

# Kartlegging av sammenhengen mellom forebyggende arbeidsmiljøarbeid og sykefravær på bransje- og virksomhetsnivå

Sluttrapport

## Knowledge for a better society

Oxford Research utvikler kunnskap for et bedre samfunn, ved å kombinere vår kompetanse innen forskning, strategi og kommunikasjon.

Vi gjennomfører undersøker, analyser og evaluerer på tvers av fagområder og på en rekke tematiske felt, inkludert nærings- og regionalutvikling, velferdsområdet, arbeidsmarkeds- og utdanningsområdet, samt på forsknings- og innovasjonssystemer.

Vi legger til rette for implementerings- og endringsprosesser basert på utfallet av våre utredninger og analyser.

Oxford Research ble etablert i 1995 og er en del av Oxford Group. Vi har kontorer i Danmark, Norge, Sverige, Finland, Latvia og i Belgia (Brussel).

### Oxford Research AS

Østre Strandgate 12  
4610 Kristiansand  
Norway  
(+47) 40 00 57 93  
[post@oxford.no](mailto:post@oxford.no)  
[www.oxford.no](http://www.oxford.no)

## Oppdragsgiver

Arbeids- og velferdsdirektoratet

## Prosjektperiode

Januar 2022 – desember 2022

## Team

Prosjektleder Kristian Rostoft Boysen,  
Oxford Research  
Assisterende prosjektleder Kari Anne  
Holte, NORCE

Frode Bjørgo, Oxford Research  
Morten Grønås-Werring, Oxford Research  
Silje Hjelmeland, Oxford Research

Merete Labriola, NORCE  
Jon Opsahl, NORCE  
Ragnhild Gjerstad-Sørensen, NORCE



**The venn-diagram** is a stylistic representation of Oxford Research's efforts to combine competences in research, strategy and communication, in providing knowledge for a better society.

# Forord

Denne rapporten inneholder en kartlegging og analyse som gir kunnskap om sammenhengen mellom forebyggende arbeidsmiljøarbeid og sykefravær på bransje- og virksomhetsnivå.

Arbeidet er gjennomført på oppdrag av Arbeids- og velferdsdirektoratet. Formålet med kartleggingen er å gi kunnskap om sammenhengen mellom forebyggende arbeidsmiljøarbeid og sykefravær. Oppdraget har derfor belyst systematisk arbeidsmiljøarbeid, regelverket, partssamarbeid og tiltak på arbeidsplassen. Videre skulle oppdraget gi kunnskap om faktorer som kan forklare hvordan virksomheter oppnår og opprettholder vedvarende lavt sykefravær, og gi kunnskap om god praksis og viktige og gode grep på virksomhets- og bransjenivå. Oppdraget drøfter også overføringsverdien.

Vi vil takke NAV for oppdraget og et godt samarbeid gjennom hele studien. Spesielt vil vi takke Bernhard Weigel for gode forslag rundt metodiske avklaringer underveis i arbeidet. Takk også til referansegruppen for nyttige innspill og kommentarer. Referansegruppen har bestått av representanter fra arbeidslivets parter.

Oppdraget er gjennomført av Oxford Research i samarbeid med NORCE. Prosjektleder har vært sjefsanalytiker Kristian Boysen Rostoft fra Oxford Research, med Kari Anne Holte fra NORCE som assisterende prosjektleder. Vi takker enkeltpersoner og virksomheter som har bidratt i den omfattende datainnsamlingen!

Kristiansand, 2. desember 2022

Kristian R. Boysen

Prosjektleder

Oxford Research AS

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>8</b>
1.1 Undersøkelsens bakgrunn og formål .....	8
1.2 Oppdragets problemstillinger.....	8
1.3 Et tematisk bakteppe .....	9
<b>2. Kort om metode</b> .....	<b>12</b>
2.1 Kvantitativ arbeidspakke.....	12
2.2 Kvalitativ arbeidspakke.....	13
2.3 Vurdering av datagrunnlaget .....	15
<b>3. Funn fra spørreundersøkelse og registerdataanalyse</b> .....	<b>17</b>
3.1 Deskriptiv statistikk for registerbaserte avhengige variabler og kontrollvariabler	17
3.2 Effekten av forebyggende arbeidsmiljøarbeid på sykefravær .....	20
3.3 Bransjeforskjeller og likhetstrekk.....	25
3.4 Oppsummering .....	31
<b>4. Funn fra intervjuer med strategiske aktører</b> .....	<b>33</b>
4.1 Definisjon av arbeidsmiljø.....	33
4.2 Hva kjennetegner godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid?.....	34
4.3 Lokalt partssamarbeid .....	34
4.4 Forankring og prioritering på ledernivå.....	35
4.5 Sykefravær og inkluderende arbeidsliv .....	36
4.6 Lov og forskrift .....	38
4.7 Tilsyn .....	39
4.8 Vernetjeneste .....	40
4.9 Aktører rundt virksomhetene .....	41
4.10 Trender og utviklingstrekk .....	42
4.11 Hovedutfordringer på bransjenivå .....	44
4.12 Oppsummering .....	45
<b>5. Funn fra fokusgruppeintervjuer</b> .....	<b>47</b>
5.1 Forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis – hva forteller fokusgruppeintervjuene oss? 47	
5.2 Det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet i relasjon til sykefravær .....	55
5.3 Oppsummering fokusgruppeintervjuer .....	62
<b>6. Drøfting</b> .....	<b>64</b>
6.1 Institusjonell kapasitet, arbeidskultur og medvirkning .....	65

6.2 Arbeidsutførelse .....	67
6.3 Bruk av ekstern bistand .....	69
6.4 Hva kan vi lære på tvers? .....	69
<b>7. Konklusjon og anbefalinger .....</b>	<b>70</b>
Anbefalinger.....	72
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>74</b>
<b>Vedlegg 1: Utfyllende metodebeskrivelse .....</b>	<b>79</b>
Kvantitativ arbeidspakke.....	79
Kvalitativ arbeidspakke .....	82
Vurdering av datagrunnlaget .....	87
<b>Vedlegg 2: Forebyggingsmatrise med forslag til tiltak rettet mot sykefravær</b>	<b>88</b>
<b>Vedlegg 3: Svarfordelinger på surveysspørsmål.....</b>	<b>89</b>
<b>Vedlegg 4: Svarfordelinger på surveysspørsmål brutt ned på bransje .....</b>	<b>93</b>
<b>Vedlegg 5: Resultater fra bivariate flernivåmodeller .....</b>	<b>103</b>
<b>Vedlegg 6: Spørreskjema.....</b>	<b>108</b>

## Sammendrag

Formålet med denne undersøkelsen er å innhente kunnskap om sammenhengen mellom forebyggende arbeidsmiljøarbeid og sykefravær – både egenmeldt og legemeldt – på bransje- og virksomhetsnivå. I forskningen er dette feltet kjent for sin utfordrende kompleksitet. Ofte blir verdifulle innsikter først synlige i spesifikke kontekster og sammenhenger. Dette gjør det krevende å kommunisere funn.

Undersøkelsen bygger på tre store bolker med datainnsamling. Den første er en kvantitativ datapakke som omfatter 605 virksomheter på tvers av seks utvalgte bransjer. Den andre bolken baserer seg på 21 dybdeintervjuer med strategiske aktører innenfor forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Den tredje og siste bolken legger til grunn data fra metodisk skreddersydde fokusgruppeintervjuer med 13 virksomheter på tvers av de utvalgte bransjene. I rapporten belyser vi systematisk arbeidsmiljøarbeid, regelverk, partssamarbeid og tiltak på arbeidsplassen. Vi undersøker også faktorer som kan forklare hvordan virksomheter opprettholder vedvarende lavt sykefravær.

I det store bildet er det ikke mulig å identifisere ett enkelt forebyggende arbeidsmiljøtiltak som forebygger sykefravær. Oppsummert peker derimot undersøkelsen på at egeninnsikt i hva som skaper stress og belastning på arbeidsplassen, medbestemmelse og organisatorisk læring er de mest sentrale elementene i godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Arbeidsutførelsen og forbedringer av denne må stå i sentrum, ledelsen må være nær og operativ, og det må være medvirkning, samhandling og fellesskap i de driftsnære utviklingsprosessene. Disse elementene kommer på ulike måter fram i de forskjellige databolkene.

I den kvantitative datapakken finner vi få signifikante sammenhenger mellom virksomhetenes arbeidsmiljøarbeid og sykefravær. Unntakene er en svak effekt av muligheter til tilpasning av arbeidet der en arbeidstaker får redusert sin arbeidsevne, og en tilsvarende beskjeden effekt av om virksomheten har tillitsvalgte. Førstnevnte effekt forsvinner imidlertid om vi kontrollerer for kvinneandel. Det må samtidig påpekes at datakvaliteten på registerdataene er noe varierende, og at den effektive utvalgsstørrelsen derfor er mindre enn det som ville vært optimalt for å avdekke effekter som i utgangspunktet forventes å være svake. Samtidig vil vi påpeke at selv små effekter aggregert sett kan ha stor betydning i et samfunnsøkonomisk perspektiv.

I intervjuene med de strategiske aktørene finner vi at de i stor grad er enige om spørsmål knyttet til forebyggende arbeidsmiljøarbeid generelt i bransjer og virksomheter. Vi ser ingen større uenigheter eller konfliktlinjer mellom arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner eller partene i arbeidslivet og offentlige fagetater. Intervjudeltakerne er spesielt opptatt av de strukturelle og formelle rammene knyttet til arbeidsmiljø, og de peker særlig på partssamarbeid og prioritering av arbeidsmiljøarbeid på virksomhetens ledernivå. Mange er også opptatt av at selve definisjonen av arbeidsmiljø (som noe som handler om hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet, og derfor er forskjellig fra arbeidsplass til arbeidsplass) nå begynner å få feste i arbeidslivet.

Fokusgruppeintervjuene ble gjennomført som såkalte historieverksted med virksomheter som har hatt reduksjon i eller vedvarende lavt sykefravær. I denne bolken finner vi få forskjeller på bransjenivå. Tvert imot tyder funnene på at det jobbes overraskende likt på tvers av bransjer. Felles for virksomheter som lykkes med å omsette godt arbeidsmiljøarbeid til lavt sykefravær, er imidlertid at de integrerer og prioriterer arbeidsmiljøarbeid som del av den daglige driften, har reell medbestemmelse og en ledelse som kjenner særtrekkene ved arbeidsutførelsen i egen virksomhet. Det betyr at derfor at

bransjeforskjellene eller de bransjespesifikke særtrekkene blir integrert i den enkelte virksomhets måte å jobbe forebyggende på.

I sum tyder våre funn på at godt arbeidsmiljøarbeid krever både et strukturelt og et normativt grunnlag. Med det mener vi at styringsstruktur, formalisert partssamarbeid, ansvar, roller og organisering av arbeidsmiljøarbeidet er sentrale bestanddeler i godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Basert på våre funn kan man imidlertid kalle disse bestanddelene for nødvendige, men ikke tilstrekkelig. For et kjennetegn ved virksomhetene som klarer å opprettholde et vedvarende lavt sykefravær, er at de også har mer uformelle verdier, normer, tenkemåter og praksiser som støtter opp under og bygger videre på det formaliserte arbeidsmiljøarbeidet. Behovet for både et strukturelt og et normativt grunnlag innebærer samtidig at forebyggende arbeidsmiljøarbeid krever langvarig og kontinuerlig innsats.

Som ledd i dette forsknings- og utredningsoppdraget har vi også drøftet overføringsverdien av god praksis og viktige grep på virksomhets- og bransjenivå. Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø og -helse (NOA) viser betydelige forskjeller mellom ulike bransjer når det kommer til arbeidsmiljø og sykefravær, rett og slett fordi ulike bransjer er ulikt eksponert. Sykefraværet vil derfor også være ulikt. I forventningen om overføring av god praksis på tvers av bransjer og virksomheter, ligger det imidlertid en forestilling om generiske *grep* som gjelder alle, uavhengig av kontekst. Denne studien har i begrenset grad funnet slike universelle tiltak. I den grad vi har funnet indikasjoner på felles kjennetegn ved dem som lykkes med forebyggende arbeidsmiljøarbeid, så er det nettopp kunnskap om virksomhetens egenart. Et slikt funn støtter bransjetilnærmingen i inneværende IA-avtale. Vårt beste råd er derfor at virksomhetene må kjenne seg selv. Først når man har dyp forståelse for særtrekkene i egen organisasjon, kan man jobbe systematisk og kontinuerlig med de rette verktøyene.

## Rapportens innhold / leseveiledning

Rapporten bygger på et omfattende datamateriale. Samlet representerer datakildene ulike perspektiver, og av metodiske årsaker kan datakildene i begrenset grad sammenlignes eller framstilles samlet. Dette skyldes at utvalget av virksomheter er forskjellig mellom den kvantitative arbeidspakken og fokusgruppeintervjuene. Av den grunn har vi valgt å strukturere rapporten etter datakilder. Samtidig har datakildene vært innrettet mot å besvare noen av de samme spørsmålene. Det medfører at noen empiriske funn gjentas i ulike kapitler, da de samme hovedpoengene er relevante for å belyse faktorer som bidrar til å forklare problemstillingene. Det er også mulig å lese kun sammendraget og de to avsluttende kapitlene. Kapitlene i rapporten tar for seg følgende hovedtematikker:

- Kap. 1: Innledningen presenterer undersøkelsens bakgrunn og formål, oppdragets problemstillinger og et tematisk bakteppe.
- Kap. 2: Metodekapittelet presenterer kort de ulike datakildene samt en overordnet vurdering av datagrunnlaget. Ytterligere utdyping av metodiske valg ligger som vedlegg.

Deretter følger tre empiriske kapitler:

- Kap. 3: Funn fra den kvantitative datapakken
- Kap. 4: Funn fra intervjuer med strategiske aktører
- Kap. 5: Funn fra fokusgruppeintervjuer

Avslutningsvis kommer to kapitler som drøfter funnene og gir anbefalinger knyttet til forebygging av sykefravær:

- Kap. 6: Drøfting av overordnede funn
- Kap. 7: Konklusjoner og anbefalinger



# 1. Innledning

## 1.1 Undersøkelsens bakgrunn og formål

Formålet med denne undersøkelsen er å innhente kunnskap om sammenhengen mellom forebyggende arbeidsmiljøarbeid og sykefravær (egenmeldt og legemeldt) på bransje- og virksomhetsnivå. Undersøkelsen belyser systematisk arbeidsmiljøarbeid, regelverk, partssamarbeid og tiltak på arbeidsplassen. Videre gir dette oppdraget kunnskap om faktorer som kan forklare hvordan virksomheter opprettholder vedvarende lavt sykefravær. I tillegg drøftes overføringsverdien av disse faktorene og det lokale arbeidsmiljøarbeidet – både innenfor og på tvers av bransjer.

Det foreligger ikke en felles definisjon av forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Arbeidsmiljø kan imidlertid defineres på følgende måte: «Arbeidsmiljøet handler om arbeidet og er knyttet til hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet. Arbeidsmiljøet er forskjellig fra arbeidsplass til arbeidsplass, og krever derfor ulike tilnærminger. Arbeidsmiljøet påvirker arbeidstakernes helse, jobbensgjement og virksomhetens resultater og produktivitet»<sup>1,2</sup>. Forebyggende arbeidsmiljøarbeid kan i denne sammenheng forstås som målrettet innsats for å forhindre en uønsket utvikling og kan skje både på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå. Litteraturen referer i den forbindelse ofte til Caplans (1964) skille mellom primær, sekundær og tertiær forebygging.

En nylig gjennomført kunnskapsoppsummering av forskning på IA-avtalen (Frøyland m. fl. 2018) etterlyser flere studier med helhetlige og overordnede analyser. Dessuten savnes flere robuste og gode kvalitative studier av prosesser, muligheter og begrensninger på arbeidsplassen, med fokus på temaer som ledelse, konkrete virksomhetsinterne erfaringer, arbeidsmiljøspørsmål, balansen mellom individuell tilrettelegging og hensynet til organisasjonen, samt om kunnskapsbehov i virksomhetene. Dette oppdraget adresserer nettopp disse identifiserte kunnskapshullene.

## 1.2 Oppdragets problemstillinger

Problemstillingene i dette oppdraget berører både bransje- og virksomhetsnivå. Hovedproblemstillingen på bransjenivå handler om å forklare de bransjevisе forskjellene i sykefraværet, mens hovedproblemstillingen på virksomhetsnivå handler om forholdet mellom arbeidsmiljøarbeid og sykefravær. I dette underkapittelet vil vi kort presentere hvilke faktorer som er belyst for å besvare hovedproblemstillingene, samt presisere hvilke datakilder som bidrar til å forklare de ulike faktorene som tematiseres.

På bransjenivå har oppdraget belyst følgende faktorer:

- a) Ulike tilnærminger til det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet, dvs. hvordan aktører innenfor bransjene forstår, definerer og utfører det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet
- b) Hvilke arbeidstakere virksomhetene i bransjen rekrutterer, og utskiftninger av arbeidsstyrken (turnover)

<sup>1</sup> Se også: <https://arbeidsgiver.difi.no/sites/default/files/ia-2019-2022.pdf>

<sup>2</sup> Arbeidstilsynets arbeidsmiljømodell samler og synliggjør hvilke krav arbeidsmiljøloven stiller til virksomhetenes arbeidsmiljø <https://www.arbeidstilsynet.no/hms/arbeidsmiljomodellen/>

- c) Hvorvidt regelverk som gjelder for bransjen, og kontrollregimet, er tilpasset konteksten. Eksempler på regelverk er HMS-forskriften som kan være bedre tilpasset noen bransjer enn andre, arbeidstidsbestemmelser, hovedavtaler og tariffavtaler, lønnsnivå, mv. Kontrollregimet handler om tilsyn fra myndighetenes side, men også kontroll og rådgivning fra arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner
- d) Strukturer for partssamarbeid i bransjen, herunder organisasjonsgrad, samarbeidsarenaer og tematikker som inngår i partssamarbeidet
- e) Bransjevise satsinger og målrettede innsatser (f.eks. bransjeprogrammene)

Oppdraget belyser videre om faktorer som fører til lavt sykefravær i en bransje, kan overføres til en annen.

Spørreundersøkelsen i kapittel 3 belyser primært faktorene nevnt under b) og d). Intervjuene med de strategiske aktørene i kapittel 4 belyser faktorene nevnt under a), c), d) og e), mens fokusgruppeintervjuene i kapittel 5 gir kunnskap om samtlige underpunkt.

På virksomhetsnivå har oppdraget belyst følgende forhold:

- a) Hvordan virksomheten organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet/driften
- b) Partssamarbeidet og medbestemmelse i arbeidsmiljøarbeidet og i planleggingen av arbeidet (f.eks. turnus eller arbeidstid)
- c) Rutiner og rammer for sykefraværsoppfølging. Herunder planmessighet i oppfølgingen, fokus og konsistens over tid, og hvilke nivåer det forebyggende arbeidet utføres innenfor
- d) Ledelse (herunder vilje til å prioritere sykefravær, opplevd mulighetsrom til å jobbe med sykefravær) og lederstøtte
- e) Bruk av ekstern bistand (NAV Arbeidslivssenter, bedriftshelsetjeneste, fysioterapeut eller ekspert, Arbeidstilsynet, STAMI, Arbeidsmiljøportalen, Idébanken, mv.)
- f) Virksomhetens kunnskapsnivå om arbeidsmiljøarbeid og sykefravær, og evnen og viljen til å omsette kunnskapen til handling
- g) Tolkning og etterlevelse av regelverket
- h) Tilrettelegging for ansatte, livsfaseperspektiv, mv.
- i) Sammensetning av ansatte, turnover, policy for rekruttering, og hvor mange ansatte den enkelte lederen har ansvar for

Spørreundersøkelsen i kapittel 3 belyser nær samtlige av forholdene som framgår av punktene over, foruten punkt f). Intervjuene med de strategiske aktørene i kapittel 4 belyser forholdene nevnt under b), c), d), e), f) og g), mens fokusgruppeintervjuene i kapittel 5 gir kunnskap om samtlige underpunkt.

## 1.3 Et tematisk bakteppe

Bransjenivået og virksomhetsnivået er hovedperspektiver ved problemstillingene som ligger til grunn for denne studien. Vi trekker derfor frem noen viktige sammenhenger fra forskningslitteraturen på feltet.

### 1.3.1 Bransjenivå

Mønsteret for sykefravær er oppsiktsvekkende stabilt over tid og på tvers av sammenlignbare land (Thorsen m.fl. 2015; Hemmings & Prinz, 2020; OECD 2009), til tross for en enorm innsats som har

pågått over svært mange år for å redusere sykefraværet. På bakgrunn av en omfattende forskningslitteratur vet vi at det er svært mange ulike faktorer som påvirker sykefraværet. Ut av disse, er det et begrenset sett som er innenfor en virksomhets mulighetsrom til å gjøre noe med (Andersen m.fl. 2019, van Vilsteren m.fl. 2015). For eksempel er det ulike former for arbeidsmiljøeksponeringer som nærmest er en integrert del av arbeidet i ulike bransjer, som man ikke nødvendigvis kan «organisere seg» rundt (Bakke m.fl., 2021). Statistikk fra NAV (2020) viser at muskel- og skjelettlidelser og psykiske lidelser er de vanligste årsakene til sykefravær. Disse lidelsene er også de to største sykemeldingsårsakene innen helse og omsorg, samt barnehager. Kvinner har høyere sykefravær enn menn, og det er særlig i kvinneledede sektorer fraværet er høyt (Lien, 2016). Forskjeller i sykefravær med hensyn til kjønn knyttes blant annet til trekk ved arbeidet (Labriola m.fl. 2011), hvor kvinners arbeid i større grad er preget av lite fleksibilitet og lav påvirkingsgrad. I tillegg kjennetegnes arbeidet innen helse og omsorg og barnehager av å være emosjonelt krevende. Forskning viser at sistnevnte er relatert til sykefravær (Framke m.fl. 2019). En kunnskapsoppsummering om arbeidsforhold av betydning for sykefravær (Knardahl m.fl., 2016) viser at risikoen for sykefravær er lavere når arbeidstaker opplever kontroll over eget arbeid, kontroll over egen arbeidstid og et positivt sosialt klima på arbeidsplassen. Risiko for sykefravær er høyere når arbeidstaker opplever en kombinasjon av høye jobbkrev, liten grad av selvbestemmelse, mobbing og trakassering, tungt fysisk arbeid, samt gjentatte og ensidige arbeidsbevegelser (Bakke m.fl., 2021).

I Norsk HMS-lovgivning stilles det strenge krav til det fysiske arbeidsmiljøet i bransjer og næringer som innebærer fysisk helserisiko. Arbeidsmiljøloven stiller også krav til at norske virksomheter skal ha et fullt forsvarlig psykososialt arbeidsmiljø. Håndhevelse av lovbestemmelser gjennom tilsyn har sammenheng med økt etterlevelse av lovkrav og redusert hyppighet av arbeidsskader. Litteraturen er imidlertid begrenset når det gjelder effekter av andre typer myndighetstiltak og andre typer utfall som arbeidsmiljøeksponeringer og arbeidsrelaterte sykdommer (Johannesen m.fl., 2017). Lov- og avtaleverket utgjør et viktig rammeverk for tilsynsmyndighetenes aktivitet og for at partene i arbeidslivet kan samarbeide om forebyggende arbeidsmiljøarbeid på ulike nivåer (STAMI, 2021).

Partssamarbeidet bidrar til å senke konfliktnivået og øke tilliten gjennom erkjennelsen av et «skjebnefellesskap». Tilleggsavtalene til hovedavtalene varierer noe når det gjelder vektlegging av felles interesser og muligheter for utvikling opp mot det typiske forhandlingssporet. Ifølge Buvik m.fl. (2018) bærer Virke og NHO sine tilleggsavtaler mer preg av førstnevnte enn KS sine. Imidlertid er fagorganiseringsgraden sterkt varierende mellom bransjer. Innen undervisning og på sykehjem er fagorganiseringsgraden på over 80 prosent, imens den i bygg- og anleggsbransjen er rundt 40 prosent (SSB 2020). Der fagorganiseringsgraden er høyere, ligger også forholdene naturlig nok bedre til rette for et *utvidet representativt partssamarbeid*, for å bruke Øyum og Nilsens (2019) begrep. Det innebærer at ledelsen og de ansattes representanter samarbeider om et driftsnært utviklingsarbeid, gjerne også med verneombudet. Dessuten øker behovet for formelle strukturer for partssamarbeid med økende størrelse på arbeidsplassen. Der ledere beveger seg ute i driften på daglig basis, er det heller ikke samme behov for formaliserte møteplasser (se f.eks. Bolman og Deal, 2018).

### 1.3.2 Virksomhetsnivå

Vi finner det nødvendig å presisere at det kan være ulike forståelser av, eller perspektiver på, arbeidsmiljø innenfor samme virksomhet. Myndighetene og partene i arbeidslivet oppfordrer alle virksomheter til å jobbe med eget arbeidsmiljø og sykefravær. Arbeidsmiljøarbeidet må videre ta utgangspunkt i de konkrete og unike arbeidsmiljøforholdene på den enkelte arbeidsplass, samt ta

hensyn til de komplekse sammenhengene mellom det kontekstuelle (arbeidsplass) og individuelle (ansatte) (Kristman m.fl., 2016).

SINTEF (2018) fant i sin undersøkelse at virksomhetene som lykkes i sitt arbeidsmiljøarbeid jobber godt med å identifisere utfordringsbildet. De bruker forskjellige metoder for å registrere endringer etter innsatte tiltak, i tillegg til fokus på oppfølging av tiltakene. Konkrete eksempler på metoder og tiltak for å identifisere arbeidsmiljøutfordringer er sykefraværstatistikk og oppfølging av svar som gis i medarbeiderundersøkelser og arbeidsmiljøundersøkelser (Buvik m.fl. 2018). Hyppige møter mellom ledelse, verneombud og tillitsvalgte er hensiktsmessig for å identifisere utfordringer i arbeidsmiljøet. Ledelsen fremstår som en nøkkelfaktor i forebyggende arbeidsmiljøarbeid (Sørensen m. fl. 2020; Lund & Labriola 2009; Labriola m.fl. 2006). Samtidig er evnen til samarbeid om arbeidsmiljøspørsmål den avgjørende faktoren for å lykkes i dette arbeidet. I forlengelsen av dette bidrar ulike roller i partssamarbeidet: lederrollen, tillitsvalgtrollen og verneombudsrollen på forskjellig vis for å skape betingelser for godt samarbeid om arbeidsmiljø i praksis (Buvik m.fl., 2018).

Buvik m.fl. (2018) identifiserer en rekke suksessfaktorer i forebyggende arbeidsmiljøarbeid som driftsnære og kompetente verneombud og tillitsvalgte, kontinuitet i rollene, hyppige formelle og uformelle møter mellom ledelsen, tillitsvalgte og verneombud, samt synlige tillitsvalgte og verneombud som har tilstrekkelig tid til å utøve sine verv. De konkluderer med at et velfungerende partssamarbeid på arbeidsplassen er motor for det forebyggende arbeidet fordi det kan sørge for at tiltak implementeres og at ansatte ansvarliggjøres. Trygstad m.fl. (2021) viser at jo større virksomheten er, jo mer ser det ut til at lovbestemte ordninger knyttet til verneombud, arbeidsmiljøutvalg og ansattes styrerepresentasjon benyttes. Imidlertid er det betydelige forskjeller mellom sektorer og næringer (Trygstad m.fl. 2012; Andersen m.fl. 2016; Ødegaard m.fl. 2020). Fafo (2021) fant at de etablerte ordningene praktiseres ulikt på virksomhetsnivå. Virksomheter kan ha etablerte ordninger, men hvor disse i liten grad benyttes aktivt som arena for partssamarbeid (Trygstad m.fl., 2021).

Flere peker også på at lov- og avtaleverket har et uutnyttet potensial i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet (Sedani, Stover, Coyle og Wani 2019; Buvik m. fl. 2018). Bruk av bistand fra eksterne aktører, eksempelvis fra NAV Arbeidslivssenter, partene i arbeidslivet, Arbeidstilsynet og bedriftshelsetjeneste, er særskilte virkemidler for virksomheter i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. Hovedavtalene i arbeidslivet har et stort handlingsrom for partssamarbeid om forebyggende arbeidsmiljø. For å oppnå målene i IA-avtalen er hovedorganisasjonene og myndigheter avhengig av at ledere, tillitsvalgte og verneombud på virksomhetsnivået settes i stand til målrettet arbeid, hvilket krever at virksomhetsnivået i større grad medvirker i utforming og operasjonalisering av avtaler (Buvik m.fl., 2018).

## 2. Kort om metode

I det følgende vil vi kort presentere valg av metode og datakilder. For mer utfyllende beskrivelser av metodiske utfordringer og implikasjoner for oppdraget, henviser vi til vedlegg 1.

### 2.1 Kvantitativ arbeidspakke

Vi har gjennomført en telefonbasert spørreundersøkelse rettet mot ledere med personalansvar i seks ulike bransjer:

Tabell 1: Fordeling av strukturerte telefonintervjuer på bransjer

Hovedbransje	Antall	Prosent
Bygg og anlegg	124	20,5 %
Arkitektvirksomhet og teknisk konsulentvirksomhet	104	17,2 %
IKT	68	11,2 %
Pleie- og omsorgstjenester i institusjon	104	17,2 %
Barnehager	102	16,9 %
Undervisning	103	17,0 %
<b>Totalt</b>	<b>605</b>	<b>100 %</b>

Spørreundersøkelsen belyser: (a) bransjespesifikke belastninger, (b) rekruttering/turnover, (c) negativt nærværspres og bonusordninger (d) bruk av ekstern bistand, (e) tilrettelegging for ansatte, (f) hvor mange ansatte den enkelte leder har ansvar for, (g) omfang av egenmeldt sykefravær, samt (h) hvordan lederen/virksomheten forstår, definerer og utfører det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet.

Svarene ble koblet med registerdata for de samme virksomhetene som gir informasjon om sykefravær, antall ansatte og kjønns- og aldersfordeling. Dette fordi det er betydelig belegg i tidligere forskning for at kvinner har høyere sykefravær enn menn og seniorer har høyere sykefravær enn yngre arbeidstakere. Dessuten har større virksomheter andre krav til det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet enn mindre virksomheter, som bør tas høyde for i analysen. Sykefravær er operasjonalisert på tre forskjellige måter:

- Gjennomsnittlig legemeldt sykefravær (prosentandelen tapte dagsverk av avtalte dagsverk) for virksomheten gjennom hele perioden (Kvartal 1 2016 til Kvartal 4 2020)
- Endring i legemeldt sykefravær fra K4 2016 til K4 2019
- Sykefraværstrend, målt som Kendall's *tau* – et mål på monotont synkende eller stigende trend – som varierer mellom -1 og 1

Den overordnede problemstillingen som den kombinerte spørreundersøkelsen og registerbaserte undersøkelsen belyser, er hvilken påvirkning virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid har på sykefraværet. Vi har benyttet flernivåanalyser (fixed effects-modeller) for å undersøke i hvilken grad ulike trekk ved virksomhetenes forebyggende arbeidsmiljøarbeid kan bidra til å forklare legemeldt sykefravær mellom de seks bransjene, justert for kvinneandel, seniorandel, virksomhetsstørrelse og arbeidsmiljøeksponeringer. Her finner vi svake sammenhenger. Samtidig har spørreundersøkelsen innhentet et omfattende deskriptivt materiale som bidrar til å gi et omriss av hvordan det forebyggende

arbeidsmiljøet, og betingelsene det opererer innenfor, varierer mellom og innad i bransjer. Selv om analysene våre ikke kan påvise klare sammenhenger, mener vi likevel dette er empiri som er viktig å presentere i rapporten.

## 2.2 Kvalitativ arbeidspakke

### 2.2.1 Intervjuer med strategiske aktører

Vi har gjennomført totalt 21 intervjuer med strategiske aktører. Dette er aktører som på overordnet nivå, har sentrale roller innenfor forebyggende arbeidsmiljøarbeid og som representerer relevante arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner. Videre har vi intervjuet representanter fra ulike fagetater og informanter fra NAV Arbeidslivssenter og en bedriftshelsetjeneste.

De ulike aktørene er i stor grad enige og rapporterer om samme forhold når de svarer på spørsmål knyttet til forebyggende arbeidsmiljøarbeid og sykefravær. Det er få større uenigheter og konfliktlinjer å spore, og i den grad det er ulike syn på bestemte forhold, sammenfaller ikke disse med mulige skillelinjer som for eksempel arbeidstaker- eller arbeidsgiverorganisasjoner, eller arbeidslivets parter og offentlige fagetater. Vi har derfor valgt å rapportere fra intervjuene stort sett samlet. Intervjuene ga noe mindre spesifikk bransjekunnskap enn først antatt.

### 2.2.2 Fokusgruppeintervjuer

Det ble gjennomført fokusgruppeintervjuer i 13 bedrifter, inspirert av metodikken omtalt som historieverksted (Gensby, 2014). Samtlige av disse har hatt reduksjon i fravær eller stabilt lave fraværstall innen sin bransje de siste fem årene, og ble dermed rekruttert med utgangspunkt i å være virksomheter med gode praksiser når det gjelder forebygging av fravær. En oversikt over hvilke bransjer de deltakende virksomhetene tilhører er vist i tabell 5. De deltakende virksomhetene kommer fra hele landet og representerer både private og offentlige virksomheter. Blant de private er store og små virksomheter representert, både norskeid og eid av utenlandske aktører. Flere av virksomhetene har kontorer i flere deler av landet. Også de offentlige virksomhetene varierer i størrelse.

Tabell 2. Oversikt over fordelingen mellom bransjer for virksomhetene som deltok i fokusgruppeintervjuene.

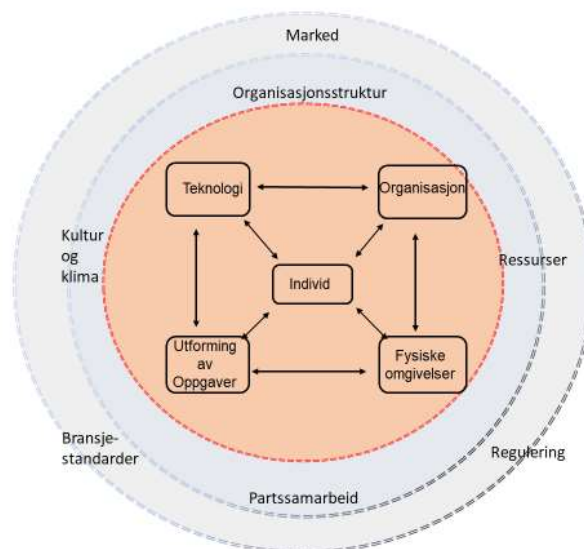
Hovedbransje	N
Bygg og anlegg	2
Arkitekter / konsulenter	3
IKT	(1)
Pleie -og omsorgstjenester i institusjon	4
Barnehager mv	3
Undervisning	1
<b>Totalt</b>	<b>13 (14)</b>

Forut for fokusgruppeintervjuene, gjennomførte vi innledende intervjuer med hver virksomhet, for å få litt mer informasjon om virksomheten og beslutte hvem som skulle inviteres til fokusgruppene. Av de

13 fokusgruppeintervjuene ble ti gjennomført digitalt, mens tre ble gjennomført fysisk. Det ble satt av 3 timer til fokusgruppeintervjuet, som i praksis medførte en varighet på mellom 2 1/2 og 3 timer. I alle fokusgruppeintervjuene deltok en blanding av ledere og ansattrepresentanter, og i alle bortsett fra ett, deltok enten verneombud eller tillitsvalgt.

Etter en introduksjon om prosjektet ble første del gjennomført, basert på dette spørsmålet: *Hvilke hendelser (store og små) i organisasjonen, kan ha bidratt til arbeidsmiljø og endringer i arbeidsmiljøet?* Etter en pause ble del to gjennomført, basert på dette spørsmålet: *Hvilke av de forhold vi har snakket om, eller eventuelt andre forhold har betydning for sykefravær.* For hver av delene fikk deltakerne 5 minutter til å tenke og skrive stikkord på gule lapper for deretter å sette dette på en tidslinje, for deretter å diskutere det som kom opp på tavlen i plenum.

Analysene ble gjennomført basert på anvendelse av det som kalles sosioteknisk systemteori (STS). En enkel forståelse av STS er at menneskelige (sosiale) aspekter, teknologi og teknologiske aspekter og omgivelsene er gjensidig avhengig av hverandre, der endringer i en del av systemet (f. eks teknologi) virker inn på andre deler av systemet (Hendrick, 2002). Denne systembaserte tilnærmingen til en organisasjon og organiseringen av arbeid og tjenester er egnet til å studere komplekse sammenhenger og bindinger mellom ulike deler (inklusive delsystem) i en organisasjon, sett i sammenheng med ytre forhold og forventninger. En modell som er godt egnet for å etablere en dypere forståelse av arbeid og sammenhengene med organisasjonen og omgivelsene er en sirkulær modell utviklet av Pascale Carayon (Carayon et al., 2015). Modellen er vist i Figur 2.



**Figur 2:** Sosioteknisk system modell (hentet fra Carayon et al., 2015)

De enkelte domeneene i arbeidssystemet kan beskrives som følger:

*Individ:* inkluderer personkarakteristika som kjønn, alder, erfaring og kunnskap, motivasjon og behov, og fysiske og mentale karakteristika.

*Utforming av oppgaver:* inkluderer krav som stilles til en oppgave (fysiske, kognitive, kvantitative, emosjonelle), autonomi og medbestemmelse, variasjon, og muligheter for læring og utvikling.

*Organisasjon:* inkluderer arbeidstidsordninger, samhandling og kommunikasjon, relasjon til ledere, lederstil.

*Teknologi:* inkluderer både teknologier og verktøy som anvendes i arbeidshverdagen, f.eks. informasjons- og kommunikasjonsteknologi, som digitale flater for å kommunisere med ledere eller andre enheter i virksomhetene eller sanntidssystemer.

*Fysiske omgivelser:* inkluderer fysiske forhold som utforming av bygg og nære omgivelser, lyd og lys mm.

Det midterste nivået (midterste og lys blå sirkel) omtales som den *sosio-organisatoriske konteksten* og omfatter den sosiale og organisatoriske kulturen og strukturen i organisasjonen (Carayon et al., 2015). Dette nivået innvirker på og interagerer med arbeidssystemet (den innerste sirkelen), eksempelvis gjennom hvordan ledelse, funksjoner og ressurser er distribuert og organisert. Det ytterste laget (lys grå) representerer de *eksterne omgivelsene* og inkluderer samfunnsmessige, økonomiske, regulative og politiske forhold (ibid).

Vi velger denne systembaserte tilnærmingen fordi vi ønsker å studere det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet i virksomhetene da det er en del av mange komplekse sammenhenger og bindinger mellom ulike deler i en organisasjon, og påvirket av ytre forhold og forventninger.

## 2.3 Vurdering av datagrunnlaget

Intervjuene av de strategiske aktørene ga noe mindre bransjespesifikk informasjon enn ventet. Vi antar dette kan ha sammenheng med at flere av intervjudeltakerne satt langt fra det operative arbeidet innen sin bransje. Det var også enkelte utfordringer med å rekruttere ledere blant partene i arbeidslivet, men i sum mener vi de 21 intervjuene ga solid informasjon om temaene vi stilte spørsmål om.

Vi vurderer at datamaterialet som er innhentet av Norstat gjennom den telefonbaserte spørreundersøkelsen er av høy kvalitet. Piloteringen viste at respondentene ikke har hatt utfordringer med å forstå spørreskjemaet og alle besvarelsene er fullstendige. Samtidig er det åpenbare utfordringer med å måle et såpass komplekst fenomen som en virksomhets forebyggende arbeidsmiljøarbeid presist gjennom et tilbakeskuende spørreskjema rettet mot ledere. Svarene kunne også sett annerledes ut dersom personer med andre roller hadde vært respondenter, noe som blant annet framkommer i en nylig gjennomført kartlegging av psykososialt arbeidsmiljøarbeid utført av Sintef (Thun et. al. 2022). Det er også utfordringer med missingverdier i registerdatamaterialet som gjør at utvalgsstørrelsen blir vesentlig redusert når vi skal estimere statistiske sammenhenger mellom sykefravær og surveyspørsmålene.

Rekrutteringen til fokusgruppeintervjuene var krevende, og særlig utfordrende var det å få på plass fokusgruppeintervju med IKT-bransjen. For øvrig anses fokusgruppeintervjuene å ha gitt rik og relevant informasjon om forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis.

Det er enkelte begrensninger ved denne studien. Mens det i den kvantitative delen er hentet inn data på tvers av bransjer og med virksomheter med både høyt og lavt, samt stabilt sykefravær, består den kvalitative datainnsamlingen av virksomheter som stort sett har stabilt lavt sykefravær. Flere har også hatt bistand fra NAV Arbeidslivssenter og har blitt rekruttert via dem. Det betyr at data ikke kan sammenlignes direkte mellom de to datatypene. De bidrar samtidig til å belyse temaet og



problemstillingene fra ulike vinkler, og utfyller dermed hverandre. Når det gjelder de kvalitative fokusgruppeintervjuene er det dessuten viktig å være klar over at de representerer virksomheter som har et stabilt lavt sykefravær. I denne delen av datainnsamlingen er det med andre ord ingen virksomheter med høyt sykefravær representert. Det innebærer at vi bare har «god praksis» å lære av, og ikke anledning til å sammenligne eller kontrastere.

Når det gjelder begrepet forebyggende arbeidsmiljøarbeid har vi merket oss at intervjudeltakerne i liten grad bruker begrepet, men snakker om arbeidsmiljø i mer overordnet forstand, og dermed ikke skiller spesifikt mellom forebyggende arbeidsmiljøarbeid og arbeidsmiljø. Dette gjelder også aktører med inngående kjennskap til feltet. Hvilket meningsinnhold intervjudeltakere legger i ulike begreper er naturlig nok vanskelig å vite, men vi har ikke inntrykk av at manglende bruk av begrepet forebyggende arbeidsmiljøarbeid påvirker validiteten på dataene. Derimot kan ulik begrepsbruk være en utfordring med tanken på kommunikasjon og formidling innen dette feltet.

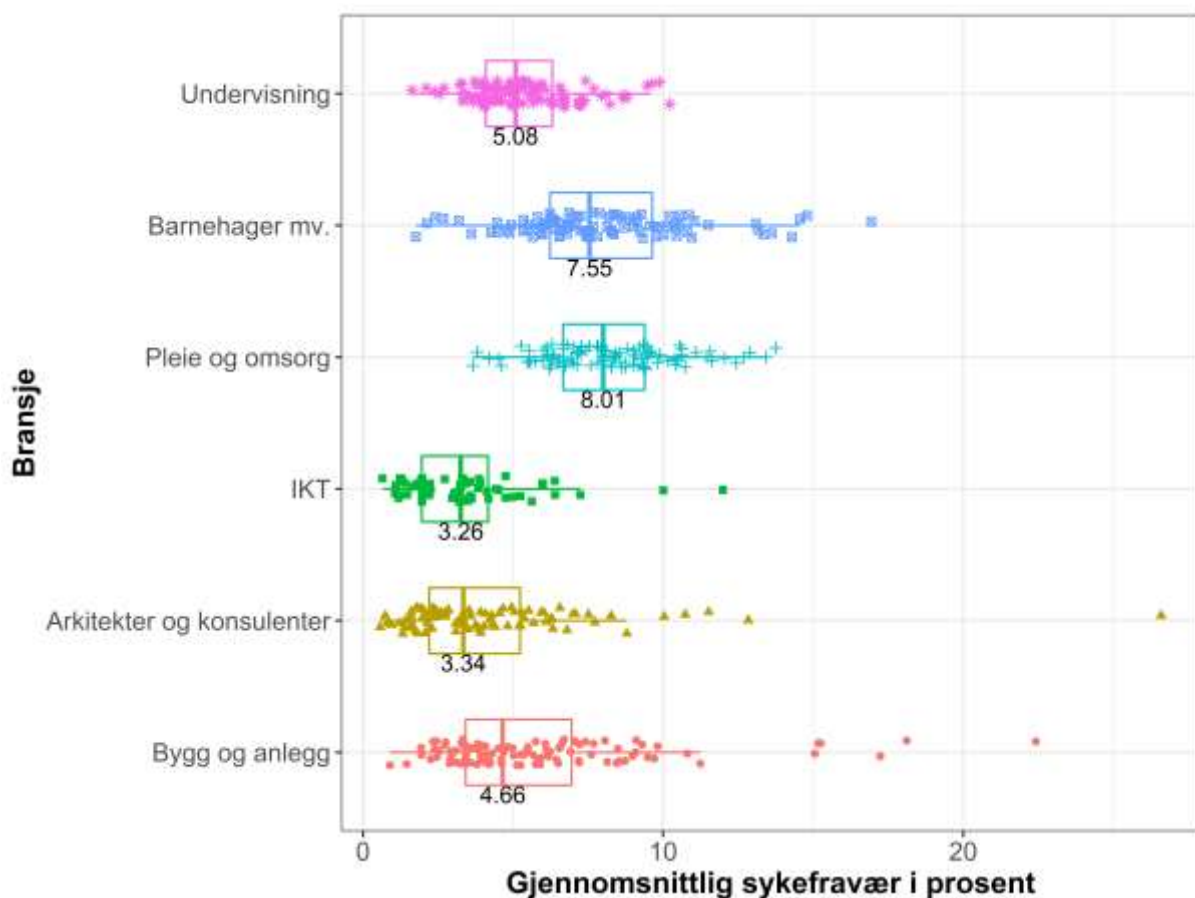
## 3. Funn fra spørreundersøkelse og registerdataanalyse

Dette kapittelet gjør rede for resultatene fra den kombinerte telefonbaserte spørreundersøkelsen og registerdataundersøkelsen. Alle analysene er gjennomført i statistikkprogrammet R.<sup>3</sup> Først presenterer vi deskriptiv statistikk for de ulike registerbaserte variablene som inngår i flernivåanalysene, og hvordan fordelingene varierer mellom bransjer. Deretter viser vi resultater fra flernivåmodellene. Til slutt redegjør vi for hvordan ulike trekk ved det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet, og faktorer som er relevante for å forstå arbeidsmiljøarbeidets betingelser, varierer mellom bransjer

### 3.1 Deskriptiv statistikk for registerbaserte avhengige variabler og kontrollvariabler

I det følgende viser vi fordelingene på de ulike operasjonaliseringene av sykefravær som inngår i flernivåanalysene og kontrollvariablene som er hentet fra NAVs register. Fordelingen på de øvrige kontrollvariabler som inngår kan sees i Tabell 14 til Tabell 18 (i vedlegg).

