

# Bistand til videreutvikling av digitale IA-tjenester

Sluttleveranse fra Oxford Research AS

**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**

Oktober 2021 – september 2022

**Team**

Prosjektleder  
Sjefanalytiker Kristian Rostoft Boysen

Assisterende prosjektleder  
Senioranalytiker Morten Grønås-Werring

Prosjektressurser  
Analytiker Silje Hjelmeland  
Analytiker Mia Fjellidal Simonsen

Kvalitetssikrer  
Sjefanalytiker og assisterende direktør  
Stine Meltevik



**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.

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Om oppdraget</b> .....	<b>6</b>
1.1 Kort om tjenestene .....	6
1.2 Oppdragets metode .....	7
<b>2. Typologi for virksomhetene</b> .....	<b>11</b>
2.1 Virksomhetenes forebyggende arbeid .....	12
<b>3. De digitale IA-tjenestene</b> .....	<b>19</b>
3.1 Bruk og brukskontekst.....	19
3.2 Virksomhetenes tilbakemeldinger .....	22
3.3 Målgruppe .....	24
<b>4. Avsluttende refleksjoner</b> .....	<b>25</b>
4.1 Vurdering av samarbeidsform .....	25
<b>Litteraturliste</b> .....	<b>27</b>

## Sammendrag

I dette oppdraget har vi undersøkt hvordan to digitale IA-tjenester blir brukt i 12 utvalgte virksomheter. Tjenestene er minimum viable products (MVP), men vi vil i det videre omtale dette som tjenester. De to tjenestene er (1) Sykefraværstatistikk for arbeidsgivere, og (2) Samtalestøtte til arbeidsgivere. Hovedleveransen i oppdraget har vært casebaserte forarbeider og påfølgende felles diskusjonsmøter med Team-IA i Arbeids- og velferdsdirektoratet. Vi har drevet et løpende innsiktsarbeid sammen med Team IA og oppdragsgiver, som har vært fortløpende dokumentert og oversendt i form av skriftlige forarbeider og presentasjon i arbeidsmøter. Oppdraget har med andre ord ikke vært en tradisjonell utredning eller evaluering med tilhørende datainnsamling, men snarere å støtte det pågående utviklingsarbeidet av tjenestene. Denne rapporten begrenser seg derfor til korte refleksjoner og betraktninger.

## Typologi

Den casebaserte empirien er svært inngående og detaljert rundt forhold i hver virksomhet. Vi har likevel utforsket muligheten for en typologi som kan heve seg over casene. Vi har her undersøkt om det er mulig å utlede noen praktiske konsepter for kategorier av virksomheter i kontekst av de to digitale tjenestene. Formålet med dette er å lette måten å snakke om empirien på, uten å ty til mer komplekse modeller. Dette bærer preg av å være et konseptuelt tankeeksperiment i forlengelse av empirien.

På bakgrunn av intervjudata finner vi at de to mest fremtredende og beskrivende dimensjonene på tvers av casene, er virksomhetenes bevissthet – fortrinnsvis på ledernivå – rundt hva arbeidsmiljøarbeid er på den ene siden, og hvorvidt virksomhetens arbeidsmiljøarbeid er systematisk eller sporadisk, på den andre. Krysningen av disse to dimensjonene gir muligheter, og bringer frem nyansene av ulike inntrykk fra virksomhetene vi har hatt kontakt med. Typologien har en idealtipe, kjennetegnet av høy bevissthet og systematikk. I denne idealtypen får virksomheten en mer stabil arbeidsstokk, og derfor mer kontroll over organiseringen av arbeidet. Dette kan man se for seg som en positiv spiral. Motstykket til idealtypen er virksomheter med lav bevissthet og sporadisk tilnærming til arbeidsmiljøarbeidet. Disse virksomhetene kjennetegnes av volatilitet og sårbarhet.

## Betraktninger på tjenestene

Tjenestene retter seg primært mot små og mellomstore virksomheter. I praksis rommer både Sykefraværstatistikk og Samtalestøtten begrenset informasjon og veiledning. Vi finner at begge tjenestene er best tilpasset og kan ha størst effekt i de virksomhetene som har lav bevissthet rundt hva arbeidsmiljøarbeid er, og som både trenger impulser for å sette det på agendaen, samt lett tilgjengelige råd som er enkle å omsette i praksis.

Empirien tyder imidlertid på at slike virksomheter også er de vanskeligste å gjøre oppmerksomme på tjenestene.

De virksomhetene som har høy bevissthet rundt arbeidsmiljø, uansett om det forebyggende arbeidet bærer preg av å være sporadisk eller systematisk, gir ofte uttrykk for at tjenestene ikke lodder dypt nok. Slik sett ser vi at det naturlige formålet for de to tjenestene burde være å «dytte» små og mellomstore virksomheter i retning av grunnleggende kompetanse, hvor mer utfyllende og ofte bransjerettede veiledninger er tilgjengelige. Begge tjenestene har funksjonalitet i den retning i form av lenker til mer dyptgripende hjelpemidler og veiledere.

I denne sammenhengen må man se tjenestene som et bidrag til å øke brukerkompetansen i virksomheter gjennom digitale løsninger. Vi spør oss imidlertid om det ville vært gunstig å gjøre mer eksplisitt disse tjenestenes plass i det videre IA-arbeidet rundt digitalisering og intensjonen om å gjøre virksomheter selvhjulpne. Det fremstår for oss som om en av de større utfordringene i utviklingsarbeidet er å kunne differensiere målgrupper. Det er gjennom kunnskapen om målgruppens kjennetegn og behov at tjenestene kan dimensjoneres og spisses mot dem som trenger dem mest. Oppdraget har gitt nyttig innsikt i så måte, men det er nødvendig å justere forståelsen av hvilke arbeidsgivere tjenestene er mest relevante for. Vi tenker det er rom for å spisse tjenestene ytterligere.

Utover dette mener vi NAV ville være tjent med å utarbeide virkningskjeder (intervensjonslogikk) – altså hvordan ressursinnsats er tenkt å føre til ønskede endringer i målgrupper. Feltet preges av finmaskede begreper og komplekse sammenhenger. Intervensjonslogikk er en god måte å øke presisjonen i forståelsen av tjenestene og fremstille fornuftige målhierarkier. Dette tror vi ville være et godt supplement til en ellers smidig og utforskende utviklingsmetodikk.

I det følgende presenteres virksomhetenes tilbakemeldinger på tjenestene:

### **Sykefraværstatistikken - positive tilbakemeldinger**

- En viktig styrke ved Sykefraværstatistikken er muligheten for å sammenligne statistikk over sykefraværet med bransjen. Det gjelder også bruk av gradert sykemelding.
- Videoene tilknyttet Sykefraværstatistikken oppleves som nyttige og relevante.
- Sykefraværstatistikken gir gode muligheter til å involvere tillitsvalgt og verneombud i diskusjoner om arbeidsmiljø- og sykefraværarbeid.
- Kostnadskalkulatoren trekkes frem som en nyttig funksjon<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Kostnadskalkulatoren er tilgjengelig via begge de digitale tjenestene, men trekkes oftere frem av informantene i forbindelse med Sykefraværstatistikken.

- Hyperlenker til andre tilgrensende tjenester oppleves som nyttig. Herunder er det særlig lenker til idébanken og Arbeidsmiljøportalen, som trekkes frem.

### **Sykefraværstatistikken - innspill til forbedring**

- Sykefraværstatistikken viser ikke egenmeldt sykefravær. Dette gjør at tjenesten fremstår mindre relevant for dem som ønsker en oversikt over både legemeldt og egenmeldt sykefravær.
- Det bør spesifiseres hvilke typer virksomheter som inngår i bransjen man sammenligner sykefraværet med.
- Flere ønsker en mulighet til å sammenligne nåværende sykefraværstatistikk med sykefraværet fra tidligere år og/eller måneder. For eksempel å sammenligne sykefraværet i mars 2022 med mars 2021.
- Flere ledere og mellomledere opplever utfordringer med tilgang til Sykefraværstatistikken.
- Det ville vært nyttig dersom Sykefraværstatistikken gjorde det mulig å sammenligne sykefraværet innen egen region, og på tvers av andre regioner.
- Innholdet i Sykefraværstatistikken er mer oversiktlig på PC enn mobiltelefon.

