



Kartlegging av NAV Arbeidslivssentres arbeid

På oppdrag for Arbeids- og velferdsdirektoratet

Om Oslo Economics

Oslo Economics utreder økonomiske problemstillinger og gir råd til bedrifter, myndigheter og organisasjoner. Våre analyser kan være et beslutningsgrunnlag for myndighetene, et informasjonsgrunnlag i rettslige prosesser, eller et grunnlag for interesseorganisasjoner som ønsker å påvirke sine rammebetingelser. Vi forstår problemstillingene som oppstår i skjæringspunktet mellom marked og politikk.

Oslo Economics er et samfunnsøkonomisk rådgivningsmiljø med erfarne konsulenter med bakgrunn fra offentlig forvaltning og ulike forsknings- og analysemiljøer. Vi tilbyr innsikt og analyse basert på bransjeerfaring, sterk fagkompetanse og et omfattende nettverk av samarbeidspartnere.

Arbeid og velferd

Oslo Economics utfører forsknings- og utredningsoppdrag innen arbeidsliv, velferdstjenester og relaterte områder. Vi jobber for departementer, direktorater, kommuner, organisasjoner og private virksomheter.

Vi har konsulenter med doktorgrad i arbeidsmarkedsøkonomi og helseøkonomi, og samarbeider ofte med forskningsmiljøer på disse områdene. Våre medarbeidere har ekspertise i analyse av registerdata, gjennomføring og analyse av intervjuer og spørreundersøkelser på arbeids- og velferdsområdet.

Kartlegging av NAV Arbeidslivssentres arbeid/20023-17

© Oslo Economics, 8. mai 2023

Kontaktperson:

Erik Magnus Sæther / Partner

ems@osloeconomics, Tel. 940 58 192

Foto/illustrasjon: iStock by Getty Images

Innhold

Sammendrag og konklusjoner	5
1. Innledning	8
1.1 Bakgrunn	8
1.2 Oppdraget	8
1.3 Leseveiledning	9
2. Datagrunnlag og metode	10
2.1 Intervjuer	10
2.2 Arbeidsmøter med NAV Arbeidslivssenter	10
2.3 Kvantitativ kartlegging av virksomheter	10
2.4 Case-studie	11
2.5 Spørreundersøkelse til virksomheter	12
2.6 Annen dokumentasjon	13
2.7 Definisjoner i rapporten	13
3. Nasjonale føringer for NAV Arbeidslivssentrenes arbeid	14
3.1 IA-avtalen 2019-2024	14
3.2 Styringsdokumenter for NAV Arbeidslivssentre	15
3.3 Sentrale endringer fra forrige avtaleperiode	16
3.4 Kunnskap om virkninger av Arbeidslivssentrenes arbeid	17
4. Innretning og rolleforståelse ved NAV Arbeidslivssentre	20
4.1 Styring og prioritering av NAV Arbeidslivssentre fra NAV Fylke	20
4.2 Organisering av arbeidslivssentrene	21
4.3 Tilpasninger til IA-avtalen 2019–2024	22
4.4 Påvirkning av koronapandemien	25
5. Bistandens form	27
5.1 Antall virksomheter etter bransjer og fylker	27
5.2 Bistand til ulike nivåer i virksomhetene	29
5.3 Arenaer for bistand	30
5.4 Bistandens varighet	32
5.5 Bistandens omfang	33
5.6 Bistandens faser	35
6. Prioritering og rekruttering av virksomheter	38
6.1 Kriterier for bistand	38
6.2 Identifisering av nye virksomheter	39
6.3 Rekruttering av virksomheter	40
6.4 Er virksomhetene som får bistand, de som har størst behov?	42
7. Tema og fagressurser som benyttes i bistanden	43

7.1 Tema i bistanden	43
7.2 Fagressurser	46
7.3 Standardisering vs. skreddersøm	49
7.4 Dokumentasjon av bistand og virkninger	50
8. Bistand til utvalgte virksomheter	53
8.1 Sykehus	53
8.2 Sykehjem	54
8.3 Barnehage	56
8.4 Leverandørindustrien til olje- og gassnæringen	58
8.5 Næringsmiddel	59
8.6 Rutebuss og persontrafikk	61
8.7 Bygg og anlegg	62
9. Virkninger av bistanden i virksomhetene	64
9.1 Virksomheter som har besvart spørreundersøkelsen	64
9.2 Virksomhetenes overordnede erfaringer med bistanden	66
9.3 Virkninger på arbeidsmiljø	67
9.4 Virkninger på sykefravær	67
9.5 Hva skjer i virksomhetene underveis og i etterkant av bistanden?	68
9.6 Varighet av virkningene	71
10. Lovende arbeidsformer	72
10.1 Inngå samarbeid på overordnet nivå hvis mulig	72
10.2 Skreddersy prosessbistand basert på virksomhetens behov	73
10.3 Bistand kan involvere ulike deler av virksomheten	75
10.4 Samarbeid med NAV-kontorene	76
10.5 Fokus på kompetanse- og fagutvikling	76
11. Drøfting og anbefalinger	78
Referanser	83
Vedlegg A Omfang av bistand (tabeller kapittel 5)	85

Sammendrag og konklusjoner

I henhold til IA-veilederen skal NAV Arbeidslivssentre tilby prosessorientert og tidsavgrenset bistand til virksomheter med behov for å forbedre arbeidsmiljøet og redusere sykefraværet. Innsatsen skal rettes mot virksomheter med et høyt potensial for reduksjon i «tapte dagsverk», bestemt av virksomhetens størrelse og sykefraværsprosent, særlig innenfor syv prioriterte bransjer. På oppdrag for Arbeids- og velferdsdirektoratet har Oslo Economics kartlagt arbeidslivssentrene arbeid. Vi finner at arbeidslivssentrene prioritering og arbeidsform i hovedsak er tilpasset IA-veilederens føringer, men det synes å være potensial for å nå ut til flere, samt behov for en ytterligere målretting av bistanden slik at den i enda større grad treffer bransjer og virksomheter med store utfordringer. Flertallet av virksomhetene som mottar bistand rapporterer at de opplever positive virkninger i form av bedre arbeidsmiljø og redusert sykefravær. Mer systematikk og enhetlig arbeidsform, som samtidig muliggjør skreddersøm, fremstår som suksesskriterier for en bedre målretting av arbeidet. En mer enhetlig modell øker også for muligheten til å hente ut kunnskap om virkninger av arbeidet.

Oppdraget

NAV Arbeidslivssentrene er en del av virkemidlene under IA-avtalen, og de skal bistå virksomheter med å forebygge og redusere sykefravær. Arbeidslivssentrene er organisert som fylkesvise enheter under NAV Fylke. I 2022 hadde arbeidslivssentrene et samlet budsjett på 356 millioner kroner, med opp mot 450 sysselsatte årsverk, primært bestående av IA-rådgivere som støtter virksomheter i deres i IA-arbeid.

Det finnes lite systematisk kunnskap om hvordan arbeidslivssentrene jobber opp mot virksomheter og hvilke effekter bistanden har. Denne rapporten presenterer funn fra en kartlegging av arbeidslivssentrene arbeid, gjennomført på oppdrag for Arbeids- og velferdsdirektoratet og finansiert av FoU-programmet under IA-avtalen. Kartleggingen dekker i hovedsak arbeidet i 2022, men viser også hvordan arbeidsformen er utviklet gjennom inneværende avtaleperiode (2019-2022).

Tema for kartleggingen er arbeidslivssentrene innretning og rolleforståelse, prioritering av virksomheter, leveranser og arbeidsform, virkninger av bistanden i virksomheter, samt lovende modeller og arbeidsmåter. Kartleggingen er basert på følgende kilder:

- Intervjuer med ledere og IA-rådgivere ved arbeidslivssentrene og representanter fra NAV Fylke
- Workshops med grupper av IA-rådgivere fra hvert enkelt arbeidslivssenter
- Kartleggingsskjema utfyllt av IA-rådgivere, over bistand til virksomheter første halvår 2022
- Spørreundersøkelse til virksomheter som har fått bistand fra arbeidslivssentrene første halvår 2022
- Case-studier i 19 virksomheter som har fått bistand fra arbeidslivssentrene

Innretning og rolleforståelse ved NAV Arbeidslivssentre

Ledere ved NAV Arbeidslivssentre er samstemte i at deres rolle er å bidra til å oppfylle målene i IA-avtalen. Arbeidslivssentrene skal bidra til å redusere sykefravær, gjennom å jobbe med forebyggende arbeidsmiljøarbeid. IA-rådgivernes rolle er blitt betydelig endret med IA-avtalen 2019-2022; fra å jobbe som kunnskapsformidler med de samme virksomhetene over tid, skal IA-rådgiverne nå drive oppsøkende arbeid mot nye virksomheter, jobbe prosessbasert med disse og i større grad ansvarliggjøre virksomhetene selv. Denne overgangen har vært krevende for mange, og det har tatt tid å endre både rolleforståelse og arbeidsform. Mange ansatte opplever likevel at den nye arbeidsformen gir bedre resultater og at jobben oppleves mer meningsfull.

Bistandens form

Kartleggingen viser at arbeidslivssentrene var involvert i totalt 3 212 virksomheter første halvår 2022. Bistand til virksomheter gis gjennom møter med ledelsen, ofte sammen med en partsgruppe og i en del tilfeller også med personalgrupper. Sentrene gir også mye bistand på et overordnet nivå i store virksomheter, for eksempel gjennom sentrale partsgrupper eller styringsgrupper, hvor flere underenheter kan få bistand samtidig.

Bistanden skal være prosessbasert og tidsavgrenset. I praksis er det stor variasjon i omfanget og innretningen av bistanden til den enkelte virksomhet, etter tilpasning til virksomhetens behov. Noe bistand er kortvarig og innebærer primært kunnskapsoverføring, men de fleste virksomheter får bistand i over et halvt år. Et knapt flertall av de kartlagte virksomhetene får prosessbistand. En del bistand varer opp mot to år eller mer, og fremstår i liten grad som tidsavgrenset fra oppstart. Forsinket fremdrift under koronapandemien kan forklare noen av varigheten. Likevel fremstår det typisk for en del bistand, særlig til virksomheter med store utfordringer med arbeidsmiljø og sykefravær, at det tar tid og innsats å finne ut av hva utfordringene består i, samt å finne tiltak for å løse disse. Når arbeidslivssenteret først involveres i disse prosessene, kan det fremstå lite hensiktsmessig å trekke seg ut før prosessene har kommet et godt stykke. Det kan oppstå avveininger mellom å gi bistand i et stort nok omfang til de «svakeste» virksomhetene for å oppnå varige endringer og legge igjen læring, og å holde bistanden tidsavgrenset. Arbeidsformen ser ut til å variere systematisk mellom arbeidslivssentrene fra ulike fylker, hvor enkelte fylker gir mye, men kortvarig bistand og en lav andel prosessbistand, mens andre fylker gir mindre, men langvarig bistand med en høyere andel prosessbistand.

Prioritering og rekruttering av virksomheter

Arbeidslivssentrene skal prioritere virksomheter med størst potensial for reduksjon i tapte dagsverk, etter antall ansatte og sykefraværsprosent, med ekstra fokus på prioriterte bransjer i IA-avtalen. Bistanden er i stor grad sentrert rundt prioriterte bransjer og større virksomheter, i tråd med IA-avtalen. Barnehage og sykehjem er de enkeltbransjene som mottar mest bistand i form av antall virksomheter. I overkant av halvparten av virksomhetene som får bistand er kommunale virksomheter.

Ikke alle virksomhetene som mottar støtte, er nødvendigvis blant de med størst behov eller potensial for reduksjon i sykefravær. En del virksomheter har fått bistand over lang tid, noe som tyder på en lav utskiftningstakt. I praksis avhenger porteføljen av virksomheter av arbeidslivssentrenes evne til å identifisere og få innpass i virksomheter med stort behov, og det kan være krevende å få slike virksomheter til å avsette ressurser til arbeidet. En del av bistanden er derfor drevet av virksomhetenes etterspørsel etter arbeidslivssenterets tjenester, fremfor oppsøkende virksomhet fra arbeidslivssenterets side. Kartleggingen viser at omtrent halvparten av virksomhetene som får bistand, selv har tatt initiativ til samarbeidet. Dette har også sammenheng med at arbeidslivssentrene har hatt relativt mye ledig kapasitet i oppstarten av inneværende IA-periode, særlig under koronapandemien hvor mange virksomheter opplevde at det var vanskelig å prioritere IA-arbeid. I praksis har de i denne perioden kunnet bistå de fleste virksomheter som har ønsket det. Arbeidslivssentrenes aktivitet har imidlertid økt betydelig i 2022, sammenlignet med 2020 og 2021, og fremover vil arbeidslivssentrene i større grad måtte prioritere innsatsen.

Tema og fagressurser som benyttes i bistanden

Mange av arbeidslivssentrenes bistandsprosesser innebærer støtte på flere temaer, både innen forebyggende arbeidsmiljøarbeid og reduksjon av sykefravær. IA-rådgiverne benytter ulike fagressurser for å sikre kunnskapsbasert bistand, blant annet fra Idébanken, Arbeidsmiljøportalen og bransjeprogrammene, samt egenutviklede ressurser. Tema og fagressurser som benyttes i bistanden, velges etter virksomhetens behov, og noen ganger tilpasses de enkelte ressursene deretter. Flere arbeidslivssentre har fokus på økt gjenbruk av fagressurser som de opplever at gir gode resultater, og gjør i mindre grad enn tidligere tilpasninger av selve innholdet utover skreddersømmen som disse fagressursene allerede legger opp til.

Å utvikle arbeidet i partsgruppen i en virksomhet, bestående av leder, tillitsvalgt og verneombud, står sentralt i IA-veilederen og bistanden som arbeidslivssentrene gir i praksis. I bistand til virksomheter på enhetsnivå er partsgruppen involvert i 60 prosent av tilfellene. Involveringen av partsgruppen virker derfor stort sett å være i tråd med intensjonene i IA-veilederen. I virksomhetene hvor partsgruppen er involvert i bistanden, oppleves dette også som positivt av de involverte i virksomhetene. Partene har alle roller og ansvar i sykefraværsoppfølging og arbeidsmiljøutvikling, og både kunnskapsformidling og prosessbistand innenfor disse temaene blir godt mottatt. For eksempel understreker flere ledere viktigheten av å bli støttet mer i arbeidet med sykefravær og arbeidsmiljø, og at utvikling av partenes rolleforståelse bidrar til dette.

Virkninger av bistanden til virksomhetene

54 prosent av virksomhetene oppgir i spørreundersøkelsen å være svært fornøyd med bistanden fra arbeidslivssentrene. Totalt oppgir 78 prosent av virksomhetene at de er litt eller svært fornøyd med bistanden. Et flertall oppgir at bistanden har bidratt til redusert sykefravær, og et flertall oppgir også at bistanden har bidratt til bedre arbeidsmiljø. Arbeidslivssentrenes bistand leder ofte til konkrete endringer i virksomhetene, som igjen genererer positive virkninger. Blant endringer som trekkes frem er bedre rutiner for sykefraværsoppfølging, bedre rolleforståelse blant partene og de ansatte, økt kjennskap til rettigheter og plikter og bedre kultur.

Endrede rutiner som oppleves å ha effekt på sykefravær, er for eksempel innføring av apparater som hjelper til med tyngre løft, tilpasset arbeid fremfor sykmelding ved «vondter» eller skader, og gradert fremfor full sykmelding. Det kan virke som at jo flere som involveres i bistanden, jo større er effekten. Når bare ledere er involvert i bistanden, opplever 65 prosent av virksomhetene at arbeidsmiljøet blir bedre, mot 81 prosent når alle ansatte er involvert. Ni prosent av virksomhetene oppgir at bistanden i stor grad har bidratt til redusert sykefravær.

Lovende arbeidsformer

Erfaringer fra IA-rådgivere og virksomhetsrepresentanter tyder på at lovende modeller for arbeidslivssentrenes arbeid er å sikre at bistanden bidrar til forbedret arbeid med sykefravær og arbeidsmiljø i virksomhetene, på en måte som «legger igjen læring» og gir høy sannsynlighet for varig endring. Virksomme elementer som er blitt trukket frem, er blant annet gode og grundige rutiner for kartlegging av virksomhetens behov, involvering og ansvarliggjøring av partsgruppen, pedagogiske verktøy som tilrettelegger for refleksjon i grupper, støtte til rolleforståelse på ulike nivåer, bred involvering av ansatte og kunnskapsformidling om temaer som ledere og ansatte ikke er trygge nok på.

Når det kommer til rekruttering av større virksomheter for bistand, som kommuner eller sykehus, fremstår det effektivt å inngå et samarbeid på et «overordnet nivå» i virksomheten. Da kan IA-rådgiver i samråd med en styringsgruppe bestemme hvordan og hvor i organisasjonen bistanden skal gis. Flere IA-rådgivere har gode erfaringer med å tilby bistand på flere arenaer i en virksomhet parallelt, for eksempel ved å både arbeide med utvikling av partsgruppen og ha opplegg med personalet. Videre legger IA-rådgivere vekt på at prosessbasert bistand må skreddersys behovene til virksomhetene. Virksomheter vil ha ulike behov og forutsetninger, og det er ingen modeller for bistand som vil fungere godt i alle tilfeller. De fleste IA-rådgivere forteller at de kombinerer innhold fra ulike fagressurser for å gi bistand tilpasset virksomhetenes behov. Enkelte ledere ved arbeidslivssentre og IA-rådgivere trekker også frem samarbeid med NAV-kontor som en lovende arbeidsform, da bistand i enkelte sykefraværssaker fra NAV-kontor kan komplementeres med bistand til virksomheten på systemnivå fra arbeidslivssenteret. Felles innsatsteam er et eksempel på en slik samarbeidsmodell.

Drøfting og anbefalinger

Kartleggingen viser at arbeidslivssentrene i stor grad har lagt om sin bistand i tråd med nye føringer i IA-avtalen. IA-rådgiverne opplever at den nye arbeidsformen med tidsavgrenset prosessbistand til virksomheter med størst behov fremstår som en mer virksom måte å bidra til nedgang i sykefravær, sammenlignet med tidligere arbeidsform. Samtidig finner vi at elementer av gammel arbeidsform fortsatt henger igjen. Dette skyldes delvis at en del virksomheter ikke ønsker omfattende prosesser i samarbeid med arbeidslivssentrene, enten fordi de ikke har tid til å prioritere slikt arbeid, ikke har fokus på viktigheten av slikt arbeid, eller fordi de har lite tillit til at arbeidslivssenteret kan hjelpe dem på en god måte. Det er særlig utfordrende å få innpass i virksomheter med store utfordringer innen arbeidsmiljø og sykefravær, som er nettopp de virksomhetene som arbeidslivssenteret skal forsøke å nå.

Arbeidslivssentrene har lite faste rammer og systemer for dokumentering av arbeidsform og resultater. Manglende systemer for å dokumentere arbeidslivssentrenes arbeid og resultater av arbeidet i virksomhetene begrenser mulighetene til å lære om virksomme arbeidsmåter og spre læring innad og mellom sentrene. Mer systematikk og enhetlig arbeidsform, som samtidig muliggjør skreddersøm i bistanden, fremstår som suksesskriterier for en bedre målretting av arbeidet og for muligheten til å hente ut kunnskap om virkninger av arbeidet. Dette kan for eksempel innebære å gjenbruke gode fagressurser, og i mindre grad gjøre tilpasninger av selve innholdet utover skreddersømmen som ressursene allerede legger opp til. Mange av arbeidslivssentrene jobber allerede med å innføre mer systematikk i arbeidet, men en samkjøring av dette arbeidet på tvers av fylkene kunne bidratt til mer enhetlig praksis også nasjonalt.

De fleste arbeidslivssentrenes budsjett utgjør mellom fem og ni prosent av de respektive fylkenes totale budsjetter. Ressursinnsatsen knyttet til arbeidslivssentrenes bistand er betydelig, men de potensielle samfunnsgevinstene av deres bistand er også store. Det er derfor viktig å få mer kunnskap om effekten av arbeidslivssentrenes arbeid. Vi foreslår at det legges opp til å etablere et randomisert, kontrollert forsøk, hvor noen utvalgte overordnede arbeidsformer testes ut i sammenlignbare virksomheter.

1. Innledning

NAV Arbeidslivssentrene skal bistå utvalgte virksomheter med å forebygge og redusere sykefravær. Det finnes lite systematisk kunnskap om hvordan arbeidslivssentrene jobber opp mot virksomheter og hvilke effekter bistanden har i virksomhetene. I denne rapporten presenterer vi funnene fra en kartlegging av arbeidslivssentrenes arbeid, gjennomført på oppdrag for Arbeids- og velferdsdirektoratet. Kartleggingen dekker i hovedsak arbeidslivssentrenes arbeid i 2022, men viser også hvordan arbeidsformen er utviklet med IA-avtalen 2019-2022.

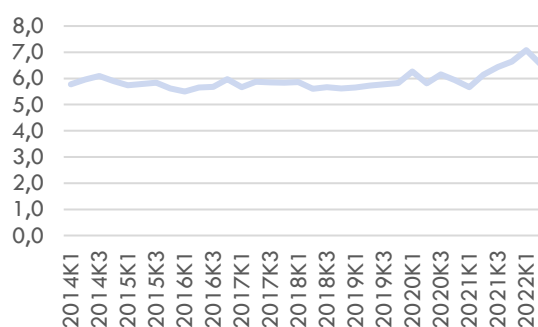
1.1 Bakgrunn

Siden 2001 har regjeringen og partene i arbeidslivet inngått intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv, omtalt som IA-avtalen. Formålet med 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 i Norge (Regjeringen, 2019). IA-avtalen har blitt revidert og undertegnet for nye perioder. Siste IA-avtale ble signert i desember 2018, og gjelder for perioden 2019–2022 (Regjeringen og partene i arbeidslivet, 2018). Hovedmålene i avtalen er å redusere sykefraværet med 10 prosent, målt fra 2018-nivå, og å redusere frafall fra arbeidslivet.

Et viktig virkemiddel i IA-avtalen er NAV Arbeidslivssentre, som bistår virksomheter i deres arbeid med å forebygge og redusere sykefravær. IA-avtalen for inneværende periode gir nye føringer for Arbeidslivssentrenes arbeid. Den nye avtalen innebærer at Arbeidslivssentrene skal bistå hele arbeidslivet, ikke bare det som tidligere ble omtalt som IA-virksomheter, og prioritere bistand til virksomheter med flest tapte dagsverk til sykefravær. Den nye avtalen innebærer også en endring i arbeidsform for Arbeidslivssentrene, ved at de i større grad enn før skal gi prosessbistand til de prioriterte virksomhetene. Veileder for inkluderende arbeidsliv (IA-veilederen) beskriver hvordan Arbeidslivssentrene skal innrette sin bistand til virksomheter gjennom ulike former for tjenester og leveranser, med utgangspunkt i etablert forskning om hva som kan bidra til å redusere sykefravær på arbeidsplassen.

I 2018 var det samlede sykefraværet i Norge på 5,7 prosent (sesong- og influensajustert). Siden 2018 har sykefraværet økt (se Figur 1-1). En betydelig del av økningen kan trolig tilskrives koronapandemien, men fraværet økte også i forkant av 2020. Foreløpig har altså utviklingen gått i motsatt retning av IA-avtalens mål om 10 prosent reduksjon i sykefraværet fra 2018.

Figur 1-1: Sykefraværsprosent kvartalsvis, sesong- og influensajustert (egenmeldt og legemeldt)



Kilde: Oslo Economics, basert på data fra SSB tabell 12439.

1.2 Oppdraget

I programnotatet for FoU-programmet under IA-avtalen heter det at: «vi i liten grad har kunnskap om virkemåte og ikke minst effekter av de betydelige ressursene som legges ned i NAV Arbeidslivssentrene. Det er lokale variasjoner i innretning og prioriteringer, men det er behov for å utvikle et opplegg for evaluering av effekter av sentrenes arbeid, gjerne i tilknytning til en bredere belysning av hvilke typer innsatser fra det offentlige som har eller ikke har effekter inne i bedriftene.»

Arbeids- og velferdsdirektoratet har derfor iverksatt en kartlegging av NAV Arbeidslivssentrenes arbeid, herunder sentrenes strategiske og operative vurderinger, og leveranser til virksomhetene. Formålet med oppdraget er å fremskaffe både en standardisert oversikt over Arbeidslivssentrenes arbeid, og kvalitative beskrivelser og innsikt i vurderinger lokalt på NAV Arbeidslivssentrene. Kartleggingen skal også peke på lovende lokale modeller og arbeidsmåter som kan egne seg for utprøving eller forsøk. Prosjektet skal ikke i seg selv være en effektstudie, men skal peke på fremtidige muligheter for utprøvinger, og muligheter for å anslå effekten av NAV Arbeidslivssentrenes arbeid i et senere prosjekt. De overordnede temaene for kartleggingen er illustrert i Figur 1-2.

Figur 1-2: Kartleggingens tema



Kilde: Oslo Economics

Kartleggingen er finansiert gjennom FoU-programmet under IA-avtalen og er gjennomført av Oslo Economics og Arbeidsforskningsinstituttet (AFI), på oppdrag for Arbeids- og velferdsdirektoratet.

Arbeidslivssentrene leveranser under HelselArbeid og Arbeidslivssentrene bistand i samarbeid med andre deler av NAV omfattes ikke av kartleggingen, da dette omfattes av andre pågående forskningsprosjekter.

Kartleggingen er basert på følgende kilder:

- Intervjuer med ledere og IA-rådgivere ved arbeidslivssentrene og representanter fra NAV fylke i alle 12 fylker
- Workshops med IA-rådgivere i hvert fylke
- Kvantitativ kartlegging av bistand første halvår 2022, utfylt av IA-rådgivere nov.-des. 2022
- Spørreundersøkelse til virksomheter som har fått bistand fra arbeidslivssentrene
- Case-studier av 19 virksomheter som har fått bistand fra arbeidslivssentrene
- Uttrekk fra NAVs fagsystem Salesforce av arbeidslivssentrene bistand

Oppdraget er i utgangspunktet avgrenset til å kartlegge Arbeidslivssentrene arbeid i perioden oktober 2020 til juni 2022, men enkelte deler av informasjonsinnhentingen dekker også perioder før og etter. Alle data som er benyttet i kartleggingen er samlet inn mellom mai 2022 og januar 2023. I etterkant av første rapportversjon, i mai 2023, har to arbeidslivssentre sendt inn oppdaterte tall for sine budsjetter, og rapporten er oppdatert deretter.

Vi retter en stor takk alle våre informanter som har bidratt til kartleggingen, både fra NAV og virksomhetene. Vi ønsker særlig å takke de ansatte ved arbeidslivssentrene, som har gjort et omfattende arbeid med å registrere de enkelte virksomhetene i den kvantitative kartleggingen, i tillegg til å stille opp i intervjuer og arbeidsmøter.

1.3 Leseveiledning

Denne rapporten beskriver samlede funn fra kartleggingen. Resten av rapporten er strukturert som følger:

- Kapittel 2 beskriver datagrunnlag og metode.
- Kapittel 3 beskriver sentrale føringer for arbeidslivssentrene arbeid og tidligere dokumentert kunnskap om sentrenes arbeid og virkninger av arbeidet.
- Kapittel 4 beskriver rolleforståelse og innretning ved arbeidslivssentrene og hvordan dette er utviklet med IA-avtalen 2019-2024, basert på intervjuene med sentrene og NAV fylke.
- Kapittel 5 beskriver hvilke virksomheter arbeidslivssentrene jobber med og bistandens form, basert på den kvantitative kartleggingen av virksomheter.
- Kapittel 6 beskriver hvordan sentrene jobber med å identifisere og prioritere virksomheter, basert på intervjuer med sentrene.
- Kapittel 7 beskriver tema og fagressurser som brukes i bistanden, og hvordan arbeidslivssentrene vektlegger skreddersøm, basert på informasjon fra intervjuer, workshop og case-studier, samt den kvantitative kartleggingen.
- Kapittel 8 beskriver i detalj bistanden til noen utvalgte virksomheter innenfor ulike bransjer, fra case-studiene.
- Kapittel 9 beskriver virkningene av bistanden i virksomhetene, basert på virksomhetenes svar i spørreundersøkelsen og case-studiene, samt sentrene erfaringer om virkninger fra intervjuer og workshops.
- Kapittel 10 beskriver lovende modeller og arbeidsformer for arbeidslivssentrene arbeid, basert på hva sentrene og virksomhetene opplever som lovende modeller og våre vurderinger.
- Kapittel 11 oppsummerer sentrale funn og drøfter implikasjonene for arbeidslivssentrene videre arbeid.

2. Datagrunnlag og metode

Rapporten er basert på et bredt informasjonsgrunnlag. Vi har benyttet data fra 103 intervjuer med representanter fra NAV og virksomhetene som har fått bistand, en kvantitativ oversikt over virksomheter som sentrene selv har registrert i forbindelse med kartleggingen, en spørreundersøkelse til virksomheter som har fått bistand og fylkesvise arbeidsmøter med sentrene.

Denne kartleggingen er basert på en bred informasjonsinnhentning fra ulike kilder. En oversikt over datainnsamlingen som er gjennomført vises i Tabell 2-1. I dette kapitlet beskriver vi formålet med å bruke de ulike informasjonskildene, og hvordan informasjonsinnhentningen er gjennomført.

2.1 Intervjuer

Ledere ved NAV fylke og arbeidslivssenteret

I løpet av juni 2022 gjennomførte vi intervjuer med representanter fra NAV Fylke og ledere for NAV Arbeidslivssentre. Vi sendte henvendelser til direktørene ved hvert NAV Fylke med invitasjoner til intervju, men for enkelte av fylkene gjennomførte vi intervjuet med andre representanter fra fylkesnivået, som for eksempel assisterende fylkesdirektør. Vi gjennomførte slike intervjuer for alle 12 NAV-fylkene. Vi gjennomførte totalt 20 av disse intervjuene, fordi at i enkelte tilfeller var NAV Fylke og Arbeidslivssenter representert av samme person. Temaer i intervjuene var (i) overordnet arbeidet til NAV Arbeidslivssentre, (ii) styring og strategisk samarbeid mellom NAV Fylke og NAV Arbeidslivssenter og (iii) arbeidslivssenterets rolle og arbeid.

IA-rådgivere

I perioden juni 2022 til september 2022 gjennomførte vi intervjuer med to IA-rådgivere per

arbeidslivssenter, totalt 24 slike intervjuer. Temaer for intervjuene var prioritering av virksomheter, arbeidsform innenfor tjenesteområdene (i) redusere sykefravær og (ii) forebyggende arbeidsmiljøarbeid, samt generelle spørsmål knyttet til utvikling av arbeidet siden IA-avtalen ble fornyet i 2019.

2.2 Arbeidsmøter med NAV Arbeidslivssenter

I perioden september 2022 til oktober 2022 gjennomførte vi arbeidsmøter med alle arbeidslivssentrene. Vi ba arbeidslivssentrene om å stille opp med 5-10 ansatte inkludert leder, men de kunne velge selv hvem og hvor mange som skulle være med utover det. Det var noe variasjon i antall deltakere mellom arbeidslivssentre, fra omtrent fem til nesten alle IA-rådgiver på arbeidslivssentrene.

Formålet med arbeidsmøtene var tredelt. Først gikk vi gjennom og innhentet innspill til et førsteutkast til kartleggingsskjema i Excel, hvor alle IA-rådgivere skulle fylle ut informasjon om sine virksomheter i analyseperioden. Kartleggingsskjemaet var tilsendt lederne ved arbeidslivssentrene på forhånd, slik at IA-rådgiverne kunne komme med innspill i arbeidsmøtene. Videre stilte vi spørsmål om bruken av ulike leveranser i IA-veilederen, og IA-rådgiverne forklarte hvor ofte og mye de benytter ulike leveranser fra IA-veilederen, under henholdsvis «forebyggende arbeidsmiljø» og «redusere sykefravær». Det tredje formålet med arbeidsmøtet var å drøfte mulige casevirksomheter. På forhånd hadde vi identifisert og sendt forslag til casevirksomheter ut fra lister over virksomheter som har fått bistand i Salesforce.

2.3 Kvantitativ kartlegging av virksomheter

Som en del av kartleggingen har vi utarbeidet et Excel-skjema for kvantitativ kartlegging av virksomhetene arbeidslivssentrene gir bistand til, som

Tabell 2-1: Informasjonskilder benyttet i rapporten

Kilde	Omfang
Intervjuer	48 intervjuer (2 IA-rådgivere, leder Arbeidslivssenteret og NAV fylke, i hver av 12 fylker)
Arbeidsmøter med arbeidslivssentrene	Ett arbeidsmøte per fylke, med en utvidet gruppe IA-rådgivere
Kvantitativ kartlegging av virksomheter som mottar bistand	Systematisk registrering av IA-rådgiveres bistand til virksomheter
Case-studier med virksomheter	19 virksomheter (intervju med IA-rådgiver, leder, TV, VO)
Spørreundersøkelse til virksomheter	Spørreundersøkelsen ble rettet mot alle virksomheter som har mottatt bistand fra Arbeidslivssentret i perioden
Annen dokumentasjon	Styringsdokumenter, virksomhetsplaner, beskrivelser av egenutviklede leveranser el. rutiner

IA-rådgivere har blitt bedt om å fylle ut. Skjemaet er utviklet av Oslo Economics, og tilpasset gjennom diskusjoner med Arbeids- og velferdsdirektoratet og alle arbeidslivssentrene.

Formål, innhold og utvalg

I utgangspunktet loggfører IA-rådgivere all aktivitet med virksomheter i fagsystemet Salesforce. Registreringspraksisen i Salesforce varierer,¹ og det er begrenset hvilken informasjon fra Salesforce som kan benyttes til analyseformål. En del av mandatet i dette oppdraget har derfor vært å skaffe til veie kvantifisert kunnskap om arbeidslivssentrenes bistand, som gir mer presis og sammenlignbar informasjon om bistanden enn det som kommer frem gjennom analyse av informasjon fra fagsystemet Salesforce. For eksempel har det vært ønskelig å få mer informasjon om bistandens innhold, form og omfang. Formålet med utarbeidelsen av kartleggingskjemaet har vært å samle inn slik informasjon.

I det endelige kartleggingskjemaet ble IA-rådgivere bedt om å fylle ut informasjon om alle virksomheter som hadde fått bistand i perioden januar 2022 til juni 2022. For disse virksomhetene skulle det fylles ut informasjon om bistand som var gitt i løpet av toårsperiode, fra november 2020 til oktober 2022.² Skjemaet skilte på bistand til overordnet virksomhetsnivå og bistand til virksomheter på enhetsnivå. Hvis det for eksempel var gjennomført felles samlinger med representanter fra flere ulike kommunale barnehager, skulle slik bistand registreres som bistand til overordnet virksomhetsnivå, altså som én virksomhet. Dette til forskjell fra bistand til én enkelt barnehage, betegnet som én enkeltenhet.

Utsendelse og utfylling

Kartleggingskjemaet skulle fylles ut av alle IA-rådgivere i perioden november-desember 2022. Alle IA-rådgivere ble invitert til et felles informasjonsmøte i regi av Oslo Economics hvor vi gikk gjennom hvordan skjemaet skulle fylles ut, og IA-rådgiverne hadde mulighet til å stille spørsmål. Videoopptak fra dette møtet ble tilgjengeliggjort for alle arbeidslivssentrene i ettertid. Vi må likevel ta høyde for at IA-rådgiverne kan ha hatt noe ulik forståelse av hvordan skjemaet skulle fylles ut. Dette gjelder særlig i avgrensningen av en gitt bistandsprosess i en gitt virksomhet, hvor det kan tenkes noe ulik praksis for registrering som påvirker beregningen av antall virksomheter som totalt har fått bistand.

¹ Mer om dette i kapittel 7.4.

² Arbeidslivssentrenes fagsystem Salesforce antas å ha vært operativt siden november 2020, og sentrene har derfor ikke kunnet søke opp informasjon om bistand som går lenger bak i tid. Utfyllingen ble gjennomført i november og desember

Analyse

Det ble totalt fylt ut informasjon om bistanden i 3 212 virksomheter gjennom kartleggingskjemaet. Blant disse 3 212 virksomhetene finner vi noen virksomheter som er listet opp flere ganger. I analysene har vi tatt utgangspunkt i at kartleggingskjemaene er fylt ut korrekt, og antar derfor at virksomheten har fått bistand i flere omganger, eller at bistanden er gitt til ulike enheter i virksomheten.

Vi har i tillegg gjort følgende justeringer: I fem virksomheter var virksomhetsnivå ikke oppgitt, der har vi manuelt satt inn dette basert på annen informasjon vi har om virksomheten. Manglende sektor er oppdatert i henhold til virksomhetsnavn, og det samme gjelder manglende bransje. Statlig eide foretak, og helseforetakene er manuelt registrert under denne kategorien. Vi har også laget to nye kategorier av bransje: «Kommune overordnet nivå» som dekker kommuner med bistand på overordnet nivå, og «Annen kommunal pleie og omsorg» som omfatter blant annet hjemmetjenester, omsorgsboliger, botiltak o.l.

Informasjon om varighet på bistanden er begrenset av at vi ikke har informasjon om oppstartstidspunkt for bistand som startet før november 2020, og av at en del bistand fortsatt var pågående ved utgangen av oktober 2022. Vi har derfor beregnet minimum varighet av bistanden. En beregnet varighet på ett år, betyr dermed at bistanden har vart i minst ett år. Tilsvarende, for pågående bistand, har vi satt sluttdato til oktober 2022, fordi bistanden minst har vart til da.

2.4 Case-studie

I perioden oktober 2022 til januar 2023 gjennomførte vi en case-studie med 19 utvalgte virksomheter som har fått bistand fra arbeidslivssentrene. Vi fikk gjennomført totalt 55 case-intervjuer.

Vi forsøkte i utgangspunktet å rekruttere to virksomheter per fylke, 24 totalt. Basert på uttrekk fra Salesforce (arbeidslivssentrenes fagsystem) valgte vi ut omtrent fire virksomheter for hvert arbeidslivssenter som var registrert med å ha hatt møter med arbeidslivssenteret i perioden 2021–2022, med en samlet fordeling av bransjer som omtrentlig reflekterte bransjesammensetningen i arbeidslivssentrenes bistand.³ Disse virksomhetene ble presentert for arbeidslivssentrene i arbeidsmøtet, hvor vi ba om innspill til om disse kunne være egnet for case-studie. I arbeidsmøtene vektla vi et ønske om virksomheter hvor

2022, og registreringen ble derfor avgrenset til aktiviteter gjennomført innen oktober 2022.

³ Vi valgte ut minst en virksomhet fra hver av de syv prioriterte bransjene, og inkluderte en overvekt av barnehager og sykehjem.

bistanden hadde kommet langt eller var avsluttet, sånn at det var mulig å si noe om virkningene av bistanden. Dette har trolig påvirket utvalget i retning av virksomheter der arbeidslivssentrene selv oppfatter at bistanden har vært vellykket. Basert på disse innspillene valgte vi ut to virksomheter fra hvert fylke, som sentrene ble bedt om å rekruttere til case-studien. Gjennom denne prosessen ble 19 virksomheter rekruttert, fra 11 arbeidslivssentre.

Vi har totalt gjennomført 55 intervjuer som del av case-studien. I utgangspunktet ønsket vi å gjennomføre tre intervjuer per casevirksomhet; ett intervju med IA-rådgiver, ett intervju med virksomhetsleder og ett intervju med tillitsvalgt og verneombud i virksomhetene samlet. I praksis har gjennomføringen i noen caser avviket fra det planlagte oppsettet:

- I fire virksomheter har vi av ulike årsaker ikke hatt mulighet til å gjennomføre alle tre intervjuer. Tre av disse mangler intervju med tillitsvalgt og verneombud, og i én mangler lederintervjuet.
- I fire virksomheter har det grunnet bistandens natur ikke vært hensiktsmessig å intervju tillitsvalgt og verneombud, for eksempel fordi de ikke har vært involvert i bistanden, eller virksomheten ikke har tillitsvalgte. I disse tilfellene har vi heller intervjuet andre personer i virksomhetene som har vært mer involverte i bistanden fra arbeidslivssentrene. I disse casene har vi gjennomført intervjuer med mellomledere, teamledere, ansattrepresentanter og HR-ansvarlige.

Temaer for intervjuene var:

- Opptakten til bistanden: Var det Arbeidslivssenteret eller virksomheten som først tok kontakt? Hva var bakgrunnen?
- Startfasen: Hvordan gikk dere frem for å bestemme hva dere skulle jobbe med? (hvilke tjenester/tema, hvilke metoder/verktøy og varighet)
- Gjennomføringen: Ca. hvor mange møter har dere hatt? Kan du fortelle hvordan møtene har foregått og hva dere har gjort?
- Virkninger: Hva var virkningen av bistanden i virksomheten, slik du vurderer det?
- Avslutningen: Er bistanden avsluttet? Hvordan ble bistanden avsluttet?
- Samlede erfaringer: Hva er dine overordnede erfaringer med bistanden?

Informasjon fra intervjuene har blitt sammenstilt og strukturert i et Excel-skjema. Dette har gjort det mulig å sammenligne bistanden langs ulike dimensjoner. Det er stor variasjon i gjennomføringen av bistanden, både i hvilke aktører i virksomhetene som har vært involvert, varighet og omfang av møtepunkter, tema

og metoder som er brukt. I rapporten har vi etterstrebet å beskrive både hovedtendenser og variasjon i bistanden, men også brukt eksempler fra caseintervjuene.

2.5 Spørreundersøkelse til virksomheter

Formål, innhold og utvalg

I forbindelse med dette forskningsprosjektet har Oslo Economics utarbeidet en spørreundersøkelse rettet mot virksomheter som har fått bistand fra NAV Arbeidslivssenter. Hensikten med spørreundersøkelsen var å få kvantifiserbar informasjon om hvordan virksomhetene har opplevd bistanden fra arbeidslivssentrene, og hvilke virkninger virksomhetene opplever at bistanden har hatt.

Utgangspunktet for undersøkelsen var virksomhetene som var registrert i Salesforce, fordi e-postadressene til virksomhetenes kontaktpersoner registreres der. Virksomhetene i Salesforce er private bedrifter eller offentlige virksomheter arbeidslivssentrene har registrert at de har hatt en form for kontakt med. Undersøkelsen skulle helst sendes til virksomheter som hadde fått bistand fra et arbeidslivssenter. For å luke ut en del virksomheter som antakeligvis kun har hatt kontakt med et arbeidslivssenter uten å få bistand, ble spørreundersøkelsen sendt til alle virksomheter som var registrert med minst to aktiviteter i Salesforce i perioden 1. januar til 30. juni 2022. Undersøkelsen ble sendt ut i januar 2023, slik at den eventuelle bistanden som virksomhetene har fått skal ha fått noe tid til å virke, men uten at det er så lang tid siden de har fått bistand at det kan være vanskelig å huske hvordan bistanden ble gitt.

Noen virksomheter består av flere virksomhetsnivåer. I Salesforce registreres virksomhetene med et kontonavn, og innenfor hvert kontonavn kan det registreres flere organisasjons-/virksomhetsnumre. Undersøkelsen ble sendt til virksomheter med minst to aktiviteter per organisasjons-/virksomhetsnummer, og tilhørende e-postadresse.

Utarbeidelse av undersøkelsen

Undersøkelsen ble utarbeidet av Oslo Economics i spørreundersøkelsesverktøyet Questback. Første utkast av undersøkelsen ble sendt til utvalgte personer i Arbeids- og velferdsdirektoratet slik at de kunne gi innspill. Det kom ingen innspill til innholdet i undersøkelsen.

Utsendelse og utfylling

For å unngå ekstern behandling av personopplysninger, ble undersøkelsen sendt av en representant fra Arbeids- og velferdsdirektoratet. Utsendelsen ble gjennomført ved at Oslo Economics

sendte unike tilgangskoder til Arbeids- og velferdsdirektoratet. Arbeids- og velferdsdirektoratet sendte deretter e-post med invitasjon til å delta på undersøkelsen og unik tilgangskode til virksomhetene i utvalget. Undersøkelsen ble antakeligvis sendt til noen virksomheter som kun har hatt kontakt med NAV Arbeidslivssenter uten å få bistand. I invitasjonen ble derfor virksomhetene bedt om å se bort fra invitasjonen dersom de ikke hadde fått bistand.

Undersøkelsen ble sendt ut 3. januar 2023, og virksomhetene ble bedt om å svare innen 18. januar. Virksomhetene som ikke hadde svart fikk en påminnelse 19. januar, med endelig frist for å svare innen 25. januar.

Svarprosent

Spørreundersøkelsen ble sendt til 1 171 virksomheter. Blant disse var 108 ugyldige e-postadresser, så undersøkelsen ble i praksis sendt til 1 063 virksomheter. Det var 411 virksomheter som svarte på undersøkelsen, noe som gir en svarprosent på 39 prosent. I hvert av fylkene er det minst 26 prosent av virksomhetene som har svart (Tabell 2-2). Vest-Viken og Innlandet er fylkene med lavest svarprosent og det laveste antallet virksomheter som har svart, henholdsvis 14 og 18 virksomheter. Virksomhetene som har svart representerer et bredt utvalg av bransjer, har ulik størrelse, og ulik geografisk tilhørighet. De har både positive og negative erfaringer fra bistanden.

2.6 Annen dokumentasjon

I tillegg til den øvrige informasjonsinnhenting har vi gjennomgått relevant dokumentasjon og litteratur. Vi har ikke gjennomført en systematisk litteraturgjennomgang, men søkt opp relevant litteratur der det har vært nødvendig som bakgrunn eller supplement til de øvrige analysene. I tillegg har vi mottatt diverse dokumentasjon fra Arbeids- og velferdsdirektoratet og de ulike arbeidslivssentrene, som styringsdokumenter, virksomhetsplaner, beskrivelser av egenutviklede leveranser og lignende.

2.7 Definisjoner i rapporten

Når NAV Arbeidslivssenter gir kurs, har møter, eller på annen måte støtter en virksomhet omtaler vi dette i rapporten som at arbeidslivssenteret gir bistand til virksomheten. Antall virksomheter som får bistand er beregnet som det antallet virksomheter NAV Arbeidslivssenter har hatt kontakt med og gjennomført prosesser eller kurs i, i en gitt periode. Som en del av denne bistanden kan arbeidslivssenteret gi støtte i form av leveranser. Leveransebegrepet følger IA-veilederen og er ressurser/fastsatte opplegg som kan brukes i bistanden som «Oppfølgings samtalen» og

Tabell 2-2: Svarprosent på spørreundersøkelsen per fylke

Fylke	Svarprosent	Antall svar
Agder	33	28
Innlandet	28	18
Møre og Romsdal	39	28
Nordland	31	32
Oslo	46	35
Rogaland	37	48
Troms og Finnmark	41	37
Trøndelag	33	79
Vest-Viken	26	14
Vestfold og Telemark	42	25
Vestland	34	44
Øst-Viken	36	23

Kilde: Oslo Economics, spørreundersøkelse. De 108 ugyldige e-postadressene er ikke koblet med fylkestilhørighet. Svarprosenten per fylke er derfor et minimumstall.

«Utvikle partssamarbeid». IA-veilederen definerer flere leveranser under de tre tjenesteområdene.

I rapporten har vi valgt å bruke *fagressurser* som en fellesbetegnelse på alt av fysiske og digitale hjelpemidler, og faglig forankret metodikk, som arbeidslivssenteret bruker i sin bistand. Dette kan være alt fra en nettside med fagmateriell, et verktøy som kan brukes for å gjennomføre en definert prosess, en PowerPoint-presentasjon eller en etablert metodikk for å gjennomføre diskusjoner. I noen tilfeller har vi brukt andre begreper for å konkretisere hva slags type ressurs det er snakk om.

3. Nasjonale føringer for NAV Arbeidslivssentrene arbeid

IA-samarbeidets overordnede mål er å skape et arbeidsliv med plass til alle ved å forebygge sykefravær og frafall, og gjennom dette øke sysselsettingen. Et av de sentrale virkemidlene i IA-avtalen er bistand fra NAV Arbeidslivssenter til virksomhetenes arbeid med forebygging og sykefraværsreduksjon. IA-avtalen 2019-2022 medførte endringer for arbeidslivssentrene arbeid, sammenlignet med tidligere avtaler. Endringene innebærer at hele arbeidslivet skal kunne få bistand fra arbeidslivssentrene. De fleste virksomheter skal få dekket sitt bistandsbehov gjennom selvbetjente digitale løsninger, mens arbeidslivssentrene skal gi tidsavgrenset prosessuell støtte til noen få utvalgte virksomheter som har særlig stort potensial for reduksjon i sykefraværet.

3.1 IA-avtalen 2019-2024

Intensjonsavtalen for et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) ble inngått mellom myndighetene og partene i arbeidslivet første gang i 2001. Gjeldende IA-avtale ble undertegnet 18. desember 2018 og gjelder til og med 2024.

Det overordnede målet for IA-samarbeidet er å skape et arbeidsliv med plass til alle gjennom å forebygge sykefravær og frafall fra arbeidslivet. De to nasjonale målene for IA-avtalen omhandler sykefravær og frafall:

- Sykefraværsprosenten skal reduseres med 10 prosent sammenlignet med årsgjennomsnittet for 2018.
- Frafallet fra arbeidslivet skal reduseres.

Gjennom å jobbe godt og systematisk med å forebygge og redusere sykefravær og frafall, skal virksomhetene være med på å skape gode inkluderingsarenaer i arbeidslivet.

Inneværende IA-avtale omfatter hele det norske arbeidslivet. Avtalen trekker frem arbeidsplassen som hovedarenaen for IA-arbeidet, og at et godt partssamarbeid er en forutsetning for å lykkes med IA-arbeidet.

