



3-2-1 Sammen for et godt arbeidsmiljø

3 parter, 2 bransjer, 1 mål

Serie: STAMI-rapport
Nr 5, Årgang 10, 2009
ISSN nr. 1502-0932

Mellomevaluering

15.09.2009

Forfattere: Kirsti Jacobsen, Margrethe Schøning, Terje Pettersen og Bjørn Lau
Statens arbeidsmiljøinstitutt, Postboks 8149, Dep, 0033 Oslo

Mellomevaluering ”3-2-1 Sammen for et godt arbeidsmiljø”

Formålet med denne rapporten er å evaluere arbeidsgruppens arbeid i prosjektet ”3-2-1 Sammen for et godt arbeidsmiljø”.

Prosjektet ble initert av Arbeids- og inkluderingsdepartementet (AID) i 2007, og skal avsluttes ultimo 2010. Hensikten med prosjektet er å bedre arbeidsmiljøet, redusere sykefraværet og heve pensjoneringsalderen i to utvalgte bransjer; kjøtt- og fjørfeindustrien og sykehjem.

Prosjektet er et samarbeid mellom myndighetsetatene Arbeidstilsynet (AT), Arbeids- og velferdsetaten (NAV) og partene i arbeidslivet. Partene i arbeidslivet er representert på arbeidstakersiden ved Norsk Sykepleierforbund (NSF), Fagforbundet og Norsk Nærings- og Nytelsesforbund (NNN). Arbeidsgiversiden er representert ved NHO Mat & Bio, Kommunenes Sentralforbund (KS), Handel- og servicenærings hovedorganisasjon (HSH) og Oslo kommune.

AT og NAV har sammen jobbet som veiledere i inviterte virksomheter i de to bransjene. Det ble rekruttert 10 virksomheter fra kjøtt- og fjørfeindustrien og 21 sykehjem. I de enkelte virksomhetene er det etablert egne prosjektgrupper bestående av ledelse, tillitsvalgte, verneombud og veiledere. Et mål med prosjektet er å finne velfungerende tiltak og prosesser som kan overføres til andre virksomheter og andre bransjer. Et annet mål er å teste ut bransjesamarbeidet med formål å etablere et mer permanent system for bransjesamarbeid.

Formålet med denne mellomevalueringen er todelt:

- Hvordan kan potensialet i trepartssamarbeidet optimaliseres i den siste delen av prosjektet?
- Hvordan kan oppfølgingsarbeidet forankres for ettertiden?

Det er lagt et godt grunnlag i arbeidsgruppene for videre samarbeid. Fokus i det kommende året blir å bedre kommunikasjonen mellom virksomhetene og arbeidsgruppene for å dokumentere prosesser og tiltak som har en effekt på arbeidsmiljøet. Det blir også viktig å arbeide med informasjon om prosjektet til politiske nivåer, organisasjoner, bransjer og til de enkelte virksomhetene.

Prosjektet må få mer støtte fra strategisk hold. Så langt har prosjektet vært personavhengig og ledet av ildsjeler. Det må arbeides videre med mer konkretisering av mål, prosesser og resultater. Økt fokus på medvirkning og forsterkning av lokal tilpasning. Spredningsstrategiene må legge vekt på erfaringsoverføringer fremfor tiltaksoverføringer. Det bør formidles erfaringer videre om suksess og fallgruver i prosjektarbeid. Det er viktig å bringe opp på et metanivå generelle prinsipper, som er anvendt i prosjektet, og som er nyttige.

Denne mellomevalueringen er utarbeidet ved Statens arbeidsmiljøinstitutt av Kirsti Jacobsen, Margrethe Schøning, Terje Pettersen og Bjørn Lau.

Mellomevaluering ”3-2-1 Sammen for et godt arbeidsmiljø”

Bakgrunn og organisering	1
Mellomevalueringen - formål og metode.....	2
Arbeidsgruppene kjøtt- og fjørfeindustrien og sykehjem	4
Mål og mandat	4
Forankring	5
Organisering og ledelse	7
Informasjon og kommunikasjon.....	9
Hvordan kan potensialet i trepartssamarbeidet optimaliseres i den siste delen av prosjektet? 11	
Mål og mandat	12
Forankring	13
Organisering og ledelse	14
Informasjon og kommunikasjon.....	16
Hvordan kan oppfølgingsarbeidet forankres etter prosjektets slutt?.....	18
Oppsummering av fokusgruppediskusjoner og skisse til organisering	18
Fallgruver og suksesskriterier i prosjektarbeid.....	21

Vedlegg nr. 1. Brev datert 23.11.06 fra Arbeids- og Inkluderingsdepartementet

Vedlegg nr. 2. Mandat bransjeprosjektet - vedlegg til brev av 23.11.06

Vedlegg nr. 3. Intervjuguide - Semistrukturert intervju

Vedlegg nr. 4. Intervjuguide - Fokusgrupper

Vedlegg nr. 5. Skisse over 3-2-1 Prosjektorganisasjonen

Mellomevaluering ”3-2-1 Sammen for et godt arbeidsmiljø”

Bakgrunn og organisering

Arbeids- og inkluderingsdepartementet (AID) redegjorde i Stortingsmelding nr. 9 (2006-2007) Arbeid, velferd og inkludering for ”Bransjeprosjektet”. I brev av 23. november 2006 til Arbeidstilsynet, ble mål og mandat beskrevet som:

1. Å forbedre arbeidsmiljøet, redusere sykefravær og øke den reelle pensjoneringsalder i to utvalgte bransjer med store utstøtningsproblemer.
2. Å prøve ut om en større grad av bransjetilpasning og bransjeforankring av arbeidet med å identifisere arbeidsmiljø – og tilretteleggings/oppfølgingstiltak kan bidra til at førstnevnte mål nås.
3. Å bidra til utvikling av en fruktbar og framtidsrettet samarbeidsform mellom myndighetene og partene i arbeidslivet.

Prosjektet fikk navnet ”3-2-1 Sammen for et godt arbeidsmiljø”; tre parter, to bransjer og ett mål. Direktør for Arbeidstilsynet (AT), Ingrid Finboe Svendsen, fikk oppdraget ved et tildelingsbrev fra AID (vedlegg nr. 1), og ble dermed prosjekteier. En styringsgruppe for prosjektet ble opprettet, bestående av Rådet for Arbeidstilsynet og representanter for Arbeids- og velferdsetaten (NAV). Prosjektansvar ble delegert til regiondirektør Arne M. Feragen, AT Midt-Norge. Rådgiver Tore Wammer Aasen, AT Midt-Norge, ble prosjektleder. Det ble opprettet en prosjektgruppe med prosjektleder, representanter fra arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjonene i to bransjer; kjøtt- og fjørfeindustrien og sykehjem, samt fra etatene AT og NAV.

Dette er et trepartssamarbeid, hvor samarbeidet mellom myndighetsetatene, AT og NAV, er spesielt. Fra arbeidsgiversiden er Kommunenes Sentralforbund (KS), NHO Mat & Bio, Oslo kommune og Handel- og servicenæringens hovedorganisasjon (HSH) representert. Fra arbeidstakersiden er Norsk Sykepleierforbund (NSF), Fagforbundet og Norsk Nærings- og Nytelsesforbund (NNN) representert. Under prosjektgruppen ble to arbeidsgrupper opprettet

med liknende representasjon, men da en på hver av bransjene. I arbeidsgruppen sykehjem, er også virksomhetene representert.

Margrethe M. Aune, AT Midt-Norge, leder arbeidsgruppen kjøtt- og fjørfeindustrien, og Edle Utaaker, AT Vestlandet, leder arbeidsgruppen sykehjem. Veiledere fra AT og NAV ble rekruttert, samtidig som virksomheter i de to bransjene ble invitert til å delta. Det ble rekruttert 10 virksomheter fra kjøtt- og fjørfeindustrien og 22 sykehjem. Ett av sykehjemmene trakk seg etter oppstart, og dermed ble 21 sykehjem med i prosjektet. Det ble opprettet prosjektgrupper i hver virksomhet bestående av tillitsvalgte, ledelse og veiledere fra NAV og AT, og i enkelte tilfelle også verneombud. De ansatte i de enkelte virksomhetene er målgruppen i prosjektet. Prosjektet ble igangsatt i februar 2007, og skal være ferdig med endelig rapportering til AID ultimo desember 2010. 1. juli 2008 ble Kristin Vindsetmo, AT Indre Østland, ny prosjektleder. Samlet budsjettbehov for hovedprosjektet ble satt til kr. 9.260.000, men er senere blitt noe justert i forhold til økte tidsrammer.

Mellomevalueringen - formål og metode

Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) fikk i oppdrag 16.4.2009 å evaluere 3-2-1 prosjektet. Mål for evalueringen ble skissert som: ”Det er et ønske å gjennomføre en mellomevaluering av prosjektet før sommeren, hvor det fokuseres på rollene til de ulike aktørene i arbeidsgruppene, slik at disse kan gjøres klarere og ansvarsforholdene kan bli tydeligere”.

Problemstillingen som ønskes belyst, beskrevet i samme dokument, er todelt:

- Hvordan kan potensialet i trepartssamarbeidet optimaliseres i den siste delen av prosjektet?
- Hvordan kan oppfølgingsarbeidet forankres for ettertiden?

Denne rapporten er en mellomevaluering der fokus har vært på arbeidsgruppenes arbeid. Hensikten er å beskrive prosjektet og arbeidet slik det oppfattes av arbeidsgruppenes medlemmer, evaluere dette ved hjelp av en del prinsipielle betraktninger, og gi enkelte praktiske råd i forhold til det videre arbeidet i prosjektet. Fokuset er hovedsakelig på mulige *forbedringspunkter*, framfor på de områdene som fungerer bra. Mellomevalueringen er ment som et arbeidsdokument i siste delen av prosjektet.

En del informasjon i rapporten er betegnende for gruppen som helhet. Andre deler eller avsnitt gir et bilde av hva enkelte av medlemmene opplever. Enkelte avsnitt betegner situasjonen i den ene arbeidsgruppen mer enn de betegner situasjonen i den andre arbeidsgruppen. De to arbeidsgruppene arbeider med ulike bransjer, og møter forskjellige typer utfordringer. Dette farger medlemmenes opplevelse av arbeidet i gruppene og kommer også til uttrykk i rapporten.

