg har også en stor andel respondenter som synes å ha tro på metodene eller verktøyene de har fått tilgang til. Som vi så i kapittel 6, har bransjeprogrammet til dels vektlagt utvikling av konkrete, tekniske tiltak knyttet til å redusere eksponering for risiko, men også mer organisatoriske tiltak som for eksempel basisprogram i ledelse og ByggRygg. Undersøkelsen viser at de fleste respondentene oppgir at virksomheten har

<sup>135</sup> Spørsmålet ble stilt til ledere, tillitsvalgte og verneombud.

<sup>136</sup> Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet: Evaluering av «Kurs i rolleforståelse og partssamarbeid.» AFI-RAPPORT 2023:10. Side 63.

deltatt på *Basisprogram i ledelse og/eller ByggRygg*, noe som kan indikere at det blant annet er disse tiltakene det henvises til når man oppleves å ha fått tilgang til bedre metoder og verktøy. Det er samtidig viktig å være oppmerksom på at det er få respondenter fra bransjeprogrammet som har besvart spørreundersøkelsen, noe som medfører at enkeltrespondenters svar får store prosentvise utslag.

---

Resultatene er mer enn bare tall. Det handler også om det forebyggende og det handler om tankegangen som endres. Det er veldig bra. (...) Det er lagt et viktig grunnlag.

#### Styringsgruppedlem

---

Som nevnt over er det i intervju med prosjektledere og styringsgruppedlemmer mange som viser til at man ikke nødvendigvis har klart å redusere sykefraværet ennå, men at man har lagt et grunnlag for å kunne redusere sykefraværet på sikt. Blant annet er det flere i bransjeprogrammene med hovedvekt av sentralt initierte tiltak som viser til bedre partssamarbeid og ny og bedre forståelse av arbeidsmiljø som de viktigste resultatene av arbeidet så langt. Dette er resultater vi kommer tilbake til senere i kapitlet.

### 7.4.3 Effekter i form av redusert frafall fra arbeidslivet

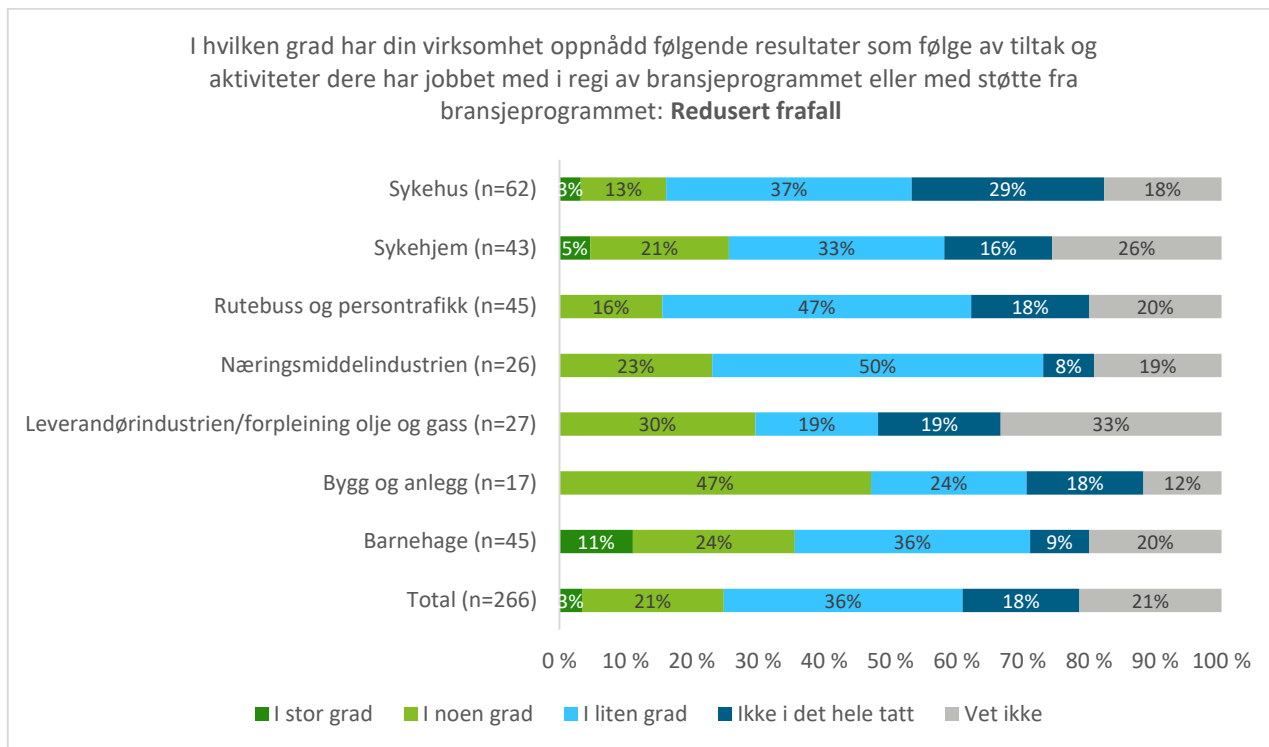
Det andre hovedmålet i gjeldende IA-avtale er at frafallet fra arbeidslivet skal reduseres. Målet er imidlertid ikke nærmere spesifisert i IA-avtalen eller andre føringer. Som omtalt i kapittel 4 er det heller ikke noen av bransjeprogrammene som har operasjonalisert målet om

å redusere frafall nærmere (eksempelvis hvor stor andel redusert frafall man ønsker å oppnå i bransjen), og det er ikke spesifisert hvor stor utfordringen med frafall er i de ulike bransjene.

Spørreundersøkelsen Deloitte gjennomførte rett før sommeren 2023, viser at representanter for virksomhetene som deltar i bransjeprogrammene i relativt liten grad opplever at frafallet i virksomheten er redusert som følge av deltakelsen i bransjeprogrammet. Det er samtidig

en del forskjeller mellom de ulike bransjeprogrammene, og Figur 19 viser at bransjeprogram for barnehage utmerker seg med den største andelen som svarer at frafallet *i stor grad* er redusert, mens bransjeprogram for bygg og anlegg har den største andelen som svarer at dette *i noen grad* er tilfelle. I de fleste bransjeprogrammene er det også en relativt stor andel som svarer at de ikke vet om frafallet er redusert.

Figur 19: Redusert frafall som følge av deltakelse i bransjeprogrammet.<sup>137</sup>



Kilde: Deloitte spørreundersøkelse til virksomheter som deltar i bransjeprogrammene, 2023

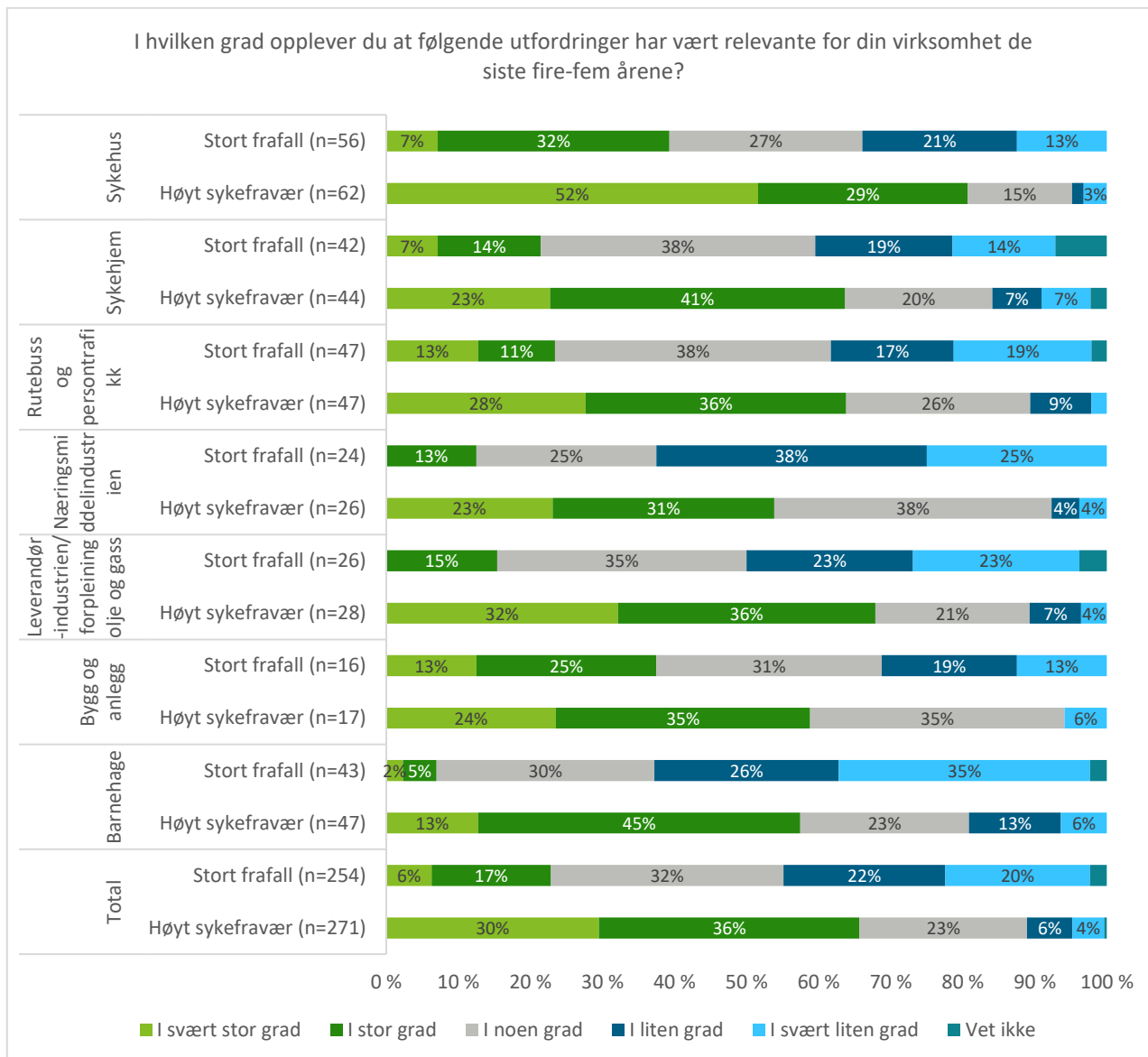
Det er viktig å være oppmerksom på at respondentene som har besvart spørreundersøkelsen i 2023 i relativt liten grad oppgir at stort frafall de siste årene har vært en relevant utfordring for virksomheten. Dette i motsetning til utfordringer med høyt sykefravær, som et flertall av respondentene i samtlige bransjeprogram viser til som en vesentlig utfordring, jf. Figur 20.

I tillegg kan en viktig faktor være at det å redusere frafallet er et enda mer langsiktig arbeid enn det å

forebygge sykefravær. I IA-avtalen går det frem at man med frafall mener personer i yrkesaktiv alder som ikke kommer tilbake til arbeid etter fravær, og at dette vanligvis er langtidssykmeldte som går over på arbeidsavklaringspenger og etter hvert til uføretrygd, eller personer som går over til tidligpensjonering. Med andre ord kan det å redusere sykefraværet i en virksomhet bidra til å redusere frafall på sikt.

<sup>137</sup> Spørsmålet ble stilt til ledere, tillitsvalgte og verneombud i virksomhetene.

Figur 20: Frafall og sykefravær som utfordringer i virksomhetene<sup>138</sup>



Kilde: Deloitte's spørreundersøkelse til virksomheter som deltar i bransjeprogrammene, 2023

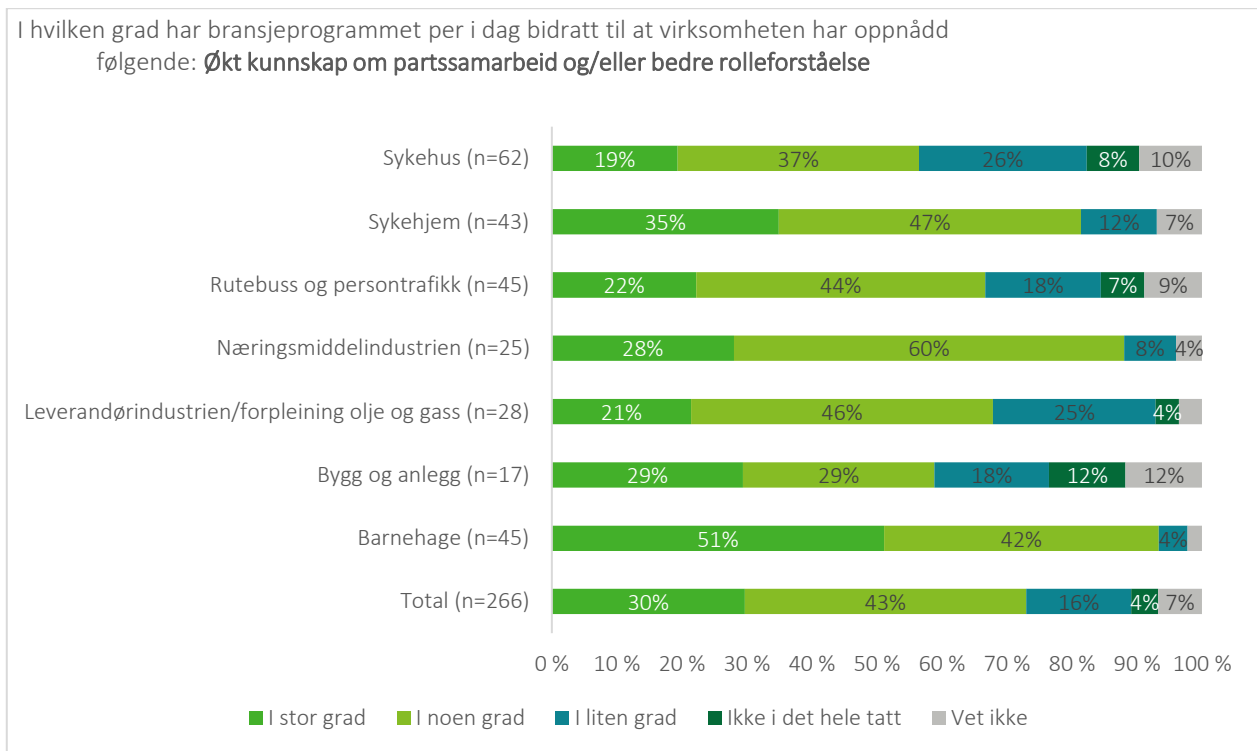
<sup>138</sup> Spørsmålet ble stilt til ledere, tillitsvalgte og verneombud i virksomhetene.

### 7.4.4 Økt partssamarbeid som et resultat av bransjeprogrammene

Flere av bransjeprogrammene har lagt vekt på å øke kunnskapen om partssamarbeid på arbeidsplassen, og å bidra til bedre rolleforståelser i partssamarbeidet. I spørreundersøkelsen Deloitte gjennomførte i 2023, svarer en betydelig andel av respondentene i samtlige bransjeprogram at bransjeprogrammet har bidratt til økt kunnskap om partssamarbeid og/eller bedre rolleforståelse. Som det går frem av Figur 21 er det

samtidig noen tydelige forskjeller mellom bransjeprogrammene, og bransjeprogram for barnehage skiller seg ut ved at mer enn halvparten av respondentene har svart at dette *i stor grad* er tilfelle. I andre enden av skalaen finner vi bransjeprogram for sykehus, som har den laveste andelen som svarer *i stor grad*, og den høyeste andelen som svarer enten *i liten grad* eller *ikke i det hele tatt*.

Figur 21: Økt kunnskap om partssamarbeid og rolleforståelse som resultat av bransjeprogrammet.<sup>139</sup>



Kilde: Deloittes spørreundersøkelse til virksomheter som deltar i bransjeprogrammene, 2023

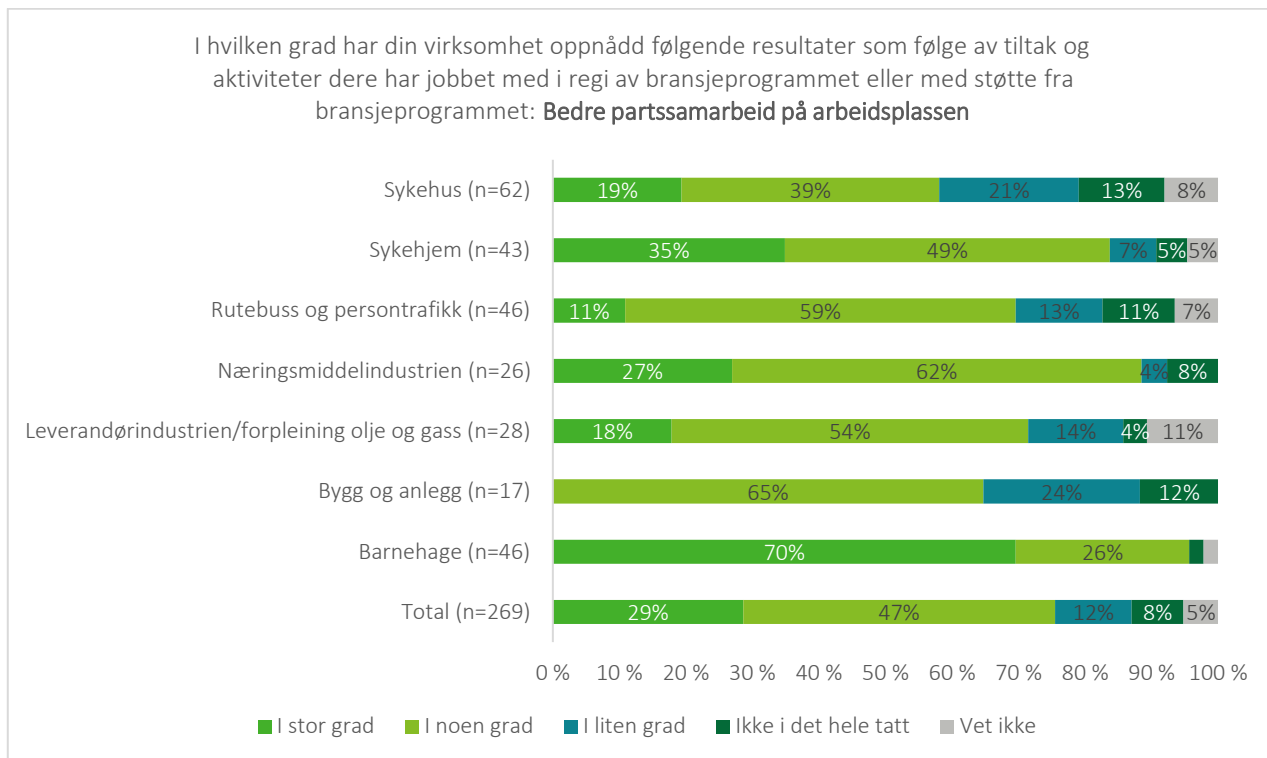
Mange respondenter viser også til at et resultat av bransjeprogrammet ikke bare er mer *kunnskap* om partssamarbeid og roller, men at det *faktiske* partssamarbeidet på arbeidsplassen også har blitt bedre. Figur 22 viser at bransjeprogram for barnehage igjen utmerker seg, ved at hele 70 prosent av respondentene svarer at dette *i stor grad* er tilfelle. Også i bransjeprogram for sykehjem er det en betydelig andel av

respondentene som mener at partssamarbeidet *i stor grad* har blitt bedre, og bransjeprogram for næringsmiddelindustrien har en høy andel respondenter som mener at partssamarbeidet enten *i stor* eller *i noen grad* har blitt bedre.

<sup>139</sup> Spørsmålet ble stilt til ledere, tillitsvalgte og verneombud i virksomhetene.



Figur 22: Bedre partssamarbeid som resultat av bransjeprogrammet<sup>140</sup>



Kilde: Deloitte's spørreundersøkelse til virksomheter som deltar i bransjeprogrammene, 2023



**Oppsummering av AFIs hovedfunn i evaluering av kurs i rolleforståelse og partssamarbeid**

Bransjeprogram for barnehage engasjerte AFI for å følgeevaluere et av deres sentrale tiltak, kurset i rolleforståelse og partssamarbeid. Sentrale funn var:

- Metodeverktøyene ble formidlet godt gjennom partssamarbeidet og ble tatt i bruk av de ansatte, og førte til følelse av større samhold og felles rammeforståelse.
- Problemer og utfordringer ble sett fra flere sider og ulike tiltak ble kartlagt. De ansatte ble motivert til å forbedre arbeidsmiljøet ut fra opplevelsen av et godt partssamarbeid.
- Alle tre partene opplevde at deres rolle i gruppen ble tydeligere og mer profesjonell. Partene så ikke på seg selv som motparter når de skulle jobbe med arbeidsmiljø.
- Antall verneombud og tillitsvalgte, samt medvirkning, økte som et resultat av påmelding til kurset og flere har blitt aktive gjennom å ta på seg rollene.

Kilde: AFI-rapport 2023:10, side 3.

STAMIS funn bekrefter langt på vei at iverksatte tiltak har bidratt til økt samarbeid mellom ledelse og ansattes representanter, selv om spørsmålene er stilt noe annerledes i deres undersøkelse. Blant respondentene som er kjent med at det er iverksatt tiltak for å forbedre arbeidsmiljøet, viser STAMI til at det i flere av bransjene er en økende andel (fra 2021 til 2023) som svarer at tiltaket har bidratt til å bedre samarbeid og samhandling mellom ansatte og ledelsen. Dette gjelder alle bransjer med unntak av bygg og anlegg og leverandørindustrien/forpleining. Andelen som har svart ja på dette spørsmålet i 2023 varierer mellom 70 prosent (rutebuss og persontrafikk) og 84 prosent (barnehage). I STAMIS undersøkelser ble respondentene også bedt om å svare på hvorvidt de opplever at samarbeidet mellom ledelse og ansattes representanter er godt. De fleste bransjeprogrammene har hatt en positiv utvikling fra 2021 til 2023, blant annet har andelen som opplever samarbeidet som godt økt fra 46 til 66 prosent i bransjeprogram for sykehus, og fra 76 til 82 prosent i bransjeprogram for barnehage. Både bransjeprogram for sykehjem, bygg og anlegg og forpleiningsindustrien har hatt en liten nedgang i andel

<sup>140</sup> Spørsmålet ble stilt til ledere, tillitsvalgte og verneombud i virksomhetene.

respondenter som opplever et godt samarbeid mellom ledelse og ansattes representanter. Samtidig er det til dels stor variasjon mellom bransjeprogrammene når det gjelder andel som mener det er godt samarbeid mellom ledelse og ansatte, fra 55 prosent i bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk til 82 prosent i bransjeprogram for barnehage.

Bransjeprogram for barnehage og bransjeprogram for sykehjem har, som omtalt tidligere i rapporten, i fellesskap utviklet og gjennomført kurs i rolleforståelse og partssamarbeid. Blant respondentene som har besvart Deloitte spørreundersøkelse, er det 75 prosent i bransjeprogram for barnehage og 57 prosent i bransjeprogram for sykehjem som opplyser at virksomheten der de arbeider har gjennomført dette kurset, noe som kan ha påvirket svarfordelingen i figuren over.

I bransjeprogram for barnehages årsrapport for 2022 trekkes det frem at kurset ikke bare har bidratt til et bedre samarbeid i eksisterende partsgrupper, men at det også har bidratt rekrutterende i barnehager der man tidligere ikke har hatt tillitsvalgte:

Kursets popularitet viser seg blant annet i rekrutterende effekt i barnehager som ikke har tillitsvalgte. Dette finner AFI, som har evaluert kurset: Antall verneombud og tillitsvalgte økte som et resultat av påmelding til kurset. Flere av disse rollene ble opprettet. Flere har blitt aktive gjennom å ta på seg rollene.<sup>141</sup>

AFI presiserer i evalueringen av dette kurset at det ikke har vært en ambisjon for følgeforskningen å kartlegge kursets direkte effekt på arbeidsmiljø og sykefravær. Det blir vist til at det å endre kulturer knyttet til sykefravær er tidkrevende, og ikke vil kunne måles allerede kort tid etter kursgjennomføringen. Samtidig bygger kurset på forskning som viser at arbeidsmiljø og organisasjonskultur henger tett sammen, og at partssamarbeidet kan være sentralt i denne sammenheng. AFI peker blant annet på at forskning har vist at partssamarbeid er driveren i forbedring av arbeidsmiljø som reduserer sykefravær og frafall, og at dette er en årsak til at partssamarbeid er et viktig ben i IA-avtalen.

I intervjuer Deloitte har gjort med ledere og ansatterepresentanter ved sykehjem og barnehager som

deltar i bransjeprogrammet, fremheves gjennomgående kurset i rolleforståelse og partssamarbeid som et nyttig tiltak som har ført til konkrete endringer når det gjelder samarbeidet mellom ledelse, tillitsvalgte og verneombud, og hvordan man i virksomheten jobber med forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Det vises til at de ansattes representanter både tar og får en større rolle i virksomheten enn før, og at det i økt grad er partsgruppen, ikke bare ledelsen, som driver utviklingsprosjekter. Flere viser også til hyppigere og bedre møter, og at flere har ønsket å ta på seg roller som tillitsvalgte og verneombud.