### **Samtalestøtten - positive tilbakemeldinger**

- Flere av virksomhetene gir tilbakemelding om at Samtalestøtten har en lettfattelig punktliste som er fin å bruke for å strukturere samtalen.
- Det oppleves som positivt at det er mulig å laste ned verktøyet i Word-format.
- Hyperlenker til andre tilgrensende tjenester oppleves som nyttig. Herunder er det særlig lenker til idébanken og Arbeidsmiljøportalen, som trekkes frem.
- Spesielt nye ledere opplever Samtalestøtten relevant for å strukturere samtalen.

### **Samtalestøtten - innspill til forbedring**

- Samtalestøtten oppfattes som generell, og flere ledere ønsker seg spørsmål som er mer bransjespesifikke.
- Erfarne ledere oppfatter at Samtalestøtten stort sett består av innhold som er godt kjent for dem.
- Samtalestøtten kunne ha inneholdt noen forslag til hva man ikke bør spørre om i samtaler med ansatte. I tillegg fremheves behovet for mer støtte i samtaler forbundet med sensitive tema, som for eksempel sykemeldingsårsak.
- «Layout» kan utbedres ved å gjøre verktøyet mer oversiktlig, fordi det er svært mange punkter.
- I tillegg til å være leder-rettet, kan Samtalestøtten utformes slik at ansatte kan benytte den som en forberedelse til samtale med leder. For eksempel ved at medarbeidere på forhånd kan finne ut mer om sine rettigheter, hva man har krav på og hva man kan forvente seg av en slik samtale.

- Det kunne vært nyttig om Samtalestøtten var temabasert, og at man i større grad konkretiserer spørsmålene, gjennom blant annet å komme med eksempler når man spør etter faktorer som påvirker arbeidsmiljøet.

## 1. Om oppdraget

Den overordnede konteksten for oppdraget har vært IA-avtalens ambisjon om et mer inkluderende arbeidsliv gjennom samarbeid mellom myndigheter og partene i arbeidslivet. Samarbeidet har som mål å forebygge og redusere sykefravær og frafall fra arbeidslivet. Dette må ses i lys av at teknologi og digitalisering gir muligheter for å tilby nye tjenester som kan støtte opp under IA-avtalens mål.

Gjennom dette oppdraget har Oxford Research undersøkt hvordan følgende digitale IA-tjenester blir brukt i utvalgte virksomheter: (1) Sykefraværstatistikk for arbeidsgivere, og (2) Samtalestøtte til arbeidsgivere.

### 1.1 Kort om tjenestene

#### *Sykefraværstatistikk for arbeidsgivere*

Sykefraværstatistikk for arbeidsgivere er et verktøy for arbeidsgivere, som gir tilgang til statistikk om det legemeldte sykefraværet i virksomheten, og sammenligner sykefraværet med andre virksomheter i samme bransje. I tillegg viser Sykefraværstatistikken andelen graderte sykemeldinger. Sykefraværstatistikken krever innlogging. I løpet av prosjektperioden har Sykefraværstatistikken endret plassering, og finnes nå under sidetittelen «Forebygge fravær». Tjenesten har som formål å:

- øke arbeidsgiveres kunnskap om hvordan bransjens sykefravær sin tilstand er.
- motivere arbeidsgivere til å prioritere å jobbe forebyggende.
- sette arbeidsgivere i stand til å kartlegge eget sykefravær og sette seg mål for eget arbeid.
- sette i gang relevante aktiviteter i arbeidsmiljøet for å redusere eller forebygge sykefravær.<sup>2</sup>

#### *Samtalestøtten til arbeidsgivere*

Samtalestøtten til arbeidsgivere er en ressurs som tar form som et «digitalt informasjonshefte». Det gir lederen en introduksjon til hvordan man kan gjennomføre samtaler om et krevende tema. Samtalestøtten krever ikke innlogging, og ligger åpent på

---

<sup>2</sup> Eksempler på relevante aktiviteter kan være; sykefravær rutiner, oversikt over tilretteleggingsmuligheter, kompetanse på å gjennomføre gode samtaler eller prosess som involverer alle ansatte for å jobbe med arbeidsmiljø og korttidsfravær.

nav.no, fra innlogget sykefraværstatistikk/forebygge fravær og innlogget oppfølging av sykemeldte. Tjenesten har som formål å:

- hjelpe arbeidsgivere med å planlegge og gjennomføre en samtale med en enkelt medarbeider for å forebygge eller følge opp et sykefravær.<sup>3</sup>
- gi arbeidsgiver et verktøy som bidrar til å øke kompetansen om samtale.
- bidra til at flere arbeidsgivere prioriterer forebyggende arbeid.<sup>4</sup>

Begge verktøyene er informasjonsfaglige, men Sykefraværstatistikken er likevel først og fremst et styringsverktøy, og Samtalestøtten en fagressurs. Sykefraværstatistikken inneholder likevel flere hyperlenker til både Samtalestøtten og andre fagressurser, slik at de er tett integrert med hverandre og resten av NAVs nettsider.

## 1.2 Oppdragets metode

Dette oppdraget baserer seg på til sammen 18 intervjuer med totalt 12 virksomheter. Vi har intervjuet ledere på ulike nivå ved de 12 virksomhetene, og har gjennomført intervjuer med tillitsvalgte og/eller verneombud ved syv av virksomhetene. To av casene ble gjennomført som feltarbeid, mens resten av intervjuene ble gjennomført digitalt over Teams med en varighet på mellom en time og halvannen time.

I utarbeidelsen av case-oppsettet ønsket vi å inkludere bransjer som Team IA opplever som spesielt interessante, blant annet basert på sykefraværstatistikk. Dette gjelder for eksempel bygg og anlegg og sykehjem. I tillegg ble den aktuelle målgruppen begrenset til små og mellomstore virksomheter. Større virksomheter opererer gjerne med egne HR-systemer hvor digital selvbetjening er mindre relevant, mens virksomheter med færre enn 10 ansatte ikke dekkes av det lovfestede kravet til verneombud ved arbeidsmiljølovens kapittel 6.

Rekrutteringen av virksomheter har vært utfordrende. I starten gikk vi svært bredt ut, og sendte forespørsel via e-post til rundt 10 000 mottakere i utvalgte bransjer. Kontaktinformasjon til virksomhetene ble hentet gjennom uttrekk i Brønnøysundregisteret. I e-postene ble virksomhetene spurt om de hadde brukt eller kjente til de digitale tjenestene, og om de kunne tenke seg å delta i prosjektet. Det sto videre at vi ønsket å gjennomføre feltbesøk som en del av datainnsamlingen. Dette resulterte i begrenset respons, blant annet fordi det viste seg at mange ikke klarte å huske eller identifisere at de hadde benyttet seg av tjenestene. Dette førte til at vi endret strategi underveis, hvor vi blant annet endret ordlyden i e-posten til at vi ønsket å komme i kontakt med virksomheter som hadde interesse av å bruke digitale IA-tjenester for å forebygge sykefravær. Flere av virksomhetene hadde derfor ikke tidligere erfaring med tjenestene.

<sup>3</sup> Eksempler på hjelp er: refleksjon over egen rolle, forberede spørsmål og agenda.

<sup>4</sup> Eksempler på forebyggende arbeid kan være: sykefravær rutiner eller tilretteleggingsmuligheter



Det er mulig at dette har påvirket motivasjonen til å utforske verktøyene. Rekruttering ble enklere da vi valgte å gjennomføre digitale intervjuer i stedet for feltbesøk på grunn av restriksjoner i forbindelse med pandemien. Enkelte virksomheter ble rekruttert via telefon.

Rekrutteringen og datainnsamlingen har pågått gjennom hele prosjektperioden, som følge av at arbeidsformen i dette prosjektet legger opp til en smidig metodikk («agile»). Derfor har vi gjennomført intervjuer fra to virksomheter månedlig.

Som nevnt har vi samlet data fra til sammen 12 virksomheter, fra følgende næringer med tilhørende bransjekode:

- 88 Omsorg uten botilbud, barnehager mv. (2)
- 87 Pleie og omsorg i institusjon (2)
- 85.2-85.3 Grunnskole- og videregående undervisning (3)
- 41-43 Bygge- og anleggsvirksomhet (4)
- 69 Juridisk tjenesteyting (1)

Virksomhetene er geografisk spredt, og er lokalisert i følgende fylkeskommuner: Trøndelag (1), Oslo (2), Agder (3), Rogaland (1), Vestfold og Telemark (1), Troms og Finnmark (1), Viken (2) og Vestland (1). Antall ansatte varierer fra 15 årsverk til 120<sup>5</sup>. Sykefraværet i virksomhetene varierer også i stor grad<sup>6</sup> – noen virksomheter oppgir å ha takket ja til å delta i undersøkelsen i håp om at deltakelsen kunne hjelpe med å redusere et svært høyt sykefravær. Andre virksomheter oppgir å ha deltatt fordi de virker svært bevisste på forebyggende arbeid og har vært nysgjerrige på tilgjengelige tjenester som kan bistå i det videre arbeidet, til tross for at de gjerne har gjennomgående lavt sykefravær.

