

# *Sammen bedre på IA*

*Hvorfor gjøre det alene når vi kan gjøre det sammen?*



Masterdokument  
14.03.2011



Østfoldforskning

***Sammen bedre på IA***

## Forord

Prosjektet "Sammen bedre på IA" (SABIA) har vært finansiert i et spleiselag mellom NHOs Arbeidsmiljøfond, FARVE (Forsøksmidlene - arbeid og velferd), Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (HF), og prosjektvirksomheter. LO-Østfold, NHO-Østfold, NAV-Arbeidslivssenteret i Østfold og Østfoldforskning inngikk et partnerskap for gjennomføringen av prosjektet. For å få til fullfinansiering av prosjektet, har i tillegg VRI-Østfold, NAV-Arbeidslivssenter Østfold og partene i Østfold (LO og NHO) bidratt med en liten delfinansiering. Vi takker alle bidragsyterne til prosjektets finansiering.

I gjennomføringen av prosjektet har SABIA hatt en Arbeidsgruppe bestående av følgende personer: Prosjektleder Dagfinn Malnes (NHO-Østfold) delt med Siri Martinsen, (LO-Østfold), Per Erling Olsen (NAV-Arbeidslivssenter Østfold), Trond Åge Langvik (Østfoldforskning), og Knut Aarvak (Østfoldforskning), Gunnar Vold Hansen (Høgskolen i Østfold, avd. helse- og sosialfag) og Petter Arvesen (Høgskolen i Østfold, avd. helse- og sosialfag). Rene Jønnvoll har vært prosjektleder i et "spinn-off"-prosjekt under SABIA kalt "Jobbvandring".

Prosjektet har latt seg gjennomføre fordi partene i IA-virksomhetene har vært positive og aktive i prosjektet. Virksomhetene i prosjektet kommer fra både privat og kommunal sektor: Nortura Rakkestad, Nortura Sarpsborg, Peterson Emballasje (Sarpsborg), Glomma Papp (Sarpsborg), Kronos Titan (Fredrikstad), Østfoldforskning (Fredrikstad), Råde Bakeri (Råde), TrioVing (Moss), VingCard Elsafe (Moss), Råde Sykehjem (Råde), Askim Sykehjem (Askim), Vangsveien dagsenter (Askim) og Askim kommune Intern service (Askim). I tillegg er det kommet til følgende bedrifter gjennom Jobbvandringsprosjektet: Coop Obs Øst Tune (Sarpsborg), Lantmânnen Cerealia (Moss), Rockwool (Moss) og Glava AS Produksjon (Askim). En stor takk til alle i IA-virksomhetene som har bidratt i prosjektet og som i praksis har vist hvordan man arbeidet med IA i det virkelige liv.

Styringsgruppen i prosjektet har bestått av følgende personer: Leder Ulf Lervik (LO-Østfold, distriktssekretær) delt med Espen Nøklebye Evensen (NHO-Østfold, Regiondirektør), Nils Einar Nesdam (tidl. Regiondirektør NHO), Per Ivar Clementsen (NAV-Arbeidslivssenter, avd. direktør), Trond Edvardsen (Østfoldforskning, adm. direktør), Live Major (Nortura Rakkestad, hovedtillitsvalgt), Morten Løwen (Glomma Papp, personalsjef), Eva Johansen (fagforbundet), Ingrid Steen Malt (NHO, sekretariatsleder HF), Else Britt Hauge (LO, sekretariatsleder LO) og Siri Melander Møllerud (NHO, Arbeidsmiljøfondet). Styringsgruppen i prosjektet har vært tett på arbeidet i prosjektet gjennom hele prosjektperioden og kommet både med kritiske og konstruktive kommentarer. Aktørene i styringsgruppen har vært aktivt medvirkende til at resultater og gode eksempler har blitt formidlet til Hovedorganisasjonene og det IA-politiske toppskiktet i landet.

## Sammendrag

SABIA har vist at et godt partssamarbeid gir et bedre grunnlag for effektivt IA-arbeid enn uten. Det er ikke nok at partssamarbeidet etableres om IA-arbeidet. Det er nødvendig at også IA-arbeidet er forankret i et generelt godt partssamarbeid.

Videre finnes det ikke enkle og avgrensede tiltak som kan løse IA-utfordringene. Godt IA-arbeid er avhengig av at man har en organisasjon som kulturelt og strukturelt er i stand til å håndtere utfordringene i IA-arbeidet inkludert de utfordringene som skapes av både virksomheten og de ansattes nettverk. At man i utgangspunktet har, eller bygger opp, en *samarbeids- og medvirkningspreget organisasjonskultur*, er videre en forutsetning for å få til god kommunikasjon som igjen er viktig i forhold til det å samarbeide – også i IA arbeide. Vår erfaring er at dette på langt vei kan læres.

I noen av virksomhetene har perioden vært preget av store *omstillingsituasjoner*. For flere av disse ser det ut til at et forsterket fokus på IA i slike situasjoner har gjort at omstillingsprosessene har gått smidigere enn de ellers ville ha gjort.

Erfaringene fra SABIA tyder på at det er en forskjell i partssamarbeidet på de *private bedriftene og de offentlige virksomhetene*. Vi får noen klare tilbakemeldinger om at det i de offentlige virksomhetene er vanskelig å få til et godt samarbeid – ikke fordi det er motvilje mot det, men fordi det er vanskelig å få til i praksis.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>2</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>4</b>
<b>Innledning</b> .....	<b>6</b>
<b>Problemstillinger i prosjektet</b> .....	<b>6</b>
<b>Metodisk tilnærming</b> .....	<b>7</b>
Forskning og utvikling – hånd i hånd? .....	7
Forskernes rolle.....	9
<b>Casebeskrivelser</b> .....	<b>10</b>
Kronos Titan.....	10
Nortura Sarpsborg.....	13
Råde Sykehjem.....	19
Askim kommune.....	22
Østfoldforskning AS.....	27
Nortura Rakkestad .....	30
TrioVing.....	34
VingCard Elsafe .....	36
Råde Bakeri .....	41
Glomma Papp .....	44
Samarbeidstiltaket ”Joker” .....	46
Jobbvandring.....	49
<b>Resultater</b> .....	<b>51</b>
Måloppnåelse.....	51
Ulike strategier for IA-arbeid .....	51
Utvikling av prosjektene.....	52
Utfordringene .....	53
Suksesskriterier.....	54
Aktører, partssamarbeid og medvirkning fra de ansatte.....	55
Tilpasning av innretningen på den nasjonale IA-avtalen til bedriftenes forutsetninger.....	56
Tillitsvalgte roller i utvikling av godt IA arbeid – organisatoriske rammer og egen rolleforståelse .....	56
Samarbeidet med NAV.....	58
Ansatte & jobb – jobbrelatert dissonans .....	58
Kommunikasjon – betydning i forhold til inkludering og gjennomføring .....	59

<b>Sammenfattende erfaringer og resultater .....</b>	<b>59</b>
Organiseringen av utviklingsprosjektene .....	60
Partssamarbeid .....	60
Forskernes rolle.....	60
Kritiske faktorer i bedriftenes IA-arbeid.....	60
Fleksibilitet .....	60
Motivasjon for IA-arbeidet.....	61
Betydning av nettverksorganiseringen av prosjektet.....	61
Samarbeid mellom bedriftene og NAV.....	61
<b>Litteratur .....</b>	<b>62</b>
<b>VEDLEGG: En sider's beskrivelser .....</b>	<b>63</b>

## Innledning

Dette "Masterdokumentet" er et vedlegg til sluttrapporten for prosjektet "Sammen bedre på IA" (SABIA) som ble gjennomført i perioden 2008 til 2010. I sluttrapporten har vi valgt å ha korte beskrivelser av utviklingsprosjektene. Hensikten med dette "masterdokumentet" vil derfor være å fokusere mer på den metodiske fremgangsmåten og selve casebeskrivelsene fra prosjektet – for å supplere det som ble beskrevet i sluttrapporten. I tillegg til denne vil det også bli laget en minnepenn med gode tips for IA-arbeidet basert på erfaringer fra de 15 virksomhetene i prosjektet. I løpet av april 2011 vil forskerne i prosjektet utarbeide et mer vitenskapelig materiale (En vitenskapelig fagrapport og vitenskapelige- og populærvitenskapelige publikasjoner). Der vil det bli en større gjennomgang av relevant teori.

Partene i Østfold (LO og NHO) har gjennom en årrekke hatt gode erfaringer med forskjellige samarbeidsprosjekter hvor både offentlige etater og Forsknings- og Utviklingsmiljøer har deltatt. I dette prosjektet har NAV-Arbeidslivssenter og Østfoldforskning vært viktige partnere.

Høsten 2007 ble det tatt initiativ til igangsetting av et prosjekt med fokus på å bidra til å gjøre Østfold til en foregangsregion mht å realisere målsettingene i avtalen om et inkluderende arbeidsliv – IA. Initiativet kom fra NFR-prosjektet Verdiskaping 2010 Østfold, Interreg-prosjektet Bærekraftig Arbeidsliv Gjennom Nettverk (BAGN), NHO Østfold, LO Østfold, KS Østfold og NAV Østfold.

Prosjektet *Sammen bedre på IA* skulle bidra til at Østfold skulle bli en foregangsregion med hensyn på å realisere målsettingene i avtalen om et inkluderende arbeidsliv (IA).

Prosjektet ble etablert med 15 virksomheter innen privat og offentlig sektor.

Innretningen på prosjektet var rettet mot å styrke partsamarbeidet og gjennom dette å involvere større bredde av ansatte i IA-arbeidet.

Østfoldforskning og Høgskolen i Østfold, skulle gjennom aksjonsforskning bidra med å få frem prosessmodeller for organisering av bedriftenes IA-arbeid basert på et samspill mellom partene i regionen, stor involvering av de ansatte, og et samspill med eksterne offentlige aktører. Videre skulle man dokumentere effektene av disse prosessmodellene og formidlingsaktivitetene.

## Problemstillinger i prosjektet

Prosjektet har vært basert på en hovedhypotese om at forutsetningen for å lykkes med gjennomføringen av gode IA-tiltak er knyttet til et likeverdig samspill og samarbeid mellom de ulike partene i virksomhetene. I arbeidet med å utvikle prosessmodeller for bedriftenes IA-arbeid har det vært et hovedfokus på

- Samspillet mellom ledelse, tillitsvalgte og ansatte internt i den enkelte bedrift, både langs den vertikale akse i bedriftens ledelses- og tillitsvalgtsystem og langs den horisontale akse knyttet til bedriftens ulike funksjonsområder, herunder også HMS-funksjonen/bedriftshelsetjenesten
- samspillet mellom den enkelte bedrift og eksterne støtteordninger knyttet til NAV, den kommunale helsetjenesten eventuelt private virksomheter som yter bistand til bedriftenes IA-arbeid

Hovedproblemstillingen i prosjektet har derfor vært

*Hvordan kan man gjennom partssamarbeid få til et bedre IA arbeid?*

gjennom de virksomhetsinterne utviklingsprosjektene har vi også fått mer utdypende kunnskap knyttet til hvordan et slikt samarbeid fungerer i forhold til om man har en *samarbeids- og medvirkningspreget organisasjonskultur*, om man er midt i *tunge omstillingssituasjoner*, eller om man tilhører *privat eller offentlig sektor*.

## Metodisk tilnærming

Hensikten med prosjektet "Sammen bedre på IA" er at vi sammen skal lære hvordan de gode IA arbeidsprosessene virker, og hva som er kritisk for å få de til. Til grunn for dette er bedriftenes/virksomhetenes IA avtale, og det IA- arbeidet som bedriftene/virksomhetene gjør alene og sammen med andre.

I et prosjekt som "Sammen bedre på IA", hvor man har en ideologi basert på partssamarbeid og bred medvirkning, er det viktig å få til en kunnskapsutvikling som gir mening for alle parter (både bedrifter, offentlige støttespillere, og forskere).

## Forskning og utvikling – hånd i hånd?

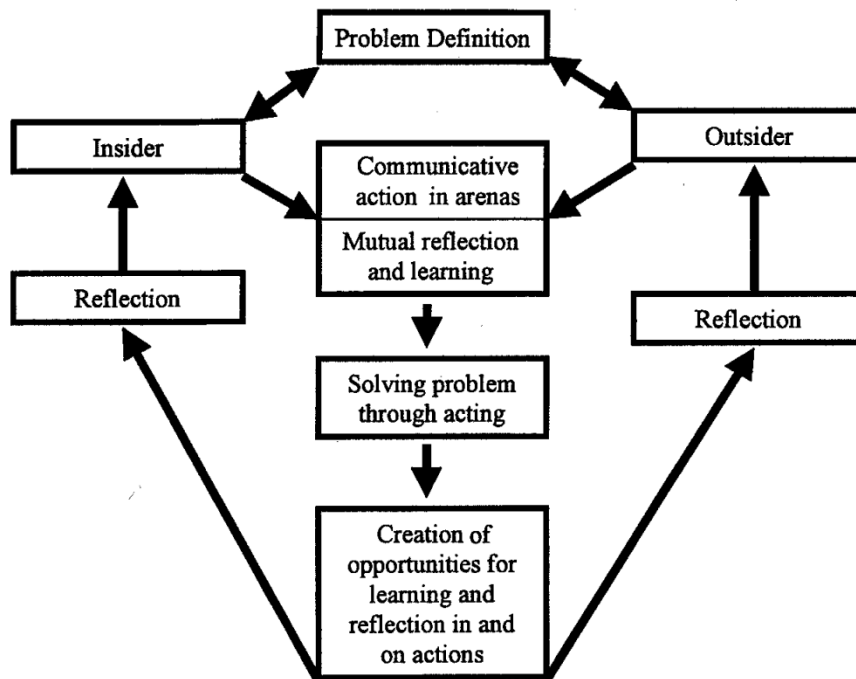
I dette nettverksprosjektet har vi forsøkt å kombinere utviklingsprosesser med forskningsprosesser. Utviklingsprosessene handler om det å utvikle og gjennomføre prosjekter internt i de enkelte virksomhetene, eller i samarbeid med andre virksomheter. Forskningsprosessene har handlet om å identifisere og dokumentere den kunnskapen som genereres (dvs læres) i utviklingsprosessene, samtidig som man speiler dette opp i mot den kunnskapen som finnes dokumentert fra før.

Det vil si at det er en tett kobling mellom teori og praksis, hvor praksis er innvevd i og en videreutvikling av teori (Law 2008). Slik oppnås også økt læring, fokus på kontinuerlig og evolusjonær utvikling og ikke minst, fortløpende kvalitetssikring (f.eks (Guba og Lincoln 1989)).

Den forskningsmetodiske tilnærmingen har i hovedsak vært basert på det som kalles aksjonsforskning (Greenwood og Levin 2007). Aksjonsforskningstilnærmingen impliserer "aksjon" som metode både med hensyn til å verifisere hypoteser om hvordan ting henger sammen gjennom utprøving i praksis og innsamling av empiri gjennom aktiv deltakelse i utprøvingen (Coghlan, D. og Jacobs, Cl. 2005, p. 99). Dette er vanskelig å få til gjennom andre metoder for datainnsamling, spesielt når målet er å få til utvikling og læringsprosesser (innovasjon) (Zuber-Skerritt og Perry 2002). En slik tilnærming bygger blant annet på det arbeidet som er blitt gjort fra aksjonsforskningen knyttet til BU2000, VS2010 og VRI, hvor målet var og er å gjøre norsk industri konkurransedyktig på det globale markedet basert på det nære samarbeidet mellom partene i næringslivet (Levin 2002). Aksjonsforskning, kan også handle om å få til såkalte samskaptede læringsprosesser (se Figur 1). I det så ligger det en forståelse av at kunnskapen til den enkelte aktør i virksomheten er minst like viktig som den kunnskapen som forskerne har. Det er altså ikke slik at det bare er forskerne som er "eksperter" – men også de som er nærmest problemet – de

som føler det på kroppen. For å få til disse samskapte læringsprosessene er det viktig å lage arenaer for å sørge for at læring og kunnskap utviklet i en arena kommer til nytte i en annen. Dette er et sentralt element i aksjonsforskningstilnærmingen.

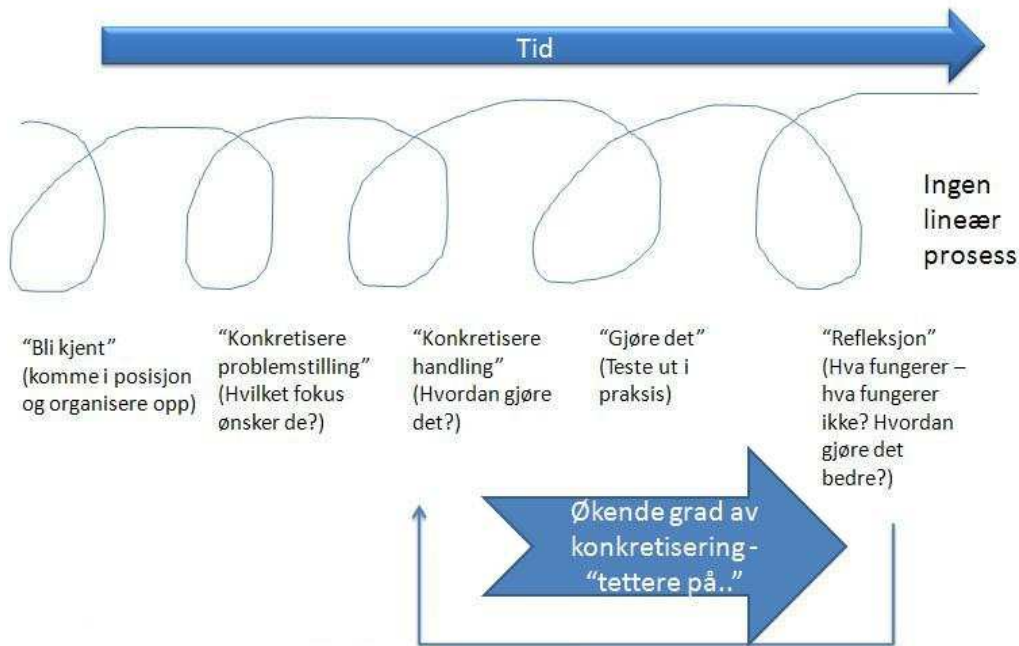
Aksjon som metode har også vært understøttet av mer samfunnsvitenskapelige metoder (kvalitative og kvantitative) særlig knyttet til periodisk oppsummering av status gjennom bruk av intervjuer og spørreskjemaer med tilbakeføring av resultatene fra disse til de deltagende aktørene i utviklingsprosessene (som bidrag til felles læring og kunnskapsutvikling).



**Figur 1 Samskapt læring (Greenwood & Levin, 1998)**

Hvordan denne læringsprosessen skjer, kan imidlertid variere fra bedrift til bedrift og fra prosjekt til prosjekt, fra arena til arena, men det starter ofte med at vi (bedriftene og forskerne) først forsøker å identifisere problemstillinger som er viktig for bedriften/virksomheten å jobbe med.

Deretter forsøker vi i felleskap å komme frem til planer for aktiviteter som kan gjøres i et forsøk for å løse (eller å få mer kunnskap om) de problemstillingene vi har kommet frem til. Og deretter testes disse planene ut i praksis. Noen ganger er forskerne med og deltar i disse planlagte aktivitetene, men ikke alltid. Vi aksjonsforskere sier ofte at vi ikke forsker på noen – men at vi forsker med noen. For å få til dette er vi helt avhengige av tillitt til hverandre. Og tillitt er som kjent noe man ikke har – men noe som man må gjøre seg fortjent til. Å bygge gode relasjoner til de man forsker med er derfor kjempeviktig. For å få til dette er det nødvendig at vi er "tett på", at vi virkelig forstår bedriftenes/virksomhetenes utfordringer og at vi opptrer med respekt og ryddighet. Derfor kan det ta lang tid før man kommer i "aktivitetsmodus" (se Figur 2). Har man imidlertid en tidligere felles erfaring i det å samarbeide med hverandre – så går det gjerne lettere. Derfor er det også viktig å bygge på og vedlikeholde sine samarbeidsrelasjoner.



**Figur 2** Å komme tett nok på...

## Forskernes rolle

I aksjonsforskning er det ikke en "streng" grense som skiller forskeren fra prosjektet/systemet (Zuber-Skerritt og Perry 2002). Forskernes oppgaver og roller kan også variere, men det handler ofte om at vi deltar som diskusjonspartnere, at vi hjelper til med å få til gode prosesser i møter, at vi tilrettelegger for gode læringsprosesser, mulighet for refleksjon etc. En annen viktig oppgave for forskerne er at vi dokumenterer det som skjer ved hjelp av referater, refleksjonsnotater, osv. Noen ganger er det ikke praktisk mulig for forskerne å følge prosessene på kloss hold mens det skjer, og da må vi ofte gå inn etterpå og gjøre intervjuer for å finne ut av hva som skjedde. Aksjonsforskeren kan ha mange ulike roller; som tillitsbygger, megler, initiativtager av dialoger, oversetter og analytiker (Hildrum og Strand 2007). Fordelene med denne tilnærmingen er mange, inkludert lokal relevans, lokal signifikans og konkrete resultater for virksomhetene som deltar.

# Casebeskrivelser

## Kronos Titan

### Opplegg av arbeidet – hovedfaser

#### *Oppstart*

Bedriften ble rekruttert inn i SABIA med utgangspunkt i at både ledelsen og de tillitsvalgte ønsket å satse på en ny giv i bedriftens IA-arbeid. Bedriften hadde tidligere inngått IA-avtale og også utviklet en handlingsplan for dette arbeidet.

Et hovedutgangspunkt for at bedriften ønsket å satse på en "ny giv" var at bedriften så tidlig som i 2002 var på offensiven med sitt IA-arbeid gjennom en satsning kalt "Vendepunktet". Satsningen var rettet inn mot etablering av alternative arbeidsplasser hvor man kunne gjøre andre ting enn det man til daglig gjorde i den vanlige jobben – og som man kunne stå i for en kortere eller lengre periode avhengig av restarbeidsevne. Satsningen var også rettet inn mot fysiske aktiviteter. Hensikten var å

- vise medmenneskelighet
- tilrettelegge
- forebygge sykefravær
- få ned sykefraværet
- bedre arbeidsmiljøet

Gjennomføringen av aktivitetene var organisert som et samarbeid mellom ledelse, tillitsvalgte og den enkelte ansatte.

I oppstartsfasen ble arbeidet i prosjektet basert på erfaringene fra "vendepunktet": Det skulle rettes inn mot utvikling og gjennomføring av tiltak som ble oppfattet som viktige og som var enkle å gjennomføre.

#### *Planlegging av arbeidet i prosjektet - hovedplan*

Bedriften laget i løpet av kort tid et tiltaksrettet arbeidsopplegg med fokus på *arbeidsmål*. I den skriftlige fremstillingen av arbeidsopplegget var det ikke tydeliggjort konkrete forbedringsmål for de ulike satsningsområdene i den nasjonale IA-avtalen. Det betød ikke at man ikke var opptatt av *konkrete resultater* av det arbeidet man planla og hvilke *mål* man skulle se dette i forhold til men man brukte ikke tid på å konkretisere målambisjonene. Grunnleggende sett hadde man tro på at gjennomføringen av tiltakene hadde stort potensial for forbedring av bedriftens arbeidsmiljø og derigjennom forbedring av bedriftens sykefraværsutvikling, utnyttelse av restarbeidsevnen til ansatte med redusert arbeidsevne og å holde folk lenger i jobb.

Hovedplanen for prosjektet besto i alt vesentlig av en beskrivelse av tre tiltaksområder på ca 1 side. Som en del av arbeidet med avklaring av tiltaksområder sjekket man ut at tiltaksområdene var i samsvar med bedriftens IA-avtale

### *Kontinuerlig detaljplanlegging og gjennomføring*

Detaljplanlegging og gjennomføring av det konkrete arbeidet artet seg som en sirkulær prosess. Man avklarte og planla noen konkrete tiltak på hvert av de tre tiltaksområdene som så ble gjennomført og fulgt opp mht erfaringer. Diskusjonen av erfaringer dannet så grunnlag både for videreutvikling av tiltakene og utvikling av nye tiltak.