---

*Vi ser nå på partsgruppen som en del av ledelsen i barnehagen. (...) Møtestrukturen har endret seg ved at det ikke alltid er ledelsen som styrer møter. Partsgruppen står mer frem og leder møter og presenterer seg på personalmøter. De har blitt flinke bidragsyttere i ulike møter i barnehagen.*

*Styrer i barnehage som har deltatt på kurs i rolleforståelse og partssamarbeid*

---

Også styringsgruppemedlemmer i andre bransjeprogram viser til økt partssamarbeid som et resultat av bransjeprogrammet. Blant annet blir det fra bransjeprogram for sykehus trukket frem at partssamarbeidet er styrket både sentralt og lokalt. Det pekes på at man har lyktes med å profesjonalisere en del arbeidsprosesser og måter å involvere partene på, der det tidligere var mer vilkårlig. Samtidig viser svarene i spørreundersøkelsen (figur 22) at det er en relativt lav andel av respondentene ved sykehus som opplever at partssamarbeidet har blitt bedre, særlig sett i forhold til enkelte andre bransjer. Dette til tross for at partssamarbeidet har blitt vektlagt i tiltakene og gjennom hele prosessen. Gjennom intervju og dokumentasjon fra bransjeprogrammet kommer det frem at det kan være enkelte organisatoriske og strukturelle hindre i sektoren som gjør partssamarbeidet utfordrende. Blant annet kan dette handle om at tiltak knyttet til bransjeprogrammet gjennomføres på avdelingsnivå, mens tillitsvalgte ved sykehusene ofte representerer ansatte i mange avdelinger, og ikke nødvendigvis er tilknyttet de

<sup>141</sup> Bransjeprogram barnehage: Årsrapport 2022

avdelingene som arbeider med for eksempel *Der skoen trykker*. Dette kommer vi tilbake til senere i kapittelet.

I intervju høsten 2023 er det flere styringsgruppemedlemmer fra bransjeprogram for barnehage og bransjeprogram for sykehjem som trekker frem partssamarbeidet i virksomhetene som det viktigste resultatet så langt. Det blir poengtert at endringene legger et godt grunnlag for ytterligere effekter. Blant annet bemerkes det at partsgruppen i økt grad har felles ansvar for tiltak knyttet til arbeidsmiljøet, og at dette har stor betydning for oppmerksomheten som rettes mot forebyggende arbeidsmiljøarbeid på arbeidsplassen.

---

*Jeg opplever at man har fått en større forståelse om at samarbeid er viktig for å få ned sykefraværet. Ansatte, tillitsvalgte, verneombud og ledelse. De har fått en større forståelse for partssamarbeidet gjennom bransjeprogrammet.*

*Verktøyene er gode, men ikke så veldig nye. Det virker som implementeringen er det som skiller seg ut. (...) Dette er viktige skritt på veien til å nå disse store målene.*

---

#### Styringsgruppemedlem - bransjeprogram barnehage

Samtidig blir det i enkelte andre bransjeprogram kommentert at partssamarbeidet etterspørres på lokalt nivå, og at selv om partene sentralt jobber sammen om dette, har man ikke klart å etablere partssamarbeidet like godt lokalt. Gjennom intervju med ledere og ansatterepresentanter i et utvalg virksomheter som deltar i de ulike bransjeprogrammene, trekker enkelte frem bedre partssamarbeid som et resultat også i tilfeller der det ikke har vært satset spesifikt på tiltak relatert til partssamarbeid. Kravet om at partene i fellesskap skal arbeide med tiltak, oppleves i seg selv å ha bidratt til bedre partssamarbeid. Det kommer imidlertid også frem eksempler fra bransjeprogram bygg og anlegg og bransjeprogram rutebuss og persontrafikk på at tillitsvalgte eller verneombud opplever å ikke være reelt involvert, og der det fra en ansattrepresentants side pekes på at tiltaksarbeid er ledelsesstyrt, selv om det i søknaden om midler til bransjeprogrammet vises til at det er et aktivt partssamarbeid.

AFI har også følgevaluert tolv virksomheter som har iverksatt ulike tiltak i regi av bransjeprogram for næringsmiddelindustrien. I evalueringsrapporten pekes det på at partssamarbeidet i disse virksomhetene ser ut til å fungere godt på overordnet nivå, men at tillitsvalgte og verneombud i varierende grad har kontakt med de ansatte de representerer, og at mange ansatte ikke er kjent med verken partssamarbeidets rolle eller mer konkret rollene til tillitsvalgte og verneombud.<sup>142</sup>

Bransjeprogram for leverandørindustrien viser i sin årsrapport for 2022 til at et av de virksomhetsspesifikke tiltakene som har fått støtte fra bransjeprogrammet, dreier seg om forsterket samarbeid mellom verneombudstjenesten og ledelse. Det pekes på resultater i form av en ny arena å samhandle på og at verneombudene både har fått en tydeligere rolle og i større grad blir sett og respektert for den jobben de gjør.

I intervju med styringsgruppemedlemmer i bransjeprogrammene vektlegges også partssamarbeidet på sentralt nivå som et viktig resultat av bransjeprogram som virkemiddel. Blant annet trekkes det frem at bransjeprogrammet har bidratt til å ansvarliggjøre partene på en måte man ikke har sett i forbindelse med tidligere IA-avtaler.

Det påpekes også at partene dels har hatt et noe anstrengt forhold til hverandre fra før, og primært har møttes i konfliktsituasjoner. De har gjennom bransjeprogrammet fått mulighet til å bli bedre kjent og prøve ut en ny samarbeidsform, noe som omtales som både viktig og vellykket. Det vises til at bransjeprogrammene har gitt partene en arena der de har felles interesser og har etablert et konstruktivt samarbeid. Enkelte viser også til at partene gjennom dette samarbeidet har fått et felles kunnskapsgrunnlag de forholder seg til. Samtidig er det også representanter fra enkelte bransjeprogram som gir uttrykk for at partene kjente hverandre godt fra før, og at bransjeprogrammet ikke har hatt noen merverdi for partssamarbeidet på nasjonalt nivå i den aktuelle bransjen.

<sup>142</sup> Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet: IA Bransjeprogram i næringsmiddelindustrien – hva har vi lært? Erfaringer og undervisningsrefleksjoner tre år inn i programperioden. AFI-RAPPORT 2023:02

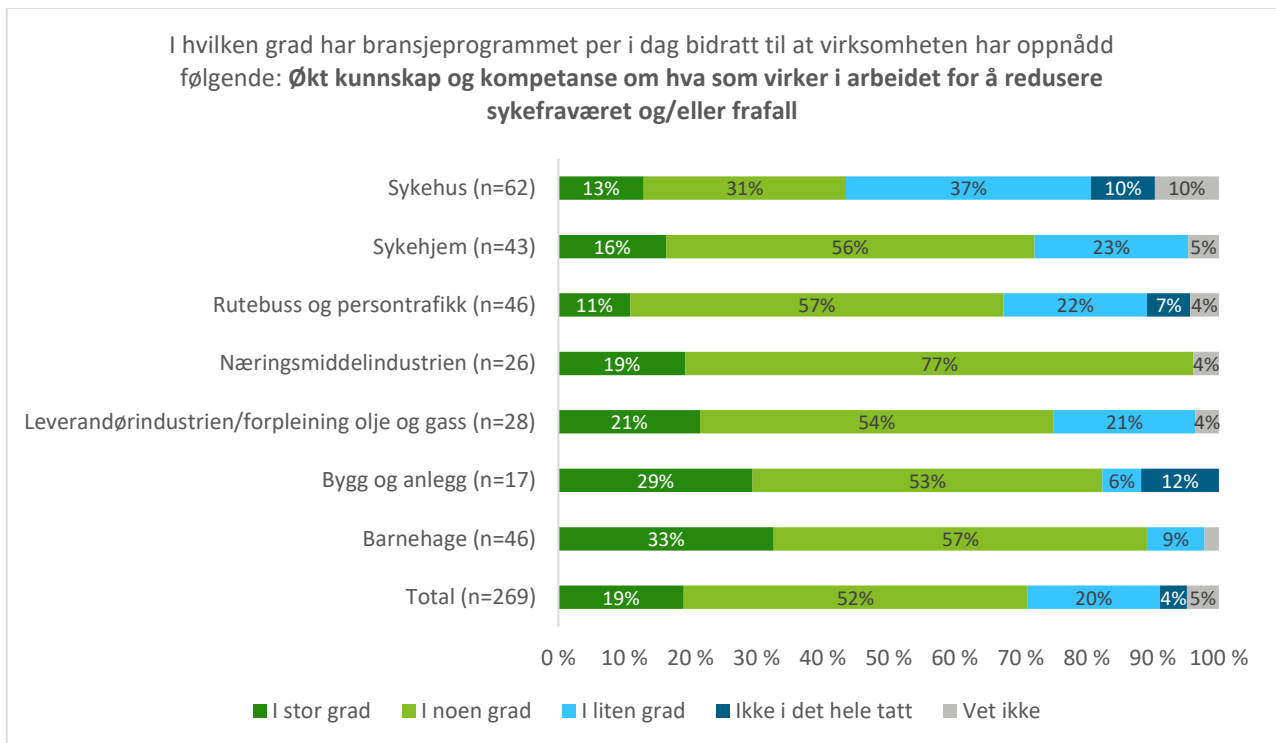
### 7.4.5 Bedre kunnskapsgrunnlag og mer erfaringsdeling i bransjen som resultat av bransjeprogrammene

I flere av bransjeprogrammene har det vært en uttrykt målsetning å få bedre kunnskap om hva som virker med tanke på å redusere sykefraværet. Det vises til behov for mer kunnskap om effektive tiltak, og at det i denne forbindelse er viktig både å prøve ut tiltak og å dele erfaringer mellom virksomheter i bransjen. Dette er blant annet momenter som blir vektlagt i bransjeprogrammene som har valgt å legge til rette for å gi tilskudd til virksomhetsspesifikke tiltak. Det er også enkelte bransjeprogram som har fått gjennomført forskningsprosjekter som har hatt som formål å styrke kunnskapsgrunnlaget som legges til grunn for det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. I bransjeprogram for barnehage har for eksempel NORCE blitt engasjert til å gjennomføre et forskningsprosjekt som omhandler sammenhengene mellom tjenestekvalitet og arbeidsmiljø. Rapportene fra oppdraget er gjort tilgjengelig gjennom

bransjeprogrammet, og resultatene er formidlet blant annet gjennom erfaringskonferanser som har blitt arrangert.

Spørreundersøkelsen som ble gjennomført i 2023 i virksomheter som deltar i bransjeprogrammene, viser at en god del respondenter i noen av bransjeprogrammene peker på økt kunnskap og kompetanse om hva som virker som et resultat av bransjeprogrammene. Bransjeprogram for barnehage er bransjeprogrammet der størst andel av respondentene svarer at dette *i stor grad* er tilfelle, tett fulgt av bransjeprogram for bygg og anlegg. Bransjeprogram for sykehus er på den annen side det bransjeprogrammet som har størst andel respondenter som mener at økt kunnskap og kompetanse *i liten grad* er et resultat av bransjeprogrammet.

Figur 23: Økt kunnskap og kompetanse som et resultat av bransjeprogrammet.<sup>143</sup>



Kilde: Deloitte's spørreundersøkelse til virksomheter som deltar i bransjeprogrammene, 2023

<sup>143</sup> Spørsmålet ble stilt til ledere, tillitsvalgte og verneombud i virksomhetene.

Intervjuene som er gjort i utvalgte virksomheter, viser også at det i noen tilfeller legges vekt på at man har fått bedre verktøy for å analysere egne utfordringer, og dermed har bedre forutsetninger for å iverksette riktige tiltak. I enkelte barnehager legges det for eksempel vekt på at man har blitt kjent med *rotårsaksanalyse* som metodikk, og at dette – selv om det er krevende – er et godt virkemiddel for virkelig å kunne ta tak i og løse utfordringer på arbeidsplassen. Dette verktøyet fremheves som nyttig av både ledelsen og tillitsvalgte/verneombud. I både bransjeprogram for sykehjem og bransjeprogram for sykehus blir det også vist til at man gjennom bransjeprogrammet har satt i gang krevende prosesser som tar tak i rotårsaker. Samtidig blir det også bemerket at dette er krevende (både med tanke på kapasitet og arbeidsmiljømessig/psykososialt) å gjennomføre, og at man i stor grad er avhengig av en «hjelper» for å sikre gjennomføring.

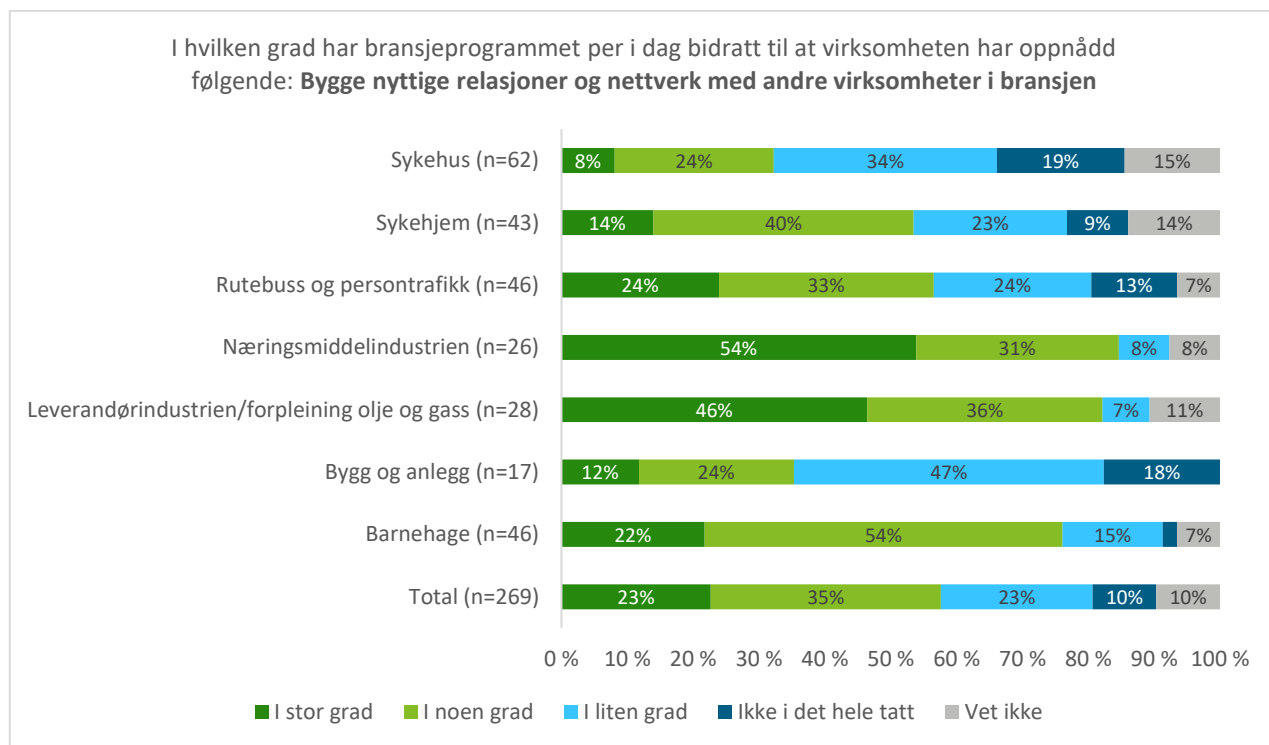
Bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk har gitt økonomisk tilskudd til en virksomhet for at denne skulle få gjennomført et forskningsprosjekt. Fra den aktuelle virksomheten vises det til at forskningen har gitt viktig kunnskap om faktorer som bidrar til fravær, og dermed om hva det er viktig å jobbe med fremover. Likevel ser vi at dette er den bransjen der lavest andel av respondentene har sagt at bransjeprogrammet *i stor grad* har bidratt til økt kunnskap og kompetanse (i tillegg svarer 57 prosent at dette *i noen grad* er tilfelle). Dette kan muligens ha sammenheng med at det var en av de større virksomhetene i bransjen som fikk gjennomført

forskningsprosjektet, og at dette enten ikke er kjent for eller ikke oppleves som relevant for øvrige virksomheter.

Representanter for flere av bransjeprogrammene viser også i intervju at det å forstå bransjen bedre og få mer kunnskap om bransjen og utfordringene, er noe av det viktigste som bransjeprogrammene har oppnådd så langt. Dette fremheves spesielt i bransjeprogram for næringsmiddelindustrien og bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk. I hovedsak vises det imidlertid til at dette handler om at partene sentralt har fått mange innspill fra bransjen om hva som er utfordringene og hva man har behov for, og at for eksempel styringsgruppen har fått økt kunnskap om utfordringer i bransjen. Det fremstår som mer usikkert i hvilken grad denne kunnskapen også har nådd ut til virksomheter i bransjene. Også i bransjeprogram for bygg og anlegg legges det av enkelte vekt på at partene sentralt har blitt mer bevisste på hva som er de viktigste utfordringene i bransjen.

Det er også en betydelig andel av respondentene i noen av bransjeprogrammene som viser til at bransjeprogrammet har bidratt til å bygge relasjoner og nettverk med andre virksomheter i bransjen. Som det går frem av Figur 24, er det særlig representanter for virksomheter i to av bransjeprogrammene som svarer at dette *i stor grad* har vært et resultat av bransjeprogrammet: Bransjeprogram for næringsmiddelindustrien og bransjeprogram for leverandørindustrien/forpleining olje og gass. Særlig innenfor sykehus og bygg og anlegg oppleves dette *i liten grad* å ha vært et resultat av bransjeprogrammet.

Figur 24: Bygging av nyttige relasjoner og nettverk som et resultat av bransjeprogrammet<sup>144</sup>



Kilde: Deloittes spørreundersøkelse til virksomheter som deltar i bransjeprogrammene, 2023

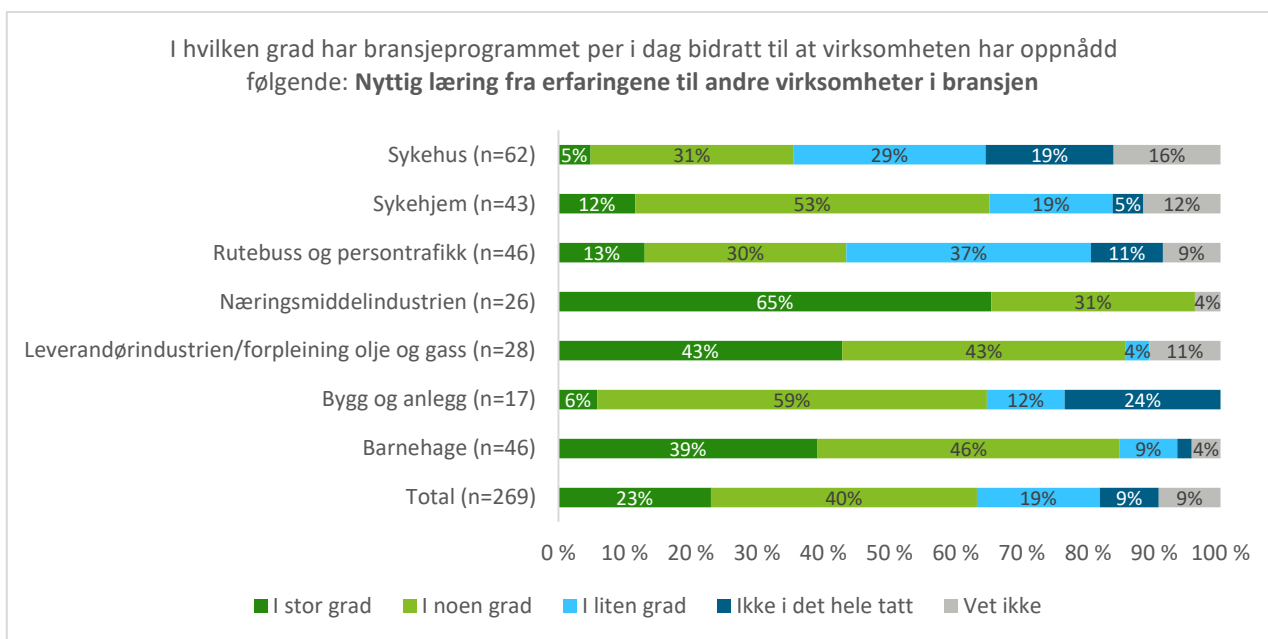
<sup>144</sup> Spørsmålet ble stilt til ledere, tillitsvalgte og verneombud i virksomhetene.

Fra bransjeprogram for leverandørindustrien bekreftes det i intervju at det er lagt mye vekt på å skape møtearenaer, og det blir fremhevet av enkelte at det viktigste bransjeprogrammet har oppnådd så langt er å etablere en arena for kunnskapsdeling og erfaringsdeling, der man kan dele erfaringer og diskutere utfordringer og problemstillinger som er felles for bedriftene.

Som det går frem av Figur 25, er det også virksomheter innenfor næringsmiddelindustrien og

leverandørindustrien som i størst grad opplever at bransjeprogrammet har bidratt til nyttig læring fra erfaringene fra andre virksomheter i bransjen. Det er imidlertid også en stor andel av respondentene i bransjeprogram for barnehage som fremhever dette som et resultat av bransjeprogrammet. Andelen som svarer at dette *i liten grad* er tilfelle, er størst i bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk.

Figur 25: Nyttig læring fra erfaringene til andre virkemidler som et resultat av bransjeprogrammet.<sup>145</sup>



Kilde: Deloitte spørreundersøkelse til virksomheter som deltar i bransjeprogrammene, 2023

I intervju med representanter for ulike virksomheter er det flere representanter for særlig næringsmiddelindustrien og barnehage som fremhever erfaringsdeling på tvers av virksomheter som positivt. I førstnevnte har det vært lagt opp til møteplasser gjennom hele bransjeprogramperioden, mens bransjeprogram for barnehage fra slutten av 2022 har arrangert flere erfaringskonferanser som i intervju beskrives som nyttig.

AFI har på oppdrag fra bransjeprogram for næringsmiddelindustrien følgeevaluert tolv virksomheters erfaringer med tiltak initiert av og/eller med økonomisk støtte fra bransjeprogrammet. Resultatene fra evalueringen er presentert i en rapport som ble publisert i

januar 2023. Bransjeprogrammet har i perioden 2019-2022 arrangert flere samlinger for de deltakende virksomhetene, totalt én fysisk samling pr år (2019, 2020, 2021, 2022) og fem digitale programsamlinger. I evalueringen fremheves det at bedriftsrepresentantene har opplevd programsamlingene som inspirerende og lærerike, og at betydningen av erfaringsutveksling og det å få nye ideer til forebyggende arbeidsmiljøarbeid trekkes frem.

<sup>145</sup> Spørsmålet ble stilt til ledere, tillitsvalgte og verneombud i virksomhetene.

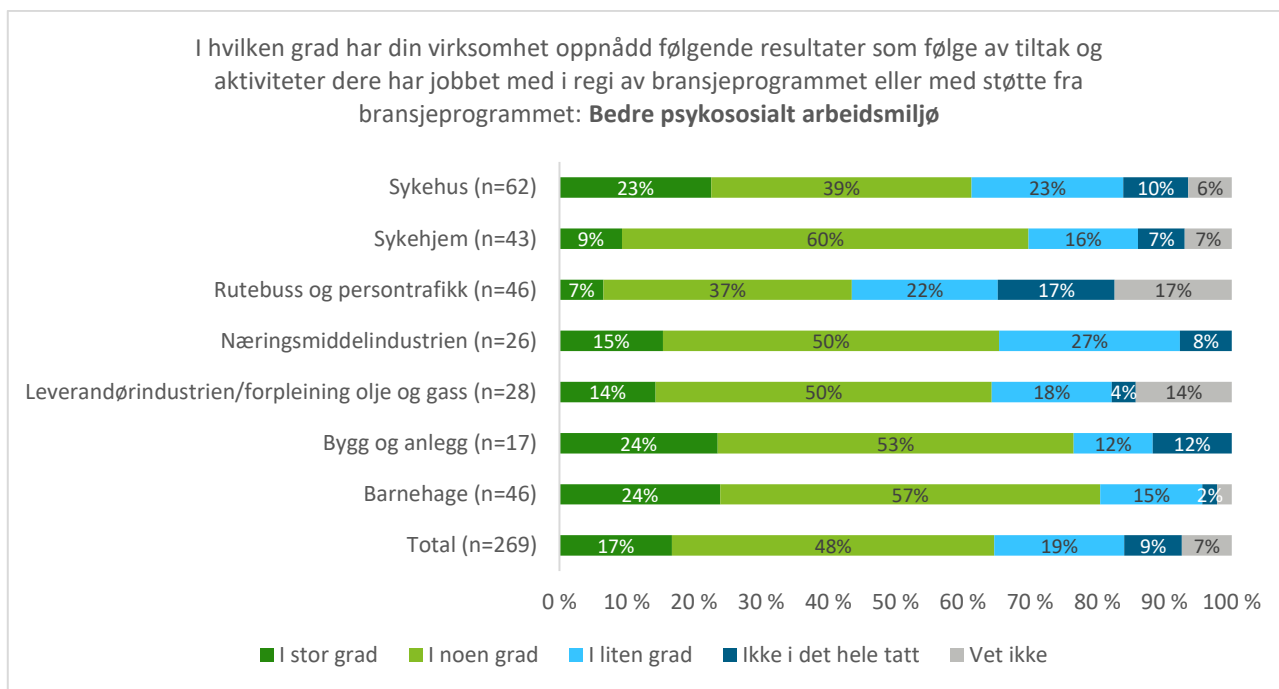
### 7.4.6 Bedre psykososialt og/eller fysisk arbeidsmiljø som resultat av bransjeprogrammene

Forebyggende arbeidsmiljøarbeid er et av satsingsområdene i IA-avtalen, og i flere av bransjeprogrammene har det blitt vist til at man ønsker å jobbe for et bedre arbeidsmiljø – enten psykososialt eller fysisk.