Informasjon er samlet inn gjennom intervjuer og fokusgrupper med medlemmer i arbeidsgruppene og prosjektledelsen. Medlemmene i arbeidsgruppene ble intervjuet gruppevis, enten som arbeidsgiver- eller som arbeidstakerrepresentanter. AT og NAV ble intervjuet hver for seg. To personer ble intervjuet pr. telefon. Vi benyttet en semistrukturert intervjuguide (vedlegg nr. 3). Vi ønsket med dette å kartlegge sider ved nå-situasjonen, fremme refleksjoner rundt denne og fokusere på mulige forbedringspunkter.

Fokusgruppemøtene ble gjennomført for å gi anledning til arbeidsgruppemedlemmene å få fram ulike perspektiver og betraktninger om framtidig samarbeid (vedlegg nr. 4). Fellesskapet i fokusgruppene ga mulighet for vurderingsstøtte og informasjonsinnhenting om suksessfaktorer og fallgruver.

Det ble også gjennomført observasjon på ett møte i prosjektgruppen, samt deltakelse på erfaringssamling med alle veilederne. I tillegg har STAMI erfaringer fra gjennomføring av 0-punktsundersøkelsen høsten 2008, det vil si arbeidsmiljøkartlegginger, som ble gjennomført i de deltakende virksomhetene. I den forbindelse deltok også STAMI på regionsamlingene i etterkant av kartleggingene, hvor deltakerne fikk innføring i rapportene om hvordan grafer og resultater kan leses og tolkes.

Fram til sommeren 2010 er det i tillegg planlagt en større evaluering på alle nivåer i prosjektet. Da vil representanter fra pilotvirksomhetene og veilederne bli intervjuet. I tillegg vil representanter fra AID, prosjekteier og prosjektansvarlig i AT, representanter fra ledelsen i NAV og Rådet for Arbeidstilsynet intervjues. Denne helhetsevalueringen vil bli en del av prosjektets sluttrapport.

Innledningsvis i denne mellomevalueringen følger en deskriptiv del der arbeidet i de to arbeidsgruppene kjøtt- og fjørfeindustrien og sykehjem beskrives ut ifra medlemmenes oppfatninger.

Deretter vil temaer som har pekt seg ut i intervjuene og fokusgruppene, som potensielle forbedringsområder eller bevaringsområder, bli diskutert. Hensikten er, ut i fra STAMI sine refleksjoner og teoretiske betraktninger, å bidra med praktiske råd for oppfølgingen det siste året av prosjektet.

I den siste delen er det lagt spesielt vekt på hvordan kompetanse og kunnskap opparbeidet i 3-2-1 prosjektet kan sikres for senere bransjerelatert samarbeid. Muligheten for et videre samarbeid utover 3-2-1 prosjektet, og hvilke faktorer som bør ivaretas ved en eventuell videreførelse, blir diskutert. Denne delen er hovedsakelig basert på erfaringene til arbeidsgruppens medlemmer, supplert med refleksjoner fra STAMI.

Arbeidsgruppene kjøtt- og fjørfeindustrien og sykehjem

Mål og mandat

Mål og mandat beskrevet i det opprinnelige dokumentet fra AID datert 23. november 2006, var utgangspunktet for prosjektet ”3-2-1 Sammen for et godt arbeidsmiljø” (vedlegg nr. 1 og nr. 2). Dette la premissene for arbeidet i arbeidsgruppene kjøtt- og fjørfeindustrien og sykehjem. I begge arbeidsgruppene er det enighet om at dette er sentrale mål, og at dette er et viktig prosjekt for å bedre arbeidsforholdene i de to bransjene. Det har vært rom for tolkninger og prioriteringer av mål og midler i arbeidet underveis, og mye av arbeidet har vært preget av at de opprinnelige målene var vidt definerte og favnet mange aspekter.

I begge arbeidsgruppene har det blitt brukt tid innledningsvis på å konkretisere målene. Disse konkretiseringene er beskrevet i dokumentene ”Mål, strategi og tiltak” av hhv. 9. mai 2008 for kjøtt- og fjørfegruppen, og 13. februar 2008 for sykehjemsgruppen. Disse dokumentene gir en presisering av arbeidsgruppens oppgaver i prosjektet. Også i disse dokumentene er mål, strategier og tiltak relativt vidt definerte.

I arbeidsgruppen kjøtt- og fjørfeindustrien ser det ut til at medlemmene har hatt en noe sprikende oppfatning av målene og prioriteringene. I dokumentet deres er ledelse, partssamarbeid og systematisk HMS-arbeid/internkontroll definert som satsingsområder. For enkelte av medlemmene er partssamarbeidet et hovedmål i seg selv, mens for andre er det tiltakene som gjennomføres i virksomhetene, og i hvilken grad disse kan overføres med gode resultater til andre bedrifter, ”smitteeffekten”, som er den tydelige målsettingen.

Arbeidsgruppen sykehjem definerte ledelse, kompetanseutvikling og partssamarbeid som sine satsingsområder. Utarbeidelsen av dette dokumentet var tidkrevende, men det var ønske om konsensus i gruppen og at alle skulle ha et eierforhold til forslagene og beslutningene. Det var høyt ambisjonsnivå og en bred problemstilling; ”alle skulle bli fornøyde - ansatte, etater, pasienter.....”. Denne arbeidsgruppen har dermed hatt mål og midler klarere definert enn det kjøtt- og fjørfegruppen har, og muligens også vært mer samstemte underveis. Men det er fremdeles uklarheter i forhold til konkretisering og prosessmål.

Hvordan resultatene av hele prosjektet til syvende og sist skal måles og dokumenteres, er foreløpig noe uklart i gruppene. ”Hva er suksesskriteriene – og hvor skal vi?” uttalte ett av arbeidsgruppemedlemmene, og dette gjelder generelt for flere av medlemmene.

Forankring

Blant arbeidsgruppemedlemmene var det en klar oppfatning at prosjektet ble godt forankret i AT i oppstartsfasen. Det er satt av betydelige ressurser til deltakelse i prosjektet. Dette gjelder spesielt for medlemmene i arbeidsgruppene og prosjektgruppen. Sikring av oppfølgingsarbeidet ser ut til å være mer fraværende i toppledelsen i AT. Flere av arbeidsgruppenes medlemmer ga i intervjuer og i fokusgrupper uttrykk for at prosjektansvarlig og prosjekteier har vært lite engasjerte underveis i prosjektet, og stiller derfor spørsmål ved deres roller.

Flere medlemmer i arbeidsgruppene uttrykte at NAV sin deltakelse i dette prosjektet har vært fragmentert. AT er eier av prosjektet, mens NAV skal, ifølge mandatet ”.... delta i det omfang som er hensiktsmessig” (se vedlegg nr. 2). I intervjuene ble dette gjenspeilet ved at NAV ser ut til å ha ”kommet inn fra sidelinjen”. For eksempel har ikke de tre representantene fra NAV hatt en entydig definisjon av sine roller og oppgaver i arbeidsgruppene. Deres arbeid i gruppene har, som en følge av det, blitt utført på noe forskjellige måter. Et spørsmål som har vært tilbakevendende i begge gruppene er; ”hva er likeverdige parter”? Det er et klart ønske

fra begge myndighetsetatene, og også fra organisasjonene, at NAV skulle ha vært med i prosjektet som en samarbeidspart på linje med AT fra oppstarten av. Dette ble ikke definert i det opprinnelige mandatet. NAV har, i følge medlemmene i arbeidsgruppene, kompetanse på området. De er allerede veiledere ute i virksomhetene. De kjenner bransjene, og de kunne ha bidratt i sterkere grad gjennom hele prosjektet. Enkelte av representantene fra myndighetsetatene nevnte også at det burde ha vært en større grad av dialog og samkjøring mellom NAV og AT i forkant av arbeidsgruppemøtene. Andre synes at det har vært tilstrekkelig samkjøring.

Et annet aspekt, som har kommet fram i intervjuene, er at det ser ut til at kommunikasjonen innad i NAV har vært noe mangelfull. Det sitter forskjellige personer i arbeidsgruppene, i prosjektgruppen og i styringsgruppen, og relatert til dette prosjektet, ser det ut til at disse har begrenset kommunikasjon seg i mellom. Dette kan henge sammen med uklare linjer i det opprinnelige mandatet. NAV har likevel brukt mye ressurser på veiledere i virksomhetene, som dekkes over NAVs ordinære budsjetter.

AT og NAV har lagt relativt lite vekt på dette prosjektet i sine ordinære rapporter. Koordineringsgruppen for IA-avtalen har heller ikke ansvar for denne satsingen. Dette oppleves kunstig for flere av medlemmene, da 3-2-1 prosjektet springer ut fra IA-satsingen, og i Koordineringsgruppen for IA-avtalen sitter personer som også sitter i styringsgruppen for 3-2-1 prosjektet. Enkelte medlemmer i arbeidsgruppene opplever at dette prosjektet delvis blir sett på som et helt eget prosjekt avskåret fra andre satsinger innen det samme området. For å få mer tyngde og bedre effekt ute i virksomhetene, har flere av medlemmene nevnt, både i intervjuer og i fokusgrupper, at 3-2-1 prosjektet burde vært koordinert med andre liknende prosjekter.

Vedrørende forankring hos partene i arbeidslivet, har det vært nevnt i intervjuene at flere personer fra organisasjonene skulle vært koplet til dette prosjektet på et tidligere tidspunkt. Arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden har lang tradisjon i forhold til å arbeide sammen. Utfordringen her har vært at dette er en annen type prosjekt enn prosjekter de vanligvis samarbeider om. Enkelte av representantene for organisasjonene opplever at det kreves vesentlig mer i dette prosjektet enn det de vanligvis bidrar med i samarbeidsprosjekter. Rekruttering av virksomheter, og til dels oppfølging av enkelte av disse, har kommet som ekstra arbeidsoppgaver. Andre av medlemmene i arbeidsgruppene opplever at deltakelse i

dette prosjektet krever mindre enn andre prosjekter, da det er en heltidsansatt prosjektleder som trekker i trådene, og de selv har en mer perifer rolle. Uansett, har forståelsen for hva 3-2-1 prosjektet innebærer, tatt tid å kommunisere inn i de forskjellige organisasjonene. Dermed har det også vært vanskelig å kommunisere behov for ressurser og kompetanse fra organisasjonene.

