

Sammen bedre på IA

Hvorfor gjøre det alene når vi kan gjøre det sammen?



Kortrapport
14.03.2011



Østfoldforskning

Sammen bedre på IA

Hovedkonklusjoner

Hovedproblemstillingen i prosjektet har vært:

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

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

Det finnes ingen enkle og avgrensede oppskrifter på 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 som oppstår i IA-arbeidet. Dette inkluderer også de utfordringene som skapes i 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 arbeidet. Vår erfaring er at dette på langt vei kan læres.

I noen av virksomhetene har perioden vært preget av store *omstillingsprosesser*. For flere av disse ser det ut til at et forsterket fokus på IA har gjort at omstillingsprosessene har gått smidigere.

Erfaringene fra SABIA tyder på 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 vanskeligere å få det til.

Resultater

I SABIA prosjektet var det 3 ulike hovedaktiviteter

- Gjennomføring av 15 konkrete utviklingsprosjekter i et utvalg av bedrifter i regionen for å få frem gode eksempler på IA arbeid.
- Gjennomføring av nettverksaktiviteter for å tilrettelegge for erfaringsutveksling og felles læring mellom de deltagende bedrifter
- Formidling av erfaringene fra de gode eksemplene til de øvrige IA-bedriftene i regionen og almenheten for øvrig.

Arbeidet var videre basert på:

- partssamarbeid – det vil si at både arbeidsgiver og arbeidstaker skulle være representert og bidra aktivt i arbeidet
- samarbeid med andre relevante aktører (NAV, BHT, andre bedrifter)
- at problemstillingene skulle ivareta de enkelte bedriftenes behov og ha en direkte nytteverdi

De 15 utviklingsprosjektene var knyttet til følgende virksomheter:

- VingCard Elsafe - IA i en stor bedriftsomstilling
- Råde Bakeri & Konditori - Et levende IA
- Nortura Sarpsborg - Samarbeid mellom bedrift og NAV for ansatte med redusert arbeidsevne.
- Nortura Rakkestad – Kommunikasjon mellom de ansatte og den nærmeste leder.
- Askim kommune – Eiendom og Internservice (teamorganisering)
- Askim kommune – Åpen omsorg med botiltak
- Askim kommune – Tilrettelagt bo- og aktivitetstilbud (teamorganisering og kompetansefokus)
- Råde kommune - Råde Sykehjem (veiledning og ”gøy på jobben”)
- Peterson Emballasje – Raskere ”Raskere tilbake”
- Østfoldforskning - IA avtalen som et virkemiddel for en mer bærekraftig organisasjon
- TrioVing - Jobbrotasjon i en montasje-avdeling
- Kronos Titan - Bred medvirkning i IA arbeidet
- Glomma Papp – Nærvær i hverdagen

Fellesamlinger og nettverksaktiviteter

Samlingene har vært et sentralt element i prosjektet der virksomhetene har fått anledning til å presentere både sine utfordringer og hvordan man har løst disse. Gjennom aktivt bruk av gruppearbeid har deltakerne fått god anledning både til å utveksle synspunkter og til å få innspill til tiltak som de selv kan sette i verk. Gjennom fellessamlingene har det kommet frem initiativ som er blitt utviklet videre gjennom SABIA:

- Utvikling og gjennomføring av et kurs ”Nærmeste leder og tillitsvalgt – jokerne i IA arbeidet”
- Utvikling og gjennomføring av et samarbeidsprosjekt mellom virksomheter i og utenfor det etablerte nettverket knyttet til ”jobbvandring”

”Nærmeste leder og tillitsvalgt – jokerne i IA arbeidet”

Lederutvikling og hva som kreves av ledere for å få til gode IA prosesser har vært et sentralt tema. Gjennom fellessamlingene kom det frem 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 tydelig hos bedriftene: *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.*

Det var i virksomhetene et klart behov for å lære mer om hvordan man i praksis kunne tilrettelegge for dette. I samarbeid med NAV arbeidslivssenteret ble det sendt ut invitasjon til alle deltakerbedriftene i Sammen bedre på IA. Kurset ble kalt ”Nærmeste leder – jokeren i IA arbeidet?”. I hovedsak var det kommunikasjon som ble et hovedtema i kurset. Dette gjenspeiler det behovet som bedriftene hadde om å lære hvordan man i praksis kunne utføre sin funksjon som leder eller tillitsvalgt – og da spesielt med et fokus på hvordan man som leder/tillitsvalgt kunne kommunisere med sine nærmeste ansatte.