STAMI viser i andre delrapport fra arbeidsmiljøkartleggingen til at det fra 2021 til 2023 har vært en økning i andel deltakere som oppgir at det har vært gjennomført tiltak for å forbedre arbeidsmiljøet i virksomheten. STAMI peker på at endringen er tydelig positiv innen bransjene sykehjem, barnehage, rutebuss og persontrafikk og næringsmiddelindustrien, mens endringen er mer usikker innenfor leverandørindustrien. I bransjene sykehus, forpleining og bygg og anlegg er det ifølge STAMI ingen tydelig endring fra 2021 til 2023.<sup>146</sup>

I spørreundersøkelsen Deloitte gjennomførte før sommeren 2023 svarer et flertall av respondentene i alle bransjeprogram bortsett fra rutebuss og persontrafikk at de opplever at bransjeprogrammet enten i stor eller noen grad har bidratt til et bedre psykososialt arbeidsmiljø. Som det går dem av Figur 26, utmerker tre bransjeprogram seg med en relativt høy andel som har svart i stor grad: sykehus, bygg og anlegg og barnehage. Samtidig har flere av bransjeprogrammene også en vesentlig andel som svarer at bedre psykososialt arbeidsmiljø i liten eller ingen grad er et resultat av bransjeprogrammet.

Figur 26: Bedre psykososialt arbeidsmiljø som et resultat av bransjeprogrammet.<sup>147</sup>



Kilde: Deloittes spørreundersøkelse til virksomheter som deltar i bransjeprogrammene, 2023

<sup>146</sup> STAMI skiller mellom leverandørindustrien og forpleining som separate bransjer i sine undersøkelser. Disse utgjør sammen Bransjeprogram for leverandørindustrien.

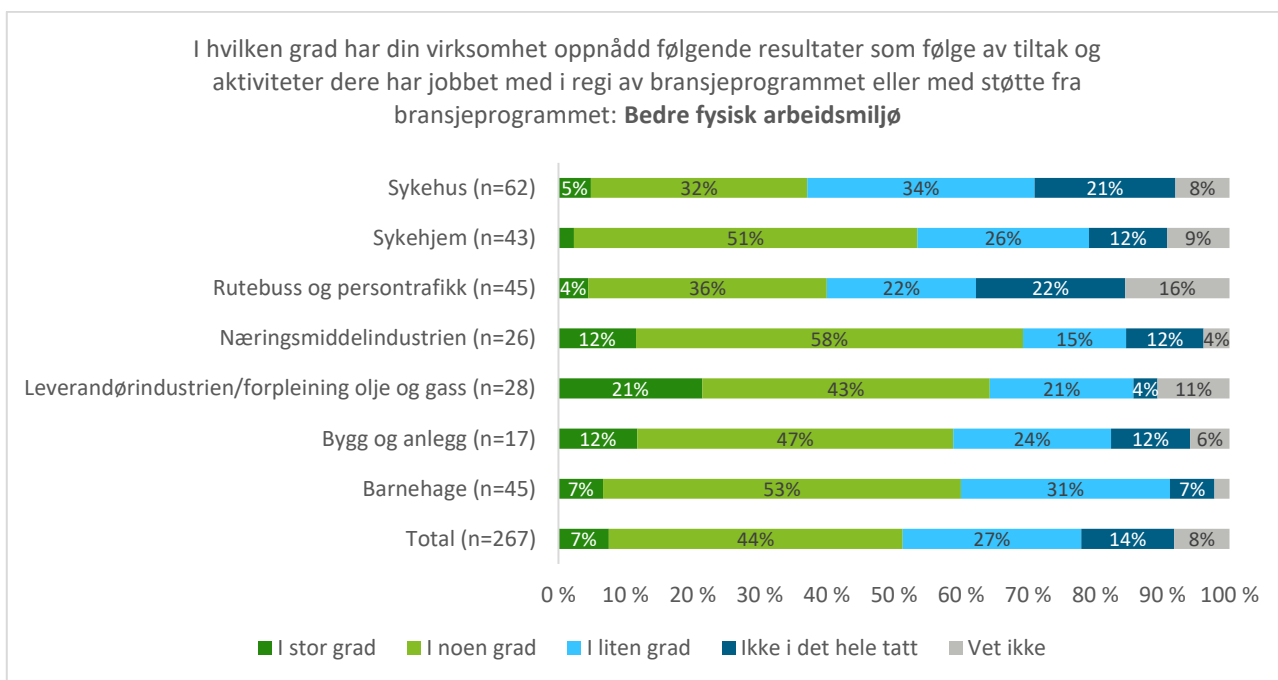
<sup>147</sup> Spørsmålet ble stilt til ledere, tillitsvalgte og verneombud i virksomhetene.



Representanter for ulike bransjeprogram viser i intervju til at et viktig resultat så langt er at man i mange virksomheter har fått et bedre samarbeidsklima og at dialogen mellom partene lokalt er god. Dette bidrar til et bedre psykososialt arbeidsmiljø, blir det kommentert. I enkelte bransjeprogram trekkes også kurs rettet mot ledelsen frem som viktig i denne sammenheng.

Som det går frem av Figur 27, er svarfordelingen ganske lik når det gjelder fysisk arbeidsmiljø, men samlet sett med en noe lavere andel som svarer at det fysiske arbeidsmiljøet har blitt bedre. Det er bransjeprogram for leverandørindustrien som har den største andelen som svarer at bedre fysisk arbeidsmiljø *i stor grad* er et resultat av bransjeprogrammet.

Figur 27: Bedre fysisk arbeidsmiljø som et resultat av bransjeprogrammet.<sup>148</sup>



Kilde: Deloitte spørreundersøkelse til virksomheter som deltar i bransjeprogrammene, 2023

Som vi så i kapittel 6, har særlig bransjeprogram for bygg og anlegg satset på tiltak relatert til fysisk arbeidsmiljø, og tiltak som er tenkt å forebygge konkrete årsaker til sykemeldinger i bransjen. Et av disse tiltakene er ByggRygg, som skal øke kunnskapen om muskel- og skjelettplager. Universitetet i Sørøst-Norge har på oppdrag fra bransjeprogram for bygg og anlegg gjort en evaluering av tiltaket ByggRygg. Evalueringsrapporten viser at de som har benyttet tiltaket i stor grad opplever å ha fått ny kunnskap om muskel- og skjelettplager. Kunnskapen ble opplevd som nyttig og relevant. Tiltaket opplevdes også å ha bidratt til bedre kommunikasjon mellom ansatte og ledere, da man ved hjelp av ByggRygg

hadde fått en felles forståelse for og kunnskap om temaet.<sup>149</sup>

Når det gjelder bransjeprogram for næringsmiddelindustrien, som har den største andelen respondenter i virksomhetene som sier at det fysiske arbeidsmiljøet enten i stor eller noen grad er bedre, blir det fra enkelte styringsgruppemedlemmer i intervju trukket frem at nettopp det å belyse rotårsaker i virksomhetene, heller enn kun å peke på de mer «tradisjonelle» fysiske faktorene, er noe av det bransjeprogrammet har bidratt med.

<sup>148</sup> Spørsmålet ble stilt til ledere, tillitsvalgte og verneombud i virksomhetene.

<sup>149</sup> Universitetet i Sørøst-Norge: Med jobben i ryggen – En undersøkelse av gjennomførbarhet og nytteverdi av et forebyggende og helsefremmende tiltak i bygg- og anleggsbransjen. Desember 2022.

## 7.5 utfordringer som er særskilt relatert til virksomhetsspesifikke tiltak

Selv om det fra alle bransjeprogrammene vises til positive erfaringer med bransjeprogram som virkemiddel, kommer det gjennom evalueringen også frem at det oppleves å være en del usikkerhet knyttet til effektene i noen av bransjeprogrammene. I bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk blir det vist til at en faktor som påvirker muligheten til effekter, har vært manglende interesse fra bransjen når det gjelder å søke om midler til egne prosjekter. Det å gi mulighet til å søke tilskudd har med andre ord ikke generert den forventede aktiviteten. Det blir kommentert at en barriere for å starte opp prosjekter i mindre virksomheter i bransjen synes å være at ansatte har få treffpunkter og at virksomhetene i liten grad har en «rigg» med støttefunksjoner som kan initiere og «dra» et arbeidsmiljøprosjekt, for eksempel i form av en HR-avdeling.

---

**Prosjektet er viktig for å øke lønnsomheten. Ettersom alt henger sammen med alt, vil prosjektet etter min mening også kunne bidra med å få ned sykefraværet**

**Tillitsvalgt i virksomhet innenfor leverandørindustrien**

---

I enkelte tilfeller blir det også vist til effekter av tiltak som har mottatt støtte, som ikke har noen åpenbar sammenheng med målene om redusert sykefravær og frafall. I en virksomhet innenfor leverandørindustrien, som har fått økonomisk støtte til gjennomføring av bedriftsinterne tiltak, fremheves det i intervju at «programmet har rigget bedriften for fremtiden, og gjort bedriften mer konkurransedyktig og effektiv.» Dette fremheves av både representanter for ledelsen og tillitsvalgte, og det pekes blant annet på at man ser effekten i form av bedre måltall på produktivitet. Samtidig blir det vist til at bedre interne systemer og økt effektivitet og bedre arbeidsflyt virker positivt inn på de ansattes trivsel og reduserer stress og ulike belastninger, og derfor på sikt også kan føre til redusert sykefravær.

I enkelte av bransjeprogrammene som har satset på virksomhetsspesifikke tiltak, gir medlemmer av styringsgruppen i intervju uttrykk for usikkerhet når det gjelder om enkelte av tiltakene som mottar tilskudd

faktisk vil bidra til ønskede effekter. Det vises både til at tiltakene til dels er veldig like, og til at det for en del tiltak er veldig usikker sammenheng med målsetningene om å redusere sykefravær og frafall.

---

*Jeg opplever at styringsgruppen ikke nødvendigvis mottar søknader som gjenspeiler tiltak som faktisk kan redusere sykefraværet.*

**Medlem av styringsgruppen – bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk**

---

Selv om det rapporteres etter gjennomførte tiltak, peker flere på at det mangler reelle evalueringer som sier noe om resultater og effekter av tiltakene. Dette gjør at status for resultater og måloppnåelse av enkelte styringsgruppemedlemmer beskrives som svært uklar.

Særlig er det styringsgruppemedlemmer fra bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk som viser til denne usikkerheten. Det kommenteres blant annet at bransjeprogrammet risikerer å ende opp med mange ulike case som man ikke aner om har effekt eller ikke. Flere styringsgruppemedlemmer peker på at det er behov for mer styring fra bransjeprogrammets side, når det gjelder veien til målet. Som omtalt i kapittel 6, har bransjeprogram for bygg og anlegg og bransjeprogram for leverandørindustrien den senere tid i større grad beveget seg mot å gjennomføre flere sentralt initierte tiltak etter hvert som søknadene fra bedriftene ikke ga ønskede resultater, eller det viste seg å være mangel på gode søknader fra bedriftene.

Også styringsgruppemedlemmer fra andre bransjeprogram peker på det de mener er dilemmaer knyttet til enkelte bedriftsinitierte tiltak. Blant annet blir det kommentert at tilskudd i noen tilfeller kan fremstå konkurransesvridende, i tillegg til at enkelte virksomheter ser ut til å ha fått økonomisk støtte til å gjøre noe de burde ha gjort uavhengig av tilgang til tilskudd. Det stilles for eksempel spørsmål ved at det forekommer at virksomheter søker om tilskudd for å få på plass noe som de i henhold til regelverket burde ha hatt på plass for lenge siden. Det poengteres at tiltak muligens kan bidra til ønskede effekter, men at dette likevel er viktige dilemmaer.

I bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk er det også enkelte som mener at noen tiltak kan ha både dårlig effekt og kanskje motsatt effekt enn ønsket. Det vises konkret til holdningsskapende tiltak relatert til å spise riktig eller trene mer. Dette kan oppleves som en moralsk pekefinger og virke negativt inn på målgruppens selvbilde, blir det påpekt. Det blir også kommentert at denne typen tiltak kan være kontraproduktive med hensyn til arbeidsmiljøet, fordi enkelte ansatte kan oppleve at de blir bedt om å endre seg, mens bedriften ikke oppleves å gjøre reelle endringer på noe område.

Det blir videre kommentert i intervju med styringsgruppemedlemmer at det tar lengre tid å se effekter av virksomhetsspesifikke tiltak enn av sentralt initierte tiltak, da effekter av førstnevnte – ut over eventuelle virkninger i den konkrete virksomheten – forutsetter at også andre deler av bransjen blir kjent med aktuelle tiltak og tar dem i bruk. Flere peker på at dette er en stor utfordring, og at de opplever at man i liten grad har lyktes både med å få kunnskap om erfaringer med tiltak og å spre denne kunnskapen.

## 7.6 Faktorer som fremmer og hemmer måloppnåelse og effekter av bransjeprogrammets arbeid

Som vi har sett i dette kapitlet, viser svar på spørreundersøkelsen og intervjuer at alle bransjeprogrammene i større eller mindre grad oppleves å ha registrert positive resultater og effekter av sitt arbeid. Hvilke virkninger som fremheves, varierer imidlertid en del. Det er også til dels stor variasjon mellom virksomhetene i det enkelte bransjeprogram når det gjelder hvilke resultater det vises til. Samtidig er det mulig å se noen tendenser. For eksempel er det noen resultater det er stor enighet om i noen bransjeprogram. Bedre partssamarbeid i bransjeprogram for barnehage er et eksempel på dette. Tilsvarende er læring fra andre virksomheter i bransjen et resultat det er stor enighet om blant respondentene fra næringsmiddelindustrien.

Et formål med bruk av programteori i evalueringen er å ikke bare kunne si noe om hvorvidt et tiltak virker eller ikke, men å også kunne si noe om *hvorfor* tiltaket virker eller ikke virker: hva virker for hvem under hvilke omstendigheter? Dette er sentral kunnskap for å kunne vurdere overføringsverdien av tiltak og verktøy som er tatt i bruk i bransjeprogrammene.

Et poeng som i den forbindelse fremheves i de fleste intervjuer Deloitte har gjennomført med styringsgruppemedlemmer og prosjektledere høsten 2023, er viktigheten av bransjetilpasningen. Det pekes på at en viktig forutsetning for å kunne nå målene og oppnå ønskede effekter, er nettopp bransjetilpasningen, og at bransjeprogram som virkemiddel derfor i seg selv oppleves som viktig og riktig for å nå målene i IA-avtalen. Bransjetilnærmingen medfører at man, ved valg av tiltak og tilnærming, kan basere seg på et kunnskapsgrunnlag som er relevant for den konkrete bransjen, og at tiltak kan være rettet mot de spesifikke risikoene i bransjen. Dette gir også legitimitet når man henvender seg til virksomhetene, blir det påpekt, da man snakker et språk som er kjent i bransjen, og snakker om problemstillinger som er relevante for bransjen. Bransjetilpasningen oppfattes med andre ord i seg selv å være en forutsetning for måloppnåelse.

Noe annet som enkelte peker på som en styrke og noe som gir legitimitet ved henvendelser til virksomheter, er det som omtales som «logosalaten». Med dette menes at bransjeprogrammet kan vise til at tiltak og tilnærming er noe partene – både arbeidsgiverorganisasjoner og arbeidstakerorganisasjoner – er enige om.

Representanter for bransjeprogram som primært har satset på sentralt initierte tiltak trekker frem dette som viktig for å få engasjert virksomhetene og få partene på virksomhetsnivå med på å jobbe sammen om tiltakene bransjeprogrammet foreslår. Når man henvender seg til en virksomhet og viser til alle de ulike partene som står bak bransjeprogrammets tiltak («logosalaten»), er det lettere å få innpass, blir det kommentert. Særlig unngår man at arbeidstakerorganisasjonene lokalt stiller spørsmål ved tiltak og opplever dem som ledelsesstyrte, når man kan vise til at alle relevante arbeidstakerorganisasjoner står bak tiltakene sammen med arbeidsgiverorganisasjonene.

Bransjeprogrammene har i varierende grad selv gjort systematiske/dokumenterte vurderinger av hvordan ulike forutsetninger påvirker hvorvidt et tiltak fungerer etter intensjonen eller ikke. Flere av bransjeprogrammene har, særlig i siste del av perioden, gjennomført risikovurderinger der for eksempel risikoer knyttet til fremdrift og måloppnåelse tas opp. I bransjeprogram for sykehus er blant annet manglende tid, motivasjon,

kapasitet og ressurser på sykehusene til å gjennomføre tiltakene vurdert som en vesentlig risiko. Med hensyn til langsiktige effekter viser bransjeprogrammet i sin risikovurdering også til risikoen for prosjektavhengighet og manglende internorganisering og bærekraft etter bransjeprogrammets avslutning. I tillegg trekkes blant annet manglende informasjonsflyt og manglende planer og struktur for lokalt partssamarbeid (herunder manglende plasstillitsvalgte og plassverneombud) frem som risikoer med hensyn til måloppnåelse.<sup>150</sup> Bransjeprogrammet viser også i siste versjon av programplanen til en rekke kritiske suksessfaktorer for å lykkes med satsingsområdene *Der skoen trykker* og *Tidlig og tett på* (se tekstboks).

Både bransjeprogram for barnehage og bransjeprogram for sykehjem har også risikovurderinger som blir fortløpende oppdatert, og som tar opp det som er vurdert som de mest sentrale risikoene i bransjeprogrammet. Manglende administrativ kapasitet i bransjeprogrammet for å følge opp aktivitetene har tidligere blitt fremhevet i begge bransjeprogrammene, men er ved hjelp av ansettelse i 2023 ikke ansett som en stor risiko lenger.<sup>151</sup> I risikovurderingen til bransjeprogram for barnehage trekkes også manglende kunnskap om hvorvidt tiltakene virker, frem som et risikoområde. Bransjeprogrammet viser imidlertid i risikovurderingen fra juni 2023 til at dokumentasjon og analyser som gjøres i pilotbarnehagene anses å redusere denne risikoen. Samtidig ble et nytt risikomoment inkludert i risikovurderingen; at barnehagens HMS-grupper ikke fungerer godt nok. Det kommenteres at velfungerende HMS-grupper i barnehagene anses som viktig for å nå mål om et bedre arbeidsmiljø. Bransjeprogram for sykehjem har vurdert «måloppnåelse» som et eget risikoområde, men det fremgår ikke spesifikt hva risikoene består i og hvordan bransjeprogrammet kan jobbe for å redusere risikoen, ut over å rekruttere flere sykehjem til bransjeprogrammet. Faktorer som kan hindre måloppnåelse ved det enkelte sykehjem er for eksempel ikke tatt opp i risikovurderingen.

Bransjeprogram for næringsmiddelindustrien har i en risikovurdering som ble lagt frem for styringsgruppen i august 2022 pekt på både manglende oppfølging av om tiltakene virker, og manglende partssamarbeid i



### Eksempel – Bransjeprogrammet for sykehus' vurdering av Kritiske suksessfaktorer for å lykkes med gjennomføringen av *Der skoen trykker*

Kritiske suksessfaktorer for lokal gjennomføring:

- Forankring hos overordnet ledelse
- Dedikert og motivert leder
- Strukturert partssamarbeid
- Medarbeiderinvolvering
- God informasjonsflyt og kommunikasjon
- Tilstrekkelig avsatte ressurser
- Tiltakene samsvarer med utfordringsbildet
- Leder som følger opp tiltak og opprettholder et systematisk arbeidsmiljøarbeid

Kritiske suksessfaktorer for den nasjonale gjennomføringen:

- Forankring av arbeidet i foretaksledelsen og HAMU
- Helseforetakene som deltar i *Der skoen trykker*, har definert en dedikert kontaktperson som har ansvar for forankring, gjennomføring og implementering av metodikken – og som deltar på nasjonale samlinger
- Helseforetakene har etablert et team som har ansvar for gjennomføring av *Der skoen trykker*
- Helseforetakene har etablert et samarbeid med NAV arbeidslivssenter om gjennomføringen

*Programplan for Bransjeprogram IA sykehus 2023-2024 versjon 5*

virksomhetene som aktuelle risikoområder. Tett oppfølging fra bransjeprogrammet trekkes i den forbindelse frem som aktuelle tiltak. Også bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk har utarbeidet en risikovurdering, der blant annet risiko for manglende måloppnåelse blir vurdert. Tre av fire risikofaktorer på dette området vurderes å ha høy risiko, slik utsnittet fra risikovurderingen på neste side viser. Samtidig peker risikovurderingen i liten grad på hvilke forhold som kan fremme og hemme for eksempel deling av resultater eller måloppnåelse.

<sup>150</sup> Bransjeprogram sykehus: risikovurdering lagt frem for styringsgruppen i møte 15. juni 2023.

<sup>151</sup> Bransjeprogram barnehage: risikovurdering lagt frem for styringsgruppen i møte 12. juni 2023. Bransjeprogram sykehjem: risikovurderinger datert henholdsvis 8. november 2022 og 29. september 2023.

Figur 28: Eksempel på risikovurdering i bransjeprogram for

Risikoområde	Risikofaktorer	Risikonivå - konsekvens (K) og sannsynlighet (S)	Tiltak
Måloppnåelse	Nivå på sykefravær og frafall skyldes forhold som bransjeprogrammet ikke kan påvirke	Høy KS-4-2	Gi rom for å tilpasse aktivitet ut fra eksisterende forhold. Få NAV-data som i størst mulig grad kan forklare årsaksfaktorer.
	Resultatene fra gjennomførte aktiviteter blir ikke kjent/delt	Høy KS-3-3	Tydlig krav om at ved tildeling av midler skal resultater deles. Felles deling fra bransjeprogrammet sin side i ulike kanaler.
	Målene for bransjeprogrammet blir ikke oppnådd	Høy KS-2-4	Tydeliggjøre ovenfor virksomheter det som er viktig for å få størst mulig måloppnåelse.
	Virksomhetene klarer ikke å videreføre tiltakene i ordinær drift	Moderat KS-2-3	Bevisstgjøre virksomhetene i å overføre tiltakene eller verdien de har oppnådd inn i sin ordinære drift

Bransjeprogram for leverandørindustrien har ikke utarbeidet overordnede risikovurderinger som vurderer risikoer knyttet til for eksempel fremdrift og måloppnåelse i bransjeprogrammet som helhet.

Bransjeprogram for bygg og anlegg presenterte høsten 2022 en risikovurdering for styringsgruppen, der ulike risikomomenter ble vurdert for hvert av de sentralt initierte tiltakene i bransjeprogrammet.

Gjennomføringsrisikoen er stort sett vurdert som lav, og det samme er risikoen for å ikke nå målene. Ulike forhold som kan fremme eller hemme måloppnåelsen er i liten grad vurdert.

Enkelte viser gjennom årsrapporter spesifikt til forutsetninger for å lykkes med tiltak, som bransjeprogram for sykehjem i årsrapport for 2022 når de omtaler tiltaket tjenstedesign: «Vi søker å gjøre prosessen og metodene enkle å gjennomføre, men ser at det er behov for noen som "drar" prosessen videre fra steg til steg, slik som hjelperne har gjort i de fire kommunene.» Viktigheten av at noen kan bistå virksomhetene i prosessene er et tema som tas opp av flere, og som særlig omtales av representanter for bransjeprogram for barnehage, sykehjem og sykehus. Bransjeprogram for barnehage peker i sin årsrapport for 2022 på utfordringene med å sikre at tiltakene ikke bare har kortsiktige effekter, men at de også bidrar til varige endringer. Dette handler blant annet om viktigheten av støtte fra det såkalte «hjelpekorpset»:

Mange virksomheter opplever gode resultater på kort sikt, når arbeidet er ferskt, de følges av eksterne i implementeringsfasen eller de går på kurs.

Overgangen til varig endring har likevel vært krevende for flere og signalene er at mange barnehager trenger støtte fra hjelpekorpset for å få til systematikken over tid. Dette er et ressurs spørsmål, og vil være et tema som vi fortsetter å kartlegge.<sup>152</sup>

Bransjeprogram for barnehage og bransjeprogram for sykehjem startet i 2021 opp en kursrekke rettet mot «laget rundt laget» eller «hjelperne», nettopp som et resultat av at god prosessstøtte ble vurdert som en viktig forutsetning for å lykkes med endringsarbeidet i virksomhetene. I praksis består «laget rundt laget» i hovedsak IA-rådgivere og representanter for ulike bedriftshelsetjenester. Tjenstedesignbyrået Halogen ble engasjert til å gjøre en enkel evaluering av kursrekken som fikk navnet «Agil prosessveiledning», og viser i sin rapport til at de fleste deltakerne opplevde kurset som nyttig.

Bruken av «hjelpere» til å følge opp virksomhetene fremheves også i AFIs evaluering av bransjeprogram for sykehjem og bransjeprogram for barnehage sitt kurs i rolleforståelse og partssamarbeid, som viktig med hensyn til utbytte av kurset. Samtidig påpekes det at dette fungerte ulikt avhengig av hvilken rolle den enkelte hjelper inntok. Noen var passive, noen dominerende og andre fasiliterende, og evalueringen viste at det var den siste rollen som var mest hensiktsmessig. AFI påpeker i denne forbindelse at rekruttering og opplæring av hjelperne i forkant fremstår som et suksesskriterium.