For eksempel har mer kompetanse innen psykososialt arbeidsmiljø og bransjekunnskap fra organisasjonene vært nevnt som et ønske. For lite forståelse for dette innad i de enkelte organisasjonene, har ført til at det hos enkelte er avsatt for knapp tid og for lite ressurser til å kunne følge opp. Dette har ført til for lite kontinuitet mht. oppmøte. Dette har spesielt vært en utfordring i kjøtt- og fjørfegruppen der NHO Mat og Bio hadde problemer med å stille innledningsvis på grunn av sykdom. Dette er korrigert for ved at de stiller fast med to representanter. Utfordringen er nå hos NNN, som ofte må melde forfall til møtene. Dette fører til at arbeidsgiversiden blir for tungt representert i forhold til arbeidstakersiden i kjøtt- og fjørfebransjen i prosjektet.

Medlemmene i arbeidsgruppene mener stort sett at de har tydelige oppgaver i arbeidsgruppene, og en god rolleavklaring.

Organisering og ledelse

Begge arbeidsgruppene har vært preget av et godt arbeidsmiljø med god kjemi medlemmene i mellom. Medlemmene i begge gruppene har gitt uttrykk for at gruppearbeidet er preget av gode diskusjoner, god takhøyde, og lite eller ingen personkonflikter. ”Nyttige meningsutvekslinger og gode løsninger på uenighet”. Medlemmene respekterer hverandre og er bevisste på ikke å ta opp utenforliggende temaer som lønn, arbeidsforhold etc. Dette var en tendens i arbeidsgruppen kjøtt- og fjørfe helt innledningsvis i prosjektet, men ble raskt avklart.

I sykehjemsgruppen har de største diskusjonene gått på hvilke tiltak eller verktøy som skal igangsettes og brukes ute i virksomhetene. Det har særlig vært diskusjoner mellom Fagforbundet og NSF. Det ble mange diskusjoner rundt ord og begreper i strategidokumentet, som for eksempel ”ledelse” eller ”myndiggjorte medarbeidere”. Knivingen har dermed vært mer framtrødt mellom arbeidstakerorganisasjonene enn mellom arbeidstaker- og

arbeidsgiverorganisasjonene. Slike diskusjoner bidro til at det tok mye tid å oppnå konsensus rundt dokumentet, men medlemmene opplevde uenigheten som konstruktiv. De har i denne prosessen blitt godt kjent med hverandre.

Begge arbeidsgruppene er preget av god ledelse. Dette kom fram i de fleste intervjuene. Både Margrethe M. Aune og Edle Utaaker nyter stor respekt i sine respektive grupper. Spesielt etter skiftet av prosjektleder, er medlemmene i begge gruppene også godt fornøyde med ledelsen av prosjektet. Kristin Vindsetmo får mye ros for sin innsats. Det er tydelig at dette prosjektet i stor grad er personavhengig, og at det er en forutsetning at ildsjeler som de tre nevnte ovenfor, er med og drar en stor del av lasset for at prosjektet skal ha framdrift og få resultater.

Generelt har deltakelsen i arbeidsgruppene vært god. Ledelsen av arbeidsgruppene sikrer at flest mulig kan delta på møtene ved å innkalle i god tid. Alle medlemmene opplever at innkallingene og dagsorden til arbeidsgruppemøtene fungerer bra.

Den største utfordringen i forhold til arbeidet innad i gruppene ser ut til å være, eller har vært, tidvis for stort fokus på enkelte detaljer. Dette kan muligens være relatert til svært vide og omfattende mål i prosjektet og i arbeidsgruppene, men også til at medlemmene har forberedt seg for lite til møtene.

Enkelte medlemmer har nevnt at det har vært lite framdrift og at prosjektet har gått trådt. Dette mente de også kan være relatert til for vid problemstilling med for mange hensyn å ta underveis. Mye fravær av enkelte, som fører til dårligere kontinuitet og liten opplevelse av ansvar, ble også nevnt som mulig årsak til tidvis liten framdrift. De mente at arbeidet har vært preget av bred medvirkning, men samtidig av for lite forpliktelse fra de enkelte organisasjonene og etaters side.

For lite tydelighet på tiltakene ute i virksomhetene og hvordan de skal formidles videre, har også vært et tema som har blitt nevnt flere ganger i intervjuene. "Smitteeffekten" er et sentralt tema mange av arbeidsgruppenes medlemmer og prosjektledelsen er opptatt av. Hvordan kan tiltak og prosesser dokumenteres og overføres til andre virksomheter og til andre bransjer?

I intervjuene har også forhold utenfor de enkelte virksomhetene blitt nevnt som viktige. Spesielt i kjøtt- og fjørfebransjen har vanskelige økonomiske tider og oppsigelser vært en

utfordring, både tidligere og nå forsterket av finanskrisen. Likeledes har sykehjemmene krav til innsparinger og effektivisering av arbeidet. Når ledelsen i virksomhetene har store utfordringer i forhold til omorganiseringer og nedbemanninger i den daglige driften, er det vanskelig å fokusere på et langsiktig arbeidsmiljøprosjekt, som i tillegg har hatt uklare rammer.

Arbeidet i 3-2-1 prosjektet har for flere av arbeidsgruppemedlemmene vært mer omfattende enn forventet. Dette på grunn av store mengder omfattende og grundige saksdokumenter, samt rekruttering av deltakende virksomheter innledningsvis. Selv om mer kontakt videre med de forskjellige virksomhetene vil medføre merarbeid for den enkelte, er dette noe flere ønsker å prioritere i større grad framover.

Siden prosjektet foreløpig ikke har hatt mange konkrete resultater å vise til, har det hittil vært vanskelig å finne tråden og kommunisere på en god måte til virksomhetene hva de får igjen for deltakelsen. Virksomhetene etterlyste innledningsvis informasjon om hva dette var og hva de skulle gjøre, og det er fremdeles behov for at arbeidet må konkretiseres i større grad. Flere av arbeidsgruppens medlemmer mener derfor at konkret arbeid mot virksomhetene er viktig.

Informasjon og kommunikasjon

Medlemmene har jevnt over uttrykt at arbeidet i gruppene har vært preget av raske og presise tilbakemeldinger hele veien. Referatene fra møtene er detaljerte og informative, og det har også foregått oppdateringer via telefon. En ulempe har vært at den store mengden sakspapirer knyttet til 3-2-1 prosjektet har gjort det vanskelig for det enkelte medlemmet å ha oversikt underveis; å se den røde tråden.

En utfordring i prosjektet, spesielt innledningsvis, var at det var usikkerhet rundt hva prosjektet egentlig kunne tilby den enkelte virksomhet. Ressurser og tiltak var ikke klart definert fra starten, og det førte til at organisasjonene, som skulle selge inn prosjektet i de to bransjene, til en viss grad undersolgte prosjektet. Et annet aspekt var at det gikk lang tid fra oppstart av prosjektet til aktiviteter ute. Mer forarbeid var nødvendig før virksomhetene skulle blitt kontaktet. Innsalget gikk tregt, ifølge representantene fra organisasjonene. De visste ikke hva de kunne love og hva prosjektet egentlig innebar. Disse problemene kan muligens skyldes utfordringer i forhold til ledelse av prosjektet, da daværende prosjektleder sluttet i en kritisk

fase, og det tok tid før en ny prosjektleder var på plass. Dette ga ringvirkninger i forhold til informasjon og kontakt med virksomhetene.

”Virksomhetene gikk baklengs inn i mål” var en kommentar vi fikk i et av intervjuene. Utsagnet viser til at etter arbeidsmiljøkartleggingen i virksomhetene, 0-punktsundersøkelsen, skulle de enkelte virksomhetene søke om tilskudd til igangsetting av spesifiserte tiltak. Problemet var at resultatene fra undersøkelsen ikke var bearbeidet og gjennomgått da søknadene om tiltaksmidler skulle sendes inn første gang. Disse resultatene kunne dermed ikke legges til grunn for søknadene. Flere av medlemmene i arbeidsgruppene har også et inntrykk av at resultatene fra arbeidsmiljøkartleggingene i enkelte virksomheter generelt er blitt for lite brukt. En årsak til dette kan ha vært at det ble gitt for begrenset opplæring i forhold til å forstå og tolke resultatene. Her opplever flere av medlemmene at de har for lite informasjon om hvordan situasjonen er ute i virksomhetene.

Mer kunnskap om veilederne og deres arbeid ute i virksomhetene er derfor, som nevnt tidligere, et klart ønske fra flere av arbeidsgruppemedlemmene. Men de sier samtidig at denne manglende kunnskapen er et resultat av at de ikke har hatt tid selv til å følge opp så mye som de ønsket.

Slik prosjektet har fungert til nå, har framdriften i prosjektet vært avhengig av ildsjeler ute i bedriftene; fra konsernledelsen til mellomledelse og til tillitsvalgte og delvis vernetjenesten. Et viktig poeng, som arbeidsgruppens medlemmer er opptatte av, er at dette arbeidet må innarbeides i virksomhetenes ordinære drift. Flere har også kommentert at vernetjenesten og bedriftshelsetjenesten bør tas med i sterkere grad enn de er i dag, i tillegg til tillitsvalgte. Partssamarbeidet lokalt er likevel kjerneaktiviteten. Her må de tillitsvalgte og de ansattes representanter få avsatt tid til å delta. Dette er en forutsetning for å lykkes i virksomhetene.