”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 må starte tidlig både praktisk og mentalt.
- Det er viktig å få den ansatte til å se at han/hun er en god medarbeidere samt gi støtte i forbindelse med intervjuer og liknende.
- Det er viktig med dialog og samarbeid med NAV lokalt.
- Geografisk nærhet mellom nettverksbedriftene er viktig.
- Det er lettere å få til engasjement i en sak hvis man har en faktisk person som man ønsker å finne en løsning for.

Forskningsresultater

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 de deltagende virksomhetene skulle kunne oppfylle målene i IA-avtalen om en reduksjon i sykefraværet på 20%. Noen få av de deltagende virksomhetene har klart å redusere sykefravær med mer enn 20% - ja noen til og med hele 40% i perioden. De fleste bedriftene har redusert sykefraværet, men ikke oppnådd målet på 20%. Vi mener likevel at prosjektet har oppnådd så mye at det er grunnlag for å konkludere med at prosjektet har vært både viktig og vellykket.

Forankring av IA arbeidet i partssamarbeid

Partssamarbeidet har vært en viktig suksessfaktor i dette prosjektet. Samarbeidet har foregått på flere plan. Først og fremst har LO-Østfold og NHO-Østfold vært sentrale på det overordnede planet. De var både initiativtakere, og har vært sentrale aktører i prosjektets styringsgruppe. Denne forankringen har vært viktig i rekrutteringen av virksomheter og på denne måten har partene legitimert deltakelse i prosjektet.

Samarbeid mellom de fagorganiserte

Parallelt med SABIA ble det også etablert et tillitsvalgt-nettverk i Østfold. Starten på dette nettverket var et resultat av samarbeidet rundt VRI Østfold. Tillitsvalgt-nettverket ble en arena hvor de tillitsvalgte kunne utveksle erfaringer og ikke minst bli oppdatert på hvordan virksomhetene møtte utfordringene med IA-arbeidet. For en del av de tillitsvalgte har det vært vanskelig å finne sin egen rolle i IA-arbeidet. Gjennom kontakten i dette nettverket er de tillitsvalgte blitt tryggere på hvilken rolle de skal spille og hvordan de skal håndtere utfordringene i IA-arbeidet. Deltakere fra tillitsvalgt-nettverket fikk også stifte nærmere bekjentskap med tillitsvalgte i VRI Trøndelag og deres erfaring med deltakelsen i PALU prosjektet¹. At deltakerne fra Østfold kunne bidra med innsikt fra egen erfaring kom tydelig frem

¹ http://www.lo.no/Global/Distriktkontorene/Sor_trondelag/pdf/PALU_rapport.pdf

Samarbeidet med NAV

Alle virksomhetene har hatt et tett samarbeid med NAV. Den alminnelige oppfatningen er at dette samarbeidet har vært bra og viktig. IA-rådgiverne fra NAV har vært viktige medspillere for virksomhetene. Dette skyldes særlig to forhold: IA-rådgiverne representerer en kompetanse som virksomhetene har bruk for og IA-rådgiverne formidler tilskudd til virksomhetene.

Vi ser det også som viktig at NAV Arbeidslivssenteret har samarbeidet med SABIA. Dette opplever vi at har vært til gjensidig nytte. Kurset "Nærmeste leder og tillitsvalgt – jokeren i IA arbeidet" er et eksempel på dette. Initiativet til innhold og opplegg for denne opplæringen kom fra NAV Arbeidslivssenteret og det var ansatte på sentret som gjennomførte opplæringen. Det kan være liten tvil om at dette initiativet har styrket aktiviteten i SABIA. Samtidig har de tilbakemeldingene vi har fått, understreket at gjennomføringen av opplæringen med deltakere fra flere ulike virksomheter har gitt deltakerne muligheter for å se sine egne virksomheter litt utenfra og mer i et bredere perspektiv enn de ellers ville hatt. Gjennomføring av opplæringen innenfor SABIA's nettverk har derfor bidratt til å gi kurset et faglig innhold som det hadde vært mer komplisert å få til uten SABIA.