Figur 1: Spredning, median og kvartiler for gjennomsnittlig sykefravær over tidsperioden K1 2016 til K4 2020, fordelt på bransje (N=572)

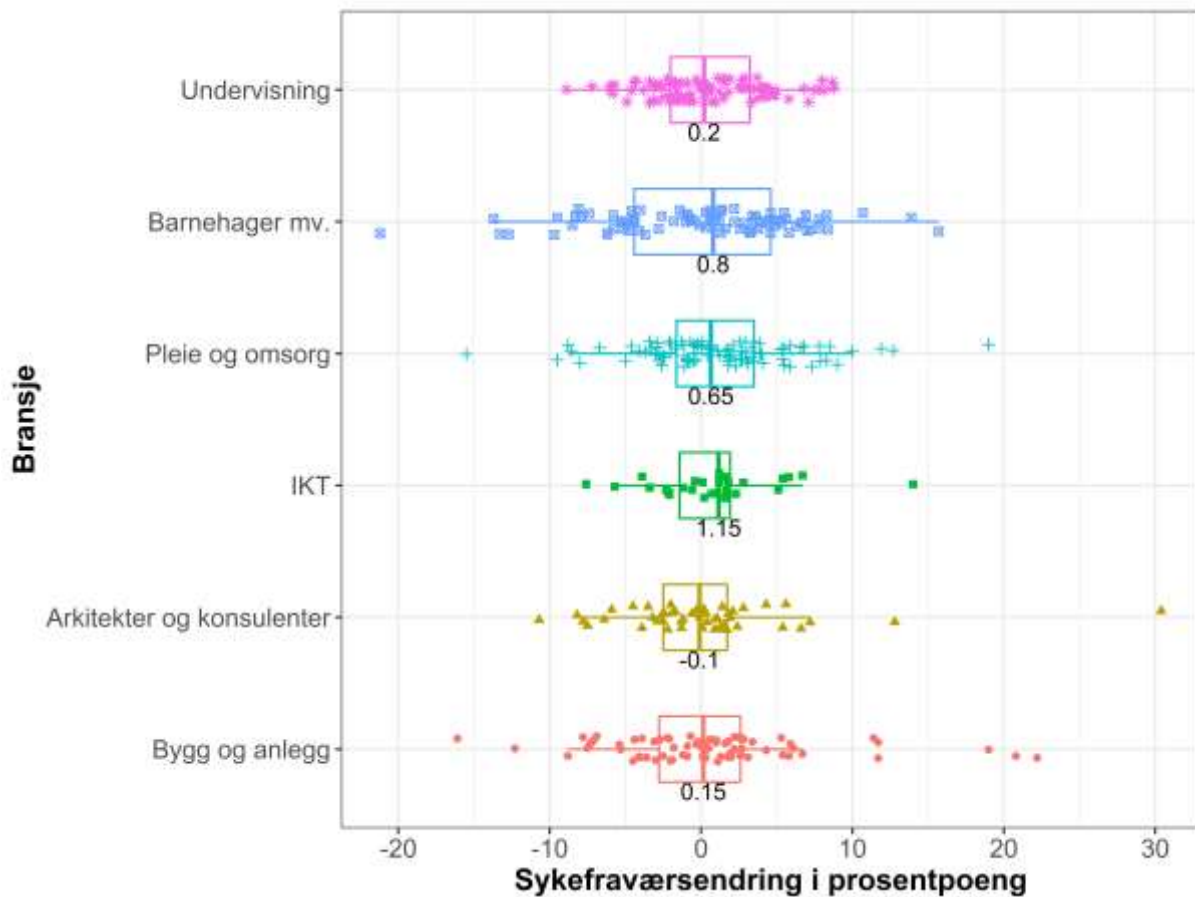


<sup>3</sup> For mer informasjon, se: <https://www.r-project.org/about.html>

Figuren på forrige side er et boksediagram som viser sykefraværet fordelt på bransje. Streken i midten av boksene som er markert med dataetiketter, viser medianen. Grensene for boksene markerer øvre og nedre kvartil. Punktene viser spredningen mellom virksomhetene, og det er brukt en «jitter-funksjon» for å synliggjøre tettheten på ulike skalanivåer av variabelen. I dette utvalget og for perioden som helhet, har Pleie- og omsorgssektoren det høyeste gjennomsnittlige sykefraværet, mens det laveste sykefraværet er i IKT bransjen. Vi ser samtidig at det er størst spredning i bygg- og anleggsbransjen.

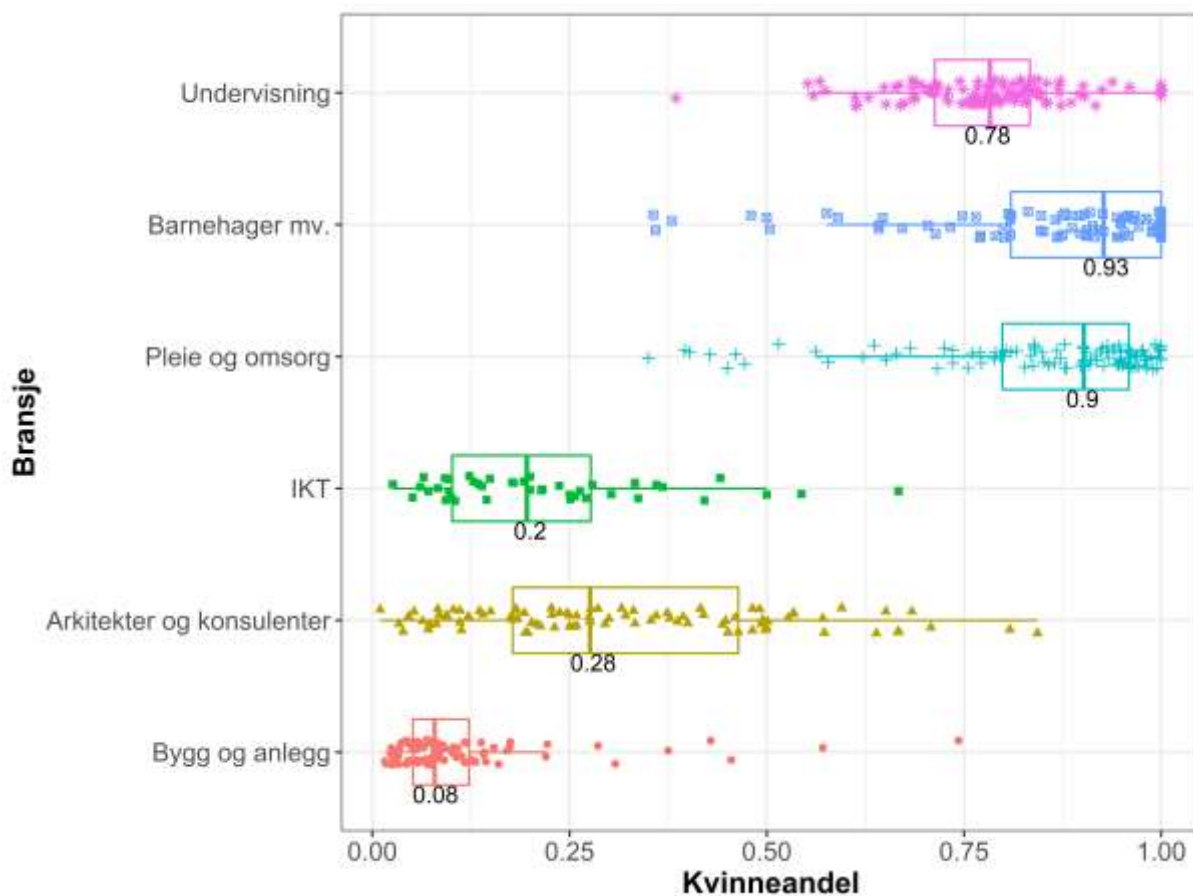
Neste figur viser endring i sykefravær gjennom perioden. Vi har sammenlignet fjerde kvartal i 2016 og 2019, som er siste hele kvartal vi har data for som ikke er påvirket av Covid-19-pandemien (jf. redegjørelsen i den vedlagte metodebeskrivelsen). Som vi ser er forskjellene mindre mellom bransjene når det gjelder endring i sykefravær, og det er stor grad av variasjon innad i bransjene. Alle bransjene, bortsett fra arkitekter og tekniske konsulenter har hatt en svak økning i sykefravær på medianen, men som vi ser, er det forholdsvis normalfordelte spredninger rundt middelverdiene.

Figur 2: Spredning, median og kvartiler for endring i sykefravær fra K4 2016 til K4 2019, fordelt på bransje (N=420)



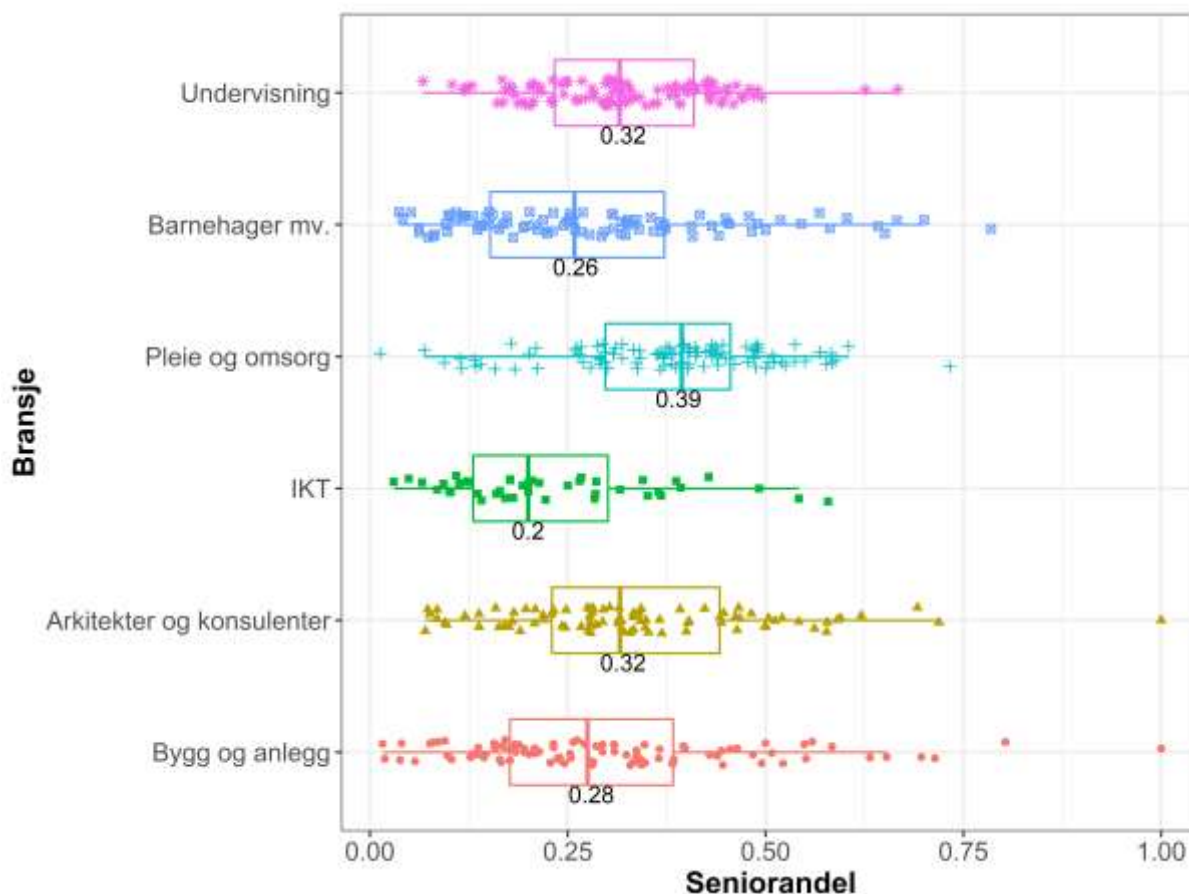
I det videre skal vi se nærmere på fordelingen til de registerbaserte kontrollvariablene. Fordelingene for kontrollvariablene som er hentet fra spørreundersøkelsen, dvs. ulike arbeidsmiljøeksponeringer, finnes i vedlegget i Tabell 14 til og med Tabell 18.

Figur 3: Spredning, median og kvartiler for kvinneandel fordelt på bransje (N=519)



Figuren over viser den gjennomsnittlige kvinneandelen for virksomheten gjennom perioden vi har data for, i de forskjellige bransjene. Undervisning, Pleie- og omsorg, Barnehager har vesentlig høyere kvinneandel enn de andre bransjene, men det er likevel en betydelig variasjon i kvinneandelen blant virksomhetene innad i hver bransje.

Figur 4: Spredning, median og kvartiler for seniorandel fordelt på bransje (N=527)



Seniorandelen er beregnet på samme måte som kvinneandelen og fordeler seg rimelig likt. Det er likevel noe større variasjon i bransjene innen bygg og anlegg, arkitekter og tekniske konsulenter og IKT sammenlignet med undervisning, pleie- og omsorg og barnehager mv.

### 3.2 Effekten av forebyggende arbeidsmiljøarbeid på sykefravær

Formålet med flernivåanalysene har vært å se på sammenhengen mellom faktorene fra spørreundersøkelsen, kjennetegnene ved virksomhetene og sykefravær. Spørsmålene som berører virksomhetenes forebyggende arbeidsmiljøarbeid (mer eller mindre direkte) er:

- Q11: Har dere benyttet dere av ekstern bistand for å forebygge sykefravær og/eller skape et helsefremmende arbeidsmiljø?
- Q13 - I hvilken grad har dere anledning til å tilpasse arbeidet for ansatte som får redusert sin arbeidsevne, midlertidig eller permanent?
- Q14 - Hvilke tilpasninger i arbeidssituasjon har dere anledning til å gjøre?
  - Q14.1 - Fleksibel arbeidstidsordning
  - Q14.2 - Ergonomisk tilrettelegging
  - Q14.3 - Andre arbeidsoppgaver
  - Q14.4 - Hjelpemidler fra NAV

- Q14.5 - Psykososiale tiltak (som f. Eks. HelseIArbeid)
- Q14.6 - Annet
- Q14.7 - Ingen muligheter
- Q16 - Hvilke av følgende temaer har vært på dagsorden i din virksomhet i løpet av de siste fem årene?
  - Q16.1 - Omstilling/omorganisering
  - Q16.2 - Innføring av ny teknologi (eks. velferdsteknologi/roboter/digitale læringsverktøy)
  - Q16.3 - Endringer i rutiner/prosedyrer for HMS/IA-arbeid
  - Q16.4 - Nedbemanning/permittering
  - Q16.5 – Medarbeiderundersøkelser
  - Q16.6 – Psykososialt arbeidsmiljø
  - Q16.7 - Fysisk arbeidsmiljø
  - Q16.8 - Avvikshåndtering
  - Q16.9 - Sykefravær
  - Q16.10 - Turnover
  - Q16.11 - Annet
- Q17 - Har virksomheten tillitsvalgte?
- Q18 - Har virksomheten en eller flere tariffavtaler?
- Q19 - I hvilken grad har følgende aktører vært involvert i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet:
  - Q19r1 - Tillitsvalgt(e)
  - Q19r2 - Verneombud/vernetjeneste
  - Q19r3 - Øvrige ansatte
- Q20 - Hvordan har samarbeidet med følgende aktører fungert?
  - Q20r1 - Tillitsvalgt(e)
  - Q20r2 - Verneombud/vernetjeneste
  - Q20r3 - Øvrige ansatte
- Q21 - Har virksomheten et arbeidsmiljøutvalg?
- Q22 - Hvor godt eller dårlig fungerer dette utvalget som en arena for virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid?

Vi har estimert flernivåmodeller for alle 30 spørsmålene som berører virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid opp mot sykefravær.<sup>4</sup> Disse analysene er velegnet for hierarkiske data, siden de tar høyde for avhengighet i dataene. Det er rimelig å anta at to virksomheter er likere hverandre innenfor samme bransje enn to virksomheter fra forskjellige bransjer. Flernivåanalysen benytter et mål på graden av avhengighet i dataene (ICC) og tar hensyn til dette i estimeringen av standardfeil. Ved å benytte flernivåanalyse reduseres derfor sannsynligheten for å påvise statistiske sammenhenger som ikke finnes, kjent som type 1 feil (se f. eks Bates m. fl. 2015). ICC indikerer også om flernivåanalyse bør benyttes eller ikke: Etersom en høy/lav ICC viser at det er stor/liten avhengighet innad i nivå 2-enhetene, vil det indikere at flernivåanalyse er (u)nødvendig. For å regne ut ICC, estimerer vi først:

### **Flernivåmodell med kun random intercept:**

<sup>4</sup> Samtlige estimeringer av flernivåmodeller er gjort ved hjelp av R-pakken «lme4» (se: <https://cran.r-project.org/web/packages/lme4/lme4.pdf>)

$$Y_i = \beta_0 + u_{0j} + e_{ij}$$

Fra resultatene av denne estimeringen, henter vi ut og deler varians på nivå 2 (bransjer) på summen av varians på nivå 1 (virksomheter) og nivå 2:

$$\frac{\text{var}(u_j)}{(\text{var}(u_j) + \text{var}(e_{ij}))}$$

For gjennomsnittlig sykefravær er ICC:

$$\frac{0,0003514}{(0,0003514 + 0,0008236)} = 0.299$$

En ICC på 0,3 indikerer at 30 prosent av variansen i sykefravær i utvalget kan forklares med bransjetilhørighet, og dette er høyt nok til at flernivåanalyse er anbefalt (Jf. Christophersen 2013). For endring i sykefravær er ICC tilnærmet lik null. Det betyr at det strengt tatt ikke er nødvendig med flernivåanalyse, og vi har derfor også estimert regresjonsmodeller ved hjelp av minste kvadratsums metode (OLS). Resultatene påvirkes ikke av estimeringsmetode i nevneverdig grad. For å sikre mest mulig sammenlignbarhet i modellenes resultater, presenterer vi derfor resultatene fra flernivåmodellene også for endring i sykefravær. I det følgende presenterer og beskriver vi resultatene for hvert av spørsmålene som berører virksomhetenes forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Der vi ikke har funnet noen statistisk signifikant sammenheng mellom forklaringsvariabelen og den avhengige variabelen (sykefravær), er det heller ikke noe poeng i å kjøre en full analyse med kontrollvariabler. Vi rapporterer derfor kun resultater for de bivariate modellene, der det ikke er statistisk signifikante resultater (se appendiks). Dersom vi fant en sammenheng, gikk vi derimot videre og introduserte kontrollvariablene. For disse analysene rapporterer vi altså resultater fra flere modeller.

**Flernivåmodell med forklaringsvariabler og kontrollvariabler på mikronivå, fixed effects, random intercept:**

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1ij} + \dots + \beta_k X_{kij} + u_{0j} + e_{ij}$$

I det videre presenterer vi resultater fra flernivåmodeller med statistisk signifikante resultater i tabellform. Den første kolonnen viser hvilket ledd i regresjonslikningen resultatene er knyttet til, hvor den første raden alltid viser til konstantleddet – dvs. den forventede verdien dersom verdien på forklaringsvariabelen og kontrollvariablene er 0 (eller referansekategorien, dersom forklaringsvariabelen er på nominalnivå). Koeffisienten for de påfølgende radene er effekten (stigningstallet), som viser den forventede endringen i avhengig variabel ved én skalaenhets økning i den uavhengige variabelen. Standardfeilen er et estimat av standardavviket i utvalgsfordelingen, og viser dermed presisjonen av forventningsverdien. Forventningsverdien er estimatet av gjennomsnittet i populasjonen, basert på utvalget, gitt verdien på de uavhengige variablene.

Standardfeilen kan forstås som observasjonenes gjennomsnittlige differanse fra forventningsverdien. Den viser med andre ord hvor langt unna det sanne gjennomsnittet (populasjonsgjennomsnittet) vi må ta høyde for at forventningsverdien er. T-verdien viser avstanden mellom forventningsverdiene til grupper med forskjellige verdier på den uavhengige variabelen. Jo høyere T-verdien er, desto mindre sannsynlig er det at forskjellen mellom gruppene kan forklares med tilfeldig variasjon. De to siste kolonnene viser konfidensintervallet for koeffisienten. Det betyr at vi ved gjentatte trekninger fra

samme populasjon kan forvente at 95 prosent av de estimerte koeffisientene vil befinne seg mellom disse verdiene. Dersom konfidensintervallet dekker 0, kan vi heller ikke trekke slutningen om at den estimerte forskjellen i sykefravær er større enn 0, og vi kan dermed ikke forkaste null-hypotesen om ingen sammenheng.

### 3.2.1 Effekt av muligheter for tilpasning av arbeidet på sykefravær

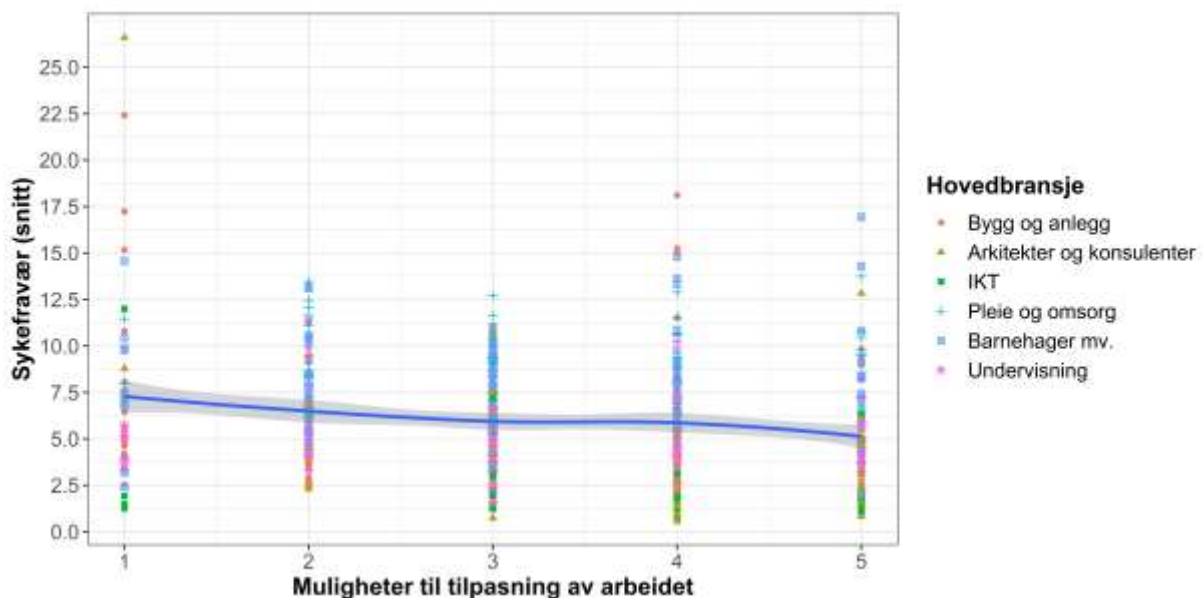
Vi finner en statistisk signifikant sammenheng mellom anledning til tilpasning av arbeidet og sykefravær. Modellen indikerer at dersom man sammenligner dem som oppgir å i svært liten grad ha anledning til å tilrettelegge arbeidet med dem som svarer at de i svært stor grad har anledning, er det gjennomsnittlige sykefraværet nesten ett prosentpoeng lavere blant sistnevnte.

Figur 5: Resultater fra bivariat flernivåmodell for «Q13 – I hvilken grad har dere anledning til å tilpasse arbeidet for ansatte som får redusert sin arbeidsevne, midlertidig eller permanent?» på gjennomsnittlig sykefravær (N=572)

Ledd	Koeffisient	Standardfeil	T-verdi	Konf.lav	Konf.høy
(Intercept)	6.586	0.835	7.891	4.95	8.222
q13	-0.236	0.101	-2.332	-0.433	-0.038

Sammenhengen er visualisert i figuren nedenfor:

Figur 6. Spredningsdiagram med LOWESS-regresjonskurve for bivariat sammenheng mellom tilpasningsmuligheter og gjennomsnittlig sykefravær (N=572)



Diagrammet viser et spredningsdiagram der det er tegnet inn en LOWESS-kurve (fra engelsk: locally weighted scatterplot smoothing) som er en metode for ikke-parametrisk regresjon. Litt forenklet kan vi si at den beregner den forventede verdien på avhengig variabel «lokalt» for ulike nivåer av den uavhengige variabelen ved hjelp av minste kvadratsums metode. Den synliggjør at effekten drives av virksomhetene på skalaens ytterpunkter.

Når vi inkluderer alle kontrollvariablene, forsvinner imidlertid effekten. Ved å inkludere kontrollvariablene én etter én, viser det seg at effekten forsvinner når vi inkluderer kvinneandel som kontrollvariabel, og at den ellers holder.



Tabell 3 Resultater fra flernivåmodell for Q13 med kontrollvariabler for kjønn, alder, størrelse og arbeidsmiljøeksponeringer (N=516)

Ledd	Koeffisient	Standardfeil	T-verdi	Konf.lav	Konf.høy
(Intercept)	4.593	0.927	4.957	2.777	6.409
q13	-0.077	0.091	-0.84	-0.256	0.102
kvinneandel	1.631	0.681	2.397	0.297	2.965
seniorandel	-0.083	0.716	-0.116	-1.486	1.321
antall ansatte	-0.007	0.003	-2.554	-0.012	-0.002
psykososiale/organisatoriske risikofaktorer	0.107	0.095	1.119	-0.08	0.294
ergonomiske risikofaktorer	0.018	0.116	0.155	-0.21	0.246
fysiske risikofaktorer	-0.145	0.125	-1.164	-0.39	0.099
biologiske eksponeringer	0.139	0.091	1.538	-0.038	0.317
personskader	0.258	0.138	1.871	-0.012	0.529

### 3.2.2 Effekt av tillitsvalgte på sykefravær

De neste tabellene og figuren viser resultater for analyser med forklaringsvariabelen Q17 (Har virksomheten tillitsvalgte?) på endring i sykefravær:

Tabell 4: Resultater fra bivariat flernivåmodell for «Q17 – Har virksomheten tillitsvalgte?» på endring i sykefravær (N=420)

Ledd	Koeffisient	Standardfeil	T-verdi	Konf.lav	Konf.høy
Konstantledd	0.004	0.003	1.384	-0.002	0.009
q17: Nei	0.02	0.009	2.223	0.002	0.038

Tabell 5: Resultater fra flernivåmodell for Q17 med kontrollvariabler for kjønn, alder, størrelse og arbeidsmiljøeksponeringer (N=403)

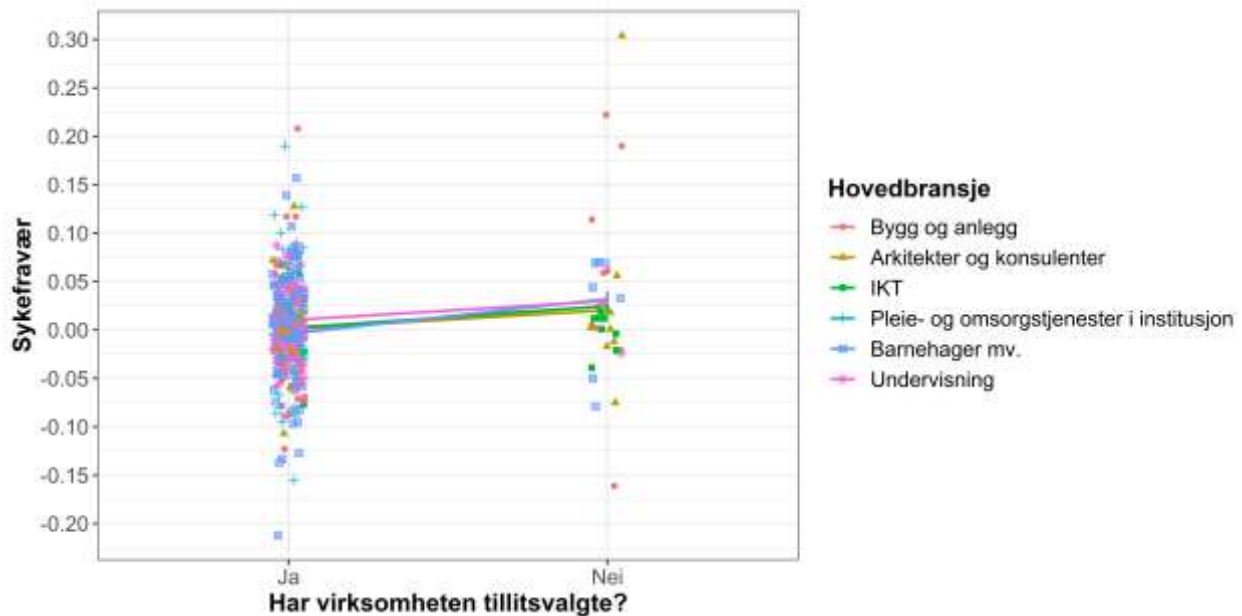
Ledd	Koeffisient	Standardfeil	T-verdi	Konf.lav	Konf.høy
(Intercept)	0.004	0.009	0.438	-0.013	0.021
q17Nei	0.018	0.01	1.873	-0.001	0.038
kvinneandel	0.005	0.003	1.505	-0.002	0.012
seniorandel	0.003	0.003	1.211	-0.002	0.009
antall ansatte	-0.002	0.003	-0.88	-0.008	0.003
psykososiale/organisatoriske risikofaktorer	0	0.002	-0.037	-0.005	0.005
ergonomiske risikofaktorer	0.001	0.003	0.502	-0.004	0.007
fysiske risikofaktorer	-0.002	0.003	-0.561	-0.008	0.004
biologiske eksponeringer	-0.002	0.002	-0.82	-0.006	0.002
personskader	0.003	0.003	0.844	-0.004	0.009

Som vi ser er forskjellen i den estimerte *endringen* i sykefraværet mellom virksomheter som har tillitsvalgte og ikke, 2 prosentpoeng. Det betyr altså at det i gjennomsnitt har vært en nesten to prosentpoengs lavere økning/nedgang i sykefravær blant virksomheter som har tillitsvalgte, enn blant virksomheter som ikke har det. Dersom vi kontrollerer for kjønns- og alderssammensetning, størrelse og arbeidsmiljøeksponeringer, blir den estimerte forskjellen i endring i sykefravær 1,8 prosentpoeng.

T-verdien viser nå at forskjellen ikke lengre er signifikant på 5-prosentnivået, og konfidensintervallet inkluderer derfor 0.

Figuren under viser et spredningsdiagram der vi har tegnet inn separate regresjonslinjer for hver bransje:

Figur 7: Spredningsdiagram med regresjonslinjer, basert på flelnivåmodell for Q17 med kontrollvariabler (N=426)



Diagrammet viser at forskjellen er til stede for alle bransjene, men at den er sterkest for barnehager. For pleie- og omsorgstjenester i institusjon, har samtlige virksomheter tillitsvalgte, og det er dermed ikke mulig å beregne forskjellen (og det er derfor heller ingen lyseblå regresjonslinje).

### 3.3 Bransjeforskjeller og likhetstrekk

Hensikten med dette kapittelet er å presentere de deskriptive resultatene av spørreundersøkelsen og vise fram likhetstrekk og forskjeller mellom bransjene. Redegjørelsene er basert på prosentvis fordeling på de spørsmålene som er stilt i telefonintervjuer (se alle svarfordelinger i vedlegg). I kapittelet har vi løftet fram ulike momenter som ønskes belyst gjennom oppdraget og som svarer til de ulike faktorene som er listet opp under kap. 1.2. Vi har vektlagt å presentere empiri rundt hvordan virksomhetene forstår og utfører det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet og hvilke betingelser arbeidet skjer innenfor. I redegjørelsen diskuterer vi funnene opp mot mulige mekanismer for påvirkning på arbeidsmiljø og sykefravær.

#### 3.3.1 Temaer på dagsorden

Hvilke aspekter ved arbeidsmiljøet og det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet som snakkes om i virksomhetene kan gi en pekepinn på hva som vektlegges i ulike bransjer. Tabell 29: «Hvilke av følgende temaer har vært på dagsorden i din virksomhet i løpet av de siste fem årene?» viser at det er en viss variasjon, men også mange fellestrekk mellom bransjene når det gjelder hvilke temaer som diskuteres. Omstilling og omorganisering er mest på dagsorden i Pleie- og omsorgsbransjen, der litt over to tredjedeler av respondentene oppgir at det har vært diskutert i løpet av de siste fem årene. Også

i barnehagebransjen oppgir over halvparten av respondentene at temaet har vært på dagsorden. Bygg og anlegg skiller seg ut i den andre enden, der dette kun har vært et tema i under en tredjedel av virksomhetene.

Innføring av ny teknologi har, kanskje noe overraskende, vært høyest på agendaen i bransjene innenfor offentlig sektor, der så mange som ni av ti blant respondentene i undervisningssektoren oppgir at ny teknologi har vært diskutert. Nesten like mange (85 prosent) i pleie- og omsorgsbransjen oppgir også at temaet har vært oppe til diskusjon, og tre fjerdedeler i barnehagebransjen sier det samme. Vår tolkning av den høye andelen i undervisning og barnehager, er at det kan dreie seg om bruk av digitale læremidler (herunder nettbrett), som har vært en omdiskutert sak i grunnskolen og barnehagesektoren de siste årene. I de øvrige bransjene har imidlertid også innføring av ny teknologi vært på dagsorden hos godt over halvparten av virksomhetene.

Endringer i rutiner og/eller prosedyrer for HMS/IA-arbeid har vært mest på dagsorden i pleie- og omsorgsbransjen og blant barnehager. IKT-bransjen peker seg ut i denne sammenhengen der dette har vært tema i under halvparten av virksomhetene. Nedbemanning og permittering har kun vært et tema hos rundt en fjerde- eller femtedel av virksomhetene i de fleste bransjene. Arkitekt- og teknisk konsulentbransjen skiller seg ut fra resten ved at en dobbelt så høy andel av virksomhetene oppgir at temaet har vært oppe til diskusjon.

Når det gjelder temaene medarbeiderundersøkelser og psykososialt arbeidsmiljø er det vesentlige forskjeller mellom bransjene i offentlig sektor og bransjene i privat sektor: Medarbeiderundersøkelser har vært på dagsorden i rundt nitti prosent av virksomhetene i pleie- og omsorg, barnehager og undervisning, og rundt sytti prosent i bygg og anlegg, IKT og arkitekter og tekniske konsulenter. Når det gjelder psykososialt arbeidsmiljø har dette også vært tema på rundt samme andel i bransjene fra offentlig sektor og i arkitekt- og teknisk konsulentbransjen, men kun blant nesten seksti prosent i bygg og anlegg og halvparten i IKT.

Fysisk arbeidsmiljø er mest på dagsorden i pleie- og omsorg og blant barnehager dvs. hos ca. fire av fem virksomheter, men også i over to tredjedeler av virksomhetene i de øvrige bransjene, med unntak av IKT, der litt under halvparten oppgir at det har vært et tema. Avvikshåndtering er på sin side et tema hos rundt åtti til nitti prosent av virksomhetene i samtlige bransjer, unntatt IKT. Sykefravær har også vært tema hos åtti til nitti prosent av virksomhetene som tilhører bransjene i offentlig sektor, rundt sytti prosent i bygg og anlegg og arkitekter og tekniske konsulenter og nærmere seksti prosent i IKT. I kategorien «annet» går gjerne temaer som covid-19, samarbeid, arbeidstid, hjemmekontor/fleksibilitet, faglig utvikling og voldshendelser igjen hos flere.

Overordnet ser det ut til at temaene knyttet til det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet som vi har stilt spørsmål om gjennom spørreundersøkelsen har vært mest diskutert i pleie- og omsorgsbransjen og minst snakket om i IKT.

### 3.3.2 Turnover

En viss utskifting av ansatte er uunngåelig og kan heller ikke anses som problematisk for arbeidsmiljøet. Høy turnover kan imidlertid ha negative effekter i organisasjonen, siden det kan skape utfordringer med hensyn til bemanning og planlegging. Dette kan igjen føre til at det blir vanskelig å rekruttere kvalifisert arbeidskraft, noe som vil fortsette å gi utfordringer og høyere belastninger for eksisterende arbeidstakere. Denne belastningen kan også komme som følge av at man må benytte

ressurser til opplæring av nyansatte (Price 1999). Økt belastning over tid kan øke risikoen for arbeidsrelaterte helseproblemer og dermed føre til økt sykefravær (Ose og Kaspersen 2021).

Tilknyttet spørsmålet i forrige delkapittel har turnover vært et tema blant rundt en femtedel av virksomhetene i undervisnings-, barnehage og bygg- og anleggsbransjen, og i rundt to-tre femtedeler i de øvrige. I tillegg viser Tabell 19: «I hvilken grad er høy turnover et problem for din virksomhet?» at kun mellom fire til ti prosent oppgir at dette er et stort eller svært stort problem i alle bransjene. Hvis vi også inkluderer dem som oppgir at det i noen grad er et problem, ser pleie- og omsorgsbransjen ut til å skille seg ut – da er det en tredjedel, mot ca. en femtedel i resten av bransjene. Dette er i tråd med helsedirektoratets situasjonsbeskrivelse i kompetanseløft 2020: «*Helsedirektoratet mener turnovern er for høy i kommunal helse- og omsorgstjeneste, og at den påvirker tjenestekvaliteten negativt. Sammenlignet med turnover i kommunen for øvrig har omsorgstjenestene vesentlig høyere utskifting i arbeidsstyrken årlig*» (Helsedirektoratet 2020, s. 17).

### 3.3.3 Negativt nærværspres og bonusordninger

En spørreundersøkelse rettet mot ledere er ikke særlig godt egnet til å måle grad av negativt nærværspres på en arbeidsplass direkte. Vi har tilnærmet oss temaet fra en litt annen vinkel og har spurt lederne om det er høy eller lav terskel for å være borte fra arbeidet blant deres ansatte. Svarene deres gir i alle fall indirekte en indikasjon på om det kan eksistere et press fra andre eller en selv som gjør at ansatte går på jobb, når de helsemessig ikke er i stand til det. Tabell 20: «I hvilken grad er det høy terskel for å være borte fra arbeidet blant dine ansatte?» viser at det er høyest terskel for å være borte fra jobb blant arkitekter og tekniske konsulenter og i undervisningsbransjen og relativt sett lavest i pleie- og omsorgsbransjen. Ikke i noen av bransjene er det imidlertid over halvparten som svarer at det i stor eller svært stor grad er høy terskel.

Bonusordninger har som hensikt å gi økonomiske incentiver til økt arbeidsinnsats. De kan være rettet mot både oppnådde resultater og mot sykefravær eller fravær av arbeidsulykker. Slike ordninger kan imidlertid også ha uintenderte bieffekter. Saksvik og Finne (2009) argumenterer for at bonusordninger som premierer dem som har lite- eller ikke har sykefravær, kan skape negativt nærværspres. I slike ordninger tolkes fravær implisitt som et resultat av dårlig motivasjon, og kan bidra til mistenkeliggjøring og mistillit. Bonusordninger som skal belønne (individuelle) resultater har også blitt problematisert for å kunne føre til unødvendig risikoeksponering og vridningseffekter som for eksempel at ansatte unngår å dele kunnskap. Måleproblemer kan føre til at evalueringene av den enkelte blir noe tilfeldig og ikke nødvendigvis knyttet til noe den ansatte kan påvirke eller sågar til manipulering av resultater (Mikkelsen og Laudal 2014). Alt dette kan innvirke negativt på arbeidsmiljøet.

Tabell 21: «Har organisasjonen bonusordninger?» viser at bonusordninger anvendes i forholdsvis stort omfang i IKT- arkitekt og teknisk konsulent- og bygg- og anleggsbransjen, fra litt under til litt over halvparten av virksomhetene. I de andre bransjene er det marginale fenomener. I pleie- og omsorgsbransjen anvendes de i syv prosent av virksomhetene, imens det i undervisning og barnehager mv. kun brukes hos henholdsvis én og tre prosent. Tabell 22: «Hva utløser bonus?» viser at det i all hovedsak er oppnådde resultater<sup>5</sup> som utløser bonus. Lite sykefravær premieres kun i en liten håndfull

<sup>5</sup> I undersøkelsen har vi ikke skilt mellom ordninger som premierer resultatene til individer, små og store team, avdelinger eller hele virksomheter, men det er viktig å påpeke at de kan ha ulik påvirkning på arbeidsmiljøet.

virksomheter i bygg- og anleggsbransjen, arkitekter og tekniske konsulenter og IKT, men i pleie og omsorg er det stort sett dette som premieres blant de svært få virksomhetene som har bonusordninger.

### 3.3.4 Egenmeldt sykefravær

Oppdraget skal også bidra til å kaste lys over forskjeller i egenmeldt sykefravær mellom bransjer. Egenmeldt sykefravær er fravær fra arbeid grunnet egen sykdom som er dokumentert med en egenmelding. I henhold til folketrygdlovens bestemmelser, kan egenmelding brukes for opptil tre kalenderdager om gangen og opptil fire ganger i løpet av ett år. Tidligere var det slik at ansatte i IA-virksomheter automatisk hadde rett til å bruke egenmelding i opptil åtte kalenderdager, og totalt 24 kalenderdager i løpet av en tolv måneders periode. Det er dette som kalles utvidet egenmelding. Nå presiseres det i folketrygdloven at arbeidsgiver kan gi utvidet rett til å bruke egenmelding, og at arbeidsgiver har anledning til å gjøre det innenfor arbeidsgiverperioden, altså inntil 16 dager.

I spørreundersøkelsen har vi ikke bedt respondenten oppgi det spesifikke omfanget av egenmeldt sykefravær, ettersom det ville kreve mye av respondenten innenfor rammene av et kort telefonintervju. I stedet har vi bedt dem vurdere om det har problematisk for virksomheten, sett bort fra unntakstilstanden som pandemien representerte. Tabell 28: «Har egenmeldt sykefravær blitt ansett som en utfordring for virksomheten i årene før Covid-19 pandemien?» viser at det i klart minst grad har blitt sett på som et problem i IKT- og arkitekt- og konsulentbransjen. Her oppgir omtrent ni av ti virksomheter at det i liten eller svært liten grad har vært en utfordring. Også i undervisnings- og i bygg- og anleggsbransjen oppgir et klart flertall på over tre fjerdedeler at det i liten eller svært liten grad har vært en utfordring. Et klart flertall mener også at det i liten eller svært liten grad har vært en utfordring blant barnehagene mv. men her er det også en betydelig andel på rundt en tredjedel som oppgir at det i det minste i noen grad er et problem. Pleie- og omsorgssektoren skiller seg ut ved at over halvparten oppgir at det i det minste i noen grad har vært en utfordring og at femten prosent oppgir at det har vært en stor eller svært stor utfordring.

### 3.3.5 Bruk av ekstern bistand

Bruk av ekstern bistand fra fagmiljøer eller enkeltpersoner som har spisskompetanse på arbeidsmiljøarbeid kan gi en indikasjon på om virksomheten tar arbeidsmiljøet på alvor og har tatt grep for å sikre at det virker helsefremmende på de ansatte. Det kan også henge sammen med at noen virksomheter har enklere tilgang på ekstern hjelp, for eksempel gjennom deltakelse i IA-avtalen i forrige avtaleperiode eller gjennom å være tilknyttet bedriftshelsetjenesten, imens det krever mer innsats for andre. At en virksomhet ikke benytter seg av ekstern bistand kan også henge sammen med at de har tilgang på kompetansen de trenger innad i organisasjonen. Tabell 23: «Har dere benyttet dere av ekstern bistand for å forebygge sykefravær og/eller skape et helsefremmende arbeidsmiljø?» viser at de mest ivrige brukerne av ekstern bistand er barnehager mv. og pleie- og omsorgsbransjen, der i overkant av to tredjedeler har brukt ekstern bistand. Også i de øvrige bransjene har litt over eller under halvparten av virksomhetene hentet inn eksterne for å hjelpe til med arbeidsmiljøarbeidet, med unntak av IKT – i denne bransjen har kun en fjerdedel gjort dette.

Tabell 24: «Hvilke aktører? (Oppfølgingsspørsmål om ekstern bistand.)» viser at det helt klart er bedriftshelsetjenesten som blir hyppigst brukt, og dette gjelder på tvers av bransjer. NAV Arbeidslivssenter blir brukt mest i pleie og omsorgssektoren og blant barnehager, hvilket er naturlig, ettersom de er en del av IA-avtalens bransjeprogram og dermed har høy prioritet. Dessuten har

virksomheter som samarbeidet med NAV Arbeidslivssenter i forrige IA-avtaleperiode ofte mer samarbeid med dem i inneværende periode.<sup>6</sup> Imidlertid er det nesten ingen i bygg- og anleggsbransjen (også en høyt prioritert bransje) som har fått bistand fra NAV Arbeidslivssenter. Virksomheter i undervisningsbransjen har på sin side fått en del bistand fra NAV Arbeidslivssenter, men blant arkitekter og tekniske konsulenter er det kun én virksomhet og i IKT har ingen fått. NAV hjelpemiddelsentral er også brukt i helt marginal grad i alle bransjene, imens private konsulentfirma har bistått i syv til tolv prosent av virksomhetene i de ulike bransjene. Av andre eksterne aktører, kommunen og spesialisthelsetjeneste.