I forhold til informasjon fra virksomhetene til arbeidsgruppene, har loggene som virksomhetene fører blitt brukt en del, særlig av ledelsen. Men de er for lite tilgjengelige for de øvrige medlemmene. Bruk av logger og kvartalsvise rapporter burde økes og systemiseres. Arbeidsgruppemedlemmene opplever regionsamlingene som gode. Generelt blir det for liten kontakt mellom virksomhetene og medlemmene i arbeidsgruppene. ”Det blir helst når det dukker opp problemer enkelte steder”. I hvilken grad mål og virkemidler, som er

satt opp i dokumentene ”Mål, tiltak og strategier”, følges opp i de enkelte virksomhetene, er foreløpig lite klart for medlemmene i arbeidsgruppene.

Arbeidsgruppenes medlemmer har en klar oppfatning av at veilederne har fungert godt ute i virksomhetene. Det har vært noe forvirring i forhold til ATs rolle som veiledere, da de vanligvis kommer som inspektører. Men arbeidsgruppemedlemmene har inntrykk av at erfaringene er gode. NAV har fungert som døråpnere, og hatt en viktig rolle der.

Jevnlige nyhetsbrev fra prosjektledelsen er en av kommunikasjonskanalene til virksomhetene og til organisasjonene. Partenes representanter i arbeidsgruppene er ansvarlige for å videreinformere sine organisasjoner. Dette gjøres på litt forskjellig vis. Noen sender jevnlig ut informasjon på organisasjonens intranett, andre tar dette med i møter på forskjellige nivåer. Det diskuteres også mulige andre kommunikasjonskanaler, som artikler og informasjon på nettsider, i fagblader, i aviser, pressemeldinger, på konferanser, produksjon av film etc. Dette blir mer aktuelt etter hvert som arbeidsgruppene får konkrete resultater fra virksomhetene, som kan formidles til andre.

Informasjonen oppover i systemet fra arbeidsgruppene og prosjektgruppen, foregår hovedsakelig ved at styringsgruppen og Departementet blir informert av prosjekteier og prosjektansvarlig. Da deres arbeid i prosjektet har vært begrenset, har flere av medlemmene i arbeidsgruppene inntrykk av at informasjonen oppover blir for knapp og tilfeldig, og tilbakemeldingene også lite relevante og konstruktive. Dette området vil bli bedre belyst i en mer omfattende evaluering.

Hvordan kan potensialet i trepartssamarbeidet optimaliseres i den siste delen av prosjektet?

I denne delen av rapporten betraktes arbeidsgruppemedlemmenes erfaringer med bakgrunn i utvalgt teori på feltet. Refleksjonene er gjort av STAMI i den hensikt å gi råd om hvordan samarbeidet mellom partene kan optimaliseres i den siste delen av prosjektet.

Mål og mandat

Prosjektets mål og mandat er omfattende, og kan til dels tolkes som å være beskrevet på et visjonært nivå. Det er vanlig å beskrive målkontekst på følgende vis:

”Virksomhetens visjon ligger i bunnen for all strategisk planlegging. Visjonen sier noe om hva som skal være eksistensgrunnlag, og hva vi skal strekke oss mot – med andre ord hva som er virksomhetens fundament, eksistensberettigelse og overordnede formål. I statlige virksomheter er dette ofte politisk styrt” (Temahefte: Strategisk kompetanseutvikling, Statskonsult 2001, s 55).

Nivået ”under” visjon er målnivået. Dette igjen deles inn i to hovedgrupper: Strategiske nivåer, som er utledet av visjonen, og operative nivåer som gir strategier for hva, hvorfor, hvem og hvordan det skal handles i praksis. Dette vil resultere i forpliktende handlingsplaner som jevnlig evalueres.

I denne fasen av arbeidet bør myndighetene og partene lokalt og sentralt, vurdere om det er behov for målreduisering. De som er involverte i prosjektet bør eventuelt diskutere dette videre. Det anbefales at erfaringene også bringes videre i eventuelle andre bransjeprojekter. Hovedmålene er omfattende. Det er også strateginotatene fra begge arbeidsgruppene. Få arbeidsgruppemedlemmer refererer til disse dokumentene. Kan det bety at de er for lite konkrete? Dette kom også fram i intervjuene.

Det er allerede utarbeidet handlingsplaner på det operative nivået, det vil si på virksomhetsnivå. I fortsettelsen vil det bli viktig å følge opp disse og integrere eventuelle nye tiltak. Disse bør evalueres både prosessuelt og i forhold til konkrete resultater. På virksomhetsnivå er det ønske om å bruke 0-punktsundersøkelsen (den første arbeidsmiljøkartleggingen) og sluttundersøkelsen (den andre arbeidsmiljøkartleggingen) for å måle resultater. Når det gjelder prosessen, anbefales det å utarbeide prosessmål, slik at også læringen kan dokumenteres. Disse må utarbeides lokalt ut i fra mål og problemstillinger i den enkelte virksomheten. Her ser vi veilederne som ressurspersoner. Dette arbeidet bør iverksettes allerede etter sommeren, slik at virksomhetene ikke nok en gang opplever at de ”kommer baklengs inn i mål”. Bruk av loggene vil kunne være viktige verktøy. Virksomhetene må også bli mer aktive i å kommunisere tilbake til arbeidsgruppene, slik at arbeidet kan sammenfattes i arbeidsgruppene.

Vi foreslår følgende praktiske pedagogiske punkter til hjelp:

- Klare og entydige mål motiverer best.
- Spesifikke og tilpassede mål fremmer ytelse mer enn generelle mål.
- Vanskelige mål motiverer mer enn lettere mål, dersom de er akseptert og tilpasset.
- Jevnlig tilbakemelding om prosess og resultat fremmer ytelse.
- Innflytelse på mål øker motivasjon og ytelse.
- Målbeskrivelser kan også innbefatte handlings- og tiltaksliste når det passer.
- For at kollektive mål skal bli personlige mål, må man ha eierskap til ideen.

Forankring

Å ha forankring i toppledelsen er en forutsetning for å lykkes, både sentralt og lokalt i virksomhetene. Forankringen må være tuftet på visjoner og på motivasjon til å arbeide systematisk med HMS/IA-arbeid. Prosjekter av denne størrelsen må være forankret i verdier, kultur og endringsvilje, som toppledelsen besitter. Det som ikke fungerer ”på toppen” i en organisasjon, fungerer heller ikke ”på bunnen”. Dersom en byråkratisk, regelstyrt og topptung organisasjon starter et prosjekt, som er medvirknings-, mål- og deltakerstyrt, blir det generelt lett kontaktløshet mellom prosjektet og organisasjonen. En slik kontaktløshet syntes vi å kunne høre om i våre intervjuer.

Gjennom intervjuene fikk vi beskrevet svak kontakt mellom prosjektets ledere, prosjektansvarlig og prosjekteier, og manglende oppfølging. Fra enkelte i arbeidsgruppene ble det antydning usikkerhet m.h.t. ATs ønsker og prioritering av å følge opp arbeidet etter prosjektets avslutning. For å få avkreftet eller bekreftet slik informasjon, må vi intervju nøkkelpersoner i ledelsen av AT.

På det visjonære nivået, bør tiden som er igjen blant annet brukes til å forberede implementeringen videre sammen med nøkkelpersoner på myndighetsnivå. Implementeringen må vurderes i sammenheng med resultatene i prosjektet; både de kvantitative og de kvalitative. På det visjonære nivået vil det for eksempel være en utfordring å selge inn i andre

bransjer og til andre virksomheter de verdiene som dette arbeidet er tuftet på, blant annet trepartssamarbeidet. En klarere link opp i mot IA-avtalen vil også kunne være et verdifullt resultat fra 3-2-1 satsingen. Dette bør arbeidsgruppene og prosjektledelsen diskutere videre. Hvem som er eventuelle nøkkelpersoner, mener vi deltakerne i arbeidsgruppene og prosjektgruppen bør definere. ”Det er den som har skoen på som best vet hvor den trykker”.

Organisering og ledelse

I arbeidet med å få en oversikt over prosjektet, har vi skissert et organisasjonskart som et arbeidsverktøy. Vi mener å kunne definere ni organisasjonsnivåer (vedlegg nr. 5). Jo høyere opp vi er i pyramiden, desto mer politisert blir den. Jo lengre ”ned” vi leser oss i pyramiden, desto mer øker ”mosaikken” i organisasjonsbildet, og desto mer bransje- og tiltaksdominert blir den.

En diskusjon videre vil være om det er politisk nivå eller tiltaksnivå som skal styrkes. Til nå har mye av oppmerksomheten i prosjektorganisasjonen vært rettet oppover i organisasjonene og hos myndighetene. I intervjuene kom det fram at det fremdeles er for lite kunnskap om virksomhetene og prosessene der. Erfaringene fra virksomhetene bør samles og dokumenteres det siste året.

Vi stiller spørsmål ved om arbeidet i virksomhetene er preget av en ”tiltaksfilosofi”. Med dette mener vi om virksomhetene er mer drevet av å få ressurser til enkelttiltak enn å implementere verdiene i prosjektet i egen drift. Det er fristende å søke prosjektmidler til sårt trengte aktiviteter i et ellers stramt budsjett. Det kan ha som konsekvens at virksomhetene hovedsaklig er drevet av motivasjon for å få ekstra ressurser til tiltak, og at de ikke er like opptatte av å implementere HMS-arbeidet som en del av ledelses- og medvirkningsfilosofien. En ”tiltaksfilosofi” fører lett til at tiltakene blir ”kosmetiske”. Faren er at de ikke integreres i ordinær drift og ikke blir vedlikeholdt. Å løfte HMS/IA-arbeidet opp gjennom prosjekter, kan gi ny giv og entusiasme til et felt, men det kan også føre til nærsynthet, slik at man unnlater å sikre det videre arbeidet, f.eks. gjennom etablerte kanaler eller andre fora.

3-2-1 er et utviklingsprosjekt, som er en krevende form for prosjektorganisering.

Utviklingsprosjekter har et sterkt fokus på mål, samtidig som det er usikkert om målene kan nås. Det setter store krav til kommunikasjon, samarbeid, evaluering og ledelse. Dette er noe prosjektledelsen er bevisste på.