Samarbeids- og medvirkningspreget organisasjonskultur i virksomhetene

I virksomhetene har det vært en forutsetning at IA-arbeidet har vært forankret i toppledelsen og blant hovedtillitsvalgte. En av virksomhetene som deltok i prosjektet innledningsvis forankret prosjektet i stab og HMS-tjenestene. Det viste seg raskt at dette ikke var tilstrekkelig forankring og denne virksomheten trakk seg derfor raskt ut av prosjektet. At både toppledelsen og fagorganisasjonen er engasjert i IA-arbeidet, gir legitimitet til dette arbeidet. Slik legitimitet skaper også aksept for å bruke resurser på å utvikle gode interne IA-rutiner. Forankring på øverste nivå er derfor en viktig forutsetning for å få til et skikkelig IA-arbeid.

Vi ser også hvordan bedriftenes ledelse og tillitsvalgte i fellesskap har presentert sine prosjekter utad. Det har vanligvis blitt gjort på en måte som synliggjør en god tone mellom partene og et felles ståsted i forhold til hvilke utfordringer man har opplevd. Dette viser hvordan de prosjektene som er gjennomført har vært utviklet på grunnlag av en omforent og felles forståelse av at de tiltakene som settes i verk bygger på utfordringer som oppleves som reelle for begge parter og at tiltakene ivaretar begge parter interesser.

En slik felles bedriftskultur er også med på å sette rammer for hva som er akseptabel atferd i virksomheten. Partsamarbeidet ser ut til å bidra til å skape legitimitet for å ta opp vanskelige problemstillinger, og i denne sammenheng har kanskje spesielt fagorganisasjonenes rolle vært viktig.

Tunge omstillingssituasjoner

I SABIA prosjektet har det vært spesielt tre ulike virksomheter som, samtidig med at de deltok i prosjektet, også måtte håndtere tunge omstillingssituasjoner. VingCard Elsafe tok inn dette som en del av sin problemstilling da de mente at de uansett burde ha et forsterket fokus på IA arbeidet i denne situasjonen. Sykefraværet holdt seg relativt stabilt i perioden, og de fikk positiv utvikling av parametere i en medarbeiderundersøkelse. Noe de mener sannsynligvis ikke ville ha vært tilfelle hvis de ikke hadde hatt et slikt fokus på IA. Kronos Titan opplevde at de i prosjektperioden måtte stenge fabrikken for en periode. Allikevel har de fått til en vesentlig reduksjon av sykefraværet i

perioden i etterkant. Mye av årsaken mener de ligger i den brede medvirkningen og samarbeidet mellom ansatte og ledere. I tillegg har de gjennomført felles lederopplæring av mellomledere og tillitsvalgte. Nortura Rakkestad har også gått gjennom en periode med stor usikkerhet, og en massiv nedbemanning. Mye av energien og aktiv deltakelse i prosjektet måtte vike på grunn av beskjed fra sentralt hold om å redusere reiser og ekstern deltakelse - da med en intensjon om å fokusere mer på å håndtere de interne forholdene.

Privat og offentlig sektor

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. En forklaring er ressursituasjonen i offentlige virksomheter. Innenfor de rammene som foreligger er det vanskelig å sette av ressurser til samarbeid. Det er også viktig å peke på at lederne i helse- og sosialsektoren ofte har den samme profesjonsbakgrunn som de andre ansatte. Man opplever derfor ikke samme behovet for formelle samarbeidsarenaer som i andre organisasjoner.

Organisatoriske rammer for IA-arbeidet

Utgangspunktet for prosjektet var at de erfaringene som vi gjorde i hver av virksomhetene skulle gjøre oss i stand til å lage enkle universelle prosessmodeller (oppskrifter) som igjen kunne overføres mer eller mindre direkte til andre. Vi så raskt at så enkelt var det ikke. De elementene som skapte godt IA-arbeid var så kompliserte og sammenvevde at det å lage enkle prosessmodeller til allment bruk ikke lot seg gjøre. På bakgrunn av den innsikten som er utviklet gjennom SABIA, har vi likevel fått utarbeidet prosessbeskrivelser sammen med virksomhetene, som viser hvordan man kan sette i gang og implementere IA-avtalen lokalt. Som et supplerende verktøy har vi også tatt initiativet til en powerpoint-presentasjon med gode råd og tips.

En viktig erfaring fra SABIA er at det ikke finnes enkle løsninger på de utfordringene som IA-arbeidet reiser. Det er dessverre ikke slik at det finnes en faktor som bestemmer suksess eller fiasko. Vi ser derimot at ulike elementer som virksomhetens struktur, kultur og nettverk er faktorer som kan virke fremmende eller hemmende i IA-arbeidet.