Gjennom prosjektet utviklet tiltaksporteføljen seg fra et mindre antall tiltak til et større antall som dekket hele bredden i den nasjonale IA-avtalen.

Viktige *understøttende* tiltaksområde som det etter hvert ble brukt mye tid på var

- informasjon til alle ansatte om prosjektet gjennom intern bedriftsavis, oppslagstavler, faste møtearenaer og muntlig informasjon fra både tillitsvalgte og ledere
- etablering av felles sosiale arenaer for samtlige ansatte, ansatte på skift/avdelingsnivå

Som en integrert del av dette arbeidet kom etter hvert også spørsmål effekter av tiltakene i forhold til sykefraværsutviklingen, omfanget på integrering av ansatte med redusert arbeidsevne og økning av den gjennomsnittlige avgangstiden for bedriftens ansatte.

### *Fra tidsavgrensede tiltak til kontinuerlige prosesser*

På flere av tiltaksområdene har bedriften videreutviklet flere av de tidsavgrensede tiltakene i prosjektet til kontinuerlige forbedringsprosesser.

### **Organisering**

Med utgangspunkt i de klare føringer i SABIA mht partssamarbeid og medvirkning fra de ansatte og eksisterende kulturelle forutsetninger i bedriften på det tidspunktet prosjektet startet ble det allerede i forbindelse med oppstartsarbeidet organisert en bredt sammensatt kombinert styrings- og prosjektgruppe med deltakelse fra hovedtillitsvalgt, hovedverneombud, HMS-koordinator, adm.dir personalsjef, personalkonsulent, 2 skiftledere, IA-rådgiver fra NAV, forsker fra SABIA og prosjektleder for SABA.

Den løpende detaljplanleggingen og oppfølgingen av gjennomføringen av de ulike tiltakene ble hele tiden gjennomført i denne gruppen.

I forhold til den konkrete gjennomføringen ble det lagt vekt på å involvere både ledere, tillitsvalgte og ansatte på det nivået hvor problemene lå.

I prosjektet ligger det et større antall eksempler på hvordan dette ble gjort:

- *Skotøy*: Det ble laget et større prøveopplegg for utprøving av nye modeller med et utvalg av ansatte knyttet til ulike brukssituasjoner for skoene
- *IA-kurs*: Ledere med personalansvar og avdelings-/skift-tillitsvalgte ble involvert i utforming av egen rolle i bedriftens IA-arbeid som grunnlag for utvikling av innholdet i kursopplegget

- *Tiltak mot støv og støy:* Omfattende kartlegging av fabrikken ble gjennomført og overført til bedriftens arbeidsordresystem. Tiltak mot støv og støy er en kontinuerlig arbeidsprosess.
- *Tilrettelagt arbeid for ansatte med periodisk redusert arbeidsevne:* Ble ivaretatt av ledere med personalansvar og tillitsvalgte på tvers av avdelinger og skift

### **Viktige erfaringer**

- *Bred forankring:* Vertikalt og horisontalt, både sammensetning av styrings-/prosjektgruppe og involvering av ansatte i gjennomføring av tiltak
- *Fokus på forbedring av det samlede arbeidsmiljøet/bred satsning:* Dekker hele bredden i IA-avtalen, sammenheng mellom de ulike målområdene
- *Hovedfokus på laveste nivå:* Samspill personalansvarlig, tillitsvalgte og ansatte
- *Praktisk orientert arbeidskultur:*
  - Fokus på handling
  - Bruk av erfaringsbasert kompetanse om hvor "skoen trykker"
  - raske samarbeidsbaserte beslutninger men med bevissthet om å forholde seg på en ryddig måte til bedriftens formelle beslutningssystem herunder både linje og formelle samarbeidsorganer
- *Fokus på informasjon:* Bruk av bedriftens informasjonskanaler, ledelse og tillitsvalgte
- *Godt samspill med NAV,* både mht bruk av IA-rådgiverens kompetanse og økonomisk støtte til gjennomføring av flere av tiltakene
- *Ekstern bistand fra forskerne:* Rollen som "friendly outsider" med fokus på systematisk arbeid og bruk av spørreord: Hva, hvorfor, hvordan
- *Eksempler fra andre bedrifter:* Aktiv bruk av disse men tilpasset bedriftens egne forhold
- *Fra enkelttiltak til kontinuerlige forbedringsprosesser*
- *11% redusert sykefravær i prosjektperioden.* Utfordrende å etablere en kvantitativt dokumentert sammenheng med tiltakene i prosjektet. Men ut fra de deltagende personers erfaringsbaserte kompetanse er det ikke tvil om at prosjektet har bidratt til denne nedgangen, uten at prosjektet er hele forklaringen
- *Viktigste erfaring:* Bedriften har klart å skape en intern kultur for forbedring av bedriftens arbeidsmiljø som sto seg også i den perioden hvor bedriften måtte permittere pga finanskrisen

# Nortura Sarpsborg

*"Samarbeid mellom Nortura Gilde og NAV om ansatte med redusert arbeidsevne"*

## **Bakgrunn**

Bakgrunnen for prosjektet fra bedriftens side var at den gjennom flere år hadde opplevd utfordringer i samspillet med NAV i forhold til håndtering ulike typer av problemstillinger knyttet til ansatte med redusert arbeidsevne. Fra NAVs side var man opptatt av å finne frem til samarbeidsordninger med bedriftene som kunne få dette samspillet til å gå på en bedre måte. Samspillet var i utgangspunktet sett som en kombinasjon av samspillet gjennom både ordningen med IA-rådgivere og samspillet med NAV lokal.

## **Mål for prosjektet, organisering og arbeidsopplegg**

På grunnlaget nevnt ovenfor ble bedriften og NAV enige om å kjøre et prosjekt med følgende hovedmål:

- Utvikle et "samspillende lag" som kjennetegnes av grunnverdiene til Nortura Gilde og NAV
- Utvikle prosedyrer og rutiner for det "samspillende laget" inklusive utvikling av hensiktsmessige hjelpemidler
- Avklare IA-rådgiverens rolle og fullmakter
- Avklare hvor langt bedriftens og NAVs ansvar går i forhold til tilrettelegging/eksterne løsninger

Prosjektet skulle konsentreres om samspillet knyttet til arbeidet med et antall ansatte med redusert arbeidsevne. Det skulle legges vekt på forebygging, tilrettelegging og eksterne løsninger, dvs at bedriftens ansvar for den gjaldt opphørte.

En annen måte å definere kjerneproblemstillingene i prosjektet på var knyttet til

- å etablere en mer systematisk oversikt over gangen i håndteringen av disse sakene
- hvilke parter som var med i behandlingen av saken i de ulike fasene
- og hvordan samspillet mellom disse partene fungerte

Det ble etablert en prosjektorganisasjon med en styringsgruppe og en prosjektgruppe hvor alle parter var representert på ledelsesnivå i styringsgruppen og på saksbehandlernivå i prosjektgruppen.

Prosjektet ble satt i gang på dette grunnlag medio april 2008 og foreløpig avsluttet i november 2008.

I prosjektperioden ble det arbeidet med 8 enkeltsaker som kort kan sammenfattes som følger:

- Graviditet/svangerskap som bedriften hadde arbeidet med i lengre tid før prosjektet kom i gang.
- 1 sak knyttet til tilbakeføring i jobb etter en akutt funksjonshemming.
- De øvrige 6 sakene representerte alle "sammensatte" saker.
  - 5 hadde pågått i lengre tid og 1 var av nyere dato

## Resultater fra prosjektet

Resultatene fra prosjektet var knyttet til følgende resultatområder:

- Oversikt over hovedgangen i behandlingen av sakene ("flyten")
- Oversikt over interne og eksterne samarbeidspartnere for de sentrale aktørene internt i bedriften i behandlingen av sakene
- Kritiske faktorer i behandlingen av sakene
- Oppnådde forbedringer gjennom prosjektet
- Fremtidige utfordringer i behandlingen av sakene

De konkrete resultatene på hvert av områdene er presentert i det følgende:

### *Oversikt over hovedgangen i behandlingen av sakene ("flyten")*

I arbeidet med å etablere en mer systematisk oversikt over gangen i håndteringen av disse sakene var det vanskelig å lage en mer generisk fremstilling fordi de fleste sakene var veldig komplekse og utviklingsforløpet over tid varierte veldig mellom sakene.

I prosjektet endte man likevel opp med å lage en oversikt basert på to hoveddimensjoner:

- Faser i utviklingen av sykefraværet:
  - Tidlige signaler
  - Avventende sykemelding
  - Sykemelding
  - Sykefravær utover ett år
- Faser i tilretteleggingsarbeidet:
  - Melding om problemer
  - Intern avklaring
  - Tilrettelegging og utprøving
  - Utfall av utprøvingen

En sammenstilling av hva skjer i de ulike fasene er vist i understående tabell:

<b>Faser i sykefraværet/ Faser i tilretteleggingsarbeidet</b>	<b>Tidlige signaler</b>	<b>Avventende sykemelding</b>	<b>Sykemelding</b>	<b>Sykefravær utover ett år</b>
<b>Melding om problemer</b>	Ansatte si fra til avd.leder, tillitsvalgt, verneombud, eventuelt bruk av egenmelding	Fastlege, vurdering av redusert arbeidsevne	Fastlege, sykemelding, svangerskaps-penger	Søke annen jobb Medisinsk rehabilitering Yrkesrettet attføring Søke om delvis eller hel uføreytelse
<b>Intern avklaring</b>	Samtale med avd.leder, tillitsvalgt, verneombud	Samtale med avd.leder, tillitsvalgt, verneombud	Oppfølgingssamtaler etter definerte tidsfrister, hver etterfulgt av:	Oppfølgings-samtaler etterfulgt av:

<b>Tilrettelegging</b>	Tilrettet og utprøving både internt og eksternt	Tilrettelegging og utprøving både internt og eksternt	Tilrettelegging og utprøving både internt og eksternt	Planlegging og gjennomføring
<b>Utfall</b>	I jobb I annen jobb internt Avventende sykemelding Gradert sykemelding Aktiv sykemelding	I jobb I annen jobb internt Gradert sykemelding Aktiv sykemelding Yrkesrettet attføring	I jobb I annen jobb internt Gradert sykemelding Aktiv sykemelding Tiltak knyttet til sykemelding utover ett år Yrkesrettet attføring	I jobb I annen jobb internt I jobb i annen bedrift Delvis eller helt uføretrygdet

Fremstillingen viser hovedgangen i behandlingen av sakene. Den faktiske gangen vil imidlertid kunne variere i det enkelte tilfelle. Dette gjelder særlig når den det gjelder tidligere har vært gjennom en vellykket tilretteleggingsprosess og det melder seg nye eller lignende problemer

### *Oversikt over interne og eksterne samarbeidspartnere for de sentrale aktørene internt i bedriften i behandlingen av sakene*

I prosjektet var man opptatt av også å få frem en mer systematisk oversikt over hvem de såkalte sentrale aktørene kunne få kompetansesøtte fra og samarbeide med i behandlingen av de enkelte sakene.

Med sentrale aktører mente man først og fremst de som internt i bedriften har hovedansvaret for å håndtere sakene, dvs.

- Den ansatte
- Avdelingsleder
- Avdelingstillitsvalgt
- Personal

Det bildet som ble laget i prosjektet knyttet til de ulike fasene i sykefraværsløpet er vist i følgende tabell:

<b>Faser i sykefraværet/ sentrale aktører</b>	<b>Tidlige signaler</b>	<b>Avventende sykemelding</b>	<b>Sykemelding</b>	<b>Sykefravær utover ett år</b>
<b>Den ansatte</b>	Avd.leder Tillitsvalgt BHT Verneombud	Fastlege Avd.leder	De samme + Personal IA-rådgiver Spesialisthelsetjenesten Hjelpemiddel-sentralen	De samme + NAV lokal
<b>Avdelingsleder</b>	Tillitsvalgt Personal	De samme	De samme + IA-rådgiver	De samme

	BHT Verneombud Andre avd.ledere			
<b>Avdelings- tillitsvalgt</b>	Avd.leder Hovedtillitsvalgt Verneombud Andre tillitsvalgte	De samme	De samme + Personal IA-rådgiver	De samme
<b>Personal</b>	Den ansatte Avd.leder Tillitsvalgt Hovedtillitsvalgt Direktør BHT IA-rådgiver	De samme	De samme + IA-gruppen NAV lokal	De samme

I tillegg til dette bildet blir de enkelte sakene også diskutert i ulike typer av fellesforaer. Det viktigste fellesforumet i forhold til disse sakene var bedriftens IA-gruppe som tar alle langtidssykemeldinger opp til diskusjon.

#### **Kritiske faktorer i behandlingen av sakene**

I prosjektet ble det arbeidet en del med å skaffe seg også en mer systematisk oversikt over hva som fremstår som de viktigste kritiske faktorene for å få til en god behandling av sakene.

Resultatene fra dette arbeidet er fremstilt i den etterfølgende tabellen:

<b>Tidlige signaler</b>	<b>Avventende sykemelding</b>	<b>Sykemelding</b>	<b>Sykefravær utover ett år</b>
Kultur for å si ifra slik at man kan komme inn tidlig og iverksette tiltak	De samme +	De samme +	De samme +
Felles forståelse av IA-arbeidet og god forankring på <i>alle</i> nivåer	Velfungerende fastlege	Godt samspill mellom bedriften og NAV lokal	
Avdelingslederne er nøkkelpersoner i IA-arbeidet	Tilgang på tilrettelagt jobber	Velfungerende spesialist-helsetjeneste	
Tillitsvalgt/verneombud som brobygger mellom leder og ansatt		Velfungerende behandlingstilbud	
Aktiv personalfunksjon			
Godt samspill mellom bedriften og IA-rådgiveren			
Godt samspill IA-rådgiver og NAV lokal			
Lett tilgjengelig informasjon på NAVs			

hjemmesider			
Tilstrekkelig kompetanse om NAVs støtteordninger internt i bedriften			
Tilstrekkelig kompetanse om bedriften hos IA-rådgiveren			

Tabellen kan forstås slik at de mest grunnleggende kritiske faktorene for å lykkes er knyttet til de som er vist for fasen "tidlige signaler" mens det ytterligere kommer til noen mer spesifikke for de andre fasene i sykefraværsutviklingsløpet.

I et forsøk på å være enda mer spisset på hva som er det mest kritiske kom man i prosjektgruppen frem til enighet om følgende tre faktorer:

- Kultur for å si ifra slik at man kan komme tidlig inn og iverksette tiltak
- Felles forståelse av IA-arbeidet og god forankring på *alle* nivåer
- Godt samspill mellom bedriften og NAV lokal

#### *Oppnådde forbedringer gjennom prosjektet*

I et forsøk på å oppsummere hvilke forbedringer som var oppnådd gjennom prosjektet konkluderte prosjektgruppen som følger:

- IA-rådgiverens fullmakter i forhold til NAV lokal er avklart
- Bedriften og IA-rådgiveren snakker mer og lettere sammen
- Noe bedre samspill mellom IA-rådgiveren og NAV lokal
- Bedriften har bedret kompetansen om og utnyttelsen av tilskottsordningene til NAV

#### *Fremtidige utfordringer i behandlingen av sakene*

I et forsøk på å se fremover konkluderte prosjektgruppen med følgende hovedutfordringer:

- Sikre at sakene blir raskt og effektivt behandlet i NAV lokal
- Sikre et raskt og effektivt behandlingssystem (også utover "raskere tilbake")
- Kontaktperson hos NAV lokal bør ikke bare være knyttet til IA men også til andre spørsmålsstillinger som henger sammen med dette, f.eks pensjonsspørsmål/AFP
- Kjennskap til NAV lokals fremtidige planer og organisering (ønske om virksomhetsorganisering)

### **Viktige erfaringer og refleksjoner**

#### *Utfordringer knyttet til tilrettelegging*

- Det handler om forholdet mellom jobben og den ansatte uansett om årsakene til redusert arbeidsevne ligger i bedriften eller utenfor eller en kombinasjon av disse
- De fleste tilfellene mht redusert arbeidsevne er en sammensatt sak. Det enkelte tilfelle er derfor som regel ikke en engangs-historie for den det gjelder men en historie over lang tid med variasjon mellom "frisk" og "syk", normalt arbeid og tilrettelagt arbeid
- Den ansattes motivasjon for å jobbe er avgjørende men det henger også sammen med forholdene internt i bedriften mht kultur, miljø, arbeidsforhold, sosiale relasjoner, m.m.
- Omfang av jobber som gir muligheter for tilrettelagt arbeid er avgjørende

### *Utfordringer knyttet til organisering av tilretteleggingsarbeidet*

- Det handler om å etablere et godt samspill mellom den enkelte ansatte, nærmeste leder og lokalt tillitsvalgte med også et godt samspill vertikalt langs både ledelses- og tillitsvalgt-linjen inklusive relasjonene til alle de andre gode hjelperne: BHT, NAV, fastlege og spesialisthelsetjenesten. Men relasjonene til de gode hjelperne er vanskelig å få til dersom ikke de bedriftsinterne relasjonene fungerer godt...
- Hovedutfordringen er å få frem problemene før de utvikler redusert arbeidsevne. Dette forutsetter særlig en kultur for tilbakemeldinger fra den det gjelder på et tidligst mulig stadium og et arbeidssystem som evner å iverksette tiltak
- Forutsetningen for et godt tilretteleggingsarbeid er ikke bare knyttet til gode samarbeidsrelasjoner men like mye en systematisk arbeidsform hvor problemene blir tatt opp og hvor tiltak blir utviklet og gjennomført

### *Utfordringer knyttet til samarbeidet mellom bedriften og NAV*

- Utfordringene ligger på flere nivåer: I første omgang mellom IA-rådgiver og bedriften. I neste omgang mellom disse og NAV lokalt
- Kjernen i et godt samspill mellom IA-rådgiver og bedriften er knyttet til
  - gode personrelasjoner
  - en kombinasjon av systematiske møtearenaer og adhoc-kontakter
  - et minimum av kompetanse internt i bedriften om NAV-systemet
  - et minimum av kompetanse hos IA-rådgiver om bedriften
- etablering av et godt samarbeid mellom bedriften og NAV lokalt forutsetter at begge parter har orden på "drifts-systemene" sine, hvilket pt ikke er tilfelle hos NAV lokalt pga omorganiseringsprosessen internt i NAV

### *Utfordringer mht dokumentasjon av effekter av individrettede tiltak på avdelings- og bedriftsnivå*

- Det er vanskelig men mulig å etablere en dokumentert sammenheng mellom de individrettede tiltakene og effektene for den ansatte det gjelder mht omfang av fravær, avgangsalder, m.m.
- Å etablere dokumenterte sammenhenger mellom effektene på individnivå og tilsvarende på avdelings- og eller bedriftsnivå er metodisk meget utfordrende fordi det er ytterst vanskelig å isolere effektene av alle de andre tingene som virker inn samtidig. I hvert fall hvis vi skal gjøre det gjennom kvantitative analyser. Det er mulig at det er enklere å gjøre det gjennom kvalitative analyser, men innvendingen mot dette vil være at det "bare" er kvalitative analyser.

# Råde Sykehjem

Råde sykehjem ble plukket ut som deltaker i SABIA av kommunens rådmann. Sykehjemmet hadde allerede drevet et aktivt IA-arbeid i en tid og utviklingen i sykefraværet hadde vært klart positivt allerede i en periode.

Råde kommune hadde dessuten i 2007/2008 fått konsulentfirmaet til å gjøre en analyse av kommunens pleie- og omsorgssektor. Dette var en omfattende gjennomgang der man samlet inn mange data om ledelse og arbeidsmiljø. Råde sykehjem kom i sammenligning med resten av sektoren stor sett svært godt ut i denne gjennomgangen.

## Prosjektgruppe

Prosjektet ble etablert med en prosjektgruppe bestående av følgende:

Virksomhetsleder

5 fagansvarlige

Lokal tillitsvalgt fagforbundet

Hovedtillitsvalgt fagforbundet

Lokalt tillitsvalgt sykepleierforbundet

Prosjektleder SABIA

Forsker Sabia

I løpet av prosjektperioden har den opprinnelige virksomhetslederen og en av de fagansvarlige sluttet. En av de andre fagansvarlige er blitt konstituert som ny virksomhetsleder. På grunn kommunens anstrengte økonomi er det ikke foretatt nytilsetninger i de stillingene som er blitt ledige. Sykehjemmet ledelse består derfor nå av en konstituert virksomhetsleder og tre fagansvarlige.

## Målsetting:

Redusere sykefravær

## Tre tiltak:

- Veiledningsgrupper
- Aktivisering – "gøy på jobben"
- Bedre sosialt miljø

## VEILEDNINGSGRUPPER

### Bakgrunn

Råde sykehjem har i flere år vært opptatt av å redusere sykefraværet. Dette har egentlig vært et ledd i en mer omfattende strategi om å bedre arbeidsmiljøet generelt. Tiltaket med veiledningsgrupper har derfor fungert i flere år, men den siste tiden har tilbudet blitt utvidet ved hjelp av IA-midler. Sykehjemmet har også hatt problemer knyttet til rekruttering og ønsket derfor at de tiltakene som der har satt i verk skulle evalueres og synliggjøres med sikte på at dette kunne være en markedsføring av sykehjemmet som en attraktiv arbeidsplass.

Råde sykehjem er det eneste sykehjemmet i Råde kommune. Det har ca 81 årsverk fordelt på 180 stillinger. Det her de siste årene vært en klar reduksjon i sykefraværet. Fra 1. kvartal 2007 til 1 kvartal 2008 har for eksempel sykefraværet ved sykehjemmet blitt redusert fra 11,6% til 8,7%. I

samme periode har det gjennomsnittlige sykefraværet i kommunens virksomheter gått ned fra 9,0% til 8,5%. Utviklingen har altså vært spesielt positiv på sykehjemmet. Ledelsen ved sykehjemmet mener at dette skyldes bevisst bruk av veiledningstilbud overfor de ansatte.

### **Gjennomføring**

Veiledningen gjennomføres i gruppe – vanligvis over 2 timer. Innledningsvis benyttes det noe tid til ulike former for øvelser eller aktiviteter bl.a. med sikte på å få deltakerne til å konsentrere seg om det som skjer i veiledningsgruppen. I gruppen er det mulig å ta opp ulike tema, både av privat karakter, spørsmål som handler om konkrete problemstillinger og mer generelle utfordringer.

Følgende grupper har vært etablert:

- Ledergruppe – dette har vært et fast tilbud siden 2004
- 1'er gruppe<sup>1</sup> – dette er også et fast tilbud som har eksistert over lang tid.
- Utvalgte grupper – det er tilbudt veiledning til grupper ut fra hvilke behov ledelsen har sett. Noen har vært opprettet for å løse konflikter, andre for å gi bestemte grupper en form for støtte i en vanskelig situasjon.
- Gruppe for sykemeldte – dette er en gruppe som er opprettet nokså nylig.

Prosjektet var allerede startet opp da SABIA kom inn i bildet. Selve gjennomføringen ble initiert og ledet av ledergruppen som hadde hatt slik veiledning i mange år. Virksomheten har i mange år lagt til rette for veiledning i grupper. Det har i flere år vært en veiledningsgruppe for ledelsen. Denne har bidratt til at ledelsen har fungert som et team, slik en av dem beskriver:

*Lederteamet her fungerer veldig godt sammen, Vi utfyller hverandre og hjelper til å løse hverandres oppgaver. Lederteamet får en vi-følelse i forhold hele virksomheten.*

Dessverre har den gevinsten som et ressurssterkt og helhetlig lederteam har hatt for utvikling av et godt og trygt arbeidsmiljø, tilsynelatende blitt motvirket ved at på grunn av kommunens anstrengte økonomi har vært nødt til å redusere antallet ledere.