### 3.3.6 Tilrettelegging for ansatte

Plikten til å legge arbeidet til rette for arbeidstakerne er omfattende, og arbeidsmiljøloven krever at arbeidsgiver skal tilrettelegge for arbeidstaker «så langt det er mulig». Arbeidsgiver må da gjøre en konkret helhetsvurdering, hvor ulike forhold veies opp mot hverandre. Behovet for tilrettelegging må blant annet vurderes opp mot virksomheten kjerneaktiviteter, hvor mange ulike arbeidsoppgaver det er snakk om og antall ansatte. Omfanget av tilretteleggingen og kostnadene har betydning for hvor langt plikten til å legge arbeidet til rette strekker seg, slik at tilrettelegging for én enkelt arbeidstaker ikke kan gå på bekostning av de andre arbeidstakernes arbeidsforhold eller oppgaver, eller føre til at arbeidsmiljøet generelt forverres. Om det viser seg å være umulig å tilrettelegge for at arbeidstakeren kan fortsette i sitt vanlige arbeid, skal arbeidsgiver vurdere annet passende arbeid i virksomheten, som ikke er vesentlig annerledes enn det arbeidet arbeidstakeren tidligere har utført. Arbeidstakeren vil kunne ha fortrinnsrett til annen ledig stilling i virksomheten som vedkommende er kvalifisert for (Arbeidstilsynet 2022).

Tabell 25: «I hvilken grad har dere anledning til å tilpasse arbeidet for ansatte som får redusert sin arbeidsevne, midlertidig eller permanent?» viser at tilpasningsmulighetene generelt oppleves som størst i IKT-bransjen der over sytti prosent svarer at de i stor eller svært stor grad har anledning til å tilpasse arbeidet. Også i arkitekt- og teknisk konsulentbransjen svarer over halvparten at de i stor eller svært stor grad kan gjøre det. I de øvrige bransjene er fordelingen forholdsvis lik på rundt en tredjedel som svarer at de i stor eller svært stor grad har anledning, men bygg og anleggsbransjen har med to femtedeler den høyeste andelen som svarer at de i liten eller svært liten grad kan tilpasse arbeidet.

I Tabell 26: «Hvilke tilpasninger i arbeidssituasjon har dere anledning til å gjøre?» framkommer det at variasjonen nok er mindre enn man kunne forvente mellom bransjer. Når det gjelder fleksibel arbeidstidsordning, oppgir mellom to tredjedeler og fire femtedeler av virksomhetene i de fleste bransjene at de har anledning til dette. Barnehager mv. skiller seg ut, der kun halvparten sier de har mulighet til å utforme en fleksibel arbeidstidsordning. Med hensyn til ergonomisk tilrettelegging, er mønsteret ganske likt, dog på rundt to tredjedeler, men her er det bygg- og anleggsbransjen som skiller seg ut med kun halvparten. For undervisning er andelen som kan tilby ergonomisk tilrettelegging omtrent midt imellom bygg- og anleggsbransjen og resten.

Variasjonen er noe større når det kommer til å gi den ansatte andre arbeidsoppgaver, og her er faktisk mulighetene minst i IKT-bransjen, der bare to femtedeler oppgir å ha anledning til dette. Til sammenligning sier hele tre fjerdedeler i pleie- og omsorgsbransjen at de kan gi andre

<sup>6</sup> Dette framkommer blant annet i våre pågående evalueringer av utviklingsprosjekter på sykefraværsoppfølgingsfeltet i Vestland, Innlandet og Vest-Viken. I tillegg er Oxford Research i ferd med å ferdigstille sin kartlegging og evaluering av NAVs oppfølging av IA-avtalen 2019-2022.

arbeidsoppgaver, imens andelen i bransjene ellers ligger rundt halvparten eller to tredjedeler. Generelt er hjelpemidler fra NAV noe relativt få av virksomhetene ser på som relevante, og andelen varierer fra rundt én til to femtedeler. Psykososiale tiltak har høyest utbredelse blant bransjene i offentlig sektor, dvs. undervisning, barnehager mv. og pleie- og omsorg, der litt under halvparten oppgir å ha anledning til å benytte slike. I de private bransjene er andelen på sin side rundt tjuetredde til tretti prosent. Det kan tenkes at mange ledere ikke har hatt noe klart bilde av hva som menes med psykososiale tiltak. Dersom respondenten ba om utdypning, hadde telefonintervjueren fått instruksjon om å oppgi «HelseIArbeid» som eksempel. I og med at eksempelet er et forholdsvis omfattende tiltak, kan psykososiale lavterskeltiltak ha blitt noe underrapportert. Av tilretteleggingstiltak utenom de faste svarkategoriene er det hjemmekontor som nevnes klart hyppigst blant virksomheter innen IKT og arkitekter og tekniske konsulenter. Ellers er det i stor grad presiseringer av de andre kategoriene, som justering av arbeidsmengde og tempo og bytte av avdeling eller lignende, samt bruk av fysioterapeut eller samtaleterapi.

### 3.3.7 Partssamarbeid, regelverk og kontrollregime

Som vi er inne på i det tematiske bakteppet for oppdraget, i kapittel 1.3, henger partssamarbeidet avtaleverket, lovverket og kontrollregimet tett sammen, og utgjør en slags grunnmur som det mer driftsnære partssamarbeidet og arbeidsmiljøarbeidet bygger på. Kontrollregimet innbefatter for eksempel både tilsyn fra myndighetenes side, men også kontroll og rådgivning fra arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner. En viktig del av oppdraget har vært å belyse hvor godt denne grunnmuren er tilpasset de ulike bransjene, og på hvilke måter den er likt eller ulikt strukturert.

Tabell 30: «Har virksomheten tillitsvalgte?» og Tabell 31: «Har virksomheten en eller flere tariffavtaler?» viser at fagorganiseringen er høyest i bransjene som tilhører offentlig sektor, der mellom ni av ti og samtlige virksomheter har tillitsvalgte og en nesten tilsvarende høy andel har tariffavtaler. De fleste virksomhetene har imidlertid tillitsvalgte også i bygg- og anleggsbransjen og blant arkitekter og tekniske konsulenter, men innenfor IKT er det bare noe over halvparten som har tillitsvalgte. Utbredelsen av tariffavtaler er langt lavere, og under halvparten av virksomhetene har tariffavtale i bygg- og anleggsbransjen og blant arkitekter og tekniske konsulenter. Kun tolv prosent av virksomhetene innen IKT har tariffavtale.

Når det gjelder involvering av ulike aktører i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet, viser Tabell 32, Tabell 33 og Tabell 34 at alle aktørene, dvs. tillitsvalgte, verneombud/vernetjeneste og øvrige ansatte, gjennomgående er mer involvert i undervisning, pleie og omsorg og barnehager mv. enn i bransjene som tilhører privat sektor. Forskjellene er på mellom rundt tjue til femti prosentpoeng mellom bransjene i privat og offentlig sektor når det gjelder tillitsvalgte, og noe mindre for verneombud eller vernetjeneste, med unntak av i IKT-bransjen, der involveringen av denne aktørtypen også er forholdsvis lav i forhold til resten med rundt en tredjedel som svarer i stor eller svært stor grad, mot rundt halvparten til nesten nitti prosent i de andre bransjene. For øvrige ansatte er forskjellen på rundt tjue til tretti prosentpoeng som svarer i stor eller svært stor grad, mellom de hovedsakelig offentlige og private bransjene. Mye av det samme mønsteret framtrer i Tabell 38: «Har virksomheten et arbeidsmiljøutvalg?», der rundt to tredjedeler i de hovedsakelig private bransjene ikke har hverken et AMU eller andre partssammensatte utvalg som jobber med arbeidsmiljø, mot mellom en femtedel og en tredjedel av virksomhetene i de hovedsakelig offentlige bransjene. Her er det viktig å minne om at det kun er lovpålagt med AMU for virksomheter som har over 50 ansatte, det er derfor vi også har stilt

spørsmål om virksomheten har et annet type partssammensatt utvalg. Blant dem som har et AMU eller annet partssammensatt utvalg, mener imidlertid de aller færreste at det fungerer dårlig.

Når vi beveger oss videre til lov- og regelverk, og kontrollregimet, viser Tabell 40 og Tabell 41 at mønsteret er ganske likt som i de foregående avsnittene. Det er altså både flere som mener at både lovverk/regelverk og kontrollregimet er godt tilpasset i de hovedsakelig offentlige bransjene, men forskjellene er noe mindre. Det er også en betydelig høyere andel som oppgir at de ikke vet eller har noen formening om dette i de hovedsakelig private bransjene.

Tabell 42: «Har virksomheten opplevd konkrete tilfeller der lovverk/regelverk er mistilpasset rammebetingelsene i bransjen, i løpet av de siste årene?» viser imidlertid at omkring en fjerdedel av virksomhetene i de fleste bransjene har opplevd en mistilpassing av lovverk opp mot sin virksomhet. Andelen er lavere i IKT og arkitekt og teknisk konsulentbransjen enn i de øvrige bransjene, noe som tyder på at disse virksomhetene opplever lov- og regelverket som noe de i liten grad behøver å forholde seg til. Det kan også tenkes at forskjellen har sammenheng med at de andre bransjene er underlagt mer detaljerte lovkrav, samt flere tariffavtaler, som følge av den høyere fagorganiseringsgraden. Når vi spør i Tabell 43: «Hvilke deler av regelverket gjelder dette?» kommer det tydelig fram at det oftest gjelder arbeidsmiljøloven. Også HMS-forskriften nevnes blant enkelte til en håndfull virksomheter i alle bransjer, imens internkontrollforskriften, hovedavtale og tariffavtale nevnes blant rundt ti-tolv virksomheter til sammen, fordelt på bygg og anleggsbransjen og de hovedsakelig offentlige bransjene. I utdypende kommentarer knyttet til tilfeller der de har opplevd at lovverk/regelverk er mistilpasset bransjen, svarer de fleste at det gjelder begrensninger knyttet til arbeidstid, herunder overtid, vakttyper, timeantall og turnus i arbeidsmiljøloven. Også krav om tilrettelegging trekkes fram av enkelte. Når det gjelder internkontrollforskriften utdyper en respondent at det gjelder merarbeid knyttet til dokumentasjonskrav på ansattnivå.

### 3.4 Oppsummering

Et av våre hovedfunn er at innretningen på det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet, i den grad surveysspørsmålene faktisk måler dette, ser ut til å ha liten innvirkning på sykefraværet: Ingen av surveysspørsmålene som måler ulike sider ved virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid har en statistisk signifikant effekt på gjennomsnittlig sykefravær eller endring over tid. Samtidig finner vi to tendenser som vi framhever i dette kapittelet:

- Forskjellen i gjennomsnittlig sykefravær mellom virksomheter som i svært liten og i svært stor grad har anledning til å tilrettelegge for sine ansatte, er nesten ett prosentpoeng
- Det har vært ca. to prosentpoengs lavere økning/nedgang i sykefravær blant virksomheter som har tillitsvalgte, enn blant virksomheter som ikke har det

Effektene holder imidlertid ikke når vi inkluderer alle kontrollvariablene. Dette kan synes som et nedslående resultat, men det er viktig å påpeke at små marginer aggregert sett kan ha stor samfunnsøkonomisk betydning. Mangel på statistisk signifikante resultater betyr heller ikke at vi har bevist at forebyggende arbeidsmiljøarbeid *ikke* har betydning. Det betyr bare at våre data ikke gir grunnlag for å forkaste hypotesen om at den observerte forskjellen skyldes skjevheter som kan oppstå tilfeldig når man trekker et utvalg – og dette henger også sammen med utvalgsstørrelse, som var begrenset av oppdragets ressursramme og «hull» i registerdataene. Resultatene tyder samtidig på at det sannsynligvis ikke er enkelte overførbare *grep* ved arbeidsmiljøarbeidet som forklarer variasjonen i



sykefravær. Forklaringene på hvorfor noen virksomheter lykkes med å opprettholde et lavt sykefravær over tid, eller å redusere sykefraværet, er sannsynligvis mer sammensatte.

Overordnet finner vi videre at det er klare forskjeller mellom rammebetingelsene for det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet i de ulike bransjene, men at det også er tydelige fellestrekk – for eksempel hvilke tilpasninger i arbeidssituasjonen virksomheter har anledning til å gjøre for arbeidstakere som får redusert sin arbeidsevne. Vi ser at forskjellene naturlig nok følger skillene mellom mannsdominerte bransjer i privat sektor og kvinnedominerte bransjer i offentlig sektor, særlig når det gjelder bruk av bonusordninger og omfang av og vurderinger rundt partssamarbeid, regelverk og kontrollregime. Dette mønsteret brytes også på mange områder, for eksempel når det gjelder turnover og tilretteleggingsmuligheter. IKT ser oftest ut til å være bransjen som skiller seg ut fra resten.

## 4. Funn fra intervjuer med strategiske aktører

Dette kapittelet gjør rede for hva strategiske aktører formidler om sentrale problemstillinger innen forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Som beskrevet i metodekapittelet gjennomførte vi i alt 21 intervjuer med partene i arbeidslivet og ulike fagetater som primære informanter. Funnene viser at de ulike aktørene i stor grad er enige om spørsmål knyttet til arbeidsmiljøet generelt i bransjer og virksomheter. Vi har derfor valgt å rapportere fra dette datamaterialet stort sett samlet, uten å spesifisere hvilke aktører som har sagt hva. I tilfeller hvor vi opplever at det er relevant å skille mellom partene i arbeidslivet og fagetater på et overordnet nivå, er dette spesifisert i teksten.

### 4.1 Definisjon av arbeidsmiljø

I intervjuene med strategiske aktører påpekes betydningen av at det foreligger en klar og tydelig definisjon av arbeidsmiljø (se definisjon i kap. 1.1). Flere understreker at enigheten om en felles definisjon knapt kan overvurderes. Ved å rette oppmerksomheten mot selve arbeidet, opplever de strategiske aktørene at virksomheter i både offentlig og privat sektor også får økt forståelse for betydningen av forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Vi har imidlertid merket oss at intervjudeltakerne i liten grad bruker begrepet forebyggende arbeidsmiljøarbeid, og dermed ikke skiller spesifikt mellom forebyggende arbeidsmiljøarbeid og arbeidsmiljø. Enkelte organisasjoner har også undersøkt i hvilken grad tillitsvalgte forstår og bruker definisjonen av arbeidsmiljø. Tilbakemeldingene tyder i hovedsak på at definisjonen begynner å bli kjent. Ved å slå fast at arbeidsmiljø handler om arbeidet, blir det også viktig å vite mer om hvilke risikofaktorer som eksisterer, samt hvilke spesifikke utfordringer den enkelte virksomhet har. Flere intervjudeltakere viser til denne sammenhengen og peker på at den nye definisjonen legger til rette for å jobbe mer kunnskapsbasert med arbeidsmiljøet.

Definisjonen av arbeidsmiljø sier også hva arbeidsmiljø ikke er. Mange av intervjudeltakerne er opptatt av hvordan sosiale tiltak eller velferdsgoder ikke kan karakteriseres som arbeidsmiljøarbeid og at denne forståelsen er i ferd med å feste seg i arbeidslivet. Dette skiftet – fra å tenke på trivselstiltak til å fokusere på hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet – omtaler enkelte intervjudeltakere som en trend som øker statusen til forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Fremdeles er det likevel mange som snakker om trivselstiltak når de beskriver arbeidsmiljøet.

De strategiske aktørene forteller at et viktig fokusområde for organisasjonene er å skape økt bevissthet og forståelse knyttet til hvordan aktører innenfor bransjene definerer og forstår begrepet arbeidsmiljø, illustrert ved følgende sitat fra intervju med representanter fra partene i arbeidslivet: «Vi har fokus på å få en omforent tanke om hva man snakker om når man skal sette arbeidsmiljø på dagsorden. Det er kanskje det viktigste vi holder på med nå.» Flere informanter påpeker at forståelsen av arbeidsmiljø er ulik mellom bransjer og i virksomheter innenfor samme bransje. Det krever ulike tilnærminger til forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

## 4.2 Hva kjennetegner godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid?

Aktørene er jevnt over enige om hva som kjennetegner et godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid. På spørsmål knyttet til dette, trekker informantene særlig fram partssamarbeid og forankring og prioritering på ledernivå (dette presenteres i egne delkapitler). Andre kjennetegn ved dem som lykkes med det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet, er medvirkning blant ansatte, selvbestemmelse, engasjert ledelse og en viss fleksibilitet i arbeidsoppgaver. I tillegg oppfatter informantene at det er forskjeller mellom små og store virksomheter i det forebyggende arbeidet (mer om det senere). Enkelte trekker også fram forskjeller mellom offentlig og privat sektor.

Erkjennelsen av at arbeidsmiljøarbeid er en vinn-vinn-situasjon for ledelse og ansatte, har blitt styrket de senere årene. Arbeidsmiljø som tema løftes frem på stadig flere arenaer, ifølge intervjudeltaker representert ved både arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner. Én informant påpeker at det er få konflikter å spore på arbeidsmiljøområdet, og opplever at det jevnt over er felles interesse for arbeidet mellom arbeidsgivere og ansatte i medlemsbedriftene. På spørsmål om hva som kjennetegner dem som ikke lykkes med forebyggende arbeidsmiljøarbeid, er det mangel på tariffavtaler og partssamarbeid som i hovedsak trekkes fram. Virksomheter som er seriøse, har etablerte strukturer for partssamarbeid og en engasjert ledelse, ser i større grad at arbeidsmiljøarbeidet er et felles gode i virksomheten.

I intervjuer med fagetater kommer det tidvis kritikk mot aktører som «gjør arbeidsmiljøarbeid til en byråkratisk øvelse». Én informant uttalte at selv om det må være systematikk og struktur, må det også være et visst handlingsrom igjen for å arbeide med arbeidsmiljø på en engasjerende og tilpasset måte. Vedkommende uttrykker en bekymring for at forebyggende arbeidsmiljøarbeid kan bli «kvelt av systemene». En annen informant som jobber med tilsyn, viser til at virksomhetene ofte ender opp med å gjøre veldig mye mer etter et tilsyn hvor de har fått pålegg. Informanten understreker at det ikke nødvendigvis er dette tilsynet ønsker. Viktigere er det at konkrete grep er forståelige og enkle å ta i bruk for virksomheten. Dersom det er for mange prosedyrer, rutiner eller strukturer, medfører dette at kompleksiteten på det forebyggende arbeidet øker. Økt kompleksitet kan bli en barriere for at ansatte tar eierskap og bruker prosedyrer og rutiner aktivt.

## 4.3 Lokalt partssamarbeid

Partssamarbeid trekkes fram i alle intervjuer som en nøkkelfaktor i forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Partene i arbeidslivet hevder at gode strukturer for partssamarbeid er det klareste kjennetegnet ved virksomheter som lykkes i det forebyggende arbeidet. «De som jobber god med forebyggende arbeidsmiljøarbeid, er de som jobber godt med partssamarbeid på virksomhetsnivå», eller «uten partsamarbeid blir det ikke forbedringer», er et slags felles credo for mange av intervjudeltakerne. Betydningen av å løse problemene der problemene er, løftes også fram i sammenheng med lokalt partssamarbeid. I tillegg vektlegges betydningen av at medvirkning fra ansattrepresentantene er reell, og at verneombud og tillitsvalgte involveres tidlig nok i ulike beslutningsprosesser.

På oppfølgende spørsmål om hvordan virksomhetene kan sikre et partssamarbeid som ivaretar operative erfaringer, viser flere til utfordringer med koblingen mellom praksisnære utfordringer og mer overordnede strukturer, enten det dreier seg om tillitsvalgte på høyere nivå, eller det dreier seg om overordnet ledelse. Flere problematiserer også det som omtales som skinnprosesser. Slike prosesser

kan både dreie seg om medvirkningsprosesser hvor tillitsvalgte kommer sent med i prosessen og i hovedsak blir orientert om allerede vedtatte tiltak, eller det kan dreie seg om formaliserte organer som i realiteten har lite makt og myndighet. For å skape reelle partssamarbeid hvor potensialet til det beste for virksomheten blir realisert, er det ifølge flere av intervjudeltakerne viktig med likeverdige parter som lytter og er interessert i å finne løsninger.

Informanter representert ved partene i arbeidslivet påpeker at forebyggende arbeidsmiljøarbeid har vært et sentralt innsatsområde de senere år, ikke minst på grunn av IA-avtalen. Videre peker flere informanter på betydningen av «å få med dem som har skoen på». Dette refererer i hovedsak til verneombud og tillitsvalgte. Enkelte intervjudeltakere fra partene i arbeidslivet er likevel overrasket over at mange ledere i medlemsbedriftene holder frem tillitsvalgte som de viktigste for å få til godt arbeidsmiljø i virksomheten. Ved enkelte virksomheter kan det være lite kontinuitet i tillitsvalgt-apparatet. Da blir tilstrekkelig opplæring og kursing viktig. Som tillitsvalgt må man ha god kjennskap til lovverk og rettigheter, og det krever faglig tyngde for å stå opp mot ledelsen dersom det skulle bli nødvendig. Andre intervjudeltakere forteller at vernetjenesten er særlig sentralt i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet (mer om dette i kap. 4.8).

Stor grad av systematikk framheves i intervjuene som avgjørende for å lykkes. Systematikk handler ifølge intervjudeltakerne mye om formelle strukturer og prosedyrer. Det kan være mye uformelt arbeidsmiljøarbeid, men dersom arbeidet ikke forankres i formelle organer, vil det sjelden føre til varige endringer. Med tanke på systematikk er flere også opptatt av hvorvidt ledelsen blir målt på arbeidet. Rapportering og oppfølging understrekes som nødvendig for at det skal være et jevnt og kontinuerlig trykk på forebyggende arbeidsmiljøarbeid:

---

*Det er helt avgjørende at de som har ansvar for dette [forebyggende arbeidsmiljøarbeid] har det jevnlig oppe, blir målt og fulgt opp på det og må rapporterer på arbeidet. Det er en stor mangel. Oppfølging og rapportering er utrolig viktig.*

---

Økende profesjonalisering innen blant annet HR, framheves både som en mulig styrke og en mulig svakhet for partssamarbeidet. Faglig sterke HR-avdelinger kan både bidra til større oppmerksomhet knyttet til arbeidsmiljø, men flere informanter er også skeptiske til denne type funksjoner og mener at det lett kan flytte arbeidsmiljøarbeid fra medvirkningsbaserte strukturer til profesjonaliserte HR-avdelinger. Slike avdelinger har ofte tett kontakt med ledelsen, noe som i utgangspunktet kan øke ledelsens oppmerksomhet om temaet. Profesjonaliserte HR-avdelinger fungerer imidlertid sjelden som kritisk korrektiv, ifølge enkelte intervjudeltakere. Konsulenter og andre typer eksperter nevnes også som mulige supplement, men kan ifølge intervjudeltakerne ikke erstatte godt lokalt partssamarbeid. Tvert imot innvender flere at virksomheter med lav bestillerkompetanse bruker unødig mye ressurser på ekstern konsulenthjelp i stedet for å bygge opp robuste medvirkningsbaserte strukturer internt.

## 4.4 Forankring og prioritering på ledernivå

Arbeidsgiver har det overordnede ansvaret for at arbeidsmiljøet er fullt forsvarlig for alle ansatte og for å følge opp sykmeldte ansatte.

Flere intervjudeltakere viser til viktigheten av at det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet er forankret i ledelsen, og at ledelsen har interesse for og følger opp arbeidsmiljøarbeidet. Likevel er ikke ledelse det

intervjudeltakerne snakker mest om, og det er relativt få som tar temaet opp uoppfordret. Ledelsens funksjon nevnes i stedet som del av det lokale partssamarbeidet, og enkelte nevner i den forbindelse manglende involvering fra ledelsens side som årsak til at lokalt partssamarbeid ikke fungerer.

Mellomledere trekkes av flere fram som et nivå hvor kompetansen på forebyggende arbeidsmiljøarbeid er for svak. Linjeledere med personalansvar kan ha stor betydning for hvordan det jobbes med arbeidsmiljø og sykefravær, men det er ikke alltid dette arbeidet har tilstrekkelig prioritet på dette nivået. Ifølge én informant er toppledelsen ofte opptatt av forebyggende arbeidsmiljøarbeid, ikke minst fordi det er viktig for produktivitet og lønnsomhet. Slike virksomheter legger ofte til rette for god vernetjeneste og tillitsvalgte med tilstrekkelig kompetanse og tid til å skjøtte vervet. I slike tilfeller er virksomheten «godt rustet på topp og bunn», men det får ikke tilstrekkelig effekt fordi mellomledernivået ikke er sterkt nok.

Intervjudeltakerne er opptatt av at ledelsen må være en tydelig pådriver for at virksomheten skal kunne lykkes med det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. Imidlertid påpeker noen informanter viktigheten av at arbeidet må etterspørres og være på agendaen i organisasjonen som helhet. Det innebærer at ledelsen må klare å involvere ansatte, slik følgende sitat illustrerer: «*At dette [forebyggende arbeidsmiljøarbeid] ikke bare må sitte i hjernen, men også i hjertet til lederen. Det må også etterspørres og være på agendaen*».

Én informant sammenligner god ledelse i mindre virksomheter med profesjonelt partssamarbeid. Vedkommende beskriver hvordan det er kort avstand mellom de ulike nivåene i små virksomheter og at leder er tett på sine ansatte. Dermed tas det tak i utfordringer som kommer, og leder er bevisst på hvem i arbeidsstokken som kan trenge tilrettelegging eller ekstra oppmerksomhet. Problemer tas over bordet, og det er lav terskel for å melde fra om ulike forhold. Slikt samarbeid er ofte ikke formalisert, men realiserer etter vedkommendes mening likevel mye av intensjonen i godt partssamarbeid.

## 4.5 Sykefravær og inkluderende arbeidsliv

IA-avtalen har vært fornyet flere ganger, og nyere forskning indikerer at ordningen med lokale avtaler har hatt effekt (Hasting m.fl., 2022). Inneværende IA-avtale gjelder hele arbeidslivet og ikke bare arbeidsplasser som på eget initiativ velger å være IA-bedrift. Virksomhetene underskriver derfor ikke egen IA-avtale, med den forpliktelse og lokale partssamarbeid det forutsatte. Endringen innebærer også at større deler av NAV-systemet er direkte involvert sammenlignet med tidligere, ettersom IA-oppgavet nå involverer hele NAV. NAV har også større frihet til selv å velge form og innhold på egne leveranser, og det er utviklet nye virkemidler. Blant disse er HelseIArbeid, tilskudd til ekspertbistand i enkeltsaker, forsøk med kompetansetiltak for langtidssykmeldte og arbeidsmiljøoppsatsningen. IA-avtalen har et bransjefokus hvor innsatsen skal rettes mot bransjer og sektorer som har potensial for redusert sykefravær.

Den største endringen i inneværende IA-avtale er at avtalen nå gjelder for hele NAV og hele det norske arbeidslivet. Imidlertid stiller enkelte av informantene spørsmål ved hvorvidt avtalen faktisk når *alle*. Det trekkes frem at det kan være en utfordring å nå bransjer og virksomheter som preges av lav organisasjonsgrad. I denne sammenheng peker noen intervjudeltakere på utfordringen med å nå små virksomheter som i liten grad jobber med forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Enkelte trekker frem at dette kan henge sammen med mangel på ressurser og kunnskap om forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

De strategiske aktørene opplever at bransjeprogrammene er et riktig og viktig IA-virkemiddel. Partene påpeker at bransjeprogrammene har bidratt til større bevissthet om arbeidsmiljøarbeid i bransjer og sektorer som har et større potensial for reduksjon i sykefravær og frafall. Intervjudeltakerne mener det er hensiktsmessig at innsatsen målrettes. Bransjevise satsinger hjelper med andre ord virksomhetene til å velge de riktige tiltakene for å jobbe med forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Det trekkes også frem at risikofaktorer knyttet til sykefravær i de ulike bransjene er mer fokusert enn tidligere. Samtidig understrekes betydningen av at forebyggende arbeid må være kunnskapsbasert. Her peker flere på STAMI sine kunnskapsoversikter.

Enkelte av partene påpeker at det er usikkert om avtalen i seg selv kan bidra til redusert sykefravær og frafall fra arbeidslivet. Én informant trekker frem at det lokale partssamarbeidet trolig er viktigere for å nå målene i IA-avtalen enn selve avtalen. Noen informanter er videre opptatt av å skape en forståelse på tvers av bransjer og virksomheter om at sykefraværet ikke må ses som noe isolert, men som en del av det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. Noen informanter påpeker at flere virksomheter strever med å skape en god dialog for tilrettelegging som gjør at sykefraværet kan avsluttes eller kortes ned. Noen informanter løfter også frem et fokus på nærvær fremfor sykefravær. Dette handler for eksempel om hvordan virksomhetene kan ta best mulig vare på arbeidstakere på jobb. Tradisjonelt har fokus vært mer rettet mot å løse sykefraværproblematikk.

Som følge av endringene i IA-avtalen for 2019-2022 påpeker flere av partene at medlemsbedrifter har valgt å opprettholde utvidet rett til egenmelding. I tidligere avtaleperioder var virksomheter med IA-avtale forpliktet til å ha en utvidet egenmeldingsordning. Herunder påpeker én informant at dette sier noe om en bra balanse i tilliten mellom partene i arbeidslivet.

## Forskjeller mellom små og store virksomheter

De strategiske aktørene påpeker forskjeller mellom små og store virksomheter når de beskriver forebyggende arbeidsmiljøarbeid og sykefravær i ulike bransjer og virksomheter. Den gjengse oppfatningen er at store virksomheter ofte har kjennetegn som tydelige ledere, lokalt partssamarbeid, kompetanse og kapital til å arbeide systematisk med forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Videre har store virksomheter flere arenaer hvor partene på arbeidsplassen kan diskutere arbeidsmiljøspørsmål. Stabile virksomheter med faste arbeidsforhold og reell ansattmedvirkning har med andre ord et annet utgangspunkt for å jobbe systematisk med forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Nevnte momenter er gjerne satt mer i «system» sammenlignet med små virksomheter, hvor arbeidsmiljøarbeidet ofte kjennetegnes av å være mer uformelt. Informantene påpeker også forskjeller mellom små og store virksomheter i bruk av ekstern bistand (mer om det senere).

Intervjudeltakere trekker frem at det er kortere avstand mellom ledelse og ansatte i små virksomheter. En fordel er at ledelsen er «tettere på» den daglige driften av virksomheten. Informantene oppfatter imidlertid at kunnskapen blant ledere i små virksomheter ofte er svak når det gjelder forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Samtidig trekkes det frem at små virksomheter ikke har tilstrekkelig med ressurser til å avsette tid til dette arbeidet. Arbeidsmiljøarbeidet kjennetegnes av lite systematikk, kan være sporadisk og fremstår mindre formalisert i små virksomheter sammenlignet med store.

Videre påpeker noen intervjudeltakere at mellomstore virksomheter i vekst er i en risikogruppe når det gjelder å arbeide godt med forebyggende arbeidsmiljøarbeid. For eksempel trekkes det frem at HMS-arbeidet ikke prioriteres i en vekstfase. Én intervjudeltakere trekker fram at mellomstore virksomheter

i vekst har tankesettet til en liten virksomhet, men de skiller seg fra disse ved at de har mange ansatte. En annen utfordring er at de ikke kjenner lov og forskrift på området.

## 4.6 Lov og forskrift

Intervjuer med strategiske aktører har bidratt til å belyse viktige elementer knyttet til lov og forskrift på området. Informantene påpeker viktigheten av ulike reguleringer rettet mot det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. Flere informanter opplever at lov og forskrift er tilstrekkelig for å sikre et arbeidsmiljø som bidrar til helsefremming og forebygging, mens andre hevder at regelverket bør konkretiseres, tilpasses og tas bedre i bruk. Informantene er imidlertid relativt samstemte om at volumet av lov og forskrift i seg selv kan være en barriere for korrekt etterlevelse av regelverket.

Informanter som hevder at det er rom for utbedringer i regelverket, trekker særlig frem regulering av psykososialt arbeidsmiljøarbeid. I denne sammenheng påpeker enkelte at psykososialt arbeidsmiljø er overordnet beskrevet i loven, noe som gjør regelverket vanskelig tilgjengelig for arbeidsgivere. Videre trekkes det frem utfordringen med å forstå den underliggende essensen i regelverket, der ordlyden og begrepsbruken er en barriere. Informantene mener det kan være krevende for virksomheter å forstå hvilke krav og forventninger regelverket stiller. Dermed understrekes viktigheten av at regelverket må utformes slik at det oppfattes relevant og begripelig for arbeidslivet. Noen informanter påpeker at lov og forskrift er lite tilpasset individer, arbeidsplasser og organisasjoner som skal etterleve regelverket. Herunder trekkes det særlig frem at lovverket ikke er godt nok tilpasset emosjonelle krav ved yrker hvor kunder, klienter og pasienter er en stor del av arbeidshverdagen. Flere informanter understreker derfor viktigheten av et spisset og konkret regelverk.

På den annen side er det informanter som mener at regelverket er tilstrekkelig for å sikre et arbeidsmiljø som bidrar til helsefremming og forebygging. I den forbindelse påpeker enkelte at lovverket er et viktig fundament for å jobbe med forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Det trekkes også frem at arbeidsmiljøloven § 4-3 gir en god inngang til det psykososiale arbeidsmiljøet. Enkelte påpeker likevel at det mangler kompetanse i arbeidslivet om hvordan virksomheter kan jobbe systematisk og helhetlig med arbeidsmiljøarbeidet. I denne sammenheng pekes det spesielt på psykososialt arbeidsmiljø. Videre påpeker informanter som opplever at regelverket er tilstrekkelig på området, at det ikke er reglene som er utfordringen, men snarere det å implementere reglene i praksis.

## Forslag til forbedringer

### Psykososialt arbeidsmiljø

Informantene er relativt samstemte om at lov og forskrift i større grad er innrettet mot fysiske, kjemiske og biologiske arbeidsmiljøfaktorer, snarere enn psykososialt arbeidsmiljø. Det fremkommer at det psykososiale arbeidsmiljøet kan være et vanskelig område å regulere, men samtidig trekkes det frem som viktig å fremme reguleringen av psykososialt arbeidsmiljø. Til tross for at arbeidsmiljøloven § 4-3 stiller krav til psykososialt arbeidsmiljø, peker intervjudeltakerne på et behov for tydeligere presisering og innlemming av psykososiale arbeidsmiljøfaktorer i lov og forskrift. Flere viser til at det er et pågående arbeid knyttet til regulering av de psykososiale faktorene i arbeidsmiljøet.

Tradisjonelt har det fysiske arbeidsmiljøet fått mest oppmerksomhet når det gjelder regulering i arbeidslivet. Informantene forklarer dette med at psykososiale forhold kan være mindre håndfaste og derfor gi mer rom for tolkning. Enkelte oppgir at psykososiale arbeidsmiljøfaktorer ofte er subjektivt,

ved at emosjonelle eller motstridende krav kan oppfattes ulikt. Likevel løftes det frem som positivt at psykososialt arbeidsmiljø har fått et sterkere fokus de senere årene.

Informanter som representerer særlig bransjene sykehjem, sykehus og barnehager trekker frem at lovverket kommer til kort når det gjelder psykososialt arbeidsmiljø. Én av partene påpeker i intervju at de ønsker en forskrift på det psykososiale arbeidsmiljøet:

---

*Det [lov og forskrift]er ikke godt nok på området offentlig sektor, kvinnedominerte yrker og helse- og oppvekst. Både Sverige og Danmark har forskrifter på det psykososiale, men ikke Norge. Det trenger vi her og.*

---

Kapittel 23A i forskrift om utførelse av arbeid knyttet til vold og trusler trekkes imidlertid frem av noen informanter som eksempel på et område innenfor regulering av psykososialt arbeidsmiljø som er tilstrekkelig detaljert. Imidlertid uttrykker enkelte et behov for flere presiseringer når det gjelder seksuell trakassering.

Partene påpeker at de jobber med å gjøre begrepet kjent for medlemmene, og skape en felles forståelse for hva det er snakk om når psykososialt arbeidsmiljø er på agendaen. Informantene forteller at det er vanskelig for arbeidsgivere å jobbe godt med psykososialt arbeidsmiljø fordi det krever at de setter seg inn i litteratur og forskning på området.

### **Akkumulerte belastninger**

Enkelte informanter påpeker at lov og forskrift på arbeidsmiljøområdet er mer innrettet mot skader og ulykker som kan føre til sykefravær, heller enn akkumulert belastning som oppstår når høy belastning over tid kombineres med manglende nødvendig restitusjon. Dette kan føre til helseproblemer, sykefravær og tidlig avgang fra arbeidslivet. Akkumulert belastning er mer utbredt i noen bransjer, for eksempel innenfor helse- og omsorgsbransjen og undervisningssektoren. Betydningen av at dette er noe som ikke oppstår akutt, men som over tid kan føre til at «beget renner over» trekkes frem av flere. Intervjudeltakerne peker særlig på utfordringer ved kvinnedominerte arbeidsplasser i forbindelse med akkumulert belastning. Herunder trekkes det frem at lov og forskrift ikke i tilstrekkelig grad tar innover seg emosjonelle krav, stress og støy i arbeidssituasjonen.

## **4.7 Tilsyn**

Intervjudeltakerne fremhever betydningen av et faglig kompetent og aktivt tilsyn. For å oppnå og beholde et seriøst og trygt arbeidsliv, er man avhengig av tilstrekkelig kontrollvirksomhet for å identifisere virksomheter som ikke overholder bestemmelser i lov- og regelverk. I den forbindelse er intervjudeltakerne opptatt av at tilsynet har en bred portefølje av virkemidler og at rådgivning, veiledning og oppfølging anvendes når det betraktes som mest hensiktsmessig.

Flere intervjudeltakere kommer med tydelig kritikk av Arbeidstilsynet. For det første påpeker flere at de opplever Arbeidstilsynet som mer distansert enn tidligere. Det er vanskeligere å komme i kontakt med etaten, og flere har inntrykk av at lokalt og regionalt samarbeid mellom Arbeidstilsynet og andre relevante aktører nå blir nedprioritert. Enkelte hevder også at etaten har hatt høy utskiftning av ansatte de senere år og at tilsynet i den forbindelse både har mistet verdifull kompetanse og blitt mer usynlig i ulike regionale og lokale samarbeidsrelasjoner. Noen peker også på direktoratets plassering i



Trondheim som årsak til at Arbeidstilsynet er mindre til stede i relevante fora. En omorganisering for få år siden, hvor Oslo-kontoret mistet enkelte funksjoner, skal ha forverret dette. Denne oppfatningen illustreres i følgende sitat:

---

*Direktoratet [Arbeidstilsynet] er for langt unna. I dobbel forstand.*

---

For det andre hevder flere at Arbeidstilsynets kompetanse er svekket de senere år. Som nevnt setter noen dette i sammenheng med utskiftning av ansatte, mens andre peker på en utvikling hvor færre med praktisk erfaring fra arbeidslivet blir ansatt som inspektører. Flere oppfatter også at Arbeidstilsynet er veldig byråkratisk, og at tungvinte systemer og manglende myndighet lokalt går ut over kunnskap og kompetanse hos inspektørene. Risikobasert utvelgelse av tilsynsobjekter, hvor risiko for negative helseutfall, arbeidslivskriminalitet og useriøsitet vektlegges, fører også til at Arbeidstilsynets kompetanse ikke tilflyter virksomheter som i første rekke trenger hjelp til forebyggende arbeidsmiljøarbeid, hevdes det.

For det tredje gir nær samtlige av intervjudeltakerne uttrykk for at Arbeidstilsynet har for få ressurser til å utføre samfunnsoppdraget de har fått. Pandemien har hatt store konsekvenser for å gjennomføre tilsyn, og det er krevende å ta igjen etterslepet av varsler og tips om kritikkverdige forhold knyttet til arbeidsmiljø. Utfordringer som følge av en anstrengt ressursituasjon og stort behov for tilsyn bekreftes av intervjudeltakeren fra Arbeidstilsynet. Tilsvarende opplever også andre fagetater som er intervjuet at ansatte i Arbeidstilsynet har store krav til produksjon, men begrenset handlingsrom.

Til slutt hevder flere at Arbeidstilsynets veiledningsfunksjon har blitt svekket de senere år. Mange oppfatter at en mer distansert etat, kombinert med risikobaserte tilsyn og stor vekt på arbeidsmiljøkriminalitet har redusert Arbeidstilsynets rolle som veileder og støtte i arbeidsmiljøarbeid. Rett nok skryter flere av innsatsen mot arbeidslivskriminalitet, og noen nevner også Arbeidsmiljøportalen som et positivt bidrag til mer forebyggende arbeidsmiljøarbeid, men i sum opplever intervjudeltakerne at Arbeidstilsynet i mindre grad formidler kunnskap eller gir informasjon om hvordan regelverket skal forstås og etterleves.

Kontroll og rådgivning fra arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjonene er også en bestanddel i det samlede kontrollregimet. Flere av intervjudeltakerne fra partene understreker at de jobber grundig og langsiktig med forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Hovedorganisasjonene forteller om ulike nettverk hvor arbeidsmiljøarbeid blir tematisert, og de viser til initiativer fra partene overfor myndighetene når partene selv oppdager mangler blant sine medlemmer. Likevel påpeker de alle fleste at organiserte virksomheter gjennomgående har et høyere bevissthetsnivå rundt forebyggende arbeidsmiljøarbeid enn uorganiserte virksomheter, og at det derfor er viktig med tiltak som treffer den uorganiserte delen av norsk arbeidsliv.

## 4.8 Vernetjeneste

Enkelte av intervjudeltakerne trakk også fram utfordringer med verneombud i små virksomheter. Dette kunne både handle om virksomheter med færre enn ti ansatte og som derfor etter loven har anledning til å avtale annen ordning, men også om små forhold og sårbare virksomheter hvor det kan være vanskelig å påpeke feil og mangler. Informanter som representerer bransjene arkitekter og tekniske

konsulenter og IKT trekker også fram at flere virksomheter har problemer med å få arbeidstakere til å ville være verneombud. Det løftes frem at verneombudsrollen er mer direkte koblet til arbeidsmiljøarbeidet. Videre er verneombudet valgt av alle, både organiserte og uorganiserte, i motsetning til tillitsvalgte som ofte forbindes med tariffavtale.

I intervjuer med fagetater blir vernetjenesten i større grad trukket fram som en viktig faktor for godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid, sammenlignet med intervjuer med arbeidslivets parter. Verneombud representerer alle ansatte og skal ivareta arbeidstakernes interesser i saker som angår arbeidsmiljøet. Det gir verneombudene et sterkt mandat til å jobbe forebyggende. I den forbindelse trekker flere fram at den eller de som har denne rollen ikke kun bør gå faste vernerunder med tilhørende fokus på for eksempel ergonomi og lys, luft og støy, men også har et bredere perspektiv på mulige risikofaktorer for arbeidsmiljøet.

Mangel på god vernetjeneste trekkes også fram som en utfordring i bransjer med mye innleie og arbeidsplassrotasjon. I virksomheter hvor ansatte flyttes fra prosjekt til prosjekt, blir det krevende å få verneombud som kjenner arbeidsplassen. Med mye innleie reduseres tilknytningen til virksomheten og andre kolleger, hevdes det. Det svekker mulighetene til å opprettholde velfungerende verneombud.

## 4.9 Aktører rundt virksomhetene

De strategiske aktørene påpeker variasjoner mellom bransjer og virksomheter når det gjelder bruk av ekstern bistand, som for eksempel NAV Arbeidslivssenter og bedriftshelsetjeneste, fysioterapeut eller ekspert, Arbeidstilsynet, STAMI, Arbeidsmiljøportalen, Idébanken, mv. På spørsmål om det er noe mønster i bruk av slike aktører, trekker informantene særlig fram bedriftshelsetjenesten og NAV Arbeidslivssenter, og de påpeker virksomhetsstørrelse som et avgjørende kriterium.

For det første trekker informantene fram forskjeller mellom små og store virksomheter i bruk av aktørene. Det argumenteres for at store virksomheter har kjennskap til virkemidlene, og har nødvendige ressurser for å ta i bruk hjelpeapparatet. Store virksomheter har formelle systemer som gjør bruk av ekstern bistand enklere. Mindre virksomheter har nødvendigvis ikke bedriftshelsetjeneste, samtidig som de er for små til å kvalifisere for å motta tjenester fra NAV Arbeidslivssenter. Videre er det kostnader forbundet med bruk av bedriftshelsetjeneste, noe som trekkes fram som en barriere for å ta dem i bruk. Informantene påpeker videre at virksomheter i en presset situasjon, ofte velger vekk det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet til fordel for nødvendige driftsoppgaver. Virksomheter som har jevnlig kontakt med bedriftshelsetjeneste, er ofte litt mer i forkant når det kommer til forebygging. Enkelte informanter påpeker at bedriftshelsetjenesten burde spilt en langt sterkere rolle enn de har gjort de senere årene i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet.