Hvem kan ha nytte av resultatene/anbefalingene

Resultatene og erfaringene fra prosjektet "Sammen bedre på IA" kan være til nytte for alle som arbeider med et inkluderende arbeidsliv. Spesielt vil det være av nytte for de som arbeider i bedrift/virksomhet som akkurat har blitt, eller planlegger å bli, en IA bedrift. Eller for de som ikke har klart å få IA arbeidet godt nok i gang. Erfaringene kan også være av nytte for de som arbeider opp i mot bedrifter og virksomheter, som for eksempel NAV og bedriftshelsetjenester.

Internt i de enkelte bedrifter og virksomheter kan erfaringene være av spesiell interesse for de som er ledere, eller har tillitsverv inkludert vernombud, da prosjektet bringer frem nyttige erfaringer i forhold til det å få til samarbeid mellom ledere, og arbeidstakere – men også opp i mot NAV og andre eksterne støttefunksjoner. Erfaringene er hentet både fra det private næringsliv og fra offentlige virksomheter, og bedriftene har vært både familiebedrifter og deler av et konsern.

Tiltak for erfaringsoverføring

I løpet av prosjektperioden har følgende tiltak hvert gjort i regi av prosjektet for å få til erfaringsoverføring

- Deltakelse med egen parallellsesjon på HMS konferansen i Østfold
- Intervju på radio
- Presentasjon i avisartikler, og fagtidsskrift
- Presentasjon av et paper på vitenskapelig konferanse innen organisasjonsfag (NEON konferansen)
- Egen web-side, www.sammenbedrepåia.no
- Egen avis
- Studietur til Uddevalla (Sverige)
- Presentasjon på Idebanken.org
- Presentasjon av prosjektet hos NHO sentralt, NAV sentralt, LO sentralt
- Utarbeidelse av en håndbok (i form av en minnepinne) med råd & tips i forhold til implementering av IA, basert på erfaringene fra SABIA
- Publisering av en rapport med erfaring fra Askim kommune
- I etterkant av prosjektet vil det bli gjort en mer mer utdypende bearbeiding av resultatene fra prosjektet med tilhørende publisering

Kontaktpersoner

Prosjektledelse:

Dagfinn Malnes, NHO Østfold, dagfinn.malnes@nho.no

Siri Martinsen, LO Østfold, siri.martinsen@lo.no

Forskning:

Trond Åge Langvik, Østfoldforskning AS, trond.langvik@ostfoldforskning.no

Knut Aarvak, Østfoldforskning AS, kaa@ostfoldforskning.no

Gunnar Vold Hansen, Høgskolen i Østfold, helse- og sosialfag, gunnar.v.hansen@hiof.no

Petter A. Arvesen, Høgskolen i Østfold, helse- og sosialfag, petter.a.arvesen@hiof.no

Publikasjoner/materiell som kan bestilles hos prosjektansvarlig/prosjektleder

Publikasjoner/materiell som kan bestilles hos prosjektansvarlig/prosjektleder

1. Artikkel i Fredrikstad Blad 16. oktober 2007
2. Bedre Bedrift nr 1, 2008
3. Egen internavis "Sammen bedre på IA" (Oktober 2008 og Juni 2009)
4. Egen webside: www.sammenbedrepaia.no
5. Rapport: Tiltak for å redusere sykefravær: Eiendom & Intern Service - Askim kommune - <http://www.hiof.no/index.php?ID=17433&lang=nor>
6. Intervju med forsker Gunnar Vold Hansen (Høgskolen i Østfold) (Radio NRK Østfold, 8. januar 2010) (
7. Idebanken.org (21. januar, 2010) - <http://www.idebanken.org/Forside/Artikler/225985.cms>
8. Prosjektet har gitt innspill til arbeidsgruppen (AID) for den nye IA avtalen (29. januar) – se også <http://www.lo.no/s/arbeidsliv/ia-avtalen/Erfaringsseminar-Sammen-bedre-pa-IA/>
9. Dagens Næringsliv – (30. januar, 2010) - <http://www.dn.no/karriere/article1827758.ece>
10. Fredrikstad Blad (8.februar, 2010) - <http://www.f-b.no/nyheter/vil-lore-av-verstingfylket-1.3044457>
11. Norsk industri (9. februar, 2010) - <http://www.norskindustri.no/ia-sykefravaer/minister-til-glomma-papp-for-aa-laere-article3865-159.html>
12. En "Håndbok i implementering av IA tiltak" (på minnepinne) med råd & tips basert på erfaringene i SABIA