I litteratur om ledelse nevnes blant annet flere former; autoritær-, byråkratisk-, karismatisk-, demokratisk- og laizze faire (la-det-skure-og-gå) ledelse. I intervjuene framgår at det er et fåtall "ildsjeler" i prosjektledelsen og i arbeidsgruppene, som i utstrakt grad bærer prosjektet (se side 8). Med egen iver, motivasjon og personlige forpliktelser, holder de prosjektet i gang, til tross for lite støtte og interesse fra strategisk hold. Det tyder på at ildsjelene får mangelfull informasjon, støtte og tilslutning fra prosjektansvarlige. Deres relativt svake strategiske posisjon svekker deres mulighet til å være proaktive, det vil si å være idèmessig foran, ha et informasjonsoverskudd og inspirere. Ildsjelene kan heller ikke sies å være i en type lederrolle hvor de kan opptre med autoritet eller med et byråkratisk ledermandat der de kan gi pålegg, instruksjoner, kontrollere osv. Heller ikke "la-det-skure" ledelse harmonerer med de verdiene og holdningene vi tolker å se hos ildsjelene.

Den ledelsesformen som vi finner hos ildsjeler generelt, er av en karismatisk form. Det betyr det at de selv må sørge for å ha personlig kontakt med prosjektinvolverte, ha jevnlig kontakt med mange personer, referere til hverandre, være hyggelige, hjelpsomme, oppofrende, samvittighets- og ansvarsfulle og være til stede. Videre må dette kombineres med en vennlig og demokratisk tilnærming til personer de møter, til avgjørelser som tas, til informasjonsspredning og beslutningsformer, som krever mye tid, ressurser og personlige krefter.

Vi oppfatter prosjektet som å være for personavhengig på det nåværende tidspunktet. Ulempen blir at personer blir viktigere enn idé og kunnskap. Forpliktelser knyttes for mye opp mot personer i forhold til hvor mye de knyttes opp mot målene.

Er vår tolkning riktig, kan ildsjelene bli sårbare i sin lederrolle. Historien viser at en del slike ledere ikke varer så lenge. De som er svakt integrert i sin organisasjon, vil lettere brenne ut; de vil miste motivasjon. Billedlig sagt, får disse ildsjelene for lite oksygen, og de vil lettere miste sin glød og personlige styrke. De varer så lenge de greier å engasjere seg selv. Derimot så vil ildsjeler som er integrerte, få en annen skjebne. De får tilstrekkelig oksygen og beholder sin glød og styrke gjennom faktisk integrering og tilhørighet i organisasjonen. Denne tilknytningen gir dem nødvendig informasjon og korrigeringer, slik at de fungerer mer fullverdig som ledere.

Med hensyn til organisering og ledelse i prosjektet, vil vi peke på følgende mulige forbedringsområder:

- Nærmere kontakt, samt bedre og mer informasjon og tilbakemelding, fra strategisk nivå; prosjekteierne.
- Øke prosjektledelsens kontaktflate oppover i både AT og NAV, og bruke dem i større grad som rådgivere.
- Framheve ”3-2-1 Sammen for et godt arbeidsmiljø” i større grad i AT og NAV sine ordinære rapporter.
- Bedre samkjøring med Koordineringsgruppen for IA-avtalen.

Ved at ildsjelene får øket sin kontaktflate som informanter, vil de få tilbake det de selv trenger: En tydeligere posisjon, de blir mer informerte, integrerte og enda sikrere som ledere i prosjektet.

Samkjøring mellom myndighetsetatene er et annet forbedringsområde i forbindelse med arbeidet i arbeidsgruppene. Enkelte av myndighetsrepresentantene uttrykte at de har savnet en større grad av dialog og samkjøring mellom NAV og AT i forkant av arbeidsgruppemøtene. I tillegg ønsker NAV å få en representant fra NAV sentralt inn i arbeidsgruppene. Begge disse forslagene ser vi som potensielt fruktbare, og anbefaler at prosjektledelsen vurderer nærmere.

Informasjon og kommunikasjon

Selve informasjonsflyten kan sees som prosjektets kretsløp. Opplever man ikke å være en del av det, får man ikke utbytte av sin deltakelse, få forpliktelser og lite eierforhold til det som skjer. Fram til nå har det vært mye kommunikasjon og informasjon internt i prosjektet og til egne myndigheter og organisasjoner.

En svakhet er at prosjektet ble undersøgt til potensielle pilotvirksomheter på grunn av mangel på informasjon og klarhet på ressurstilgang i starten av prosjektet. Dette førte til vansker med rekruttering av deltakende virksomheter.

Da prosjektdeltakerne ikke synes de så langt har hatt så mange resultater fra tiltak i virksomhetene å vise til, har det foreløpig ikke vært mye informasjon til andre virksomheter og bransjer. En i arbeidsgruppen sa følgende: ”Det har vært vanskelig å kommunisere ut, da

jeg ikke har hatt en god forståelse selv, men nå ser jeg mer konkrete resultater”.

Tiltaksmidlene er nå satt i drift, og gruppene er opptatte av hvordan effektene av disse, den såkalte ”smitteeffekten”, skal formidles. Det som viser seg å fungere eller ikke fungere, må kommuniseres både internt og eksternt, og det må være lett tilgjengelig. Framover blir det derfor viktig å bruke loggene og resultatene fra arbeidsmiljøkartleggingene (0-punktsundersøkelsen og sluttundersøkelsen) i virksomhetene mer aktivt. Ulike forslag til formidling er nevnt tidligere i rapporten.

Heller ikke informasjon om selve satsingen, 3-2-1 prosjektet, har vært synlig. Prosjektet må ikke isoleres. En kritisk faktor er å finne nytteeffekten av prosjektet for at arbeidet kan videreføres, og formidle også dette ut til bransjer og virksomheter. Dette informasjonsarbeidet bør det fokuseres på i større grad det siste året i prosjektperioden.

Arbeidsgruppemedlemmene har et ønske om at etablerte informasjonskanaler anvendes i størst mulig grad. Det er også en anbefaling å ha samlinger etter dagens modell for erfaringsutveksling. I tillegg er det utarbeidet en kommunikasjonsplan til hjelp i spredningsarbeidet.

Medlemmene ønsker å dokumentere hvordan:

- Partssamarbeidet har fungert.
- Resultatene av arbeidet i virksomhetene.
- Prosessene.

Utover mål nr. 1 beskrevet i det opprinnelige mandatet av 23.11.06 (vedlegg nr. 1 og nr. 2) vedrørende forbedring av arbeidsmiljøet, har ikke de to øvrige målene; redusert sykefravær og øket reell pensjoneringsalder, vært nevnt spesifikt som mål under intervjuene. Hvordan disse målene skal følges opp, bør diskuteres videre.

Andre spørsmål som det må arbeides videre med det siste året er:

- Hva skal til for at vi blir fornøyde med tiltakene?
- Hva skal til for at vi blir fornøyde med samarbeidet?
- Hva har vært unikt i dette prosjektet? Er det samarbeidet mellom AT og NAV, eller er det bransjefokuset, tiltakene, veilederbistanden fra NAV og AT, eller er det prosessene?

Fra et av intervjuene noterte vi oss dette: ”Vi må finne merverdien ved å sette i gang et slikt apparat”. Spørsmål som har vært stilt er: ”Er dette en så arbeidskrevende og tidkrevende prosess at arbeidsformen er uhensiktsmessig?” - ”Skal det organiseres så sentralt?” - ”Er det fare for byråkratisering?”. Det må legges vekt på å finne de gode eksemplene, og ikke minst, prosessene som fører til disse.

På virksomhetsnivå vil resultatene fra 0-punktsundersøkelsen og sluttundersøkelsen benyttes, for å dokumentere mulige effekter. Når det gjelder veiledernes roller, og ansvarsforholdene oppover i hierarkiet, er det ønskelig å benytte en annen evalueringsform, blant annet intervjuer. Å kunne dokumentere resultater er viktig for å selge modellen videre til myndighetene, organisasjonene og til andre bransjer. Å utarbeide en konkret handlingsplan med milepæler for informasjonsinnhenting, vil derfor være viktig. Dette bør gjøres både lokalt på virksomhetsnivå og sentralt i prosjektet.

Hvordan kan oppfølgingsarbeidet forankres etter prosjektets slutt?

Oppsummering av fokusgruppediskusjoner og skisse til organisering

Kjennetegn ved prosjektarbeid er blant annet at det er en egen organisasjon i tillegg til ordinær drift, og at arbeidet er tidsbegrenset. Utfordringen i alt prosjektarbeid er derfor å sikre erfaringsoverføring og kompetanse, som kan videreføres og utvikles i de etablerte strukturene i virksomhetene, når prosjektet avsluttes. Det er nå nesten et år igjen i prosjektet 3-2-1, og medlemmene i de to arbeidsgruppene er opptatte av hvordan de kan implementere erfaringene fra prosjektet i senere bransjesatsinger. Dette gjelder både organisering av arbeidet og faglige utfordringer. I denne delen følger en oppsummering av diskusjonene i fokusgruppene, og en skisse til organisering av et framtidig bransjesamarbeid. Dette er hovedsakelig basert på erfaringene til arbeidsgruppemedlemmene, supplert med refleksjoner fra STAMI.

Før et prosjekt startes, bør det tidlig komme signaler om planlagte kampanjer, kunnskap fra forskning etc, som styrer valg av områder. Bedre arbeidsmiljø bør være rammen, men det må operasjonaliseres eller konkretiseres bedre. Partene på overordnet nivå må bestemme retningen. Målet er å øke kvaliteten på arbeidsmiljøet; delmål vil kunne være rekruttering og kompetanse. HMS må bli et selvfølgelig ledelsesverktøy, og det må bli en selvfølge med partssammensatt samarbeid. ”Vi må ikke sitte på hver vår tue, men jobbe tverrfaglig”. Det

psykososiale og fysiske arbeidet må likestilles. Sykefravær må også være i fokus, men alt henger sammen med alt. Skolering av ledere er det viktigste. Det er en forutsetning, men vi må også ha med verneombud og tillitsvalgte. Når det gjelder ledelse, kreves også gode hjelpere og rådgivere. Her er AT og NAV sentrale, og de må arbeide tettere sammen. Det er også et mål å være mer ute i virksomhetene, og man må begynne med noe som de enkelte virksomhetene er trygge på.