Veiledning for de andre gruppene er også for en stor grad blitt opplevd som positivt for arbeidsmiljøet – en typisk uttalelse fra en av de ansatte er følgende:

*Veiledningen fører til at jeg får hjelp til å finne andre perspektiver på problemstillingene*

### **”GØY PÅ JOBBEN”**

#### **Bakgrunn**

Et resultat av evalueringen av veiledningsgruppene er at sykehjemmet har satt større fokus på ”vitalisering og avspenning”. Også dette prosjektet var startet opp før SABIA ble etablert, men som følge av evalueringen av veiledningsgruppene ble dette prosjektet revitalisert. Prosjektet har etter hvert fått navnet ”Gøy på jobben”. ”Gøy på jobben” har foregått hele høsten. I perioder har tiltaket

---

<sup>1</sup> Det er en 1'er for hjelpepleierne og en for sykepleierne på hver vakt. Disse har et faglig ansvar, men ikke personalansvar på de enkelte vaktene. Arbeidsoppgavene varierer mellom avdelingene, og mellom yrkesgruppene.

vært lite benyttet, men akkurat nå før jul har aktiviteten tatt seg opp igjen – erfaringene bør analyseres etter jul.

### **Gjennomføring**

Ledergruppen tok også her ansvar for å få i gang denne aktiviteten. Tillitsvalgt for Fagforbundet tok et særlig ansvar for å sette i gang prosjektet og det ser ut som om han har gjort det som er mulig for å få de ansatte engasjert. Ledelsen har også fulgt opp med å legge vaktordninger til rette slik at de som vil kan få tid til å delta i arbeidstiden.

### **BEDRE SOSIAL MILJØ**

Sykehjemmet så også behov for å styrke det sosiale miljøet ved en av avdelingene. Dette ble gjort delvis ved å benytte seg av veiledningstilbudet og delvis ved å styrke lederoppfølgingen. Disse tiltakene ble iversatt i avslutningsfasen av SABIA og det ble ikke registrert noen konkrete resultater av disse tiltakene før SABIA ble avsluttet.

### **Status**

Tiltaket med veiledningsgrupper er evaluert. De viktigste konklusjonene kan oppsummeres slik:

- Gruppeveiledning fungerer best for grupper – det vil si at det synes å gi gode gevinster å gi veiledning til en gruppe som skal fungere som et team – det gjelder i denne sammenhengen særlig ledergruppen
- Veiledningen er også en effektiv måte å løse konflikter på – konkrete konfliktsituasjoner synes å være løst tilfredsstillende ved hjelp av veiledning.
- Individuell veiledning synes også å ha positive virkninger for sykemeldte – det oppleves som om arbeidsgiver ser den enkelte og om å føle at man blir tatt på alvor.
- Veiledning i grupper som ikke opplever seg som et fellesskap, synes ikke å ha samme positive gevinster.
- Det ser ut som om "Vitaliserings- og avspenningsgruppen", kan ha et potensial for forebygging av sykemeldinger som ikke er utnyttet så langt.

De positive resultatene knyttet til utvikling av ledergruppen synes å ha skapt et grunnlag for utvikling og implementering av nye tiltak som ellers kunne vært problematisk. De utviklingstrekkene og nye tiltakene som er implementert på sykehjemmet de siste årene, har vært i tråd med prinsippene for "helsefremmende arbeidsplasser". Der er derfor god grunn til å tro at den reduksjonen sykefraværet som man har sett, kan relateres til at ledergruppen har fungert så godt.

### **Refleksjoner**

Denne evalueringen viser også at rene erfaringsbaserte tilnærminger til hvilke tiltak som bør iverksettes er problematisk. Utgangspunktet for sykehjemmet var at ledergruppen hadde svært positive erfaringer med veiledningsgruppe. Denne positive erfaringen ville derfor ledelsen implementere overfor resten av personalet. Evalueringen viser at de positive erfaringene først og fremst er knyttet til ledergruppens funksjon. Positive opplevelser som ledergruppen har hatt med veiledningen, kan ikke uten videre overføres til andre deler av personalet.

Samarbeidet mellom tillitsvalgte og ledelse fungerer bare delvis. Dette har bl.a. med at tillitsvalgte for NSF jobber om natten. Likevel synes de tillitsvalgtes rolle i en slik profesjonell organisasjon å være annerledes enn i private bedrifter. I et sykehjem representerer både ledelse og ansatte de

samme profesjonene. Den tidligere virksomhetslederen på sykehjemmet (hun som har initiert prosjektene) har for eksempel vært hovedtillitsvalgt for NSF i kommunen. Et spørsmål man bør stille seg i denne forbindelsen er hvorvidt det manglende engasjementet fra de tillitsvalgte, med unntak av tillitsvalgte for Fagforbundet, har hatt noe å si for utviklingen av prosjektet.

Utfordringene synes å være at dersom man skal ha prosjekter som retter seg mot personalet som helhet, så må prosjektet være godt forankret i personalgruppen. Dersom man skal ha prosjekter som er tilpasset de få, må man være sikker på at man har mekanismer som bidrar til at man faktisk klarer å rette tilbudet inn mot de som trenger det.

### **Generelle kommentarer**

Samarbeidet med IA-rådgiveren synes å fungere helt etter intensjonene. Samarbeid med andre aktører har så langt ikke vært et tema – det tolker jeg som indikasjon på at det fungerer tilfredsstillende.

## **Askim kommune**

### ***Eiendom og Internservice***

#### **Bakgrunn**

Askim kommune gjennomførte en organisasjonsendring av en del av sine interne servicefunksjoner i 2002. Det innebar at man opprettet virksomheten Eiendom & Intern Service. Denne virksomheten inkluderer tjenester som renhold, vaktmestertjenester, budtjeneste, vaskeri, kjøkken/kantine og transport. Til sammen har virksomheten 85 ansatte fordelt på 67,25 årsverk. Av disse er omtrent halvparten av de ansatte knyttet til renholdstjenestene.

I perioden fra 2004 frem til i dag har virksomheten hatt et sterkt fokus på organisasjonsutvikling. Dette har hatt gitt særlig utslag i renholdstjenesten der man har redusert sykefraværet på følgende måte:

år	2004	2005	2006	2007	2008	2009
fravær	14,7	18,3	16,1	13,4	7,0	5,4*

\*) gjennomsnitt for de første tre månedene i 2009

Vi ser at fraværet steg i 2005, men er blitt redusert jevnt siden dette. Virksomheten gjennomførte en omorganiseringsprosess i 2004. Både selve omorganiseringen og den organiseringen man valgte i begynnelsen var omstridt. En del av de løsningene man hadde valgt, viste seg å fungere dårlig. I løpet av 2005 ble derfor opplegget justert noe. Den økningen vi ser i sykefraværet i 2005, kan derfor være et resultat av den uroen som selve omorganiseringen og de dårlige erfaringene man gjorde i begynnelsen. Etter hvert som omorganiseringen er blitt akseptert og man har fått justert de ulike løsningene slik at de fungerer etter intensjonene, har sykefraværet blitt vesentlig redusert.

Både i Askim kommune generelt og i renholdssektoren ellers har det i denne perioden vært en positiv utvikling i sykefraværet. En del av den reduksjonen i sykefravær som vi har sett i denne virksomheten kan derfor forklares med endringer som den teknologiske utviklingen innen

renholdssektoren. Virksomheten har likevel hatt en sterkere reduksjon i sykefraværet enn det andre renholdstjenester har hatt. I tråd med intensjonene i SABIA har vi ikke fokusert på i hvilken grad generelle utviklingstrekk har påvirket sykefraværet, men derimot sett nærmere på i hvilken grad Eiendom og Intern Service representerer gode eksempler som kan videreformidles til andre. Det er vår vurdering at denne virksomheten har iverksatt en del tiltak som også kan gi inspirasjon til andre virksomheter med ambisjoner om å redusere sykefraværet.

### **Organisering**

Dette er et prosjekt som ble satt i gang før SABIA ble etablert. Prosjektet har derfor vært i hovedsak ledelsesstyrt. De tillitsvalgte var i utgangspunktet skeptiske til hele prosjektet og ga underveis uttrykk for en rekke kritiske merknader. Erfaringene med prosjektet viste også nokså raskt at det en del av de tiltakene som var satt i verk ikke fungerte i samsvar med intensjonene og økningen i sykefraværet i 2005 kan blant annet forklares med dette.

### **Tiltakene og erfaringer**

Virksomheten har også omorganisert renholdsarbeidet slik at renholderne nå jobber i delvis selvstyrte team. Det gir teamene både muligheter og incitament til å tilrettelegge arbeidet på en slik måte at det tas hensyn til ansatte som i en gitt periode trenger særskilt tilrettelegging. I denne forbindelsen registrerer vi også at det i alle fall blant en vesentlig del av de ansatte er utviklet en organisasjonskultur der det anses som viktig å ta ansvar for hverandre og gi aksept for at noen i perioder ikke er like tilpasningsdyktige som de andre.

Den omorganiseringen som ble gjort innebar at renholderne ble del av den større virksomheten Eiendom og Intern Service. For renholderne medførte det at det ble muligheter til å kombinere renholdsarbeidet med andre arbeidsoppgaver. Dette har vært særlig interessant for de av renholderne som har vært plaget med belastningsskader. Noen av disse har fått stillinger der de kombinerer renholdsarbeid med andre oppgaver og slik får en større variasjon i bevegelser og belastninger enn de ville fått med rene renholdsoppgaver. Flere rapporterer at dette har medført at belastningsslidelsene har forsvunnet helt.

Omorganiseringen skapte også grunnlag for å utvide stillingene for de som ønsket det. Tidligere var det flere ansatte som gikk i små stillinger og utvidet jobben sin ved å ha stillinger andre steder. Selv om Askim kommune ivaretok sine ansatte blant annet ved å legge til rette for forebygging av belastningsskader, så var dette til liten hjelp dersom renholderne fikk belastningsslidelser som følge av andre arbeidsoppgaver. Øking av stillingsprosenten for de ansatte har derfor medført at de forebyggende tiltakene som kommunen har iverksatt, har fått bedre virkning.

Teamorganiseringen har også medført at det er blitt enklere å håndtere tidspress. Tidligere hadde en renholder ansvar for sitt bygg og sitt område. Fellesområder på for eksempel skoler som må ferdigstilles i rett tid, kan oppleves som en stressfaktor. Når man jobber i team er det lettere å få en slik jobb unna i rett tid og presset blir fordelt på flere. Teamorganiseringen er slik sett med på å skape et mindre tidspress i arbeidssituasjonen.

I forbindelse med omorganiseringen har det vært satt i verk flere tiltak med sikte på å forbedre det sosiale miljøet. I tillegg har det sosiale miljøet blitt påvirket positivt ved at man har innført teamorganisering. Tilbakemeldingene fra de ansatte er at de nå føler seg som inkluderte medlemmer i et sosialt miljø der de trives.

Et annet viktig poeng er at man også har jobbet bevisst for å heve statusen til renholderne. Det gjøres blant annet ved å legge forholdene til rette for at de ansatte kan ta fagbrev og ved å gi dem en rolle som "miljørådgivere". Den økte kompetansen renholderne har fått, medfører at de også kan bidra med råd og veiledning om hvordan ansatte i de ulike virksomhetene bør gå frem for å opprettholde et rent arbeidsmiljø. Renhold er ikke bare en oppgave som renholderne skal gjennomføre for de andre, men noe som alle ansatte i Askim kommune skal ta ansvar for. Renholderne endrer dermed status fra noen som skal rydde opp etter andre til noen som skal veilede de andre til et godt fysisk arbeidsmiljø.

Det siste poenget som vi skal trekke frem her, er ledelse. For det første har virksomhetens leder selv vært svært bevisst på å utvikle en lederstil som innebærer at de ansatte blir ivaretatt. Det betyr blant annet at særskilt tilrettelegging for de som trenger det oppleves som viktig og riktig. I tillegg er det lagt vekt på begreper som myndiggjøring av de ansatte og ansvarliggjøring av de ansatte. Dette synes å ha skapt en situasjon der de mulighetene som omorganiseringen har skapt er blitt utnyttet maksimalt i IA-arbeidet.

### **Sammenfattende vurdering**

Den omorganiseringen som er gjennomført for renholderne i Askim, er i utgangspunktet ikke gjort for å redusere sykefraværet. Likevel har denne omorganiseringen gitt nye muligheter for å ivareta ansatte med behov for særskilt tilrettelegging. En slik mulighet er det ingen selvfølge at blir utnyttet, men ledelsen i Eiendom & Intern Service har gjort det. Ledelsen har dessuten ved å utnytte disse mulighetene, vært med på å utvikle den organisasjonskulturen som ivaretar de ansatte.

Konklusjonen på denne undersøkelsen er derfor at den positive utviklingen i sykefraværet blant renholderne i Askim kommune blant annet er et resultat av endringer i organisasjonens struktur og sosiale miljø – endringer som har gitt bedre muligheter for å tilrettelegge arbeidet for de som trenger det. Disse mulighetene har virksomhetens ledelse utnyttet og dermed skapt grunnlaget for reduksjon av sykefraværet.

Undersøkelsen ble publisert i egen rapport i 2009.

Kommunen ba derfor om at det ble gjort en kartlegging av utfordringene til de virksomhetene man ville ha med videre: de to sykehjemsavdelingene/åpenomsorg og tilrettelagt bo- og aktivitetstilbud (TBA). Det ble gjennomført en omfattende prosess for å få virksomhetene selv til å delta i utformingen av kartleggingsundersøkelsen som ble gjennomført høsten 2009.

Undersøkelsen ga en del interessante svar. Først og fremst viste undersøkelsen at de ansatte generelt sett hadde en høy trivselsfaktor og at de opplevde sine kollegaer som gode støttespillere i det daglige arbeidet. Stort sett beskrev de også forholdet til sine ledere som godt.

Det videre arbeidet ble så delt slik at de to sykehjemsavdelingene/åpenomsorg skulle ha ett delprosjekt, mens TBA, skulle ha et annet.

Begge virksomhetene har valgt å avgrense sin deltakelse til deler av virksomheten.

## Sykehjemsavdelingene/åpenomsorg

De to sykehjemsavdelingene/åpenomsorg, har valgt å fokusere på de to åpen omsorgsenhetene (som det er vedtatt skal slås sammen). Åpen omsorg har satt ned en prosjektgruppe med deltakelse fra ledelse og ansattes organisasjoner. Denne prosjektgruppen har vedtatt å fokusere på nærværarbeid. Fokus skal være å få til et arbeidsmiljø som gjør det attraktivt å være på jobben. Interessant er det også at prosjektgruppen har valgt å legge stor vekt på å engasjere hele personalgruppen. På bakgrunn av diskusjoner på personalmøtene har prosjektgruppen valgt å fokusere på følgende:

- Informasjonsflyt: Hva skal til for at vi blir bedre på Gerica og utnyttelse av dette programmet. Opplevs frustrerende for gruppene og man opplever å gjøre en dårlig jobb og at informasjonen ikke når ut i gruppa.
- Tilrettelegging; må vi klare å yte 100% for å komme på jobb eller kan jeg få en tilrettelagt dag. Hvordan opplevs det og er det mulig.
- Tid til ettertanke og etisk refleksjon

Det viste seg raskt at det var vanskelig å få til god fremdrift i gruppen. I praksis kom virksomheten frem til at det ikke var tilgjengelige ressurser i virksomheten til å gjennomføre et slikt prosjekt. Prosjektet ble dermed i seg selv en ekstra belastning og virksomheten valgte derfor å avslutte prosjektet.

Det hører også med til historien at Askim kommune v/ virksomhetene Åpen omsorg med botiltak kom med sent i prosjektperioden (siste fase). Dette var sterkt medvirkende til at prosjektinnsatsen ikke ble like omfattende som hos en del av de øvrige deltakerbedriftene. I første omgang valgte virksomhetene også å fokusere på kartlegging av mulige årsaker og sammenhenger til sykefravær og gjennomførte en kartlegging i nært samarbeid med forsker fra Høgskolen i Østfold.. I etterkant av kartleggingen ble det fokusert på kompetanseheving, spesielt i hjemmetjenesten. Dette fokuset er der fremdeles selv om SABIA prosjektet er avsluttet. Så konklusjonen i hht prosjektet er at de fikk god "drahjelp" til å foreta en kartlegging, noe de har dratt nytte av senere.

## TBA (Tilrettelagt bo- og aktivitetstilbud)

Den andre virksomheten i Askim var TBA (Tilrettelagt bo- og aktivitetstilbud) også her ble det gjennomført en spørreundersøkelse som viste at det ikke var noen generelle problemer å ta fatt i. Man ble i stedet enige om å ta fatt i to av enhetene i virksomheten, et botilbud og et servicesenter.

TBA er et tilbud rettet mot psykisk utviklingshemmende. Virksomheten består av en rekke enheter hvor størsteparten er boliger med døgkontinuerlig oppfølging av beboerne. De enhetene som av arbeidsgruppen er blitt valgt ut til å bli en del av SABIA er **Eventyrveien** som er et botilbud med ansatte som går i turnus og **Vangsveien** som er et dagsenter med ansatte i dagjobb.

Utviklingen av sykefraværet ved enhetene viste for begge enhetene en positiv utvikling. Virksomheten ivaretar en rekke ulike oppgaver og dette fører til en stor variasjon mellom de ansattes arbeidssituasjon. De enkelte enhetene har utviklet seg svært ulik og det er i dag store forskjeller på arbeidsmiljøet ved enhetene som utgjør TBA. Dette mangfoldet gir seg også utslag i sykefraværet. Et eksempel på dette er Eventyrveien som består av to deler hvor den ene har et svært høyt og den andre et forholdsvis lavt sykefravær. Det kan i en slik virksomhet dermed vise seg vanskelig og lite hensiktsmessig å kun utvikle generelle tiltak. Tiltakene bør derimot til en viss grad utvikles lokalt ved den enkelte enhet eller ovenfor den enkelte ansatte.

### *Bakgrunnen for tiltakene*

Utgangspunktet for arbeidet med å avdekke utfordringene er resultatet av en arbeidsmiljøundersøkelse. Bakgrunnen for gjennomføringen av undersøkelsen var ønske om at tiltakene utvikles etter en mer grundig analyse av de ansattes egne opplevelse av sin arbeidshverdag. Resultatene fra undersøkelsen virket avklarende spesielt ved at den synliggjorde forhold som ikke ble opplevd som et stort problem for de ansatte. Den viser at virksomheten i stor grad ivaretok de ansattes krav og forventinger. Det som i undersøkelsen og underveis i diskusjonene ble fremhevet som utfordringer for virksomheten var at;

- Jobben kan til tider oppleves som en psykisk belastning
- Det kan være vansker med å kombinere arbeid og familieliv
- De ansatte opplever seg ofte slitne etter jobb
- Arbeidet er ikke organisert godt nok
- Det oppleves vanskelig å få tilpasset arbeidet når det er behov for det
- Mulighetene for å variere egne oppgaver er små

### *Fokus for IA-arbeidet*

Det er blitt diskutert en rekke ulike tiltak som kan være aktuelle for det videre arbeidet. Tematisk kan forslagene som nå foreligger skilles i tre;

- Stillingsstørrelse og turnus
- Fokus på kompetanse og interesser (trivsel på jobben)
- Kommunikasjon mellom ansatte og ledelse (spes Eventyrveien).

Under hvert av temaene er flere tiltak som er under arbeid eller som avklares før videre arbeid. Dette arbeidet videreføres og de ansatte skal involveres i utviklingen av de konkrete tiltakene.

### *Tiltak og strategier for TBA*

Møte de ansattes ulike behov og ønsker med i utviklingen av økte stillingsstørrelser og i utarbeiding av turnus

- Førende ved etablering av ny boenhet neste år.
  - Utrede mulighet for ønsketurnus etter "Hurum-modellen"
  - Vurdere "prinsippene" ved bruk av vikarmidler mot målet om større stillinger
- Utnyttelse av kompetanse, ferdigheter og interesser gjennom utvikling nye arbeidsformer.
- Se på muligheter for nye samarbeidsformer mellom Eventyrveien og Vangsveien
  - Vurdere andre måter å organisere arbeidet og fordeling av oppgaver på. Fokus på interesser og kunnskaper – skape fleksibilitet for den ansatte for eksempel gjennom etablering av team. Bedre kommunikasjonen.
  - Bedre struktur på samarbeid mellom nivåene for å sikre kontakten og informasjonsflyten mellom ansatte (spesielt i helge- og nattstillinger) og ledelsen. Bruk av intranett, overlappning og planlagte møter.
  - Videreføre arbeidet med "Etisk refleksjon" som allerede er startet. Utfordringer er å gjennomføre dette på en måte som oppleves som positivt. (Gjøre refleksjonen til en del av det daglige arbeidet, knyttet til for eksempel overlappning)
  - Tid til bruk av PC. Videreutvikle bruken av Geric. Jobbe videre med hvordan informasjon skal brukes "tilbake" i arbeidet med de ansatte.

### *Evaluering*

Tiltakene er under stadig evaluering og det er i løpet av vinteren 2010 og 2011 planlagt en overgang til en teamorganisering av arbeidet på Eventyrveien. Det er beregnet at denne

omleggingen vil ta tid og det er en målsetting om å gjennomføre en evaluering i løpet av våren 2011.

## Østfoldforskning AS

*"IA avtalen som et virkemiddel for en mer bærekraftig organisasjon"*

### Opplegg av arbeidet – hovedfaser

#### Oppstart

Østfoldforskning var den av bedriftene i "Sammen bedre på IA" som man i utgangspunktet skulle tro ikke hadde behov for å være med i et prosjekt som "Sammen bedre på IA". Kanskje i en tro om at man i en kunnskapsbedrift (her ment som en bedrift som arbeider med forskning og utvikling som sin kjernevirksomhet), ikke har de samme utfordringer som i tradisjonelle industribedrifter og/eller kommuner. Problemstillinger knyttet til inkluderende arbeidsliv innenfor kunnskapsbedrifter er imidlertid ikke noe nytt – eksempler på dette er studier om fleksibilitet og grenseskillet mellom jobb og privatliv.

Bakgrunnen for at Østfoldforskning ville være med som en casebedrift i "Sammen bedre på IA" var at man ikke for lenge siden hadde vært gjennom store omstillinger i organisasjonen – med påfølgende belastninger for flere av de ansatte. Dette var også en periode hvor det var nødvendig å gjennomføre helt eller delvise permisjoner. For flere var det derfor krevende ikke å vite, eller å forstå, hvilke rolle man ville ha i det fremtidige Østfoldforskning. Østfoldforskning var derfor opptatt av at man gjennom deltakelse i "Sammen bedre på IA", hadde en mulighet til å bedre forstå hvordan man kunne utvikle seg til en mer bærekraftig organisasjon i forhold til arbeidet. Hvordan fungerer organisasjonen som et inkluderende arbeidssted? Hvilke tiltak kunne man gjøre proaktivt i egen bedrift for å skape et mer inkluderende arbeidssted?

#### Planlegging

Østfoldforskning hadde før de ble med i "Sammen bedre på IA" gjennomført en arbeidsmiljøundersøkelse i etterkant av omstillingsperioden. Denne arbeidsmiljøundersøkelsen dannet også en del av grunnlaget for identifisering av hvilke tiltak som bedriften skulle fokusere på.

#### Gjennomføring

I prosjektperioden ble det gjennomført tiltak på to ulike "nivåer"; Systemnivå og personalnivå.

- Systemnivå
  - Implementering av elektronisk personalhåndbok og HMS-system
    - Det ble gjennomført en undersøkelse av ulike personalhåndbokssystemer hvor man landet på en løsning som var basert på en Internettløsning. Dette systemet skulle være tilrettelagt på en slik måte at det skal være relativt enkelt å oppdatere og videreutvikle innholdet. Systemet var tilgjengelig for alle ansatte gjennom standard internettoppkobling, med brukernavn og passord. Det gamle systemet som var basert på bruk av perm, ble overført til det nye systemet.
  - Bedriftshelsetjeneste
    - Bedriften gjennomførte en undersøkelse med innhenting av informasjon og tilbud fra flere tilbydere av BHT tjenester. Man landet etter hvert på en som

var lokalisert i nærheten, og som også hadde mulighet til en tett oppfølging. Vedkommende ble også involvert i arbeidsgruppa for å kunne holde seg orientert om alle IA tiltakene som skjedde i bedriften, samt komme med raske innspill der hvor dette var naturlig. Senere har vedkommende også levert tjenester i form av rådgivning ved innkjøp og bruk av kontormøbler/arbeidsstillinger, utvikling og gjennomføring av arbeidsmiljøundersøkelse, samt tilrettelegging og gjennomføring av massasje for de ansatte etter behov.

