



NAV Arbeidslivssentrenes bidrag til utvikling av partssamarbeid i virksomheter

En kartlegging gjennomført av Oslo Economics på oppdrag for Arbeids- og velferdsdirektoratet

Om Oslo Economics

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

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

Utredning og kartlegging

Oslo Economics tilbyr samfunnsvitenskapelig utredning for departementer, direktorater, kommuner, organisasjoner og private virksomheter. Vi har kompetanse på kunnskapsoppsummeringer, kartlegginger og utredninger innen ulike sektorer, og har gjennomført en rekke oppdrag innen arbeidsliv, velferdstjenester og relaterte områder.

Oslo Economics har konsulenter med doktorgrad i arbeidsmarkedsøkonomi og helseøkonomi, og vi samarbeider ofte med relevante forskningsmiljøer. Våre medarbeidere har ekspertise i gjennomføring av intervjuer og spørreundersøkelser. Vi gjennomfører prosess- og effektevalueringer, kartlegginger og litteraturstudier, og gir strategisk rådgivning til våre kunder.

Innhold

Sammendrag og konklusjoner	5
Del 1: Innledning	8
1. Innledning	9
1.1 Bakgrunn	9
1.2 Oppdraget	9
1.3 Betydningen av pandemien	10
1.4 Rapportstruktur	10
2. Datagrunnlag og metode	11
2.1 Utvelgelse av virksomheter	11
2.2 Intervjugjennomføring	12
2.3 Dokumenter og statistikk	13
2.4 Workshop	13
2.5 Referansegruppe	13
2.6 Begrepsbruk	13
3. Om IA-avtalen og modulen «utvikle partssamarbeid»	14
3.1 Intensjonsavtalen for et mer inkluderende arbeidsliv	14
3.2 NAV Arbeidslivssentre	15
3.3 Veilederen for inkluderende arbeidsliv	16
3.4 Modulen «utvikle partssamarbeid»	18
Del 2: Resultater fra kartleggingen	20
4. Veien til samarbeid med NAV Arbeidslivssenter	21
4.1 Innledende kontakt	21
4.2 Forhold i virksomhetene før bistand	23
4.3 Forberedelser og oppstart av samarbeidet	24
5. Leveranse i modulen	26
5.1 Leveranse på partssamarbeid eller partssammensatt leveranse?	26
5.2 Typer av leveranser og arenaer for bistand	27
5.3 Ressurser, verktøy og metoder	31
5.4 Temaer og problemstillinger	34
5.5 Helsefremmende arbeid	39
5.6 IA-rådgivers rolle og bidrag i leveransen	40
5.7 Avslutning og evaluering av leveransen	41
6. Arbeidet i virksomhetene	43
6.1 Partsgruppenes arbeid under pågående leveranse	43
6.2 Partsgruppens arbeid etter avsluttet leveranse	46
7. Betydningen av leveransen	48

Del 3: Avslutning	54
8. Oppsummering og drøfting	55
8.1 Rammer for bistanden fra NAV Arbeidslivssenter	55
8.2 Virkninger av bistanden	56
8.3 Vurderinger av bistanden	57
Referanser	61
Vedlegg A Intervjuguide IA-rådgivere	62
Om oppdraget	62
Temaer for intervjuet	62
Vedlegg B Intervjuguide virksomheter	64
Om oppdraget	64

Sammendrag og konklusjoner

Partssamarbeid på den enkelte arbeidsplass løftes i IA-avtalen frem som en forutsetning for å nå målene i IA-avtalen om å redusere sykefravær og frafall i arbeidslivet. NAV Arbeidslivssenter tilbyr gjennom modulen «utvikle partssamarbeid» bistand til å opprette og styrke det utvidede partssamarbeidet i virksomheter. Det er stor variasjon i hvordan denne bistanden gis, avhengig både av forhold ved arbeidslivssenteret og virksomheten som får bistand. Bistanden oppleves som nyttig av de fleste virksomhetene, men det er for tidlig for å si om bistanden fører til varig endring i virksomhetene.

Bakgrunn for oppdraget

NAV Arbeidslivssentres modul «utvikle partssamarbeid» leverer kompetansepåfyll og prosessbistand til virksomheter som skal bidra til å videreutvikle det tradisjonelle lov- og avtalefestede partssamarbeidet i virksomhetene. Målet med modulen er at partssamarbeidet skal etableres eller videreføres slik at partsgupper samarbeider systematisk og kontinuerlig med det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet på arbeidsplassnivå, at partenes kompetanse økes, og at det skapes et driftsnært partssamarbeid som kan utgjøre en utvidet ledelseskapasitet slik at man tilrettelegger for gode medvirkningsprosesser blant ansatte. Betydelige ressurser legges ned i arbeidslivssentrenes arbeid med leveransen av modulen «utvikle partssamarbeid», men kunnskapen om bruken av disse ressursene er mangelfull. Det er derfor et ønske om kunnskap om hvordan modulen fungerer i praksis, herunder hvordan modulen leveres, og hva som foregår i virksomhetene som en konsekvens av tjenesten.

Beskrivelse av oppdraget

Oslo Economics har på oppdrag fra Arbeids- og velferdsdirektoratet gjennomført en kartlegging av leveransen av modulen «utvikle partssamarbeid». Kartleggingen bygger på case-studier av 24 case-virksomheter som har fått levert modulen fra NAV Arbeidslivssenter i fem ulike fylker. Virksomhetene er valgt ut basert på en oversikt over virksomheter som fått modulen. I utvelgelsen av virksomheter har vi prøvd å få variasjon langs dimensjonene sektor, bransje, fylke, størrelse og tidligere IA-virksomhet. Det har ikke vært en hensikt å gjøre et helt representativt uttrekk, verken for alle virksomheter i Norge, eller for virksomheter som får oppfølging fra arbeidslivssentrene. Vi har heller etterstrebet å belyse hva som er vanlig praksis for arbeidslivssentrenes bistand, samt variasjon i denne.

For hver virksomhet i kartleggingen har vi gjennomført intervjuer med leder, tillitsvalgt(e) og verneombud, og tilhørende IA-rådgiver. Tre av de kartlagte virksomhetene har ikke fått bistand i perioden 2019–2021 og er utelatt fra analysen. Informasjon fra rundt hundre intervjuer er sammenstilt og analysert på tvers av fire dimensjoner: i) veien til samarbeid, ii) innhold i leveransen, iii) arbeidet i virksomhetene og iv) betydning av leveransen. Intervjuene ble gjennomført i perioden februar til mai 2022. I 15 av de 21 virksomhetene er leveransen fortsatt pågående, og funn fra denne kartleggingen må tolkes i lys av det.

Veien til samarbeid

I større virksomheter med flere underenheter, for eksempel en hel kommune eller et virksomhetsområde i en kommune, starter typisk samarbeidet med arbeidslivssenteret på overordnet nivå, som del av et strategiarbeid rettet mot virksomhetens underenheter. Underenhetene deltar gjerne på noe felles opplegg som en del av dette strategiarbeidet, og tettere kontakt mellom enkelte underenheter og arbeidslivssenteret kan oppstå som et resultat av dette. I mindre enkeltvirksomheter oppstår typisk kontakten med arbeidslivssenteret ved at leder, eventuelt i samråd med partsguppen, tar kontakt for å få hjelp til å redusere virksomhetens sykefravær.

For de fleste virksomhetene er det høyt sykefravær som er bakgrunnen for at de ønsker bistand fra arbeidslivssenteret, selv om noen også har arbeidsmiljøutfordringer som de ønsker bistand til å løse. Å bedre partssamarbeidet er sjelden et konkret mål for bistanden, men partssamarbeidet blir viktig i praksis for å lykkes med arbeidet mot å nå målet om lavere sykefravær. De fleste IA-rådgiverne er for eksempel opptatte av at partsguppen blir involvert i planleggingen av samarbeidet med arbeidslivssenteret fra begynnelsen av leveransen. Denne involveringen bidrar til å utvikle partssamarbeidet, i tillegg til at hele partsguppen får bedre eierskap til prosessen og til den senere bistanden fra IA-rådgiver. Noen virksomheter har manglet partsrepresentanter før kontakten med arbeidslivssenteret, så det har i noen tilfeller blitt oppnevnt partsrepresentanter og satt sammen nye partsgupper i forbindelse med oppstarten av bistanden fra arbeidslivssenteret.

Innholdet i leveransen

Å utvikle partssamarbeid er sjeldent det viktigste i leveransene fra NAV Arbeidslivssenter, men det er likevel ofte en integrert del av bistanden. Det er stor variasjon i hvordan bistanden til å utvikle partssamarbeid leveres. I en del leveranser jobber man eksplisitt med å utvikle partssamarbeidet. Her kan IA-rådgiver gi informasjon om utvidet partssamarbeid, man jobber bevisst med rolleforståelsen til partene og med å få på plass en struktur for partssamarbeidet. I et mindretall av leveransene legger IA-rådgiver mindre vekt på å formidle hva utvidet partssamarbeid er, og bruker partssamarbeidet først og fremst som en arbeidsform i arbeidet med å løse en arbeidsmiljøutfordring, utvikle rutiner for sykefraværsoppfølging i virksomheten eller lignende. Vi skiller også mellom leveranser hvor flere partsgrupper (for eksempel flere enheter i en kommune) får bistand samtidig, og én-til-én leveranser hvor én partsgruppe får bistand.

IA-rådgiverne lener seg ofte på tilgjengelig forskning og kunnskap i leveransene. De bruker ressurser som Arbeidsmiljøportalen, Idébanken og materiale fra bransjeprogrammene. Videre har de fleste et bevisst forhold til forskning fra STAMI og SINTEF om partssamarbeid. Flere av arbeidslivssentrene har utviklet materiale som IA-rådgiverne kan bruke, for eksempel presentasjonsmateriale.

I leveransene fra arbeidslivssentrene drøftes ofte både partssamarbeid, sykefraværsoppfølging og arbeidsmiljøarbeid. Under temaet partssamarbeid er det som regel tre hovedtemaer som tas opp; i) hva det utvidede partssamarbeidet er og hvordan dette skiller seg fra det lovpålagte, ii) rolleforståelse i det utvidede partssamarbeidet og iii) partsgruppens arbeid i praksis, som handler om å opprette en struktur for partssamarbeidet.

Ifølge IA-veilederen har leveransen en antatt varighet på tre til seks måneder. De fleste virksomhetene i kartleggingen har imidlertid fått oppfølging i over to år, og de fleste leveransene er fortsatt pågående. Koronapandemien har bidratt til at en del planlagte aktiviteter har blitt utsatt. Dette har vært en medvirkende årsak til at leveransene har pågått lengre enn planlagt.

De fleste IA-rådgiverne har et bevisst forhold til evaluering av bistanden, og bruker evaluering aktivt i møte med virksomhetene. Evaluering brukes både til å utvikle partsgruppens arbeid og til å evaluere bistanden fra arbeidslivssenteret.

Arbeidet i virksomhetene

De fleste virksomhetene mottar fortsatt bistand fra arbeidslivssenteret, men har likevel gjort seg erfaringer med partssamarbeid utenom samarbeidet med arbeidslivssenteret. De fleste holder jevnlig partsgruppemøter, men innholdet i disse varierer mellom virksomhetene, fra gjennomgang av sykefraværssaker til oppfølging av innspill fra de ansatte.

Mange peker på at partenes rolleforståelse og samarbeid er utviklet, og at alle partene i større grad opplever arbeidsmiljø som et felles ansvar. Flere partsgrupper vektlegger å involvere personalet i arbeidet, og har fått verktøy for økt involvering av personalgruppen. Flere beskriver at de ansatte er positive til arbeidet i partsgruppen, og opplever økt tillit og engasjement fra personalet. Samtidig opplever enkelte interne utfordringer, for eksempel knyttet til ulike oppfatninger av samarbeidet. Eksterne faktorer, som for eksempel høyt sykefravær som følge av pandemi, skaper også utfordringer for arbeidet i noen av virksomhetene.

Partene opplever at sykefraværsoppfølgingen er forbedret, både gjennom forbedret struktur, bedre kunnskap om rettigheter og plikter, samt bedre forståelse mellom partene og de ansatte. Flere virksomheter har også opplevd en positiv utvikling i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet, gjennom at partsgruppen samarbeider om å håndtere arbeidsmiljøutfordringer i større grad enn tidligere.

En overvekt av virksomhetene beskriver at arbeidet i partsgruppene er blitt mer strukturert og rutinemessig, og dette er også oftest trukket frem som suksessfaktorer for videre arbeid etter endt leveranse. Faste møtepunkter, kontinuitet i partsgruppen og struktur er elementer som nevnes som suksessfaktorer for varig endring. Ofte nevnte risikomomenter for manglende varig endring er utskiftninger i partsgruppen og manglende struktur. Enkelte virksomheter hvor sykefraværet er høyt kan være ekstra utsatt for risiko knyttet til struktur og rutiner for partssamarbeidet.

Betydningen av leveransen

De fleste virksomhetene opplever at bistanden fra arbeidslivssenteret har hatt betydning for å skape forandring i virksomheten, og at de ikke hadde fått til endringer på samme måte uten bistanden. Følgende elementer trekkes frem av flere som nyttige: at noen med et blikk utenfra kommer inn i virksomheten med konstruktive innspill, å lære mer om sin egen og andres rolle i partssamarbeidet, å lære og bruke ulike verktøy for å jobbe med

arbeidsmiljø, og at arbeidslivssenteret har dreid sin virksomhet mer i retning av prosessbistand enn mot ren kursing, samt den driftsnære kursingen. Av forbedringsforslag og ønsker trekkes det frem preferanse for fysiske samlinger og møter dersom mulig, oppfriskning av det de har lært etter endt leveranse, enda grundigere opplæring i roller og rolleforståelse, mer informasjon om hva som fungerer i andre virksomheter og generelt enda mer oppfølging.

De viktigste virkningene av bistanden er foreløpig arbeidet som gjøres i partsguppen; at de har fått bedre rutiner og struktur, bedre forståelse for utvidet partssamarbeid og egne og andres roller, samt bedre samarbeid. Det har likevel ikke vært en betydelig utvikling i verken sykefravær eller arbeidsmiljø i virksomhetene siden starten av leveransen. Dette må imidlertid ses i lys av at de fleste leveransene er pågående, og at koronapandemien har innvirket på arbeidet i partsguppene, og i mange virksomheter også på sykefraværet og arbeidsmiljøet i seg selv.

Diskusjon

Både arbeidslivssentrenes og de kartlagte virksomhetenes arbeid har vært preget av koronapandemien de siste to årene, og dette innvirker også på kartleggingen og funnene i denne. I majoriteten av leveransene er deler av aktiviteten utsatt, og partene oppgir at de ikke har kunnet vie utviklingen av partssamarbeidet så mye tid som de hadde ønsket. Videre er det stor variasjon i leveransene til virksomhetene i kartleggingen, både i hvilke temaer som er tatt opp og utformingen av bistanden. Alt dette gjør det vanskelig å trekke konklusjoner om varige endringer i virksomhetene som følge av bistanden, eller hvilke typer oppfølging som gir best forutsetninger for varige endringer.

Til tross for forholdene som er beskrevet over, gir kartleggingen grunn til å peke på noen styrker og svakheter ved ulike måter å yte bistand på. Å yte bistand til flere partsgupper samtidig gjennom samlingsbaserte leveranser fremstår som effektivt. IA-rådgivers ressursbruk til den enkelte virksomhet reduseres når flere partsgupper får bistand samtidig, og dessuten kan partsguppene dra nytte av hverandres erfaringer. Partene opplever bistanden som en prosess når partsguppene får jobbe med oppgaver som er direkte relaterte til partssamarbeidet i egen enhet i og mellom samlinger. Kompetanseheving sikres gjennom foredrag fra IA-rådgiver, og å gjøre partsguppene selvhjulpne gjennom gruppeoppgaver, gruppe- og plenumsdiskusjoner. Ulempen med denne fremgangsmåten er at man i mindre grad vet hvorvidt den enkelte enheten kommer i gang med partssamarbeidet. Til enheter som ikke klarer å få på plass et godt partssamarbeid gjennom den samlingsbaserte leveransen, kan det vurderes å gi noe tettere oppfølging.

Det er imidlertid ikke alle virksomheter som enkelt kan tilbys oppfølging sammen med andre virksomheter. Dette gjelder for eksempel mindre, private virksomheter, eller enkeltenheter eller avdelinger i større virksomheter. Slike virksomheter får som regel én-til-én-oppfølging av arbeidslivssenteret hvis de prioriteres for bistand. Fordelen med slik oppfølging er at den er tett og tilpasset den enkelte virksomhets behov. Samtidig har kartleggingen avdekket eksempler på at partsguppen i mindre grad blir selvhjulpne når IA-rådgiver jobber tett sammen med partsguppen.

IA-rådgiverne bruker mange felles ressurser og verktøy i sitt arbeid, og de er kjent med relevant forskning på området. Likevel etterspør noen av IA-rådgiverne en tydeliggjøring av kunnskapsgrunnlaget knyttet til utvidet partssamarbeid, og gjerne flere ressurser og verktøy som kan brukes i utøvelsen av bistand til å utvikle partssamarbeid i virksomheter. De ønsker ikke en standardisering av modulen, men de ønsker flere standardiserte verktøy som kan brukes innenfor modulens rammer.

Mange av partsguppene opplever endring i partssamarbeidet, men samtidig er de fleste leveransene fortsatt pågående. Dette bidrar til at det basert på denne kartleggingen er vanskelig å trekke slutninger om virkninger av bistanden. De fleste informantene har tro på at partssamarbeidet vil fortsette når bistanden fra arbeidslivssenteret avsluttes, men det er ikke sikkert at partsguppene vil klare å prioritere partssamarbeidet over tid. Det er usikkert om arbeidslivssentrene klarer å bidra til at varig samarbeid i virksomhetene opprettes i løpet av tre til seks måneder, som skissert i IA-veilederen. Leveransene de siste to årene har tatt betydelig lengre tid og informantene gir uttrykk for at partssamarbeid er et komplekst tema, som krever oppfølging over tid for å mestre. En mer langsiktig evaluering av bistanden kan undersøke om, og i hvilken grad, partssamarbeidet opprettholdes over tid. Det vil også være nyttig å kartlegge erfaringer blant de ansatte om hvordan de opplever virkninger av bistanden i virksomheten.

Del 1: Innledning



1. Innledning

På oppdrag fra Arbeids- og velferdsdirektoratet har Oslo Economics kartlagt leveransen av modulen «utvikle partssamarbeid», som gis til virksomheter av NAV Arbeidslivssentre. Modulen inngår i tjenesten Forebyggende arbeidsmiljøarbeid i Veileder for inkluderende arbeidsliv. Basert på intervjuer med partene i 24 virksomheter, har vi kartlagt hvilke virksomheter som mottar modulen, hvordan modulen blir levert, og hvordan den virker i virksomhetene som mottar eller har mottatt denne. Formålet med kartleggingen er å gi kunnskap om hvilke prosessbaserte tilnærminger som best tilrettelegger for utvikling av partssamarbeid på arbeidsplassnivå. Oppdraget er finansiert av Arbeids- og velferdsdirektoratet/ FOU-programmet under IA-avtalen.

1.1 Bakgrunn

Siden 2001 har regjeringen og partene i arbeidslivet inngått en såkalt IA-avtale, som siden den gang har blitt revidert og undertegnet for nye perioder i 2006, 2010, 2014 og 2018. Siste IA-avtale ble signert i desember 2018, og gjelder for perioden 2019–2022 (Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 2019–2022, 2018). Formålet med IA-samarbeidet er å skape et arbeidsliv med plass til alle gjennom å forebygge sykefravær og frafall, og på denne måten bidra til å øke sysselsettingen i Norge (Regjeringen, 2019).

IA-avtalen setter arbeidsplassen i sentrum, og dens innsatsområder, organisering og virkemidler skal støtte arbeidet som ledere, tillitsvalgte, verneombud og de ansatte gjør i den enkelte virksomhet. For å få bistand og støtte til arbeidet med IA-avtalens mål og innsatsområder på den enkelte arbeidsplass, kan virksomheter inngå samarbeid med NAV Arbeidslivssentre. Arbeidslivssentrene arbeider ut fra Veileder for inkluderende arbeidsliv (IA), et arbeids- og støtteverktøy for alle medarbeidere i NAV som jobber med inkluderende arbeidsliv. IA-rådgivere ved arbeidslivssentrene leverer IA-tjenester og -moduler til virksomheter, og gjennom målrettede prosesser på arbeidsplassen skal arbeidslivssentrene stimulere til varige endringer som gir mer inkluderende arbeidsplasser.

IA-avtalen presiserer at arbeidet med å skape et inkluderende arbeidsliv skjer i hver enkelt virksomhet. Videre presiserer avtalen at en forutsetning for å lykkes med dette er godt partssamarbeid på arbeidsplassen, som innebærer at tillitsvalgte, verneombud og ledelsen i en virksomhet samarbeider om å løse felles utfordringer. NAV Arbeidslivssentres modul «utvikle partssamarbeid» leverer kompetansepåfyll og prosessbistand til virksomheter som skal bidra til å videreutvikle det tradisjonelle lov- og avtale-festede partssamarbeidet. Målet med modulen er:

- Å bidra til at virksomheten får etablert eller videreført et velfungerende IA-samarbeid mellom partene (ledelse, tillitsvalgt og verneombud), på en slik måte at det fører til et systematisk og kontinuerlig arbeid med det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet på arbeidsplassnivå.
- At partene skal få kunnskap og ferdigheter til å løse utfordringer i eget arbeidsmiljø ved hjelp av et utvidet partssamarbeid.
- Å skape et driftsnært partssamarbeid som kan utgjøre en utvidet ledelseskapasitet slik at man tilrettelegger for gode medvirkningsprosesser blant ansatte.

Betydelige ressurser legges ned i NAV Arbeidslivssentres arbeid med leveransen av modulen «utvikle partssamarbeid», men kunnskapen om virkningene av bruken av disse ressursene er mangelfull. Det er derfor et ønske om en systematisert sammenstilling av kunnskap om hvordan modulen fungerer i praksis, herunder hvordan modulen leveres, og hva som foregår i virksomhetene som en konsekvens av tjenesten.

1.2 Oppdraget

Arbeids- og velferdsdirektoratet har gitt Oslo Economics i oppdrag å gjennomføre en kartlegging av modulen «utvikle partssamarbeid». Oppdraget er finansiert av Arbeids- og velferdsdirektoratet/ FOU-programmet under IA-avtalen. Kartleggingen skal gi bedre kunnskap om hvordan modulen blir levert, og hvordan den virker i virksomhetene som mottar eller har mottatt denne. I prosjektarbeidet har vi drøftet problemstillinger innen fire tema: veien til samarbeid med NAV Arbeidslivssentre, leveranse i modulen, arbeidet i virksomheten og betydningen av leveransen.

Oslo Economics har som en del av kartleggingen innhentet informasjon fra 24 virksomheter som har

mottatt IA-tjenester fra fem ulike arbeidslivssentre. Informasjonsinnhenting bygget i hovedsak på intervjuer med partene i virksomhetene (leder, tillitsvalgte og verneombud) og IA-rådgivere. Vi har også innhentet informasjon om leveransene i form av blant annet prosjektplaner og PowerPoint-presentasjoner, samt sykefraværstatistikk fra virksomhetene. Kartleggingen er avgrenset til bistand i inneværende IA-avtaleperiode (2019–2022) og er gjennomført i perioden desember 2021 – mai 2022.

1.3 Betydningen av pandemien

Store deler av den siste avtaleperioden for IA-avtalen har vært preget av koronapandemien. Pandemien har gitt utfordringer for både IA-rådgiverne ved arbeidslivssentrene og for virksomheter. IA-rådgivernes arbeid har i stor grad blitt påvirket av restriksjonene som ble innført som følge av smittesituasjonen, og de har ikke kunnet bistå virksomhetene på samme måte som før pandemien. Virksomheter over hele landet har på sin side slitt med et høyere sykefravær enn før pandemien, som har gitt utfordringer for daglig drift. Det har vært særlige utfordringer i enkelte bransjer og sektorer.

Denne kartleggingen studerer arbeid som har blitt gjort i en tidsperiode hvor hele landet over lengre

perioder har vært preget av en unntakstilstand. Hvordan virksomhetene i denne kartleggingen har organisert seg og fungert de siste to–tre årene har på grunn av pandemien blitt påvirket av langt flere faktorer enn bistanden fra arbeidslivssentrene. Dette gjør at det er vanskelig å vurdere hvordan modulen «utvikle partssamarbeid» har fungert, og hvilke tilnærminger og typer bistand som har vært vellykkede.

Vår kartlegging gjenspeiler hvordan bistanden har fungert og virket i denne perioden, men vi understreker at funnene må tolkes med varsomhet og med unntakstilstanden som har rådet i mente.

1.4 Rapportstruktur

- I kapittel 2 beskriver vi metode og datagrunnlag som er benyttet i kartleggingen.
- I kapittel 3 beskriver vi IA-avtalen, arbeidslivssentrene arbeid og modulen «utvikle partssamarbeid».
- I kapittel 4 til 7 presenterer vi resultatene fra kartleggingen.
- I kapittel 8 oppsummerer og drøfter vi de mest sentrale funnene fra kartleggingen. Vi belyser også styrker og svakheter ved ulike typer av leveranser og arbeidsmåter.

2. Datagrunnlag og metode

Kartleggingen av modulen «utvikle partssamarbeid» bygger på omfattende informasjonsinnsamling gjennom intervjuer i 24 virksomheter i fem fylker. Vi har gjennomført intervjuer med IA-rådgiver(e), samt leder, tillitsvalgt(e) og verneombud i disse virksomhetene for å belyse arbeidet med partssamarbeid. Informasjon fra hver virksomhet er sammenstilt før vi har sammenlignet leveransene til ulike virksomheter.

I dette kapittelet beskriver vi utvelgelsen av virksomheter, intervjugjennomføring og annen informasjonsinnhenting, samt analyse av annet datamateriale.

2.1 Utvelgelse av virksomheter

NAV Arbeidslivssenter i seks fylker var med på utformingen av dette kartleggingsoppdraget. Fem av disse har også vært delaktige i gjennomføringen av kartleggingen, ved at de har bidratt med en oversikt over virksomheter som har mottatt modulen «utvikle partssamarbeid». Denne listen omfatter 54 virksomheter, og omfatter alt fra private bedrifter til kommunale og private barnehager og hele kommuner.

Oslo Economics har hatt ansvar for utvelgelsen av virksomheter til kartleggingen. Det var ønskelig at kartleggingen skulle omfatte virksomheter i alle de fem fylkene, av ulik størrelse og innenfor ulike bransjer. Det har ikke vært vår hensikt gjøre et representativt utvalg for verken alle landets virksomheter eller for de virksomhetene som får oppfølging fra NAV Arbeidslivssenter. Hensikten har heller vært å belyse variasjonen både i virksomheter som mottar leveransen og i utformingen av leveransen.

Innledningsvis ble det gjort et utvalg av 27 virksomheter. Dette utvalget ble drøftet med IA-rådgiverne i de fem fylkene. Det ble så sendt ut forespørsler om deltakelse i 25 virksomheter. Fire virksomheter takket nei til deltakelse eller svarte ikke på våre henvendelser. Én virksomhet takket innledningsvis ja til deltakelse, men trakk seg underveis. For å kompensere for frafallet, ble tre virksomheter senere invitert til deltakelse i kartleggingen.

Underveis i gjennomføringen er enkelte caser utvidet med flere enheter og/eller informanter enn opprinnelig planlagt. Dette gjelder særlig leveranser som gis til flere enheter i en virksomhet.

Det er totalt 24 virksomheter som har deltatt i kartleggingen. I hvert fylke er det fem virksomheter som har deltatt, med unntak av Troms og Finnmark hvor fire virksomheter har vært med (Tabell 2-1). I noen av virksomhetene har det ikke vært mulig å intervju alle typer representanter fra partsgruppen. Virksomhetene hvor vi ikke har fått snakket med hvert fall en leder, en tillitsvalgt og et verneombud er registrert med «Delvis deltakelse» i tabellen. I én virksomhet har vi ikke intervjuet noen i partsgruppen, i to av virksomhetene har vi verken intervjuet tillitsvalgte eller verneombud, mens i to av virksomhetene har vi ikke intervjuet verneombud. Manglende intervjuer skyldes stort sett at vi ikke har fått kontakt med representantene, men det har også vært et par tilfeller der vedkommende ikke ønsket å delta.