I fokusgruppene var alle enige om at det er for mange nivåer i 3-2-1 prosjektet. Vi fikk blant annet følgende sitater:

- ”Vi må skrelle av nivåene”
- ”Nå er det så mange nivåer, at det blir som hviskeleken. Innen informasjonen kommer til AID, er mye informasjon gått tapt, fordi toppledelsen i prosjektet ikke har nok kunnskap om hva som foregår av aktiviteter”
- ”Det er lite hensiktsmessig at rådet i AT med representasjon fra NAV er der. Saker som omhandler prosjektet, kommer ofte langt ned på sakslisten”.

Det å forenkle organiseringen er et sentralt punkt. Det må være færrest mulige ledd fra toppledelse til ansatte i virksomhetene.

Et av prosjektets mål er å prøve ut nye samarbeidsmodeller for å bedre arbeidsmiljøet i virksomheter. Oppfølgingskartleggingen vil vise om dette prosjektet har gitt noen effekter på arbeidsmiljøet sammenliknet med andre satsinger, og om det kan anbefales å etablere mer formaliserte samarbeidsorganer for de ulike næringer eller næringsgrupper.

I fokusgruppene kom det opp forslag om å etablere et bransjeråd. Det kom opp ulike forslag om hvor og hvem som kan lede et bransjeråd. Flere mente at videre oppfølging bør knyttes tettere opp til IA-arbeidet og Koordineringsgruppen.

Vår tolkning, var at det umiddelbart var stemning for å arbeide videre med denne ideen. Dette har imidlertid blitt korrigert og modifisert. Vi foreslår derfor at dette diskuteres videre hos partene og myndighetene.

Dersom det etableres et ”Råd”, ble viktigheten av at medlemmene i rådet har bransjekunnskap, HMS-kompetanse og prosesskompetanse drøftet. NAV har allerede

kompetanse som kan bidra til å styrke lederne, og de er nær virksomhetene. Dette bør eventuelt brukes videre. Det må bli praksisnært med lokal forankring og medvirkning. Arbeidet må også følges opp videre. ”Ett år med slikt arbeid er ingenting. Vi må fortsette å ha trykk”.

Det var enighet om at AT og NAV bør være likeverdige parter i et *mulig* bransjeråd. Begge etatene må få klare mandater i egne organisasjoner. I 3-2-1 prosjektet er NAVs representasjon fragmentert, og arbeidet i AT er for dårlig forankret i Direktoratet for arbeidstilsynet (DAT).

Det var bred enighet om at både AT og NAV bør fortsette å ha veilederrollen hvis et bransjesamarbeid fortsetter. NAV er allerede veiledere ute i virksomhetene under IA-hatten. Dette bør derfor samordnes. I tillegg ble det understreket nødvendigheten av å ha med verneombud og mellomledere ute i virksomhetene. NAV savner også bedriftshelsetjenestens involvering i arbeidet, da de allerede er sentrale samarbeidsparter i IA-arbeidet.

I videreføringen av arbeidet er det viktig at organiseringen ikke blir for omfattende, men det ”er vanskelig å finne et skjæringspunkt mellom forpliktelse og prateforum”. ”Forpliktelse” har, både gjennom intervjurundene og i fokusgruppene, vært et sentralt begrep. Alle må kjenne ansvaret sitt og gjøre hjemmeleksen sin, for eksempel før møtene. Alle må avklare på hjemmebane i forkant, slik at man har klare mandat. NNN må også få et klarere mandat og komme sterkere på banen hvis det blir satsing på bransjer hvor de er representert. ”Den tomme stols problematikk” bør unngås.

Blant argumentene for å etablere et bransjeråd, kom også mulighetene til å gi faglig tyngde fram, for eksempel til å få ressurser fra forskning, Arbeidsmiljøfondet og liknende. Det bør i tilfelle også legges vekt på å få til en kompetent og stabil gruppe, som også har litt av ildsjelen i seg, men igjen nevnes bruk av etablerte institusjoner og aktiviteter. Det skjer mange parallelle aktiviteter, som ”kvalitetskommuner”, ”langtidsfrisk”, IA-arbeid og fokusgrupper i regi av Arbeidslivssentrene. Aktiviteter innen samme felt bør koordineres, slik at innsatsen for å bedre arbeidsmiljøet effektiviseres, og at man unngår stadig og ”starte på nytt” med ulike prosjekter.

Det ble nevnt at tiltakspakker kanskje ikke bør videreføres, men heller veiledningspakker. Disse kan utvikles i et eventuelt bransjeråd. AT og NAV kan eksempelvis gå sammen i

virksomheter og tilby veiledning gjennom et halvt år. Det ble også understreket viktigheten av å ha HMS/IA-fokus.

Fallgruver og suksesskriterier i prosjektarbeid

I fokusgruppene kom følgende momenter fram:

- ”Partene må være representert”
- ”AT må engasjere seg i arbeidet i minst 10 år. De må ikke trekke seg ut etter prosjektets utløp”.
- ”NNN må ikke trekke seg ut – alle må være representert”.
- ”Vi må se og dokumentere resultater både i forhold til tiltak og i forhold til prosessen”.
- ”Arbeidet må ikke bli for personavhengig”.
- ”En må være oppmerksom på å skille kontrollrollen og veilederrollen. AT kan få problemer med konfidensialitet i en annen rolle eller kontekst, som kan redusere tilliten”.
- ”Arbeidet må forankres i egen organisasjon, også politisk”.
- ”Å ha bred medvirkning uten forpliktelser er uheldig”.
- ”Å ha uklare mål er en fallgruve”.
- ”Ikke å sette av tid og ressurser er også en fallgruve”.
- ”Manglende forankring i toppen og godt i bunnen er også en fallgruve”.
- ”For mye ledelse er også uheldig”.
- ”Ikke å ha bransjekunnskap er uheldig”.
- ”Å kaste ut babyen med badevannet” er en fare i prosjekter. I dette tilfellet menes å skifte ut alle medarbeiderne i prosjektet i et eventuelt nytt prosjekt eller i oppfølgingsarbeidet; m.a.o. bare bruke ”nye koster”.

Kritiske suksessfaktorer i prosjektarbeid og utviklingsarbeid generelt er, som flere påpekte, forankring hos ledelse og også hos ansatte. Det må sikres bred medvirkning for å få et eierforhold til løsningene og lojalitet til beslutningene.

Det må også tas hensyn til de tre T-ene; Ting Tar Tid. I dette prosjektet får virksomhetene muligheter til å få ressurser til tiltak, men den ofte mest kritiske faktoren for å gjøre noe med HMS-arbeidet er at det settes av *tid*, slik at både ledelse og ansatte kan bruke tid på HMS-

arbeid. Et eksempel er at de ansatte får bruke arbeidstiden sin til møtevirksomhet. Erfaringsmessig er det mye de ansatte kan gjøre selv i forhold til HMS-arbeid, gitt at de får tid. Tid er derfor en kritisk faktor.

Det må heller ikke være for langt tidsspenn mellom oppstart og at noe skjer. Det vil føre til et ras i motivasjonen. Det må også sikres en garanti på måloppnåelse, d.v.s. at man sikrer at *noe* skjer. Oppfølging er derfor kritisk. Om et prosjekt ikke følges opp, får kritikerne sine antakelser bekreftet; ”hva var det vi sa - det skjer ingenting likevel”.

En suksessfaktor vil også være å bygge kompetanse inn i virksomhetene og ikke suge kompetansen ut. Det betyr at et viktig mål bør være å gjøre de involverte til eksperter på eget arbeidsmiljø ved lokal kompetansebygging, og ikke nødvendigvis å sette av mye ressurser til enkelttiltak.

Til slutt noen kommentarer rundt problemer med å skape smitteeffekter og spredningsstrategier. Vanskeligheten med de gode eksemplene, er at disse ikke lar seg overføre automatisk. Alle prosesser krever ”skreddersøm”. Det må være lokal tilpasning. Dette er viktig å formidle. Faren med gode eksempler som ”maler”, er at det ikke tilrettelegges for lokale prosesser og et eierforhold og lojalitet til løsningene. Da kan vi fort få ”stjernegriseffekten”. Det betyr at en gjennom et prosjekt, ofte får tilført ekstra ressurser, både i form av økonomiske midler, tid, oppmerksomhet og ekstern bistand. De som er med, blir fôret som ”stjernegriser”. Risikoen i forhold til å overføre eksempler direkte, er at andre, som ikke får tilført like mye ressurser, avfeier forslagene. Dette fordi det kan spre seg en oppfatning om at eksemplene er urealistiske, gitt at man ikke blir fôret på samme måten. ”Det er vel ikke så rart at de fikk det til, så mye oppvartning som de fikk”. Erfaringene isoleres således til ”stjernegrise”.

Det betyr at det er viktig å bringe opp på et metanivå generelle prinsipper, som er anvendt i prosjektet, og som er nyttige. Dette gjelder både positive og negative erfaringer.

Spørsmål som er viktige å drøfte videre vil derfor *blant annet* være:

- Hvordan sikre videre forankring?
- Hvordan sikre ressurser både faglig og materielt?
- Hvordan få legitimitet til bruk av tid som ressurs?

- Hvordan sikre garanti på måloppnåelse?
- Hvordan sikre dokumentasjon?
- Hvordan hindre stjernegriseffekten?
- Hvordan sikre fortsatt trykk og entusiasme?
- Hvordan bygge kompetanse inn i virksomhetene?
- Hvordan organisere arbeidet?



DET KONGELIGE
ARBEIDS- OG INKLUDERINGSDEPARTEMENT

Arbeidstilsynet
Statens hus
7468 TRONDHEIM

Deres ref

Vår ref
200606883-/SIR

Dato
23 NOV 2006

Særsilt forsterket innsats mot sykefravær og utstøting

Regjeringen har gjennom framleggelsen av St. melding nr.9 (2006-2007) Arbeid, velferd og inkludering og oppfølgingen av Sykefraværsutvalget satt i verk en bred og høyt prioritert satsing for å styrke inkluderingen i arbeidslivet. Tiltak som kan bidra til at virksomhetene i større grad forebygger sykefravær og utstøting gjennom et godt arbeidsmiljø- og tilretteleggingsarbeid, utgjør et viktig element i innsatsen. Arbeidstilsynet forventes i denne forbindelse å spille en viktig rolle.