- Redusert faktureringskrav
  - I Østfoldforskning AS må man ved siden av det løpende forskningsarbeidet også bidra til å initiere, etablere, drive og gjennomføre prosjekter som er betalt av eksterne (f. eks. finansieringsinstitusjoner, bedrifter, kommuner, fylkeskommune). Det har betydd at man har hatt et relativt stor fokus på det som kalles "faktureringsprosent". Faktureringsprosent hentyder til den del av din totaltid som du bruker på prosjekter som er finansiert eksternt. Det har vært en bevissthet om at et ensidig fokus på denne faktureringsprosenten kan bidra til stress. Et tiltak for å bøte på dette har da vært å gjennomføre en reduksjon i kravet om faktureringsprosent – nettopp for å forsøke å skape mer fleksibilitet i forhold til det å jobbe med eksterne prosjekter – og kanskje mer tid til forskning, administrativt arbeid (som for eksempel å føre timelister, jobbe med e-post, reiseregninger, etc. ), eller rett og slett mer tid til refleksjon, sosialt samvær med kollegaer, og generell planlegging av tiden din.
- Infrastruktur og utstyr
  - Man ønsket å gjøre en større investering i forhold til å tilrettelegge de fysiske forhold på arbeidsplassen (f. eks. stoler/skrivebord). I perioden ble det innhentet tilbud og gjort vurdering av ulike løsninger i samarbeid med BHT. Resultatet ble at alle ansatte har fått heve/senke bord, med tilpassede stolløsninger. I tillegg ble også sittestilling/plassering av møblene gjennomgått.
- Personalnivå
  - Gjennomføring av kurs for personlig utvikling
    - På initiativ fra en av de ansatte ble det gjennomført et kurs innenfor et konsept som het "Thinking Environment". Konseptet handler om at man gjennom dialog kunne utvikle en kultur blant de ansatte, som både kunne bidra til personlig utvikling, men også legge til rette for bedre samarbeid mellom de ansatte. Anvendelsesområdet kunne for eksempel være dialogmøter mellom 2 personer, opplegg for bedre gjennomføring av møter, mentorskap, konfliktløsning, medarbeidersamtaler. Dette kurset ble gjennomført i løpet av 4 arbeidsdager – hvor 5 av de ansatte deltok. I etterkant av kurset ble det holdt en presentasjon for de øvrige ansatte og skrevet et notat til ledergruppen.
  - Personalseminar
    - Det ble gjennomført et personalseminar over 2 dager hvor den første dagen gikk med til gruppeoppgaver knyttet til strategiarbeidet. Den andre dagen gikk man mer vekk fra de overordnede tankesettet og hadde mer diskusjoner rundt hvordan man i praksis opplevde sin arbeidshverdag. Her kom det frem

flere interessante aspekter knyttet til inkluderende arbeidsliv (sykefravær, prosjekt og kapasitet). Flere deltok med sterke innslag som var både konkrete og personlige.

- Noen av temaene som ble diskutert var
  - Balanse mellom privatliv og jobb. Man må se på totalbelastning (både som privatperson og arbeidstaker). Dette må gå i balanse.
  - Systemer og rutiner. Systemene og rutinene påvirker oss – men ikke bare på Østfoldforskningsnivå. Vi blir også ofte styrt av utenforliggende tidsplaner og systemer gjennom de prosjektene man er deltaker i. Derfor burde den balanserte tankegangen allerede inn i prosjektene når disse utvikles.
  - Noen av løsningsforslagene var
    - bemanning i prosjektene (være minst 2)
    - roller (klare og tydelige beskrivelser av ansvar og myndighet, ”Hvem er det egentlig som bestemmer?”, ”Formell og uformell makt.”)
    - signaler (”si nei!”, ”send ikke e-post i tide og utide”)

## **Organisering**

Bedriften etablerte en arbeidsgruppe og en styringsgruppe for prosjektet, hvor arbeidsgruppen bestod av adm direktør, de ansattes representant, verneombud, rådgiver fra NAV

Arbeidslivssenteret, BHT, forsker. I tillegg deltok regnskapsansvarlig. Ledergruppen for Østfoldforskning AS fungerte som internprosjektets styringsgruppe og har vært aktivt involvert hele tiden. Flere av de som sitter i arbeidsgruppen sitter også i ledergruppen.

Arbeidsgruppen hadde møter ca 3-4 ganger i løpet av året, hvor man hadde en gjennomgang av aktive saker (tiltak). Ledergruppen hadde møter ca hver måned.

## **Viktige erfaringer**

- Tiltakene på systemnivå vil sansynligvis bidra til et mer inkluderende arbeidsliv men effekten er kanskje ikke synlig før på lang sikt.
- Det kan se ut som at de umiddelbare effektene av tiltakene best kommer til uttrykk gjennom de som ble gjennomført på personalnivå da dette kunne ha direkte implikasjoner i forhold til hvordan man organiserte sin arbeidsdag, men også i forhold til hvordan man tilrettelegger for en bedre arbeidshverdag i fremtiden.

# Nortura Rakkestad

*"Forebyggende IA arbeid gjennom dialog og bred medvirkning"*

## Opplegg av arbeidet – hovedfaser

### Oppstart

Nortura SA<sup>2</sup> er et konsern som har lang tradisjon i Norge. Virksomheten startet opp i 1896. I dag er virksomheten et konsern med ca 6.500 ansatte, ca 28 100 eiere og har virksomheter i 37 kommuner spredt rundt i hele landet. Denne casebeskrivelsen handler om fabrikken Nortura Rakkestad<sup>3</sup> som slakter kylling, kalkun og and, skjærer kylling og and og driver eggpakking. Det har vært et spesielt fokus på kalkunavdelingen, men kylling og verkstedet har også vært noe involvert i arbeidet.

Når vi hadde de første møtene med Nortura Rakkestad i februar 2008 hadde bedriften flere idéer om hvilket tema/problemstilling utviklingsprosjektet skulle handle om. Temaene som ble foreslått var: innføring/implementering av bedriftens personalstyringsystem (GIPS), seniorpolitikk og/eller "fremmedkulturelle/fremmedspråklige" arbeidstakere, eller "nye jobber" for ansatte som ikke lenger klarer dagens jobb. Det man bestemte seg for var å starte opp med GIPS som tema – men å se dette som et ledd i bedriftens forebyggende IA arbeide. Senere i prosjektperioden ble fokuset i utviklingsprosjektet mer spisset i forhold til kommunikasjon mellom de ansatte og den nærmeste leder.

### Planlegging og gjennomføring

I det følgende er det mer naturlig å beskrive prosessene i forhold til planlegging og gjennomføring i samme avsnitt da dette var mer sirkulære prosesser som ikke kan sees isolert.

#### *Praktisk bruk av GIPS*

På Nortura Rakkestad valgte man å ta utgangspunkt i sitt elektroniske personaloppfølgingssystem (GIPS - God Individuell *Personal* Styring<sup>4</sup>). Dette er et personaloppfølgingssystem som har sin opprinnelse fra Nortura/Prior konsernet – og har blitt utviklet i samarbeid med en databedrift og interne ressurser i Nortura konsernet.

Det interne utviklingsprosjektets problemstilling handlet om hvordan man i praksis kunne implementere dette verktøyet i bedriften. Man var her både interessert i å lære seg å bruke programmet (rent teknisk), men var også interessert i finne ut av hva som ville være kritiske faktorer for å få til dette på en god måte. I dette ligger det også en forståelse av at man ønsker å videreutvikle en kultur i bedriften som kjennetegnes ved at alle føler et ansvar (ledere og ansatte) for at bedriften skal fungere godt – også på det personalpolitiske området.

Det ble derfor gjennomført et kurs (i regi av en ressursgruppe fra Nortura konsernet) i praktisk bruk av GIPS. Dette ble gjennomført delvis i en annen fabrikk i Nortura konsernet, samt på fabrikken i Rakkestad. Både personalleder, avdelingsleder, hovedtillitsvalgt og 3 gruppeledere deltok.

---

<sup>2</sup> For mer informasjon om historien kan man gå inn på bedriftens hjemmesider:

<http://www.nortura.no/historie/>

<sup>3</sup> Nortura Rakkestad har lang erfaring som IA bedrift. De ble IA bedrift i 2001 og i 2007 ble de også tildelt IA prisen i Østfold.

<sup>4</sup> <http://www.dinutvikling.no/index.php?mod=plink&id=10593>

I løpet av dette kurset lærte man at systemet ville kunne være en hjelp i det å holde oversikt over fravær, men også som et virkemiddel for å kunne dokumentere ulike tiltak som man (den nærmeste leder og ansatt) ble enige om å gjennomføre for å endre eventuelle fraværsårsaker. Man mente at systemet også ville kunne virke forebyggende i forhold til fravær ved at man i samtale mellom leder og ansatt kunne konkretisere de historiske dataene (som et illustrerende bilde på skjermen).

Et spørsmål som kom frem var også knyttet til hvem som skulle/burde ha mulighet til å bruke dette verktøyet. I utgangspunktet var det ment at personalleder og avdelingsleder var de som naturlig skulle ha tilgang. Etter hvert ble det også mer og mer aktuelt at også gruppelederne/linjelederne skulle ha tilgang, da det var de som var nærmest de ansatte i det daglige arbeidet. Det ble også klart at for at man skulle kunne klare å få til dette så måtte man tilrettelegge for å kunne bruke et slikt verktøy i det daglige. Dette kunne innebære at man fikk muligheter til å sette seg ned uforstyrret (nærmeste leder og ansatt) og ha en samtale ved behov. Det var også da viktig at man i løpet av samtalen ikke ble for opptatt av verktøyet – og at fokuset var dialogen. Å ha en konstruktiv dialog, ble sett på som meget viktig for at informasjonen man la inn i verktøyet skulle være så oppdatert og riktig som mulig. Det ble derfor ønskelig å ha mer trening i det å kommunisere i praksis. Men det var også et behov for å lære seg mer om hva IA-arbeid var for noe.

### *Kompetanseutvikling*

Som en følge av de erfaringene man fikk i løpet av GIPS-kurset ble det bestemt at man skulle gjennomføre et kompetanseutviklende kurs med temaene: *Hvordan få til den "gode samtalen"?* og *"Inkluderende arbeidsliv"*. Kurset ble gjennomført av NAV rådgiver med støtte fra forsker i SABIA. Kurset varte ca 2 timer pr gang, og ble gjennomført hos Nortura Rakkestad i løpet av 3 ettermiddager (3 skift á ca 25 deltakere). Agenda var som følger

- Kort gjennomgang av ansvar i IA arbeidet
- Hvordan gjennomfører man i praksis en "god samtale" ?
  - Praktisk eksempel – med diskusjon
- Den nye sykemeldingsblanketten (info)
- Gruppearbeide – (praktiske konsekvenser for eget arbeide, diskusjon)

Parallelt med dette ble det i gang satt et initiativ fra SABIA og NAV arbeidslivssenteret om å gjennomføre et kurs innenfor praktisk kommunikasjon mellom ledere/tillitsvalgte og de ansatte (det vises her til en nærmere beskrivelse av dette kurset "Nærmeste leder og tillitsvalgt – jokeren i IA arbeidet" (eller populært kalt "Joker'n"). Gruppelederne og hovedtillitsvalgt fra Nortura Rakkestad deltok på dette kurset.

### *Spørreundersøkelse*

I siste del av prosjektperioden har det vært arbeidet for å få til en spørreundersøkelse blant skiftene/avdelingene, hvor hensikten var

- Å kunne dokumentere effekter av aktiviteter i prosjektet "Sammen bedre på IA"
- Å få innspill på forbedringer som kan bidra til et mer inkluderende arbeidsliv på Nortura Rakkestad

Det har vært gjennomført møter sammen med bedriften i utviklingen av spørreskjemaet. Man har endt opp med å fokusere på følgende problemstillinger i spørreskjemaet

- Forholdet mellom ansatt og leder
- Bruk av GIPS
- Bruk av BHT
- Hva kan man gjøre for å være mer på jobb?

På grunn av omstillingsprosessene har det ennå ikke vært praktisk mulig å få gjennomført selve spørreundersøkelsen.

### **Organisering**

I løpet av prosjektperioden (februar 2008 – 2010) forsøkte man flere varianter av hvordan man organiserte opp en prosjektgruppe. Med bakgrunn i hvordan andre utviklingsprosjekter i SABIA var tenkt organisert så var følgende roller representert i prosjektgruppa i løpet av prosjektperioden: personalsjef, hovedtillitsvalgte, hovedverneombud, avdelingsleder på kalkunavdelingen, samt 3 linjeledere (gruppeledere) fra kalkun, NAV rådgiver, prosjektleder for Sammen bedre på IA (SABIA), og forsker fra SABIA. Bedriftshelsetjenesten (BHT) var også inne i prosjektgruppen men deltok kun ved behov). Avdelingsleder på verkstedet var også med i en kort periode.

Man valgte etter hvert å begynne i det små ved å fokusere på kalkunavdelingen (ca 70-80 ansatte). Et kjennetegn ved dette utviklingsprosjektet var at det i løpet av prosjektperioden skjedde flere endringer i staben, noe som bidro til at prosjektgruppen ikke var så "stabil" som man skulle kunne ønske. Det ble blant annet et skifte av personalleder, samt at avdelingsleder på kalkun sluttet. I tillegg var det i hele prosjektperioden stadige omstillingsprosesser som igjen førte til at bedriften måtte nedprioritere møtetearbeid i forbindelse med utviklingsprosjektet.

### **Viktige erfaringer**

- Involvering
  - Det tok litt tid i begynnelsen av prosjektet til å finne ut av hva det konkrete fokuset skulle være i det bedriftsinterne utviklingsprosjektet. Når dette ble mer konkret var det lettere å involvere de personene som burde være med. Vi klarte å komme "tettere på" de som eier problemstillingene ved inkludere linjeledere/gruppeledere og som hadde mer kunnskap om hvor "skoen trykker". Et eksempel på dette var at det i en fase av prosjektet ble samarbeidet om implementering av et verktøy for personaloppfølging (GIPS). Det at gruppelederne, avdelingsleder og personalleder alle fikk muligheter til å komme med innspill til hva de mente var viktig for å få det til å fungere i praksis så ut til å være spesielt viktig. Kanskje spesielt for de nye, ikke fullt så erfarne, som fikk mer selvtilitt som leder?
- Samarbeid med NAV
  - NAV har vært en vesentlig bidragsyter i gjennomføring av prosjektet. NAV rådgiver hadde jobbet lenge med bedriften fra før, så vedkommende var godt kjent med bedriften og de utfordringene som de hadde der.
- Kommunikasjon mellom nærmeste leder/tillitsvalgt og ansatt
  - Kombinasjonen av liten erfaring med det å lede, en forståelse av at kommunikasjon mellom ledelse og ansatt ville være vesentlig for å lykkes med IA arbeide, og et ønske om å lære mer om hvordan man i praksis kunne håndtere sin nye rolle som

- leder, gjorde at bedriften engasjerte seg i flere aktiviteter med fokus på å bedre kommunikasjonen mellom nærmeste leder og ansatt.
- Ved å gjennomføre "kurs" som dels handler om å informere, og dels handler om å inkludere de ansatte, så klarte bedriften også å få til en arena hvor det var mulig å få frem ytterligere kunnskap om faktorer som kunne være viktig for å skape et mer inkluderende arbeidsliv
  - Ved å fokusere på det forebyggende i en god dialog – fange opp tidlige signaler gjennom daglige dialoger og samtaler – ønsket man skape en kultur hvor det er viktig, og naturlig, å si i fra så tidlig som mulig om mulig potensielt fravær. Gjennom å ha fokus på det forebyggende og få til en såpass god kommunikasjon med de ansatte og nærmeste leder/tillittsvalgt var intensjonen at ingen sykemelding skulle komme overraskende.
- Omstillingsprosesser og endring av roller og ansvar
    - I kalkunavdelingen var det noen endringer i organiseringen (spesielt i forhold til ledelsen) som gjorde at "rammevilkårene" og problemstillingene i utviklingsprosjektet ble endret. Den opprinnelige avdelingslederen sluttet og ble etterfulgt av en som tidligere var gruppeleder i produksjonen. I denne prosessen ble det også noen endringer i forhold til roller og ansvar. Endringen handlet om at avdelingsleder skulle ha mer driftsoppfølgingsansvar og gruppelederne mer personalansvar (følge opp sine ansatte i det daglige). Gruppelederne hadde i denne sammenheng relativt liten erfaring i forhold til det å lede. For noen var det en helt ny rolle å måtte forholde seg til sine kollegaer som leder. Den nye avdelingslederen gjorde det også klart at hvis han skulle kunne gjøre en god jobb som leder så var det viktig å ha gruppeledere som i sin nye rolle også ble trygge på dette med å lede. Det var også viktig at gruppelederne fikk mulighet til å utveksle erfaringer seg i mellom (om drift og ledelse). Gruppelederne hadde god anledning til dette ved at det var delvis overlapp i den tiden man kjørte produksjonslinjene (mellom skiftene). En felles erfaring var at dette med å få til en god dialog mellom nærmeste leder og ansatte var helt vesentlig. *"Skal man fungere som en god leder i det daglige, må man ha en god kommunikasjon mellom ansatte og den nærmeste leder, samt mellom lederne"*.

# TrioVing

*"Jobbrotasjonsprosjektet"*

## Opplegg av arbeidet – hovedfaser

### Oppstart

Denne beskrivelsen handler om TrioVing sitt jobbrotasjonsprosjekt i avdeling 5170 (avdeling montering, kontroll, pakking).

Som et utgangspunkt for å identifisere problemstillinger valgte bedriften å se på en undersøkelse som arbeidstilsynet gjorde i 2005. Her ble muskel/skjellet plager, på grunn av monotone arbeidsoppgaver ved montering, identifisert som en problemstilling man burde se nærmere på.

Bedriften hadde et ønske om å prøve ut jobbrotasjon som et virkemiddel. Det var også et ønske om å prøve en ny vri i forhold til hvordan man organiserte en slik prosjektgjennomføring. Det var et ønske om å få til en mer forankret prosess (både overfor ledere og ansatte) som skulle være basert på reelle utfordringer og i samarbeid med de som kjente utfordringene på kroppen, samtidig som man også tok hensyn til at dette ikke måtte gå ut over produktiviteten. Det var også ønske om å informere om prosjektet til andre i bedriften. Et annet ønske var også å se dette prosjektet i sammenheng med andre pågående initiativ/prosjekter.

### Planlegging

I arbeidsgruppen ble det utarbeidet en aktivitetsplan for prosjektet med følgende innhold

- Gjennomføre et informasjonsmøte for hele avdelingen
- Gjennomføre en opplæring av 7 medarbeidere over de 3 første månedene (oktober, november, desember), og de resterende 10 medarbeiderne resten av prosjektperioden (januar, februar, mars)
- Gjennomføre en egenutviklet spørreundersøkelse i avdelingen, både ved oppstart og ved avslutningen av prosjektperioden
- Gjennomføre møter med de andre gruppelederne for å diskutere mulig jobbrotasjon i resten av avdelingen
- Gjennomføre en befaring med fysioterapeut
- Inkludere deltakere fra jobbrotasjonsprosjektet i et "LEAN event" (januar 2009)
- En forsker gjennomfører intervjuer av 8 deltakere fra prosjektet (september 2009).

### Gjennomføring

Selv om man i diskusjonene i arbeidsgruppa (som var bredt sammensatt) var med på å identifisere problemstilling og legge rammene for hvordan prosjektet kunne gjennomføres, så er det mye som tyder på at de viktigste aktivitetene (og selve kjerneprosessene) i prosjektet handlet om hvordan ansvaret for gjennomføring ble flyttet fra avdelingsleder til gruppeleder, samt hvordan gruppeleder tok dette ansvaret og gjennomførte en forankrings- og opplæringsprosess sammen med arbeidstakerne. De andre prosessene (informasjon til andre ansatte, spørreundersøkelse, diskusjon med andre gruppeledere, fysioterapeut, inkludering i "LEAN event", gjennomføring av intervjuer, samt møter i arbeidsgruppa) er mer å anse som støtteprosesser til kjerneprosessene.

## Organisering

Det ble etablert en arbeidsgruppe som bestod av HMS ansvarlig, bedriftshelsetjenesten (BHT), gruppeleder, hovedverneombud, tillitsvalgt fra avdelingen, forsker fra "Sammen bedre på IA", samt prosjektleder fra "Sammen bedre på IA". Selve arbeidet med implementering av jobbrotasjon på avdelingen ble i hovedsak planlagt av gruppeleder og de ansatte på avdelingen, men som brukte både avdelingsleder og arbeidsgruppa som sparringpartnere i det løpende implementeringsarbeidet.

## Viktige erfaringer

- Etter prosjektperioden mente bedriften at man hadde oppnådd høy grad av fleksibilitet i gruppen oppsummert på følgende måte
  - Mindre sårbare ved fravær/sykdom
  - Mindre sårbare ved hasteordre
  - Medarbeiderne innser at de tidligere har hatt ensidige jobber
  - Medarbeiderne gleder seg til nye oppgaver
  - Gruppelederens arbeidsdag er lettere
- I starten var det stor usikkerhet og skepsis til å sette i gang denne typen prosjekter – basert på tidligere dårlige erfaringer. I begynnelsen var det oppslag til at man skulle legge ansvaret for gjennomføring av dette prosjektet hos avdelingsleder. Men avdelingsleder mente at ansvaret burde ligge hos en som vet "hvor skoen trykker", og som hadde den daglige kontakten med de som opplevde problemene på kroppen. Både avdelingsleder og gruppeleder ønsket allikevel at det skulle være en kontinuerlig informasjons- og erfaringsutveksling mellom dem. Når det gjelder hvordan opplæringstiltakene ble gjennomført så tyder mye på at kritiske faktorer, for å få disse prosessene til å fungere, handler om
  - å ha jevnlig møter (for eksempel morgenmøter hvor dagens oppgaver blir diskutert)
  - at man har en god "timing" i forhold til ordretilgang
  - at man gjennomfører opplæringstiltak i små grupper (1-2 stk) og i løpet av få dager (3-4 dager av gangen)
  - signaliserer at det er lov å feile (skape trygghet i en endringsprosess)
  - at man bygger på den tillitten man har fra før (være en som man kan snakke med, være en som man vet kan faget)
  - at man bruker synergieffekter i forhold til andre pågående prosjekter

# VingCard Elsafe

”Hvordan ivareta IA arbeidet i en omstillingsprosess?”

## Opplegg av arbeidet – hovedfaser

### Oppstart

Denne beskrivelsen omhandler VingCard Elsafe sitt prosjekt om; ”*hvordan ivareta IA arbeidet i en omstillingsprosess*”, i forbindelse med Østfoldprosjektet ”Sammen bedre på IA”.

VingCard Elsafe har lang erfaring i å jobbe med sykefravær etter attføringsutvalgsmodellen, men ble først IA bedrift den 01.01.08.

IA avtalen kom i stand samtidig som bedriften beveger seg inn i en større omstillings- og nedbemanningsprosess, og det er i denne forbindelse at partene finner det interessant å rette fokus mot hvordan bedriften skal kunne ivareta IA-arbeidet parallelt med en omstilling og nedbemanningsprosess.

VingCard Elsafe AS eies av det svenske konsernet ASSA ABLOY AB, som til sammen teller ca. 29 000 ansatte på verdensbasis. I 2007/2008 ble det bestemt at konsernet skulle igjennom en større effektiviseringsprosess, at ca. 3-5000 årsverk i Europa ville bli berørt, deriblant VingCard Elsafe i Moss.

Den 09.01.08 besluttet styret i VingCard Elsafe AS å flytte det meste av produksjonen fra Moss til Kina. Vedtaket ville i første omgang ramme 97,5 årsverk, men dette tallet har økt etter hvert som omstillingsprosessen har pågått.