Mangel på kunnskap om tilgjengelige virkemidler og hva det innebærer, trekkes også fram som en barriere for å ta i bruk hjelpeapparatet. Informantene påpeker at mange virksomheter ikke er kjent med hva NAV Arbeidslivssenter kan bistå med. Her er partene i arbeidslivet særlig opptatt av kontaktpersonrollen som har vært mer og mer faset ut i innværende IA-periode. Det medfører at virksomhetene ikke får like tett oppfølging som tidligere, noe som kan ha ført til at ledelse og ansattrepresentanter ikke får tilført samme kunnskap som før. Blant tjenestene til NAV Arbeidslivssenter, er det særlig ekspertbistand og forsøk med kompetansetiltak for langtidssykmeldte som trekkes fram, men det er en utfordring at virkemidlene er lite kjent i arbeidslivet. Informantene

trekker frem at hensikten med ekspertbistand er god, men det krever bestillerkompetanse å ta virkemiddelet i bruk.

Enkelte informanter påpeker at rollen til bedriftshelsetjenesten og NAV Arbeidslivssenter ikke er tydelige ved at aktørenes leveranser synes å være overlappende. Informanter som representerer sistnevnte forteller at IA-rådgiverne er tydelige på at virksomheter som har bedriftshelsetjeneste skal benytte seg av denne tjenesten. I intervjuene trekkes det frem at særlig bedriftshelsetjenesten opplever at det er konkurranse om hvem som skal levere tjenestene.

Videre fremkommer det at de to aktørene samarbeider og deltar på felles samlinger hvor de informerer hverandre om sine tjenester. Likevel er det en viss spenning knyttet til hvorvidt den ene beveger seg over i den andres felt. Dette beskrives som ulikt mellom fylkene. Spenningen er også knyttet til at NAV Arbeidslivssenter tilbyr gratis tjenester, mens bedriftshelsetjenesten tar betalt for leveranser. Intervjudeltakere som representerer både NAV Arbeidslivssenter og bedriftshelsetjenesten påpeker imidlertid at det er plass til begge aktører for å løse utfordringer knyttet til forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

## 4.10 Trender og utviklingstrekk

Avslutningsvis ble intervjudeltakerne spurt om hvordan trender og utviklingstrekk kan påvirke arbeidsmiljøet og eventuelt endre måten man tenker om og utøver forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Flere ble også stilt spørsmål om hvorvidt lovverk og forskrifter var tilstrekkelig oppdatert for å håndtere endringer, om endringene ville påvirke partssamarbeidet og hvorvidt tilsynsmyndighetene ville klare å tilpasse seg endringer raskt nok. Som hjelp til å reflektere rundt endringer, ble ulike megatrender lest opp for intervjudeltakeren. Listen over megatrender var basert på Bentley et al (2021) og inneholdt følgende stikkord: ny teknologi og teknologisk utvikling, nye arbeidsformer og nye organisatoriske former, demografiske skifter, globalisering og marked, miljø og bærekraft og endring i perspektiver på energibruk, gjenvinning og gjenbruk.

Ikke uventet tar svært mange opp teknologisk utvikling. Mange er opptatt av at digitalisering utvikles raskt og at det er krevende for spesielt eldre arbeidstakere å henge med. På et mer generelt grunnlag viser én arbeidstakerorganisasjon til at det kan være vanskelig å være skeptisk til ny teknologi og at man lett blir beskyldt for å være bakstreversk og lite endringsvillig dersom man stiller for mange kritiske spørsmål til nye løsninger, selv om nye løsninger selvfølgelig kan ha innvirkning på arbeidsmiljøet. Illustrerende nok poengterer flere av intervjudeltakerne uoppfordret at de er teknologioptimister, før de beskriver problematiske sider ved ulike nye løsninger.

Fagetatene er også opptatt av hvilke utslag den høye endringstakten innenfor digitalisering kan få. Fra tilsynsorganenes side pekes det på at utviklingstempoet stiller store krav til faglig oppdatering for egen del, og at det er krevende å utføre metodisk grundige tilsyn når den teknologiske infrastrukturen nærmest endrer seg fra gang til gang. Enkelte peker også på en annen risikoforståelse når arbeid blir håndtert gjennom automatiserte og robotiserte prosesser, kanskje til og med fjernstyrt på lang avstand. Et eksempel er hvordan eldre arbeidstakere klager på at yngre kolleger ikke forstår hvor mye lukt, lyd og vibrasjon kan fortelle med tanke på fare og risiko, og at dette er praktisk kunnskap som kan gå tapt.

Hjemmekontor er også et tema mange er opptatt av.<sup>7</sup> Både arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner beskriver hvordan utstrakt bruk av hjemmekontor kan svekke tilknytningen til kolleger og arbeidsplassen, og at den umiddelbare friheten som mange følte på innledningsvis i pandemien gradvis har blitt nyansert av en gryende skepsis mot å jobbe for mye hjemmefra og ikke være en del av et arbeidsfellesskap. Ifølge én av arbeidstakerorganisasjonene kan det likevel være en pedagogisk utfordring å få unge arbeidstakere til å forstå at hjemmekontor kan ha negative konsekvenser på sikt. Ifølge vedkommende vil fleksibiliteten som hjemmekontor kan gi, ofte være tiltalende når man er tidlig i arbeidslivet eller i småbarnsfasen. Samtidig kan en slik fleksibilitet bli krevende over tid og føre til ubalanse mellom jobb og fritid.

Enkelte viser også til den pågående debatten i den forbindelse med endringer i forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem (endringene ble vedtatt rett før intervjuene ble gjennomført, men var ennå ikke tredd i kraft). I den forbindelse vises det til at også hjemmekontor er et område hvor man trenger god forståelse og samarbeid mellom partene for å komme fram til tilfredsstillende løsninger. Fra arbeidsgiversiden trekkes det frem at strenge krav til at samme regler skal gjelde på hjemmekontor som på arbeidsplassen, kan føre til at arbeidstakerne mister ønsket fleksibilitet, ettersom arbeidsgivers styringsrett medfører at ønsker om hjemmekontor kan avslås. Vedkommende vil ikke kalle de ulike synene på forskriftsendringene for en konflikt, men mener det er pussig at man ikke har bedre øye for dilemmaer som kan oppstå dersom arbeidsgivere opplever at lovverket blir innskjerpet kun i arbeidstakers favør. Slike dilemma vil fort oppstå i implementeringen av ny teknologi. Vedkommende peker i den forbindelse på det norske partssamarbeidet som en klar styrke. Den tette kontakten mellom partene gjør at utfordringer knyttet til teknologisk utvikling kan diskuteres løpende og at man i fellesskap kan finne gode løsninger.

I bransjer som barnehage, sykehjem eller bygg- og anlegg er hjemmekontor sjelden en mulighet. I disse bransjene er det flere intervjudeltakere som trekker fram teknologiske nyvinninger som kan skjerme arbeidstakeren og føre til bedre sikkerhet. Enkelte peker i den forbindelse på hvordan bruk av roboter kan redusere farlig eksponering for kjemikalier på byggeplasser eller hjelpe til med tunge løft i eldreomsorgen. Sistnevnte blir også nevnt i sammenheng med at det stadig blir flere eldre pasienter og brukere, samt at arbeidsstokken står lenger i arbeid. Effektiv bruk av ny teknologi vil være avgjørende i møte med en aldrende befolkning.

Enkelte informanter trekker fram psykososialt arbeidsmiljø som et utviklingstrekk i arbeidslivet. Ifølge disse intervjudeltakerne er den økte oppmerksomheten rundt psykososialt arbeidsmiljø en trend i seg selv. Det faktum at dette blir satt på dagsorden og snakket om i ulike bransjer, blir av flere framhevet som viktig for arbeidsmiljøarbeid generelt. Ikke minst er større oppmerksomhet omkring psykososialt arbeidsmiljø innenfor kvinnedominerte yrker et viktig utviklingstrekk. I den forbindelsen nevnes det en pågående utredning om behovet for å tydeliggjøre regelverket, og det faktum at det psykososiale er løftet frem som ett av områdene knyttet til arbeidsmiljø.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Intervjuene ble gjort i en periode med flere medieoppslag rundt endringer i forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem. Det kan ha ført til at dette temaet lå langt framme i bevisstheten.

<sup>8</sup> STAMI (2020). Hva er arbeidsmiljø? Hentet fra <https://stami.no/hva-er-arbeidsmiljo/>

## 4.11 Hovedutfordringer på bransjenivå

Som nevnt tidligere, ga intervjuene med de strategiske aktørene mindre spesifikk bransjekunnskap enn forventet. Likevel bidrar intervjuene til å belyse sentrale utviklingstrekk, risikofaktorer og utfordringer knyttet til forebyggende arbeidsmiljøarbeid i utvalgte bransjer. Det er særlig innenfor bransjene sykehjem, barnehager, og bygg- og anlegg at intervjuene med strategiske aktører gir relevant innsikt. For undervisningssektoren, arkitekter og tekniske konsulenter, samt IKT-tjenester, fremkommer det noe mer begrenset bransjespesifikk informasjon.

Informanter som representerer bransjene sykehjem og barnehager påpeker at bransjen kjennetegnes av høy kvinneandel og et forholdsvis høyt sykefravær. Videre er informantene opptatt av at ansatte ofte står overfor emosjonelle krav i arbeidshverdagen. Dette handler først og fremst om emosjonelle krav i relasjon til pasient eller barn, men også pårørende og foreldre. Informantene trekker også frem at arbeidet kjennetegnes av forholdsvis høye krav i kombinasjon med lav kontroll. Med høye krav vises det gjerne til at arbeidssituasjonen er belastende, mens lav kontroll dreier seg om at ansatte i liten grad er med på å bestemme tempo, arbeidsoppgaver og arbeidstid. I tillegg påpeker informantene at det innenfor bransjene rapporteres om utfordringer knyttet til for eksempel vold og trusler og uønsket seksuell oppmerksomhet. Dette gjelder særlig for ansatte ved sykehjem. Innenfor barnehagesektoren, påpeker informantene at støy samt arbeid på huk og knær er risikofaktorer for sykefravær. I tillegg er informantene opptatt av akkumulerte belastninger.

Innenfor bygg- og anlegg påpeker informantene at arbeidsmiljøet varierer mellom virksomheter i bransjen. Herunder trekkes det frem at bransjen er preget av noen svært store aktører, men også mange små virksomheter. Noen informanter påpeker at det er vanskelig å få til et godt partssamarbeid, særlig blant mindre aktører. De store aktørene kjennetegnes ofte av mer systematikk knyttet til forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Vernetjenesten er sentral, men det trekkes frem at hyppige utskiftninger i denne rollen gir lite kontinuitet i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. Bransjen preges videre av høy grad av innleid arbeidskraft, noe som påvirker ansattes tilknytning. Løsere tilknytning kan gi utfordringer. For eksempel medfører dette at opplæring, kompetanse, samt normer og regler som ikke er nedskrevet, blir manglende. Videre er bransjen mannsdominert, noe som ifølge informantene kan påvirke kulturen. Når det gjelder risikofaktorer i forbindelse med sykefravær, er det særlig tungt fysisk arbeid, sterk støy og arbeidsrelaterte muskel- og skjelettplager som trekkes frem. Informantene påpeker også at bransjen tradisjonelt har hatt fokus på sikkerhet, og kanskje ikke er omforent den psykososiale påkjenningen på lik linje med bransjene sykehjem og barnehager som preges av mer emosjonelle krav.

Det er også relevant å påpeke at enkelte informanter er opptatt av at pandemien har ført til et behov for endringer i arbeidstidsordninger eller utvidet bruk av overtid. Dette gjelder særlig for ansatte i undervisningssektoren. I tillegg har pandemien medført at lærere spesielt, har måttet benytte digitale plattformer i undervisningen i langt større grad enn tidligere.

Informanter som representerer bransjene IKT og arkitekter og tekniske konsulenter, omtaler blant annet hjemmekontortrenden som følge av pandemien når de beskriver trender og utviklingstrekk i bransjene. Når informantene påpeker kjennetegn ved bransjene, trekkes det frem at ansatte i stor grad har mulighet til å styre sin egen arbeidshverdag og arbeidsoppgaver. Bransjene kjennetegnes av høyere grad av kontroll i arbeidssituasjonen, hvor ansatte gis mer fleksibilitet sammenlignet med bransjene omtalt ovenfor. I et intervju med en arbeidstakerorganisasjon innen disse bransjene, ble informanten utfordret på hvorfor så mange virksomheter har vedvarende lavt sykefravær. Tett lederkontakt ble da

trukket fram som et viktig moment. Medlemmene i denne arbeidstakerorganisasjonen jobbet ofte tett på ledelsen fordi de hadde ekspertkunnskap som var avgjørende for virksomheten. Derfor ble de også lyttet til. Medlemmene i vedkommendes arbeidstakerorganisasjon ble ofte rekruttert til lederroller. Når ledelsen hadde samme fagbakgrunn som de ansatte, bidro dette til forståelse for de ansattes behov og anerkjennelse av deres kompetanse. Den nære koblingen til ledelsen var noe vedkommende mente var en del av forklaringen på lavt sykefravær innenfor disse bransjene.

## 4.12 Oppsummering

I dette kapittelet har vi fokusert på hva strategiske aktører formidler om sentrale problemstillinger innen temaet forebyggende arbeidsmiljøarbeid, herunder hvordan de forstår feltet, hvorvidt regelverk og kontrollregimet er tilpasset bransjen og hvilke strukturer og tematikker som inngår i partssamarbeidet. Overordnet viser våre funn at de ulike aktørene i stor grad er enige om spørsmål knyttet til forebyggende arbeidsmiljøarbeid generelt i bransjer og virksomheter. Det er derfor få større uenigheter eller konfliktlinjer å spore mellom tradisjonelle skillelinjer som arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner eller partene i arbeidslivet og offentlige fagetater. Videre er informantene særlig opptatt av de strukturelle og formelle rammene knyttet til arbeidsmiljø. I den forbindelse løfter de frem noen momenter som fremstår svært sentralt innenfor temaet, og som vi derfor velger å løfte frem i denne oppsummeringen.

Betydningen av at det foreligger en klar og tydelig definisjon av arbeidsmiljø løftes frem som et viktig grep for å sikre at arbeidslivet får økt forståelse for betydningen av arbeidsmiljøarbeidet. Tett kobling mellom arbeidsmiljø og selve arbeidet styrker også forståelsen av hvordan produktivitet, lønnsomhet og kvalitet i virksomheten blir påvirket av et godt arbeidsmiljø. Enkelte intervjudeltakere omtaler denne koblingen som en trend som øker statusen til arbeidsmiljøarbeidet.

Informantene er relativt samstemte om hva som kjennetegner et godt arbeidsmiljøarbeid. Særlig partssamarbeidet og forankring og prioritering på ledernivå fremheves som viktige kjennetegn ved virksomheter som lykkes med det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet.

Intervjudeltakerne påpeker betydningen av et partssamarbeid som ivaretar operative erfaringer. Utdfordringen mellom koblingen av praksisnære utfordringer og mer overordnede strukturer er her sentral. I tillegg problematiseres det som omtales som «skinnprosesser», som referer til medvirkningsprosesser hvor tillitsvalgte kommer sent inn, eller formaliserte organer som i realiteten gir lite makt og myndighet. Økende profesjonalisering innen blant annet HR framheves både som en mulig styrke og svakhet for partssamarbeidet.

Forankring og prioritering på ledernivå trekkes frem som avgjørende for å få til et godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Intervjudeltakerne understreker betydningen av at ledelsen må være en tydelig pådriver for at arbeidet settes på agendaen. Likevel er det et interessant funn at relativt få informanter tar opp ledelse uoppfordret i intervjuene. Ledelsens rolle i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet nevnes i stedet som en del av partssamarbeidet, og enkelte påpeker manglende involvering fra ledelsen som en årsak til at det lokale partssamarbeidet ikke fungerer.

På spørsmål knyttet til lov og forskrift på arbeidsmiljøområdet, viser våre funn at det er noen uenigheter å spore mellom de strategiske aktørene. Skillet går mellom aktører som opplever at lov og forskrift er gode nok for å sikre et arbeidsmiljø som bidrar til helsefremming og forebygging, mens

andre hevder at regelverket bør konkretiseres, tilpasses og tas bedre i bruk. Enkelte trekker også frem mangler i forbindelse med regulering av psykososialt arbeidsmiljø. Informantene er imidlertid samstemte om at volumet av lov og forskrift er omfattende, og presiserer i den forbindelse at dette kan gjøre landskapet mer uoversiktlig. Det kan gi utfordringer både for tillitsvalgte, verneombud og arbeidsgivere, hvor tolkning og etterlevelse av regelverket krever inngående kunnskap.

Informantene påpeker betydningen av et faglig kompetent og aktivt tilsyn. I den forbindelse er de opptatt av at tilsynet har en bred portefølje av virkemidler og at rådgivning, veiledning og oppfølging anvendes når det betraktes som hensiktsmessig. Videre fremstår Arbeidstilsynet mer distansert enn tidligere. Det forklares delvis med at det er vanskeligere å komme i kontakt med etaten, utskifting av ansatte som har ført til at tilsynet har mistet verdifull kompetanse, og at etaten har blitt mer usynlig i ulike regionale og lokale samarbeidsrelasjoner.

Når det gjelder virksomhetenes bruk av ekstern bistand, trekker informantene særlig frem Bedriftshelsetjeneste og NAV Arbeidslivssenter. Enkelte informanter påpeker at rollen til de to aktørene ikke er tydelig nok, og at deres leveranser er delvis overlappende. Mangel på kunnskap om ekstern bistand, og hvilke tjenester ulike aktører tilbyr, fremstår som en barriere for å ta dem i bruk.

Intervjudeltakerne nevner flere utviklingstrekk som kan påvirke forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Ikke uventet nevnes teknologisk utvikling og endringene vi har sett i forbindelse med pandemien og bruk av hjemmekontor. Svekket tilknytning til arbeidsplassen framstår her som en fellesnevner, enten gjennom bruk av hjemmekontor, rotasjonsordninger som fører til at arbeidstakere ikke jobber på samme sted over tid, økt bruk av innleie og fjernstyrte arbeidsprosesser. Enkelte påpeker i denne sammenheng hvordan forståelse og samarbeid mellom partene gir et særlig godt utgangspunkt for å forstå konsekvensene av ny teknologi.

## 5. Funn fra fokusgruppeintervjuer

I dette kapitlet presenter vi funnene fra fokusgruppeintervjuene. I alle fokusgruppeintervjuene bortsett fra ett, deltok en blanding av ledere og ansattrepresentanter (inkludert tillitsvalgte og/eller verneombud). Vi har sortert funnene etter de to hovedspørsmålene som ble stilt. Dette utgjør de to underkapitlene. For hvert av kapitlene har vi igjen delt inn temaene etter vår analytiske modell, vist i figur 2. Vi deler altså inn resultatene etter eksterne forhold/hendelser som utgjør den ytterste sirkelen i modellen, organisatoriske forhold/hendelser som utgjør den midterste sirkelen (sosioorganisatoriske forhold) og domenet organisasjon i den innerste sirkelen, samt oppgaveutforming, teknologi, fysiske omgivelser og individ. Vi har spesifisert for den enkelte bransje, der vi mener det er relevant.

### 5.1 Forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis – hva forteller fokusgruppeintervjuene oss?

#### 5.1.1 Eksterne forhold

Virksomheter i alle næringer påvirkes av ytre forhold, fordi det påvirker beslutninger knyttet til hvordan en virksomhet skal organiseres og drives, som igjen kan ha noe å si for ansattes erfaringer med egen arbeidssituasjon (figur 2). Samtidig er dette faktorer de selv i liten grad kan påvirke. Det vil derfor være nærliggende å omtale disse, slik de faktisk kom opp som en del av virksomhetens historie og hendelser som påvirket arbeidsmiljøet. Vi vil i dette kapitlet i tillegg omtale aktører som omgir virksomhetene, som kan være støttende/rådgivende i arbeidsmiljøarbeidet.

Pandemien var en ytre hendelse som ble omtalt hos alle virksomhetene. Den har grepet inn i hverdagen til de ansatte på ulike måter. Det har medført at manges arbeid har blitt mindre sosiale, selv for de som fysisk har vært på jobb, og den har påvirket selve arbeidssituasjonen. Enkelte virksomheter har pekt på at det har dukket opp problemstillinger rundt hjemmekontor i kjølvannet av pandemien. Mange arbeidstakere fungerer godt på hjemmekontor, men regelverket har gitt noen gråsoner. Vi ser også i svarene på den telefonbaserte spørreundersøkelsen at hjemmekontor har vært på dagsorden i mange av virksomhetene og at hjemmekontor ofte nevnes som en tilretteleggingsmulighet (se kap. 3.3). Det er forventninger til at nytt regelverk (AML – forskrift om hjemmekontor) tilpasses forventningene arbeidstakere har etter pandemien.

Politiske beslutninger er eksterne faktorer som kan påvirke opplevelsen av arbeidsmiljøet. Endringer i kommunestruktur, nærmere bestemt kommunesammenslåinger, har lagt føringer for og påvirket organisering (for eksempel gjennom innføring av ny virksomhetsstruktur og reduksjon av antall ledere), oppgaver og arbeidsmiljø i virksomhetene. Blant annet trekkes det fram at nye verktøy (samarbeidsformer, personalpolitikk eller satsninger) skulle iverksettes raskt, noe som tok fokus vekk fra kjernevirksomheten. Endringer i nasjonale læreplaner og normer (eks pedagognorm i barnehager) har initiert endringer som omtales som betydningsfulle for utdanningssektoren. For skolen sammenfalt ny læreplan med pandemi, som skapte utfordringer for implementeringen fordi man ikke kunne jobbe fysisk sammen om å utarbeide nye planer og rutiner. Et eksempel fra privat sektor er bygg- og anlegg, som påvirkes av store politiske beslutninger. Herunder kan det trekkes frem etableringen av Nye Veier AS i 2016. Endringen bidro til opplevelse av økt arbeidsmengde, og er en hendelse som har påvirket arbeidsmiljøet.



Krav og forventinger fra brukere nevnes eksplisitt i utdanningssektoren. Her peker de spesielt på foreldrerollen, som de erfarer har endret seg over tid, med høyere forventinger og krav til både skolen og lærerne. Dette endrer og gjør lærerrollen mer utfordrende i arbeidet ut mot foreldre. Videre beskriver lærerne at dette krever at ledelsen i større grad, men også på andre måter enn før, støtter opp om lærerne.

Svingninger i markedet er krevende å håndtere for private virksomheter. I 2014 – 2016 kom krisen i oljebransjen, som medførte store og lange nedbemanningsprosesser og lønnskutt som de fortsatt var påvirket av når pandemien kom. Andre bedrifter beskriver hvordan de måtte permittere som en følge av pandemien.

En rekke eksterne aktører og programmer ble nevnt på tvers av alle virksomheter. Informantene skilte i liten grad mellom det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet og forebygging/oppfølging av sykefravær. Sentrale aktører er NAV Arbeidslivssenter og bedriftshelsetjeneste. Spørreundersøkelsen viser også at særlig barnehager og pleie- og omsorgsinstitusjoner ofte innhenter bistand fra disse. Det ble videre pekt på spesifikke leveranser og prosesser, som virksomhetene har blitt kjent med gjennom IA-avtalen, bransjeprogram eller bransjeorganisasjoner (eks HelseIArbeid, En god dag på jobben, IA-ledelse 2.0 NED med sykefraværet).

### 5.1.2 Organisatoriske forhold

I vår analyse inngår organisatoriske forhold, faktorer i sosioorganisatorisk kontekst (den midterste sirkelen i figur 2), og forhold som er mer inngripende i arbeidshverdagen; som arbeidstidsordninger, samhandling/kommunikasjon, relasjon til ledere, lederstil mm. På tvers av sektorer og bedrifter kommer organisatoriske forhold og hendelser fram som faktorer som i seg selv ikke er arbeidsmiljøtiltak, men som kan forbedre eller forverre arbeidsmiljøet og arbeidsmiljøarbeidet.

#### **Partsamarbeid og ansattinvolvering i HMS-arbeidet / arbeidsmiljøarbeidet**

Representativ medbestemmelse (likeverdige parter) via tillitsvalgtapparat/partsamarbeid og formelle fora kom ikke fram som en tydelig påvirkningsfaktor for daglig arbeid med forebyggende arbeidsmiljøarbeid i virksomhetene. Dette til tross for at i alle fokusgruppeintervjuer, bortsett fra ett, deltok enten en tillitsvalgt og/eller verneombud. Derimot ble den enkelte ansattes muligheter for å påvirke egen arbeidshverdag (utforming av oppgaver, involvering i forbedringsprosesser o.l.) innenfor rammen for arbeidsgivers styringsrett, trukket fram som viktig. Dette inkluderer fleksibilitet, muligheter for tilpasning av arbeidstid og måter å jobbe på, sett på som positivt i flere av virksomhetene. Dette knyttes samtidig til felles framforhandlede avtaler (altså partsamarbeidet), som arbeidstidsavtale i skolen, men også muligheter for individuelle avtaler og for tilpasning i det daglige.

Det er flere eksempler på hvordan det er gjennomført prosesser som kan omtales som forbedringsarbeid rettet mot virksomhetens produksjon, som bidrar til varige endringer som griper direkte inn i virksomhetens rutiner og oppgaveutførelse. Bruk av metodikker som Lean og 6S (6 sigma) trekkes fram i en industribedrift, med spesiell vektlegging av medvirkning og involvering av medarbeidere i disse forbedringsprosesser. Dette innebærer gode prosesser og forbedringer over tid, hvor forbedringsprosessene har pågått over lang tid. Et annet eksempel er en virksomhet der det ble gitt interne tilbakemeldinger knyttet til inkludering og åpenhet, og at de ikke var så gode på det som de selv trodde og kommuniserte ut. Dette ble en oppvåkning for organisasjonen og de som hadde jobbet der lenge. De iverksatte tiltak med mål om å få alles stemmer fram. I etterkant utarbeidet de et hefte

om opplegget til internt bruk. Tiltaket opplevdes å bidra til en endring i personalpolitikken, og til opplevelser hos nyansatte av å bli godt tatt imot, og av å raskere bli inkludert i miljøet, i rutiner etc. Informantene mente at dette førte til at virksomheten fikk økt nærvær.

Engasjerte verneombud og interne HMS-grupper ble i flere bedrifter beskrevet å være en god støtte for ledelsen i arbeidsmiljøarbeidet, både i daglig drift og i utviklingsarbeid. Det vises også til at arbeidsmiljøutvalgene kan ta opp med ledelsen hvis det oppstår konflikter i ansattgruppen, og samarbeider med ledelsen om å løse sakene. I enkelte bedrifter har etablering av overordnet AMU og HVO blitt initiert av tilsyn som har stilt krav til arbeidsmiljøarbeid på et akkumulert nivå. Dette har videre bidratt til systematisering av medarbeidersamtaler og nye rutiner for årlige medarbeiderundersøkelser og oppfølging av resultater.

For verneombudsordningen fant vi for bygg- og anleggsbransjen en tilpasning til den mer prosjektbaserte organiseringen. Ettersom det er store anlegg med flere arbeidslag og døgndrift, har en virksomhet etablert fleksible ordninger med for eksempel ett ombud per arbeidslag eller to personer som deler på oppgaven. Dette oppleves som å være en praktisk ordning, fordi man da alltid har et verneombud på anlegget.

### **Utvikling av styringssystemer**

Behovet for større systemer og mer profesjonalisert HR og HMS tydeliggjøres for bedriftene når de vokser. De anerkjenner at med størrelse stilles det økte krav og at det vil være mer hensiktsmessig å ha en mer kompetent stab og et godt fagmiljø innen HMS- eller HR-feltet.

Hendelser, akutte eller enkeltstående, kan i første omgang være negative for virksomheter, men er også så skjellsettende at de på sikt bidrar til positive endringer og mer systematisk arbeidsmiljøarbeid. Dette er gjerne erfaring med ulykker (med og uten dødsfall). Slike hendelser, har hatt stor betydning for det systematiske HMS-arbeidet i form av arbeid med sikkerhetskultur og opplæring, samt iverksetting av prosesser for å profesjonalisere sikkerhetsarbeidet gjennom ansettelser og etablering av større fagmiljø.

### **Kultur**

Kultur fremkom som et sentralt tema. Flere virksomheter jobber kontinuerlig med både å bygge god kultur og vedlikeholde eksisterende god kultur. Noen virksomheter har på grunn av fusjoner eller sammenslåinger på ulike nivå, måttet jobbe med å etablere en ny felles kultur, mens andre har tatt tak i kulturarbeidet fordi de har ansatte på tvers av landegrensener.

#### *Kultur og stabilitet*

Kultur er tett sammenbundet med stabilitet, og det å ha en stabil arbeidstokk over tid som man utvikler et felleskap og en plattform sammen med. En virksomhet beskrev hvordan de anser det som viktig å sette av tid til å lære de andre å kjenne.

Det å se alle – det å løfte fram og støtte opp om den enkelte, er sterkt poengtert og blir trukket fram i verkstedene. Det handler om å dele på tvers og synliggjøre i møter hva som har blitt gjort. En virksomhet beskrev en «tiltaksbank», som innebærer at alle ansatte årlig fyller ut et skjema over hva de kan og hva de ønsker å lære. Virksomheten opplever at mer av kompetansen de ansatte sitter på, blir brukt, og at man kan lære av hverandre internt i kollegiet. Samtidig opplever de ansatte at det bidrar til en opplevelse av å være viktig og at man blir verdsatt på jobben.

En del av det å se alle, kan også være det å inkludere innleide konsulenter, deltidsansatte og personer som er tilknyttet virksomheten for eksempel i form av å levere en tjeneste (for eksempel rengjøringspersonale i det offentlige). Flere av informantene mener det er viktig å ha en kultur der også disse inkluderes i arbeidsmiljø og aktiviteter, og blir synlige som en del av fellesskapet. Det oppfattes som sentralt at alle skal vite hva oppgavene til denne gruppen er og at betydningen deres arbeid har for å nå virksomhetens mål og leveranser, blir synlig for alle.

En del av en god kultur er opplevelse av trygghet rundt at det er lov å gjøre feil. I en slik kultur, der man ikke er redd for å prøve og å feile, trenger man heller ikke skjule feilene sine. En slik kultur kobles videre til tillit og felles forståelser. Det kommer også fram at dette kan gjøre jobben mer interessant. En annen side ved kultur som ble trukket fram i en bedrift var viktigheten rundt det å ha åpenhet og rom for å gi tilbakemeldinger og å få ut frustrasjon før det blir konflikt.

Fellesskap bygges hos noen virksomheter gjennom fagdager og fagturer. Fagdage er både sosiale og handler om faglig utvikling og hva de anser som viktigst for arbeidsmiljøet er ulikt. Enkelte mener begge deler er viktig, mens andre sier at det sosiale er aller viktigst, fordi de er en stor avdeling sammenslått av flere. En del av arbeidet knyttet til fagdager har derfor handlet om å bli enige om hvilken felles plattform de skulle ha. En virksomhet trekker det sosiale fram som viktig for å bli godt kjent, og at det gjør mye med miljøet og med samarbeidet i ansattgruppen, særlig i en stor avdeling og særlig ved sammenslåinger. I hvilken grad spesifikke sosiale arrangement er viktige for arbeidsmiljøet er det usikkerhet om i materialet. Flere peker på hvordan opplevelse av det sosiale og fellesskap bygges gjennom felles faglige aktiviteter eller mer dagligdagse ting som at lederne tømmer oppvaskmaskin etc. og bidrar positivt på arbeidsplassen.

Kulturforskjeller og mangfold anses spesielt viktig å jobbe med og ta hensyn til i de bedriftene der man jobber på tvers av landegrenser med ansatte fra ulike nasjonaliteter. Samtidig er en arbeidsplass preget av mangfold, noe som kan gjøre jobben mer interessant. En positiv effekt av mangfold, som trekkes fram i en virksomhet, er at kollegiet blir mindre klikkete, tar mer hensyn og er åpne om at man har ulik oppfatning og grad av erfaring. Samtidig forteller en virksomhet om hvordan de har hatt kulturelle konflikter og derfor nå både har hatt kursing i konflikthåndtering med bruk av case, ved siden av mer faste aktiviteter og samlinger med formål om å bygge fellesskap og kultur. De jobber med dette med å møte andre, sikre ledelsesinvolvering og informere om mangfoldet ved rekruttering.

Lav turnover beskrives av flere av bedriftene som en styrke. Det reflekterer over at ansatte opplever mening med, og tar eierskap til jobben sin og at de klarer å holde god kontinuitet i kultur og faglighet. Samtidig beskrives både skifter i ansattgruppe, lederskifter og omskiftinger i team/samarbeidspartnere å kunne ha god effekt på arbeidsmiljøet uten at det nødvendigvis innebærer endring i praksis eller arbeidsmåter. Dette kan knyttes til kultur og identitet, i form av det å få en «ny start» og ny gruppe som ikke er en «del av historien». Der rekruttering kan være en utfordring, ble det trukket fram hvordan det å utad ha et godt rykte/omdømme var viktig, også satt i sammenheng med å ta godt imot nyansatte for å sikre rekruttering og lav turnover.

Gode og faste vikarer som er kjent med arbeidskulturen anses som viktig hos mange bedrifter. Dette gir også mindre belastning for de faste ansatte. Innen helse/velferd/utdanning ble det ansett som viktig å jobbe for å redusere bruken av vikarer og ansette fagpersoner i flere stillinger. Ved å ha faste ansatte og faglærte ansatt i de fleste stillinger, opplever virksomhetene at de får et sterkere fagmiljø når det

gjelder det å kunne støtte og lære av hverandre, samt at det gir større fleksibilitet til å flytte rundt på ansatte ved sykefravær.

Betydningen av fellesskapet har trolig økt under pandemien. Dette skyldes antageligvis flere forhold. På den ene siden reflekterte virksomheter over at de ble mer sammensveiset under korona, og at betydningen av et godt arbeidsmiljø økte i denne perioden. Gruppene ble avhengig av at alle ivaretok sitt arbeid og hverandre. På den andre siden erfarte enkelte virksomheter at de mistet noe av det sosiale samholdet i koronaperioden, basert på at de måtte jobbe i mindre grupper eller mer individuelt. Selv om gruppene jobbet godt innad, mistet man helheten og fellesskapet.

#### *Kulturbygging ved sammenslåinger og fusjoner*

Å jobbe med kultur og å få en samlet plattform ble beskrevet som særlig viktig ved sammenslåinger eller fusjoner. Dette tar tid og kan være krevende. Flere ting ble her trukket fram som sentrale for å få til en god overgang til en felles organisasjon og oppbyggingen av en felles kultur:

Stabilitet ble framhevet i forbindelse med sammenslåing av avdelinger i en offentlig virksomhet. Det å for eksempel få til faste ansettelse og mindre bruk av midlertidige stillinger og vikarer kan være med å bidra til dette. Det at man jobber med å bli kjent med hverandre over tid og jobber mot et felles mål betyr noe for hvordan man samarbeider og leverer tjenestene.

En leder trakk fram det å være bevisst rundt ansatte med mange følelser knyttet til den gamle virksomheten. Leder beskrev hvordan de jobbet med samkjøring og felles personalmøter for å flette sammen ansatte fra de to opprinnelige virksomhetene i det daglige arbeidet på anlegget. Et annet eksempel fra virksomheten var å prioritere tid til å justere logoer. De erfarte at i praksis så ble de to gjengene fint flettet sammen og etter ett år opplevde å være én virksomhet.

En annen virksomhet beskrev at de har hatt mye oppmerksomhet på det de kunne lære av hverandre, for eksempel hvordan de skulle bygge opp gode felles systemer for personalpolitikk og HMS. Sentralt her var involvering av tillitsvalgte, og en åpen prosess rundt hva som skulle være ny felles personalpolitikk. Denne prosessen ble fremhevet av en informant som noe av det viktigste for å få til en felles personalhåndbok og felles rammer som var like for alle.

#### **Lederrolle/utøvelse av ledelse**

Viktigheten av en ledelse som har fokus på arbeidsmiljø og som prioriterer arbeidsmiljøarbeid er trukket fram av alle virksomheter. Dette inkluderer en ledelse som hører og ser de ansatte og som har tillit til den enkelte. Det ble fremhevet at det er viktig at man kan snakke med leder om både jobb og private anliggender). Dette handler videre om en ledelse som er tett på organisasjonen og det daglige arbeidet. På denne måten mener de at ledere både kan være tilgjengelige, bistå og tilrettelegge for de ansatte i deres daglige utfordringer, og kan være forut for problemer og konflikter. Dette er også noe som må komme ovenfra, fordi holdninger anses å gli fra toppen og ned i systemet. Eksempelvis kan det være sider ved arbeidet som er utfordrende. Erfaring med ledelse som prøver å legge til rette for, og jobber hardt for å endre sider ved arbeidet til det bedre, gjør det lettere å akseptere sider ved arbeidet som det er vanskeligere å gjøre noe med. Tillit er en konsekvens av hvordan man utøver ledelse over tid, ikke nødvendigvis noe som er knyttet til eksplisitt arbeid med tillit.

En virksomhet mente at det å rendyrke ledelse og få et tydeligere og ryddigere lederskap, har bidratt til lavere sykefravær. Ledelsen ble beskrevet som «nedpå», noe som innebærer at den jobber strategisk,

men også flatere (hjelper til med kaffekoking, rydding i fellesområder o.l.) Dette er noe de opplever gjør noe med ytringsklimaet og at det oppleves positivt at ledelsen også bidrar i denne typen oppgaver.

### **Håndtering av eksterne sjokk**

Store og strukturelle endringer i egen organisasjon blir ofte løsninger på eksterne sjokk, det vil si raske ytre endringer, eksempelvis oljeprisfallet i 2014, andre globale markedsendringer eller koronapandemien. Enkelte private virksomheter snakket om et høyt endringstempo. Noen av disse endringene erfares å ha påvirket arbeidsmiljø og arbeidsmiljøarbeidet negativt. Andre endringer har virket positivt. Vanlige endringer er gjennomføring av nedbemanninger, permitteringer eller lønnskutt for å håndtere disse sjokkene. Hendelsene fremheves fordi nedbemanninger skaper usikkerhet og støy, som igjen erfares å påvirke arbeidsmiljøet, tilsvarende også for permitteringer som også bidrar til usikkerhet. Videre bidrar slike kriser til dårligere økonomi og reduserer handlingsrommet for å fremme et godt arbeidsmiljø for de som sitter med ansvaret, som for eksempel HR. Hos en bedrift var erfaringen at arbeidsmiljøutfordringer vedvarte, fordi de manglet erfaring med oppsigelser, og dermed ikke hadde beredskap til å håndtere krisen. En bedrift var tydelig på hvordan de så raskt som økonomien tillot det, gjeninnførte ordinær lønn. De mente at dette var viktig for motivasjonen, og ga et løfte om bedre tider. En annen bedrift omtalte tilsvarende, men da beskrevet som positiv investeringsvilje fra toppen, som i praksis kunne bidra til en bedre arbeidshverdag.

I et stort globalt selskap beskrev de «å bli herjet med over mange år», der de gikk gjennom mange endringer internt, initielt for å rette fokus på kjernevirksomheten, men med store og inngrepene endringer i interne funksjoner knyttet til service/støttefunksjonene. Slike endringer beskrives å skape mye frustrasjon og blir store irritasjonsmomenter i hverdagen til den enkelte som griper inn i selve arbeidsutførelsen.

Prosser og endringer som kommer i kjølvannet av sjokk og kriser er ikke utelukkende negativt, og ansatte omtalte strukturelle og overordnede endringer som de erfarte å bidra positivt til arbeidsmiljøet. Det ble også omtalt hvordan endringer i interne funksjoner har bidratt til bedre oversikt og mer kunnskap om organisasjon og forståelse av egen produksjon.

### **5.1.3 Oppgaveutforming**

Oppgaveutforming handler om vår daglige praksis, og utøvelse av kjerneoppgavene. Dette handler om kravene som stilles til oppgavene (fysiske, kognitive, kvantitative, emosjonelle), det handler om autonomi og medbestemmelse, variasjon, og det handler om muligheter for læring og utvikling. Det er også under temaet oppgaveutforming at bransjespesifikke forskjeller kommer tydelig fram, nettopp fordi kjerneoppgavene i virksomhetene vi har snakket med, er forskjellige.

Oppgaveutforming påvirkes i mange virksomheter av hendelser som er eksterne. Etter kommunesammenslåing erfarte en barnehage økt tidsbruk på administrative oppgaver. Oppgavene tilfalt pedagogiske ledere, som gir færre hender og færre øyne ute med barna. Dette skaper uro, gir forstyrrelser og belastning og stress. Alt dette erfartes til å bli styrt utenfra og krever at man jobber internt med å finne løsninger på disse utfordringene, som å utforske hvordan man fordeler jobber og utfører oppgavene.

For den samme barnehagen, kom endringer i noen daglige rutiner, som en konsekvens av pandemien. Noen rutiner bidro til endringer som de opplevde fungerte godt. Et spesielt eksempel var innføring av gode hygienerutiner. Dette mener de gjorde at de ansatte holdt seg friske gjennom hele perioden. Et

sterkere søkelys på hygiene, mener de har påvirket sykefraværet positivt og noe som de ønsker å fortsette med.

Dårligere arbeidsflyt ble erfart som en konsekvens av manglende leveranser av deler i en bedrift, på grunn av pandemi og krig. Selv om de har masse folk og mange oppgaver mangler de derfor deler for å kunne produsere det de skal. På den andre siden har de gjennomført forbedringsprosesser rettet mot arbeidsflyt og god planlegging. Her har de brukt metoder som 6S og Lean. I denne bedriften var de tydelige på at disse prosessene ble gjennomført med stor grad av ansattinvolvering og medbestemmelse, og så på dette arbeidet som anerkjennelse for utfordringer i arbeidssituasjonen? Den samme bedriften fortalte om hvordan de blant annet har satt ned en egen plangruppe som skal ivareta arbeidsflyten fra jobben kommer inn, delbestillinger og tilrettelegging før jobben begynner og hva som skal gjøres når f.eks. tekniker skal være ferdig. Deltakelse i prosesser, der det synliggjøres at ledelse tar tak i oppgaveutførelsen og ønsker å forbedre, gjør det blir enklere å jobbe, også selv om det er utfordringer som ikke er så lette å løse og har betydning for trivsel.

Fleksibilitet som en del av oppgaveutformingen ble vektlagt ved en skole. Her inngår alle ansatte i faste mindre team med felles arbeidsplan og erfarne teamledere, og dette anses som særlig viktig for nye. I vanskelige situasjoner/saker med for eksempel foreldre/elever, noe som beskrives som særlig belastende i denne sektoren, bistår både ledelsen og teamet lærerne, og det er rom i organisasjonen for å bytte om på oppgaver og ansatte.

### 5.1.4 Teknologi

Med teknologi menes her ulike former for teknologier og verktøy som anvendes i arbeidshverdagen. Eksempelvis informasjons- og kommunikasjonsteknologi, digitale flater for å kommunisere med ledere eller andre enheter i bedriften eller sanntidssystemer, robotteknologi, og VR/AR-teknologi. I de fleste fokusgruppeintervjuene kom teknologi opp som tema både i negativ og positiv forstand. Teknologisk utvikling og endring, er inngripende i hverdagen på flere måter, fordi det både er knyttet til informasjonsflyt, kommunikasjonsstruktur og støtte, samtidig som direkte inngripende i arbeidsutførelsen.

Nye virksomhetsstyringssystemer ble ansett som en stor utfordring, gjennomgående på tvers av sektorer og bransjer. Dette kan være innføring av nye IKT-systemer etter kommunesammenslåinger, eller tilsvarende virksomhetsstyringssystemer i store private foretak. Uavhengig av sektor skaper innføring og endring av slike systemer stor uro og frustrasjon som påvirker arbeidsmiljøet. Eksempelvis erfarte lærere og pedagoger at det tar tid bort fra det man egentlig er på jobben for å gjøre, og fra de man er på jobb for, nemlig barnehagebarn og elever. I andre sektorer erfarte de at det skaper forvirring og at man ikke finner fram i det nye systemet. I en av bedriftene bidro overganger mellom ulike systemer til redusert brukerferdighet og effektivitet samt utrygghet, og at slike overganger påvirker arbeidsmiljøet i stor grad. Erfaringene var at slike endringer skaper frustrasjon og dårlig stemning, og kan føre til sykefravær. En tilleggsutfordring kan være at flere endringer kom samtidig.

Ett syn enkelte hadde, var at det ikke kartlegges hvilke behov som skal dekkes med nye løsninger og endringer eller at nye systemer er allerede gamle når de implementeres. For store virksomheter, blir disse virksomhetsstyringssystemene en utfordring fordi de skal tilpasses mange ulike behov. Mindre bedrifter kan i større grad målrette sitt arbeid når de utvikler sine systemer. Et mål var å redusere

bruken av papir, og de la inn det de anså som hensiktsmessig for sitt bruk (eks informasjonsfilmer, kobling til apper på telefon for melding av avvik og hendelser mm).

Rask omstilling til digitale møter/undervisning kom som en konsekvens av pandemien. Dette har gitt både positive og negative erfaringer. For utdanningssektoren var den en utfordring fordi omstillingene måtte foregå raskt, og der de ikke hadde utstyret i orden (til elever). Det har gitt mindre utfordringer i internasjonale virksomheter, for disse har lengre erfaring med kommunikasjon digitalt på tvers av landegrensler, eller har gitt opplevelser av redusert distanse og bedre dialog med resten av verden.