### **Etterundersøkelse**

For å redusere risikoen for at undersøkelsesopplegget påvirker holdninger og praksis gjennom intervjusituasjonen, har vi gjennomført korte etterundersøkelser ved de 12 virksomhetene. Etterundersøkelsene ble gjennomført over telefon med lederen som ble intervjuet omtrent to måneder etter intervjuene. Dette har gitt oss mulighet til å undersøke virkningene av verktøyene på litt lengre sikt, og følge opp på informasjon og strategier som ble presentert gjennom intervjuene.

### **Forarbeid og møter med Team IA**

For å støtte opp under Team IAs arbeidsprosess, har Oxford Research arbeidet integrert med Team IA gjennom hele prosjektperioden. Datainnsamlingen er gjennomført over en

---

<sup>5</sup> Gjennomsnitt på 57 årsverk, median på 45 årsverk.

<sup>6</sup> Det rapporterte sykefraværet i virksomhetene varierer fra seks til nesten 20 prosent. Sykefraværet beskrives imidlertid også som svært varierende innad i flere av virksomhetene, spesielt på grunn av pandemien.

periode på mer enn seks måneder, med to virksomheter per måned. I etterkant av hver intervjurunde har det blitt utarbeidet et forarbeid med foreløpige funn. Forarbeidene har omtalt følgende tematikker ved virksomhetene: interne møter og prosesser, arbeidsmiljøarbeid, sykefravær og sykefraværsarbeid, forebyggende arbeid, og bruken av de digitale IA-verktøyene.

Gjennom oppdraget har hvert skriftlig forarbeid blitt etterfulgt av et tilhørende arbeidsmøte med Team IA, hvor funn fra virksomhetene har blitt drøftet i fellesskap. I arbeidsmøtene har Team IA videre hatt anledning til å justere hovedfokus eller problemstillinger til påfølgende datainnsamling og arbeidsmøter. Dette har ført til et skifte i oppdraget underveis, som i starten var mer orientert rundt bruk og påvirkning av de digitale tjenestene, men som etter hvert har orientert seg mer rundt virksomhetenes interne prosesser og strukturer rundt det forebyggende arbeidet. Forarbeidene med tilhørende arbeidsmøter har vært oppdragets hovedleveranser.

### **Vurdering av datamaterialet**

Det er viktig å påpeke at innholdet i denne sluttleveransen baserer seg på inntrykk etter et begrenset datamateriale og synspunkter hovedsakelig innhentet fra ledere og mellomledere. Denne studien gir først og fremst indikasjoner på hvordan ulike virksomheter jobber med forebyggende arbeidsmiljø- og sykefraværsarbeid, og hva de har behov for i dette arbeidet. Selv om funnene ikke kan beskrives som direkte overførbare til et større arbeidsliv, gir de likevel interessante innspill til videreutvikling av de digitale tjenestene og brukskontekst.

Det er en risiko for at ledernes beskrivelser ikke stemmer med det faktiske miljøet i virksomheten. Denne risikoen har vi forsøkt å minimere ved intervjuer med tillitsvalgte og/eller verneombud, men her har vi kun fått gjennomført intervjuer ved syv av virksomhetene. Vi har likevel ingen indikasjoner på at det i disse tilfellene er store forskjeller i beskrivelsene av virksomheten fra leder og tillitsvalgte og/eller verneombud.

Det er også viktig å nevne at noen av personene vi har snakket med, er HR-ledere. Dette er av betydning fordi tjenestene skal være en form for HR-støtte til virksomheter som ikke har egne HR-ansatte eller HR-avdelinger. Årsaken til at HR-ledere er inkludert, henger blant annet sammen med utfordringer med rekruttering, hvor vi i liten grad har kunnet håndplukke virksomheter etter alle de ønskede kriterier vi startet med. Vi opplever likevel at dette også er nyttige virksomheter i studien, da vi anser det som verdifullt å inkludere hvordan HR jobber prosessuelt inn mot virksomheten, i de tilfellene hvor det er relevant. Fokusområdene for datainnsamlingen har blant annet endret seg underveis i prosjektperioden, og har orientert seg mer over på hvordan virksomheter arbeidet forebyggende.

Videre har vi intervjuet både ledere og mellomledere med personalansvar. Det vil si at vi har intervjuet flere mellomledere som ikke har direkte tilgang til Sykefraværstatistikken. Likevel er disse mellomlederne intervjuet fordi de har vært mest involvert i forbindelse med sykefraværsoppfølging og det forbyggende arbeidet. Vi har også noen eksempler på at Sykefraværstatistikken videresendes fra øverste leder til mellomleder.

Vi opplever at datamaterialet gir et godt utgangspunkt for å kunne gjennomføre gode drøftinger av typologien, og de digitale IA-tjenestenes nytte og funksjon i lys av denne.

## 2. Typologi for virksomhetene

I dette delkapittelet forsøker vi å heve oss over datamaterialet og utbyttet fra fellesmøtene i oppdraget. Dette er krevende fordi materialet primært er et dypdykk i et lite antall virksomheter uten videre belegg for å skulle generalisere. Ambisjonen begrenser seg til å utforske noen konsepter som beskriver casene, og som vi håper kan gi innsikt til Team-IAs videre arbeid internt.

Det finnes mange komplekse modeller og finmaskede begrepsapparat på feltet. Her søker vi imidlertid å forenkle basert på anekdotisk data, med det mål å gi enklere måter å snakke sammen om tematikken på.

Vi har her lett etter grunnleggende dimensjoner som har vært relevant for alle casene. Her fant vi at *bevissthet* rundt arbeidsmiljø og hvorvidt en virksomhets arbeidsmiljøarbeid bærer preg av å være sporadisk eller systematisk, har vært viktige fellesnevne i empirien og også i fellesdiskusjonene med oppdragsgiver. Vi presenterer her disse dimensjonene i en analysemodell.

Typologien er en firefelts-tabell. Den har en idealtipe, kjennetegnet av høy bevissthet og systematikk. I denne idealtypen får virksomheten en mer stabil arbeidsstokk, og derfor mer kontroll over organiseringen av arbeidet. Dette kan man se for seg som en positiv spiral. Motstykket til idealtypen er virksomheter med lav bevissthet og sporadisk tilnærming til arbeidsmiljøarbeidet. Disse virksomhetene kjennetegnes av volatilitet og sårbarhet. I tillegg finnes det to analytiske kategorier. Disse bidrar til å løfte frem nyanser i casene. Vi har færre empiriske eksempler på disse kategoriene.

Først ønsker vi å vise til definisjonen av arbeidsmiljø, da dette har betydning for de videre beskrivelsene av typologien, og analysen av virksomhetene.

### Forebyggende arbeidsmiljøarbeid

Den nåværende IA-avtalen legger til grunn følgende definisjon: «*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, jobbegasjement og virksomhetens resultater og produktivitet.*»<sup>7</sup> I tillegg deles gjerne arbeidsmiljø inn i fire områder<sup>8</sup>, henholdsvis:

- Psykososialt arbeidsmiljø
- Organisatorisk arbeidsmiljø
- Fysisk arbeidsmiljø

<sup>7</sup> IA-avtalen 2019-2022.

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

- Kjemisk og biologisk arbeidsmiljø

Dette er av betydning fordi vi gjennom studien har sett at virksomhetene har ulike forståelser for hva arbeidsmiljø er, og ulike måter å sette inn tiltak for å bedre arbeidsmiljøet i virksomheten.

Innsatsområdet i IA-avtalen har vært det primære fokuset i våre samtaler med virksomhetene. Motsatsen er at vi i samtaleene ikke har fokusert på individer i virksomheten som er sykemeldte og hvordan arbeidsgiver følger disse opp, selv om denne tematikken selvsagt har kommet opp i noen av intervjuene.

## 2.1 Virksomhetenes forebyggende arbeid

Gjennom prosjektperioden har vi intervjuet ledere, mellomledere, tillitsvalgte og verneombud, og fått innsikt i 12 virksomheters forebyggende arbeidsmiljøarbeid. I analysen har vi kommet frem til en modell for å identifisere en typologi med tilhørende kategorier for hva som kjennetegner virksomheters forebyggende arbeid, uavhengig av bransje. Dette er av betydning for å supplere Team IAs forståelse av konteksten tjenestene blir brukt i.