Tabell 2-1 Fylkesvis fordeling over virksomhetene i kartleggingen

	Full deltakelse	Delvis deltakelse
Innlandet	5	
Rogaland	4	1
Troms og Finnmark	3	1
Trøndelag	3	2
Vest-Viken	4	1
I alt	19	5

Nesten alle virksomhetene i kartleggingen er i bransjene som er prioritert gjennom bransjeprogrammene; sykehus, sykehjem, barnehager, leverandørindustrien, næringsmiddelindustrien, rutebuss og persontrafikk, og bygg og anlegg. To bransjeområder utgjør flesteparten av virksomhetene; syv av virksomhetene er i helse- og omsorgssektoren, og seks av virksomhetene er barnehager. Fire av virksomhetene er private, og resten er enten kommuner eller kommunale enheter.

Underveis i gjennomføringen har det kommet frem at tre virksomheter ikke har mottatt modulen «utvikle partssamarbeid» i tråd med avgrensningene for oppdraget. Disse virksomhetene har ikke fått

bistand til å utvikle partssamarbeid i inneværende avtaleperiode (2019–2022), enten ved at de har fått bistand før 2019 eller ved at de har fått bistand fra NALS i inneværende periode, men ikke til å utvikle partssamarbeid. Disse tre virksomhetene inngår ikke i kartleggingen.

2.2 Intervjugjennomføring

2.2.1 Intervjuer med NAV Arbeidslivssentre

I desember 2021 gjennomførte vi fem intervjuer, et med hvert av de deltakende arbeidslivssentrene for å lære mer om hvordan de jobber med modulen «utvikle partssamarbeid». IA-rådgiverne ved de fem arbeidslivssentrene fikk selv ta stilling til hvem som skulle delta i intervjuet, og ved de fleste arbeidslivssentrene deltok flere IA-rådgivere.

Temaer for intervjuene var:

- Hvordan jobber dere med IA-veilederen og de ulike modulene?
 - Spesielt arbeidet med «utvikle partssamarbeid».
- Hvordan har arbeidet endret seg med nye IA-avtale?
 - Kompetanse vs. prosessbistand
- Hvordan igangsettes samarbeid med en virksomhet?
 - Hvordan kommer man i kontakt?
 - Hva snakker man om i kartleggingssamtalen?
- I hvilken grad opplever dere at partssamarbeidet, og støtten det får, treffer et behov?
 - Opplever virksomhetene bistanden som nyttig?
- Fører arbeidet deres til varige endringer i virksomhetene?
- Er det andre ting vi bør vite om, som kan være nyttige i det videre arbeidet?

Det ble tatt notater fra intervjuene, og disse ble analysert samlet som bakgrunnsinformasjon i planleggingen av gjennomføringen av case-intervjuene.

2.2.2 Case-intervjuer

For hver case-virksomhet ble det planlagt å gjennomføre fire intervjuer: ett med IA-rådgiver, og ett med hver av partene i partssamarbeidet: leder, tillitsvalgt og verneombud. Vi vurderte at det var viktig å intervju leder, tillitsvalgt og verneombud separat for at de skulle få anledning til å snakke fritt om egne perspektiver og erfaringer.

I praksis har gjennomføringen i noen caser avviket fra dette.

- I syv caser har vi intervjuet flere enn de fire partene nevnt over, for eksempel HR-ansvarlig, sjefer på flere nivåer, og ansattrepresentanter.
- I syv caser har vi intervjuet tillitsvalgt og verneombud sammen etter ønske fra informantene selv.
- I to caser har det ikke vært tillitsvalgt og/eller verneombud, og da har vi heller intervjuet ansattrepresentanter som er medlemmer i partsgruppen.
- I tre caser har vi ikke fått tak i alle partene av ulike grunner, men har likevel inkludert virksomheten i kartleggingen.

Det er gjennomført til sammen 99 intervjuer med 110 informanter i perioden februar til mai 2022.

Tabell 2-2 Oversikt over antall informanter og antall gjennomførte intervjuer

Type informant	Antall informanter	Antall intervjuer
IA-rådgivere	27	27
Ledere	25	25
Tillitsvalgte	32	26
Verneombud	22	19
Ansattrepresentanter	4	2
I alt	110	99

Intervjuene fulgte en intervjuguide som skulle sørge for at alle informanter fikk anledning til å snakke om de samme temaene. Det ble tatt høyde for at ikke alle informanter hadde like god kjennskap til alle temaene.

Temaer for intervjuene med IA-rådgiverne og partene i virksomhetene var:

- Veien til samarbeid
- Leveranse i modulen
- Arbeidet i virksomhetene
- Betydningen av leveransen

Intervjuguidene til intervjuene med henholdsvis IA-rådgivere og partene i virksomhetene er å finne i Vedlegg A og Vedlegg B.

Fra Oslo Economics deltok to prosjektmedlemmer i hvert intervju, hvorav en ledet intervjuet og den andre førte grundige referater. Alle intervjuene knyttet til hver enkelt case-virksomhet har som hovedregel blitt gjennomført av de samme to prosjektmedlemmene. Det ble ikke tatt lydopptak fra intervjuene.

2.2.3 Analyse av caser

Informasjon fra intervjuene har blitt sammenstilt og strukturert i et Excel-skjema. Dette har gjort det mulig å sammenligne leveranser langs en rekke dimensjoner, og å sammenstille informasjon om ulike dimensjoner ved leveransen på tvers av virksomheter.

Det er stor variasjon i gjennomføringen av leveransene fra arbeidslivssentrene, hvilket gjør det utfordrende å sammenstille informasjonen på en oversiktlig måte. I rapporten har vi etterstrebet å beskrive både hovedtendenser og variasjon i leveransene.

I tolkningen av funnene i rapporten er det viktig å ha i mente at utvalget av virksomheter i kartleggingen ikke er representativt for verken alle landets virksomheter eller virksomhetene som får bistand fra arbeidslivssentrene. 20 prosent av virksomhetene som ble forespurt om deltakelse ble ikke med i kartleggingen, og det er uvisst hvordan disse skiller seg fra de som ble med i kartleggingen både i leveranse fra arbeidslivssenteret og virkninger av bistanden.

Kartleggingen bygger på leveranser til et forholdsvis lite utvalg av virksomheter, og som kartleggingen viser er det store variasjoner i hvordan «utvikle partssamarbeid» leveres til ulike virksomheter. Dette, i tillegg til den ekstraordinære situasjonen som har vært de siste to årene, gjør det vanskelig å trekke tydelige konklusjoner om ulike typer av leveranser. Man bør derfor være forsiktig når det kommer til å generalisere funnene fra kartleggingen.

Presentasjonen av funn fra kartleggingen har vi valgt å ikke fullt ut kvantifisere beskrivelsene fullt ut. Likevel er det uunngåelig å gjøre noen kvantifiseringer for å belyse hva som er mer og mindre vanlig, og vi prøver å være presise i språkbruken. Når et utsagn gjelder flere enn noen få virksomheter, men likevel ikke så mange som halvparten, har vi valgt å bruke «flere» som en måte å kvantifisere dette på.

2.3 Dokumenter og statistikk

I forbindelse med intervjuene med IA-rådgivere og ledere, ble det stilt spørsmål om de kunne oversende relevante dokumenter knyttet til leveransen av modulen. Tolv virksomheter har oversendt noe materiale i form av prosjektplaner eller PP-presentasjoner fra møter og samlinger. For nesten alle disse tolv har også IA-rådgiverne oversendt dokumenter. Disse er brukt som bakgrunnsinformasjon i kartleggingen.

Alle lederne ble også forespurt om å dele sykefraværstatistikk perioden 2019–2021. 14 virksomheter har delt sykefraværstatistikk. Det har ikke vært mulig for alle virksomhetene å levere på samme format. Noen har levert totalt sykefravær, mens de fleste har levert sykefravær fordelt på enten korttids- og langtidsfravær eller egen- og legemeldt fravær.

Dataene er kun brukt til å gi en beskrivelse av nivået på sykefraværet i virksomhetene i perioden, og verken kan eller skal brukes til å si noe om effekter av leveransen på sykefravær. Det er flere grunner til dette, men vi trekker særlig frem at det også er mange andre faktorer, utover bistand fra NALS, som innvirker på sykefraværet, hvilket gjør det vanskelig å vite om leveransen faktisk har noen innvirkning på sykefraværet. I perioden som kartleggingen omfatter, 2019–2021, har mange av virksomhetene vært preget av uvanlig høyt sykefravær på grunn av koronapandemien.

2.4 Workshop

Foreløpige funn ble presentert og diskutert i en workshop hvor alle IA-rådgiverne som hadde blitt intervjuet i forbindelse med casegjennomføringen var invitert. 17 av 27 inviterte IA-rådgivere deltok.

2.5 Referansegruppe

Prosjektet har også hatt en referansegruppe bestående av representanter fra Arbeids- og velferdsdirektoratet, Arbeids- og inkluderingsdepartementet, Kommunal- og distriktsdepartementet, NAV Arbeidslivssentre og partene i arbeidslivet (NHO, LO, Unio, KS, YS og Spekter). Referansegruppen har møttes to ganger i løpet av prosjektperioden. I januar 2022 presenterte prosjektteamet sin gjennomføringsplan og sentrale analysespørsmål for referansegruppen. I juni 2022 presenterte prosjektgruppen foreløpige funn for referansegruppen, som også fikk anledning til å gi innspill på arbeidet.

2.6 Begrepsbruk

Da vi fikk tildelt dette oppdraget ble elementene i IA-veilederen omtalt som «moduler». I løpet av prosjektperioden er omtalen av disse elementene endret til «leveranser». Ettersom «modul» er begrepet vi har benyttet i intervjuene som er gjennomført i dette prosjektet, har vi valgt å beholde dette begrepet i rapporten.

3. Om IA-avtalen og modulen «utvikle partssamarbeid»

Intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) 2019–2022 har som mål å legge til rette for at så mange som mulig kan arbeide så mye som mulig, så lenge som mulig. Arbeidsplassen er hovedarenaen for IA-arbeidet, og et godt partssamarbeid sees på som en forutsetning for å lykkes i arbeidet med å forebygge og redusere sykefravær og utvikle arbeidsmiljøarbeidet. Både ledelse, tillitsvalgte og verneombud har viktige roller i dette arbeidet. NAV Arbeidslivssenter spiller en viktig rolle i å hjelpe virksomheter i deres IA-arbeid.

3.1 Intensjonsavtalen for et mer inkluderende arbeidsliv

Den første IA-avtalen ble inngått i 2001 mellom regjeringen og partene i arbeidslivet, og har siden den gang blitt revidert og undertegnet for nye perioder i 2006, 2010, 2014 og 2018. Siste IA-avtale ble signert i desember 2018, og gjelder for perioden 2019–2022 (Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 2019–2022, 2018). IA-avtalen setter arbeidsplassen i sentrum, og dens innsatsområder, organisering og virkemidler skal støtte arbeidet som ledere, tillitsvalgte, verneombud og de ansatte gjør i den enkelte virksomhet.

3.1.1 Mål med avtalen

På nasjonalt nivå er målet til IA-avtalen å skape et arbeidsliv med plass til alle, gjennom å forebygge sykefravær og frafall, og på denne måten bidra til å øke sysselsettingen. På nasjonalt nivå er målet mer konkret at sykefraværsprosenten skal reduseres med ti prosent sammenlignet med årsgjennomsnittet for 2018.

Ulike bransjer og sektorer har ulike utgangspunkter og utfordringer, og dermed ulike forutsetninger for å oppnå de nasjonale målene for IA-avtalen. I enkelte bransjer og sektorer er sykefraværet på et lavt nivå. I slike bransjer er det et mål å opprettholde det lave nivået ved å jobbe med forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Avtalepartene er enige om å rette innsatsen i IA-arbeidet mot sektorer og bransjer som har størst potensial for å redusere sykefravær og frafall, og på så måte bidra til å nå de nasjonale målene. De prioriterte bransjene (sykehus, sykehjem, barnehager,

leverandørindustrien til olje- og gassnæringen, næringsmiddelindustrien, rutebuss og persontrafikk, og bygg og anlegg) ble valgt ut av en parts-sammensatt arbeidsgruppe våren 2019, på grunnlag av dokumentert kunnskap om utfordringer i ulike bransjer (Arbeids- og sosialdepartementet, 2019).

3.1.2 Virkemidler og innsatsområder

For å støtte opp under målene for IA-avtalen, skal satsinger for forebygging av sykefravær (forebyggende arbeidsmiljøarbeid) og frafall og satsinger mot lange og/eller hyppig gjentakende sykefravær løftes frem. IA-avtalen beskriver flere slike satsinger mer inngående.

Det løftes fram at for å ha effekt, må forebyggende arbeidsmiljøarbeid være kunnskapsbasert og rettet mot reelle behov på den enkelte arbeidsplass. I den gjeldende IA-avtalen tilskrives partssamarbeidet større betydning for arbeidsmiljøarbeidet, sammenlignet med tidligere avtaler. Det trekkes frem at IA-avtalen skal styrke partssamarbeidet om forebyggende arbeidsmiljøarbeid lokalt og bidra til at virksomhetene får tilgang til god kunnskapsbasert støtte i arbeidet.

Det er etablert en arbeidsmiljøatsing som hovedsakelig støtter oppunder innsatsområdet forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Satsingen er et samarbeid mellom partene i arbeidslivet, STAMI, Petroleumsinstituttet, Arbeidstilsynet og NAV, og den skal bidra med målrettet bransje- og arbeidsplassrettet kunnskapsutvikling, formidling og veivisning i forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

3.1.3 Organisering

Arbeidslivs- og pensjonspolitisk råd har ansvaret for oppfølgingen av IA-avtalen på nasjonalt nivå. Rådet skal årlig diskutere erfaringer og resultater, samt strategi og overordnede planer for IA-arbeidet. Den operative oppfølgingen av IA-avtalen på nasjonalt nivå gjøres av en koordineringsgruppe under Arbeids- og pensjonspolitisk råd. Denne gruppen består av Arbeids- og velferdsdirektoratet, STAMI, Arbeidstilsynet og hovedorganisasjonene i arbeidslivet. Denne gruppen skal følge opp sentrale initiativ og satsinger i IA-avtalen og forberede drøftingene i Arbeidslivs- og pensjonspolitisk råd.

Faggruppen er en arbeidsgruppe bestående av partene, myndighetene og relevante fagmiljøer. Faggruppen skal drøfte status og utvikling i IA-målene og sikre god og relevant kunnskap om forhold av betydning for IA-avtalens mål og innsatsområder. Faggruppens vurderinger gir et

viktig faglig grunnlag for arbeidet i koordineringsgruppen og i de prioriterte bransjesatsingene.

3.2 NAV Arbeidslivssentre

NAV Arbeidslivssenter ble etablert etter inngåelsen av IA-avtalen i 2001, med ett Arbeidslivssenter i hvert fylke underlagt fylkesdirektøren. Formålet var å etablere «en ordning med kontaktpersoner i trygdeetaten, slik at arbeidsgiver får én instans å forholde seg til i oppfølgingsarbeidet. Det offentliges ansvar er å støtte opp under virksomhetenes innsats» (Sandmannutvalget, 2000).

Inneværende IA-avtale presiserer at arbeidet med å skape et inkluderende arbeidsliv skjer i hver enkelt virksomhet, og at en forutsetning for å lykkes med dette er godt partssamarbeid. For å få bistand og støtte til arbeidet med IA-avtalens mål og innsatsområder på den enkelte arbeidsplass, kan virksomheter inngå samarbeid med NAV Arbeidslivssentre. Bistand og kompetanse fra arbeidslivssentrene vil være et viktig virkemiddel overfor virksomheter i IA-arbeidet.

Videre slår IA-avtalen fast at Arbeids- og velferdsetaten skal utvikle digitale tjenester som gir virksomheter et samlet tjenestetilbud og samhandlingsflate med Arbeids- og velferdsetaten. Partene er enige i at flere funksjoner vil ivaretas av digitale tjenester i tiden fremover, og at personlige støttefunksjoner vil være forbeholdt saker hvor behovet for bistand er størst. Dette illustreres også i Figur 3-1 som viser hvordan og hvilke typer tjenester NAV Arbeidslivssentre vil tilby til virksomheter, og hvordan virksomheter vil prioriteres

for bistand. De fleste virksomheter vil kunne få kunnskap i form av digitale tjenester gjennom nav.no. Et mindre antall virksomheter vil kunne få kompetansepåfyll gjennom for eksempel webinarer, mens noen få utvalgte virksomheter vil kunne få tettere oppfølging fra arbeidslivssentret i form av prosessuell støtte.

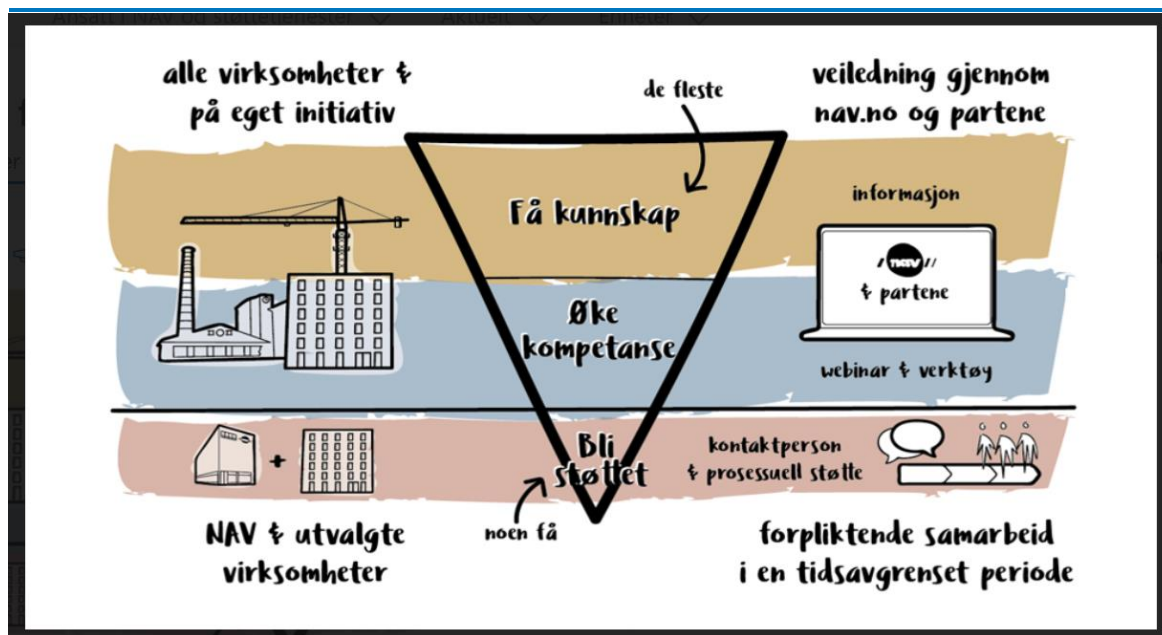
Før 2019 var NAV Arbeidslivssentrene et tilbud til virksomheter som signerte en IA-avtale. Nytt for innværende IA-avtale er at IA-arbeidet retter seg mot hele arbeidslivet. Dette innebærer også endringer i hvordan arbeidslivssentrene arbeider. Samarbeidet med virksomheter skal ifølge innværende IA-avtale være tidsavgrenset. Bistanden skal dreies i retning av prosessbistand, sammenlignet med tidligere avtaleperioder, da bistanden i større grad var kursbasert. Prosessbistand er ressurskrevende, og derfor må arbeidslivssentrene prioritere hvilke virksomheter som skal få oppfølging.

I den gjeldende IA-veilederen er det definert tre ulike satsingsområder for Arbeidslivssentrene:

- Hjelp virksomheten med å få økt kompetanse i systematisk sykefraværsarbeid
- Å få forebyggende arbeidsmiljøarbeid inn som en integrert del av virksomhetens ordinære drift
- HelseArbeid, som skal gi et helhetlig tilbud til mennesker med muskel-/skjelett- og psykiske helseproblemer som bidrar til å øke arbeidsnærværet og hindre utstøting fra arbeidslivet.

Det finnes et arbeidslivssenter i hver av NAVs tolv fylkesregioner.

Figur 3-1 NAV Arbeidslivssenters tjenester og prioritering av virksomheter etter behov



Kilde: (NAV, 2019)

3.3 Veilederen for inkluderende arbeidsliv

Veilederen for inkluderende arbeidsliv (IA-veilederen) er et arbeids- og støtteverktøy for alle medarbeidere som jobber med inkluderende arbeidsliv, herunder NAV Arbeidslivssentre. Veilederen er et dynamisk verktøy som kun er tilgjengelig gjennom NAVs interne nettsider.

Målet med veilederen er:

- å målrette og prioritere innsatsen for å redusere sykefravær og frafall
- å bidra til nasjonalt enhetlige prosesser i IA-oppdraget
- å bidra til å løfte frem og dokumentere lovende praksis

IA-veilederen er en trinnvis beskrivelse av hvordan NAV kan tilby bistand til virksomheter (Figur 3-2).

Figur 3-2 Oversikt over innholdet i Veileder for inkluderende arbeidsliv

NAV sine roller i IA-oppgavet	<ul style="list-style-type: none"> • NAV Arbeidslivssenter, NAV-kontor og NAV Kontaktsenter • Fagside for inkluderende arbeidsliv • NAV skal bidra til at virksomheten når målet
Forberede innsatsen internt i NAV	<ul style="list-style-type: none"> • Prioritere virksomheter etter tapte dagsverk • Kartlegge og analysere virksomheten • Legge foreløpig plan for målrettet innsats i virksomheten
Gi tilbud til og forankre målrettet innsats i virksomheten	<ul style="list-style-type: none"> • Samarbeid mellom leder, tillitsvalgt og verneombud • Møte med virksomheten for å forankre innsatsen • Ferdigstille tidsavgrenset plan med mål og evaluering
Levere IA-tjenester etter målrettet plan	<ul style="list-style-type: none"> • Redusere sykefravær • Forebyggende arbeidsmiljøarbeid • HelselArbeid
Evaluere: Hva er gjort? Hvorfor er det gjort? Virker det?	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluere tjenesteleveranse i virksomheten • Evaluere NAVs innsats i IA-oppgavet

Kilde: (NAV, 2019)

Veilederens første steg definerer NAV sine roller i IA-oppgavet. Deretter beskrives hvordan NAV skal forberede seg for leveransen, blant annet gjennom prioritering av virksomheter etter tapte dagsverk, gjennom kartlegging av virksomheten og gjennom å legge en foreløpig plan for innsatsen.¹ Deretter vil arbeidslivssentrene gi tilbud til og forankre målrettet innsats i disse virksomhetene. Dette innebærer å etablere samarbeid mellom leder, tillitsvalgt og verneombud, møte virksomheten for å forankre innsatsen og å ferdigstille en tidsavgrenset plan med mål og evaluering. Samarbeidet mellom partene på arbeidsplassen er altså et sentralt element i prosessen, og det etableres i startfasen av bistanden fra arbeidslivssentrene om det ikke allerede er på plass i virksomhetene.

NAV skal gjennom å tilby prosessstøtte bidra til at virksomhetene når målene de setter seg. Dette innebærer at tillitsvalgte, verneombud og ledelsen skal samarbeide om å løse felles utfordringer på arbeidsplassen. Gjennom målrettede prosesser på arbeidsplassen skal en stimulere til varige endringer som gir mer inkluderende arbeidsplasser, og bidrar til redusert sykefravær og styrket arbeidsmiljøarbeid. Virksomhetene har ansvar for prosessen, mens NAV sin rolle er å bidra med kunnskap og fasilitering av arbeidet. IA-veilederen er styrende og definerer nasjonalt enhetlige tjenester for NAV i

IA-oppgavet. I veilederen beskrives tre IA-tjenester: «*reduere sykefraværet*», «*forebyggende arbeidsmiljøarbeid*» og *HeselArbeid*. De to førstnevnte omfatter flere moduler som kan tilbys som en del av bistanden fra arbeidslivssentrene. En modul kan bestå av et tema for opplæring og/eller et sett med aktiviteter som kan gjennomføres for å hjelpe mottakervirksomheten med å bedre sitt arbeid med å redusere sykefraværet, forbedre arbeidsmiljøet og lignende. Tjenestene skal være fleksible og omfanget tilpasses den enkelte virksomhet.

Innunder tjenesten forebyggende arbeidsmiljøarbeid tilbys følgende moduler:

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

Modulene beskrives ikke i detalj, uten det er opp til hvert arbeidslivssenter å definere utforming og innhold i de ulike modulene. Dette oppdraget omfatter modulen «*utvikle partssamarbeid*». I

¹ Sykefravær og frafall fra arbeidslivet omtales i veilederen som «*tapte dagsverk*».

følgende delkapittel beskrives denne modulen mer inngående.

Siste steg i IA-veilederen omhandler evaluering, både av leveransen til den enkelte virksomhet og av NAVs innsats i IA-oppdraget.

3.4 Modulen «utvikle partssamarbeid»

Formålet med modulen «utvikle partssamarbeid» er å bidra til at mottakervirksomheten får etablert eller videreført et velfungerende samarbeid mellom leder, tillitsvalgt og verneombud i arbeidsmiljø- og sykefraværarbeidet. I forbindelse med leveransene fra NAV Arbeidslivssentre kan dette også kalles «IA-arbeidet».

3.4.1 Partssamarbeidet står sentralt i IA-arbeidet

Modulen «utvikle partssamarbeid» kan sies å ha en spesiell rolle i IA-arbeidet. IA-veilederen beskriver at et velfungerende partssamarbeid skal være en forutsetning for at en virksomhet skal motta støtte fra NAV Arbeidslivssentre. Det er ikke et absolutt krav, men det er tydelig at partene i det minste skal ha et ønske og en vilje om å etablere parts-sammensatte samarbeidsarenaer med arbeidsmiljø i fokus. Partene (leder, tillitsvalgt og verneombud) må altså samarbeide om arbeidsmiljø- og sykefraværarbeid og ha dokumentert dialog mellom seg for å motta bistand fra IA-rådgivere, eller ha et tydelig ønske om å etablere dette. IA-veilederen kan derfor tolkes dithen at dersom et velfungerende partssamarbeid ikke er på plass i virksomheten når de søker støtte fra NAV Arbeidslivssenteret, vil modulen «utvikle partssamarbeid» være den første leveransen virksomheten mottar.

IA-veilederen beskriver modulen «utvikle partssamarbeid» som støtte til å etablere og videreutvikle partssamarbeidet i virksomheten, som grunnlag for arbeidsmiljøutvikling og reduksjon av sykefravær. Modulens mål er:

- Å bidra til at virksomheten får etablert eller videreført et velfungerende IA-samarbeid mellom partene (ledelse, tillitsvalgt og verneombud), på en slik måte at det fører til et systematisk og kontinuerlig arbeid med det

forebyggende arbeidsmiljøarbeidet på arbeidsplassnivå.

- At partene skal få kunnskap og ferdigheter til å løse utfordringer i eget arbeidsmiljø ved hjelp av et utvidet partssamarbeid.
- Å skape et driftsnært partssamarbeid som kan utgjøre en utvidet ledelseskapasitet slik at man tilrettelegger for gode medvirkningsprosesser blant ansatte.

I modulen sees partssamarbeidet på som en forutsetning og for god arbeidsmiljøutvikling. I IA-veilederen beskrives det at suksesskriterier for modulen blant annet er eierskap hos virksomheten, at virksomheten setter av tid og ressurser, og at virksomheten får prosessveiledning over tid. Dette legger grunnlaget for «kravet» om at partene gjennom et eksisterende partssamarbeid og dokumentert dialog skal være sammen om et ønske om å motta bistand for å utvikle IA-arbeidet.