Erfaringene med viktigheten av «hjelperne» bekreftes i intervjuer med virksomheter som har deltatt i bransjeprogrammene, og det fremheves at det har hatt stor verdi både at noen har hjulpet en i gang, og at noen underveis i prosessen har etterspurt fremdrift og stilt spørsmål som har bidratt til viktig refleksjon i virksomheten. Samtidig blir det vist til at det er viktig å finne riktig balanse, og at det i en travel arbeidshverdag kan være utfordrende dersom man opplever at man ikke klarer å gjøre det som er forventet fra «hjelperens» side.

<sup>152</sup> Bransjeprogram barnehage: Årsrapport 2022

Også i andre bransjeprogram viser representanter for virksomheter til at bransjeprogrammet har fungert som en pådriver for å følge opp aktivitetene. For eksempel blir det fra en virksomhet innenfor bygg- og anleggssektoren pekt på at det at noen utenfor virksomheten følger med på det som skjer, og etterspør fremdrift, hever terskelen for å ikke fullføre det som er satt i gang.

Også i intervju med styringsgruppemedlemmer og prosjektledere er det mange som viser til viktigheten av at noen kan bistå virksomhetene når de skal sette i verk tiltak for å redusere sykefraværet, enten dette dreier seg om hvordan de arbeider med forebyggende arbeidsmiljøarbeid eller andre typer tiltak. I mange tilfeller vises det til IA-rådgiverne som viktige støttespillere for virksomhetene, men også bedriftshelsetjenesten eller interne HR-funksjoner nevnes som aktuelle støttespillere. Et styringsgruppemedlem viser til at behovet for prosesstøtte er veldig tydelig uttrykt fra virksomhetene. Det påpekes at dette egentlig handler om at arbeidet krever både en viss kompetanse og kapasitet, og at dette ikke nødvendigvis er noe man finner i den enkelte virksomhet. Det blir kommentert at et alternativ til å ha prosesstøtte vil være å tenke at alle verktøy skal være så enkle at virksomheten kan ta dem i bruk på egen hånd. Da risikerer man imidlertid å forenkle så mye at man mister nytteverdien, blir det påpekt. Samtidig er det også enkelte styringsgruppemedlemmer som bemerker at det er en risiko knyttet til bruk av eksterne hjelpere. Det blir vist til at det er naturlig at man ser effekter når det er eksterne fagpersoner inne i en virksomhet over tid og bistår, gir råd osv. Men hva skjer den dagen IA-rådgiverne ikke er der lengre – klarer virksomheten da å fortsette å jobbe annerledes? Det blir påpekt at dette er en viktig risiko med hensyn til de varige effektene.

I bransjeprogram for sykehus har man i forbindelse med tiltaket *Tidlig og tett på* valgt å frikjøpe fagressurser fra de seks pilotsykehusene med spisskompetanse på IA-arbeid og virkemidler. I tillegg har bransjeprogrammet etablert et nasjonalt innsatsteam knyttet til *Der skoen trykker*. Helseforetakene som har en deltaker i innsatsteamet får et årlig tilskudd pålydende kr. 200 000 pr. år fra bransjeprogrammet. Bakgrunnen for at man har valgt denne løsningen, er at bransjeprogrammet vurderte at manglende kapasitet til oppfølging av arbeidet var en stor

---

*Bransjeprogrammet fungerer som en pådriver for å følge opp ting. I tillegg har [virksomheten] gjennom bransjeprogrammet en utenforstående aktør som følger oss opp, og fungerer som en pådriver. Det holder ikke lenger å sette i gang et prosjekt, og legge det på hylla.*

#### Virksomhet innen bygg og anlegg

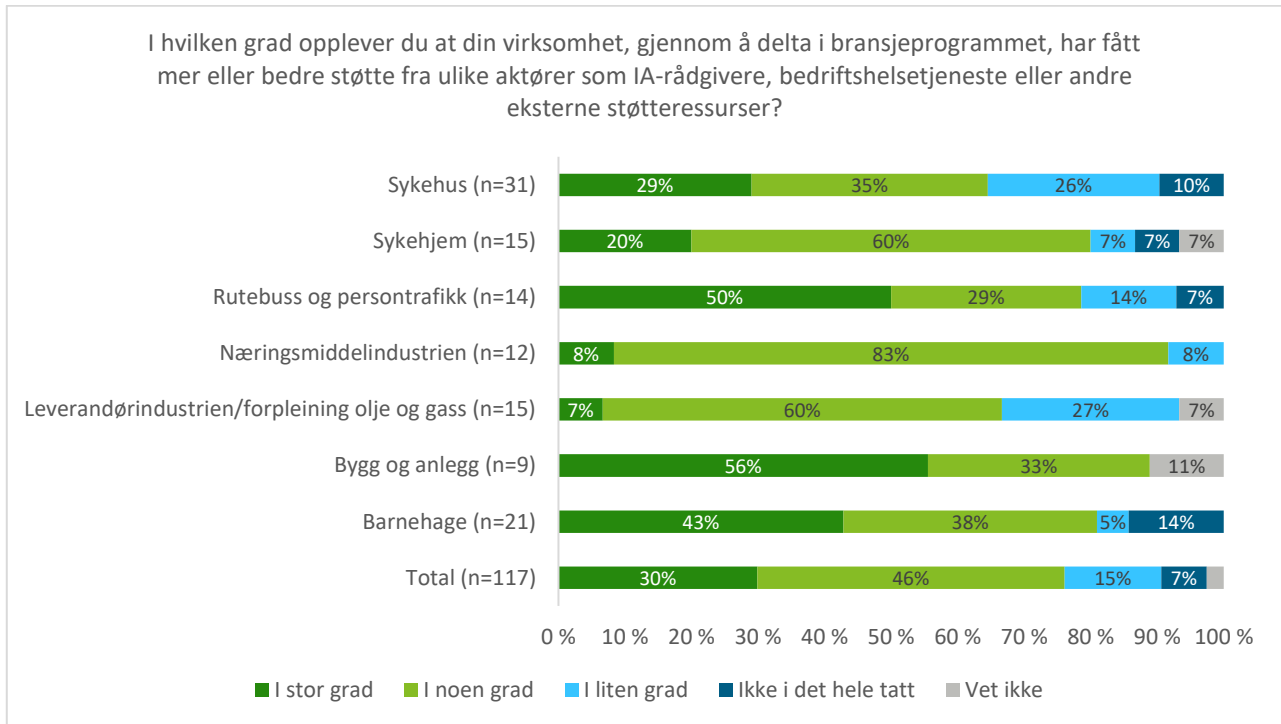
---

risiko. Frikjøp av ressurser blir av flere medlemmer av styringsgruppen vist til som et viktig suksesskriterium for å lykkes med dette arbeidet i sykehusene.

Manglende stabsfunksjoner og/eller manglende HR-ressurser blir også vist til som en mulig årsak til at mindre virksomheter innenfor rutebuss og persontrafikk ikke har vist interesse for å sette i gang prosjekter for å redusere sykefraværet. Det at de mangler noen som har kapasitet og kompetanse til å «holde i» en prosess, som kan eventuell metodikk og kan sørge for fremdrift, oppfattes med andre ord som en vesentlig hindring for deltakelse i bransjeprogrammet. I intervjuer varierer det om det henvises til ressurser fra bransjeprogrammet selv, en HR-avdeling, bedriftshelsetjeneste eller IA-rådgivere fra NAV Arbeidslivssenter som de aktørene som bidrar med en form for «dytt og dra»-funksjon. Gjennomgående viser imidlertid representanter for alle bransjeprogrammene i større eller mindre grad til arbeidslivssentrene og deres bidrag som noe som bidrar til å fremme måloppnåelse for bransjeprogrammene.

Det at støtte fra andre aktører, eller «hjelpekorpsset» som de omtales som i noen av bransjeprogrammene, spiller en rolle for gjennomføringen av tiltak, understøttes av funn fra spørreundersøkelsen Deloitte har gjennomført. Figur 29 viser hvorvidt lederne som har besvart spørreundersøkelsen opplever at det å delta i bransjeprogrammet har gjort at virksomheten har fått enten mer eller bedre støtte fra aktører som IA-rådgivere, bedriftshelsetjeneste eller andre eksterne ressurser. Særlig i bransjeprogrammene rutebuss og persontrafikk, bygg og anlegg og barnehage har lederne opplevd en markant endring som følge av å delta i bransjeprogrammet. Også i de øvrige bransjeprogrammene har imidlertid en betydelig andel erfart at man enten i stor eller noen grad har fått mer eller bedre ekstern støtte gjennom å delta i bransjeprogrammet.

Figur 29 Støtte fra andre aktører.<sup>153</sup>



Kilde: Deloitte's spørreundersøkelse til virksomheter som deltar i bransjeprogrammene, 2023

Gjennom intervju i et utvalg virksomheter som i 2021 var i gang med tiltak i regi av eller med støtte fra bransjeprogrammene, kommer det frem at flere - både ledere og tillitsvalgte – på det tidspunktet fremhevet prosessstøtte og dialog enten med prosjektleder i bransjeprogrammet eller økt støtte fra NAV arbeidslivssenter som det viktigste bidraget til bransjeprogrammet på det tidspunktet. Eksempler på dette ser vi blant annet i bransjeprogram for barnehage, bransjeprogram for sykehjem og bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk. Fra en av virksomhetene kommenteres det også at prosessstøtten og tett oppfølging er en forutsetning for deltakelse, da virksomheten ikke har kapasitet til å sikre fremdrift og holde tilstrekkelig fokus på arbeidet selv.

En utfordring som gjennomgående blir nevnt i alle bransjeprogrammene, er covid 19-pandemien. Det blir vist til at bransjeprogrammene akkurat hadde kommet i gang da pandemien kom til Norge, og at dette gjorde at alt stoppet opp en stund. Bransjeprogrammene la om kommunikasjonen til digitale plattformer, men det blir generelt påpekt at virksomhetene i alle bransjer var under

stort press og at muligheten til å arbeide med tiltak for å redusere sykefravær og frafall ble påvirket. Både sykehus og sykehjem hadde en svært krevende periode, og det samme gjaldt i stor grad barnehager. I privat næringsliv kjempet mange virksomheter for å overleve, blir det påpekt. Både gjennom årsrapporter og i intervju viser bransjeprogrammene til at pandemien påvirket fremdriften og har gjort at det har tatt lengre tid å komme i gang med aktiviteter og å begynne å se resultatene av disse. I tillegg er det mange av de som er intervjuet av Deloitte som fremhever at tiltak rettet mot arbeidsmiljøet handler om kulturendringer, og at dette er noe som tar tid, uavhengig av pandemien. Derfor er det begrenset hvilke effekter man kan forvente at tiltakene skal ha innenfor tidsperioden inneværende IA-avtale gjelder.

<sup>153</sup> Spørsmålet ble kun stilt til respondenter med en lederfunksjon i virksomhetene.

Generelt pekes det fra styringsgruppemedlemmer og prosjektledere i bransjeprogrammene også på en stor risiko for at de positive tendensene man nå ser vil stoppe opp dersom bransjeprogramriggen forsvinner.

---

*Stopper man nå, så har man brukt mye penger som like godt kunne vært «kastet ut vinduet».*

#### Styringsgruppeleder

---

En prosjektleder viser til at hen får mange bekymringsmeldinger fra bransjen der det stilles spørsmål ved hvem som skal holde i dette dersom bransjeprogrammet ikke videreføres. Det vises til at det er lagt ned enormt med ressurser i dette arbeidet, og grunnen er nå beredt, men stilles spørsmål om hvem som skal ta over. I flere intervju med styringsgruppemedlemmer, pekes det i 2023 også på at et usikkerhetsmoment med hensyn til varige effekter er at nye arbeidsmåter og fokuset man nå har rettet mot det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet kan være personavhengig. Fra bransjeprogram for barnehage, sykehjem og sykehus fremheves viktigheten av at man klarer å gjøre en kulturendring, for å unngå at prosesser stopper opp når nøkkelpersoner ev. skiftes ut.

Bransjeprogram for sykehus viser også til en del utfordringer i siste årsrapport:

Rammebetingelsene i sykehusene er krevende. Det er flere årsaker til dette, pandemibelastning, flere rapporterer om høy arbeidsbelastning og stramme økonomiske rammer. Bransjeprogrammet har lyktes med å sikre fremdrift og utvidelse i Der skoen trykker og i å heve kunnskapen om kunnskapsbaserte tiltak, men dette er kontinuerlig forbedringsarbeid og det er avgjørende med tett oppfølging av enhetene i lang tid. Flere enheter rapporterer om redusert sykefravær og bedret arbeidsmiljø. Imidlertid vil det ta lang tid å befeste et varig lavere sykefravær som også påvirkes av flere faktorer vi ikke rår over.<sup>154</sup>

Også i intervju pekes det på strukturelle hindringer i sykehusene, som kan påvirke effektene av tiltakene som er iverksatt. Stort arbeidspress trekkes frem, men det vises også til utfordringer knyttet til partssamarbeidet i

sektoren. Når det gjelder sistnevnte, blir det særlig pekt på utfordringer knyttet til mange profesjoner som representeres av ulike organisasjoner. De tillitsvalgte ved sykehusene representerer ansatte som er fordelt på en rekke ulike avdelinger, og dette medfører at når man arbeider med tiltak på avdelingsnivå har man ikke alltid relevante tillitsvalgte som kan involveres i det lokale partssamarbeidet knyttet til tiltakene.

Også av enkelte styringsgruppemedlemmer i bransjeprogram for sykehjem og bransjeprogram for barnehage vises det til at det er utfordrende at tiltak må gjennomføres innenfor de utfordrende rammebetingelsene man ofte ser i sektorene. I begge tilfeller vises det blant annet til lav bemanning og en krevende arbeidssituasjon, og i sykehjem trekkes også stort lederspenn frem som en mulig hindring. Det kommenteres at rammebetingelsene tidvis er så dårlige at det ikke er mulig å få ned sykefraværet.

---

*Det er sterke krefter som motvirker effekter. Bransjeprogrammet kan løse en del, men ikke alt. For reelt sett å få effekter, må man ta tak i flere forhold og det vil kreve større og sterkere virkemidler. Bransjeprogrammet er ikke nok, selv om det bidrar positivt.*

#### Styringsgruppemedlem bransjeprogram barnehage

---

Fra bransjeprogram for barnehage er det enkelte som kommenterer at dette også henger sammen med krav til innholdet i barnehagene, bemanningskrav og forventninger til kvalitet. Det påpekes at man snakker om sykefravær isolert fra kvalitet, og dette er en uheldig silotenkning. Av flere bemerkes det at Utdanningsdirektoratet burde hatt en rolle inn mot bransjeprogrammet. Et styringsgruppemedlem i bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk kommenterer også i intervju at partene samarbeider godt om ufarlige ting, og tilsvarende blir også påpekt i bransjeprogram for sykehjem. I sistnevnte tilfelle kommenterer et styringsgruppemedlem også at man ikke har tatt tak i de virkelig store utfordringen i bransjen, som

<sup>154</sup> Bransjeprogram sykehus: Årsrapport 2022



handler om bemanning og organisering, og at dette er forhold som i høyeste grad påvirker sykefraværet.

I en evaluering AFI har gjennomført på oppdrag fra bransjeprogram for næringsmiddelindustrien, blir det vist til en del hemmende faktorer med tanke på å lykkes med tiltak i regi av og/eller med finansiering fra bransjeprogrammet. Blant annet fremheves lønnsomhetsfokuset i virksomhetene, og forebyggende arbeidsmiljøarbeid blir ikke prioritert, eller «spiller annenfiolin» som det beskrives som i evalueringsrapporten. Det pekes også på at ledernes store kontrollspenn kan være utfordrende med hensyn til det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. Videre har språkopplæring vært et sentralt tiltak i bransjeprogrammet, samtidig som evalueringsrapporten peker på at det ikke synes å være noen direkte kobling mellom språkmessige utfordringer og sykefravær. Språkmessige utfordringen kan likevel være en barriere med hensyn til HMS-arbeidet i virksomheten og det sosiale arbeidsmiljøet. Imidlertid fremhever også AFI at utfordringene i større grad synes å handle om kommunikasjon i bredere betydning, enn om språk:

Våre funn tyder på at bedriftenes kommunikasjonsproblemer handler om langt mer enn språk. Dels handler det om mer overordnede utfordringer knyttet til et kulturelt mangfoldig arbeidsliv, men det handler også om mangel på god dialog og kontakt mellom ledere og ansatte.<sup>155</sup>

I rapporten fra AFI kommer det frem at flere virksomheter opplever det som utfordrende å finne gode måter å arrangere språkkurs på, samtidig som de som har lyktes med dette kan vise til at det har opplevdes som et positivt tiltak. Det varierer blant annet om språkkurs er lagt til arbeidstiden eller om det gjennomføres etter arbeidstid. Det foreligger ikke mer konkret informasjon om hvilke effekter man har sett av dette tiltaket så langt.

I andre bransjeprogram vises det til andre typer hindringer man har støtt på, og som har gjort det mer krevende å få de resultatene av arbeidet som man hadde ønsket seg. I bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk pekes det i intervju på at sykefravær har vist seg å være en faktor i konkurranser om oppdrag i bransjen. Det å dele informasjon om eget sykefravær, og hvordan man arbeider med å redusere sykefraværet, er derfor ikke alltid noe virksomhetene ønsker. Som vi så

over, har også bransjeprogrammet vurdert at manglende deling av erfaringer er en risiko som kan påvirke måloppnåelsen. Samtidig har bransjeprogrammet lagt opp til en tilnærming der enkeltbedrifter skal prøve ut tiltak og der erfaringer skal deles og slik komme flere i bransjen til nytte. En annen utfordring det blir vist til i intervju, som har bidratt til at bransjeprogrammet foreløpig ikke har lyktes med å nå målene de hadde satt seg, er at virksomhetene ikke har tid eller kapasitet til å jobbe langsiktig og forebyggende.

I bransjeprogram for leverandørindustrien på den annen side, blir det i intervju kommentert at det er krevende å skape engasjement og interesse for tiltak når man nå er inne i en periode der bransjen har mye aktivitet. Det vises til at det dermed har vært krevende å få konkrete resultater ut av arbeidet, og det bemerkes at en forutsetning for å lykkes på sikt vil være at man kan vise at dette er lønnsomt for virksomheten: Bedriftene som tar et tiltak i bruk må få resultater på bunnlinja, og for å kunne markedsføre et tiltak effektivt må bransjeprogrammet kunne vise til at dette vil gi et positivt resultat for virksomheten. Tilsvarende vurderinger kommer frem i intervju med styringsgruppede medlemmer i bransjeprogram for næringsmiddelindustrien og sykehus.

Representanter for flere av bransjeprogrammene som har satset på virksomhetsspesifikke tiltak, viser til at de ser at det er behov for en bedre forankring i bedriftene, både i ledelsen og i organisasjonene, samtidig som det er et behov for å synliggjøre at innsatsen på sikt vil være lønnsom for virksomhetene. I tillegg er det flere som viser til at de har registrert at kunnskapen om bransjeprogrammet er alt for dårlig blant virksomhetene, noe som har fungert som en barriere med tanke på å skape engasjement og interesse for å sette i gang tiltak.

Risiko for at man ikke klarer å spre erfaringer mellom virksomhetene trekkes også fram som en mulig hindring for måloppnåelse, særlig i bransjeprogrammene der man har satset på virksomhetsspesifikke tiltak, men også i enkelte tilfeller der virksomheter prøver ut tiltak som er initiert av bransjeprogrammet.

For å bidra til å nå de nasjonale målene om redusert sykefravær, fremheves også *spredning* som en viktig forutsetning. Flere av bransjeprogrammene har den siste tiden arbeidet aktivt med å spre erfaringer og verktøy til

<sup>155</sup> Arbeidsforskningsinstituttet AFI ved OsloMet: IA Bransjeprogram i næringsmiddelindustrien – hva har vi lært? Erfaringer og underveisrefleksjoner tre år inn i programperioden. AFI-RAPPORT 2023:02. Side 8.

flere virksomheter. Bransjeprogram for sykehjem viser imidlertid i årsrapport for 2022 til at dette arbeidet er utfordrende, og at det å spre gode erfaringer ikke i seg selv bidrar til den spredningen man hadde håpet på. Kommunikasjonen ut til sykehjemmene trekkes frem som en utfordring. Samtidig kan bransjeprogram for sykehjem vise til at de den senere tiden har nådd ut til mange sykehjem med sine tiltak. Også i andre bransjeprogram trekkes dette frem som en vesentlig utfordring (se delkapittel 7.10). I kapittel 4 så vi også at flere av bransjeprogrammene har satt seg mål basert på omfang, altså antall virksomheter man jobber med, siden dette er sett på som en forutsetning for å kunne oppnå resultater som «monner» og som reelt sett kan bidra til måltallene som fremgår av IA-avtalen.

## 7.7 Oppsummering og vurdering

Man er per i dag langt unna å nå de nasjonale målene om redusert sykefravær og frafall. Likevel oppleves gjennomgående bransjeprogram som virkemiddel å være en hensiktsmessig tilnærming for å jobbe med målene i IA-avtalen. Fra alle bransjeprogrammene vises det – i større eller mindre grad – til at man ser positive resultater av arbeidet som er gjort, og at man opplever at bransjeprogrammene har bidratt til at forutsetningene for å jobbe med å redusere sykefraværet både i den enkelte bransje og nasjonalt, er bedre enn før.

Flere av bransjeprogrammene kan per september 2023 vise til at sykefraværet har gått ned i deltakende virksomheter. Det er ikke mulig å påvise sikre årsakssammenhenger mellom gjennomførte tiltak og den observerte reduksjonen i det legemeldte sykefraværet. Det kan også være andre forhold som påvirker sykefraværet, enn tiltak som kan knyttes til bransjeprogrammene. Samtidig er det for enkelte av bransjeprogrammene god grunn til å anta at tiltakene som er gjennomført har bidratt til den positive utviklingen i sykefraværet, når man ser utviklingen i sammenheng med konkrete tilbakemeldinger fra virksomhetene om blant annet endringer i samarbeidsformer og arbeidsmetodikk. I de tilfellene der tiltakene er tydelig forskningsbaserte, bidrar dette i seg selv til å sannsynliggjøre årsakssammenhenger.

Det å identifisere og gjennomføre tiltak som har dokumentert effekt på sykefravær og frafall, er et langsiktig arbeid. Deloitte mener dette er viktig å anerkjenne. Det er en lang vei fra resultatene som er omtalt i denne rapporten, til det å redusere sykefraværet

nasjonalt med 10 prosent i forhold til 2018-nivå. For å bygge videre på det grunnlaget man nå har begynt å etablere i flere av bransjene, kreves det systematisk arbeid i lang tid fremover for å endre gamle arbeidsmåter og kulturer, og sikre at nye metoder og modeller blir en del av de varige strukturene i virksomhetene. Deloitte vil også presisere viktigheten av at den enkelte bransje jobber systematisk med å sikre informasjon om hvordan tiltakene virker, og hva som gjør at de virker i en gitt kontekst, slik at man har god kunnskap om tiltakenes overføringsverdi. Det er i denne forbindelse også svært viktig å identifisere hvilke forhold som kan hindre måloppnåelse og resultater av de enkelte tiltakene, slik at man kan jobbe systematisk og målrettet for å redusere slike hindringer.

Partssamarbeidet, både på lokalt og sentralt nivå, har hatt en positiv utvikling. Økt og bedre partssamarbeid antas å ha positiv effekt på muligheten til å lykkes med det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet i tiden fremover, og på sikt også redusere sykefravær og frafall. Reell involvering av partene lokalt, og det at partene – både sentralt og lokalt – har en felles problemforståelse og kan samarbeide om å finne løsninger, er slik Deloitte ser det viktig i seg selv. Den omtalte «logosalaten» fra sentralt nivå, som handler om at arbeidsgiverorganisasjonene og arbeidstakerorganisasjonene i fellesskap fronter bransjeprogrammet og de valgte satsingsområdene og tiltakene, kan i mange sammenhenger bidra til å bygge et bedre grunnlag for godt partssamarbeid også på lokalt nivå, gjennom å gi legitimitet til arbeidet.