I neste figur presenteres modellen ved to akser. X-aksen representerer virksomhetens forebyggende arbeid, her kategorisert som enten **sporadisk** eller **systematisk**.

Med **sporadisk forebyggende arbeid** mener vi virksomheter som ikke jobber planmessig for å forebygge sykefravær, men håndterer sykefravær og utfordringer i arbeidsmiljøet når det oppstår.

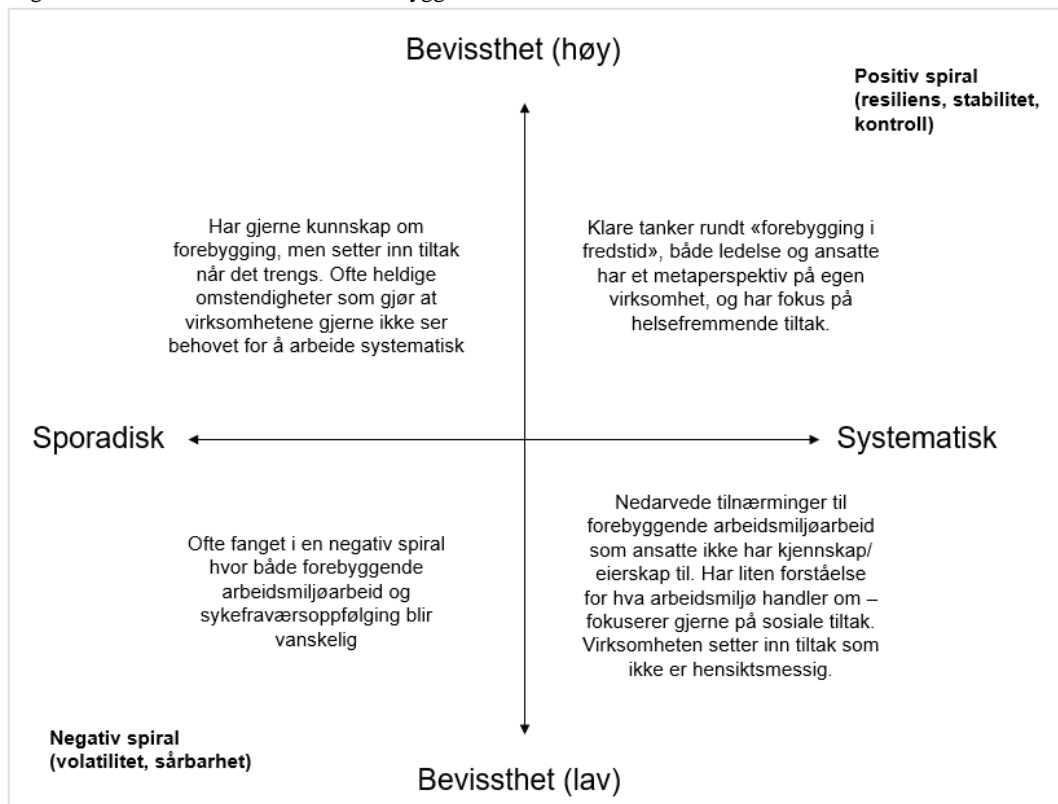
Med **systematisk forebyggende arbeid** mener vi virksomheter som planmessig og regelmessig setter arbeidsmiljø på dagsorden på ledernivå og med ansatte.

Y-aksen representerer virksomhetenes bevissthet knyttet til arbeidsmiljø- og sykefraværarbeid, her kategorisert som enten **lav bevissthet** eller **høy bevissthet**.

Med **lav bevissthet** mener vi virksomheter som ikke viser en forståelse av arbeidsmiljøet, som samsvarer med IA-avtalens definisjon (STAMI-definisjonen). Sagt på en annen måte, virksomheter kategorisert med lav bevissthet er dem som ikke umiddelbart tar for seg organisering og planlegging, men heller snakker om sosiale sammenhenger.

Med **høy bevissthet** mener vi virksomheter som har kunnskap og kompetanse om arbeidsmiljø i tråd med definisjonen av arbeidsmiljø nevnt over.

Figur 1: Modell for virksomhetenes forebyggende arbeid



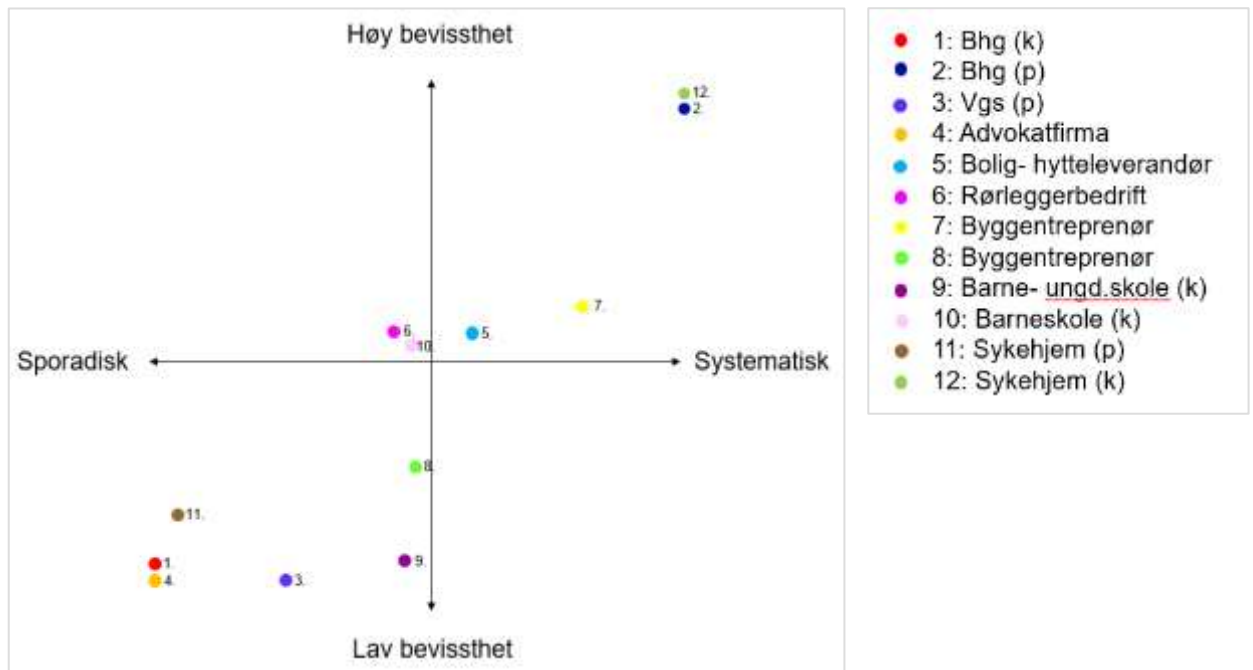
Kilde: Oxford Research AS

Neste figur illustrerer videre hvordan vi vurderer at virksomhetene plasserer seg i modellen<sup>9</sup>. Typologien fungerer som et overordnet rammeverk, og gir et forenklet bilde av virkeligheten. Det er også viktig å understreke at plasseringen nedenfor representerer vårt inntrykk av virksomheten som helhet, og er basert på samlede beskrivelser fra ledere/mellomledere, tillitsvalgte og verneombud. Plasseringen er heller ikke statisk, men dynamisk, og mange av virksomhetene beveger seg mellom kategoriene i typologien. Dette avhenger blant annet av at nye stillinger opprettes, nye ansettelser og/eller turnover, om det kommer til ny teknologi samt interne og eksterne kriser. Med andre ord vil virksomhetene ha behov for ulik hjelp til forskjellige tider. Det er likevel en hypotese at de med både høy systematikk og høy bevissthet blir mindre volatile og mer motstandsdyktige.

<sup>9</sup> I oversikten over virksomhetene som er plassert i modellen, står markeringen (k) for kommunal, og (p) for privat. Dette er ikke gjort ved alle virksomhetene, er brukt for å skille mellom virksomheter i samme bransje.

I datamaterialet ser vi indikasjoner på at noen virksomheter er på vei over i en annen kategori. Dette gjelder hovedsakelig virksomheter som er plassert nær aksene eller rundt origo. Vi forklarer derfor i den følgende diskusjonen nærmere hva vi har vektlagt når vi har plassert virksomhetene.