En del teknologi vil være bransjespesifikk med ulike ringvirkninger. Innen utdanningssektoren kom det flere kommentarer på at teknologi oppleves stressende når det er nytt. Innføringen av nye digitale læringsverktøy ble i skolen beskrevet å ha ført til ekstraarbeid som igjen påvirket arbeidsmiljøet, og særlig det sosiale, fordi det ble nødvendig å sitte på kontoret og jobbe med å tilpasse det nye verktøyet. Det nye verktøyet opplevdes som et brått skifte som ble pålagt dem, uten at de visste hvordan de skulle jobbe med det. Dette ble beskrevet som en *«oppskrift på å ødelegge et i utgangspunktet godt arbeidsmiljø»*.

De positive sidene ved nye teknologi synes mer framtrødende i industrien. Flere virksomheter innen ulike bransjer fremholder dette med å investere og oppdatere i maskinpark eller maskiner og teknologi. En av virksomhetene er tydelige på at dette har bidratt til godt arbeidsmiljø, da de etter lang tid med besparelser begynner å investere og ansette. Her er oppfatningen at det alltid er «kjekt» med nytt utstyr, slik de ser det, og har bidratt til effektivitet. Også i forbindelse med denne investeringen fremkom stor grad av medbestemmelse der det ble fremhevet hvordan spesielt nyansatte ble involvert i design og skreddersøm av maskiner.

I bygg og anlegg fremheves dette med oppdatering av maskinpark som viktig. Det positive er fornyelse og gode arbeidsbetingelser. I de nye maskinene er all informasjon gjort digital, noe som kan redusere behovet for å fysisk sjekke maskinene og gjøre jobben mer ensformig og skjermbasert.

### 5.1.5 Fysiske omgivelser

De fysiske omgivelsene ble trukket fram i større og mindre grad i forhold til arbeidsmiljøet i fokusgruppeintervjuene. Dette kan skyldes at endringer i fysiske omgivelser er så omfattende at det sjelden gjennomføres. Når dette tematiseres, handler det om å flytte inn i nye lokaler eller oppgradere gamle. Nye lokaler opplevdes positivt, som en frisk og ny start, men oppleves mer positivt der endringer av lokaler medførte vesentlig bedre betingelser med hensyn på redusert støy, bedre temperatur (de gikk fra lokaler ute til inne), forbedret sikkerhet i arbeidet og bedre romlig utforming av arbeidsplassen. I en virksomhet ble oppgraderingen gjort som et resultat av en kartlegging, slik at dette ble gjennomført med utgangspunkt i ønske fra ansatte.

### 5.1.6 Individ / team

I vår analytiske modell kan dette domenet forstås på flere måter. Det kan forstås som individ med personkarakteristika som kjønn, alder, erfaring og kunnskap, motivasjon og behov, og fysiske og mentale karakteristika og sterkt knyttet til adferd. Det kan også inkludere team eller grupper.

#### Alder og kjønn

Alder og kjønn som tema i dette datamaterialet handler om sammensetning av arbeidstokken. Det å ha

en høy andel lærlinger og kvinner (sammenlignet med egen bransje), ble beskrevet som positivt for arbeidsmiljøet i en bedrift. En annen bedrift erfarte at ulike aldersgrupper har ulike holdninger og krav spesielt til dette som går på identitet og karriere. Et nylig generasjonsskifte blant de ansatte, over en relativt kort periode, ble erfart til å endre på forventinger som stilles til bedriften.

Det grønne skiftet er et aspekt som kan gjøre yngre usikre, spesielt mhp videre arbeidskarriere i bransjer der man opplever at nedoverbakken har begynt (eks olje), med bekymringer for hva bedriften skal være og gjøre videre inn i framtida.

### **Livstil og helse**

Begge fokusgruppeintervjuene i bygg og anlegg tok fram hvordan psykisk helse i større grad har blitt et tema. Samtidig peker man i flere bedrifter på at pandemien har bidratt til at behovet for å snakke om psykisk helse har økt. En bedrift anså rus som et ungdomsproblem. Rus knyttes i denne sammenheng til psykisk helse.

En utfordring som er spesifikk for bygg og anlegg, er at teknologien medfører mindre sosialt samhold for de som jobber på anlegg og bor på brakke. Sosiale medier har bidratt til at de ansatte etter jobb i større grad går på rommet og streamer f.eks. en film. Dette antok enkelte at hadde påvirkning på trivsel og psykisk helse, fordi man ikke blir kjent med de man jobber med. På den andre siden kan man via telefonen ha kontakt med dem der hjemme, eller også få vite hva man går glipp av, som igjen kan påvirke negativt.

### **Ansvarsfølelse og motivasjon**

Ansvarliggjøring og pliktfølelse hos hver enkelt ansatt var sentral i en virksomhet. Her mener deltakerne i fokusgruppeintervjuet at dette igjen bidrar til stolthet, lojalitet og ansvarsfølelse, som igjen skaper yrkesstolthet gjennom opplevelsen av å levere gode resultat. Dette kom opp spesielt som en konsekvens av pandemien, fordi de viste at de klarte å levere selv i vanskelige forhold, gjennom det å strekke seg litt lengre.

Andre er opptatt av indre motivasjon. Dette kan også ha sammenheng med den aktuelle virksomhetens oppdrag, som gjør jobben meningsfull i den forstand at man kan realisere seg som menneske utover lønn i en ideell organisasjon som kjemper mot urettferdighet. Samtidig tror de at meningen også ligger i trivsel med kollegaer og oppgaver man trives med, som kan oppleves vel så viktig som formålet.

## **5.2 Det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet i relasjon til sykefravær**

I det neste kapitlet skal vi ta for oss de temaene som kommer frem når vi inkluderer sykefravær som et aspekt ved arbeidsmiljøarbeidet. Til dels kommer de samme temaene opp i fokusgruppeintervjuene, men det gis mer detaljerte og inngående beskrivelser av faktorer som påvirker arbeidsmiljøet. I disse virksomhetene kan det derfor synes som arbeidsmiljøarbeid og forebygging av sykefravær er to sider av samme sak. Samtidig ble det også et tema hvordan de håndterer det sykefraværet de har.



## 5.2.1 Eksterne forhold

I den delen av fokusgruppeintervjuene der vi ba deltakerne om å se sammenhenger mellom arbeidsmiljø og sykefravær ble eksterne aktører som NAV og bedriftshelsetjenesten i enda større grad trukket fram når samtalen dreies mot sykefravær.

IA-avtalen og IA-arbeidet har vært sentralt over lang tid, og enkelte av virksomhetene peker tilbake på historien fra IA-arbeidets begynnelse, som har bidratt til å endre praksis internt i bedriftene. Flere omtaler seg selv som en IA-bedrift, selv om denne betydningen har endret seg i henhold til avtalen fra 2019.

Enkelte bedrifter beskriver et tett og godt samarbeid og dialog med NAV. NAV omtales av enkelte som undervurdert, men peker på at det kan være veldig situasjonsavhengig basert på hvem man møter. En bedrift bruker NAV til veldig mye, med faste møter med kontaktperson der sykefravær og konkrete caser med behov for tilrettelegging diskuteres, samt bruk av NAV i forbindelse med omskolering og støtteordninger til dette, samt rekruttering. En annen bedrift omtaler Raskere tilbake-tiltak (psykisk sykdom). Flere bedrifter omtaler NAV som fast deltaker på AMU-møter.

Bedriftene beskriver videre et godt forhold til bedriftshelsetjenesten. Også de brukes på ulike måter. Enkelte snakker om tjenesten når det gjelder arbeidet med å få langtidssykmeldte tilbake på jobb for å sikre at de ikke gjør noe som kan skade eller forverre helsen. Andre eksempler er assistanse fra bedriftshelsetjenesten i arbeidsplassvurderinger og tiltak. Den nevnes videre i forbindelse med rusarbeid og som fast deltaker på AMU-møter.

## 5.2.2 Organisatoriske forhold

En rekke aspekter ved det organisatoriske, som også er omtalt i kapittel 5.1, fremkommer som viktig også for sykefravær. I del 2, ble i praksis en del tema videreutviklet og mer detaljert beskrevet når vi gikk fra å snakke om hendelser som påvirker arbeidsmiljø til å snakke om sammenhenger med sykefravær. Det synliggjør deres erfaringer med at det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet bidrar til redusert sykefravær. Samtidig så er det også her at de omtaler hvordan de følger opp den enkelte når risikoen for lengre fravær er til stede.

### Ledelse og lederrollen

Lederrollen fremstår som sentral på tvers av bedrifter, også når sykefravær blir et tema, der også for sykefravær vektlegges at ledere skal ha arbeidsmiljø i fokus, men også dette med nærvær. Ledere må utfordres (ovenfra) og gis opplæring. En rekke ledere med personalansvar er ledere gjennom fag. Det ble påpekt at når de trer inn i en lederrolle (med personalansvar eller med ansvar for arbeidsmiljø) kan man miste en god fagperson, men få en dårlig leder. Lederutvikling og kursing omtales derfor i flere av bedriftene. De som har hatt slike, erfarer dette positivt og nyttig, også for samhandling med andre ledere.

Lederrollen i praksis handler blant annet om hvordan ting kommuniseres ut. Dette gjelder også for ledere høyere opp i organisasjonen, eksempelvis er man i flere virksomheter klare på at ledere må kommunisere hvordan arbeidsdagen handler om mer enn produksjon, effektivitet og antall kroner. I praksis for den enkelte leder med personalansvar, kan dette bety å peke på viktigheten av at ansatte tar pauser gjennom arbeidsdagen. Et annet eksempel er å sette krav til at leder skal legge til rette for at

ansatte kan komme på jobb, samt gi de forståelse av at dette kan være like god økonomi som å jobbe effektivt.

Lederrollen skal ivareta nærvær, slik mange ser det. Her fremhever enkelte virksomheter viktigheten av ledelse som en sosial prosess, det å etablere relasjoner, heller enn instruks, for å få til godt samarbeid. Dette peker også tilbake på arbeidet med kultur, omtalt i forrige kapittel, med bygging av en felles identitet, takhøyde og mangfold som elementer de mener fører til tillit som videre gir muligheter for fleksibilitet og tilpasning. I en barnehage tenker man at det viktigste er at man er på jobb med ungene. For å få til dette, må man se på hvordan man kan gjøre ting best mulig for hverandre. Samtidig peker de på at det å møte forståelse hos kollegaer har mye å si, slik at man ved fravær ikke føler seg utenfor fellesskapet.

En annen virksomhet vektlegger tilrettelegging, gjennom raushet, det å være fleksible og se mennesket, der leder setter søkelys på å ta mennesker på alvor gjennom dialog. I en virksomhet med utpreget funksjonsdeling krever det at folk gjør det de skal og ved å tilrettelegge beskrives det at de får fram potensialet i hver enkelt. Et slikt menneskesyn mener de henger sammen med lederskap. Ved oppstått sykefravær beskriver den samme virksomheten at de jobber med personavhengig oppfølging. Der de tidligere har arbeidet ut fra en mer skjematisk tilnærming til sykefraværsoppfølging (i betydning av at man har de samme rutine som følges for alle), er tilnærming nå med vekt på meningsfull samtale. Endringen skjedde basert på at den skjematisk tilnærmingen munnet ut i for stort fokus på måling enn på samtale.

I en tredje bedrift beskrev ledere i flere avdelinger konkret hvordan de lot personer som er 100 prosent langtidssykemeldte være fysisk til stede på jobb, og gå med i prosessen uten krav eller forventninger til å gjøre noe. Dette resulterte i gradering av sykemeldingen når sykemeldte mestrer arbeidet. De eneste kravene som ble stilt var tilstedeværelse på faste tidspunkt. Lederne mente selv at denne strategien var grunn til at ansatte kom tilbake litt etter litt, fordi jobben var en bra plass å være. Det å kunne bli frisk av å bare være på jobb og avpasse arbeidet kobles til nærvær. Også her ble dialog vektlagt som viktig, de skal kunne komme til leder, som da må ha forståelse for problemet, ikke avfeie dette, og med samme tilnærming enten det er psykisk eller fysisk.

Viktigheten av å anerkjenne, verdsette og investere i ansatte selv om de er syke fremkom som viktig i flere bedrifter. Dette bidrar til at ansatte selv opplever at de bidrar, skaper mening, at man har bruk for vedkommende og at det betyr noe at man er til stede. Viktigheten av ledelse fremheves, og at ledelsen ser de ansatte og gir en opplevelse av at man setter pris på den enkeltes innsats. Dette betyr også ifølge enkelte virksomheter at ledelsen er lydhør for signaler som kommer nedenfra. Dette bygger tillit, motivasjon og selvtillit, både nedover og oppover i organisasjonen som kan bidra til å gjøre bedriften robust når de møter dårligere perioder.

Noen få virksomheter mener likevel at det kan være forhold som gjør at enkelte ansatte må veiledes ut (knyttet til egenskaper, trivsel eller mangel på muligheter for tilrettelegging). Her tillegges leder en stor oppgave i relasjonen til den ansatte dette gjelder. En leder peker selv på at det er en tøff jobb, og det er viktig å kunne veilede folk ut av jobben. Rent metodisk så betyr det at leder snakker med den ansatte og ser på fraværet som har vært, samt reflektere litt rundt hva det skyldes. Leder peker på sin inngang som den omsorgsfulle, som kan være med på veien hvis den ansatte ønsker å finne noe annet og se hvordan kompetanse kan brukes andre plasser. Noen ganger tar også ansatte selv initiativ. Alternativer kan være stillingsbank i kommunen, eller hospiteringsplass for å se om man kan trives.

Det kan noen ganger være vanskelig å ta valget om at man skal slutte, fordi man f.eks. trives godt. Da tilfaller det leder å si at det kanskje ikke er her de burde jobbe, og hjelpe dem til å finne noe annet som de kanskje finner mer passende. Denne virksomheten mener selv at det å veilede ut av jobben og inn i noe annet nok har ført til lavere sykefravær.

### Struktur og rammer

Viktigheten av at organisasjonen er profesjonell i forhold til oppgaver som handler om forebygging og oppfølging av sykefravær, fremheves av alle virksomhetene. Dette kobles blant annet til det å ha gode strukturer og roller med overordnet ansvar, hva som er nedfelt i personalhåndbøker og hva som etableres av rutiner (eks medarbeidersamtaler). Spørreundersøkelsen indikerer at det kan være vesentlige forskjeller i den strukturelle eller formaliserte sykefraværsoppfølgingen. Svarfordelingen i Tabell 27: «Bruker dere oppfølgingsplan ved langvarige sykefravær?» viser at det er tydelige forskjeller mellom bransjene i offentlig og privat sektor, der så å si alle lederne i barnehager, pleie- og omsorgsinstitusjoner og utdanningsinstitusjoner oppgir at de i svært stor grad gjør dette, imens det er en vesentlig andel som i liten eller svært liten grad gjør det blant bransjene i privat sektor.

I en av bedriftene ble innføring av system for fraværsoppfølging trukket fram, basert på at systemet ble ansett som et godt oppbygd system med hensyn på uthenting av informasjon og opplegg for oppfølgingen av sykemeldte. En annen side av strukturen er hvilke roller som får spesielt ansvar med prioriterte oppgaver. Et eksempel er hvordan ansettelse av HMS-sjef har bidratt positivt, fordi en del av rollen ble å fokusere fullt på nærvær, kontakte sykemeldte se på hvordan man kan planlegge tilbake til arbeide. En annen bedrift omtaler hvordan de i operative møter, det vil si møter som omhandler planlegging av drift med driftsledere, har ukentlige rutiner for å planlegge inn behov for tilrettelagt arbeid, f. eks de neste ukene.

Samtidig ser vi på tvers av fokusgruppeintervjuene en liten «debatt» i hvilken grad man kun skal lene seg på lovfestede krav knyttet til strukturer og rutiner i arbeidet med sykefravær. Her ser vi at bedriftene har tilpasset oppfølgingen til egne verdier og strukturer, og utviklet egne praksiser. En av virksomhetene mener blant annet at dokumenter viser rammer og regler, men ikke menneskesyn (som da blir leder sin rolle å løfte fram og synliggjøre). Denne virksomheten mener derfor at en skjematisk tilnærming vil bidra til tiltak som fokuserer mer på måling enn selve samtalen, og med et ønske om å legge vekt på meningsfull samtale. Virksomheten har gått vekk fra denne skjematiske tilnærmingen. En annen bedrift er inne på noe tilsvarende fordi det skjematisk assosieres for noen (små) bedrifter til det byråkratiske, som skaper utfordringer hvis det tar lang tid å få til ting. Bedriften tenker at det kan være en sammenheng mellom sykefravær og (for mye) byråkrati som blir et argument for tenkningen rundt størrelse og vekst av bedriften. Samtidig kan små virksomheter utvikle sin egen systematikk, tilpasset sine behov som etter hvert inngår som en del av det systematiske arbeidet i f.eks. oppfølging. Et eksempel på dette er hvordan en leder i en liten virksomhet har utviklet sin egen metodikk og et eget skjema til bruk overfor sykemeldte. Her får den ansatte «møtelederrollen». Man retter søkelys på hva den enkelte kan klare, gir den sykemeldte kontrollen, men i samarbeid med leder og med full tillit til svarene fra leder. Leder er opptatt av å ikke gi ansatte dårlig samvittighet, og gi rom for å ha dårlige dager på jobb. Individuelle tiltak og fleksibilitet knyttet til vakter og oppgaver er viktig her. Skjemaet som er utviklet, kartlegger hvilke oppgaver den enkelte kan gjøre når det oppstår fravær. Resultatene fra slike prosesser brukes gjerne i dialog med NAV eller fastlege.

En bedrift fremhever hvordan sykefravær og nærvær er et tema som tas opp jevnlig i HMS-grupper og på personalmøter, basert på at ansatte skal vite hva som skjer ved eventuelt fravær. Dette gjør at

oppfølging og tiltak når det oppstår sykefravær i mindre grad kommer overraskende på, og blir lettere for den ansatte selv å ta eierskap til.

### **Å jobbe med arbeidsmiljøet over tid**

Kontinuerlig arbeid med det psykososiale arbeidsmiljøet er noe som anses som viktig i flere av virksomhetene. Her fremheves det at det er viktig at ikke bare snakkes om, men at det finnes faste strukturer for dette arbeidet. En virksomhet som har gjennomgått en sammenslåing av enkeltavdelinger til en stor avdeling, understreker viktigheten av å jobbe med dette over tid. Dette inkluderer bruken av HelseIArbeid, og det å holde på felles møteplasser faglig og sosialt. Slike arenaer mener de bidrar til større tilhørighet og på den måten kunne være forebyggende for sykefravær for eksempel gjennom at det skaper en høyere terskel for å sykmelde seg.

Flere virksomheter omtaler hvordan de er veldig flinke til å rose hverandre eller er del av et kollegium preget av raushet hvor alle er med og blir sett. En virksomhet innenfor omsorgssektoren hevdet at det er ikke så ofte man får skryt i en slik jobb, så da må de gjøre det selv. Det pekes videre på at humor og støttende kolleger blir ekstra viktig for de som jobber med alvorlige tema. Samme virksomhet nevner også at de har hatt fokus på konflikthåndtering. Dette anses som en særlig utfordring i en stor avdeling, fordi det er en utfordring å samordne seg og tørre å si ifra til kollegaer dersom man ikke har det så bra. Dette ble lagt inn som tema på en fagdag, og konkretisert til spørsmål om: Hva trenger jeg for å ha det bra på jobb? Hva er jeg god og dårlig på inn i arbeidsmiljøet? På denne måten opplevde de at alle ble ansvarliggjort og måtte tenke over hva som skal til for at den enkelte skal tørre å si ifra. De peker på at det trengs tid å skape tryggheten for å gjøre det.

Det å få besatt vakante stillinger, gjør at folk klarer å holde ut, når det kommer flere i stillingene. Stabilitet både for ansatte og for enheten pekes på i forhold til det psykososiale arbeidsmiljøet. En av bedriftene innen utdanningssektoren beskriver at de har jobbet mye med å få på plass et godt fagmiljø med faglærte i de fleste stillingene. Videre påpeker de at selv om det tok tid å få dette til, og det skapte en del frustrasjon underveis, ser de nytteverdien nå, også i form av en bedret kommunikasjon – et felles språk om fag og om nærvær.

Igjen ser vi dette med bygging av felles kultur, som vi omtalte under kapittelet om arbeidsmiljø, som enkelte også mente å ha mistet gjennom pandemien, som viktig å komme tilbake til. En av bedriftene omtalte dette også som tilhørighet til hverandre, venner, og det at det å jobbe i bedriften betyr noe for den enkelte personlig, som knyttes til eierskap og tillit.

Ett ikke utbredt, men likevel omtalt tiltak var dette med kampanjer, som oftest rettet mot forebygging. En av de noe større bedriftene omtaler en rekke slike kampanjer rettet mot sikkerhet, arbeidsmiljø og fravær. Dette kan bidra til å rette fokus på enkeltstående tema, som løftes frem i større og mer kontinuerlige prosesser.

## **5.2.3 Oppgaveutforming**

Som omtalt under kapittelet om arbeidsmiljø er det i oppgaveutforming (eventuelt teknologi) at bransjeforskjellene blir tydeligst. Arbeidsmiljøarbeidet av betydning for sykefravær som omtales avhenger da av hvilken grad arbeidet har fysiske eller mer psykiske / organisatoriske krav. Sentralt her er hvordan virksomhetene videreutvikler tankene om oppgaveutforming i lys av forebygging av fravær, og i liten grad omtaler tiltak ved fravær.

Innen utdanning og velferd blir dette med frihet og autonomi sentrale tema. I skolen omtales det å ha metodefrihet, og rom til å forme oppgavene etter eget ønske som et viktig virkemiddel i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. En av forutsetningene for at dette skal fungere, slik en skole ser dette, er organisering i team. Dette fordi teamet skaper arenaer og tid til diskusjoner, god kollegastøtte og kvalitetssikring av arbeidet som gjøres ut mot elevene. I en virksomhet som leverer velferdstjenester erfarer de høy grad av tillit til at folk styrer seg selv og sine oppgaver. Virksomheten har mye prosjektbasert arbeid, og opplyser om at en slik frihet forutsetter at de jobber mye med roller og ansvar, noe som blir tydeliggjort i prosjektmandatene. Dette gir tydelige forventninger og god dialog inn i arbeidet. Denne friheten kan, for de som i perioder sitter på hjemmekontor, også inkludere fleksibilitet i arbeidsdagen ved for eksempel å gå en tur i løpet av dagen.

En virksomhet beskriver hvordan det settes av tid til å lære de andre å kjenne. Dette handler om å kunne hospitere hos hverandre og bli kjent. Sentralt står dette med faglighet, som inkluderer tid til å sette seg ned å diskutere fag, og gjennomføre fagdager. Som vi har vært inne på tidligere erfarer virksomheter et mer stabilt arbeidsmiljø som følge av at de har ansatt fagpersoner i flere stillinger. Et annet aspekt som trekkes fram, er stabilitet i relasjonene, det å ha fått besatt vakante stillinger, og flere i faste ansettelser har gitt mer stabilitet og videre påvirket ansattes utholdenhet.

Andre peker i større grad på faktorer som er knyttet til fysiske sider ved oppgaveutforming. Det å være oppdatert på maskiner, som moderne maskinpark i bygg og anlegg er viktig fordi nye maskiner har mange muligheter for tilrettelegging og innstillinger, som gjør at de får en god fysisk utforming av arbeidsplassen, gjerne med involvering fra bedriftshelsetjenesten for å gjøre arbeidsplassvurdering og med enkle grep tilpasse godt til den enkelte. På den andre siden, har nye maskiner teknologi som gjør at manuelle oppgaver forsvinner, fordi informasjonen kan avleses inne i maskinene (f.eks. skiftning av olje). I bygg og anlegg skrives også, i tilknytning til fysiske oppgaver og krav, at oppgaver ikke alltid blir gjort på en hensiktsmessig måte. Det er flere eksempler på dette med arbeid der prosedyrer for arbeidsutførelse blitt brutt (kniv, hammer og slegge). En annen side ved dette er perioder med stort trykk og høy arbeidsmengde, der enkelte bedrifter beskriver at det kan oppstå en kultur for å konkurrere i selve arbeidsutførelsen, eksempelvis for å produsere meste, som kan bidra til høyt tempo og statisk monotont arbeid. Dette kan handle om grupper av ansatte som etablerer interne konkurranser for å vise seg fram for ledelsen. Dette underbygger som omtalt tidligere viktigheten av en ledelse som uttrykker holdninger som forhindrer slik adferd.

Der plager eller fravær er en realitet handler det om å kunne legge til rette for å finne alternative oppgaver. Flere peker igjen på hvordan HelseIArbeid har bidratt til forbedringer når det gjelder å tenke alternative oppgaver for den enkelte, og redusere kravene i hverdagen om man har dårlig dag. En bygg- og anleggsbedrift forteller hvordan de la til rette for kontorarbeid med oppgaver som de trengte ble løst, som kunne bidra til at vedkommende kom raskere tilbake. Et annet eksempel i samme bedrift var tilrettelegging for en dårlig rygg, med tilbud om alternative oppgaver som kontorarbeid, kjøring og levering av utstyr, rydde lager, dersom de kan klare slike oppgaver. Et annet eksempel er det å redusere forventninger til hva man skal klare. Viktigheten av tilstedeværelse uten faktiske oppgaver vektlegges spesielt der de erfarer stort endringstempo, som også endrer oppgaveutforming.

Det erfares likevel utfordringer med oppgaveutforming og tilrettelegging for de det skal tilrettelegges for. Alle arbeidsplasser har noe variasjon i nødvendige oppgaver for å få bedriften til å gå rundt. Et spørsmål for bedriftene er da hva passer til tilrettelegging. Det er i dette materialet enkelte ledere som er i forkant ved at de ser for seg ulike oppgaver til forskjellige scenarier mhp arbeidsevne og hvilke

oppgaver som kan egne seg for ulike tilstander. En annen tilnærming er for de som har vært sykemeldt lenge, som gjerne må fases inn. Enkelte ledere tenker tilstedeværelse mer enn oppgaver, snakke med folk og kanskje tenke sammen med de som er på jobb. Deretter kan man gjennom dialog finne ut av når de kan begynne å gjøre faktiske oppgaver.

## 5.2.4 Teknologi

Selv om teknologi i relasjon til arbeidsmiljøendringer og sykefravær ikke er ett stort tema, fremkommer teknologi og teknologiske endringer som et tveegget sverd. Sentralt her er digitale løsninger og innretninger som bidrar til at mer og mer kan måles og tallfestet. Også sykefraværsoppfølging kan basere seg på teknologi, gjerne tilknyttet virksomhetsstyringssystemer, der gode systemer for dette ble nevnt som viktig i å understøtte oppfølging av fravær.

Digitale systemer i bygg- og anlegg er en del av maskinene, som bidrar til å registrere og overvåke produksjon. Her pekes det på risiko for at prosjektstyring kan bli til overvåkning og dermed også bidra til høyt arbeidspress, og kan som vi har nevnt tidligere brukes av ansatte for å konkurrere.

Flere omtaler hvordan de i løpet av de siste årene, inklusive gjennom pandemien, har innført nye systemer for ulike oppgaver. Flere er inne på utfordringer med å lære seg nye systemer, men at dette også er ting som går seg til.

Teknologi har for en rekke virksomheter (de som har oppgaver som ikke krever konkret tilstedeværelse på en arbeidsplass), bidratt til økt bruk av hjemmekontorløsninger. Et usikkerhetsmoment flere peker på er hvordan dette gir en form for fleksibilitet, som medfører at ansatte jobber, når de egentlig burde være syke og holde sengen. Dette fremkommer hos bedrifter som har veldig lavt fravær i utgangspunktet. Flere er derfor inne på hvordan teknologien kan holde fravær kunstig lavt.

## 5.2.5 Individ / team

### *Holdninger og hva som kan endre disse*

Individuelle faktorer i tilknytning til arbeidsmiljø og sykefravær, handler i stor grad om holdninger. En rekke forhold og hendelser pekes på som årsak til endringer i holdninger. En virksomhet (velferdstjenester) pekte på pandemien i den forstand at den enkelte ansatte kan ha endret holdninger til arbeid generelt, fordi de så at mange rundt om i landet mistet jobben, noe som påvirket stolthet, trygghet og opplevelse av at det er behov for den enkelte.

Andre virksomheter peker på spesifikke tiltak eller systemer som kan ha bidratt til endringer i holdninger, fordi de har satt fokus på sykefravær. Felles for disse er at de på ulike måter kan øke den enkelte ansattes egen kompetanse som igjen kan påvirke holdningene. Enkelte virksomheter er inne på at det er viktig å bevisstgjøre hva en sykemelding er, er det fravær versus tilstedeværelse 100% halv dag eller 50% halv dag. Et annet eksempel synliggjør mønster på individnivå som kan bidra til at den enkelte i større grad forstår sitt eget sykefravær. Videre vises det til eksempler på bruk av IBedrift og HelseIArbeid. Her peker virksomheter på kompetanseheving ift. egen kropp, og at man ikke nødvendigvis må være 100 prosent for å komme på jobb, men at man noen ganger kan bli fortere frisk av å være i arbeid. Det kan være andre oppgaver man kan løse som gjør at det er bruk for en. En annen side av dette er å la ansatte kjenne på at kompetanser eller oppgaver man mestrer overtatt av andre som også kan bli god og så må de ta igjen det tapte ved fravær. Dette bidrar til at de ønsker å være på

jobben. En del av arbeidet med å utvikle individuell kompetanse er egne interne arrangementer eller fester der de tar opp spesifikke tema, som de tenker på som opplæring og kompetanseheving. Dette kan være tema som psykisk helse og psykososiale forhold.

#### *Individ versus fellesskap og kultur*

Enkelte peker på at arbeidsmiljøet handler om «kjemi». Det er ikke gitt at dette kommer automatisk, og at man må ha fokus på de riktige tingene gjennom bruk av felles arenaer. En annen måte å si det på er at man har jobbet med utgangspunkt i individuelle holdninger for å etablere kultur. Det er likevel individuelle egenskaper og holdninger det har blitt jobbet med. Det pekes på faktorer som toleranse, det å gå noen runder med seg selv, og jobbe med seg selv kontinuerlig ift. å dempe eller tåle at man er forskjellige. Et annet aspekt er knyttet til humor og humør. Det fremkommer i en virksomhet at det ved ansettelser er kjempeviktig å kartlegge i hvordan folk er i møte med humor og ironi, og at man i utlysningsteksten «ønsker personer som har en positiv grunnholdning». Man behøver ikke smile eller ha det bra til enhver tid, men at man ikke er negativ bestandig. Dette er særlig viktig i arbeid med tynge tjenestemottakere/klienter.

Det å kunne gi av seg selv og det man har kunnskap om, og kanskje kan lære bort, er også noe som oppleves positivt. Det understrekes at det handler om å ha en strategi for å øke alles bevissthet, både de som kan lære fra seg og som kan lære noe. Strategien må også omfatte ledere og ledelse som må gi rom for enkeltindividet. Det pekes generelt på tillit og trygghet, og det å gå fra å tenke individ til å tenke fellesskap og team. Dette knyttes igjen til følelsen av samhold, som kan føre til at den enkelte får høyere terskel for å sykmelde seg.

#### *Helseforsikringer*

Helseforsikringer som kan bidra til å få ansatte raskere i behandling og dermed raskere frisk, omtales kun i private bedrifter. Dette er gjerne en faktor man ikke tenker på før man trenger den, men enkelte virksomheter peker på dette som viktig for å få ned sykefraværet.

## 5.3 Oppsummering fokusgruppeintervjuer

Felles for bedriftene som har redusert eller holdt sitt sykefravær stabilt lavt over tid, er kontinuerlig jobbing som involverer en rekke organisatoriske handlinger/tiltak. De fleste tiltakene er rettet mot primærforebygging av skade og sykdom. Enkelte tiltak/handlinger kan være viktigere enn andre tiltak for å redusere risiko, men våre metoder gjør det ikke mulig å rangordne tiltakene. Samtidig synliggjør resultatene at mangfoldet i seg selv er det viktige, og bidrar til å endre praksis over tid. Sentralt i organisasjonene er også hvordan de er lærende, der de både lærer av andre og at organisasjonene er lærende i seg selv.

Organisasjonene som lærende handler om flere ting. Et aspekt er hvordan bedriftene utvikler strukturer og systematikk i arbeidsmiljø og fraværarbeid. Dette utviklingsarbeidet handler om å lære av andre, eller læring gjennom hendelser, men vi ser også hvordan bedriften selv utvikler kultur og praksis som skaper læring og fornyelse. Bedrifter som vokser ser behov for å ha systemer og strukturer på plass, og utvider sin profesjonaliserte kompetanse på arbeidsmiljø/HMS-feltet, slik at de etter hvert får høy grad av egen kompetanse. Samtidig evner de også å være kritiske til eventuelle negative sider, dersom arbeidet blir for skjematisk eller byråkratisk, slik at systemene ikke overskygger enkeltindividet.

Det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet i disse bedriftene har arbeidsutførelsen og forbedringer av denne i sentrum, som igjen kobles til en nær, operativ ledelse, samt samhandling og fellesskap i

prosessene som leder dit. Ett helt sentralt aspekt i dette arbeidet er medvirkning. Dette kan handle om å ha en arbeidssituasjon som i seg selv er utformet slik at man har medvirkning og frihet eller, at man gjennomfører forbedringsprosesser der ansatte har stor grad av medvirkning i utforming, av de arbeidsprosessene man er en del av. Ett gjennomgående trekk er at denne formen for medvirkning er av større betydning enn den innflytelsen man kan ha gjennom representativ medbestemmelse / partsamarbeid, som i liten grad fremheves som viktig i dette datamaterialet, dette til tross for at tillitsvalgte og verneombud har deltatt i intervjuene.

Lederrollen er sentral, lederrollen synes å bli utøvd basert på sosiale og relasjonelle egenskaper. Lederne har en åpen dør, de viser tillit til sine medarbeidere og gir rom for fleksible løsninger. De er operative, i den forstand at de har, eller skaffer seg, innsikt i det praktiske arbeidet som bidrar til at de selv identifiserer hvor skoen trykker for de ansatte. Lederne er også viktige bidragsytere i det å bygge kultur på arbeidsplassen. Et gjennomgående trekk på tvers av bedriftene er bruk av ord som peker mot det kollektive, som det å sette felles mål, samarbeid, åpenhet, ha det fint sammen, stolthet, lojalitet, team, fellesskapsfølelse og trivsel. Det sosiale ved arbeidet er derfor sentralt, men i like stor grad en faktor som bidrar til at arbeidshverdagen blir god. Det sosiale kan vel så gjerne handle om felles faglige arrangementer som rene trivselstiltak, men et godt sosialt miljø kan sies å bidra til å smøre maskineriet, slik at man samarbeider godt om oppgavene i hverdagen. Dette inkluderer også tilrettelegging av oppgaver for å håndtere sykefravær eller legge til rette for nærvær. Flere er inne på hvordan en hendelse som pandemien bidro til å redusere fellesskapsfølelsen. Dette synliggjør at kultur er noe som må vedlikeholdes og jobbes kontinuerlig med over tid.

Disse trekkene er gjennomgående uavhengig av bransje. Samtidig så kan det synes som om nærheten til det operative hos lederne og stor grad av medvirkning i på egen arbeidssituasjon er sentrale faktorer som ivaretar det situasjons- og bransjespesifikke i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet.



## 6. Drøfting

Det overordnede funnet i denne studien, på tvers av datakilder, er at vi ikke kan peke på ett enkelt forebyggende arbeidsmiljøtiltak som forebygger sykefravær. Tvert imot er det mange organisatoriske handlinger og tiltak involvert. Videre kan tiltakene som fremheves anses som forebyggende arbeidsmiljøarbeid, altså primærforebygging av skade og sykdom. Selv om noen av disse handlingene kan være viktigere for å redusere risiko enn andre, er det ikke mulig å rangordne tiltakene med våre metoder. Faktisk kan mangfoldet av handlinger og tiltak i seg selv være det sentrale aspektet her. Dette er i tråd med funn fra andre studier bla jf. Robson m.fl. 2016. Robson og kolleger fant, basert på case-studier av 4 bedrifter i 4 forskjellige bransjer med store forbedringer i sin HMS-statistikk over en 10-årsperiode, 12 elementer som til sammen bidro til forbedring. Forfatterne anser spesielt det prosessuelle knyttet til organisatorisk læring, med elementer av endringer i ansvar, strategier, prosedyrer og praksis for både ledere og ansatte som sentralt (Robson et al. 2016). Det er en rekke samsvar mellom Robson et al. (2016) sin studie og våre funn, det vil si ekstern påvirkning eller ytre aktører som initierer prosesser, som organisasjoner responderer på, og videre jobber med forbedring kontinuerlig over tid. Studien fant at forbedringsarbeid inkluderer parallelle forbedringer i det operative, det vil si i selve arbeidsutførelsen. Studien peker videre på samarbeid og stor grad av ansattinvolvering, samt tillit til ledelse (ibid). Videre har en kunnskapsoppsummering vist at gjennomgang av egne praksiser i arbeidet med sykefravær, etterfulgt av målrettet arbeid med strategier og prosedyrer for ledelse, bedriftsverdier og visjoner for forbedring av arbeidsmiljø og arbeidstakeres helse, kan bidra til redusert sykefravær (Cullen et al., 2018). Dette er også i tråd med studier som er gjort innen arbeidsrelatert sikkerhet der man har pekt på såkalt multifaseterte tilnærminger i betydningen av sammensatte tiltak for å endre kultur og praksis, som inkluderer alle nivå i en organisasjon (Bronkhorst et al 2018, Kines et al 2013)

Et utgangspunkt for studien var å se etter forskjeller mellom bransjer og mellom virksomheter. Et resultat er at vi finner en del forskjeller i det kvantitative materialet, blant annet med hensyn til anledning for tilrettelegging, der IKT- og bygg- og anleggsbransjen representerer ytterpunkter, mens vi i liten grad finner forskjeller dersom vi spesifikt ser på det kvalitative materialet. Dette kan tyde på at forskjellene mellom bransjer med hensyn til hvordan de forstår, definerer og utfører det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet er forholdsvis overfladiske. Bedrifter med lavt sykefravær har mange trekk felles i måten de jobber på, der et fellestrekk er at de har arbeidsutførelsen og forbedringer av denne i sentrum, med en nær, operativ ledelse, samt medvirkning, samhandling og felleskap i prosessene som leder dit. Det er dokumentasjon for at bedrifter som klarer å etablere integrerte systemer for HMS og operativ ledelse forbedrer både sikkerhet og effektivitet (Tompa et al 2016). Dette er også i tråd med norske studier, og Øyum og Nilsens begrep (2019), *utvidet representativt partssamarbeid*, som innebærer at ledelsen og de ansattes representanter samarbeider om et driftsnært utviklingsarbeid, der dette også inkluderer verneombud. De ser dette også i sammenheng med høy grad av fagorganisering (ibid). Dette kan videre ses i lys av de kvantitative funnene i denne studien, der en av de få variablene som viser en tendens til å forklare sykefravær er tillitsvalgte. En mulig forklaring på de manglende forskjellene mellom bransjer er nettopp at bedriftene som vi kan anse som å jobbe godt med sitt arbeidsmiljøarbeid, nettopp har et driftsnært utviklingsarbeid, med tilstrekkelig kunnskap om egen virksomhet til at de klarer å gjør sitt arbeid målrettet mot sine ansatte, egen kultur og kjerneoppgaver virksomheten utfører.

Videre tyder funnene på at godt arbeidsmiljøarbeid krever både et strukturelt og et normativt grunnlag. Med det mener vi at styringsstruktur, formalisert partssamarbeid, ansvar, roller og organisering av arbeidsmiljøarbeidet er sentrale bestanddeler i godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Basert på våre funn kan man imidlertid kalle disse bestanddelene for nødvendige, men ikke tilstrekkelige bestanddeler. For et kjennetegn ved virksomhetene som klarer å opprettholde et vedvarende lavt sykefravær, er at de også har mer uformelle verdier, normer, tenkemåter og praksiser som støtter opp under det formaliserte arbeidsmiljøarbeidet. Det bringer oss over på institusjonelle rammer. Thelen og Steinmo (1992) sier at institusjoner former og legger rammer for sosial atferd. Institusjonelle rammer er strukturer som vedvarer over tid og som gir legitimitet til noen praksiser på bekostning av andre. Som arbeidstaker aner du ganske fort hvilke uskrevede regler som gjelder i en bedrift, hva som «tillatt» og hvilken atferd som oppmuntres. I dette kapitlet vil vi derfor drøfte ulike institusjonelle trekk som kan bidra til å bygge virksomhetenes evne og kapasitet til godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

## 6.1 Institusjonell kapasitet, arbeidskultur og medvirkning

Som vi var inne på innledningsvis sier Thelen og Steinmo (1992) at institusjoner former og legger rammer for sosial atferd, der institusjonelle rammer er strukturer som vedvarer over tid og gir legitimitet til noen praksiser på bekostning av andre. Vi vil i lys av dette i den følgende delen av drøftingen si noe om etablerte og formelle strukturer, for deretter å drøfte ledelse og kultur.

Både i intervjuene med strategiske aktører og i fokusgruppeintervjuene blir det pekt på hvordan større virksomheter har en annen systemisk kapasitet til å jobbe kontinuerlig med forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Struktur og prosedyrer bidrar i slike virksomheter til at arbeidsmiljøarbeid blir en del av den ordinære driften. Virksomheten har kanskje faste medarbeiderundersøkelser, det er egne meldesystemer for uønskede hendelser, mellomledere rapporterer til ledelsen om forhold som kan påvirke arbeidsmiljøet og toppledelsen følger selv opp temaet. Funn fra intervjuer med strategiske aktører viser at forankring og prioritering på ledernivå er viktig for at virksomheten skal lykkes med det forebyggende arbeidet. Herunder understrekes betydningen av at arbeidsmiljø settes på agendaen, og at ansatte involveres og engasjeres i dette arbeidet. Likevel er det et interessant funn at relativt få informanter tar opp ledelse uoppfordret i intervjuene. Lederrollen og utøvelse av ledelse nevnes i stedet som en del av partssamarbeidet. Videre pekes det på at ledere som lykkes godt med forebyggende arbeidsmiljøarbeid kjennetegnes av å være pådrivere som aktivt prioriterer arbeidsmiljøarbeidet, og at utøvelsen av lederrollen er nær og operativ.

I fokusgruppeintervjuene med større virksomheter har deltakerne vært tydelige på betydningen av systematikk og struktur. Med hundrevis, for ikke å si flere tusen ansatte, må arbeidsmiljøarbeid settes i system for å sikre et vedvarende fokus på tvers av hele organisasjonen. De store bedriftene har etablert sterke fagmiljøer rundt HMS og HR, og i fokusgruppeintervjuene beskriver mindre bedrifter hvordan de har utviklet egen kompetanse på temaet. Dette bidrar til gode fagmiljøer på felt som forebyggende arbeidsmiljøarbeid og sykefraværsoppfølging. Sterke fagmiljøer er positivt i den forstand at det både kan bidra til god og tett oppfølging i organisasjonen, og at det kan skape rom for kunnskapsbaserte praksiser.

Samtidig kan dette ha flere nedsider. Store profesjonelle fagavdelinger, gir gjerne stor grad av spesialisering, og dermed arbeid i siloer. En utfordring som forskningslitteraturen fremhever er

hvordan arbeidsmiljøtiltak ikke blir godt nok integrert i andre strukturer i organisasjonen (Yasdani & Wells, 2018), eller manglende koblinger mellom operativ ledelse og HMS/HR ledelse (Hasle et al 2021), der nyere forskningslitteratur peker på viktigheten av å sikre integrering og helhetlig tenkning på tvers av fagtradisjoner og utfall (Yazdani et al., 2018, Zweetsloot et al., 2020, Hasle et al., 2021). En annen nedside er relatert til at profesjonalisering går på bekostning av partsamarbeidet og medbestemmelse. En tidligere studie av verneombud og ledere i norsk petroleumsindustri, fant at verneombudene opplevde at HMS-arbeidet ble styrt basert på indikatorbaserte sikkerhetsledelsesprinsipper og sikkerhetskultur, med tiltak rettet mot adferdsendringer (Hovden et al 2008).

En nyere studie har funnet uklarheter i grensesnittet mellom verneombudene rolle og HMS-avdelingene, der ledelsen får en større rolle i å sette agenda, eksempelvis i AMU (Melberg, et al 2018). En dansk studie innen bygg og anlegg, peker på hvordan ansatte i mindre grad har blitt en sentral aktør, der arbeidsmiljøarbeid i stedet styres av samarbeid mellom bedrift, styrende myndigheter og omgivelser, basert på markedsorienterte logikker, og i mindre grad basert på en demokratibaserte logikker (Dyreborg 2011). En konsekvens av dette kan være at man i større grad vektlegger styring av arbeidsmiljø mer enn trepartssamarbeidet (Lindøe et al 2001). Viktigheten av partssamarbeidet ble spesielt vektlagt i intervjuene med de strategiske aktørene. Her hevdet partene at gode strukturer for partssamarbeid er det klareste kjennetegnet ved virksomheter som lykkes i forebyggingsarbeidet. For å skape et reelt partssamarbeid kan det derfor synes viktig med likeverdige parter som lytter og er interessert i å finne løsninger. Herunder er det vesentlig at medvirkning fra ansattrepresentantene må være reell ved at aktørene aktivt involveres i prosesser fra start, blant annet for å unngå såkalte «skinnprosesser» hvor representantene kommer for sent med i prosessene. I dette perspektivet er det dermed også vesentlig at man ikke uten videre ser på sterke fagmiljøer basert på profesjonalisert HMS og HR, som et kvalitetskriterium i seg selv for en bedrift. Basert på hva som kommer fram i denne studien, bør en derfor se på hvordan HMS-/ HR avdelinger / fagmiljø aktivt sikrer involvering av ansatte gjennom det formaliserte partsamarbeidet, vernetjenesten og høy grad av involvering i prosesser som griper inn i selve arbeidsutførelsen for ansatte på generelt grunnlag. Med andre ord: HMS-avdelingene må også ivareta ansattes rett til medbestemmelse. Dette underbygges av funn fra fokusgruppeintervjuene, der nettopp den enkelte ansattes muligheter til å påvirke egen arbeidshverdag (utforming av oppgaver, involvering i forbedringsprosesser o.l.) innenfor arbeidsgivers styringsrett, er viktig for arbeidsmiljøet.