Innsatsområder

For å støtte opp under målene i IA-avtalen skal det løftes frem satsinger på følgende områder:

- Forebygging av sykefravær og frafall gjennom forebyggende arbeidsmiljøarbeid
- Målrettet innsats mot lange og/heller hyppig gjentakende sykefravær

Virkemidler for hele arbeidslivet

IA-avtalen har en rekke virkemidler som skal bidra til måloppnåelse i hele arbeidslivet:

- Ny arbeidsmiljøatsing: Det etableres en ny arbeidsmiljøatsing med hensikt å bidra til kunnskap, kompetanse og verktøy for virksomhetene. Satsingen har blant annet resultert i kunnskapsutvikling fra STAMI, kunnskapsformidling og veivisning fra Arbeidstilsynet og utviklingen av Arbeidsmiljøportalen (Faggruppen for IA-avtalen, 2022).
- Opplæring i arbeidsmiljøarbeid: Arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene skal bidra til bedre og kunnskapsbasert opplæring i arbeidsmiljøarbeid. Opplæring i arbeidsmiljø og målrettet arbeidsmiljøarbeid skal bygge på kunnskap fra den nye arbeidsmiljøatsingen, og inngå i opplæringen av leder, tillitsvalgte og verneombud.
- En koordinert arbeidslivstjeneste: For å sikre koordinerte tjenester til arbeidsgivere skal NAV tilby IA-tjenester til alle virksomheter i form av selvbetjente digitale tjenester, og prosess-støtte til prioriterte virksomheter. Tilbudet om prosessrettet bistand gis av NAV Arbeidslivssenter.
- HelseArbeid: HelseArbeid er en satsing på helsefremmende og forebyggende kunnskapsformidling på arbeidsplassen, og tilbys i samarbeid mellom NAV og spesialisthelsetjenesten. Virkemiddelet er delt i bedriftstiltak og individtiltak. I begynnelsen av avtaleperioden var HelseArbeid et tilbud ved to arbeidslivssentre, men tilbudet har blitt utvidet i perioden. I juni 2022 ble individtiltaket tilbudt ved elleve av tolv arbeidslivssentre, og bedriftstiltaket ble tilbudt ved åtte av tolv arbeidslivssentre (Faggruppen for IA-avtalen, 2022).
- Ekspertbistand: Det opprettes et tilskudd til ekspertbistand i enkeltsaker med lange og/eller hyppige sykefravær. Tilskudd til ekspertbistand er innført og evaluert (AFI og Proba, 2022).
- Kompetansetiltaket: Det igangsettes et forsøk med utvidet bruk av kompetansetiltak for

sykmeldte, i regi av Arbeids- og velferdsetaten. Tiltaket er rettet mot langtidssykmeldte som ikke har helse til å bli stående i nåværende jobb, og som har behov for kortvarig opplæring for å kvalifisere for annet arbeid (kurs eller utdanning med varighet innenfor sykepengeperioden). Forsøket gjennomføres i fem NAV-fylker. Forsøket er primært drevet i NAV-kontorene, men arbeidslivssentrene har bidratt til gjennomføringen, særlig når det gjelder å rekruttere aktuelle sykmeldte kandidater gjennom virksomheter. Fafo har dokumentert erfaringer fra forprosjektet Fafo (Fafo, 2021) og Oslo Economics har gjennomført en prosessevaluering av utprøvingen (Oslo Economics, 2022).

- Sykefraværsoppfølging: Det skulle utarbeides en ny kursmodul om sykmeldingsarbeid i Senter for kvalitet i legekontor (SKIL). Kursmodulen er ferdigstilt, og har som formål gi oppfriskning innen sykmeldingsarbeid og at deltakerne blir bedre kjent med relevante verktøy (SKIL, 2022). I tillegg oppfordres tidligere IA-virksomheter til å videreføre ordningen med utvidet rett til egenmelding, og andre virksomheter oppfordres til å vurdere ordningen.
- Bedre data- og kunnskapsgrunnlag: IA-avtalen skal stimulere til kunnskapsutvikling innenfor de valgte innsatsområdene. Det er blant annet lagt opp til følgeforskning og evalueringer av nye satsinger og virkemidler, finansiert innenfor den økonomiske rammen til virkemiddelet.

Virkemidler for prioriterte bransjer

IA-avtalen påpeker at ulike bransjer og sektorer har ulike utgangspunkt, utfordringer og utviklingstrekk og vil derfor i ulik grad kunne bidra til å oppnå de nasjonale målene for IA-avtalen. Inneværende IA-avtale omfatter derfor en målrettet innsats mot bransjer og sektorer som har et særlig potensial for å redusere sykefravær og frafall. Denne målrettede innsatsen har blant annet resultert i etableringen av bransjeprogrammene, hvor IA-partene er enige om å sette inn spisset og prioritert innsats for å støtte opp under målene i IA-avtalen. Kriterier for utvelgelse av bransjer er sektortilhørighet (både privat og offentlig), potensial for å redusere sykefravær og/eller frafall samt særlig høy grad av omstilling.

Følgende bransjer fikk etablert bransjeprogrammer i 2019:

- Sykehus
- Sykehjem
- Barnehager
- Leverandørindustrien – olje og gass
- Næringsmiddelindustrien
- Rutebuss og persontrafikk
- Bygg og anlegg

3.2 Styringsdokumenter for NAV Arbeidslivssentre

NAV Arbeidslivssenter ble etablert etter inngåelsen av IA-avtalen i 2001, og det er i dag ett arbeidslivssenter per NAV-fylke. IA-avtalen 2019-2024 slår fast at ressursene i arbeidslivssentrene skal være et virkemiddel i IA-arbeidet. NAV Arbeidslivssenters hovedoppgaver er å følge opp virksomheter i IA-arbeidet, og gi prosessveiledning til virksomheter innenfor hovedtjenestene: redusere sykefravær, forebyggende arbeidsmiljøarbeid og HelseArbeid. I den følgende beskriver vi det viktigste innholdet i følgende sentrale styringsdokumenter for arbeidslivssentrene: Servicerutine Inkluderende arbeidsliv, veileder for inkluderende arbeidsliv, og mål- og disponeringsbrevet til NAV Fylker.

3.2.1 Servicerutine Inkluderende arbeidsliv

Servicerutinen beskriver hensikt og konsekvenser med overordnede prinsipper for oppgave- og ansvarfordeling i IA-arbeidet. Hovedprinsippene i Servicerutinen sier at direktøren for NAV Fylke er øverste leder for oppgaveløsning og ressurser i sin region, herunder ressursene på NAV Arbeidslivssenter. Direktøren skal i samarbeid med ledere av NAV Arbeidslivssenter og NAV-kontor prioritere virksomheter og bransjer for å få ned sykefraværet, og hindre frafall fra arbeidslivet.

NAV Arbeidslivssenter har hovedansvar for å bistå virksomhetene i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet, mens NAV-kontorene har hovedansvar for den individuelle sykefraværsoppfølgingen. Tjenestene fra NAV Arbeidslivssenter og NAV-kontoret skal utfylle hverandre og styrke resultatoppnåelsen gjennom integrerte og samtidige tjenester. For å oppnå dette skal NAV Arbeidslivssenter og NAV-kontorene samarbeide om arbeid med arbeidsinkludering gjennom markedsarbeid.

Servicerutinene påpeker at bedrifter som har behov for veiledning om IA skal finne nødvendig informasjon digitalt. NAV Kontaktsenter skal gi generell informasjon og veiledning, og henvise til de digitale tjenestene. Før bedrifter blir henvist til videre oppfølging i NAV skal det sjekkes om bedriften har utført nødvendig forarbeid. Servicerutinene påpeker også at arbeidet med å etablere og tilby HelseArbeid til flere virksomheter i landet skal prioriteres.

3.2.2 Veileder for inkluderende arbeidsliv

Veileder for inkluderende arbeidsliv er et arbeids- og støtteverktøy for alle medarbeidere i NAV som jobber med inkluderende arbeidsliv, herunder medarbeidere ved arbeidslivssentrene. Veilederen er en del av

Service rutinen for IA-oppgaven og beskriver de sentrale tjenestene i IA-arbeidet.

Ifølge IA-veilederen skal arbeidslivssentrene levere IA-tjenester til virksomheter etter målrettet plan på områdene redusere sykefravær, forebyggende arbeidsmiljøarbeid og HelseArbeid. Veilederen definerer ulike leveranser som inngår under hver av disse tjenesteområdene.

Tjenesteområder og tilhørende leveranser i IA-veilederen

- Redusere sykefravær
 - Videreutvikle sykefravær rutiner
 - Oppfølgingsamtalen
 - Tilretteleggingsplikt og medvirkningsplikt
 - Langvarig og/ eller hyppig gjentakende sykefravær
- Forebyggende arbeidsmiljøarbeid
 - Utvikle partsamarbeid
 - Enkel arbeidsmiljøkartlegging
 - Kontinuerlig (arbeidsmiljø)forbedring
 - Endring og omstilling
 - Oppfølging av arbeidsmiljøundersøkelse
 - Livsfaseorientert personalpolitikk
 - Sees i morgen!
- HelseArbeid
 - Bedriftstiltak
 - Individtiltak

Veilederen spesifiserer også hvordan NAV i praksis skal innrette bistanden til virksomheter gjennom; (1) å først forberede innsatsen internt i NAV (kartlegge og prioritere etter behov), (2) inngå en gjensidig forpliktende avtale med mål og plan for tidsavgrenset bistand, (3) levere IA-tjenester etter planen, og (4) evaluere og dokumentere innsatsen.

3.2.3 Mål- og disponeringsbrev til NAV Fylke

Årlige mål- og disponeringsbrev fra Arbeids- og velferdsdirektoratet gir overordnede føringer for NAV Fylke sin virksomhet, og skal legges til grunn for virksomhetsplanleggingen.

Arbeidslivssentrene nevnes flere steder under de prioriterte områdene i mål- og disponeringsbrevene fra 2019-2022. Arbeidslivssentre skal støtte opp om, og bidra i oppfølgingen på den enkelte arbeidsplass. Mål- og disponeringsbrevet slår fast at fylkene i sitt IA-arbeid skal jobbe i tråd med service rutinen og veilederen for inkluderende arbeidsliv, og at IA-avtalens tiltak og virkemidler må sees i sammenheng med den øvrige sykefravær oppfølgingen. I alle årene trekkes det frem at fylkene skal legge til rette for økt samarbeid mellom NAV-kontor og arbeidslivssentrene, slik at arbeidsgivere mottar helhetlige tjenester fra NAV. Utover økt samarbeid med andre deler av NAV trekkes mål- og disponeringsbrevene også frem at NAV

Arbeidslivssentre skal bidra til oppfølging av bransjeprogrammene, og at fylkenes prioriteringer av virksomheter skal sees i sammenheng med bransjeprogrammene der de sammenfaller. I 2022 ble det påpekt at tilskudd til ekspertbistand og kompetanseforsøket for sykmeldte burde vurderes som aktuelt i flere saker.

3.3 Sentrale endringer fra forrige avtaleperiode

I tillegg til virkemidlene som er nevnt i Kapittel 3.1.4 innebar den nye IA-avtalen andre endringer med stor betydning for arbeidslivssentrene arbeid.

3.3.1 Tidligere mål har utgått

Inkludering

Den tidligere IA-avtalen (2014-2018) hadde et delmål om økt inkludering av personer som sto utenfor arbeidslivet. Dette delmålet ble ikke videreført i den nye avtalen, og ble i stedet omfattet av regjeringens inkluderingsdugnad. Det innebærer at arbeidslivssenteret i utgangspunktet ikke lenger skulle jobbe opp mot virksomheter med å øke rekruttering av personer utenfor arbeidslivet, men de skulle konsentrere innsatsen mot å forebygge og redusere sykefravær blant de som allerede er ansatt.

Økt avgangsalder

Tidligere IA-avtale hadde et delmål om at yrkesaktivitet etter fylte 50 år forlenges med tolv måneder, altså økt gjennomsnittlig pensjonsalder. Dette målet ble nådd i løpet av avtaleperioden, og utgikk i den nye IA-avtalen.

3.3.2 Bistand til hele arbeidslivet, fremfor kun til IA-virksomheter

I tidligere IA-avtale kunne virksomheter som ønsket det inngå en egen IA-samarbeidsavtale med NAV Arbeidslivssentre. Virksomhetene fikk da status som IA-virksomhet. Bistand fra NAV Arbeidslivssentre var avgrenset til IA-virksomheter, og IA-virksomhetene fikk en fast kontaktperson ved arbeidslivssenteret. IA-virksomhetene forpliktet seg samtidig til å arbeide systematisk for å redusere sykefraværet.

Ordningen med inngåelse av IA-samarbeidsavtaler ble avvirket i den nye IA-avtalen, og avtaler som allerede var inngått opphørte. Virksomhetene som hadde en kontaktperson ved arbeidslivssenteret kunne likevel beholde dette, med mindre virksomhetskontakten kunne ivaretas på en annen og bedre måte. Den nye IA-avtalen gjelder for hele arbeidslivet, og NAV skal nå tilby bistand til alle virksomheter.

Med bortgang av muligheten for å inngå IA-samarbeidsavtale, forsvant også noen muligheter og krav som disse virksomhetene hadde.

Arbeidslivssentrene hadde tidligere mulighet til å innvilge økonomiske tilskudd til forebygging og tilrettelegging i IA-virksomhetene, og honorar for bruk av bedriftshelsetjenesten. Disse mulighetene ble avvirket i den nye IA-avtalen. IA-virksomhetene var også forpliktet å tilby utvidet rett til egenmelding for arbeidstakere i virksomheten, fra tre til åtte dager. I den nye IA-avtalen er ingen virksomheter forpliktet å tilby dette, men de tidligere IA-virksomhetene oppfordres til å videreføre ordningen, og nye virksomheter oppfordres til å vurdere det.

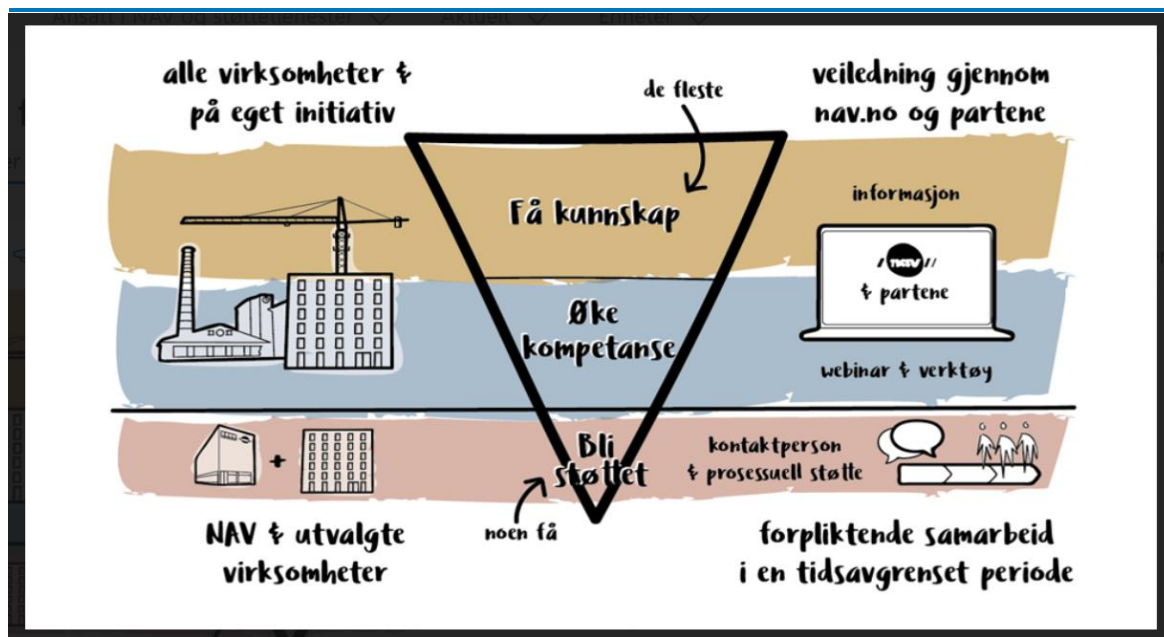
3.3.3 Prosess-støtte til utvalgte virksomheter

Den nye IA-avtalen medførte også en endring i type bistand som skal gis av NAV Arbeidslivssenter. I tidligere IA-periode formidlet arbeidslivssentrene kunnskap til virksomheter gjennom kurs og oppfølging ute i IA-virksomhetene (Faggruppen for IA-avtalen, 2022). Den nye IA-avtalen legger opp til at prioriterte virksomheter skal kunne få prosessuell støtte i sitt arbeid med å forebygge og redusere sykefravær.

Denne typen bistand skal være begrenset til virksomheter som har størst behov for støtte. Malen for prioritering av virksomheter til ulike nivåer av bistand fra Arbeidslivssentrene er illustrert i Figur 3-1, gjennom den såkalte «trakten». Jo lenger ned i trakten virksomhetene befinner seg, dess større behov for bistand. Det er kun virksomhetene som befinner seg nederst i denne trakten som skal være prioriterte virksomheter for Arbeidslivssentrenes bistand, og som skal kunne motta prosessuell støtte. Disse virksomhetene kan få tilbud om støtte til å gjennomføre målrettede og tidsavgrensede prosesser.

For arbeidslivssentrene medførte dermed den nye IA-avtalen en dreining fra langvarig og kursbasert støtte til mange, til tidsbegrenset, prosessuell støtte til noen få. Prioriteringen av hvilke virksomheter som skal få tett oppfølging (nå prosessuell støtte) fra arbeidslivssentrene, er derfor også en endring fra tidligere avtaleperiode.

Figur 3-1: Trakten for Arbeidslivssentrenes prioritering av virksomheter: Virksomheter prioriteres etter potensial, egeninnsats og kompetansenivå



Kilde: NAV (2019)

3.4 Kunnskap om virkninger av Arbeidslivssentrenes arbeid

3.4.1 Kunnskap fra tidligere avtaleperioder

Ved utgangen av forrige avtaleperiode påpekte faggruppen for IA-avtalen at det fantes lite evidensbasert forskning om effektene av arbeidslivssentrenes tjenestetilbud (Faggruppen for IA-avtalen, 2018). Forskingen som tidligere har sett på måloppnåelsen til virkemidlene i IA-avtalen har

hovedsakelig basert seg på kvalitative metoder. Faggruppen trekker frem at sentrale forskere som har oppsummert kunnskapsstatusen på feltet, har konkludert med at de fleste beslutninger om IA-tiltak har blitt truffet med et svakt kunnskapsgrunnlag om hvorvidt tiltakene faktisk virker.

I 2015 ble det publisert en evaluering av NAV Arbeidslivssenters bidrag til måloppnåelse innen delmål 2 og 3 i IA-avtalen (Ingebrigsten & Moe, 2015). Evalueringen tok altså ikke for seg delmålet

om reduksjon av sykefravær. Evalueringen baserte seg på spørreskjema til kontaktpersoner i IA-virksomhetene, og til rådgivere og ledere ved NAV Arbeidslivssenter i alle fylker. Undersøkelsene viste at arbeidsgiverne oppfattet at arbeidslivssentrene lyktes best med å bistå virksomheter med tilrettelegging for personer med nedsatt funksjonsevne som allerede var ansatt, og i mindre grad med å rekruttere inn personer med nedsatt arbeidsevne. Det ble oppfattet at arbeidslivssentrene i mindre grad lyktes med å hjelpe virksomhetene med å få senioransatte til å stå lengre i jobb. Evalueringen undersøkte også virksomhetenes vurdering av arbeidslivssentrenes påvirkning på sykefraværarbeidet. En fjerdedel mente at arbeidslivssenteret hadde betydning for måloppnåelsen innen arbeidet med å redusere sykefravær. Evalueringen tydet altså på at arbeidslivssentrene lyktes best på de delmålene som ble videreført i dagens IA-avtale.

I masteroppgaven «IA-avtalen og NAV Arbeidslivssenter – Bidrar NAV Arbeidslivssenter til å nå målene i IA-avtalen» ble det gjennomført en kvantitativ effektanalyse av arbeidslivssentrenes betydning for ulike delmål i IA-avtalen (Killi, 2017). Oppgaven bruker en såkalt «difference-in-difference» metode og estimerer at sykefraværet reduseres med 2,5 prosent som følge av støtten fra arbeidslivssentrene. Oppgaven finner også at støtten fra arbeidslivssenteret reduserer sannsynligheten for frafall fra arbeidslivet med 5,7 prosent, og øker sannsynligheten for å bli inkludert med 5,6 prosent. Funnene bør imidlertid tolkes med forsiktighet, fordi metoden ikke tar høyde for seleksjonseffekten som oppstår ved at virksomhetene selv bestemmer hvorvidt de skal motta støtte. Funnene kan derfor dels reflektere at virksomheter som kontakter arbeidslivssenteret generelt er mer proaktive i IA-arbeidet.

Av studier fra tidligere avtaleperioder undersøker Schafft (2014) erfaringer fra utviklingen og implementeringen av arbeidsgiverløser hos arbeidslivssentrene. Studien finner blant annet at 80 prosent av arbeidsgiverne som hadde mottatt bistand fra en arbeidsgiverløs selv opplevde at de hadde forbedret sin evne til å ansette noen med psykiske lidelser, sin evne til å håndtere ansatte med psykiske vansker og/eller til å forbedre og gjennomføre samtaler med ansatte med psykiske vansker. I Sintef sin evaluering av IA-avtalen for 2010-2013 (2013) blir arbeidslivssentrene pekt på som det sannsynligvis beste virkemiddelet for å få til et inkluderende arbeidsliv. De finner blant annet at virksomheter som har hatt kontakt med NAV Arbeidslivssenter nesten alltid har «en helt annen forståelse og dedikasjon til IA-arbeidet enn de som ikke har snakket med dem». Evalueringen påpekte at arbeidslivssentrene fortjente

en egen evaluering, og at det var mye som burde diskuteres rundt arbeidslivssentrenes rolle i en eventuelt ny IA-avtale. Blant dette var hvorvidt det er hensiktsmessig å satse på kurs, om sentrene skal bistå andre enn IA-virksomheter, og om det er effektivt å sentralisere mer av oppgavene som sentrene nå gjør hver for seg, for eksempel gjennom en faglig database, standard kursutvikling osv. Flere av momentene som evalueringen løfter opp er hensyntatt i inneværende IA-avtale.

En studie undersøker effekter på sykefraværet av at virksomheter inngikk lokale IA-avtaler i første avtaleperiode, 2001-2005 (Hasting, et al., 2022). Studien bruker en difference-in-difference-metode, og sammenligner sykefraværet i 2000 og 2005 for individer ansatt i virksomheter som inngikk lokale IA-avtaler, og de som ikke gjorde det. Studien finner blandede resultater, men en generell tendens er at IA-avtalene bidro til redusert gjennomsnittlig lengde på sykefraværet for begge diagnosegrupper (muskel- og skjelett og psykiske lidelser), og særlig for menn med muskel- og skjelettlidelser.

En annen studie med tilsvarende metode finner at personer ansatt i IA-virksomheter da de fikk sin første lengre fulltids sykefraværsperiode, har økt sannsynlighet for å være i arbeid senere, og redusert sannsynlighet for senere fulltids sykefravær (Hoff, et al., 2022). For personer i IA-virksomheter var effekten estimert til 8,4 ekstra arbeidsdager sammenliknet med personer som ikke var i IA-virksomheter, og 7,6 færre dager med fulltids sykefravær. Studien benytter en «multistate model» tilnærming og inkluderte personer som hadde fulltids sykefravær i perioden 2004-2011 og begrenset fraværshistorikk fra tidligere. For begge disse nevnte studiene er det imidlertid uklart om metoden i tilstrekkelig grad tar hensyn til seleksjonsutfordringer på virksomhetsnivå, som oppstår fordi IA-virksomhetene selv har valgt å være det, og at de derfor trolig skiller seg systematisk fra andre virksomheter.

3.4.2 Kunnskap fra inneværende avtaleperiode

Dette kartleggingsprosjektet er et forskningsprosjekt finansiert gjennom IA FoU-programmet. Programmet har også finansiert to andre forskningsprosjekter med relevans for arbeidslivssentrenes arbeid.

Oslo Economics har kartlagt arbeidslivssentrenes bidrag til utvikling av partssamarbeid i virksomheter i fem fylker (Oslo Economics, 2022). IA-avtalen trekker frem partssamarbeidet på den enkelte arbeidsplass som en forutsetning for å nå målene i IA-avtalen. NAV Arbeidslivssenter tilbyr gjennom leveransen «Utvikle partssamarbeid» bistand til å opprette og styrke det utvidede partssamarbeidet i virksomheter. Det var leveransen av denne modulen som ble kartlagt. Kartleggingen baserer seg i hovedsak på kvalitativ

informasjonsinnhenting gjennom intervjuer med IA-rådgivere ved arbeidslivssentrene, og ledere, verneombud og tillitsvalgte i utvalgte case-virksomheter.

Rapporten konkluderer med at bistanden oppleves som nyttig for de fleste virksomhetene, og at bistanden oppleves å ha betydning for å skape forandring i virksomheten. De viktigste virkningene av bistanden er foreløpig arbeidet som gjøres i partsgruppen; de har fått bedre rutiner og struktur, bedre forståelse for det utvidede partssamarbeidet og egne og andres roller, og bedre samarbeid. Det kunne i liten grad observeres en betydelig utvikling i hverken sykefravær eller arbeidsmiljø siden starten av bistanden. Dette må ses i lys av at bistanden i de fleste tilfeller fortsatt var pågående da kartleggingen ble gjennomført, og at koronapandemien både har hatt innvirkning på arbeidet i partsgruppene, og på sykefraværet og arbeidsmiljøet i flere av virksomhetene.

Oxford Research har undersøkt erfaringene med nye digitale tjenester gjennom intervjuer i tolv virksomheter. Erfaringene viser at tjenestene oppfattes som «for lette» i virksomheter som har høy bevissthet rundt arbeidet med å forebygge og redusere sykefravær. Tjenestene treffer best i virksomheter som i utgangspunktet har lav bevissthet om hva dette arbeidet innebærer og som trenger impulser for å sette dette på agendaen. Utfordringen er at disse

virksomhetene ikke nødvendigvis oppsøker tjenestene. (Oxford research, 2022)

3.4.3 Arbeidsgiverundersøkelsen

Arbeidsgiverundersøkelsen er NAVs årlige spørreundersøkelse til arbeidsgivere som bruker NAV sine tjenester. I inneværende avtaleperiode har undersøkelsen inkludert spørsmål om hvorvidt virksomhetene har erfaring med, og er fornøyd med, ulike aspekter ved NAVs bistand ved forebygging av sykefravær. Undersøkelsen stiller ikke direkte spørsmål om virksomhetenes erfaringer med NAV Arbeidslivssenter, men enkelte av spørsmålene dreier seg i stor grad om bistanden som gis av NAV Arbeidslivssenter.

Den siste undersøkelsen (NAV, 2022) viser at virksomhetenes tilfredshet med NAVs bistand til å redusere og forebygge sykefravær falt det fra 2019 til 2021, mens den økte igjen i 2022 tilbake til 2019-nivå, på rundt 60 prosent. Rapporten påpeker at den opprinnelige nedgangen må ses i sammenheng med at det kom på plass ny avtale i 2019, og at det tok tid å få på plass flere av virkemidlene. I tillegg reduserte koronapandemien mulighetene for å arbeide forebyggende.

For første gang ble det i 2022 spurt om virksomhetenes erfaring med NAVs bistand til å utvikle partssamarbeid på arbeidsplassen. Omtrent 30 prosent av virksomhetene hadde erfaring med dette, og 60 prosent av disse var fornøyd med bistanden.

4. Innretning og rolleforståelse ved NAV Arbeidslivssentre

NAV Arbeidslivssentre hadde i 2022 et totalt budsjett på 356 millioner kroner, med opp mot 450 sysselsatte årsverk, primært bestående av IA-rådgivere som støtter virksomheter i deres i IA-arbeid. Våre informanter fra sentrene er samstemte i at deres rolle er å understøtte oppfyllelse av målene i IA-avtalen; bidra til å redusere sykefravær gjennom å støtte virksomheter i deres arbeid. Fra å jobbe som kunnskapsformidler med virksomhetene over tid, skal IA-rådgiveren nå drive oppsøkende arbeid mot nye virksomheter, gi prosessuell støtte og i større grad sørge for at virksomhetene selv tar ansvar for det løpende arbeidet. Overgangen har vært krevende for arbeidslivssentrene og det har tatt tid å endre både rolleforståelse og arbeidsform.

I dette kapitlet beskriver vi NAV fylkenes styring av arbeidslivssentrene, arbeidslivssentrenes organisering og rolleforståelse, og hvordan dette er utviklet med IA-avtalen 2019-2024. Kapitlet er basert på informasjon fra intervjuer med sentrene og NAV fylke, samt tilsendt dokumentasjon.

4.1 Styring og prioritering av NAV Arbeidslivssentre fra NAV Fylke

4.1.1 Grad av styring av arbeidslivssentrene

Fylkesdirektør og fylkeskontor har ansvar for NAV Arbeidslivssentre og øvrige spesialenheter i NAV. Gjennomgående beskriver lederne for NAV Fylke og lederne ved NAV Arbeidslivssentre at arbeidslivssenteret har stor grad av frihet innenfor rammen av IA-oppgøret. Fylkene har i stor grad overlatt til arbeidslivssentrene å definere sin tilknytning til IA-oppgøret. Flere ledere i fylkesleddet forteller at arbeidslivssentrene har handlingsrom til å styre operative aktiviteter, og selv velge hvordan de tilnærmer seg arbeidet innenfor overordnede rammer. Dette begrunnes med at fylkene ikke ønsker å detaljstyre sentrenes arbeid. I dette ser det i mange av fylkene ut til å være en oppfattelse om arbeidslivssentrene som relativt selvstendige enheter, separert fra NAVs øvrige aktivitet i fylkene, og med egne resultatområder.

Lederne for NAV Fylke beskriver at det i hovedsak er føringene fra mål- og disponeringsbrevene, IA-

veilederen og servicerutinene som ligger til grunn for deres styring av arbeidslivssentrene. I tråd med mål- og disponeringsbrev beskrev flere fylkesledere at samhandlingen mellom NAV Arbeidslivssentre og lokale NAV kontor var et sentralt oppfølgingspunkt fra fylket. En leder understreket at arbeidslivssenteret skal agere sammen med veilederne på NAV-kontoret, og fortalte at det er viktig at det er nedfelt avtalte prosesser mellom NAV-kontorene og arbeidslivssenteret. En annen leder fortalte om betydningen av samhandling og helhetlig tilnærming ut mot virksomhetene, og jobber blant annet med å få til samlokalisering mellom NAV-kontor og arbeidslivssentrene for å integrere sykefraværarbeidet. Flere av fylkeslederne pekte også på at de var involvert i arbeidslivssentrenes prioritering av virksomheter og bransjer på bakgrunn av føringene fra IA-avtalen.

I enkelte av fylkene var det tydelig at fylket definerte styringssignaler til NAV Arbeidslivssentre utover det som defineres sentralt. Én fylkesleder fortalte at fylket blant annet prøvde å utfordre overordnede signaler om arbeidslivssentrenes arbeidsform. Et par av fylkeslederne påpekte også at fylket årlig definerer egne innsats- eller satsingsområder som ikke nødvendigvis dekkes av mål- og disponeringsbrevene, men som NAV Arbeidslivssentre må forholde seg til og som følges opp av fylket.

4.1.2 Prioritering av arbeidslivssentrene og eierskap til IA-oppgøret

Lederne ved arbeidslivssentrene opplever i varierende grad å bli prioritert av NAV Fylke. Dette virker å henge sammen med graden av strategisk samarbeid om IA-oppgøret mellom NAV Fylke, NAV Arbeidslivssentre og NAV-kontorene. Lederne for arbeidslivssentrene som opplever seg og IA-oppgøret høyt prioritert av fylket er gjerne en del av fylkets ledergruppe, og er involvert i jevnlig møtevirksomhet og dialog. Ledere for flere arbeidslivssentre opplever at de blir hørt når de setter saker på agendaen, og at de deltar i dialog og opplever tillit, men at det er opp til dem å gjøre seg relevante og eventuelt be om bistand.

I fire fylker opplevde lederne for NAV Arbeidslivssentre at arbeidslivssenteret eller IA-arbeidet generelt i liten grad ble prioritert av fylket. Disse lederne etterlyste et tettere strategisk samarbeid med NAV Fylke, og påpekte at de har lite dialog med leder for NAV Fylke. Samtidig opplevde lederne at de hadde relativt fritt handlingsrom til å styre aktivitetene til arbeidslivssenteret, og at de i liten grad ble styrt av fylket.

Flere ledere for NAV Fylke oppgir at de kan bli flinkere til å utnytte kompetansen som Arbeidslivssentrene besitter. Ressurssituasjonen, og balanseringen mellom prioritering av NAV-kontor og spesialenheter som NAV Arbeidslivssenter trekkes frem som én årsak til at dette oppleves som vanskelig.

«Det er klart at arbeidslivssenteret er litt spesielt. De er en egen enhet som skal jobbe mot feltet i IA-avtalen med å redusere sykefravær og forebygge. Da opparbeider de seg mye kompetanse på det området, og jobber med prosess i virksomhetene. Det er nok en kompetanse vi burde være flinkere til å bruke i resten av NAV.»

Intervju med leder i NAV Fylke

4.1.3 Ressurssituasjonen ved arbeidslivssentrene

Fra 2019 til 2022 har arbeidslivssentrene årlig blitt tildelt mellom 356 og 396 millioner kroner (Tabell 4-1). Dette tilsvarer mellom seks og åtte prosent av fylkenes totale midler, og noe som også var andelen i de fleste fylkene i 2022. Oslo skiller seg ut som et fylke der arbeidslivssenteret mottar en relativt lav andel av fylkenes midler de siste par årene.

Tidligere fikk fylkene målrettede midler som skulle gå til arbeidslivssentrene, men de siste årene har NAV

Fylke hatt større handlingsrom til å bestemme hvor stor del av fylkespotten som skal gå til arbeidslivssentrene. Flere av lederne ved arbeidslivssentrene ga uttrykk for at de over tid har blitt tildelt færre budsjettmidler. Tallene viser at dette er tilfellet i alle fylkene i perioden. Oslo, Trøndelag og Innlandet skiller seg ut som fylkene med størst nedgang både i absolutt tildelte midler og som andel av fylkenes totale budsjett.

Enkelte ledere ved arbeidslivssentrene pekte på at lavere tildeling kunne forklares med ledig kapasitet i deler av perioden som følge av pandemien, men også at dette har vært en generell utvikling i de fleste andre deler av NAV. Ved noen av arbeidslivssentrene mente lederen at arbeidslivssenteret var blitt tildelt betydelig færre midler som et resultat av at fylket hadde mer handlingsrom til å styre budsjettet.

4.2 Organisering av arbeidslivssentrene

Det finnes tolv arbeidslivssentre, ett for hvert NAV Fylke. Alle arbeidslivssentrene utenom Oslo er organisert i flere geografiske lokasjoner. Hvert arbeidslivssenter har en leder, eventuelt flere avdelingsledere. Størsteparten av de ansatte ved arbeidslivssentrene er IA-rådgivere, men arbeidslivssentrene kan også ha ansatte med andre roller som bygger opp under sentrenes oppgaver, for eksempel HelselArbeid-koordinatorer, arbeidslivskoacher, arbeidsgiverloser og personer som kun jobber med markedsarbeid. De fleste arbeidslivssentrene har mellom 30 og 40 ansatte eller

Tabell 4-1: Oversikt over budsjetterte ressurser til NAV Arbeidslivssentre 2019-2022

Arbeidslivssenter	Tildeling (MNOK)				Andel av fylkets budsjett			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Agder	23	23	24	25	6,3 %	6,4 %	6,3 %	6,6 %
Innlandet	33	33	29	27	8,5 %	8,4 %	7,2 %	7,0 %
Møre og Romsdal	25	24	22	22	8,8 %	8,3 %	7,7 %	7,6 %
Nordland	28	29	25	22	-	-	-	-
Oslo	42	39	32	31	6,5 %	5,8 %	4,6 %	4,2 %
Rogaland	27	28	28	26	6,0 %	6,1 %	5,7 %	5,5 %
Troms og Finnmark	26	26	22	19	-	-	-	-
Trøndelag	37	38	31	29	8,0 %	8,1 %	6,1 %	5,9 %
Vestfold og Telemark	34	34	31	31	8,2 %	8,5 %	7,4 %	7,8 %
Vestland	43	45	43	42	7,3 %	7,5 %	7,1 %	7,2 %
Vest-Viken	30	31	32	28	7,6 %	7,4 %	7,4 %	6,4 %
Øst-Viken	47	52	49	48	6,9 %	7,0 %	6,5 %	6,2 %
Sum	396	405	371	356	7,7 %	7,7 %	6,9 %	6,6 %

Kilde: Oslo Economics, tilsendte oversikter fra kontaktpersoner i fylkene. Andel av fylkestildeling var ikke tilgjengelig for NALS Nordland, og de er dermed heller ikke med i totalberegningen av andel av fylkenes budsjett. MERK: Tall for Agder (2019-2022) og for Troms og Finnmark (2019-2022) er oppdatert etter første rapportversjon.

årsverk (Tabell 4-2). Øst-Viken peker seg ut som det største arbeidslivssenteret med 55 ansatte. Til sammen

Tabell 4-2: Antall ansatte/årsverk ved NAV Arbeidslivssentre

Fylke	Antall ansatte/årsverk
Agder	32 ansatte
Innlandet	31,7 årsverk
Møre og Romsdal	25 ansatte
Nordland	28 ansatte
Oslo	38 årsverk
Rogaland	36 ansatte
Troms og Finnmark	30 ansatte
Trøndelag	37 ansatte, 34,5 årsverk
Vestfold og Telemark	29 ansatte
Vestland	46 ansatte
Vest-Viken	34 ansatte
Øst-Viken	55 ansatte

Kilde: Intervjuer med ledere ved NAV Arbeidslivssentre. Det varierer om antall er oppgitt i form av antall ansatte eller årsverk, vi har derfor ikke fullstendig oversikt verken over ansatte eller årsverk.

Merk: Intervjuene ble gjennomført i juni 2022

hadde de tolv arbeidslivssentrene noe over 400 ansatte, i stillinger tilsvarende opp mot 450 årsverk, som målt i juni 2022.

4.3 Tilpasninger til IA-avtalen 2019–2024

Ledere ved NAV Arbeidslivssentre er samstemte i at målet med deres virksomhet er å bidra til å oppfylle målene i IA-avtalen. Arbeidslivssentrene skal redusere sykefravær gjennom å bistå virksomheter i deres arbeid med forebyggende arbeidsmiljø og å redusere sykefravær.

4.3.1 Operasjonalisering av målene i IA-avtalen

På spørsmål om hvordan arbeidslivssentrene jobber med å formalisere og operasjonalisere IA-målene, viser ledere for arbeidslivssentrene til føringene som gis gjennom mål- og disponeringsbrev, IA-veilederen og servicerutinene (se nærmere beskrivelse i kap. 3.2). I tillegg oppgir lederne ved seks av arbeidslivssentrene at virksomhetsplanen i NAV Fylke er sentral for operasjonalisering av arbeidet. Disse virksomhetsplanene er utarbeidet på bakgrunn av hva som står i mål- og disponeringsbrev og servicerutinene. Lederen for ett av sentrene forteller at

⁴ Se kapittel 4.4 for mer om hvordan koronapandemien har påvirket utviklingen i arbeidslivssentrenes innretning.

virksomhetsplanen inneholder et årshjul med innhold for fagmøter og satsingsområder, i tillegg til en handlingsplan som beskriver samarbeid med NAV-kontorene, kompetanseheving, deling av markedet og samarbeid om virksomheter. En annen av lederne forklarte at fylket har utviklet et strategidokument som tydeliggjør strategien til arbeidslivssenteret, og ved et annet arbeidslivssenter har de laget en funksjonsmodell som beskriver intern organisering.

Hvor lang tid de ulike arbeidslivssentrene har brukt på å iverksette endringer og tilpasninger i for eksempel arbeidsmetode i henhold til den nye IA-avtalen har variert. En av årsakene til fylkesforskjellene er koronapandemien, som blant annet gjorde at flere av arbeidslivssentrene har fått sine ansatte omdisponert til andre oppgaver i deler av perioden for å dekke et ekstraordinært behov ved NAV-kontorene.⁴ I tillegg har flere av fylkeskontorene og arbeidslivssentrene blitt omorganisert som følge av fylkessammenslåing de siste årene. Flere ledere ved arbeidslivssentre trakk også frem at det har vært en utfordring at den nye IA-avtalen trådte i kraft før sentralt materiell var ferdigutviklet. Dette gjelder blant annet bransje-programmene, som ble utviklet underveis i kartleggingsperioden.

4.3.2 En ny rolle for IA-rådgiverne

Inneværende IA-avtale la opp til en endring i IA-rådgivernes rolle; fra å drive med kursbasert støtte for mange, til tidsbegrenset, prosessuell støtte til noen få.⁵ Både ledere og IA-rådgivere er enige i at deres rolle som NAV Arbeidslivssentre ble tydelig endret ved innføring av inneværende IA-avtale. Til forskjell fra tidligere skal virksomhetene i større grad selv ta ansvar for å drive det forebyggende sykefravær-arbeidet fremover, under bistand og veiledning fra arbeidslivssentrene. Dette innebærer at IA-rådgivernes rolle har dreid seg i retning av å være prosessveiledere, heller enn å være kursholdere.

«[...] den måten å arbeide på er totalt annerledes. At det ikke er sånn at arbeidslivssenteret tar på seg problemene til en virksomhet. Det gjorde vi litt før [...] Nå er det de selv som må løse det, men vi kan hjelpe [...]»

Intervju med IA-rådgiver

Hvordan IA-rådgiverne utøver rollen som prosessveileder varierer i praksis. Spesielt varierer det hvor

⁵ Denne endringen omtales i kapittel 3.3.

stor involvering IA-rådgiver har i prosessene som gjennomføres i virksomhetene. I en del tilfeller legger IA-rådgiver opp til at det er leder og/eller partsgruppen i virksomhetene som skal drive prosessen, for eksempel ved at det er de som kaller inn til og leder møter, og at virksomheten gjennomfører egne prosessrelaterte aktiviteter uten IA-rådgiver til stede. Da er rollen til IA-rådgiver gjerne å delta på enkelte møter, komme med innspill og være en diskusjonspartner, og eventuelt fylle på med faglig kompetanse. I andre tilfeller har IA-rådgiver en betydelig større rolle i selve prosessen, ved å for eksempel delta i og lede de fleste prosessrelaterte møtene, og i større grad være den som driver prosessen fremover.

Gjennom de ulike intervjuene vi har hatt med IA-rådgivere fremstår begge former for rolleutøvelse som vanlige. I noen tilfeller skyldes IA-rådgivers mer fremtredende rolle som et resultat av at virksomheten er presset på tid, og IA-rådgiver opplever at de må ta en mer aktiv rolle for at prosessen i det hele tatt skal bli gjennomført. I andre tilfeller kan IA-rådgiver oppleve at virksomheten selv ikke har kompetanse til å lede prosessen, og i slike tilfeller kan hensikten være at virksomheten gradvis skal få en større rolle i prosessen underveis. Det at IA-rådgiver som en ekstern part leder prosessen, kan også oppleves som viktig for å skape legitimitet hos ulike parter i virksomheten. Personlige preferanser blant IA-rådgiverne kan også ligge til grunn for variasjonen i omfanget av rollen.

IA-rådgivernes rolle som prosessveileder påvirker også andre deler av deres rolleforståelse. IA-rådgivere vi har intervjuet forteller at de med denne endringen har gått fra å være en fast kontaktperson for virksomheter som de jevnlig fulgte opp, til å selge seg inn hos de virksomheter som til enhver tid har størst behov. En prosess som skal gjennomføres med bistand fra et arbeidslivssenter er i mange tilfeller betydelig mer omfattende for virksomhetene enn bistanden arbeidslivssentrene tilbød tidligere. I den innledende kontakten med en virksomhet er det derfor nødvendig å ha en dialog om hva arbeidslivssenteret kan bidra med som treffer virksomhetens behov. Dette innebærer ofte at IA-rådgiverne presenterer og selger inn ulike former for bistand gjennom møter med en leder, ledergruppe eller partsgruppe hos virksomheten.

«Så det er kanskje den største endringen, at du ikke er fast innom, men at du må ut å selge det. At du jobber veldig mye med prosess. Det

blir ikke en enkel leveranse lenger, du planlegger litt over tid.»

Intervju med IA-rådgiver

De fleste IA-rådgiverne er bevisste på, og omfavner den nye rollen som prosessveileder, men påpeker også at det er en mer krevende rolle enn tidligere. Samtidig er det noen arbeidslivssentre og IA-rådgivere som fortsatt legger vekt på å tilby felles leveranser, som kan ligne på kurs, til flere virksomheter samtidig. Det er også et par arbeidslivssentre som legger vekt på å tilby støtte til ledere som ikke nødvendigvis skal prioriteres for prosessbistand. Dette kan for eksempel gjennomføres som to-tre møter der arbeidslivssenteret lærer opp leder til å bruke tilgjengelige digitale ressurser. Til en viss grad er det dermed fylkesvise forskjeller når det gjelder hvordan arbeidslivssentrene og IA-rådgiverne tolker rollen sin.

4.3.3 Skreddersøm av bistanden

Overgangen til mer intensiv og tidsavgrenset prosessbistand har medført en utvikling mot større grad av skreddersøm i tilbudet til virksomheter. Dette sammenfaller også med en utvikling i tilgjengelige fagressurser og økende kunnskapsgrunnlag. Med en prosessorientert tilnærming til bistand har det vært et større fokus på å identifisere individuelle behov for hver enkelt virksomhet, og å iverksette en miks av tiltak egnet for å imøtekomme virksomhetens utfordringer. Dette gjør at IA-rådgivere i økende grad «plukker og mikser» mellom ulike ressurser og verktøy, som kan benyttes i hver enkelt virksomhet. Dette refereres gjerne til som skreddersøm, og de fleste arbeidslivssentrene peker på økende skreddersøm i bistanden som et sentralt utviklingstrekk gjennom IA-perioden. En mer detaljert forklaring på arbeidslivssentrenes avveining mellom standardisering og skreddersøm av bistand beskrives i kapittel 7.3.

4.3.4 Kompetanseutvikling i arbeidslivssentrene

De ansatte ved arbeidslivssentrene hadde ikke i utgangspunktet kompetanse til å drive oppsøkende virksomhet eller prosessledelse. Overgangen fra kurs til prosessstilnærming i bistanden har derfor medført behov for å utvikle kompetansen til IA-rådgivere på å levere denne typen innhold gjennom perioden.

Hoveddelen av kompetanseutviklingen knyttet til prosessbistand og hvordan det skal benyttes til å løse arbeidslivssentrenes oppdrag virker ha foregått gjennom intern fagutvikling. Det vil si at IA-rådgiverne på ulike arenaer har gått sammen for å diskutere hvordan man på best mulig måte kan bidra til å løse utfordringer i virksomheter med prosessbistand som metode, innenfor rammene i IA-veilederen. Slike

arenaer kan være faste fagmøter, fagspesifikke prosjekter eller mer uformelle samtaler mellom kolleger på arbeidslivssentrene.

Flere sentre har i tillegg innhentet eksterne aktører for å holde kurs i prosessledelse. Andre har tilrettelagt for at de ansatte skal ta kurs på høyskoler, for å utvikle relevant kompetanse i denne sammenheng.

Flere ledere forteller også at overgangen til prosessveiledning har bidratt til at de ved rekruttering nå vektlegger erfaring med prosessveiledning og/eller ledelse, i motsetning til tidligere.

Enkelte ledere stiller likevel spørsmål om kompetansen ved arbeidslivssentrene er i tråd med de endrede oppgavene sentrene har fått. Lederen ved et arbeidslivssenter trakk frem at hen ikke mente at NAV hadde tatt innover seg at rollen til IA-rådgiverne er annerledes enn før, og turt å stille spørsmål ved om det er de riktige personene som jobber ved arbeidslivssentrene. I intervjuene med IA-rådgivere og ledere i arbeidslivssenteret fremkommer det at det fortsatt er en del IA-rådgivere som opplever den nye rollen som krevende, som tilsier at de kanskje ikke er spesielt godt egnet til rollen. Samtidig er det også mange IA-rådgivere som opplever den nye måten å jobbe på som mer meningsfull og givende enn før, og som gjennom intern fagutvikling og erfaring med prosessledelse i virksomhetene synes å ha lært seg å beherske denne rollen godt.

4.3.5 Organisering i team

Tidligere var det vanlig at IA-rådgiverne ved arbeidslivssentrene jobbet alene, men nå jobber IA-rådgiverne i all hovedsak i team. For hver enkelt bistand jobber man nå ofte i tospann, men gjerne med en hovedansvarlig for hver virksomhet. Noen fylker har bevisst gått over til teamarbeid, fordi prosessbistand er en arbeidsform som skaper mer behov for noen å sparre med underveis i bistanden. Det er også eksempler på fylker hvor IA-rådgivere fortsatt jobber alene, i hvert fall delvis. Dette kan typisk være i fylker med spredt bosetning, hvor en IA-rådgiver jobber alene med virksomheter innenfor gitte områder.

De fleste sentrene er også organisert i større team med ulike ansvarsområder. Det er særlig to hovedmåter å organisere team på, som ikke nødvendigvis ekskluderer hverandre; bransjeorganisering og geografisk organisering (Tabell 4-3). De aller fleste arbeidslivssentrene har en form for geografisk inndeling i team, men for enkelte er det en mer uformell organisering enn for andre. For flere arbeidslivssentre er geografisk inndeling i team den eneste organiseringen de har.

For å prioritere ressursene mot de prioriterte bransjene i inneværende IA-avtale er det fire av arbeidslivssentrene som i inneværende avtaleperiode på ulike måter har organisert seg i bransjeteam eller bransjegrupper. Noen har bransjerettede team, men enkelte har valgt dette vekk for å heller ha bransjekontakt. Et arbeidslivssenter startet med bransjeteam, men gikk deretter over til både bransjeteam og geografiske team, før de nå avvikler bransjeteam. Årsaken til at bransjeteam ble avviklet i dette tilfellet var at det opplevdes å kreve mye organisering sammenlignet med resultatene det ga. Inndeling i bransjeteam har oppstått under nåværende IA-avtale og som følge av introduksjonen av bransjeprogrammene, mens inndeling i team basert på geografi også har vært gjort tidligere.

Tabell 4-3: Team ved arbeidslivssentrene

Arbeidslivssenter	Bransje	Geografi
Agder		X
Innlandet	Tverrfaglige team satt sammen basert på kompetanse	
Møre og Romsdal		X
Nordland		X
Oslo	X	
Rogaland*		X
Troms og Finnmark	X	
Trøndelag	X	X
Vestfold og Telemark		X
Vestland		X
Vest-Viken*		X
Øst-Viken		X

Kilde: Intervjuer med NAV Arbeidslivssentre.

*Rogaland har bransjekontakt.