Figur 2: Modell for virksomhetenes forebyggende arbeid, med plassering



Kilde: Oxford Research AS

### Kategori 1: Høy bevissthet og sporadisk arbeid

Virksomheter i denne kategorien har gjerne kunnskap om forebyggende arbeidsmiljøarbeid, men setter inn tiltak når det trengs. Noen ledere eller mellomledere sonderer aktivt terrenget i virksomheten. Denne tilnærmingen er gjerne ikke delt med arbeidsstokken for øvrig, og er derfor ikke sterkt forankret i virksomheten som helhet. Virksomhetene er ofte preget av heldige omstendigheter som gjør at de ikke ser behovet for å arbeide systematisk. Man kan gjerne finne «ildsjeler» i denne kategorien, enten på ledernivå eller mellomledernivå, som er pådriver for det forebyggende arbeidet.

I denne kategorien er det kun plassert to virksomheter; en barneskole og en rørleggerbedrift. Begge er imidlertid plassert nokså tett på aksene. Virksomhetene preges av å håndtere utfordringer når de oppstår, og setter gjerne inn tiltak i denne sammenheng. De er videre opptatt av arbeidsmiljøet og har gjerne en forståelse av arbeidsmiljøbegrepet i tråd med den offisielle definisjonen. Likevel mangler det per i dag etablerte strukturer som fører til at det arbeides systematisk forebyggende.

Arbeidsgiver følger opp sin rolle i sykefraværsoppfølgingen, men de preges av å ikke ha noen klar rutine for sykefraværsoppfølging. Dette kan like gjerne være en effekt av virksomhetens størrelse, da små bedrifter gjerne ikke har store HR-ressurser.

### **Kategori 2: Høy bevissthet og systematisk arbeid**

I denne kategorien har vi valgt å plassere virksomheter som preges av høy bevissthet, og som arbeider systematisk forebyggende. Systematisk godt arbeid handler om forebyggende tiltak rettet mot selve arbeidet, og det arbeidet virksomheten gjør for å følge opp og redusere risiko og bygge et trygt, sunt og godt arbeidsmiljø for medarbeiderne (helsefremmende arbeidsmiljø)<sup>10</sup>. Disse virksomhetene har stort sett gjennomgående lavt sykefravær, og befinner seg i en såkalt «positiv spiral». Med dette mener vi at de på grunn av lavt sykefravær har tid og ressurser til å arbeide forebyggende med sykefravær og arbeidsmiljø, og at dette arbeidet igjen fører til at virksomhetene klarer å opprettholde vedvarende lavt sykefravær.

Datamaterialet viser at virksomheter som arbeider systematisk forebyggende og kjennetegnes av høy bevissthet på området, i større grad retter oppmerksomheten mot hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet i tråd med STAMI sin definisjon av forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Dette tilsier at virksomhetene har en mer korrekt forståelse av hva arbeidsmiljøet dreier seg om. Med dette mener vi at de vet hva som ligger i definisjonen av arbeidsmiljøbegrepet, i motsetning til casene som preges av lavere bevissthet, og forstår arbeidsmiljøarbeid hovedsakelig som sosiale tiltak. Tett kobling mellom arbeidsmiljø og selve arbeidet styrker også forståelsen av hvordan produktivitet, lønnsomhet og kvalitet i virksomheten blir påvirket av et godt arbeidsmiljø.

Vi har valgt å plassere to virksomheter svært høyt på aksene for både høy bevissthet og systematisk arbeid; Dette er et kommunalt sykehjem og en privat barnehage. Felles for virksomhetene er at det forebyggende arbeidet kan klassifiseres som helsefremmende. Arbeidet preges av engasjement og medbestemmelse der leder og ansatte sammen finner frem til gode løsninger.

Videre er begge casene preget av en svært påkoblet ledelse. Ledelsen fremstår som pådrivere for det forebyggende arbeidet. Lederne fremstår som «ildsjeler» og har nødvendig kunnskap og kompetanse for å jobbe godt med forebyggende arbeid. Et viktig fellestrekk er at lederne har forståelse av at forebyggende arbeid er noe som må skje i «fredstid», altså et arbeid som må pågå selv når det ikke er spesifikke utfordringer i virksomheten. I tillegg har de lang ledererfaring. Imidlertid er de interessert i å fornye sin kunnskap, noe de oppgir som forklaring på hvorfor de ønsket å delta i dette prosjektet. De påpekte imidlertid raskt i intervjuet at tjenestene er for generelle for deres behov.

---

<sup>10</sup> Les mer her: <https://www.idebanken.org/innsikt/artikler/helsefremmende-arbeidsplasser>



Et annet kjennetegn ved virksomheter i denne kategorien er at interne møter inneholder mindre overlapp i tematikker enn virksomheter som preges av lavere bevissthet. Med dette mener vi at møtene har separate agendaer og formål. Blant annet ser vi at arenaene for trepartssamarbeidet i større grad benyttes slik de er ment, som dreier seg om et tettere samarbeid og økt grad av medvirkning i arbeidssituasjonen.

Videre har virksomhetene rutiner for sykefraværsoppfølging, og leder tar hyppig kontakt med den sykemeldte. Ledelsen er svært løsningsorientert, og ser på muligheter for å tilrettelegge. Bruk av gradert sykemelding anvendes ofte når det er hensiktsmessig, for eksempel for gravide arbeidstakere.

Vi finner også at forankring i ansattgruppen er viktig, men dette ser ut til å handle mye om å bygge en felles kultur og forståelse av virksomhetens forebyggende arbeid. Vi finner også eksempler på initiativ som ikke tas av de øverste lederne, men snarere skjer på et mellomledernivå. Blant annet er bolig og- hytteleverandøren plassert i kategorien som kjennetegnes av høy bevissthet og systematisk arbeid, selv om denne ligger nærmere aksene enn barnehagen og sykehjemmet. Virksomheten har en nyansatt mellomleder som er en tydelig pådriver for det forebyggende arbeidet.

### **Kategori 3: Lav bevissthet og sporadisk arbeid**

Virksomhetene i denne kategorien preges av lav bevissthet og sporadisk forebyggende arbeid. Disse har stort sett gjennomgående høyt sykefravær, hvor flere befinner seg i en «negativ spiral». Med dette mener vi at de på grunn av høyt sykefravær mangler tid og ressurser til å arbeide forebyggende med sykefravær og arbeidsmiljø, og at dette fører til større belastning som fortsetter å resultere i nye sykemeldinger.

Vi har valgt å plassere seks virksomheter i denne kategorien. De er imidlertid spredt i feltet, og enkelte av dem som er plassert i nærhetene av aksene kunne ha vært plassert i andre kategorier. Vi har likevel vurdert at de har lavere bevissthet om forebyggende arbeid, og at arbeidet i større grad er sporadisk enn systematisk.

Flere informanter trekker fram sosiale tiltak eller velferdsgoder når de beskriver arbeidsmiljøet i virksomheten. Det er viktig å understreke at slike tiltak kan være av betydning for å bygge et godt arbeidsmiljø, men mangel på grunnleggende strukturer for det forebyggende arbeidet vil på et tidspunkt kunne gi utfordringer knyttet til arbeidsmiljø og/eller sykefravær.

Virksomhetene ønsker seg enkle og raske løsninger, gjerne i form av en «smørbrøddliste» med oversikt over konkrete tiltak som kan gjennomføres når utfordringer oppstår. Vi opplever at virksomhetene i mindre grad reflekterer over gevinsten over et langsiktig forebyggende arbeid.

To virksomheter er plassert i ytterkanten av feltet, og preges av svært lav bevissthet og nesten utelukkende sporadisk forebyggende arbeid. Disse virksomhetene er en kommunal barnehage og et advokatfirma. Virksomhetene opplever svært høyt sykefravær, og på nåværende tidspunkt har de verken tid eller ressurser til å sette inn forebyggende tiltak. Det er likevel relevant å påpeke at advokatfirmaet har en «ildsjel» på mellomledernivå, som er en pådriver for det forebyggende arbeidet. Vedkommende lykkes imidlertid ikke med å engasjere øverste ledelse i dette arbeidet, som er en forklaring på at virksomheten plasseres i denne kategorien. Dette er for øvrig i tråd med tidligere forskning på feltet som viser at ledelsen er en nøkkelfaktor i det forebyggende arbeidet (se f.eks. Buvik, Thun & Øyum, 2018; Lund & Labriola, 2009).

Etterundersøkelsen viser videre at situasjonen har skiftet for enkelte av virksomhetene i denne kategorien i løpet av et par måneder. Noen opplever at langtidssykemeldte kommer tilbake og at sykefraværet går ned, mens andre opplever at situasjonen forverres, og at ansatte velger å slutte i jobben. Våre funn indikerer at virksomheter som kjennetegnes av lav bevissthet og sporadisk arbeid, i større grad vil oppleve store svingninger i sykefravær og utfordringer i arbeidsmiljøet enn virksomhetene som preges av høy bevissthet og systematisk arbeid.