3.4.2 Modulen skal være kunnskapsbasert

Rolleforståelsen står på mange måter i sentrum når det kommer til «det utvidede partssamarbeidet» som er beskrevet i målene for modulen. Det kan sies å være et skille mellom det «tradisjonelle partssamarbeidet» som gjerne går på forhandlinger om lønn, rettigheter, sikkerhet og lignende, og «det utvidede partssamarbeidet» (se Boks 3-1) hvor de tre partene samarbeider og lener seg på hverandre i arbeidet med arbeidsmiljø og forebygging av sykefravær. I SINTEF-rapporten «partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid» peker Brun, Thun og Øyum (2018) på at hvordan de ulike rollene i partssamarbeidet utøves virker å påvirke i hvilken grad virksomheten lykkes med arbeidsmiljøarbeidet. En viktig faktor er at alle de tre rollene anerkjenner hverandres kompetanse og ansvarsområde og bruker dette som en «utvidet ledelseskapasitet» i arbeidet.

Gjennomgående for IA-arbeidet er at det skal være kunnskapsbasert, og foruten nevnte SINTEF-rapport henviser IA-veilederen også til andre kunnskapsressurser og gjennomføringsverktøy. Den peker på en artikkel fra ldebanken.org beskriver hvordan Eid barnehage brukte partssamarbeid som verktøy og senket sykefraværet fra 20 til 7 prosent (ldebanken, 2019) og viser også til støttemateriell fra Difi om møte- og prosessledelse og samarbeid og medbestemmelse (DFØ, a; DFØ, b).

Boks 3-1 Hva er det utvidede partssamarbeidet?

En videreutvikling av det tradisjonelle lov- og avtalefestede partssamarbeidet, omtales ofte som det utvidede partssamarbeidet (Buvik, et al., 2018). Partssamarbeidet blir for virksomhetene en ressurs for utvikling av arbeidsmiljøet og reduksjon av antall tapte dagsverk på den enkelte arbeidsplass. Det utvidede samarbeidet erstatter ikke det formelle partssamarbeidet med forvaltning og bruk av avtaleverket. Ideelt sett kommer det uformelle samarbeidet i tillegg til, og bidrar til å styrke det formelle samarbeidet gjennom utvikling av bedre partsrelasjoner, gjensidig tillit og forståelse for hverandres rolle.

Når partssamarbeidet utvides, vil det ofte være behov for kompetanseutvikling om hva dette betyr for rollen til partene. NAV Arbeidslivssenter kan bidra med nødvendig kompetanse og bistand i utvikling og implementering av godt partssamarbeid, hensiktsmessige systemer, rutiner og prosesser som ivaretar arbeidsplassens behov knyttet til IA-målene.

Kilde: IA-veilederen/NAV

3.4.3 Leveranse av modulen

IA-avtalen fra 2019 medførte som nevnt en overgang fra kursbasert til prosessbasert bistand, hvilket medførte endringer i arbeidslivssentrene måte å arbeide på og innholdet i leveransene. Dette gjelder også modulen «utvikle partssamarbeid», og det er variasjon i hvordan de ulike arbeidslivssentrene har integrert den i sitt arbeid.

I innledende intervjuer med arbeidslivssentrene stilte vi spørsmål om hvordan de hadde bearbeidet og tatt i bruk IA-veilederen i sitt arbeid etter at den kom, herunder modulen «utvikle partssamarbeid». Blant de fem arbeidslivssentrene fant vi at to benyttet seg av «produktark» utarbeidet på bakgrunn av leveransene beskrevet i IA-veilederen.

Tre av arbeidslivssentrene har ikke formalisert arbeidet utover det som står i veilederen. En av disse beskriver at de vektlegger tungt å jobbe i tråd med veilederen, og har brukt mye tid på å tilpasse sitt arbeid etter denne. Et annet arbeidslivssenteret beskriver at IA-veilederen i mindre grad har påvirket IA-rådgivernes måte å jobbe på.

Ved samtlige arbeidslivssentre er det variasjon mellom IA-rådgiverne i hvordan de benytter veilederen generelt og modulen «utvikle partssamarbeid» spesielt i sine leveranser til virksomheter. Det er også få som benytter begrepet «modul» aktivt, både internt på arbeidslivssenteret og/eller i dialog med virksomheter.

Del 2: Resultater fra kartleggingen



4. Veien til samarbeid med NAV Arbeidslivssenter

Den innledende involveringen av arbeidslivssenteret varierer med størrelsen på virksomheten, men de fleste virksomhetene i kartleggingen er tidligere IA-virksomheter. Å få bistand til å redusere høyt sykefravær er som regel virksomhetenes hovedmotivasjon for å ønske bistand fra arbeidslivssenteret, men flere vil også ha bistand til å løse utfordringer med arbeidsmiljøet. De fleste virksomhetene har hatt en form for partssamarbeid tidligere, men dette har som regel ikke vært særlig velfungerende, og har heller ikke handlet om mer enn lovpålagte oppgaver. De fleste IA-rådgiverne er opptatt av å involvere partsgruppen ved planlegging av bistanden.

Dette kapitlet handler om hvordan samarbeidet mellom virksomhetene og arbeidslivssenteret oppstår, og hva som kjennetegner samarbeidet i oppstarten. Som bakgrunn for virksomhetenes bistandsbehov redegjør vi også for hvordan partssamarbeidet, sykefraværet og arbeidsmiljøet så ut i virksomhetene før de mottok bistand fra arbeidslivssenteret.

4.1 Innledende kontakt

4.1.1 Virksomhetens størrelse påvirker den innledende kontakten

Virksomhetenes størrelse og organisering har mye å si for hvordan den innledende kontakten mellom virksomheten og arbeidslivssenteret foregår.

Virksomheter med flere underenheter

For større virksomheter med flere underenheter, som kommuner eller store private bedrifter, oppstår som regel kontakten med arbeidslivssenteret på overordnet nivå. Dette kan for eksempel være med en ledelsesgruppe, styringsgruppe eller en partsgruppe med hovedtillitsvalgte og -verneombud. Disse virksomhetene har i mange tilfeller igangsatt et større strategiarbeid som vil påvirke flere av virksomhetens underenheter. Dette handler i de fleste tilfeller om at virksomheten ønsker å utarbeide en felles strategi for hvordan de skal jobbe med sykefravær og/eller arbeidsmiljø i underenhetene.

Ofte blir IA-rådgiverne kontaktet av virksomhetene relativt tidlig i strategiarbeidet. På dette tidspunktet

er ikke strategien særlig konkretisert utover at man for eksempel har et mål om å redusere et generelt høyt sykefravær, og det er ganske åpent hva de ønsker at IA-rådgiverne skal bidra med. IA-rådgiverne kan da bistå i utviklingen og konkretiseringen av strategien. Som et resultat av tiltak og planer i strategien oppstår det gjerne behov for ytterligere bistand fra IA-rådgiver.

Det er også tilfeller hvor innholdet i strategien er mer konkretisert på tidspunktet arbeidslivssenteret blir kontaktet, og hvor virksomheten har en mer spisset bestilling. Det er for eksempel noen virksomheter som har tatt kontakt med arbeidslivssenteret for å få bistand til å etablere partsgupper i sine underenheter.

Et resultat av strategiarbeidet er som regel at virksomhetens underenheter deltar på noe felles opplegg i regi av arbeidslivssenteret. Opplegget kan være rettet mot alle virksomhetens underenheter eller mot enkelte deler av virksomheten, for eksempel alle barnehager i en kommune.² I forlengelsen av dette felles opplegget informerer gjerne IA-rådgiver om at underenhetene kan få tettere bistand fra arbeidslivssenteret ved behov. På bakgrunn av dette har enkelte underenheter tatt kontakt og fått ytterligere bistand fra IA-rådgiver. Det er også tilfeller der en virksomhet på overordnet nivå har identifisert noen underenheter med behov for ekstra oppfølging, i tillegg til det felles opplegget, og hvor disse da har fått tilbud om bistand.

Boks 4-1 Partsgruppene har mange navn

I denne rapporten bruker vi benevnelsen «(partsgruppe)» for å omtale samarbeidet mellom leder, tillitsvalgt(e) og verneombud. I praksis brukes mange ulike benevnelser på denne gruppen. Noen eksempler på dette er nærværsgruppe, HMS-gruppe, medbestemmelsesgruppe, IA-gruppe og HEIA-gruppe, som er en forkortelse på Helsefremmende Inkluderende Arbeid.

Enkeltvirksomheter

En del av virksomhetene i kartleggingen er mindre enkeltvirksomheter. Disse virksomhetene har typisk tatt kontakt med arbeidslivssenteret fordi de ønsker bistand til å håndtere et høyt og/eller økende

² Ulike former av bistand beskrives mer inngående i kapittel 5.

sykefravær. Det har også vært enkelte virksomheter som har opprettet kontakt med arbeidslivssenteret på bakgrunn av en konkret arbeidsmiljøutfordring eller konflikt som virksomheten opplever at de trenger bistand for å løse. Slike utfordringer henger som regel sammen med høyt sykefravær, og det er ingen tilfeller hvor en virksomhet har tatt kontakt med arbeidslivssenteret på grunn av en arbeidsmiljøutfordring eller konflikt, uten at de også har et ønske om å redusere sykefraværet.

For de fleste virksomhetene har samarbeidet med arbeidslivssenteret i inneværende avtaleperiode blitt initiert av virksomheten selv. I noen tilfeller er det en leder som har tatt selvstendig kontakt med arbeidslivssenteret. Det er også tilfeller hvor lederen har forankret dette i en eksisterende partsgruppe først, eller hvor det allerede er igangsatt en prosess i virksomhetene for å jobbe med utfordringer knyttet til sykefravær og/eller arbeidsmiljø.

Bakteppet for at en del av virksomhetene har hatt kontakt med og bedt om bistand fra arbeidslivssenteret er at de har vært gjennom et lederskifte eller en omorganisering. Blant noen av virksomhetene har det kommet inn en ny leder som for eksempel ønsker å gjøre noe med virksomhetens høye sykefravær, og som har tatt kontakt med arbeidslivssenteret for å få bistand til dette. Det er også enkelte virksomheter som ved en omorganisering har ønsket en spesiell type samarbeid, som partssamarbeid i en partsgruppe, og som har hatt behov for bistand fra arbeidslivssenteret for å få dette til å fungere.

4.1.2 Kjennskap til NAV Arbeidslivssenter

Tilnærmet alle virksomhetene i vår kartlegging er tidligere IA-virksomheter som har hatt avtale med arbeidslivssenteret i tidligere avtaleperioder. Det er likevel ikke alle virksomhetene som har hatt kontakt med arbeidslivssenteret tidligere. Dette gjelder særlig underenheter i større virksomheter, hvor virksomheten på overordnet nivå tidligere har hatt avtale og kontakt med arbeidslivssenteret, uten at alle underenhetene har vært involvert.

For virksomhetene som tidligere har hatt kontakt med arbeidslivssenteret, fremstår det som at samarbeidet har vært mer intensivt i enkelte perioder enn i andre, og at den nye IA-avtalen har vært utløsende for at samarbeid har gjenoppstått. Det kan for eksempel skyldes at den nye IA-avtalen introduserte nye arbeidsformer, som prosessbistand og nye prioriteringer, som en egen modul for utvikling av partssamarbeid.

Virksomheter som ikke tidligere har hatt et konkret samarbeid med arbeidslivssenteret, har gjennom ulike kanaler fått kjennskap til at arbeidslivssenteret kan gi bistand. I enkelte tilfeller har lederen i virksomheten fått kjennskap til arbeidslivssenteret gjennom deres markedsføring på arrangementer. I andre tilfeller har leder i virksomheten av ulike grunner hatt kjennskap til arbeidslivssenteret fra før av. Blant virksomhetene i kartleggingen har et par av lederne hatt kjennskap til arbeidslivssenteret gjennom sin tidligere arbeidsgiver, og et par av lederne har selv arbeidserfaring fra NAV.

4.1.3 Prioritering av virksomheter

Det har ikke vært et formål med denne kartleggingen å gjøre en systematisk kartlegging av hvordan arbeidslivssentrene prioriterer virksomheter. Vi har likevel stilt IA-rådgiverne spørsmål om prioriteringsrutiner for å forstå hvordan virksomhetene i kartleggingen er valgt ut.³

Våre funn tyder på at det varierer i hvilken grad IA-rådgiver gjør systematiske prioriteringer av hvilke virksomheter som skal få bistand. Mange av IA-rådgiverne oppga at de forholder seg til et sett med kriterier for hvilke virksomheter som skal prioriteres for bistand. Alle virksomhetene i kartleggingen er i de prioriterte bransjeområdene for IA-avtalen, så det er grunn til å tro at de prioriterte bransjeområdene er et gjennomgående kriterium for alle arbeidslivssentrene i prioriteringen av virksomheter. I tillegg påpekte enkelte at de gjør en konkret vurdering av potensialet for reduksjon i sykefraværet basert på en kombinasjon av virksomhetenes sykefraværsprosent og antall ansatte. Et par trakk også frem at de i forbindelse med disse kriteriene forholder seg til noen gitte terskelverdier, for eksempel at en virksomhet som skal få bistand må ha flere enn 50 årsverk.

Blant flere av IA-rådgiverne var det mindre tydelig hvorvidt de gjorde en systematisk prioritering av virksomheter basert på et sett med kriterier. Vi har likevel inntrykk at de fleste av disse IA-rådgiverne hadde et bevisst forhold til både virksomhetenes sykefraværsprosent og antall ansatte, og at det sånn sett var virksomhetene med størst potensial for reduksjon i sykefraværet som ble prioritert for bistand. Blant enkelte av IA-rådgiverne virket det likevel som at det var nok med en høy sykefraværsprosent for at en virksomhet skulle få tett bistand. Dette kan naturligvis henge sammen med at enkelte IA-rådgivere har ledig kapasitet, og at de ikke opplever et behov for å måtte nedprioritere bistand til noen virksomheter. En av IA-rådgiverne poengterte at det ikke har vært så stor pågang i denne avtale-

³ Oslo Economics gjennomfører i perioden 2022–2023 en overordnet kartlegging av NAV Arbeidslivssentrenes arbeid, hvor prioritering av virksomheter vil være tema.

perioden, og at det ikke har vært behov for å prioritere så hardt. Pandemien har antakelig bidratt til at ikke alle typer virksomheter har hatt mulighet til å prioritere bistand fra arbeidslivssentrene. Mange av virksomhetene i de prioriterte bransjeområdene, som barnehager og helse- og omsorgssektoren, har ikke hatt tid til mye annen aktivitet utover drift i store deler av inneværende avtaleperiode.

Enkelte IA-rådgivere påpekte også at de kun gir bistand til virksomheter som er villige til å involvere partsguppen i samarbeidet med arbeidslivssenteret. Dette var også et poeng som det var enighet om blant IA-rådgiverne i workshopen vi gjennomførte.

4.2 Forhold i virksomhetene før bistand

Det er en rekke forhold i virksomhetene som påvirker hvordan bistanden fra arbeidslivssenteret planlegges og senere gjennomføres. I dette delkapitlet redegjør vi for hva som kjennetegnet partssamarbeidet, sykefraværet og arbeidsmiljøet i de kartlagte virksomhetene, før de mottok bistand fra arbeidslivssenteret.

4.2.1 Partssamarbeid

De fleste virksomhetene har hatt en form for samarbeid mellom leder, tillitsvalgt og verneombud i forkant av kontakten med IA-rådgiver. I de fleste tilfeller har dette samarbeidet kun dreid seg om det lov- og avtaleregulerte arbeidet, som HMS-arbeid og lønnsforhandlinger. Det er heller ikke i alle virksomheter at leder, tillitsvalgt og verneombud har hatt felles kontaktflater, men hvor leder kun har hatt kontakt med tillitsvalgt og verneombud enkeltvis.

I de fleste virksomhetene beskriver partene et tidligere partssamarbeid som verken har vært svært velfungerende eller svært dårlig. Det har ikke nødvendigvis vært dårlig kommunikasjon mellom partene, men samarbeidet har vært relativt ustrukturert. Enkelte virksomheter beskriver det tidligere partssamarbeidet som svært velfungerende, men det er også enkelte virksomheter som har hatt åpne konflikter i partsguppen, og dermed hatt vanskeligheter for å samarbeide.

Flere av virksomhetene har hatt en form for utvidet partssamarbeid før kontakten med IA-rådgiver. Dette har typisk vært gjennom HMS-grupper eller arbeidsmiljøutvalg. De fleste av disse virksomhetene har opplevd det utvidede partssamarbeidet som lite strukturert, gjerne kjennetegnet ved at det har vært

leder som har vært pådriver for arbeidet og at det har vært leder som har tatt med saker til bordet.

I enkelte av virksomhetene har det ikke vært tillitsvalgte, verneombud og/eller ansattrepresentant før kontakten med IA-rådgiver oppsto. Dette har særlig vært tilfellet ved større virksomheter, hvor det typisk ikke har vært partsrepresentanter på alle underenhetene som skulle involveres i samarbeidet med arbeidslivssenteret. I disse tilfellene har virksomhetene oppnevnt representanter og opprettet partsgupper i forbindelse med oppstarten av samarbeidet. I noen virksomheter har man tidligere kun hatt hovedtillitsvalgte og hovedverneombud, ikke plasstillitsvalgte og verneombud på lokale enheter.

4.2.2 Sykefravær

De fleste virksomhetene oppga at sykefraværet hadde vært høyt, typisk over lang tid, i forkant av kontakten med arbeidslivssenteret.⁴ Det er likevel enkelte virksomheter som har hatt lavt sykefravær i forkant av kontakten. Blant disse er det et par som har sett en tendens til økning i sykefraværet i forkant av kontakten med arbeidslivssenteret.

4.2.3 Arbeidsmiljø

Når vi har spurt partene i virksomhetene om arbeidsmiljøet i virksomheten, kan det variere hva ulike personer legger i begrepet «arbeidsmiljø». Mange har beskrevet forhold som konflikter og sosiale aktiviteter. I henhold til STAMI sin definisjon av arbeidsmiljø innebærer også arbeidsmiljø hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet (STAMI, 2020). Det var ikke mange av informantene som trakk frem slike elementer da de fortalte om det tidligere arbeidsmiljøet i virksomheten. Informantenes opplevelse av arbeidsmiljøet før kontakten med arbeidslivssenteret varierer. Informanter fra enkelte av virksomhetene har opplevd arbeidsmiljøet før bistanden som gjennomgående godt, men ved de fleste virksomhetene har det tidligere vært noen utfordringer med arbeidsmiljøet. Det er store forskjeller mellom virksomhetene når det gjelder omfanget av disse utfordringene.

I flere av virksomhetene har arbeidsmiljøet vært svært utfordrende. I disse tilfellene har typisk leder, tillitsvalgt og/eller verneombud selv vært oppmerksom på at det dårlige arbeidsmiljøet har hatt en sammenheng med det høye sykefraværet. Hvilken vei sammenhengen har gått har derimot vært mer uklar, ettersom dårlig arbeidsmiljø kan bidra til høyere sykefravær, men høyt sykefravær kan også bidra til dårlig arbeidsmiljø. Virksomhetene med dårlig arbeidsmiljø har typisk beskrevet et generelt høyt konfliktnivå på arbeidsplassen, hvor det er dårlige relasjoner og lite

⁴ En illustrasjon av sykefraværet i perioden 2019–2021 til virksomhetene som har fått bistand vises i kapittel 7.

tillitt mellom leder og ansatte. Flere ledere, tillitsvalgte og verneombud har opplevd at ansatte har dårlige holdninger knyttet til for eksempel sykefravær, men informantene har også beskrevet høy arbeidsbelastning for de ansatte. Noen har for eksempel beskrevet at ansatte har lav terskel for sykmelding fordi det ikke er trivelig på arbeidsplassen. I enkelte av virksomhetene i kartleggingen har det tidligere blitt sendt varslar til Arbeidstilsynet.

De fleste virksomhetene har hatt enkelte utfordringer med arbeidsmiljøet, men ikke nødvendigvis opplevd at de har hatt et betydelig problem med arbeidsmiljøet. Informantene fra disse virksomhetene har typisk beskrevet at det har vært et noe varierende arbeidsmiljø, og at det tidligere har vært utfordrende enkeltsaker og personalkonflikter. Det kan samtidig variere hva de enkelte virksomhetene og partsrepresentantene legger i begrepet arbeidsmiljø. For mange er det å skape en felles forståelse av hva arbeidsmiljø innebærer fortsatt et pågående arbeid sammen med IA-rådgiver.

4.3 Forberedelser og oppstart av samarbeidet

4.3.1 Involvering av partsgruppen i oppstarten

Etter at det har oppstått kontakt mellom arbeidslivssenteret og en virksomhet blir det i de fleste tilfeller, i tråd med IA-veilederen, avtalt et møte for å avklare virksomhetens bistandsbehov, og for å legge en plan for bistanden. De fleste IA-rådgiverne oppga at de ønsker å ha med tillitsvalgte og verneombud i denne prosessen. Dette begrunnes med at det er viktig for IA-rådgiver å få en følelse av stemningen mellom partene, og for å avklare om leder sitt perspektiv også gjelder for de ansatte. Det kan for eksempel hende at virksomheten har utfordringer som leder ikke har særlig kjennskap til. Involvering av hele partsgruppen i denne prosessen er derfor viktig for at bistanden ikke bare skal gjenspeile leder sitt perspektiv, og for at IA-rådgiver ikke bare skal forsterke leder sin stemme. Involvering bidrar også til at tillitsvalgte og verneombud får eierskap til prosessen og til den senere bistanden fra IA-rådgiver. I tillegg peker IA-rådgiverne på at det å inkludere hele partsgruppen i denne prosessen kan i seg selv være en del av arbeidet med å styrke parts-samarbeidet. Videre påpeker de at øker det eierskapet til partssamarbeidet og til samarbeidet med arbeidslivssenteret.

Hvem som deltar i planleggingen, avhenger av type virksomhet. I mindre virksomheter er det som regel leder, verneombud og én eller flere tillitsvalgte. I

virksomheter hvor det planlegges bistand til flere underenheter er det i de fleste tilfeller representanter fra HR-avdelingen og eventuelt andre i ledergruppen, i tillegg til hovedtillitsvalgte og hovedverneombud. Disse utgjør i noen leveranser en styringsgruppe for arbeidet.

4.3.2 Målet for bistanden fra arbeidslivssenteret

I enkelte av virksomhetene er det etablert en konkret målformulering for bistanden fra arbeidslivssenteret. Det er ikke vår opplevelse at IA-rådgiverne er opptatt av at det skal etableres en konkret målformulering for bistanden, men IA-rådgiver og partsgruppen har i de fleste tilfeller likevel diskutert hva som er ønskelig å oppnå gjennom bistanden. For de fleste virksomhetene er det utfordringer med høyt sykefravær, som regel over lang tid, som er hovedmotivasjonen for at virksomheten ønsker bistand fra arbeidslivssenteret. Virksomhetene har i flere tilfeller selv et konkret mål om å oppnå en viss sykefraværspresent, og sånn sett har dette blitt et mål for bistanden fra arbeidslivssenteret. Bedre arbeidsmiljø er i de fleste tilfeller et mindre uttalt mål for virksomhetene, selv om det gjerne nevnes i samme setning som sykefraværmålet. I flere tilfeller har bistanden fra arbeidslivssenteret bidratt til å gjøre virksomhetene mer oppmerksomme på sammenhengen mellom sykefravær og arbeidsmiljø, slik at også bedring av arbeidsmiljøet blir et mer uttalt mål for virksomhetene.

I enkelte tilfeller har virksomhetene hatt konkrete mål forbundet med arbeidet med å utvikle parts-samarbeidet. I noen virksomheter har for eksempel sjefer for et kommunalt virksomhetsområde (f.eks. barnehager eller innenfor helse og omsorg) ønsket å få på plass driftsnære partsgrupper i alle enheter i eget virksomhetsområde, og bedt om bistand fra NAV Arbeidslivssenter til å få det på plass. I disse virksomhetene har det dermed vært et eksplisitt mål om å opprette og/eller ha velfungerende partsgrupper. Slike prosesser har i noen tilfeller vært knyttet til kommunesammenslåinger hvor det har vært behov for å harmonisere praksis og sørge for at alle enheter har lik og oppdatert informasjon om sykefraværsoppfølging. I disse virksomhetene har lederne særlig trukket frem viktigheten av informasjonsdeling og inklusjon av partsgruppen. Selv om sykefravær og arbeidsmiljø ofte har vært de viktigste målene for virksomhetene, har virksomhetene gjennom bistanden blitt bevisste på viktigheten av et godt partssamarbeid for å oppnå disse målene. Dette belyses av følgende sitat fra en IA-rådgiver i kartleggingen:

Vi ser jo ofte at folk kommer med problemer knyttet til sykefravær og vil ha hjelp til det. Men så ser vi etter hvert at det handler jo egentlig om kultur, rutiner, hvordan arbeidet er organisert, og slikt. Så når vi får en bestilling om å komme og snakke om sykefravær, så handler det jo ofte om mye mer.

- IA-rådgiver

5. Leveranse i modulen

Å utvikle partssamarbeid er sjeldent primærmålet i leveransene fra NAV Arbeidslivssenter, men er likevel en integrert del av bistanden. Det er stor variasjon i hvordan bistanden leveres: I noen leveranser jobber man bevisst med å utvikle partssamarbeidet, mens partssamarbeid i andre leveranser i større grad er en arbeidsform. Vi skiller også mellom leveranser hvor flere partsgrupper (for eksempel flere enheter i en kommune) får bistand samtidig, og én-til-én-leveranser hvor én enkeltvirksomhet får bistand. IA-rådgiverne lener seg ofte på tilgjengelig forskning og kunnskap i sine leveranser.

I dette kapittelet beskriver vi hvordan modulen «utvikle partssamarbeid» leveres til virksomheter. Vi beskriver først ulike overordnede måter modulen leveres på. Deretter beskriver vi mer konkret hvordan leveransene gjennomføres, hvilke temaer og problemstillinger som tas opp, og hvilke metoder og verktøy IA-rådgiverne bruker i sitt arbeid med virksomhetene. Til sist beskriver vi oppfatninger om IA-rådgivers rolle i leveransen.

5.1 Leveranse på partssamarbeid eller partssammensatt leveranse?

Ifølge IA-avtalen er et godt partssamarbeid en forutsetning for å lykkes med IA-arbeidet. I IA-veilederen løftes dette frem blant annet gjennom en egen modul, «utvikle partssamarbeid», som skal bidra til å utvikle partssamarbeidet i virksomheten for derigjennom å bidra til bedre arbeidsmiljø og lavere sykefravær. I praksis varierer det mellom leveranser hvor sentralt arbeidet med å utvikle partssamarbeid er. Det kan være mange grunner til det, for eksempel:

- utfordringsbildet i virksomheten
- nivået og omfanget på partssamarbeidet i virksomheten ved oppstart av leveransen
- IA-rådgivers forhold til eller oppfatning av partssamarbeidets betydning for forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

5.1.1 Leveranse på partssamarbeid

En distinksjon som flere IA-rådgivere løfter opp, er om leveransen av modulen er eksplisitt eller implisitt. I en del leveranser jobber IA-rådgiver og partsgruppen strukturert og målrettet med å utvikle partsgruppen og

dens arbeid, og dette omtaler flere IA-rådgivere som at de «gir en leveranse på partssamarbeid». Eksakt hva IA-rådgiverne legger i å «gi en leveranse på partssamarbeid» varierer mellom leveransene, men dette kan for eksempel skje gjennom å dele informasjon om det utvidede partssamarbeidet og partenes roller, og gjennom å jobbe med utøvelsen av rollene i partssamarbeidet.

I andre leveranser jobber ikke IA-rådgiver og partsgruppen direkte med å utvikle partssamarbeidet. Likevel er partsgruppen involvert i arbeidet, og gjennom å jobbe sammen mot ett (eller flere) felles mål, kan en slik partssammensatt leveranse bidra til å styrke partssamarbeidet. Dette omtales av noen IA-rådgivere som en «partssammensatt leveranse». En IA-rådgiver uttrykte dette som at partssamarbeid i slike leveranser er mer som en arbeidsform enn en leveranse.

De aller fleste virksomhetene som inngår i denne kartleggingen har fått en eksplisitt leveranse på partssamarbeid, hvor IA-rådgiverne og partene har jobbet bevisst med å utvikle partssamarbeidet.