Kartleggingen viser altså at de strategiske aktørene framhever partssamarbeidet som avgjørende, mens fokusgruppeintervjuer får frem at enkelte ansattes muligheter til å påvirke arbeidssituasjonen er viktigst for at virksomheten skal lykkes i det forebyggende arbeidsmiljøet. Denne forskjellen kan forklares med at de strategiske aktørene sitter langt unna det operative nivået i virksomhetene. En annen forklaring kan være mangel på kunnskap om partssamarbeidet og hvilke muligheter som ligger i et godt partssamarbeid blant ledelse, ansattrepresentanter og andre ansatte i virksomhetene. Et forebyggende arbeidsmiljøarbeid er tidkrevende, og forutsetter at alle parter tar initiativ. I virksomhetene finner vi også eksempler på at engasjerte verneombud, tillitsvalgte og interne HMS-grupper kan være god støtte for ledelsen i arbeidsmiljøarbeidet. Flere virksomheter har etablerte arenaer og strukturer for partssamarbeid, men det varierer hvor godt arenaene utnyttes og tas i bruk. Noen av dem er faste, men deler av møtevirksomheten foregår også ad hoc. Dette kan få konsekvenser for hvem som deltar og involveres.

Likevel viser mange intervjudeltakere til at system ikke er nok. Da er vi over på det normative og det som handler om kultur og kulturbygging som står sentralt i fokusgruppeintervjuene. I et av

fokusgruppeintervjuene med en stor virksomhet, viste flere til et lederskifte som hadde fått stor betydning for det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. Vedkommende leder hadde satt normer og uskrevne regler rundt arbeidstid på dagsorden og sagt tydelig ifra om at arbeidstiden måtte være avgrenset slik at folk ikke skulle slite seg ut. En intervjudeltaker fra en stor fagorganisasjon som representerer en bransje med lavt sykefravær, uttalte: «*Du kan ha så mye lover og regler du bare vil, men hvis du har en ledelse som ikke ser de ansatte eller forstår hva det å lede mennesker betyr, så har ikke regelverket mer enn en disiplinerende funksjon*».

Arbeidsplasskultur er et abstrakt begrep å jobbe med, men det kan konkretiseres ved å innlemme ulike tiltak i den daglige praksisen på arbeidsplassen, slik det er eksemplifisert over i forhold til et lederskifte. Videre så framstår flere virksomheter med sin egen form for systematikk rundt arbeidsmiljø. Her fortelles det om kort vei til ledelsen, det fortelles om åpenhet og om en kultur for å ta i et tak og hjelpe hverandre. God arbeidsplasskultur har troverdighet og tillit som hjørnesteiner mellom ansatte imellom samt mellom ledelse og ansatte. Fra litteraturen ses at åpenhet og tillit i seg selv kan være et medvirkende bidrag til en helsefremmende arbeidskultur som forebygger sykefravær (Vincent-Höper m.fl. 2019, Eriksen m.fl. 2011, Eriksen m.fl. 2003), ettersom det skaper rom for at medarbeiderne kan komme frem med mulige problemer før disse blir til sykefravær.

Innledningsvis drøftet vi hvordan større virksomheter har en annen systemisk kapasitet til å jobbe kontinuerlig med forebyggende arbeidsmiljøarbeid, sammenlignet med små. Her er det gjerne arbeidsplasskulturen som blir retningsgivende for hvordan de jobber. I små virksomheter er gjerne daglig leder både økonomisjef, personalsjef og salgssjef. Her er det ingen HR- eller HMS-avdeling, og de skriftlige prosedyrene kan telles på én hånd. Likevel trives folk på jobb. I vårt materiale framstår disse virksomhetene med sin egen form for systematikk rundt arbeidsmiljø. Her fortelles det om kort vei til ledelsen – ofte sitter hen ved samme lunsjbord. Det fortelles om en kultur for å ta i et tak og hjelpe hverandre, enten det er tunge løft eller krevende brukere, og om en tradisjon for å melde fra til sjefen dersom ting beveger seg i feil retning og kursen må justeres. Her er det altså ikke nødvendigvis formaliserte rutiner og systematikk som sikrer et godt arbeidsmiljø, men i større grad uskrevne regler å la «slik gjør vi det her hos oss». Disse virksomhetene kjennetegnes etter hva vi kan se av tydelige forventninger til hvordan man skal ha det på jobb og hva man må gjøre for å komme dit.

Blant virksomhetene som gjennomgående blir omtalt som sårbare for ulykker, avvik og dårlig trivsel, er mellomstore bedrifter i rask vekst. Dette er bedrifter som ifølge flere av de strategiske aktørene har vokst ut av den uformelle og kameratslige omgangen med sjefen, uten å ha fått tilstrekkelig solide rutiner på plass som erstatning. Styringen er gjerne fragmentert, nyansatte kommer stadig til, og i forsøket på å rekke over mer enn hva ansatte og kanskje maskiner kan rekke, oppstår mistriivsel, svak sikkerhetskultur og begrenset tid til og forståelse for arbeidsmiljøarbeid. I disse virksomhetene er det med andre ord verken struktur eller kultur på plass for å sikre et godt arbeidsmiljø.

## 6.2 Arbeidsutførelse

Et gjennomgående trekk, fra fokusgruppeintervjuene er hvordan arbeidsmiljøarbeidet er koblet til det operative, synliggjort gjennom et sentralt fellestrekk for hvordan lederne i case-virksomhetene utøver lederrollen i praksis og tilnærmer seg arbeidsmiljøarbeid. Lederne selv ser på det som en viktig oppgave å være tett på de ansatte og delta i den mer uformelle praten som finner sted i arbeidsmiljøet. Dermed har de ofte kjennskap til hva som fungerer og hvilke eventuelle utfordringer som må tas tak i.

Flere ledere evner også å involvere ansatte, særlig tillitsvalgte og verneombud, i arbeidsmiljøarbeidet. Informantene som representerer case-virksomhetene, er særlig opptatt av at ledelsen må være nær og operativ. De strategiske aktørene er imidlertid mer opptatt av at ledelsen aktivt må være en pådriver i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. Dessuten øker behovet for formelle strukturer for partssamarbeid med økende størrelse på arbeidsplassen. Der ledere beveger seg ute i driften på daglig basis, er det heller ikke samme behov for formaliserte møteplasser (se f.eks. Bolman & Deal, 2018).

Enkelte av virksomhetene gjennomfører kontinuerlige forbedringsprosesser, med stor grad av medarbeiderinvolvering, også når nye teknologiske løsninger innføres. I våre resultater ser vi at teknologisk utvikling og endring, er inngripende i hverdagen. Den skiller også til dels på bransjer, fordi teknologiske endringer slår ut forskjellig, basert på hvordan teknologi anvendes i forhold til kjerneoppgavene. Samtidig er et fellestrekk på tvers av alle virksomhetene som deltok i fokusgruppeintervjuer, at endringer i teknologi og spesielt styringssystemer er hendelser som bidrar til stor frustrasjon og erfares til å ha negativ påvirkning på arbeidsmiljø. Dette er i tråd med hva en nylig utgitt kunnskapsoppsummering fra blant annet STAMI fant (Christensen et al 2020). Frustrasjon over systemene knyttes blant annet til systemenes dårlige tilpasning til brukerne, eller et mangfold av brukerbehov i samme organisasjon. Dette indikerer at teknologiske endringer og spesielt innføring av større systemer, er endringer virksomheter som ellers jobber godt med arbeidsmiljø, ikke ennå klarer å skape hverken gode prosesser rundt, og dermed ikke heller oppnår gode tilpasninger og løsninger. Disse funnene er ikke overraskende, gitt utfordringene knyttet til at systemdesign anses å i praksis være teknologi-sentrert i motsetning til et mer bruker-sentrert design (Hendrick, 2002). For helsesektoren er det funnet at manglende fokus på brukergrupper i design og implementering av teknologi kan bidra til redusert jobb trivsel, sykefravær og turnover for ansatte og dårligere kvalitet på tilbudet (Xie & Carayon, 2015).

En norsk studie fra oljebransjen diskuterer hvordan teknisk infrastruktur kan få begrenset relevans, basert på at de ikke blir integrert i arbeidsutførelsen (Haavik 2017). På tvers av sektorer er det derfor dokumentasjon på manglende brukerfokus, i innføring av større og inngripende systemer, som dermed kan bidra til de utfordringene som omtales også i denne studien. Der enkelte strategiske intervjuer pekte på at det kan være vanskelig å være skeptisk til ny teknologi og at man lett blir beskyldt for å være bakstreversk og lite endringsvillig dersom man stiller for mange kritiske spørsmål til nye løsninger, kan dette derfor være et spørsmål om i hvilken grad løsningene er brukertilpasset, og mangel på endringsvilje. Også innenfor konseptet industri 4.0, er brukerinvolvering og medbestemmelse i design pekt på som viktig (Kadir et al 2019). Involvering av alle aktører som skal være i berøring med ny teknologi når de besluttes utviklet og implementert kan derfor være forbedringspunkt for mange bedrifter.

En annen side ved dette kan være at man setter for lite tid av til opplæring når systemene allerede er implementert. En oppsummering fra blant annet STAMI fant opplæring som viktig fordi det fremmer kontroll og mestring av oppgavene. (Christensen et al, 2020). I de strategiske intervjuene var fagetatene opptatt av hvilke utslag den høye endringstakten innenfor digitalisering kan få. Dette gjelder for de ansatte, der det i flere intervju kom opp dette med mye bruk av tid for å lære seg nye systemer eller verktøy. Samtidig fremkom det i strategiske intervjuer, at tilsynsorganene også erfarer dette, fordi utviklingstempoet stiller store krav til faglig oppdatering også for de, der det er krevende å utføre metodisk grundige tilsyn når den teknologiske infrastrukturen nærmest endrer seg fra gang til gang.

I de strategiske intervjuene, ble det også pekt på endring både i risiko og risikoforståelse når arbeid blir håndtert gjennom automatiserte og robotiserte prosesser, kanskje til og med fjernstyrt på lang avstand, som eksempelvis oljebransjen. I fokusgruppeintervjuene, fremkom digitalisering i form av at informasjon som ble hentet ut via manuelle oppgaver eks sjekking av olje mm på store anleggsmaskiner, nå er digital informasjon på dashboard, inne i maskinhytta. Dette gir mindre fysisk variasjon i oppgaveutførelsen. Samtidig innhentes også mye digital informasjon fra maskinene som gjør at man kan dokumentere produksjon. Dette stiller krav til ledere, inklusive toppledere for hva som formidles ut til den enkelte ansatte, med risiko for at et formidlet fokus på produksjon og effektivitet bidrar til arbeidsintensivering, høyt tempo og lite pauser, som på sikt kan medføre både ulykker og fravær.

## 6.3 Bruk av ekstern bistand

Med ekstern bistand referer vi til aktører eller hjelpere rundt bedriftene, som for eksempel NAV Arbeidslivssenter, bedriftshelsetjeneste, Arbeidstilsynet, STAMI og nye virkemidler under IA-avtalen. Flere av virksomhetene som har deltatt i fokusgruppeintervjuer, er rekruttert gjennom NAV Arbeidslivssenter. Noen virksomheter har derfor tidligere mottatt tjenester fra NAV Arbeidslivssenter, som for eksempel HelseIArbeid, bistand til å etablere rutiner for sykefravær og oppfølging, samt å få til et partssamarbeid på arbeidsplassen. I tillegg har noen virksomheter deltatt i «En bra dag på jobb» i regi av STAMI og «IA-ledelse 2.0 – NED med sykefraværet!» som er et samarbeid mellom KS og NAV. Noen av virksomhetene har også benyttet bedriftshelsetjeneste i forbindelse med arbeidsmiljø og sykefravær.

De strategiske aktørene trekker særlig fram bedriftshelsetjenesten og NAV Arbeidslivssenter når de reflekterer rundt bransjer og virksomheters bruk av ekstern bistand. I denne sammenheng er størrelse et viktig kriterium for at virksomheter skal kunne få bistand fra aktørene. Funnene viser også at kommunal sektor, særlig innenfor helse- og omsorg, er blant dem som bruker aktørene i størst grad. Dette kan henge sammen med at NAV Arbeidslivssenter ofte prioriterer virksomheter i kommunal sektor, også i forebyggingsøyemed.

Arbeidstilsynet nevnes av flere av de strategiske aktørene, og omtales både som en sentral del av kontrollregimet, men også som en aktør som skal veilede og formidle kunnskap om hvordan regelverket skal forstås og hvordan virksomhetene kan forebygge dårlige arbeidsmiljøforhold. Flere av intervjudeltakerne er i den forbindelse kritiske til Arbeidstilsynet og peker på misforhold mellom Arbeidstilsynets begrensede ressurser og det omfattende samfunnsansvaret direktoratet skal ivareta. Enkelte viser også til forskjellene i de økonomiske rammene mellom Arbeidstilsynet og Petroleumstilsynet. Videre peker flere på at Arbeidstilsynets rolle som veileder og støtte i arbeidsmiljøarbeidet oppleves som redusert, og enkelte tar også opp det de oppfatter som manglende kompetanse på området, både på direktoratsnivå og i ytre etat. I fokusgruppeintervjuene finner vi nær sagt ingen spor etter Arbeidstilsynet. Vi tolker kritikken mot Arbeidstilsynet som et ønske om et mer aktivt tilstedeværende og veiledende tilsyn.

## 6.4 Hva kan vi lære på tvers?

Et sentralt spørsmål er hva vi kan lære på tvers. Vi har vært inne på at resultatene peker på flere likhetstrekk enn forskjeller mellom bransjer og virksomheter, med unntak av forskjellene som

framkommer i de kvantitative dataene, knyttet til blant annet tilretteleggingsmuligheter og bruk av oppfølgingsplan ved langvarige sykefravær. Samtidig er likhetstrekkene også at de evner å jobbe med *sine* utfordringer basert på kunnskap om egne utfordringer, *det generelle* er altså at virksomheter med lavt sykefravær har *inngående og spesifikk kunnskap* om egen organisasjon, samtidig som de er flinke til å hente inn kunnskap utenfra. Vi har tidligere referert til en studie i Canada, som våre funn samsvarer svært godt med (Robson et al 2016). De gjennomførte sin studie i fire (tre) svært ulike bransjer (både to ulike produksjonsindustrier, varehandel og velferdstjenester), men også de adresserer i liten grad på forskjeller mellom bransjene.

I dette ligger det også at spesifikk kunnskap betyr spesifikk kunnskap om og innsikt i egne risikoforhold, med evne til å lære av andre, men også tilpasse og utvikle egne måter å jobbe på, gitt ens egen kontekst. Det at risikofaktorer varierer mellom bransjer betyr at ulike bransjer vil naturlig variere i sykefravær. Det å lære på tvers av bransjer trenger derfor ikke å være riktig vei å gå, men i stedet lære av de virksomhetene som nettopp får det til i egen bransje, basert på det felles risikobildet man har. Dette underbygger dreiningen i IA-arbeidet, der siste IA-avtale fokuserer på bransjespesifikke aktiviteter i bransjer med høyt fravær. Våre funn kan leses som om de utfordrer logikken bak bransjeprogrammene, men det er etter vår mening en gal tolkning. Tvert imot synliggjør våre funn det motsatte, nettopp fordi arbeidsmiljøarbeidet i bedriftene vi har snakket med i fokusgruppeintervjuer forholder seg til sin virkelighet og sine rammebetingelser og justerer seg deretter. Da disse bedriftene har hatt relativt stabilt og lavt fravær over tid, har de også jobbet kontinuerlig over en rekke år, utover de fem årene vi spurte om, et aspekt som ikke nødvendigvis blir fanget opp i historieverkstedet. Vår oppfatning er at bransjeprogrammene kan underbygge dette arbeidet, gjennom å tilføre kunnskap om de bransjespesifikke risikofaktorer, men også synliggjøre hvordan hver enkelt bransje kan tilpasse og nyttiggjøre seg kunnskapen basert på egen virkelighet og de virkemidlene som bransjen selv har.

Det fremkom jo også i dette materialet en bekymring for at et lavt sykefravær, kan være kunstig lavt i sektorer som har høy grad av fleksibilitet til både når og hvor de kan gjøre jobben, det vil si at lojale medarbeidere også jobber selv om de er syke.

Oppsummert peker denne undersøkelsen på egeninnsikt i hva som skaper stress og belastning, arbeid med å etablere felles forståelser og gode kulturer, medbestemmelse og organisatorisk læring som de mest sentrale elementene i godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Derfor tror vi også at denne undersøkelsen har lærdom å ta med seg for alle virksomheter.

## 7. Konklusjon og anbefalinger

I sum viser våre funn på at godt arbeidsmiljøarbeid krever både et strukturelt og et normativt grunnlag. Med det mener vi at styringsstruktur, formalisert partssamarbeid, ansvar, roller og organisering av arbeidsmiljøarbeidet er sentrale bestanddeler i godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Basert på våre funn kan man imidlertid kalle disse bestanddelene for nødvendige, men ikke tilstrekkelige bestanddeler. For et kjennetegn ved virksomhetene som klarer å opprettholde et vedvarende lavt sykefravær, er at de også har mer uformelle verdier, normer, tenkemåter og praksiser som støtter opp under det formaliserte arbeidsmiljøarbeidet.

Å fremme et godt arbeidsmiljø og redusere sykefravær vil derfor best lykkes gjennom å jobbe målrettet med strategier, ledelse og organisering knyttet til arbeidsutførelse. Det kan her være flere grep å ta, der betydningen av det å forstå egen praksis fremkom i en svensk studie. Denne studien fant at organisasjoner glemmer å stille spørsmålsteget ved egne praksiser og hva de faktisk gjør i forhold til sykefravær, der tilbakeføring til arbeid etter sykefravær i større grad ble definert av økonomiske logikker mer enn hensynet til den ansatte (Seing et al., 2014). Dette kan derfor også være et sted å starte for bedrifter som har høyt fravær.

Et sentralt aspekt ved sosioteknisk systemteori er at den adresserer betydningen av valg og organisatorisk design i interaksjonen mellom mennesker og teknologi, verktøy og oppgaver. Dette er også sammenfallende med det organisasjoner gjør i praksis. Selv om de ikke alltid er bevisste på kompleksiteten i egne organisatoriske strukturer, iverksetter organisasjoner endringer de tenker kan være viktige for å løse spesielle utfordringer, som høyt sykefravær, manglende inntjening, spørsmål relatert til kvalitet på tjenesten eller lignende. Å bringe systemmodeller som den som er vist og forklart i rapporten, inn i organisasjoners forbedringsarbeid kan gi økt forståelse for komplekse sammenhenger og dermed sikre helhetlige tiltak som ivaretar de menneskelige aspektene i en organisasjon (Dul et al., 2012).

Videre vil vi peke på viktigheten av å forstå bedriftens systemer som et fundament som ulike praksiser utvikles med basis i, der regler, rutiner og prosedyrer omformuleres til lokale variasjoner i praksis påvirket av lokale kulturelle, sosiale og teknologiske kontekster (Ansari et al., 2010). Her er det flere aspekter å peke på. En side ved dette er at organisasjoner som er i vekst, øker sin kompleksitet. En annen side er hvordan ulike fagtradisjoner som jobber med ulike utfall som sikkerhet, helse, trivsel eller effektivitet og kvalitet, ofte jobber i siloer, men der nyere forskningslitteratur peker på viktigheten av å sikre integrering og helhetlig tenkning på tvers av fagtradisjoner og utfall (Yazdani et al., 2018, Zweetsloot et al., 2020, Hasle et al., 2021). Det er dokumentasjon for at bedrifter som klarer å etablere integrerte systemer for HMS og operativ ledelse forbedrer både sikkerhet og effektivitet (Tompa et al., 2016).

Basert på systemmodellen anvendt i dette prosjektet, finner vi for virksomheter som jobber godt med sykefravær, et samspill mellom ulike bestanddeler som styringsstruktur, formalisert partssamarbeid, ansvar, roller og organisering av arbeidsmiljøarbeidet i kombinasjon med uformelle verdier, normer, tenkemåter og praksiser, men som også er praksisnær og tett på det operative. Funnene peker også på hvordan disse bedriftene kontinuerlig bygger lag på lag med kunnskap. Samtidig er dette et samspill som i liten grad er dokumentert i litteratur, og vi trenger derfor mer kunnskap om dette samspillet. Vi trenger flere konkrete fortellinger om translasjon av kunnskap til praksis, gitt den enkelte bedrifts kontekst og organisering, og vi trenger å vite mer om effektene av dette langsiktige arbeidet. Gode effektstudier er imidlertid krevende å utføre når det er summen av mange større eller mindre grep som akkumulert over tid kan ventes å gi resultater. Eksperimentlogikk som vil isolere effekten av igangsatte enkelttiltak er ikke spesielt godt egnet til å beskrive slike komplekse, samvirkende årsaksforhold. Et annet aspekt som fremkommer er også virksomhetene sin evne til å være omstillingsparate, basert på de siste årenes hendelser knyttet til både oljeprisfall og pandemi. Slike hendelser påvirker organisering og dermed også ansattes opplevelse av arbeidsmiljø, men dette er aspekter det er behov for å utvikle mer kunnskap om.



## Anbefalinger

Vi vil i det videre konkretisere tiltak vi mener er relevante. Vi fant at «forebyggende arbeidsmiljøarbeid» i liten grad ble brukt som begrep, og omtales som arbeidsmiljø i mer overordnet forstand, samtidig som intervjudeltakerne ikke skiller spesifikt mellom hva som er forebyggende arbeidsmiljøarbeid og hva som forebygger sykefravær. De ulike aktørene og bransjene forstår, definerer og utfører det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet med utgangspunkt i sin arbeidssituasjon og sine utfordringer. For eksempel har bygg- og anleggsvirksomhet søkelys på ulykker og fysisk arbeid, men mindre på det psykososiale selv om de peker på økt fokus på dette. Førskole- og grunnskoleundervisning har på sin side mer fokus på det psykososiale. Uavhengig av sektor fremkommer det at kontinuerlig arbeid på ulike arenaer og nivåer, er viktig for det forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

Til inspirasjon for andre har vi systematisert det forebyggende arbeidet i en enkel matrise inspirert av Gensby et al. 2013 hvor vi ser forebygging av sykefravær og tilbakeføring i arbeid på tre nivå, som grovt tilsvarer de ulike nivåene i den analytiske modellen vist i figur 2<sup>9</sup>, nemlig individ-, organisasjons- og på bransjenivå. Videre er innsatsen vist med en tidsdimensjon; generell forebygging av sykefravær, tiltak under sykemelding og oppfølging etter sykemelding.

FORBYGGINGSMATRISSE MED FORSLAG TIL TILTAK RETTET MOT SYKEFRAVÆR			
	Forebygging av sykefravær	Sykefravær	Tilbakeføring til arbeid
Bransje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekstern bistand fra fagmiljøer BHT, NAV</li> <li>• Partssamarbeid</li> <li>• Rammebetingelsene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekstern bistand fra fagmiljøer BHT, NAV</li> <li>• Partssamarbeid</li> <li>• Rammebetingelsene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekstern bistand fra fagmiljøer BHT, NAV</li> <li>• Partssamarbeid</li> <li>• Rammebetingelsene</li> </ul>
Bedrift/virksomhet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbeiderundersøkelser</li> <li>• Tillitsvalgte, verneombud/vernetjeneste</li> <li>• Ekstern bistand</li> <li>• Lederutvikling mht. kompetanse på helhetlig personalledelse</li> <li>• Styrke lederes operative kompetanse</li> <li>• Øke ansattes medvirkning og autonomi i egen arbeidssituasjon</li> <li>• Identitetsskapende tiltak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilrettelegging for ansatte</li> <li>• Tillitsvalgte, verneombud/vernetjeneste</li> <li>• Arbeidsplassvurdering</li> <li>• Intern organisering av oppgaver</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilrettelegging for ansatte</li> <li>• Tillitsvalgte, verneombud/vernetjeneste</li> <li>• Avvikshåndtering</li> <li>• Oppfølging av arbeidsorganisering</li> </ul>
Individ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilrettelegging for ansatte</li> <li>• Styrke lederes operative kompetanse / innsikt i oppgaveutførelse, utgående leder</li> <li>• Tillitsutvikling leder-ansatt – se den enkelte ansatte og dens jobbsituasjon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilrettelegging for ansatte</li> <li>• Oppfølgingskontakt, henvisning til arbeidstilrettelegging, igangsetting av gradert aktivitetsprogram, utforming av endret arbeidsoplegg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilrettelegging for ansatte</li> <li>• Oppfølging av den medarbeiders graderte aktivitet, helse og restitusjon</li> <li>• Sikredersydlde endringer i oppgaver eller overgangsarbeid</li> </ul>

Figur 8 Forbyggingsmatrise med forslag til tiltak rettet mot sykefravær

I praksis kan matrisen være et nyttig verktøy for forebygging av sykefravær på bedriftsnivå, og hjelpe med å identifisere hull i eksisterende sykefraværstrategier. Matrisen er ikke satt opp basert på at det eksisterer mer eller mindre viktige sammenstillinger av komponentene, og at noe virker mer effektivt enn noe annet. I stedet vil tiltakene som velges kunne variere avhengig av organisatorisk og bransjespesifikk kontekst. Vi har videre ikke gitt noe beskrivelse av ansvarsnivå, sentrale aktører eller

<sup>9</sup> Se vedlegg 2 for en utskriftsvennlig versjon av forebyggingsmatrisen.

roller. I tråd med rapportens vektlegging av driftsnært utviklingsarbeid, tenker vi det er viktig at de enkelte virksomhetene transformerer og levendegjør tiltakene innenfor egne kontekster og strukturer.

## Litteraturliste

Andersen, R. K., Bråten, M., Nergaard, K. & Trygstad, S. C. (2016). «Vi må ha is i magen og la tiltakene få virke». Evaluering av godkjenningsordningen i renhold. Fafo-rapport 2016:18.

Arbeidsdepartementet. (2010). Tiltak for reduksjon i sykefravær: Aktiviserings- og nærværsreform. *Ekspertgrupperapport til Arbeidsdepartementet*. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/contentassets/2e391e09f9d1452987c37df028d78d61/r\\_2010\\_tiltak\\_sykefravaer.pdf?id=2105343](https://www.regjeringen.no/contentassets/2e391e09f9d1452987c37df028d78d61/r_2010_tiltak_sykefravaer.pdf?id=2105343)

Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern m.v. (LOV-2005-06-17-62).

Arbeidstilsynet (2022). *Tilrettelegging av arbeidet*. Hentet fra <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/tilrettelegging/>

Bakke, B., Degerud, E., Gravseth, H. M., Hanvold, T. N., Løvseth, E. K., Mjaaland, B. B., Sterud, T. & Øygardslia, H. (2021). Faktabok om arbeidsmiljø og helse. *STAMI-rapport*, årgang 22, nr. 4, Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt.

Bates, D., Mächler, M., Bolker, B., & Walker, S. (2015). "Fitting Linear Mixed-Effects Models Using lme4". *Journal of Statistical Software*, 67(1), 1–48. Hentet fra: <https://doi.org/10.18637/jss.v067.i01>

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: strukturer, HR, politikk og symboler* (6. utg.). Oslo: Gyldendal.

Buvik, M. P., Thun, S. & Øyum, L. (2018). *Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid: Hva er et godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid og hvordan bidrar partssamarbeidet til dette?* (SINTEF Digital, 2018-00851).

Christensen, J. O., Finne, L. B., Garde, A. H., Nielsen, M. B., Sørensen, K., & Vleeshouwes, J. (2020). The influence of digitalization and new technologies on psychosocial work environment and employee health: a literature review. *STAMI-rapport*.

Christophersen, K-A. (2013). *Introduksjon til statistisk analyse: Regresjonsbaserte metoder og anvendelser*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Dyreborg, J. (2011). «Safety Matters Have Become Too Important for Management to Leave it Up to the Workers» - The Nordic OSH Model Between Implicit and Explicit Frameworks. *Nordic journal of working life studies*, 1 (1), 135-160.

Eriksen, W., Bruusgaard, D., & Knardahl, S. (2003). Work factors as predictors of sickness absence: a three month prospective study of nurses' aides. *Occupational and environmental medicine*, 60(4), 271-278.

Eriksson A., Axelsson R., Axelsson S. B. (2011). Health promoting leadership: different views of the concept. *Work* 40, 75–84. 10.3233/WOR-2011-1208

Framke, E., Sørensen, J. K., Nordentoft, M., Johnsen, N. F., Garde, A. H., Pedersen, J. & Rugulies, R. (2019). Perceived and content-related emotional demands at work and risk of 14 long-term sickness absence in the Danish workforce: a cohort study of 26 410 Danish employees. *Occupational and environmental medicine*, 76(12), 895-900.

Frøyland, K., Haraldsdóttir, T. & Nedregård, O. (2018). Nyere kunnskap om inkluderende arbeidsliv (IA): Sammenstilling og vurdering av studier med relevans for IA-avtalens mål og for et godt IA-arbeid publisert i perioden 2014-2018. AFI-rapport 2018:06.

Gensby, U. (2014). Assessing the present in perspective of the past: experiences from a chronicle workshop on company-level work disability management. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(2), 85-115.

Hasle, P., Madsen, C. U., & Hansen, D. (2021). Integrating operations management and occupational health and safety: A necessary part of safety science!. *Safety science*, 139, 105247.

Hasting, R. L., Merkus, S. L., Hanvold, T. N., Kristensen, P., Gran, J. M., & Mehlum, I. S. (2022). Impact of the Norwegian Agreement for a More Inclusive Working Life on diagnosis-specific sickness absence in young adults: a difference-in-difference analysis. *BMC public health*, 22(1), 1-13.

Helsedirektoratet (2020). Kompetanseløft 2020: Utfordringsbildet og mulighetsrommet i den kommunale helse- og omsorgstjenesten. Hentet fra

<https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/utfordringsbildet-og-mulighetsrommet-i-den-kommunale-helse-og-omsorgstjenesten>

Hemmings, P. & Prinz, C. (2020). Sickness and disability systems: Comparing outcomes and policies in Norway with those in Sweden, The Netherlands and Switzerland. *Economics department working papers no. 1601*. OECD. Hentet fra

[https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ECO/WKP\(2020\)9&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ECO/WKP(2020)9&docLanguage=En)

Hendrick, H.W. (2002). An overview of macroergonomics. In Hendrick, H.W. & Kleiner, B.M. (Eds). *Macroergonomics: Theory, Methods, and Applications*. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.

Hohnen, P. & Hasle, P. (2011). Making work environment auditable: A “critical case” study of certified occupational health and safety management systems in Denmark. *Safety Science*, 49(7), 1022-1029. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2010.12.005>

Johannessen, H. A., Løchting, I., Bakke, B., Nielsen, M. B., Skyberg, K., & Mehlum, I. S. (2017). «Effekter av myndighetstiltak på arbeidsmiljø og helse. En systematisk kunnskapsoppsummering». *STAMI-rapport*. Hentet fra: <https://stami.no/publikasjon/effekter-av-myndighetstiltak-pa-arbeidsmiljo-og-helse-en-systematisk-kunnskapsoppsummering/>

Kadir, B. A., Broberg, O., & da Conceicao, C. S. (2019). Current research and future perspectives on human factors and ergonomics in Industry 4.0. *Computers & Industrial Engineering*, 137, 106004.

Knardahl, S., Sterud, T., Nielsen, M. B. & Nordby, K-C. (2016). Arbeidsplassen og sykefravær – Arbeidsforhold av betydning for sykefravær. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 19(2), 179-199. <https://doi.org/10.18261/issn.2464-3076-2016-02-05>

- Kristman, V.L., Shaw, W.S., Boot, C.R.L. et al. (2016). Researching Complex and Multi-Level Workplace Factors Affecting Disability and Prolonged Sickness Absence. *J. Occup Rehabil* 26, 399-416. <https://doi.org/10.1007/s10926-016-9660-3>
- Labriola, M., Christensen, K.B., Lund, T., Nielsen, M.L. & Diderichsen, F. (2006). Multilevel analysis of workplace and individual risk factors for long-term sickness absence. *Journal of occupational and environmental medicine*, 48(9):923-9.
- Labriola, M., Holte, K. A., Christensen, K. B., Feveile, H., Alexanderson, K., & Lund, T. (2011). The attribution of work environment in explaining gender differences in long-term sickness absence: results from the prospective DREAM study. *Occupational and environmental medicine*, 68(9), 703-705. 15
- Lien, L. (2016). «IA-ledelse 2.0 – NED med sykefraværet!» Oppstartanalyse av satsingen. Hentet fra <https://www.fafu.no/images/pub/2016/20608.pdf>
- Lindøe, P. H., Karlsen, J.E. & Lie, T. 2001. *Et nordisk grep på arbeidsmiljøregulering? – Organisering og bruk av virkemidler i de nordiske land*. Nordisk Ministerråd, København.
- Lund, T. & Labriola, M. (2009). Sickness absence in Denmark – research, results, and reflections. *SJWEH Supplements*, (no 7), 5–14.
- Melberg, K., Holte, K. A., Solberg, A., Bråten, M., & Andersen, R. (2018). *Arbeidstakermedvirkning i petroleumsnæringen og på store byggeplasser*.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (Red.). (2014). *Strategisk HRM 1*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- NAV. (2021, 06. oktober). Ny IA-avtale signert. Hentet fra <https://www.nav.no/no/lokalt/oslo/nav-arbeidslivssenter-oslo/nyheter-oslo/ny-ia-avtale-signert>
- OECD. (2009). *Sickness, Disability and Work: Keeping on track in the economic downturn - Background paper*. Hentet fra <https://www.oecd.org/els/emp/42699911.pdf>
- Ose, S. O. & Kaspersen, S. L. (2021). *Oppfølgingsstudie av sykepleierne gjennom Covid-19 pandemien*. Sintef rapport 2021:01311. Hentet fra: [https://www.nsf.no/sites/default/files/2021-12/2021-sintef-rapport\\_oppfolgingsstudie-av-sykepleierne-gjennom-covid-19-pandemien-2021\\_01311.pdf](https://www.nsf.no/sites/default/files/2021-12/2021-sintef-rapport_oppfolgingsstudie-av-sykepleierne-gjennom-covid-19-pandemien-2021_01311.pdf)
- Pedersen, A. W., Grødem, A. S. & Wagner, I. (2019). *Trygdepolitikk og trygdemottak i åtte nordeuropeiske land*. Rapport 2019:4, Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Poulsen, S., Ipsen, C., & Gish, L. (2015). “Applying the chronicle workshop as a method for evaluating participatory interventions”. *International Journal of Human Factors and Ergonomics*, 3(3-4), 271-290
- Price, J. L. (1999). “Introduction to the Special Issue on Employee Turnover”. *Human Resource Management Review*, 9(4), 387-395. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00026-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00026-1)
- Proba. (2014). *Internasjonal sammenligning av sykefravær*. Proba-rapport nr. 2014 – 05.

Saksvik, P. Ø. & Finne, L. B. (2009). Mestring av endring i arbeidslivet. I: Saksvik, P. Ø. & Nytrø, K. (red.) *Klinisk organisasjonspsykologi*. Oslo: Cappelen Akademisk forlag.

Sedani, A., Stover, D., Coyle, B., & Wani, R. J. (2019). Assessing workplace health and safety strategies, trends, and barriers through a statewide worksite survey. *International journal of environmental research and public health*, 16(14), 2475.

Statistisk sentralbyrå (2020). *Levekårsundersøkelsen om arbeidsmiljø 2019*. Hentet fra: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/attachment/427377?ts=17400d03458>

Sørensen, J. K., Framke, E., Clausen, T., Garde, A. H., Johnsen, N. F., Kristiansen, J. & Rugulies, R. (2020). Leadership quality and risk of long-term sickness absence among 53,157 employees of the Danish workforce. *Journal of occupational and environmental medicine*, 62(8), 557.

Steinmo, S., Thelen, K. A., & Longstreth, F. (1992). *Structuring politics : historical institutionalism in comparative analysis* (pp. XIII, 257). Cambridge University Press.

Thorsen, S. V., Friberg, C., Lundstrøm, B., Kausto, J., Örneelius, K., Sundell, T., Kalstø, Å. M., Thune, O., Gross, B-O., Petersen, H. & Haram, Ö. (2015). «Sickness absence in the Nordic countries». *Copenhagen: Nordic Social Statistical Committee*.

Thun, S., Buvik, M. P., Øyum, L. & Ose, S. O. (2022). *Kartlegging av psykososialt arbeidsmiljøarbeid: Hvordan forstår, prioriterer og arbeider norske virksomheter med psykososialt arbeidsmiljø?*. Sintef-rapport 2022:00937. Hentet fra: <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/forskningsrapporter-og-evalueringer-finansiert-av-nav/sykefravaer-og-arbeidsmiljo-rapportarkiv2/kartlegging-av-psykososialt-arbeidsmiljoarbeid>

Trygstad, S. C., Alsos, K., Andersen, R. K., Bråten, M., Hagen, I. M. & Jensen, R. S. (2021) *Arbeidstakeres medbestemmelse og medvirkning*. Fafo-rapport. Hentet fra <https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/arbeidstakeres-medbestemmelse-og-medvirkning>

Trygstad, S. C., Bråten, M., Nergaard, K. & Ødegård, A. M. (2012). *Vil tiltakene virke? Status i renholdsbransjen 2012*. Fafo-rapport 2012:59. 16

Tompa, E., Robson, L., Sarnocinska-Hart, A., Klassen, R., Shevchenko, A., Sharma, S., ... & Pagell, M. (2016). “Managing safety and operations: The effect of joint management system practices on safety and operational outcomes”. *Journal of occupational and environmental medicine*, 58(3), e80-e89.

van Vilsteren, M., van Oostrom, SH., de Vet HC., Franche, RL., Boot, CR, Anema, JR. (2015) *Workplace interventions to prevent work disability in workers on sick leave*. Cochrane Database Syst Rev. DOI: 10.1002/14651858.CD006955.pub3

Vincent-Höper S., Stein M. (2019). “The role of leaders in designing employees' work characteristics: validation of the health- and development-promoting leadership behavior questionnaire”. *Front. Psychol.* 10:1049. 10.3389/fpsyg.2019.01049

Yazdani, A., & Wells, R. (2018). “Barriers for implementation of successful change to prevent musculoskeletal disorders and how to systematically address them”. *Applied Ergonomics*, 73, 122-140.

Yazdani, A., Hilbrecht, M., Imbeau, D., Bigelow, P., Neumann, W. P., Pagell, M., & Wells, R. (2018). “Integration of musculoskeletal disorders prevention into management systems: a qualitative study of key informants’ perspectives”. *Safety science*, 104, 110-118.

Ødegård, A. M., Andersen, R. K., Jordfald, B., Nergaard, K. & Trygstad, S. C. (2020). *Utelivsbransjen – utvikling i arbeidsforhold etter 2014*. Fafo-rapport 2020:26.

Øyum, L. & Nilssen, T. (2019). *Trepartssamarbeid som drivkraft i kommunal tjenesteutvikling – Eksempler på driftsnært utviklingsarbeid i tre kommunale barnehager og Sykehjem*.  
<https://www.sintef.no/contentassets/0b85a0f86a494661b9b6d0e8506d2d1b/sintef-rapport-2019-fagforbundettrepartssamarbeid.pdf>

Xie, A., & Carayon, P. (2015). “A systematic review of human factors and ergonomics (HFE)-based healthcare system redesign for quality of care and patient safety”. *Ergonomics*, 58(1), 33-49.

## Vedlegg 1: Utfyllende metodebeskrivelse

Vi har gjennom kartleggingen belyst seks ulike bransjer, basert på SSBs standard for næringsgruppering på nivå 2 (SN2007, 88 grupper) som samlet sett representerer en stor andel av lønnstakerne i Norge (nesten 800 000 personer):

- 88 Omsorg uten botilbud, barnehager mv.
- 87 Pleie og omsorg i institusjon
- 85.1-85.2 Førskole- og grunnskoleundervisning
- 41-43 Bygg- og anleggsvirksomhet
- 71 Arkitekter og tekniske konsulenter
- 62-63 IKT-tjenester

I tillegg til at de sysselsetter mange personer, representerer disse bransjene stor grad av variasjon når det gjelder kjønns sammensetning, sektortilhørighet (offentlig/privat) og sykefravær. Dette tillater et komparativt «most similar systems design», der vi både kan holde relevante konfunderende variabler konstante og samtidig sikre at vi får variasjon i dem for sammenligning.

### Kvantitativ arbeidspakke

Den overordnede problemstillingen som den kombinerte spørreundersøkelsen og registerbaserte undersøkelsen belyser, er hvilken påvirkning virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid har på sykefraværet. Undersøkelsen tar samtidig høyde for en rekke faktorer som det er betydelig belegg i tidligere forskning for at henger sammen med sykefraværet. Vi har benyttet flernivåanalyser (fixed effects-modeller) for å undersøke i hvilken grad ulike trekk ved virksomhetenes forebyggende arbeidsmiljøarbeid kan bidra til å forklare legemeldt sykefravær mellom de seks bransjene, justert for de andre forklaringsvariablene som inngår i undersøkelsen. I det følgende beskriver vi datagrunnlaget for analysene og redegjør for metodologiske valg og vurderinger.

### Telefonbasert spørreundersøkelse

Spørreskjemaet (se vedlegg) ble utviklet i tett samarbeid mellom Oxford Research og NORCE, og tok utgangspunkt i punktene oppdraget er ment å belyse: (a) bransjespesifikke belastninger, (b) rekruttering/turnover, (c) negativt nærværspress og bonusordninger (d) bruk av ekstern bistand, (e) tilrettelegging for ansatte, (f) hvor mange ansatte den enkelte leder har ansvar for, (g) omfang av egenmeldt sykefravær, samt (h) hvordan lederen/virksomheten forstår, definerer og utfører det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. For noen av spørsmålene var det mulig å benytte allerede validerte spørsmålsstillinger, men for de fleste måtte vi formulere nye spørsmål. Skjemaet ble validert med en gjennomgang fra referansegruppen. På bakgrunn av kommentarer fra referansegruppen, justerte vi deler av skjemaet, før det ble pilotert av Norstat. Prøveintervjuene viste at skjemaet fungerte bra, og at arbeidsgiverne ikke hadde utfordringer med å forstå eller svare på spørsmålene.

Norstat fikk i oppdrag å intervju ledere i totalt 100 virksomheter med over 10 ansatte i de seks forskjellige bransjene. Gjennom feltperioden ble det tydelig at enkelte bransjer var vanskeligere å få gjennomført telefonintervjuer enn andre. Kvoten ble dermed raskere fylt opp i noen bransjer enn andre. De resterende intervjuene ble fordelt så jevnt som mulig på de andre bransjene. Norstat gjorde



deretter en supplerende datainnsamling i bransjer med lav responsrate. Den endelige fordelingen er framstilt i **Feil! Fant ikke referanse-kilden.**

Tabell 6: Fordeling av strukturerte telefonintervjuer på bransjer

Hovedbransje	Antall	Prosent
Bygg og anlegg	124	20,5 %
Arkitektvirksomhet og teknisk konsulentvirksomhet	104	17,2 %
IKT	68	11,2 %
Pleie- og omsorgstjenester i institusjon	104	17,2 %
Barnehager	102	16,9 %
Undervisning	103	17,0 %
<b>Totalt</b>	<b>605</b>	<b>100 %</b>

Når vi presenterer svarene fra spørreundersøkelsen brutt ned på ulike bransjer er det altså utvalget i tabellen over som ligger til grunn. Vi oppgir også frekvenser i parenteser i tabellene som viser svarfordelinger på undersøkelsens spørsmål (se vedlegg).

## Kobling med registerdata og flernivåanalyser

Da spørreundersøkelsen var ferdigstilt, sendte Norstat dataene fra spørreundersøkelsen til Oxford Research. Organisasjonsnumre for virksomhetene ble videresendt til statistikkseksjonen i NAV, som hentet ut registerdata for virksomhetene. Det viste seg at et vesentlig antall virksomheter ikke var mulig å gjenfinne i NAVs registre. Statistikkseksjonen gjorde noen stikkprøver, og fant at regnskapsinformasjonstjenesten, Proff forvalt, oppgir foretaksnummeret som organisasjonsnummer for flere av virksomhetene uten match. Basert på denne antagelsen, ble det hentet ut informasjon basert på foretaksnumre for disse virksomhetene. Imidlertid var det fortsatt 23 virksomheter som ikke ble gjenfunnet i NAVs registre, og som vi dermed ikke har noen registerdata for.