Som nevnt tidligere, har noen av virksomhetene i denne kategorien også trekk fra kategorien som kjennetegnes av systematisk forebyggende arbeid. Dette gjelder virksomhetene i nærheten av y-aksen. Virksomhetene ser ut til å ha en del nedarvede strukturer som fører til at det gjennomføres fastsatte møter, men preges av at det forebyggende arbeidet ikke helt treffer utfordringsbildet, altså mangler relevans. For eksempel forteller informanter ved den videregående skolen om manglende kultur på grunn av nyansettelser og et uforutsigbart arbeidsmiljø på grunn av økonomiske rammer. De har videre valgt tiltak som å sette inn nye møbler eller forfriskninger på pauserommet.

Det private sykehjemmet var nyopprettet og opplevde å ikke komme godt i gang med strukturer for det forebyggende arbeidet på grunn av pandemien. Det er imidlertid slik at det kommunale sykehjemmet tok noen bevisste valg gjennom pandemien. Blant annet har ledelsen vært til stede på arbeidsplassen, som ifølge informantene har gitt ansatte trygghet gjennom pandemien.

Vi ser at noen av casene i denne kategorien har etablerte arenaer som er tilrettelagt for det forebyggende arbeidet, slik som møter i forbindelse med trepartssamarbeidet, AMU og BHT. Likevel benytter virksomhetene seg i liten grad av dette eller tematikkene virker overlappende. Til tross for at virksomhetene har verneombud og tillitsvalgte, betyr ikke dette nødvendigvis at det er et godt partssamarbeid på arbeidsplassen. Vi ser videre eksempler på at møter mellom verneombud og ledere ofte foregår sporadisk.

**Kategori 4: Lav bevissthet og systematisk arbeid**

Det som kjennetegner virksomhetene i denne kategorien, er at de ofte har mange tanker rundt forebygging, men liten forståelse for hva arbeidsmiljø handler om. De fokuserer ofte på sosiale tiltak, og setter inn tiltak som ikke får tilsiktet virkning. Dette kan gjerne være som følge av nedarvede strukturer som de benytter uten å reflektere over formålet.

Vi har ikke plassert noen av virksomhetene i denne kategorien, men både en av byggentreprenørene, barne- og ungdomsskolen, og bolig- og hytteleverandøren nærmer seg denne kategorien. Som nevnt er heller ikke plasseringen statisk, men dynamisk, noe som innebærer at flere av virksomhetene kan ha befunnet seg i denne kategorien tidligere. Byggentreprenøren og barne- og ungdomsskolen preges videre av en del nedarvede strukturer, og utviser generelt en lavere forståelse og kunnskap om forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Samtidig preges de av å i større grad håndtere utfordringer etter hvert som de oppstår, som er årsaken til at de er plassert i kategorien som preges av lav bevissthet og sporadisk forebyggende arbeid.

## 3. De digitale IA-tjenestene

I det følgende presenteres virksomhetenes bruk og brukskontekst knyttet til de digitale IA-tjenestene. Videre framstilles tilbakemeldinger konkret knyttet til tjenestene i en utfyllende punktliste. Til sist i kapittelet drøfter vi tjenestenes målgruppe med utgangspunkt i vår typologi, samt NAV og IA-avtalens modell for virksomheters kompetansenivå.

### 3.1 Bruk og brukskontekst

I det følgende gjør vi en kort utgreiing og drøfting av hvem som bruker tjenestene, hvor godt kjent tjenestene er, hvordan tjenestene påvirker virksomheten, hvem tjenestene er mest relevant for, og hvorvidt tjenestene kan hjelpe virksomheter som befinner seg i en negativ spiral.

#### **Hvem bruker tjenestene?**

Funn fra case-studien viser at verktøyene ikke nødvendigvis brukes av øverste leder, men gjerne av mellomledere med personalansvar. Basert på vårt utvalg av virksomheter, ser vi at Samtalestøtten oftest benyttes av personer som er på et mellomledernivå, og som gjerne er relativt ny i stillingen. Det må imidlertid påpekes at få ledere som vi har intervjuet, har brukt Samtalestøtten. Likevel er det flere som på forhånd har vært nysgjerrig på tjenesten, og/eller gjennom intervjuet opplever at Samtalestøtten fremstår som relevant, og mener at denne kan brukes fremover i oppfølgingen av sykmeldte.

Datamaterialet viser videre at Sykefraværstatistikken er bedre kjent enn Samtalestøtten. Det kan henge sammen med at Sykefraværstatistikken har eksistert lenger. Ettersom Sykefraværstatistikken krever innlogging, legger dette samtidig begrensninger for hvem som kan ta tjenesten i bruk. For eksempel kan det nevnes at kommunale virksomheter gjerne får opp varsel om at de ikke har tilgang når de forsøker å logge inn. Vi ser også at noen informanter på mellomledernivå (for eksempel HR-ledere eller personalsjef) ikke har tilgang til statistikken, trolig som følge av sikkerhetstiltak og prosedyrer internt. Dette gjelder særlig for mellomstore virksomheter. Vi ser også eksempler på at noen av mellomlederne får tilsendt sykefraværstatistikk fra øverste leder. Her mener vi det er behov for mer kunnskap om hvilke begrensninger innloggingen medfører, og at det vurderes muligheter for å sikre at ledere som jobber med sykefraværsoppfølging får tilgang.

Som nevnt brukes Sykefraværstatistikken også av ledere og mellomledere i virksomheter som har egne HR-systemer. Herunder er det i hovedsak muligheten for å sammenligne sykefraværet med resten av bransjen som oppleves mest relevant.

Begge tjenester er lederrettet, men det kan gi utfordringer med å involvere verneombud, tillitsvalg og eventuelt øvrige ansatte i bruk og påvirkning av de digitale tjenestene. Våre funn viser at Sykefraværstatistikken synes å ha et større potensial for involvering av ansatte enn Samtalestøtten. Flere informanter påpeker at sykefraværstatistikk er tema på ulike møtearenaer, for eksempel i personalmøter, AMU-møter og ledermøter. Noen forteller også at sykefraværstatistikk sendes ut til de ansatte månedlig. Vi spør oss derfor om tjenestene har et større potensial for å involvere andre ansatte i arbeidsmiljøarbeidet.

### **Hvor godt kjent er tjenestene?**

De digitale tjenestene fremstår lite kjent i arbeidslivet. Dette kan delvis begrunnes med utfordringer knyttet til rekruttering av virksomheter som har benyttet tjenestene. I noen tilfeller viser det seg at informantene har vært inne på andre tilgrensende og til dels overlappende tjenester, for eksempel Idébanken og Arbeidsmiljøportalen. Det kan også skyldes av arbeidsgivere ser nav.no under ett, og derfor ikke evner å se tjenestene isolert.

Til tross for at flere av informantene ikke har benyttet de digitale IA-tjenestene, har de likevel et ønske om å ta dem i bruk når de blir gjort oppmerksom på innholdet i tjenestene. Dette tyder på at tjenestene virker relevante. Det kan imidlertid være en barriere for bruk at arbeidsgiver ikke vet hvordan de skal kunne nyttiggjøre seg av informasjonen. Flere informanter er positivt innstilt til å få påminnelser per e-post om aktiviteter de bør foreta seg i forbindelse med sykefraværsoppfølging og eventuelt forebyggende arbeid.

Det er heller ikke alltid at NAV sine nettsider er det mest intuitive stedet å starte når virksomheter leter etter informasjon som kan hjelpe dem med utfordringer knyttet til arbeidsmiljø og sykefravær. Vi spør oss derfor om det finnes andre relevante kanaler for markedsføring av tjenestene, som kan bidra til å gjøre tjenestene bedre kjent og eventuelt øke bruken av tjenestene.

### **Hvordan påvirker tjenestene virksomhetene?**

Det er krevende å vurdere tjenestenes påvirkning på arbeidsplassen. Det forklares delvis med at virksomheter som arbeider systematisk med arbeidsmiljø- og sykefraværarbeid, benytter flere virkemidler. Flere informanter er også usikre på hvor de har funnet relevant informasjon når de er inne på NAV sine sider. Ettersom det er en rekke andre tjenester, hyperlenker og videoer tilknyttet de to digitale IA-tjenestene, kan dette medføre at landskapet av digitale tjenester blir mer uoversiktlig. Det kan også forklares med at tjenestenes påvirkning på arbeidsplassen ser ut til å være personavhengig, og at det gjerne er behov for «ildsjeler» for å sikre at informasjonen fra tjenestene kommer virksomheten som helhet til gode.