5.1.2 Partssammensatt leveranse

Et mindretall av leveransene er derimot partssammensatte leveranser der IA-rådgiver og partsgruppen ikke jobber eksplisitt med partssamarbeid. Det kan være flere grunner til det. I ett tilfelle var bestillingen til arbeidslivssenteret direkte knyttet til kommunikasjon og teamarbeid i personalgruppen, og det var derfor ikke naturlig å jobbe eksplisitt med partssamarbeid. Imidlertid var både tillitsvalgt og verneombud involverte i både planleggingen og gjennomføringen av bistanden til virksomheten, og IA-rådgiver mener at man gjennom aktiv involvering av partene bidro til å styrke partssamarbeidet.

En annen grunn til at IA-rådgiver ikke jobber eksplisitt med partssamarbeid kan være IA-rådgivers bevissthet rundt, eller innstilling til partssamarbeid. Ingen IA-rådgivere vi har intervjuet har sagt at de ikke synes partssamarbeidet er viktig, men det er forskjeller mellom IA-rådgiverne i hvordan de vurderer partssamarbeidet. Enkelte legger for eksempel mer vekt på leders rolle i sitt arbeid med virksomheter.

5.1.3 Uklart skille i enkelte leveranser

Det er ikke alltid helt tydelig hvor grensen mellom en leveranse på partssamarbeid og en partssammensatt leveranse går. I én virksomhet, hvor bistanden i stor grad bygget på møter mellom IA-rådgiver og leder, deltok tillitsvalgt og verneombud jevnlig i møter, men da for å gi innspill og tilbakemeldinger på konkrete

saker og spørsmål. Det fremsto som at det ikke var viktig å styrke samarbeidet i partsguppen, og å gjøre den til en selvhjulpne gruppe som jobbet systematisk med arbeidsmiljøarbeid. Selv om det i forbindelse med leveransen ikke har vært et uttalt mål å styrke partssamarbeidet, har betydningen av partssamarbeidet og de ulike rollene kommet frem i møter med IA-rådgiver og partsguppen. Tillitsvalgt og verneombud oppgir å ha lært om sine roller i partssamarbeidet, og om sykefravær og arbeidsmiljøarbeid.

I en annen virksomhet som fikk en leveranse i gråsonen mellom å være en leveranse på partssamarbeid og en partssammensatt leveranse, deltok alle i personalgruppen på en samling med IA-rådgiver, hvor de fikk informasjon om sykefraværsoppfølging. Partene i partsguppen var med i planlegging og oppfølging av samlingen i etterkant, men de har ikke snakket eksplisitt om betydningen av partssamarbeidet eller de ulike partenes roller i møter med IA-rådgiver. IA-rådgiver har heller snakket med partene hver for seg mellom møtene for å avklare spørsmål de enkelte partene har hatt om partssamarbeid og rolleforståelse.

5.1.4 Betydning av partssamarbeidets rolle i leveransen

Det kan altså variere om IA-rådgiverne inkluderer modulen «utvikle partssamarbeid» som en frittstående leveranse, eller om partssamarbeidet inngår som en del av et sett med mindre leveranser. Ved sistnevnte kan partssamarbeidet likevel være en sentral del av arbeidet, selv om partsguppen ikke får eksplisitt opplæring i rolleforståelse og lignende. En del IA-rådgivere krever for eksempel at et fungerende partssamarbeid er på plass før leveransen starter. Samtidig ønsker flesteparten av IA-rådgiverne å kunne tilpasse leveransen etter virksomhetenes behov. Derfor kan muligheten for å levere modulen «utvikle partssamarbeid» som en del av en større leveranse være mest hensiktsmessig. På den andre siden peker flere IA-rådgivere på at det faglige innholdet som «utvikle partssamarbeid» henviser til er nyttig for å hjelpe partsguppene å initiere et velfungerende partssamarbeid der det mangler, slik at en frittstående leveranse er mest effektivt.

5.2 Typer av leveranser og arenaer for bistand

Virksomhetene som får bistand i sitt arbeid med partssamarbeid har svært ulike utgangspunkt og ulike bistandsbehov, og derfor leveres også modulen «utvikle partssamarbeid» på svært ulike måter. I hovedsak kan leveransene deles inn i to ulike typer av leveranser, med noen undervarianter:

- Leveranser til virksomheter med flere enheter
- Én-til-én leveranser til enkeltvirksomheter

5.2.1 Overordnede typer av leveranser

Leveranser til flere enheter

I kartleggingen fremkommer flere eksempler på at modulen «utvikle partssamarbeid» har blitt levert til en hel kommune eller et virksomhetsområde i en kommune, typisk barnehager eller helse og omsorg. Som nærmere beskrevet i kapittel 4.1.1, er utgangspunktet for slike leveranser ofte et mer omfattende strategiarbeid i kommunen. I slike leveranser gis bistand ofte til partsgupper for flere enheter samtidig, gjerne gjennom en rekke fysiske eller digitale samlinger. Felles for disse leveransene er at enkeltenheter har kunnet få tettere oppfølging fra arbeidslivssenteret ved behov. Omfanget på denne ekstra bistanden har variert fra ett møte med IA-rådgiver til en leveranse på lik linje med en leveranse til en enkeltvirksomhet, som beskrevet under.

I slike leveranser finnes det iblant en kommunal styringsgruppe for prosjektet, som kan bestå av representanter for HR-avdelingen, kommunalsjefer og i flere tilfeller IA-rådgiver. Styringsgruppen er som nevnt i kapittel 4.3.1 involvert i planleggingen av leveransen, men kan også ha møter under prosjektperioden for å planlegge og evaluere samlinger.

Én-til-én leveranser

Den andre hovedtypen av leveranser av modulen «utvikle partssamarbeid» er leveranser til en enkeltvirksomhet eller enhet i en større virksomhet. Det er imidlertid stor variasjon i disse leveransene, både når det gjelder formål og utforming.

I leveranser til enkeltvirksomheter, er båndet mellom IA-rådgiver og partsguppen som regel tettere enn i leveranser til flere enheter. Noen virksomheter i denne kategorien har hatt IA-rådgiver i varierende omfang over mange år. Til forskjell fra overordnede leveranser, er det forholdsvis vanlig i én-til-én leveranser at IA-rådgiver sitter sammen med partsguppen i møter, enten i partsgruppens ordinære møter, eller egne møter med partsguppe og IA-rådgiver (utover ordinære partsgruppemøter). Innholdet i møtene varierer, og kan omfatte både elementer av kunnskapsoverføring og veiledning eller sparring i konkrete saker. I noen leveranser foreligger en plan for hvilke temaer som skal gjennomgås i de felles møtene, men om det ikke gjør det, fremstår det som at man drøfter de spørsmål som kommer opp i møtene.

5.2.2 Arenaer for bistand

I dette kapittelet beskriver vi ulike arenaer for bistand som kan brukes i leveransene. Disse kan involvere

partsgruppen, enkelte medlemmer i partsgruppen eller hele personalgruppen.

Samlinger rettet mot flere partsgupper

I leveranser til større virksomhetsområder arrangeres som regel en rekke samlinger for partsgruppene eller partene i partsgruppene. Antall deltakere og antall samlinger varierer. I denne kartleggingen har vi sett tilfeller hvor mellom fire og rundt 20 partsgupper har fått oppfølging fra NAV Arbeidslivssenter gjennom et slikt samlingsbasert opplegg. Omfanget på samlingsbaserte leveranser varierer også utfra behovet i virksomhetene og ressursene som virksomheten har til rådighet. I de kartlagte leveransene har antall samlinger variert mellom tre og åtte samlinger, men de fleste har fire til fem samlinger.

Samlingene følger som regel et lignende format. Hver samling har et forhåndsdefinert tema, og IA-rådgiver innleder samlingen med et innlegg om dette temaet. Det kan være informasjon om lover og regler og/eller forskningsbasert kunnskap. Gjennom dette innlegget, legger IA-rådgiver et grunnlag for videre refleksjon. Deretter følger ofte gruppearbeid hvor gruppene kan reflektere rundt gitte temaer og/eller jobbe med case eller andre gruppeoppgaver. Plenumsdiskusjon brukes ofte avslutningsvis for å dele perspektiver mellom de ulike gruppene, og samle trådene fra samlingen.

Gruppesammensetningen varierer mellom leveranser, men det vanligste er at hver partsgruppe sitter sammen når det er gruppediskusjoner eller -arbeid. Både IA-rådgivere og parter i partsgupper gir uttrykk for at det er nyttig at partsgruppen kan sitte sammen i samlingene. Særlig nyttig oppfattes det hvis partsgruppen kan jobbe sammen om oppgaver som er direkte knyttet til egen virksomhet i samlingene.

Samtidig opplever partene at det er nyttig å høre andre partsgruppers erfaringer og refleksjoner, og det settes pris på plenumsdiskusjoner. I et tilfelle satt partsgruppene sammen to og to i gruppearbeid. Dette opplevde informantene som nyttig da de både kunne trekke på erfaringer i egen enhet, og erfaringer i en annen enhet.

Det er også eksempler på samlinger hvor gruppeinndelingen har skjedd basert på partenes rolle, men det er mindre vanlig. I én kommune hvor man gjorde dette, opplevde IA-rådgiver at det var nyttig at de i samme rolle kunne koordinere sin virksomhet og sørge for lik rolleutøvelse på tvers av avdelinger. I en annen kommune har arbeidslivssenteret gjennomført en leveranse til alle verneombud i kommunen, og i 2022 skal det gjennomføres tilsvarende leveranse rettet til alle tillitsvalgte i kommunen. I noen leveranser har gruppeinndelingen variert fra samling til samling utfra tema for samlingen.

«Train-the-trainer»-leveranser

I tre leveranser er det brukt varianter av «train-the-trainer» metodikk, som går ut på at noen få personer får opplæring fra IA-rådgiver, før disse personene skal lære opp andre i organisasjonen.

I ett tilfelle har rundt hundre enheter i en kommune fått samtidig bistand til å opprette partsgupper. I leveransen, som fortsatt pågår, deltar ledere og/eller styringsgrupper i en rekke digitale samlinger, hvor de får informasjon om blant annet partssamarbeid, sykefraværsoppfølging og arbeidsmiljøarbeid. Deretter er det ledernes ansvar å ta informasjonen ut i egen enhet, og å få på plass et utvidet partssamarbeid. Gjennom samlingene har lederne fått både informasjon og annet materiale som de kan bruke i egen enhet, men de står fritt til å bestemme hvordan de tar informasjonen videre. IA-rådgiverne har ikke kontroll over hvorvidt partssamarbeidet faktisk kommer på plass som følge av leveransen.

Det er også planlagt en fysisk samling for alle partsgruppene, men denne har blitt utsatt på grunn av pandemisituasjonen. Ved gjennomføring av intervju var planen at samlingen skal gjennomføres høsten 2022.

Denne formen for gjennomføring kom på plass som et svar på koronapandemien og begrensningene den satte for både tilgjengelige ressurser i enhetene, og muligheten for fysiske samlinger.

Vi har intervjuet parter fra to ulike enheter som deltar i denne «train-the-trainer»-leveransen, og erfaringene fra enhetene er svært forskjellige. Det er tydelig at metoden legger stort ansvar på personen som deltar i samlingene, og at verdien av leveransen avhenger av dennes ressursituasjon, engasjement og interesse. I enheten som hadde gode erfaringer, deltok en ledergruppe bestående av flere avdelingsledere og enhetsleder. I denne enheten var det engasjement rundt leveransen, og deltakerne dro nytte av at de var flere som hadde deltatt på samlingene. I den andre enheten delegerte leder ansvaret for å drive partsgruppen til et annet medlem i partsgruppen, og partsgruppemedlemmene opplevde ikke at leder delte informasjon som hen hadde fått på samlingene med dem. Det er derfor tydelig at metoden i stor grad avhenger av enkeltpersonene som deltar i samlingene, hvem som involveres i samlingene og hvordan dette tas videre. Gitt at informanter i andre virksomheter som har deltatt i samlinger med hele partsgupper, trekker frem at det er nyttig at hele partsgruppen får delta, fremstår det som at det er et suksesskriterium for varig endring at ikke bare én person fra én virksomhet involveres i leveransen.

I to andre tilfeller ble det også brukt opplegg med delegering av ansvar for å nå ut til flere, men det var

ikke leder for enheten som fikk ansvar for å lære videre.

En kommune satte i gang et prosjekt for å redusere sykefraværet i to sektorer gjennom innføring og oppfølging av lokale arbeidsmiljøutvalg (AMU) i alle enheter. For prosjektet ble det opprettet en styringsgruppe bestående av flere ledere i kommunen, hovedtillitsvalgt og hovedverneombud og IA-rådgiver. IA-rådgiver fungerte som en «prosjektleder» for samarbeidet, og var fasilitator for fellessamlinger med partsgruppene (AMU) og styringsgruppemøtene. Styringsgruppemedlemmene fikk ansvar for å dra ut til enhetene og å videreformidle kunnskapen som inngikk i leveransen, herunder nærværarbeid, arbeidsmiljøarbeid og sykefraværsoppfølging. IA-rådgiver var også med på noen av disse møtene med enhetene. Ordningen opplevdes som utfordrende for enkelte medlemmer av styringsgruppen, av flere årsaker. De var ikke vant til å jobbe med prosessveiledning, og hadde ikke erfaring med å formidle kunnskap om arbeidsmiljøarbeid og sykefraværsoppfølging. De hadde også hver sine roller fra før, med tilhørende relasjoner til virksomhetene. Dette førte til utfordringer knyttet til rolleutøvelse for noen.

I en større virksomhet som arbeider i flere regioner, var det behov for å samkjøre sykefravær- og arbeidsmiljøarbeidet over flere avdelinger. En IA-rådgiver, kalt «hoved-IA-rådgiver», tok i leveransen ansvar for å organisere et opplegg for dette. Opplegget innebar at vedkommende holdt kurs og opplæringsdager for alle ledere, tillitsvalgte og verneombud som del av et årshjul, som handlet om utvidet partssamarbeid, sykefraværsoppfølging og forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Hen utviklet også kurs som lederne skulle holde i samråd med sin lokale IA-rådgiver tilknyttet den enkelte avdelingen. Kurset var laget slik at deler av det kunne tilpasses situasjonen i de lokale avdelingene. Deretter bistod og fulgte lokale IA-rådgivere opp lederne på de lokale avdelingene i arbeidet med å formidle den nye kompetansen til partene og personalgruppen. Med en slik organisering klarte de å forankre det nye opplegget med de lokale partsgruppene, og avdelingslederne fikk støtte når de skulle ta med seg det de hadde lært på kurs og opplæringsdager tilbake til avdelingene sine. «Hoved-IA-rådgiveren» jobbet også for å opprette partssamarbeid på avdelinger der man ikke hadde det fra før, og var lokal IA-rådgiver for en av avdelingene i virksomheten. To av informantene fra virksomheten virker imidlertid å være fornøyde med opplegget, mens den tredje ikke i sin rolle hadde innsikt i hvordan bistanden hadde blitt gjennomført og tatt imot.

Én-til-én møter med en partsgruppe

Flere av leveransene bygger på jevnlig møter mellom IA-rådgiver og partsgruppen. I slike leveranser går det et hovedskille mellom leveranser hvor IA-rådgiver er med på tilnærmet all aktivitet i partsgruppen i prosjektperioden, og leveranser hvor IA-rådgiver er med på noen møter, samtidig som partsgruppen i prosjektperioden også har egne møter.

I den første typen av leveranser, har leveransene vært forholdsvis ustrukturerte, og det har ikke vært tydelige elementer av kunnskapsformidling gjennom innlegg fra IA-rådgiver til partsgruppen. I stedet har man i møtene i større grad tatt utgangspunkt i saker som er aktuelle for virksomheten, f.eks. utforming av sykefravær-rutiner, og IA-rådgiver har i stor grad fungert som en samtale- eller sparringpartner. I slike tilfeller oppgir IA-rådgivere at de bruker de konkrete sakene i møtene til å lære om, og reflektere rundt partssamarbeid. IA-rådgivere beskriver videre at de i slike situasjoner prøver å styrke partssamarbeidet, særlig tillitsvalgtes og verneombudets rolle, gjennom å aktivt spørre om deres perspektiver. Partene som har vært med i slike leveranser beskriver på sin side at IA-rådgiverne kommer med et nyttig utsideblikk, stiller utfordrende og reflekterende spørsmål og hjelper partsgruppen videre i saker hvor de selv ikke ville klart å komme videre på egen hånd.

Noen IA-rådgivere oppgir at de, som en del av slike leveranser, eksplisitt snakker om betydningen av partssamarbeid og de ulike rollene i partssamarbeidet, mens dette i andre leveranser er mer implisitt.

I slike leveranser kan det være et svært bredt spenn i hva partene og IA-rådgiver diskuterer. Det kan være sykefraværsoppfølging, herunder arbeidstakers og arbeidsgivers rettigheter og plikter, tilrettelegging, muligheter for andre typer av bistand fra NAV, utvikling av sykefravær-rutiner, planlegging av personalsamlinger, roller i partsgruppen osv.

I den andre typen av én-til-én leveranser er det mer strukturert, og leveransen fra arbeidslivssenteret gis i de møtene som er felles. De felles møtene kan for eksempel handle om planlegging av personalsamlinger (som omtales i neste avsnitt) eller andre temaer mer direkte knyttet til å utvikle partsgruppens arbeid. Drøfting av konkrete sykefravær- eller arbeidsmiljøspørsmål avklares i større grad i partsgruppens egne møter.

Samlinger med hele personalgruppen

I forbindelse med flere av én-til-én-leveransene arrangerer partsgruppen og IA-rådgiver én eller flere personalsamlinger. I noen tilfeller er personalsamlingene hovedaktiviteten i leveransen, mens de i andre tilfeller spiller en mindre sentral rolle. I begge

tilfellene samarbeider partsgruppen og IA-rådgiver om planlegging, gjennomføring og oppfølging/ evaluering av samlingene. Denne prosessen brukes som en arena for å utvikle og styrke parts-samarbeidet. Gjennom planleggingen av samlingene kan partsgruppen analysere virksomhetens behov, og bli bevisst egne og andres rolle i partssamarbeidet. Gjennom arbeidet kan også partenes eierskap til rollen og partsgruppen styrkes. Når alle partene dessuten bidrar aktivt i gjennomføringen av samlingen, for eksempel ved å holde innlegg eller lede diskusjoner, styrkes dette ytterligere. I tillegg bidrar arbeidet til at den øvrige personalgruppen kan få bedre forståelse for hva partsgruppen gjør, og hvordan den har betydning for de ansatte og for arbeidsmiljøet.

Det kan være flere ulike formål med slike samlinger, for eksempel å presentere partsgruppen og dens arbeid, spre informasjon om sykefraværsoppfølging og arbeidsmiljøarbeid, eller å innhente innspill til hvilke utfordringer og tiltak partsgruppen kan jobbe videre med for å bedre arbeidsmiljøet og redusere sykefraværet.

Partsgruppen evaluerer hver samling og følger opp innspill til neste samling, gjerne sammen med IA-rådgiver.

I leveranser til flere partsgrupper i større virksomheter, er den øvrige personalgruppen som oftest ikke direkte involvert i leveransen gjennom kontakt med IA-rådgiver. Det er heller partsgruppene eget ansvar å informere og involvere personalgruppen, og hvordan dette gjøres i praksis varierer. I enkelte leveranser har partsgruppene fått i hjemmelekkse å involvere personalgruppen mellom samlinger, for eksempel ved å gi informasjon om partsgruppen eller å gjennomføre en arbeidsmiljøundersøkelse. Det finnes imidlertid også eksempler på at IA-rådgiver har deltatt i personalsamlinger som en del av slike leveranser, men da som regel etter nærmere avtale med enkelte enheter.

Én-til-én møter med enkelte parter i partsgruppen

De fleste IA-rådgiverne vi har intervjuet, møter alltid hele partsgruppen samlet, med unntak av mindre, gjerne praktiske, avklaringer med leder. Det er imidlertid ikke helt uvanlig at IA-rådgiver også gir noe én-til-én oppfølging til enkelte parter i partsgruppen.

Slik bistand er oftest rettet mot leder(e) i virksomheten og kan ha svært ulik karakter, avhengig av behovet til den enkelte leder og virksomhet. I flere tilfeller får ledere råd fra IA-rådgiver om sykefraværsoppfølging. Slik rådgivning kan handle om hvordan leder kan håndtere sykemeldte eller tilrettelegging, eller hva NAV kan bidra med i sykefraværssaker.

Generelt er vårt inntrykk at flere av lederne vi har intervjuet står forholdsvis alene i ganske utfordrende situasjoner. Disse opplever å få støtte til å stå i disse situasjonene av IA-rådgiver, og i enkelte tilfeller kan IA-rådgiver bli en viktig støttespiller for leder. I et tilfelle hvor det var svak tillit mellom ansatte og leder, hjalp IA-rådgiver lederen med å innrette sin kommunikasjon slik at leders budskap ble bedre tatt imot av de ansatte. Flere ledere har i intervjuer gitt uttrykk for at IA-rådgiver har gitt dem tips og råd som har forbedret kommunikasjonen til partsgruppen og personalgruppen, for eksempel knyttet til tidligere involvering eller å roe ned tempoet og bruke mer tid på forankring.

I et annet tilfelle har IA-rådgiver møtt både partsgruppen og hele personalgruppen, men det meste av bistanden skjer gjennom én-til-én møter mellom IA-rådgiver og leder. Bistanden er likevel rettet mot å styrke partsgruppen og arbeidsmiljøet. Tillitsvalgt og verneombud opplever at leder får nyttige tips fra IA-rådgiver, som leder tar med til partsgruppen. De ønsker likevel at de fikk mer direkte kontakt med IA-rådgiver, selv om de er fornøyde med det leder tar med seg til partsgruppen fra bistanden fra IA-rådgiver.

I noen tilfeller er også mer systematisk lederstøtte en del av leveransen fra arbeidslivssenteret. I ett tilfelle har det, i tillegg til partsgrupper, blitt opprettet en ledergruppe hvor enhetsledere kan snakke sammen om spørsmål knyttet til arbeidsmiljø i et lederperspektiv. Dette oppleves som svært nyttig av lederne vi har intervjuet. I enkelte leveranser har det vært egne samlinger bare for ledere. I ett tilfelle ble det gitt en egen leveranse til ledere som blant annet handlet om å skape bevissthet rundt leders rolle som drivkraft for partssamarbeidet.

Én-til-én bistand gis i noen tilfeller også til andre enn ledere. I en virksomhet har tillitsvalgt ved flere anledninger kontaktet IA-rådgiver direkte for rådgivning i konkrete saker. IA-rådgiver har senere brukt slike henvendelser som case i samlinger. De aller fleste tillitsvalgte og verneombud oppgir imidlertid ikke å ha vært i direkte kontakt med IA-rådgiver, utenom eventuelle møter i partsgruppen. Flere oppgir at de gjerne kunne tenkt seg noe én-til-én oppfølging fra IA-rådgiver for å få snakke om spørsmål eller utfordringer knyttet til egen rolle og rolleforståelse.

Fysiske og digitale møter

Pandemien har satt begrensninger på mulighetene for å ha fysiske møter. Flere av virksomhetene har aktivitet som er ekstra følsom for smitte, f.eks. sykehjem eller næringsmiddelindustri, og dette har ført til at det i lengre perioder ikke har vært lov å ta inn eksterne personer, som IA-rådgiver, i lokalene.

Noen IA-rådgivere oppgir å ha jobbet aktivt med å utvikle metoder for å kunne gi digital oppfølging, og de fleste har etter hvert gjort seg flere erfaringer om hvilken type oppfølging som fungerer digitalt, og hva som ikke gjør det. IA-rådgiverne trekker særlig fram at det er vanskeligere å holde fokus i digitale møter, og at det er vanskeligere å samarbeide i grupper over Teams. IA-rådgiverne peker også på at ikke alle type møter eller temaer passer digitalt, f.eks. møter som bygger på å bli kjent og skape tillit. Derfor har enkelte planlagte samlinger og/eller møter blitt utsatt eller avlyst de siste to årene.

Gruppediskusjoner gjennomføres som regel i «breakout rooms» i digitale møter. Flere IA-rådgivere har pekt på at det er viktig at gruppene ikke blir for store i digitale møter, og at 3–5 personer er passe for å sikre at alle deltar. I digitale møter er det, ifølge flere IA-rådgivere, en risiko for at enkelte deltakere blir passive hvis gruppene er for store.

Både IA-rådgivere og partene oppgir generelt at fysiske samlinger er å foretrekke fremfor digitale. Én leder, som både har vært med i digitale og fysiske møter med IA-rådgiver, oppgir at partssamarbeid og partsgruppens oppgave ble mye mer konkret for hans partsgruppe da IA-rådgiver kom fysisk inn i virksomheten. Gjennom intervjuene fikk vi også inntrykk av at informantene husker innholdet i fysiske samlinger bedre enn innholdet i digitale samlinger. Observasjonen gjelder i hovedsak planlagte møter og samlinger. Hvis partsgruppen jobber sammen mellom avtalte samlinger og det oppstår behov for korte avklaringer med IA-rådgiver, beskriver de fleste at det er praktisk å kunne ta en digital prat eller ringe.

Når samlinger gjennomføres digitalt mister man også viktige sosiale elementer som uformell prat i pauser, lunsj, og ikke minst muligheten for å bedre lese av stemningen i rommet. Det er vårt inntrykk at digitale møter i noen tilfeller også oppleves mer belastende for deltakerne enn fysiske møter.

5.3 Ressurser, verktøy og metoder

IA-rådgiverne har mange ressurser, verktøy og metoder de kan bruke i arbeidet med virksomhetene. Valg av metoder og verktøy kan avhenge av mange faktorer, blant annet:

- Arbeidslivssentrets retningslinjer
- IA-rådgivers erfaring og preferanser
- Virksomhetens bestilling og behov

I dette kapitlet beskriver vi overordnet ulike ressurser, verktøy og metoder som IA-rådgiverne bruker i arbeidet med virksomhetene. Vi kan tenke på dette som et innblikk i IA-rådgivernes verktøykasse. Noen av disse drøftes nærmere neste kapittel, hvor vi beskriver hvordan IA-rådgiverne arbeider innenfor temaene partssamarbeid, forebyggende arbeidsmiljøarbeid og sykefraværsoppfølging.

5.3.1 Felles ressurser

Det finnes flere overordnede ressurser som IA-rådgiverne kan bruke og bruker i sitt arbeid med virksomheter, og de viktigste vises i Boks 5-1. De hyppigst nevnte er Arbeidsmiljøportalen, Idébanken og materiale som er utviklet av bransjeprogrammene. Arbeidsmiljøportalen og Idébanken inneholder inspirasjon, tips, råd og verktøy basert på tilgjengelig forskning og erfaring som er rettet mot arbeidslivet generelt, og i en viss grad til enkelte bransjer eller sektorer.

Bransjeprogrammene har på sin side materiale som er spisset mot arbeidsmiljøutfordringer i de prioriterte bransjene. I denne kartleggingen har for eksempel BarnehageHMS (Boks 5-1) blitt trukket frem som et verktøy som brukes i oppfølgingen av barnehager. Flere IA-rådgivere forteller at de bruker filmer som er en del av verktøyet for å belyse arbeidsmiljøutfordringer og for å skape diskusjon i partsgrupper og i personalsamlinger.

En bra dag på jobb er et annet verktøy som brukes av forholdsvis mange IA-rådgivere. Verktøyet er utarbeidet av STAMI, og brukes til å kartlegge arbeidsmiljøutfordringer og til å lage en handlingsplan for løse disse utfordringene.

Boks 5-1 Sentrale ressurser i IA-rådgivernes arbeid

Arbeidsmiljøportalen

<https://www.arbeidsmiljoportalen.no>

Arbeidsmiljøportalen formidler informasjon om effektivt forebyggende arbeidsmiljøarbeid til bransjer, sektorer og virksomheter. Innholdet er rettet mot bransjene i bransjeprogrammene og består av kunnskapsbaserte verktøy og fakta som er tilpasset arbeidsmiljøutfordringene i de ulike bransjene.

Innholdet på Arbeidsmiljøportalen er utviklet i samarbeid mellom Arbeidstilsynet, STAMI, NAV, Petroleumstilsynet og partene i arbeidslivet. Arbeidsmiljøportalen inneholder Arbeidsmiljøhjelpen (verktøy fra Arbeidstilsynet), En bra dag på jobb (verktøy fra STAMI), Fakta om bransjen (statistikk fra PTIL), Fakta om bransjen (statistikk fra STAMI) og Min side – arbeidsgiver (statistikk fra NAV).