Prosesstøtte er en viktig suksessfaktor for å lykkes med gjennomføringen av tiltak i virksomhetene. Både fra bransjeprogrammene og fra virksomheter som deltar i bransjeprogrammene fremheves viktigheten av at noen støtter dem i gjennomføringen av tiltak, enten bare ved å etterspørre fremdrift, eller gjennom å følge prosessen og bistå med kapasitet og kompetanse i endringsarbeidet. Det varierer noe hvem som bistår virksomhetene med denne typen prosessstøtte, men som oftest vises det til prosjektleder i bransjeprogrammet, bedriftshelsetjenesten eller IA-rådgivere fra NAV arbeidslivssenter. I større virksomheter kan det også være HR-rådgivere internt i virksomheten som bistår i endringsprosessen. Behovet for prosessstøtte i utviklingsarbeid og endringsprosesser fremheves av mange som en viktig og særlig tydelig forutsetning for å oppnå resultater og mål knyttet til sykefravær og frafall. Prosesstøtte fremheves av enkelte virksomheter som en

forutsetning for å sette i gang arbeidet med tiltak. I tillegg viser mange til viktigheten av støtte i selve gjennomføringen, for å sikre fremdrift og at man klarer å opprettholde arbeidet. Samtidig er det viktig å unngå prosjektavhengighet, og legge til rette for at både endringsarbeidet og resultatene av dette kan gjennomføres også når et eventuelt prosjekt avsluttes, og at effektene av arbeidet blir varige. Slik sett fremstår det som hensiktsmessig at nettopp enten IA-rådgivere, bedriftshelsetjenester eller interne HR-funksjoner i større virksomheter benyttes som «hjelpere» overfor virksomhetene, da dette er mer stabile og varige funksjoner enn de som utgjør bransjeprogrammets organisasjon. De kan da «trappe ned» sin støtte, men samtidig ha en viss dialog med virksomhetene over lengre tid dersom dette vurderes som hensiktsmessig.

**Det å velge en tilnærming der bransjeprogrammet primært gir økonomisk støtte til virksomhetsspesifikke tiltak, krever en svært systematisk oppfølging fra bransjeprogrammets side.** Dette er det etter vår vurdering ingen av bransjeprogrammene som har lyktes med. Systematisk oppfølging er viktig for å sikre kunnskap om hvordan tiltaket er gjennomført og hvordan det virker. For at et vellykket tiltak skal være overførbart til andre virksomheter, trengs det ikke bare informasjon om hvilke resultater man har oppnådd. Det er også viktig å ha kunnskap om prosessen, om hva som har gjort at tiltaket har fungert, og hvilke hindringer man eventuelt har møtt på, for å kunne si noe om hva som skal til for at det konkrete tiltaket skal få ønsket virkning også i andre virksomheter og i bransjen mer generelt.

**Det foreligger mer kunnskap om virkningene av sentralt initierte tiltak enn om virkningene av virksomhetsspesifikke tiltak.** De sentralt initierte tiltakene er i mange tilfeller i større grad kunnskapsbaserte enn de virksomhetsspesifikke tiltakene. Etter Deloittes vurdering har dette stor betydning med tanke på hva man på sikt kan forvente av effekter på sykefravær og frafall. I tillegg gjennomføres det i større grad systematiske evalueringer og kunnskapskartlegginger knyttet til de sentralt initierte tiltakene, noe som legger til rette for kunnskapsutvikling og læring, og gir grunnlag for å tilpasse og utvikle tiltakene slik at de kan benyttes av flere virksomheter. Dette er i mindre grad tilfelle for de virksomhetsspesifikke tiltakene, og for mange av disse kan ikke Deloitte se at det

er sannsynliggjort at tiltakene vil kunne ha effekt ut over de spesifikke virksomhetene der de prøves ut.

**Konkurransesituasjonen i enkelte bransjer kan være en hindring for måloppnåelse.** Dette fordi konkurransesituasjonen kan begrense muligheten til deling av erfaringer på tvers av virksomheter. Dette er spesielt pekt på i bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk. Deloitte mener dette er en faktor bransjeprogrammene må være oppmerksom på når de velger hvordan de vil innrette aktiviteten, og det fremstår derfor som et paradoks at bransjeprogrammet som særlig peker på denne utfordringen har basert seg fullt ut på å gi tilskudd til gjennomføring av virksomhetsspesifikke tiltak. For å lykkes med denne tilnærmingen kreves stor grad av åpenhet om tiltakene og hvordan de gjennomføres og fungerer, noe som synes å være lite kompatibelt med konkurransesituasjonen som beskrives.

**Bransjeprogram som virkemiddel har bidratt til å ta bransjene et steg i riktig retning.** Sett opp mot programteorien som er utarbeidet, ser vi at forandringsteorien er aktivert, men at det varierer hvor langt man har kommet i å realisere denne.<sup>156</sup> Det å oppnå de langsiktige effektene og slutteffektene i forandringsteorien til det enkelte bransjeprogram, er en prosess som vil kreve at arbeidet som er igangsatt videreføres over lengre tid. I mange tilfeller har man oppnådd enten en kortsiktig eller mellomlang effekt av tiltakene i virksomhetene som har prøvd disse ut, og i noen tilfeller – der sykefraværet har blitt redusert i virksomheten – synes man til en viss grad også å ha oppnådd en mer langsiktig effekt sett opp mot forandringsteorien. Slutteffekten, i form av redusert sykefravær og frafall på nasjonalt nivå, er imidlertid fremdeles et mål man er langt fra å nå. Det er også tiltak der virkningen fremstår som ukjent eller uklar, og det derfor er vanskelig å vite om manglende påvisbare effekter skyldes feil tiltak, mangelfull implementering av tiltak eller manglende informasjon om virkningene. Vi ser også noen eksempler på mulig «implementeringsfeil» ved at tiltak iverksettes, men i liten grad «treffer» målgruppen og dermed også i liten grad bidrar til ønsket virkning. Språkopplæring i noen virksomheter innenfor næringsmiddelindustrien er muligens et eksempel på dette, der man dels erfarte at interessen og deltakelsen var liten. Dette trenger ikke bety at tiltaket i seg selv var

<sup>156</sup> For mer informasjon om bruk av programteori i evalueringen, se kapittel 2 og kapittel 7.3.

feil, men kan også ha å gjøre med måten det ble gjennomført på, altså implementeringen. Eventuelt kan dette også være en teorifeil, ved at antakelsene som lå til grunn for programteorien, og de forventede virkningene, ikke stemmer.

**Tiltak som «virker» ett sted kan ikke nødvendigvis overføres direkte til en annen kontekst og fungere likt der.** Bransjeprogrammene bør rette økt oppmerksomhet mot hva som gjør at et tiltak virker eller ikke virker. Dette er viktig kunnskap dersom man vil overføre tiltak til andre virksomheter i samme bransje eller til andre bransjer, da konteksten kan være ulik og viktige forutsetninger for å lykkes med tiltaket i ulik grad kan være til stede. Viktigheten av å jobbe for å identifisere *hva som virker for hvem, under hvilke omstendigheter* er i denne sammenheng sentralt. Det at samme eller lignende tiltak kan fungere ulikt avhengig av kontekst, ser vi også et konkret eksempel på i evalueringen. Bransjeprogram for barnehage og bransjeprogram for sykehjem utviklet og

gjennomførte i fellesskap et kurs i rolleforståelse og partssamarbeid. I evalueringen av kurset ble det pekt på at det synes å være noen forskjeller mellom barnehage og sykehjem, og at barnehagene muligens har lettere for å ta i bruk og nyttiggjøre verktøy og ny kunnskap man får tilgang til gjennom kurset, sett i forhold til sykehjemmene. Dette understreker viktigheten av at tiltakene tilpasses til behovene og konteksten i den enkelte bransje. Viktigheten av kontekstuelle forhold ser vi også i blant annet bransjeprogram for sykehus, der man til tross for en kunnskapsbasert og systematisk tilnærming til tiltak, har møtt på en del organisatoriske og strukturelle hindringer med tanke på måloppnåelse. Disse utfordringene synliggjør viktigheten av å identifisere faktorer som fremmer og hindrer måloppnåelse, og å jobbe systematisk for å henholdsvis styrke og redusere disse faktorene.



## 8 Konklusjon

Dette kapittelet inneholder vår overordnede konklusjon etter å ha fulgt bransjeprogrammene i mer enn tre år. Kapittelet legger særlig vekt på lærdommer, suksesskriterier og anbefalinger til veien videre.

Bransjeprogrammene i IA-avtalen var et nytt virkemiddel da de ble igangsatt i 2019. Opprettelsen av bransjeprogrammene fulgte blant annet av en erkjennelse av at man ikke hadde lyktes i å nå målene i tidligere IA-avtaler gjennom eksisterende virkemidler, og målet var at man gjennom en tydelig bransjeretting, et tydeligere eierskap fra partene og en bedre nærhet til virksomhetene kunne identifisere og gjennomføre mer målrettede tiltak med bedre effekt på sykefravær og frafall.

Det fremstår imidlertid som uklart akkurat hva de sentrale partene i arbeidslivet så for seg at bransjeprogrammene skulle være, gjøre og oppnå, utover å bidra til bedre resultater enn hva man tidligere har fått til. Det ble i svært liten grad gitt føringer, verken fra partssamarbeidet som sådan gjennom Arbeidslivs- og pensjonspolitisk råd og koordineringsgruppen for IA-avtalen, eller fra myndighetene som tilskuddsgiver og -forvalter, som bidro til å «ramme inn» oppdraget som bransjene ble gitt eller sette det i sammenheng med andre virkemidler.

Bransjeprogrammene som ble opprettet ble dermed stående overfor en betydelig oppgave ved at de både måtte tolke og definere sitt eget oppdrag og arbeid, samtidig som forventningene til resultater og aktivitet var høye. Enkelte har i intervjuer beskrevet dette som en opplevelse av at at bransjene på magisk vis var forventet å skulle komme opp med tiltak og resultater som man gjennom flere tiår med ulike satsinger og tiltak ikke har klart.

Utfordringen til bransjeprogrammene ble ytterligere forsterket da samfunnet, den 12.mars 2020, ble stengt ned på grunn av covid-19-pandemien bare noen måneder etter at bransjeprogrammene kom i gang. Flere av bransjeprogrammene hadde på dette tidspunktet knapt kommet i gang med sitt arbeid som følge av at prosjektlederne ikke ble ansatt før i slutten av 2019. Pandemien medførte at mye av arbeidet som flere av bransjeprogrammene hadde planlagt måtte endres, både på grunn av manglende mulighet for fysiske treffpunkter

og på grunn av store endringer i driftssituasjonen i alle bransjene. Blant annet som en konsekvens av pandemien ble bransjeprogrammenes arbeid og hele IA-avtalen forlenget utover opprinnelig planlagt periode. Dette innebærer blant annet at denne rapporten avleveres før bransjeprogrammene har avsluttet sitt arbeid. Arbeidet skal etter planen ferdigstilles i 2024 i forbindelse med utløpet av gjeldende IA-avtale.

Som evaluator har Deloitte fulgt bransjeprogrammenes arbeid i nesten tre og et halvt år. Vårt inntrykk er at bransjeprogrammene har hatt en betydelig utholdenhet i å jobbe seg gjennom disse utfordringene. Det har vært stor grad av kontinuitet blant aktørene som er involvert i arbeidet, og alle bransjeprogrammene har opprettholdt et høyt aktivitetsnivå gjennom hele perioden. Det er gjennomført et betydelig antall tiltak og aktiviteter i regi av bransjeprogrammene, og samlet sett har bransjeprogrammene vært i berøring med et stort antall virksomheter. Samtlige bransjeprogram har hatt prosjektledere som har lagt stor innsats i å drive arbeidet fremover under til dels krevende omstendigheter.

Mangelen på klare mål og føringer ved oppstart var et bevisst valg fra de sentrale partene da bransjeprogrammene ble lansert som virkemiddel i 2019. Formålet var at bransjeprogrammene skulle ha stor frihet og stort handlingsrom til å tilpasse arbeidet etter behovene i de respektive bransjene. Myndighetene ved Arbeids- og inkluderingsdepartementet har, utover å finansiere bransjeprogrammene, holdt en armlengdes avstand til arbeidet. Dette har bakgrunn i at bransjeprogrammene slik de er definert i IA-avtalen er arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonenes virkemiddel.

Vår vurdering er at det er en svakhet ved bransjeprogrammene at disse har manglet en tydelig definert oppdragsgiver som har kunnet bidra til å avklare forventninger og rammer for arbeidet både ved oppstart og underveis. I våre intervjuer og i sammenhenger hvor vi har observert arbeidet har myndighetene blitt pekt på

som noe fraværende i denne sammenheng. Myndighetene har også i liten grad aktivt fulgt opp de rapporteringene bransjeprogrammene har avlagt. Vi mener myndighetene med fordel kunne ha tatt en tydeligere rolle i å sette overordnede føringer og være noe tettere på å følge opp arbeidet underveis i perioden. Samtidig har det etter vår vurdering i like stor grad vært mangelfull tydelighet fra arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene sentralt om hva de har ønsket å oppnå med bransjeprogrammene som virkemiddel. **Videre mener vi bransjeprogrammene de første årene var preget av en noe manglende bevissthet og vurderinger fra partene knyttet til hva det krever å drive et program/prosjekt som skal forvalte og skape resultater av offentlige midler, blant annet når det gjelder betydningen av god prosjektstyring, internkontroll og oppfølging av mål og resultater av arbeidet.** Dette har etter vår vurdering medført at det har blitt igangsatt og gjennomført flere tiltak og aktiviteter som i liten grad har forutsetninger for å bidra til målene om redusert sykefravær og frafall i bransjene.

Samtidig er det vårt klare inntrykk at **bransjeprogrammene har hatt en betydelig modning underveis når det gjelder å sikre en målrettet styring og innretning av arbeidet.** Vi har observert at bransjeprogrammene i løpet av programperioden har gjort justeringer og endringer basert på erfaringer og innspill, og har vist evne og vilje til læring og omstilling. For eksempel har flere av bransjeprogrammene innført regelmessige risikovurderinger underveis i arbeidet. Vi oppfatter også at det har vært en klar positiv utvikling knyttet til vurdering av resultater av arbeidet og hvordan dette kan bidra til effekter også på lengre sikt.

Samlet sett innebærer dette at **bransjeprogrammene pr. høsten 2023 har etablert et godt grunnlag for det videre arbeidet med å identifisere og gjennomføre tiltak i bransjene som kan bidra til å påvirke sykefravær og frafall i positiv retning.** Alle bransjeprogrammene har etablert kunnskaps- og erfaringsgrunnlag for å kunne levere på oppdraget om å gjennomføre målrettede tiltak i sine bransjer. Flere av bransjeprogrammene kan også vise til konkrete resultater av arbeidet i form av redusert sykefravær i virksomheter som har gjennomført tiltak. Videre er det jobbet med å bedre forutsetningene for å spre kunnskapen om erfaringene som er gjort, blant annet gjennom at bransjeprogrammene har vært pådrivere for å få tilgang til en felles nettportal for å publisere verktøy, tiltak og erfaringer.

### Vår samlede vurdering er at bransjeprogram er et egnet virkemiddel for å bidra til å oppnå målene og ambisjonene i IA-avtalen.

Det er spesielt tre forhold som er medvirkende til vår samlede positive vurdering av bransjeprogrammene som virkemiddel.

**For det første mobiliserer bransjeprogrammene partssamarbeidet på en annen måte enn tidligere.** Dette gjør at partene har fått en unik arena til å etablere en felles virkelighets- og problemforståelse og til å jobbe operativt sammen om å utvikle og gjennomføre tiltak som de kan stå sammen om ut mot sine medlemmer. Vi mener dette bidrar til å gi tiltak og satsinger økt legitimitet, og dermed styrke forutsetningene for at tiltak faktisk blir gjennomført ute i virksomhetene.

**For det andre bidrar bransjeretningen, i samspill med partssamarbeidet, til at kunnskap, aktiviteter og tiltak i større grad enn før blir målrettet inn mot spesifikke utfordringer i den aktuelle bransjen.** Vi mener dette også legger grunnlag for at de oppleves som mer relevante for virksomhetene som skal ta kunnskapen og tiltakene i bruk, ved at de er basert på en forståelse av utfordringer, muligheter og kontekst i den enkelte bransjen.

**For det tredje er det vår vurdering at bransjeprogrammene gjennom sine tiltak kommer direkte og tett på virksomhetene i bransjen.** Alle bransjeprogrammene har eksplisitt tatt utgangspunkt i virksomhetenes utfordringer og situasjon når de har utviklet og gjennomført sine tiltak. Dette bidrar til at arbeidet setter virksomhetene selv i sentrum for å eie og gjennomføre tiltak knyttet til forebyggende arbeidsmiljøarbeid og reduksjon av sykefravær og frafall. Evalueringen viser flere eksempler på at virksomheter har hatt gode erfaringer med arbeidet som følge av aktiv involvering og forankring i ledelsen. Nærheten til virksomhetene i gjennomføringen av tiltak bidrar også til en bedre forståelse av utfordringer og problemstillinger som virksomhetene står overfor i sitt arbeid med å redusere sykefravær og frafall på sin arbeidsplass.

Samtidig har arbeidet i bransjeprogrammene gitt en rekke viktige erfaringer og læringspunkter som bør hensyntas i et eventuelt videre arbeid i bransjeprogrammet og/eller ved opprettelse av nye bransjeprogram. **Først og fremst knytter dette seg til betydningen av et god forarbeid og av å sikre en tilnærming til arbeidet som legger til rette for resultater.** Gjennom evalueringen har vi særlig lagt

vekt på forbedringspotensiale som knytter seg til god prosjektstyring, etablering av klare mål og planer, tydelighet i roller og ansvar, og systematikk for oppfølging av mål og resultater. Disse forholdene er avgjørende for å sikre at arbeidet kan gi reelle resultater og at bransjeprogrammene kan bidra til en formåls effektiv bruk ressurser.

**Videre mener vi det er avgjørende at de ulike virkemidlene i IA-avtalen - herunder blant annet arbeidsmiljø-satsingen, som er myndighetenes ansvar, og bransjeprogrammene, som er partenes ansvar - i større grad sees i sammenheng, uavhengig av hvilke(n) aktør(er) som er ansvarlige for gjennomføring og resultater.**

Det er vårt klare inntrykk at satsingsområdene i gjeldende IA-avtale har vært preget av silotenking og mangel på samordning, noe vi mener hemmer muligheten for å få utløst potensialet i det samlede virkemiddelapparatet.

Som beskrevet over mener vi bransjeprogrammene har etablert et godt grunnlag for å kunne oppnå mer konkrete resultater av arbeidet i tiden fremover. **Samtidig er det generell risiko ved etablering av programmer med avgrenset varighet at arbeidet får liten varig effekt med mindre det tas aktive beslutninger knyttet til det videre arbeidet i god tid før utløpet av perioden.** Risikoen knytter seg blant annet til at mye av arbeidet i bransjeprogrammene er avhengig av den eksisterende prosjektorganisasjonen, og i særlig grad av prosjektlederne, som i de aller fleste tilfellene har tidsavgrensede stillinger.

Vi mener derfor det er viktig at det i god tid før bransjeprogrammenes avslutning tas beslutninger om eventuell fremtidig organsering av bransjeprogrammene, herunder eksempelvis om disse skal avsluttes, om de skal videreføres som tidsavgrensede programmer eller om de skal overføres som en varig struktur i partssamarbeidet. **Basert på disse beslutningene bør det gjennomføres et systematisk arbeid for å sikre at arbeidet som er gjennomført og ressursene som er lagt ned også kan ha virkninger på lengre sikt.** For de enkelte bransjeprogrammene innebærer dette at det for det første, på «operativt nivå», **sørger for at virkningsfulle tiltak dokumenteres, spres og implementeres i bransjene.** Dette krever blant annet at erfaringer og materiale fra gjennomførte tiltak dokumenteres og systematiseres, at det prioriteres hvilke tiltak som bør satses på videre, og at disse tiltakene gjøres tilgjengelige og kjent i bransjen. For det andre, på «strategisk nivå» er det viktig at

bransjeprogrammene gjennomfører gode analyser og prosesser for å **sikre at tiltakene og engasjementet er levedyktig på sikt.**

Ved å bidra til et godt kunnskaps- og beslutningsgrunnlag for å møte fremtidens utfordringer i bransjen og å sørge for involvering og forpliktelse og forankring alle nivå i bransjene, fra virksomhetene og til ledernivå i organisasjonene, har bransjeprogrammene gode muligheter til å kunne bidra til virkninger på sikt.





# Vedlegg 1: Litteraturliste

Arbeids- og sosialdepartementet (2018): Målene om et mer inkluderende arbeidsliv – status og utviklingstrekk. Rapport 2018. Rapportering fra faggruppen for IA-avtalen.

Arbeids- og sosialdepartementet (2018): Hva bør skje med BHT? – En fremtidsrettet bedriftshelsetjeneste med fokus på kjerneoppgaver. Rapport fra uavhengig ekspertgruppe, juni 2018.

Arbeids- og sosialdepartementet (2019): Bransjeprogrammer under IA-avtalen 2019-2022. Forslag fra partssammensatt arbeidsgruppe 1. mai 2019.

Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Forskrift om tilskudd til bransjeprogrammer under Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv 2019–2024 (IA-avtalen). FOR-2019-12-20-2069

Arbeidsforskningsinstituttet (OsloMet) (2023): IA Bransjeprogram i næringsmiddelindustrien – hva har vi lært? Erfaringer og underveisrefleksjoner tre år inn i programperioden. Januar 2023.

Arbeidsforskningsinstituttet (OsloMet) (2023): Evaluering av «Kurs i rolleforståelse og partssamarbeid.» AFI-RAPPORT 2023:10.

Arbeidsforskningsinstituttet (OsloMet) (2023): IA Bransjeprogram i næringsmiddelindustrien – hva har vi lært? Erfaringer og underveisrefleksjoner tre år inn i programperioden. AFI-RAPPORT 2023:02

Barnehagefakta. Nøkkeltallene i Barnehagefakta – Ansattes utdanning, 22. desember 2022.  
<https://www.barnehagefakta.no/om-nokkeltallene>

Bransjeprogram Rutebuss og persontrafikk. Spørsmål og kriterier ved behandlingen av søknader om økonomisk støtte til IA-aktivitet i bransjens virksomheter. 3. mars 2020.

Bransjeprogram sykehus: Programplan – Bransjeprogram Sykehus 2019-2022.

Bransjeprogram sykehjem: Årsrapport 2022.

Bransjeprogram barnehage: Årsrapport 2022.

Bransjeprogram barnehage. Tidlig inn. <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/inkluderende-arbeidsliv-ia/ia-bransjeprogram/bransjeprogram-barnehage/tidlig-inn/>

Bransjeprogram barnehage. Barnehage HMS. <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/inkluderende-arbeidsliv-ia/ia-bransjeprogram/bransjeprogram-barnehage/barnehagehms-et-nytt-arbeidsmiljooverktoy-spesielt-laget-for-barnehage/>

Bransjeprogram bygg og anlegg: Årsrapport 2022.

Bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk: Årsrapport 2022.

Bransjeprogram sykehus: risikovurdering lagt frem for styringsgruppen i møte 15. juni 2023.

Bransjeprogram sykehus: Der skoen trykker – IA bransjeprogram sykehus. <https://derskoentrykker.no/>

Bransjeprogram sykehus: Årsrapport 2022

Bransjeprogram IA Sykehus. Forskning. <https://iasykehus.no/forskning>

Bransjeprogram IA Sykehus. Kunnskapsgrunnlag. <https://iasykehus.no/kunnskapsgrunnlag-ia>

Bransjeprogram sykehjem. Oss og vårt – verksteder for bedre arbeidsmiljø.  
<https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/inkluderende-arbeidsliv-ia/ia-bransjeprogram/bransjeprogram-sykehjem/oss-og-vart--verksteder-for-bedre-arbeidsmiljo/>

Bransjeprogram sykehjem: risikovurdering datert 8. november 2022.

Bransjeprogram sykehjem: risikovurdering datert 29. september 2023.

Bransjeprogram Sykehjem. Ansattes opplevelse av arbeidet under covid-19-pandemien: Funn fra kvalitative undersøkelser fra fire sykehjem i Nordre Follo kommune, 2022.

Bransjeprogram barnehage: risikovurdering lagt frem for styringsgruppen i møte 12. juni 2023.

Bredgaard, Thomas, J. Salado-Rasmussen og S. Sieling (2013): En farbar vej mellem skyttegravene? Øvelser i integration af effektevaluering og programteori. <http://danskevalueringsselskab.dk/wpcontent/uploads/2018/03/DES-%C3%A6ringsseminarBredgaard.pdf>

Christensen, Nanna Limskov Stærk & Hanne Kathrine Krogstrup (2017): At arbejde med forandringsteori. Praktikers guide til brug af forandringsteori i projektudvikling og evaluering. Aalborg Universitet.

Deloitte (2022): Evaluering av treparts bransjeprogram som virkemiddel i IA-avtalen: Statusrapport. Juni 2022.

Funnell, Sue C. & Patricia J. Rogers (2011): Purposeful Program Theory: Effective use og theories of change and logic models. Jossey-Bass.

Halogen AS (2022): Evaluering av agilt prosessveilederkurs. Et tilbud til hjelpere i IA bransjeprogram sykehjem og barnehage. Februar 2022.

Holte KA, Kvilhaugsvik H, Skagseth M, Labriola M (2022). «Når det dirrer i rommet» - sammenhenger mellom arbeidsmiljø og kvalitet i barnehagetjenesten. Rapport nr 40-2022. Norge Helse og Samfunn.

Hovedorganisasjonens fellestiltak – Bedre bedrift: retningslinjer for tildeling av støtte. <https://www.fellestiltak.no/siteassets/dokumenter/hf-brosjyre-v6-1362022.pdf>

Karlsen, Thore K. og Nina Jentoft (2013): Programteori versus samfunnsvitenskapelig teori. I: Anne Halvorsen, Einar Lier Madsen og Nina Jentoft (red.): Evaluering. Tradisjoner, praksis, mangfold. Bergen: Fagbokforlaget.

Lervåg, Lone-Eirin (2021): Teoribasert evaluering. Rammeverk for evaluering av innovative og komplekse tiltak. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Concept temahefte nr. 18 .

Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø og helse (NOA). Fakta om arbeidsmiljøet i byggebransjen, tall fra 2019.

Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø og helse (NOA). Fakta om arbeidsmiljøet i anleggsbransjen, tall fra 2019.

Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø og helse (NOA). Fakta om arbeidsmiljøet i petroleumsvirksomhet, tall fra 2019.

Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø og helse (NOA). Fakta om arbeidsmiljøet på sykehjem, tall fra 2019.

Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø og helse (NOA). fakta om arbeidsmiljøet i barnehager, tall fra 2019.

Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø og helse (NOA). Fakta om arbeidsmiljøet i rutebuss og persontrafikken, tall fra 2019.

NAV. Sykefraværstatistikk – kvartalsstatistikk: Legemeldt sykefravær etter næring, 2019-2023. <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/sykefravar-statistikk/sykefravar>

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). Sykehusstudien – ny teknologi og helse (STUNTH). Samarbeidsprosjekt mellom FoU-enheten for helse og arbeid i Midt Norge, Arbeidsmedisinsk avdeling ved St. Olavs hospital og NTNU. <https://www.ntnu.no/ism/stunth>

Petroleumstilsynet, Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet. <https://www.ptil.no/fagstoff/rnnp/hva-er-rnnp/>

Regjeringen og partene i arbeidslivet. St.prp nr. 1 Tillegg nr. 1 (2001-2002). For budsjetterminen 2002. Intensjonsavtale om et inkluderende arbeidsliv - budsjettmessige konsekvenser mv. Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv. Inkluderende arbeidsliv – avtaleperioden 2001-2005.

Regjeringen og partene i arbeidslivet. Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv. Et arbeidsliv med plass for alle. 2019-2022.

Regjeringen og partene i arbeidslivet. Avtale om forlengelse av intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (2019-2022).

Statens arbeidsmiljøinstitutt (2022): Kartlegging av arbeidsmiljøforhold i IA-bransjeprogram. Del 1. Januar 2022. STAMI-rapport nr. 2/2022.

Statens arbeidsmiljøinstitutt (2023): Kartlegging av arbeidsmiljøforhold i IA-bransjeprogram. Andre rapport. Juni 2023. STAMI-rapport nr. 6/2023

SSB. Statistikkbanken, tabell 11606. <https://www.ssb.no/statbank/table/11606/>

SSB. Statistikkbanken, tabell 11687. <https://www.ssb.no/statbank/table/11687/>

SSB. Utvikling i barnehagesektoren etter barnehageforliket.

<https://www.ssb.no/utdanning/barnehager/artikler/utvikling-i-barnehagesektoren-etter-barnehageforliket>

Sverdrup, Sissel (2014). Evaluering. Tilnærminger, modeller og eksempler. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Universitetet i Sørøst-Norge (2022)\_ Med jobben i ryggen – En undersøkelse av gjennomførbarhet og nytteverdi av et forebyggende og helsefremmende tiltak i bygg- og anleggsbransjen. Desember 2022.

Utdanningsdirektoratet. Utdanningsspeilet 2022, Barnehage. Sist endret 27.10.2022. <https://www.udir.no/tall-og-forskning/publikasjoner/utdanningsspeilet/utdanningsspeilet-2022/>

## Vedlegg 2 – Oversikt over tiltak i bransjeprogrammene

Dette vedlegget gir en oversikt over de tiltak som har blitt iverksatt i bransjeprogrammene i løpet av programperioden. Tiltak som har blitt iverksatt etter september 2023 omfattes ikke av oversikten. Informasjonen i oversikten er hentet fra bransjeprogrammernes rapportering til Arbeidstilsynet og intern dokumentasjon som Deloitte har fått tilgang til. Vedlegget er sendt til prosjektledere i alle bransjeprogrammene for verifisering. Deloitte vil understreke at det likevel kan være aktiviteter og tiltak som har blitt gjennomført i bransjeprogrammene, som ikke går frem av oversikten.

## Bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk

Bransjeprogram rutebuss og persontrafikk har valgt å utøve tiltaksarbeidet gjennom en søknadsprosess, der virksomhetene søker om tilskudd til tiltak som skal gjennomføres innad i virksomhetene. Søknadene vurderes av styringsgruppen.

Det er gitt støtte til prosjekter som favner bredt med hensyn til tema. Hovedvekten av prosjektene er på forbedret sykefraværsoppfølging, ulike former for opplæring og kurs for ansatte og ledere, fysisk aktivitet og livsstil.

Oversikt over tiltak i bransjeprogram for rutebuss og persontrafikk				
Virksomhet	Tiltak	Beskrivelse	Status	Støtte
Tide Buss	Hvordan videreutvikle forebygging og oppfølgingen av sykefravær i Tide – for sjåførens nærmeste leder	Øke kompetansen til ressursledere og HR-ledere, ved bransje- og selskapstilpasset kurstilbud innen opplæring på forebyggende sykefraværsoppfølging.  To samlinger og en e-læringsmodul.	Gjennomført	247 000
	«Sammen får vi til mer»	Kvalifiseringsopplegg på 2 dager for verneombud og tillitsvalgte pr anbudsavdeling. Hovedtillitsvalgt og hovedverneombud vil sammen med HR lage programmet for samlingen.	Gjennomført	445 000
	Trivsel og helse som øker nærvær – fakta om nærvær	Få frem fakta som kan gjøre fremtidige tiltak mer treffsikre gjennom at trivsel og helse bedres og nærvær øker. Forskningsprosjekt.	Gjennomført	1 600 000
	Kulturelt mangfold som trivselsfaktor	Dialogkonferanse for etablering av strukturerer som sikrer dialog, kommunikasjon og forståelse mellom de ulike etniske grupper i virksomheten, som består av 58 ulike nasjonaliteter.	Gjennomført	315 000
	Trivsel og helse som øker nærvær – varig livsstilsendring	Finne opplegg som fremmer varig livsstilsendring, og skape et positivt miljø som kan gi motivasjon og støtte og øker trivsel både gjennom egen helse, men også kollegakontakt. Samlet sett – helse og trivsel som øker nærvær. Fakta fra forskning gir bedre måloppnåelse på sikt. Tiltaket er slått sammen med tiltaket «Norge Rundt i Tide».	Aktivitet pågår	550 000
	Nærværsledelse	2-dagers samlinger per region (fire regioner). Skape et positivt arbeidsmiljø med ledelse som har innsikt i lederrollens påvirkning på arbeidsmiljø, kultur og trivsel. Utvikle og implementere strukturer som sikrer oppfølging over tid. Økt nærvær pga systematisk jobbing med ledelse, arbeidsmiljø og kultur.	Gjennomført	613 000

	Nærværsledelse i en hektisk driftshverdag – trafikkledere, driftsleder og planleggere	Målet med opplæringen er å gi trafikkledere, driftsledere og planleggere økt kunnskap i: <ul style="list-style-type: none"> <li>Hvordan bør trafikkleder gjennomføre en samtale med en medarbeider som melder seg syk?</li> <li>Kommunikasjon – hvordan kommunisere på en måte som får medarbeider til å føle seg verdsatt?</li> </ul> <p>Sykefravær – kort og konkret</p>	Aktivitet pågår	339 000
	Medarbeidere med kunnskap om rettigheter og plikter vedr. sykefravær	Sette fokus på medarbeiderne, det er behov for økt kunnskap om oppfølgingsprosessen som skjer i sykefraværet og ha en forståelse av bakgrunnen til den tette oppfølgingen.	Aktivitet pågår	170 000
	Norge Rundt i Tide	Utvikle en egen app der vi får medarbeidere til å bli mer fysisk aktiv ved å gå eller sykle «digitalt innom» alle Tide sine over 100 stasjoner i Norge. <p>Bygge kultur som både øker trivsel og stolthet rundt egen rolle i tillegg til å øke bevissthet rundt små og store grep som kan ha positiv innvirkning på helse og livsstil. Slått sammen med tiltaket «Trivsel og helse som øker nærvær- varig livsstilendring)</p>	Aktivitet pågår	560 000
	Turnus og skiftarbeid – forståelse og mulighetsrom per avdeling	Gjennom samlinger, skape økt kunnskap og forståelse om turnus og skiftarbeid, i tillegg til å diskutere og finne fram til de lokale mulighetsrom hos alle anbudsavdelinger i Tide Buss	Aktivitet pågår	111 800
	Trygg arbeidshverdag	Opplæring av interne ressurser som selv kan drive opplæring av sjåførggruppen innen håndtering av vold- og trusselsituasjoner. Benytte det også til ulike typer opplæring, som e-læring og oppdatere grunn- og YSK-opplæringen.	Aktivitet pågår	300 000
<b>Totalt</b>				<b>5 250 800</b>
<b>Norgesbuss</b>	Opplæring for sjåfører innen vold og trusler	Bakgrunnen for ønsket aktivitet er sjåførene sin opplevde skaderisiko i sin daglige arbeidshverdag, med særskilt fokus på kvelds- /helg- og nattbusstjeneste. <p>Utarbeidelse av E-learning og praktisk opplæring.</p>	Gjennomført	310 000
<b>Totalt</b>				<b>310 000</b>

<b>Norgesbuss Stavanger</b>	Rettigheter og plikter	Styrke kompetansenivå blant alle ansatte ved å tilby kurs i rettigheter og plikter om sykefravær. I tillegg kurs i kommunikasjon for å gi sjåførene en trygghet i å håndtere krevende situasjoner om bord i bussen.	Aktivitet pågår	120 000
<b>Totalt</b>				<b>120 000</b>
<b>Unibuss</b>	HR-analyse	Etablering av et prosjekt med en dedikert ressurs som vil være ansvarlig for å utarbeide og gjennomføre analyse, samt etablere en tiltaks- og implementeringsplan.	Gjennomført	400 000
	Organisert trening for førere og andre ansatte	Tilbud om et lavterskeltilbud der ansatte kan melde seg på fellestrening med en personlig trener med fokus på overvekt, nakke/ryggskader og generelle muskel- og skjelettplager.	Aktivitet trukket	400 000
	Jobb-bank	Behov for å aktivisere de sykemeldte tidlig og ha alternative oppgaver å tilby ved nedsatt yrkesevne. Bygge en systematisk jobb-bank med oversikt over mulige kartleggingsoppgaver per område.	Aktivitet pågår	224 000
	Stressmestringskurs for ansatte i Unibuss	Kurs via bedriftshelsetjenesten, for å gi de ansatte verktøy slik at de selv kan håndtere stress som i hovedsak er relatert til deres arbeidshverdag.	Aktivitet trukket	162 000
<b>Totalt</b>				<b>1 186 000</b>
<b>Sporveien</b>	Forebygge nakke- og skulderplager gjennom bruk av Exo Skjelett	Støtte til innkjøp av Exo Skjelett for å redusere risikoen for nakke- og skulderplager.	Gjennomført	92 500
	Diagnoserettet sykefraværsoppfølging blant billettkontrollører for å forebygge sykefravær	Oppfølging av avdeling med høyt fravær over tid. Benytte fagperson tilknyttet bedriftshelsetjenesten for å bistå tidlig i oppfølgingen, arbeide diagnoserettet og kartlegge for å videre anbefale hensiktsmessige tiltak for de ansatte og ledelse, med mål om å varig redusere sykefraværet og bedre arbeidsmiljøet for hele avdelingen.	Gjennomført	396 000
	Kvinnens sykefravær i Sporveien T-bane	Kartlegging av årsaker til kjønnsforskjeller i sykefravær i Sporveien T-banen. Sammenlikne ytterligere med lignende bransjer, og etablere et prøveprosjekt over 6 mnd der man over tid benytter sykepleier/annet helsepersonell som tar kontakt med sykemeldt kvinne fra første	Aktivitet trukket	100 000



		dag for om mulig bidra til at den ansatte kan komme raskere tilbake i arbeid.		
	Helsefremmende turnus – med fokus på kosthold og fysisk aktivitet	Økonomisk støtte til et delprosjekt som har fokus på nattarbeid og livsstil, spesielt kosthold og fysisk aktivitet.	Aktivitet trukket	107 178
<b>Totalt</b>				<b>695 678</b>
<b>Flytoget</b>	E-læring for alle medarbeidere i Flytoget	Det overordnede målet med e-læringen er å få alle medarbeidere til å forstå at turnusarbeid kan være en utfordring for egen helse, men at man selv kan bidra til en bedre helse med egne grep. E-læringen vil deles opp i tre kapitler.	Gjennomført	300 500
	Fysioterapeut i drift	Oppfølging ute i tog av en fysioterapeut som kan snakke med hver enkelt fører, hvor hovedmålet er å gi de ansatte individuelle tips og råd rundt ergonomi, samt livsstil og helse.	Gjennomført	46 675
	Fotskanning for alle operative medarbeidere	Fotskanning av ansattes føtter for deretter å anbefale skotype og/eller såler for den enkelte.	Gjennomført	24 000
<b>Totalt</b>				<b>371 175</b>
<b>Go-Ahead</b>	Søknad om støtte til å gjennomføre en kartlegging og en analyse av sykefraværet i Go-Ahead Norge AS	Bruk av masterstudent innenfor HR eller HMS til å gjennomføre kartlegging og analyse av sykefravær, for å kunne sette i gang noen forebyggende aktiviteter og tiltak som retter seg direkte mot å få ansatte tilbake til jobb kjappere.	Gjennomført	43 750
	E-læringsprogram for førere og konduktører – forebygge muskel, ledd- og skjelettplager	I samarbeid med bedriftshelsetjenesten utvikle e-læring med fokus på å forebygge muskel- og skjelettplager blant førere og konduktører	Aktivitet pågår	65 000
	Helhetlig sykefraværarbeid i Og-Ahead Norge	I samarbeid med bedriftshelsetjenesten og NAV lære opp og utvikle ledere til å metodisk jobbe mer systematisk og forebyggende med arbeidsmiljø og sykefravær.	Aktivitet pågår	400 000
<b>Totalt</b>				<b>508 750</b>
<b>Vy Tog</b>	Kvinner på skinner i Vy Tog Øst	Kartlegge hvilke faktorer som kan være utslagsgivende for sykefravær og hvilke faktorer som bidrar til jobbtillfredshet for denne spesifikke gruppen, og deretter ha målrettede tiltak. Forskningsprosjekt.	Gjennomført	1 062 500

	Tilpasset fysisk aktivitet og kunnskap om kosthold	Etablering av et kunnskapsprogram rettet mot kjørende personell. Et slikt program vil være todelt og bestå av; kompetanseheving innen kosthold, ernæring og ergonomi; individuelt tilpasset fysisk aktivitet. Formålet er å ruste ansatte slik at de kan stå lenger i arbeidslivet, uavhengig av alder. Forskningsprosjekt.	Gjennomført	291 000
	IA-prosjekter Vy Tog – Fase 2: Utprøving og effektvurdering av tiltak	Basert på tiltakene «Kvinner på skinner ...» og «Tilpasset fysisk aktivitet ...» er dette tiltaket å velge ut og konkretisere målrettede aktiviteter innenfor tiltakskategoriene: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiltak for å imøtegå effekter av turnusjobbing</li> <li>• Tiltak for individuell lederoppfølging av kjørende personell</li> <li>• Tiltak for tilrettelegging av sosiale arenaer</li> </ul> Kompetanseheving for ergonomi og kosthold (prosjekt 2) fase 2. Forskningsprosjekt.	Gjennomført	1 320 500
<b>Totalt</b>				<b>2 674 000</b>
<b>Nobina</b>	Stressmestring	Kunnskapsløft ved opplæring i stressmestring. Kurs og trening på bruk av verktøy og øvelser for å kunne stresse ned og håndtere vanskelige situasjoner. Forebyggende aktiviteter og mindfulness-øvelser for å komme i ro mellom tøffe økter eller før oppstart av lang eller stressfull økt.	Aktivitet trukket	120 000
	Muskel- og skjelettplager	På gruppenivå: Helsemestringskurs for alle ansatte. Modulbasert for hvert tema under livsstilsparaplyen.  På individnivå: Trenings- og kostholdsveiledning for den ansatte basert på spesifikke utvalgs-kriterier.	Aktivitet trukket	130 000
	Funksjonsvurdering og tilpasning	Tiltak rettet mot ansatte med langtidssykefravær. Tiltaket består av «flere trinns rakettk» hvor hvert trinn leder videre til riktig plass og nærmere varig jobbsituasjon hvor langtidssykefraværet bekjempes.	Aktivitet trukket	250 000
	Søvn og søvnhygiene	Kartlegging av søvnproblematikk. Bistå med hjelp til god søvnhygiene for den enkelte ansatte som har problemer.	Aktivitet trukket	95 000

	Psykisk helse	Økt kunnskap til ledere og ansatte, og innsikt i de vanligste former av sykdommer slik at førerne skal være i stand til å be om hjelp når de kjenner på symptomer og/eller blir syke. Metoder brukt er b.la. kartlegging og samtaler.	Aktivitet trukket	200 000
	Vold og trusler	Opplæring i å håndtere og roe ned sinte/aggressive passasjerer for å unngå alvorlige hendelser. Forebyggende gjennom kommunikasjonstrening av ansatte.	Aktivitet trukket	50 000
<b>Totalt</b>				<b>845 000</b>
<b>Boreal Buss</b>	Lederstøtte i sykefravær og nærværarbeid	Kurs i sykefraværsoppfølging arrangert i samarbeid med BHT med tema som IA-avtalen, arbeidsmiljø, lederens rolle, tillitsvalgt og verneombud og sykefraværsoppfølging.	Aktivitet pågår	250 000
	Gruppeaktivitet	Tiltak for å fremme aktivitet samtidig som det bidrar til økt samhold, inkludering og holdning/kultur. Tilbud både for yrkesaktive og sykemeldte i avdelingen.	Aktivitet pågår	200 000
	Nærværskampanje	Øke bevisstheten for godt arbeidsmiljø og suksessfaktorer som bidrar til nærvær og samhold på jobb. En kampanje som blir en del av hverdagen til ledelse og ansatte på avdelingen, og ikke kursbasert.	Aktivitet pågår	150 000
	Redusert sykefravær gjennom «mer humane arbeidsplaner»	Utprøving av hvordan arbeidstid kan gi mindre sykefravær, gjennom å forsøke nye arbeidsplaner med flere delte skift og kortere tjenester.	Aktivitet pågår	2 400 000
<b>Totalt</b>				<b>3 000 000</b>
<b>Trønderbilene (Connect Bus)</b>	Sykefraværprosjekt Trønderbilene	Etablering av en partssammensatt styringsgruppe bestående av representanter fra tillitsvalgte, verneombud, administrasjon, bedriftshelsetjeneste og evt. NAV arbeidslivssenter. Tiltak: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Arbeidsmiljøkartlegging/årsaksanalyser</li> <li>2. Opplæring og bevisstgjøring av ansatte og ledere</li> <li>3. Individuell oppfølging/kartlegging og utvidet bruk av restarbeidsevne</li> <li>4. Rask tilgang til BHT</li> </ol>	Gjennomført	365 160
<b>Totalt</b>				<b>365 160</b>

<b>Vy Buss</b>	Opplæring av medarbeidere med for lavt språknivå ved hjelp av klarspråk	Tiltak i tre deler: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utarbeide digital ordbank for bussjåfører utformet i Klarspråk.</li> <li>- Kompetanse om Klarspråk til fagpersoner som utarbeider e-læringer, og utarbeidelse av e-læring om Klarspråk.</li> <li>- Kurskonsept om Klarspråk</li> </ul>	Aktivitet pågår	250 000
	Økt læringsutbytte av e-læringer gir økt trivsel på arbeidsplassen og lavere sykefravær	I samarbeid med Voksenopplæringsenteret i Bærum kartlegge, måle, identifisere og utvikle veileder og ordbok til Bussnorsktesten, som skal øke læringsutbytte og mestring for bussjåfører som har norsk som andrespråk.	Aktivitet pågår	1 280 000
	Sette søkelys på konsekvenser ved økt andel deltidsstillinger i bussbransjen	Utarbeidelse av rapporten «Hvem skal kjøre bussen? Konsekvenser av økt omfang deltidsstillinger blant bussjåfører i distriktene.» Rapporten er utarbeidet av AFI på oppdrag fra Vy Buss, og tar utgangspunkt i et ønske om å kartlegge omfang og konsekvenser av økningen av deltidsarbeid blant bussjåfører i distriktene.  Rapporten er tilgjengelig <a href="#">her</a> .	Gjennomført	1 400 000
<b>Totalt</b>				<b>2 930 000</b>
<b>Vy Buss Haugalandet</b>	Nærvær og holdningsendring	Vy Klinikken – fast fysioterapi 1 ukedag annenhver uke på huset hvor man kan få behandling og veiledning drop-in.	Aktivitet pågår	80 000
<b>Totalt</b>				<b>80 000</b>
<b>Vy Buss Grenland</b>	Fremtidsrettet forebyggende arbeid	Prosjektet er startet for å forebygge langvarig fravær og frafall fra yrkeslivet, og gjelder ansatte med langvarige og hyppige helseplager. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivitet 1: Følge opp de 10 % ansatte som står for 90 % av fraværet.</li> <li>• Aktivitet 2: Følge opp ansatte med utfordringer i forhold til språk, integrering eller tilpasning til arbeidslivet</li> <li>• Aktivitet 3: Fokus på generell forebygging</li> </ul>	Aktivitet pågår	280 000

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivitet 4: Service hall og arbeidsmiljø</li> <li>• Aktivitet 5: Samarbeidsseminar med verneombud og tillitsvalgt</li> </ul>		
<b>Totalt</b>				<b>280 000</b>
<b>Vy Buss Drangedal</b>	Fremtidsrettet forebyggende arbeid	<p>Prosjektet er startet for å forebygge langvarig fravær og frafall fra yrkeslivet, og gjelder ansatte med langvarige og hyppige helseplager.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivitet 1: Følge opp de 10 % ansatte som står for 90 % av fraværet.</li> <li>• Aktivitet 2: Språk, integrering eller utfordringer med tilpasning til arbeidslivet</li> <li>• Aktivitet 3: Fokus på generell forebygging</li> <li>• Aktivitet 4: Samarbeidsseminar med verneombud og tillitsvalgt</li> </ul>	Aktivitet pågår	72 000
<b>Totalt</b>				<b>72 000</b>
<b>Vy Buss Kongsberg</b>	Økt sikkerhetsforståelse og bidra til trygghet i sjåførgruppa ved uhell og ulykker	Mer kunnskap om skadestedsledelse, beredskap og førstehjelp vil bidra til økt trygghet og trivsel. Kursene gjennomføres med maks 15 deltagere, 13 kurs totalt.	Gjennomført	180 000
<b>Totalt</b>				<b>180 000</b>
<b>Vy Buss Drammen</b>	Friskere hverdag i Vy Buss Drammen – 10 på topp	Vy buss Drammen i samarbeid med NAV og BHT gjennomfører kvartalsvis møter for å gjennomgå sykefravær i siste periode. Det letes etter mønstre i fraværet på en periode på 3 år tilbake i tid. De ansatte dette gjelder vil få tilbud om spesifikk bistand.	Gjennomført	300 000
	Friskere hverdag i Vy Buss Drammen – Videreføring av tiltaket «10 på topp»	Fortsettelse av prosjekt som fikk støtte av bransjeprogrammet i 2020. Prosjektet er startet for å forhindre langvarig fravær og frafall fra yrkeslivet for ansatte med langvarige/hyppige helseplager.	Aktivitet pågår	200 000
<b>Totalt</b>				<b>500 000</b>
<b>SJ Norge</b>	Lederutvikling	Gjennomføring av lederutviklingskurs, basert på STAMI sin arbeidsmiljøundersøkelse. Nettbasert kurs og fysisk lederutviklingskurs.	Gjennomført	184 800
	Basisprogram i ledelse	Gjennomføre basiskurs i ledelse for gruppeledere på ulike lokasjoner.	Aktivitet pågår	50 000

<b>Totalt</b>				<b>234 800</b>
<b>Connect Bus</b>	<b>Sykefraværprosjekt Connect Bus</b>	Opplæring og bevisstgjøring av både ansatte og ledere innen arbeidsmiljø og sykefraværsoppfølging, gjennom sjåførmøter og ledersamlinger, i samarbeid med bedriftshelsetjenesten.	Aktivitet pågår	<b>106 465</b>
<b>Totalt</b>				<b>106 465</b>
<b>Sentrale tiltak</b>	<b>IA-verksted</b>	Digitale kurs innen sykefraværsoppfølging, partssamarbeid og arbeidsmiljøutvikling. Målgruppe er ledere, tillitsvalgte og verneombud i virksomhetene. Hittil 12 kurs a 2,5 timer.	Aktivitet pågår	
<b>Sentrale tiltak</b>	<b>Konferanser</b>	Konferanser for å formidle fakta, inspirere og dele erfaringer mellom virksomhetene, og temakonferanser om relevante arbeidsmiljøfaktorer.		

## Bransjeprogram for bygg og anlegg

I bransjeprogram for bygg og anlegg kan deltakende bedrifter søke om støtte til å gjennomføre tiltak som er utviklet av bransjeprogrammet og tiltak som er utviklet av eksterne aktører (sentrale tiltak).