**Vest-Viken er i prosess med å oppløse bransjeteamene og heller ha bransjekontakt.

Noen av arbeidslivssentrene har også delt inn i faggrupper, eller gitt enkelte team fagansvar knyttet til gitte temaer. Inndeling i faggrupper trenger ikke nødvendigvis bare gjelde bistanden til virksomhetene, men også ansvaret for intern kompetanseutvikling og produksjon av fagressurser. For arbeidslivssentrene som har faggrupper er det imidlertid vanlig å legge til rette for intern «innleiing» av spesialkompetansen fra faggruppene til å holde delleveranser til en virksomhet. Enkelte arbeidslivssentre har for eksempel utviklet egne produktark for ulike leveranser eller aktiviteter, og da er det gjerne faggruppene som har hovedansvaret for å forvalte disse produktarkene. Gjennom avtaleperioden har disse faggruppene

jobbet med å videreutvikle disse produktarkene, slik at de oppdateres med de nyeste faglige ressursene.⁶

4.3.6 Økt samarbeid med andre deler av NAV

Sentralt i inneværende IA-avtale er definisjonen av at hele NAV skal jobbe med inkluderende arbeidsliv, og ikke bare arbeidslivssentrene. Servicerutinene slår fast at arbeidslivssentrene og NAV-kontorene skal tilby integrerte tjenester, og på denne måten bidra til bedre måloppnåelse. Dette er en kontrast til arbeidslivssentrenes tidligere rolle, som av flere ledere både i NAV Fylke og ved arbeidslivssentrene spøkefullt omtales som en «hemmelig tjeneste», eller «tjeneste i tjenesten». I de ulike intervjuene kommer det imidlertid frem at arbeidslivssentrene i ulik grad har etablert samarbeid med NAV-kontorene. En leder forteller at arbeidslivssenteret opplever en gjensidig avhengighet av og med NAV-kontoret, og at dette er positivt. Andre forteller at det er krevende å få til et samarbeid med NAV-kontorene, og at ikke alle NAV-veiledere ser verdien av samarbeid. Flere trekker også frem den hektiske hverdagen på NAV-kontoret, og at det er ulikt i hvilken grad veiledere ønsker å prioritere IA-arbeid.

«Det er nok hovedutfordringen fra NALS – (fra at) man har eid IA-oppdraget rimelig alene før, til at man nå jobber for å etablere en forståelse i (fylket) om at dette eier vi sammen, og har ulike roller inn i det. Det har vært det vi jobbet med, men (vi er) ikke kommet i mål knyttet til den felles opplevelsen av eierskap til IA-oppdraget.»

Intervju med leder i NAV Fylke

Det er også ulik oppfatning blant ledere i NAV Fylke om hvor sentralt samarbeid mellom NALS og NAV-kontor er for måloppnåelsen. Det er mange som ser på intensjonen om økt samarbeid som positivt, men flere fylkesledere opplever at arbeidslivssentrene fortsatt i for stor grad eksisterer på siden av det øvrige arbeidet i NAV, og etterlyser større grad av integrasjon og samarbeid særlig i individoppfølgingen. Det er heller ikke alle fylkeslederne som mener økt samarbeid med resten av NAV er et hensiktsmessig fokus. En fylkesleder vurderer for eksempel at tydelig oppgavedeling mellom NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenteret er mer effektivt enn økt samarbeid, og at det har bedre

effekt om arbeidslivssentrene jobber videre med det de gjør og tar eierskap til det.

Selv om samarbeidet ses på som positivt av de fleste, trakk flere fylkesledere frem store forskjeller i rolle og arbeidshverdag i arbeidslivssentrene og ved NAV-kontorene som en utfordring i samarbeidet om IA-oppdraget. NAV-veilederne er mer presset på tid, ressurser og prioritering, og en leder for et arbeidslivssenter fortalte at forventninger fra NAV Fylke om større grad av involvering og samarbeid er urealistiske. Hen forteller at NAV-kontorene kan oppleve irritasjon over at arbeidslivssentrene avsetter mer ressurser til et felles møte, mens arbeidslivssentrene blir skuffet når NAV-veiledere sier at de ikke har kapasitet. En annen fylkesleder beskriver det som at det er to forskjellige kulturer i arbeidslivssentrene og NAV-kontorene, og at det kan være vanskelig for begge parter å forstå den andres rolle.

4.4 Påvirkning av koronapandemien

Koronapandemien har hatt sterk påvirkning på flere aspekter ved arbeidsformen i NAV Arbeidslivssentre i perioden 2019-2022, og er dermed også et viktig element å hensynta i kartleggingen.

Under pandemien ble IA-rådgivere ved flere arbeidslivssentre omdisponert til NAV-kontor, og jobbet dermed ikke med å levere prosessbistand til virksomheter i det hele tatt. Det har vært noe variasjon i omfang av og varighet på omdisponering mellom ulike arbeidslivssentre.

Koronapandemien reduserte også mange virksomheters evne til å prioritere forebyggende arbeid med arbeidsmiljø og sykefravær, nettopp som følge av høyt sykefravær under pandemien blant ansatte. Dette gjelder spesielt for barnehager og sykehjem, som i særlig grad slet med høyt sykefravær og ekstra arbeidsbelastning under pandemien. Jevnt over beskriver ledere av arbeidslivssentrene at i denne perioden var etterspørselen etter arbeidslivssentrenes tjenester lavere enn normalt. Dette kan ha hatt ulike implikasjoner for arbeidslivssentrene, men flere IA-rådgivere beskriver at det har vært vanskelig å få innpass i virksomheter med høyt sykefravær under pandemien, sammenlignet med virksomheter med bedre tid og mulighet til å gjennomføre forbedringsprosjekter.

I arbeidet med å tilpasse arbeidsformen i arbeidslivssentrene til endringene i IA-avtalen har koronapandemien derfor skapt betydelige utfordringer, både på grunn av omdisponering av ansatte og sviktende kapasitet hos potensielle

⁶ Produktarkene beskrives ytterligere i kapittel 7.2.2.

virksomheter. Det er en generell oppfatning blant informantene at koronapandemien har vært et hinder når det kommer til å utvikle rutiner basert på sentrenes forståelse av IA-avtalen. Samtidig er det enkelte som beskriver at «pausen» koronapandemien skapte, ved at de i en periode ikke kunne drive utadrettet bistand til virksomheter, gjorde at de fikk tid til å jobbe internt med å utvikle arbeidsformen opp mot føringer i ny IA-avtale. Enkelte beskriver at de har endret arbeidsformer og rutiner kontinuerlig gjennom perioden for å tilpasse seg en ny arbeidsform med tidsavgrenset prosessbistand og å utvikle kompetansen som kreves i denne sammenheng, men at koronapandemien har bidratt til at de først det siste året har klart å etablere nye rutiner i det daglige arbeidet.

Perioden med koronapandemi har også medført en betydelig utvikling i bruk av Teams og andre digitale fagressurser. Dette er noe flere av arbeidslivssentrene hevder at har skapt en varig endring i arbeidsform. Dette virker særlig å være nyttig for arbeidslivssentrene i fylker med spredt bosetning, hvor alternativet til digital bistand innebærer mye tidsbruk til reising. Dette har muliggjort mer effektiv leveranse av enkelte typer bistand til virksomheter. Samtidig erfarer noen IA-rådgivere at det er vanskelig å drive prosessarbeid over tid med kun bruk av digitale møter. Arbeidsformen under pandemien, hvor de var tvunget til digitale møter, ble derfor ofte begrenset til kunnskapsformidling og enveis kommunikasjon fra IA-rådgiver til virksomhet, og mindre prosess som involverer virksomheten. Noen IA-rådgivere erfarer at virksomheter fortsatt ønsker å bruke digitale møteformer, og at dette er begrensende for prosessarbeidet. Ledere og IA-rådgivere fra arbeidslivssentrene beskriver stort sett at fysiske møter er bedre egnet for prosessbistand i virksomheter, men at bruk av digitale fagressurser kan være et godt og effektivt tilskudd.

Et eksempel på et arbeidslivssenter med gode erfaringer med digitale fagressurser er Vestland, som har hatt bruk av digitale leveranser som en sentral del av sin strategi, også før koronapandemien. Arbeidslivssenteret la ekstra vekt på å utvikle kompetanse på å kunne levere digitalt i starten av inneværende IA-periode. Årsakene til dette var flere. Vestland er et stort fylke, det er lange avstander mellom arbeidslivssentrenes lokasjoner og det kan være lange avstander mellom disse lokasjonene og virksomhetene som får bistand. Med ny IA-avtale kom nye krav til kompetanse hos IA-rådgiverne, og det var et behov for å utvikle fagmiljøet på arbeidslivssenteret. Det var utfordrende og kostbart å samle IA-rådgivere fysisk for å utvikle kompetanse og dele erfaringer, og senteret prioriterte å utvikle et digitalt fagmiljø for IA-rådgiverne. Samtidig prioriterte arbeidslivssenteret å gjøre IA-rådgiverne i stand til å levere tjenester digitalt. I dag er målet å levere tjenester med riktig balanse mellom digitale og fysiske arenaer for bistand, og å levere digitalt når det oppleves formålstjenlig. Dette tillater arbeidslivssenteret å levere tjenester og å dele erfaringer mellom seg mer effektivt. Representanter for arbeidslivssenteret opplever at det er viktig å kombinere digital bistand med fysisk bistand, og at en slik hybridvariant er å foretrekke i mye av deres bistand.

Tilsvarende erfaring har også en IA-rådgiver fra Nordland, hvor avstandene også er store. Det kan ta for lang tid å reise til virksomhetene for hver samling som inngår i bistanden, og å kunne levere digitalt er derfor viktig for å kunne levere effektiv bistand. Samtidig er utvikling av gode relasjoner til virksomhetene og å bygge tillit en viktig forutsetning for å gi god bistand, og det er lettere å oppnå dette gjennom fysiske møter. For enkelte arbeidslivssentre er altså erfaringene med digital bistand gode, men oftest i kombinasjon med fysiske delleveranser.

5. Bistandens form

En stor del av bistanden fra NAV Arbeidslivssenter gis til prioriterte bransjer, særlig i kommunal sektor. Dette er i tråd med føringene i IA-avtalen. Bistanden foregår gjennom møter med ledelsen, ofte sammen med en partsgruppe og i en del tilfeller også med utvidede personalgrupper. I tillegg gir sentrene mye bistand til store virksomheter på overordnet nivå, for eksempel gjennom sentrale partsgrupper eller samlinger med flere underenheter. I underkant av halvparten av de kartlagte virksomhetene har ikke fått prosessbistand. Mye av bistanden varer over flere år og fremstår i liten grad som tidsavgrenset. Dette synes ikke å være i tråd med intensjonen i IA-avtalen.

Arbeidsformen i NAV Arbeidslivssentrene har gjennomgått en betydelig utvikling i inneværende IA-periode. Siste IA-avtale gir føringer om overgang til økt grad av prosessorientert bistand, og fra langsiktige samarbeidsavtaler med enkelte IA-virksomheter til at alle virksomheter er potensielle mottakere av bistand fra arbeidslivssentrene. Bistanden fra arbeidslivssentrene skal i større grad være målrettet og tidsavgrenset.

Basert på kartleggingskjemaet beskriver vi i dette kapitlet formen på bistanden som arbeidslivssentrene har gitt til virksomheter våren 2022, herunder hvilket nivå i virksomhetene bistanden er rettet mot, bistandens varighet og omfang, og bistandens faser. Arbeidsformen vurderes i lys av føringene i IA-avtalen.

5.1 Antall virksomheter etter bransjer og fylker

Gjennom kartleggingskjemaene utfylt av IA-rådgivere ved alle NAV Arbeidslivssentre har vi fått oversikt over alle virksomheter som har fått bistand i perioden januar 2022–juni 2022. Alle virksomheter som har fått bistand, skal være dekket i kartleggingskjemaene, også de som bare har deltatt på samlinger med andre virksomheter, eller som bare har mottatt lederstøtte. For disse virksomhetene har IA-rådgiverne oppgitt informasjon om virksomheten, type bistand og omfanget av bistanden i løpet av

inneværende avtaleperiode, altså mellom november 2020 og oktober 2022.

Kartleggingskjemaet skiller mellom bistand til virksomheter på enhetsnivå og på overordnet nivå. Det siste er kun aktuelt for større virksomheter, for eksempel kommuner, hvor arbeidslivssentrene kan ha separate bistandsprosesser både på enhetsnivå (for eksempel i en gitt barnehage eller et gitt sykehjem) og på overordnet nivå (for eksempel med en overordnet styringsgruppe eller HR-avdelingen i kommunen). IA-rådgiverne er bedt om å fylle ut all bistand til overordnet nivå i en virksomhet i én samlet registrering, men bistand til underenheter skal registreres enkeltvis. Den samme kommunen kan derfor være registrert med flere virksomheter, men kun én gang med bistand til overordnet nivå i kommunen. Virksomhetsbegrepet er derfor noe vidt definert når vi benytter dette videre.

Kartleggingskjemaene er manuelt fylt ut, og det kan derfor være noen feil knyttet til registrering av virksomheter som gir små avvik fra virkeligheten. Det kan også være at IA-rådgiverne til en viss grad har lagt til grunn ulike vurderinger for hva som skal til for at noe skal registreres som bistand og hvordan ulike nivåer for bistand i virksomhetene er definert.

5.1.1 Kjennetegn ved mottakervirksomhetene

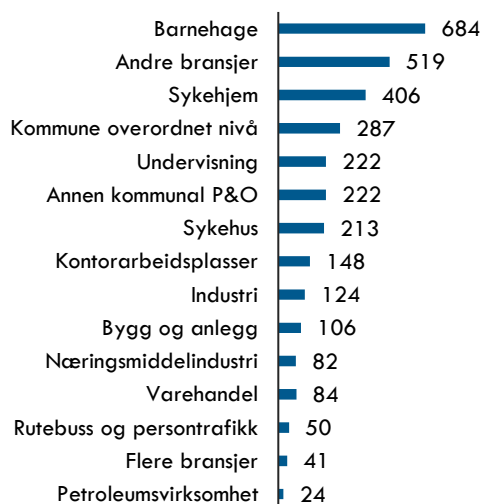
Med utgangspunkt i kartleggingskjemaene var det totalt 3 212 virksomheter som fikk bistand fra arbeidslivssentrene første halvår i 2022. Flere bransjer er representert med relativt mange virksomheter (Figur 5-1). Målt i antall virksomheter er barnehage den bransjen som får mest bistand fra arbeidslivssentrene. Virksomheter i barnehagebransjen utgjør rundt 21 prosent av alle bistanden fra arbeidslivssentrene i perioden januar 2022 til juni 2022.

Ett av de viktigste kriteriene for hvilke virksomheter som skal få bistand i henhold til IA-avtalen er antall tapte dagsverk. Fra kartleggingskjemaene er det ikke mulig å si om bistanden gis til de virksomhetene med høyest antall tapte dagsverk eller ikke. Det vi imidlertid kan se er at prioriterte bransjer utgjør en vesentlig del av bistanden, med barnehage, sykehjem og sykehus som noen av de største gruppene. Dette er bransjer som kjennetegnes av høyt fravær.

Generelt er en stor andel av bistanden fra arbeidslivssentrene tilknyttet kommunal sektor – 1 783 virksomheter, eller 56 prosent. Dette er vist i Figur 5-2. Statlig sektor utgjør rundt 5 prosent. Offentlig sektor utgjør dermed totalt cirka 61 prosent av virksomhetene som fikk bistand. Dette har trolig

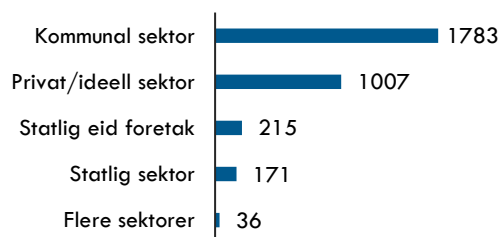
sammenheng med at arbeidslivssentrene skal prioritere virksomheter med et høyt antall tapte dagsverk, som i praksis innebærer en prioritering av større virksomheter – noe offentlige virksomheter på overordnet nivå ofte er. I tillegg kommer statlig eide foretak som utgjør nesten 7 prosent. Privat sektor står for cirka 31 prosent.

Figur 5-1: Antall virksomheter, etter bransje



Kilde: Oslo Economics, kartleggingsskjema. Figuren viser antall virksomheter der noe bistand ble gitt i løpet av perioden januar 2022 til juni 2022, fordelt etter bransje. Annen kommunal pleie og omsorg (P&O) inkluderer blant annet hjemmetjenester, omsorgsboliger og tannhelse. Andre bransjer inkluderer frisør (N=19) og bilbransjen (N=22). N=3 212.

Figur 5-2: Antall virksomheter, etter sektor

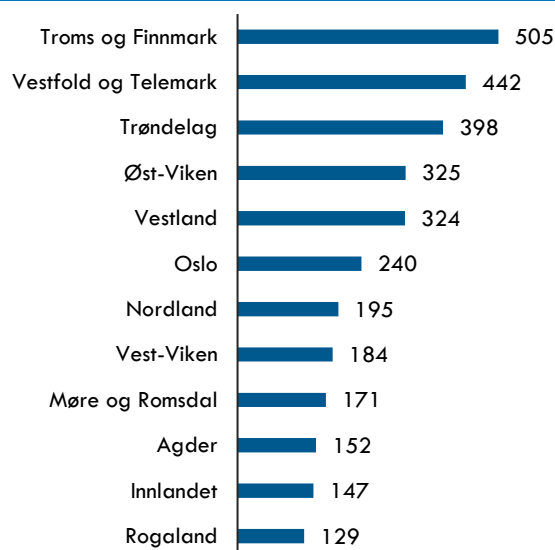


Kilde: Oslo Economics, kartleggingsskjema. Figuren viser antall virksomheter fordelt etter sektor. N=3 212

5.1.2 Fylkesvis fordeling av virksomheter

Antall virksomheter varierer også med fylke. Figur 5-3 viser at det er flest virksomheter som fikk bistand i Troms og Finnmark, samt Vestfold og Telemark. Disse to fylkene står samlet for cirka 30 prosent av alle virksomheter. Videre står Trøndelag for noe over 12 prosent av virksomhetene, og Øst-Viken og Vestland for rundt 10 prosent hver. Rogaland har færrest antall virksomheter som har mottatt bistand.

Figur 5-3: Antall virksomheter, etter fylke



Kilde: Oslo Economics, kartleggingsskjema. Figuren viser antall virksomheter fordelt etter fylke. N=3 212.

De fylkesvise forskjellene i antall virksomheter som har mottatt bistand kan skyldes flere forhold. I kapittel 4.2 så vi at fylkene har ulikt antall ansatte. De to fylkene med flest virksomheter som mottar bistand, Troms og Finnmark og Vestfold og Telemark, har imidlertid ikke et spesielt høyt antall ansatte i forhold til de andre fylkene. Ulik ressurstilgang er derfor trolig ikke den viktigste forklaringen på de fylkesvise forskjellene i antall virksomheter.

Forskjellene må trolig heller tilskrives ulik arbeidsform i fylkene. Fylkene som har flest virksomheter har også en høyere andel avsluttet og kortvarig bistand (se kapittel 5.4). Disse fylkene ser altså ut til å ha en raskere utskiftning av virksomheter de jobber med. Dette stemmer også med intervjuer med fylkene selv, hvor særlig informanter fra arbeidslivssenteret i Troms og Finnmark oppgir at de fortsatt leverer en del kortvarig bistand i form av kurs og foredrag når virksomheter etterspør dette. Noe av dette tilskrives de lange reiseavstandene. I Vestfold og Telemark oppgir informanter at det er fokus på at bistand skal vare i inntil tre måneder. I Tabell 5-5 ser vi at Troms og Finnmark og Vestfold og Telemark har mye avsluttet bistand i virksomheter der det ikke gis prosessbistand. I noen av disse virksomhetene leveres det for eksempel kurs, men som Tabell 5-5 også viser så er det mange av disse som aldri har innledende møter eller igangsetter bistand.

I tillegg til ulike arbeidsmåter kan også egenskapene hos virksomhetene som velges og prioriteres for bistand ha betydning for antall virksomheter per rådgiver. For eksempel kan det være rimelig å anta at å arbeide med virksomheter med færre ansatte tar mindre tid, og at hver IA-rådgiver dermed får tid til å gi bistand til flere ulike virksomheter. Som nevnt er

virksomheter her et ganske vidt begrep, som omfatter alt fra store virksomheter, som en hel kommune, til små virksomheter med få ansatte.

Vi kan imidlertid heller ikke avskrive at ulik praksis mellom fylkene for utfylling av kartleggings skjemaet kan forklare noen av forskjellene. Det kan være ulik oppfatning mellom fylkene i hva som avgrenser en virksomhet fra en annen.

5.2 Bistand til ulike nivåer i virksomhetene

Bistand fra NAV Arbeidslivssentre leveres på ulike nivåer i virksomheter. Hvordan det er hensiktsmessig å innrette bistanden varierer mellom ulike typer virksomheter. Vi skiller mellom bistand til overordnet virksomhetsnivå og bistand til enhetsnivå. Av de 3 212 virksomhetene som har mottatt bistand våren 2022, har 820 av virksomhetene (26 prosent) fått bistand på overordnet nivå i virksomheten (se Tabell 5-1). De resterende 2 392 virksomhetene (74 prosent) som har fått bistand er virksomheter på enhetsnivå. Dette inkluderer virksomheter som er underenheter av større virksomheter, for eksempel en barnehage som del av en kommune, eller en avdeling i en større virksomhet, og frittstående enkeltvirksomheter. Sistnevnte er virksomheter som kun består av én enkelt enhet og ikke har noe overordnet nivå.

Tabell 5-1: Antall virksomheter, etter sektor og nivå for bistand i mottakervirksomhetene

Sektor	Enhetsnivå	Overordnet	Totalt
Kommunal	1 340	443	1 783
Privat/ideell	758	249	1 007
Statlig	105	66	171
Statlig eid	166	49	215
Flere	23	13	36
Total	2 392	820	3 212

Kilde: Oslo Economics, kartleggings skjema. Tabellen viser antall virksomheter fordelt på nivå for bistanden og sektor. N=3 212.

Bistand til overordnet virksomhetsnivå er gjerne til en styringsgruppe som har overordnet ansvar for flere enheter eller mindre virksomheter, for eksempel i en kommune eller på et sykehus. Særlig for kommuner er det vanlig at IA-rådgivere jobber langsiktig sammen med en styringsgruppe for å ha oversikt over og prioritere IA-innsatsen fra arbeidslivssenteret i kommunen. En IA-rådgiver vi har snakket med sitter for eksempel i IA-utvalg for en kommune som vedkommende har jobbet med i 20 år, hvor hen bistår kommunen med det overordnede IA-arbeidet og har et «helikopterperspektiv» på status i kommunen.

Bistand til overordnet virksomhetsnivå er dermed ikke nødvendigvis direkte bistand til å redusere sykefravær, men kan være prosesser knyttet til å identifisere aktuelle enheter for bistand/innvalg.

Bistand på overordnet nivå kan også ha formål om å redusere sykefravær, for eksempel ved å gjennomføre møter eller samlinger med representanter fra ulike underenheter, HR-avdelinger eller andre overordnede deler av virksomheten. Dette gjelder for eksempel bistand til flere barnehager i en kommune, hvor partene fra kommunens barnehager kan bli invitert til samlinger som arbeidslivssenteret fasiliteter. Dette er et eksempel på en såkalt «train the trainer»-tilnærming, hvor målet er å nå ut til mange ansatte gjennom å lære opp ledere, tillitsvalgte og verneombud i å arbeide med sykefravær og arbeidsmiljø, slik at de kan formidle kunnskap til sine respektive ansattgrupper.

Bistand til enhetsnivå i virksomheter innebærer bistand til en underenhet i en større virksomhet eller til en frittstående enkeltvirksomhet. Dette innebærer oftere direkte bistand med å redusere sykefravær, enten gjennom kunnskapsformidling, prosessarbeid eller en kombinasjon av dette. Bistanden kan inneholde møter eller samlinger med leder, partsgruppe og/eller ansattgruppe i den enkelte enheten, og er i utgangspunktet skreddersydd til den enhetens behov.

Bistand på overordnet virksomhetsnivå og på enhetsnivå vil i mange tilfeller foregå parallelt, ettersom en styringsgruppe på overordnet nivå i samråd med en IA-rådgiver, velger hvilke enheter som har størst behov for bistand. Flere av våre casevirksomheter er eksempler på kommunale virksomheter eller avdelinger i større virksomheter hvor leder for enheten har blitt kontaktet av HR-avdelingen i kommunen eller den overordnede virksomheten, med forslag om å inngå et samarbeid med NAV Arbeidslivssenter. I disse tilfellene har bakgrunnen vært et identifisert behov fra den overordnede virksomheten, for eksempel for å forbedre sykefraværet eller løse opp i utfordringer med arbeidsmiljøarbeidet.

Bistand på enhetsnivå utgjør flertallet av virksomheter i alle sektorer (Tabell 5-1) og alle bransjer (Tabell 5-2). Unntaket er «Kommune overordnet» som per definisjon er på overordnet nivå. Det er imidlertid et skille mellom bistand til bransjer der virksomhetene typisk er private, som industri, varehandel og petroleumsvirksomhet, og bransjer der mange virksomheter er kommunale eller statlige, som sykehjem, sykehus, og undervisningsinstitusjoner. I de typisk private bransjene er fordelingen mellom bistand på overordnet nivå og enhetsnivå jevnere (rundt 2/3 er enhetsnivå), mens i de mer kommunale/ statlige

bransjene utgjør enhetsnivå en større andel av bistanden (rundt 4/5). Dette skyldes nok i noen grad at «Kommune overordnet» er skilt ut som en egen bransje. «Kommune overordnet» er bistand til kommunal sektor, overordnet nivå, med bransje registrert som enten «Flere bransjer» eller «Andre bransjer». Innenfor disse kategoriene kan det være noen barnehager, men det vet vi ikke. Bistand på overordnet nivå i kommunal sektor, der bransjen er registrert som barnehage, er derimot registrert som «Barnehage» i Tabell 5-2.

Tabell 5-2: Antall virksomheter, etter bransje og nivå for bistand

Bransje	Enhet	Overordnet
Barnehage	601	83
Andre bransjer	420	99
Sykehjem	344	62
Annen kommunal P&O	222	0
Undervisning	197	25
Sykehus	161	52
Kontorarbeidsplasser	91	57
Bygg og anlegg	82	24
Industri	77	47
Næringsmiddelindustri	57	25
Varehandel	55	29
Rutebuss og persontrafikk	41	9
Flere bransjer	28	13
Petroleumsvirksomhet	16	8
Kommune overordnet	0	287
Total	2 392	820

Kilde: Oslo Economics, kartleggingsskjema. Tabellen viser antall virksomheter fordelt på nivå for bistanden og bransje. N=3 212

5.2.1 Antall unike virksomheter som mottar bistand

For di virksomhetsbegrepet i kartleggingsskjemaet er noe bredt er det også nyttig å si noe om antallet unike virksomheter som får bistand. På grunn av måten virksomheter er registrert i kartleggingsskjemaet på er dette imidlertid en litt krevende øvelse. For eksempel kan bistand til overordnet nivå i en kommune involvere samlinger der kommunens åtte sykehjem har deltatt. Dette er imidlertid kun registrert som én virksomhet på overordnet nivå, dersom bistanden ikke også har inkludert prosesser rettet mot den enkelte underenhet alene. Bistanden når dermed potensielt bredere ut enn det kartleggingsskjemaet indikerer, uten at vi har fullstendig oversikt over dette. I tillegg tyder en

manuell gjennomgang av registreringene på at det kan være noen tilfeller av dobbeltregistrering, hvor den samme virksomheten er registrert flere ganger, både når det gjelder overordnet virksomhetsnivå og underenheter.

Virksomhetsnivå er inndelt i tre kategorier: overordnet virksomhetsnivå, underenhet, og frittstående enkeltvirksomhet. 433 av de 3212 virksomhetene i kartleggingsskjemaet er registrert som frittstående enkeltvirksomheter. Ved å undersøke navnene finner vi at disse består av 423 unike virksomheter. Det er 1 959 virksomheter som er registrert som underenheter, og en manuell gjennomgang av navnene på disse viser at 1 867 er unike. Reelt sett er trolig flere av underenhetene unike. Av de 92 virksomhetene som ikke har unike navn er en del knyttet opp til en kommune. For eksempel er det for ett kommunenavn registrert bistand til seks underenheter, som trolig er seks ulike underenheter, men vi kan ikke skille de på navn og kan derfor ikke garantere at de er ulike enheter. Derfor er bare en av kommunens registreringer antatt å være en unik virksomhet i dette tilfellet. Noe av dobbelttelling av virksomheter kan også skyldes feil registrering i kartleggingsskjemaet.

Det er 820 virksomheter på overordnet nivå. Som nevnt kan hver av disse registreringene innebære bistand til flere underenheter. Derfor er det vanskelig å si noe om hvor mange underenheter som er involvert i bistanden til overordnet virksomhetsnivå. Det vi derimot kan si er at mange av de overordnede virksomhetsnivåene er kommuner. Vi kan identifisere bistand til 208 av Norges 356 kommuner på overordnet nivå, altså har cirka 60 prosent av kommunene fått bistand fra NAV Arbeidslivssenter første halvår 2022. 13 av Oslos 15 bydeler har fått bistand i samme periode. Det gis også bistand på overordnet nivå til seks fylkeskommuner. Basert på navn er 783 av de 820 virksomhetene unike.

Summerer vi opp kan vi si at i henhold til kartleggingsskjemaet så ga NAV Arbeidslivssenter våren 2022 bistand til minst 3 073 ulike virksomheter. I videre analyser vil vi likevel utnytte hele kartleggingsskjemaet, fordi det gir et tydeligere bilde av bistanden som faktisk har blitt levert, og kommer til å snakke om en total på 3 212 virksomheter, selv om ikke alle disse er unike.

5.3 Arenaer for bistand

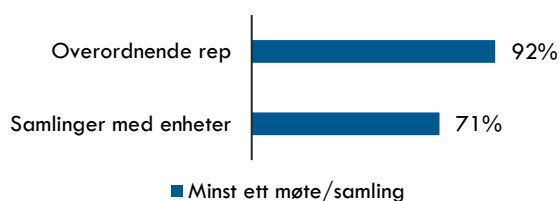
5.3.1 Arenaer for bistand til overordnet nivå

Når det gis bistand til overordnet virksomhetsnivå blir det i 92 prosent av virksomhetene gjennomført møter med representanter på overordnet nivå, for eksempel en overordnet ledelsesgruppe eller en overordnet partsgruppe (Figur 5-4). Det meste av bistanden på

overordnet nivå som ikke er registrert med møter med overordnede representanter mangler enten et utfyllt svar eller har enda ikke igangsatt bistanden.

Bistand til overordnet virksomhetsnivå kan innebære at det gjennomføres samlinger med flere enheter. Dette er tilfellet i 71 prosent av virksomhetene på overordnet nivå, noe som indikerer at andre deler av virksomheten stort sett blir involvert i slik bistand. Det er relativt stor spredning knyttet til hvor mange enheter som deltar i disse samlingene (Tabell 5-3). I virksomhetene der vi har informasjon om antall samlinger er det i 30 prosent av virksomhetene mellom 2-5 enheter som har deltatt. I nesten 40 prosent av virksomhetene er det flere enn 10 enheter som har deltatt, og kun 11 prosent av virksomhetene har samlinger for én enhet.

Figur 5-4: Andel bistand til overordnet nivå, etter aktører som har vært involvert i bistanden



Kilde: Oslo Economics, kartleggingsskjema. Figuren viser hvilke arenaer bistanden har blitt gitt på, som andelen av virksomheter med bistand på overordnet nivå. N= 820.

Tabell 5-3: Antall enheter som deltar på samlinger

Antall enheter	Antall samlinger
1 enhet	64
2–5 enheter	177
6–10 enheter	122
11–20 enheter	103
Mer enn 20 enheter	111

Kilde: Oslo Economics, kartleggingsskjema. Antall enheter på samlinger i virksomheter der det gjennomføres samlinger. N=577.

5.3.2 Arenaer for bistand til enkeltenheter

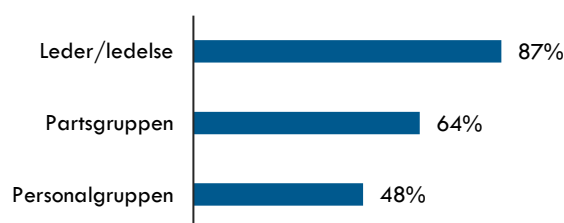
Bistand til en enkeltenheter kan også rettes mot ulike nivåer eller aktører i enheten. Vi har kategorisert bistanden til enkeltenheter etter hvilke aktører i enheten som har vært involvert i kontakten med arbeidslivssenteret; leder eller ledelse, partsgruppen og personalgruppen. I mange av tilfellene er flere typer aktører involvert i bistanden.

Blant de 2 392 virksomhetene som har fått bistand på enhetsnivå, har 87 prosent inkludert minst ett møte med representanter fra ledelsen (Figur 5-5). I noen tilfeller er bistanden kun rettet mot leder i

virksomheten. Slik lederstøtte omhandler ofte håndtering av sykefraværssaker eller andre utfordringer ledere måtte ha, hvor bistandsarenaen kan være ulike former for møter mellom IA-rådgiver og leder. Flere ledere opplever slik støtte som viktig og nyttig.

Noen av virksomhetene der det ikke er registrert møter med leder eller ledelse, har tom registrering, men ni prosent av virksomhetene er registrert med «(Ingen møter)» med leder eller ledelse. For virksomhetene som ikke er registrert med møter med leder eller ledelse har det blitt gjennomført minst ett møte med partsgruppen i 40 prosent av tilfellene.

Figur 5-5: Andel av bistand til enkeltenheter, etter aktører som har vært involvert i bistanden



Kilde: Oslo Economics, kartleggingsskjema. Figuren viser hvilke arenaer bistanden har blitt gitt på, som andelen av virksomheter med bistand på enhetsnivå. N= 2 392.

Partsgruppen er involvert i 64 prosent av virksomhetene. Partsgruppen involveres altså i de fleste virksomhetene, i tråd med IA-veilederen som anser partsgruppen som en nøkkel for godt og bærekraftig arbeidsmiljø- og sykefraværarbeid. Denne bistandsformen lar IA-rådgiveren jobbe tett med aktørene som har hovedansvar for å håndtere sykefraværssaker og å utvikle arbeidsmiljøet i det daglige, og sørge for at de har gode rutiner og fagressursene som trengs for å drive IA-arbeidet videre. Det er samtidig et betydelig antall virksomheter hvor partsgruppen ikke er blitt involvert.

Videre innebærer 48 prosent av bistanden til enkeltenheter involvering av personalgruppen. Enten alle eller grupper av ansatte i enheten. Slike møter med personalgruppen kommer gjerne i tillegg til møter med ledelsen og partsgruppen. Møter med personalet benyttes ofte til kunnskapsformidling fra IA-rådgiver til personalet, for eksempel knyttet til rettigheter og plikter ved sykefravær, men kan også innebære involvering av de ansatte i form av plenumsdiskusjoner og gruppearbeid. Ofte legger IA-rådgiver til rette for refleksjon hos de ansatte og påfølgende innhenting av innspill, med bruk av ulike fagressurser. Slike personalmøter med IA-rådgiver til stede kan også være en arena hvor partsgruppen kan øve på å ta ekstra ansvar og utvikle sine roller med tett veiledning fra IA-rådgivere.

I 94 prosent av virksomhetene der det har vært møter med partsgruppen er det også gjennomført møter med leder eller ledelse. Tilsvarende er det i 96 prosent av virksomhetene med møter i personalgruppen også møter med leder eller ledelse. Partsgruppen er involvert i 89 prosent av virksomhetene der personalgruppen er involvert, og i 70 prosent av virksomhetene der det er gjennomført minst ett møte med leder eller ledelse.

5.4 Bistandens varighet

Av de 3 212 virksomheten som hadde bistanden våren 2022, var litt over 40 prosent bistanden avsluttet innen oktober 2022 (tidspunktet kartleggingsskjemaet ble fylt ut). 82 prosent av den avsluttede bistanden er på enhetsnivå, og 18 prosent på overordnet nivå. For 1 204 av 1 381 av virksomhetene med avsluttet bistand har vi informasjon om start- og sluttdato, og kan si noe om varigheten på bistanden. For 1 616 av 1 659 virksomheter som var registrert som pågående bistand, har vi startdato, slik at vi kan si noe om varighet. For 172 virksomheter vet vi ikke om bistanden er pågående eller avsluttet.

Figur 5-6 viser bistandens varighet, fordelt på avsluttede og pågående bistand og virksomhetsnivå. For bistand som begynte før november 2020 har vi ikke nøyaktig startdato, slik at tallene som vises er et minimum av faktisk varighet. Dette gjelder bare for bistand med varighet på minst ett år, siden bistanden må ha vært pågående en gang i løpet av perioden januar 2022 til juni 2022 for å være registrert i kartleggingsskjemaet. For pågående bistand er varigheten regnet fra startdato til oktober 2022, slik at varigheten når disse faktisk avsluttes vil være lengre enn det som er registrert her.

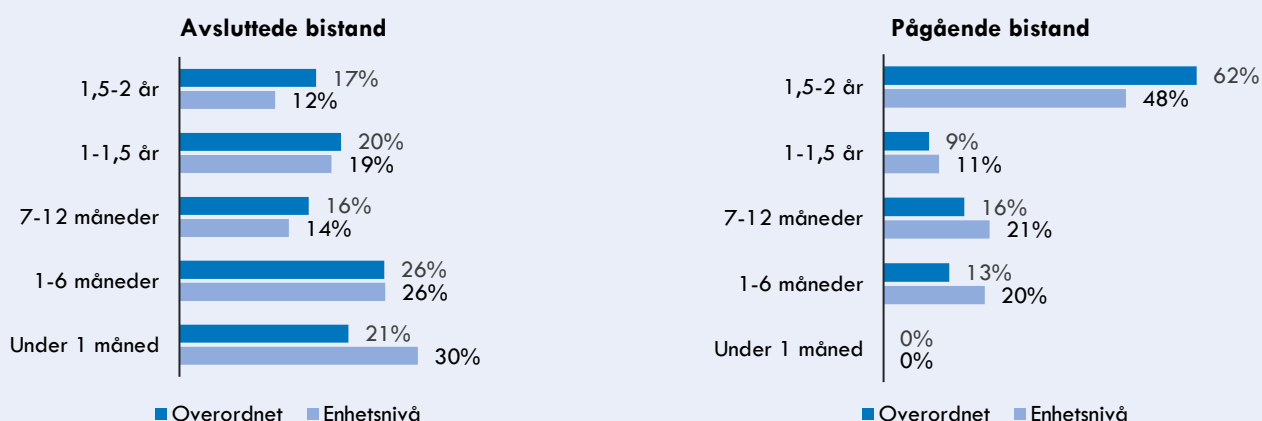
Som vi ser av figuren har den pågående bistanden betydelig lengre varighet enn den avsluttede. Dette kan delvis forklares av karakteristikker ved den avsluttede bistanden. Av virksomheter med avsluttet bistand, på begge nivåer, med varighet på under én

måned, har kun 38 prosent hatt innledende møte og bare 19 prosent har igangsatt bistand. Dette tyder på at en del bistand aldri kommer helt i gang. Dette kan for eksempel være møter der arbeidslivssentrene forsøker, men ikke lykkes med å selge seg inn. Altså gis det ikke egentlig bistand. I avsluttet bistand der varigheten er under ett år er også bare 25 prosent av bistanden prosessbistand, altså er det trolig snakk om mye kortvarige kurs. Det kan også se ut til at bistand på overordnet nivå har noe lengre varighet, noe som er å forvente da bistand til overordnet nivå kan være koordinering mot mer spesifikk bistand til enkeltenheter.

Virksomheter med pågående bistand utgjør flertallet av de registrerte virksomheten, og uavhengig av nivå for bistand har omtrent halvparten en varighet på halvannet år eller mer. At en så stor andel av den pågående bistanden har lang varighet, kan henge sammen med flere faktorer. Det er en betydelig høyere andel av den pågående bistanden som inneholder prosessbistand (72 prosent), sammenlignet med den avsluttede bistanden (32 prosent). Det er rimelig å anta at prosessbistand kan ta mer tid enn gjennomføring av en del typer kurs. Fra intervjuene vet vi også at det er flere virksomheter med pågående bistand der det ikke er avtalt en sluttdato, hvor virksomhetene har en jevn og kontinuerlig dialog med arbeidslivssenteret. Dette gjelder spesielt i større virksomheter på overordnet nivå, som sykehus. Lengden på den pågående bistanden kan også forklares av forsinkelser på grunn av pandemien.

Som nevnt i kapittel 5.1 er det store fylkesvise forskjeller i antallet virksomheter som mottar bistand våren 2022. Dette kan ha sammenheng med varigheten. Troms og Finnmark og Vestfold og Telemark har både de høyeste antallet virksomheter og de høyeste antallet virksomheter der bistanden er avsluttet. Dette gir også de høyeste andelen avsluttet bistand. I henholdsvis 63 og 52 prosent av Troms og Finnmark og Vestfold og Telemark sine registrerte virksomheter er bistanden avsluttet (Tabell 5-4). Totalt

Figur 5-6: Bistandens varighet, etter avsluttet bistand (venstre) og pågående bistand (høyre), fordelt på nivå for bistanden



Kilde: Oslo Economics, kartleggingsskjema. Figurene viser andel virksomheter etter varighet på bistand, for hhv avsluttet og påbegynt bistand. Fordi vi ikke har startdato på bistand som startet før november 2020, og ikke sluttdato på pågående bistand, er de oppgitte tallene et minimum av varighet. Reell varighet kan være lenger. N avsluttet bistand på enhetsnivå = 981 virksomheter, N avsluttet bistand overordnet = 223 virksomheter. N pågående bistand enhetsnivå = 1 104 virksomheter, N pågående bistand overordnet = 512 virksomheter.

Tabell 5-4: Avsluttet bistand fordelt etter fylke

Fylke	Antall avsluttet	Andel avsluttet	Varighet under én mnd.
Troms og Finnmark	316	63 %	136
Vestfold og Telemark	232	52 %	70
Trøndelag	160	40 %	32
Vestland	148	46 %	31
Øst-Viken	131	40 %	5
Agder	77	51 %	18
Vest-Viken	68	37 %	12
Møre og Romsdal	60	35 %	7
Oslo	59	25 %	18
Nordland	55	28 %	5
Innlandet	45	31 %	2
Rogaland	30	23 %	3
Totalt	1 381	43 %	339

Kilde: Oslo Economics, kartleggingsskjema. Tabellen viser antall virksomheter med avsluttet bistand andel av totalt antall virksomheter disse utgjør, samt antall virksomheter der avsluttet bistand hadde varighet på under én måned, fordelt på fylke.

antall virksomheter per fylke er vist i Figur 5-3. Det kan tyde på at disse fylkene har en høyere utskifting av virksomheter, og da trolig også gir kortere bistand, eller gir bistand som på annet vis har mindre omfang. Som vist i Tabell 5-4 har mye av den avsluttede bistanden varighet på under én måned. Rogaland har færrest virksomheter der bistanden har blitt avsluttet, og den laveste andelen avsluttet bistand, på 23 prosent. Bare ett fåtall av virksomhetene har fått bistand i under én måned. Det er altså en tydelig sammenheng mellom antall virksomheter som mottar bistand og antall, men også andelen av disse som er avsluttet.

I virksomheter med avsluttet bistand der vi har informasjon om varighet er det 28 prosent som har varighet under én måned. I Troms og Finnmark og Vestfold og Telemark er tilsvarende andel på henholdsvis 49 og 35 prosent. Samlet tyder dette altså på at fylkene som gav bistand til mange virksomheter i perioden januar 2022 til juni 2022 også har avsluttet bistanden til flere av disse, og at bistanden som gis er kortere. Dette er med på å forklare de store fylkesvise forskjellene i antall virksomheter, og kan også tyde på ulike arbeidsmetoder i fylkene.

For den pågående bistanden er det ikke indikasjoner på at fylker som Troms og Finnmark og Vestfold og Telemark har bistand med kortere varighet enn andre fylker. Dette kan for eksempel indikere at disse gir en del bistand som avsluttes raskt, men at de også gir bistand på samme form som i andre fylker. Undersøkelsen av bistandens omfang vil gi mer informasjon om dette.

5.5 Bistandens omfang

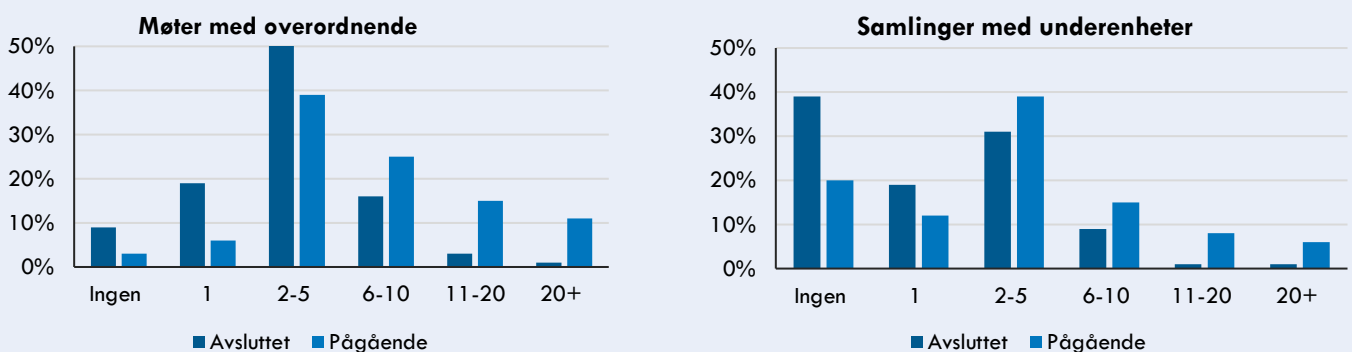
5.5.1 Omfang av bistand på overordnet nivå

For avsluttet bistand i virksomheter på overordnet nivå der vi har informasjon om antall møter, har 90 prosent inkludert minst ett møte overordnede representanter (venstre i Figur 5-7). Halvparten av den avsluttede bistanden bestod av 2-5 møter, og 20 prosent bestod av mer enn 5 møter.

Av pågående bistand til virksomheter på overordnet nivå, er det flere som har bestått av mer enn ti møter. For pågående bistand har det i 26 prosent av virksomhetene vært over ti møter. Til sammenlikning har bare 4 prosent av virksomhetene med avsluttet bistand over ti møter. Dette kan henge sammen med at den pågående bistanden generelt har lengre varighet enn den avsluttede som vi så i Figur 5-6.

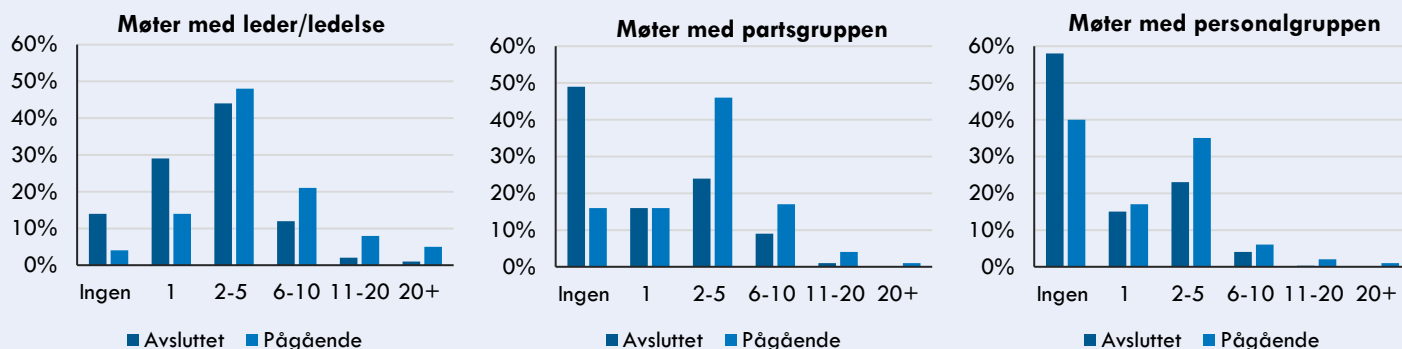
Et flertall av virksomhetene på overordnet nivå får også bistand i form av samlinger med representanter fra flere enheter, som vist til høyre i Figur 5-7. 61 prosent av bistanden som er avsluttet og 80 prosent av den pågående bistanden har inkludert slike

Figur 5-7: Andel virksomheter på overordnet nivå, fordelt på antall møter (venstre) og antall samlinger med underenheter (høyre)



Kilde: Oslo Economics, kartleggingsskjema. Figurene viser andel virksomheter etter antall møter med overordnede representanter og samlinger med enheter, for hhv avsluttet og pågående bistand. N avsluttet bistand = 280, N pågående bistand = 510

Figur 5-8: Andel virksomheter på enhetsnivå fordelt på antall møter med ulike aktører, leder/ledelse (venstre), partsgruppen (midten) og personalgruppen (høyre)



Kilde: Oslo Economics, kartleggings skjema. Figurene viser andel virksomheter etter antall møter med overordnede representanter og samlinger med enheter, for hhv avsluttet og pågående bistand. N avsluttet bistand = 925 virksomheter, N pågående bistand = 1 170 virksomheter.

samlinger. Når det gjennomføres samlinger er det som oftest 2–5 deltakende enheter (se Tabell 5-3).

Vi har også sett på omfanget av bistand på overordnet nivå fordelt etter fylke. Det ser ut til å være lite systematiske forskjeller mellom fylkene som er egnet til å forklare de fylkesvise forskjellene i antall virksomheter. Det er likevel verdt å bemerke at det i Troms og Finnmark, Vestland, Vestfold og Telemark og Agder, i flere virksomheter der bistanden er avsluttet, ikke er avholdt noen møter med overordnede representanter. Med unntak av Møre og Romsdal har likevel alle fylker som oftest 2–5 møter med overordnede representanter i bistand som er avsluttet.

En mer detaljert oversikt over hvor mange møter og samlinger arbeidslivssentrene har hatt i bistand til virksomheter på overordnet nivå, i løpet av toårsperioden, vises i Tabell 0-1 i Vedlegg A.

5.5.2 Omfang av bistand på enhetsnivå

I avsluttet bistand til virksomheter på enhetsnivå har 86 prosent hatt minst ett møte med leder eller ledelsen (venstre i Figur 5-8). De fleste har enten ett (29 prosent) eller 2–5 (44 prosent) møter med leder eller ledelse. For pågående bistand har 96 prosent av virksomhetene hatt minst ett møte med leder eller ledelsen og flertallet har hatt enten 2–5 møter (48 prosent) eller 6–10 møter (21 prosent). Det er også på enhetsnivå klare tendenser til at pågående bistand har større omfang. For avsluttet bistand har 31 prosent hatt en varighet på ett år eller mer, for pågående bistand gjelder dette 54 prosent (vist i Figur 5-6).

I avsluttet bistand på enhetsnivå har så vidt over halvparten møter i partsgruppen, mens tilsvarende andel er 84 prosent for pågående bistand (midten av Figur 5-8). I nesten halvparten av virksomhetene med pågående bistand er det gjennomført 2-5 møter. Igjen innebærer altså den pågående bistanden større omfang enn de avsluttede.