Fra NAV mottok vi to filer, én med kvartalsvise data for 314 virksomheter hentet ut ved hjelp av organisasjonsnummer og en med de 275 virksomhetene som ble hentet ut ved hjelp av foretaksnummer. Én virksomhet var duplisert (men hadde kun data for ett kvartal i filen basert på organisasjonsnummer). Filene inneholdt kolonner med variabler som framstilt i tabellen nedenfor:

Tabell 7: Variabler i datasett tilsendt fra NAV

Variabelnavn	Forklaring
org_nr	organisasjonsnummer
mdagsv	avtalte dagsverk
mdag_kv	avtalte dagsverk blant kvinner
mdag_16_29	avtalte dagsverk blant personer i alderen 16 til 29 år
mdag_30_49	avtalte dagsverk blant personer i alderen 30 til 49 år
mdag_50_69	avtalte dagsverk blant personer i alderen 50 til 69 år
mdag_KVINNER_16_29	avtalte dagsverk blant kvinner i alderen 16 til 29 år
mdag_KVINNER_30_49	avtalte dagsverk blant kvinner i alderen 30 til 49 år

mdag_KVINNER_50_69	avtalte dagsverk blant kvinner i alderen 50 til 69 år
sfdagsvj	tapte dagsverk
td_kv	tapte dagsverk blant kvinner
tdv_16_29	tapte dagsverk blant personer i alderen 16 til 29 år
tdv_30_49	tapte dagsverk blant personer i alderen 30 til 49 år
tdv_50_69	tapte dagsverk blant personer i alderen 50 til 69 år
tdv_KVINNER_16_29	tapte dagsverk blant kvinner i alderen 16 til 29 år
tdv_KVINNER_30_49	tapte dagsverk blant kvinner i alderen 30 til 49 år
tdv_KVINNER_50_69	tapte dagsverk blant kvinner i alderen 50 til 69 år
aar_kvartal	år og kvartal

Ved å koble filene, hadde vi dermed i utgangspunktet 582 enheter. Det er disse enhetene vi presenterer svarfordelinger for i kapittel 3.1. Imidlertid viste det seg at det var et betydelig omfang av både manglende observasjoner (kvartaler det ikke finnes noen data for) og missingverdier på variabelen for tapte dagsverk, avtalte dagsverk blant kvinner og avtalte dagsverk blant personer i alderen 50-69 år blant mange av virksomhetene. Enkelte av virksomhetene hadde kun data for ett kvartal i løpet av hele perioden og/eller hadde kun missingverdier for tapte dagsverk. For virksomhetene som har få observasjoner, er forklaringen som oftest at virksomheten er relativt nylig etablert. Basert på avtalte dagsverk og tapte dagsverk, beregnet vi sykefraværprosenten for virksomheten i de ulike kvartalene. Operasjonaliseringen av avhengig variabel ble foretatt på tre forskjellige måter:

- Gjennomsnittlig legemeldt sykefravær (prosentandelen tapte dagsverk av avtalte dagsverk) for virksomheten gjennom hele perioden (Kvartal 1 2016 til Kvartal 4 2020)
- Endring i legemeldt sykefravær fra K4 2016 til K4 2019<sup>10</sup>
- Sykefraværstrend, målt som Kendall's *tau* – et mål på monotont synkende eller stigende trend – som varierer mellom -1 og 1

Når det gjelder gjennomsnittlig sykefravær, er det *mulig* å regne dette ut for 582 virksomheter. For 362 av enhetene har vi imidlertid ett eller flere kvartal i løpet av perioden der det ikke er oppgitt data for tapte dagsverk, og dermed ikke mulig å regne ut gjennomsnittlig sykefravær. Av disse er det 92 virksomheter som har færre enn 10 datapunkter og 10 som kun har 1-2 observasjoner av sykefravær (av maksimalt 20). Hvor mange (eller få) datapunkter vi aksepterer at det gjennomsnittlige legemeldte sykefraværet for en enkelt virksomhet bygger på, er et metodologisk valg uten noe fasitsvar. Valget blir ekstra krevende av at vi har mer «hullete» data blant IKT, arkitekter og tekniske konsulenter, samt bygg- og anleggsbransjen. Siden antallet observasjoner i utgangspunktet er lavere enn vi la til grunn, har vi landet på en forholdsvis inklusiv tilnærming, der gjennomsnittlig sykefravær bygger på minst tre observasjoner. Dermed er utvalgsstørrelsen for datasettet med gjennomsnittlig sykefravær på 572 enheter. Tabellen under viser fordelingen av analyseenheter på bransjer:

<sup>10</sup> Opprinnelig planla vi å benytte differansen mellom første kvartal i 2016 og første kvartal i 2020, med den antagelse om at Covid-19 først hadde betydelig smittespredning som førte til nedstengning av samfunnet relativt sent i mars. Imidlertid viser det seg at det legemeldte sykefraværet steg med 10 prosent fra 6,5 til 7,2, sammenlignet med første kvartal i 2019: <https://www.ssb.no/statbank/table/12443/>

Tabell 8: Antall enheter fordelt på hovedbransjer, i utvalg med beregning av gjennomsnittlig sykefravær

Hovedbransje	Antall	Prosent
Bygg og anlegg	112	19,6 %
Arkitekter/konsulenter	97	17 %
IKT	58	10,1 %
Pleie- og omsorgstjenester i institusjon	103	18 %
Barnehager mv.	99	17,3 %
Undervisning	103	18 %
<b>Totalt</b>	<b>572</b>	<b>100 %</b>

Ettersom mange av virksomhetene ikke hadde data for sykefraværet i enten starten eller slutten av perioden vi har beregnet endring for, var det kun mulig å regne ut endring i sykefravær og sykefraværestrend for 420 virksomheter. De to operasjonaliseringene viste seg imidlertid å være høyt korrelerte (Pearson's  $r = 0,78$ ), og det har derfor liten betydning hvilken man velger av disse. Vi presenterer derfor kun resultater for analysene med datasettet der endring i legemeldt sykefravær er beregnet. Neste tabell viser fordelingen av virksomheter som inngår i dette utvalget, fordelt på hovedbransje:

Tabell 9: Antall enheter fordelt på hovedbransjer, i utvalg med beregning av endring i sykefravær

Hovedbransje	Antall	Prosent
Bygg og anlegg	72	17,1 %
Arkitekter og konsulenter	48	11,4 %
IKT	28	6,7 %
Pleie- og omsorgstjenester i institusjon	96	22,9 %
Barnehager mv.	84	20 %
Undervisning	92	21,9 %
<b>Totalt</b>	<b>420</b>	<b>100 %</b>

Kontrollvariablene fra registerdataene som inngår i flernivåanalysene er kvinneandel, seniorandel og antall ansatte. Kvinneandel er operasjonalisert som gjennomsnittlig andel avtalte dagsverk, blant kvinner, som andel av totalt antall avtalte dagsverk gjennom perioden. Seniorandel er operasjonalisert som gjennomsnittlig andel avtalte dagsverk, blant personer i alderen 50 til 69 år, av totalt antall avtalte dagsverk, gjennom perioden. Også for disse variablene er missingverdier et betydelig problem, slik at flernivåanalysene må bygge på færre observasjoner når disse inkluderes. Det reduserer den statistiske styrken og øker faren for type 2 feil – altså at vi konkluderer med at det ikke er en sammenheng mellom variablene, når det faktisk kan være det.

## Kvalitativ arbeidspakke

### Intervjuer med strategiske aktører

Vi har gjennomført totalt 21 intervjuer med strategiske aktører. Dette er aktører som har sentrale roller innenfor forebyggende arbeidsmiljøarbeid på et overordnet nivå. Intervjudeltakerne inkluderer

representanter fra relevante arbeidsgiverorganisasjoner og arbeidstakerorganisasjoner, som samlet bidrar til å dekke de seks utvalgte bransjene. Videre har vi intervjuet representanter fra ulike fagetater. I valg av fagetater tok vi utgangspunkt i etatene som i 2019 mottok felles oppdragsbrev fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet i forbindelse med IA-avtalen, herunder Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI), Arbeidstilsynet og Petroleumsstilsynet. I tillegg har vi inkludert informanter fra NAV Arbeidslivssenter og Bedriftshelsetjeneste. I enkelte intervjuer stilte to personer fra samme organisasjon, og totalt har vi intervjuet 24 personer.

Felles for intervjudeltakerne er at de har lang erfaring med arbeidsmiljøarbeid og oppfølging av målene i IA-avtalen. Flere informanter representerer hovedorganisasjonene. Hovedorganisasjonene har gjennomgående større administrasjon og mer spesialiserte roller, og intervjudeltakerne har dermed inngående kunnskap. Enkelte sitter imidlertid forholdsvis langt fra praksisfeltet. Denne avstanden presiseres av flere informanter. I enkelte tilfeller har vi derfor valgt å gå lenger ned i organisasjonen for å innhente synspunkter fra intervjudeltakere som har mer operativ erfaring. Datainnsamlingen sammenfalt med lønnsforhandlinger, noe som tidvis gjorde det utfordrende å rekruttere intervjudeltakere med lederstillinger i organisasjonene.

De ulike aktørene er i stor grad enige og rapporterer om samme forhold når de svarer på spørsmål knyttet til temaet forebyggende arbeidsmiljøarbeid og sykefravær. Det er med andre ord få større uenigheter eller konfliktlinjer å spore, og i den grad det er ulike syn på bestemte forhold, sammenfaller ikke disse med mulige skillelinjer som for eksempel arbeidstaker- eller arbeidsgiverorganisasjoner, eller arbeidslivets parter og offentlige fagetater. Vi har derfor valgt å rapportere fra intervjuene stort sett samlet. I tillegg er det relevant å trekke frem at intervjuene ga noe mindre spesifikk bransjekunnskap enn først antatt.

## Fokusgruppeintervjuer

Det ble gjennomført 13 fokusgruppeintervjuer inspirert av metodikken omtalt som historieverksted (Gensby 2014). Opprinnelig var planen at utvelgelsen av virksomheter skulle skje på bakgrunn av om virksomhetene hadde hatt sterk nedgang, et stabilt høyt eller stabilt lavt sykefravær mellom 2017 og 2021. For «sterk nedgang» regnet vi ut differansen mellom sykefraværet i 2021 og 2017 og sorterte virksomhetene i hver bransje etter størrelsen på reduksjonen. Deretter trakk vi ut de 40 med sterkest reduksjon innenfor hver bransje. For «stabilt lavt» regnet vi ut snittet og standardavviket for sykefraværsprosenten alle årene, og sorterte hver bransje i stigende rekkefølge etter først snitt og deretter standardavvik. Det var stort sett små virksomheter som kom med, og vi delte derfor datasettet i to: ett med virksomheter som har flere enn 50 årsverk i snitt gjennom perioden og ett som har 50 eller færre. Så trakk vi ut de 20 øverste radene i hver bransje i hvert datasett, og kombinerte disse. For «stabilt høyt» filtrerte vi vekk alle som hadde et standardavvik over 2. Deretter sorterte vi dem i synkende rekkefølge etter snitt av sykefraværsprosent og i stigende rekkefølge på standardavvik, og plukket ut de øverste 40 radene i hver bransje. Basert på denne bruttolisten, skulle NAV kontakte virksomhetene og spørre virksomhetene om vi kunne kontakte dem, samt formidle noe informasjon om hva vi ønsket å rekruttere dem til, helt til vi hadde to virksomheter fra hver kategori i hver bransje, totalt 36 virksomheter.

Imidlertid viste det seg at det ble nødvendig med en mer pragmatisk tilnærming der NAV og NAV Arbeidslivssenter brukte kontaktnettverket sitt for å rekruttere virksomheter. Etter at bedriftene oppga til NAV at de kunne kontaktes av forskerne, mottok forskergruppen kontaklinformasjon til disse

bedriftene. Basert på dette ble 21 bedrifter kontaktet av forskergruppen. Til sammen sa 16 bedrifter ja, men i etterkant av forespørselen fra forskerne, trakk tre bedrifter seg på et senere tidspunkt. De resterende sa nei, eller fulgte ikke opp kontakt. Frafallet ble begrunnet med ressursinnsatsen deltakelse ville medføre for virksomheten, spesielt i bransjene i privat sektor. Vi endte til slutt opp med et utvalg som hovedsakelig bestod av virksomheter med stabilt lavt sykefravær og enkelte som hadde hatt en sterk reduksjon.

En oversikt over hvilke bransjer de deltagende virksomhetene tilhører er vist i tabell 5. De deltagende virksomhetene kommer fra hele landet og representerer både private og offentlige virksomheter. Blant de private er både store og små virksomheter representert, der disse er både norskeid og eid av utenlandske aktører. Flere av virksomhetene har kontorer i flere deler av landet.

For å sikre at vi fikk noe informasjon fra IKT-sektoren, ble det gjennomført et digitalt intervju med en informant. Vedkommende fra IKT-sektoren ble ikke rekruttert via NAV, men gjennom eksisterende nettverk hos en i forskerteamet. Selve intervjuet ble foretatt av en annen i teamet.

Tabell 10. Oversikt over fordelingen mellom bransjer for bedriftene som deltok i fokusgruppeintervjuene.

Hovedbransje	N
Bygg og anlegg	2
Arkitekter / konsulenter	3
IKT	(1)
Pleie -og omsorgstjenester i institusjon	4
Barnehager mv	3
Undervisning	1
<b>Totalt</b>	<b>13 (14)</b>

Forut for fokusgruppeintervjuene, gjennomførte vi innledende intervjuer med hver av bedriftene. Hensikten var å etablere en forståelse av bedriftens kjerneoppgaver og organisering, inklusive organisering av det forebyggende arbeidsmiljø- og HMS-arbeidet, samt få oversikt over sykefraværsutviklingen over tid. Her ble det også besluttet hvem som skulle inviteres til å delta i fokusgruppene.

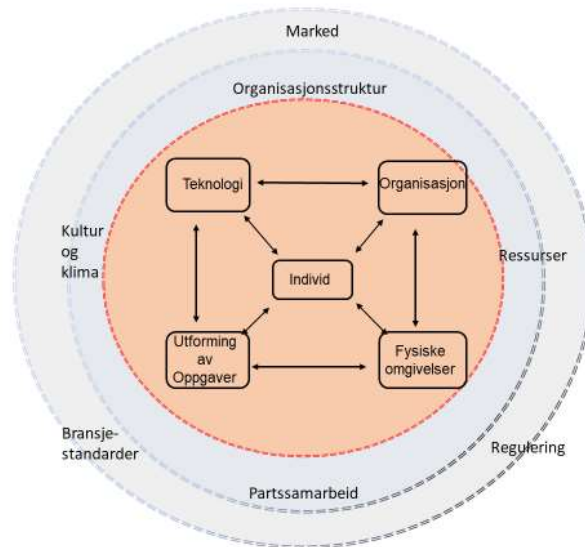
Av de 13 fokusgruppeintervjuene ble ti gjennomført digitalt, mens tre ble gjennomført fysisk. Det ble satt av 3 timer til fokusgruppeintervjuet, som i praksis medførte en varighet på mellom 2 1/2 og 3 timer. Deltakerne ble plukket ut basert på et innledende intervju med sentralt plasserte personer i organisasjonen (daglig leder, HR-leder / HVO), der forskerne etterspurte lang erfaring (minimum 5 år) og at de skulle representere ulike avdelinger / oppgaver og nivå. Antall deltakere i hvert fokusgruppeintervju varierte fra 3 til 7, og til sammen deltok 59 personer i ulike roller. I alle fokusgruppeintervjuene bortsett fra ett deltok en blanding av ledere og ansatte, som også inkluderte enten verneombud eller tillitsvalgt, der fire av intervjuene inkluderte begge gruppene. Et fokusgruppeintervju besto utelukkende av representanter for HR.

Som tidligere nevnt ble fokusgruppeintervjuene gjennomført etter metodikken som omtales som historieverksted. Gjennomføringen var som følger:

På et stort ark i rommet eller på den digitale plattformen, ble det tegnet opp en tidslinje. Denne tidslinjen strakk seg fem år tilbake i tid, men med noe plass på tidslinjen også lengre tilbake i tid for å sikre mulighet til å ta frem eventuelle tidligere viktige hendelser. Alle deltakerne fikk post-it-lapper i to ulike farger og penn. Etter en introduksjon om prosjektet ble første del gjennomført. Del en ble gjennomført som følger: Dette spørsmålet ble stilt: *Hvilke hendelser (store og små) i organisasjonen, kan ha bidratt til arbeidsmiljø og endringer i arbeidsmiljøet?* De fikk oppleve noe stikkord (arbeidsmiljø, organisering av HMS-arbeidet- og IA-arbeidet, lønn og forhandlinger, fulltid/deltid, omstilling (fusjoner, endringer i organisering, ny ledelsesstruktur / ny ledelse, endringer i stillingsstruktur, nye produksjonsformer, ny teknologi, utskiftninger av maskinpark, oppbemanning og nedbemanning) markedssituasjon, ulike tilsyn, endringer i regelverk – støtteordninger, andre tiltak som iverksettes i organisasjonen) for å starte tankeprosessen. De fikk 5 minutter til å tenke og skrive på lapper av en bestemt farge, for så å sette lappene på tavlen, over tidslinjen i den tidsperioden de knyttet hendelsen til. Lappene ble deretter lest opp, gjennomgått og diskutert i plenum.

Etter en pause ble del to gjennomført, som følger: Dette spørsmålet ble stilt: *Hvilke av de forhold vi har snakket om, eller eventuelt andre forhold har betydning for sykefravær?* Også her fikk de fem minutter til å tenke, før de deretter skrev hendelser eller forhold som de mente var av betydning. For dette spørsmålet skrev de på lapper av en annen farge, som de plasserte under tidslinjen. Samtidig fikk de lov til å flytte lappene fra runde en ned sammen med de nye lappene. Tilsvarende som i runde en ble lappene lest opp, gjennomgått og diskutert i plenum. Avslutningsvis ble intervjuet rundet av med spørsmål om læring og nytteverdi for egen del, og nytteverdi for andre. Det ble tatt notater fra 7 (8) fokusgruppeintervjuer og for 6 fokusgruppeintervjuer ble lyden tatt opp.

Analysene ble gjennomført basert på anvendelse av det som kalles sosioteknisk systemteori (STS). En enkel forståelse av STS er at menneskelige (sosiale) aspekter, teknologi og teknologiske aspekter og omgivelsene er gjensidig avhengig av hverandre, der endringer i en del av systemet (f. eks teknologi) virker inn på andre deler av systemet (Hendrick, 2002). Denne systembaserte tilnærmingen til en organisasjon og organiseringen av arbeid og tjenester er egnet til å studere komplekse sammenhenger og bindinger mellom ulike deler (inklusive delsystem) i en organisasjon, sett i sammenheng med ytre forhold og forventinger. En modell som er godt egnet for å etablere en dypere forståelse av arbeid og sammenhengene med organisasjonen og omgivelsene er en sirkulær modell utviklet av Pascale Carayon (Carayon et al., 2015). Modellen er vist i Figur 2.



**Figur 2:** Sosioteknisk system modell (hentet fra Carayon et al., 2015)

De enkelte domeneene i arbeidssystemet kan beskrives som følger:

*Individ:* inkluderer personkarakteristika som kjønn, alder, erfaring og kunnskap, motivasjon og behov, og fysiske og mentale karakteristika.

*Utforming av oppgaver:* inkluderer krav som stilles til en oppgave (fysiske, kognitive, kvantitative, emosjonelle), autonomi og medbestemmelse, variasjon, og muligheter for læring og utvikling.

*Organisasjon:* inkluderer arbeidstidsordninger, samhandling og kommunikasjon, relasjon til ledere, lederstil.

*Teknologi:* inkluderer både teknologier og verktøy som anvendes i arbeidshverdagen, f.eks. informasjons- og kommunikasjonsteknologi, som digitale flater for å kommunisere med ledere eller andre enheter i bedriften eller sanntidssystemer.

*Fysiske omgivelser:* inkluderer fysiske forhold som utforming av bygg og nære omgivelser, lyd og lys mm.

Det midterste nivået (midterste og lys blå sirkel) omtales som den **sosio-organisatoriske konteksten** og omfatter den sosiale og organisatoriske kulturen og strukturen i organisasjonen (Carayon et al., 2015). Dette nivået innvirker på og interagerer med arbeidssystemet (den innerste sirkelen), eksempelvis gjennom hvordan ledelse, funksjoner og ressurser er distribuert og organisert. Det ytterste laget (lys grå) representerer de **eksterne omgivelsene** og inkluderer samfunnsmessige, økonomiske, regulative og politiske forhold (ibid).

Vi velger denne systembaserte tilnærmingen fordi vi ønsker å studere det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet i virksomhetene da det er en del av mange komplekse sammenhenger og bindinger mellom ulike deler i en organisasjon, og påvirket av ytre forhold og forventninger.

## Vurdering av datagrunnlaget

Intervjuene av de strategiske aktørene ga noe mindre bransjespesifikk informasjon enn ventet. Vi antar dette kan ha sammenheng med at flere av intervjudeltakerne satt langt fra det operative arbeidet innen sin bransje. Det var også enkelte utfordringer med å rekruttere ledere blant partene i arbeidslivet, men i sum mener vi de 21 intervjuene ga solid informasjon om temaene vi stilte spørsmål om.

Vi vurderer at datamaterialet som er innhentet av Norstat gjennom den telefonbaserte spørreundersøkelsen er av høy kvalitet. Piloteringen viste at respondentene ikke har hatt utfordringer med å forstå spørreskjemaet og alle besvarelsene er fullstendige. Samtidig er det åpenbare utfordringer med å måle et såpass komplekst fenomen som en virksomhets forebyggende arbeidsmiljøarbeid presist gjennom et tilbakeskuende spørreskjema rettet mot ledere. Det er også utfordringer med missingverdier i registerdatamaterialet som gjør at utvalgsstørrelsen blir vesentlig redusert når vi skal estimere statistiske sammenhenger mellom sykefravær og survey spørsmålene.

Rekrutteringen til fokusgruppeintervjuene var krevende, og særlig utfordrende var det å få på plass fokusgruppeintervju med IKT-bransjen. For øvrig anses fokusgruppeintervjuene å ha gitt rik og relevant informasjon om forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis.

Det er enkelte begrensninger ved denne studien. Mens det i den kvantitative delen er hentet inn data på tvers av bransjer og med virksomheter med både høyt og lavt, samt stabilt sykefravær, består den kvalitative datainnsamlingen av virksomheter som stort sett har stabilt lavt sykefravær. Flere har også hatt bistand fra NAV Arbeidslivssenter og har blitt rekruttert via dem. Det betyr at data ikke kan sammenlignes mellom de to datatypene. Når det gjelder de kvalitative fokusgruppeintervjuene er det dessuten viktig å være klar over at de representerer virksomheter som har et stabilt lavt sykefravær. I denne delen av datainnsamlingen er det med andre ord ingen virksomheter med høyt sykefravær representert. Det innebærer at vi bare har «god praksis» å lære av, og ikke anledning til å sammenligne eller kontrastere.

Når det gjelder begrepet forebyggende arbeidsmiljøarbeid har vi merket oss at intervjudeltakerne i liten grad bruker begrepet, men snakker om arbeidsmiljø i mer overordnet forstand, og dermed ikke skiller spesifikt mellom forebyggende arbeidsmiljøarbeid og arbeidsmiljø.



# Vedlegg 2: Forebyggingsmatrise med forslag til tiltak rettet mot sykefravær

FORBYGGINGSMATRISSE MED FORSLAG TIL TILTAK RETTET MOT SYKEFRAVÆR	
	Tilbakeføring til arbeid
	Sykefravær
	Forebygging av sykefravær
<b>Bransje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekstern bistand fra fagmiljøer BHT, NAV</li> <li>• Partssamarbeid</li> <li>• Rammebetingelsene</li> </ul>
<b>Bedrift/virksomhet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekstern bistand fra fagmiljøer BHT, NAV</li> <li>• Partssamarbeid</li> <li>• Rammebetingelsene</li> </ul>
<b>Individ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbeiderundersøkelser</li> <li>• Tillitsvalgte, verneombud/vernetjeneste</li> <li>• Ekstern bistand</li> <li>• Lederutvikling mht. kompetanse på helhetlig personalledelse</li> <li>• Styrke lederes operative kompetanse</li> <li>• Øke ansattes medvirkning og autonomi i egen arbeidssituasjon</li> <li>• Identitetsskapende tiltak</li> <li>• Tilrettelegging for ansatte</li> <li>• Styrke lederes operative kompetanse / innsikt i oppgaveutførelse, utegående leder</li> <li>• Tillitsutvikling leder-ansatt – se den enkelte ansatt og dens jobbsituasjon</li> </ul>

## Vedlegg 3: Svarfordelinger på surveyspørsmål

Tabell 11: Univariate fordelinger på alle surveyspørsmål (N = 605)

Variabel	Svarkategori	Antall	Prosent
Hva er din oppfatning av sykefraværet i virksomheten, sett i forhold til bransjen?	Svært lavt	76	12.6 %
	Lavt	157	26 %
	Middels	225	37.2 %
	Høyt	95	15.7 %
	Svært høyt	38	6.3 %
	Vet ikke	14	2.3 %
Har virksomheten nylig (siste fem år) vært gjennom omstilling/omorganiseringer?	0	382	63.1 %
	1	129	21.3 %
	2	58	9.6 %
	3-4	21	3.5 %
	5 eller flere	15	2.5 %
I hvilken grad er følgende risikofaktorer når det gjelder sykefravær aktuelle for din virksomhet?: Psykososiale/organisatoriske faktorer (f. eks ubalanse mellom krav og kontroll eller dårlig sosialt klima)	I svært liten grad	208	34.4 %
	I liten grad	178	29.4 %
	I noen grad	115	19 %
	I stor grad	74	12.2 %
	I svært stor grad	26	4.3 %
	Vet ikke/Vil ikke svare	4	0.7 %
I hvilken grad er følgende risikofaktorer når det gjelder sykefravær aktuelle for din virksomhet?: Ergonomiske risikofaktorer (f. eks tunge løft eller ubekvemme arbeidsstillinger)	I svært liten grad	181	29.9 %
	I liten grad	174	28.8 %
	I noen grad	138	22.8 %
	I stor grad	88	14.5 %
	I svært stor grad	24	4 %
I hvilken grad er følgende risikofaktorer når det gjelder sykefravær aktuelle for din virksomhet?: Fysiske risikofaktorer (f. eks støy)	I svært liten grad	199	32.9 %
	I liten grad	183	30.2 %
	I noen grad	131	21.7 %
	I stor grad	77	12.7 %
	I svært stor grad	14	2.3 %
	Vet ikke/Vil ikke svare	1	0.2 %
I hvilken grad er følgende risikofaktorer når det gjelder sykefravær aktuelle for din virksomhet?: Biologiske eksponeringer (f. eks smitteoverføring gjennom kontakt med kroppsvæsker)	I svært liten grad	304	50.2 %
	I liten grad	107	17.7 %
	I noen grad	68	11.2 %
	I stor grad	68	11.2 %
	I svært stor grad	54	8.9 %
	Vet ikke/Vil ikke svare	4	0.7 %
I hvilken grad er følgende risikofaktorer når det gjelder sykefravær aktuelle for din virksomhet?: Personskader	I svært liten grad	305	50.4 %
	I liten grad	182	30.1 %
	I noen grad	78	12.9 %
	I stor grad	34	5.6 %
	I svært stor grad	5	0.8 %

	Vet ikke/Vil ikke svare	1	0.2 %
I hvilken grad er høy turnover et problem for din virksomhet?	I svært liten grad	269	44.5 %
	I liten grad	187	30.9 %
	I noen grad	102	16.9 %
	I stor grad	30	5 %
	I svært stor grad	7	1.2 %
	Vet ikke/Vil ikke svare	10	1.7 %
I hvilken grad er det høy terskel for å være borte fra arbeidet blant dine ansatte?	I svært liten grad	67	11.1 %
	I liten grad	119	19.7 %
	I noen grad	180	29.8 %
	I stor grad	163	26.9 %
	I svært stor grad	64	10.6 %
	Vet ikke/Vil ikke svare	12	2 %
Har organisasjonen bonusordninger?	Ja	158	26.1 %
	Nei	447	73.9 %
Hva utløser bonus?	Oppnådde resultater	142	23.5 %
	Omfang av arbeidsulykker	4	0.7 %
	Sykefravær	13	2.1 %
	Vet ikke	11	1.8 %
Har dere benyttet dere av ekstern bistand for å forebygge sykefravær og/eller skape et helsefremmende arbeidsmiljø?	Ja	332	54.9 %
	Nei	273	45.1 %
Ekstern bistand: Hvilke aktører?	Bedriftshelsetjenesten	238	39.3 %
	NAV Arbeidslivsenter	88	14.5 %
	NAV Hjelpemiddelsentral	12	2 %
	Private konsulentfirma	55	9.1 %
	Annet	51	8.4 %
I hvilken grad har dere anledning til å tilpasse arbeidet for ansatte som får redusert sin arbeidsevne, midlertidig eller permanent?	I svært liten grad	52	8.6 %
	I liten grad	107	17.7 %
	I noen grad	188	31.1 %
	I stor grad	152	25.1 %
	I svært stor grad	103	17 %
	Vet ikke/Vil ikke svare	3	0.5 %
Hvilke tilpasninger i arbeidssituasjon har dere anledning til å gjøre?	Fleksibel arbeidstidsordning	402	66.4 %
	Ergonomisk tilrettelegging	367	60.7 %
	Andre arbeidsoppgaver	342	56.5 %
	Hjelpemidler fra NAV	186	30.7 %
	Psykososiale tiltak	226	37.4 %
	Annet	129	21.3 %
	Ingen muligheter	20	3.3 %
Bruker dere oppfølgingsplan ved langvarige sykefravær?	I svært liten grad	43	7.1 %
	I liten grad	32	5.3 %
	I noen grad	42	6.9 %
	I stor grad	72	11.9 %
	I svært stor grad	378	62.5 %

	Vet ikke/Vil ikke svare	38	6.3 %
Har egenmeldt sykefravær blitt ansett som en utfordring for virksomheten i årene før Covid-19 pandemien?	I svært liten grad	316	52.2 %
	I liten grad	133	22 %
	I noen grad	78	12.9 %
	I stor grad	36	6 %
	I svært stor grad	12	2 %
	Vet ikke/Vil ikke svare	30	5 %
Hvilke av følgende temaer har vært på dagsorden i din virksomhet i løpet av de siste fem årene?	Omstilling/omorganisering	285	47.1 %
	Innføring av ny teknologi	439	72.6 %
	Endringer i rutiner/prosedyrer for HMS/IA-arbeid	398	65.8 %
	Nedbemannings/permittering	153	25.3 %
	Medarbeiderundersøkelser	490	81 %
	Psykososialt arbeidsmiljø	465	76.9 %
	Fysisk arbeidsmiljø	422	69.8 %
	Avvikshåndtering	513	84.8 %
	Sykefravær	473	78.2 %
	Turnover	181	29.9 %
	Annet	51	8.4 %
Har virksomheten tillitsvalgte?	Ja	510	84.3 %
	Nei	95	15.7 %
Har virksomheten en eller flere tariffavtaler?	Ja	389	64.3 %
	Nei	188	31.1 %
	Vet ikke	28	4.6 %
I hvilken grad har følgende aktører vært involvert i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet: Tillitsvalgt(e)	I svært liten grad	71	11.7 %
	I liten grad	41	6.8 %
	I noen grad	80	13.2 %
	I stor grad	158	26.1 %
	I svært stor grad	208	34.4 %
	Vet ikke/Vil ikke svare	47	7.8 %
I hvilken grad har følgende aktører vært involvert i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet: Verneombud/vernetjeneste	I svært liten grad	41	6.8 %
	I liten grad	40	6.6 %
	I noen grad	83	13.7 %
	I stor grad	184	30.4 %
	I svært stor grad	233	38.5 %
	Vet ikke/Vil ikke svare	24	4 %
I hvilken grad har følgende aktører vært involvert i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet: Øvrige ansatte	I svært liten grad	33	5.5 %
	I liten grad	62	10.2 %
	I noen grad	179	29.6 %
	I stor grad	208	34.4 %
	I svært stor grad	108	17.9 %
	Vet ikke/Vil ikke svare	15	2.5 %
Hvordan har samarbeidet med følgende aktører fungert?: Tillitsvalgt(e)	I noen grad	13	2.1 %
	I stor grad	103	17 %
	I svært stor grad	247	40.8 %
	Vet ikke/Vil ikke svare	242	40 %
	I svært liten grad	1	0.2 %

Hvordan har samarbeidet med følgende aktører fungert?: Verneombud/vernetjeneste	I liten grad	2	0.3 %
	I noen grad	13	2.1 %
	I stor grad	118	19.5 %
	I svært stor grad	281	46.4 %
	Vet ikke/Vil ikke svare	190	31.4 %
Hvordan har samarbeidet med følgende aktører fungert?: Øvrige ansatte	I liten grad	2	0.3 %
	I noen grad	19	3.1 %
	I stor grad	115	19 %
	I svært stor grad	180	29.8 %
	Vet ikke/Vil ikke svare	289	47.8 %
Har virksomheten et arbeidsmiljøutvalg?	Ja	243	40.2 %
	Andre partssammensatte utvalg som jobber med arbeidsmiljø	89	14.7 %
	Nei	273	45.1 %
Hvor godt eller dårlig fungerer dette utvalget som en arena for virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid?	I svært liten grad	3	0.5 %
	I liten grad	12	2 %
	I noen grad	82	13.6 %
	I stor grad	144	23.8 %
	I svært stor grad	76	12.6 %
	Vet ikke/Vil ikke svare	288	47.6 %
I hvilken grad mener du lovverket og regelverket knyttet til arbeidsmiljø er tilpasset bransjen?	I svært liten grad	17	2.8 %
	I liten grad	37	6.1 %
	I noen grad	166	27.4 %
	I stor grad	251	41.5 %
	I svært stor grad	99	16.4 %
	Vet ikke/Vil ikke svare	35	5.8 %
I hvilken grad mener du kontrollregimet (tilsyn, kontroll og rådgivning fra arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner) er tilpasset bransjen	I svært liten grad	15	2.5 %
	I liten grad	38	6.3 %
	I noen grad	208	34.4 %
	I stor grad	178	29.4 %
	I svært stor grad	59	9.8 %
	Vet ikke/Vil ikke svare	107	17.7 %
Har virksomheten opplevd konkrete tilfeller der lovverk/regelverk er mistilpasset rammebetingelsene i bransjen, i løpet av de siste årene	Ja	133	22 %
	Nei	472	78 %
Hvilke deler av regelverket gjelder dette?	Internkontrollforskriften	12	2 %
	Arbeidsmiljøloven	65	10.7 %
	HMS-forskrift	23	3.8 %
	Hovedavtale	11	1.8 %
	Tariffavtale	10	1.7 %
Hvor mange ansatte har du personalansvar for?	Under 10 ansatte	97	16 %
	10-19 ansatte	198	32.7 %
	20-49 ansatte	171	28.3 %
	50-99 ansatte	86	14.2 %

	100 ansatte eller flere	33	5.5 %
	Vet ikke	20	3.3 %
Hva er ditt kjønn?	Mann	211	34.9 %
	Kvinne	394	65.1 %
Hovedbransje	Bygg og anlegg	124	20.5 %
	Arkitekter og konsulenter	104	17.2 %
	IKT	68	11.2 %
	Pleie og omsorg	104	17.2 %
	Barnehager mv.	102	16.9 %
	Undervisning	103	17 %

## Vedlegg 4: Svarfordelinger på surveyspørsmål brutt ned på bransje

Tabell 12: «Hva er din oppfatning av sykefraværet i virksomheten, sett i forhold til bransjen?»

q3	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
Svært lavt	16.1 % (20)	22.1 % (23)	25.0 % (17)	3.8 % (4)	6.9 % (7)	4.9 % (5)
Lavt	29.0 % (36)	38.5 % (40)	36.8 % (25)	7.7 % (8)	24.5 % (25)	22.3 % (23)
Middels	36.3 % (45)	26.9 % (28)	29.4 % (20)	50.0 % (52)	31.4 % (32)	46.6 % (48)
Høyt	11.3 % (14)	7.7 % (8)	4.4 % (3)	28.8 % (30)	21.6 % (22)	17.5 % (18)
Svært høyt	2.4 % (3)	1.0 % (1)	1.5 % (1)	9.6 % (10)	13.7 % (14)	8.7 % (9)
Vet ikke	4.8 % (6)	3.8 % (4)	2.9 % (2)	0.0 % (0)	2.0 % (2)	0.0 % (0)

Tabell 13: «Har virksomheten nylig (siste fem år) vært gjennom omstilling/omorganiseringer? Hvor mange?»

q4	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
0	71.8 % (89)	64.4 % (67)	60.3 % (41)	46.2 % (48)	59.8 % (61)	73.8 % (76)
1	20.2 % (25)	21.2 % (22)	23.5 % (16)	27.9 % (29)	22.5 % (23)	13.6 % (14)
2	5.6 % (7)	10.6 % (11)	10.3 % (7)	17.3 % (18)	10.8 % (11)	3.9 % (4)
3 til 4	1.6 % (2)	1.0 % (1)	2.9 % (2)	6.7 % (7)	3.9 % (4)	4.9 % (5)
5 eller flere	0.8 % (1)	2.9 % (3)	2.9 % (2)	1.9 % (2)	2.9 % (3)	3.9 % (4)

Tabell 14: «I hvilken grad er følgende risikofaktorer når det gjelder sykefravær aktuelle for din virksomhet?: Psykososiale/organisatoriske faktorer (f. eks ubalanse mellom krav og kontroll eller dårlig sosialt klima)»

q5r1	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
I svært liten grad	50.0 % (62)	42.3 % (44)	47.1 % (32)	14.4 % (15)	27.5 % (28)	26.2 % (27)
I liten grad	26.6 % (33)	26.9 % (28)	30.9 % (21)	35.6 % (37)	25.5 % (26)	32.0 % (33)
I noen grad	13.7 % (17)	13.5 % (14)	17.6 % (12)	29.8 % (31)	22.5 % (23)	17.5 % (18)
I stor grad	7.3 % (9)	10.6 % (11)	4.4 % (3)	13.5 % (14)	18.6 % (19)	17.5 % (18)
I svært stor grad	1.6 % (2)	4.8 % (5)	0.0 % (0)	5.8 % (6)	5.9 % (6)	6.8 % (7)
Vet ikke	0.8 % (1)	1.9 % (2)	0.0 % (0)	1.0 % (1)	0.0 % (0)	0.0 % (0)

Tabell 15: «I hvilken grad er følgende risikofaktorer når det gjelder sykefravær aktuelle for din virksomhet?: Ergonomiske risikofaktorer (f. eks tunge løft eller ubekvemme arbeidsstillinger)»

q5r2	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
I svært liten grad	20.2 % (25)	39.4 % (41)	42.6 % (29)	23.1 % (24)	11.8 % (12)	48.5 % (50)
I liten grad	19.4 % (24)	33.7 % (35)	33.8 % (23)	22.1 % (23)	26.5 % (27)	40.8 % (42)
I noen grad	25.0 % (31)	14.4 % (15)	22.1 % (15)	35.6 % (37)	30.4 % (31)	8.7 % (9)
I stor grad	28.2 % (35)	10.6 % (11)	1.5 % (1)	13.5 % (14)	25.5 % (26)	1.0 % (1)
I svært stor grad	7.3 % (9)	1.9 % (2)	0.0 % (0)	5.8 % (6)	5.9 % (6)	1.0 % (1)

Tabell 16: «I hvilken grad er følgende risikofaktorer når det gjelder sykefravær aktuelle for din virksomhet?: Fysiske risikofaktorer (f. eks støy)»

q5r3	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
I svært liten grad	22.6 % (28)	51.9 % (54)	64.7 % (44)	28.8 % (30)	14.7 % (15)	27.2 % (28)
I liten grad	21.8 % (27)	27.9 % (29)	25.0 % (17)	39.4 % (41)	28.4 % (29)	38.8 % (40)
I noen grad	26.6 % (33)	13.5 % (14)	7.4 % (5)	17.3 % (18)	33.3 % (34)	26.2 % (27)
I stor grad	25.0 % (31)	4.8 % (5)	2.9 % (2)	12.5 % (13)	18.6 % (19)	6.8 % (7)
I svært stor grad	4.0 % (5)	1.0 % (1)	0.0 % (0)	1.9 % (2)	4.9 % (5)	1.0 % (1)
Vet ikke	0.0 % (0)	1.0 % (1)	0.0 % (0)	0.0 % (0)	0.0 % (0)	0.0 % (0)

Tabell 17: «I hvilken grad er følgende risikofaktorer når det gjelder sykefravær aktuelle for din virksomhet?: Biologiske eksponeringer (f. eks smitteoverføring gjennom kontakt med kroppsvæsker)»

q5r4	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
------	----------------	---------------------------	-----	-----------------	----------------	--------------

I svært liten grad	65.3 % (81)	69.2 % (72)	77.9 % (53)	40.4 % (42)	25.5 % (26)	29.1 % (30)
I liten grad	26.6 % (33)	21.2 % (22)	11.8 % (8)	21.2 % (22)	6.9 % (7)	14.6 % (15)
I noen grad	4.8 % (6)	6.7 % (7)	5.9 % (4)	20.2 % (21)	14.7 % (15)	14.6 % (15)
I stor grad	0.8 % (1)	1.9 % (2)	2.9 % (2)	10.6 % (11)	24.5 % (25)	26.2 % (27)
I svært stor grad	1.6 % (2)	0.0 % (0)	0.0 % (0)	7.7 % (8)	27.5 % (28)	15.5 % (16)
Vet ikke	0.8 % (1)	1.0 % (1)	1.5 % (1)	0.0 % (0)	1.0 % (1)	0.0 % (0)

Tabell 18: «I hvilken grad er følgende risikofaktorer når det gjelder sykefravær aktuelle for din virksomhet?: Personskader»

q5r5	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
I svært liten grad	24.2 % (30)	62.5 % (65)	77.9 % (53)	35.6 % (37)	59.8 % (61)	57.3 % (59)
I liten grad	33.1 % (41)	24.0 % (25)	17.6 % (12)	43.3 % (45)	31.4 % (32)	26.2 % (27)
I noen grad	23.4 % (29)	10.6 % (11)	2.9 % (2)	13.5 % (14)	6.9 % (7)	14.6 % (15)
I stor grad	16.9 % (21)	1.9 % (2)	1.5 % (1)	6.7 % (7)	2.0 % (2)	1.0 % (1)
I svært stor grad	2.4 % (3)	1.0 % (1)	0.0 % (0)	0.0 % (0)	0.0 % (0)	1.0 % (1)
Vet ikke	0.0 % (0)	0.0 % (0)	0.0 % (0)	1.0 % (1)	0.0 % (0)	0.0 % (0)

Tabell 19: «I hvilken grad er høy turnover et problem for din virksomhet?»

q6	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
I svært liten grad	42.7 % (53)	46.2 % (48)	52.9 % (36)	25.0 % (26)	52.0 % (53)	51.5 % (53)
I liten grad	31.5 % (39)	31.7 % (33)	27.9 % (19)	39.4 % (41)	25.5 % (26)	28.2 % (29)
I noen grad	18.5 % (23)	15.4 % (16)	10.3 % (7)	26.0 % (27)	15.7 % (16)	12.6 % (13)
I stor grad	4.8 % (6)	5.8 % (6)	4.4 % (3)	6.7 % (7)	2.9 % (3)	4.9 % (5)
I svært stor grad	0.0 % (0)	1.0 % (1)	1.5 % (1)	2.9 % (3)	1.0 % (1)	1.0 % (1)
Vet ikke	2.4 % (3)	0.0 % (0)	2.9 % (2)	0.0 % (0)	2.9 % (3)	1.9 % (2)

Tabell 20: «I hvilken grad er det høy terskel for å være borte fra arbeidet blant dine ansatte?»

q7	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
I svært liten grad	13.7 % (17)	13.5 % (14)	17.6 % (12)	5.8 % (6)	7.8 % (8)	9.7 % (10)
I liten grad	26.6 % (33)	18.3 % (19)	22.1 % (15)	19.2 % (20)	17.6 % (18)	13.6 % (14)
I noen grad	23.4 % (29)	19.2 % (20)	25.0 % (17)	44.2 % (46)	34.3 % (35)	32.0 % (33)
I stor grad	22.6 % (28)	30.8 % (32)	25.0 % (17)	25.0 % (26)	31.4 % (32)	27.2 % (28)
I svært stor grad	10.5 % (13)	15.4 % (16)	10.3 % (7)	3.8 % (4)	7.8 % (8)	15.5 % (16)



Vet ikke	3.2 % (4)	2.9 % (3)	0.0 % (0)	1.9 % (2)	1.0 % (1)	1.9 % (2)
----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Tabell 21: «Har organisasjonen bonusordninger?»

q9	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
Ja	42.7 % (53)	52.9 % (55)	57.4 % (39)	6.7 % (7)	2.9 % (3)	1.0 % (1)
Nei	57.3 % (71)	47.1 % (49)	42.6 % (29)	93.3 % (97)	97.1 % (99)	99.0 % (102)

Tabell 22: «Hva utløser bonus?»

q10.1	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
Oppnådde resultater	41.1 % (51)	49.0 % (51)	51.5 % (35)	1.0 % (1)	2.9 % (3)	1.0 % (1)
Omfang av arbeidsulykker	2.4 % (3)	1.0 % (1)	0.0 % (0)	0.0 % (0)	0.0 % (0)	0.0 % (0)
Sykefravær	4.0 % (5)	3.8 % (4)	1.5 % (1)	2.9 % (3)	0.0 % (0)	0.0 % (0)
Har ikke bonusordning	57.3 % (71)	47.1 % (49)	42.6 % (29)	93.3 % (97)	97.1 % (99)	99.0 % (102)

Tabell 23: «Har dere benyttet dere av ekstern bistand for å forebygge sykefravær og/eller skape et helsefremmende arbeidsmiljø?»

q11	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
Ja	55.6 % (69)	47.1 % (49)	26.5 % (18)	67.3 % (70)	69.6 % (71)	53.4 % (55)
Nei	44.4 % (55)	52.9 % (55)	73.5 % (50)	32.7 % (34)	30.4 % (31)	46.6 % (48)

Tabell 24: «Hvilke aktører? (Oppfølgingsspørsmål om ekstern bistand.)»