Mange av tiltakene i bransjeprogrammet er rettet mot å fjerne potensielle årsaker til sykefravær. For eksempel er en rekke aktiviteter rettet mot måling av verdier for ulike typer helseskadelig eksponering, for eksempel for trestøv, asfaltstøv og diesel. Flere tiltak er rettet mot ergonomi og utvikling av hjelpemidler for å fjerne behovet for eller redusere belastningen av ulike arbeidsstillinger, for eksempel arbeid over hodehøyde. Videre er det gjennomført tiltak for å bidra til sikrere arbeidsoperasjoner ved arbeid i høyden.

Satsingsområde 1: HMS i prosjekteringen			
Tiltak	Beskrivelse	Virksomhet(er)	Gjennomføringsperiode
<b>Metodeutvikling for HMS i Bygningsinformasjonsmodellering (BiM)</b>	Retningslinjer for en mer strukturert (og digitalisert) inkludering av SHA/HMS i BIM (Bygnings-Informasjons Modellering)	Norconsult	2021-2022
<b>Modellering av støy i BIM (flere tiltak/prosjekter)</b>	Digitalisere støy i BIM-modell. Synliggjøre støy i 3D-modell slik at entreprenøren kan ta nødvendige hensyn i byggefasen for å unngå helseskader.	Norve, Multiconsult, Skanska, Prosjekt Fornebubanen	2021-2023
<b>Sikkerhet i prosjektfase, Bamble videregående skole (Backe)</b>	Bruk av samhandlingsplattform i kommunikasjonsarbeidet mellom rådgiver og entreprenør.	Backe	2021

Satsingsområde 2: Forbedring av fysisk/kjemisk arbeidsmiljø for spesielt utsatte arbeidsoperasjoner			
Tiltak/aktivitet	Beskrivelse	Virksomhet	Gjennomføringsperiode
<b>Uttesting av E-verdiprogrammet</b>	GHL E-verdi programuttesting	GHL Hage og Landskap	2022
<b>Trestøvprosjektet</b>	Prosjekt for å kartlegge eksponeringsnivå for trestøv i byggevarebedrifter. Trestøvprosjektet skal bidra til et faktagrunnlag for revidering av regelverket gjennom ny og bedre kunnskap om eksponering for trestøv, og spesielt undersøke	Etter initiativ fra BNL. Boligprodusentene + ca 40 bedrifter, Stami og Arbeidstilsynet	2020-2023

	virkninger av resirkulering av trestøv i ventilasjonssystemer.		
<b>Dieseleksoseksponering</b>	Kartleggingsprosjekt dieseleksoseksponering	Stami, Mesta	2020 - 2022
<b>Ergonomiportalen</b>	FDVU 2023 Ergonomiportalen	BNL m.fl.	2020 - 2023
<b>Asfaltprosjektet</b>	Prosjekt for å kartlegge eksponeringsnivå samt helseundersøkelse	Etter initiativ fra BNL. EBA + 5 asfaltbedrifter	2020 – 2023
<b>Utvikling av vibrasjonsdempet fjell-bor</b>	Utvikling av vibrasjonsdempet fjell-bor	Stami, i samarbeid med RISE Institute, Mesta AS, Oslo Trykkluft, Peab, Skanska, Caverion, Vestfold Fjellboring, Visinor, Gjerden Fjellsikring	2021 - 2022
<b>Vaske&amp;male-robot</b>	Utvikling av vaske og male-robot	Robolift/nLink	2022-2023
<b>Uttesting av eksternt skjelett, innkjøp av Hilti</b>	"Eksternt skjelett" har til hensikt å assistere armløftingen og derigjennom redusere plager som oppstår etter arbeid oppunder tak o.l.	BNL	?? 2021-2022
<b>Kartlegging av støv ved riving/sanering</b>	Kartleggingsprosjekt, Støv ved riving/sanering	ByggX, STAMI	2021 – 2023
<b>Sikkerhet ved takstolmontering (flere tiltak/prosjekter)</b>	Prosjekt, dokumentere beste praksis for å forebygge fallulykker.  Utvikling av video og brosjyre for oppsetting av takstoler og undertak.  AIG Konsept for sikker montering av takstoler	Byggmesterforbundet, Alpha innovation group	2021-2023
<b>Vibrasjonsprosjekt, fase 2</b>	Vibrasjonsprosjekt - Videreutvikling av løsninger	Stami/Mesta	2023 - 2024
<b>Faglig grunnlag for IA-BA sin fokusering mot SMB</b>	Kartleggingsprosjekt, HMS i SMB-bedrifter	Sintef	2023
<b>Skanska, støyprosjekt</b>	Kartleggingsprosjekt, Støy i bygg	Skanska	2022 - 2023
<b>Video/e-kurs signalgiver etc</b>	Opplæringsmateriell Sikre løft	SfS BA	2023



<b>Helkroppsvibrasjon, Multiconsult</b>	Prosjekt Helkroppsvibrasjoner i bygg og anlegg	Multiconsult	2023
<b>Orden og ryddighet, Backe Stor-Oslo</b>	Internprosjekt, Orden og ryddighet	Backe Stor-Oslo	2023

<b>Satsingsområde 2: Helse/psykososialt arbeidsmiljø</b>			
<b>Tiltak</b>	<b>Beskrivelse</b>	<b>Virksomhet(er)</b>	<b>Gjennomføringsperiode</b>
<b>Basisprogram i ledelse</b>	I samarbeid med to andre IA-bransjeprogram er det utviklet et opplæringsprogram for linjeledere og mellomledere. Formålet er å sørge for tydeligere ledelse og mer lederstøtte, og å gi nye og erfarne ledere mulighet til å bli tryggere i sin utøvelse av lederskap via faglig innhold, veiledning, oppgaver og egen refleksjon.	Ferdigstilt 2022 i samarbeid med Moment, utprøvd i 7 bedrifter innen B&A i 2022 og 2023	2021-2023
<b>ByggRygg</b>	Hvordan forebygge muske- og skjelettplager og hvordan fungere med smerte i hverdagen	Life Improvement, Ferdigstilt i 2022, utprøvd i 12 bedrifter i 2022 og 2023	2022-2023
<b>Økt bruk av digitalisering og autonom teknologi i B&amp;A.</b>	Kartleggingsprosjekt, Forstudie digitalisering og autonom teknologi. Vurdering av mulige effekter på sykefravær og frafall.	Sintef	2021 - 2022
<b>Utarbeidelse av veiledning for proaktive HMS-indikatorer for helse og arbeidsmiljø</b>	Formålet med prosjektet er å etablere indikatorer for tidlig varsling av endringer i psykososialt/organisatorisk arbeidsmiljø i bransjen.	Sintef	2022 - 2023
<b>Psykososiale indikatorer, Sintef</b>	Prosjekt psykososiale indikatorer - fase 1 - kartlegging og forankring – fase 2 og 3 + uttesting	Sintef, Hent, Solberg Maskin	2020 - 2023
<b>Internprosjekt Peab Nord</b>	Internprosjekt, Forebyggende sykefraværarbeid - lederutvikling og partssamarbeid	Peab Trondheim	2022
<b>Trimprogram, Betonmast</b>	Internprosjekt, Forebyggende treningsgruppe	Betonmast Røsand	2020
<b>Internprosjekt Caverion, Trim</b>	Internprosjekt, Jobbstrekken	Caverion Norge AS	2020 - 2021

<b>Internprosjekt, Caverion Gjøvik, Generell forbedring av sykefravær</b>	Internprosjekt, Kartlegging og kurs	Caverion Norge AS	2021
---	-------------------------------------	-------------------	------

Satsingsområde : HMS-opplæring i videregående skoler			
Tiltak	Beskrivelse	Virksomhet	Gjennomføringsperiode
<b>Støtte til gjennomføring av sikkerhetsuker ved flere videregående skoler</b>	Støtte til første gangs gjennomføring av sikkerhetsuke ved 8 vg skoler, totalt 11 arrangementer.	Nome vgs, Re vgs, Kongsberg vgs, Ål vgs, Kalnes vgs, Borgund vgs, Numedal vgs	2021-2023
<b>Oppfølging av sikkerhetsuker i vg skole</b>	Oppfølging av lærlinger ift opplevelse av kunnskap fra sikkerhetsuke når de kommer ut i praksis.	Nome vgs, Re vgs, Kongsberg vgs m.fl.	2022 – 2023

Satsingsområde : Motvirke frafall av ungdom i den videregående skolen (motivasjon og mental helse)			
Tiltak	Beskrivelse	Virksomhet	Gjennomføringsperiode
<b>Oppfølging av frafalt ungdom. (ARR: Arbeidsrettet Rehabilitering)</b>	Sintef følgeforskning: Intervjuer av personer som har gått gjennom AIRs rehabiliteringsopplegg.	Sintef	2023-2024
<b>Frafall av ungdom</b>	Arbeidsrettet rehabilitering av 10 ungdommer fra bygg og anlegg.	Opplæringskontoret for anleggs- og bergfagene (OKAB) og AiR	2022 - 2023
<b>Skoleprosjektet - Vikersundprosjektet</b>	Støtte til gjennomføring av lavterskeltilbud for ungdom som har falt ut av utdanningsløpet i vg. skole.	Hæhre	2023-2024
<b>Filmprosjektet - Vikersundprosjektet</b>	Filmprosjekt med TV2 som blir vist i 2024	Hæhre	2023

## Bransjeprogram for næringsmiddelindustrien

I bransjeprogram for næringsmiddelindustrien kan deltakende bedrifter søke støtte til å gjennomføre tiltak som er utviklet av bransjeprogrammet og tiltak som er utviklet av eksterne aktører (sentrale tiltak). Deltakerbedriftene kan også søke om støtte (tilskudd) til egne tiltak. Søknadene vurderes av styringsgruppen. 12 bedrifter ble rekruttert i 2020, og én bedrift ble rekruttert i 2022. Per 2023 er det 13 deltakerbedrifter.

Mange av tiltakene i bransjeprogrammet er rettet mot ergonomi og utvikling av hjelpemidler for å fjerne behovet for eller redusere belastningen av ulike arbeidsstillinger. Det er også gjennomført tiltak knyttet til mer organisatoriske forhold, gjennom basisprogram i ledelse, opplæring av tillitsvalgte og verneombud, og språkopplæring.

Oversikt over sentrale tiltak i bransjeprogram for næringsmiddelindustrien		
Tiltak/satsningsområder	Beskrivelse	Deltakende bedrifter
<b>En bra dag på jobb</b>	<p>En bra dag på jobb er et gratis verktøy utviklet av STAMI. Det belyser faktorer som forskning viser har betydning for arbeidsmiljøet i ulike bransjer.</p> <p>STAMI har tilpasset verktøyet til kjøtt- og fiskeindustrien (men kan også brukes av andre bransjer i næringsmiddelindustrien med lignende utfordringer).</p> <p>Dette brukes for å kartlegge status og finne tiltak knyttet til arbeidsmiljø/HMS som bedriften ønsker å jobbe med framover. Det brukes også for å identifisere styrker og svakheter ved arbeidsmiljøet i den enkelte bedrift.</p>	Så langt 10 bedrifter.
<b>Ergonomiveiledere</b>	<p>Det er utarbeidet ergonomiveiledere tilpasset næringsmiddelindustrien, som ligger tilgjengelige for alle bedrifter på Arbinn.no. I tillegg er det utviklet et online ergonomi-spill og en ergonomi-app. Formålet med disse tiltakene knyttet til ergonomi er å spre kunnskap om ergonomi og dermed bidra til å redusere ergonomiske belastninger og bidra til bedriftens risikoreduserende arbeid.</p>	Ligger åpent tilgjengelig for alle bedrifter i bransjen på arbinn.no.
<b>Lederopplæring</b>	<p>I samarbeid med to andre IA-bransjeprogram er det utviklet et opplæringsprogram for linjeledere og mellomledere. Formålet er å sørge for tydeligere ledelse og mer lederstøtte, og å gi nye og erfarne ledere mulighet til å bli tryggere i sin utøvelse av lederskap via faglig innhold, veiledning, oppgaver og egen refleksjon.</p>	8 deltakerbedrifter

<b>BHT-veileder</b>	<p>En arbeidsgruppe sammensatt av BHT-representanter fra ulike bedrifter og en ekspertressurs fra en deltakerbedrift er nedsatt for å lage en veileder for valg av BHT. Arbeidsgruppen tar utgangspunkt i NHO sin veileder «hva er god BHT for bransjen», og har fått i oppdrag å tilpasse denne næringsmiddelindustrien. Veilederen er på evalueringstidspunktet ikke ferdigstilt, men forventes å være ferdigstilt før jul 2023.</p>	2 bedrifter er med i arbeidsgruppen.
<b>Verneombud- og tillitsvalgtopplæring</b>	<p>I samarbeid med studieforbundet AOF er det utarbeidet et læringsopplegg for verneombud og tillitsvalgte. Det er også satt ned en partssammensatt arbeidsgruppe bestående av deltakerbedrifter, arbeidstakerorganisasjon, prosjektleder og AOF som gjennomgår opplæringsopplegget og gir tilbakemeldinger på innhold. Opplæringen har som mål å gi bedre rolleforståelse og samarbeid partene imellom. Opplæringen ble lansert november 2023.</p>	5 bedrifter har vært piloter under utvikling av opplæringen.
<b>Språkopplæring</b>	<p>Språkopplæring er ikke et sentralt tiltak som er utarbeidet av bransjeprogrammet, men heller et satsningsområde om mange av bedriftene har fått støtte til.</p> <p>Norsk språkkompetanse blir sett på som en viktig faktor for å forebygge frafall, og det vises til at ny teknologi også stiller krav til språkkunnskaper. Alle bedriftene i bransjeprogrammet sier at de vil bli enda tydeligere på at norsk skal være bedriftens arbeidsspråk.</p>	8 bedrifter har gjennomført språkopplæring med eller uten støtte fra bransjeprogrammet i løpet av programperioden.

**Oversikt over virksomhetsspesifikke tiltak i bransjeprogram for næringsmiddelindustrien\***

Virksomhet	Tiltak	Satsingsområde	Søknadsår	Midler innvilget (NOK)
Cermaq Steigen	Norskopplæring og opplæring i fagbrev sjømat	Språk	2020	450 000 (til flere tiltak)

	Ergonomisk forbedring på arbeidsstasjon	Ergonomi	2021	80 000
	Forebyggende utstyr til kontoransatte	Ergonomi	2021	47 535
	e-læringskurs om trakassering, seksuell trakassering og diskriminering.	Forebyggende HMS	2021	80 000
	Innkjøp av PC til utlån til ansatte	Ergonomi	2022	44 355
<b>Totalt</b>				<b>701 890</b>
<b>Fatland AS</b>	Tre HMS-samlinger	Forebyggende HMS	2020	95 106
	Tre HMS-samlinger - En bra dag på jobben	Forebyggende HMS	2022	389 000
<b>Totalt</b>				<b>484 106</b>
<b>Fatland Jæren</b>	Ergonomisk kartlegging, skadeforebygging	Ergonomi, forebyggende HMS	2023	150 000
<b>Totalt</b>				<b>150 000</b>
<b>Ellingsen Seafood</b>	Opplæring i norsk språk og kulturforståelse	Språkopplæring	2020	491 800
	Gjennomgang og opplæring av ergonomi med BHT	Ergonomi	2020	
	Ergonomisk tilrettelegging - ombygging og ny arbeidsplattform, samt opplæring i ergonomi	Ergonomi	2023	250 000
<b>Totalt</b>				<b>741 800</b>
<b>Båtsfjordbruket Insula</b>	Opplæring i HACCP og kurs i ergonomi	Ergonomi	2023	209 000
<b>Totalt</b>				<b>209 000</b>
<b>Q-Meieriene Jæren</b>	Utvikling av opplæringsverktøy	Annet	2020	533 829
	Utvikling av e-læringer for kritiske rutiner	Annet	2020	

	Dataopplæring	Annet	2020	
	Diverse tiltak knyttet til forebyggende HMS og ergonomi	Ergonomi/Forebyggende HMS	2022	239 000
<b>Totalt</b>				<b>772 829</b>
<b>Norfersk Hærland</b>	Informasjons- og instruksjonsfilm om støy og forebygging av støyskader	Forebyggende HMS	2021	140 000
	Arbeidsmiljøtiltak Temakveld/årsfest for alle ansatte	Annet	2021	
<b>Totalt</b>				<b>140 000</b>
<b>Orkla Fredrikstad</b>	Leie av ventilasjonsanlegg i 3 mnd.	Ergonomi	2021	250 000
<b>Totalt</b>				<b>250 000</b>
<b>Stange Kylling Tønsberg</b>	Vernerunde med arbeidsobservasjon	Forebyggende HMS	2021	250 000
	Norskopplæring	Språk	2021	
	Oppfølging av arbeidsmiljøundersøkelse	Forebyggende HMS	2021	
	Støtte til finansiering for å forbedre forhold rundt ergonomi	Ergonomi	2022	42 661
<b>Totalt</b>				<b>292 661</b>
<b>Synnøve Finden Alvdal</b>	Opplæringsvideoer om HMS	Forebyggende HMS	2021	240 000
	Opplæringsvideoer HMS, ytterligere midler	Forebyggende HMS	2022	120 000
	Ergonomitiltak	Ergonomi	2023	97 880
<b>Totalt</b>				<b>360 000</b>
<b>Nortura Tynset</b>	Språkopplæring	Språk	2022	172 000
<b>Totalt</b>				<b>172 000</b>
<b>Nortura Steinkjer</b>	Etablere ny avdeling for ansatte over 59 og	Annet	2023	150 000

	ansatte med helseutfordringer				
<b>Totalt</b>					<b>150 000</b>
<b>Stabburet/Orkla</b>	Øke kunnskap om egenhelse og forebygge muskel- og skjelettplager	Ergonomi	2022		170 000
<b>Totalt</b>					<b>170 000</b>
<b>Tine Meieri Ørsta</b>	HMS-dag for alle ansatte	Forebyggende HMS	2023		75 000
<b>Totalt</b>					<b>75 000</b>
<b>Mills</b>	Ergonomitiltak, hjelpemidler	Ergonomi	2023		100 000
	Støytiltak, aktive hørselvern	Ergonomi	2023		100 000
	Psykososialt arbeidsmiljø, tiltak i én avdeling	Forebyggende HMS	2023		50 000
<b>Totalt</b>					<b>250 000</b>
<b>Norsk Kylling</b>	Ergonomikartlegging- og tiltak + en bra dag på jobb	Ergonomi, forebyggende HMS	2023		96 400
<b>Totalt</b>					<b>96400</b>
<b>Cargill EWOS Halså</b>	Sammen om et bedre arbeidsmiljø	Annet	2023		60 000
<b>Totalt</b>					<b>60 000</b>
<b>Silver Seed</b>	Kartlegging ergonomi	Ergonomi	2023		25 430
	Ergonomitiltak, blåseenhet og sekkerakt på førsilo	Ergonomi	2023		150 000
<b>Totalt</b>					<b>175 430</b>
<b>Tine Byrkjelo</b>	Sammen om et bedre arbeidsmiljø	Annet	2023		60 000
<b>Totalt</b>					<b>60 000</b>
<b>Nils Sperre</b>	Basisprogram i ledelse og ergonomisk opplæring	Forebyggende HMS, ergonomi	2023		75 000
<b>Totalt</b>					<b>75 000</b>

\*Tabellen viser en oversikt over virksomhetsspesifikke tiltak som bedriftene har fått innvilget støtte til. Ikke alle midlene er utbetalt per november 2023. Noen virksomheter har også fått økonomisk støtte til å gjennomføre sentrale tiltak, dette går ikke frem av denne tabellen (se første tabell for bransjeprogram næringsmiddelindustrien).



## Bransjeprogram for leverandørindustrien

I bransjeprogram for leverandørindustrien kan deltakende bedrifter søke om støtte til å gjennomføre tiltak som er utviklet av bransjeprogrammet og tiltak som er utviklet av eksterne aktører (sentrale tiltak). Deltakerbedriftene kan også søke om tilskudd til egne tiltak. Alle tiltakene skal godkjennes av bransjeprogrammets prosjektledelse før det tildeles midler. Bedriften organiserer utprøvingen av tiltakene som et prosjekt styrt av en partssammensatt prosjektgruppe.

Det er rekruttert 17 leverandørbedrifter og 4 forpleiningsbedrifter. Bedriftene har skrevet under på avtaler med bransjeprogrammet, der de forplikter seg til å samarbeide med bransjeprogrammet innenfor programperioden.

Hovedvekten av prosjekter som bransjeprogrammet har gitt støtte til er rettet mot fysisk arbeidsmiljø og eksponering, særlig knyttet til ergonomi, samt lederopplæring og endringsledelse, sykefraværsoppfølging og trivselstiltak. I tillegg har bransjeprogrammet lagt vekt på arbeidet med sentrale tiltak innenfor basisprogram i ledelse, verktøyet «E-verdier» og dysleksiprojektet.

### Oversikt over sentrale tiltak i bransjeprogram for leverandørindustrien (felles for leverandørbedriftene og forpleiningsbedriftene)

Tiltak/satsingsområde	Beskrivelse	Deltakervirksomheter som gjennomfører/har gjennomført tiltaket
<b>Basisprogram i ledelse</b>	Tiltaket er utviklet i samarbeid med bransjeprogrammene for næringsmiddelindustrien og bygg- og anleggsnæringen IA-bransjeprogram. Tiltaket har omfattet et basisprogram i ledelse der målet var å gi ledere verktøyene til å bedre arbeidsmiljøet på sin arbeidsplass, forebygge sykefravær i bedriften og hindre frafall fra arbeidslivet blant de ansatte. Opplæringen passet for nye og erfarne ledere, med og uten personalansvar. Lederne som deltok fikk en innføring i grunnleggende praktisk ledelse, økt forståelse for og trygghet i lederrollen, og kunnskap om hvordan jobbe med arbeidsmiljøet i sin bedrift.	STS Linjebygg Apply Aibel IKM Sodexo Aker Solutions Rosenberg Nymo ESS Coor  Basisprogrammet er nå tatt i bruk av NAVs arbeidslivssentre over hele landet, og benyttes innenfor en rekke bransjer.
<b>Eksponeringsverdier (E-verdier)</b>	Tiltaket har omfattet eksponeringskontroll-verktøy som legger til rette for en arbeidsprosess som hjelper bedrifter med å kartlegge, analysere og kontrollerer eksponeringer og derved forebygge arbeidsrelatert sykdom.	Aibel Bilfinger IKM STS Wood Group Aker Solutions Coor
<b>HMS-kurs for arbeidsledere</b>	Som arbeidsleder må du kunne fange opp signaler på om noe ikke er helt på stell i arbeidsgruppa, og sørge for at det er en lav terskel for å si ifra. Arbeidslederen er	Rosenberg, Aker Solutions og Aibel har i samarbeid med Norsk Industri og Attensi utviklet kurset. Det er nå tilgjengelig for

	<p>helt avgjørende for at virksomhetens arbeidsmiljø og HMS-målsettinger fylles med et innhold i den praktiske arbeidshverdagen.</p> <p>Kursformatet er en spillbasert tilnærming som gjør treningen morsom, engasjerende og lett tilgjengelig</p>	<p>alle som ønsker å prøve det. Også bedrifter utenfor bransjen</p>
<p><b>Dysleksivennlig arbeidsplass (DVA)</b></p>	<p>En dysleksivennlig arbeidsplass er en arbeidsplass som legger til rette for dem med lese- og skrivevansker, matematikkvansker og språkvansker og arbeidsplassen ser på alle ansatte som verdifulle ressurser.</p> <p>Tiltaket er et pilotprosjekt som opprinnelig skulle avsluttes ved utgangen av 2023, men har blitt forlenget ut første kvartal i 2024.</p>	<p>Aibel Coor Aker Solutions Technip FMC STS Linjebygg</p>
<p><b>En bra dag på jobben Arbeidsmiljøhjelpen</b></p>	<p>Bransjeprogrammet har promotert disse tiltakene overfor bedriftene i bransjeprogrammet etter hvert som de har blitt ferdigstilt.</p>	

Beskrivelse av virksomhetsspesifikke tiltak som er gjennomført av leverandørbedriftene		
Satsingsområde/tiltak	Beskrivelse	Deltakervirksomheter som gjennomfører/har gjennomført tiltak knyttet til satsingsområdet
<p><b>Fysisk arbeidsmiljø og helseskadelig eksponering</b></p>	<p>Tiltak innenfor dette satsingsområdet inkluderer nye ergonomiske hjelpemidler til lager og offshore som paexoskjelett, mobiltrapp, batteridrevet stroppeverktøy, inspeksjonsspeil, teleskopstang med krok og gantry kran.</p> <p>Videre er det gjennomført ergonomisk risikovurdering i prefabrikasjonsavdelinger og lederkurs som har tatt for seg: riktige arbeidsteknikker, kuldepåvirkning på kroppen, vibrasjon og bruk av håndholdt verktøy og ergonomiske utfordringer.</p> <p>Det er gjennomført praktisk og brukervennlig digital medarbeidersamtale, ergonomikurs (obligatorisk for</p>	<p>Moreld Apply Rosenberg Bilfinger</p>

	nyansatte, og nye støydyser som har redusert støynivået med 12 dB ved sandblåsing.	
<b>Helhetlig oppfølging av enkeltindivid</b>	Det har blitt gjennomført tiltak med fokus på oppfølging av sykefravær, nærværsløse, forebygging, arbeidsmiljø, systematisering av sykefraværtall og tidlig oppfølging fra IA-rådgiver på de med hyppig fravær for å etablere åpen dialog så tidlig som mulig.	Bilfinger STS IKM Westcon
<b>Informasjonsmaterieill</b>	Bedrifter har gjennomført en rekke møter, samlinger og foredrag der det blant annet har blitt informert om bruk av personlig verneutstyr (PVU), hverdagslige aktiviteter for en overflatebehandler, jobbforberedelser, støykalkulator, vibrasjonskalkulator, samling for arbeidsledere og verneombud, motivasjonsseminar og trivselsambassadører/informasjonspakke.	Linjebygg STS IKM Aibel
<b>Materialflytprosjektet</b>	Tiltaket har omfattet partssammensatte samarbeidsmøter i forbindelse med Lean og materialflytprosjektet. Videre har det blitt gjennomført ukentlige samarbeidsmøter for å sikre godt partssamarbeid og involvering av tillitsvalgt	Nymo
<b>Kvartalspakker fra Verneombud og ledelse (involvering av proaktive verneombud)</b>	Tiltaket har handlet om styrke det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet offshore gjennom et forsterket samarbeid mellom verneombudstjenesten og ledelse. Kvartalspakkene (en pr. kvartal) dekker områdene Kommunikasjon, Inkludering, Hjelpemidler og Organisering. VO og leder har fått en ny arena og en agenda å samhandle på. Verneombudene føler seg mer sett, og føler mer respekt for det viktige arbeidet de gjør. De føler også at de eier pakkene og at de bidrar til mer positivitet i arbeidsmiljøet. Meget god vurdering i årlig arbeidsmiljøundersøkelse.	Utviklet av Equinor
<b>Digitalt opplæringstilbud for langtidssykemeldte</b>	Tiltaket var et pilotprosjekt vårsemesteret 2023. Kurset er under evaluering og dersom resultatet er positivt, vil tilbudet bli prøvd på nytt i 2024.	10 studenter vårsemesteret '23 (kun én fra lev. Ind.)
<b>Tiltak utviklet av andre og som er et tilbud til alle bedriftene*</b>	Benzen-kurs, opplæring av ansatte som risikerer å bli eksponert  Forebygging av negative holdninger som mobbing og trakassering.  "ByggRygg- med jobben i ryggen"	Utviklet av Moreld Apply  Utviklet av Aker Solutions  Utviklet av IA-bransjeprogrammet til byggenæringen
<b>Tiltak basert på tidligere gjennomførte prosjekter i regi av andre</b>	Tiltaket har handlet om å forbedre risikohåndteringen på områder som kjemisk arbeidsmiljø, støy, vibrasjoner fra håndholdt verktøy og ergonomi.  <a href="https://www.offshorenorge.no">Arbeidsmiljø (offshorenorge.no)</a>	Utviklet av Offshore Norge



\*"andre" er bedrifter, organisasjoner eller andre bransjeprogram som har utviklet gode tilbud uten støtte fra bransjeprogrammet. Bransjeprogrammets rolle er å videreformidle kunnskapen om relevante tiltak og å evt. dekke kostnader til bedrifter som ønsker å teste et gitt tiltak

## Bransjeprogram for sykehus

Bransjeprogram for sykehus har basert tiltaksarbeidet sitt på sentrale aktiviteter. Bransjeprogrammet startet med å fokusere på ett innsatsområde («Der skoen trykker»), og har utvidet til to andre innsatsområder underveis i perioden. Deltakende avdelinger i «Der skoen trykker» rekrutteres av helseforetakene. Høsten 2023 er det over 100 sykehusavdelinger ved 18 sykehus som har satt i verk tiltaket.