Personalgruppen involveres også i større grad i pågående bistand. I 42 prosent av virksomhetene på

enhetsnivå der bistanden er avsluttet er det gjennomført minst ett møte med personalgruppen. Tilsvarende andel er 60 prosent for pågående bistand. I bistand der det er møter med personalgruppen har det også vært møter med partsgruppen i 96 prosent av tilfellene, og da har det også som hovedregel vært møter med leder eller ledelse.

Ser vi på de fylkesvise forskjellene i omfang, er det ingen veldig tydelige trender. For avsluttet bistand ser det ut til at det i Troms og Finnmark, Vestfold og Telemark, Oslo og Agder er en høyere andel bistand der det ikke har blitt gjennomført møter med ledere/ledelsen. Vi kan også se av Tabell 5-5 at

Tabell 5-5: Innledet-, igangsatt-, og prosessbistand i avsluttet bistand, fordelt etter fylke

Fylke	Innledende møte	Igangsatt bistand	Prosessbistand
Møre og Romsdal	85 %	57 %	29 %
Innlandet	84 %	71 %	73 %
Agder	84 %	44 %	35 %
Vest-Viken	84 %	57 %	46 %
Rogaland	80 %	57 %	47 %
Trøndelag	79 %	59 %	41 %
Oslo	75 %	27 %	33 %
Øst-Viken	71 %	53 %	34 %
Nordland	71 %	52 %	23 %
Troms og Finnmark	56 %	42 %	25 %
Vestland	55 %	43 %	31 %
Vestfold og Telemark	48 %	46 %	26 %

Kilde: Oslo Economics, kartleggings skjema. Tabellen viser andelen virksomheter der det er markert «Ja» på at bistand er innledet og/eller igangsatt og/eller det er gitt prosessbistand, fordelt etter fylke, avsluttet bistand. N=1 355.

fylkene som har avsluttet bistanden i mange virksomheter, også sjeldnere har hatt innledende møter og sjeldnere har igangsatt bistand.

En detaljert oversikt over antall møter mellom arbeidslivssenteret og ulike aktører i forbindelse med bistand på enhetsnivå vises i Tabell 0-2 i Vedlegg A.

5.6 Bistandens faser

Kartleggings skjemaene sier også noe om hvor langt i bistanden de ulike virksomhetene har kommet. Tabell 5-6 viser andelen av virksomheter, fordelt på virksomhetsnivå, der ulike faser/milepæler er registrert som «Ja». Som tabellen viser har de fleste virksomhetene hatt ett innledende møte, men jo lengre ut vi kommer i fasene, jo færre har gjennomført disse. Det er også verdt å merke seg at blant de som ikke er i kategorien «Ja» i de ulike fasene er det en del virksomheter der spørsmålet er registrert som «Ikke relevant». For eksempel er 5 prosent av virksomhetene registrert med «Ikke relevant» på spørsmålet om bistanden er igangsatt. For noen virksomheter er det heller ikke registrert svar på spørsmålet. Bistanden kan derfor reelt sett være igangsatt i flere virksomheter enn indikert i tabellen.

Tabell 5-6: Andel virksomheter som har gjennomført gitte faser i en leveranse

Milepæl	Enhetsnivå	Overordnet
Innledende møte	79 %	88 %
Kartlegging	70 %	75 %
Plan for bistand	62 %	71 %
Igangsatt bistand	66 %	72 %
Evaluering	33 %	44 %
Pågående	49 %	66 %

Kilde: Oslo Economics, kartleggings skjema. Andel virksomheter der milepælene er registrert som «Ja», på ulike virksomhetsnivå.

Det er også store forskjeller mellom pågående og avsluttet bistand i gjennomførte faser. På enhetsnivå er forskjellen på andelen «Ja» vist til venstre i Figur 5-9. For pågående bistand er det gjennomgående en større andel virksomheter som har gjennomført de ulike milepælene, sammenliknet med avsluttet bistand. Dette gjelder også for bistand på overordnet nivå (se høyre side av Figur 5-9).

Innledende kontakt

I den innledende kontakten med virksomhetene avtaler IA-rådgiver gjerne en uforpliktende prat om hvilke behov virksomheten har og hvordan arbeidslivssenteret kan hjelpe dem i å imøtekomme disse. En slik

samtale kan gjennomføres per telefon, eller i fysiske møter med leder eller partsgruppen. I denne fasen vektlegger flere IA-rådgivere viktigheten av å avklare og forankre mulighetene for bistand, herunder hvilke behov som eksisterer, hvilke løsninger som kan tas i bruk, hva som forventes av virksomheten og hva som forventes av NAV Arbeidslivssentre. På bakgrunn av en slik innledende samtale kan virksomhetene få tid til å beslutte om de ønsker å inngå et samarbeid eller ikke. Hvis et samarbeid er ønskelig, vil man arrangere et nytt møte for å planlegge rammene for bistanden.

Fra Tabell 5-6 ser vi at det i 79 prosent av virksomhetene på enhetsnivå er blitt gjennomført et innledende møte. På overordnet nivå er innledende møte blitt holdt i 88 prosent av virksomheten. Dette indikerer at det kan finnes virksomheter i kartleggings skjemaet der det kun er opprettet kontakt. Det er imidlertid store forskjeller mellom pågående og avsluttet bistand. For den pågående bistanden er innledende møte blitt gjennomført i 94 prosent av virksomhetene på enhetsnivå og 92 prosent på overordnet nivå. For avsluttet bistanden er tilsvarende tall henholdsvis 62 og 80 prosent. Som tidligere nevnt tyder dette på at bistanden i flere virksomheter aldri kom i gang. Merk at det også er virksomheter der det ikke er registrert innledende møte som likevel har hatt kartlegging, laget en plan eller igangsatt bistand, men dette gjelder for en begrenset andel virksomheter.

Kartlegging

Etter det innledende møte gjennomføres typisk en kartlegging. Kartleggingen innebærer en vurdering av virksomhetens behov, i noen tilfeller gjennom bruk av kartleggings skjemaer eller andre verktøy for å identifisere behov. Hvor mye tid som brukes på kartlegging og hvem som involveres i en slik prosess varierer fra virksomhet til virksomhet. Noen ganger gjøres dette bare mellom leder og IA-rådgiver, men ofte involveres også partsgruppen. Kartlegging er gjennomført i litt over 85 prosent av virksomhetene med pågående bistand, og i litt over 50 prosent av virksomheten der bistanden er avsluttet.

Gjennomføring

Både innledende møte og kartlegging er en opptakt til selve bistanden fra NAV Arbeidslivssenter, som i mange tilfeller leder til en plan for bistanden. I 62 prosent av virksomhetene på enhetsnivå er det laget en plan for bistanden, tilsvarende i 71 prosent av virksomhetene på overordnet nivå. Også her er det store forskjeller mellom pågående og avsluttet bistand. Neste steg er å sette i gang bistanden. Blant virksomhetene i kartleggings skjemaet er bistand igangsatt i 66 prosent av virksomhetene på enhetsnivå og i 72 prosent av virksomhetene på overordnet nivå, se Tabell 5-6. 70 prosent av virksomhetene der bistand ikke er igangsatt er markert som avsluttet i

kartleggings skjemaet. De fleste av disse (75 prosent) er i fylkene Troms og Finnmark, Vestfold og Telemark, Vestland, Trøndelag og Øst-Viken, hvorav Troms og Finnmark står for den største andelen. Det kan se ut som at Troms og Finnmark i større grad har registrert bistand som aldri har kommet i gang enn de andre fylkene.

Evaluering av bistanden gjennomføres både underveis og i etterkant. Mange har løpende evalueringer, spesielt i mer omfattende og langvarige prosesser. Uavhengig av hvor langt i bistanden en virksomhet har kommet har evaluering blitt gjennomført i 33 prosent av virksomhetene på enhetsnivå, og i 44 prosent av virksomhetene på overordnet nivå (Tabell 5-6).

Avslutning av bistand

For bistand til virksomheter på enhetsnivå er 49 prosent registrert som pågående i Tabell 5-6, og 66 prosent av virksomhetene på overordnet nivå. For virksomheter der bistanden har blitt avsluttet har en evaluering av bistanden blitt gjennomført i 27 prosent av tilfellene for virksomheter på enhetsnivå, og i 38 prosent av tilfellene for virksomheter på overordnet nivå. Dette vil si at evalueringer oftere foregår i pågående bistand, der evalueringer er gjennomført blant 38 prosent av virksomheten på enhetsnivå, og i 47 prosent av virksomhetene på overordnet nivå. Dette henger trolig sammen med at det ikke er like relevant med evaluering av kortere bistand eller bistand som aldri blir igangsatt.

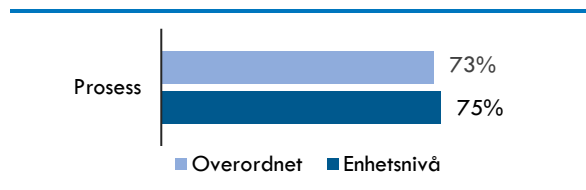
5.6.1 Prosessbistand versus kunnskapsformidling

Omfanget og lengden på bistanden kan også ha sammenheng med innholdet i bistanden. Vi kan grovt skille mellom to typer innhold: prosessbistand og kunnskapsformidling. De fleste arbeidslivssentrene har i løpet av perioden skiftet fokus fra å levere kurs til å levere prosessbistand, i henhold til endringene i IA-avtalen og introduksjonen av IA-veilederen. Vi erfarer at IA-rådgivere relativt ofte leverer bistand som kan minne om kurs eller mer tradisjonell kunnskapsformidling, gjerne i forbindelse med bistand hvor det i hovedsak leveres prosessbistand. Tilsvarende peker flere vi har snakket med på at det kan være

utfordrende å definere presist hva en prosess er, og at det i skreddersydd bistand alltid være elementer av kunnskapsformidling, dialog, refleksjon og drøfting. På den måten kan bistanden bygges på en prosessstilnærming, men det kan være behov for mer tradisjonell kursing på enkelte temaer.

Ser vi på alle virksomheter under ett er det i 54 prosent av virksomheten gitt prosessbistand. Bildet endrer seg imidlertid hvis vi ser på virksomheter der bistand er igangsatt. Figur 5-10 viser at godt over 70 prosent av virksomhetene med igangsatt bistand har prosessbistand. Prosessbistand er spesielt utbredt i bransjene barnehage, sykehjem og sykehus.

Figur 5-10: Igangsatt bistand som har inkludert prosessbistand



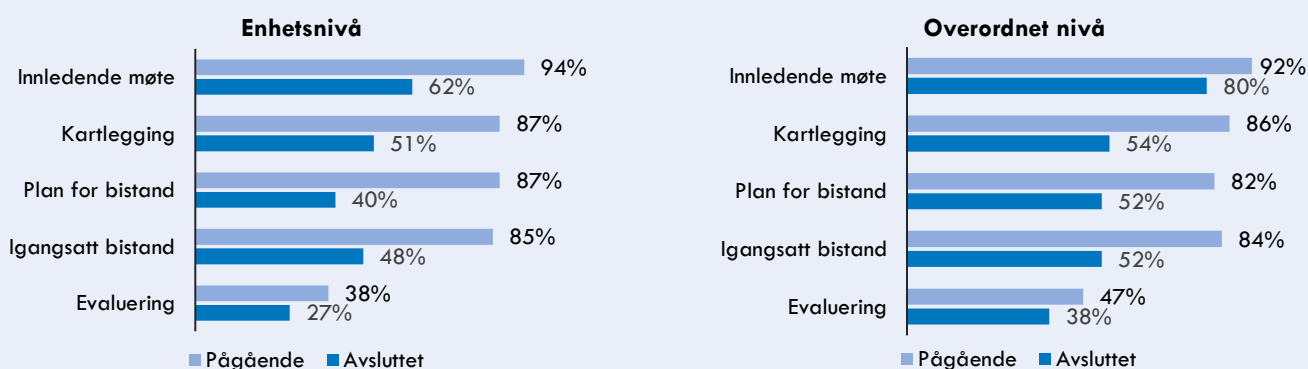
Kilde: Oslo Economics, kartleggings skjema. Figuren viser andelen virksomheter med prosessbistand, fordelt etter virksomhetsnivå. Inkluderer kun virksomheter med igangsatt bistand. N enhetsnivå=1 550, N overordnet=584.

Fokus på prosessbistand

Overordnet beskriver imidlertid de fleste arbeidslivssentrene at de i utgangspunktet har som mål å i hovedsak levere prosessbistand, og at man gjennom perioden i økende grad har levert prosessbistand. Dette har skjedd etter hvert som IA-rådgivere har utviklet sin kompetanse på prosessledelse og flere fagressurser har blitt tilgjengelig.

De fleste arbeidslivssentrene bruker materiale fra bransjeprogrammene aktivt i bistanden, og disse legger til rette for prosessbistand i virksomheter. En IA-rådgiver forteller at noen virksomheter kan finne frem til innhold og verktøy som legges ut på ulike felles ressurser, herunder bransjeprogrammene, og ta kontakt med arbeidslivssenteret med ønske om veiledning i gjennomføringen av prosesser, ikke ønske om bare kurs. I flere av våre casestudier har man

Figur 5-9: Gjennomførte faser på enhetsnivå (venstre) og overordnet nivå (høyre), fordelt på pågående og avsluttet bistand



Kilde: Oslo Economics, kartleggings skjema. Figurene viser andel virksomheter etter gjennomførte milepæler (milepæl registrert som «Ja»), for hhv enhetsnivå og overordnet nivå, fordelt etter pågående og avsluttet bistand. N enhetsnivå pågående = 1 120, N enhetsnivå avsluttet = 1 100, N overordnet pågående = 520, N overordnet avsluttet = 250.

gjennomført opplegg fra bransjeprogrammene, som «Der skoen trykker» og «En bra dag på jobb». Bistand knyttet til disse oppleggene er basert på en prosessnærming, hvor ledelsen, partsgruppen og de ansatte gjennom ulike typer samlinger drøfter problemstillinger og tiltak knyttet til arbeidsmiljø og sykefraværshåndtering.

Kunnskapsformidling

En betydelig andel av bistanden fra IA-rådgivere blir ikke definert som prosessbistand. Blant annen bistand er det sannsynligvis mange som kan ses på som «ren kunnskapsformidling», hvor representanter fra virksomheter deltar på kurs, eller hele virksomheter mottar kurs som holdes av IA-rådgivere ved arbeidslivssentrene. En IA-rådgiver beskriver for eksempel at de gjennomfører regelmessige kurs for et sykehus. Kurset omhandler blant annet rettigheter og plikter knyttet til sykefravær, og ledere kan melde seg på ved behov/ønske. En annen IA-rådgiver fra samme arbeidslivssenter beskriver at de i stor grad har beveget seg bort fra å levere kurs til å veilede virksomheter i lengre prosesser, men at de fortsatt gjennomfører kunnskapsformidling på enkelte områder. Her trekkes bistand om rettigheter og plikter frem som et eksempel, i tillegg til støtte knyttet til enkeltsaker i virksomhetene. Arbeidslivssentrene kan også holde presentasjoner og kurs i forbindelse med arrangementer, som for eksempel verdensdagen for psykisk helse eller HMS-dager i en kommune.

Det kan være flere grunner til at kunnskapsformidling og kurs fortsatt er en relativt utbredt måte å levere bistand på fra arbeidslivssentrene. En del virksomheter etterspør kursing, enten frittstående foredrag og kurs eller i kombinasjon med prosessveiledning. Det kan ofte være virksomheter som har fått dette tidligere, og som ønsker påfyll etter hvert som nye

medarbeidere har kommet til. Slike henvendelser kan også komme i forlengelsen av annen bistand. Flere av virksomhetene i case-studien forteller at de gjerne kan tenke seg å få påfyll av kunnskap i ettertid av bistanden, for å holde kunnskapen de har fått gjennom prosessbistanden ved like. Slik kunnskapspåfyll kan tenkes å være mer naturlig å gjennomføre som et kurs, heller enn en ny, større prosess.

Det ser ut til å være ulik praksis i fylkene, og mellom den enkelte IA-rådgiver, hvorvidt de er villige til å levere ren kunnskapsformidling. Enkelte fylker oppgir at de oftest sier ja dersom virksomheter etterspør ren kunnskapsformidling. Det begrunnes med at virksomhetene etterspør og har behov for denne typen bistand. Enkelte IA-rådgivere har også begrunnet kursaktivitet med at det kan være en inngang inn til videre prosessbistand i virksomheter som ikke kjenner til arbeidslivssentrenes arbeid. Kurs som mange virksomheter kan melde seg på beskrives som en fin arena for å komme i kontakt med nye virksomheter. Andre fylker oppgir at de i utgangspunktet ikke leverer den type bistand lenger, dersom det ikke er en del av en avtale om prosessbasert bistand. Begrunnelsen er at slik bistand ikke vurderes til å være i tråd med IA-avtalen. Noen oppgir at de da henviser virksomhetene til å kjøpe slike tjenester fra andre.

De fleste fylkene, og de fleste IA-rådgiverne, virker å være bevisst på at ren kunnskapsformidling ikke er i tråd med IA-avtalen. Flere oppgir likevel at det kan være ulik praksis blant IA-rådgiverne på det samme arbeidslivssenteret, som både avhenger av hva den enkelte IA-rådgiver er komfortabel med å levere og hva den enkelte har gode erfaringer med å levere.

6. Prioritering og rekruttering av virksomheter

Arbeidslivssentrene oppgir at de prioriterer virksomheter som har størst potensial for reduksjon i sykefravær, definert ved store virksomheter med høyt sykefravær. I praksis avhenger porteføljen av virksomheter i stor grad av arbeidslivssentrene evne til å identifisere og få innpass i virksomheter som har størst behov. Virksomhetene har ikke nødvendigvis motivasjon og ressurser til å prioritere IA-arbeidet. I omtrent halvparten av virksomheten er det fortsatt virksomhetene som tar initiativ til kontakten med arbeidslivssenteret. Det tyder på at en del virksomheter får bistand på bakgrunn av tidligere historikk og relasjoner, heller enn reelle prioriteringer av behov.

I dette kapitlet beskriver vi hvilke kriterier arbeidslivssentrene bruker for å prioritere virksomheter som skal få bistand, samt hvordan disse prioriteringene gjøres i praksis gjennom prosessene med å identifisere og rekruttere virksomheter. Kapitlet er i hovedsak basert på informasjon fra intervjuer med ledere og IA-rådgivere ved arbeidslivssentrene, supplert med enkelte andre kilder.

6.1 Kriterier for bistand

Antall tapte dagsverk til sykefravær

Det viktigste kriteriet for arbeidslivssenterets prioritering av virksomheter er kvantitative mål på antall tapte dagsverk. Virksomheter med et høyt antall tapte dagsverk til sykefravær antas i utgangspunktet også ha størst potensial for reduksjon av sykefravær. Det innebærer at alle sentrene prioriterer virksomheter med mange ansatte og høyt sykefravær. Dette gjør for eksempel at de jobber mye med kommuner, helseforetak og andre virksomheter med svært mange ansatte. Flere sentre benytter kvantitative kriterier knyttet til antall ansatte og sykefraværsprosent når de prioriterer hvilke virksomheter de skal oppsøke, og når de vurderer hvorvidt de skal bistå virksomheter som tar kontakt.

Det kan oppstå flere tilfeller hvor arbeidslivssentrene tilbyr bistand til virksomheter som ikke oppfyller de satte kvantitative kriteriene, av ulike årsaker. En hyppig nevnt årsak til dette er at noen typer virksomheter ofte har få ansatte, samtidig som de er i en prioritert bransje og har høyt sykefravær. Slike

tilfeller er ofte barnehager. Barnehager generelt har, særlig de siste årene, slitt med svært høyt sykefravær, og er prioritert i bransjeprogrammene. De har imidlertid ofte få ansatte, hvilket betyr at arbeidslivssentrene må nedjustere de kvantitative kravene for å tilby bistand til bransjen. I et tilfelle fra NAV Arbeidslivssenter Vest-Viken har de for eksempel håndtert dette gjennom felles bistand til hele barnehagesektoren i en kommune.

Arbeidslivssentrene kan også tilby bistand til barnehager, eller andre mindre enheter, for å «få en fot innenfor» større virksomheter, som for eksempel en kommune. Flere IA-rådgivere forklarer at hvis målet er å tilby omfattende bistand til en kommune, kan det være effektivt å starte med en mindre enhet i kommunen hvor behovet er stort, selv om størrelsen kanskje ikke svarer til kriteriene.

Virksomhetene må avsette ressurser til arbeidet

Alle arbeidslivssentrene har også kvalitative kriterier som må oppfylles for å tilby bistand. En fellesnevner er at virksomhetene skal være motiverte for og villige til å prioritere ressurser til IA-arbeidet som bistanden krever. Motivasjon i virksomheten blir ofte trukket frem som en viktig forutsetning for å gi bistand, gjerne i sammenheng med at det er avgjørende for å få til varige endringer i en virksomhet. Virksomhetens vilje til å gjøre en innsats for å utvikle seg er derfor en sentral del av flere IA-rådgiveres innledende kartlegging og vurdering om å tilby bistand.

Dokumentert dialog mellom partene

Et annet sentralt kriterium er at virksomhetene skal ha dokumentert dialog mellom partene. Dette kriteriet kan i noen tilfeller komme i strid med kriteriet om å prioritere virksomheter med størst behov, fordi virksomheter med høyt sykefravær kan være preget av manglende dialog mellom partene. Arbeidslivssentrene virker generelt å ha en ganske lav terskel for hvilke krav de stiller til partssamarbeidet for at de skal gå inn i virksomheten. De fleste IA-rådgivere oppgir at partssamarbeidet er viktig, og at minstekravet er at det eksisterer en partsgruppe som er involvert i arbeidet i virksomheten. Hvis det ikke finnes en partsgruppe, vil virksomhetene ofte bes om å opprette dette før arbeidslivssenteret kobles på. Ikke alle virksomheter har tillitsvalgte, og i så fall utpekes gjerne ansattrepresentanter.

Det er imidlertid noe varierende hvordan den enkelte IA-rådgivere praktiserer dette. Enkelte beskriver at de krever at partene skal være til stede på første møte, for at de skal kunne starte opp et samarbeid. Andre peker på partssamarbeid som det første punktet de

vrderer om fungerer, og dersom dette ikke fungerer vil de prioritere å hjelpe virksomhetene med å bygge opp et partssamarbeid. De fleste hevder imidlertid at å forankre bistanden i partsgruppen er en viktig del av prosessen, og at partene derfor spiller en sentral rolle i å definere behov, ønsker og mål knyttet til bistanden arbeidslivssentrene skal tilby.

Den viktigste hensikten med å involvere partene virker å være at partene er med å forankre bistanden fra start, og dermed har eierskap til aktivitetene i bistanden. Dette betyr ikke nødvendigvis at all bistand involverer partene i alle aktiviteter. For eksempel initierer ofte IA-rådgivere prosesser på ulike nivåer i virksomheter, for eksempel HR eller i ledelsen, for å vurdere hvilke deler av virksomheten som har størst behov for bistand eller hvilken type bistand som skal leveres.

Variierende praksis

Det ser ut til å være noe variasjon i hvordan sentrene praktiserer disse kriteriene, når det kommer til å avgrense hvilke virksomheter som er «kvalifisert» for å få bistand. Variierende prioritering av virksomheter kan komme av ulike demografiske forhold, for eksempel ved at noen regioner har mindre virksomheter og dermed vil sette en lavere terskel i form av antall ansatte. Det ser også ut til å være forskjell mellom både arbeidslivssentre og IA-rådgivere i hvorvidt de avviser virksomheter som ikke har spesielt høyt sykefravær, for eksempel tidligere IA-virksomheter som over lang tid har hatt et godt samarbeid med IA-rådgiver.

Flere IA-rådgivere oppgir at de foreløpig ikke har avvist virksomheter fordi de har hatt kapasitet til å bistå alle som har ønsket det. Arbeidslivssentrene har jevnt over hatt en del ledig kapasitet de seneste årene, særlig som følge av koronapandemien og manglende etterspørsel etter bistand fra virksomheter. Aktiviteten ved arbeidslivssentrene ser ut til å ha tatt seg opp i 2022, sammenlignet med 2020 og 2021, og flere IA-rådgivere peker også på at de har mindre ledig kapasitet enn før. Da vi gjennomførte intervjuer med IA-rådgivere sommeren og høsten 2022, fremsto det likevel ikke som at kapasiteten var fylt opp i en slik grad at IA-rådgiverne ofte ble tvunget til å avvise virksomheter som tok kontakt med ønske om bistand.

Variasjon kan også oppstå gjennom ulike tolkninger av IA-avtalens føringer, i form av bistandens innhold. For eksempel kan ønsker om bistand fra virksomheter med relativt lavt potensial for reduksjon i tapte dagsverk (enten som følge av lavt sykefravær eller få ansatte) håndteres ulikt mellom arbeidslivssentre. NAV Arbeidslivssenter Oslo forklarer at de bruker relativt mye tid på å veilede slike virksomheter i hvordan de kan benytte NAVs digitale verktøy til å hjelpe seg selv, med utgangspunkt i en tanke om at IA-arbeidet

er for hele arbeidslivet. Noen arbeidslivssentre velger å tilby kurs, gjerne bransjerettede, til grupper av virksomheter med denne typen behov. Andre arbeidslivssentre tolker denne typen bistand som utenfor deres oppdrag, i tråd med «nivåene» av bistand NAV som helhet skal tilby.

6.2 Identifisering av nye virksomheter

Overgangen fra langvarig til tidsavgrenset støtte, samt prioritering av virksomheter med størst potensial for reduksjon i sykefravær, gjør at arbeidslivssentrene i større grad må identifisere og oppsøke nye aktuelle virksomheter enn før. Dette starter med å identifisere aktuelle virksomheter.

Sykefraværstatistikk

NAV Arbeidslivssentre har gjennom innværende IA-periode hatt ulike digitale verktøy tilgjengelig for å skaffe oversikt over, sortere og velge ut virksomheter basert på ulike parametere. Arbeidslivssentrene bruker fagsystemer som gir løpende oversikt over sykefraværstatistikk på virksomhetsnivå, som de bruker til å følge med på sykefraværutviklingen i virksomhetene. Fagsystemene gir også arbeidslivssentrene informasjon om en rekke egenskaper ved norske virksomheter, herunder antall ansatte og bransje.

Med utgangspunkt i størrelse og sykefravær sorteres virksomheter etter antall tapte dagsverk, og de som er over en viss grense eller viser økende sykefravær, kan vurderes som aktuelle for bistand. Tapte dagsverk for virksomheter ses ofte i sammenheng med tall for tilhørende bransje som helhet, da det kan være systematiske forskjeller på tvers av bransjer. For å identifisere virksomheter med stort potensial for reduksjon i tapte dagsverk setter de fleste arbeidslivssentrene kvantitative kriterier for antall ansatte og sykefraværprosent. Det kan for eksempel være at de benytter fagsystemene til å filtrere ut virksomheter under 50 ansatte og 8 prosent sykefravær, og sortere resten etter disse parametere til en prioritert liste av aktuelle virksomheter de kan kontakte. På den måten identifiserer arbeidslivssentrene virksomhetene med høyest sykefravær. Kravene til størrelse på parametere kan variere. Noen har beskrevet at kriteriene kan være virksomheter med minst 12 prosent sykefravær og over 20 ansatte eller minst 500 tapte dagsverk i året. Et arbeidslivssenter har over 40 ansatte som grense for å gå inn.

Samarbeid med lokale NAV-kontor

Lokale aktører kan være en viktig kilde til informasjon for arbeidslivssentrene når det kommer til identifisering av aktuelle virksomheter for bistand,

med deres erfaring og kunnskap. Arbeidslivssentrene samarbeider med lokale NAV-kontor, og ansatte ved NAV-kontorene har kunnskap om tilstanden i virksomheter som kan være verdifull i arbeidslivssentrene kartlegging av behov. Særlig kan samarbeid mellom NAV-kontor og NAV Arbeidslivssentre hjelpe begge til å fremstå som «ett NAV» og gjøre det enklere å koordinere IA-arbeid innen de prioriterte bransjene. Videre opplever flere arbeidslivssentre at det er effektivt å samarbeide med NAV-kontor under bistand til virksomheter, for eksempel i situasjoner hvor behov for bistand til utvikling av sykefravær rutiner og arbeidsmiljøarbeid er parallelt med behov for å håndtere flere enkeltsaker knyttet til sykefravær.

Flere av NAV Arbeidslivssentre har spesifikke strategier og uttalte mål om å bistå virksomheter ved bruk av såkalte innsatsteam bestående av representanter fra NAV Arbeidslivssentre og lokale NAV-kontor sammen. I disse prosessene kan aktørene i innsatsteamet velge virksomheter i fellesskap. Arbeidslivssentrene kan ha ulike måter å løse dette på. I et fylke er for eksempel lokalt NAV-kontor og arbeidslivssenteret samlokalisert for å underbygge strategien om å benytte innsatsteam aktivt i IA-arbeidet. NAV Arbeidslivssenter Oslo har også sammen med NAV-kontor utviklet en modell for samarbeid, hvor NAV-kontorene har dedikerte IA-veiledere ansatt som skal følge opp enkeltsaker i virksomheter som er prioriterte i IA-arbeidet til NALS Oslo. For eksempel er to IA-veiledere ansvarlig for oppfølging av arbeidet med enkeltsaker i en av de største virksomhetene NALS samarbeider med. Hensikten med denne modellen er at IA-veilederne jobber på individnivå, og kan gi innspill til IA-rådgiverne ved NALS som jobber på systemnivå i virksomheten. På den måten blir kunnskapen fra individnivå hensyntatt på en effektiv måte når NALS innretter sin bistand.

6.3 Rekruttering av virksomheter

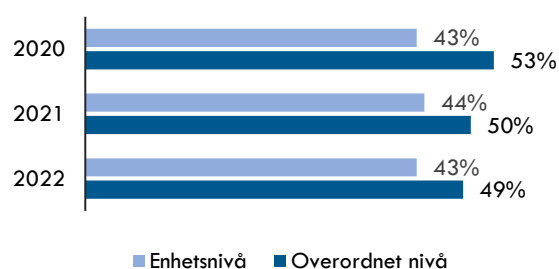
Kontakt mellom arbeidslivssentrene og enkeltvirksomheter kan oppstå på ulike måter. Arbeidslivssentrene kan selv identifisere og oppsøke virksomheter ut fra kriteriene nevnt over, virksomheter kan kontakte arbeidslivssenteret på egenhånd, eller det kan være at kontakt oppstår gjennom ulike møteplasser (for eksempel hvis arbeidslivssentrene holder kurs med flere deltakere).

Av bistanden som ble gitt til virksomheter våren 2022, viser kartleggingskjemaene at arbeidslivssenteret og virksomhetene initierte kontakten i omtrent halvparten av tilfellene hver (se Figur 6-1). Arbeidslivssenteret tar oftere kontakt på overordnet nivå enn på enhetsnivå, noe som kan henge sammen med at arbeidslivssenteret gjerne skal kontakte større virksomheter med høyere

mulighet for å redusere antall tapte dagsverk. Det er likevel flere virksomheter som tar kontakt med arbeidslivssenteret enn det som er forventet ut fra ideen om at IA-rådgivere skal oppsøke virksomheter som trenger bistand heller enn motsatt. Fra case-studiene vet vi at det kan være litt usikkerhet rundt hvem som initierte kontakt. IA-rådgiverne kan oppgi at det var virksomheten, mens virksomheten mener det var IA-rådgiveren som tok kontakt. Hvem som faktisk initierte kontakten kan vi da ikke vite. Dette kan imidlertid gi grunn for å tenke at andelen virksomheter som tar kontakt kan være noe lavere enn det som kommer frem av Figur 6-1.

Når vi har spurt ledere ved arbeidslivssenteret om omtrentlig andel av virksomhetene som er tidligere IA-virksomheter, så anslår de at et stort flertall av virksomhetene er tidligere IA-virksomheter. Leder for NAV Arbeidslivssenter Oslo anslår for eksempel at 80 prosent av virksomhetene har fått bistand tidligere. Tilsvarende anslag er 90 prosent for Innlandet og nesten alle for Nordland.

Figur 6-1: Andel virksomheter der arbeidslivssenteret initierte kontakten som ledet frem til bistand



Kilde: Oslo Economics, kartleggingskjema. Andel av virksomheter der arbeidslivssenteret tok kontakt.

Flere IA-rådgivere beskriver at de har samarbeidet med virksomheten over lengre tid, slik at det er en personlig relasjon mellom IA-rådgiver og virksomheten i mange tilfeller. Flere oppfatter at dette er nødvendig, særlig i bistand til større, komplekse organisasjoner, som for eksempel kommuner.

Arbeidslivssentrene har ofte relasjoner til kommunene i fylket fra tidligere, og gitt kommunenes størrelse er det naturlig for arbeidslivssentrene å prioritere arbeidet med kommuner. Bistand til kommuner er tidkrevende, uten å ha noe avtalt slutt-tidspunkt, da det ofte er svært mange enheter som er aktuelle for bistand innunder en kommune. Tilsvarende gjelder også for noen av de øvrige prioriterte bransjene, som for eksempel sykehus. Sykehus er gjerne virksomheter med svært mange ansatte og mange underenheter, som gjerne får bistand fra arbeidslivssentrene hver for seg. Neste underenhet kan ofte bli «rekruttert» for bistand på bakgrunn av suksess med den forrige.

Flere IA-rådgivere beskriver at dette kan føre til utfordringer med å få innpass i virksomheter i andre typer bransjer, fordi arbeidslivssentrene «har nok» med å selge seg inn hos kommuner og andre større virksomheter.

For enkelte arbeidslivssentre er bransje- eller geografiske elementer styrende for hvordan samarbeid oppstår. Særlig i fylker med stor geografisk spredning og lavere tetthet av virksomheter kan det være naturlig for en IA-rådgiver eller et team å ha en jevn dialog med en stor andel av virksomhetene innenfor en bransje eller et geografisk område. I slike tilfeller kan samarbeid oppstå på mer «uformelle» måter, for eksempel gjennom at en virksomhet deltar på et kurs eller møte som arbeidslivssenteret fasiliterer, og at dialogen opprettholdes i etterkant.

Når arbeidslivssenteret oppsøker virksomhetene

Overgangen til tidsavgrenset prosessbistand gjør at arbeidslivssentrene oftere må innlede samarbeid med nye virksomheter. I større grad enn tidligere må derfor IA-rådgivere oppsøke virksomheter og «selge inn» arbeidslivssentrenes tjenester. Flere arbeidslivssentre beskriver at de har iverksatt tiltak for å håndtere denne endringen, særlig knyttet til å utvikle de ansattes kompetanse. Flere beskriver å ha øvd på innsalg i løpet av inneværende IA-periode og opplever at det har gitt gode resultater.

Det kan imidlertid være utfordrende å få innpass i virksomheter, særlig i virksomheter som ikke har kjennskap til arbeidslivssentrene fra før. Mange beskriver også at det er særlig krevende å få innpass i virksomheter som har store utfordringer med sykefravær og dårlig arbeidsmiljø, enten fordi virksomheter i en slik situasjon ikke opplever å ha tid å avsette til å jobbe med dette eller fordi slike virksomheter ikke har fokus på viktigheten av slikt arbeid.

Det kan være flere grunner til at arbeidslivssentrene ikke når ut til et like stort antall virksomheter, særlig virksomheter de ikke har hatt kontakt med tidligere, til tross for at ny arbeidsform baserer seg på tidsavgrenset bistand til virksomheter og mer oppsøkende aktiviteter fra IA-rådgivere. En kategori av barrierer for å nå ut til nye virksomheter er mangel på villighet eller mulighet til å avsette ressurser i aktuelle virksomheter. Dette trenger ikke bare gjelde virksomheter med utfordringer knyttet til sykefravær og arbeidsmiljø, som beskrevet, men også virksomheter av mindre størrelse som opplever å ikke ha nok kapasitet til å gjennomføre prosesser. Mange virksomheter gjør skiftbasert arbeid, og kan dermed være nødt til å planlegge og gjennomføre aktivitetene flere ganger for å få med alle ansatte. Uten tilstrekkelige ressurser og kapasitet til å gjennomføre

en prosess med ønsket omfang, kan terskelen for å inngå et samarbeid være høy for ledere. Dette gjør seg nok særlig gjeldende i mindre virksomheter og i virksomheter med presset kapasitet i utgangspunktet. Elementer som kan bidra til å komme rundt barrierer knyttet til å avsette ressurser i virksomhetene kan for eksempel være forankring i øverste ledelse eller styret i en virksomhet, for å gjøre leder på ansattgruppenivå trygg på å investere i å ha ansatte på samlinger. En annen løsning kan være å skreddersy mindre omfattende prosesser, eller gjøre andre tilpasninger til tilbudet som reduserer terskelen for deltakelse for virksomheter.

Andre barrierer for å nå ut til flere virksomheter kan være knyttet til begrensninger i arbeidslivssentrenes ressursinnsats når det kommer til å oppsøke og tilby bistand til nye virksomheter. Slike begrensninger kan være manglende kapasitet til, prioritering av og kompetanse til å gjennomføre oppsøkende og rekrutterende virksomhet. Overgangen til ny IA-avtale har krevd tilpasning i arbeidsform på flere områder for IA-rådgivere, inkludert innholdet i bistanden. Sammen med koronapandemien kan det ha bidratt til at det er potensial for å utvikle rekrutteringsarbeidet i større grad. Enkelte arbeidslivssentre beskriver at de har gjort noe arbeid med å selge inn tjenester til nye virksomheter, i form av å øve seg på korte innsalg, men det er ikke nødvendigvis brukt mye ressurser på kompetanseutvikling på dette området i arbeidslivssentrene. Barrierer knyttet til å oppsøke nye virksomheter og selge inn arbeidslivssentrenes tjenester kan tenkes å reduseres gjennom å investere i kompetanseheving hos IA-rådgivere i «salgsarbeid».

Ulike tiltak for å øke kjennskapet til NAV Arbeidslivssentre kan også tenkes å bidra til å senke barrierer for å nå ut til flere virksomheter. Mulige tiltak i denne sammenhengen kan være økt markedsføring i form av presentasjoner av arbeidslivssentrenes arbeid i relevante forum, eller å i større grad markedsføre bransjerettede produkter, som bistand til gjennomføring av bransjeprogram, til virksomheter i relevante målgrupper. Et annet tilsynelatende effektivt tiltak er å i større grad samarbeide med NAV-kontor for å identifisere og formidle informasjon til virksomheter med utfordringer knyttet til sykefravær og/eller arbeidsmiljø, som innsats fra arbeidslivssentrene på systemnivå kan tenkes å løse. Flere av arbeidslivssentrene har prioritert utvikling av samarbeid med NAV-kontorene i inneværende periode.

Når virksomhetene tar kontakt

En del virksomheter tar selv kontakt med arbeidslivssenteret for å få bistand. Det er vårt inntrykk at mange av disse er tidligere IA-virksomheter (virksomheter som hadde en IA-samarbeidsavtale med

arbeidslivssenteret i forrige IA-avtaleperiode), som har gode erfaringer med bistand fra arbeidslivssenteret og som ønsker enten tilsvarende støtte som de tidligere har fått eller hjelp i spesifikke problemstillinger.

Generelt beskriver de fleste arbeidslivssentrene at de sjeldent eller aldri har måttet si nei til virksomheter som har hatt et ønske om bistand fra arbeidslivssentrene. Særlig under koronapandemien har arbeidslivssentrene hatt god kapasitet og kunnet tilby bistand til «alle». Dette kan også ha implikasjoner for hvilke virksomheter som prioriteres for bistand i stort, da det sjeldent har vært behov for å prioritere i praksis.

6.4 Er virksomhetene som får bistand, de som har størst behov?

De fleste informantene fra arbeidslivssentrene opplever at virksomhetene som mottar bistand har sterke behov for det, og at de har treffsikkerhet med tanke på å tilby bistand der behovet er størst. Å prioritere bedrifter med et høyt antall tapte dagsverk oppleves å være i tråd med arbeidslivssentrenes rolle i IA-avtalen. Det sikrer at potensielle virkninger av bistanden er store og at virksomhetene har et ønske om å jobbe for å oppnå dette.

Noen IA-rådgivere peker imidlertid på at kriteriene for prioritering av virksomheter i enkelte situasjoner kan være et hinder for å tilby bistand der behovet er størst. Dette gjelder særlig den generelle prioriteringen av store virksomheter. Store virksomheter, for eksempel kommuner, har gjerne veletablerte systemer for sykefraværsoppfølging og arbeidsmiljøkartlegging, sammenlignet med mindre virksomheter. Virksomheter med få ansatte kan tenkes å ha mindre kapasitet til å utvikle og forvalte slike systemer, og dermed ha behov for større omfang av eller en annen type bistand. Prosessbistand må også i

prinsippet gis til et avgrenset antall mennesker. I praksis prioriteres da prosesser med mindre enheter i store virksomheter. Det gir ikke nødvendigvis større samlede effekter på sykefravær enn å jobbe med mange mindre virksomheter. Samtidig kan det tenkes «spillover-effekter» mellom enheter og nivåer i store virksomheter, som kan rettferdiggjøre at disse prioriteres.

Flere har beskrevet at de kriteriene om henholdsvis partssamarbeid og motivasjon kan føre til at de verst stilte virksomhetene ikke blir prioritert i praksis. En leder forklarer for eksempel at virksomheter som har partssamarbeidet på plass, ofte også er flinke på håndtering av sykefravær. Motivasjon i virksomheten er en annen forutsetning for bistand som gjerne er vanskelig å opprettholde i virksomheter med store utfordringer knyttet til sykefravær og arbeidsbelastning. Det innebærer at de virksomhetene som har aller størst behov ikke nødvendigvis har ressurser eller motivasjon til å ta imot bistanden.

I kapittel 5 viser vi at bistanden fra arbeidslivssentrene i stor grad er sentrert rundt prioriterte bransjer og større virksomheter, spesielt i kommunal sektor. Barnehager og sykehjem mottar en betydelig andel av bistanden. Dette er i tråd med føringene i IA-avtalen om å prioritere virksomheter med størst potensial for reduksjon i sykefravær. Samtidig er mye av bistanden langvarig, og mange av virksomhetene som får støtte er opprinnelige IA-virksomheter. En del opprinnelige IA-virksomheter kan også sies å være i målgruppen under gjeldende IA-avtale, for eksempel en del kommuner og sykehus, som arbeidslivssenteret også tidligere har hatt langsiktige samarbeidsavtaler med. Likevel tyder langvarig bistand og lav utskiftningstakt på at en del virksomheter får bistand på bakgrunn av tidligere historikk, heller enn at de er virksomhetene som har størst behov for bistand.

7. Tema og fagressurser som benyttes i bistanden

IA-rådgiverne opplever stort sett at leveransene i IA-veilederen er tematisk dekkende for bistanden de leverer. Ofte innebærer bistanden leveranser innen både forebyggende arbeidsmiljøarbeid og reduksjon av sykefravær. IA-rådgiverne benytter ulike fagressurser for å sikre kunnskapsbasert bistand, som Idébanken, Arbeidsmiljøportalen og bransjeprogrammene, samt egenutviklede ressurser. Tema og ressurser som benyttes i bistanden velges etter den enkeltes virksomhets behov, men IA-rådgivernes preferanser spiller også inn på hva som leveres. Flere arbeidslivssentre vektlegger nå økt gjenbruk av ressurser som har gode resultater, og gjør i mindre grad egne tilpasninger av innholdet. Arbeidslivssentrene har ikke systemer for enhetlig dokumentasjon av resultater eller erfaringer fra bistanden.

I dette kapitlet beskriver vi tema og fagressurser som arbeidslivssentrene benytter i bistanden til virksomheter. Kapitlet er i hovedsak basert på intervjuer med ledere og IA-rådgivere ved arbeidslivssentrene, supplert med informasjon fra case-studiene og den kvantitative kartleggingen av virksomheter som mottok bistand våren 2022.

7.1 Tema i bistanden

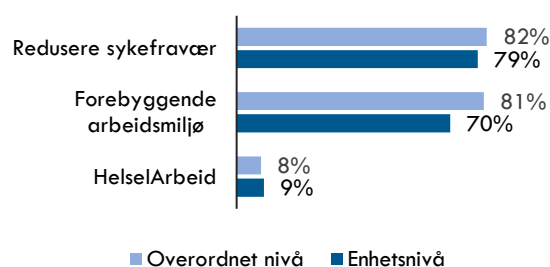
IA-veilederen beskriver at arbeidslivssentrene skal levere IA-tjenester til virksomheter etter målrettet plan på tjenesteområdene *redusere sykefravær*, *forebyggende arbeidsmiljø* og *HelseArbeid*. Innenfor hvert av disse tjenesteområdene definerer IA-veilederen ulike leveranser. IA-rådgiverne beskriver at selv om de ofte får bestillinger som knytter seg til leveranser innenfor å redusere sykefravær, ender selve bistanden ofte med å omfatte leveranser både innen redusere sykefravær og forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

At mye av bistanden både omfatter temaer knyttet til å redusere sykefravær og forebyggende arbeidsmiljø, bekreftes av funnene fra kartleggingsskjemaet som IA-rådgiverne har fylt ut (Figur 7-1). Over 80 prosent av virksomhetene på overordnet nivå som fikk bistand har hatt innhold knyttet til å redusere sykefravær og/eller forebyggende arbeidsmiljø.

⁷ Se mer om dette i kapittel 7.2.2.

Tilsvarende andeler for virksomheter på enhetsnivå er henholdsvis 81 og 70 prosent. I utgangspunktet skal ikke denne kartleggingen ta for seg leveranser knyttet til HelseArbeid. HelseArbeid kan imidlertid inngå som en del av en større bistandspakke, og vi ser at i underkant av 10 prosent av virksomhetene har hatt HelseArbeid som en del av bistanden.

Figur 7-1: Andel virksomheter der bistanden har inkludert følgende tjenesteområder, fordelt på nivå



Kilde: Oslo Economics, kartleggingsskjema.

Selv om IA-veilederen definerer eksplisitte leveranser innenfor hvert av tjenesteområdene, varierer det hvordan disse oppfattes av IA-rådgiverne. Enkelte av leveransene i IA-veilederen oppleves av IA-rådgiverne som eksplisitte leveranser, med forhåndsdefinerte aktiviteter som kan leveres som selvstendige leveranser. De fleste av leveransene i IA-veilederen oppleves derimot i hovedsak som ulike tema i bistanden til virksomhetene. Hvilke av leveransene som oppleves som konkrete leveranser og hvilke som oppleves mer som tema i bistanden, varierer mellom arbeidslivssentrene, blant annet fordi noen av arbeidslivssentrene har utviklet egne produktark til leveransene i IA-veilederen.⁷

Uavhengig av om leveransene definert i IA-veilederen leveres selvstendig eller inngår som en del av en større bistandspakke, blir leveransene i IA-veilederen stort sett beskrevet av IA-rådgiverne som tematisk dekkende for det de jobber med i virksomhetene. Enkelte av leveransene skiller seg ut som hyppig brukt ved alle arbeidslivssentrene. Ofte gis disse leveransene i kombinasjon. På bakgrunn av innspill fra arbeidsmøter med arbeidslivssentrene, beskriver vi i det videre hvorvidt de ulike leveransene i tjenesteområdene *redusere sykefravær* og *forebyggende arbeidsmiljø* oppleves som eksplisitte leveranser, og hvor ofte de brukes i IA-rådgivernes bistand.

7.1.1 Redusere sykefravær

På tvers av de ulike arbeidslivssentrene oppleves leveransene innenfor tjenesteområdet «Redusere sykefravær» i liten grad som selvstendige leveranser som gis enkeltvis. Det vanligste virker å være at man er innom alle leveransene i bistanden til virksomheter og at innholdet i de ulike punktene går over i hverandre, men at delene vektlegges i ulik grad. En stor del av bistanden knyttet til disse leveransene bærer preg av ulike former for lederstøtte.

Leveranser fra tjenesteområdet «Redusere sykefravær»

- Videreutvikle sykefravær rutiner
- Oppfølgingssamtalen
- Tilretteleggingsplikt og medvirkningsplikt
- Langvarig og/eller hyppig gjentakende sykefravær

«Tilretteleggingsplikt og medvirkningsplikt» beskrives ofte som inngangen inn til mange virksomheter, og mange IA-rådgivere opplever at de ofte får forespørsler eller bestillinger fra virksomhetene på dette temaet. Leveransen innebærer ofte at IA-rådgiver gjennomgår relevant lovverk om rettigheter og plikter for leder, partsgruppe og/eller personalet, men gjennomgangen kan gjerne være en del av et opplegg med prosessbistand. Det kan for eksempel innebære at virksomheten utarbeider en oversikt over arbeidsoppgaver som kan egne seg for personer med behov for tilrettelegging. De fleste IA-rådgivere har kompetanse til å bistå med denne leveransen, men enkelte steder kan det trekkes på noen med spisskompetanse på temaet. For eksempel har Øst-Viken en dedikert jurist som IA-rådgiverne kan trekke inn i denne leveransen, selv om de også kan levere dette på egenhånd. IA-rådgiverne opplever at særlig lederne synes det er en trygghet å få noen utenfra for å snakke om lovfestede plikter overfor personalet. Selv om «Tilretteleggingsplikt og medvirkningsplikt» beskrives som en av de vanligste leveransene, fremstår det sjelden som hoveddelen i bistanden, men heller som en del av en mer sammensatt og helhetlig bistandspakke.

Tematisk henger «Oppfølgingssamtalen» tett sammen med «Tilretteleggingsplikt og medvirkningsplikt», men det er variasjon mellom IA-rådgiverne når det gjelder hvor vanlig det er å levere dette. Enkelte beskriver at «Oppfølgingssamtalen» omtrent alltid leveres og at det kan leveres eksplisitt på dette. Andre mener det ikke er så høy etterspørsel eller det som er mest i fokus. De fleste beskriver likevel temaet som svært viktig. Ofte handler leveransen om å støtte ledere i vanskelige og ubehagelige situasjoner. Det kan for eksempel innebære at IA-rådgiver bistår leder med hva som kan være smarte grep i samtaler med ansatte, og veilede leder i konkrete enkeltsaker.

Leveranser knyttet til «Videreutvikle sykefravær rutiner» avhenger av hvorvidt virksomheten allerede har gode og oppdaterte sykefravær rutiner, og i hvilken grad rutinene er kjent blant ledere og ansatte. Særlig i større virksomheter er det vanlig at det fra før av eksisterer sykefravær rutiner som er forankret på høyere nivå i virksomheten, men at de enten er lite kjent eller at de i liten grad følges opp. I slike tilfeller bistår typisk IA-rådgiver mer med utøvelse og praksis av sykefravær rutinene, heller enn å utvikle innholdet. Temaet kan for eksempel dukke opp når IA-rådgiver skal bistå i en enkeltsak. Enkelte påpeker at «Videreutvikle av sykefravær rutiner» var vanligere i tidligere avtaleperioder.