q12	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
Bedriftshelsetjenesten	47.6 % (59)	29.8 % (31)	11.8 % (8)	48.1 % (50)	47.1 % (48)	40.8 % (42)
NAV Arbeidslivsenter	2.4 % (3)	1.0 % (1)	0.0 % (0)	35.6 % (37)	32.4 % (33)	13.6 % (14)
NAV Hjelpemiddelsentral	0.8 % (1)	0.0 % (0)	0.0 % (0)	4.8 % (5)	3.9 % (4)	1.9 % (2)
Private konsulentfirma	10.5 % (13)	8.7 % (9)	11.8 % (8)	8.7 % (9)	6.9 % (7)	8.7 % (9)
Annet	5.6 % (7)	17.3 % (18)	5.9 % (4)	5.8 % (6)	10.8 % (11)	4.9 % (5)
NA	44.4 % (55)	52.9 % (55)	73.5 % (50)	32.7 % (34)	30.4 % (31)	46.6 % (48)

Tabell 25: «I hvilken grad har dere anledning til å tilpasse arbeidet for ansatte som får redusert sin arbeidsevne, midlertidig eller permanent?»

q13	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
I svært liten grad	16.1 % (20)	3.8 % (4)	5.9 % (4)	4.8 % (5)	10.8 % (11)	7.8 % (8)
I liten grad	24.2 % (30)	10.6 % (11)	2.9 % (2)	22.1 % (23)	19.6 % (20)	20.4 % (21)
I noen grad	27.4 % (34)	28.8 % (30)	20.6 % (14)	38.5 % (40)	35.3 % (36)	33.0 % (34)
I stor grad	22.6 % (28)	27.9 % (29)	36.8 % (25)	25.0 % (26)	18.6 % (19)	24.3 % (25)
I svært stor grad	9.7 % (12)	26.0 % (27)	33.8 % (23)	9.6 % (10)	15.7 % (16)	14.6 % (15)
Vet ikke	0.0 % (0)	2.9 % (3)	0.0 % (0)	0.0 % (0)	0.0 % (0)	0.0 % (0)

Tabell 26: «Hvilke tilpasninger i arbeidssituasjon har dere anledning til å gjøre?»

q14	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
Fleksibel arbeidstidsordning	66.1 % (82)	76.9 % (80)	79.4 % (54)	66.3 % (69)	50.0 % (51)	64.1 % (66)
Ergonomisk tilrettelegging	50.0 % (62)	65.4 % (68)	69.1 % (47)	62.5 % (65)	64.7 % (66)	57.3 % (59)
Andre arbeidsoppgaver	56.5 % (70)	46.2 % (48)	39.7 % (27)	75.0 % (78)	52.0 % (53)	64.1 % (66)
Hjelpemidler fra NAV	21.0 % (26)	23.1 % (24)	25.0 % (17)	35.6 % (37)	37.3 % (38)	42.7 % (44)
Psykososiale tiltak	29.8 % (37)	27.9 % (29)	26.5 % (18)	45.2 % (47)	44.1 % (45)	48.5 % (50)
Annet	8.1 % (10)	23.1 % (24)	38.2 % (26)	22.1 % (23)	24.5 % (25)	20.4 % (21)
Ingen muligheter	6.5 % (8)	4.8 % (5)	4.4 % (3)	1.0 % (1)	1.0 % (1)	1.9 % (2)

Tabell 27: «Bruker dere oppfølgingsplan ved langvarige sykefravær?»

q31	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
I svært liten grad	12.1 % (15)	11.5 % (12)	17.6 % (12)	1.0 % (1)	2.0 % (2)	1.0 % (1)
I liten grad	5.6 % (7)	10.6 % (11)	11.8 % (8)	1.0 % (1)	2.0 % (2)	2.9 % (3)
I noen grad	9.7 % (12)	6.7 % (7)	4.4 % (3)	4.8 % (5)	6.9 % (7)	7.8 % (8)
I stor grad	11.3 % (14)	14.4 % (15)	2.9 % (2)	15.4 % (16)	9.8 % (10)	14.6 % (15)
I svært stor grad	51.6 % (64)	46.2 % (48)	48.5 % (33)	76.0 % (79)	77.5 % (79)	72.8 % (75)
Vet ikke	9.7 % (12)	10.6 % (11)	14.7 % (10)	1.9 % (2)	2.0 % (2)	1.0 % (1)

Tabell 28: «Har egenmeldt sykefravær blitt ansett som en utfordring for virksomheten i årene før Covid-19 pandemien?»

q15	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
I svært liten grad	49.2 % (61)	76.9 % (80)	79.4 % (54)	27.9 % (29)	45.1 % (46)	44.7 % (46)

I liten grad	27.4 % (34)	16.3 % (17)	7.4 % (5)	19.2 % (20)	23.5 % (24)	32.0 % (33)
I noen grad	8.9 % (11)	1.9 % (2)	4.4 % (3)	28.8 % (30)	19.6 % (20)	11.7 % (12)
I stor grad	6.5 % (8)	1.9 % (2)	1.5 % (1)	12.5 % (13)	6.9 % (7)	4.9 % (5)
I svært stor grad	2.4 % (3)	1.0 % (1)	0.0 % (0)	1.9 % (2)	3.9 % (4)	1.9 % (2)
Vet ikke	5.6 % (7)	1.9 % (2)	7.4 % (5)	9.6 % (10)	1.0 % (1)	4.9 % (5)

Tabell 29: «Hvilke av følgende temaer har vært på dagsorden i din virksomhet i løpet av de siste fem årene?»

q16	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
Omstilling/omorganisering	31 %	45 %	41 %	68 %	57 %	42 %
Innføring av ny teknologi	57 %	67 %	62 %	85 %	74 %	90 %
Endringer i rutiner/prosedyrer for HMS/IA-arbeid	68 %	57 %	44 %	78 %	78 %	62 %
Nedbemanning/permittering	24 %	41 %	24 %	20 %	22 %	20 %
Medarbeiderundersøkelser	70 %	71 %	71 %	88 %	93 %	92 %
Psykososialt arbeidsmiljø	57 %	71 %	54 %	92 %	95 %	87 %
Fysisk arbeidsmiljø	68 %	69 %	49 %	80 %	82 %	64 %
Avvikshåndtering	85 %	87 %	65 %	93 %	83 %	89 %
Sykefravær	72 %	76 %	56 %	92 %	85 %	82 %
Turnover	22 %	47 %	38 %	39 %	20 %	17 %
Annet	4 %	7 %	6 %	15 %	9 %	10 %

Tabell 30: «Har virksomheten tillitsvalgte?»

q17	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
Ja	79.8 % (99)	72.1 % (75)	57.4 % (39)	100.0 % (104)	89.2 % (91)	99.0 % (102)
Nei	20.2 % (25)	27.9 % (29)	42.6 % (29)	0.0 % (0)	10.8 % (11)	1.0 % (1)

Tabell 31: «Har virksomheten en eller flere tariffavtaler?»

q18	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
Ja	46.0 % (57)	42.3 % (44)	11.8 % (8)	86.5 % (90)	92.2 % (94)	93.2 % (96)
Nei	52.4 % (65)	54.8 % (57)	86.8 % (59)	1.9 % (2)	2.0 % (2)	2.9 % (3)

Vet ikke	1.6 % (2)	2.9 % (3)	1.5 % (1)	11.5 % (12)	5.9 % (6)	3.9 % (4)
----------	-----------	-----------	-----------	-------------	-----------	-----------

Tabell 32: «I hvilken grad har følgende aktører vært involvert i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet: Tillitsvalgt(e)»

q19r1	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
I svært liten grad	16.1 % (20)	17.3 % (18)	33.8 % (23)	1.0 % (1)	7.8 % (8)	1.0 % (1)
I liten grad	11.3 % (14)	4.8 % (5)	7.4 % (5)	5.8 % (6)	7.8 % (8)	2.9 % (3)
I noen grad	18.5 % (23)	14.4 % (15)	13.2 % (9)	12.5 % (13)	11.8 % (12)	7.8 % (8)
I stor grad	19.4 % (24)	23.1 % (24)	19.1 % (13)	32.7 % (34)	34.3 % (35)	27.2 % (28)
I svært stor grad	21.8 % (27)	26.0 % (27)	13.2 % (9)	48.1 % (50)	33.3 % (34)	59.2 % (61)
Vet ikke	12.9 % (16)	14.4 % (15)	13.2 % (9)	0.0 % (0)	4.9 % (5)	1.9 % (2)

Tabell 33: «I hvilken grad har følgende aktører vært involvert i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet: Verneombud/vernetjeneste»

q19r2	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
I svært liten grad	7.3 % (9)	10.6 % (11)	26.5 % (18)	0.0 % (0)	2.9 % (3)	0.0 % (0)
I liten grad	13.7 % (17)	7.7 % (8)	8.8 % (6)	2.9 % (3)	3.9 % (4)	1.9 % (2)
I noen grad	16.9 % (21)	15.4 % (16)	23.5 % (16)	10.6 % (11)	9.8 % (10)	8.7 % (9)
I stor grad	25.8 % (32)	32.7 % (34)	17.6 % (12)	33.7 % (35)	41.2 % (42)	28.2 % (29)
I svært stor grad	25.8 % (32)	31.7 % (33)	17.6 % (12)	51.9 % (54)	39.2 % (40)	60.2 % (62)
Vet ikke	10.5 % (13)	1.9 % (2)	5.9 % (4)	1.0 % (1)	2.9 % (3)	1.0 % (1)

Tabell 34: «I hvilken grad har følgende aktører vært involvert i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet: Øvrige ansatte»

q19r3	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
I svært liten grad	8.1 % (10)	6.7 % (7)	13.2 % (9)	1.9 % (2)	2.9 % (3)	1.9 % (2)
I liten grad	15.3 % (19)	18.3 % (19)	8.8 % (6)	4.8 % (5)	2.9 % (3)	9.7 % (10)
I noen grad	37.1 % (46)	28.8 % (30)	39.7 % (27)	23.1 % (24)	27.5 % (28)	23.3 % (24)
I stor grad	23.4 % (29)	27.9 % (29)	25.0 % (17)	47.1 % (49)	44.1 % (45)	37.9 % (39)
I svært stor grad	12.1 % (15)	14.4 % (15)	11.8 % (8)	23.1 % (24)	20.6 % (21)	24.3 % (25)
Vet ikke	4.0 % (5)	3.8 % (4)	1.5 % (1)	0.0 % (0)	2.0 % (2)	2.9 % (3)

Tabell 35: «Hvordan har samarbeidet med følgende aktører fungert?: Tillitsvalgt(e)»

q20r1	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
I svært liten grad	0.0 % (0)	0.0 % (0)	0.0 % (0)	0.0 % (0)	0.0 % (0)	0.0 % (0)
I liten grad	0.0 % (0)	0.0 % (0)	0.0 % (0)	0.0 % (0)	0.0 % (0)	0.0 % (0)
I noen grad	2.4 % (3)	0.0 % (0)	1.5 % (1)	4.8 % (5)	1.0 % (1)	2.9 % (3)
I stor grad	9.7 % (12)	13.5 % (14)	2.9 % (2)	27.9 % (29)	23.5 % (24)	21.4 % (22)
I svært stor grad	28.2 % (35)	33.7 % (35)	27.9 % (19)	48.1 % (50)	43.1 % (44)	62.1 % (64)
NA	59.7 % (74)	52.9 % (55)	67.6 % (46)	19.2 % (20)	32.4 % (33)	13.6 % (14)

Tabell 36: «Hvordan har samarbeidet med følgende aktører fungert?: Verneombud/vernetjeneste»

q20r2	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
I svært liten grad	0.8 % (1)	0.0 % (0)	0.0 % (0)	0.0 % (0)	0.0 % (0)	0.0 % (0)
I liten grad	0.0 % (0)	0.0 % (0)	0.0 % (0)	0.0 % (0)	0.0 % (0)	1.9 % (2)
I noen grad	1.6 % (2)	1.9 % (2)	0.0 % (0)	2.9 % (3)	2.0 % (2)	3.9 % (4)
I stor grad	13.7 % (17)	17.3 % (18)	2.9 % (2)	32.7 % (34)	22.5 % (23)	23.3 % (24)
I svært stor grad	35.5 % (44)	44.2 % (46)	30.9 % (21)	50.0 % (52)	55.9 % (57)	59.2 % (61)
NA	48.4 % (60)	36.5 % (38)	66.2 % (45)	14.4 % (15)	19.6 % (20)	11.7 % (12)

Tabell 37: «Hvordan har samarbeidet med følgende aktører fungert?: Øvrige ansatte»

q20r3	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
I svært liten grad	0.0 % (0)	0.0 % (0)	0.0 % (0)	0.0 % (0)	0.0 % (0)	0.0 % (0)
I liten grad	0.8 % (1)	0.0 % (0)	0.0 % (0)	1.0 % (1)	0.0 % (0)	0.0 % (0)
I noen grad	1.6 % (2)	2.9 % (3)	0.0 % (0)	7.7 % (8)	2.9 % (3)	2.9 % (3)
I stor grad	13.7 % (17)	11.5 % (12)	10.3 % (7)	34.6 % (36)	16.7 % (17)	25.2 % (26)
I svært stor grad	19.4 % (24)	27.9 % (29)	26.5 % (18)	26.9 % (28)	45.1 % (46)	34.0 % (35)
NA	64.5 % (80)	57.7 % (60)	63.2 % (43)	29.8 % (31)	35.3 % (36)	37.9 % (39)

Tabell 38: «Har virksomheten et arbeidsmiljøutvalg?»

q21	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
Ja	26.6 % (33)	24.0 % (25)	17.6 % (12)	62.5 % (65)	39.2 % (40)	66.0 % (68)

Andre partssammensatte utvalg som jobber med arbeidsmiljø	9.7 % (12)	8.7 % (9)	17.6 % (12)	13.5 % (14)	25.5 % (26)	15.5 % (16)
Nei	63.7 % (79)	67.3 % (70)	64.7 % (44)	24.0 % (25)	35.3 % (36)	18.4 % (19)

Tabell 39: «Hvor godt eller dårlig fungerer dette utvalget som en arena for virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid?»

q22	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
I svært liten grad	0.8 % (1)	1.0 % (1)	0.0 % (0)	0.0 % (0)	0.0 % (0)	1.0 % (1)
I liten grad	0.8 % (1)	1.0 % (1)	0.0 % (0)	3.8 % (4)	2.9 % (3)	2.9 % (3)
I noen grad	9.7 % (12)	4.8 % (5)	7.4 % (5)	22.1 % (23)	13.7 % (14)	22.3 % (23)
I stor grad	16.9 % (21)	6.7 % (7)	14.7 % (10)	33.7 % (35)	36.3 % (37)	33.0 % (34)
I svært stor grad	8.1 % (10)	15.4 % (16)	11.8 % (8)	10.6 % (11)	10.8 % (11)	19.4 % (20)
NA	63.7 % (79)	71.2 % (74)	66.2 % (45)	29.8 % (31)	36.3 % (37)	21.4 % (22)

Tabell 40: «I hvilken grad mener du lovverket og regelverket knyttet til arbeidsmiljø er tilpasset bransjen?»

q23	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
I svært liten grad	4.0 % (5)	2.9 % (3)	5.9 % (4)	1.9 % (2)	2.0 % (2)	1.0 % (1)
I liten grad	9.7 % (12)	8.7 % (9)	8.8 % (6)	4.8 % (5)	4.9 % (5)	0.0 % (0)
I noen grad	29.8 % (37)	26.0 % (27)	32.4 % (22)	26.9 % (28)	27.5 % (28)	23.3 % (24)
I stor grad	37.1 % (46)	33.7 % (35)	27.9 % (19)	54.8 % (57)	45.1 % (46)	46.6 % (48)
I svært stor grad	11.3 % (14)	19.2 % (20)	13.2 % (9)	11.5 % (12)	16.7 % (17)	26.2 % (27)
Vet ikke	8.1 % (10)	9.6 % (10)	11.8 % (8)	0.0 % (0)	3.9 % (4)	2.9 % (3)

Tabell 41: «I hvilken grad mener du kontrollregimet (tilsyn, kontroll og rådgivning fra arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner) er tilpasset bransjen»

q24	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
I svært liten grad	3.2 % (4)	2.9 % (3)	5.9 % (4)	1.0 % (1)	2.0 % (2)	1.0 % (1)
I liten grad	10.5 % (13)	7.7 % (8)	8.8 % (6)	3.8 % (4)	2.0 % (2)	4.9 % (5)
I noen grad	37.9 % (47)	29.8 % (31)	29.4 % (20)	42.3 % (44)	34.3 % (35)	30.1 % (31)
I stor grad	22.6 % (28)	25.0 % (26)	20.6 % (14)	37.5 % (39)	32.4 % (33)	36.9 % (38)
I svært stor grad	6.5 % (8)	11.5 % (12)	4.4 % (3)	7.7 % (8)	10.8 % (11)	16.5 % (17)
Vet ikke	19.4 % (24)	23.1 % (24)	30.9 % (21)	7.7 % (8)	18.6 % (19)	10.7 % (11)

Tabell 42: «Har virksomheten opplevd konkrete tilfeller der lovverk/regelverk er mistilpasset rammebetingelsene i bransjen, i løpet av de siste årene?»

q25	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
Ja	25.0 % (31)	13.5 % (14)	7.4 % (5)	28.8 % (30)	28.4 % (29)	23.3 % (24)
Nei	75.0 % (93)	86.5 % (90)	92.6 % (63)	71.2 % (74)	71.6 % (73)	76.7 % (79)

Tabell 43: «Hvilke deler av regelverket gjelder dette?»

q26.1	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
Internkontrollforskriften	3.2 % (4)	0.0 % (0)	0.0 % (0)	3.8 % (4)	2.0 % (2)	1.9 % (2)
Arbeidsmiljøloven	11.3 % (14)	8.7 % (9)	4.4 % (3)	14.4 % (15)	9.8 % (10)	13.6 % (14)
HMS-forskrift	5.6 % (7)	1.0 % (1)	1.5 % (1)	1.9 % (2)	7.8 % (8)	3.9 % (4)
Hovedavtale	2.4 % (3)	0.0 % (0)	0.0 % (0)	1.9 % (2)	3.9 % (4)	1.9 % (2)
Tariffavtale	0.8 % (1)	0.0 % (0)	0.0 % (0)	3.8 % (4)	2.9 % (3)	1.9 % (2)
Ikke opplevd tilfeller	75.0 % (93)	86.5 % (90)	92.6 % (63)	71.2 % (74)	71.6 % (73)	76.7 % (79)

Tabell 44: «Hvor mange ansatte har du personalansvar for?»

q29	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
Under 10 ansatte	21.8 % (27)	23.1 % (24)	35.3 % (24)	6.7 % (7)	9.8 % (10)	4.9 % (5)
10-19 ansatte	39.5 % (49)	38.5 % (40)	38.2 % (26)	9.6 % (10)	52.9 % (54)	18.4 % (19)
20-49 ansatte	18.5 % (23)	22.1 % (23)	14.7 % (10)	37.5 % (39)	33.3 % (34)	40.8 % (42)
50-99 ansatte	11.3 % (14)	3.8 % (4)	5.9 % (4)	27.9 % (29)	2.9 % (3)	31.1 % (32)
100 ansatte eller flere	4.8 % (6)	5.8 % (6)	4.4 % (3)	16.3 % (17)	0.0 % (0)	1.0 % (1)
Vet ikke	4.0 % (5)	6.7 % (7)	1.5 % (1)	1.9 % (2)	1.0 % (1)	3.9 % (4)

Tabell 45: «Hva er ditt kjønn?»

q30	Bygg og anlegg	Arkitekter og konsulenter	IKT	Pleie og omsorg	Barnehager mv.	Undervisning
Mann	50.8 % (63)	47.1 % (49)	47.1 % (32)	19.2 % (20)	10.8 % (11)	35.0 % (36)
Kvinne	49.2 % (61)	52.9 % (55)	52.9 % (36)	80.8 % (84)	89.2 % (91)	65.0 % (67)

## Vedlegg 5: Resultater fra bivariate flernivåmodeller

Tabell 46: Resultater fra 30 flernivåmodeller med gjennomsnittlig sykefravær gjennom perioden K1 2016 til K4 2020 som avhengig variabel (N = [303, 582])

Ledd	Estimat	SE	T-verdi	Konf.Lav	Konf.Høy	Spørsmål
Konstantledd	0.059	0.008	7.703	0.044	0.075	
q11: Nei	-0.002	0.002	-0.902	-0.007	0.003	Har dere benyttet dere av ekstern bistand for å forebygge sykefravær og/eller skape et helsefremmende arbeidsmiljø?
Konstantledd	0.066	0.008	7.973	0.05	0.082	
q13	-0.002	0.001	-2.213	-0.004	0	I hvilken grad har dere anledning til å tilpasse arbeidet for ansatte som får redusert sin arbeidsevne, midlertidig eller permanent?
Konstantledd	0.059	0.008	7.488	0.044	0.075	
q14.1	-0.001	0.003	-0.45	-0.006	0.004	Hvilke tilpasninger i arbeidssituasjon har dere anledning til å gjøre?: Fleksibel arbeidstidsordning
Konstantledd	0.059	0.008	7.514	0.044	0.075	
q14.2	-0.001	0.002	-0.594	-0.006	0.003	Hvilke tilpasninger i arbeidssituasjon har dere anledning til å gjøre?: Ergonomisk tilrettelegging
Konstantledd	0.058	0.008	7.386	0.042	0.073	
q14.3	0.001	0.002	0.42	-0.004	0.006	Hvilke tilpasninger i arbeidssituasjon har dere anledning til å gjøre?: Andre arbeidsoppgaver
Konstantledd	0.059	0.008	7.529	0.044	0.074	
q14.4	-0.002	0.003	-0.732	-0.007	0.003	Hvilke tilpasninger i arbeidssituasjon har dere anledning til å gjøre?: Hjelpemidler fra NAV
Konstantledd	0.058	0.008	7.462	0.043	0.073	
q14.5	0.001	0.002	0.357	-0.004	0.006	Hvilke tilpasninger i arbeidssituasjon har dere anledning til å gjøre?: Psykososiale tiltak (som f. eks. Helse i Arbeid)
Konstantledd	0.058	0.008	7.474	0.043	0.073	
q14.6	0.001	0.003	0.215	-0.005	0.006	Hvilke tilpasninger i arbeidssituasjon har dere anledning til å gjøre?: Annet
Konstantledd	0.058	0.008	7.396	0.043	0.073	
q14.7	0.012	0.007	1.801	-0.001	0.025	Hvilke tilpasninger i arbeidssituasjon har dere anledning til å gjøre?: Ingen muligheter
Konstantledd	0.059	0.008	7.467	0.043	0.074	
q16.1	-0.001	0.002	-0.31	-0.006	0.004	Hvilke av følgende temaer har vært på dagsorden i din virksomhet i løpet av de siste fem årene?: Omstilling/omorganisering
Konstantledd	0.057	0.008	7.174	0.042	0.073	
q16.2	0.002	0.003	0.557	-0.004	0.007	Hvilke av følgende temaer har vært på dagsorden i din virksomhet i løpet av de



						siste fem årene?: Innføring av ny teknologi (eks. velferdsteknologi/roboter/digitale læringsverktøy)
Konstantledd	0.055	0.008	7.203	0.04	0.07	
q16.3	0.005	0.003	1.853	0	0.01	Hvilke av følgende temaer har vært på dagsorden i din virksomhet i løpet av de siste fem årene?: Endringer i rutiner/prosedyrer for HMS/IA-arbeid
Konstantledd	0.058	0.008	7.451	0.043	0.073	
q16.4	0.001	0.003	0.348	-0.004	0.006	Hvilke av følgende temaer har vært på dagsorden i din virksomhet i løpet av de siste fem årene?: Nedbemanning/permittering
Konstantledd	0.056	0.008	6.956	0.04	0.072	
q16.5	0.003	0.003	0.828	-0.004	0.009	Hvilke av følgende temaer har vært på dagsorden i din virksomhet i løpet av de siste fem årene?: Medarbeiderundersøkelser
Konstantledd	0.061	0.008	7.38	0.045	0.077	
q16.6	-0.004	0.003	-1.193	-0.01	0.002	Hvilke av følgende temaer har vært på dagsorden i din virksomhet i løpet av de siste fem årene?: Psykososialt arbeidsmiljø
Konstantledd	0.06	0.008	7.469	0.044	0.076	
q16.7	-0.003	0.003	-1.064	-0.008	0.002	Hvilke av følgende temaer har vært på dagsorden i din virksomhet i løpet av de siste fem årene?: Fysisk arbeidsmiljø
Konstantledd	0.051	0.008	6.302	0.035	0.067	
q16.8	0.009	0.003	2.719	0.003	0.016	Hvilke av følgende temaer har vært på dagsorden i din virksomhet i løpet av de siste fem årene?: Avvikshåndtering
Konstantledd	0.056	0.008	7.004	0.04	0.071	
q16.9	0.004	0.003	1.249	-0.002	0.01	Hvilke av følgende temaer har vært på dagsorden i din virksomhet i løpet av de siste fem årene?: Sykefravær
Konstantledd	0.058	0.008	7.437	0.043	0.073	
q16.10	0.001	0.003	0.355	-0.004	0.006	Hvilke av følgende temaer har vært på dagsorden i din virksomhet i løpet av de siste fem årene?: Turnover
Konstantledd	0.058	0.008	7.528	0.043	0.073	
q16.11	0.003	0.004	0.779	-0.005	0.012	Hvilke av følgende temaer har vært på dagsorden i din virksomhet i løpet av de siste fem årene?: Annet
Konstantledd	0.058	0.008	7.214	0.042	0.073	
q17: Nei	0.004	0.004	1.218	-0.003	0.012	Har virksomheten tillitsvalgte?
Konstantledd	0.059	0.008	7.865	0.044	0.074	
Q18Nei	-0.003	0.003	-0.767	-0.009	0.004	Har virksomheten en eller flere tariffavtaler?
q18: Vet ikke	0.003	0.006	0.485	-0.008	0.014	Har virksomheten en eller flere tariffavtaler?
Konstantledd	0.061	0.009	7.132	0.044	0.078	
q19r1	-0.001	0.001	-0.726	-0.003	0.001	I hvilken grad har følgende aktører vært involvert i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet: Tillitsvalgt(e)

Konstantledd	0.052	0.008	6.113	0.035	0.068	
q19r2	0.002	0.001	1.478	-0.001	0.004	I hvilken grad har følgende aktører vært involvert i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet: Verneombud/vernetjeneste
Konstantledd	0.053	0.009	6.244	0.037	0.07	
q19r3	0.002	0.001	1.285	-0.001	0.004	I hvilken grad har følgende aktører vært involvert i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet: Øvrige ansatte
Konstantledd	0.05	0.014	3.478	0.022	0.078	
q20r1	0.002	0.003	0.701	-0.003	0.007	Hvordan har samarbeidet med følgende aktører fungert?: Tillitsvalgt(e)
Konstantledd	0.049	0.014	3.589	0.022	0.076	
q20r2	0.002	0.002	0.924	-0.003	0.007	Hvordan har samarbeidet med følgende aktører fungert?: Verneombud/vernetjeneste
Konstantledd	0.043	0.015	2.974	0.015	0.072	
q20r3	0.003	0.003	1.281	-0.002	0.009	Hvordan har samarbeidet med følgende aktører fungert?: Øvrige ansatte
Konstantledd	0.057	0.008	7.189	0.042	0.073	
q21: Andre parts-sammen-satte utvalg som jobber med arbeidsmiljø	0.004	0.004	1.004	-0.004	0.011	Har virksomheten et arbeidsmiljøutvalg?
q21: Nei	0.001	0.003	0.479	-0.004	0.007	Har virksomheten et arbeidsmiljøutvalg?
Konstantledd	0.053	0.01	5.142	0.033	0.074	
q22	0.001	0.002	0.729	-0.002	0.004	Hvor godt eller dårlig fungerer dette utvalget som en arena for virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid?

Tabell 47: Resultater fra 30 fleminivåmodeller med endring i sykefravær fra K4 2016 til K4 2019 som avhengig variabel (N = [252, 420])

Ledd	Estimat	SE	T-verdi	Konf.Lav	Konf.Høy	Spørsmål
Konstantledd	0.004	0.003	1.246	-0.002	0.011	
q11: Nei	0.003	0.005	0.645	-0.007	0.014	Har dere benyttet dere av ekstern bistand for å forebygge sykefravær og/eller skape et helsefremmende arbeidsmiljø?
Konstantledd	0.013	0.007	1.696	-0.002	0.027	
q13	-0.002	0.002	-1.004	-0.007	0.002	I hvilken grad har dere anledning til å tilpasse arbeidet for ansatte som får redusert sin arbeidsevne, midlertidig eller permanent?
Konstantledd	0.008	0.004	1.929	0	0.017	
q14.1	-0.004	0.005	-0.772	-0.015	0.006	Hvilke tilpasninger i arbeidssituasjon har dere anledning til å gjøre?: Fleksibel arbeidstidsordning
Konstantledd	0.008	0.004	1.852	0	0.016	

q14.2	-0.004	0.005	-0.654	-0.014	0.007	Hvilke tilpasninger i arbeidssituasjon har dere anledning til å gjøre?: Ergonomisk tilrettelegging
Konstantledd	0.006	0.004	1.422	-0.002	0.014	
q14.3	0	0.005	-0.058	-0.011	0.01	Hvilke tilpasninger i arbeidssituasjon har dere anledning til å gjøre?: Andre arbeidsoppgaver
Konstantledd	0.008	0.003	2.461	0.002	0.014	
q14.4	-0.007	0.006	-1.233	-0.018	0.004	Hvilke tilpasninger i arbeidssituasjon har dere anledning til å gjøre?: Hjelpemidler fra NAV
Konstantledd	0.008	0.003	2.334	0.001	0.015	
q14.5	-0.006	0.005	-1.067	-0.016	0.005	Hvilke tilpasninger i arbeidssituasjon har dere anledning til å gjøre?: Psykososiale tiltak (som f. eks. Helse i Arbeid)
Konstantledd	0.003	0.003	1.176	-0.002	0.009	
q14.6	0.01	0.006	1.584	-0.002	0.023	Hvilke tilpasninger i arbeidssituasjon har dere anledning til å gjøre?: Annet
Konstantledd	0.006	0.003	2.267	0.001	0.011	
q14.7	-0.012	0.014	-0.869	-0.04	0.016	Hvilke tilpasninger i arbeidssituasjon har dere anledning til å gjøre?: Ingen muligheter
Konstantledd	0.008	0.004	2.22	0.001	0.015	
q16.1	-0.005	0.005	-0.973	-0.016	0.005	Hvilke av følgende temaer har vært på dagsorden i din virksomhet i løpet av de siste fem årene?: Omstilling/omorganisering
Konstantledd	0.004	0.005	0.835	-0.006	0.015	
q16.2	0.002	0.006	0.291	-0.01	0.014	Hvilke av følgende temaer har vært på dagsorden i din virksomhet i løpet av de siste fem årene?: Innføring av ny teknologi (eks. velferdsteknologi/roboter/digitale læringsverktøy)
Konstantledd	0.01	0.005	2.108	0.001	0.019	
q16.3	-0.006	0.006	-1.087	-0.017	0.005	Hvilke av følgende temaer har vært på dagsorden i din virksomhet i løpet av de siste fem årene?: Endringer i rutiner/prosedyrer for HMS/IA-arbeid
Konstantledd	0.004	0.003	1.196	-0.002	0.01	
q16.4	0.008	0.006	1.31	-0.004	0.02	Hvilke av følgende temaer har vært på dagsorden i din virksomhet i løpet av de siste fem årene?: Nedbemanning/permittering
Konstantledd	0.013	0.007	1.807	-0.001	0.027	
q16.5	-0.008	0.008	-1.083	-0.023	0.007	Hvilke av følgende temaer har vært på dagsorden i din virksomhet i løpet av de siste fem årene?: Medarbeiderundersøkelser
Konstantledd	0.01	0.006	1.661	-0.002	0.022	
q16.6	-0.006	0.007	-0.823	-0.019	0.008	Hvilke av følgende temaer har vært på dagsorden i din virksomhet i løpet av de siste fem årene?: Psykososialt arbeidsmiljø
Konstantledd	0.002	0.005	0.46	-0.007	0.012	

q16.7	0.005	0.006	0.839	-0.006	0.016	Hvilke av følgende temaer har vært på dagsorden i din virksomhet i løpet av de siste fem årene?: Fysisk arbeidsmiljø
Konstantledd	0.006	0.008	0.754	-0.01	0.021	
q16.8	0	0.008	-0.04	-0.017	0.016	Hvilke av følgende temaer har vært på dagsorden i din virksomhet i løpet av de siste fem årene?: Avvikshåndtering
Konstantledd	0.016	0.006	2.456	0.003	0.028	
q16.9	-0.012	0.007	-1.721	-0.026	0.002	Hvilke av følgende temaer har vært på dagsorden i din virksomhet i løpet av de siste fem årene?: Sykefravær
Konstantledd	0.005	0.003	1.665	-0.001	0.012	
q16.10	0.001	0.006	0.204	-0.01	0.012	Hvilke av følgende temaer har vært på dagsorden i din virksomhet i løpet av de siste fem årene?: Turnover
Konstantledd	0.005	0.003	1.795	0	0.01	
q16.11	0.008	0.01	0.887	-0.01	0.027	Hvilke av følgende temaer har vært på dagsorden i din virksomhet i løpet av de siste fem årene?: Annet
Konstantledd	0.004	0.003	1.384	-0.002	0.009	
q17: Nei	0.02	0.009	2.223	0.002	0.038	Har virksomheten tillitsvalgte?
Konstantledd	0.001	0.003	0.339	-0.005	0.007	
Q18Nei	0.013	0.007	1.985	0	0.026	Har virksomheten en eller flere tariffavtaler?
q18: Vet ikke	0.036	0.012	3.133	0.014	0.059	Har virksomheten en eller flere tariffavtaler?
Konstantledd	0.019	0.01	1.959	0	0.037	
q19r1	-0.003	0.002	-1.503	-0.008	0.001	I hvilken grad har følgende aktører vært involvert i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet: Tillitsvalgt(e)
Konstantledd	0.007	0.011	0.652	-0.015	0.03	
q19r2	0	0.003	-0.171	-0.006	0.005	I hvilken grad har følgende aktører vært involvert i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet: Verneombud/vernetjeneste
Konstantledd	0.013	0.01	1.29	-0.007	0.032	
q19r3	-0.002	0.003	-0.729	-0.007	0.003	I hvilken grad har følgende aktører vært involvert i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet: Øvrige ansatte
Konstantledd	0.009	0.024	0.375	-0.039	0.057	
q20r1	-0.001	0.005	-0.243	-0.012	0.009	Hvordan har samarbeidet med følgende aktører fungert?: Tillitsvalgt(e)
Konstantledd	0.002	0.023	0.096	-0.044	0.048	
q20r2	0	0.005	0.098	-0.009	0.01	Hvordan har samarbeidet med følgende aktører fungert?: Verneombud/vernetjeneste
Konstantledd	-0.014	0.026	-0.557	-0.065	0.036	
q20r3	0.004	0.006	0.758	-0.007	0.016	Hvordan har samarbeidet med følgende aktører fungert?: Øvrige ansatte
Konstantledd	0.006	0.004	1.449	-0.002	0.013	
q21: Andre partssamme	-0.002	0.008	-0.29	-0.017	0.013	Har virksomheten et arbeidsmiljøutvalg?

nsatte utvalg som jobber med arbeidsmiljø						
q21: Nei	0.001	0.006	0.225	-0.01	0.013	Har virksomheten et arbeidsmiljøutvalg?
Konstantledd	0.013	0.015	0.887	-0.016	0.043	
q22	-0.002	0.004	-0.604	-0.01	0.005	Hvor godt eller dårlig fungerer dette utvalget som en arena for virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid?

## Vedlegg 6: Spørreskjema

### Q1 Har du et strategisk ansvar for sykefraværet i din virksomhet? SINGLE

1. Ja
2. Nei

FILTER: IF Q1=2

### Q2 Hvor er det strategiske ansvaret for sykefraværet plassert?

[OPEN TEXT]

### Q3 Hva er din oppfatning av sykefraværet i virksomheten, sett i forhold til bransjen? SINGLE

1. Svært høyt
2. Høyt
3. Middels
4. Lavt
5. Svært lavt
6. IKKE LES: Vet ikke/ønsker ikke svare

### Q4 Har virksomheten nylig (siste fem år) vært gjennom omstilling/omorganiseringer? SINGLE

1. Ja (spesifiser antall) [OPEN NUMERIC 2 digits]
2. Nei

### Q5 I hvilken grad er følgende risikofaktorer når det gjelder sykefravær aktuelle for din virksomhet? (TIL INTERVJUER: Les opp tekst i parentes hvis nødvendig) MATRIX

1. I svært stor grad
2. I stor grad
3. I noen grad
4. I liten grad
5. I svært liten grad
6. IKKE LES: Vet ikke/ønsker ikke svare

#### Q5\_1 Psykososiale/organisatoriske faktorer (f.eks. ubalanse mellom krav og kontroll eller dårlig sosialt klima) SINGLE

#### Q5\_2 Ergonomiske risikofaktorer (f. eks tunge løft eller ubekvemme arbeidsstillinger) SINGLE

#### Q5\_3 Fysiske risikofaktorer (f. eks støy) SINGLE

#### Q5\_4 Biologiske eksponeringer (f. eks smitteoverføring gjennom kontakt med kroppsvæsker) SINGLE

#### Q5\_5 Personskader SINGLE

**Q6 Hvor høy turnover har virksomheten hatt det siste kalenderåret? (Prosentandel ansatte som har sluttet av antall ansatte, i samme periode) (TIL INTERVJUER: Les opp tekst i parentes hvis nødvendig) SINGLE**

[OPEN NUMERIC 3 digits]

**Q7 I hvilken grad er det høy terskel for å være borte fra arbeidet blant dine ansatte? SINGLE**

1. I svært stor grad
2. I stor grad
3. I noen grad
4. I liten grad
5. I svært liten grad
6. IKKE LES: Vet ikke/ønsker ikke svare

**Q9 Har organisasjonen bonusordninger? SINGLE**

1. Ja
2. Nei
3. IKKE LES: Vet ikke/ønsker ikke svare

FILTER: IF Q9=1

**Q10 Hva baserer utbetaling av bonus seg på? MULTI**

1. Oppnådde resultater
2. Omfang av arbeidsulykker
3. Sykefravær
4. IKKE LES: Vet ikke/ønsker ikke svare

**Q11 Har dere benyttet dere av ekstern bistand for å forebygge sykefravær og/eller skape et helsefremmende arbeidsmiljø? SINGLE**

1. Ja
2. Nei

FILTER: IF Q11=1

**Q12 Hvilke aktører? MULTI**

1. BHT
2. NAV Arbeidslivsenter
3. NAV Hjelpemiddelsentral
4. Private konsulentfirma (f. eks innen medarbeiderundersøkelser, coaching og lederutvikling)
5. Annet (spesifiser): [OPEN TEXT]

**Q13 I hvilken grad har dere anledning til å tilpasse arbeidet for ansatte som får redusert sin arbeidsevne, midlertidig eller permanent? SINGLE**

1. I svært stor grad
2. I stor grad
3. I noen grad
4. I liten grad
5. I svært liten grad
6. IKKE LES: Vet ikke/ønsker ikke svare

**Q14 Hvilke tilpasninger i arbeidssituasjon har dere anledning til å gjøre? MULTI**

1. Fleksibel arbeidstidsordning
2. Ergonomisk tilrettelegging
3. Andre arbeidsoppgaver
4. Hjelpemidler fra NAV
5. Annet (spesifiser): [OPEN TEXT]
6. Ingen muligheter [EXCLUSIVE]

**Q15 Har egenmeldt sykefravær blitt ansett som en utfordring for virksomheten i årene før Covid-19 pandemien? SINGLE**

1. I svært stor grad
2. I stor grad
3. I noen grad
4. I liten grad
5. I svært liten grad
6. IKKE LES: Vet ikke/ønsker ikke svare

**Q16 Hvilke av følgende temaer har vært på dagsorden i din virksomhet i løpet av de siste årene? MULTI**

1. Omstilling/omorganisering
2. Innføring av ny teknologi (eks. velferdsteknologi/roboter/digitale læringsverktøy)
3. Endringer i rutiner/prosedyrer for HMS/IA-arbeid
4. Nedbemanning/permittering
5. Medarbeiderundersøkelser
6. Psykososialt arbeidsmiljø
7. Fysisk arbeidsmiljø
8. Avvikshåndtering
9. Sykefravær
10. Turnover
11. Annet (spesifiser): [OPEN TEXT]

**Q17 Har virksomheten tillitsvalgte? SINGLE**

1. Ja
2. Nei

**Q18 Hvor stor prosentandel av virksomhetens ansatte er omfattet av en tariffavtale? SINGLE**  
[OPEN NUMERIC 3 digits]

**Q19 I hvilken grad har følgende aktører vært involvert i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet MATRIX**

1. I svært stor grad
2. I stor grad
3. I noen grad
4. I liten grad
5. I svært liten grad
6. IKKE LES: Vet ikke/ønsker ikke svare

**Q19\_1 Tillitsvalgt(e) SINGLE**

**Q19\_2 Verneombud/vernetjeneste SINGLE**

**Q19\_3 Øvrige ansatte SINGLE**

**Q20 Hvordan har samarbeidet med følgende aktører fungert? MATRIX**

1. Svært godt
2. Godt
3. Både og
4. Dårlig
5. Svært dårlig
6. IKKE LES: Vet ikke/ønsker ikke svare

FILTER: IF Q19\_1=1 OR IF Q19\_1=2

**Q20\_1 Tillitsvalgt(e) SINGLE**

FILTER: IF Q19\_2=1 OR IF Q19\_2=2

**Q20\_2 Verneombud/vernetjeneste SINGLE**

FILTER: IF Q19\_3=1 OR IF Q19\_3=2

**Q20\_3 Øvrige ansatte SINGLE**

FILTER: IF ÅRSVERK >= 20 AND ÅRSVERK < 50

**Q21 Har virksomheten et arbeidsmiljøutvalg? SINGLE**

1. Ja
2. Nei

FILTER: IF Q21 = 1

**Q22 I hvilken grad er Arbeidsmiljøutvalget en arena for virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid? SINGLE**

7. I svært stor grad
8. I stor grad
9. I noen grad
10. I liten grad
11. I svært liten grad
12. IKKE LES: Vet ikke/ønsker ikke svare

**Q23 I hvilken grad mener du lovverket og regelverket knyttet til arbeidsmiljø er tilpasset bransjen? SINGLE**

1. I svært stor grad
2. I stor grad
3. I noen grad
4. I liten grad
5. I svært liten grad
6. IKKE LES: Vet ikke/ønsker ikke svare

**Q24 I hvilken grad mener du kontrollregimet (tilsyn, kontroll og rådgivning fra arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner) er tilpasset bransjen? SINGLE**

1. I svært stor grad
2. I stor grad
3. I noen grad
4. I liten grad
5. I svært liten grad
6. IKKE LES: Vet ikke/ønsker ikke svare

**Q25 Har virksomheten opplevd konkrete tilfeller der lovverk/regelverk er mistilpasset rammebetingelsene i bransjen, i løpet av de siste årene? SINGLE**

1. Ja
2. Nei

FILTER: IF Q25 = 1

**Q26 Hvilke deler av regelverket gjelder dette? MULTI**

1. Internkontrollforskriften (spesifiser): [OPEN TEXT]
2. Arbeidsmiljøloven (spesifiser): [OPEN TEXT]
3. HMS-forskrift (spesifiser): [OPEN TEXT]
4. Hovedavtale (spesifiser): [OPEN TEXT]
5. Tariffavtale (spesifiser): [OPEN TEXT]

**Q27 Hvilket år ble du ansatt i virksomheten? SINGLE**

[OPEN NUMERIC 4 digits]

**Q28 Hvilket år ble du ansatt i din nåværende posisjon? SINGLE**

[OPEN NUMERIC 4 digits]



**Q29 Hvor mange ansatte har du personalansvar for? SINGLE**

1. Under 10 ansatte
2. 10-19 ansatte
3. 20-49 ansatte
4. 50-99 ansatte
5. 100 ansatte eller flere
6. IKKE LES: Vet ikke/ønsker ikke svare

**Q30 Hva er ditt kjønn? SINGLE (Til intervjuer: Registrer kjønn og spør kun om du er usikker)**

1. Kvinne
2. Mann
3. IKKE LES: Ønsker ikke svare



# OXFORD RESEARCH

**Denmark**

Oxford Research A/S  
Vesterbrogade 149, Bld. 12  
3<sup>rd</sup> floor, 1620 Copenhagen V  
[office@oxfordresearch.dk](mailto:office@oxfordresearch.dk)

**Norway**

Oxford Research AS  
Østre Strandgate 12  
4610 Kristiansand  
[post@oxford.no](mailto:post@oxford.no)

**Sweden**

Oxford Research AB  
Norrandsgatan 11  
111 43 Stockholm  
[office@oxfordresearch.se](mailto:office@oxfordresearch.se)

**Finland**

Oxford Research Oy  
Eteläinen Hesperiankatu 18  
LH 2, 00100 Helsinki  
[office@oxfordresearch.fi](mailto:office@oxfordresearch.fi)

**Baltics/Riga**

Oxford Research Baltics SIA  
Kr.Valdemara 23-37, k.2  
LV-1010, Riga  
[info@oxfordresearch.lv](mailto:info@oxfordresearch.lv)

**Belgium/Brussels**

Oxford Research c/o ENSR  
5. Rue Archimède  
Box 4, 1000 Brussels  
[office@oxfordresearch.eu](mailto:office@oxfordresearch.eu)