Bransjeprogrammet har rekruttert 6 klinikker i 6 sykehus for å pilotere innsatsområdet «Tidlig og tett på». Piloteringen startet opp i januar 2023. Bransjeprogrammet har siden 2022 jobbet med utvikling av det tredje innsatsområdet «Sammen om ForBedring». Bransjeprogram for sykehus har laget en egen landingsside for [www.iasykehus.no](http://www.iasykehus.no) i tillegg til [www.derskoentrykker.no](http://www.derskoentrykker.no) og [www.tidligogtettpa.no](http://www.tidligogtettpa.no). Nettsidene brukes til å formidle viktig støtteverktøy i prosess- og oppfølgingsarbeidet. I tillegg er det etablert en egen Youtube-kanal for å sikre at faglige innlegg og veiledninger kan gjenbrukes lokalt.

Satsingsområde	Beskrivelse	Antall virksomheter som gjennomfører/har gjennomført tiltaket
Der skoen trykker	<p><b>Der skoen trykker er en metodikk for å jobbe systematisk, målrettet og langsiktig med arbeidsmiljø.</b></p> <p><i>Der skoen trykker</i> skal sikre at arbeidsmiljøarbeidet er rettet mot de mest betydningsfulle faktorene for ivaretagelse og utvikling av et godt arbeidsmiljø. Ledelse, strukturert partssamarbeid og direkte medarbeiderinvolvering er bærende elementer i metodikken. Arbeidet har fire faser som gjentas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Forankre og planlegge arbeidet</li> <li>2) Kartlegge og analysere arbeidsmiljøet</li> <li>3) Definere mål, utvikle og iverksette tiltak</li> <li>4) Følge opp, evaluere og justere</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul> <p>Fasene gjennomføres kronologisk, men er også delvis overlappende.</p> <p>Bransjeprogrammet har etablert et nasjonalt innsatsteam (15 personer) som skal sikre gjennomføring og implementering av metodikken i sykehusene.</p> <p>Innsatsteamet har ansvar for å etablere et team med prosessveiledere på eget sykehus og å lære opp disse i metodikken. Det er pr i dag omtrent 90 prosessveiledere som har kompetanse i metodikken.</p> <p>Aktiviteter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Månedlige samlinger med innsatsteamet</li> <li>• Digitale samlinger for prosessveiledere</li> <li>• Grunnkurs for prosessveiledere</li> <li>• Digitalt oppfølgingsprogram for ledere</li> <li>• En detaljert beskrivelse av metodikken finnes på nettsiden <a href="http://www.derskoentrykker.no">www.derskoentrykker.no</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Per juni 2023: over 100 prosesser i 18 sykehus</li> </ul>

	<p>Følgforskning av AFI Tilskudd til forskningsprosjektet STUNTH ved St. Olavs hospital</p>	
<p><b>Tidlig og tett på</b></p> <p>Oppstart i 2022 (vedtatt i styringsgruppemøte 30. mars)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>En helhetlig tilnærming for å forebygge og redusere langvarig og/eller gjentakende/hyppige fravær</b></li> <li>• Metodikk for systematisk sykefraværsoppfølging- forløpsbeskrivelse</li> <li>• Opplæringsaktiviteter for ledere, tillitsvalgte, verneombud og stabsgrupper</li> <li>• Styrking av partsamarbeid</li> <li>• Fokus på det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet</li> </ul> <p>Nettside er etablert med støtteverktøy, prosessveileder mv.</p> <p>Konkrete tiltak: <a href="https://xn--tidligogtett-1fb.no/ressurser-ttp">https://xn--tidligogtett-1fb.no/ressurser-ttp</a></p> <p>Følgeevaluering av Rambøll fra og med juni 2023 til og med juli 2024.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er rekruttert inn seks pilotsykehus gjennom høst 2022 med til sammen ca. 5000 ansatte</li> </ul>
<p><b>Sammen om ForBedring</b></p> <p>Oppstart i 2023</p>	<p><b>Bakgrunn:</b></p> <p>ForBedring er en allerede etablert og obligatorisk årlig medarbeiderundersøkelse som treffer ca. 140.000 ansatte og ca. 9700 sykehusenheter.</p> <p>Gjennom arbeidet med Der skoen trykker har man kartlagt oppfølgingen av den årlige medarbeiderundersøkelsen ForBedring. Tilbakemeldinger viser at oppfølgingsarbeidet kan oppleves som krevende, og at ledere ytrer et behov for bedre støtte til å gjennomføre oppfølgingsarbeidet</p> <p><b>Systematisk oppfølging av medarbeiderundersøkelsen på ulike nivå</b></p> <p>3 hovedfokusområder: strategisk lederforankring, ledelse- og medarbeiderskap og partssamarbeid</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Styrke partenes rolle og ansvar gjennom deltagelse i planlegging, gjennomføring og oppfølging av undersøkelsen</li> <li>• Sikre at ForBedring får et sterkere strategisk lederfokus og lederoppfølging enn i dag. «Sammen om ForBedring» har særlig fokus på ledere og ledergrupper på alle nivå</li> <li>• Bidra til formidling av treffsikre, kunnskapsbaserte tiltak tilpasset sykehus</li> <li>• Styrke forståelsen og systematikken slik at man oppnår kontinuerlig forbedring og fokus på arbeidsmiljøarbeidet gjennom hele året</li> </ul>	

## Bransjeprogram for sykehjem

Bransjeprogram for sykehjem har hovedsakelig basert tiltaksarbeidet sitt på sentrale aktiviteter. Bransjeprogrammet innrettes både mot enkeltvirksomheter, og mot nettverk av virksomheter. Virksomheter rekrutteres av bransjeprogrammet, og høsten 2023 rapporterer bransjeprogrammet at 141 virksomheter har deltatt eller deltar i et eller flere av de ulike tiltakene som tilbys gjennom programmet.

Bransjeprogrammet legger til rette for prosjekter og tiltak på ulike måter, blant annet gjennom sentrale tiltak som prøves ut i et utvalg virksomheter, læringsnettverk/møteplasser, og ev. iverksetting av lokale prosjekter innenfor de kriteriene som styringsgruppen blir enige om. Det gis ikke økonomisk støtte til enkeltvirksomheter.

Tiltak	Beskrivelse	Antall virksomheter som gjennomfører/har gjennomført tiltaket
<b>Rolleforståelse og partssamarbeid</b>	<p>Kurset Rolleforståelse og partssamarbeid er opprettet i samarbeid med IA-bransjeprogram barnehage for å sikre at sykehjemmene har verktøyene som skal til for å legge til rette for et godt lokalt partssamarbeid. Kurset er et resultat av et utviklingsarbeid gjennomført av en arbeidsgruppe bestående av nøkkelressurser fra bransjeprogrammene og partene. Hele HMS-gruppen deltar samlet, sammen med hjelpere fra kommunen og NAV som følger gruppen gjennom kurset. Kurset har fokus på å styrke det driftsnære partssamarbeid gjennom å skape trygghet i rollen som leder, verneombud og tillitsvalgt, forståelse for hvordan partssamarbeid kan bidra positivt i arbeidsmiljøarbeidet, samt tilgang på ressurser for å støtte dem i utviklingsarbeidet. Kurset er tilpasset tilbakemeldinger og erfaringer som er opparbeidet ilt. programperioden.</p> <p>Følgforskning av Arbeidsforskningsinstituttet, AFI</p> <p><b>Her er det levert en rapport i 2023.</b></p>	<p>56 sykehjem (oversikt oppdatert september 2023)</p> <p>Rolleforståelseskurset 2023: 52 påmeldte fra sykehjem i kull 5</p> <p>74 påmeldte fra sykehjem i kull 6</p> <p>Nye kull avklares i oktober</p>
<b>En bra dag på jobben</b>	<p>Utviklet av STAMI. Verktøy for HMS-arbeid, for medarbeidere og HMS-grupper i sykehjem. Egen nettside med videoer, verktøy mv. De fleste sykehjemmene som er med i bransjeprogrammet bruker ressursene fra En bra dag på jobb som inspirasjon, og enkelte bruker også verktøyet aktivt i utviklingsarbeidet.</p>	15 enheter (halvårsrapport 2023)
<b>Tjenestedesign</b>	<p>Gjennomført av Halogen AS i samarbeid med «hjelpere»; både IA-rådgivere NAV ALS og HR-ansatte i kommuner.</p> <p>Bransjeprogrammet har hatt to hovedmål med å bruke tjenestedesign: 1) tilføre programmet</p>	10 enheter

	<p>kunnskap om hvordan det står til hos sykehjemmene (generelt og under en pandemi) og 2) utvikle et konsept for «morgendagens IA-arbeid i sykehjem».</p> <p>Erfaringsrapport utarbeidet av Halogen</p>	
<b>Oss og vårt</b>	<p>«Oss og vårt» handler om å aktivere HMS-gruppen i en samskapende prosess sammen med personalgruppen for å jobbe strukturert med å utvikle eget arbeidsmiljø. Prosessen består av 5 verksteder á to timer over anslagsvis 4 til 6 måneder. Verkstedene hjelper virksomheten eller avdelingen å identifisere utfordringer i eget arbeidsmiljø, og skape og prøve ut løsninger sammen. Resultatet er lokalt utviklede og forankrede løsninger, som treffer utfordringene medarbeiderne selv synes er viktige å ta tak i. «Oss og vårt» bygger på metoder fra tjenestedesign og er utviklet gjennom samskaping og stegvis, praktisk utprøving i ti ulike sykehjem.</p>	26 sykehjem
<b>Agil prosessveiledning- for «hjelpere» (IA-rådgivere, BHT, HR/kommune)</b>	<p>Kursholder AFF. Kurset Agil prosessveiledning ble igangsatt for å styrke den enkeltes bransjekunnskap, bli tryggere i rollen som prosessveileder, styrke partssamarbeidet og øke forståelsen av kompleksitet, samt skape et nettverk i bransjen hvor de kan lære av hverandre. Kurset ble i første omgang gjennomført i samarbeid med IA-bransjeprogram barnehage, og deretter gjort bransjespesifikt. Det er 65 deltakere fra sykehjem som har gjennomført kurset.</p> <p>Det ble i årsskiftet 2021/2022 gjennomført en evalueringsrapport både kvalitativ og kvantitativ undersøkelse av kurset.</p>	26 enheter
<b>Stødig lederskap / Agil ledelsesutvikling – for ledere i sykehjem</b>	<p>Kursholder AFF. Et praksisnært og casebasert lederprogram utviklet spesifikt for sykehjemsledere. Temaene er egen lederrolle og utførelsen av denne, kontekstforståelse, friksjonskompetanse, refleksivitet og responsivitet.</p> <p>IA-bransjeprogram har sammen AFF videreutviklet et spesialisert konsept for lederutvikling basert på Stødig Lederskap. Formålet er at det skal være enda mer tilgjengelig og tilpasset sykehjemsledere sin hverdag. Første del er en samling læringsmoduler som tilgjengeliggjøres i appen Motimate, hvor læringsløpet er digitalisert. Disse oppsummerer det teoretiske innholdet i ledelsesutviklingsprogrammet. Dette kan</p>	73 enheter



	<p>lederne selv klikke seg gjennom for å få faglig påfyll, og nye perspektiver på lederrollen. Andre del er en fasilitatorguide som skal gjøre hjelpeapparatet, tidligere deltakere på Agil prosessveiledning, i stand til å lede lederne gjennom utviklingsløpet</p>	
<b>Train the trainer – oss og vårt</b>	<p>Praktisk opplæring i bruk av Oss og vårt.</p> <p>«Train the trainer» (TTT) er en opplæringsmodell der man identifiserer potensielle «trenere» eller fasilitatorer som har tilknytning til det aktuelle feltet. Fasilitatorene gis opplæring og instruksjon som gjør dem i stand til å lære opp og trene andre.</p> <p>TTT blir ofte brukt for å bygge nettverk, læring og kompetanse.</p> <p>I prosjektmetodikk og organisasjonsutvikling gjennomføres ofte TTT i forbindelse med å legge læringen/endringen i "linja". Potensialet for spredning øker</p>	<p>27 påmeldte sykehjem våren 2023</p> <p>Fire kull:</p> <p><b>Kull 1:</b> 18. april, 23. mai og 5. september (35 deltakere, 16 sykehjem)</p> <p><b>Kull 2:</b> 22. august, 16. september, 28. november (16 deltagere, 11 sykehjem)</p> <p><b>Kull 3:</b> 9. januar, 20. februar, 30. April (2024) påmeldingsfrist 5. januar</p> <p><b>Kull 4:</b> 16.april, 27.august, 29.oktober(2024)</p>
<b>Train the trainer - Stødig lederskap</b>	<p>Praktisk opplæring i bruk av Stødig lederskap</p>	<p>58 ledere i kull 1</p> <p>2 kull med train the trainer – maks 40 prosessveiledere per kull, minst 2 prosessveiledere per fylke/region som følger løpet sammen</p>
<b>SykehjemsHMS</b>	<p>Det skal utvikles et prosessverktøy som har som formål å systematisere og øke kunnskapen om bransjespesifikke risikofaktorer og mulige vernefaktorer, arbeidsrelatert sykefravær og frafall.</p> <p>SykehjemsHMS er basert på tilsvarende verktøy utviklet for barnehagene. SykehjemsHMS ferdigstilles og prøves ut i utvalgte sykehjem høsten 2023. Verktøyet vil justeres etter utprøving.</p>	<p>Prøves ut i ett sykehjem høsten 2023</p>

## Bransjeprogram for barnehage

Bransjeprogram for barnehage har hovedsakelig basert tiltaksarbeidet på sentrale aktiviteter. 74 barnehager ble rekruttert i 2020, og per sommeren 2023 rapporterer bransjeprogrammet at de fortsatt legger vekt på å holde kontakt med og følge opp disse 74.

Bransjeprogrammet legger til rette for prosjekter og tiltak på ulike måter, blant annet gjennom sentrale tiltak som prøves ut i et utvalg virksomheter, sentrale tiltak/verktøy som gjøres tilgjengelig for alle deltakere, kurs og læringsnettverk/møteplasser, eller tilskudd til egenutviklede prosjekter i barnehagene. Sistnevnte har i liten grad blitt gjennomført, med unntak av ett internt prosjekt i Steinkjer kommune.

Tiltak	Beskrivelse	Antall virksomheter som gjennomfører/har gjennomført tiltaket
<b>Deltakelse bransjeprogrammet (generelt)</b>	74 barnehager ble rekruttert i 2020, og bransjeprogrammet rapporterer sommeren 2023 om at de fremdeles legger vekt på å holde kontakt med og følge opp disse 74.	74
<b>Kurs i rolleforståelse og partssamarbeid</b>	<p>Kurset <i>Rolleforståelse og partssamarbeid</i> er utviklet i samarbeid med IA-bransjeprogram sykehjem for å sikre at barnehager har verktøyene som skal til for å legge til rette for et godt lokalt partssamarbeid. Kurset er et resultat av et utviklingsarbeid gjennomført av en arbeidsgruppe bestående av nøkkelressurser fra bransjeprogrammene og partene. Hele HMS-gruppen deltar samlet, sammen med hjelpere fra f.eks. kommunen og NAV som følger gruppen gjennom kurset. Kurset har fokus på å styrke det driftsnære partssamarbeidet gjennom å skape trygghet i rollen som leder, verneombud og tillitsvalgt, forståelse for hvordan partssamarbeid kan bidra positivt i arbeidsmiljøarbeidet, samt tilgang på ressurser for å støtte dem i utviklingsarbeidet. Kurset er digitalt og satt sammen av moduler. Går over ca. et semester.</p> <p>Følgforskning gjennomført av Arbeidsforskningsinstituttet (AFI)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vår 2021: Fem barnehager</li> <li>• Høst 2021: Åtte barnehager.</li> <li>• Vår 2022: 21 barnehager.</li> <li>• Kurs som skulle starte høst 2022 ble utsatt til januar 2023 på grunn av streiker i sektoren.</li> <li>• Vår 2023: Ca. 200 deltakere fordelt på mer enn 50 påmeldte partsgrupper/barnehager.</li> <li>• Høst 2023: ca. 70 påmeldte. Noen har falt fra av ulike årsaker.</li> </ul>
<b>Agil prosessveiledning- for «hjelpere» (IA-rådgivere, BHT, HR/kommune)</b>	<p>Det har vært gjennomført fire kursrunder av agil prosessveiledning for laget rundt barnehagene.</p> <p>Det har i hovedsak vært IA-rådgivere fra Arbeidslivssentrene som har deltatt. Gjennomført av AFF.</p>	

	Planlegging startet i 2020, kurs ble gjennomført i 2021.	
<b>En bra dag på jobben</b>	<p>Utviklet av STAMI og gir en kunnskapsbasert og gjennomførbar metode for å forebygge sykefravær. Leder, tillitsvalgt og verneombud styrer prosessen, men alle ansatte bidrar. En bra dag på jobb fokuserer på fem områder som forskning viser er spesielt relevante for barnehager, og tilbyr både kunnskap om temaet og hjelp til å finne løsninger.</p> <p>Bransjeprogrammet bidrar til å gjøre verktøyet kjent og til at det skal tas i bruk av flere.</p>	Verktøyet blir benyttet i stadig flere barnehager, i første halvår 2022 var det over 7000 brukere på Stami sin side (ifølge halvårsrapport 2022, Bransjeprogram barnehage).
<b>Barnehage-HMS</b>	<p>BarnehageHMS er et verktøy for barnehager som ønsker å jobbe med arbeidsmiljø, HMS og helsefremming, systematisk og jevnlig. BarnehageHMS har en kalender som skal være en hjelp til å sette på dagsorden arbeidsmiljøtema som er viktig for den enkelte barnehage, i barnehagehverdagen.</p> <p>BarnehageHMS gir kunnskap om 13 arbeidsmiljøtema som er relevant for barnehager. De 13 temaene har korte tekster, bygger på forskning, gir tips og råd, har diskusjonspunkt og utvalgte lenker til hjelp i arbeidet. Forutsetter involvering av hele personalet. Inneholder også HMS-kalender.</p>	<p>Pr 1. juni 2022: Det var per 1. juni 89 registrerte organisasjonsnummer og 338 brukere av verktøyet.</p> <p>Pr oktober 2022: Det var 264 aktive brukere, 430 besøk på nettsiden.</p> <p>Bransjeprogrammet viser til at antallet brukere av verktøyet har økt videre ut i 2023.</p> <p>Verktøyet er tilgjengelig for alle som ønsker å bruke det, og det foreligger ingen sikker informasjon om hvor mange barnehager som har tatt det i bruk.</p>
<b>Tidlig inn</b>	<p>Tidlig inn er et verktøy for systematisk forebygging av sykefravær og frafall, tilpasset barnehager. Tidlig inn bidrar til gode rutiner på avdelingen, en felles forståelse for situasjonen og gode løsninger som en integrert del av arbeidshverdagen.</p> <p>Tidlig inn er en veileder med fem enkle verktøy for å jobbe systematisk med arbeidsmiljøet og forebygge sykefraværet i barnehagen. Tidlig inn bidrar til gode rutiner på avdelingen, en felles forståelse for situasjonen og gode løsninger som en integrert del av arbeidshverdagen. De fem temaene har hvert sitt arbeidsark: Bli kjent, forstå, utdype, løse, prøve. Det følger veiledning med arbeidsarkene.</p>	<p>Pilotert i et utvalg barnehager.</p> <p>I bransjeprogrammets halvårsrapport for 2022 fremgår det at det er over 3000 sidevisninger.</p> <p>Verktøyet er tilgjengelig for alle som ønsker å bruke det, og det foreligger ingen sikker informasjon om hvor mange barnehager som har tatt det i bruk.</p>

	Bransjeprogrammet startet utviklingen av verktøyet våren 2021. Lansert våren 2022. Det jobbes fortløpende med spredning.	
<b>Forskning på sammenheng mellom arbeidsmiljø og kvalitet i barnehagen</b>	Utlyst forskningsoppdrag. NORCE fikk oppdraget. To delrapporter, en kunnskapsoppsummering om temaet, og en rapport med tittelen «Når det dirrer i rommet» som gir ny kunnskap. Startet med forskningsseminar i 2021, NORCE leverte begge rapportene i 2022.	Ikke aktuelt

9

Bransjeprogram Barnehage – tilskudd/virksomhetsbasert tiltak					
Antall tiltak: 1		Midler brukt: 466 885			
Virksomhet	Tiltak	Beskrivelse	Gjennomføringsperiode	Resultat/effekt	Støtte
<b>Steinkjer kommune</b>	«Ledelse for nærvær», sektor barnehage	«En læringsprosess for å styrke deltakernes kunnskap og ferdigheter til å forebygge og håndtere sykefravær i egen barnehage.» Omfatter ledere, tillitsvalgte og verneombud i alle de kommunale barnehagene. Fokus på roller, utvikling av partsgrupper, bevissthet om lederegenskaper og ferdigheter og hvordan disse kan styrkes for å lykkes med nærværarbeid. Samarbeid med BHT og arbeidslivssenter. 7 samlinger.	Skulle startet høst 21. ble utsatt og startet opp i begynnelsen av 2022. Siste samling i november 22, sluttrapport desember 22.	Økt systematisk arbeid i partsgrupper, større eierskap til nærværarbeid. Sykefraværstall har gått ned i hele sektoren. Prosjekt har virket sammen med andre tiltak.	240000 i 2021 + 226 885 etter ferdigstilling i 2022 = kr <b>466 885</b>



Deloitte AS and Deloitte Advokatfirma AS are the Norwegian affiliates of Deloitte NSE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.no](http://www.deloitte.no) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte Norway conducts business through two legally separate and independent limited liability companies; Deloitte AS, providing audit, consulting, financial advisory and risk management services, and Deloitte Advokatfirma AS, providing tax and legal services.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries and territories serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's 330,000 people make an impact that matters at [www.deloitte.no](http://www.deloitte.no).