Vanskelige enkeltsaker er en vanlig årsak til at ledere ønsker bistand fra arbeidslivssenteret, og da blir gjerne «Langvarig og/eller hyppig gjentakende sykefravær» en sentral leveranse. Arbeidslivssenteret bistår da typisk leder med veiledning i en eller flere enkeltsaker. Mange av arbeidslivssentrene har innsatsteam der IA-rådgiver jobber sammen med veiledere på NAV-kontor. Innsatsteamene har gjerne en sentral rolle i denne leveransen, og samarbeidet med NAV-kontorene blir trukket frem av mange som en viktig suksessfaktor. Ekspertbistand og kompetansetiltak for sykmeldte kan også være virkemidler som brukes i denne leveransen.

7.1.2 Forebyggende arbeidsmiljøarbeid

I motsetning til «Redusere sykefravær» oppleves flere av leveransene innen «Forebyggende arbeidsmiljøarbeid» som selvstendige leveranser, og det er gjerne kun enkelte av leveransene som inngår i bistanden til en virksomhet. Noen av leveransene peker seg ut som sentrale i bistanden til stort sett alle virksomheter, og noen blir sjelden brukt.

Leveranser fra tjenesteområdet «Forebyggende arbeidsmiljøarbeid»

- Utvikle partssamarbeid
- Enkel arbeidsmiljøkartlegging
- Kontinuerlig (arbeidsmiljø)forbedring
- Endring og omstilling
- Oppfølging av arbeidsmiljøundersøkelse
- Livsfaseorientert personalpolitikk
- Sees i morgen!

IA-veilederen beskriver utviklingen av et velfungerende partssamarbeid mellom leder, tillitsvalgte og verneombud som en sentral del av hvordan NAV leverer sine IA-tjenester. I tråd med IA-veilederen er det en gjennomgående tilbakemelding fra IA-rådgiverne at «Utvikle partssamarbeid» har en særstilling blant leveransene, og at det er en suksessfaktor for å lykkes med IA-arbeidet. «Utvikle partssamarbeid» er derfor tidlig et fokusområde i

bistanden til mange av virksomhetene. Det varierer likevel i hvilken grad virksomhetene mottar eksplisitte leveranser på «Utvikle partssamarbeid», eller om leveransen gis implisitt gjennom prosessarbeidet som foregår i bistanden.⁸ Mange beskriver for eksempel at de ikke har egne leveranser på partssamarbeid, men at partssamarbeidet utvikles gjennom møtepunktene partsgruppen har underveis i bistanden, knyttet til både sykefravær og forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Mange av lederne i virksomhetene som får bistand har ingen ledergruppe og står ofte alene i vanskelige saker. Utvikling av partssamarbeid handler derfor ofte om at lederen skal få flere å spille på slik at partsgruppen kan fungere som en slags ledergruppe knyttet til arbeidsmiljørelaterte spørsmål. Dette bidrar til at tillitsvalgte og verneombud myndiggjøres gjennom prosessene de er med på. Denne myndiggjøringen beskrives som viktig for å legge igjen læring i virksomhetene, og for at virksomheten skal klare å ta IA-arbeidet videre uten hjelp fra IA-rådgiver.

«Enkel arbeidsmiljøkartlegging» er også en leveranse som leveres til mange virksomheter, men hva IA-rådgiverne legger i «Enkel arbeidsmiljøkartlegging» varierer. De fleste har en form for behovskartlegging sammen med leder eller partsgruppen ved oppstart av bistand for å legge grunnlaget for hva de skal levere, og for å identifisere hvor skoen trykker. Dette har arbeidslivssentrene gjort på ulike måter gjennom avtaleperioden, men det er nå utviklet et felles kartleggingsskjema som alle arbeidslivssentrene kan benytte. Det er også vanlig å tidlig gjennomføre en kartlegging sammen med personalet, for eksempel for å identifisere hva som er bra i virksomheten og hva man kan jobbe videre med. Det kan variere hvorvidt det er IA-rådgiver som gjennomfører denne kartleggingen med personalet, eller om det er leder eller partsgruppen som gjør det, eventuelt med noe bistand fra IA-rådgiver. Utgangspunktet for disse kartleggingene kan være egenutviklede opplegg fra IA-rådgiver eller arbeidslivssenteret, eller felles tilgjengelige opplegg, for eksempel fra «En bra dag på jobb». Dette gjør at det varierer hvorvidt kartleggingene i hovedsak legger vekt på forbedringspunkter, eller om de også tar for seg bevaringspunkter. Uavhengig av opplegget for kartleggingen trekkes gjerne refleksjonsmetodikk som individ-gruppe-plenum (IGP) frem som viktige ressurser i gjennomføringen.⁹

Resultatet av en arbeidsmiljøkartlegging er gjerne en konkret oppfølgingsplan, med noen fokusområder og tiltakspunkter som skal følges opp. IA-rådgivers bistand til oppfølging av denne planen kan sees på

som en leveranse av «Oppfølging av arbeidsmiljøundersøkelse». Virksomhetene som gjennomfører en kartlegging, får normalt sett også oppfølging av IA-rådgiver. Oppfølging av 10-FAKTOR, et digitalt utviklingsverktøy og medarbeiderundersøkelse utviklet av KF og KS, kan også inngå som en del av denne leveransen.

«Kontinuerlig (arbeidsmiljø)forbedring» og «Endring og omstilling» er to leveranser som i varierende grad brukes av arbeidslivssentrene. Noen har trukket de frem som ganske hyppige, andre ikke. Enkelte fylker trakk frem «Endring og omstilling» som en leveranse mange virksomheter hadde behov for, mens andre fylker opplevde at det var lav etterspørsel etter dette. En IA-rådgiver opplevde i tillegg at arbeidslivssenteret ofte kom for sent på banen hvis dette var tema.

Det er en gjennomgående tilbakemelding fra IA-rådgiverne at «Livsfaseorientert personalpolitikk» ikke fungerer som en egen leveranse. Dette henger antakeligvis sammen med at den tidligere IA-avtalens delmål om økt arbeidsdeltakelse for eldre arbeidstakere har utgått. Selv om IA-rådgiverne ikke beskriver dette som en selvstendig leveranse var det flere som påpekte at livsfaser gjerne er et indirekte tema i bistanden til virksomheter, og at man har det med seg i dialogen med ledere og personalgrupper. Det var enkelte som savnet denne leveransen, med begrunnelse om at den var spesielt viktig for de som jobber i distriktene.

Blant de definerte leveransene i IA-veilederen skiller «Sees i morgen!» seg ut som et ferdig definert kursopplegg. Bruken av «Sees i morgen!» virker å variere mellom de ulike arbeidslivssentrene. De fleste fylkene bruker dette relativt sjeldent, men det var enkelte som anslo at det var mye brukt. Noen av IA-rådgiverne mente at «Sees i morgen!» ble brukt mer tidligere. En IA-rådgiver påpekte at «Sees i morgen!» har blitt litt erstattet av «Tankevirus». «Sees i morgen!» har fokus på psykiske helseutfordringer, og det er typisk kun enkelte IA-rådgivere ved hvert senter som har fått opplæring i å gjennomføre kurset. De fleste IA-rådgiverne må derfor trekke inn andre IA-rådgivere dersom en virksomhet skal få denne leveransen. Enkelte påpekte at det kunne være et utfordrende grensesnitt mellom «Sees i morgen!» og andre leveranser, siden det kunne være overlappende innhold, men ulike IA-rådgivere som bistod virksomheten med leveransene.

⁸ Mer inngående beskrivelser av leveransen «Utvikle partssamarbeid» finnes i rapporten «NAV

Arbeidslivssentrenes bidra til utvikling av partssamarbeid i virksomheter» (Oslo Economics, 2022).

⁹ Mer om refleksjonsmetodikk som IGP i kapittel 7.2.3.

7.1.3 Andre tema og problemstillinger

Enkelte IA-rådgivere opplever at leveransene i IA-veilederen ikke er tematisk dekkende for den bistanden de gir til virksomhetene. Temaer som konflikt, mangfold og ledelsesutvikling har blitt trukket frem av enkelte IA-rådgivere som tema i bistanden til virksomheter som ikke dekkes av IA-veilederen.

7.2 Fagressurser

I bistanden som IA-rådgiverne gir til virksomhetene benyttes et bredt utvalg av fagressurser. En kombinasjon av innhold fra flere fagressurser er ofte grunnlaget for bistanden til en virksomhet, for eksempel bruk av faglig innhold fra en ressurs, og verktøy fra en annen ressurs. Det brukes også gjerne flere fagressurser i tilfeller der man leverer en selvstendig leveranse fra IA-veilederen.

Det finnes en del felles ressurser som er offentlig tilgjengelige, og som virksomhetene i utgangspunktet har tilgang til og kan bruke uten arbeidslivssenteret. Bransjeprogrammene har blant annet utviklet og tilgjengeliggjort både fagstoff og prosesser virksomhetene kan gjennomføre, og en del IA-rådgivere tar i bruk disse ressursene i sin bistand. For eksempel er det noen som bruker filmer fra «En bra dag på jobb» uten å gjennomføre hele leveransen. I tillegg har de ulike arbeidslivssentrene og IA-rådgiverne utviklet egne ressurser og egne leveranser som de benytter i bistanden til virksomhetene.

Generelt opplever IA-rådgiverne at det er betydelig overlapp mellom innholdet i de ulike ressursene som er tilgjengelig. En del opplever at det er utfordrende å holde oversikt over relevante fagressurser og deres innhold, fordi det finnes så mange forskjellige, og mange ligner på hverandre og dekker de samme behovene. Noen etterlyser en samlet og oppdatert oversikt over ressurser som er tilgjengelige. Enkelte av arbeidslivssentrene utarbeider og oppdaterer selv en slags oversikt over slike ressurser gjennom utarbeidelsen av ulike produktark.

7.2.1 Felles ressurser

Det eksisterer et bredt utvalg av offentlig tilgjengelige digitale fagressurser som IA-rådgiverne kan benytte i bistanden til virksomheter. Sentrale offentlig tilgjengelige ressurser som har blitt trukket frem i intervjuer med IA-rådgiverne vises i Tabell 7-1. Disse ressursene samler ulik informasjon om sykefravær og forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Enkelte av ressursene inneholder eller består av opplegg for å gjennomføre arbeidsmiljøprosesser i virksomhetene. Ressursene kjennetegnes gjerne ved at de baserer seg på forskningsbasert kunnskap om faktorer som påvirker sykefravær og arbeidsmiljø, og informasjonen er ofte bransjerettet.

I utgangspunktet kan virksomhetene bruke disse ressursene for å tilegne seg kunnskap eller gjennomføre prosesser på egenhånd. I bistanden til virksomhetene er det derfor mange av IA-rådgiverne som informerer virksomhetene om noen av disse ressursene, og oppfordrer leder eller partsgruppen til selv å ta disse i bruk. Ressursene blir da et supplement til den øvrige bistanden som arbeidslivssenteret gir til virksomhetene. Det er også vanlig at IA-rådgiverne viderefremidler informasjon og kunnskap fra disse ressursene gjennom sin egen bistand. For eksempel er det noen av ressursene som inneholder korte filmer som viser situasjoner på en arbeidsplass, og som kan brukes som et utgangspunkt for å diskutere arbeidsmiljøutfordringer i virksomheten.

Fleire av IA-rådgiverne vi har intervjuet har også bistått virksomhetene med å gjennomføre prosesser som er definert i disse felles ressursene. Rollen til IA-rådgiver i disse prosessene varierer. I noen tilfeller gjennomføres prosessen som en selvstendig leveranse fra IA-rådgiver, der IA-rådgiver har en sentral rolle i organiseringen og gjennomføringen av prosessen. I andre tilfeller er det i hovedsak leder eller partsgruppen i virksomheten som har ansvar for å drive prosessen, med bistand og støtte fra IA-rådgiver. IA-rådgiverne som selv tar en større rolle i prosessgjennomføringen beskriver at innholdet i de digitale ressursene er omfattende, og at prosessene kan være tunge for virksomhetene å følge opp alene.

Omfang og erfaringer

I intervjuer med IA-rådgiverne var det mange som trakk frem at de bruker «En bra dag på jobb» i bistanden til virksomheter, og at de har gode erfaringer med dette. I noen tilfeller informerer IA-rådgiver virksomheten om muligheten for å ta i bruk «En bra dag på jobb» på egenhånd, eventuelt med noe prosessbistand fra IA-rådgiver. Det er heller ikke uvanlig at IA-rådgiver gjennomfører «En bra dag på jobb» som en egen leveranse, og at IA-rådgiver har en mer aktiv rolle som prosessleder i gjennomføringen.

Arbeidsmiljøportalen blir også trukket frem som en ressurs som brukes ofte, og som er nyttig. Utover prosesser som Arbeidsmiljøportalen henviser til og som IA-rådgiverne kan levere, bruker IA-rådgiverne informasjon og kunnskap fra Arbeidsmiljøportalen som en del av egen kunnskapsformidling til virksomheter. Noen IA-rådgivere har for eksempel beskrevet at de har god erfaring med å bruke Arbeidsmiljøportalens inndeling av vanlige utfordringer i bransjene som grunnlag for diskusjon med partsgruppen eller personalet, eller at innhold fra siden brukes i egenutviklede presentasjoner. Det er heller ikke uvanlig at IA-rådgiverne gjør representantene i partsgruppen kjent med Arbeidsmiljøportalen, slik at de kan bruke den på egen hånd.

Virksomhetene som får bistand, eller bistanden som virksomhetene får, har ofte tilknytning til bransjeprogrammene. Det kan for eksempel være at virksomhetene har fått finansiell støtte fra bransjeprogrammet til å gjennomføre en prosess, eller at IA-rådgiver har benyttet ressurser utviklet av bransjeprogrammene. Mange av IA-rådgiverne trakk frem at innhold fra bransjeprogrammene ofte brukes i virksomhetene som får bistand, men på ulike måter. De fleste IA-rådgiverne som har trukket frem disse digitale ressursene og kursene har i begrenset grad brukt de selvstendig som en egen leveranse. Det vanligste virker å være at IA-rådgiver informerer virksomheter om tilbudet, eventuelt bistår virksomheten

i et opplegg, for eksempel et kurs, som gjennomføres i regi av bransjeprogrammet. Et par av IA-rådgiverne påpekte at de bruker «Der skoen trykker»-metodikken i sykehusene de jobber med, og i kapittel 8.1 beskrives det hvordan «Der skoen trykker» ble gjennomført i en av virksomhetene vi har hatt caseintervju med. Det er også en av IA-rådgiverne fra case-intervjuene som fungerte som hjelper for en virksomhet som gjennomførte kurset «Rolleforståelse og partssamarbeid». Kurset ble gjennomført digitalt med seks moduler over fem måneder, og IA-rådgiver bistod blant annet virksomheten med å gjennomføre samlinger på egen arbeidsplass som en del av kurset.

Tabell 7-1: Felles tilgjengelige ressurser

Arbeidsmiljøhjelpen

<https://arbeidsmiljohjelpen.arbeidstilsynet.no/>

Arbeidsmiljøhjelpen er et bransjetilpasset verktøy som er utviklet av Arbeidstilsynet i samarbeid med andre. Verktøyet er rettet mot ledere, verneombud, tillitsvalgte og ansatte, spesielt i små og mellomstore virksomheter. Arbeidsmiljøhjelpen kan brukes for å gjennomføre en prosess i virksomheten der man identifiserer områder virksomheten kan forbedre, og jobber sammen med de ansatte for å utarbeide en handlingsplan. Prosessen baserer seg blant annet på at de ansatte skal diskutere bransjespesifikke påstander om arbeidsmiljøet.

Arbeidsmiljøportalen

<https://www.arbeidsmiljoportalen.no>

Arbeidsmiljøportalen formidler informasjon om effektivt forebyggende arbeidsmiljøarbeid til bransjer, sektorer og virksomheter. Innholdet er rettet mot bransjene i bransjeprogrammene og består av kunnskapsbaserte verktøy og fakta som er tilpasset arbeidsmiljøutfordringene i de ulike bransjene. Arbeidsmiljøportalen inneholder og henviser til Arbeidsmiljøhjelpen (verktøy fra Arbeidstilsynet), «En bra dag på jobb» (verktøy fra STAMI), Fakta om bransjen (statistikk fra PTIL), Fakta om bransjen (statistikk fra STAMI) og Min side – arbeidsgiver (statistikk fra NAV).

Bransjeprogrammene under IA-avtalen 2019-2022

(Ulike hjemmesider til hvert bransjeprogram)

Bransjeprogrammene har en rekke tilbud til virksomhetene i sin bransje. For eksempel kan virksomheter søke om finansielle midler for å gjennomføre arbeidsmiljøprosesser, og bransjeprogrammene arrangerer kurs og webinarer som virksomhetene kan delta på. Bransjeprogrammene har også utviklet en rekke verktøy og prosesser som ligger tilgjengelig på nett som virksomheter kan gjennomføre, og flere av arbeidslivssentrene har vært med på å utvikle disse. Verktøy og kurs fra bransjeprogrammene som er trukket frem i intervjuer med IA-rådgiverne er «BarnehageHMS» og «Tidlig Inn» (barnehage), kurs i rolleforståelse og partssamarbeid (barnehage og sykehjem), «Tidlig og tett på» (sykehus), «Der skoen trykker» (sykehus) og Basisprogram i ledelse (leverandørindustrien, næringsmiddel og bygg og anlegg).

Idébanken

<https://www.idebanken.org>

Idébanken er et virkemiddel som skal bidra til å nå målene i IA-avtalen. Oppgaven til Idébanken er å heve IA-kompetansen i norsk arbeidsliv gjennom formidling av gode eksempler, forskning og annen kunnskap. Idébanken skal primært være virksomhetenes inspirasjonskilde og verktøykasse. Innholdet er delt inn i kategoriene «Innsikt», «Inspirasjon» og «Kloke grep». «Innsikt» er kunnskapsformidling om for eksempel årsaker til sykefravær og faktorer som påvirker arbeidsmiljøet. «Inspirasjon» er erfaringer fra virksomheter som har lyktes med å få lavere sykefravær og et godt arbeidsmiljø. «Kloke grep» er ulike metoder og fremgangsmåter virksomhetene kan ta i bruk.

«En bra dag på jobb»

<https://enbradagpajobb.no>

«En bra dag på jobb» er et gratis verktøy utviklet av STAMI i samarbeid med bransjeprogrammene. Det belyser faktorer som forskning viser har betydning for arbeidsmiljøet i ulike bransjer. Verktøyet skal hjelpe ansatte i virksomheter til å samarbeide om å skape et godt arbeidsmiljø som bidrar til redusert sykefravær og hindrer frafall. Verktøyet brukes for å gjennomføre en arbeidsmiljøprosess i virksomheten. Ved å presentere filmer med typiske utfordringer i en bestemt bransje, legges det til rette for at ansatte kan diskutere utfordringene på sin egen arbeidsplass. I fellesskap skal de komme fram til en konkret handlingsplan som vil hjelpe dem å få et bedre arbeidsmiljø. Prosessen kan gjennomføres av virksomheten på egenhånd, og det oppfordres til at leder, tillitsvalgte og verneombud samarbeider om å være prosessansvarlige.

Det var færre IA-rådgivere som trakk frem at de benyttet Idébanken, men enkelte pekte på dette som en god ressurs. Stort sett benyttes Idébanken som bakgrunnsinformasjon til IA-rådgivernes arbeid, eller at IA-rådgiverne gjør leder eller partsgruppen kjent med Idébanken slik at de kan ta det i bruk selv. Idébanken inneholder også noen prosesser som IA-rådgiverne kan gjennomføre i virksomhetene.

I intervjuer med IA-rådgivere er det noen få som har nevnt at de ofte bruker Arbeidsmiljøhjelpen i sin bistand til virksomheter.

7.2.2 Egenutviklede ressurser og leveranser

Mange av arbeidslivssentrene og IA-rådgiverne har utviklet egne ressurser og leveranser som brukes i bistanden til virksomhetene. Grovt sett kan de egenutviklede ressursene deles inn i fire kategorier:

- Produktark for leveransene i IA-veilederen
- Materiell til bruk i ulik bistand (f.eks. skjema for funksjonsvurdering, grunnstruktur til kurs (PPT-presentasjon))
- Forenklede bistandsopplegg basert på eksisterende prosesser (f.eks. forenkling av «En bra dag på jobb»)
- Selvstendige leveranser

Arbeidslivssentrene i Rogaland og Vest-Viken har utviklet egne *produktark* for hver av leveransene i IA-veilederen. Disse produktarkene fungerer som retningslinjer og guider for hvordan de ulike leveransene skal gjennomføres. Produktarkene definerer blant annet leveransens mål og hensikt, målgruppe, rammer og forutsetninger, varighet og faggrunnlag. I tillegg henviser produktarkene til ulike metoder og verktøy som kan benyttes i den aktuelle leveransen, slik at de fungerer som fagbanker for IA-rådgiverne. Produktarkene er utviklet av faggrupper ved arbeidslivssentrene, og revideres jevnlig.

Noen av produktarkene skal i utgangspunktet brukes i bistanden til alle virksomheter. Før det er bestemt om virksomheten skal få bistand skal det for eksempel brukes produktark for analyse, forutsetninger og innsalg. Andre produktark skal brukes avhengig av hvilke leveranser virksomheten skal få, som «Enkel arbeidsmiljøkartlegging» og «Kontinuerlig (arbeidsmiljø)forbedring». Rogaland har definert en arbeidsprosess som beskriver hvordan produktarkene skal benyttes, og hvilke produktark som skal benyttes i begynnelsen av all bistand.

Mange arbeidslivssentre og IA-rådgivere har utviklet ulike former for *materiell* til bruk i forskjellig type bistand. Slikt materiell er ofte standardiserte PowerPoint-presentasjoner hvor innholdet i presentasjonen til en viss grad skal tilpasses virksomheten som får bistanden. Det er også mange

som har utviklet ulike skjemaer som brukes som ressurser i bistanden. Mange av fylkene har for eksempel utviklet skjemaer for kartlegging av arbeidsmiljøfaktorer som bakgrunn for eventuell bistand og digitale evalueringsskjemaer som virksomhetene skal fylle ut i etterkant av bistanden. For eksempel har Øst-Viken utarbeidet et skjema for «Nåsituasjonsanalyse», som brukes for å avdekke risikoforhold og bevaringsområder i et arbeidsmiljø. Det finnes også eksempler på fylker som har utviklet standardiserte skjemaer til bruk i annen type bistand. Vest-Viken har utarbeidet et skjema for «Funksjonsvurdering» som skal brukes i oppfølgingssamtaler for å kartlegge arbeidsevne.

Noen av arbeidslivssentrene jobber systematisk med å utvikle felles materiell som kan brukes av alle IA-rådgiverne i fylket. Disse har gjerne egne faggrupper som jevnlig utvikler og oppdaterer innholdet i materialet. I fylker som ikke har slikt felles materiell er det flere av IA-rådgiverne som selv utvikler lignende ressurser, spesielt presentasjoner, enten alene eller sammen med andre IA-rådgivere.

Gjennom intervjuer med IA-rådgivere har det kommet frem at enkelte har levert *forenklede bistandsopplegg basert på eksisterende prosesser*. Bistandsoppleggene tar gjerne utgangspunkt i noen av de felles ressursene som IA-rådgiverne har tilgjengelig, men noe justert for å redusere omfanget. Dette kan for eksempel være prosesser fra bransjeprogrammene eller «En bra dag på jobb».

Det er også enkelte arbeidslivssentre og IA-rådgivere som har utviklet *selvstendige leveranser*. Disse leveransene trekker gjerne på elementer fra de ulike felles ressursene som IA-rådgiverne har tilgjengelig, men satt sammen slik at de brukes på en systematisk måte. Omfanget av disse leveransene varierer. Noen av leveransene består av korte opplegg eller kurs, som gjerne fokuserer på et konkret undertema til en av leveransene i IA-veilederen. For eksempel har Vestfold og Telemark utviklet «Jobbmestrings-samtalen» sammen med Senter for jobbmestring. Nordland har utviklet «Den viktige samtalen», et kurs for å gjøre ledere bedre rustet til å gjennomføre oppfølgingssamtaler med medarbeidere. Enkelte av de selvstendige leveransene er mer omfattende opplegg som utgjør grunnlaget for omtrent all bistanden som en virksomhet mottar. Eksempler på slike leveranser er «Et rausere arbeidsmiljø» fra Nordland og «Tett på» fra Vestfold og Telemark.

7.2.3 Refleksjons- og diskusjonsmetodikk

Når en partsgruppe, personalgruppe eller ledergruppe skal diskutere og komme med innspill, har IA-rådgiverne stort sett et bevisst forhold til at rammene for diskusjonen påvirker kvaliteten på innholdet. Slike diskusjoner er hyppig brukt i bistanden

Eksempler på egenutviklede selvstendige leveranser

«Et rausere arbeidsmiljø» i Nordland

Leveransen er en prosess med fastsatte møtepunkter som går over et år. Prosessen innebærer blant annet forankringsmøter med partsgruppen, fagdager med personalet og oppfølgingsamtaler og -møter med leder, partsgruppe og personalet. Det faglige innholdet i leveransen baserer seg blant annet på innhold og verktøy fra Arbeidsmiljøportalen, men i en systematisert prosess. Leveransen innebærer blant annet at virksomheten skal identifisere bevaringspunkter og forbedringspunkter gjennom en fagdag med personalet. Disse bevarings- og forbedringspunktene danner deretter grunnlaget for resten av bistanden og leveransen.

«Tett på» i Vestfold og Telemark

En metodikk som fylket begynte med i 2017, og som er implementert i nesten alle kommunene i fylket. Metodikken bygger på et samarbeid mellom NAV Arbeidslivssenter, NAV-kontor og HR-avdelinger i kommunene. Disse aktørene danner et team som skal veilede kommunale ledere i sitt sykefraværarbeid. Oppfølgingen fra teamet handler om lederstøtte, felles lederopplæring og informasjonsarbeid på personalmøter. Metodikken er inspirert av satsingen «Virksomhetsbaserte team» fra Østfold. «Tett på» ble evaluert av Telemarksforskning i 2020 (Møller & Magnussen, 2020).

fra arbeidslivssentrene, og i bistanden blir det stort sett benyttet en metodikk som skal bidra til deltakelse, refleksjon og diskusjon i gruppen. Eksempler på slike metoder er IGP (Individ-gruppe-plenum), IGLO-ark (Individ, gruppe, ledelse og organisasjon) og Dialogduker (fra «Der skoen trykker»).

Metoder som skal bidra til gode diskusjoner og refleksjoner er ofte en del av de definerte prosessene fra felles og egenutviklede ressurser. I tillegg blir metodene ofte brukt av IA-rådgivere når de gjennomfører samlinger som en del av bistanden. IA-rådgiverne oppfordrer også gjerne leder eller partsgruppen til å ta i bruk metodene når de selv skal gjennomføre møter med ansatte.

Ofte brukes metodene i kombinasjon med kunnskapsformidling. IGP brukes for eksempel ofte når IA-rådgiver formidler kunnskap knyttet til et spesifikt tema. Gruppen blir da bedt om først å reflektere over innholdet for seg selv, så i mindre grupper, før resultatet fra gruppediskusjoner drøftes i plenum. På den måten legges det til rette for refleksjon og dialog rundt kunnskapen som blir formidlet.

7.3 Standardisering vs. skreddersøm

Til nå har vi vist hvordan IA-veilederen setter rammer for bistanden arbeidslivssentrene skal tilby, og at IA-rådgiverne har tilgang på en rekke felles ressurser

som kan brukes i denne bistanden. I tillegg er det flere arbeidslivssentre og IA-rådgivere som har utviklet egne ressurser og leveranser på bakgrunn av disse rammene og eksisterende ressurser. I dette delkapitlet ser vi nærmere på hvilke vurderinger IA-rådgiverne gjør rundt bruken av standardisert innhold og skreddersøm når de setter sammen bistand til virksomhetene.

IA-rådgiverne er opptatt av at bistanden skal tilpasses virksomhetens behov, og det er en gjennomgående tilbakemelding fra alle arbeidslivssentrene at skreddersøm vektlegges i bistanden til virksomheter. Utenom bistand i form av kurs som leveres til flere virksomheter samtidig, er vårt inntrykk at en form for skreddersøm er en del av stort sett all bistand. Det er derimot mange faktorer som påvirker i hvilken grad og hvordan skreddersøm brukes i bistanden.

Overordnet kan skreddersøm inngå som en del av bistanden på to nivåer:

1. Skreddersøm av hvilken type bistand virksomheten får.
2. Skreddersøm av innholdet i og utformingen av bistanden.

IA-rådgiverne tilstreber å tilpasse type bistand etter virksomhetens behov, altså hvilke tema eller leveranser bistanden skal bestå av. Hva slags type bistand virksomheten skal få bestemmes ofte etter en innledende kartlegging av virksomhetens utfordringer. Skreddersøm introduseres ved at IA-rådgiver, basert på en slik kartlegging, foreslår et bistandsopplegg for virksomheten. Alternativt beskriver IA-rådgiver ulike typer tema eller leveranseopplegg for virksomhetens leder eller partsgruppe, slik at virksomheten selv er med på å bestemme hvilken bistand de mener er best tilpasset deres behov.

Det er større variasjoner knyttet til graden av skreddersøm i selve innholdet i og utformingen av bistanden som virksomhetene får. I det videre ser vi på ulike faktorer som påvirker i hvilken grad, og hvordan skreddersøm av innholdet i og utformingen av bistanden foregår.

7.3.1 Skreddersøm i ressurser og arbeidsmetodikk

En av faktorene som påvirker hvordan skreddersøm brukes i bistanden er hvordan de ulike ressursene som IA-rådgiverne benytter er utformet. Noen ressurser er standardiserte opplegg, som ferdigutviklede presentasjoner og kurs, hvor innholdet er likt uavhengig av hvilken virksomhet som mottar bistand. Slike ressurser brukes i hovedsak i bistand som gis til flere virksomheter samtidig, men enkelte bruker også dette i bistand til enkeltheter når det for eksempel skal gis kompetanseopplæring.

De fleste ressursene som brukes legger opp til at det skal brukes en kombinasjon av standardisering og skreddersøm. Ofte er ressursene utformet slik de danner et rammeverk for bistanden eller for en leveranse, med standardisert informasjon om for eksempel bransjespesifikke arbeidsmiljøfaktorer. Innenfor den standardiserte rammen er det gjerne lagt opp til at det skal gjennomføres prosesser der virksomheten skal knytte det standardiserte innholdet til sin egen kontekst, for eksempel gjennom gruppearbeid eller diskusjon.

Det finnes også tilfeller der IA-rådgivere selv gjør skreddersydde tilpasninger i henhold til virksomhetenes behov. Det vanligste er i så fall at IA-rådgiveren tar utgangspunkt i et tidligere definert opplegg, for eksempel et kurs eller en presentasjon, og selv tilpasser innholdet i denne til virksomhetens behov. Gjennom denne avtaleperioden har arbeidslivssentrene opparbeidet seg erfaringer med bruk av ulike ressurser. På bakgrunn av dette virker det som at flere arbeidslivssentre nå har økt fokus på gjenbruk av innhold fra fagressurser som de opplever har gode resultater, og i mindre grad gjør tilpasninger av innholdet utover skreddersømmen som ressursene allerede legger opp til.

Som en del av bistanden fra arbeidslivssenteret deltar ofte IA-rådgiver i jevnlig møter med leder og/eller partsgruppe, uten at disse møtene nødvendigvis er en del av en definert prosess eller leveranse. Rollen til IA-rådgiver i disse møtene dreier seg ofte om å stille spørsmål eller komme med innspill og hjelp til konkrete utfordringer som virksomheten har. Slik brukes skreddersøm i bistanden til mange av virksomhetene.

7.3.2 Felles føringer og IA-rådgivernes preferanser

Utviklingen av felles og ofte bransjespesifikke ressurser i inneværende avtaleperiode har bidratt til at mange IA-rådgivere baserer seg på det samme grunnlaget i bistanden til virksomheter. Samtidig er tilgangen på både felles og egenutviklede ressurser stor. Hvilke ressurser som faktisk blir tatt i bruk, og dermed hvor stor grad av skreddersøm bistanden bærer preg av, avhenger både av de sentrale føringene som IA-rådgiverne får, og IA-rådgivernes egne preferanser.

«Jeg opplever at det var mer ulikt før, at vi er på vei mot noe som blir mer og mer likt. Tidligere var det mer privat praksis, man satt på hvert sitt kontor og hadde sin egen praksis. I nye IA-avtalen er det mye klarere føringer for hvordan man

skal jobbe, og vi har fått mer verktøy.»

Intervju med IA-rådgiver

Sentrale føringer gjennom for eksempel IA-veilederen og servicrutinene, eller føringer fra det lokale arbeidslivssenteret, påvirker til en viss grad hva slags bistand eller hvilke leveranser som blir gitt. Dette gjøres for eksempel gjennom bruk av veilederen i seg selv, produktark, eller gjennom felles opplæring av IA-rådgiverne. Det fremstår likevel som at IA-rådgiverne har stor grad av autonomi i hvordan de skal levere bistanden. IA-rådgivernes erfaring, bakgrunn og preferanser har derfor mye å si for hvilke ressurser som blir benyttet i bistanden, og dermed hvor stor grad av skreddersøm bistanden bærer preg av. Mange IA-rådgivere har for eksempel foretrukne leveranser som de opplever at de er gode på, og som de liker å levere. Selv om bistanden stort sett skal ta utgangspunkt i virksomhetens behov, kan det tenkes at IA-rådgivernes preferanser i noen tilfeller kan gå på bekostning av virksomhetens behov.

«[IA-rådgivere] som er gode på sykefraværsoppfølging, der blir det ofte en bestilling på rutiner og oppfølging osv., mens de som er gode på arbeidsmiljø, de får en prosess på det. Vi [maser] mye om at man skal følge veilederen, men likevel jobber folk på sin måte. Folk må få gjøre det som er standardisert til sitt, for å levere en prosess.»

Intervju med leder i NAV-fylke

7.4 Dokumentasjon av bistand og virkninger

7.4.1 Dokumentasjon av bistand i Salesforce

Siden 2021 har alle arbeidslivssentrene brukt Salesforce for å registrere og dokumentere kontakten de har med virksomheter. En registrering i Salesforce tilsvarer en kontakt med virksomheten, og i registreringen må man velge blant annet hvilken kanal kontakten skjedde gjennom, og hvilken tjeneste som ble levert (se oversikt over registreringspunktene i Tabell 7-2).

Tabell 7-2: Felter som registreres i Salesforce

Informasjon i Salesforce
ID (kombinasjon av nr og organisasjonsnummer)
Nr (unikt nummer)
Kontonavn (virksomhet)
Dato
Tjeneste (Redusere sykefravær/Forebyggende arbeidsmiljø/HelselArbeid)
Organisasjonsnummer (O-nummer/B-nummer/J-nummer)
E-post
Kanal (møte/e-post/telefon/etc.)
Enhet (arbeidslivssenter)

Alle arbeidslivssentrene har egne interne rutiner eller føringer for hvordan og hvilken informasjon som skal registreres i Salesforce. Disse rutinene varierer mellom de ulike arbeidslivssentrene. Noen har føringer på at IA-rådgiverne kun skal registrere kontakt som de mener har en verdi for virksomheten, eller som de mener er nyttig å synliggjøre. Andre har føringer på at absolutt all kontakt, altså hver e-post, telefonsamtale eller møte, skal registreres. Det varierer også hvilket nivå i virksomheten kontakten eller bistanden registreres på. I bistand til flere enheter i en kommune er det for eksempel noen som registrerer kommunens identifikasjonsnummer i kontakten med hver av de ulike underenhetene, mens andre registrerer et unikt identifikasjonsnummer for hver av underenhetene. Noen av arbeidslivssentrene har også føringer på hvorvidt kontakten skal registreres i etterkant, eller om kontakten skal registreres når den planlegges.

Lederne for arbeidslivssentrene ga også tilbakemeldinger om at det var intern variasjon i registreringspraksisen ved det enkelte arbeidslivssenter. Flere pekte på at det varierte hvor «flinke» IA-rådgiverne var til å registrere det de skulle, og at noen for eksempel kan glemme å fjerne registreringen av en planlagt kontakt dersom den ikke ble noe av. For de som har føringer på at de kun skal registrere enkelte typer kontakt, for eksempel kontakt som har verdi for virksomheten, kan det variere hva IA-rådgiverne legger i dette.

Flere av lederne for arbeidslivssentrene pekte på at de bruker statistikk om registreringene i Salesforce i oppfølgingen av IA-rådgivere. Av IA-rådgiverne som fører inn fremtidig kontakt i Salesforce brukes systemet som et planleggingsverktøy. I tillegg var det enkelte som pekte på at dokumentasjon fra Salesforce

er viktig hvis noen på et tidspunkt må ta over en virksomhet fra en annen, slik at vedkommende har oversikt over arbeidslivssenterets historikk med virksomheten.

Annen dokumentasjon av bistand

Arbeidslivssentrene i Agder, Trøndelag og Vestland har ført separate oversikter i Excel over bistand, i tillegg til registrering i Salesforce. Agder sin oversikt er en liste over prioriterte virksomheter, og informasjon om status for disse. Da vi gjennomførte intervjuet med leder for arbeidslivssenteret ble det påpekt at det nye kartleggingsverktøyet FIA antakelig ville overta for dette skjemaet. Trøndelag sin oversikt er en oversikt over virksomheter som får bistand, med beskrivelse av tiltak, status for prosessen, deltakelse i bransjeprogram og andre detaljer om virksomheten som næring og størrelse. Vestland har ulike skyggeregnskap i de ulike geografiske regionene senteret er delt inn i. I intervjuer med fylket er det påpekt at det meste av informasjonen fra skjemaene etter hvert er lagt inn i Salesforce.

7.4.2 Evaluering og dokumentasjon av virkninger

Få arbeidslivssentre har etablerte systemer for å evaluere bistanden til virksomheter, og de fleste beskriver at dette er et område med betydelig forbedringspotensial. To arbeidslivssentre, Vest-Viken og Oslo, har sendt oss dokumenter som beskriver skjema og rutiner for evaluering av bistanden til virksomheter. Enkelte andre arbeidslivssentre har informert om at de etter hvert har utviklet standardiserte evalueringsskjema, for eksempel i Microsoft Forms, som kan sendes til virksomhetene i etterkant av bistanden.

Enkelte IA-rådgivere har pekt på at de gjennomfører evalueringer av bistanden i flere tilfeller. En IA-rådgiver beskriver at de har benyttet spørreundersøkelser for å stille evalueringsspørsmål til virksomheten etter endt bistand i enkelte tilfeller, uten at dette blir gjort for alle virksomheter. En IA-rådgiver fra et annet arbeidslivssenter forklarer at de kan ha oppfølgingsmøter noe tid etter bistanden er avsluttet for å spørre om hvordan det har gått, og at de også har evalueringer av lederutviklingsbistand med ledere. Enkelte nevner at man ikke gjennomfører formelle eller systematiske evalueringer, men at de vanligvis gjennomfører et møte med partsgruppen ved endt bistand for å diskutere hvordan samarbeidet har fungert. I tillegg beskriver noen rådgivere at de gjerne gjennomfører evalueringer underveis og vurderer hvilke aktiviteter som skal gjennomføres videre på bakgrunn av dette. En annen peker på at hen gjerne evaluerer bistand for seg selv gjennom å notere egne opplevelser av bistanden, uten å systematisere informasjonen ytterligere.

Når det kommer til å dokumentere virkninger og systematisere informasjon i etterkant, oppfatter vi at ingen av arbeidslivssentrene har etablerte rutiner for dette. Selv om evalueringer gjennomføres i enkelttilfeller, blir det tilsynelatende ikke satt i system på en måte som gjør det mulig å hente informasjonen ut og analysere den på tvers av virksomheter i etterkant.

Enkelte arbeidslivssentre peker imidlertid på at man har velfungerende rutiner for generell kunnskapsdeling og fagutvikling i arbeidslivssentrene, og har møtearenaer for dette. På slike møtearenaer peker enkelte IA-rådgivere på at de ofte presenterer arbeid som er gjort i virksomheter, og på den måten kan utveksle gode og dårlige erfaringer knyttet til leveranser.

Det virker å være et ønske hos flere arbeidslivssentre å bli mer systematiske i arbeidet med å evaluere leveranser og identifisere virkninger. Flere av arbeidslivssentrene peker på at det nye kartleggingsverktøyet gir dem større mulighet til å dokumentere leveranser og er optimistiske med tanke på å benytte kartleggingsverktøyet for mer systematisk kartlegging og dokumentasjon av både

leveranser og evalueringer. For eksempel forklarer en at det kan være lettere å følge opp og evaluere når man kan basere seg på kartleggingsspørsmålene som skal registreres her.

Enkelte ledere og IA-rådgivere har også drøftet at det å gjennomføre evalueringer av leveranser er utfordrende, særlig når det kommer til å evaluere måloppnåelse relatert til tapte dagsverk. Sykefraværet i en virksomhet påvirkes av flere forhold som bistanden fra arbeidslivssentrene ikke kan påvirke. Dette gjør det vanskelig å vurdere bistandens effekt på sykefraværet i en virksomhet. Å utvikle gode metoder for å gjøre kvalitative vurderinger av bistanden kan derfor være verdifullt for forbedring på dette området.

Oppsummert er det lite systematisk innsamling av kunnskap om virkningene av bistanden som leveres fra NAV Arbeidslivssentre. Det som samles inn av kunnskap om virkninger kan bli registrert i Salesforce, men ikke på en måte som gjør det mulig å trekke ut kunnskapen systematisk i ettertid. Flere IA-rådgivere forklarer at det er et forbedringspotensial når det kommer til innhenting og deling av kunnskap om virkninger av bistanden i arbeidslivssentrene.

8. Bistand til utvalgte virksomheter

For å illustrere hvordan arbeidslivssentrene gir bistand til virksomheter, presenterer vi i dette kapitlet bistanden som er blitt levert til syv virksomheter. De syv virksomhetene representerer hver sin prioriterte bransje i IA-avtalen. Bransjene har ulike utfordringer, i noen er det høyt fravær, mens andre bransjer har utfordringer som kan føre til høyt fravær fremover. Bistanden har vært alt fra langvarig prosessbistand til kortere kursing av ledere. Noe bistand er tilknyttet bransjeprogrammene, i andre tilfeller er den basert på fagressursene IA-rådgiverne har tilgjengelig, og noe er også egenutviklede leveranser. Overordnet opplever virksomhetene at bistanden har vært god og bidratt til positiv utvikling i virksomhetene.

I dette kapitlet går vi gjennom bistanden til syv av case-virksomhetene vi har intervjuet. Intervjuer med IA-rådgiver, leder, tillitsvalgte, verneombud og/eller andre ansattrepresentanter er grunnlaget for beskrivelsene i kapitlet. Hensikten med kapitlet er å synliggjøre hvordan konkrete prosesser og bistand fra NAV Arbeidslivssenter blir levert. Kapitlet bidrar også til å vise bredden i hvordan arbeidslivssentrene jobber med virksomheter. Det er valgt ut en virksomhet per prioritert bransje i henhold til IA-avtalen. Innad i hver bransje har vi prøvd å velge virksomheter vi anser som representative for bransjen når det gjelder arbeidsform og innhold på bistanden de mottar. Utvalget består likevel trolig av en overvekt av bistand som kan betegnes som vellykkede. Dette er både fordi vi har etterspurt bistand som har «kommet godt i gang», slik at det skal være mulig å si noe om virkninger av bistanden, samt at IA-rådgiverne har gitt innspill til utvalget av virksomheter.

I innledningen til hver av virksomhetene beskriver vi kort sykefraværet og arbeidsmiljøutfordringene i den aktuelle bransjen. Informasjonen er hentet fra *Bransjeprogrammer under IA-avtalen 2019–2022* (Arbeids- og sosialdepartementet, 2019).

8.1 Sykehus

Sykehustjenester sysselsetter om lag 115 000 personer, hvorav 70 prosent jobber på somatiske sykehus. Omtrent 80 prosent av de ansatte i næringen er kvinner. Ansatte på sykehus har et legemeldt sykefravær på 6,0 prosent, noe som er 22 prosent

høyere enn gjennomsnittet for alle sysselsatte. Langtidsfraværet er på 5,1 prosent, og nær 30 prosent av dette skyldes helt eller delvis jobben.

Typiske utfordringer på sykehus innen arbeidsmiljø, HMS og sykefravær har gjerne sammenheng med turnus- og nattarbeid, deltid, ledelse, relasjonstunge yrker, omstilling, kompetansebehov og HMS-arbeid som i for liten grad treffer utfordringene. Sykehus er komplekse virksomheter med mange hundre yrkeskategorier. På alle nivåer er det høy organisasjonsgrad. Dette gir gode muligheter for partssamarbeid på ulike nivåer.

8.1.1 Eksempel på bistand til sykehus

HR-avdelingen ved det aktuelle sykehuset ønsket å gjennomføre bransjeprogrammet «Der skoen trykker» i noen utvalgte avdelinger med høyt sykefravær og utfordringer med arbeidsmiljøet. Casevirksomheten er en avdeling på sykehuset. To enhetsledere i denne avdelingen ble kontaktet av HR-ansvarlig med forespørsel om de ønsket å delta i programmet. Lederne ble enige om å gjennomføre programmet sammen, og HR-ansvarlig satte lederne i kontakt med IA-rådgiver. Avdelingen har ikke fått bistand av arbeidslivssenteret tidligere.

Oppstart og planlegging

«Der skoen trykker» er en arbeidsmiljø- og forbedringsmetodikk systematisert i syv faser, hvor deltakerne skal gjennom en del fastsatte aktiviteter. I oppstartfasen gjennomførte virksomheten og IA-rådgiver flere møter; først med lederne på avdelingen og deretter også med tillitsvalgt og verneombud. IA-rådgiver initierte deretter en «risikokartlegging», hvor rådgiveren intervjuet tre ledere, ansattrepresentant, verneombud og tillitsvalgt, hver for seg. Intervjuene ble brukt av IA-rådgiver til å lære mer om virksomhetens behov, for å tilpasse bistanden. IA-rådgiver opplevde at det var en enighet om hva som var utfordringene i avdelingen, blant annet noen konflikter i arbeidsmiljøet. Blant de konkrete utfallene av samtalen var en enighet om å ordne opp i én konkret enkeltsak på arbeidsplassen som tok for stor plass. Veien videre og innholdet i bistanden ble så drøftet mellom leder, tillitsvalgt, verneombud, HR og IA-rådgiver.

Møter og leveranser

For å kartlegge utfordringer sammen med de ansatte ble det gjennomført samlinger. Der ble ansatte delt i grupper på fire og fire, og drøftet arbeidsmiljøutfordringer ved hjelp av «dialogduker», et verktøy for å legge til rette for dialog mellom deltakerne. Denne kartleggingen omhandlet fire områder:

- Ledelsesorganisering
- Psykososialt arbeidsmiljø
- Fysisk arbeidsmiljø
- Kvalitet og sikkerhet i tjenester

Basert på svar fra intervjuer i risikokartleggingen og notater fra dialogdukmøtene, utarbeidet IA-rådgiver en rapport. Rapporten inkluderte tilbakemeldinger til lederne og statistikk som ble brukt til å identifisere arbeidsmiljøutfordringer og temaer for videre diskusjon.

IA-rådgivers rapport og de gjennomførte dialogdukmøtene var også utgangspunktet for utformingen av tiltak. Ledere, tillitsvalgte og verneombud samlet inn og systematiserte informasjonen fra dialogdukene. Informasjonen ble så drøftet i en ny samling med hele personalet. De ansatte fikk anledning til å komme med innspill og diskutere temaene, og de kunne foreslå forbedrende tiltak. For å legge til rette for drøfting delte IA-rådgiver ut kort hvor mindre grupper skulle fylle ut forbedrings- og bevaringspunkter. Arbeidet førte til en rekke forslag til tiltak, samt utfordringer man ønsket å utrede videre. Virksomheten nedfelte så arbeidsgrupper med ansatte som fikk ansvar for å utarbeide en plan for videre arbeid. Oppfølging av arbeidsgruppene er den del av det videre samarbeidet med arbeidslivssenteret.

Parallelt med dette arbeidet har IA-rådgiver gjennomført samlinger med partsgruppen. I partsgruppemøtene har man arbeidet med å planlegge samlinger og å drøfte resultatene fra gjennomførte aktiviteter. Verneombud har hatt ansvar for å utarbeide en kulturplakat for virksomheten.

Avslutning

Bistanden er ikke avsluttet, og arbeidet med å følge opp tiltakene i virksomheten vil fortsette. I utgangspunktet er varigheten av bistanden satt til to år. Etter ett år har ikke virksomheten kommet ordentlig i gang med tiltakene, og IA-rådgiver ser for seg at samarbeidet vil vare omtrent ett år til. Representantene for virksomheten oppfatter at bistanden vil vare så lenge det er behov for det.

Virkninger

Leder, tillitsvalgt og verneombud opplever at partssamarbeidet har blitt bedre i løpet av perioden de har samarbeidet med NAV Arbeidslivssenter. Bedre kommunikasjon er én av grunnene til det. Partene understreker imidlertid at dette også kan skyldes utskiftninger i partsgruppen, særlig ettersom en leder som var involvert i flere konflikter har sluttet i løpet av perioden. Det ble trukket frem som spesielt positivt at virksomheten har blitt introdusert for konkrete verktøy, som «Lean-tavler» og kulturplakat, som kan brukes til å drøfte problemstillinger og systematisere innspill. Leder opplever også at

bistanden har bidratt til at arbeidsmiljø i større grad er på dagsorden sammenlignet med tidligere, og verneombud beskriver at partene og de ansatte er mer motiverte for å jobbe med arbeidsmiljøutfordringer.

Erfaringer

IA-rådgiver og partene i virksomheten beskriver at de er fornøyde med den gjennomførte prosessen. Leder i sykehusavdelingen understreker den positive effekten av at en IA-rådgiver kommer utenfra og gir støtte. Dette gir en trygghet for leder, men er også effektivt av praktiske årsaker. Å forholde seg til eksterne oppleves som mer forpliktende, og hever for eksempel terskelen for å avlyse møter i situasjoner med høyt sykefravær. I tillegg trekker leder i virksomheten frem verdien av å få hjelp til å gjennomføre en grundig kartlegging av arbeidsmiljøet;

«[...] vi fikk hjelp til å gjøre en ordentlig kartlegging som vi ikke hadde klart å gjøre skikkelig uten de.»

Intervju med leder ved sykehuset i case-studie

IA-rådgiver forteller at partene og de ansatte i virksomheten fremstod entusiastiske, og mener at fagressursene fra sykehusbransjeprogrammet fungerer veldig godt.