Idébanken

<https://www.idebanken.org>

Idébanken er et virkemiddel for partene i arbeidslivet og sentrale myndigheter for å formidle idéer, erfaringer og resultater som kan bidra til å oppnå målene i IA-avtalen. Målgruppen for Idébanken er virksomhetene i norsk arbeidsliv, men tjenesten er også relevant for aktører som samhandler med virksomhetene, for eksempel partene i arbeidslivet, NAV og andre offentlige instanser og bedriftshelsetjenesten. Gjennom Idébanken innhentes, vurderes, systematiseres og formidles erfaringsbasert og forskningsbasert kunnskap om arbeidsmiljø og sykefravær. Det er partene i arbeidslivet og sentrale myndigheter sitt behov for bistand knyttet til arbeidet med inkluderende arbeidsliv som danner grunnlag for leveransene fra Idébanken. Idébanken er underlagt Arbeids- og velferdsdirektoratet, men blir finansiert med midler fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet. En referansegruppe sammensatt av representanter fra myndighetene og partene definerer retningslinjene for Idébankens aktiviteter.

Bransjeprogrammene under IA-avtalen

<https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/inkluderende-arbeidsliv-ia/ia-bransjeprogram/>

Partene i IA-avtalen og fagmyndighetene har lagt frem sju bransjeprogrammer under IA-avtalen 2019–2022. Disse er sykehus, sykehjem, barnehage, rutebuss- og persontrafikk, næringsmiddelindustrien, leverandørindustrien olje og gass, samt bygg- og anleggsbransjen. Bransjene er valgt ut på grunnlag av dokumentert kunnskap om bransjespesifikke utfordringer. Det er partene selv som har foreslått hvilke bransjer som skal prioriteres og hvordan programmene skal innrettes. Forslagene bygger på dokumentert kunnskap og faglige vurderinger av indikatorer for forebygging, arbeidsmiljøarbeid, sykefravær og frafall. Formålet med bransjeprogram er å mobilisere partene på bransjenivå til i fellesskap å dokumentere og ta fatt i felles erkjente utfordringer.

BarnehageHMS

<https://www.barnehagehms.no>

BarnehageHMS er et verktøy for barnehager som ønsker å jobbe systematisk og jevnlig med arbeidsmiljø, HMS og helsefremming. BarnehageHMS har en kalender som skal være gjøre det enklere å sette arbeidsmiljøtema på dagsorden. BarnehageHMS omfatter 13 tema med korte tekster som bygger på forskning. Tekstene gir tips og råd, har diskusjonspunkt og utvalgte lenker til hjelp i arbeidet. BarnehageHMS gir barnehager mulighet for å diskutere hvilke utfordringer de har i arbeidsmiljøet, og videre velge tema en vil jobbe med, og så plassere disse i den dynamiske kalenderen. BarnehageHMS er ikke et fullstendig HMS-system, men kan gjøres til en del av det systematiske lovpålagte HMS-arbeidet til barnehagen. BarnehageHMS er utviklet av IA-bransjeprogram barnehage med følgende aktører: LO, Unio, KS, Virke, Fagforbundet, Utdanningsforbundet, YS, Delta, Norlandia, FUS, PBL, KA, NAV og Arbeidstilsynet.

En bra dag på jobb

<https://enbradagpajobb.no>

En bra dag på jobb er et gratis verktøy utviklet av STAMI. Det belyser faktorer som forskning viser har betydning for arbeidsmiljøet i ulike bransjer. Verktøyet skal hjelpe ansatte i virksomheter til å samarbeide om å skape et godt arbeidsmiljø som bidrar til redusert sykefravær og hindrer frafall.

En bra dag på jobb er testet og evaluert i åtte ulike bransjer. Det baserer seg på forskning fra STAMI og er utviklet gjennom dialog med virksomheter. En bra dag på jobb skal gjøre det enkelt å jobbe med arbeidsmiljø. Ved å presentere filmer med typiske utfordringer i en bestemt bransje, legges det til rette for at ansatte kan diskutere utfordringene på sin egen arbeidsplass. I fellesskap skal de komme fram til en konkret handlingsplan som vil hjelpe dem til å få et bedre arbeidsmiljø. STAMI utvikler fortløpende verktøy for flere bransjer.

5.3.2 Informasjonsdeling og kompetansepåfyll

Informasjonsdeling og kompetansepåfyll er en viktig del av bistanden fra arbeidslivssenteret, og det er ulike måter dette kan foregå på. I samlingsbaserte leveranser holder IA-rådgiver ofte innlegg eller foredrag om gitte temaer for deltakerne. I én-til-én leveranser er tonen ofte mer uformell og informasjonsdeling kan skje gjennom diskusjoner mellom IA-rådgiver og partsgruppen.

Innholdet i informasjonsdelingen kan naturlig nok variere, men overordnet kan vi dele informasjonen inn i: i) informasjon om gjeldende lover og regelverk knyttet til sykefraværsoppfølging og arbeidsmiljø, samt informasjon om NAV og bistand fra NAV, og ii) forskningsbasert kunnskap om for eksempel sykefravær og arbeidsmiljø. De aller fleste IA-rådgiverne oppgir å ha et bevisst forhold til forskning på arbeidsmiljø og partssamarbeid fra blant annet Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) og SINTEF.

Slik informasjon er viktig for å sikre at alle partene har lik og tilstrekkelig informasjon for å utøve sin rolle i partsgruppen, og kan bidra til bedre arbeid i partsgruppen.

5.3.3 Bruk av standardisert materiale og tilpasninger

Det er også tilfeller hvor arbeidslivssentre eller IA-rådgivere selv har samlet ulike ressurser som kan benyttes i en type fagbank. Slikt materiell kan for eksempel være standardiserte presentasjoner med enkelte slides som tilpasses virksomhetene, eller med diskusjonspunkter for å knytte innholdet til virksomhetenes kontekst. Det kan også være standardisert materiell som videosnutter.

Fagbanken fungerer som en slags plukklister for IA-rådgiverne når de skal gi bistand knyttet til partssamarbeid (og annen type bistand), og innholdet tilpasses til virksomhetens kontekst ved å tilrettelegge for diskusjon i etterkant.

Boks 5-2 Eksempel på utvikling av eget materiell

Arbeidslivssenteret i Vest-Viken har i inneværende avtaleperiode jobbet med å systematisere leveransene i IA-veilederen. Som en del av dette har de i en fagbank samlet ressurser og metoder knyttet til hvordan IA-rådgiverne kan jobbe med de ulike leveransene, og hvordan de kan jobbe prosessuelt med virksomhetene.

Arbeidet har resultert i to leveranser på partssamarbeid, med hver sin PowerPoint-presentasjon, og en påfølgende evaluering i Forms. Presentasjonen tar for seg essensen av det faglige innholdet og temaer som de mener bør med i leveransen. Det er samtidig lagt opp til at innhold og metodikk tilpasses den enkelte virksomhet.

Tilnærmet alle IA-rådgiverne har trukket frem behovet for skreddersøm opp mot den enkelte virksomhet. Av den grunn oppga enkelte IA-rådgivere at det kan være vanskelig å bruke «ferdigstilt» materiale. Det er samtidig flere IA-rådgivere som har tilgang på ressurser som muliggjør en viss grad av skreddersøm. Disse påpeker at det er tidsbesparende å ha slike ressurser tilgjengelig, og at det gir en trygghet å vite at det er kvalitet i de ressursene man benytter.

5.3.4 Verktøy for dialog

Å få til en god dialog mellom partene er noe av det viktigste i arbeidet med å utvikle partssamarbeid, og derfor handler det også mye om dialog i møtene mellom IA-rådgiver og partsgruppen. IA-rådgiverne beskriver i intervjuene flere ulike tilnærminger og metodikker for å fremme god dialog.

I én-til-én leveranser hvor IA-rådgiver ofte sitter med partsgruppen i mindre møter, er refleksjon et viktig verktøy. I slike møter jobber partsgruppen ofte med konkrete arbeidsmiljøutfordringer. Refleksjon brukes for å analysere problemstillingene, men også for å øke bevisstheten rundt for eksempel partenes roller og ansvar, de andre partenes perspektiver og for å se utfordringene i et større perspektiv. IA-rådgiverne forteller at de involverer partene ved å stille rettede spørsmål til de ulike partene for å få de til å tenke gjennom situasjonen fra sin egen rolles perspektiv, for å øke eierskapet til partssamarbeidet. Partsgruppene løfter også frem at IA-rådgiverne er dyktige på å stille utfordrende spørsmål som gjør at de må tenke godt etter, og at de kommer med perspektiver som partene selv ikke kunne sett på egen hånd.

Noen informanter gir uttrykk for at IA-rådgiverne bidrar til å løfte dialogen, men at det er partene som må gjøre jobben. Med dette menes at IA-rådgiver ikke kommer med svarene, men heller hjelper partene til å selv finne ut av hva som er riktig for virksomheten.

Det finnes imidlertid også noen få eksempler på leveranser hvor det virker som at virksomhetene til viss grad har gjort seg avhengige av IA-rådgivers nærvær og innspill for å få til en god dialog. Et slikt eksempel er en virksomhet som har fått oppfølging av IA-rådgiver over mange år, og hvor båndet mellom virksomhet og IA-rådgiver er meget tett. Dette belyser at det er en balansegang mellom involvering, og å gjøre partsgruppene selvhjulpne i sitt arbeid. Et annet eksempel kommer fra en virksomhet hvor det er store arbeidsmiljøutfordringer og utfordringer knyttet til kontinuitet i partsgruppen. Her er partsgruppen avhengig av IA-rådgiver for å prioritere arbeidet.

Diskusjon rundt case-oppgaver er et annet verktøy som brukes både i én-til-én leveranser og i leveranser til flere partsgrupper. Casene kan være hentet fra Arbeidsmiljøportalen, Idébanken, bransje-programmene eller bygge på utfordringer i virksomheten som får bistand. I noen leveranser har IA-rådgiver i forkant av en samling, innhentet informasjon fra partene og brukt denne til å lage case som partsgruppen har diskutert. Dette øker relevansen til arbeidet på samlingen. I leveranser til flere partsgrupper deles deltakerne ofte inn i mindre grupper ved case-gjennomføring. Det kan skje ved at én eller to partsgrupper sitter sammen, eller at personer med samme rolle sitter sammen.

En IA-rådgiver har brukt Flipp (*flipped classroom*) i dialogen med partsgruppen. Flipp er en metode som brukes i undervisningssammenhenger, som går ut å snu det klassiske undervisningsopplegget rundt. Når man bruker flipp, ser partsgruppene på film og leser annet materiale i forkant av samlingen, mens samlingen brukes til å løse gruppeoppgaver. Tanken med denne metoden, er å gi mer rom for diskusjon og dialog i samlingene hvor IA-rådgiver er til stede og kan svare på spørsmål og veilede deltakerne.

I samlingsbaserte leveranser brukes noen ganger hjemmelekser mellom samlingene. Hjemmeleksen kan være å sette mål for partssamarbeidet, presentere partsgruppen og dens arbeid for personalgruppen eller å gjennomføre en arbeidsmiljøkartlegging med personalgruppen. Dette gjør at partsgruppen får trening i å være selvhjulpne i sitt arbeid og må øve på å jobbe og snakke sammen. Hvis hjemmeleksen følges opp i neste samling fungerer den også som en forpliktelsesmekanisme. Representanter fra en partsgruppe fortalte at det var pinlig for en annen partsgruppe i samme virksomhet når de ikke hadde gjort hjemmeleksen etter første samling, og at denne

var veldig påpasselig med å gjøre de hjemmeleksene i senere samlinger.

I samlinger med mange deltakere kan det være vanskelig å få alle i tale. For noen er det mer naturlig å ta ordet, mens andre ofte tar en mer passiv rolle. For å aktivere alle bruker flere IA-rådgivere IGP. IGP (individuell, gruppe, plenum) en metode for å fremme medskaping, involvering og forpliktelse fra alle deltakerne som er til stede i et møte (KS, 2018). Metoden går ut på at alle deltakere først skal reflektere selv, før de diskuterer videre i mindre grupper. Til sist presenterer en person fra hver av gruppene hva gruppen har blitt enig om i plenum.

Utover disse har også andre mer eller mindre formelle metoder blitt nevnt som metoder for å skape dialog mellom partene eller med personalgruppen. Enkelte IA-rådgivere har fortalt at virksomheten har tatt i bruk Lean som metode for å skape dialog og medvirkning i virksomheten. En IA-rådgiver har brukt rollespill for å skape diskusjon rundt rolleforståelse.

5.4 Temaer og problemstillinger

Bistand fra arbeidslivssenteret består ofte av flere tjenester som omtales i IA-veilederen. Informasjon fra IA-rådgiverne, og ikke minst virksomhetene, tyder på at det i liten grad benyttes begreper som tjenester og moduler. Informantene beskriver heller tematikken som er gjennomgått i leveransene. I dette kapitlet beskriver vi temaer og problemstillinger i leveransene i kartleggingen.

Det er i hovedsak tre temaer som går igjen i leveransene: sykefravær, arbeidsmiljø og parts-samarbeid. Omfanget av stoffet man har gått igjennom under de ulike temaene varierer mellom leveranser avhengig av virksomhetens behov, og det samme gjelder vektningen av de tre temaene i leveransen som helhet.

Sykefravær og/eller arbeidsmiljøarbeid er ofte det sentrale i leveransene. Flere virksomheter beskriver at de har vært med i et arbeidsmiljøprosjekt eller lignende, og de færreste virksomhetene opplever at det sentrale i leveransen har vært å utvikle partssamarbeidet. IA-rådgiverne beskriver også at de sjeldent formidler til virksomhetene at de leverer modulen «utvikle partssamarbeid».

Samtidig understreker de fleste IA-rådgiverne at et godt partssamarbeid er en forutsetning for godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid, og at utvikling av partssamarbeidet derfor er en integrert del av bistanden til virksomhetene. At begrepet «utvikle partssamarbeid» ikke kommer frem i dialogen med virksomhetene, betyr dermed ikke nødvendigvis at partssamarbeidet neglisjeres, eller at

partssamarbeidet påvirkes mindre effektivt enn ved andre leveranser.

Fordi leveranser av IA-tjenestene « redusere sykefravær » og « forebyggende arbeidsmiljøarbeid » henger tett sammen, og fordi partssamarbeid ofte er en integrert del av bistanden innenfor disse tjenesteområdene, er det vanskelig å tydelig skille kartleggingen av « utvikle partssamarbeid » fra andre tjenester / leveranser.

I det følgende vil vi beskrive hvilke temaer og spørsmål man ofte drøfter under de tre hovedområdene partssamarbeid, sykefravær og forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Vi går også nærmere inn på hvordan partssamarbeid brukes inn under de andre temaene.

5.4.1 Partssamarbeid

Under temaet partssamarbeid er det særlig tre hovedtemaer som tas opp som en del av leveransene:

- Lovfestet og utvidet partssamarbeid
- Rollene og deres oppgaver / rolleforståelse
- Arbeidet i partsgruppen

Under beskrives hver av disse mer inngående.

Lovfestet og utvidet partssamarbeid

I over halvparten av leveransene vi har kartlagt, har IA-rådgiver og partsgruppen diskutert forskjellene mellom lovfestet og utvidet partssamarbeid. De fleste virksomhetene hadde noen form for partssamarbeid ved oppstart av bistanden, men i mange tilfeller var dette begrenset til lovfestet partssamarbeid. Det har derfor vært viktig å beskrive det utvidede partssamarbeidet, og hva som kjennetegner det.

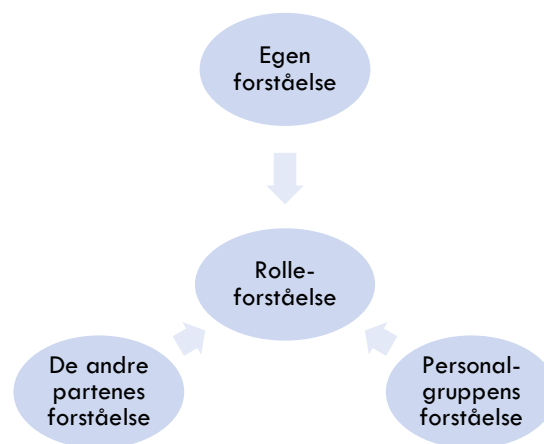
De fleste IA-rådgiverne vi har intervjuet har et bevisst forhold til SINTEF-rapporten « Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid » (Buvik, et al., 2018), og bruker denne i sitt arbeid. Det utvidede partssamarbeidet handler, til forskjell fra det lovpålagte som i hovedsak omfatter HMS, lønnsforhandlinger, ferieavvikling og turnus, om forebyggende arbeidsmiljø. En viktig forutsetning for dette er at partene i partsgruppen samarbeider om et felles mål. Slike mål kan ofte være relatert til konkrete arbeidsmiljøutfordringer, som for eksempel omhandler driften av virksomheten. Dette står i kontrast til det lovpålagte samarbeidet, der partene ofte har ulike interesser. Denne diskusjonen handler derfor ofte om å forstå at partene i det utvidede partssamarbeidet har et felles mål og et felles ansvar for å oppnå målet. Et annet viktig element i denne sammenhengen, er å bygge tillit mellom partene i partsgruppen. Diskusjonen går også ut på å formidle at utvidet partssamarbeid kan være et verktøy for å forbedre arbeidsmiljøet og redusere sykefraværet.

Et annet poeng som flere IA-rådgivere trekker frem i leveransene, er at det utvidede partssamarbeidet er en arbeidsform som skal brukes kontinuerlig. Utvidet partssamarbeid skal ikke bare brukes én gang i året eller når det har oppstått en utfordring i arbeidsmiljøet.

Rolleforståelse

Partenes roller og rolleforståelse er det temaet knyttet til partssamarbeid som vies mest oppmerksomhet i leveransene, slik det fremgår av intervjuene. Det er mange dimensjoner som går inn under dette temaet (Figur 5-1).

Figur 5-1 Flere dimensjoner ved rolleforståelse



Illustrasjon: Oslo Economics

Forståelse for sin egen rolle: I det lovpålagte partssamarbeidet har alle partene i partsgruppen en tydelig definert rolle, men i det utvidede partssamarbeidet er rollene noe annerledes. Den største forskjellen er kanskje, som også tidligere nevnt, at partene har et felles ansvar og forventes jobbe aktivt for å nå felles mål om lavere sykefravær og bedre arbeidsmiljø.

Partene har ulike roller i partssamarbeidet, og det kan variere hva de må jobbe med for å utvikle sin rolleforståelse.

For leder kan det handle om å forstå at vedkommende ikke er alene med ansvaret om arbeidsmiljøet, men at ansvaret deles med tillitsvalgte og verneombud, og med alle ansatte i virksomheten. Partsgruppen utgjør en form for utvidet ledelsesgruppe som støtter leder i arbeidet med arbeidsmiljø. Dette gjør at leders ansvarsbyrde kan bli mindre, men leder må samtidig aktivt involvere tillitsvalgte og verneombud i prosessen.

For tillitsvalgte og verneombud handler arbeidet ofte om å få eierskap til arbeidet i partsgruppen, og å få forståelse for at det ikke bare er leders ansvar å

drive arbeidet i partsgruppen. Dette innebærer at alle har ansvar både for å ta opp saker i møter med partsgruppen, og for å gjennomføre arbeidet. For tillitsvalgte og verneombud kan det også være viktig å jobbe med andre aspekter knyttet til rolleforståelse. For eksempel forteller enkelte informanter om tillitsvalgte og verneombud som ikke er godt kjent med rollen sin. Noen har en tendens til å agere som «vaktbikkje» heller enn å bidra konstruktivt i dialog med gruppen (særlig i starten av samarbeidet med arbeidslivssenteret). Dette er en holdning som må avlæres hvis det utvidede partssamarbeidet skal fungere optimalt.

En betydelig andel av informantene trekker også frem at de har fått økt bevissthet rundt at de fungerer som rollemodeller for de andre ansatte. Det trekker frem at alle har et ansvar for å bidra til et godt arbeidsmiljø, og at de i rollen som tillitsvalgt eller verneombud har et særlig ansvar for å være rollemodeller. De beskriver blant annet at de skal innta en positiv holdning på jobb, ikke syte eller mase, men bry seg om og støtte kollegaer.

Forståelse for de andres roller: Rolleforståelse handler imidlertid ikke bare om å forstå sin egen rolle, men også om å forstå de andre partenes rolle. Flere informanter trekker særlig frem at de gjennom bistanden har fått økt forståelse for de andre partenes, og særlig leders, rolle. Enkelte beskriver at de har fått større forståelse for de tøffe valgene som leder kan stå overfor, og flere beskriver at de har fått økt bevissthet rundt at det ikke er leders ansvar å løse alle utfordringer i virksomheten.

Rolleforståelse ut mot personalgruppen: I flere av leveransene har det også være et poeng å tydeliggjøre partssamarbeidet og partenes rolle overfor personalgruppen. Dette kan handle om å øke forståelsen for hva slags problemstillinger partsgruppen kan jobbe med, men det kan også handle om å øke forståelsen for hver av partenes roller. For eksempel beskriver enkelte tillitsvalgte og verneombud at de gjennom samarbeidet har fått bedre forståelse for hvilke typer av saker de kan og skal ta videre til ledelsen, og at de også har klart å videreformidle dette til personalgruppen. Ett verneombud beskrev av hen før leveransen ofte følte seg som «sladrepst» for de andre ansatte, hvilket innebar at hen måtte høre på mange klager og bekymringer fra de ansatte. Etter bistanden fra arbeidslivssenteret har hen lært å sette tydeligere grenser overfor de andre ansatte om hvilke typer saker de kan ta opp. En tillitsvalgt forklarte at vedkommende tidligere hadde trodd at hen måtte ta opp *alle* saker som ble meldt inn til ledelsen, men at hen nå hadde lært at hen kunne sile i sakene, hvilket hadde minket belastningen av å være tillitsvalgt.

Flere informanter peker også på at det har vært nyttig for personalgruppen å lære mer om partsgruppen og dens arbeid. Flere informanter har i intervjuer fortalt om at ansatte har gitt tilbakemelding om at de har fått økt forståelse for partsgruppens arbeid, hvilket har bidratt til bedre forankring av gruppens arbeid i virksomheten.

I flere leveranser har involvering av personalgruppen økt bevisstheten rundt de ansattes egen rolle på arbeidsplassen. Medvirkningsplikt (Arbeidsmiljøloven § 2-3) er et tema som har vært oppe på mange samlinger, og selv om det er mer direkte knyttet til arbeidsmiljøarbeid, er det også relevant i diskusjonen om partssamarbeid. Alle ansatte har et ansvar for å medvirke til et godt arbeidsmiljø, og partsgruppen er et organ som de ansatte kan bruke for å fremme saker som kan bidra til et godt arbeidsmiljø til ledelsen.

Arbeid med rolleforståelse: Arbeidet med rolleforståelse kan foregå på mange måter. Gruppediskusjoner og refleksjon er verktøy som IA-rådgiverne ofte bruker i denne sammenhengen. I én-til-én leveranser kan IA-rådgiver aktivt bidra i denne prosessen ved å stille rettede spørsmål til de ulike partene om hva deres rolle er i en viss situasjon, eller hva de, i sin rolle, mener om saker som diskuteres. I overordnede leveranser er IA-rådgiver mindre involvert i diskusjoner i den enkelte partsgruppe, og informasjon om rolleforståelse formidles oftere gjennom foredrag og gruppeoppgaver eller case.

Flere IA-rådgivere er bevisste på at det å forstå rollene i det utvidede partssamarbeidet kan være en lang prosess. Mange tillitsvalgte og verneombud har vært i sine roller i en årrekke og er vant til å ha en rolle hvor det er viktig å holde på sitt. De er ikke nødvendigvis vant til å samarbeide med leder på den måten som forutsettes i et utvidet partssamarbeid. I slike tilfeller må den gamle rollen til en viss grad avlæres, eller i hvert fall omformes. Flere IA-rådgivere vitner om at dette ikke alltid er en lineær prosess. I flere tilfeller opplever de at rolleforståelsen til medlemmene i partsgruppen blir bedre utover i leveransen, men at det kan oppstå situasjoner eller diskusjoner hvor partene faller tilbake i gamle mønstre, og at man da må bruke litt tid på å jobbe med rolleforståelse igjen. En IA-rådgiver forklarte at hun har gått vekk fra å ha temaer for de ulike møtene med partsgruppen, og heller definerte noen kjerne-temaer partsgruppen skal innom i løpet av leveransen (f.eks. partssamarbeid og rolleforståelse). Poenget med denne tilnærmingen var nettopp at partssamarbeid tar tid å lære, og at det er en arbeidsform heller enn et tema som man tilegner seg i løpet av et møte.

I et par tilfeller har partsgruppene tatt i bruk en utviklingstrapp for partssamarbeidet (Figur 5-2). Utviklingstrappen beskriver fire utviklingstrinn for partsgruppens arbeid, og kan brukes av partsgruppen til å reflektere rundt sitt eget arbeid og sin rolle-

forståelse. En leder som bruker en slik utviklingstrapp fortalt i intervju om hvilket trinn de var på akkurat nå, og hvordan de kunne bevege seg mellom ulike trinn over tid. Når de kom ned på et lavere trinn, måtte de begynne å jobbe seg oppover igjen.

Figur 5-2 Utviklingstrapp for partsgruppens arbeid



Kilde: Basert på materiale tilsendt fra en virksomhet i kartleggingen. Utviklingstrappa er utviklet i samarbeid mellom kommunen og NAV Arbeidslivssenter.

Partsgruppens arbeid i praksis

En siste del som ofte inngår i arbeidet med partssamarbeid er mer praktisk innrettet, og handler om partsgruppens arbeid i praksis. Her belyses ofte betydningen av god møtstruktur, noen ganger med konkrete forslag til årshjul for partsgruppens arbeid, eller sakliste for faste møter. IA-rådgiverne understreker som regel også betydningen av å ha faste møtepunkter. I noen leveranser til barnehager har man tatt utgangspunkt i BarnehageHMS, som også omfatter et årshjul for HMS-arbeid i barnehager.

Virksomhetene kan også få tips til temaer eller saker de kan arbeide med, eller verktøy de kan bruke i dialogen med personalgruppen. Dette kan være verktøy for arbeidsmiljøkartlegging, eller andre verktøy for å innhente innspill fra personalgruppen. Slike verktøy beskrives nærmere i kapittel 5.4.3.

5.4.2 Sykefravær

Redusere sykefravær er en egen tjeneste i IA-veilederen, og mange av leveransene fra arbeidslivssenteret er rettet mot sykefravær og sykefraværsoppfølging. Siden denne kartleggingen i hovedsak omhandler partssamarbeid gir vi kun en overordnet beskrivelse av hvordan arbeidslivssentrene gir bistand til sykefraværsoppfølging, med vekt på bistand som relaterer til partssamarbeid.

En betydelig del av arbeidet med å utvikle partssamarbeid i virksomhetene handler om å heve kompetansen til partene om sykefraværsoppfølging og arbeidsmiljøarbeid, og sørge for at partene har lik og nødvendig informasjon for å utøve sin rolle. Leveranser til partsgrupper, særlig leveranser til større virksomhetsområder, inneholder som regel informasjon

om sykefraværsoppfølging. Eksempler på temaer som tas opp er:

- Ansattes rettigheter og plikter
- Tilrettelegging
- Dialogmøter
- Annen bistand fra NAV (f.eks. eksperbistand)
- Gode samtaler og samtaleteknikk

Arbeid med sykefravær i partsgruppen

I forbindelse med gjennomgangen av disse temaene kan de ulike partenes roller i sykefraværsoppfølgingen diskuteres. Naturlig nok har leder hovedansvar for sykefraværsoppfølgingen, men de andre partene kan spille en rolle i sykefraværsoppfølgingen og i forebyggingen av sykefravær.

I enkelte leveranser har partsgruppen sammen utarbeidet nye sykefraværsrutiner i virksomheten. I forbindelse med dette har alle partene kunnet reflektere både rundt utformingen av rutinene og sin egen rolle i sykefraværsoppfølgingen. Dette drøftes videre i kapittel 5.5.