### Planlegging

Det første vi gjorde var å gjennomføre innledende planleggingsmøter. Dette ble gjort i felleskap med TrioVing (søsterbedrift). Årsaken til at det ble kjørt som fellesmøter var for å se om man skulle gjennomføre dette som et fellesprosjekt mellom bedriftene, eller om man skulle gjøre dette hver for seg. I løpet av denne prosessen ble det avklart at de utfordringene man ville fokusere på var såpass forskjellig at det mest fornuftige var å kjøre dette som 2 separate utviklingsprosjekter. Som et bidrag i denne avklaringsprosessen tok man utgangspunkt i at det hadde blitt gjennomført en medarbeiderundersøkelse for alle ansatte i ASSA ABLOY konsernet. Undersøkelsen var initiert og gjennomført av konsernet selv. Fra denne medarbeiderundersøkelsen ble det identifisert 3 problemstillinger: *enheten veileder og støtter meg i karriereutviklingen (score 2,85), jeg får tilstrekkelig opplæring til eventuelle fremtidige roller (score 2,57), og jeg får regelmessig tilbakemelding om prestasjonene mine (score 2,83). (maksimum score verdi er 5).*

I VingCard Elsafe hadde man først planer om å konsentrere seg om kun en avdeling (pressesalen). Dette gikk man bort i fra da de mente at hele virksomheten måtte med. Tittelen på internprosjektet ble: ”*Hvordan ivareta IA-arbeidet i en omstillingsprosess*”, og hvor hovedaktiviteter skulle være: *Motivasjon, Kommunikasjon, Organisering, Gjennomføring og Oppfølging.* Prosjektperioden var fra 01.10.2008 – 15.11.2010.

### Gjennomføring

#### Forankring

Forankringen av prosjektet har skjedd ved at tema IA er tatt opp i ulike fora/samarbeidsutvalg som; arbeidsmiljøutvalget, tett på møte/IA-utvalget, styrings-/arbeidsgruppen for prosjektet,

medlemsmøter i klubben, klubbstyret, allmannamøter og avdelingsmøter i produksjon. Det er gitt løpende orientering/informasjon om prosessen. I tillegg har det vært avholdt en motivasjonsseanse for alle ansatte hvor det ble benyttet ekstern foredragsholder (Cecilie Andvig, Consulting AS).

### Opplæringstiltak

Det er gjennomført en rekke opplæringstiltak for ledere, tillitsvalgte og ansatte, og dette har vært/er:

- Nærmeste leder - Jokeren i IA-arbeidet? (NAV)
  - Dette er et kurs målrettet mot tillitsvalgte/ledere, og hvor tema som: *kommunikasjon – ulike teknikker, motivasjon og nærvær, tungt fysisk arbeid – er det sykdomsfremkallende i seg selv?, og er det sammenheng mellom god ledelse og lavt sykefravær?*
- Den vanskelige samtalen (ASSESSIT)
  - Dette er et kurs målrettet mot ledere med personalansvar, tillitsvalgte og verneombud, og ble gjennomført for å takle nedbemanningsprosessen på best mulig måte.
- Lederutvikling (ASSESSIT)
  - Dette er et kurs med flere moduler, og som ble gjennomført over ett år. Målgruppen var ledere og hovedtillitsvalgte fra de ulike fagforeningene i VingCard Elsafe (Fellesforbundet, Handel & Kontor, NITO, TEKNA og Lederne)
- Basiskompetanse i arbeidslivet – VOX (AOF)
  - VOX er opplæringstilbud rettet mot voksne som trenger å styrke basiskompetansen sin innen lesing, skriving, regning og IKT (digital kompetanse). I samarbeid med AOF ble VingCard Elsafe gjort kjent med dette opplegget, og sammen søkte vi om- og fikk tildelt midler slik at vi kunne gjennomføre en prosess internt i bedriften. 16 personer har deltatt (i hovedsak produksjonsarbeidere).
- Grunnkurs engelsk (AOF / Global English)
  - VingCard Elsafe er en ren eksportbedrift, og hvor kommunikasjon (skriftlig/muntlig) ofte foregår på engelsk. For å styrke språkforståelse og for å skape en tryggere arbeidshverdag, er det gjennomført grunnopplæring i engelsk i samarbeide med AOF hvor 10 personer har deltatt.  
I tillegg tilbys det en nettbasert opplæringstjeneste (Global English) i regi av ASSA ABLOY som den enkelte ansatte kan delta på.
- Datakurs (AOF)
  - 33 personer har deltatt på ulike datakurs (Excel, PowerPoint, data trinn 1 og 2)
- Truckføreropplæring (AOF)
  - 14 personer har gjennomført truckopplæring
- Lager og logistikkfaget (Fylkeskommunen)
  - 6 personer har gjennomført teoridelen av lager og logistikkfaget gjennom Østfold Fylkeskommune, et tilrettelagt studie for voksne som ikke har en grunnutdannelse fra tidligere av, og som dekkes av Fylkeskommunen.

### Opprettelse av et IA-utvalg

I 2010 ble det opprettet et IA-utvalg i VingCard Elsafe, et parts sammensatt utvalg med følgende sammensetning:

- 2 representanter fra de ansatte (Fellesforbundet og Handel & kontor),
- 2 representanter fra bedriften (HR sjef og HMS-rådgiver)

- Hovedvernombud
- 1 representant fra bedriftshelsetjenesten
- 1 representant fra NAV (kalles inn etter behov)

Utvalget erstattet tidligere "Tett på møte" (ble innført i forbindelse med inngåelse av den lokale IA avtalen), atferingsutvalg og AKAN-utvalg.

Utvalget har faste månedlige møter, og noen av temaene som gjennomgås er:

- Oppfølging av interne IA mål og aktiviteter,
- Utarbeide nye interne IA mål og aktiviteter,
- Oppfølging av sykefraværet og dens utvikling,
- Oppfølging av den sykemeldte, å treffe nødvendige tiltak,
- Bistå ledere etter behov, og som har fravær i sitt ansvarsområde,
- Oppfølging av GIPS (God individuell Personalstyring) som er et dataprogram/ arbeidsverktøy ledere bruker i oppfølging av sykefraværet/sykemeldte.

## Organisering

Bedriften etablerte en arbeidsgruppe for det interne utviklingsprosjektet, hvor arbeidsgruppen bestod av hovedverneombud, hovedtillitsvalgt, rådgiver fra NAV Arbeidslivssenteret, BHT, og forsker. I en periode var det så mange som 9 personer, men dette ble etter hvert redusert til 5-6 stk. Arbeidsgruppen hadde i prosjektperioden relativt få møter selv om det i samme periode ble gjennomført en rekke tiltak med tilknytning til IA arbeidet.

## Viktige erfaringer

### *Samarbeidet mellom partene*

Samarbeidet mellom partene (arbeidsgiver og arbeidstaker) er en helt avgjørende faktor dersom IA arbeidet skal "bære frukter", og utfordringen er at det avsettes rikelig med tid slik at det er mulig å jobbe med dette.

Det er også viktig at partene viser "ekte" engasjement, at IA arbeidet blir tatt på alvor, og da spesielt i en bedrift i omstilling. Vår erfaring er at hyppige møtefrekvens generer engasjementet, og at når møtefrekvensen reduseres så reduseres også engasjementet.

### *Må ha med hele organisasjonen*

En viktig suksessfaktor er forankring igjennom hele organisasjonen. I innledende fase av internprosjektet var funksjonærforeningene representert med ett medlem i utvalget, men uteble fra å møte etter hvert som prosjektet pågikk. Hva årsaken var vet vi ikke. ??

I etterkant kan man si at det hadde vært en fordel om de hadde vært med hele veien. Dette er en gruppe som ofte uteblir/blir glemt, og dette kan fort resultere i at IA arbeidet blir noe som kun har med produksjonsarbeiderne å gjøre.

*(Funksjonærforeningene er med igjen etter at de tok sete i IA utvalget.)*

### *Møteplanlegging - hyppige møter*

Erfaringen om at møtefrekvens har en sammenheng med engasjementet og interessen for IA arbeidet, gjorde at det ble foreslått en møte og aktivitetsplan som skulle ivareta saksgangen mellom de ulike aktivitetene i bedriften som omhandler IA arbeid og HMS.



Målingene for 2009 viser at VingCard Elsafe hadde et sykefravær på 7,1 %, dette er en reduksjon på 1,7 % sammenlignet med 2007, og 0,2 % lavere en Norsk Industri (2009). Det betyr at vi har lykkes med IA målet vårt om å komme på nivå med Norsk Industri.

For 2010 er har AMU vedtatt et mål om å oppnå en nærværsfaktor på 96 % innen utgangen av 2010. Resultatet så langt (til og med september 2010) viser en nærværsfaktor på ca. 93 % (7,1 % sykefravær).

Konklusjonen er at sykefraværet holder seg stabilt, sammenlignet med 2009.

*(I bedriften har de som retningsgivende at 1 % reduksjon i sykefravær tilsvarer ca 1 million i sparte utgifter)*

### ***Et godt sykefraværsarbeid***

Godt sykefraværsarbeid handler om å:

- skape trivsel på arbeidsplassen
- ha en god personalpolitikk
- ha fokus på nærvær

### ***Medarbeiderundersøkelse***

Når det gjelder oppfølging av medarbeiderundersøkelsen i ASSA ABLOY, så er den gjennomført, men fortsatt ikke offentliggjort. Det betyr at vi ikke kan si om vi har utviklet oss i positiv/negativ retning sammenlignet med tidligere undersøkelse. Resultatet fra denne viser en liten økning på scoren på de tre utvalgte punktene:

*enheten veileder og støtter meg i karriereutviklingen (score 2,93 i 2010), jeg får tilstrekkelig opplæring til eventuelle fremtidige roller (score 2,79 i 2010), og jeg får regelmessig tilbakemelding om prestasjonene mine (score 2,90 i 2010).*

Men tanke på at VingCard Elsafe og derigjennom våre ansatte har vært gjennom en periode med STORE endringer er vi meget fornøyde med dette resultatet fra medarbeiderundersøkelsen! Vi har satset og mener at hvis vi ikke hadde gjort det så hadde resultatet ikke vist denne økningen.

Dette dokumentet er utarbeidet som et samarbeid mellom

Jan Vidar Barstad Bergsted, Opplærings- og HMS rådgiver, VingCard Elsafe  
Jan-Erik Kristiansen, Hovedverneombud, VingCard Elsafe  
Trond Åge Langvik, forsker, Østfoldforskning AS

# Råde Bakeri

*"Et levende IA"*

## Opplegg av arbeidet – hovedfaser

### Oppstart

Råde bakeri, som er en familiebedrift, har vært tydelige på at hvis man skal få IA- avtalen til å fungere – så må man ha med seg de ansatte, man må ha systemer/rutiner for oppfølging på plass, og man må ha et godt samarbeid med NAV. Når SABIA kom inn i bedriften var situasjonen den at det var få fra de ansatte som ønsket/kunne være med i det praktiske IA arbeidet. Man hadde også et stykke å gå i forhold til å få systemer/rutiner for oppfølging på plass. Man hadde også vært i gjennom en periode hvor NAV rådgivere stadig ble skiftet ut – med en følelse av liten kontinuitet og oppfølging fra NAV sin side. Grunnen for at bedriften ville delta i SABIA var derfor å hjelp til å gjøre noe med sine IA utfordringer – samt å lære mer fra andre bedrifter om hvordan man kunne tilrettelegge for et bedre IA arbeid i bedriften. Det hører også med til historien at bedriften de seneste årene hadde gått i gjennom en relativt stor endringsprosess. Bedriften har hatt en positiv utvikling i forhold til omsetning, og de har flyttet inn i helt nye lokaler. Selv om dette i seg selv er positivt har det også medført et økt behov for en stabil arbeidsstokk – og til tider et større behov for tilstedeværelse av ledelsen også i produksjonen.

### Planlegging

Som et utviklingsprosjekt har det vært en utfordring å få til en stabil arbeidsgruppe hvor alle var representert (ledelse, de ansatte, NAV).

Man kom likevel frem til at utviklingsprosjektet skulle ha fokus på følgende forhold

- Informasjon (om IA generelt, om SABIA prosjektet, andre bedrifters erfaringer vedrørende IA arbeid).
- Involvering.
- Systemer og rutiner
- Ledelse

### Gjennomføring

- Informasjon
  - Det ble gjennomført allmannamøter i kantinen hvor bedriftens IA-rådgiver fra NAV Arbeidslivsentret kom og fortalte om IA ordningen generelt, og om hva det i praksis betydde å være en IA bedrift. Ledelsen informerte om det pågående arbeidet med IA i bedriften (deltakelsen i SABIA, samt hvilke ønsker man hadde med IA arbeidet). I tillegg hadde man invitert fabrikk sjef fra en annen tilsvarende bedrift som kom og fortalte om hvilke utfordringer og erfaringer de hadde hatt i sitt IA arbeide. I løpet av prosjektperioden ble det også utarbeidet et informasjonshfte om IA arbeidet i bedriften (utarbeidet av fabrikk sjefen i samarbeid med NAV).
- Involvering
  - Det har vært vanskelig å få frem ansatte som har hatt mulighet for praktisk deltakelse i utviklingsprosjektet. Dette har sin sansynlige årsak i at det ikke har vært noen til å ta over de arbeidsoppgavene som tidligere hovedtillitsvalgte hadde.
  - I løpet av prosjektperioden har det også vært et annet parallellt prosjekt initiert av forskningsmiljøene. Dette prosjektet, som ble kalt "Svinnprosjektet" hadde fokus på kartlegging og optimalisering av arbeidsprosesser (spesielt i produksjonen), i den

hensikt å redusere mengden svinn. Da det var åpenbare koblingspunkter mellom disse to prosjektene så ble det derfor opprettet en felles styringsgruppe for begge prosjektene. Arbeidsformen i "Svinnprosjektet" var, som IA prosjektet, også basert på en forståelse av at man måtte ha med seg de ansatte i den praktiske gjennomførelsen. Imidlertid var det tilsynelatende enklere å få til et slikt engasjement fra de ansatte i dette prosjektet enn i IA prosjektet. En sannsynlig hovedårsak til dette var at "Svinnprosjektet" på dette tidspunktet var mye mer konkret koblet til de ansattes arbeidssituasjon i det daglige (endringer i hvordan man gjorde jobben sin), enn det IA arbeidet var i samme periode. Forståelsen av IA var på dette tidspunktet mer abstrakt.

- Det ble gjennomført flere sosiale tiltak i bedriften i løpet av prosjektperioden. Blant annet et personalseminar og bedriftsbowling.
- Systemer og rutiner
  - Ledelsen var tidlig ute med å innse at de hadde et stykke å gå i forhold til å få orden på systemer og rutiner for oppfølging av de som var sykemeldte. I samarbeid med rådgiver fra NAV arbeidslivssenteret ble dette i stor grad ryddet opp i, og man fikk også bedre kontakt og oppfølging fra NAV. Informasjonsheftet (nevnt over) var også et resultat av dette arbeidet.
- Ledelse
  - Råde Bakeri er en familieeid, og familiedrevet, bakeribedrift. Dessuten har den gått gjennom en stor endringsprosess ved at de flyttet ut av gamle og inn i nye produksjonslokaler. De har også hatt en stor økning av produksjonsvolumet.
  - Ledelsen hadde et stort engasjement og eierforhold til bedriften, men kanskje også en arbeidssituasjon som til tider kunne være spesielt krevende på det personlige plan (for eksempel balansegang mellom privatliv og jobb, behovet for praktisk tilstedeværelse og deltakelse i produksjonen når noen ble syke).
  - Ledelsen var klar over at kommunikasjon mellom de ansatte og ledelse måtte være basert på gjensidig tillitt og tydelighet. Deler av ledelsen (og en av de ansatte) deltok også derfor på et kurs (i regi av SABIA og NAV) med fokus på å få til god praktisk kommunikasjon.
  - I prosjektets siste fase ble det også lagt planer for hvordan man kunne gjennomføre medarbeidersamtaler i bedriften.

## **Organisering**

I arbeidet med det interne utviklingsprosjektet i Råde bakeri har man forsøkt å organisere dette gjennom en arbeidsgruppe bestående av ledelse, representanter for de ansatte, NAV rådgiver, og en forsker fra SABIA.

Ledelsen som også var eiere (far og to døtre) var representert i denne arbeidsgruppen i rollene som daglig leder, fabrikk sjef, og sjef for utsalgene. De ansatte var i den helt første fasen representert med en tillitsvalgt, men denne personen skulle snart slutte og bedriften hadde vanskelig for å komme opp med andre personer som ville ha denne tillitsvalgtrollen. Som en løsning ble derfor en av de ansatte på kontoret/administrasjon med i arbeidsgruppen. I slutten av prosjektperioden kom HMS gruppa på bedriften mer med i IA arbeidet (bestående av verneombud fra fabrikk, verneombud fra utsalg, verneombud fra kontoret, fabrikk sjef).

### **Viktige erfaringer**

- Bedre samarbeid mellom bedrift og NAV er viktig – og en måte å gjøre dette på er å invitere NAV rådgivere til bedriften for å fortelle om IA arbeid, delta i IA utviklingsprosjekt og å bruke hverandre mer i forhold til å beskrive/utvikle de IA systemer og rutiner man har.
- Involvering av de ansatte er sansynligvis lettere å få til jo mer konkrete prosjektene er.
- Vanskelig å ha kontinuitet i hvem som deltar, og i hyppighet av møtevirksomhet knyttet til IA arbeid, når man i perioder kan være veldig styrt av produksjonen og ordremengden.
- Bedriften kan være sårbar i forhold til humankapitalen og et fokus på IA arbeidet som et virkemiddel for å forebygge fravær, og skape mer involvering og personlig eierskap til bedriften, kan derfor være viktig.

# Glomma Papp

*"Nærvær"*

## Opplegg av arbeidet – hovedfaser

### Oppstart

Glomma Papp kom med i SABIA blant annet fordi deltakelse i prosjektet ville gjøre det mulig å komme i kontakt med andre bedrifter og for å lære om hvordan andre arbeidet med inkluderende arbeidsliv. Glomma Papp har også selv lang erfaring med det å jobbe med inkluderende arbeidsliv og ville gjerne også bidra med sine erfaringer. Eksempler på slike erfaringer har vært bedriftens tilbud om hjelp til ansatte med spilleproblemer, ordningen "Ærbeskaffe" hvor de langtidssykemeldte inviteres til bedriften en gang i uken for å informere om ting som skjer i bedriften, samt å finne ut av om det er mulige arbeidsoppgaver som den langtidssykemeldte kan gjøre.

Glomma Papp har vært spesielt opptatt av å fokusere på "nærvær" i stedet for "fravær". Arbeidet med "nærvær" ble organisert gjennom en arbeidsgruppe som bedriften kalte "fraværsgruppa", og det var også her som SABIA prosjektet ble forankret ved at forskere og prosjektleder kunne delta. Det ble diskutert mange IA tiltak i denne arbeidsgruppen, men man valgte etter hvert å fokusere på en såkalt "temperaturmåling" hvor man skulle gjennomføre flere intervjuer/samtaler med ansatte fra 2 ulike skift<sup>5</sup>. Hensikten var å få mer kunnskap om hvilke synspunkter de ansatte hadde med hensyn på hva som er viktig for å forbedre nærværet. Samtidig ga også bedriften uttrykk for at denne undersøkelsen også ville kunne fungere som en form for uoffisiell medarbeidersamtale med et utvalg av de ansatte.

### Planlegging

Utarbeidelsen av spørsmålene, som skulle fungere som et utgangspunkt for samtaler, ble gjort av hovedtillitsvalgt, en avdelingsleder og en operatør – med innspill underveis fra "fraværsgruppa". Arbeids- og miljøutvalget (AMU) var også orientert om undersøkelsen.

### Gjennomføring

Samtalene med de ansatte ble gjennomført av hovedtillitsvalgt og en avdelingsleder. Begge to hadde jobbet lenge i bedriften, og man mente at de var best egnet på grunn av at de hadde god tillitt blant de ansatte. Dette vurderte de som viktig for å kunne få frem troverdig kunnskap. Bakgrunnen for å utvelgelse av de man hadde samtaler med var heller ikke tilfeldig. For å vise øvrige ansatte om at disse samtaler ikke bare gjaldt ansatte med "problemer" / "problematisk" ansatte, var man seg bevisst hvem man hadde samtaler med først. Dette var for ikke å skape unødvendig uro i forkant av samtaler og fordi man da sannsynligvis ville kunne få til en bedre og mer konstruktiv samtale. Det ble til sammen gjennomført 12 samtaler med ansatte fra 2 skift. Noen av disse jobbet også på begge skiftene. Notater ble gjort fortløpende i løpet av samtaler, og etter at alle samtaler ble gjennomført, hadde intervjuerne en anonym gjennomgang av svarene sammen med en forsker.

---

<sup>5</sup> Bedriften mente å ha observert en forskjell i sykefraværsbildet på to ulike arbeidsskift. Hensikten var derfor også å finne ut mer om bakgrunnen for hvorfor det var slik.

## Organisering

"Fraværsgruppa" bestod av en fysioterapeut, hovedtillitsvalgt og 2 representanter fra Fellesforbundet, en arbeidsleder i emballasjeavd samt personalsjef. Fra SABIA prosjektet deltok en forsker og prosjektleder. NAV arbeidslivssenteret deltok ved behov.

## Viktige erfaringer

- Hyppigheten for gjennomføring av møter i fraværsgruppa kunne variere. Dette henger nok sammen med en kultur som handler om at man forsøker, i den grad det er mulig, å løse eventuelle utfordringer fortløpende der og da. Innkallinger ble derfor sendt ut ved behov – og ikke etter faste tidspunkter. Bedriften har vært tydelig på at det viktigste arbeidet foregår i det daglige arbeidet med kommunikasjon mellom ansatte og nærmeste leder i tillegg til oppfølging i forhold til rutiner og prosedyrer. Hensikten er å forebygge fravær og legge forholdene til rette slik at sykmeldte kommer raskt tilbake.
- Når det gjelder de viktigste erfaringene knyttet til organisering og den arbeidsformen som er gjort ved selve gjennomføringen av utviklingsprosjektet, så er det tydelig at når man først har bestemt seg for å gjennomføre et tiltak, så er det stor grad av frihet i forhold til hvordan dette gjøres. Dette gjenspeiler en tillitt og respekt mellom tillitsvalgte og ledelse. Man har også stor tro på at slikt arbeid best gjøres av de som har stor grad av tillitt blant de ansatte, og som er fysisk nærmere der hvor problemstillingene kommer frem i praksis (blant gutta og jentene på gulvet).
- Når det gjelder erfaringene/kunnskapen som kan hentes ut i fra selve spørreundersøkelsen, og som kan være relevant i forhold til å forstå faktorer som er viktige for å få til et godt inkluderende arbeidsliv (SABIA prosjektets intensjon) kan dette oppsummeres i følgende punkter
  - de ansatte vil gjerne involveres mer, få nye utfordringer (generelt kan dette tolkes som et ønske om bedre å kunne påvirke sin egen arbeidssituasjon)
  - det er viktig å kvalitetssikre informasjon/ kommunikasjon (ansatte – ledelse – planleggingssystemer)
  - medarbeidersamtaler er et viktig og ønsket virkemiddel i IA arbeidet – men det er viktig å synliggjøre hensikten og at dette ikke går på tvers av hensikten og verdien av den daglige kontakten mellom den ansatte og nærmeste leder.

# Samarbeidstiltaket ”Joker”

## Bakgrunn og utgangspunkt

Bakgrunnen for dette prosjektet har sitt utgangspunkt i flere parallelle aktiviteter som har skjedd i tilknytning til prosjektet Sammen bedre på IA. Det ene handler om at vi på våre erfaringssamlinger har snakket mye om lederutvikling og hva som kreves av ledere for å få til gode IA prosesser, og et ønske om at man kanskje kunne ta initiativet til et kurs innen lederutvikling, hvor man også så dette i sammenheng med IA arbeid. En annen parallell aktivitet var det fokuset, og innsikten, som etter hvert ble mer og mer klart hos bedriften Nortura Rakkestad: At skal man få til gode IA prosesser så handler dette mye om å ha så god dialog mellom de ansatte og de nærmeste lederne at et sykefravær ikke skal komme overraskende på bedriften. For å få til dette så så man et klart behov for å lære mer om hvordan man i praksis kunne tilrettelegge for dette. På et av møtene i arbeidsgruppa for Sammen bedre på IA så fikk 2 engasjerte rådgivere fra NAV arbeidslivssenteret i Østfold, anledning til å fortelle mer om sine erfaringer om det å holde kurs om dette tema. Ettersom vi i arbeidsgruppa på nært hold hadde sett et behov hos bedriftene om et slikt kurs, så var det ganske naturlig å bygge videre på tanken om å tilby bedriftene i nettverket mulighet for å delta på et kurs tilpasset oss i prosjektet. Vi var jo et nettverksprosjekt, og derfor ville dette også være et godt eksempel på et prosjekt/tiltak som gikk baserte seg på et samarbeid mellom flere bedrifter.