Som tidligere nevnt, er det flere av informantene som ikke har benyttet de digitale IA-tjenestene, og som oppgir at de ønsker å ta dem i bruk når de har blitt gjort oppmerksomme på innholdet i tjenestene. Likevel viser funn fra etterundersøkelsen at de ikke har benyttet tjenestene i etterkant av intervjuet. Dette kan ha en sammenheng med at etterundersøkelsene er gjennomført omtrent to måneder etter intervju. Datamaterialet viser også at interne forhold ved arbeidsplassen har påvirkning på at de ikke har benyttet tjenestene i større grad. Eksempler på dette er virksomheter som har fått på plass egne HR-systemer, eller at sykefraværssituasjonen har endret seg.

Funn fra etterundersøkelsene viser videre at noen virksomheter har påbegynt arbeidet med å utarbeide rutiner og strukturer i forbindelse med arbeidsmiljø og sykefravær, for eksempel rutiner for oppfølging og tilrettelegging etter intervjuet. Vi opplever derfor at tjenestenes verdi i stor grad er å sette sykefravær- og arbeidsmiljøarbeid på agendaen, som kan føre til at virksomhetene setter i gang relevante aktiviteter for å redusere eller forebygge sykefravær.

### **Hvem er tjenestene mest relevant for?**

Sykefraværstatistikken fremstår mest relevant for mellomstore virksomheter<sup>11</sup>. Små virksomheter<sup>12</sup> opplever mindre behov for tjenesten som følge av at de som regel har god oversikt over sykefraværet. I tillegg gir et enkelt sykefraværstilfelle store utslag på statistikken. Det blir derfor lite relevant å snakke om statistikk når man skal si noe om sykefraværet i virksomheten.

Virksomheter som har HR-funksjoner, enten i form av ansattressurser og/eller HR-systemer, har mindre behov for Sykefraværstatistikken sammenlignet med virksomheter som ikke innehar slik HR-støtte. Dette kan forklares med at interne systemer gir god oversikt over sykefraværet, herunder både egenmeldt og legemeldt sykefravær. Likevel fremstår Sykefraværstatistikken relevant for å sammenligne sykefraværet med resten av bransjen, da dette ikke imøtekommes av egne HR-systemer. Dette gjelder også bruk av gradert sykemelding.

Samtalestøtten fremstår særlig relevant for ledere med forholdsvis lite ledererfaring eller for ledere som er relativt ny i rollen og som kanskje har benyttet HR-systemer før vedkommende tiltrådte ny stilling. Tjenesten brukes oftest når leder skal gjennomføre samtale med sykmeldte. Det gir dem en form for «dreiebok» for hvordan man kan gjennomføre samtalen. Likevel opplever noen av virksomhetene at Samtalestøtten blir for generell. Dette begrunnes i hovedsak med at hvert sykefraværstilfelle er forskjellig og skiller seg fra andre tilfeller.

---

<sup>11</sup> Virksomheter med 21-100 ansatte.

<sup>12</sup> Virksomheter med 1-20 ansatte.

Ledere som har erfaring og er trygge i sin rolle, opplever mindre behov for Samtalestøtten. De er gjerne godt vant med å gjennomføre samtaler med sykmeldte. Imidlertid kan det være mer relevant for ledere på et mellomledernivå å benytte Samtalestøtten som en støtte i oppfølgingen av sykmeldte. Et eksempel på dette er sykehjemmene som inngår i case-studien. Ved begge sykehjemmene har vi intervjuet institusjonssjef som har ansvar for sykefraværsoppfølging av blant annet ledergruppen og det merkantile, men ikke for sykepleiere, helsefagarbeidere og vikarer. Det er avdelingsleders ansvar å følge opp ansatte ved deres respektive avdelinger. Til tross for at begge informantene har lang ledererfaring, fremkommer det at andre personer i ledergruppen har kortere erfaring som leder. Derfor kan det argumenteres for at det er et større potensial for at Samtalestøtten kan tas i bruk på et mellomledernivå. Videre kan det trekkes frem at personer som har en stilling med personalansvar, for eksempel personalsjef eller HR-sjef, kan oppleve større nytte av Samtalestøtten enn ledere på øverste nivå.

Samtalestøtten fremstår per i dag mest relevant for å gjennomføre samtaler etter at det har oppstått et sykefraværstilfelle. Her mener vi at tjenesten har et større potensial for å nå virksomheter som evner å jobbe forebyggende. Imidlertid fordrer dette at tjenesten gjøres noe mer konkret sett opp mot for eksempel arbeidsmiljøfaktorer i ulike bransjer. I likhet med Sykefraværstatistikken fremstår Samtalestøtten også mindre relevant for virksomheter som har egne HR-systemer. Det begrunnes i hovedsak med at HR-systemene innehar planer for oppfølging, påminnelser og egne skjema som er relevant i sykefraværsoppfølgingen.

### 3.2 Virksomhetenes tilbakemeldinger

I det følgende presenterer vi virksomhetenes tilbakemeldinger på hver av tjenestene. Det er her viktig å påpeke at enkelte tilbakemeldinger er basert på informantenes inntrykk av å bli presentert for tjenestene, og ikke nødvendigvis tilbakemeldinger som er basert på bruk over tid. Informantene har likevel begrunnet sine svar og koblet dette opp mot sin brukskontekst og behov, og vi mener derfor at innspillene er av relevans for videre utvikling av tjenestene.

Virksomhetene har ulike behov knyttet til bruk av de to digitale IA-tjenestene. Det betyr at ikke alle virksomheter trekker frem samme fordeler eller ulemper knyttet til tjenestene. Likevel har vi valgt å trekke frem generelle tilbakemeldinger fra virksomheten. Dersom det kun er én informant som har sagt at de synes at videoene/lenkene er nyttige, har vi valgt å inkludere dette i punktene nedenfor.

### Sykefraværstatistikken - positive tilbakemeldinger

- En viktig styrke ved Sykefraværstatistikken er muligheten for å sammenligne statistikk over sykefraværet med bransjen. Det gjelder også bruk av gradert sykemelding.
- Videoene tilknyttet Sykefraværstatistikken oppleves som nyttige og relevante.
- Sykefraværstatistikken gir gode muligheter til å involvere tillitsvalgt og verneombud i diskusjoner om arbeidsmiljø- og sykefraværarbeid.
- Kostnadskalkulatoren trekkes frem som en nyttig funksjon<sup>13</sup>.
- Hyperlenker til andre tilgrensende tjenester oppleves som nyttig. Herunder er det særlig lenker til idébanken og Arbeidsmiljøportalen, som trekkes frem.

### Sykefraværstatistikken - innspill til forbedring

- Sykefraværstatistikken viser ikke egenmeldt sykefravær. Dette gjør at tjenesten fremstår mindre relevant for dem som ønsker en over både legemeldt og egenmeldt sykefravær.
- Det bør spesifiseres hvilke typer virksomheter som inngår i bransjen man sammenligner sykefraværet med.
- Flere ønsker en mulighet til å sammenligne nåværende sykefraværstatistikk med sykefraværet fra tidligere år og/eller måneder. For eksempel å sammenligne sykefraværet i mars 2022 med mars 2021.
- Flere ledere og mellomledere opplever utfordringer med tilgang til Sykefraværstatistikken.
- Det ville vært nyttig dersom Sykefraværstatistikken gjorde det mulig å sammenligne sykefraværet innen egen region, og på tvers av andre regioner.
- Innholdet i Sykefraværstatistikken er mer oversiktlig på PC enn mobiltelefon.

### Samtalestøtten - positive tilbakemeldinger

- Flere av virksomhetene gir tilbakemelding om at Samtalestøtten har en oversiktlig punktliste som er fin å bruke for å strukturere samtalen.
- Det oppleves som positivt at det er mulig å laste ned verktøyet i Word-format.
- Hyperlenker til andre tilgrensende tjenester oppleves som nyttig. Herunder er det særlig lenker til idébanken og Arbeidsmiljøportalen, som trekkes frem.
- Spesielt nye ledere opplever Samtalestøtten relevant for å strukturere samtalen.

---

<sup>13</sup> Kostnadskalkulatoren er tilgjengelig via begge de digitale tjenestene, men trekkes oftere frem av informantene i forbindelse med Sykefraværstatistikken.