5.4.3 Forebyggende arbeidsmiljøarbeid

Arbeidsmiljø og forebyggende arbeidsmiljøarbeid er sentrale temaer i mange leveranser, og omfanget og innretningen kan variere avhengig av virksomhetens behov og tiden og ressursene man har til rådighet. I informantenes beskrivelser av bistanden kan mange elementer i IA-veilederen kjennes igjen.

Et første steg er ofte å definere hva arbeidsmiljø er, og de fleste IA-rådgiverne forteller at de tar utgangspunkt i STAM sin definisjon av arbeidsmiljø (gjengitt i Boks 5-3). IA-rådgiverne understreker at arbeidsmiljø ikke bare handler om «kosen i kaffe-

pausen)), men mer generelt om hvordan arbeidet organiseres.

Boks 5-3 Definisjon av arbeidsmiljø

Arbeidsmiljø handler om arbeidet, altså først og fremst om det vi gjør på jobben.

- Arbeidsmiljø er knyttet til hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet.
- Arbeidsmiljø er forskjellig fra arbeidsplass til arbeidsplass, og krever ulike tilnærminger.
- Arbeidsmiljø påvirker arbeidstakernes helse, jobbensgjensvar og virksomhetenes resultater og produktivitet.

Kilde: STAMI (2020).

Kartlegging av arbeidsmiljøutfordringer er en viktig del av bistanden fra arbeidslivssenteret, og er ofte en del av leveransene vi har kartlagt. Det er også en egen modul i IA-veilederen. Vi har derfor ikke gjort en systematisk kartlegging av hvordan dette gjøres, men beskriver kort noen sentrale verktøy som brukes i leveransene.

Kartlegging av arbeidsmiljøutfordringer

Hvordan kartleggingen foregår i praksis varierer; det gjelder både hvem som er involvert, og hvilke verktøy som brukes. I en del leveranser involveres hele personalgruppen i kartleggingen, som regel i forbindelse med en personalsamling. Flere bruker En bra dag på jobb eller BarnehageHMS, eller deler av disse.

Felles for disse verktøyene er bruken av filmer for å skape diskusjon og refleksjon i personalgruppen. Ofte deles personalgruppen inn i mindre grupper når de skal diskutere filmene og utfordringer i eget arbeidsmiljø. Hvordan dette gjøres varierer, men flere IA-rådgivere trekker frem at de bruker IGP i slike sammenhenger.

I enkelte tilfeller har IA-rådgiver og partsgruppen benyttet, eller planlegger å benytte, resultater fra en 10-FAKTOR-undersøkelse som gjennomføres i virksomheten uavhengig av bistanden fra arbeidslivssenteret.⁵ Det kan for eksempel være at en kommune gjennomfører 10-FAKTOR blant alle ansatte. Resultater fra undersøkelsen brukes da til å identifisere utfordringer og forbedringspotensial i

⁵ 10-FAKTOR er en digital medarbeiderundersøkelse som brukes av både kommunale og private virksomheter (KF og KS, u.d.).

⁶ IGLO-arket har fire felter, ett for hvert av IGLO-ens fire nivåer: Individ, Gruppe, Ledelse og Organisasjon.

virksomheten som partsgruppen kan jobbe videre med.

Noen IA-veiledere bruker også IGLO-arket eller versjoner av det for å kartlegge arbeidsmiljøet (Idébanken, b).⁶ I ett tilfelle brukte IA-rådgiver en versjon av IGLO-arket som var utvidet med Kotters trinn for endring (Kotter, 1996). Denne modellen har IA-rådgiver kalt *Rogalandsmodellen* (Mong, 2019). I denne modellen er IGLO-arket også utvidet med to kategorier for å ivareta tillitsvalgtes og verneombudets roller i kartleggingen.

Systematisk kartlegging brukes ikke alltid

Enkelte virksomheter har allerede identifisert utfordringer knyttet til arbeidsmiljøet som de ønsker å sette lys på gjennom bistanden fra Arbeidslivssenteret. Bistanden kan for eksempel handle om å øke tillit og trygghet mellom ansatte, eller mellom ansatte og ledelse, skape arenaer og rom for samhandling og kommunikasjon mellom ansatte og ledelse, eller mellom ansatte. Andre eksempler på temaer som har blitt tatt opp i forbindelse med leveransene i denne kartleggingen er psykisk helse og arbeidsbelastning.

I enkelte én-til-én leveranser hvor IA-rådgiver er med i partsgruppens møter, kan møtene handle om konkrete saker som er spilt inn fra de ulike partene i partsgruppen, og man kan derfor behandle flere ulike typer arbeidsmiljøspørsmål i løpet av en leveranse. I andre leveranser er bistanden tydeligere avgrenset til noen få temaer. I ett tilfelle fikk en virksomhet velge seg to arbeidsmiljøutfordringer som de skulle løse sammen med IA-rådgiver. Disse ble brukt som læringsarena for å utvikle partssamarbeidet og til å gjøre partene selvhjulpne i sitt arbeid.

Å løse arbeidsmiljøutfordringer

Så langt har vi drøftet måter å identifisere arbeidsmiljøutfordringer på. Minst like viktig er det imidlertid at partsgruppen lærer å løse utfordringene. Hvordan en utfordring løses avhenger av utfordringen og av partene i virksomheten, og det finnes få konkrete eksempler på metoder eller verktøy som kan brukes i dette arbeidet. Refleksjon og dialog i partsgruppen er metoder som ofte brukes, i tillegg til inspirasjon fra felles ressurser som arbeidsmiljøportalen. Et konkret eksempel på et verktøy for å skape refleksjon rundt arbeidsmiljøutfordringer som en IA-rådgiver løftet frem, er erfaringssirkelen (Kolb, 1984). Erfaringssirkelen bygger på at man ikke går direkte fra en utfordring til handling, men at man stopper opp og analyserer utfordringen i en videre kontekst først. Et annet konkret eksempel er et hvorfor-

Med organisasjon forstås arbeidsplassens politikk, rammer og vilkår. Arket skal brukes i en felles dialog hvor deltakerne diskuterer hva som kan gjøres på de forskjellige nivåene for å forbedre trivselen på arbeidsplassen.

tre, som brukes for å finne røttene til arbeidsmiljøutfordringene som avdekkes gjennom kartlegging av arbeidsmiljøutfordringer.

5.5 Helsefremmende arbeid

Som beskrevet gjennomgående i denne rapporten, er det en nær sammenheng mellom sykefraværsoppfølging og forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

Arbeids- og velferdsdirektoratet har i utlysningen for dette oppdraget utarbeidet en modell hvor forebyggende arbeidsmiljøarbeid kan deles inn i primær-, sekundær- og tertiærforebygging, avhengig av hva som er hensikten og hvem som er i målgruppen for innsatsen. Tertiærforebygging er rettet mot de som allerede er syke og innebærer oppfølging av den syke mens vedkommende er sykemeldt, med mål om at vedkommende skal komme tilbake i jobb og unngå nye sykemeldinger. I tertiærforebyggingen er hovedansvaret leders, men også tillitsvalgt og verneombud

har et ansvar. Virksomhetens rutiner for sykefraværsoppfølging er sentrale i dette arbeidet.

Sekundærforebygging er rettet mot de som står i fare for å bli syke, og handler om å begrense varighet eller omfang av sykdom. Å kartlegge arbeidsmiljøet og å begrense risikofaktorer er sentrale faktorer i sekundærforebyggingen. I dette arbeidet har leder og verneombudet en sentral rolle, men formålet med det utvidede partssamarbeidet er at alle tre partene i partsgruppen skal dele ansvaret.

Primærforebygging er rettet mot de som er friske, eller «alle» på arbeidsplassen, og handler om å synliggjøre positive og styrkende sider ved arbeidet, og å forhindre at problem oppstår. Mer overordnet handler dette om å bygge en god kultur og sunne holdninger på arbeidsplassen, dels gjennom gode rutiner for gjennomføring av arbeidet og dels et godt samhold som bygger tillit og medvirkning. Også her er tanken at partsgruppen sammen skal bidra i dette arbeidet.

Tabell 5-3 Ulike nivåer av forebyggende arbeidsmiljøarbeid

Nivå	Hensikt og målgruppe	Eksempler på temaer	Involverte aktører
Primærforebygging	Synliggjøre positive og styrkende sider ved arbeidet og å forhindre at et problem oppstår Rettet mot «de friske»/ alle på arbeidsplassen	Organisering av virksomheten, planlegging, mål, kultur, nærvær	Leder Verneombudet Tillitsvalgt*
Sekundærforebygging	Søke å begrense varighet eller omfang Rettet mot de som står i fare for å bli syke	Krav til HMS-arbeidet, medarbeidersamtaler, arbeidsmiljøundersøkelser, arbeidsmiljøutvalg	Leder Verneombudet Tillitsvalgt*
Tertiærforebygging	Oppfølging når en ansatt allerede er sykemeldt Rettet mot de syke	Rutiner, oppfølgingsamtale, samtalekurs, veiledning	Leder Tillitsvalgt Verneombudet*

Merknad: * I et utvidet partssamarbeid vil tillitsvalgt/ verneombud kunne involveres i arbeidet, selv om de ikke har et formelt ansvar.

Kilde: Arbeids- og velferdsdirektoratet

Vi har analysert bistanden fra arbeidslivssentrene i lys av dette rammeverket. Under gir vi en beskrivelse av hvordan IA-rådgiverne gjennom leveransene av modulen «utvikle partssamarbeid» bidrar til å styrke arbeidsmiljøarbeidet på de ulike nivåene. I kapittel 6 beskriver vi hvordan virksomhetene jobber med de ulike nivåene av forebygging i praksis.

Samlet sett omfatter leveransene fra arbeidslivssenteret alle de tre nivåene i tabellen, men det varierer mellom leveranser hvor hovedvekten ligger. I noen få leveranser er det uttalt mål om sykefraværsoppfølging, for eksempel ved at virksomhetens rutiner for sykefraværsoppfølging skal

fornyes, eller knyttet til mer overordnet IA- eller HMS-relatert strategiarbeid. I slike leveranser kan IA-rådgiver bidra med kunnskap om regelverk knyttet til sykefraværsoppfølging, muligheter for oppfølging fra NAV, eller tips til oppfølgingsamtaler og rutiner.

I andre tilfeller er leveransen mer spredt utover de tre nivåene. IA-rådgiver gir kanskje noe informasjon om sykefraværsoppfølging, men jobber i hovedsak med arbeidsmiljøkartlegging og andre aktiviteter som kan sies å gå inn under sekundærforebygging, og eventuelt også primærforebygging. I flere virksomheter jobber man også med temaer som faller inn under primærforebygging, så som holdninger på

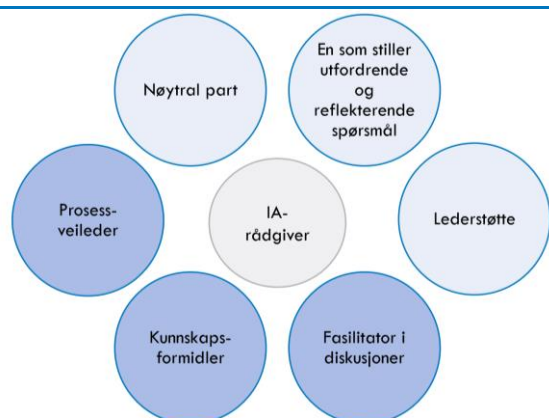
arbeidsplassen, med å bygge tillit og god kultur, eller med å øke bevisstheten rundt betydningen av et godt arbeidsmiljø for helsen og at alle har et ansvar for å bidra til dette.

Generelt kan det se ut som at leveransene ofte begynner med temaer knyttet til tertærforbygging, for å så bevege seg i retning av sekundær- og primærforebygging. Partsgruppens rolle og arbeid går som en rød tråd gjennom disse nivåene.

5.6 IA-rådgivers rolle og bidrag i leveransen

Vi har spurt både IA-rådgiverne og partene i virksomhetene om hvordan de oppfatter IA-rådgivers rolle og bidrag under leveransen. IA-rådgivers rolle varierer naturlig nok til viss grad mellom ulike typer av leveranser, men det er likevel generelt sett enighet om hva IA-rådgivers rolle og bidrag er. I Figur 5-4 viser vi noen av de viktigste rollene som beskrives av informantene i kartleggingen. De mørkeblå er beskrivelser som går igjen i alle typer av leveranser, mens de lysere er beskrivelser som gjerne kommer frem i én-til-én leveranser.

Figur 5-4 IA-rådgivers roller og bidrag



Illustrasjon: Oslo Economics

Rolle i én-til-én leveranser

I én-til-én leveranser løfter partene gjerne fram at IA-rådgiver er en nøytral part med et utsideblikk som kommer inn i virksomheten. Fordelene ved dette er, ifølge både ledere, andre medlemmer i partsgruppene og IA-rådgivere, at IA-rådgiver ser til hele virksomhetens beste, og ikke bare støtters leders sak.

Flere beskriver også IA-rådgiver som en som stiller utfordrende og reflekterende spørsmål. IA-rådgivere forteller i intervjuer at de gjennom rettede spørsmål til de ulike partene prøver å involvere og engasjere partene, og få dem til å reflektere rundt sin egen rolle og partsgruppens arbeid. Partene opplever at IA-rådgiver kan komme med nye perspektiver på

utfordringer som virksomheten står i, og bidra til å løfte og ta dialogen videre.

IA-rådgiver bidrar i flere tilfeller også med lederstøtte. Dette skjer som regel mellom møter med partsgruppen. Hva lederstøtten består av kan variere, men det kan handle om hvordan leder kan håndtere sykefraværstilfeller og tilrettelegging, omorganisering av enheten, kommunikasjon med partsgruppen eller med personalgruppen. I noen få tilfeller brukes IA-rådgiver nesten som en HR-ressurs, og en informant i en kommune med knappe økonomiske rammer beskrev at IA-rådgiver i praksis fungerer som en HR-ressurs for lederen.

Roller i alle typer leveranser

Over halvparten av informantene beskriver IA-rådgiver som en prosessveileder. Prosessveilederen støtter partsgruppen i dens arbeid, men er tydelig på at det er partsgruppen og virksomheten selv som må gjøre jobben.

De fleste av informantene opplever IA-rådgiver som en kunnskapsformidler. Kunnskapsformidlingen kan foregå gjennom innlegg eller foredrag til partsgruppen eller personalgruppen, eller i diskusjoner mellom IA-rådgiver og partsgruppen. Partene trekker frem at IA-rådgiverne vet mye om NAVs tjenester og muligheter for å få bistand, om lover og regler knyttet til sykefraværsoppfølging og om relevant forskning om f.eks. arbeidsmiljø. At IA-rådgiver selv har ledererfaring og/eller bransjeerfaring løftes frem som en styrke av flere informanter.

IA-rådgiver fungerer ofte som fasilitator i dialogen mellom partene og/eller i personalgruppen. I slike sammenhenger styrer IA-rådgiver ordet og sørger for en god samtale. Flere trekker frem at noe av det viktigste knyttet til denne rollen, er at IA-rådgiver er en nøytral part som kommer utenfra og som ikke tar noen sitt parti eller snakker for en parts sak.

Mer generelt gir informantene uttrykk for at IA-rådgiverne er meget kompetente. De besitter stor kunnskap om arbeidsmiljøarbeid og sykefraværsoppfølging, men de er også gode på kommunikasjon og informasjonsdeling, og på å lese av stemningen i møter.

Det er stor overlapp mellom hvordan IA-rådgiverne og partene beskriver IA-rådgivers rolle, men IA-rådgiverne selv legger noe mer vekt på deres rolle som prosessveiledere og kunnskapsformidlere når de beskriver deres rolle, sammenlignet med når partsgruppene gjør det.

5.7 Avslutning og evaluering av leveransen

5.7.1 Leveransens varighet

Ifølge IA-avtalen skal prosessbistanden fra NAV Arbeidslivssenter være tidsbegrenset, og følgelig er det et mål at IA-rådgiver gjennom sin bistand skal bidra til å gjøre virksomhetene selvhjulpne i sitt partssamarbeid. I praksis virker det som at det er variasjon både i leveransens varighet og arbeid med å gjøre partsgruppene selvhjulpne.

De fleste leveransene er definert som et tidsavgrenset prosjekt med en prosjektplan og en antatt sluttdato for leveransen. Bistandens varighet varierer da mellom rundt seks måneder og inntil tre år. Mange leveranser har en planlagt varighet på mellom ett og to år.

Det finnes også noen få tilfeller hvor bistandens varighet ikke er like tydelig definert. Dette gjelder særlig én-til-én leveranser. I slike tilfeller har virksomheten allerede hatt en IA-rådgiver i flere år, og leveransen på partssamarbeid inngår i et mer langvarig samarbeid. I andre tilfeller er tanken at IA-rådgiver følger opp virksomheten etter behov så lenge det er behov, men at IA-rådgiver skal trekke seg ut når partsgruppen kan stå på egne bein. I et tilfelle skriver IA-rådgiver og virksomheten en avtale om bistand for et år av gangen, på linje med hva som var vanlig i den forrige IA-avtaleperioden. I slike tilfeller vurderer IA-rådgiver og virksomheten behovet for fortsatt bistand ved utgangen av hver avtaleperiode.

Koronapandemien har, som tidligere nevnt, påvirket fremdriften i leveransene fra arbeidslivssentrene. I Tabell 5-4 vises leveransens varighet basert på informasjon ved intervjutidspunktet. For de leveransene som var avsluttet vises faktisk varighet, mens vi for pågående leveranser oppgir forventet varighet basert på de opplysninger som informantene har gitt. Over halvparten av virksomhetene har fått bistand i over to år, selv om en betydelig andel av disse hadde planlagt en kortere varighet.

Tabell 5-4 Leveransens forventede varighet ved intervjutidspunktet

Forventet varighet	Antall virksomheter
0–6 måneder	0
6–12 måneder	1
12–18 måneder	2
18–24 måneder	1
24+ måneder	16
Ikke avklart	1
Totalt	21

Merknad: Seks virksomheter har avsluttet leveransen. For disse oppgis faktisk varighet. For øvrige virksomheter oppgir forventet varighet basert på informasjon på intervjutidspunktet.

5.7.2 Å gjøre partsgruppen selvhjulpne

Det er noe ulik tilnærming til å jobbe med å gjøre partsgruppen selvhjulpne i dens arbeid. I leveranser som er rettet til flere partsgrupper, er det ofte en tydeligere plan om å gjøre gruppene selvhjulpne. Slike leveranser består ofte av et antall samlinger hvor partsgruppen får informasjon om partsgruppens rolle og arbeid, og får hjelp til å komme i gang med konkrete oppgaver, for eksempel gjennom gruppearbeid eller hjemmelekser. Tanken er at partsgruppen etter gjennomgått leveranse skal klare å stå på egne bein. Gitt at mange partsgrupper får oppfølging fra IA-rådgiver samtidig, blir båndet mellom IA-rådgiver og partsgruppen ikke veldig sterkt, og partsgruppen forventer mindre oppfølging fra IA-rådgiver og blir dermed mindre avhengig av innspill fra IA-rådgiver i sitt arbeid.

Leveranser rettet mot enkeltvirksomheter kan også ha en tydelig gjennomføringsplan med mål om å gjøre partsgruppene selvhjulpne, men dette er ikke tilfellet i alle slike leveranser. I noen leveranser hvor IA-rådgiver sitter med partsgruppen i deres ordinære møter, kan det virke som at det arbeides mindre med å gjøre partsgruppene selvhjulpne, og at partsgruppen i større grad blir avhengig av IA-rådgivers gode råd og veiledning i konkrete saker. Dette gjenspeiles også i intervjuene ved at enkelte IA-rådgivere på spørsmål om hvordan man jobber med å gjøre partsgruppen selvhjulpne, innrømmer at de kanskje burde jobbe mer med dette i leveransen.

5.7.3 Evaluering

Evaluering av leveransene har også vært et tema i kartleggingen, og dette er et tema som engasjerer flere av IA-rådgiverne. Det fremstår som at mange IA-rådgivere er genuint interesserte i å evaluere og videreutvikle eget arbeid og egne leveranser. Hvordan og i hvilken grad evaluering skjer i praksis varierer både mellom IA-rådgivere og leveranser.

Evaluering av personalsamlinger

I leveranser hvor partsgruppen og IA-rådgiver gjennomfører samlinger med hele personalgruppen, pleier IA-rådgiverne sammen med partsgruppen å evaluere personalsamlingene. Evalueringen kan skje både ved at personalgruppen får svare på evalueringsspørsmål, men også ved at partsgruppen og IA-rådgiver analyserer og evaluerer egen innsats og innspillene som kom opp i samlingen. Dette skaper læring både for partsgruppene og for IA-rådgiverne. Informasjon fra slike evalueringer kan brukes både til å bedre innrette innhold og gjennomføring av neste samling, men også rolleutøvelsen til partene.

Evaluering av enkelte samlinger for partsgrupper

De fleste IA-rådgiverne som gjennomfører samlingsbaserte leveranser, bruker spørreskjemaer e.l. for å evaluere samlinger. Slike evalueringsskjemaer brukes for å få en oppfatning om hvorvidt deltakerne opplevde samlingen som nyttig og hva de tar med seg i sitt videre arbeid. Innspill kan også følges opp på neste samling. IA-rådgiverne er samtidig bevisste på at denne typen evaluering gir et øyeblikksbilde og at den ikke gir noen informasjon om hva partsgruppene sitter igjen med flere måneder senere.

Evaluering etter fullført leveranse

De fleste leveransene vi har kartlagt er fortsatt pågående, og det er ikke alle som har en plan for evaluering. Flere IA-rådgivere har likevel enten gjennomført, eller planlegger å gjennomføre en evalueringssamling sammen med partsgruppen (eller partsgruppene i leveranser til flere enheter). Slike evalueringssamlinger gjennomføres ofte rundt seks måneder etter siste ordinære samling. Grunnen til dette er at partsgruppen skal ha kommet i gang med arbeidet, og fått litt distanse til bistanden. Utformingen av slike samlinger varierer, men kan omfatte både en oppsummering av det som var innholdet i leveransen, evaluering av bistanden, gjennomgang av status og videre plan for arbeidet i partsgruppen, samt avklaring av eventuelt videre oppfølgingsbehov.

Partene er generelt fornøyde med å ha en slik evalueringssamling, og grunnen til dette er sammensatt. På den ene siden vet de at noen vil se dem i kortene, hvilket motiverer til å holde partssamarbeidet varmt. På den annen side, er det også nyttig å vite at de vil få anledning til å stille spørsmål om ting de lurer på og at de kan få en oppfriskning av hva de har lært.

Evaluering er også viktig for IA-rådgiverne vi har intervjuet. Evaluering gir dem en mulighet til å få innspill på eget arbeid, og gir grunnlag for å videreutvikle dette og lære om virkninger av bistanden i virksomhetene. Samtidig er det et savn

blant flere IA-rådgivere at det ikke er mulig å måle effektene av deres arbeid, men etter vår forståelse jobber Arbeids- og velferdsdirektoratet med utvikling av et verktøy for evaluering av bistand.

5.7.4 Videre kontakt med virksomhetene

Etter avsluttet leveranse opprettholder en del IA-rådgivere kontakten med virksomhetene. Dette gjelder særlig virksomheter som har hatt en IA-rådgiver over lengre tid, også i forkant av denne leveransen. I slike tilfeller kan kontakten opprettholdes i varierende hyppighet også etter at leveransen er avsluttet.

Selv om det ikke foreligger en konkret plan for videre oppfølging, opprettholder IA-rådgiver i noen tilfeller kontakten med partsgruppen, ofte gjennom leder. Det kan være en telefonsamtale, en e-post eller et møte tre til tolv måneder etter avsluttet leveranse, for å høre hvordan det går i virksomheten og om det er behov for videre oppfølging.

Representanter for over halvparten av virksomhetene gir uttrykk for at slik oppfølging er viktig for dem. Flere av informantene som ikke har avtalt videre kontakt med IA-rådgiver, opplyser at dette er noe de hadde ønsket seg. Partene oppgir flere årsaker til at slik oppfølging er nyttig. Det bidrar til å holde partssamarbeidet på agendaen i virksomheten, samtidig som det er en mulighet til å få råd i spørsmål som dukker opp. En del oppgir også at det er nyttig med noe «oppfriskning» om temaer de har snakket om i leveransen, og at slik kontakt kan være nyttig for å kunne gi informasjon til nye medlemmer i partsgruppen i tilfelle det er utskiftninger. Noen IA-rådgivere vil også minne virksomhetene på at arbeidslivssenteret finnes der hvis det oppstår behov for oppfølging. Dette er også en oppfatning som de aller fleste informantene deler, både IA-rådgivere og parter i virksomheter: de fleste gir inntrykk av at IA-rådgiver vil være tilgjengelig for dem også etter avsluttet leveranse, og at de kan ta kontakt ved behov.

I noen tilfeller har partene og IA-rådgiver i løpet av den aktuelle leveransen avdekket behov for andre typer av leveranser, for eksempel lederstøtte, og kontakten opprettholdes gjennom nye leveranser.

6. Arbeidet i virksomhetene

Arbeidet i virksomhetene er mer strukturert enn tidligere, og innføring av rutiner for arbeidet er hyppig nevnt som suksesskriterier for at utviklingen skal fortsette. Innholdet i partsgruppemøtene kan variere, fra gjennomgang av sykefraværssaker til diskusjoner om arbeidsmiljøutfordringer. Sykefraværsoppfølgingen er forbedret i flere virksomheter, og det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet oppleves å være mer rettet på det helsefremmende. Flere partsgrupper vektlegger å involvere personalet i arbeidet. Mange peker på at partenes rolleforståelse og samarbeid har utviklet seg til det bedre, imens enkelte opplever interne utfordringer. Eksterne faktorer, for eksempel høyt sykefravær som følge av pandemien, har også skapt utfordringer for arbeidet i virksomhetene.

I dette kapitlet beskriver vi hvordan virksomhetene har jobbet med sykefravær- og arbeidsmiljøarbeidet under og etter leveransen av modulen «utvikle partssamarbeid». Her legger vi vekt på arbeidet som har foregått i partsgruppene og personalgruppene, i hovedsak utenom kontaktpunktene med IA-rådgivere. Først beskriver vi arbeidet som har foregått i partsgruppene. Deretter fremstiller vi partsgruppens arbeid med personalgruppene, og drøfter så informantenes tro på fortsatt arbeid, samt suksesskriterier og risikofaktorer tilknyttet arbeidet. Til slutt beskriver vi hvordan arbeidet i virksomhetene ser ut for dem som har fått avsluttet bistanden fra arbeidslivssentrene.

6.1 Partsgruppene arbeid under pågående leveranse

I 15 av 21 kartlagte leveranser var samarbeidet med arbeidslivssenteret fortsatt pågående ved intervju-tidspunktet. Virksomhetene var i svært ulike stadier av leveransen; noen var i oppstartfasen, mens andre hadde kommet et stykke på vei, eller var i ferd med å avslutte leveransen.

6.1.1 Partssamarbeidets form og struktur

Partsgruppene arbeid skjer ofte i form av faste møter i partssammensatte grupper. Disse kan ha ulike navn, som medbestemmelsesmøter (MBM) arbeidsmiljøutvalgsmøter (AMU), nærværsgupper

eller HEIA-grupper (HEIsefremmende Inkluderende Arbeidsliv). Vi generaliserer beskrivelsen av arbeidet ved å i hovedsak benytte begrepene «partsgrupper» og «partsgruppemøter». Arbeid i partsgruppen kan også forekomme på andre måter, for eksempel ved at partene har sporadisk kontakt og diskuterer saker som dukker opp fortløpende.

Ulike møtearenaer

Samspillet mellom møtearenaer etablert i leveransen og allerede eksisterende møtearenaer kan representere en utfordring. Det kan oppstå ulike møtearenaer med varierende grad av overlapping blant deltakerne. I et tilfelle beskriver hovedtillitsvalgt at AMU har gått litt på bekostning av eksisterende medbestemmelsesmøter, hvor mer medlemsspesifikke ting for de tillitsvalgte blir tatt opp. I et annet eksempel kom virksomheten frem til at man måtte endre på sammensetningen av ulike grupper fordi graden av overlapp ble for stor, og det oppstod uklarheter i hvilke saker som skulle behandles hvor.