8.2 Sykehjem

Sykehjemsbransjen har om lag 77 000 ansatte. 83 prosent er kvinner, 88 prosent er ansatt i offentlig/kommunal sektor, og 75 prosent jobber turnus. Sykehjem har høyt sykefravær og lav avgangsalder. Det legemeldte sykefraværet er på 8,0 prosent, 63 prosent høyere enn gjennomsnittet for alle sysselsatte. Langtidsfraværet er 6,9 prosent, og 35 prosent av dette skyldes helt eller delvis jobben.

Ansatte på sykehjem er eksponert for emosjonelle krav, rollekonflikter, lav jobbkontroll, vold og trusler og fysiske belastninger i forbindelse med tunge løft og turnus- og nattarbeid. I tillegg er bransjen i omstilling, og dette kan påvirke fravær og frafall. Blant annet er det et økende tjenestebehov på grunn av demografiske endringer, digitalisering, og innføring av teknologi som medfører behov for endring i fordeling av oppgaver og organisering av de ansatte.

8.2.1 Eksempel på bistand til sykehjem

Sykehjemmet i dette eksempelet er et kommunalt sykehjem. I forkant av kontakten med arbeidslivssenteret hadde sykehjemmet slitt med høyt sykefravær, mellom 15 og 20 prosent, over tid.

Ledelsen ved sykehjemmet hadde hørt om andre virksomheter i kommunen som hadde fått bistand fra arbeidslivssenteret og valgte å ta kontakt. I tillegg hadde ledelsen mottatt en bekymringsmelding fra enkelte ansatte som påpekte utfordringer knyttet til arbeidsmiljøet og ledelsens håndtering.

Oppstart og planlegging

Kontakten med arbeidslivssenteret startet med to møter mellom IA-rådgivere og ledelsen. I disse møtene fortalte ledelsen om utfordringer og bistandsbehov, og IA-rådgiverne fortalte om hvordan de jobber. I disse møtene ble det avtalt at arbeidslivssenteret skulle bistå sykehjemmet, og at bistanden primært skulle foregå gjennom en utvidet partsgruppe på sykehjemmet.

Den utvidete partsgruppen besto av de to lederne ved sykehjemmet, tillitsvalgt, verneombud og en ansattrepresentant fra hver av sykehjemmets tre avdelinger. De overordnede målene for bistanden var økt nærvær, at sykehjemmet i større grad skulle fungere som én enhet på tvers av avdelingene og at det skulle være lettere å samarbeide på tvers av avdelingene.

Møter og leveranser

Bistanden fra arbeidslivssenteret har primært foregått gjennom månedlige møter med partsgruppen over en periode på i underkant av to år. IA-rådgiverne har hatt møter med leder ved sykehjemmet i forkant av partsgruppemøtene for å gi lederstøtte knyttet til sykefraværsoppfølging. Det er også gjennomført tre møter med større grupper ansatte.

Møtene med partsgruppen har vart i ca to timer, og blitt ledet av IA-rådgiverne. I begynnelsen handlet møtene i hovedsak om utfordringer ved sykehjemmet, og deltakernes erfaringer med disse. Etter hvert har møtene i større grad dreid seg om hvordan gruppen skal jobbe for å nå de overordnede målene. De første fire-fem møtene ble brukt på å skape trygghet i gruppen. Det femte møtet ble utløsende for dette, fordi bekymringsmeldingen ble tatt opp. I møtet ble det en noe opphetet diskusjon, hvor både ledelse og ansatte satte ord på sine ganske ulike opplevelser knyttet til bekymringsmeldingen. Partene beskrev at de gjennom denne dialogen fikk en bedre forståelse av hvordan situasjonen opplevdes av de andre, og en trygghet som gjorde det mulig å snakke om vanskelige ting og vite at det ble mottatt med respekt.

Møtene i partsgruppen fikk etter hvert en fastere struktur, og mer fokus på hvordan gruppen skal jobbe som et lag som drar i samme retning for å få ned sykefraværet. IA-rådgiver har jobbet med å bygge effektive team, for eksempel ved å presentere kjøreregler for møtene. Møtene har startet med en innsjekk gjennom en runde rundt bordet, der alle har

blitt oppfordret til å dele noe som har vært viktig for dem i ukene som har gått. I møtene har IA-rådgiverne tilrettelagt for dialog og refleksjon, for å få frem utfordringer og behov, og danne grunnlaget for et godt samarbeid. I møtene har IA-rådgiver introdusert en rekke verktøy for kommunikasjon og refleksjon, som «styrkekort» og «kjernekvadranten» og fagressurser for planlegging av prosesser, som pedagogisk planleggingsmodell. Ved å bruke verktøyene i partsgruppen har deltakerne også lært hvordan verktøyene kan brukes med andre ansatte.

Møtene med de øvrige ansatte ble planlagt i partsgruppen. De to første møtene ble gjennomført av IA-rådgiverne, og det siste av ledelsen med IA-rådgiverne som observatører. Møtene har vart i halvannen time, og av driftsmessige grunner ble de gjennomført gruppevis med 10 ansatte per gang fra ulike avdelinger. I møtene har møteleder først presentert ulike verktøy for kommunikasjon og refleksjon. For eksempel ble «kjernekvadrant» benyttet, som skal bidra til å bevisstgjøre deltakerne på egne og andres styrker og kommunikasjon rundt dette. Deretter skulle ansatte gjøre øvelsen individuelt, og deretter i grupper på fire. Mellom samlingene fikk de ansatte i oppgave å gi positive tilbakemeldinger til kollegaer.

Avslutning

På tidspunktet da case-undersøkelsen ble gjennomført hadde bistanden pågått i underkant av to år, og nærmet seg slutt. I neste møte med partsgruppen er planen å diskutere hvordan bistanden skal avsluttes og hvordan virksomheten skal overta videre fremdrift.

Virkninger

Ifølge både ledelsen og tillitsvalgt i virksomheten har bistanden gitt virkninger både i form av bedre arbeidsmiljø i partsgruppen, og blant de ansatte generelt, bedre ledelse som både støtter opp under endringer i arbeidsmiljø og en tydeligere oppfølging av sykmeldte, og endrede sykefraværsrutiner som har bidratt til at flere er delvis på jobb under sykdom.

Både ledelsen og tillitsvalgt opplever at IA-rådgiverne har bidratt til å skape en kultur for åpenhet i møtene med partsgruppen, og at partsgruppen etter hvert ble en veldig velfungerende gruppe med høyt engasjement og tillit. Dette har spredt seg fra partsgruppen og til de andre ansatte, og bidratt til endringer i arbeidsmiljøet. For det første har sykehjemmet fått til en kultur og rutiner som gjør at de tre avdelingene i større grad hjelper hverandre på tvers. Videre oppleves det at ansatte i større grad omtaler hverandre i positive vendinger, tåler ulike egenskaper ved kollegaene sine, støtter hverandre i jobbhverdagen og i større grad tar ansvar for å peke på løsninger fremfor utfordringer.

«En av greiene NAV har kommet med er «fra klage til bestilling». Det føler jeg er en brannslukker, da eskalerer det ikke. Før var det mye mer kontakt på fritiden, folk ringte hverandre når det var vanskelig på jobb. Nå blir jeg ikke kontaktet på fritiden lenger.»

Intervju med tillitsvalgt ved sykehjemmet i case-studie

Gjennom prosessen bestemte partsgruppen at de ønsket å lage egne sykefraværsrutiner, i tillegg til rutinene de i utgangspunktet hadde fra kommunen. I utviklingen fokuserte IA-rådgiverne på viktigheten av å ikke bare gjengi reglene, men også å kommunisere formålet med reglene og hvorfor det er viktig at alle er på jobb. De nye rutinene har bidratt til en felles forståelse for hvordan sykefravær skal meldes, hvem det skal meldes til og hvilke spørsmål den som mottar meldingen skal kunne stille til den sykmeldte, knyttet til muligheter for å utføre tilrettelagte oppgaver. I utarbeidelsen av rutinene har virksomheten også laget en oversikt over oppgaver som kan utføres av ansatte med ulike typer helseplager. Dette har, ifølge både ledelsen og tillitsvalgt, bidratt til at flere er på jobb med tilrettelagte oppgaver når de er syke, og bidrar på andre måter (går «utenpå» andre ansatte). Prosessen med å oppdatere rutiner for sykefravær virker også å ha bidratt til økt forståelse for at de ansatte plikter å delta på jobb i den grad de kan, og at det er klare forventninger til hva man blir spurt om når man melder seg syk.

Bistanden fra IA-rådgiverne har også bidratt til at ledelsen har lært mer om ledelse generelt og sykefraværsoppfølging spesielt. I felles møter har leder nå vridd fokus fra ren informasjonsformidling (dette gjøres i stedet gjennom informasjonsskriv) til å ha dialog med de ansatte og diskutere utfordringer og status i virksomheten. Leder opplever i tillegg å ha fått god hjelp til oppfølging av sykmeldte, og særlig i krevende saker med langtidssykmeldte. På dette området oppleves det som særlig viktig å få ekstern bistand, fordi det er lettere å være tydelig om den sykmeldtes plikter når leder opplever dekning fra en «ekstern ekspert».

«Jeg har fått mer verktøy til å vite hvordan jeg skal formulere meg og henvende meg til personalgruppen. Jeg føler at arbeidet har vært med å styrke meg som leder. Måten de er tett på. Vi har kanskje følt selv at vi

har vært tett på, men har skjont nå at det kreves mer.»

Intervju med leder på sykehjemmet i case-studie

Erfaringer fra prosessen

Både IA-rådgiver, ledelsen og tillitsvalgt har opplevd prosessen som svært god og nyttig. IA-rådgiver opplever at det har vært avgjørende at de har fått lov til å bruke tid, og at virksomheten har investert tid, i prosessen. I starten ble det ikke avtalt noe tidspunkt for avslutning, og IA-rådgiver opplevde at det var positivt at de har kunnet fortsette prosessen så lenge det har vært nyttig. Det opplevdes også som viktig å bruke mye tid med partsgruppen før de gikk bredere ut mot andre ansatte, for å etablere trygghet og forståelse for arbeidet i partsgruppen. I tillegg har det vært viktig at partsgruppen har bestått av ansatte fra hver av sykehjemmets avdelinger, i tillegg til tillitsvalgt og verneombud, slik at de har vært flere ansattrepresentanter som har kunnet spre lærdom og kultur videre til andre ansatte.

En erfaring fra IA-rådgiver er likevel at de på et tidligere tidspunkt med fordel kunne ha overført mer ansvar til ledelsen og/eller partsgruppen for å drive prosessen fremover. Nærmere to år ut i bistanden er det fortsatt IA-rådgivere som setter dato, minner dem på å kalle inn til møte og leder møtene. Dette kunne partsgruppen trolig overtatt selv på et tidligere tidspunkt. Samtidig opplever IA-rådgiver at det trolig har vært behov for at de har dratt prosessen langt på vei.

Ledelsen opplever at de har lært veldig mye gjennom prosessen og at de ikke hadde klart å få til en slik prosess eller ta i bruk verktøyene selv, uten denne bistanden fra arbeidslivssenteret. Samtidig erfarer både IA-rådgiver og ledelsen at det hadde vært en fordel med økt involvering av de ansatte. Møtene med de ansatte har vært korte (halvannen time) og det har gått lang tid mellom møtepunktene, så de ansatte har mistet tråden mellom møtene. Det er imidlertid utfordrende å få til møtepunkter med en større andel av de ansatte ved sykehjemmet samtidig, grunnet kontinuerlige driftsbehov.

8.3 Barnehage

Barnehagesektoren sysselsetter om lag 95 000 personer, hvorav 88 prosent er kvinner. Sektoren har et legemeldt fravær på 8,0 prosent, 63 prosent høyere enn gjennomsnittet for alle sysselsatte. Langtidsfraværet er på 6,9 prosent. En tredjedel av førskolelærere og en fjerdedel av assistenter oppgir at langtidsfraværet helt eller delvis skyldes jobben.

Ansatte i barnehager har sammensatte eksponeringsforhold som blant annet omfatter høye emosjonelle krav, vold og trusler, ubekvemme løft, arbeid på huk/knær, støy og eksponering knyttet til kontakt med biologisk materiale og rengjøringsmidler.

8.3.1 Eksempel på bistand til barnehage

Bistanden til den aktuelle barnehagen oppstod på grunn av samhandling mellom NAV Arbeidslivssenter og et team fra sykefraværsoppfølgingen i NAV. Barnehagen ble identifisert av arbeidslivssenteret på grunn av høyt sykefravær, og NAV hadde hatt løpende kontakt med barnehagen i forbindelse med sykemeldinger med varighet på over seks måneder. IA-rådgiver og NAV ble enige om at IA-rådgiver skulle ta kontakt med barnehagen. Barnehagen har tidligere vært IA-bedrift og samme IA-rådgiver var da kontaktperson, men det var lenge siden virksomheten hadde fått bistand.

Oppstart og planlegging

Før arbeidslivssenteret tok kontakt har barnehagen hatt en IA-gruppe bestående av daglig leder, tillitsvalgte, verneombud, to ressurspedagoger og nestleder. IA-gruppen hadde faste møter, og ble beskrevet som en godt sammensatt og velfungerende gruppe.

Etter første kontakt mellom IA-rådgiver og virksomhetens leder ble det gjennomført et digitalt møte med representanter fra arbeidslivssenteret, NAV og IA-gruppen. Siden barnehagen selv jobbet med forebyggende arbeidsmiljøarbeid var det viktig for IA-rådgiver å bygge videre på dette arbeidet, og støtte barnehagen i deres eget arbeid. Blant annet hadde barnehagen gjennomført en kartleggingsundersøkelse om trivsel på jobb. I det første møtet var det derfor fokus på at IA-gruppen skulle formidle barnehagens utfordringer og behov, i tillegg til at IA-rådgiverne kom med forslag til hvordan de kunne bistå. I etterkant av møtet skulle IA-gruppen bli enige om hva slags bistand de ønsket. Dette tok litt tid, og det ble gjennomført et fysisk møte med IA-gruppen en liten stund etterpå der det ble laget en plan med noen konkrete punkter som skulle gjennomføres. Det ble avtalt at IA-gruppen i hovedsak skulle drive arbeidet på egenhånd, og at IA-rådgiver skulle følge opp arbeidet gjennom arbeidsmøter med gruppen. Det ble undertegnet en samarbeidsavtale på ett år som senere ble forlenget. Utover bistand som arbeidslivssenteret skulle bidra med ble det etter ønske fra virksomheten besluttet å avholde faste møter hver 6. uke med sykefraværsoppfølgingen i NAV, BHT, virksomheten og sykmeldte. Dette var et viktig tiltak for virksomheten.

Møter og leveranser

Bistanden fra arbeidslivssenteret har i hovedsak foregått gjennom ti arbeidsmøter mellom IA-rådgivere og IA-gruppen i barnehagen. I tillegg har IA-rådgiver holdt to samlinger med alle ansatte. Barnehagen har også gjennomført «En bra dag på jobb» på egenhånd, men IA-rådgiver hadde en gjennomgang med IA-gruppen i forkant for å tipse de om hva som kan være lurt i arbeidet.

I arbeidsmøtene har arbeidslivssenteret hjulpet barnehagen med eget IA-arbeid, og gitt tips og råd til veien videre. Det har vært barnehagen som har satt agendaen for møtene, og daglig leder har ledet de. I møtene har gruppen gått gjennom hva som har skjedd siden sist og veien videre. Dette har skjedd gjennom faste evalueringspunkter og ved å sette opp punkter for veien videre, og IA-rådgiver har bidratt til å dytte dette arbeidet fremover. Utover møtene med IA-rådgiverne har IA-gruppen hatt egne møter, og IA-rådgiverne har hatt kontakt med daglig leder over e-post og telefon. Blant annet tok leder etter hvert kontakt med IA-rådgiver fordi problemene med langtidsfravær ble opplevd som mindre, og korttidsfravær var mer problematisk. Barnehagen foreslo selv at de med mye korttidsfravær kunne være med i samtalen med sykefraværsoppfølgingen i NAV, i tillegg til at pedagogisk leder i barnehagen skulle ringe rundt med noen faste spørsmål til de sykmeldte. IA-rådgiverne foreslo at dette skulle forankres hos de ansatte for å høre om de var enige i tiltakene.

I de to samlingene som IA-rådgiver har hatt med hele personalet har temaene vært konseptet «Sees i morgen!», og intensjoner med sykefraværsoppfølging. Hensikten med disse samlingene har vært å bidra til en felles forståelse om hva sykefraværsoppfølging dreier seg om.

Avslutning

Da case-intervjuene ble gjennomført var ikke bistanden avsluttet, men det var anslått cirka to møtepunkter til. Virksomheten understreker imidlertid at de gjerne vil fortsette å ha kontakt med NAV Arbeidslivssenter dersom de får lov til det. Det har blitt gjennomført underveisevalueringer med IA-rådgiver og partsgruppen.

Virkninger

Siden arbeidslivssenteret begynte å gi bistand har det legemeldte sykefraværet blitt redusert fra 13,7 til 5,6 prosent. IA-rådgiver har tro på at prosessene som barnehagen har kjørt har bidratt til dette, men påpekte også at sykefraværet i barnehager går opp og ned. IA-rådgiver opplever at barnehagen har fått systematisert arbeidsmiljø- og sykefraværsarbeidet. Det er etablert fastsatte rutiner og handlingsplaner

rundt håndtering av sykefravær, som skal sikre at oppfølgingen blir lik for alle. For eksempel blir alle ansatte kalt inn til en samtale dersom de har mye egenmelding. Det har også blitt satt lys på restarbeidsevne, og flere møter nå på jobb selv om de ikke kan jobbe fullt. Barnehagen påpeker også at rollen til tillitsvalgte og verneombud ut mot de ansatte har blitt styrket og mer definert. Barnehagen har troen på at endringene blir varige, ettersom rutinene nå ligger i HMS-systemet digitalt;

«Etter man har jobbet med noe sånt er det endringer i arbeidsmiljø, men så må man holde det varmt, personer kommer og går. Det går mye på rollene til TV og VO, og det må ligge i agendaen på HMS-systemet.»

Intervju med leder i barnehagen i case-studie

Gjennom perioden barnehagen har fått bistand fra arbeidslivssenteret, har de gjennomført flere prosesser rettet mot forebyggende arbeidsmiljøarbeid og å redusere sykefravær. Barnehagens IA-gruppe har drevet de fleste prosessene på egenhånd, men de har også fått bistand fra blant annet sykefraværsoppfølgingen i NAV og BHT i tillegg til arbeidslivssenteret. Det kan derfor være vanskelig å skille ut hvilke av endringene som skyldes bistanden fra arbeidslivssenteret. IA-rådgiver opplever at deres bidrag har vært å gjøre IA-gruppen trygge til å kjøre prosesser ut mot de ansatte. I tillegg har arbeidslivssenteret bidratt i systematiseringen av sykefraværarbeidet.

Erfaringer

IA-rådgiver opplever at barnehagen har vært flinke til å jobbe systematisk, og hatt riktig innstilling med fokus på å ivareta de ansatte og jobbe med arbeidsmiljø, ikke bare nedgang i sykefravær. At IA-rådgiverne støttet virksomhetene i deres arbeid, heller enn å ta over arbeidet deres, ble trukket frem av alle som viktig for de gode erfaringene. Barnehagen opplever at arbeidslivssenteret har tilpasset seg deres behov. Leder understreket også at IA-rådgiverne har vært flinke til å trekke inn personer fra arbeidslivssenteret med spisskompetanse der det har vært behov. Fysiske møter med IA-rådgiverne ble også trukket frem av barnehagen som viktig. De faste møtene med sykefraværsoppfølgingen i NAV har også vært viktige og gitt stor trygghet for virksomheten.

8.4 Leverandørindustrien til olje- og gassnæringen

Anslag på antall sysselsatte i petroleumsnæringen viser at om lag 111 300 er direkte sysselsatt i petroleumsnæringen, hvorav 86 000 er ansatt i leverandørindustrien. Det legemeldte sykefraværet i oljebransjen er på 3,49 prosent, men det er forskjeller mellom blant annet leverandøransatte og operatøransatte. Leverandøransatte menn har 35 prosent høyere sykefravær enn operatøransatte menn. Særlig ansatte inne forpleining har et høyt sykefravær (over 10 prosent).

Petroleumsnæringen gjennomgår omfattende endringsprosesser, og er i ferd med å tilpasse seg nye rammebetingelser. Siden 2013 har næringen vært preget av effektiviseringsprosesser, høy endringstakt, nedbemanning og omorganisering. Arbeidstakere i leverandørindustrien er spesielt utsatt for mer pressede arbeidsbetingelser og løsere tilknytningsformer på grunn av nye rammekontrakter mellom operatører og leverandører. Det rapporteres om høyere grad av jobbsikkerhet og uforutsigbarhet knyttet til hvor man skal jobbe.

8.4.1 Eksempel på bistand til leverandørvirksomhet

Den aktuelle leverandørvirksomheten tok opprinnelig kontakt med IA-rådgiver grunnet utfordringer knyttet til enkeltsaker og høyt fravær i enkelte avdelinger. Virksomheten har tidligere vært IA-bedrift og IA-rådgiver hadde en relasjon til virksomheten fra før.

Oppstart og planlegging

IA-rådgiver gjennomførte først et møte med HR-leder, tillitsvalgte og hovedverneombud. Utfordringer i virksomheten var tema i disse møtene, og virksomheten forklarte sin situasjon og kom med ønsker til tema de ønsket å lære mer om. Det ble etter hvert inngått en ettårig samarbeidsavtale med arbeidslivssenteret, og det ble lagt en handlingsplan. Det ble besluttet at arbeidslivssenteret skulle starte med noen basisleveranser og noen mer spissede leveranser til partsgruppen, og til ledere på alle nivåer. På grunn av vanskelige enkeltsaker ble det besluttet å gå inn med insatsteam sammen med lokalt NAV-kontor. Arbeidslivssenteret har hatt møte med representanter fra de ulike fagforeningene som er representert i virksomheten for å informere om opplegget.

Møter og leveranser

Bistanden har i hovedsak blitt levert gjennom samlinger med ledere på alle nivå, og alle tillitsvalgte og verneombud. HR-leder har invitert mellom 50 og 60 personer til samlingene, og 40 til 45 har deltatt. I tillegg har arbeidslivssenteret gitt noe bistand til en mindre gruppe i HR-avdelingen.

Gjennom de felles samlingene har arbeidslivssenteret hatt to runder med rettigheter og plikter sammen med NAV-kontoret, «Sees i morgen!», «Et glass for mye» og «Den viktige samtalen». Leveransene har blitt gjennomført som en kombinasjon av presentasjon av materiale og dialog. HR-leder har holdt en kort introduksjon ved hver leveranse. Det har variert noe hvem fra NAV Arbeidslivssenter som har ledet de ulike leveransene. Det var for eksempel en annen IA-rådgiver som gjennomførte «Sees i morgen!».

Bistanden til HR-avdelingen har i hovedsak rettet seg mot hva man skal gjøre når en sykmelding nærmer seg 52 uker. Virksomheten hadde ikke en policy på dette fra før, så fokus i møtene var blant annet viktigheten av gode planer for oppfølging, policy ved 52 uker, samt dokumentasjon av tilrettelegging. Møtene ble gjennomført i en uformell setting der IA-rådgiver gikk gjennom viktige punkter, og deltakerne fritt kunne stille spørsmål.

Avslutning

Arbeidslivssenteret er ferdig med basisleveransene til ledere, tillitsvalgte og verneombud. Det er planlagt ytterligere bistand til avdelingene som ansees å ha de største utfordringene, blant annet ved bruk av IGLO-ark. Samarbeidsavtalen med arbeidslivssenteret er forlenget, og HR-leder ønsker å fortsette å ha dialog med IA-rådgiver.

Virkinger

IA-rådgiver har fått tilbakemeldinger om at leveransene som har blitt gjennomført har vært nyttige. Mange av lederne har ikke lederutdanning, og mange synes det er utfordrende å behandle tøffe personalsaker. På grunn av bistanden som virksomheten har fått jobber de nå med å utvikle informasjonsmaterieell til lederne om sykefraværsoppfølging, for å trygge lederne i rollen. Virksomheten har mye potensial knyttet til dette, noe som ikke er uvanlig blant liknende virksomheter, som IA-rådgiveren presiserer:

«Mange glemmer at sykefraværsoppfølging bare er en liten del av jobben til en leder, og man kan ikke forvente at det er noe som skal gå på autopilot. De må sette seg inn i det for hver gang.»

Intervju med IA-rådgiver i case-studie

Selv om materiellet ikke er ferdig utviklet har HR-leder tro på at virksomheten har blitt flinkere til å følge opp ansatte, og at det kan bidra til å redusere fravær. Ifølge HR-leder har virksomheten blitt mer

bevisste på hvorfor folk blir syke, og hva man kan gjøre med det.

Parallelt med samarbeidet med NAV Arbeidslivssenter har virksomheten også deltatt i bransjeprogrammet, der de har gått grundig til verks for å kartlegge arbeidsstillinger, noe som har ledet til innføring av apparater som hjelper til med løft.

Erfaringer

IA-rådgiver har opplevd virksomheten som positive og imøtekommende, og at de har et ønske om å bli bedre. HR-leder er også veldig fornøyd med arbeidet IA-rådgiveren har gjort.

I begynnelsen opplevde arbeidslivssenteret at de kom godt i gang med bistanden, men både pandemien og annet arbeid i virksomheten gjorde at det var vanskelig å få virksomheten til å prioritere bistanden. I en periode var det derfor pause i arbeidet, men dette kom i gang igjen. I begynnelsen ble det også besluttet å ikke ha en ren leveranse på partssamarbeid blant annet fordi virksomheten bestod av mange fagforeninger. Dette er noe IA-rådgiver i ettertid ser kunne vært gjort annerledes, for eksempel ved å gjennomføre leveransen «Utvikle partssamarbeid» tidlig i prosessen. IA-rådgiver påpekte også at det kan være nyttig med en leveranse på opplæring i digitale tjenester før avslutning, for å sette virksomheten i bedre stand til å klare seg selv.

8.5 Næringsmiddel

Næringsmiddelindustrien sysselsetter om lag 47 500 personer, og mange av bedriftene er hjørnesteinsbedrifter i sine lokalsamfunn. Tre av fire sysselsatte er menn, og 85 prosent av de ansatte i næringen har videregående skole eller kortere utdanning. Det legemeldte sykefraværet i næringsmiddelindustrien er på fem prosent, omtrent på samme nivå som gjennomsnittet for alle sysselsatte. Det er variasjoner innenfor næringen, og for eksempel kjøttindustrien har et sykefravær på 5,8 prosent. Om lag 50 prosent av langtidsfraværet er helt eller delvis forårsaket av jobben.

Omstilling preger bransjen gjennom digitalisering av produksjonsprosesser. Samtidig er næringsmiddelindustrien preget av mye fysisk tungt arbeid, skiftarbeid, nattarbeid og til dels ensformige arbeidsoppgaver. Muskel- og skjelettdiagnoser er fremtredende blant ansatte i bransjen. Bransjen har et godt etablert partssamarbeid.

8.5.1 Næringsmiddelvirksomhet

Kontakten mellom virksomheten og arbeidslivssenteret oppstod fordi arbeidslivssenteret gikk gjennom en liste med virksomheter som skulle prioriteres på grunn av bransje og antall tapte dagsverk. Virksomheten hadde

slitt med høyt legemeldt sykefravær gjennom flere år. IA-rådgiver som fikk tildelt virksomheten tok først kontakt med lokal NAV-veileder, og de ble enige om å kontakte virksomheten sammen.

Oppstart og planlegging

IA-rådgiver tok først kontakt med leder i virksomheten, og det ble avtalt et møte med IA-rådgiver, NAV-veileder og en partssammensatt gruppe bestående av noen representanter fra ledergruppen, ansattrepresentant og verneombud. I dette møtet fortalte IA-rådgiver om hva arbeidslivssenteret kunne tilby av bistand i form av for eksempel ulike arbeidsmiljøprosesser og kurs knyttet til forebyggende arbeidsmiljøarbeid og reduksjon av sykefravær. Det ble avtalt at IA-rådgiver og leder skulle ha et møte to uker senere, og at virksomheten i mellomtiden skulle avgjøre hva slags bistand de ønsket. Virksomheten besluttet at de ønsket «Et rausere arbeidsmiljø», en egenutviklet leveranse av det lokale arbeidslivssenteret. I tillegg har virksomheten fått en gjennomgang av «rettigheter og plikter».

Møter og leveranser

Leveransen som virksomheten skulle få er i utgangspunktet et definert løp med fastsatte møtepunkter med leder, partsgruppe og personalet som skal foregå over ett år. I løpet av ett år skal det gjennomføres fem møter med partsgruppen, tre oppfølgingsamtaler med leder og tre møter med personalet.

Store deler av bistanden baserer seg på resultatene fra en samling med personalgruppen i begynnelsen av leveransen. I forkant av denne personalsamlingen gjennomførte IA-rådgiver et forankringsmøte med partsgruppen for å avklare mål og ansvarsfordeling, vise gangen i personaldagen og gjennomgå en mal for årsplan som personalgruppen skulle utarbeide i etterkant av personaldagen.

Under personaldagen ble de ansatte inndelt i grupper på maksimalt fire personer. IA-rådgiver ledet dagen, og gikk gjennom ulike tema som deretter skulle diskuteres i gruppene. For eksempel viste IA-rådgiver en video fra Arbeidsmiljøportalen om hva arbeidsmiljø er, og gikk gjennom risikofaktorer i næringsmiddelindustrien, før gruppene skulle reflektere over dette. I løpet av dagen ble det gjennomført gruppearbeid der gruppene skulle komme frem til bevarings- og forbedringspunkter ved arbeidsmiljøet.

I etterkant av personalsamlingen skulle personalgruppen på egenhånd sette sammen en årsplan basert på bevarings- og forbedringspunktene fra personaldagen. Årsplanen innebar at det hver måned skulle være fokus på to bevaringspunkter og ett forbedringspunkt. Disse punktene ble hengt opp på en «Vær raus-tavle», og var fokus i for eksempel

personalmøter. En måned etter personalsamlingen hadde IA-rådgiver en oppfølgingsamtale med leder for å følge opp hvordan arbeidet har gått.

I etterkant av dette har IA-rådgiver hatt oppfølgingsmøter med partsgruppen for å gå gjennom hvordan de har jobbet med bevarings- og forbedringspunktene, og avklare status. Det ble også gjennomført et oppfølgingsmøte med personalet omtrent fire måneder etter det første, der hensikten både var å minne personalet på arbeidet fra sist, og reflektere over hvordan de kan jobbe for å lykkes med arbeidet.

Avslutning

Siden oppstart har det vært planlagt at bistanden skulle vare i ett år, og virksomheten var omtrent halvveis inne i leveransen da vi gjennomførte intervjuene. I planen for leveransen inngår et evalueringsmøte sammen med personalet.

Virkninger

IA-rådgiver har fått tilbakemelding på at arbeidsmiljøet ikke kan sammenlignes før og etter bistanden startet. Siden bistanden startet, har virksomhetens sykefravær blitt redusert med seks prosentpoeng, fra 14 prosent til 8,2 prosent. Hvorvidt dette skyldes bistanden er usikkert, men leder opplever at bistanden har redusert terskelen for at de ansatte kan snakke med leder om ting som sykefravær. Leder trakk frem flere konkrete eksempler på enkeltsaker der det fremstod som at bistanden hadde hatt effekt. For eksempel hadde en ansatt kontaktet lederen (heller enn lege) i forbindelse med fysiske plager, noe som har ført til at virksomheten har koblet inn manuellterapeut og gitt den ansatte tilpasset arbeid.

Representanter fra partsgruppen opplever også at det har blitt lettere for ansatte å si fra dersom man har noen fysiske plager en dag, og at arbeidsoppgavene den dagen da blir tilpasset deretter. De opplever også at ansatte har blitt mer åpne og ikke sykmelder seg med en gang man har vondt, men heller tar en samtale med for eksempel leder. Representantene mener gruppearbeidet i personalmøtene har bidratt til dette, der de ansatte fikk si det de mente uten at noen «kom med pekefingeren». I tillegg opplever virksomheten at de ansatte har vært engasjerte i arbeidsmiljøarbeidet, og blitt mer åpne for å snakke om ting som gjelder arbeidsmiljøet. Det har vært en oppvekker knyttet til at ansatte tenker over eget bidrag inn i arbeidsmiljøet, og at det har en betydning både for en selv og andre. Virksomheten har også vært overrasket over at ansatte som vanligvis ikke tar ordet har blitt bedre på dette i personalmøtene.

Erfaringer

Både IA-rådgiver, leder og partsgruppen er fornøyde med hverandres innsats i bistanden. Leder har veldig tro på bistanden, og mener andre virksomheter bør få den samme muligheten som dem. Samtidig opplevde leder at det gikk litt tregt i starten.

IA-rådgiver mener at systematisk oppfølgingsarbeid er viktig for å lykkes, fordi virksomhetene har det travelt og man må minne de på at arbeidslivssenteret tilbyr støtte og hjelp. Gjentakelse, og at dette er noe man må jobbe med kontinuerlig, ble også trukket frem av leder og partsgruppe som viktige elementer, i tillegg til arenaer der ansatte tørr å ytre seg om hvordan man har det på jobb.

8.6 Rutebuss og persontrafikk

Det er omtrent 22 500 personer som jobber med landtransport av passasjerer på jernbane, sporveier, i rutebil og turbiler. Rundt 40 prosent av arbeidstakere som jobber med buss, bane og drosje har innvandrerbakgrunn, og 90 prosent av alle arbeidstakere er menn, med grunnskole eller videregående skole som høyeste fullførte utdanning. Sykefraværet i bransjen, ekskludert drosjetransport, er 6,6 prosent, 35 prosent høyere enn gjennomsnittet for alle sysselsatte. Langtidsfraværet er 5,5 prosent, noe som er 31 prosent høyere enn gjennomsnittet. Over halvparten av langtidsfraværet er arbeidsrelatert.

Utfordringer med arbeidsmiljø og sykefravær i transportbransjen henger sammen med organisatoriske, psykososiale og fysiske faktorer som skift/turnus- og nattarbeid, alenearbeid, vold og trakassering, fallskader, muskel- og skjelettlidelser og omstilling. Sjøforyrker er den yrkesgruppen med høyest forekomst av langtidsfravær som skyldes ryggdiagnoser.

8.6.1 Eksempel på bistand til busselskap

HR-leder i dette busselskapet tok kontakt med arbeidslivssenteret grunnet høyt sykefravær, og behov for hjelp til å tenke systematikk i sykefraværsoppfølgingen. HR-leder mente noe burde gjøres, men visste ikke helt hva. Arbeidslivssenteret gjorde i utgangspunktet en vurdering sammen med sykefraværsoppfølgingen i NAV om å gå inn med innsatsteam, men på grunn av uro i partsgruppen ble ikke dette aktuelt.

Oppstart og planlegging

IA-rådgiverne hadde først et møte med HR-leder, og et møte med virksomhetens ledergruppe kort tid etterpå for å selge inn samarbeidet. I etterkant av dette jobbet IA-rådgiver og HR-leder sammen med å skissere problemstillinger og mål, og det ble inngått en samarbeidsavtale i samråd med tillitsvalgte og

verneombud. IA-rådgiver satte deretter opp en handlingsplan.

For å identifisere hva arbeidslivssenteret skulle bidra med ble det gjennomført to møter med en HMS-/prosjektgruppe bestående av IA-rådgiver, HR-leder, to tillitsvalgte, verneombud og BHT. I møtene ble det blant annet jobbet med virksomhetens behov, og hvilke problemstillinger man skulle ta tak i først. I etterkant av møtene satte IA-rådgiver og HR-leder seg sammen for å skrive ned alle behovene til virksomheten. De endte opp med en liste på over 100 behov. Dette ble presentert for ledergruppen, og sammen med de ble det identifisert 10–15 behov som arbeidslivssenteret kunne hjelpe til med.

Møter og leveranser

Totalt har IA-rådgiver hatt mellom 20 og 30 møtepunkter med busselskapet. Dette inkluderer opplærings- og arbeidsmøter, evalueringsmøter og at IA-rådgiver noen ganger har sittet i kantinen til personalet for å være tilgjengelig for spørsmål. Bistanden har i hovedsak blitt levert gjennom opplæring og egne arbeidsmøter med ledergruppen, prosjektgruppen og personalet. For at kunnskap fra møtene med prosjektgruppen skulle viderefremmes til ansatte som snakket andre språk, ble det besluttet å utvide prosjektgruppen med representanter fra tre land i ulike språkgrupper. Busselskapet har parallelt deltatt i bransjeprogrammet, og fått midler for å jobbe med rettigheter og plikter.

Første leveranse var opplæring av ledergruppen, hovedsakelig knyttet til rettigheter og plikter, men også psykisk helse (empatisk kommunikasjon). Rettigheter og plikter ble levert to ganger til prosjektgruppen. Rettigheter og plikter ble også levert til de ansatte. Dette var imidlertid noe de ansatte måtte bruke fritiden sin på, og rundt 1/5 ansatte dukket opp. Rettigheter og plikter har også blitt vist på skjerm i kantinen i flere måneder. Det har vært fokus på at de ansatte har et medvirkningsansvar, og ledelsen et oppfølgingsansvar.

Opplæringsaktivitetene har vært en kombinasjon av at IA-rådgiver har gått gjennom korte informasjonsbolker før deltakerne har gjennomført en øvelse. Øvelsene har for eksempel vært lytteøvelser knyttet til kommunikasjon. Mye har gått på å bygge tillit for å åpne opp for kommunikasjon.

Utover opplæringsmøter med prosjektgruppen har IA-rådgiver hatt omtrent ti møter med prosjektgruppen. Møtene har blitt styrt av HR-leder sammen med IA-rådgiver. Det har ikke blitt brukt agenda, og møtene har blitt litt til mens man går. Tema i møtene har typisk vært hva de kan få til sammen og de har evaluert hva som har fungert og ikke, med fokus på hva gruppen har fått til. Selv om det ikke har blitt levert en

eksplisitt leveranse på partssamarbeid opplever IA-rådgiver at partssamarbeidet har vært et gjennomgående fokus hele veien.

Avslutning

Da vi gjennomførte intervjuene begynte samarbeidsavtalen å nærme seg slutten, og IA-rådgiver opplevde at de hadde levert det de skulle. Bistanden skulle i utgangspunktet vare ett år, men ble utvidet til halvannet år. Ved avslutning er det planlagt en sluttsamtale der BHT og hjelpemiddelsentralen kobles inn.

Virkninger

IA-rådgiver og virksomheten opplever at bistanden har bidratt til et styrket partssamarbeid og at ledelse og ansatte har bedre kunnskap om rettigheter og plikter i sykefraværsoppfølgingen, noe som har gjort ledelsen tryggere i sine roller. Ifølge leder har arbeidslivssenteret endret busselskapets måte å tenke på, og gjort dem mer bevisste rundt det å ta vare på de ansatte på jobb og når de er syke. For eksempel mener HR-leder at de har blitt bedre til å tilrettelegge for ansatte, slik at de kan jobbe litt når de er sykmeldte.

Gjennom perioden har sykefraværet blitt betydelig redusert. IA-rådgiver og HR-leder tror dette skyldes en kombinasjon av bistanden fra arbeidslivssenteret, at det har blitt innført et nytt system for sykefraværsoppfølging, og at busselskapet har fått en ekstra bemanningsleder.

En av utfordringene til busselskapet var at de ikke fikk kontakt med utenlandske sykmeldte fordi de oppholdt seg i hjemlandet sitt. I etterkant av bistanden fra arbeidslivssenteret opplever busselskapet at nesten ingen EØS-borgere reiser tilbake til hjemlandet når de er syke.

Erfaringer

En utfordring i bistanden har vært at representantene i prosjektgruppen har hatt ulike behov. IA-rådgiver er likevel veldig fornøyd og imponert over virksomhetens innsats, og pekte spesielt på HR-lederen som en viktig driver. Representanter fra partene er også fornøyd med bistanden fra arbeidslivssenteret, og synes de kunne fortsatt med bistand i redusert form en stund til.

Etter de første møtene med prosjektgruppen opplevde IA-rådgiver at det er mange utfordrende situasjoner i bransjen, og at det ikke var helt klart hva arbeidslivssenteret kunne bidra med. Da de fikk etablert en samarbeidslinje med ledergruppen og prosjektgruppen, og definert noen utvalgte behov, kom samarbeidet på plass.

8.7 Bygg og anlegg

Bygg- og anleggsnæringen er stor, og sysselsetter om lag 226 000 personer. Bransjen har et langtids-sykefravær rett i underkant av gjennomsnittet for alle sysselsatte, men ferdiggjøring av bygninger og annen spesialisert bygge- og anleggsvirksomhet har et langtidsfravær omtrent 17-19 prosent over gjennomsnittet.

Sysselsatte er særlig utsatt for ulike mekaniske og kjemiske eksponeringer, vibrasjoner, støy og risiko for arbeidsskader. Bygg- og anleggsnæringen er den næringen med mest langtidsfravær grunnet muskel- og skjelettdiagnoser. Bransjen har et godt utviklet partssamarbeid.

8.7.1 Eksempel på bistand til bygg og anleggsvirksomhet

Denne bygg- og anleggsvirksomheten har tidligere vært en IA-virksomhet, og virksomhetens fagleder hadde god kjennskap til IA-rådgiver gjennom det tidligere samarbeidet. Virksomheten fikk sist bistand fra arbeidslivssenteret for 2-3 år siden, men dette var ikke prosessuell bistand.

Fagleder i virksomheten tok kontakt med IA-rådgiver på bakgrunn av økende sykefravær, og et ønske om å videreutvikle mellomlederne i virksomheten. Virksomheten jobber prosjektbasert, med tidsbegrensede team som settes sammen i forbindelse med ulike prosjekter, og som jobber på ulike lokasjoner. Mellomlederne har en viktig og krevende rolle i prosjektene, og de skal håndtere både prosjektledere, fagarbeidere og underleverandører. Samtidig har mellomlederne ulik kompetanse, og fagleder opplevde at mellomlederne tidligere ikke hadde blitt prioritert når det gjelder kurs og faglig utvikling. De hadde ingen felles arenaer for erfaringsutveksling, og ansatte opplevde varierende praksis fra mellomledere på ulike prosjekter.

Oppstart og planlegging

IA-rådgiver og fagleder hadde noen møter der de diskuterte virksomhetens utfordringer og hva slags bistand arbeidslivssenteret kunne bidra med. Kort tid før kontakten mellom virksomheten og arbeidslivssenteret ble bransjeprogrammet for bygg og anlegg lansert, og IA-rådgiver solgte inn at det var mulig å gjennomføre et pilotprosjekt for bygg og anlegg med tildelte midler.

I møter med fagleder presenterte IA-rådgiver opplegget for bransjeprogrammet, og de jobbet sammen for å tilpasse innholdet til virksomhetens behov og utfordringer. Bransjeprogrammet bestod i utgangspunktet av fem moduler, men de ble enige om at det skulle gjennomføres fire moduler innen ledelsesutvikling som skulle foregå over fire måneder.

IA-rådgiver og fagleder gjennomførte også et møte med daglig leder der opplegget ble presentert og forankret. Ettersom bistanden skulle rettes mot mellomlederne har ikke tillitsvalgte og verneombud vært tett involverte, men de ble informert om opplegget i et AMU-møte med IA-rådgiver.

Møter og leveranser

Over en periode på fire måneder ble det gjennomført fire samlinger på fire timer hver med en gruppe på omtrent 15 mellomledere. Samlingene ble gjennomført fysisk på byggeplass. To IA-rådgivere og fagleder har vekslet på å lede samlingene. Modulene som ble levert var:

1. Ledelsesrollen – hvordan er du som leder?
2. Kommunikasjon
3. Arbeidsmiljø – skape en trygg kultur
4. Stå i krevende situasjoner

I første samling ble det satt av tid for at IA-rådgiverne og deltakerne skulle bli kjent med hverandre. I samlingene ble det vist filmer fra bransjeprogrammet med refleksjonsspørsmål, og noe gjennomgang av teori og spørsmål der deltakerne skulle reflektere over egen praksis. Samlingene bar preg av at det var satt av mye tid til refleksjon, der IGP-metoden ble brukt.

I hver modul har deltakerne fått hjemmeoppgaver som de skulle jobbe med til neste samling. Deltakerne skulle bestemme oppgaven selv, basert på temaet i modulen. Oppgaven ble skrevet ned, og deltakerne rapporterte på status i den neste samlingen.

Utover samlingene har IA-rådgiver hatt enkelte møter med fagleder for å planlegge og justere opplegget. I tillegg til samlingene i regi av arbeidslivssentrene har fagleder kjørt et eget opplegg med mellomlederne samme dag.

Avslutning

Bistanden er i utgangspunktet ferdig, men etter ønske fra virksomheten er det planlagt et oppfølgingsmøte med lederne og IA-rådgiverne. Hensikten med oppfølgingsmøtet er å «holde det varmt», og finne ut hvordan ting har fungert, og om ting har blitt bedre. I tillegg har IA-rådgiverne vært tilgjengelige for lederveiledning i etterkant, men ingen av mellomlederne har tatt kontakt med IA-rådgiverne utenom samlingene.

I den siste modulen ble det gjennomført en evaluering sammen med mellomlederne, og fagleder skrev ned

hva de skulle ta med seg videre. Fagleder håper de kan fortsette samarbeidet med arbeidslivssenteret. En av IA-rådgiverne sitter i virksomhetens AMU, og fagleder peker på dette som en mulig arena for å fortsette dialogen.

Virkninger

En tydelig virkning av bistanden har vært at mellomlederne har blitt bedre kjent og utviklet en fellesskapsfølelse. De har fått en egen arena for å dele erfaringer og be om råd, og planen er at gruppen skal fortsette å møtes uten IA-rådgiver. Erfaringsutvekslingen og de nye bekjentskapene har for eksempel ført til at mellomlederne ikke føler at de står like alene i ulike problemer, fordi de både kjenner til andre som har møtt på de samme utfordringene, og de har noen de kan diskutere vanskelige situasjoner med. Samtidig pekte mellomlederne på at selv om de har lært om hvordan ulike vanskelige situasjoner bør håndteres, kan fortsatt situasjonen være utfordrende å håndtere når den faktisk oppstår.

IA-rådgiver tror det er for tidlig å si om bistanden har ført til konkrete endringer, men påpekte at virksomheten har definert konkrete ting de skal ta tak i. IA-rådgiveren mener likevel bistanden har potensial for å ha en effekt på sykefraværet gjennom lederatferden til mellomlederne. Fagleder tror også at bistanden har potensial for å redusere sykefraværet, fordi mellomlederne har jobbet med ting som påvirker arbeidsmiljøet, deriblant kommunikasjon, tilrettelegging og psykisk helse.

Erfaringer

Alle aktørene vi har snakket med er fornøyde med bistanden og med hverandres innsats. Det har kommet gode tilbakemeldinger fra deltakerne. IA-rådgiveren pekte på ledelsesforankring og hjemmeoppgavene som suksessfaktorer i bistanden. En generell utfordring i gjennomføring av slike prosesser er å få lederne til å sette av nok tid, og det kan være vanskelig for virksomheten å prioritere arbeidet. Dette var en av årsakene til at det ble gjort justeringer i det opprinnelige opplegget fra bransjeprogrammet.

Fagleder påpekte at selv om dette var en type prosess de hadde snakket om i virksomheten lenge, er det vanskelig å sette i gang noe slikt på egenhånd. Fagleder beskrev arbeidslivssenteret som støtet som fikk virksomheten til å sette i gang.

9. Virkninger av bistanden i virksomhetene

Over 50 prosent av virksomhetene oppgir i vår spørreundersøkelse å være svært fornøyd med bistanden fra NAV arbeidslivssenter. Et flertall oppgir at bistanden har bidratt til bedre arbeidsmiljø og redusert sykefravær. Andelen virksomheter som opplever en forbedring i arbeidsmiljøet er høyere i tilfeller hvor flesteparten eller alle ansatte deltar i bistanden. Arbeidslivssentrenes bistand leder ofte til konkrete endringer i virksomhetene, som genererer slike positive virkninger, og endringer som trekkes frem er blant annet bedre rutiner for sykefravær, bedre rolleforståelse blant partene og de ansatte, økt kjennskap til rettigheter og plikter og bedre kultur.

Et viktig aspekt ved arbeidet til NAV Arbeidslivssenter er hvilke prosesser og endringer de setter i gang i virksomhetene, og hva som er virkningen av disse på arbeidsmiljø og sykefravær. I dette kapitlet gjennomgår vi funn fra case-studier, spørreundersøkelsen og intervjuer for å belyse dette. Spørreundersøkelsen er sendt ut til virksomheter som har fått bistand av NAV Arbeidslivssenter i perioden januar–juni 2022 og 411 virksomheter har svart.

9.1 Virksomheter som har besvart spørreundersøkelsen

Generelle kjennetegn ved virksomhetene

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til alle virksomheter som har mottatt bistand fra NAV Arbeidslivssenter i perioden januar til og med juni 2022, som registrert i arbeidslivssentrenes fagsystem Salesforce.¹⁰ Undersøkelsen ble mottatt av 1 063 virksomheter i januar 2023, og vi har fått svar fra 411 virksomheter (svarprosenten er 39 prosent).

Tabell 9-2 til Tabell 9-3 viser hvordan virksomhetene som har besvart undersøkelsen fordeler seg etter antall ansatte, bransjer og fylker. Av respondentene tilhører 36 prosent store virksomheter (over 100 ansatte), 45 prosent mellomstore virksomheter (21–100 ansatte) og 19 prosent små virksomheter (1–20 ansatte). Barnehager og sykehjem er de høyest representerte bransjene, i tillegg til «andre bransjer»

¹⁰ Undersøkelsen ble sendt til alle virksomheter der kontaktinformasjon er registrert (de aller fleste virksomhetene har registrert kontaktinformasjon), og som har

hatt minst to møter med arbeidslivssentrene i løpet av denne perioden, som registrert i Salesforce.

Tabell 9-2: Virksomheter fordelt etter antall ansatte

Antall ansatte	Andel virksomheter
1–20 ansatte	19 %
21–100 ansatte	45 %
Over 100 ansatte	36 %

Kilde: Oslo Economics, spørreundersøkelse. Tabellen viser andelen virksomheter som har svart på undersøkelsen, fordelt etter størrelse på virksomheten målt i antall ansatte. N=411.

Tabell 9-1: Virksomheter fordelt etter bransje

Bransje	Andel virksomheter
Barnehage	17 %
Bil	0,5 %
Bygg og anlegg	4 %
Industri	5 %
Kommune	2 % *
Kontorarbeidsplass	6 %
Næringsmiddelindustri	3 %
Petroleumsvirksomhet	1 %
Rutebuss og pers.trafikk	1 %
Sykehjem	10 %
Sykehus	5 %
Undervisning	7 %
Varehandel	2 %
Andre bransjer	36 %

Kilde: Oslo Economics, spørreundersøkelse. Tabellen viser andelen virksomheter som har svart på undersøkelsen, fordelt etter bransje. Kommune er virksomheter som kun har brukt ordet kommune om bransje, flere virksomheter i kommuner har besvart undersøkelsen enn det tallet indikerer. En større andel av virksomheter i «Andre bransjer» er i kommunesektoren. N=411.