### Samtalestøtten - innspill til forbedring

- Samtalestøtten oppfattes som generell, og flere ledere ønsker seg spørsmål som er mer bransjespesifikke.
- Erfarne ledere oppfatter at Samtalestøtten stort sett består av innhold som er godt kjent for dem.
- Samtalestøtten kunne ha inneholdt noen forslag til hva man ikke bør spørre om i samtaler med ansatte. I tillegg fremheves behovet for mer støtte i samtaler forbundet med sensitive tema, som for eksempel sykemeldingsårsak.
- «Layout» kan utbedres ved å gjøre verktøyet mer oversiktlig.
- I tillegg til å være leder-rettet, kan Samtalestøtten utformes slik at ansatte kan benytte den som en forberedelse til samtale med leder. For eksempel ved at medarbeidere på forhånd kan finne ut mer om sine rettigheter, hva man har krav på og hva man kan forvente seg av en slik samtale.
- Det kunne vært nyttig om Samtalestøtten var temabasert, og at man i større grad konkretiserer spørsmålene, gjennom blant annet å komme med eksempler når man spør etter faktorer som påvirker arbeidsmiljøet.

### 3.3 Målgruppe

Individuell tilpasning har blitt et nøkkelord i utviklingen og forbedringen av offentlige tjenester, hvor tjenestene i større grad skal være tilpasset brukernes behov, fremfor at brukerne skal tilpasse seg tjenestenes strukturer og organisering (Jorna & Wagenaar, 2007). Kommunikasjons-strategien til NAV legger opp at de aller fleste virksomheter skal kunne klare seg selv gjennom bruk av digitale verktøy fra NAV. Herunder er det et sentralt poeng at tjenestene må være så generelle at de treffer et bredt spekter av virksomheter. Samtidig må de treffe den enkelte virksomhets behov.

Kommunikasjonsstrategien til NAV innebærer at bistand fra for eksempel NAV Arbeidslivssenter som regel er forbeholdt virksomheter som har store utfordring med sykefraværet. Basert på funn fra dette oppdraget, samt resultater fra en pågående kartlegging og evaluering som Oxford Research gjennomfører for Arbeids- og velferdsdirektoratet om NAV sin oppfølging av IA-avtalen 2018-2022, spør vi oss om hva som er tanken rundt helheten i det digitale landskapet av IA-tjenester/virkemidler, og hvilken rolle Sykefraværstatistikken og Samtalestøtten er ment å ha i dette landskapet. Slik sett ser vi at det naturlige formålet for de to tjenestene burde være å «dytte» små og mellomstore virksomheter i retning av grunnleggende kompetanse, hvor mer utfyllende og ofte bransjerettede veiledninger er tilgjengelige.

## 4. Avsluttende refleksjoner

Små og mellomstore bedrifter er den primære målgruppen for tjenestene. I praksis rommer både Sykefraværstatistikken og Samtalestøtten begrenset informasjon og veiledning. Vi finner at begge tjenestene er best tilpasset og kan være mest relevante for de virksomhetene som har lav bevissthet rundt hva arbeidsmiljøarbeid er, og som både trenger impulser for å sette det på agendaen, samt lett tilgjengelige råd som er enkle å omsette i praksis.

De virksomhetene som har høy bevissthet rundt arbeidsmiljø, uansett om det forebyggende arbeidet bærer preg av å være sporadisk eller systematisk, gir ofte uttrykk for at tjenestene ikke lodder dypt nok. Det er nærliggende å referere til kompetansetrappen her, og at de to tjenestene henvender seg til nybegynner- eller avanserte nybegynnertrinnene i denne. Slik sett ser vi at det naturlige formålet for de to tjenestene burde være å «dytte» små og mellomstore virksomheter i retning av grunnleggende kompetanse, hvor mer utfyllende og ofte bransjerettede veiledninger er tilgjengelige. Begge tjenestene har funksjonalitet i den retning i form av lenker til mer dyptgripende hjelpemidler og veiledere.

Slik sett må man se tjenestene som et bidrag til å øke brukerkompetansen i virksomheter gjennom digitale løsninger. Vi spør oss imidlertid om det ville vært gunstig å gjøre mer eksplisitt disse tjenestenes plass i det videre IA-arbeidet rundt digitalisering og intensjonen om å gjøre virksomheter selvhjulpne. Det fremstår for oss som om en av de større utfordringene i utviklingsarbeidet er å kunne differensiere målgrupper. Det er gjennom kunnskapen om målgruppens kjennetegn og behov at tjenestene kan dimensjoneres og spisses mot dem som trenger dem mest. Oppdraget har gitt nyttig innsikt i så måte, men det er betydelig mer som kreves for å kalibrere forståelsen av hvem som tjenestene er mest nyttige for. Vi tenker det er rom for å spisse tjenestene ytterligere, hvor vi anbefaler at NAV vurderer hvem målgruppen er, og utvikler tjenestene deretter.

### 4.1 Vurdering av samarbeidsform

Vi opplever at samarbeidsformen i dette prosjektet har vært vellykket på flere måter. Den smidige metodikken («agile») som Team IA arbeider etter i digitaliseringsarbeidet, har vært nyttig for å tilpasse datainnsamlingen og fokusområder underveis i prosjektperioden. Ved å legge opp datainnsamlingen i flere korte, men intensive faser, har vi fått mulighet til å diskutere funn og erfaringer med Team IA fortløpende. Det gir fleksibilitet og anledning til å innhente flere perspektiver som bidrar til større grad av kunnskapsdrevet tjenesteutvikling.

I arbeidsmøtene har vi formidlet foreløpige funn og egne refleksjoner fra intervjuer, samt resultater fra etterundersøkelsen. Arbeidsmøtene har også vært brukt til å drøfte og

forankre justeringer av problemstillinger og fokus i den påfølgende datainnsamlingen. Dette opplever vi som særlig verdifullt. Underveis i prosjektperioden ble det blant annet diskutert at problemstillingene formulert i utlysningen viste seg å være mindre relevante på bakgrunn av rekrutteringsutfordringer og intervjusamtaler. Fokus ble justert fra tjenestenes brukskontekst og påvirkning på arbeidsplassen, til i større grad å fokusere på hvordan virksomheter arbeider med forebyggende arbeidsmiljøarbeid, og hvilke behov de har i denne forbindelse. Vi opplever at dette har bidratt til å sette Team IA i stand til å bedre forstå behovene mellom tjenestene og arbeidsgiverne, og dermed kunne innrette tjenestene slik at disse når ut til flere virksomheter.

Underveis i prosjektperioden har det vært svært nyttig å få informasjon om Team IAs digitaliseringsarbeid, samt justeringer tilknyttet tjenestene som følge av funn fra datainnsamlingen. Et konkret eksempel på dette er endringer i forbindelse med Sykefraværstatistikken.

Vi har imidlertid gjort oss noen tanker om mulige «fallgruver» som kan være hensiktsmessig å være oppmerksomme på i lignende prosjekter. Ved en slik tilnærming, hvor prosjektet justeres på bakgrunn av erfaringer, er det en risiko for at man mister formålet med prosjektet. Derfor mener vi at det er behov for å diskutere retningen for prosjektet med jevne mellomrom. På denne måten kan man sikre at begge parter har en felles forståelse for milepæler som ligger lenger framme i tid.

I tillegg kan det trekkes frem at vi innledningsvis i større grad burde ha benyttet den felles arenaen til å ta opp utfordringer som oppsto knyttet til rekruttering, og sammen finne løsninger. Det kunne også vært nyttig for å sikre framdrift og retning på prosjektet, at vi fikk et mer tydelig bilde av målgruppen for tjenestene, og bedre innsikt i arbeidet som Team IA gjennomfører. Dette gjelder også den tiltenkte plasseringen av de to digitale IA-tjenestene i det helhetlige digitale landskapet av tilgjengelige virkemidler. På denne måten kan det tenkes at vi kunne fått en enda bedre forståelse av teamets behov, og dermed kunne innrettet datainnsamling og fokusområder i arbeidsmøtene på en måte som enda bedre ville truffet kunnskapsbehovene til Team IA.

## Litteraturliste

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).

Jorna, F. & Wagenaar, P. (2007). The “Iron Cage” Strengthened? Discretion and Digital Discipline. *Public Administration*, 85(1), 189-214. DOI: 10.1111/j.1467-9299.2007.00640.x

Lund, T. & Labriola, M. (2009). Sickness absence in Denmark – Research, results, and reflections. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, Supplement 7(7)*, 5-14.

Næringslivets Hovedorganisasjon. (u.å.). Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB). Hentet 8. september 2022 fra <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>

# 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)