Generelt om de foreslåtte endringene i arbeidsmiljøloven

Sykefraværsutvalget la 6. november 2006 frem sin rapport med forslag til tiltak for å få ned sykefraværet. Regjeringen har fulgt opp utvalgets forslag i Ot.prp. nr. 6 (2006-2007) om lov om endring i arbeidsmiljøloven og folketrygdloven (tilrettelegging for og oppfølging av sykmeldte mv). I proposisjonen foreslås det bl.a. å endre arbeidsmiljøloven § 4-6 tredje ledd om oppfølgingsplan, slik at oppfølgingsplan skal være utarbeidet senest når arbeidstaker har vært helt eller delvis borte fra arbeidet i seks uker. Det foreslås videre at arbeidsgiver skal innkalle arbeidstaker til dialogmøte senest innen tolv uker etter at arbeidstaker har vært helt borte fra arbeidet som følge av ulykke, sykdom, slitasje eller lignende, med mindre dette er åpenbart unødvendig, jf. nytt fjerde ledd i § 4-6. I følge forslaget skal bedriftshelsetjenesten, i de virksomheter som har bedriftshelsetjeneste, være representert i møtet. Hensikten med dialogmøtet er å sørge for en bedre samhandling mellom berørte aktører og å ansvarliggjøre disse til å ha et større fokus på alternative muligheter fremfor 100 pst. sykmelding. I møtet skal aktørene gjennomg. og arbeide videre med oppfølgingsplanen og hva arbeidstakeren kan gjøre på arbeidsplassen og hvordan arbeidsgiver skal tilrettelegge for å få dette til, herunder avklare mulighetene for gjennomføring av bedriftsinterne tiltak. Dersom både arbeidsgiver og arbeidstaker, eller arbeidstaker alene ønsker det, skal legen eller annen sykmeldende behandler delta i møtet. Arbeidsgiver skal gi skriftlig melding om dialogmøtet til Arbeids- og

velferdsetaten, jf. ny § 4-6 fjerde ledd. Arbeidstaker skal ha plikt til å delta i dette møtet, jf. forslaget til ny § 2-3 andre ledd bokstav g. Det er lagt opp til at endringene skal tre i kraft 1. mars 2007.

Når det gjelder Arbeidstilsynets generelle oppfølging av arbeidsmiljøloven § 4-6 skal denne fortsatt skje innenfor den ordinære tilsynsstrategien og med virksomhetenes plikt til systematisk HMS-arbeid som utgangspunkt. Etatens oppgave vil være å bidra til at virksomhetene innarbeider rutiner for utarbeiding av oppfølgingsplaner og gjennomføring av dialogmøter, og dermed til mer aktiv tilrettelegging i virksomhetene. Arbeidstilsynet rolle i arbeidet med å få virksomhetene til å tilrettelegge arbeidet slik at arbeidstakere med redusert arbeidsevne kan bevare arbeidsforholdet tydeliggjøres gjennom disse nye lovkravene. Arbeidstilsynet skal iverksette reaksjoner overfor de virksomheter som ikke viser vilje til å følge opp arbeidsmiljølovens krav om sykefraværsoppfølging, utarbeiding av oppfølgingsplaner mv. Det vil ikke være Arbeidstilsynets rolle å utrede den enkeltes sykmeldtes behov. Grenseflatene mellom Arbeids- og velferdsetaten og Arbeidstilsynet medfører at det er nødvendig å videreutvikle samarbeidet mellom etatene sentralt og lokalt, slik at de ønskete effekter i form av redusert utstøting kan oppnås. Vi viser i den forbindelse til det pågående Samhar. ilingsprosjektet, som gjennomføres i samarbeid mellom departementet, Arbeidstilsynet, Petroleumstilsynet og Arbeids- og velferdsetaten.

Styrking av Arbeidstilsynets tilsynsfunksjon i forhold til sykefravær

Sykefraværsutvalget foreslo en styrking av Arbeidstilsynet med sikte på å bedre etatens evne til å kontrollere virksomhetenes etterlevelse av det samlede regelverket knyttet til sykefraværsoppfølging og tilrettelegging. Utvalgets forslag er fulgt opp St.prp. nr. 1 Tillegg nr. 4 (2006-2007), der Regjeringen bl.a. foreslår at bevilgningen til Arbeidstilsynet økes med 20 mill. fra 315 til 335 mill. kroner fra 2007.

Som det vises til i tillegget til St.prp. 1 (2006-2007) er Arbeidstilsynets tilsynsstrategi basert på en vurdering av risikoforholdene i en bransje eller på en arbeidsplass. Sykefravær er ett element i vurderingen av risikoforhold. Etter Regjeringens syn er det imidlertid også behov for en mer konsentrert satsing der sykefraværet blir hovedkriteriet for tilsynsbesøk og kontroll. Hensikten vil være både en styrking av den forebyggende innsatsen rettet mot forhold i arbeidsmiljøet som fører til uhelse og fravær, og bedre tilsyn med virksomhetenes oppfølging av tilretteleggingsplikten etter aml. § 4-6 med de ovenfor foreslåtte endringer. Departementet legger til grunn at etatens nåværende hovedstrategi, dvs. vektlegging av tilsyn med rutiner knyttet til sykefraværsoppfølging og tilrettelegging, samt å påse at virksomhetene i enkeltsaker er klar over sine plikter og vurderer relevante tilretteleggingsmuligheter, videreføres i satsingen. Det vil være naturlig at ulike former for veiledning og veivising anvendes i tilknytning til tilsynet i tråd med Arbeidstilsynets strategi.

Bedriftshelsetjenesten er en sentral aktør i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet og en viktig bidragsyter i virksomhetenes arbeid med tilrettelegging og oppfølging av sykmeldte. Dagens forskrift om verne- og helsepersonale stiller allerede krav om hvilke oppgaver bedriftshelsetjenesten skal utføre, samt til personalets kvalifikasjoner. Bedriftshelsetjenesten skal bl.a. bistå med å tilpasse arbeidet for den enkelte og med bedriftsintern attføring. Som nevnt foreslås det i Ot.prp. nr. 6 (2006-2007) at i bedriftshelsetjenesten, der denne finnes, skal delta i de foreslåtte dialogmøter, og således blir en aktør i forbindelse med oppfølgingen av den enkelte sykmeldte. Ovennevnte satsing må således omfatte en styrking av myndighetenes oppfølging av virksomhetenes bruk av bedriftshelsetjenesten i denne sammenheng. I dette

ligger både kontroll med at de virksomhetene som har plikt til å ha bedriftshelsetjeneste benytter seg av kvalitativt gode ordninger, og veiledning/veivising til virksomheter og bedriftshelsetjenester om riktig bruk av bedriftshelsetjenesten. Bedre oppfølging av bedriftshelsetjenestene ift. veiledning, koordinering, formidling mv. er m.a.o. viktig i denne sammenheng. Bl.a. må det legges vekt på å god veiledning og retningslinjer i forhold til tydeliggjøring av rollen knyttet til oppfølging av og tilrettelegging for sykmeldte. Departementet forutsetter at Arbeidstilsynet kontakter Stami slik at det avklares hvordan ressursene i BHT-sekretariatet ved STAMI eventuelt kan brukes i denne satsingen.

Departementet legger til grunn at satsingen skal utformes som en øremerket og tydelig innsats i samsvar med ovennevnte. I forbindelse med den videre planlegging av dette arbeidet, ber departementet om Arbeidstilsynets forslag om hvordan denne sykefraværsinnsatsen best mulig kan innrettes og gjennomføres innenfor de beskrevne rammer, herunder hvordan etaten i praksis kan benytte sykefravær som kriterium for utvelgelse av tilsynsobjekter. Vi ber om en foreløpig vurdering av saken innen mandag 11. desember i år.

Bransjeprojektet

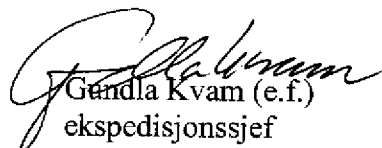
Det redegjøres i St. meld. nr. 9 (2006-2007) Arbeid, velferd og inkludering for flere utviklingsprosjekter som iverksettes med sikte på å gjennomgå og videreutvikle arbeidsmåter og virkemidler på arbeidsmiljø- og tilretteleggingsområdet. Blant annet er det tatt initiativ til et prosjektarbeid for å prøve ut om en større grad av bransjetilpasning og bransjeforankring av arbeidet med å identifisere arbeidsmiljø- og tilretteleggingstiltak kan forbedre arbeidsmiljøet, redusere sykefraværet og øke den reelle pensjoneringsalderen. Et nærmere konkretisert mandat for dette såkalte bransjeprojektet følger vedlagt.


For at bransjeprojektet kan komme i gang så raskt som mulig, må Arbeidstilsynet allerede i forbindelse med møtet i etatens faglige råd i desember forelegge saken for fagrådet og be partene slutte seg til prosjektet og enes om hvilke bransjer som bør være arena for prosjektarbeidet. Arbeids- og velferdsetaten må også inviteres til disse innledende diskusjonene og til å delta i prosjektet. Det å oppnå enighet mellom prosjektdeltakerne både mht. valg av bransjer, utfordringer, mål og tiltak vil stå sentralt i prosjektet. Aktiv og reell medvirkning og ansvar fra berørte parter er således kriterier for å lykkes i dette arbeidet.