## Organisering og arbeidsopplegg

I samarbeid med NAV arbeidslivssenteret ble det sendt ut invitasjon til alle deltakerbedriftene i Sammen bedre på IA. Vi kalte kurset for ”Nærmeste leder – jokeren i IA arbeidet?” (senere kalt Joker-kurset). Kurset skulle legges opp på en basis av erfaringsutveksling, med aktiv deltakelse fra den enkelte, og skulle være prosessorientert. Kurset skulle tilrettelegges for ca 20 personer og skulle gjennomføres som halvdagskurs fordelt på tre datoer. Det skulle også være mulighet for å bygge sosiale relasjoner mellom deltakerne – så vi startet alltid med en lunsj. Det var også viktig for oss å plassere kurset ute hos et utvalg av bedriftene slik at deltakerne også kunne få et inntrykk av hvordan de andre bedriftene hadde det.

Innholdsmessig var det planlagt at kurset skulle inneholde følgende elementer:

- Kommunikasjon – ulike teknikker
- Motivasjon og nærvær
- Tungt fysisk arbeid – er det sykdomsfremkallende i seg selv?
- Er det sammenheng mellom god ledelse og lavt sykefravær?

Det var imidlertid lagt opp til at man kunne justere innholdet underveis avhengig av hvordan responsen var fra deltakerne om hva som var viktig å fokusere på.

## Aksjonsforskerrollen

Rollen som aksjonsforsker i dette tiltaket handlet om å være tilstede som en av de andre. En aktiv deltaker i læringsprosessene. På lik linje med de andre komme med bidrag i form av spørsmål, og refleksjoner i forhold til egen erfaring. Samtidig handlet det om å dokumentere det som skjedde underveis. Aksjonsforskerrollen handlet her ikke om å være den som hadde ansvar for gjennomføring av kurset – det var det rådgiverne på NAV arbeidslivssenteret som hadde. Forskeren utarbeidet et enkelt spørreskjema på slutten av kurset hvor hensikten var å få et inntrykk

av hvordan bedriftene selv mente nytteverdien av et slikt kurs var, samt at deltakerne også skulle få en mulighet til å komme med konstruktive tilbakemeldinger i forhold til form og innhold.

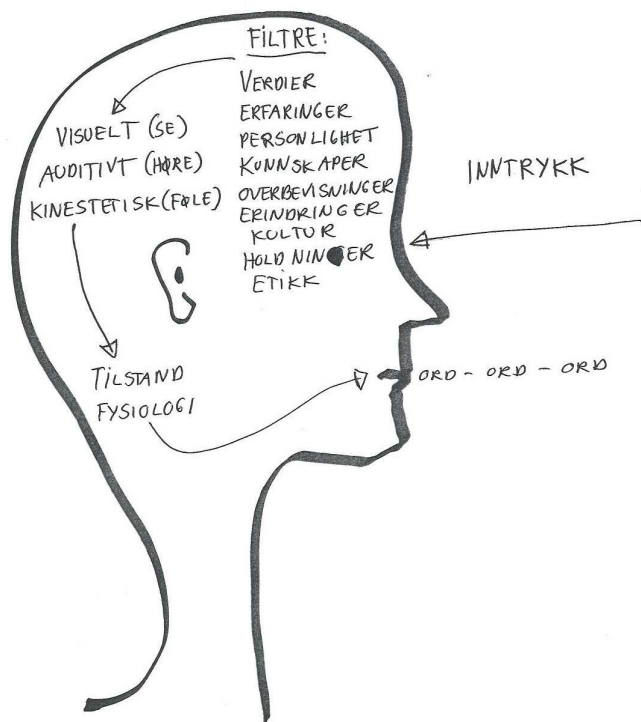
## **Erfaringer og resultater**

### *Litt om innholdet i kurset*

På basis av den respons som deltakerne hadde ble innholdet noe annerledes enn beskrevet ovenfor. I hovedsak var det kommunikasjon som ble et hovedtema, hvor de andre punktene om motivasjon og nærvær, arbeidets art, og sammenheng mellom god ledelse og lavt sykefravær ble mer en del av den generelle diskusjonen. Dette gjenspeiler sansynligvis det behovet som bedriftene hadde om å lære hvordan man i praksis kunne utføre sin funksjon som leder eller tillittsvalgt – og da spesielt med et fokus på hvordan jeg som leder/tillittsvalgt kunne kommunisere med mine nærmeste ansatte – slik at dette ville virke styrkende for et godt IA arbeide i min bedrift, og forebyggende i forhold til sykefravær.

Når det gjelder kommunikasjon ble følgende temaer gått gjennom – litt gjennomgang av teori men i hovedsak gjennom praktiske øvelser:

- Kompetansetrappa – med en bevisstgjøring av hvordan kunnskap kan utvikle seg for hver enkelt (fra ubevisst udyktig til (forhåpentligvis) ubevisst dyktig. Med andre ord at man behersker hvordan man gjør tingene uten at man egentlig reflekterer så mye over hvorfor der og da – mer som en naturlig refleks).
- Kommunikasjon - hva er nå det? At kommunikasjon handler om 10% ord, 40% stemme og 50% kroppsspråk (se Figur 3).
- Matching og "rapport" (uttales "rapår"). Hvordan er det man kan bli mer "på nett" med hverandre? Kan man gjennom kroppsspråk (for eksempel måten man sitter på) oppnå en bedre kontakt med den man snakker med? Hvordan avbrytes en rapport? (for eksempel vil det å begynne å se på klokka mens man snakker med andre ganske effektivt føre til at man ikke lenger er "på nett"...). Grunnleggende for å skape en god rapport er at man har respekt, og viser respekt, med en genuin interesse for å forstå den/de andres opplevelse av situasjonen.
- Feedback. Hvordan gi feedback til sine ansatte uten at man er konkluderende eller fordømmende. Når er det riktig å gi feedback? Når og hvordan skal feedback være? Feedback bør skje så tidlig som mulig, skal være spesifikk og man skal bruke presise ord, den skal gis i forhold til en atferd som den enkelte kan gjøre noe med, den skal inneholde et "jeg-budskap" (dvs at man fokuserer på relasjonsnivået – som to individer). Øyekontakt kan også være viktig. "Sandwich"-metoden ble demonstrert ved å gi feedback gjennom å si 3 positive ting – bruke ordet "og".
- Tolkning og observasjon. Hva er tolkning og hva er observasjon? Bli mer bevisst på hva som er hva? Her kan man ofte bli villedet av sine forutinntattheter. Dessuten kan tolkning være subjektivt – det som jeg mener er skummelt bør for eksempel ikke en annen synes å være skummelt. Se også Figur 3.



**Figur 3** Hva man sier er resultat av inntrykk, filtre, tolkning og tilstand (Kilde: NAV)

### *Tilbakemeldinger på spørreskjema*

Det ble utarbeidet et enkelt spørreskjema som ble delt ut på siste kursdag. Det var 16 stk som svarte på skjema.

Første spørsmålet var: I hvilken grad er du uenig eller enig i følgende utsagn?

Skala 1- 6, hvor 1 er helt enig og 6 er helt uenig

	<b>Utsagn</b>	<b>Tilbakemelding (snitt)</b>
1	Kurset har gitt meg mer innsikt i min rolle på arbeidsplassen	1,69
2	Jeg vil bruke det jeg har lært også på arbeidsplassen	1,50
3	Kurset vil bidra til et bedre IA arbeide på min arbeidsplass	2,06
4	Jeg vil spørre andre deltakere på kurset om råd/tips i mitt IA arbeide	2,13
5	Jeg vil oppfordre andre til å melde seg på et slikt kurs senere	1,56

### **Sammenfattende erfaringer og resultater**

Dette er ikke ment å være en avansert forskningsmessig analytisk øvelse, men en fornuftig tolkning av tallene fra spørreundersøkelsen er at den generelle tilbakemeldingen er positiv, at de føler at kurset har gitt dem mer innsikt i sin egen rolle, og at nytteverdien ansees såpass stor at de vil anbefale kurset til andre.

## Jobbvandring

Ideen til prosjektet kom fra virksomhetene i SABIA. De kom frem med ønsker om å se på ordninger og muligheter for å utveksle medarbeidere i et nettverk av virksomheter (10 stk). Dette bl.a. for å sikre at ansatte som er eller står i fare for å bli sykemeldte blir værende i arbeidslivet. Det ble nedsatt en arbeidsgruppe bestående av LO Østfold, NHO Østfold, NAV Østfold, Østfoldforskning og representanter fra de tillitsvalgte og ledelsen i SABIA virksomhetene.



Resultatet ble et ettårig pilotprosjekt som startet i februar 2010 og som avsluttes i januar 2011. Pilotprosjektet har hatt en prosjektleder på full tid.

Erfaringer som kan trekkes ut fra dette prosjektet er

- Forberedelse ved mulige nye oppgaver burde starte tidligere både praktisk og mentalt, slik at CV er klar og personen skjønner at en annen arbeidsplass kan være nødvendig. Hvis dette ikke er på plass risikerer man å miste tempo og prosessen kan dra ut på tiden.
- Det er viktig å få personene til å se at de er gode medarbeidere samt å støtte dem i forbindelse med intervju. Selvtillit og pågangsmot er ikke det samme når man har vært sykemeldt eller har hatt andre oppgaver en periode. Ofte føler man at man er en belastning for andre i virksomheten.
- Det er viktig med dialog med NAV lokalt. Vi har også erfart at det å være med i møtet med NAV sammen med jobbvandrer er en fordel, for med kjennskap til NAV virkemidler så blir flere alternativer og løsninger aktuelle.
- Geografisk nærhet mellom nettverksbedriftene er viktig. Det er ikke realistisk at noen fra for eksempel Fredrikstad skal velge en ny jobb i Askim. Hvis prosjektet skulle videreføres ville det vært aktuelt å organisere virksomhetene i regioner, for eksempel Sarpsborg/Fredrikstad, Moss/Rygge og Askim m. omegn. Lettere å bli kjent hvis det er et mindre antall bedrifter. Da blir det også mer overkommelig at alle er på studiebesøk hos hverandre.
- Det er lettere å få til engasjement i en sak hvis man har en faktisk person som man ønsker å finne en løsning for. Da blir det nærmere for de berørte og viljen til å finne løsninger øker fra alle parter. Man får problemstillingen mer på kroppen og blir tvunget til å involvere seg.

- Det var i pilotprosjektet færre saker enn antatt (sju). Dette må ses som enda en bekreftelse på at implementering av nye rutiner tar tid. Implementering krever også sterk ledelsesforankring noe de deltakende virksomheter i stor grad gav tilbakemelding om at ikke var tilstrekkelig.

# Resultater

## Måloppnåelse

Hovedmålsettingen med prosjektet var å få frem de gode eksemplene og å formidle dette videre både internt i nettverket og overfor omverden. På sikt skulle dette bidra til at Østfold skulle kunne oppfylle målene i IA-avtalen om en reduksjon i sykefraværet på 20%. Dette er ikke oppnådd, men vi mener likevel at prosjektet har oppnådd så mye at det er grunnlag for å konkludere med at prosjektet har vært både viktig og riktig.

## Ulike strategier for IA-arbeid

Det synes som om de ulike strategiene for å redusere sykefraværet kan deles i to grupper. Den ene gruppen strategier handler om generelle løsninger for å redusere arbeidstakernes muligheter for å misbruke systemet. Jevnlig tas spørsmålet om innføring av en eller flere karensdager opp. Vi ser også at sentrale aktører hevder at høyt sykefravær og mange uføre skyldes dårlig arbeidsmoral (se for eksempel Aftenposten 15.01.2010. For oss forskere er dette et uttrykk for en tro på at man kan finne løsningen på et komplisert problem ved å lage en universell løsning. Det er ingen tvil om at det finnes personer som misbruker de reglene vi her i dag. Det er likevel vanskelig å se hensikten med å lage tiltak som er rettet inn mot alle for at man skal kunne ramme noen få. SABIA bygger derfor på at det er et blindspor å tro at man kan oppnå de nokså ambisiøse målene med IA-avtalen ved å sette inn tiltak mot de som misbruker systemet.

Den andre gruppen med IA-strategier bygger på et ønske om å utforme arbeidsplassene slik at ansatte ikke utsettes for så store belastninger i jobben at de blir syke og en målsetting om å legge til rette for at ansatte som blir sykemeldt både får tilrettelagt forholdene og blir motivert til å komme raskt tilbake til arbeidsplassen. SABIA bygger på denne siste gruppen av strategier. Vi ser også at det er vanskelig å overføre et tiltak som fungerer i en situasjon direkte til andre arbeidsplasser som både er annerledes organisert, og ellers i en ulik situasjon. Størst suksess har vi derfor registrert der virksomhetene har utviklet egne løsninger bygget på god forståelse for de lokale utfordringene og på kunnskap om hvilke tiltak som virker.

Gjennom SABIA har vi sett et stort engasjement knyttet til IA-arbeidet. Et sentralt spørsmål som vi skal komme tilbake til siden, er om dette engasjementet er lokalisert på de riktige plassene i virksomhetene. Det er likevel klart at det er stor vilje i virksomhetene til å jobbe med problemet – det høye sykefraværet. Den vanlige strategien synes å være å ta utgangspunkt i HMS-arbeidet – særlig fysisk arbeidsmiljø og sikkerhet.

SABIA's utgangspunkt er altså at sykefraværet i hovedsak har andre årsaker enn misbruk av velferdsordningene. I prinsippet er derfor IA-avtalen svært spennende fordi den legger til grunn at det er partene i arbeidslivet som sitter med løsningen for å få redusert sykefraværet. Dette utgangspunktet har SABIA videreført ved å legge til grunn at det er prosjekter der arbeidsgiver og representanter for arbeidstakerne samarbeider som skal følges opp. Ut fra aksjonsforskningsideologien har vi lagt til grunn at det er virksomhetene selv som skal definere prosjektene, vår oppgave er først og fremst å følge opp, dokumentere og gi faglige innspill til fremdriften av prosjektene. Dette er en tilnærming som er velkjent og dokumentert effektiv for

eksempel i innovative produktutviklingsprosesser og i forbindelse med omfattende organisasjonsutviklingsprosesser. Slik vi ser det så forutsetter aksjonsforskning både kompetanse og engasjement i virksomhetene. Når aksjonsforskningen benyttes som utgangspunkt for utvikling av nye produkter og produksjonsformer, så bygger denne tilnærmingen på at kunnskapen om de aktuelle produktene og hvordan disse kan utformes allerede har en sterk forankring i virksomheten. Dessverre ser det ut som om kunnskapen om årsaker til sykefravær og hvordan sykefravær kan motvirkes er svak både i virksomhetene og blant forskere. Grunnlaget for rasjonelle beslutningsprosesser er derfor begrenset. Noen av SABIA-prosjektene har derfor hatt et visst preg av prøving av feiling. Ikke alle har vært en suksess i den betydning at de har medført redusert sykefravær, men likevel er det vår mening at alle uten unntak har vært en suksess fordi de alle sammen har skapt ny kunnskap og innsikt. I dette kapitlet skal vi se nærmere på noe av denne kunnskapen og hvordan vi mener denne bør bearbeides videre.

## Utvikling av prosjektene

Vi skal i denne beskrivelsen av de erfaringene vi ha gjort se litt på hvordan virksomhetene har valgt ut hva de selv ville arbeide med. Først og fremst synes virksomhetene å ha et sterkt fokus på tiltak. Dette er tiltak som har preg av universelle organisasjonsoppskrifter (Røvik 1998). Slike tiltak blir gjerne presentert på konferanser og gjennom korte tabloide artikler i publikasjoner eller nettsider. Andre virksomheter blir motivert av de gode historiene og prøver å implementere samme tiltak i egen organisasjon. Lokalt lager gjerne den enkelte virksomhet sine egne tilpassede versjoner av tiltakene og vi får det som kalles organisatorisk diffusjon (Powell og DiMaggio, P, 1991). I en del sammenhenger er den lokale tilpasningen så god at tiltaket også i den neste virksomheten blir en suksess – særlig hvis man får veiledning på hvordan tiltaket skal tilpasses lokale forhold. Vi ser derfor at flere tiltak har fungert fordi de har fått en lokal utforming bygget på innspill både fra ledelse, tillitsvalgte og forskere.

Den klassiske beskrivelsen av en god rasjonell planleggingsprosess begynner med at man definerer problemer som skal løses og målene med de tiltakene som skal iverksettes. På bakgrunn av de skisserte målene gjennomføres det så en analyse for å finne frem til aktuelle tiltak. Disse tiltakene blir så vurdert med sikte på å finne det tiltaket som bidra til best måloppnåelse. I teorien gjennomfører man så tiltaket og evaluerer hvorvidt tiltaket har bidratt til den ønskede måloppnåelsen (Mintzberg 1994). Allerede Simon (Simon 1960) dokumenterte at teori og praksis i en slik sammenheng er to forskjellige ting. I vår sammenheng synes det som om virksomhetene tar utgangspunkt i sine muligheter: hvilke tiltak kjenner vi – hvilke kan vi gjennomføre uten for store kostnader – hvilke tiltak passer det å bruke i vår situasjon. Aktuelle tiltak velges derfor ikke ensidig ut fra en analyse av hvilke utfordringer har vi og hvordan kan vi imøtekomme disse utfordringene (Mintzberg 1994).

Enkelte av de planleggingsprosessene som fremstår i stor grad som "Garbage-can-prosesser" (March 1988), der problemer, løsninger, deltakere og beslutningssituasjoner flyter forholdsvis fritt og hvor fokus mer er handling (vi må gjøre noe) enn problemløsning. Noen ganger kommer tiltakene mer eller mindre seilende på en fjøl. Sentrale personer har enten hørt om eller opplevd et tiltak som synes spennende og så har dette passet inn med for eksempel tilskudd fra NAV-arbeidslivssenteret. Et ønske om å dele gode opplevelser med andre kan være et godt utgangspunkt for bedring av arbeidsmiljøet, men det forutsetter at også andre opplever tiltakene på

samme måte. Dessverre er det ikke gitt at det er samme behov for eksempel i ledelsen som hos de ansatte i produksjonen.

## Utfordringene

Som vi allerede har vært inne på så er kunnskapen om hva som fører til sykefravær og hvordan man kan forebygge sykefraværet begrenset. Vi vet en del om hvilke diagnoser de som blir sykemeldt får ført opp på sykemeldingen sin. Bak en diagnose ligger det en rekke medisinske indikasjoner og et helhetsbilde som danner grunnlag for legens vurdering av behovet for sykemelding. Disse faglige vurderingene og grunnlaget for disse er ikke en del av sykemeldingene. Vi er derfor i en situasjon der vi ikke vet særlig mye om det helhetsbilde som fører til at legen skriver ut en sykemelding med en bestemt diagnose og vi vet heller ikke så veldig mye om hvordan man kan forebygge disse. En del av den forskningen som er gjort de siste årene viser at årsakene til sykefravær er svært sammensatte. Vi vet at det i enkelte næringer med mye fysiske belastninger så er det en høyere andel av ansatte som blir sykemeldt enn i andre næringer, men vi vet også at en gjennomgang av svensk arbeidsliv viser at det også innenfor belastende næringer, er det virksomheter som har et svært lavt sykefravær. I virksomheter med høyt sykefravær vet vi heller ikke hvem som blir syke og hvem som holder seg friske. Forestillingen om at det finnes en årsak til at en person blir sykemeldt er også tvilsom. Det er for eksempel dokumentert at for en yrkesgruppe som åpenbart har vært utsatt for et belastende fysisk arbeidsmiljø, renholdere, så skyldes sykefravær ofte flere forhold som bygger på hverandre før man tilslutt kommer til en utløsende faktor som da blir den berømte dråpen som får begeret til å renne over (Tema Nord 2007). Det er i slike situasjoner lite hensiktsmessig å fokusere ensidig på det som er den utløsende faktoren. Skal man kunne påvirke sykefraværet er man nødt til å se på alle de faktorene som har bidratt til å fylle begeret før den siste dråpen som fikk begeret til å renne over kom. Ulike psykososiale tilnærminger viser også at hvordan et gitt arbeidsmiljø oppleves er individuelt (Antonovsky 1996; Karasek 1979). På toppen av det hele så har arbeidsgiver liten innsikt i hva som er den reelle årsakene til en sykemelding. De sammensatte forholdene som danner grunnlaget for sykemeldingene blir ikke kommunisert videre hvis ikke arbeidstakeren selv bidrar til det.

I organisasjonsteorien er det i dag stor enighet om at organisasjoner kan beskrives ut fra ulike elementer eller systemer. Disse elementene avgrenses på ulike måter, men vanligvis er det med et teknisk system, et sosialt system og et administrativt system. I tillegg er det etter hvert også blitt mer og mer fokus på at nettverk eller miljø også er med på å sette rammer for aktiviteten internt i virksomheten. Dette gjelder både for virksomhetenes nettverk og miljø, og for de ansattes nettverk og miljø. Mye av IA-arbeidet synes å ha en slagside over mot det tekniske miljøet. Skorstad (Skorstad 2009) peker dessuten på at endringer som bidrar positivt til et system, kan ha negative konsekvenser for et annet. Vi møter for eksempel stadig historier om virksomheter som har tilrettelagt arbeidstidsordninger og oppgavedeling slik at ansatte med særskilte behov kan få redusert belastning, men der dette har negative konsekvenser for det sosiale miljøet i virksomheten. Det er derfor ikke sikkert at IA-tiltak som har positiv innvirkning på en avgrenset målgruppe eller problem, faktisk har samme virkning for virksomheten som helhet.

Vi skal også komme mer tilbake til at vi har registrert at i en del av virksomhetene har det vært vanskelig å forankre SABIA-prosjektene i hele organisasjonen. Det ser ut som om det i noen virksomheter har vært de fagorganiserte som har vært driverne bak IA-arbeidet, i andre er det ledelsen, og noen synes det å være stabsfunksjoner som er de viktigste drivkreftene. Etter vår

mening er ideen bak SABIA om at godt IA-arbeid skal bygge på et forpliktende samarbeid mellom ledelse og ansatte riktig. Det er derfor viktig at både ledelse og ansatte er aktivt på banen. Det er også viktig å ha klart for seg at en god IA-strategi handler om noe mer enn god personalpolitikk og godt HMS-arbeid. Ut fra tanken om at man må se IA-arbeidet i sammenheng med alle deler av organisasjonen blir det ikke godt nok å gjøre IA-arbeidet til personalavdelingens ansvar.

## Suksesskriterier

Det kan likevel ikke være tvil om at enkelte av prosjektene i SABIA fremstår som svært vellykkete og som gode eksempler for hvordan andre kan iverksette sine IA-tiltak. Det er åpenbart at de suksesshistoriene vi ser, også har en del felleselementer i seg. Vi skal her fremheve tre av de felleselementene vi har sett i suksesshistoriene.

Først handler det om å forstå sine egne utfordringer. Noen har benyttet omfattende arbeidsmiljøundersøkelser og andre kartleggingsverktøy. De har på denne måten fått frem en del klare data på hva som er virksomhetens utfordringer. Andre har ikke vært så systematiske, men har bygget sin forståelse av hva som er virksomhetens utfordringer på godt kjennskap til virksomheten og de ansatte. Ved å la de ansatte selv (enten ved allmøter eller via sine tillitsvalgte) skissere hva de opplever som utfordringer, så har man fått frem klare områder der det er enighet om at det er behov og muligheter for forbedringer. Det er ikke alltid at det har vært enighet om verken hva som er de viktigste utfordringene eller hva som bør prioriteres, men det har stort sett vært enighet om at dette er forhold i den enkelte virksomhet som noen opplever som en utfordring.