Struktur i samarbeidet

Mange av virksomhetene opplever å ha fått bedre systematikk i partsgruppearbeidet. For en virksomhet forteller IA-rådgiveren at partssamarbeidet er blitt mer systematisk, med fungerende årshjul og faste møtepunkter. En virksomhet bestående av flere enheter beskriver at arbeidsmiljøutvalg har blitt forankret i de fleste enhetene. Fra to andre virksomheter rapporteres det fra verneombud at det har vært bra å få inn rutiner, og fra hovedtillitsvalgt og hovedverneombud at ting har blitt mer strukturert etter opprettelsen av partsgruppen. Graden av systematikk i gjennomføring av møter kan være påvirket av leveransen og variere mellom virksomheter. I én virksomhet har partsgruppemøtene en relativt ad hoc struktur, mens andre virksomheter kan for eksempel ha mer rigide gjennomganger av sykefraværssaker.

6.1.2 Partsgruppemøtenes innhold

Hvordan partsgruppene arbeider varierer mellom virksomhetene. Flere partsgrupper har en bred tilnærming til partsgruppearbeidet, hvor partsgruppene i hvert møte gjennomgår mottatte innspill tilknyttet sykefravær og arbeidsmiljø. I én virksomhet er det ledergruppen som sammenstiller innspill fra personalsamlinger og tar de opp i partsgruppemøte, mens flere virksomheter beskriver at tillitsvalgt og verneombud tar opp saker i partsgruppemøtene basert på innspill de har fått fra personalgruppen. Innspill fra partsgruppen som drøftes kan også være relatert til problemstillinger som ikke er direkte knyttet

til sykefravær og arbeidsmiljø, inkludert praktiske problemer knyttet til drift og organisering.

Det er ikke alle partsgruppene som har endret måten å arbeide på. En virksomhet beskriver at de hadde partsgruppemøter fra før, og at disse ikke har endret seg som følge av bistanden fra arbeidslivssenteret. Tillitsvalgt og verneombud i en annen virksomhet opplever at det er en intensjon om å jobbe på en annen måte, men at dette ikke er tilfelle.

Sykefraværsoppfølging

Arbeid med sykefraværsoppfølging er en sentral del og trekkes frem av flere i beskrivelser av arbeidet i partsgruppene. Flere av partsgruppene har prioritert arbeid med sykefravær rutiner høyt, og viet mer oppmerksomhet og tid til dette i partsgruppemøter og ellers. Et eksempel er at partsgruppene i hovedsak bruker partsgruppemøtene til å gjennomgå anonymiserte sykefraværssaker, hvor de drøfter tiltak som kan gjennomføres i hvert enkelt tilfelle. En virksomhet forklarer videre at strukturen i sykefravær arbeidet er endret, til å bli mer rutinemessig.

Flere virksomheter oppgir at utviklingen av sykefraværsoppfølgingen har utviklet seg til det bedre i løpet av leveranseperioden. En virksomhet opplever en økt bevissthet rundt forebyggende sykefraværsoppfølging i partsgruppen. Dette, sammen med økt kunnskap om rettigheter og plikter knyttet til sykefraværsoppfølging blant både partene og ansatte, har igjen ført til at de ansatte er mindre mistenksomme til leders sykefravær behandling. Mange trekker også frem at de har lært mer om når og i hvilken grad man kan og bør tilrettelegge arbeidet for ansatte med ulike plager. En leder forteller at ledergruppen i virksomheten har lært mer om skillet mellom sykefravær- og personalsak og hvor dette går.

Forebyggende arbeidsmiljøarbeid

Partsgruppene arbeider også med forebyggende arbeidsmiljøarbeid. En virksomhet nevner at leveransen har bidratt til en endret forståelse for hva som påvirker arbeidsmiljøet, herunder organisering, planlegging og gjennomføring av arbeidet. I én virksomhet har for eksempel partsgruppen sammen gjennomgått personalundersøkelser, hvilket leder tidligere sannsynligvis ville gjort alene uten partsgruppen. Dette synes partsgruppemedlemmene er positivt, da de likte å få komme med sine perspektiver på hvordan man kan videreutvikle miljøet.

Når det kommer til nivåene på det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet, som beskrevet i 5.5, forteller flere av partsgruppene at de har iverksatt tiltak for å drive forebyggende arbeidsmiljøarbeid på det

helsefremmende nivået. For eksempel har enkelte partsgrupper innført «frisksamtaler» eller «helse-samtaler» om søvn, stress og lignende med de ansatte. En leder beskrev videre at vedkommende i takt med at listen av langtidssykemeldte ble kortere, i større grad hadde arbeidet med forebygging av sykefravær. At det forebyggende og helsefremmende er i fokus, kan også leses ut av navnet på enkelte av partsgruppene, for eksempel nærværgrupper og HEIA-grupper (helsefremmende inkluderende arbeidsliv). Mye av arbeidsmiljøarbeidet som gjøres i partsgruppene er fortsatt sekundær- og tertiærforebygging. Henholdsvis gjennomgang av arbeidsmiljøundersøkelser og arbeid relatert til sykefraværsoppfølging er eksempler på dette. Samtidig har enkelte virksomheter jobbet med å øke trivselen på arbeidsplassen, for eksempel gjennom trivselsregler eller andre tiltak for å forbedre holdninger på arbeidsplassen, eller gjennom å fremme sosiale tiltak.

Representanter fra flere virksomheter peker på at partsgruppen i større grad har involvert personalgruppen i arbeidsmiljøarbeidet. En leder beskriver for eksempel å ha delt kursmaterieell både med partsgruppen og de ansatte og snakket om arbeidsmiljø på personalmøter. Utover dette har enkelte virksomheter personalmøter hvor det legges opp til sosialt og hyggelig samvær for de ansatte, og partene i en virksomhet peker på at de har hatt flere utflukter for personalet.

6.1.3 Dynamikken i partsgruppen

Flere antyder at partene sine roller i partsgruppene og tilhørende arbeid har endret seg underveis i samarbeidet med arbeidslivssentrene. Noen trekker frem at de opplever styrket samarbeid, og bedre fordeling av oppgaver partene imellom, og andre nevner at det i partsgruppen nå oppleves større grad av kollektivt ansvar. Flere av virksomhetene peker på at partene har tatt større ansvar innen ulike områder utenom møtene med NAV. I én virksomhet har tillitsvalgt og verneombud tatt mer ansvar for gjennomføring av personalmøter. I en annen har leder gjort mesteparten av jobben med å utvikle nye rutiner for partsgruppen, og i en tredje har informasjonsflyten fra leder økt underveis. Videre forteller tillitsvalgte og verneombud fra flere virksomheter at de i større grad blir involvert og ansvarliggjort enn tidligere i arbeidsmiljø- og sykefraværarbeid, både innad i partssamarbeid og ut mot personalet.

Flere beskriver at de har opplevd en endret rolleforståelse i partsgruppen, hvor tillitsvalgte og verneombud fungerer som en støtte for leder i arbeidet. En tillitsvalgt beskriver for eksempel at det har blitt tydeligere hvilken funksjon tillitsvalgte har for

de ansatte, og at de ansatte må komme til tillitsvalgte for å ta opp saker de ønsker å drøfte med ledelsen.

En IA-rådgiver reflekterer over at ledere som kanskje tidligere har vært redde for å miste makt hvis tillitsvalgt og verneombud tar mer ansvar, ser at det ikke skjer, men at de heller får støtte fra partene gjennom jobben de gjør. En leder beskriver videre at partsgruppen har utviklet seg på å tørre å ta tak i ting, og at man står sterkere sammen nå enn tidligere.

I flere virksomheter kan arbeidet som gjøres i partsgruppene sies å ha utviklet seg mot et mer «utvidet» partssamarbeid, hvor partenes rolleforståelse favner bredere enn det lovpålagte. Enkelte skisserer at der hvor det har vært mer «steile fronter» og forhandlingsbasert samarbeid tidligere, har det nå utviklet seg til et samarbeid om saker relatert til arbeidsmiljø og sykefravær. Enkelte virksomheter forklarer videre at det tar tid og/eller er utfordrende å utvikle denne rolleforståelsen hos partene.

Ulike oppfatninger om partssamarbeidet

Det kan være ulike oppfatninger internt i en partsgruppe når det kommer til hvordan samarbeidet fungerer. Lederen i en virksomhet for eksempel beskriver at partssamarbeidet er blitt sterkere, og at partsgruppen har fått en bekreftelse på at arbeidet er nyttig og viktig for virksomheten. Denne virksomheten har flere enheter, og hovedtillitsvalgt beskriver at tillitsvalgte på enhetene rapporterer at det ikke er noe samarbeid i det hele tatt. Dette vitner om at oppfatningene av samarbeidet kan være ulike internt i en partsgruppe. Manglende felles forståelse for arbeidet kommer også frem i en virksomhet hvor leder har gitt tillitsvalgt ansvaret for å lede partsgruppen generelt, uten at tillitsvalgt opplever å ha fått god nok forståelse for hva det innebærer. Til denne saken hører også at kun leder har deltatt i leveransen fra arbeidslivssenteret, og at de øvrige partsgruppemedlemmene ikke opplever at leder har delt informasjon fra samlingene hen har vært med på.

Videre finner vi eksempler på virksomheter hvor det fremstår tydelig at samarbeidet ikke fungerer godt, hvor partene påpeker at de fortsatt har utfordringer. Blant flere tillitsvalgte i en virksomhet forklarer én at de tillitsvalgte føler seg tilsidesatt av leder og ikke blir tatt på alvor. Det kan også være utfordringer knyttet til å innta nye roller; partene i en virksomhet forteller at det er vanskelig å være tillitsvalgt og verneombud i situasjoner der de må stå sammen med ledelsen i upopulære avgjørelser.

6.1.4 Ikke alle har fått i gang partssamarbeidet

Fleire av virksomhetene har slitt med å få i gang arbeidet med partsgruppene utover samlingene med IA-rådgivere på grunn av koronapandemien. Utfordringer med å møtes fysisk, høyt sykefravær og

høyt arbeidspress har bidratt til dette. Spesielt i bransjer som sykehjem og barnehager, har det vært hektiske tider, og det har påvirket arbeidet. Det er også eksempler på virksomheter som tilsynelatende ikke har prioritert arbeid i partsgruppene utenom møtene med IA-rådgiverne.

I enkelte tilfeller kan utfordringene være knyttet til personer som innehar de ulike rollene. I ett tilfelle beskrives en part av de andre partene som en «vaktbikkje» som heller vil anmerke på problemer enn å samarbeide for å finne løsninger. Til tross for diskusjoner om rolleforståelse og betydningen av samarbeid har dette ikke endret seg, og det preger utviklingen av partssamarbeidet.

Fleire IA-rådgivere bemerker også at leder har en viktig rolle som drivkraft for partssamarbeidet, og at det kan være vanskelig å få på plass et godt partssamarbeid om leder ikke ser verdien i partssamarbeidet eller prioriterer det. Dette ser vi eksempel på i ovennevnte eksempel hvor leder hadde gitt over ansvaret for partsgruppen til tillitsvalgt. I en annen virksomhet byttet man ut leder for partsgruppen fra HMS-leder til daglig leder når man merket at HMS-leder manglet interesse for å drive partsgruppearbeidet. De øvrige partene opplevde at samarbeidet ble bedre etter dette.

6.1.5 Involvering av personalgruppen i partsgruppens arbeid

Fleire virksomheter legger større vekt på å involvere personalgruppen i sykefraværs- og arbeidsmiljøarbeidet enn tidligere. Én beskriver at de bruker personalmøtene til å ta imot innspill, som så drøftes i partsgruppen som utarbeider påfølgende handlingsplaner. En annen virksomhet beskriver at de har endret på gjennomføringen av personalmøtene for å i større grad legge til rette for at de ansatte skal komme med innspill, som igjen diskuteres i partsgruppen. Andre virksomheter benytter andre kanaler for å samle inn innspill fra de ansatte, for eksempel applikasjoner, opphenging eller innsamling av lapper eller mer uformelle samtaler. På generelt grunnlag har flere partsgupper fått ulike verktøy gjennom bistanden for å aktivisere personalgruppen mer og innhente innspill. Eksempler på dette er IGP-metoden for møteorganisering.

Samarbeidet med de ansatte har vært positivt i flere virksomheter, hvor partene beskriver at personalgruppen er positive til arbeidet som gjøres i personalgruppen. I en virksomhet fortelles eksempelvis at tilliten til partsgruppen, spesielt leder, har økt gjennom arbeidet med personalgruppen. En leder beskriver også at de ansatte synes presentasjonen av arbeidet i partsgruppen var spennende og motiverende.

På en annen side har koronapandemien og sykefravær også gjort det vanskelig for flere av virksomhetene å ta arbeidet i partsgruppen videre ut til personalgruppene. Høyt arbeidspress har gjort det vanskelig å samle de ansatte, og flere beskriver at det er vanskelig å skape engasjement og deltakelse i digitale møter med store grupper. Enkelte opplever også utfordringer i samarbeidet mellom partsgruppen og personalet. For eksempel peker partene i en virksomhet på at det er vanskelig å utvikle et godt samarbeid mellom de ansatte og partsgruppen blant annet fordi det er mange ulike meninger i ansattgruppen. En av partene opplever også at de ansatte ikke tar nok ansvar selv.

6.1.6 Utvikling av mål og kriterier for avslutning

I kapittel 4.3 nevnte vi at virksomhetenes mål for leveransen kan endre seg underveis i leveransen, gjerne fra å redusere sykefraværet til å inkludere arbeidsmiljø i partsgruppearbeidet. Dette kan også ha implikasjoner for kriteriene for når målene er nådd og tidshorizonten for leveransen, da målene kan utvides og muligens blir mer uklare. Å sette mål for arbeidsmiljø kan være mer komplisert enn for sykefraværnivået. På spørsmål om når leveransen kan anses som «i mål» har en del IA-rådgivere og partsgruppemedlemmer svart at det er når partsgruppene er i stand til å jobbe slik de har lært under leveransen uten støtte fra en IA-rådgiver.

6.2 Partsgruppens arbeid etter avsluttet leveranse

Majoriteten av virksomhetene i kartleggingen mottar fremdeles leveranse fra NAV Arbeidslivssentre – seks av virksomhetene har avsluttet sine leveranser. Blant virksomhetene som har avsluttet samarbeidet har flere fortsatt regelmessige møter, hvor partsgruppene arbeider med sykefravær og arbeidsmiljø sammen. Én virksomhet har redusert møtefrekvensen, men fortsatt med faste møter hvor man gjennomgår langtidssykemeldinger. En annen har fortsatt med fast møteplan, hvor sykefravær, arbeidsmiljø og økonomi er faste saker. For en tredje virksomhet har partsgruppemøtene lagt i ro de siste månedene, men gruppen har planer om og er motivert for å møtes månedlig.

6.2.1 Tro på fortsettelse av arbeidet etter leveransen

Et av målene for arbeidslivssentrenes bistand til virksomheter er at den skal bidra til varig endring i sykefraværs- og arbeidsmiljøarbeidet. Siden leveransene i de fleste virksomhetene fortsatt pågår, er det vanskelig å si noe om dette, og vi har heller stilt spørsmål om hvorvidt partene har tro på at de skal opprettholde partssamarbeidet på sikt. Virksomhetene har stort sett god følelse om at arbeidet skal fortsettes når bistanden fra arbeidslivssentrene er over. Partene kan se for seg en fortsettelse av ulike årsaker. Enkelte

er positive fordi gruppestrukturen er satt, andre peker på at det er motivasjon for å fortsette. Noen forteller også at de kommer til å fortsette arbeidet fordi de opplever at det fungerer godt og at de har sett verdien av det. I én virksomhet skal leder slutte, men tillitsvalgt og verneombud er likevel sikre på at de skal fortsette arbeidet.

Partene kan også være optimistiske til at arbeidet skal fortsette gitt visse forbehold. En virksomhet tror at samarbeidet kan fortsette om virksomheten kan få fortsatt støtte fra bedriftshelsetjenesten og en annen tror at de kan få til et godt partssamarbeid om det får oppfølging av arbeidslivssenteret ut 2023 som planlagt. En siste partsgruppe skal motta lederopplæring og håper det skal bidra til at strukturen for partssamarbeidet setter seg i løpet av året. Det kan også være ulike oppfatninger internt i partsgruppene. I én virksomhet peker verneombud på at det er en utfordring å kommunisere arbeidet som gjøres i partsgruppen og tror det kan bli vanskelig uten IA-rådgiver, imens leder har troen på at gruppen skal klare seg selv. I en annen virksomhet tenker imidlertid partsgruppen at det vil være vanskelig å opprettholde arbeidet på grunn av mangel på kontinuitet i ledergruppen.

6.2.2 Suksess- og risikofaktorer for varig endring

Informantene har også reflektert over hvilke suksess- og risikofaktorer som henholdsvis bidrar til og hindrer varig endring partsgruppens arbeid med arbeidsmiljø og sykefravær.

Elementer relatert til rutiner og kontinuitet pekes ofte på som viktige suksessfaktorer for å opprettholde arbeidet. Flere nevner faste møtepunkter og struktur. Én leder sier spesifikt at rutiner, møtestruktur og innføring av gradert sykemelding er suksessfaktorer som bidrar til å legge til rette for varig endring og gjør sykefraværsarbeidet mer forutsigbart.

Opplæring av partene trekkes også frem som en suksessfaktor. At partene er godt kjent og setter av tid til arbeid med arbeidsmiljø og forebygging blir også nevnt. Én leder sier for eksempel at det er viktig at neste leder viderefører arbeidet, og i en annen virksomhet beskrives trygghet i partsgruppen, forståelse for arbeidet man gjør der og at partene øver på å stille reflekterende spørsmål.

Å få en oppfriskning om partssamarbeid etter en periode kan også bidra til opprettholdelse av arbeidet over tid, kommer det frem. Når det gjelder opplæring av partene generelt, varierer det hvorvidt partene tenker de kan lære opp nye verneombud og tillitsvalgte, eller om de trenger IA-rådgiverne til dette. Noen har avtalt at man skal ringes en gang i året, sjekke om det er behov for oppfølging.

Overordnet er manglende struktur og systematikk, samt manglende kontinuitet ofte trukket fram som risikofaktorer av virksomhetene. En rekke virksomheter peker for eksempel på utskiftninger som en risikofaktor for at arbeidet skal falle sammen. Noen peker spesielt på leder og tillitsvalgt som roller hvor turnover er en risikofaktor i denne sammenheng.

Andre risikofaktorer som nevnes er manglende forankring av arbeidet i personalgruppen og vanskeligheter med å opprettholde motivasjon i en arbeidssituasjon med høyt arbeidspress, mye sykdom og nedprioritering av partsgruppearbeidet. Enkelte beskriver også at nevnte risikofaktorer kan være spesielt gjeldende i virksomheter hvor man jobber turnus, da arbeidstidene kan gjøre det vanskeligere for partene å ha faste møtepunkter.

7. Betydningen av leveransen

De fleste virksomhetene opplever at bistanden fra arbeidslivssenteret har hatt betydning for å skape forandring i virksomheten, og at de ikke hadde fått til endringer på samme måte uten bistanden. At noen med et blikk utenfra kommer inn i virksomheten med konstruktive innspill, å lære mer om sin egen og andres rolle i parts-samarbeidet, å lære og bruke ulike verktøy og at arbeidslivssenteret har dreid sin virksomhet mer i retning av prosessbistand enn mot ren kursing, trekkes frem av flere som nyttige elementer.

I dette kapitlet beskriver vi hvordan representanter fra virksomhetene opplever betydningen av leveransen for endringer i deres virksomheter. Vi beskriver først utvikling i sykefravær og arbeidsmiljø i virksomhetene. Deretter beskriver vi konkrete refleksjoner rundt betydningen av leveransen, før vi avslutter med å presentere de delene av leveransen som har blitt opplevd som særlig nyttige, samt delene som det er knyttet forbedringsforslag til.

7.1.1 Utvikling i sykefravær og arbeidsmiljø

Som nevnt i kapittel 3.1, er målet med IA-avtalen på nasjonalt nivå å skape et arbeidsliv med plass til alle, gjennom å forebygge sykefravær og frafall, og på denne måten bidra til å øke sysselsettingen. For å støtte opp under målene for IA-avtalen, skal satsinger for forebygging av sykefravær (forebyggende arbeidsmiljøarbeid) og frafall og satsinger mot lange og/eller hyppig gjentakende sykefravær løftes frem. På nasjonalt nivå er målet mer konkret at sykefraværsprosenten skal reduseres med ti prosent sammenlignet med årsgjennomsnittet for 2018.

Arbeidslivssentrene virksomhet er rettet mot å bidra til å oppnå målene i IA-avtalen gjennom å bistå virksomheter i arbeidet med målene og innsatsområdene på den enkelte arbeidsplass. Derfor er det stor interesse for å lære om virkningene av arbeidslivssenterets bistand. Det er imidlertid svært utfordrende å måle effektene av arbeidslivssentrene arbeid. Dette skyldes at disse opererer i komplekse omgivelser og i virksomheter med ulike utgangspunkt og forutsetninger. Videre er det en rekke faktorer utover arbeidslivssentrene innsats som spiller inn på en virksomhets arbeidsmiljø og sykefravær. Det gjør at det er vanskelig å isolere virkningen av arbeidslivssentrene innsats og bistand til

virksomhetene for virksomhetenes arbeidsmiljø og sykefravær.

Å måle effekter av arbeidslivssenterets bistand har ikke vært formålet med dette oppdraget, men det var likevel ønskelig å lære om utviklingen i sykefravær og arbeidsmiljø i virksomhetene i perioden før og etter bistanden fra arbeidslivssenteret. Av den grunn har vi etterspurt sykefraværstatistikk fra alle virksomhetene i kartleggingen, og i intervjuene har vi stilt spørsmål om utviklingen i sykefravær og arbeidsmiljø siden starten av leveransen. Formålet med å innhente denne informasjonen har ikke vært å si noe om effektene av arbeidslivssentrene innsats på virksomhetenes sykefravær og arbeidsmiljø, men å observere utviklingen og å reflektere rundt denne.

Det har ikke vært en betydelig utvikling i verken sykefravær eller arbeidsmiljø i virksomhetene siden starten av leveransen. Utviklingen må imidlertid ses i lys av at de fleste leveransene er pågående og at leveransene har pågått under koronapandemien.

Utvikling i sykefravær

Som nevnt i kapittel 4.2.2, har de fleste case-virksomhetene hatt utfordringer knyttet til høyt sykefravær i forkant av leveransen, mens enkelte virksomheter har hatt lavt sykefravær i forkant av bistanden. Blant de sistnevnte har et par sett en tendens til økning i sykefraværet i forkant av kontakten med arbeidslivssenteret.

De fleste virksomheter trekker frem hvordan koronapandemien gjør det vanskelig å gi en god vurdering av utviklingen i sykefraværet siden leveransen startet. Pandemien har også gjort det vanskelig for virksomhetene å vurdere om de opplever å ha fått bedre kontroll på sykefraværet siden begynnelsen av leveransen. Sykefraværet har gått opp og ned i leveranseperioden i de fleste virksomhetene, og flere informanter oppgir at det ikke har vært særlige endringer i disse svingningene siden starten av leveransen. Et par virksomheter rapporterer likevel om lavere sykefravær eller lavere langtidsfravær etter at bistanden startet.

Vi har etterspurt kvartalsvis statistikk over sykefravær fra alle virksomhetene i kartleggingen for årene 2019, 2020 og 2021, og har mottatt data fra 17 virksomheter. Det varierer hvorvidt den oversendte statistikken viser egenmeldt sykefravær eller korttids-sykefravær, og legemeldt sykefravær eller langtids-fravær. Noen virksomheter har oversendt statistikk uten en tydelig beskrivelse av hva statistikken representerer, som har gjort at vi har måttet utelate

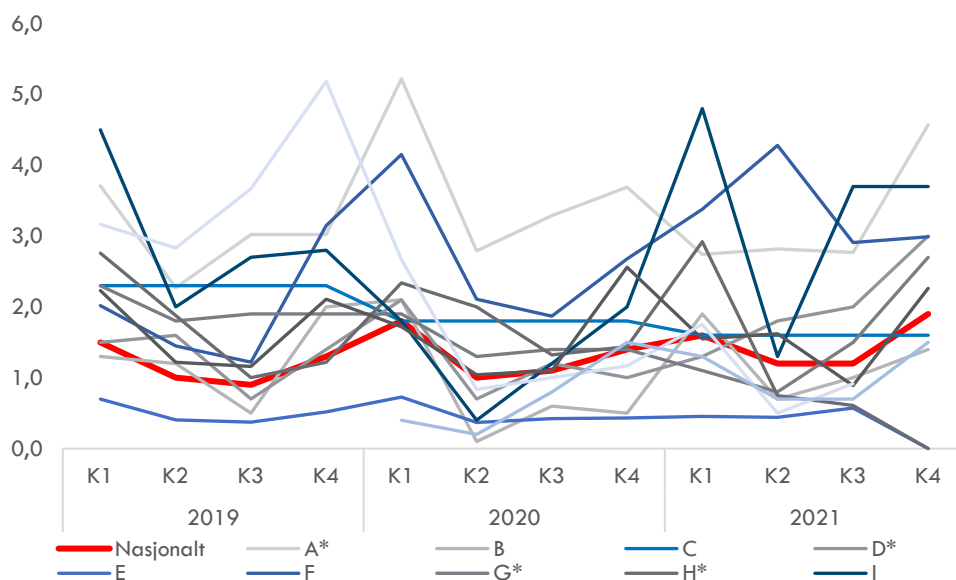
disse tallene fra oversikten. Statistikk fra 12 virksomheter inngår i vår analyse.

Egenmeldt og legemeldt sykefravær er av Statistisk sentralbyrå (SSB) definert som fravær fra arbeid grunnet egen sykdom som er dokumentert med henholdsvis en egenmelding eller en legemelding (SSB, 2022), mens korttidssykefravær og langtidsfravær er definert av noen av virksomhetene som fravær henholdsvis under eller over 16 dager. Noen virksomheter har imidlertid ikke oppgitt om deres definisjon av korttids- og langtidsfravær samsvarer med den til SSB. Egenmeldt fravær kan i utgangspunktet nyttes for opptil tre kalenderdager om gangen, ifølge Folketryktdloven (2021). Dette innebærer at statistikken over korttidsfravær fra virksomhetene i utgangspunktet kan romme både

egenmeldt og legemeldt fravær. Dette fører til at tallene for egenmeldt fravær og korttidsfravær må sammenlignes med varsomhet. Alt langtidsfravær er på sin side legemeldt, så tallene over langtidsfravær og legemeldt fravær kan derfor lettere sammenlignes.

I Figur 7-1 sammenlignes egenmeldt sykefravær og korttidssykefravær i virksomhetene i kartleggingen med egenmeldt fravær på nasjonalt nivå. Korttidssykefraværet og det egenmeldte fraværet var stigende i de fleste virksomhetene i perioden 2019–2021. De fleste virksomhetenes egenmeldte sykefravær eller korttidsfravær var i 2019 på et høyere nivå enn det nasjonale snittet. I 2020 og 2021 lå om lag halvparten av virksomhetene over, og halvparten under det nasjonale snittet.