Tabell 9-3: Virksomheter fordelt etter fylke

Fylke	Andel virksomheter
Agder	7 %
Innlandet	4 %
Møre og Romsdal	7 %
Nordland	8 %
Oslo	9 %
Rogaland	12 %
Troms og Finnmark	9 %
Trøndelag	19 %
Vest-Viken	3 %
Vestfold og Telemark	6 %
Vestland	11 %
Øst-Viken	6 %

Kilde: Oslo Economics, spørreundersøkelse. Tabellen viser virksomheter som har svart på undersøkelsen, fordelt etter fylke, i prosent. N=411.

Utover dette er det vanskelig å si noe om skjevheter i utvalget. Vi vet ikke med sikkerhet om for eksempel flere virksomheter som er fornøyde med bistanden har svart, sammenliknet med virksomheter som er misfornøyde. Vi vet imidlertid at vi har et bredt utvalg med virksomheter av ulike størrelse, i ulike bransjer og med ulike lokasjoner. Utvalget representerer også både positive og negative erfaringer.

Status for bistanden fra arbeidslivssenteret

Når vi studerer virksomhetenes vurdering av virkninger, ønsker vi i utgangspunktet kun å se vurderinger fra virksomheter som har kommet godt i gang med bistanden. I de videre analysene har vi derfor tatt ut svarene fra virksomheter som har oppgitt at de er i startfasen av bistanden fra arbeidslivssenteret. 51 virksomheter (12 prosent) oppgir at bistanden fra arbeidslivssenteret er i innledende fase, mens 296 virksomheter (72 prosent) oppgir at bistanden enten er i gang og pågående, eller avsluttet. De resterende oppgir andre statuser eller at spørsmålet ikke er relevant. Av fritekstsvarene ser vi at den del av de 51 virksomhetene som har oppgitt at de er i startfasen av bistanden, i realiteten har mottatt leveranser fra arbeidslivssenteret. Vi har likevel tatt ut disse 51 når vi analyserer virksomhetenes vurdering av virksomheter, for å sikre at vi ikke inkluderer virksomheter som ikke har fått bistand. Det innebærer at vi i påfølgende analyser kun benytter svar fra 360 virksomheter.

Involverte i bistanden

Det varierer mellom virksomhetene hvem som har vært involvert i bistanden. Som Tabell 9-4 viser blir leder eller ledergruppen involvert i de fleste virksomheter (95 prosent). Tillitsvalgte og verneombud er også involvert, i cirka 66 prosent av tilfellene. I 24 prosent av virksomhetene er alle, eller de fleste ansatte involvert. Gruppen merket med «Andre» består i hovedsak av HR-representanter og ledere på mellomnivåer, som avdelingsledere og prosjektledere.

Det er også interessant å se på hvordan de ulike involverte gruppene overlapper hverandre. I virksomheter der tillitsvalgte har vært involvert i bistanden er også leder/ledergruppen involvert i 98 prosent av tilfellene. Altså er nesten alltid ledere involvert i bistanden hvis tillitsvalgte er det. Motsatt; i bistand der ledere er involvert, er tillitsvalgte også det i 67 prosent av tilfellene. I virksomheter der verneombud har vært involvert i bistanden har tillitsvalgte vært involvert i 93 prosent av tilfellene, og tilsvarende motsatt vei. Altså er det stor overlapp mellom disse to gruppene, og der disse to gruppene er med, er også leder/ledergruppen involvert. I videre analyser omtaler vi det som partsgruppen når disse tre gruppene er involvert i bistand. For å si noe om bistand levert til ansatte bruker vi også bistand levert til alle ansatte eller flere enn 50 prosent som en gruppering. Ledernivået er også interessant, siden mye bistand kun blir levert til ledere. Videre bruker vi dermed tre grupperinger: leder/ledergruppen, partsgruppen (ledere og tillitsvalgte og verneombud), og alle eller flere enn 50 prosent av de ansatte (kalt alle ansatte for enkelhets skyld).

Tabell 9-4: Involverte i bistanden

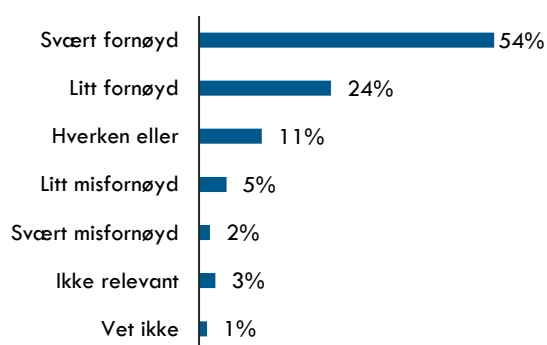
Involverte	Andel virksomheter
Leder/ledergruppe	95 %
Tillitsvalgte	66 %
Verneombud	65 %
Andre ansattrepresentanter	18 %
Andre ansatte (færre enn 50 %)	17 %
Alle ansatte (eller flere enn 50 %)	24 %
Ikke relevant/vet ikke	2 %
Andre	8 %

Kilde: Oslo Economics, spørreundersøkelse. Tabellen viser involverte grupper i bistanden i andel av virksomheter som har besvart undersøkelsen. I gruppen «Andre» er det i all hovedsak ansatte i HR og ledere på lavere nivåer (prosjektledere, avdelingsledere o.l.). N=360.

9.2 Virksomhetenes overordnede erfaringer med bistanden

Overordnet er virksomhetene fornøyd med bistanden de har fått fra NAV Arbeidslivssenter. På spørsmål om hvorvidt virksomheten er fornøyd eller misfornøyd med arbeidslivssenterets bistand for å redusere og forebygge sykefravær, svarer over 50 prosent at de er svært fornøyd (se Figur 9-1). Kun 2 prosent er svært misfornøyd. Totalt sett er 78 prosent av virksomhetene litt eller svært fornøyd med bistanden de har fått. Tilbakemeldingene viser at virksomhetene blant annet er fornøyd med kursene som gis, at personalet blir involvert, at de får bedre kjennskap til rettigheter og plikter, og at de får hjelp til å drive prosesser i virksomheten.

Figur 9-1 Virksomhetenes tilfredshet med bistand for å redusere og forebygge sykefravær i enheten



Kilde: Oslo Economics, spørreundersøkelse. Figuren viser andelen virksomheter som har besvart spørreundersøkelsen, etter hvor fornøyd de er med bistanden de har fått. N=360.

Blant de virksomhetene som er mindre fornøyd viser tilbakemeldingene at dette gjerne handler om at de opplever at bistanden er for lite tilpasset deres behov, eller at deres behov ikke blir lyttet til. Herunder at de opplever manglende forståelse for situasjonen bransjen/virksomheten står i. Noen nevner også utfordringer knyttet til kommunikasjon med IA-rådgiver, og at kunnskapen som blir delt ikke er godt nok tilpasset bransjens utfordringer.

I spørreundersøkelsen ble virksomhetene spurt om de hadde forslag til forbedringspunkter med bistanden. Mange virksomheter oppgav at de var fornøyd med bistanden og ikke hadde forslag til forbedring. Blant de som nevnte forbedringspunkter handlet det gjerne om bedre tilpasning av bistand til behov, bedre formidling av hva NAV Arbeidslivssenter kan bistå med, økt tilgjengelighet (kortere tid mellom møter og enklere å få kontakt per telefon), og litt tettere oppfølging.

Videre ser vi på virksomhetenes vurdering av om bistanden har bidratt til bedre arbeidsmiljø og

reduert sykefravær i Tabell 9-5. Et flertall av virksomhetene som har fått bistand, oppgir at bistanden har bidratt til bedre arbeidsmiljø i stor eller noen grad (64 prosent). Det er også et flertall som oppgir at bistanden har bidratt til redusert sykefravær i stor eller noen grad (53 prosent).

Samtidig er det også omtrent en tredjedel (34 prosent) som oppgir at bistanden ikke har bidratt til å redusere sykefravær eller at spørsmålet ikke er relevant. Det siste tolker vi som at bistanden ikke har vært innrettet etter å redusere sykefraværet. Omtrent en fjerdedel (26 prosent) oppgir at bistanden ikke har hatt noe bidrag eller at spørsmålet ikke er relevant for bedre arbeidsmiljø. Nesten alle virksomhetene som oppga at de var litt eller svært misfornøyd med bistanden rapporterer også manglende virkning av bistanden.

Blant de 36 prosentene som ikke oppgir at bistanden har bidratt til bedre arbeidsmiljø i stor eller noen grad, oppgir 73 prosent heller ingen bidrag til redusert sykefravær. Motsatt, blant de 47 prosentene som ikke oppgir at bistanden har bidratt til redusert sykefravær, oppgir 54 prosent heller ingen bidrag til redusert sykefravær. Totalt er det 26 prosent av virksomhetene som verken oppgir bidrag til redusert sykefravær eller bedre arbeidsmiljø.

Tabell 9-5: Virkninger på sykefravær og arbeidsmiljø

Grad av virkning	Bedre arbeidsmiljø	Redusert fravær
I stor grad	13 %	9 %
I noen grad	51 %	44 %
Ingen bidrag	17 %	23 %
Ikke relevant	9 %	11 %
Vet ikke	9 %	14 %

Kilde: Oslo Economics, spørreundersøkelse. Tabellen viser i hvilken grad virksomhetene opplever at bistanden har bidratt til redusert sykefravær og bedre arbeidsmiljø. N=360.

Virkningene på sykefravær og arbeidsmiljø varierer basert på hvem som har vært involvert i bistanden. Fra Tabell 9-6 ser vi at andelen virksomheter som i stor eller noen grad mener bistanden har bidratt til bedre arbeidsmiljø, varierer med hvem som er involvert i bistanden. Det ser ut til at jo flere som involveres, jo større er effekten. Når bare ledere er involvert opplever 65 prosent av virksomhetene at arbeidsmiljøet blir bedre. Når alle ansatte er involvert opplever imidlertid 81 prosent av virksomhetene at arbeidsmiljøet blir bedre. Når det kommer til redusert fravær, er virkningene ganske likt fordelt på ulike involverte grupper. Det kan altså se ut som at virkninger på arbeidsmiljø henger sammen med bred

involvering, mens virkninger på sykefravær i mindre grad gjør det. En hypotese kan være at virkninger på sykefravær kommer gjennom konkrete leveranser knyttet til sykefraværsoppfølging, og at lederstøtte og -opplæring har større betydning i disse leveransene.

Nedenfor går vi grundigere gjennom virkningene bistanden har hatt på arbeidsmiljø og sykefravær.

Tabell 9-6: Andel virksomheter som opplever at bistanden i stor/noen grad har bidratt til redusert fravær og bedre miljø, gitt involverte grupper

Involverte i bistanden	Bedre arbeidsmiljø	Redusert sykefravær
Leder/ledergr.	65 %	53 %
Partsguppen	73 %	54 %
Alle ansatte	81 %	52 %

Kilde: Oslo Economics, spørreundersøkelse. Tabellen viser andelen virksomheter som mener at bistanden i stor eller noen grad har ført til redusert fravær og bedre arbeidsmiljø, vist per involverte grupper i bistand. N Leder=343, N Part=252, N Alle=88.

9.3 Virkninger på arbeidsmiljø

Overordnet viser som nevnt spørreundersøkelsen at 13 prosent av virksomhetene opplever at bistanden i stor grad har ført til bedre arbeidsmiljø. Akkurat hva som har bidratt til at arbeidsmiljøet oppleves som bedre i en stor andel av virksomhetene kan være utfordrende å spesifisere. Tilbakemeldinger fra case-intervjuer og spørreundersøkelsen kan likevel gi noen indikasjoner.

Flere virksomheter oppgir i case-intervjuer at de har blitt mer bevisste på sin egen rolle når det kommer til arbeidsmiljø. Endringer som mer åpenhet og lavere terskel for å ta opp ting, mer tilrettelegging, mer tilpasset kommunikasjon og fokus på å se hverandre på jobb bidrar også trolig til et bedre arbeidsmiljø. En virksomhet oppgir at refleksjonsgruppene de har etablert ser ut til å ha god effekt på arbeidsmiljøet. En annen virksomhet beskriver sin viktigste virkning av bistanden de har fått slik:

«Erfaringene vi har hatt, er at det har åpnet opp for dialog i personalgruppen og et bredere engasjement der folk tørr å ytre seg.»

Leder

Bedre partssamarbeid og økt kunnskap hos ledelsen kan også redusere konfliktnivået og bidra til bedre miljø. En tillitsvalgt sa blant annet at:

«Livet mitt blir mye lettere hvis lederne er gode på ledelse, kan unngå mange uheldige situasjoner.»

Intervju med tillitsvalgt i case-studie

En virksomhet opplevde at bistanden hadde gitt mer formalisering av arbeidet med arbeidsmiljø, og at man hadde fått involvert flere i dette arbeidet.

En virksomhet oppgir at NAV Arbeidslivssenter kjørte et møte om arbeidsmiljø for alle ansatte som flere ansatte opplevde som en aha-opplevelse og som har hatt store ringvirkninger i virksomheten. En annen virksomhet trekker frem at bistanden har gitt økt kunnskap om tilbakemeldingskultur og gitt en psykologisk trygghet som bidrar til å ivareta arbeidsmiljøet. En leder oppsummerte bistanden slik:

«Alt handler om å ta vare på folkene sine på en bedre måte.»

Intervju med leder i case-studie

Flere IA-rådgivere opplever også at virksomhetene de gir bistand til har fått et bedre arbeidsmiljø. Men, som IA-rådgivere også har påpekt, arbeidsmiljø er langsiktig arbeid, og virkningene kommer gjerne til syne over tid, ikke mens bistanden pågår. Mange opplever likevel at det skjer endringer i virksomhetene som er forenelige med bedre arbeidsmiljø over tid, og derigjennom også har potensial til å redusere fravær.

9.4 Virkninger på sykefravær

Formålet med IA-avtalen er å redusere sykefravær. Godt arbeidsmiljø er en viktig faktor, men det er også andre faktorer som kan bidra til å redusere sykefravær. Nedenfor oppsummerer vi hvordan sykefraværet i virksomheter som har fått bistand har utviklet seg, og hva som kan tenkes å ha bidratt til utviklingen.

Det er utfordrende å vurdere virkningen arbeidet til NAV Arbeidslivssenter har på sykefravær i virksomheter de gir bistand til. Endring i sykefravær kan ha svært mange årsaker. At en virksomhet har fått redusert sykefravær underveis eller i etterkant av at de har fått bistand fra NAV Arbeidslivssenter kan derfor skyldes andre faktorer enn selve bistanden. Mange bedrifter kan også oppleve at sykefraværet går ned mens de får bistand, for så å stige igjen når bistanden blir avsluttet. Koronapandemien gjør det også mer utfordrende å si noe om endringer i sykefravær. Erfaringene til virksomhetene og IA-rådgiverne kan likevel gi en god indikasjon på effekten av bistanden.

Virkninger sett fra virksomhetenes side

I spørreundersøkelsen oppgir 9 prosent av virksomhetene at bistanden fra NAV Arbeidslivssenter i stor grad har bidratt til redusert sykefravær, som vist i Tabell 9-5. Under case-intervjuene kom det frem at flere virksomheter opplevde at fraværet var blitt redusert. I mange tilfeller var det imidlertid vanskelig å tilskrive dette arbeidet til IA-rådgivere. Som følge av bistanden fra IA-rådgiverne er det likevel virksomheter som har gjort konkrete endringer de anser at har hatt direkte effekt på sykefraværet. For eksempel innføring av apparater som hjelper til med tyngre løft, tilpasset arbeid istedenfor sykmelding ved vondter eller skader, og reduserte timer istedenfor full sykmelding. Tilretteleggende tiltak kan også gjøre at færre sykemeldes 100 prosent og bidra til nedgang i antall tapte dagsverk.

Tilbakemeldingene fra case-intervjuene tyder også på at bistanden har en effekt på sykefraværet. Både ledere og tillitsvalgt/verneombud rapporterer i case-intervjuene om at virksomheten har opplevd redusert sykefravær under bistanden. Flere presiserer imidlertid at de ikke kan vite med sikkerhet at dette skyldes bistanden de har fått. En måte å skille ut effekten av IA-rådgivernes arbeid fra andre faktorer er å se på endringer i fravær innad i en virksomhet der kun noen avdelinger har fått bistand. Flere virksomheter rapporterte i case-intervjuene at de opplevde redusert fravær i avdelinger som har fått bistand sammenliknet med avdelinger som ikke har fått bistand. Hvor sterk denne effekten er vet vi imidlertid ikke, men det kan støtte en hypotese om at IA-rådgivernes arbeid har konkret virkning på sykefraværet.

Mange andre årsaker til redusert fravær trekkes også frem. I en casevirksomhet har en person med personalansvar sagt at hen opplever at flere kommer og sier ifra før de sykmelder seg, slik at det er mulig å prøve

å tilrettelegge og se om det hjelper før man eventuelt sykmelder. I en annen casevirksomhet uttrykker tillitsvalgt og verneombud at de tror bedre sykefraværsoppfølging fra lederne vil ha en effekt på fraværet.

Virkninger sett fra IA-rådgivernes side

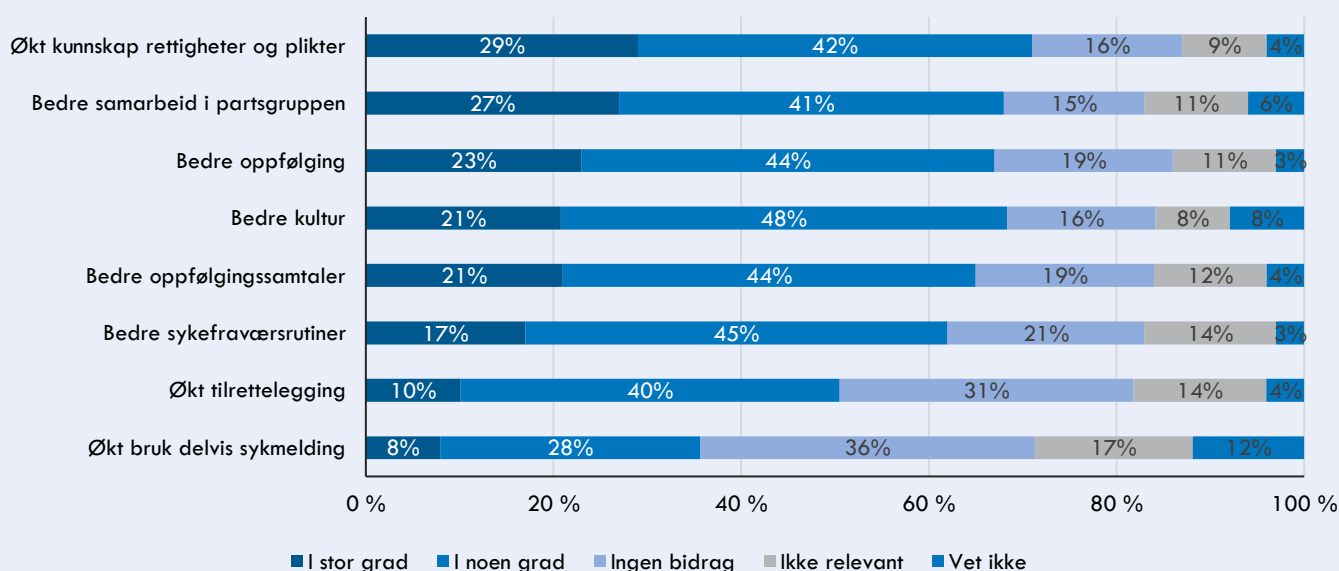
IA-rådgiverne uttrykker selv at de tror bistanden de gir fører til redusert sykefravær. Ofte støttes dette av sykefraværstall i fagsystemet, men naturlige svingninger i fravær, og at reduksjonen kan skyldes andre forhold, gjør at IA-rådgiveren er forsiktige med å tilskrive dette til bistanden. Blant årsaker IA-rådgivere trekker frem som kilden til reduksjonen er blant annet et mer velfungerende partssamarbeid, økt tillit til ledelsen blant de ansatte, redusert frykt for NAV, bevisstgjøring av roller, bevisstgjøring av plikter og ansvar, og kjennskap til hva som finnes av kunnskap og hjelp.

9.5 Hva skjer i virksomhetene underveis og i etterkant av bistanden?

For å si noe mer om hva som har bidratt til effektene på sykefravær og arbeidsmiljø som virksomhetene opplever kan vi se nærmere på endringene som har skjedd i virksomhetene. Det er ikke nødvendigvis et klart skille mellom endringer og virkninger, men med endringer velger vi her å presentere det som har forandret seg i virksomhetene, som nye rutiner, økt rolleforståelse og kompetanseheving, mens virkningene er hvordan dette påvirker sykefravær og arbeidsmiljø. Vi skiller mellom endringer i partsgruppen, i ledelsen, blant ansatte, i rutiner og systemer, og i kultur og kommunikasjon.

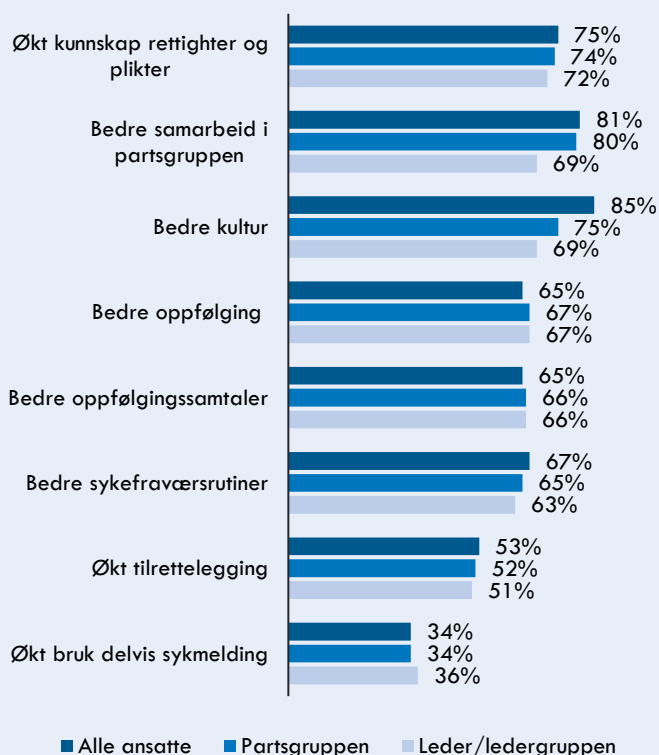
Figur 9-2 og Figur 9-3 oppsummerer endringene virksomhetene har opplevd i henhold til

Figur 9-2: Endringer i virksomheten, fordelt etter i hvilken grad virksomhetene opplever de ulike endringene



spørreundersøkelsen. Figur 9-2 viser i hvilken grad virksomheten har opplevd ulike endringer. Figur 9-3 viser hvordan endringene oppleves avhengig av gruppene som er involvert i bistanden. Figuren viser andelen virksomheter som i stor eller noen grad opplever endringer, fordelt på involverte grupper. Vi ser at jo flere i virksomheten som er involvert, jo sterkere blir som oftest endringene.

Figur 9-3: Andelen virksomhetene opplever at bistanden i stor/noen grad har bidratt til endringer, gitt involverte grupper



Kilde: Oslo Economics, spørreundersøkelse. Figuren viser andelen virksomheter som mener at bistanden i stor eller noen grad har ført til ulike endringer i virksomheten, vist per gruppe som er involvert i bistanden. N Leder=343. N Part=252, N Alle=88

Endringer i partsgruppen

Mange rapporterer om at bistanden fra NAV Arbeidslivssenter har ført til endringer i partssamarbeidet. I spørreundersøkelsen oppgir 27 prosent av virksomhetene at de i stor grad opplever bedre partssamarbeid som følge av bistanden, og 41 prosent at de i noen grad opplever bedre samarbeid. Dette er vist i Figur 9-2. 15 prosent av virksomhetene opplever at bistanden ikke har bidratt til bedre partssamarbeid, men cirka halvparten av disse virksomhetene har ikke fått bistand på partsgruppenivå. Blant virksomhetene der partsgruppen har vært involvert i bistanden oppgir 80 prosent at bistanden har ført til bedre partssamarbeid i stor eller noen grad (Figur 9-3).

Økt rolleforståelse trekkes frem som en viktig endring i partsgruppen i flere virksomheter under case-intervjuene. Både IA-rådgiver, ledere og tillitsvalgt/verneombud opplever at rolleforståelsene har blitt bedre. Dette handler både om forståelse av egen rolle, men også rollene til de andre i partsgruppen. Dette har også ført til bedre kommunikasjon innad i gruppen, og at partene føler seg tryggere i rollene.

En leder understreker i case-intervju at de har fått tydeliggjort hvilke roller de har, og hva de forventer av hverandre. At de i større grad støtter hverandre istedenfor å motarbeide hverandre, og at det har blitt mer tillitt mellom partene. En annen leder sa følgende:

«Vi står sterkere i lag og har fått en bedre måte å jobbe på».

Intervju med leder i case-studie

Bedre rolleforståelse gir også endringer i arbeidet ut mot resten av virksomheten. For eksempel har både ledere og tillitsvalgt/verneombud i flere virksomheter oppgitt i case-intervjuer at de har fått en større bevissthet rundt dette med at folk er forskjellige og at man må tilpasse kommunikasjonen ut fra det. De er også blitt mer bevisste på ansvaret de har. Tillitsvalgt/verneombud i flere virksomheter opplever også at de blir mer involvert i det som skjer, og får mer informasjon, noe som er viktig for at de skal kunne fylle sin rolle. Rolleforståelsen har også gjort tillitsvalgte mer oppmerksomme på at de ansatte også har plikter, ikke bare ledelsen. I flere virksomheter har partsgruppen blitt flinkere til å dele informasjon med de ansatte gjennom ulike kanaler og informere om hva som jobbes med i partsgruppen.

Endringer i ledelsen og blant ledere

Økt kunnskap, spesielt knyttet til oppfølging av sykmeldte, er noe av det ledere oftest trekker frem i case-intervjuer som den viktigste endringen grunnet bistanden fra NAV Arbeidslivssenter. Herunder er spesielt kunnskap knyttet til regelverk viktig, og at lederne vet mer om sine plikter i sykefraværsoppfølgingen. Økt kunnskap gir også lederne økt trygghet i rollen knyttet til oppfølging av sykemeldte, og har gitt en økt bevissthet rundt hvordan de snakker med folk som er syke. Lederne opplever at dette har gjort dem bedre til å følge opp de sykmeldte, og at de føler seg tryggere i å stå i oppfølgingsamtaler og andre deler av sykefraværsoppfølgingen.

Dette vises også i spørreundersøkelsen, der 21 prosent av virksomhetene oppgir at de i stor grad føler de har bedre oppfølgingsamtaler med de sykmeldte som følge av bistanden fra NAV Arbeidslivssenter (se Figur 9-2). 44 prosent opplever at de i noen grad har blitt bedre. Opplevelsen av at oppfølgingsamtalene med

de sykmeldte har blitt bedre er ganske uavhengig av hvilken gruppe som er involvert i bistanden, som vi ser i Figur 9-3.

IA-rådgivere og tillitsvalgt/verneombud trekker også frem i case-intervjuene økt kunnskap hos ledelsen som en viktig endring, og at dette gjør de ansatte tryggere på at ledelsen vet hva de driver med. Økt kunnskap handler heller ikke bare om kunnskap i seg selv, men også om kunnskap knyttet til hvor man kan få informasjon og bistand, for eksempel det å få kjennskap til BHT og hva de kan bistå med. IA-rådgivere har en viktig koordinatrorolle når det kommer til kunnskap. IA-rådgiverne trekker inn personer med spisskompetanse som gir virksomhetene tilgang til kunnskap de ikke ellers ville funnet.

I flere av case-virksomhetene har bistanden kun vært i form av støtte og prosesser med leder og/eller mellomledere. Mange ledere, spesielt på mellomledernivå har ikke lederutdanning, og for de gir kursene økt kunnskap og trygghet i egen rolle. Det faglige påfyllet gir også påminnelser om viktige ting som det er bra å få frisket opp.

Endringer blant de ansatte

Bistand fra NAV Arbeidslivssenter har også gitt de ansatte mer kunnskap. Både knyttet til prosessene rundt sykmelding, men også knyttet til rollene til tillitsvalgt/verneombud, og NAV. Både ledere og tillitsvalgte/verneombud sier i case-intervjuer at de opplever at de ansatte har fått mer forståelse rundt sin rolle i en sykemelding, herunder medvirkningsplikten de har. For eksempel opplever flere virksomheter som vi har snakket med at ansatte kommer innom jobb når de er sykmeldte og bidrar litt hvis de kan, eller ber om å få tilpasset arbeid for å unngå mer fravær enn nødvendig. Både IA-rådgivere, ledelse og tillitsvalgt/verneombud oppgir i case-intervjuene at ansatte har fått en bedre forståelse av hva NAV er og hvordan egenmelding og sykmelding fungerer.

Ledere opplever at ansatte i større grad enn før tørr å si ifra og ta opp ting. Samt at bistanden har skapt mer åpenhet, fordi man har sett under ulike leveranser at man kan ha en dialog og snakke åpent om ting der, og dette sprer seg videre til arbeidshverdagen. Det å vite at partsguppen og ledelsen har fått økt kunnskap gir også de ansatte tillitt og trygghet til at ledelsen vet hva de gjør. Spesielt formalisering og rutiner i sykemeldingsoppfølgingen skaper trygghet blant de ansatte om at alle blir behandlet likt under en sykemelding, ifølge tillitsvalgte og verneombud som vi har snakket med.

Som nevnt opplever både ledelsen og de ansatte at de har fått økt kunnskap om rettigheter og plikter knyttet til sykefraværsoppfølgingen. I spørre-

undersøkelsen oppgir totalt 71 prosent av virksomhetene at bistanden har hatt en positiv effekt på kunnskapen knyttet til rettigheter og plikter i sykefraværsoppfølgingen (se Figur 9-2).

Endringer i rutiner og systemer

En vanlig tilbakemelding fra case-intervjuene, spesielt fra ledere og IA-rådgivere er at virksomheten gjennom bistanden har fått mer rammer og bedre handlingsplaner for håndtering og oppfølging av sykefravær. I spørreundersøkelsen oppgir 17 prosent av virksomhetene at bistanden i stor grad har gitt dem bedre sykefravær rutiner, og 45 prosent at den i noen grad har gitt de bedre rutiner, som vist i Figur 9-2. I noen virksomheter har ikke sykefravær rutine tidligere vært formalisert, men gjennom bistanden fra NAV Arbeidslivssenter får de laget skjemaer og planer som skal følges.

Et tilgrensende tema er oppfølgingen av de som har langvarig og/eller gjentakende sykefravær. I spørreundersøkelsen oppgir 67 prosent av virksomhetene at de har blitt bedre på dette.

En annen viktig endring i rutiner og systemer, som kan ha stor innvirkning på fraværet er tilrettelegging av arbeidsoppgaver. Som det fremgår av Figur 9-2 oppgir 50 prosent av virksomhetene at bistanden har ført til økt tilrettelegging av arbeidsoppgaver med formål om å redusere fravær. Dette har også sammenheng med økt bruk av delvis sykmelding. Som det fremgår av Figur 9-2 opplevde 8 prosent av virksomhetene at bistanden i stor grad har bidratt til økt bruk av delvis sykmelding som alternativ til full sykmelding.

Også i case-intervjuene oppgir virksomhetene at de har blitt flinkere til å tilrettelegge arbeid. Dette gjelder både forebyggende, ved at ansatte som opplever plager får tilrettelagt arbeid som gjør at de potensielt ikke trenger å sykemeldes, og under sykemelding ved at ansatte i sykemelding får tilrettelagt arbeid så de kan jobbe litt under sykemeldingen. Noen virksomheter har også endret hvordan de fordeler ressurser, og har for eksempel begynt å fordele ressurser på tvers av avdelinger ved behov, ikke bare innad i avdelinger. En HR-leder i en virksomhet uttrykte endringen hos dem slik:

«Vi har også blitt flinkere til å tilrettelegge, for eksempel å la de ansatte jobbe litt under sykmelding.»

Intervju med HR-leder i case-studie

Det har også blitt trukket frem av tillitsvalgt/verneombud at ansatte som er innom jobb under

sykmelding har lettere for komme inn i miljøet igjen når det er tilbake. For langtidssyke kan det være vanskelig å komme tilbake hvis de ikke har opprettholdt noen relasjoner eller vært innom arbeidsplassen underveis.

Endringer i kultur og kommunikasjon

Noe som kan ha stor betydning for arbeidsmiljøet i en virksomhet er kultur og kommunikasjon. I spørreundersøkelsen oppgir 21 prosent av virksomhetene at bistanden i stor grad har gitt de en bedre kultur for å ta opp og løse utfordringer på arbeidsplassen, mens 48 prosent opplever at bistanden i noen grad har bidratt til dette, slik som vist i Figur 9-2. En IA-rådgiver sier blant annet i case-intervjuene at de ansatte har blitt flinkere til å spørre om råd og hjelp slik at de får kvalitetssikret eget arbeid. Som tidligere nevnt oppleves det også at terskelen for å ta opp utfordringer har blitt lavere. Endringer i kultur varierer mye basert på hvem som deltar i bistanden. Fra Figur 9-3 ser vi at virksomhetene i betydelig større grad rapporterer om bedre kultur når de ansatte er involvert i bistanden, sammenliknet med leder og ledergruppen.

En del virksomheter oppgir i case-intervjuer at de har endret hvordan de kommuniserer informasjon ut til ansatte. For eksempel ved å dele informasjon på flere språk og i ulike kanaler. Kommunikasjonen mellom ansatte er også ofte et tema, og i en virksomhet hadde de etablert noe de kalte «HTH», som står for hei, takk og hadet, som er en oppfordring til de ansatte om for eksempel å si hei til kollegene når de kommer på jobb.

Generelt oppgis det at bistanden har bidratt til økt bevissthet hos ansatte rundt det å tenke på andre og hjelpe hverandre. I praksis kan dette vises i enkle ting, som å sette på en ny kaffe hvis man tar siste koppen. Dette kan også trekkes mot hvordan man har det, og flere ledere og tillitsvalgt/verneombud sier i case-intervjuer at det har blitt økt aksept for å ha en dårlig dag, og at dette også er lov å snakke om.

I noen virksomheter vi intervjuet har også ansatte begynt å samles en gang i løpet av et skift for å ha en liten statusrapport, for at de ansatte skal samles og se hverandre i løpet av skiftet. Der de ansatte er mer direkte knyttet til en arbeidsoppgave er dette en

nyttig måte å sørge for at de får sett hverandre på, og snakket sammen, slik at man skaper et sosialt miljø. Dette kan også handle om å møtes på tvers av avdelinger, og tillitsvalgt/verneombud i en virksomhet opplevde at samarbeidet på tvers av avdelinger ble bedre som følge av bistanden fra NAV Arbeidslivssenter.

9.6 Varighet av virkningene

Vår oppfatning fra case-intervjuene er at både ledere, tillitsvalgte og verneombud er bevisste på at kunnskap er ferskvare, og at de endringene man har innført i virksomheten må vedlikeholdes for å bli varige. Mange ledere oppgir at de videre vil ha fokus på å vedlikeholde den kunnskapen de har fått, men også at de ser at det kan være utfordringer knyttet til utskiftning av ansatte, en bekymring også IA-rådgivere og tillitsvalgt/verneombud deler. Flere virksomheter oppgir av disse grunnene at de gjerne kunne tenke seg videre oppfølging fra NAV Arbeidslivssenter, og gjerne oppfriskning av kurs de har funnet spesielt nyttige, som for eksempel «Rettigheter og plikter». En leder påpeker:

«Når ting er i system er det lettere å få det videre, ikke så personavhengig.»

Intervju med leder i case-studie

IA-rådgivere, men også virksomhetene selv bidrar til at det blir innført formaliserte systemer som kan holde kunnskapen de har fått og arbeidet de har gjort vedlike. For eksempel har en virksomhet laget en opplæringsbolk om rettigheter og plikter ved sykefravær som nå er en del av grunnopplæringen av nye ansatte.

«Vi ser også at arbeidsmiljø er ferskvare som det må arbeides kontinuerlig med, og nå har vi fått gode verktøy til dette arbeidet.»

Intervju med leder i case-studie

10. Lovende arbeidsformer

Lovende modeller for arbeidslivssentrene arbeid bør sikre at bistanden bidrar til forbedret arbeid med sykefravær og arbeidsmiljø i virksomhetene, på en måte som gir høy sannsynlighet for varige endringer gjennom å legge igjen læring i virksomhetene. Blant elementene IA-rådgivere og virksomhetsrepresentanter trekker frem som virksomme i denne sammenhengen er gode og grundige rutiner for kartlegging av virksomhetens behov, involvering av partsgruppen i arbeidet, pedagogiske verktøy som legger til rette for refleksjon i grupper, støtte til rolleforståelse på ulike nivåer, bred involvering av ansatte i virksomheten og kunnskapsformidling knyttet til temaer som ledere og ansatte ikke er trygge nok på.

På bakgrunn av innspill fra intervjuer og våre egne vurderinger, beskriver vi i dette kapitlet hvilke arbeidsformer og modeller som arbeidslivssentrene og virksomhetene har gode erfaringer med, og som de opplever at bidrar til måloppnåelse.

10.1 Inngå samarbeid på overordnet nivå hvis mulig

Arbeidet med å rekruttere og prioritere virksomheter til å motta bistand fra NAV Arbeidslivssenter er omfattende. Arbeidslivssentrene må identifisere virksomheter som etterspør bistand og som er villige til å sette av ressurser til samarbeidet, samtidig som de må prioritere virksomheter med størst anslått potensial for tapte dagsverk. Sistnevnte forhold har arbeidslivssentrene gode verktøy for å identifisere, med fagsystemer hvor virksomheter kan sorteres etter antall ansatte og sykefraværsprosent. Samtidig krever samarbeidet at virksomhetene setter av kapasitet og ressurser, noe som ofte kan være utfordrende for virksomheter med spesielt høyt sykefravær. Å få innpass i virksomhetene med høyest potensial for tapte dagsverk kan dermed være vanskelig.

Virksomheter i de prioriterte bransjene i IA-avtalen har relativt høyt sykefravær, og mye av arbeidslivssentrene innsats er rettet mot dem. Typiske virksomheter i de ulike bransjene har ulike egenskaper, særlig når det kommer til organisering og størrelse. Barnehager kan for eksempel ofte være

mindre i størrelse og organisert for «(seg selv)», mens sykehus er store virksomheter med svært mange ansatte fordelt på et stort antall underenheter. En barnehage og en sykehusenhet kan dermed tenkes å være sammenlignbare når det kommer til antall ansatte og sykefravær, men det kan være ulikt hvilken måte som er mest effektivt for arbeidslivssentrene å nå dem på.

Når det kommer til større virksomheter, som sykehus eller kommuner, fremstår det effektivt for arbeidslivssentrene å inngå samarbeid på et «overordnet nivå» i virksomheten. Dette kan for eksempel være en styringsgruppe hvor ledelse, HR og partene er representert. Styringsgruppen kan sammen med IA-rådgiver planlegge og målrette innsatsen mot de enhetene i virksomheten hvor behovet er størst, eller mot de som har kapasitet og anledning til å gjennomføre en prosess. Arbeidslivssentrene kan også oppnå slik identifisering av virksomheter for videre samarbeid gjennom å tilby bistand til en gruppe ledere i den overordnede virksomheten og på den måten bygge relasjoner til og kunnskap om enhetene de leder. For virksomheten kan dette også gi stor verdi, ettersom bistand til lederutvikling kan være det virksomheten har størst ønske om. En av virksomhetene i casestudien vår er en kommune hvor dette er tilfellet; arbeidslivssentrene har holdt samlinger og skapt dialog med ledere for mange enheter i kommunen, og det har ledet til en ny prosess med en av de representerte enhetene.

Slike tilnærminger, med prosesser rettet mot flere enheter, samtidig som man bruker disse arenaene til å bli kjent med og rekruttere enkeltenheter for mer inngående bistand, kan også gjøres på andre måter. For eksempel har et arbeidslivssenter et samarbeid med et sykehus, hvor de jevnlig gjennomfører to kurs; ett om håndtering av sykefravær (rettigheter og plikter, samtaler, mv.) og ett om forebygging av sykefravær. Dette kan ledere ved sykehuset melde seg på etter ønske. På denne måten får også IA-rådgivere drøftet utfordringer med ledere på ulike nivåer, og avdekket eventuelle behov for bistand, noe som kan lede til ny bistand i enkeltenheter.

Flere virksomheter fra vår casestudie har modeller for bistand som beskrevet over, hvor IA-rådgivere har hatt dialog med eller gitt bistand til representanter på et overordnet nivå i større virksomheter. I tillegg til nevnte sykehus og kommune har også en av barnehagene vi har snakket med fått foreslått bistand fra NAV Arbeidslivssenter fra kommunens HR-avdeling. Tilsvarende har også en av bedriftene i næringsmiddelindustrien inngått samarbeid med

arbeidslivssenteret på bakgrunn av at en annen virksomhet i samme konsern har mottatt bistand, og delt sine erfaringer. Lederne for disse virksomhetene gir uttrykk for at dette er en effektiv måte å bli kjent med arbeidet til arbeidslivssentrene og å innlede samarbeid på.

Et annet positivt aspekt med samarbeid på overordnet nivå i virksomheter er at bistanden i større grad er forankret i organisasjonen. Dette kan gjøre det lettere for enhetene som får bistand å sette av ressurser til å samarbeide med arbeidslivssenteret. At samarbeidet er forankret på et overordnet nivå kan virke motiverende og betryggende for enhetsledere som skal sette av ressurser til samarbeidet, og gjøre det lettere å motivere de ansatte til å delta på samlinger.

10.2 Skreddersy prosessbistand basert på virksomhetens behov

Ansatte ved arbeidslivssentrene legger i stor grad vekt på at bistanden må skreddersys basert på behovene til virksomhetene når man leverer prosessbasert bistand. Alle virksomheter vil ha ulike behov og forutsetninger, og det er dermed ingen modeller for bistand som vil fungere godt i alle tilfeller. De fleste IA-rådgivere forteller at de i sin bistand kombinerer innhold fra ulike fagressurser for å gi prosessbistand som passer virksomhetenes behov.

«Den gode arbeidsformen er rett og slett å tilpasse til det som passer på den enkelte plass.»

Intervju med IA-rådgiver

Det er altså ikke en konkret modell for gjennomføring som generelt beskrives som lovende av IA-rådgiverne. Det er imidlertid enkelte elementer IA-rådgivere ofte trekker frem når det kommer til arbeidsformer og innhold i bistanden som oppleves å fungere godt. Modellene som beskrives som gode involverer gjerne partsgruppen og eventuelt personalgruppen, og bistanden er basert på en kartlegging av virksomhetens behov og faglig forankret innhold som er håndgripelig for mottakerne av kunnskapen, kombinert med metodikk for å skape dialog og refleksjon i grupper. Deretter skal kunnskapen benyttes til å identifisere og implementere forbedrende tiltak som personalgruppen og de ansvarlige partene føler eierskap til. Flere av fagressursene som IA-rådgiverne har tilgang til inneholder definerte prosesser på formen som beskrevet over.

Involvering og utvikling av partsgruppen er ofte en suksessfaktor

De fleste IA-rådgiverne har trukket frem involvering av partsrepresentantene gjennom hele prosessen med virksomheten, og partssamarbeidet i seg selv, som en viktig suksessfaktor for bistanden. Leder, tillitsvalgte og verneombud har i utgangspunktet viktige roller i en virksomhet sitt sykefravær- og arbeidsmiljøarbeid. Mange ledere opplever at de står alene med utfordrende oppgaver knyttet til sykefravær og arbeidsmiljø. Samtidig er tillitsvalgte og verneombud ofte i en posisjon som gjør de godt egnet til å forstå de ansattes utfordringer og ønsker. Med en partsgruppe som har god kommunikasjon og som er trygge i sine roller, kan partsgruppen fungere som en arena som tar gode beslutninger for virksomhetens sykefraværs- og arbeidsmiljøarbeid.

I de innledende fasene av bistanden blir gjerne hele partsgruppen involvert ved å delta i arbeidet med å kartlegge virksomhetens utfordringer og behov, og i planlegging av aktiviteter. Avhengig av gruppens utgangspunkt kan det ta tid å bygge en gruppe som jobber godt sammen, og tidlig involvering kan være et viktig grunnlag for å for å skape en gruppe som samarbeider godt. I tillegg har tillitsvalgte og verneombud ofte verdifull innsikt i situasjonen på arbeidsplassen, fordi de kommuniserer tett med øvrige ansatte. Å få frem denne innsikten kan bidra til at virksomheten får identifisert riktige utfordringer, og dermed igangsatt aktiviteter som treffer virksomhetens behov. Involvering av hele partsgruppen fra start bidrar også til at representantene får eierskap til arbeidet med arbeidsmiljø og sykefravær som igangsettes. Å involvere tillitsvalgte og verneombud i disse prosessene bidrar til en myndiggjøring som beskrives som viktig for å legge igjen læring i virksomhetene, og for at virksomheten skal klare å ta IA-arbeidet videre uten hjelp fra IA-rådgiver.

Tillitsvalgte og verneombud spiller videre viktige roller i gjennomføringen av bistanden. Flere IA-rådgivere legger vekt på at et godt samarbeid i partsgruppen er et viktig bidrag til utvikling av arbeidsmiljøarbeidet. Partsgruppen er en hensiktsmessig arena for å sette arbeidet i system, gjennom å tydeliggjøre ansvarsfordelingen mellom partene. Partene kan støtte seg til hverandre i prosessarbeidet som følger av bistanden, og dette kan gjøre det enklere å identifisere og gjennomføre gode tiltak for forbedring av arbeidsmiljø og sykefravær rutiner. Flere IA-rådgivere forteller at de ofte gir partsgruppene ansvar for å drive prosesser underveis i bistanden. Dette kan innebære å lede og organisere personalmøter, innhente innspill fra personalet og drøfte dette i partsgruppemøter, og å identifisere og implementere tiltak på arbeidsplassen.

Det varierer hvordan IA-rådgiverne foretrekker å jobbe med å utvikle og tilrettelegge for et godt partssamarbeid. Noen rådgivere forteller at de ofte leverer en variant av modulen «Utvikle partssamarbeid», som beskrevet i IA-veilederen. Dette kan innebære at de i løpet av bistanden tilbyr kunnskapsutvikling knyttet til partenes roller og ansvar, og hvordan et velfungerende partssamarbeid kan ha positive effekter på arbeidsmiljøet i en virksomhet. Andre IA-rådgivere legger mindre vekt på utvikling av partssamarbeidet som en egen leveranse, men setter likevel deltakelse fra partene gjennom hele bistanden som en forutsetning for arbeidet. Noen leverer en kombinasjon av kunnskapsformidling om partssamarbeid og utvikling av partssamarbeidet gjennom å gi partene ansvar og oppgaver de må samarbeide om gjennom prosessen.

Kunnskapsformidling til partsgruppen oppleves ofte som nyttig. For eksempel understreker flere tillitsvalgte og verneombud at bedre forståelse for egne roller gjør det lettere og tryggere for dem å ta ansvar på arbeidsplassen og være aktive sparringspartnere for ledere. Samtidig opplever ledere at utvikling av de andre partenes rolleforståelse bidrar til at de føler seg mer støttet i arbeidet med sykefravær og arbeidsmiljø.

Flere ledere, tillitsvalgte og verneombud peker også på at det å involvere partsgruppen i arbeidet har gjort at de i større grad når ut til de ansatte med læringen. Enkelte tillitsvalgte og verneombud beskriver at det gjennom bistanden er blitt lettere for dem å snakke med øvrige ansatte om sykefraværssaker og arbeidsmiljø, blant annet fordi de har fått bedre forståelse for rettigheter og plikter for både ansatte og arbeidsgiver. Særlig fordi det i mange virksomheter er regelmessige utskiftninger i tillitsvalgte og verneombud er partene ofte nye i rollene sine og har derfor ekstra behov for økt kunnskap. Flere av partene vi har snakket med forteller at de opplever større tillit blant de ansatte som følge av at de gjennom samlinger har presentert hvordan partsgruppen jobber, tatt ansvar for å formidle dette, i tillegg til å fasilitere diskusjoner og innhente innspill. Å involvere partsgruppen virker derfor å ha positive effekter også på virksomhetenes opplevelse av bistanden.

IA-veilederens føringer om at virksomheter skal ha dokumentert dialog mellom partene for å motta bistand, virker dermed hensiktsmessig. Å arbeide med å utvikle dette samarbeidet gjennom egne leveranser fremstår som verdifullt, også etter virksomhetenes oppfatning. Dette kan gjøres ved hjelp av spesifikke leveranser på utvikling av partssamarbeid, som beskrevet i IA-veilederen, eller å vektlegge partssamarbeidet i utføringen av andre former for

bistand. Begge tilnæringer virker å bli godt mottatt blant virksomheter.

Selv om involvering av partsgruppen og et godt partssamarbeid trekkes frem som viktig av mange IA-rådgivere, er det ikke nødvendigvis en absolutt forutsetning for å lykkes i all bistand. For eksempel kan IA-rådgivere oppleve at de gir vellykket bistand knyttet til lederoppfølging, uten at partsgruppen er spesielt involvert. Det er også tilfeller der det å jobbe med å utvikle partssamarbeidet er en spesielt vanskelig oppgave for IA-rådgiver, for eksempel hvis det fra før er konflikt og tydelig misnøye i partsgruppen.

Kartlegging av virksomhetens utfordringer og behov er viktig for bistandens innretning

En grundig kartlegging av virksomhetens utfordringer og bistandsbehov trekkes frem av mange IA-rådgivere som et viktig element for å lykkes med bistanden til virksomheter. Flere IA-rådgivere peker på at en slik kartlegging alltid gjennomføres for å danne et grunnlag for bistanden som skal leveres. Det brukes mange ulike fagressurser for å gjennomføre slike kartlegginger, og på tvers av ulike IA-rådgivere er det vanskelig å peke på en metode eller et verktøy som fungerer bedre enn andre. Øst-Vikens «Nåsituasjonsanalyse», og kartlegginger som gjennomføres som en del av «En bra dag på jobb» og «Der skoen trykker», er eksempler på fagressurser som IA-rådgivere har trukket frem at de har gode erfaringer med. En gjennomgående tilbakemelding er samtidig at involvering av partsgruppen og/eller personalet i kartleggingsarbeidet er viktig.