Neste steg har vært planlegging. Alle suksesshistoriene bygger på at man har hatt en form for plan for hva som skal gjøres. Ikke alle har hatt en skriftlig plan der de ulike oppgavene er skissert opp, men alle har hatt en eller annen forståelse for hva man skulle begynne med og en rutine for hvordan arbeidsoppgavene skulle fordeles. Slik sett har man beveget seg fra en situasjon A til en situasjon B. Situasjon B har ikke alltid vært det resultatet man trodde man skulle oppnå da man startet, men i så fall har man endret målsettingen på grunnlag av erfaringer man har gjort underveis.

Det siste suksesskriteriet er samarbeid. Noen ganger ser vi at ledelsen og de tillitsvalgte i fellesskap har klart å skape et grunnlag for å engasjere hele virksomheten i gode IA-prosesser. Det er likevel ikke et entydig bilde. Ledelsen i en virksomhet er vanligvis hierarkisk oppbygd. Det vil si at dersom toppledelsen engasjerer seg i IA-arbeidet, så forplikter det hele ledelsen. De tillitsvalgte har ikke en slik funksjon - de er riktignok demokratisk valgt, men de har likevel ikke noen form for instruksjonsmyndighet overfor sine medlemmer. Vi ser derfor at engasjementet til tillitsvalgte ikke alltid har vært forankret i medlemsmassen og at gode tiltak ikke har blitt gjennomført etter intensjonene fordi virksomhetens ansatte ikke har stilt seg bak eventuelle endringer som de tillitsvalgte har gått inn for. I andre situasjoner ser vi at ledelsen har samarbeidet med andre enn de tillitsvalgte, HMS-koordinatorer eller andre sentrale ansatte. Erfaringene er likevel at det har vært vanskelig å få til gode prosjekter dersom man ikke har klart å etablere et samarbeid med de ansatte, enten det har vært indirekte via representanter for de ansatte eller direkte med hele personalgruppen. At "sammen" er sentralt i IA-arbeidet er åpenbart en viktig konklusjon. Manglende engasjement fra ledelsen eller manglende forankring i personalgruppen, har stort sett gitt dårlige resultater.

Gjennom de beskrivelsene vi har presentert foran i denne rapporten håper vi at leserne både har fått et bilde av hvordan virksomhetene i SABIA har utviklet sitt IA-arbeid og har fått inspirasjon til forbedringer av eget IA-arbeid. Vi ser at i løpet av den perioden SABIA har eksistert så er kunnskapsgrunnlaget for IA-arbeid blitt betraktelig styrket. Noe av denne nye kunnskapen er utviklet innen SABIA, men mye er også utviklet gjennom andre tilsvarende prosjekter. En del av det arbeidet vi har gjort i SABIA har gitt oss en del gode svar, men mye av arbeidet har også gitt oss nye spørsmål og skissert retning for hvordan man kan gå videre for å utvikle IA-arbeidet. Nedenfor skal vi derfor presenter både noe av den nye innsikten vi har fått gjennom SABIA og skissere noen av de temaene vi ser behov for å arbeide videre med.

## Aktører, partssamarbeid og medvirkning fra de ansatte

SABIA hadde som utgangspunkt at suksess i IA-arbeidet bygger på et samarbeid. Fokus har i første omgang vært partssamarbeid og medvirkning både fra ledelse og fagorganisasjon(er). Med det utgangspunktet kan aktørbildet i utviklingsprosjektene i SABIA kortfattet oppsummeres som følger:

- Nivå 1: Toppledelse, personalstab, hovedtillitsvalgt, hovedverneombud, IA-rådgiver, BHT
- Nivå 2: Avdelingsleder, avdelingstillitsvalgt, verneombud, IA-rådgiver, BHT
- Nivå 3: Ansatte

I SABIA har vi i hovedsak fått etablert et godt samarbeid i gjennomføringen av prosjektaktivitetene på nivå 1. Også på nivå 2 har vi langt på vei fått til dette, men i mindre omfang enn på nivå 1.

Der vi har kommet kortest er på nivå 3 når vi fokuserer på den konkrete involveringen av ansatte i prosjektaktivitetene knyttet til perspektivet om medvirkning. Men bildet på nivå 3 er to-delt når vi ser det ut fra fokusene på hhv forebygging (det vil si tiltak som skal motvirke at sykefravær oppstår) og "reparasjon" (det vil si tiltak som har til hensikt å få den sykemeldte raskt tilbake til arbeid). Forebyggingsaktivitetene har i hovedsak blitt planlagt og gjennomført med utgangspunkt i nivåene 1 og 2 med involvering av de ansatte først og fremst gjennom informasjon og den konkrete bruken av tiltakene.

På "reparasjonsområdet" har de ansatte vært trukket direkte inn i forbedringsprosessene både med tanke på å definere problemer, utvikle tiltak og gjennomføre dem, særlig knyttet til sykefravær, men vi har lite empiri som dokumenterer de ansattes erfaringer og opplevelse.

Sett ut fra at effektene av de ulike tiltakene først og fremst er avhengig av hvordan de blir oppfattet og forstått av de ansatte og hvordan de ansatte velger å forholde seg til dem, har gjennomføringen av bedriftsutviklingsprosjektene og dokumentasjon av erfaringene hatt for lite fokus på de ansatte.

Vi mener derfor at det er hensiktsmessig å arbeide videre med å sikre at IA-arbeid har en reell forankring i den personalgruppen arbeidet er rettet inn mot og at de dataene vi har bør analyseres videre med sikte på å finne noen flere svar på hvorfor det er blitt slik og hvilke konsekvenser det har hatt. Problemstillingen vil dreie seg om å gi en beskrivelse av hvordan aktørene på de tre nivåene har vært involvert i de ulike bedriftsutviklingsprosjektene og gjennomføre en analyse på tvers med sikte på å forklare likheter og forskjeller. Hensikten med "på tvers analysen" vil først og fremst være å komme på sporet av faktorer som kan forklare hvorfor omfanget av deltakelse fra de

ansatte har vært slik det har vært, som grunnlag for bidra til å etablere en sterkere medvirkningsbasert fremtidig praksis.

## Tilpasning av innretningen på den nasjonale IA-avtalen til bedriftenes forutsetninger

Slik SABIA opprinnelig ble planlagt lå hovedutgangspunktet i den nasjonale IA-avtalens inndeling i tre satsningsområder med målsettinger om minst 20% forbedring på hvert av dem. Dette tok vi som utgangspunkt for det konkrete arbeidet i det enkelte bedriftsutviklingsprosjekt og utfordret bedriftene på å lage prosjektplaner med konkrete forbedringsmål knyttet til disse tre områdene med avklaring av utfordringer på hvert av dem, utvikling av tiltak og gjennomføring av disse med avsluttende evaluering av effekter i forhold til forbedringsmålene. Også sett i sammenheng med og forankret i bedriftenes egne IA-avtaler og handlings- og tiltaksplanene knyttet til denne.

Vi har vel ingen gode eksempler på at vi har fått bedriftene til å gjøre dette. Bedriftene har i stedet arbeidet med utgangspunkt i sin mer konkrete forståelse av hvilke arbeidsmiljøutfordringer de sto overfor og hatt dette som utgangspunkt for å utvikle og gjennomføre konkrete forbedringstiltak. En annen måte å beskrive dette på er at mål- og resultatstyringstankegangen i det nasjonale IA-regimet har kollidert med en mer praktisk og handlingsrettet organisasjonskultur i den enkelte bedrift, hvor rekkefølgen på mål og tiltak i mange sammenhenger har vært omvendt. Dvs. at man har gjennomført tiltak begrunnet i bedriftens forståelse av egne arbeidsmiljøutfordringer og i ettertid arbeidet med å dokumentere effekter av disse i forhold til målene i IA-avtalen.

En hovedforklaring på dette har muligens vært et gjennomløpende fokus på tiltak som kunne bedre tilpasningen mellom den enkelte ansatte og vedkommendes jobb som det grunnleggende grepet for å skape effekter mht lavere sykefravær, bedre integrering av ansatte med redusert arbeidsevne og å få folk til å stå lengre i jobben. Dette vil implisere en annen tenkning om innretningen på den nasjonale IA-avtalen, det vil si med en endring fra en struktur med tre satsningsområder med hver sine mål og tiltaksporteføljer, til en struktur med et grunnleggende tiltaksområde knyttet til forholdet mellom den enkelte ansatte og jobben med et bredere sett av mål/effektområder knyttet til dette.

Problemstillingen i det videre analysearbeidet vil dreie seg om å gi en beskrivelse av hvordan man har organisert arbeidet i det enkelte bedriftsutviklingsprosjekt og gjøre en analyse på tvers av disse mht likheter og forskjeller. Hensikten med "på tvers analysene" vil være å komme på sporet av hva som fremstår som de viktigste kontekstvariablene som kan forklare hvorfor bedriftene faktisk organiserte sine IA-prosjekter slik de gjorde, og bruke disse som utgangspunkt for oppslag til hvordan fremtidige nasjonale IA-tiltak bør innrettes for å treffe bedriftene "hjemme" på en bedre måte.

## Tillitsvalgtes roller i utvikling av godt IA arbeid – organisatoriske rammer og egen rolleforståelse

Samarbeid er et sentralt begrep i den norske arbeidslivsmodellen. I denne sammenhengen beskriver begrepet involvering og likeverdig samspill mellom ledelsen og de ansatte representert ved tillitsvalgte. Et sentralt spørsmål som bør belyses i det videre arbeidet er; Hvilken betydning har utformingen av tillitsvalgtes rolle for utviklingen av virksomme strategier innen IA-området?

I våre data fra SABIA er det spesielt to nivåer av faktorer som synes bestemmende for tillitsvalgtes rolle sett i forhold til utfallet av IA-arbeidet: For det første finner vi at de organisatoriske rammene for den tillitsvalgtes arbeid i virksomheten er sentrale. Det er en klar forskjell avhengig om virksomheten er privat eller offentlig. I dette kan det også ligge ulike tradisjoner for rekruttering til rollen som tillitsvalg og som gir ulike karrieremuligheter for de ansatte som vi også må anta får betydning for rolleforståelsen. Det kan også synes som fagtilhørighet er en annen viktig faktor som virker styrende for mulige tolkninger av rollen som tillitsvalgt. I tråd med dette ser vi også at bedriftskultur og bedriftsinterne tradisjoner for samarbeid virker bestemmende for tillitsvalgtes muligheter i virksomheten. Også størrelsen på virksomheten og graden av etablerte strukturer for samarbeidet mellom nivåene i organisasjonen er viktig for kvaliteten på utviklingsarbeidet knyttet til IA-området.

For det andre ser vi også at forhold knyttet til den tillitsvalgtes rolleforståelse i utviklingen av konkrete IA-tiltak er viktig. Altså et fokus på tillitsvalgtes rolle i de konkrete utviklingsprosessene. Her virker det blant annet avgjørende om tiltaket er utviklet "nedenfra" eller om det implementeres som en ferdig løsning "ovenfra" og / eller utenfra. Disse to ulike strategiene for implementering gir svært ulike rammer for den tillitsvalgtes oppgaver i utviklingsarbeidet. Det kan synes som en bred forankring som involverer både ledelsen, tillitsvalgte på alle nivåer samt at utviklingsarbeidet knyttes til et generelt organisasjonsutviklingsarbeid er viktige faktorer for å få til et godt IA-arbeid. I et slikt perspektiv er en sentral del av den tillitsvalgtes rolle å sikre bredden i forankringen og dialogen med de ansatte i utviklingsprosessen. På den annen side er faren ved en "ovenfra" løsning at den tillitsvalgte tar en rolle som talsmann for en bestemt løsning og at tiltakene ikke forankres hos de ansatte og dialogen lukkes.

Vi har en rekke eksempler i SABIA på hvordan ulike tilnærminger til rollen som tillitsvalgt påvirker IA-arbeidet. I noen av prosjektene har de tillitsvalgte vært klare drivkrefter i andre situasjoner har de knapt deltatt. I noen prosjekter har det vært gode samarbeidsrelasjoner mellom de tillitsvalgte og ledelsen, i andre har relasjonene ikke vært like gode. Vi ser at det er behov for å se nærmere på hvordan rollen som tillitsvalgt er blitt utformet og hva dette har betydd. En slik analyse vil bygge på en sammenligning av ulike SABIA-prosjekter. Vi har her en rekke interessante eksempler.

Et eksempel er hvordan engasjerte tillitsvalgte ikke alene er nok til å initiere og utvikle gode IA tiltak. I dette tilfellet var utviklingsarbeid knyttet til IA-området verken forankret hos de ansatte/enhetene eller i ledelsen. Det medførte at de tillitsvalgte måtte "selge" inn sine forslag og tiltak, delvis uten suksess.

I et annet case kan vi beskrive en prosess hvor tillitsvalgte i en tidlig fase var lite med/tilstedet, men hvor utviklingsarbeidet allikevel kan sies å være godt forankret hos de ansatte. Ledelsens egen rolleforståelse er i dette eksempelet overlappende med tillitsvalgte og lederen opplever at vedkommende selv klarer å ivareta både leder og tillitsvalgtsoppgavene i prosessen.

Heldigvis har vi likevel en rekke case der vi har sett svært godt eksempler på hvordan godt samarbeidsklima mellom sentrale tillitsvalgte og ledelsen legger grunnen for utviklingen av godt IA-arbeid. I disse tilfellene har vi sett bred forankring. Det innebærer blant annet god forankring i ledelsen på alle nivåer. En hypotese er at det er egenskaper ved bedriftskultur og ikke minst god kjemi mellom sentrale aktører i utviklingsarbeidet som danner utgangspunktet for gode prosesser knytte til IA-arbeidet.

## Samarbeidet med NAV

NAV har deltatt i SABIA først og fremst gjennom IA-rådgiverne knyttet til Arbeidslivssenteret og i mindre grad gjennom de lokale NAV-kontorene. Dette impliserer at NAV først og fremst har bidratt til å utvikle, planlegge og skrive søknader om tilskott som har blitt behandlet av NAV lokal bortsett fra på tilretteleggingsområdet hvor IA-rådgiverne har hatt fullmakter til også å behandle søknadene.

I de fleste av utviklingsprosjektene har samarbeidet med IA-rådgiverne/Arbeidslivssenteret fungert godt, vurdert ut fra bedriftenes erfaringer, mens det samme ikke kan sies om samarbeidet med NAV lokal.

I det samlede materialet fra bedriftsutviklingsprosjektene i SABIA ligger det et omfattende materiale som kan danne grunnlag for en mer konkret beskrivelse og analyse av

- innholdet i samarbeidet
- hvordan samarbeidet har vært organisert på ulike områder, særlig knyttet til forebygging og "reparasjon"
- og hvorfor samarbeidet har fungert slik det har gjort

Forutsetningene for at samarbeidet skal fungere synes ikke bare å være knyttet til forutsetninger hos NAV men i like stor grad hos bedriftene. Det synes derfor hensiktsmessig å arbeide videre for å få frem en bedre beskrivelse av hvordan både virksomheter og NAV skal kunne samarbeide med sikte på å nå målene med IA-arbeidet.

## Ansatte & jobb – jobbrelatert dissonans

Kunnskapen om hva som bidrar til sykefravær er noe uoversiktlig. Vi vet mye om hvilke diagnoser som settes på sykemeldingene, men kunnskapen om de mer underliggende årsakene er ikke like god. Likevel tyder en del av den forskningen vi har sett de siste årene at årsakene til sykefravær er mer sammensatte enn vi har trodd så langt. En oppsummering av dagens forskning tyder på at sykefravær i mange sammenhenger er et resultat av en samlet belastning knyttet til fysisk og psykososialt arbeidsmiljø. Et annet poeng er at hvorvidt man opplever arbeidsmiljøet som belastende, synes å ha en stor grad av individuelle variasjoner. Vi kan derfor innføre begrepet jobbrelatert dissonans som et samlebegrep for misforholdet mellom de individuelle forutsetningene og arbeidsplassen. Jobbrelatert dissonans er en individuell opplevelse av at man ikke klarer å håndtere de utfordringene som det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet setter til vedkommende. I noen tilfeller kan jobbrelatert dissonans føre til sykefravær i seg selv, i andre tilfeller kan den utløsende faktoren for sykefraværet være ikke jobbrelatert, men den jobbrelaterede dissonansen bidrar til at sykemeldingene blir mer langvarige enn ellers.

Utgangspunktet for SABIA var at virksomhetene selv skulle utvikle innholdet i prosjektene fordi de selv ville vite hvor skoen trykkes. Resultatet viser at vi grovt sett kan inndele de SABIA-prosjektene i to. Den ene gruppen av prosjekter er de som bygger på en omfattende analyse av hvilke utfordringer man står overfor. Disse virksomhetene har satt i gang prosjekter med sikte på å bedre arbeidsmiljøet for alle, i hovedsak ved å endre arbeidsformer og organisering. Den andre gruppen av prosjekter bygger i stor grad på en forståelse av at jobbrelatert dissonans er individuelt og at utfordringen i stor grad derfor er å få til gode rutiner og god kommunikasjon mellom arbeidstaker

og arbeidsgiver. God kommunikasjon er nødvendig både for å kunne forebygge sykefravær (ved å avdekke og motvirke jobbrelatert dissonans) og for å tilrettelegge for rask tilbakeføring til arbeidsplassen.

En interessant faktor i IA-arbeidet er knyttet til fleksibilitet. I en del år har det vært fokus på det fleksible arbeidslivet. Den klassiske tilnærmingen har vært å organisere virksomhetene slik at arbeidsgiver har fleksibilitet. I SABIA ser vi at noen av de positive resultatene er oppnådd gjennom å legge til rette for at arbeidstakerne skal ha fleksibilitet. Dette ivaretas på to måter. Den ene er ved å organisere arbeidet slik at arbeidstakerne selv kan tilpasse seg hverandre og hverandres behov. Den andre er ved å utforme bestemt arbeidsoppgaver eller arbeidsplasser tilpasset den enkelte. Vi ser også at de virksomhetene som har gjennomført organisatoriske endringer med sikte på å redusere den jobbrelaterte dissonansen også har hatt fokus på lederskap, økt selvbestemmelse og ansvar i jobben, variasjon og respekt og status for de ansatte. Dette er sentrale elementer i utvikling av arbeidsmiljø generelt.

En konklusjon på SABIA-arbeidet kan være at virksomheter som tar jobbrelatert dissonans på alvor, for eksempel ved å kartlegge og motvirke forhold som skaper dissonans for hele arbeidsstokken og/eller tilrettelegger for at den enkelte kan formidle sin opplevelse av dissonans slik at virksomheten kan bidra med relevant individuell tilrettelegging, er bedre rustet til å lykkes med IA-arbeidet enn andre.

## Kommunikasjon – betydning i forhold til inkludering og gjennomføring

Temaet kommunikasjon har vært et gjennomgangstema i SABIA prosjektet. Utgangspunktet har vært en mer eller mindre allment akseptert forståelse av at kommunikasjon er viktig for å få til gode samarbeidsprosesser/inkluderingsprosesser knyttet til IA arbeid. Likevel kan det se ut til at kommunikasjon, i praksis, mer handler om informasjon (bare en vei) enn om reell kommunikasjon (som skjer begge veier).

Med utgangspunkt i eksempler fra de deltagende bedriftene/virksomhetene i SABIA prosjektet, forsøker forskerne å synliggjøre kommunikasjon relatert til inkluderingsprosesser og gjennomføringsevne av IA tiltak. Den problemstilling som har vært gjenstand for forskning er: Hva slags type kommunikasjon finnes det, og i hvilken grad har de bidratt til inkluderingsprosessene?

## Sammenfattende erfaringer og resultater

Selv om vi fortsatt sitter igjen med noen spørsmål og ser et klart behov for videre kunnskapsutvikling i forhold til IA-arbeidet, så er det grunn til å peke på at SABIA også har gitt noen umiddelbare positive resultater. Vi skal tilslutt derfor oppsummere kort noen av de viktigste erfaringene vi har oppnådd med SABIA.

## Organiseringen av utviklingsprosjektene

Organiseringen av utviklingsprosjekter synes så langt å være en suksess. Modellen med et fellesprosjekt og prosjekter på hver enkelt virksomhet, har skapt både muligheter og forpliktelser i virksomhetene. Virksomhetene har gjennom forskernes engasjement både fått hjelp til å gjennomføre prosjektene og trolig også følt en viss forpliktelse til å følge opp det men er blitt enige om i prosjektgruppene. I en virksomhet hadde man i snart 4 år hatt planer om å gjennomføre et utviklingsprosjekt. Etter at virksomheten kom med i SABIA, så ble disse planene realisert bl.a. fordi man fikk hjelp til å organisere en prosjektgruppe som hadde tilstrekkelig forankring og legitimitet.

## Partssamarbeid

Prinsippet om at prosjektene skal være tydelig forankret hos begge parter og bygge på et samarbeid mellom dem har også vært sentralt. Dette samarbeidet har vært grunnpilaren i de fleste av virksomhetsprosjektene. I en av virksomhetene klarte vi ikke å få til en slik forankring hos begge parter – den virksomheten har nå trukket seg fra SABIA . Vi ser også eksempler på at det partssamarbeidet som er forankret i SABIA også har spredd seg slik at virksomheten benytter tilsvarende modeller for å løse andre utfordringer enn IA-avtalen.

## Forskernes rolle

At virksomhetene har kunnet nyttiggjøre seg forskernes kompetanse har også vært en viktig faktor i dette prosjektet. De innspillene som forskerne har kommet med har bidratt til å styre virksomhetsprosjektene inn mot suksess. Forskerne har også bidratt med evaluering av allerede gjennomførte tiltak. Det har gitt virksomhetene større innsikt i hva som har vært suksessfaktorene i det de har gjort og hvordan de kan overføre positive resultater til andre deler av virksomheten. Et viktig element har vært at virksomhetene underveis i sine virksomhetsprosjekter også har fått tilbakemeldinger som har gitt dem trygghet for at de er på rett vei og at de tiltakene som er blitt iverksatt faktisk har den ønskede effekten.

## Kritiske faktorer i bedriftenes IA-arbeid

I beskrivelsen av de ulike gode eksemplene ligger det en oppsummering av hva som har fremstått som de mest kritiske faktorene for bedriftens IA-arbeid. Et eksempel på dette er Nortura Gilde som har hatt fokus på samarbeidet mellom bedriften og NAV om tilrettelegging for enkeltansatte med redusert arbeidsevne. I oppsummeringen av erfaringene så langt ble de mest kritiske faktorene formulert som følger:

- Kultur for å si ifra slik at man kan komme tidlig inn og iverksette tiltak
- Felles forståelse av IA-arbeidet og god forankring på *alle* nivåer
- Godt samspill mellom bedriften og IA-rådgiveren

## Fleksibilitet

Samarbeid mellom ledelse og ansatte i virksomhetene har også bidratt til økt fleksibilitet. Delvis har dette bidratt til en fleksibilitet der arbeidsgiver har tilpasset seg de behovene som ansatte med særskilt tilrettelegging. Det har også vært slik at de ansatt har vært fleksible gjennom for eksempel

å gå inn på jobbotasjonsordninger slik at virksomheten for eksempel er blitt mindre sårbar ved fravær. Vi har også eksempler på virksomheter der man har etablert fleksible ordninger slik at de ansatte kan tilpasse arbeidet til sine fysiske forutsetninger og unngå belastningsskader også sett i sammenheng med ansatte som nærmer seg avgangsalder.

## Motivasjon for IA-arbeidet

Vi mener også å kunne registrere at deltakelse i SABIA har gitt virksomhetene større motivasjon til å ta IA-arbeidet på alvor. Ved oppstart av prosjektet var de flere av virksomhetene som åpenbart manglet klare planer for hvordan de skulle drive IA-arbeidet. Gjennom SABIA har de nå fått hjelp til å sette IA-arbeidet på dagsorden både i ledelse og blant ansatte. Begge parter har nå forpliktet seg til å ta ansvar og bidrar i de fleste virksomhetene aktivt til å utforme konkrete prosjektplaner i samarbeid med forskerne. En viktig side ved dette er at prosjektet har bidratt til et mer systematisk IA-arbeid som gjør at ting faktisk blir gjort og ikke koker bort i en hektisk driftshverdag med de motivasjonsmessige effektene dette har for de ansatte til å engasjere seg - de ser at det nytter.