Fra 1. kvartal 2005 til 1. kvartal 2006 har sykefraværet steget i de fleste næringer. Departementet ser det som spesielt bekymringsfullt at sykefraværet er høyt og økende i visse deler av offentlig sektor, spesielt helse- og omsorgssektoren. Helse- og omsorgstjenestene skiller seg ut med den sterkeste veksten, og sykefraværet ligger på et høyt nivå. Dette er arbeidsplasser som sysselsetter spesielt mange kvinner, og hvor muskel/ skjelettlidelser er utbredt både blant forholdsvis unge, men ikke minst blant de noe eldre arbeidstakerne. Innenfor helse- og omsorgssektoren står vi således overfor spesielt store utfordringer når det gjelder aktivt tilretteleggings- og rehabiliteringsarbeid. Arbeidstilsynet har nylig vært inne i denne sektoren gjennom kampanjene "God vakt" og "Rett Hjem", og har således opparbeidet kunnskap om sektoren og de arbeidsmiljøutfordringer som foreligger. Det er derfor varslet i St.meld. nr. 9 (2006-2007) at regjeringen for sin del ønsker at denne sektoren bør være den ene av de to utvalgte bransjene/sektorene. Den endelige utvelgelsen av bransjer overlates imidlertid til de samarbeidende parter i prosjektet.

Departementet ber om å bli orientert om utfallet av diskusjonen i Arbeidstilsynets fagråd så snart som mulig etter møtet i desember.

Med hilsen


Gerdla Kvam (e.f.)
ekspedisjonssjef


Tone Kjeldsberg
avdelingsdirektør

Vedlegg

Kopi: Arbeids- og velferdsdirektoratet

Mandat bransjeprosjektet

1. Bakgrunn

Store deler av norsk arbeidsliv har opparbeidet en god standard når det gjelder arbeidsmiljø og sikkerhet. Det har vært et tydelig fokus på arbeidsplassen som arena for å forebygge utstøting. Mange virksomheter har også de siste årene gjort et godt arbeid med sykefraværsoppfølging og tilrettelegging for arbeidstakere med redusert arbeidsevne. Imidlertid gir omfanget av utstøting fra arbeidslivet grunn til å stille spørsmål ved om virksomhetene i tilstrekkelig grad etterlever arbeidsmiljølovens vidtrekkende plikter mht. forebygging og tilrettelegging. Disse forholdene gjør det igjen nødvendig å videreutvikle dagens virkemiddelbruk og samarbeidsformer slik at disse i større grad kan bidra til at arbeidsmiljølovgivningens intensjoner omsettes til praktiske tiltak i virksomhetene.

Arbeidsgiver har ansvaret for et forsvarlig arbeidsmiljø og skal i samarbeid med sine arbeidstakere iverksette de nødvendige og ønskelige tiltak i virksomhetene for å redusere sykefravær og uføretrygding. Myndighetene skal på forskjellige måter stimulere og påvirke til at det pågår et tilstrekkelig og godt arbeid. Erfaring fra offshorebransjen viser at der hvor bransjen og myndighetene fokuserer på felles områder, skapes det resultater.

Arbeids- og inkluderingsdepartementet ønsker på denne bakgrunn å iverksette et prosjektarbeid for å prøve ut om en større grad av *bransjetilpasning* og *bransjeforankring* av arbeidet med å identifisere arbeidsmiljø- og tilretteleggingstiltak kan forbedre arbeidsmiljøet, redusere sykefraværet og øke den reelle pensjoneringsalderen i (landbaserte) bransjer med store utstøtingsproblemer. Prosjektet ledes av Arbeidstilsynet, og gjennomføres i samarbeid med etatens parts sammensatte fagråd. Arbeids- og velferdsetaten vil delta i det omfang som er hensiktsmessig.

2. Mål for prosjektet

Prosjektet har tre målsettinger:

1. å forbedre arbeidsmiljøet, redusere sykefraværet og øke den reelle pensjoneringsalder i to utvalgte bransjer med store utstøtingsproblemer.
2. å prøve ut om en større grad av bransjetilpasning og bransjeforankring av arbeidet med å identifisere arbeidsmiljø- og tilretteleggings/ oppfølgingstiltak kan bidra til at førstnevnte mål nås.
3. å bidra til utvikling av en fruktbar og framtidsrettet samarbeidsform mellom myndighetene og partene i arbeidslivet.

3. Prosjektdeltakere og prosjektinnhold

Et vesentlig poeng med prosjektet er at partene i arbeidslivet skal ansvarliggjøres og være representert på bransjenivå i selve prosjektarbeidet. Dette anses svært viktig fordi det er virksomhetene/ bransjene selv som best kan vurdere både hvilke utfordringer bransjene har og hvilke konkrete strategier og tiltak som kan være effektive. Bransjeaktørers deltakelse kan videre bidra til å gi de foreslåtte tiltakene troverdighet både hos arbeidsgiverne og arbeidstakerne og må forventes å gi ytterligere påvirkningsmuligheter overfor bransjen. Hvilke parter som vil være aktuelle som deltakere vil avhenge av hvilke to bransjer som velges som prosjektarena. Prosjektet gjennomføres i to faser:

Oppgaver i prosjektets fase 1 - utredningsfasen:

1. Arbeidstilsynet velger sammen med sitt partsammensatte fagråd og Arbeids- og velferdsetaten ut to bransjer med store utstøtingsproblemer.
2. Deltakerne i selve prosjektarbeidet, dvs de aktuelle bransjeaktører, Arbeidstilsynet og ev. Arbeids- og velferdsetaten, skal sammen vurdere og bli enige om:
 - a. hvilke utfordringer de respektive to bransjer har når det gjelder arbeidstakernes arbeidsmiljø og tilretteleggingsbehov
 - b. konkrete og gjensidig forpliktende mål for hva som skal oppnås mht forbedring av arbeidsmiljøet, reduksjon i sykefravær samt økt pensjoneringsalder.
 - c. hvilke konkrete strategier/ tiltak som bør prioriteres og iverksettes henholdsvis fra virksomhetenes, partenes og de respektive myndighetenes side for å møte disse utfordringene.
3. Det skal redegjøres for økonomiske og administrative konsekvenser av forslagene, herunder eventuelle behov for tiltaksmidler.

Oppgaver i prosjektets fase 2 – utprøvningsfasen

1. Prosjektet planlegger den praktiske gjennomføringen av utprøvingen.
2. Alle deltakere bidrar ut fra sine respektive roller, ansvar og virkemidler, til at de omforente strategier og tiltak blir prøvd ut i praksis.
3. Prosjektet utarbeider resultatrapporteringer underveis samt en grundig sluttrapport som omhandler både de konkrete resultater iht. målene om bedre arbeidsmiljø, redusert sykefravær mv, en vurdering av den utprøvde samarbeidsmodellen, samt bruken av eventuelle tiltaksmidler.

Organisering og fremdrift

Prosjektets fase 1 starter opp i desember 2006 ved at Arbeidstilsynet, etatens partsammensatte fagråd og Arbeids- og velferdsetaten i fellesskap kommer frem til et begrunnet forslag til valg av to bransjer. Resultatene fra fase 1, dvs. konkrete forslag til tiltak samt utredning av et eventuelt behov for tiltaksmidler, må foreligge 1. mars 2007. Videre planlegging og iverksetting av tiltak under fase 2 i prosjektet starter opp etter at fase 1 er gjennomført, med sikte på at prosjektet kan komme i gang høsten 2007.

En endelig sluttrapport, jf pkt. 3 under fase 2, skal forelegges departementet senest mars 2009.

Vedlegg nr. 3. Intervjuguide - Semistrukturert intervju

- a) Dersom du skulle trekke fram 2-3 forhold som har fungert og fungerer bra i arbeidsgruppen, hva vil du trekke fram?
- b) Hva er dine erfaringer/tanker om hvorfor dette fungerer?
- c) Hva mener du kan fungere bedre?
- d) Har du ideer til forbedringstiltak?
- e) Er det noe du selv kan gjøre mht forbedringstiltak?
- f) Dersom man fant gode forbedringstiltak, hva må til for at de skal etablere seg?

Vedlegg nr. 4. Intervjuguide – Fokusgrupper

Fokusgruppe for 3-2-1 prosjektet

Sted: Stamis lokaler

Dato: 24. juni 2009

Tema: Bransjevist samarbeid i fremtiden: Hva skal til?

Rammer for fokusgruppen:

To timer, ca 20 min på hvert tema. 3 minutter skrivetid før hvert tema. En pause på ca. 20 minutter.

Innledning: Utgangspunktet for denne fokusgruppen er et mulig framtidig bransjevist samarbeid basert på 3-2-1 prosjektet. Om man skulle trekke frem det beste fra 3-2-1 prosjektet, legge til nye elementer og "selge" det som et produkt, hva ville man da legge vekt på. Hvilket område burde et slikt samarbeid fokusere på, hvilke organisasjoner og myndigheter burde være med, hvordan kunne et slikt samarbeid organiseres og ledes, hvordan burde man kommunisere internt og eksternt. Til slutt ønsker vi også å finne fram til viktige fallgruber for et slikt bransjesamarbeid; hva skal til for å velte et slikt samarbeid.

Punkter vi skal igjennom:

1. Mål (gamle mål / nye mål)

Hvilket tema(er) bør være i fokus i et framtidig bransjesamarbeid?

2. Hvem bør være med?

- Organisasjoner (partene) / Myndigheter
- Hvilket mandat bør deltagerne ha fra egen organisasjon?
- Hva slags kompetanse / bakgrunn bør de ha?

3. Organisering og ledelse.

- Hvordan kan et slikt bransjesamarbeid organiseres?
Trenger man alle nivåer i nåværende prosjekt (7)?
- Hvordan kan et slikt bransjesamarbeid ledes?
 - Fra hvilken myndighet / organisasjon bør et slikt bransjesamarbeid ledes?
- Hvordan bør møter gjennomføres?
 - Hvordan gjennomføre slike møter
 - Forberedelser
 - Roller
 - Hvor bør man møtes?
 - Hvor ofte bør man møtes?

4. Informasjon / Kommunikasjon

- Hvordan bør informasjon og kommunikasjonen foregå i et slikt samarbeid?
 - Internt
 - I forhold til politisk nivå
 - I forhold til virksomheter
 - Organisasjoner

5. Fallgruber

- Hva skal til for å velte et framtidig bransjesamarbeid?

Vedlegg nr. 5. Skisse over 3-2-1 prosjektorganisasjonen