«En god kartlegging med partene i forkant er et «must».»

Intervju med IA-rådgiver

Flere ledere, tillitsvalgte og verneombud opplever at slike kartlegginger har gjort at utfordringer på arbeidsplassen og andre temaer for diskusjon kommer ordentlig frem, og at dette gir bedre grunnlag for å identifisere og arbeide med forbedrende tiltak. At partsgruppen og/eller personalet involveres i kartleggingsarbeidet bidrar til at de ansatte kjenner seg igjen i utfordringene som identifiseres, noe som igjen kan gjøre det lettere for ansatte å ha forståelse for tiltak som iverksettes.

Relevant kunnskapstilførsel i kombinasjon med refleksjon oppleves nyttig

Arbeidslivssentrenes prosessbistand skal legge igjen læring i virksomheter, og sette virksomheten i stand til å arbeide med eget arbeidsmiljø og sykefravær på en bedre måte. Dette krever utvikling av kunnskap og arbeidsformer internt i virksomheten. Det er også

nødvendig å drøfte utfordringer og potensial for forbedring som virksomheten kan anvende kunnskapen og arbeidsformen på. Flere IA-rådgivere beskriver at en effektiv måte å støtte virksomheten i denne prosessen på, er å formidle kunnskap om arbeidsmiljø og sykefravær som kan drøftes i lys av virksomhetens situasjon. Dette kan bidra til å gjøre kunnskapen mer gjenkjennelig for virksomhetene, og gjøre det lettere å drøfte hvordan kunnskapen kan benyttes til å utvikle forbedrende tiltak.

I denne sammenheng er det ulike modeller for gjennomføring som trekkes frem av rådgiverne, i form av arbeidsformer og verktøy. En av disse er IGP-metoden, eller «(individuell-gruppe-plenum-metoden)», som skal legge til rette for refleksjon i en gruppe. Etter å ha formidlet kunnskap knyttet til et tema kan gruppen reflektere over innholdet for seg selv og så i mindre grupper, før resultatene fra gruppediskusjoner drøftes i plenum. På denne måten legges det til rette for både refleksjon og dialog rundt kunnskapen som blir formidlet, som igjen kan bidra til økt grad av eierskap til innholdet og etterlatt læring. En slik kombinasjon av kunnskapsformidling og refleksjons- og dialogverktøy fremstår som en effektiv måte å legge til rette for utvikling i en gruppe.

Innføring i bruk av digitale hjelpemidler

En del av innsatsen i IA-avtalen er basert på å tilgjengeliggjøre digitale hjelpemidler som alle virksomheter kan bruke som støtte i arbeidet med eget arbeidsmiljø og rutiner for sykefraværsoppfølging. Slike digitale hjelpemidler er tilgjengelige blant annet på NAV sine nettsider og Arbeidsmiljøportalen. Rådgivere beskriver blant annet at de digitale ressursene har godt faglig innhold som virksomhetene kan relatere seg til, og nevner for eksempel faginnhold knyttet til risikofaktorer i ulike bransjer. Noen IA-rådgivere forteller imidlertid at de opplever at virksomheter har varierte erfaringer med å bruke slike fagressurser på egenhånd, fordi det kan være vanskelig for ledere i virksomheter å finne frem til og ta i bruk de tilgjengelige ressursene. Det kan også være vanskelig i praksis å bruke tid på å sette seg inn i bruken av dem. Flere IA-rådgivere beskriver i denne sammenheng at de opplever god effekt av å gi virksomheter en innføring i bruken av digitale hjelpemidler, og på den måten hjelpe virksomheten til å hjelpe seg selv videre. Enkelte av arbeidslivssentrene har trukket fokus på opplæring i digitale hjelpemidler frem som en av sine strategier.

Ressurser fra STAMI og bransjeprogrammene fungerer godt

En betydelig del av virksomhetene i vår casestudie får bistand basert på innhold og prosesser fra STAMI og bransjeprogrammene, som «En bra dag på jobb» eller «Der skoen trykker». IA-rådgivere bruker i stor

grad ressurser fra bransjeprogrammene, og forklarer at de fungerer godt. Det er flere positive elementer ved bransjeprogrammene som trekkes frem av IA-rådgiverne. De forteller at det faglige innholdet i bransjeprogrammene er av høy kvalitet og at det bransjespesifikke fokuset gjør det lett for mottakerne i en personalgruppe eller lignende å kjenne seg igjen i innholdet, i tillegg til at ressursene som er utviklet er enkle å forstå både for IA-rådgivere og personer i virksomhetene. Bransjespesifikk informasjon trekkes også frem som nyttig av virksomhetene, og bidrar for eksempel til at de ansatte innser at de ikke er alene om utfordringene virksomheten har.

Det er mange IA-rådgivere som har tatt i bruk «En bra dag på jobb», og dette blir trukket frem av flere som en god ressurs som er enkel å bruke. Enkelte har trukket frem at filmene som presenteres er særlig effektive fordi de presenterer bransjespesifikke risikofaktorer i arbeidsmiljøet på en håndgripelig måte og legger til rette for gode diskusjoner i personalgruppene.

10.3 Bistand kan involvere ulike deler av virksomheten

Gjennomføring av bistand kan foregå på flere arenaer og involvere ulike aktører i en virksomhet, og det hvem som involveres på hvilke steg i prosessen kan være avgjørende for virkninger av bistanden. Vi har allerede løftet frem at involvering av partsgruppen i store deler av bistanden blir pekt på som en suksessfaktor av flere IA-rådgivere. I tillegg er det flere som peker på involvering av personalgruppen, og bistand til grupper av ledere, som gode arenaer for bistand.

Bistand til både partsgruppe og større personalgruppe

Flere av virksomhetene i vår casestudie har fått bistand som både har vært rettet mot en partsgruppe og mot personalet i virksomheten, hvor man både har gjennomført større og mindre samlinger. Dette kan være en hensiktsmessig måte å innhente innspill og skape refleksjon og engasjement blant de ansatte på, samtidig som man forankrer tiltak og endringer i rutiner hos partene som har ansvaret for å drive arbeidet videre etter arbeidslivssentrene trekker seg tilbake. Når personalet opplever at tiltak ikke kun kommer fra ledelsen, men blir til sammen med eller på bakgrunn av innspill fra personalet, har tiltakene større sjanse for å lykkes.

Bistand til grupper av ledere

En annen arena som IA-rådgivere oppgir å ha gode erfaringer med å levere bistand til, er grupper med enhetsledere i større virksomheter eller grupper med mellomledere innad i en virksomhet. Flere beskriver at

å tilby lederstøtte på denne måten kan være effektivt ettersom det er et stort behov for kunnskap og støtte blant ledere og mellomledere som har ansvar for å følge opp sykefravær for ansatte. Særlig nye ledere kan være utrygge i enkelte deler av sykefraværsoppfølgingen, for eksempel på grunn av manglende kunnskap om hva en kan si og ikke si, eller plikter og rettigheter for arbeidstaker og -giver. Det kan også være at lederne ikke tidligere har hatt arenaer for å dele erfaringer, og for å motta tips og råd fra andre ledere om hvordan håndtere ulike utfordringer. Å tilby lederstøtte som hovedaktivitet eller supplerende aktivitet i bistanden er derfor nyttig i flere tilfeller.

Ledere vi har intervjuet som har mottatt ulike former for lederstøtte har jevnt over gode erfaringer med bistanden. Dette gjelder både bistand hvor lederstøtte har vært hovedaktiviteten og bistand hvor lederstøtte har blitt gjennomført i kombinasjon med andre aktiviteter. En form for lederstøtte er en-til-en opplæring i håndtering av sykefraværssaker og rettigheter og plikter, hjelp til å drøfte enkeltsaker og lignende. Flere enhetsledere trekker frem at støtten og forståelsen de opplever fra IA-rådgivere har stor verdi for dem, fordi de kan få arenaer for å drøfte ulike utfordringer knyttet til sykefraværs- og arbeidsmiljøarbeid ellers. Lignende erfaringer går igjen blant lederne som har deltatt i bistand hvor lederstøtte har vært hovedfokus. Denne bistanden gjennomføres gjerne ved at IA-rådgiver gir kunnskapsformidling og tilhørende prosessveiledning til grupper av mellom-/teamledere. Slik bistand kan også bidra til at lederne får nye diskusjonsarenaer som kan bestå uten at arbeidslivssenteret er involvert. En av mellomlederne som har vært med på slik bistand beskriver for eksempel at hen føler seg tryggere og mer kapabel til å håndtere vanskelige samtaler om sykdom og arbeidsmiljøutfordringer i fremtiden, i tillegg til at hen har mer kunnskap om rettigheter og plikter i sykefraværsoppfølgingen både for arbeidsgivere og ansatte.

10.4 Samarbeid med NAV-kontorene

Enkelte ledere ved arbeidslivssentre og IA-rådgivere har trukket frem samarbeid med NAV-kontorer som en suksessfaktor for arbeidet. Noen arbeidslivssentre vektlegger å benytte innsatsteam i sin bistand, hvor representanter fra både arbeidslivssentrene og lokale NAV-kontor er delaktige i bistanden. Leder for et av arbeidslivssentrene beskriver at de er samlokalisert med et av fylkets NAV-kontor for å legge til rette for et tettere samarbeid.

NAV Arbeidslivssenter Oslo har sammen med NAV-kontorene i fylket utviklet en modell hvor prioriterte IA-virksomheter for arbeidslivssenteret også har egne

IA-veiledere i NAV, som gjør at virksomhetene har faste kontaktpersoner i NAV i forbindelse med sykefraværssaker. Representanter for arbeidslivssenteret beskriver at IA-veilederne gjør det lettere for IA-rådgivere å identifisere utfordringer og behov i virksomheten. Dette skyldes at IA-veilederne ved NAV-kontoret jobber på individnivå, og kan bidra med å se tendenser og løfte eventuelle relevante observasjoner over til systemnivå, som IA-rådgiver igjen bruke til å utvikle bistanden til virksomheten. På denne måten kan IA-rådgivere bli bedre informert og få et mer helhetlig bilde av situasjonen i den aktuelle virksomheten som mottar bistand. En IA-rådgiver fra et annet senter beskriver at de benytter seg av en lignende tilnærming i noen av sine virksomheter, hvor de sammen med NAV-kontorene bistår med saker knyttet til lange og gjentakende sykefravær, og benytter informasjon fra dette til å identifisere «en rød tråd» om hva som fungerer og ikke fungerer i virksomheten.

Det er også flere IA-rådgivere fra ulike arbeidslivssentre som trekker frem at de har god erfaring med å ha NAV-veiledere fra sykefraværsoppfølgingen (syfo-veiledere) med i bistanden. Involveringen kan for eksempel skje ved at syfo-veiledere er med på å utforme faste arenaer for sykefraværsoppfølging med virksomhetene.

Enkelte av casevirksomhetene har også gitt uttrykk for at samarbeidet mellom arbeidslivssentrene og NAV-kontorene har vært positivt for deres utbytte av bistanden. For eksempel forklarer en leder at hovedmotivasjonen for å få bistand fra NAV Arbeidslivssenter var å få en fast kontaktperson i NAV som kjenner virksomheten og dermed kan gi treffsikre råd knyttet til sykefraværsoppfølging. I dette tilfellet har NAV Arbeidslivssenter bidratt til å fylle dette behovet. Dette kan også muliggjøres gjennom modellene for samarbeid mellom arbeidslivssentrene og lokale NAV-kontorer som er beskrevet her, hvor syfo-veiledere fra NAV-kontor bistår i individuelle enkeltsaker og IA-rådgivere arbeider med sykefraværsoppfølging og arbeidsmiljøarbeid på systemnivå.

10.5 Fokus på kompetanse- og fagutvikling

Arbeidslivssentrene og IA-rådgiverne har et bredt spekter av fagressurser som de kan benytte i sitt arbeid, og nye ressurser utvikles kontinuerlig. Bransjeprogrammene, nav.no, Idébanken og Arbeidsmiljøportalen er eksempler på fagressurser som tilbyr stadig mer kunnskapsgrunnlag, metoder og verktøy som IA-rådgivere kan støtte seg på i sitt arbeid med virksomheter. I tillegg til slike tilgjengelige ressurser har arbeidslivssentrene egenutviklede

fagressurser. Et generelt fokus på kompetanse- og fagutvikling blant IA-rådgiverne og i ressursene de bruker kan bidra til kompetente IA-rådgiverne som leverer god bistand som treffer virksomhetenes behov.

Kontinuerlig kompetanseheving av IA-rådgiverne

Kompetansebasen til arbeidslivssentrene utvikles både på system- og individnivå; gjennom utvikling av felles fagressurser som er tilgjengelig for alle, og gjennom å legge til rette for kompetanseutvikling for de enkelte ansatte. Det er tydelig at IA-rådgivernes kompetanse, erfaringer og bakgrunn varierer. For å bruke IA-rådgivernes ulike erfaringer og kompetanse som en styrke bør arbeidslivssentrene ha et fokus på systematisk erfaringsdeling og kompetanseheving.

Etter at arbeidslivssentrenes oppdrag ble endret til å skulle tilby prosessbistand i virksomheter, har kompetanseutvikling av IA-rådgivere knyttet til prosessledelse for eksempel vært viktig for flere av arbeidslivssentrene. Flere av arbeidslivssentrene har benyttet seg av eksterne leverandører av kurs innen prosessledelse, og enkelte IA-rådgivere har også tatt videreutdanning relatert til prosessledelse. Flere IA-rådgivere forteller at de har hatt god nytte av slik individuell kompetanseheving, og at de føler seg tryggere i å lede prosesser i virksomheter etter å ha fått slik opplæring. IA-rådgivernes kompetanse på prosessledelse virker samtidig å variere, og det virker hensiktsmessig å jobbe med kontinuerlig kompetanseheving for IA-rådgiverne på dette området.

Bruk av standardisert og kvalitetssikrede ressurser

Arbeidslivssentrene har i ulik grad utviklet egne fagressurser som benyttes i bistanden til virksomheter.

For eksempel har enkelte arbeidslivssentre utviklet produktark, eller oppskrifter på leveranser, basert på de definerte leveransene og modulene i IA-veilederen. Produktarkene kan beskrives som huskelister på aktiviteter og/eller temaer som en gitt standardleveranse typisk inneholder. Et av arbeidslivssentrene som opererer med dette beskriver at de har dedikerte ansatte med fagansvaret for de ulike produktarkene, som innhenter og formidler relevant kunnskap til andre IA-rådgivere som bruker produktarkene i sine leveranser. Denne typen utvikling og deling av kunnskap mellom IA-rådgiverne oppleves som en effektiv måte å sikre arbeidslivssenterets kapasitet når det kommer til å levere faglig forankret bistand med bruk av innholdet i IA-veilederen. Å benytte seg av produktark eller tilsvarende fagressurser, med tilhørende fagansvarlige, virker å være en lovende modell for å utvikle og dele kunnskap internt.

Å ta i bruk standardisert og kvalitetssikret innhold til kunnskapsformidling trekkes frem av flere IA-rådgivere som en effektiv arbeidsform, da de beskriver at alternativet kan være å bruke mye tid på tilpasse lysbilder og annet materiell til den enkelte virksomhet, uten at det nødvendigvis gir betydelig merverdi. Noen IA-rådgivere argumenterer for at dette ikke trenger å hindre skreddersøm av bistand etter enkeltvirksomheters behov, fordi bruken av teori og det faglige innholdet kan tilpasses hver enkelt virksomhet etterpå. Ved å bruke standardisert materiale til kunnskapsformidling kan en spare tid på egenproduksjon av materiale, samtidig som en sikrer at materialet som benyttes er av høy kvalitet.

11. Drøfting og anbefalinger

Kartleggingen viser at arbeidslivssentrene i stor grad har lagt om sin bistand i tråd med de nye føringene i IA-avtalen. Den nye arbeidsformen, med tidsavgrenset prosessbistand til virksomhetene med størst behov, oppleves av IA-rådgiverne som en mer hensiktsmessig måte å bidra til nedgang i sykefravær, sammenlignet med tidligere praksis. Samtidig viser kartleggingen at elementer av gammel arbeidsform fortsatt henger igjen. Dette skyldes delvis at noen virksomheter ikke setter av tid til omfattende prosessarbeid i samarbeid med arbeidslivssenteret. Det gjelder spesielt virksomheter med store utfordringer knyttet til arbeidsmiljø og sykefravær, som er de virksomhetene arbeidslivssentrene skal forsøke å nå ut til.

I dette kapittelet drøfter vi de mest sentrale funnene fra kartleggingen og vurderer implikasjoner for arbeidslivssentrenes videre arbeid.

Er prioriteringen av virksomheter i tråd med IA-avtalen?

Kartleggingen viser at bistanden fra arbeidslivssentrene i stor grad er sentrert rundt prioriterte bransjer og større virksomheter, spesielt i kommunal sektor. Barnehager og sykehjem mottar en betydelig andel av bistanden. Dette er i tråd med føringene fra IA-avtalen om å prioritere virksomheter med størst potensial for reduksjon i sykefravær.

Samtidig viser kartleggingen lav utskiftning av virksomheter, og mange av virksomhetene som får bistand er tidligere IA-virksomheter. Dette indikerer at en del virksomheter får bistand på bakgrunn av tidligere historikk og relasjoner, istedenfor at bistand gis på bakgrunn av bistandsbehov. Arbeidslivssentrene gir fortsatt bistand til virksomheter som ikke har spesielt høyt sykefravær, enten grunnet gamle relasjoner eller etterspørsel fra virksomhetene selv. Det er altså til dels fortsatt slik at arbeidslivssentrene prioriterer virksomheter som selv ønsker samarbeid, gitt at sentrene ser at de kan bidra.

Dette kan henge sammen med at arbeidslivssentrene har hatt ledig kapasitet i senere år, særlig under koronapandemien hvor mange virksomheter opplevde at de ikke hadde tid til å prioritere IA-arbeidet. En del IA-rådgivere har ikke opplevd behov for å

nedprioritere virksomheter som ønsker bistand. Arbeidslivssentrenes aktivitet har imidlertid økt betydelig i 2022, sammenlignet med 2020 og 2021, og fremover vil arbeidslivssentrene i større grad måtte prioritere innsatsen.

Noen av de prioriterte bransjene har ikke per i dag høyt sykefravær, men man ønsker å jobbe forebyggende i bransjen for å hindre fremtidig fravær. Bistand til slike virksomheter er i tråd med IA-avtalen selv om sykefraværet i virksomhetene ikke er høyt.

En mer gjennomgående utfordring for arbeidslivssentrenes prioritering er at det er krevende å få innpass i nye virksomheter. Dette gjelder spesielt i virksomheter som har store utfordringer med sykefravær og arbeidsmiljø, som nettopp er virksomhetene arbeidslivssentrene skal forsøke å bistå. Virksomheter med store utfordringer knyttet til arbeidsmiljø og sykefravær har gjerne nok med å håndtere daglig drift, og kanskje har de heller ikke forståelse for viktigheten av å prioritere IA-arbeid. Det kan også være at virksomhetene ikke har kjennskap til arbeidslivssentrene, og mangler tillit til at de skal kunne hjelpe dem på en god måte. Arbeidslivssentrene må derfor bruke mye tid på å oppsøke og selge inn bistand. Mye av dette innsalgslaget ser ut til å rettes mot store virksomheter på overordnet nivå. Dette fremstår som en god måte å få innpass i enkeltenhetene der utfordringene er størst.

Er bistandens form og innhold i tråd med IA-avtalen?

IA-veilederen sier at arbeidslivssentrene skal gi tidsavgrenset prosessbistand til prioriterte virksomheter med størst potensial for reduksjon i tapte dagsverk. Omfanget av bistanden vil variere mellom virksomheter i henhold til behov, men det følger av tidsavgrensningen at tidshorisonten for bistanden skal være kortere enn tidligere. Kartleggingen viser at bistanden i praksis ofte strekker seg over lang tid, og at hverken varighet eller omfanget av bistanden avgrenses i startfasen. Det fremstår å være i strid med intensjonen i IA-veilederen. Samtidig må vi ta høyde for at mye av bistanden som er kartlagt har blitt påvirket av koronapandemien, også i den siste nedstengningen vinteren 2021/2022, og at dette kan ha forsinket fremdriften og ført til at bistand har strukket seg over lengre tid enn tiltenkt.

Bistandens varighet henger sammen med behovene i virksomhetene. Virksomheter med større utfordringer har også gjerne behov for et større omfang av bistand over lengre tid for å nå sine mål. I tillegg til

flere møtepunkter over lengre tid kan enkelte virksomheter ha behov for tettere oppfølging eller at IA-rådgiver involveres tungt i prosessen. I utgangspunktet skal virksomhetene selv lede IA-arbeidet, men i en del tilfeller tar IA-rådgiverne likevel en lederrolle i prosessene. IA-rådgiverne er gjerne bevisste på at virksomhetene bør overta denne rollen underveis, og så tidlig som mulig i prosessen, men i praksis kan det være vanskelig å overføre dette ansvaret til virksomhetene. Det kan skyldes at virksomhetene ikke opplever at de har tid eller kompetanse til å lede prosessene.

Det er altså en avveining mellom å gi bistand i et stort nok omfang til at de «svakeste» virksomhetene oppnår varige endringer, og å holde bistanden tidsavgrenset. Funnene i kartleggingen peker i retning av at noen virksomheter har så store og krevende utfordringer at det er behov for, og hensiktsmessig, med innsats og oppfølging over lengre tid. I tillegg er en del av den langvarige bistanden rettet mot overordnet virksomhetsnivå, og det fremstår naturlig at slik bistand er av en viss varighet og har en mindre tydelig tidsavgrensning. Bistand til virksomheter på enhetsnivå utgjør likevel mesteparten av den langvarige bistanden. Selv om bistand over lang tid kan være hensiktsmessig for en del virksomheter, kan flere av arbeidslivssentrene med fordel ha et tydeligere fokus på at bistanden skal være tidsavgrenset. Bistanden bør også innrettes slik at virksomheten er i stand til å fortsette arbeidet på egenhånd etter at arbeidslivssenteret har trukket seg ut.

Det kan være flere årsaker til at bistanden fra arbeidslivssentrene er mer omfattende enn føringene i IA-veilederen tilsier. En nærliggende tolkning er at mange virksomheter har et større behov for bistand enn det IA-veilederen i utgangspunktet legger opp til. Det indikerer at det også kan være behov for å tydeliggjøre ambisjonsnivået for virkningen av bistanden i virksomhetene, særlig når det gjelder «(hvor selvhjulpen)» en virksomhet skal bli før arbeidslivssenteret trekker seg ut. Sykefravær og arbeidsmiljø er komplekse temaer, og det vil alltid være mulig å forbedre IA-arbeidet i en virksomhet. Tidsavgrensning av bistand gjøres for å sikre mer intensiv bistand til virksomhetene med størst behov, men det fremstår mindre tydelig når behovet «(ikke er stort nok lengre)» og ressursinnsatsen fra arbeidslivssentre bør vies til en annen virksomhet. Å tydeliggjøre ambisjonsnivået i IA-veilederen kan dermed gjøre det lettere å balansere arbeidslivssentrenes bistand i praksis med gjeldende føringer.

Det meste av bistanden er sentrert rundt forebyggende arbeidsmiljø og reduksjon av sykefravær, og omhandler flere tema innenfor disse overordnede tjenesteområdene. Omtrent halvparten

av bistanden innebærer prosessbistand, slik IA-rådgiverne vurderer det, men det er ser fortsatt ut til å være en del kortvarig bistand i form av enkeltmøter eller samlinger med ren kunnskapsformidling. Det er også store fylkesvise forskjeller i omfanget av denne typen bistand.

Partsgruppen er involvert i over 60 prosent av bistanden som gis til enhetsnivå i virksomhetene, men de er involvert i 92 prosent av virksomhetene som har fått prosessbistand. Involveringen av partsgruppen virker derfor stort sett å være i tråd med intensjonene i IA-avtalen.

Systematikk vs. skreddersøm

Skreddersøm ligger i prosessstilnærmingens natur, og IA-rådgivere vi har snakket med i workshops og intervjuer vektlegger viktigheten av å skreddersy bistanden etter virksomhetenes behov. IA-rådgiverne anser dette som en forutsetning for å lykkes med bistanden. Dette virker også å være oppfattelsen til representanter fra virksomhetene i casestudien. Det er avgjørende å bruke tid innledningsvis på å identifisere utfordringer og tiltak.

Å skreddersy prosessbistanden etter virksomhetenes behov trenger imidlertid ikke hindre IA-rådgivere i å bruke standardisert innhold fra fagressurser. Å utvikle og benytte standardiserte ressurser fremstår som en effektiv måte å sikre konsistens og kvalitet i arbeidslivssentrenes bistand. Produktarkene som enkelte arbeidslivssentre har utarbeidet er gode eksempler, men det kan også være ferdigutviklede presentasjoner til bruk i kunnskapsformidling, dialog og refleksjon. Tilgang på, og kjennskap til, kvalitets-sikrede ressurser kan også bidra til å gjøre IA-rådgivere tryggere i arbeidet.

Gjennom denne avtaleperioden har arbeidslivssentrene opparbeidet seg erfaringer med bruk av ulike ressurser. På bakgrunn av dette virker det som at flere arbeidslivssentre nå har et økt fokus på gjenbruk av ressurser som de opplever at har gode resultater, og i mindre grad gjør tilpasninger av selve innholdet utover skreddersømmen som ressursene allerede legger opp til. Det fremstår som en hensiktsmessig vridning, både for å redusere ressursbruk og for å sikre at arbeidslivssentrene jobber mer enhetlig og etter beste praksis.

Bransjeprogrammene tilbyr standardiserte ressurser som legger til rette for kunnskapsformidling, dialog og refleksjon, blant annet gjennom bruk av ferdig-utviklede filmer med informasjon om bransjespesifikke risikofaktorer. Dette ser ut til å fungere godt fordi problemstillingene som presenteres er gjenkjennbare og lette å starte en diskusjon ut fra. Bistanden kan også skreddersys, ettersom utfordringer, løsninger og

tiltak kan diskuteres og tilpasses hver enkelt virksomhet.

Har bistanden virkninger på arbeidsmiljø og sykefravær?

Virksomhetene som har besvart vår spørreundersøkelse er jevnt over fornøyde med bistanden de har mottatt fra arbeidslivssentrene. Et flertall oppgir at bistanden fra arbeidslivssenteret har bidratt til å redusere sykefravær i noen eller stor grad.

Tilsvarende oppgir også et flertall at bistanden har ført til et bedre arbeidsmiljø i noen eller stor grad. Disse virkningene ser ut til å oppstå gjennom forbedret partssamarbeid, bedre ledelse og kultur, samt bedre sykefravær rutiner og bedre oppfølging av sykmeldte. Konkrete endringer som virksomhetene opplever som særlig nyttige er utviklingen av sykefravær rutiner og tydeliggjøring av roller i partsguppen.

Arbeidslivssentrene har ikke systemer for å dokumentere resultater og erfaringer fra bistanden på en systematisk måte. Det gjør det vanskelig å lære noe overordnet om virkningene av bistanden og hvilke arbeidsformer og metoder som gir best resultater. For å få bedre kunnskap om arbeidslivssentrenes virkning er det behov for systemer som dokumenterer arbeidslivssentrenes arbeid og resultatene av dette på en systematisk måte. Dette kan også gi grunnlag for å undersøke effektene av arbeidet på lengre sikt.

Hvilke elementer av bistanden gir gode forutsetninger for måloppnåelse?

Blant suksesskriteriene for vellykket bistand fra NAV Arbeidslivssentre er både forhold knyttet til virksomhetene, bistandens innhold, IA-rådgiverne og arbeidslivssentrene. I virksomhetene fremstår forankring i ledelsen som særlig viktig for å lykkes med bistanden. Det er flere årsaker til at forankring i ledelsen er viktig. Å samarbeide med arbeidslivssentrene er ressurskrevende, og at ledelsen bestemmer seg for å satse på bistanden kan være avgjørende for at nødvendig tid blir avsatt i virksomheten. Det kan også være både betryggende og motiverende. Forankring i ledelsen gjør det og mer sannsynlig at arbeidet følges opp i ettertid.

Et annet suksesskriterium er involvering av hele virksomheten i bistanden. Dette gjelder involvering av partsguppen og bred involvering av øvrige ansatte. Dette virker å øke sannsynligheten for at endringer når ut til de ansatte, og at bistanden dermed kan påvirke sykefravær og arbeidsmiljø positivt.

IA-rådgiverens egenskaper og forståelse av bedriftens utfordringer blir trukket frem som et suksesskriterium av flere virksomhetsrepresentanter. Bransjeerfaring og -kunnskap hos IA-rådgiver kan være verdifullt i arbeidet med å identifisere

utfordringer og utarbeide løsninger og tiltak. Videre understreker flere viktigheten av IA-rådgivers engasjement og evne til å motivere og engasjere andre i arbeidet. Overgangen til prosessbistand setter nye krav til egenskaper hos IA-rådgivere. Å prioritere fortsatt utvikling av arbeidslivssentrenes kompetanse virker å være viktig for å lykkes med denne arbeidsformen.

Ressursbruk i NAV Arbeidslivssentre

NAV Arbeidslivssentre forvalter betydelige ressurser. De fleste arbeidslivssentrenes budsjett utgjør mellom fem og ni prosent av de totale budsjettene til NAV Fylke, og totalt ble det bevilget i overkant av 350 millioner kroner til arbeidslivssentrene i 2022. Bistand fra arbeidslivssentrene innebærer også betydelig ressursinnsats fra virksomhetene som mottar bistand. Slik ressursbruk bør kunne forsvares av virkninger i form av redusert sykefravær i virksomhetene som mottar bistand. Denne kartleggingen gir ikke grunnlag for å beregne virkninger i form av redusert sykefravær, men de potensielle gevinstene ved forebygging av sykefravær er store. For eksempel ble det i 2010 beregnet at en ukes sykefravær hadde en ekstrakostnad, kostnad utover løpende lønnskostnader, på 13 000 kroner (cirka 17 000 kroner i 2020) (Hem, 2011).

Fremover bør det være et viktig tema for arbeidslivssentrene å legge til rette for å estimere og evaluere virkninger av bistanden, og det bør igangsettes arbeid med å dokumentere hvorvidt arbeidslivssentrenes bistand kan forsvares av ressursbruken. For å kunne analysere resultater og virkninger av bistanden, er det behov for et felles system for registrering av bistand, innhold i bistanden og aller helst også opplevde resultater av bistanden.

Hvordan måle effekter av arbeidslivssentrenes arbeid

Viktige spørsmål for fremtidig forskning bør være å måle hvilken virkning arbeidslivssentrenes arbeid har på sykefraværet og arbeidsmiljø i virksomhetene som får bistand, og hvilke typer bistand som i så fall har god eller mindre god effekt. Dette bør kombineres med en vurdering av nytte- og kostnadseffektene av arbeidslivssentrene.

Det er flere utfordringer knyttet til måling av virkningene arbeidslivssentrenes arbeid har. En grunnleggende utfordring er å etablere en kontrollgruppe av virksomheter som er sammenlignbare med virksomhetene som får bistand fra arbeidslivssentrene, men som ikke får bistand. Virksomheter som får bistand fra arbeidslivssentrene er imidlertid ikke sammenlignbare med virksomheter som ikke får bistand, fordi virksomhetene selv bestemmer om de vil samarbeide med arbeidslivssentrene eller ikke, og det er grunn til å tro

at virksomheter som ønsker å samarbeide med arbeidslivssentrene også har bedre forutsetninger for å oppnå effekter av bistanden. Dette er det som kalles for seleksjonsmekanismer. Virksomheter som får bistand må i utgangspunktet sammenlignes med tilsvarende virksomheter som ønsker bistand, uten å få det.

Den mest troverdige måten å løse seleksjonsutfordringene på er å etablere en randomisert kontrollert studie (RCT), hvor sammenlignbare virksomheter blir tilfeldig inndelt i en gruppe som får bistand og en kontrollgruppe som ikke får bistand. Det vil i så fall være viktig å definere når i utvelgelsesprosessen randomiseringen skal skje. Overordnet er det to muligheter for dette, som vil måle ulike effekter. En mulighet er å ta utgangspunkt i en gruppe virksomheter som møter visse kriterier for høyt sykefravær, og dele gruppen tilfeldig inn i behandlings- og kontrollgruppe før virksomhetene har hatt kontakt med arbeidslivssenteret. Behandlingsgruppen kan da kontaktes av arbeidslivssenteret, med formål om å etablere samarbeid, mens kontrollgruppen ikke kontaktes overhodet. I et slikt design vil man måle den kombinerte effekten av arbeidslivssenterets innsalgsvirksomhet og bistanden som gis til virksomhetene som takker ja til samarbeid. Gitt at innsalgsvirksomheten er en viktig del av arbeidslivssenterets arbeid fremstår det som relevant å måle begge deler. En utfordring med denne fremgangsmåten vil trolig være at mange av virksomhetene i behandlingsgruppen vil takke nei til bistand, og gitt at det er null effekt for disse vil det være vanskelig å måle effekten for de som faktisk får bistand. Denne fremgangsmåten krever trolig at man innretter bistanden slik at alle får en leveranse som man forventer at kan ha effekt.

Dersom man ønsker å måle effekten av omfattende prosessbistand, bør man heller ta utgangspunkt i virksomheter som er villige til å motta bistand. En slik studie kan for eksempel gjennomføres ved at arbeidslivssentrene tar kontakt med virksomheter basert på gitte kriterier. Virksomhetene som er villige til å delta i studien deles deretter i en kontrollgruppe og en eller flere behandlingsgrupper.

En annen grunnleggende utfordring med å måle virkninger av arbeidslivssentrenes arbeid er at innholdet og omfanget av bistanden varierer mye. En forutsetning for å måle effekter av bistand er imidlertid at det etableres noen enhetlige rammer for hva bistanden inneholder og at dette testes ut på en systematisk måte, slik at vi i ettertid vet hva vi har målt effekten av.

Dersom det gjennomføres en randomisert studie av arbeidslivssentrenes arbeid kan det være relevant å teste ulike arbeidsmåter opp mot hverandre. Det må i

så fall være noen definerte og overordnede forskjeller mellom de ulike bistandsformene som da testes ut. Ulike elementer som kan være relevante å dele bistanden inn etter er; planlagt varighet (kort vs. lang), hvem som skal involveres i bistanden (leder/ledelse, partsgruppe, hele personalet) og i hvor stor grad man skal ansvarliggjøre virksomheten i å drive prosessen selv. Trolig er det bare rom for å teste ut et fåtall ulike arbeidsformer, og disse må defineres helt konkret på forhånd slik at det ikke er opp til den enkelte IA-rådgiver eller virksomheten selv å bestemme hvilken bistandsform som iverksettes. En mulighet er å teste en form for prosessbistand som involverer bredt i virksomheten, opp mot et mindre ressurskrevende alternativ som kun involverer ledere, og et helt enkelt alternativ med bistand til å ta i bruk digitale hjelpemidler.

En tredje grunnleggende utfordring ved å måle effekter av arbeidslivssentrenes arbeid er usikkerhet knyttet til utfallsparameterne. Arbeidslivssentrene har som mål å redusere sykefravær i virksomhetene som får bistand, og det er dette som er det mest relevante utfallsmålet. Både egenmeldt og legemeldt sykefravær kan relativt enkelt måles, enten ved at virksomhetene registrerer det selv i forbindelse med prosjektet, eller gjennom uthenting av data fra NAV. Samtidig er det mye annet som påvirker sykefravær, og vi må derfor forvente en god del «støy» i data som tilsier behov for et stort utvalg for å identifisere effektene. Skal man måle effekter på sykefraværet er det antakelig behov for å følge virksomhetene over flere år.

Det kan derfor også være relevant å inkludere noen flere utfallsmål som vi forventer at påvirkes mer direkte av arbeidslivssentrenes bistand, og som også gir resultater på kort sikt. Virkninger på arbeidsmiljø kommer antakelig tidligere enn virkninger på sykefravær, men er til gjengjeld mer utfordrende å måle objektivt. Antakelig er det nødvendig å utarbeide et spørsmålsbatteri der virksomhetene skal beskrive ulike forhold ved eget arbeidsmiljø, og som må besvares flere ganger over tid.

Gjennomføring av en RCT vil være ressurskrevende og foregå over lang tid. Det kan også dukke opp praktiske utfordringer underveis knyttet til selve gjennomføringen, som for eksempel legger begrensninger på hvilke effekter man kan estimere. Vår vurdering er likevel at det skal være praktisk mulig å gjennomføre en RCT for å måle effekter av arbeidslivssentrenes arbeid. Dette forutsetter at man enes om hvilke virksomheter man ønsker å måle effekter for, og hvilken arbeidsform man ønsker å måle effekter av, samt at man klarer å finne en systematisk og enhetlig måte å gjennomføre forsøk på.

Alternativt finnes det ulike kvasiexperimentelle forskningsdesign som kan brukes for å måle effekter i situasjoner der det ikke er mulig å gjennomføre en RCT. Det er derimot ikke mulig å gjennomføre slike analyser i dag fordi datatilgjengeligheten er for dårlig. Skal man gjennomføre effektanalyser ved bruk av kvasiexperimentelle metoder er det behov for detaljert data på virksomhetsnivå, som gjør det mulig å identifisere hvilke virksomheter som kun har blitt kontaktet av et arbeidslivssenter, hvem som har mottatt bistand og mer informasjon om hva slags bistand de har fått. For å måle effekter må man ha data om både virksomhetene som får og ikke får bistand. Foreløpig er arbeidslivssentrenes arbeidsform for variert og informasjonen om hva de konkret har gjort i den enkelte virksomheten for mangelfull til at det fremstår mulig å gjøre en effektevaluering med de data som er tilgjengelig.

I tillegg er det sentralt at man finner en måte å løse seleksjonsutfordringene på, som gjør at man har en troverdig sammenligningsgruppe. Vi ser heller ikke at det på nåværende tidspunkt finnes noen gode løsninger på dette, uten å gjennomføre en randomisert studie. Vi mener derfor det bør legges opp til å gjennomføre en randomisert studie av arbeidslivssentrenes arbeid, som sammenligner et fåtall

bistandsformer med ulik ressursinnsats fra arbeidslivssentrenes side. Samtidig er det viktig å være klar over at en slik studie ikke vil gi alle svar. Effekten av arbeidslivssentrenes arbeid er i stor grad avhengig av konteksten bistanden gis i, og man vil derfor alltid kunne diskutere hvorvidt konteksten i en gitt studie er relevant i en bredere virkelighet. Til syvende og sist vil man kun få målt effekter av det man tester ut på en kontrollert måte.

Avslutning

Arbeidet med kartleggingen av arbeidet til NAV Arbeidslivssenter er basert på skriftlige kilder, intervjuer, workshops, spørreundersøkelse og kartleggingskjemaer. Dette har gitt et godt grunnlag for å vurdere omfanget av bistanden arbeidslivssentrene gir, hvordan bistanden er innrettet, hvordan virksomhetene vurderer bistanden de får, og hva som ser ut til å fungere godt og mindre godt. Kartleggingen er imidlertid dårlig egnet til å vurdere virkninger i form av tapte dagsverk og forbedret arbeidsmiljø, og om virkningene kan forsvare ressursbruken. Dette bør undersøkes nærmere i videre arbeid på området.

Referanser

AFI og Proba, 2022. *Evaluering av tilskudd til ekspertbistand*, Oslo: .

Alfonso, J. H., Thyssen, J. P. T. T., Mehlum, I. & Johannessen, H., 2015. Self-reported occupational exposure to chemical and physical factors and risk of skin problems: a 3-year follow-up study of the general working population of Norway. , 95(8).. *Acta DermatoVenereol.*

Arbeids- og sosialdepartementet, 2019. *Bransjeprogrammer under IA-avtalen 2019-2022: Forslag fra partsammensatt arbeidsgruppe 1. mai 2019*, Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.

Arbeids- og Velferdsdirektoratet, 2021. *FoU-plan for NAV 2021-2025*, : .

Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2021. *NAVs arbeidsgiverundersøkelse 2021: Mer fornøyde virksomheter, med mindre koronarelaterte utfordringer*, : .

Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2022. *Vedlegg 5: Faglig ansvarsdokument for fylkesdirektører i Arbeids- og tjenestelinjen*. [Internett]
[Funnet 21 8 2022].

Fafo, 2021. *Kompetansetiltak for sykmeldte*, Oslo: .

Faggruppen for IA-avtalen, 2018. *Målene om et mer inkluderende arbeidsliv - status og utviklingstrekk*, Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.

Faggruppen for IA-avtalen, 2021. *Målene om et mer inkluderende arbeidsliv – status og utviklingstrekk*, : .

Faggruppen for IA-avtalen, 2022. *Målene om et mer inkluderende arbeidsliv - status og utviklingstrekk*, Oslo: Arbeids- og inkluderingsdepartementet.

Fevang, E., Markussen, S. & Røed, K., 2014. *The sick pay trap*.

Foss, L. & Skyberg, K., 2008. *Sykefravær i ulike bransjer: Utvikling i sykefravær og uførhet i lys av individuelle faktorer og forhold ved arbeidsplassen*, : STAMI.

Hasting, R. L. et al., 2022. Impact of the Norwegian Agreement for a More Inclusive Working Life on diagnosis-specific sickness absence in young adults: a difference-in-difference analysis. *BMC Public Health*, 4 Februar.

Hem, K.-G., 2011. *Bedriftenes kostnader ved sykefravær*, Oslo: SINTEF Teknologi og samfunn.

Hoff, R. et al., 2022. An initiative for a more inclusive working life and its effect on return-to-work after sickness absence: a multistate longitudinal cohort study. *BMJ Open*, 22 November.

Ingebrigsten, B. A. & Moe, A., 2015. *Evaluering av NAV Arbeidslivssenters bidrag til måloppnåelse innen delmål 2 og 3 i IA-svtalen*, Trondheim: NTNU Samfunnsforskning.

Killi, A., 2017. *Bidrar NAV Arbeidslivssenter til å nå målene i IA-avtalen? Masteroppgave*. : Universitetet i Oslo.

KS, 2020. *Om 10-faktor*. [Internett]

Available at: <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/ledelse-og-organisering/et-vellykket-10-faktor-arbeid/om-10-faktor/>

Markussen, S., Røed, K. & Schreiner, R., 2017. Can compulsory dialogs nudge sicklisted workers back to work?. *Economics Journal*.

Mehlum, I. S., 2011. Hvor mye av sykefraværet er arbeidsrelatert?. *Tidsskriftet den norske legeforening*.

Møller, G. & Magnussen, E., 2020. *Evaluering av "Tett på" - Sykefraværsoppfølging i Vestfold og Telemark*, Bø i Telemark: NAV Vestfold og Telemark.

NAV, 2019. *Veileder for inkluderende arbeidsliv*. : .

- NAV, 2022. NAVs Arbeidsgiverundersøkelse 2022: Samarbeid og tilgjengelighet, Oslo: Arbeids- og velferdsdirektoratet.
- Ose, S. et al., 2013. *Evaluering av IA-avtalen (2010-2013)*, : Sintef.
- Ose, S. O. & Busch, H. J., 2020. *HMS i offentlig sektor*, : Gyldendal.
- Oslo Economics, 2022. *NAV Arbeidslivssentrene bidrag til utvikling av partssamarbeid i virksomheter*, Oslo: Arbeids- og velferdsdirektoratet.
- Oslo Economics, 2022. *Prosessevaluering av Kompetansetiltak for sykmeldte*, Oslo: Oslo Economics, OE-rapport nr 2022_75.
- Oxford research, 2022. *Bistand til videreutvikling av digitale IA-tjenester*, Kristiansand : Oxford research.
- Regjeringen og partene i arbeidslivet, 2018. *Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 2019–2022*. [Internett]
Available at: <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/aid/dokumenter/2018/ia-avtalen-2019-2022.pdf>
[Funnet 20 02 2023].
- Regjeringen, 2019. *Hva er inkluderende arbeidsliv?*. [Internett]
Available at: https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende_arbeidsliv/ia-avtalen-20192022/hva-er-inkluderende-arbeidsliv/id2631314/
- Sandmannutvalget, 2000. *Sykefravær og uførepensjonering - Et inkluderende arbeidsliv*, : .
- Schafft, A., 2014. Employer guides: Improving job retention for people with mental health issues. Experiences from a Norwegian pilot project. *Journal of Vocational Rehabilitation*, pp. 23-27.
- SKIL, 2022. *Sykmeldingsarbeid for leger (SFL)*. [Internett]
Available at: <https://www.skilnet.no/kurs/sykmeldingsarbeid-for-leger-sfl/>
[Funnet 4 November 2022].
- Sterud, T., Johannessen, H. A. & Tynes, T., 2014. Work-related psychosocial and mechanical risk factors for neck/shoulder pain: a 3-year follow-up study of the general working population in Norway. *International Archives of Occupational and Environmental Health*.
- Øyum, L. & Nilssen, T., 2019. *Trepartssamarbeid som drivkraft i kommunal tjenesteutvikling*, : SINTEF.
- Øyum, L., Thun, S. & Buvik, M. P., 2018. *Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid*, : SINTEF.
- Agestad, C. et al., 2014. Psychosocial and organizational risk factors for doctor-certified sick leave: a prospective study of female health and social workers in Norway. *BMC Public health*.

Vedlegg A Omfang av bistand (tabeller kapittel 5)

Tabell 0-1: Antall møter og samlinger med ulike aktører i virksomhetene som har fått bistand på overordnet nivå, antall virksomheter etter antall møter og bistandens varighet. Avsluttet bistand (oppe) og pågående bistand (nede)

Overordnet nivå, avsluttede bistand						
Møter overordnede rep.	Under 1 måned	1-6 måneder	7-12 måneder	1-1,5 år	1,5-2 år	Total
Ingen møter	7	7	3	0	2	19
1 møte	21	11	1	5	2	40
2-5 møter	14	34	17	26	16	107
6-10 møter	1	3	13	7	10	34
11-20 møter	0	0	0	4	3	7
Mer enn 20 møter	0	0	0	0	3	3
Samlinger med enheter						
Ingen samlinger	22	27	6	14	11	80
1 samling	17	10	4	4	5	40
2-5 samlinger	1	11	21	20	11	64
6-10 samlinger	2	4	2	4	6	18
11-20 samlinger	1	1	0	0	1	3
Mer enn 20 samlinger	0	0	0	0	2	2
Antall enheter på samling						
1 enhet	5	4	7	7	1	24
2-5 enheter	6	7	9	9	15	46
6-10 enheter	4	4	8	5	4	25
11-20 enheter	5	3	2	6	5	21
Mer enn 20 enheter	4	9	2	1	1	17
Overordnet nivå, pågående bistand						
Møter overordnede rep.	Under 1 måned	1-6 måneder	7-12 måneder	1-1,5 år	1,5-2 år	Total
Ingen møter		1	0	3	12	16
1 møte		5	9	3	11	28
2-5 møter		45	50	22	81	198
6-10 møter		11	14	13	88	126
11-20 møter		0	6	4	67	77
Mer enn 20 møter		2	3	0	52	57
Samlinger med enheter						
Ingen samlinger		15	22	3	57	97
1 samling		15	10	8	29	62
2-5 samlinger		26	38	17	111	192
6-10 samlinger		3	8	13	52	76
11-20 samlinger		1	2	3	34	40
Mer enn 20 samlinger		2	1	1	26	30
Antall enheter på samling						
1 enhet		12	15	3	45	75
2-5 enheter		11	11	3	24	49
6-10 enheter		16	27	11	67	121
11-20 enheter		14	12	8	58	92
Mer enn 20 enheter		6	10	8	50	74

Kilde: Kartleggingsskjema utfyllt av IA-rådgivere. Tabellen viser antall virksomheter på overordnet nivå fordelt etter antall møter og samlinger arbeidslivssenteret har gjennomført med virksomhetene i løpet av en toårsperiode (november 2020 – oktober 2022), for alle virksomheter som fikk bistand i perioden januar til juni 2022. I tillegg vises antall virksomheter fordelt etter antall enheter som har deltatt i eventuelle samlinger.

Tabell 0-2: Antall møter med ulike aktører i virksomhetene som har fått bistand på enhetsnivå, antall virksomheter etter antall møter og bistandens varighet. Avsluttet bistand (oppe) og pågående bistand (nede)

Enhetsnivå, avsluttet bistand						
Møter med leder/ledelse	Under 1 måned	1-6 måneder	7-12 måneder	1-1,5 år	1,5-2 år	Total
Ingen møter	84	28	3	4	8	127
1 møte	144	55	24	38	8	269
2-5 møter	43	135	76	100	51	405
6-10 møter	4	15	22	29	38	108
11-20 møter	0	2	2	5	5	14
Mer enn 20 møter	0	1	1	4	2	8
Møter med partgruppen						
Ingen møter	218	116	46	55	17	452
1 møte	37	48	23	26	15	149
2-5 møter	11	57	45	68	38	219
6-10 møter	2	12	13	24	35	86
11-20 møter	0	0	0	4	6	10
Mer enn 20 møter	0	0	0	2	0	2
Møter med personalet						
Ingen møter	214	147	60	79	37	537
1 møte	42	44	15	22	14	137
2-5 møter	13	40	48	70	38	209
6-10 møter	0	2	5	6	21	34
11-20 møter	0	0	0	2	1	3
Enhetsnivå, pågående bistand						
Møter med leder/ledelse	Under 1 måned	1-6 måneder	7-12 måneder	1-1,5 år	1,5-2 år	Total
Ingen møter		7	11	8	22	48
1 møte		71	42	15	37	165
2-5 møter		127	130	67	244	568
6-10 møter		26	53	19	149	247
11-20 møter		4	10	9	73	96
Mer enn 20 møter		0	4	5	53	62
Møter med partgruppen						
Ingen møter		55	32	11	87	185
1 møte		50	46	18	77	191
2-5 møter		117	133	59	234	543
6-10 møter		13	37	26	127	203
11-20 møter		1	2	7	38	48
Mer enn 20 møter		0	1	0	8	9
Møter med personalgruppen						
Ingen møter		109	98	46	210	463
1 møte		36	48	23	89	196
2-5 møter		83	83	44	201	411
6-10 møter		4	9	5	49	67
11-20 møter		0	2	2	14	18
Mer enn 20 møter		0	2	1	4	7

Kilde: Kartleggings skjema utfyllt av IA-rådgivere. Tabellen viser antall virksomheter på enhetsnivå fordelt etter antall møter med ulike aktører arbeidslivssenteret har gjennomført med virksomhetene i løpet av en toårsperiode (november 2020 – oktober 2022), for alle virksomheter som har fått bistand i perioden januar til juni 2022.

oslo**economics**

www.osloeconomics.no

post@osloeconomics.no
Tel: +47 21 99 28 00
Fax: +47 96 63 00 90

Besøksadresse:
Klingenberggata 7A
0161 Oslo

Postadresse:
Postboks 1562 Vika
0118 Oslo