## Betydning av nettverksorganiseringen av prosjektet

Slik vi ser det har det også vært viktig at de virksomhetsprosjektene som er gjennomført har vært del av et større nettverk. Gjennom tiltak som "Jokeren" har virksomhetene fått tilbud om viktig kompetanseheving både av mellomledere og av tillitsvalgte. Tilbakemeldingene er nokså entydige på at et viktig element i denne opplæringen har vært mulighetene for å få innspill fra virksomheter som representerer andre kulturer enn ens egen. Det pågående arbeidet med etablering av et system for "Jobbvandring" er også et tiltak som vi ikke kan se hvordan skulle ha blitt etablert uten det felles engasjementet som virksomhetene har vist i nettverket.

## Samarbeid mellom bedriftene og NAV

Prosjektet har så langt gitt viktig bidrag til å understøtte samarbeidet mellom bedriftene og NAV, særlig gjennom bedriftenes IA-rådgivere. Viktige erfaringer her har vært å organisere faste treffpunkter mellom bedriften og IA-rådgiverne samt å ha laget et kontaktopplegg som gjør at de kan møtes etter behov. Dette samarbeidet har i de fleste bedriftene bidratt til at bedriften har bygd opp egenkompetanse om virkemidlene i NAV samtidig som IA-rådgiverne har bygd opp bedre kompetanse om bedriftene og deres behov. Et viktig element i å få til dette samarbeidet har vært at IA-rådgiverne har fått utvidede fullmakter til også å innvilge søknader knyttet til bedriftenes tilretteleggingsarbeid slik at disse prosessene foregår raskere enn tidligere. Eksempler på dette er bla knyttet til å få folk raskere til behandling, særlig med bruk av private helseinstitusjoner.

# Litteratur

- Antonovsky, A. 1996. The salutogenic model as theory to guide health promotion. *Health promotion international*. 11, no. 1: 11.
- Coghlan, D., og Jacobs, Cl. 2005. Building capacity for learning and change through reflective conversation. *International Journal of Action Research*, no. 2: 243-262.
- Greenwood, Davydd J., og Morten Levin. 2007. *Introduction to action research: social research for social change*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Guba, Egon G., og Yvonna S. Lincoln. 1989. *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, Calif.: Sage.
- Hildrum, Jarle, og Geir Strand. 2007. Overcoming Challenges in Writing About Action Research-- The Promise of the Development Story. *Systemic Practice and Action Research* 20, no. 1 (Februar 1): 77-89.
- Karasek, Robert. 1979. *Job demands, job decision latitude, and mental strain : implications for job redesign*. Stockholm.
- Law, John. 2008. Actor-network theory and material semiotics. Book Chapter. <http://oro.open.ac.uk/21383/>.
- Levin, Morten. 2002. *Researching enterprise development: action research on the cooperation between management and labour in Norway*. Amsterdam: John Benjamins Pub.
- March, James. 1988. *Decisions and organizations*. New York N.Y.: Blackwell.
- Mintzberg, Henry. 1994. *The Rise and fall of strategic planning : reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York: Free Press.
- Powell, Walter, og DiMaggio, P. 1991. *The New institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Røvik, Kjell Arne. 1998. *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Simon, Bernece. 1960. *Relationship between theory and practice in social casework*. New York: National Association of Social Workers.
- Skorstad, Egil. 2009. Den tvetydige fleksibiliteten. I *Den sköra balansen: arbetslivet mellan flexibilitet och stabilitet*, s. 12-42. Växjö: Växjö universitet.
- Tema Nord. 2007. Aksepterte årsaker til sykefravær — Nordisk samarbeid. <http://www.norden.org/no/publikasjoner/publikasjoner/2007-594>.
- Zuber-Skerritt, Ortrun, og Chad Perry. 2002. Action Research within Organisations and University Thesis Writing. *Learning Organization* 9, no. 4: 171-79.

## **VEDLEGG: En sider's beskrivelser**

(de er samlet i et eget PDF dokument)

1. Jobbvandring
2. Askim kommune, Eiendom & Internservice
3. Nortura Sarpsborg
4. Kronos Titan
5. Nortura Rakkestad
6. TrioVing
7. Joker – et godt kort på hånda

# Sammen bedre på IA

## Sammen bedre på IA

er et nettverksprosjekt hvor ca 15 virksomheter deltar. Prosjektet er forankret i NHO Østfold, LO Østfold, NAV Østfold, Østfoldforskning og Høgskolen i Østfold. "Sammen bedre på IA" er finansiert av NHO Arbeidsmiljøfondet, FARVE, HF og VRI.

## Jobbvandring prosjektet

er et spinn-off prosjekt fra "Sammen bedre på IA" – som et svar på deltakernes ønske om å se nærmere på dette som et virkemiddel for å forebygge fravær i arbeidslivet. Pilotprosjektet, som vil vare i ett år, er planlagt basert på et tett samarbeid mellom 10 virksomheter i Østfold (med IA avtale). I prosjektet har det vært opprettet en prosjekt-stilling for en prosjektkoordinator som gjennom tett samarbeid med kontaktpersoner i deltakende virksomheter tilrettela for jobbvandring som virkemiddel. Prosjektet har vært delfinansiert gjennom kontante midler fra de deltakende virksomhetene

## Forventede effekter

- Økt fleksibilitet hos virksomhetene og bedre muligheter for ansatte om å finne gode løsninger der målet er å bli værende i arbeidslivet – men ikke nødvendigvis i samme bedrift
- Mer kunnskap om hvordan jobbvandring kan organiseres og drives som et samarbeid mellom virksomheter, partene i arbeidslivet, og kunnskapsmiljøer

## Jobbvandring pilotprosjekt

### Jobbvandring som forebyggende virkemiddel



Nettverkssamling i Uddevalla. (Foto: TotalMedia AS)

### Noen utsagn fra deltakerne i "Sammen bedre på IA" om Jobbvandring

- "Skal vi lykkes vil det være viktig å skape en bedriftskultur med fokus på fleksibilitet, lyst blant de ansatte til å prøve seg ut i nye jobber (f eks tilpasset ulike faser i den enkeltes livsløp), tillitsrelasjoner mellom den enkelte ansatte og nærmeste leder"
- "Viktig med geografisk nærhet..."
- "Skal vi lykkes må vi skape handlingsrom, være kreative og ha fokus på å skape muligheter vi ikke ser i dag..."

### Gjennom dette pilotprosjektet ønsker vi blant annet å få mer kunnskap om

- Jobbvandring som virkemiddel
  - Hvilken effekt har jobbvandring på sykefravær?
  - Hvilken forebyggende effekt har jobbvandring på fravær i arbeidslivet?
  - Hvordan kan jobbvandring bidra til at ansatte ikke lenger er "innlåste"?
- Organisering av jobbvandring som et nettverkssamarbeid
  - Hvordan kan partssamarbeid og bred medvirkning bidra til at tiltak som jobbvandring blir vellykket?
  - Hvordan bør samarbeidet mellom prosjektkoordinator og kontaktpersoner i virksomhetene foregå for å få best mulig effekt?
- Lover & regler
  - Hvordan fordeler man arbeidsgiverransvar?
  - Hvordan er man forsikret?
- Kultur og sosialt nettverk?
  - Hvordan utvikler man en kultur i virksomhetene som gjør at jobbvandring blir en naturlig del av virksomhetens personalpolitikk?
  - Hvordan skaper man forutsigbarhet og trygghet i en ny jobb-situasjon?

### Vil du vite mer? Ønsker du å bli med som virksomhet?

Ta kontakt med: Siri Martinsen, LO Østfold, Sammen bedre på IA

Tlf: 41260606 eller E-post: [Siri.Martinsen@lo.no](mailto:Siri.Martinsen@lo.no)

# Sammen bedre på IA

## Det er bedre å jobbe sammen!

### Teamorganisering av renholdstjenesten i Askim kommune

#### Eiendom & Internservice

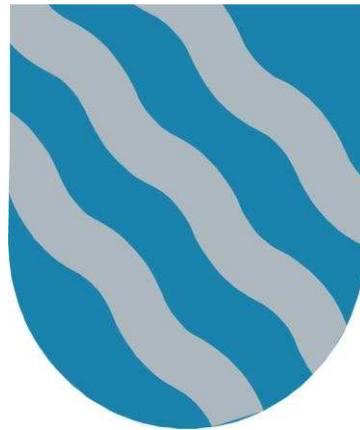
Virksomheten ble etablert i 2002 og inkluderer renhold, vaktmestertjeneste, budtjeneste, vakseni, kjøkken og transport. Den har 85 ansatte fordelt 67 årsverk. Av disse er halvparten i renholdstjenesten.

#### Teamorganisering

For å møte utfordringer knyttet til trusseler om konkurranseutsetting, et høyt sykefravær og vanskelig rekrutering i et presset arbeidsmarked, startet i 2004 renholdstjenesten en større omorganisering. Etablering av faste team med ansvar for en egen del av kommunens bygningsmasse ble løsningen. Omorganiseringsprosessen ble styrket av både sosiale- og kompetansehevende tiltak.

#### Effekter

- Bedre kompetanseutnytting
- Økt faglig- og sosial status
- Færre belastningsskader
- Økt fleksibilitet for ansatte og organisasjonen
- Reduset behov for vikarer
- Styrking av det sosiale miljøet
- Myndiggjøring av ansatte
- Reduksjon i sykefraværet fra 14,7 % til 5,0 %.



#### Utsagn fra ansatte

*“Før da hadde jeg jo vondt både her og der, men etter at jeg begynte å jobbe mer variert har jeg nesten ikke vært dårlig.”*

*“Det er viktig å kunne hjelpe dem som ikke har det så greit, det er ikke alle som har en god dag hver dag.”*

*“Før jobbet alle på hvert sitt sted. Ingen viste hvem noen var.”*

*“Det som er fint med ledelsen er at de stoler veldig på oss.”*

*“Vi turede ikke si noe til ledelsen, nå er de ikke like langt oppe, det føles som de er lenger nede.”*

*“Vi kan faktisk prate med dem, vi veit hvem den enkelte er, det er blitt mer samarbeid.”*

#### Hva har vi lært av omorganiseringen av Eiendom & Internservice?

- **Forankring**
  - Arbeid med å redusere sykefraværet bør sees i sammenheng med den generelle organisasjonsutviklingen i virksomheten.
- **Motivasjon blant de ansatte**
  - Ledelsens ønske om å bedre arbeidsmiljøet og den ansattes innflytelse over egen arbeidssituasjon har virket positivt.
  - Felleskapet i teamene har styrket arbeidstakernes tilknytning til virksomheten og virker forebyggende på sykefraværet.
  - Opplevelsen av medbestemmelse og felles ansvar i teamene bidrar til økt fleksibilitet i organisasjonen.
- **Eiendom & Internservice har vist oss:**
  - At det mulig å gjøre noe med sykefraværet, selv i virksomheter som er kjent for å ha høyt sykefravær.
  - For det andre er det ikke tilstrekkelig å ha fokus på sykefravær ensidig. Individuell sykefraværsoppfølging er bra, men det er åpenbart ikke nok. Man må også være bevisst på at organisasjonen må være tilrettelagt slik at de tiltakene man ønsker å sette i verk kan realiseres. I denne sammenhengen er begrepet fleksibilitet sentralt.

# Sammen bedre på IA

## Samarbeid mellom bedriften og NAV om ansatte med redusert arbeidsevne



### Nortura Gilde, Sarpsborg

Bedriften slakter og skjærer gris, produserer pølser og er en av selskapets to fabrikker som produserer pålegg. De har også ekspedisjon. Bedriften har 368 ansatte

### Prosjektet

Hensikten med prosjektet var å utvikle samarbeidet mellom bedriften og NAV gjennom konkret felles jobbing med enkeltsaker for ansatte med redusert arbeidsevne. Det ble samarbeidet om 7 enkeltsaker

### Effekter

- IA-rådgiverens fullmakter i forhold til NAV lokal ble avklart
- Bedriften og IA-rådgiveren snakker mer og lettere sammen
- Bedre samspill mellom IA-rådgiveren og NAV lokal
- Bedriften har bedret sin kompetanse om og utnyttelsen av tilskottsordningene til NAV

### Utsagn fra ansatte og ledelse

- "Samarbeidet med NAV er viktig "
- "Vi må utvikle samarbeidet slik at enkeltsaker kan løses raskt og effektivt "
- "Samarbeidet må være basert på et felles verdigrunnlag forankret i kjerneverdiene til bedriften og til NAV"
- "Prosjektet skal gjennomføres i korte etapper for å skape raske og målbare resultater "

### Hva har vi lært fra dette prosjektet om samarbeidet mellom bedriften og NAV?

- "Flyten" i behandlingen av sakene
  - Det utviklet en felles oversikt over gangen i behandlingen av saker knyttet til ansatte med redusert arbeidsevne, både det som skjer internt i bedriften, internt i NAV og i samspillet mellom bedriften og NAV
- Kritiske faktorer i behandlingen av sakene
  - Kultur for å si ifra slik at man kan komme tidlig inn og iverksette tiltak
  - Felles forståelse av IA-arbeidet og god forankring på alle nivåer
  - Godt samspill mellom bedriften og IA-rådgiveren
- Fremtidige utfordringer
  - Sikre at sakene blir raskt og effektivt behandlet i NAV lokal
  - Sikre et raskt og effektivt behandlingssystem, også utover "raskere tilbake"
  - Kontaktpersonen hos NAV lokal ikke bare knyttet til IA men også være formidler i forhold til andre spørsmålsstillinger
  - Kjennskap til NAV lokals fremtidige planer og organisering

# Sammen bedre på IA

## Bredt samarbeid om forbedring av arbeidsmiljøet på bedriften

### Kronos Titan

Bedriften produserer kjemikalier og kjemiske produkter samt fargestoffer og pigmenter. Bedriften har 160 ansatte

### Prosjektet

Utviklingsprosjektet på Kronos Titan handler om et bredt opplegg for å forbedre arbeidsmiljøet i produksjonen. Tiltakene varierer fra opplæring i IA, tiltak mot støv, støy og ergonomi, oppfølging av sykemeldte, tilrettelegging for ansatte med redusert arbeidsevne til systematisk informasjonsarbeid.

### Effekter

- Klare forbedringer i arbeidsmiljøet
- Styrket bedriftens samarbeidskultur
- Økt kompetanse om IA
- Utviklet kontinuerlige forbedringsprosesser på flere områder
- Det gjennomsnittlige månedlige sykefraværet har gått ned med 11% i prosjektperioden sammenlignet med året før



### Utsagn fra ansatte og ledelse

- *"Vi har tidligere satset på forbedring av arbeidsmiljøet uten å lykkes. Denne gangen ser det ut som om vi får det til"*
- *"Uten at vi lykkes med å skape et bredt engasjement i bedriften er det vanskelig å få gjennomført tiltak..."*
- *"Informasjon både muntlig og skriftlig er viktig for å skape og opprettholde engasjementet blant de ansatte"*
- *"Prosjektet har skapt flere kontinuerlige tiltak, bl a opplæring i IA, forbedring av støv, støy og ergonomi..."*

### Hva har vi lært fra dette prosjektet om arbeid med forbedring av arbeidsmiljøet?

- Forankring
  - Det er avgjørende at hele organisasjonen er med i prosessen både ledelse og tillitsvalgt på toppnivå og ledelse, tillitsvalgte på avdelings-/skiftnivå
- Systematisk jobbing
  - Uten systematisk jobbing forsvinner tiltakene i en travel hverdag
  - Men det er viktig å huske at ting tar tid
  - Det holder ikke med bare engangstiltak. Det må utvikles kontinuerlige prosesser for forbedring
- Engasjement
  - Uten bredt engasjement stopper forbedringsarbeidet opp
  - Løpende informasjon om tiltak og resultatene av disse er avgjørende for å opprettholde engasjementet
- Godt samarbeid med NAV er viktig
- Det nytter
  - Vi ser at det nytter når vi har forankret arbeidet bredt, klarer å jobbe systematisk og skape et bredt engasjement. Selv finanskrisen har ikke fått arbeidet til å stoppe opp

# Sammen bedre på IA

## ”Det handler om den gode samtalen”

### Nortura Rakkestad

Bedriften slakter kalkun, kylling, and og verpehøns. De skjærer kylling og and, samt pakker egg. Bedriften har 300 ansatte.

### Prosjektet

Hensikten med prosjektet var å utvikle en god kommunikasjon mellom de ansatte og ledelsen som et virkemiddel for godt IA arbeide

### Effekter

- Både ledelsen og de tillittsvalgte føler at de har fått et bedre arbeidsmiljø på kalkunavdelingen
- Gruppeledere og tillittsvalgte har fått mer selvtilitt som ledere
- Prosjektet har bidratt til mer samarbeide og erfaringsutveksling mellom gruppelederne – og mellom gruppeledere og avdelingsleder



### Utsagn fra ansatte og ledelse

- *”Hos oss har vi som mål at kommunikasjonen mellom de ansatte og den nærmeste leder er så god at ingen sykemeldinger skal komme overraskende på oss! ”*
- *”Avanserte verktøy for personalstyring er ikke mye verdt hvis ikke den informasjonen du legger inn er riktig...”*

### Hva har vi lært fra dette prosjektet om koblingen mellom ”den gode samtalen” og godt IA arbeide?

- Samtalen som et forebyggende instrument
  - Klarer man å få til en kultur for hyppige samtaler mellom de ansatte og den nærmeste leder så vil dette øke sjansene for at ingen sykemeldinger kommer overraskende
  - Det er i samtalene mellom den ansatte og nærmeste leder (eller tillittsvalgte) hvor grunnlaget for gode IA tiltak etableres, da det er de som er nærmest de daglige utfordringene på arbeidsplassen
- Samtalen som et virkemiddel for god ledelse
  - Via gode samtaler kan man få direkte og ærlige tilbakemeldinger på hvordan man utøver sitt lederskap, eller verv som tillittsvalgt
  - Å bli klar over at man kan lære seg å bli flink på å gjennomføre gode samtaler gjør at man får bedre selvtilitt som leder eller tillittsvalgt
  - Via gode samtaler forstår man at sin rolle som leder/tillittsvalgt i IA arbeidet ikke bare handler om kontroll – men om å tilrettelegge for at gode IA tiltak kan gjennomføres i praksis
- Samtalen som en virkemiddel for godt samarbeide
  - Gode samtaler handler ikke bare om å ha hyggelige samtaler – men like mye om å ha evne til å gjennomføre vanskelige samtaler på en konstruktiv måte – slik at man sammen kommer frem til en best mulig løsning for alle
  - Gode samtaler kan bidra til å bygge tillitt begge veier

# Sammen bedre på IA

## Dette gjør vi sjøl!

### Implementering av jobbrotasjon i praksis

#### TrioVing

TrioVing a.s er Norges største produsent og ledende leverandør av lås, beslag, elektromekanisk avlåsning, adgangssystemer, dørautomatikk m.m. Grunnlagt 1864. Bedriften har produksjon og hovedkontor i Moss.

#### Jobbrotasjon

Utviklingsprosjektet i TrioVing handler om jobbrotasjon i avdeling 5170 / Sylindermonteringen. Hensikten med prosjektet har vært å ta tak i problemet med belastningsskader grunnet monotont arbeide, samt å skape et bedre arbeidsmiljø med engasjerte og kunnskapsrike medarbeidere

#### Effekter

- Mer fleksibilitet
- Bedre arbeidshverdag
- Mer sosialt – prater mer sammen
- Kompetanseutviklende
- Mindre belastningsskader
- Mer motivasjon
- Mindre stress
- Lettere å planlegge dagene
- Mer fellesskapsfølelse



#### Utsagn fra ansatte og ledelse

- "Dette er første gang vi på 30 år føler at vi klart å få til konkrete forbedringer ved gjennomføring av et prosjekt..."
- "Skal vi klare å gjennomføre dette så må jeg ha ansvaret og mulighet til å styre det selv..."
- "Det må være en forståelse fra ledelsen om at opplæring er nødvendig og at dette tar tid..."
- "Prosjektet er gjennomført uten at dette har gått ut over kundene..."

#### Hva har vi lært fra dette prosjektet om implementering av jobbrotasjon?

- Forankring
  - Ledelsen må være tydelig på at dette er noe som gagnar bedriften.
  - Ansvar for praktisk gjennomføring plasseres hos "rett" person
    - en som er nærmest de daglige utfordringene
    - en som har faglig og personlig tillitt
    - en som kjenner de ansattes styrker og svakheter
  - Tillitsvalgte og ledelse er med i initiering og utvikling av prosjektet
- Riktig motivasjon hos de ansatte
  - Dette bidrar til en bedre arbeidssituasjon for alle. Arbeidsdagen blir mer fleksibel og du vil få mindre belastningslidelser. Miljøet blir mer sosialt. Alle er med på å bygge en felles faglig plattform. Kulturen endres fra "min" og "ditt" til "oss" og "vår". Implementeringen vil skje stegvis og tilpasset de enkeltes behov.
- "Timing"
  - Satt i gang på rett tidspunkt – lav ordrepågang ved oppstart
  - Parallele prosjekter kan føre til positive overførbare effekter begge veier

NAV-rådgiverne Eva Mølmen og Marianne Myhren er opphavskvinner og kursledere for Joker. Her fra samlingen i Råde.



# Joker

- et godt kort å ha på hånda

- Husker dere hva dere forbandt med den røde bilen sist? Jar svarte postbil, mens Solveig assosierte det til sin røde Mustang. Og husker dere filtene vi snakket om, Per-Arne? Hva er de som preger det vi opplever?

Vi befinner oss på Jokerkurs i Råde, hvor kommunikasjon står på timeplanen. Målgruppen er de nærmeste lederne og tillitsvalgte i bedriftene i prosjektet "Sammen bedre på IA", og tilbakemeldingene fra deltagerne kan ikke misforstås: Dette er svært nyttig!

## NAV-rådgivere

Det er NAV-rådgiverne Eva Mølmen og Marianne Myhren som er kursledere, og som også både har født ideen og skreddersydd innholdet. Begge har lang erfaring innen kommunikasjon og som IA-rådgivere. Erfaringer som ligger til grunn for kurset Joker.

- Vi satte i gang i januar og fikk 40 påmeldinger til de 20 plassene vi hadde til rådighet. Derfor har det blitt en ny runde, sier de.

Kursene går over tre halve

dager, og er lagt opp på en uhytidelig og morsom måte, gjerne med eksempler hentet fra hverdagen. Folk skal kjenne seg igjen i de situasjonene som beskrives. Og de skal returnere med nyttige verktøy til bruk i samtalsituasjonene.

## Kommunikasjon

- Alt handler om kommunikasjon. Mange av de nærmeste lederne er rekruttert "fra golvet", og er faglige dyktige. Men er ikke vant til å måtte ta de personlige samtalen med sine kolleger. Vi lærer bort en del praktiske metoder og teknikker som kan benyttes i slike situasjoner, forteller de.

- Vi snakker om hvordan vi skal komme på nett med dem vi snakker med. Hvordan kan vi lese kroppsspråket? Hva ligger bak ordene som blir sagt? Er det mye ulen kommunikasjon? Er det signaler som er

viktig å fange opp? Hvordan skal jeg forholde meg til informasjonen som kommer fram? Hvordan kommunisere så de andre forstår det jeg sier?

- Det som er helt sikkert, er at alle mennesker er forskjellige. Vi oppfatter ting ulikt. Noen trenger kun kjapp tilbakemelding for å skjønne budskapet, andre trenger lengre tid.

- Og nettopp å forstå og respektere disse ulikhetene, er et viktig steg på veien til en god samtale, sier de. Og foreslår følgende verktøy du kan med deg i samtalen:

- Skap rapport
- Møt mennesker der de er
- Skill mellom det du tolker og det du observerer
- Vi er alle ulike, sjekk alltid at det legges det samme i det som sies/uttrykkes