Figur 7-1 Egenmeldt sykefravær og korttidsfravær i 12 casevirksomheter, kvartalsvis for årene 2019–2020



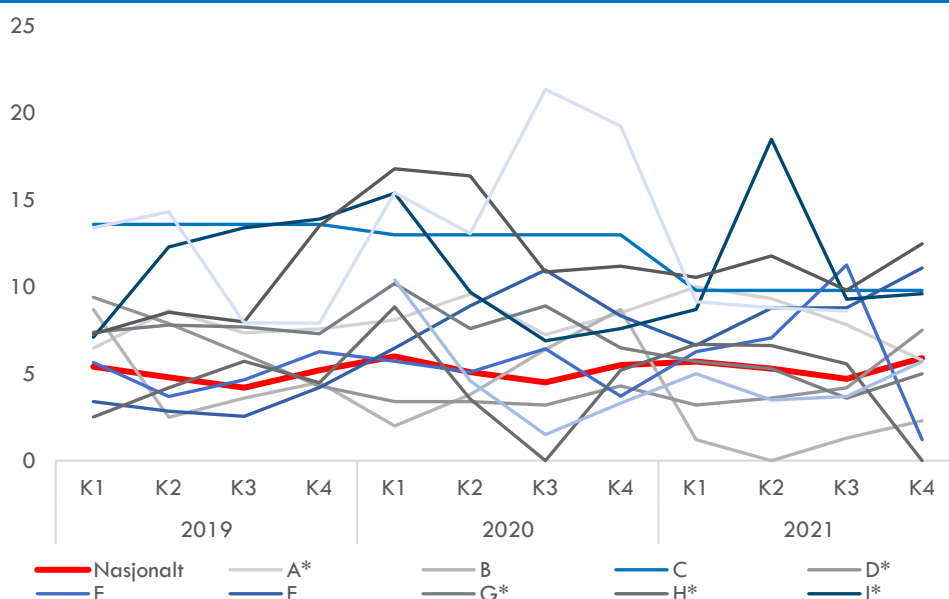
Kilde: SSB tabell 12440 og oversendt statistikk fra ni individuelle virksomheter. Note: *) Korttidsfravær

I Figur 7-2 sammenlignes legemeldt fravær på nasjonalt nivå med legemeldt sykefravær og langtidsfravær i virksomhetene i kartleggingen. De fleste virksomhetene hadde i 2019 et langtids- eller legemeldt sykefravær som lå over det nasjonale gjennomsnittet, mens også i 2020 og 2021 ligger over halvparten av virksomhetene i analysen under det nasjonale snittet. Det bør trekkes frem at det er stor variasjon over tid i perioden i den enkelte virksomhet og at det handler om et lite antall virksomheter, slik at man ikke kan trekke tydelige konklusjoner om utviklingen.

I denne analysen har vi ikke tatt høyde for at leveransene til virksomhetene begynte på ulike tidspunkter i perioden. Det ville vært interessant å studere utviklingen i forhold til oppstarten av bistanden i den enkelte virksomhet, men det er flere

usikkerhetsmomenter knyttet til en slik analyse, som har ført til at vi ikke har gjennomført dette. For det første, er startpunktet for enkelte leveransene noe uklart. Noen har oppgitt tidspunkt for første kontakt som starttidspunkt, mens andre har oppgitt tidspunkt for første samling. For det andre, er det stor variasjon i leveransenes varighet, og det er usikkert hvor store virkninger man vil forvente i leveranseperioden. Å ta utgangspunkt i sluttdato for leveransen kunne dermed være et bedre alternativ, men da støter vi på utfordringer knyttet til at de fleste leveransene fortsatt var pågående ved utgangen av 2021. Videre har mange andre faktorer, særlig koronapandemien, stor innvirkning på nivået og utviklingen i sykefraværet. Av disse grunnene har vi valgt å ikke trekke analysene lengre enn beskrevet over, men understreker at dette vil være et viktig spørsmål for senere utredninger.

Figur 7-2 Legemeldt sykefravær og langtidsfravær, kvartalsvis for årene 2019–2020



Kilde: SSB tabell 12440 og oversendt statistikk fra ni individuelle virksomheter. Note: *) Langtidsfravær

Utvikling i arbeidsmiljø

De fleste opplever at det ikke har vært en betydelig bedring av arbeidsmiljøet etter at bistanden fra arbeidslivssenteret begynte, men at det heller ikke har blitt verre. Som nevnt i kapittel 4.2.3, kan det variere hva ulike personer legger i begrepet «arbeidsmiljø» når vi har spurt partene i virksomhetene om arbeidsmiljøet i virksomheten. Mange har beskrevet forhold som konflikter og sosiale aktiviteter. Det var få som trakk frem elementer som hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet da de fortalte om det tidligere arbeidsmiljøet i virksomheten.

Det er flere virksomheter som særlig har slitt med arbeidsmiljøutfordringer i forkant av leveransen. Blant disse opplever noen en positiv endring i arbeidsmiljøet etter oppstart av bistanden. I én virksomhet opplever lederne at de har fått på plass noen konkrete arbeidsmiljøtiltak som følge av arbeidet i partsgruppen, som kollegaveiledning, faste arbeidsplasser på en enhet og sosiale tiltak utenom arbeidstid. I en annen virksomhet oppgir leder at de ansatte har blitt tryggere på hverandre og seg selv i perioden, som gjør det lettere å gi tilbakemeldinger til hverandre.

I et par av disse virksomhetene er det derimot ikke rapportert om tydelige bedringer i arbeidsmiljøet, og noen sliter fortsatt med utfordringer. I én virksomhet forteller leder at det er utfordrende å skape forståelse for at alle medarbeidere har ansvar for arbeidsmiljøet og at det ikke bare står og faller på ledelsen.

7.1.2 Bistandens betydning for endringene i virksomhetene

Uavhengig av hvilke endringer virksomhetene har erfart i tiden etter leveransens begynnelse, samt omfanget av partssamarbeid som har eksistert i virksomheten før leveransen, mener de fleste at bistanden fra arbeidslivssenteret har hatt betydning for å skape forandring i virksomheten. Informantene er i stor grad omforente om at bistanden fra arbeidslivssenteret treffer et behov i virksomhetene.

Flere informanter oppgir at de ikke hadde fått til endringene i sin virksomhet uten bistanden fra arbeidslivssenteret. Enkelte er av oppfatningen at de trolig hadde fått til (noen) endringer på egenhånd, men at endringene har skjedd raskere som følge av bistanden og at det har vært mye enklere med hjelp fra arbeidslivssenteret. Det er gjennomgående at partene i virksomhetene opplever at partssamarbeidet har blitt bedre som følge av leveransen, uavhengig av om det forelå en eller annen form for lovpålagt samarbeid mellom leder, tillitsvalgt og verneombud, en form for utvidet partssamarbeid eller om det ikke forelå noen form for partssamarbeid før leveransen.

Det er en rekke endringer som tilskrives leveransen. Flere informanter trekker frem betydningen av bistanden for at man har blitt mer systematisk og strukturert i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet og arbeidet med sykefraværsoppfølging i partsgruppen. Det oppleves av flere informanter at bistanden har vært uvurderlig for å få på plass en rigg og en systematisering av rutiner og møtepunkter for partsgruppen.

Videre trekker flere informanter frem betydningen av leveransen for at de har blitt styrket i forståelsen av både sin egen og de andre partenes roller og ansvarsområder. Særlig økt forståelse blant tillitsvalgte og verneombud for leders rolle og hva leder står i, understrekes av flere som en viktig konsekvens av bistanden.

Flere verneombud og tillitsvalgte rapporterer også om at de føler seg mer involverte i samarbeidet med leder takket være bistanden, og én informant fra en virksomhet trekker frem hvordan forutsetningene for samarbeid har blitt bedre takket være at bistanden fra IA-rådgiverne har gitt partene et felles språk.

Flere informanter understreker hvordan sykefraværsoppfølgingen har blitt lettere og mer effektiv som følge av endringene i partssamarbeidet, som igjen har gitt grunnlag for lavere sykefravær.

Et par informanter opplever at bistanden har hatt mindre betydning for endringene i virksomheten. Et par av disse representerer virksomheter hvor bistanden fortsatt er pågående og hvor man ikke har kommet særlig langt i prosessen. To av disse virksomhetene kjennetegnes også av å ha fått bistand i form av «train-the-trainer». I disse virksomhetene har et hinder for å oppnå endring i virksomhetene vært at verneombud og tillitsvalgte ikke har fått den samme informasjonen fra arbeidslivssentret som leder. Bistanden oppleves dermed å ikke ha hatt særlig betydning for arbeidet i virksomhetene.

7.1.3 Deler av leveransen som oppfattes som nyttige, samt forbedringsforslag og ønsker fra partene

I intervjuene med partene spurte vi dem om det var deler av leveransen de opplevde som særlig nyttige, og om de hadde savnet noe i leveransen og dermed hadde ønsker og forbedringsforslag. Hensikten med disse spørsmålene var å få innspill til konkrete elementer som er mer eller mindre nyttige i leveransene, og som kan brukes til videreutvikling av tjenesten. Flere elementer ved leveransen oppleves som nyttige, og informantene har generelt lite å utsette på bistanden.

Nyttige elementer

Partene er generelt fornøyde med oppfølgingen de har fått, og det er særlig noen elementer som trekkes frem av flere som nyttige:

Å få et blikk utenfra på virksomheten. Det oppleves som nyttig at en utenforstående kommer med innspill til partssamarbeidet, utfordrer partene litt og stiller spørsmål ved gitte sannheter, for eksempel knyttet til rolleforståelse. Dette trekkes særlig frem som nyttig blant virksomhetene som har fått én-til-én-leveranse med IA-rådgiver i partsgruppen, men nevnes også av

noen av partene som har tatt del i en leveranse til flere enheter i en virksomhet.

Å få ny kunnskap om sin egen og andres rolle i utvidet partssamarbeid. Dette oppleves som særlig nyttig blant personer som er nye i sin rolle. Personer som har hatt sin rolle i en årrekke opplever ikke nødvendigvis informasjonen om rollen sin og partssamarbeid som ny, men sier det er nyttig med en oppfriskning og ny kunnskap om utvidet partssamarbeid.

Å få ny kompetanse om bruk av ulike verktøy. Partene opplever det som nyttig å lære og bruke konkrete verktøy for gjennomføring av arbeid i partsgruppen som møterutiner, struktur og årshjul som de ikke har benyttet seg av tidligere. Videre opplever de fleste at det er nyttig med verktøy for å forbedre arbeidsmiljøet som for eksempel IGLO-arket, samt verktøy for å involvere personalgruppen som kan brukes i personalmøter og til å evaluere innspill som kommer frem i disse.

At arbeidslivssenteret har dreid sin virksomhet mer i retning av prosessbistand. De fleste oppgir at det er hensiktsmessig at det arbeides mer med prosess fremfor ren kursing. Det er trukket frem av flere informanter at den rene kursingen gjerne oppleves som inspirerende og engasjerende der og da og i kort tid etter kurset, men at kurset i seg selv ikke nødvendigvis er nok til å forankre en endret arbeidsform i virksomheten. Det er gjerne vanskelig å holde det man har lært ved like i etterkant av kurset. I tillegg kan det være utfordrende å ta med seg det man har lært på kurs tilbake til de andre ansatte, i tilfellene der det kun er enkeltansatte som deltar på kurs. En dreining mot prosessbistand oppleves derfor av de fleste som hensiktsmessig.

Den driftsnære kursingen. Selv om flere informanter påpeker at det er hensiktsmessig at det arbeides mer med prosess fremfor ren kursing, trekkes det imidlertid frem av flere andre at den driftsnære kursingen som flere IA-rådgivere har i virksomhetene, er nyttig. Det er særlig kursing om rettigheter og plikter knyttet til sykefraværsoppfølging som oppleves som nyttig. Flere trekker også frem at det er nyttig med kursing i hva man kan få av bistand fra NAV generelt, samt kurs som «tankevirus».

Noen elementer trekkes særlig frem som nyttige av partene som har tatt del i en leveranse til flere enheter:

Å jobbe med saker knyttet til egen partsgruppe eller arbeidsplass sammen med egen partsgruppe på samlinger. Blant virksomheter som har fått en samlingsbasert leveranse, oppgir partene at det har vært nyttig å sitte sammen med sin respektive partsgruppe og bruke det de lærer på samlingen direkte

opp mot aktuelle spørsmål de står ovenfor i sin virksomhet.

At hele partsguppen får samme informasjon om både partssamarbeid, sykefraværsoppfølging og arbeidsmiljøarbeid. Det trekkes frem av flere parter at det er uvurderlig at alle partene får samme informasjon om for eksempel sykefraværsoppfølging, forebyggende arbeidsmiljøarbeid og partssamarbeid. At alle partene har samme utgangspunkt og grunnlag, og får samme type opplæring, trekkes frem som sentralt for at partssamarbeidet skal fungere bra.

Å lære om hva som fungerer i andre virksomheter. Partene i noen av virksomhetene som har fått en overordnet leveranse, trekker frem at det er nyttig å få vite hva som fungerer i andre virksomheter når det kommer til partssamarbeid, sykefraværsoppfølging og arbeidsmiljøarbeid, slik at dette kan brukes som inspirasjon til arbeidet og samarbeidet i egen virksomhet.

Å lære å jobbe partssammensatt. Blant partene i virksomheter som har mottatt en partssammensatt leveranse, har partssamarbeidet blitt utviklet som arbeidsform i partsgruppens arbeid med for eksempel sykefraværsoppfølging med bistand fra IA-rådgiver. Partene har gjerne ikke fått konkret opplæring i rolleforståelse, men har lært å samarbeide bedre om for eksempel forebygging av sykefravær og oppfølging av konkrete sykefraværssaker, og gjennom dette øke sin rolleforståelse likevel. Partene i disse virksomhetene opplever det som nyttig å få ny kunnskap om hvordan de kan jobbe partssammensatt i møtet med utfordringer som virksomhetene står ovenfor.

Forbedringsforslag og ønsker fra mottakerne av leveransen

Informantene har generelt lite å utsette på bistanden fra arbeidslivssenteret. Det har likevel kommet frem forbedringsforslag eller ønsker fra flere virksomheter.

Fysiske samlinger og møter foretrekkes dersom mulig. Informanter fra de fleste virksomhetene opplever at det er mye enklere å ta inn informasjon ved fysiske møter og samlinger, og at det er enklere å samarbeide. De fleste er av oppfatningen at det er enklere å innhente innspill fra medarbeidere om arbeid knyttet til partsguppen når man kan sitte fysisk sammen.

Fleire ønsker oppfriskning av det de har lært etter endt leveranse. Dette er allerede planlagt at skal gjennomføres etter endt leveranse i flere virksomheter hvor leveransen er pågående. Informanter fra flere virksomheter oppgir at det vil være viktig å få noe oppfølging jevnlig etter endt leveranse for å sikre kontinuitet ved utskifting av roller, at man klarer å

fortsette det utvidede partssamarbeidet, og at man får en trygghet i å vite at man ikke blir glemt av arbeidslivssenteret etter leveransen.

Enkelte informanter savnet enda grundigere opplæring i roller og rolleforståelse. Det blir trukket frem fra et par informanter at det ville vært nyttig med ytterligere tydeliggjøring av særlig tillitsvalgte og verneombuds roller.

Mer informasjon om hva som fungerer i andre virksomheter. Særlig informanter i to virksomheter trekker frem at det ville vært nyttig å få vite enda mer om hva som fungerer i andre virksomheter. De antar at IA-rådgiverne har gode forutsetninger for å kunne gi inspirasjon om hva som fungerer i andre virksomheter i kraft av at de gir leveranser til flere.

Fleire ønsker generelt enda mer oppfølging. Blant elementene som nevnes av enkelte informanter at man skulle ønske seg mer av, er enda mer kunnskap om hvordan man kan anvende det man lærer av IA-rådgiverne praktisk i virksomheten, økt kunnskap om hva arbeidslivssenteret kan tilby, opplæring i flere modeller og måter å jobbe på, enda mer relevant stoff for enhetsledere, samt ytterligere kunnskap om, og oppfølging vedrørende, sykefraværsoppfølging.

Et par virksomheter påpeker at det ville vært hensiktsmessig om arbeidslivssenteret var enda mer samkjørt med bedriftshelsetjenesten. I noen av de større casevirksomhetene, samarbeidet IA-rådgiver med virksomhetens bedriftshelsetjeneste underveis i leveransen. Informanter fra et par av disse virksomhetene påpeker at de har opplevd manglende samkjøring mellom arbeidslivssenteret og bedriftshelsetjenesten, og at det ville vært nyttig å skille enda tydeligere på hva hver av dem har ansvar for i bistanden til virksomheten.

Informanter i et par virksomheter opplevde at bistanden fra arbeidslivssenteret gikk litt tregt ved at det var for mye refleksjon og for lite fremdrift og praktisk anvendelse i leveransen. Informanter fra to virksomheter opplevde at det til tider var for mye refleksjon og løse tråder i bistanden. De opplevde at det var begrenset effektivitet i arbeidet og at det ikke er tydelig hvordan IA-rådgivers kompetanse kan anvendes praktisk i virksomhetene. Dette er ikke en generell tilbakemelding, og var knyttet til enkelttilfeller, og kan omhandle personlige preferanser. Dette belyser at det er viktig å tilpasse leveransen til virksomhetens behov og preferanser, men samtidig at IA-rådgiver kun til en viss grad kan treffe alle partene i sine avveininger mellom kursing, prosess, informasjonsdeling, refleksjon og å få partene til å tenke selv.

Enkelte virksomheter har ingenting å utsette på bistanden. Disse skiller seg ut ved at de virker å være utelukkende fornøyde med bistanden.

Informanter fra et par virksomheter savner noe én-til-én-oppfølgning av IA-rådgiver. Dette gjelder særlig tillitsvalgte og verneombud i et par virksomheter som har mottatt en én-til-én-leveranse, som sier de har behov for noe tettere oppfølging for å forstå sin egen rolle bedre og for å lære hvordan den skal utøves.

Forbedringsforslag fra IA-rådgivere

Flere IA-rådgivere har også kommet med forbedringsforslag eller andre innspill til modulen «utvikle partssamarbeid». De understreker at det ville vært nyttig om kunnskapsgrunnlaget i modulen hadde blitt tydeliggjort. Én rådgiver trekker frem at punktene 3.1 «Samarbeid med leder, tillitsvalgt og verneombud» og 3.2 «Møte med virksomheten for å forankre innsatsen» i IA-veilederen er gode, men at det også kunne vært henvist tydeligere til SINTEF-rapporten fra 2018.

Noen IA-rådgivere etterlyser tilrettelegging for mer systemisert og strukturert utveksling av ressurser på tvers av arbeidslivssentre i større grad enn i dag. En rådgiver tror det er behov for et «større felles tankegods, et større felles kunnskapsgrunnlag og resonnement rundt hvorfor man gjør som man gjør».

Det er også kommet frem at det ikke nødvendigvis er behov for standardisert, obligatorisk, materiale, men en «større verktøykasse» med materiale som man kan ta utgangspunkt i under arbeidet med leveransen til virksomheter. Slik vil man kunne velge verktøy fra kassa som kan passe til den enkelte virksomhetens behov og preferanser, og sikre rom for tilpasning.

7.1.4 Oppsummering av nyttige elementer og forbedringsforslag

Oppsummert vurderes følgende elementer som **nyttige** av flere av virksomhetene:

- Å få et blikk utenfra på virksomheten
- Å få ny kunnskap om sin egen og andres rolle i utvidet partssamarbeid
- Å få ny kompetanse om bruk av ulike verktøy
- At arbeidslivssenteret har dreid sin virksomhet mer i retning av prosessbistand
- Den driftsnære kursingen

Følgende elementer trekkes særlig frem som **nyttige** av partene som har tatt del i en leveranse til flere enheter:

- Å jobbe med saker knyttet til egen partsgruppe eller arbeidsplass sammen med egen partsgruppe på samlinger
- At hele partsgruppen får samme informasjon om både partssamarbeid, sykefraværsoppfølging og arbeidsmiljøarbeid
- Å lære om hva som fungerer i andre virksomheter
- Å lære å jobbe partssammensatt

Partene i virksomhetene har følgende **forbedringsforslag og ønsker** fra mottakerne av leveransen:

- Fysiske samlinger og møter foretrekkes dersom mulig
- Flere ønsker oppfriskning av det de har lært etter endt leveranse
- Enkelte informanter savnet enda grundigere opplæring i roller og rolleforståelse
- Mer informasjon om hva som fungerer i andre virksomheter
- Flere ønsker generelt enda mer oppfølging
- Et par virksomheter påpeker at det ville vært hensiktsmessig om arbeidslivssenteret var enda mer samkjørt med bedriftshelsetjenesten
- Informanter i et par virksomheter opplevde at bistanden fra arbeidslivssenteret gikk litt tregt ved at det var for mye refleksjon og for lite fremdrift og praktisk anvendelse i leveransen
- Informanter fra et par virksomheter savner noe én-til-én-oppfølgning av IA-rådgiver

IA-rådgiverne har følgende **forbedringsforslag**:

- Det ville vært nyttig om kunnskapsgrunnlaget i modulen hadde blitt tydeliggjort
- Tilrettelegging for mer systemisert og strukturert utveksling av ressurser på tvers av arbeidslivssentre i større grad enn i dag
- Det er behov for en «større verktøykasse» med materiale som man kan ta utgangspunkt i under arbeidet med leveransen til virksomheter

Del 3: Avslutning



8. Oppsummering og drøfting

Gjeldende IA-avtale legger vekt på lokalt partssamarbeid som en viktig forutsetning for godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid og et viktig virkemiddel for å nå målene i IA-avtalen. Oslo Economics har kartlagt NAV Arbeidslivssenters leveranser av modulen «utvikle partssamarbeid» i fem fylker i perioden 2019-2021. Fremdriften i og utformingen av leveransene er sterkt påvirket av pandemien, men de fleste opplever bistanden fra NAV Arbeidslivssenter som nyttig. Bistanden øker bevisstheten rundt betydningen av det utvidede partssamarbeidet for sykefraværsoppfølging og arbeidsmiljøarbeid. Partsgruppene opplever å ha fått bedre rammer og forutsetninger for å videreutvikle og opprettholde et godt partssamarbeid som følge av bistanden. Blant annet på grunn av pandemien er det ikke mulig å vurdere virkningene av bistanden på sykefravær og arbeidsmiljø.

I dette kapittelet oppsummerer vi de viktigste funnene fra kartleggingen av bistanden til 21 virksomheter som har fått modulen «utvikle partssamarbeid» fra NAV Arbeidslivssenter, og drøfter noen problemstillinger som kan være relevante for videreutvikling av bistanden fra arbeidslivssentrene.

8.1 Rammer for bistanden fra NAV Arbeidslivssenter

Leveransene fra arbeidslivssentrene er påvirket av pandemisituasjonen

Leveransene fra arbeidslivssentrene har vært sterkt påvirket av koronapandemien. Pandemien har påvirket arbeidslivssentrenes muligheter til å levere tjenester til virksomheter fordi mange virksomheter i perioden ikke har hatt kapasitet til å forplikte seg til et samarbeid med arbeidslivssenteret. Medarbeidere ved flere arbeidslivssenter har også blitt omdisponert til andre oppgaver i NAV der behovet har vært mer akutt. Dette har ført til at aktiviteten ved arbeidslivssentrene de siste to årene trolig har vært lavere enn den ville vært uten pandemi.

Noen virksomheter har forpliktet seg til samarbeid med arbeidslivssentrene til tross for de utfordringene pandemien har bydd på. Leveransene til disse

virksomhetene er imidlertid også sterkt preget av pandemien. Begrensninger i muligheter for fysiske møter har ført til at IA-rådgiverne i stor grad har måttet gi digital oppfølging. Noe aktivitet har også vært utsatt til perioder med mindre strenge begrensninger, eller lavere belastning på arbeidsplassene.

Dette påvirker denne kartleggingen, og det er viktig å tolke funnene fra kartleggingen i lys av begrensningene som pandemien har påført arbeidslivssentrenes arbeid.

Arbeidet med partssamarbeid i virksomhetene er også påvirket av pandemien

Pandemien har også påvirket virksomhetene som har fått bistand fra arbeidslivssentrene. Virksomheter som prioriteres for bistand fra arbeidslivssentrene er virksomheter med høyt sykefravær og som gjerne har noen utfordringer med arbeidsmiljø. En betydelig andel av virksomhetene som har fått bistand er i bransjer som har opplevd store ekstrabelastninger under pandemien, som barnehager og sykehjem. For flere av disse har det åpenbart vært vanskelig å prioritere arbeidet med å utvikle og styrke partssamarbeidet i en periode med store utfordringer for virksomhetens daglige driftsoppgaver. Flere informanter beskriver perioden som vedvarende brannslukking, og mange ledere påpeker at de ikke har kunnet forvente at medlemmene i partsguppen skulle jobbe med arbeidsmiljø på grunn av særlig høy arbeidsbelastning som følge av pandemien tidvis i perioden.

Av dette følger at de fleste leveransene vi har kartlagt fortsatt er pågående, til tross for at flere ble initiert allerede i 2019 eller 2020. Mange informanter gir uttrykk for at de først våren 2022 føler at de kan begynne å jobbe mer aktivt med partssamarbeid.

I det følgende oppsummerer vi funn fra kartleggingen og diskuterer betydningen av disse for videre utvikling og innretning av bistanden fra arbeidslivssentrene.

De fleste IA-rådgiverne mener at partssamarbeidet er sentralt i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet i virksomhetene, men hvor målrettet IA-rådgiverne jobber med partssamarbeid varierer

Partssamarbeid løftes i IA-avtalen fram som en forutsetning for å lykkes med IA-arbeidet, og dette er en holdning som de fleste IA-rådgiverne deler. Å jobbe med partssamarbeid er en integrert del av bistanden i leveransene fra arbeidslivssenteret vi har kartlagt, men det er variasjon i hvor målrettet og bevisst dette arbeidet er. Det avhenger til en viss grad av hvor godt partssamarbeidet er når bistanden

starter, men det kan også avhenge av «bestillingen» til arbeidslivssenteret fra virksomheten. Videre ser det ut til at det er noe variasjon mellom arbeidslivssenter og IA-rådgivere i hvor mye vekt som legges på partssamarbeid.

Bistand til å utvikle partssamarbeid kan skje eksplisitt, ved at IA-rådgiver aktivt formidler kompetanse om partssamarbeid og betydningen av dette, eller implisitt ved at partsgruppen jobber sammen om felles utfordringer, og derigjennom utvikler partssamarbeidet. Noen IA-rådgivere ser partssamarbeidet som en arbeidsform heller enn en leveranse, og mange understreker at partssamarbeid er noe man kontinuerlig arbeider med og at det kan ta tid å lære seg å jobbe partssammensatt i praksis.

De fem arbeidslivssentrene har i varierende grad jobbet med å omstille sitt arbeid etter ny IA-avtale

Gjeldende IA-avtale medførte en endring i arbeidslivssentrene arbeidsform. Ifølge gjeldende avtale skal bistanden fra arbeidslivssentrene være tidsavgrenset, og arbeidslivssentrene skal ikke lenger inngå avtaler med IA-bedrifter på samme måte som før. Dette har startet prosesser hvor flere arbeidslivssentre har jobbet med å utvikle nye leveranser, metoder og arbeidsformer, og har endret samarbeidsform med virksomheter.

Denne utviklingen er imidlertid ikke like tydelig ved alle fem arbeidslivssentrene. I noen tilfeller er det langvarige og tette bånd mellom IA-rådgiver og virksomhet, og oppfølgingen har tilsynelatende fortsatt som før.

Behov for standardisering av verktøy, men ikke av tjenester

De fleste IA-rådgiverne bruker en del standardisert materiale i sine leveranser til virksomhetene. Fordelene med dette er at det sikrer likere tjenester på tvers av IA-rådgivere og arbeidslivssenter, fungerer som kvalitetssikring og sparer tid for den enkelte IA-rådgiver i forberedelsene av leveransen. Samtidig er tilpasning av leveransene til den enkelte virksomhet viktig for å sikre relevans i bistanden.

En viss grad av standardisering, for eksempel av informasjonsmateriale eller et sett med verktøy som kan brukes for å jobbe med partssamarbeid, kan trolig være gunstig, både som effektiviseringsstiltak og som kvalitetssikring av leveransene fra arbeidslivssenteret. Det er også kommet frem at det ikke nødvendigvis er behov for standardisert, obligatorisk, materiale, men en «større verktøykasse» med materiale som man kan ta utgangspunkt i under arbeidet med leveransen til virksomheter. Slik vil man kunne velge verktøy fra kassa som kan passe til den enkelte virksomhetens behov og preferanser, og sikre rom for tilpasning.

Samtidig ønsker ikke IA-rådgiverne en standardisering og styring av hvordan IA-tjenestene skal leveres og understreker at det er viktig at bistanden kan tilpasses til den enkelte virksomhets behov.

Behov for å synliggjøre kunnskapsgrunnlaget og for kompetanseoverføring på tvers av IA-rådgivere og arbeidslivssentre

Selv om de fleste IA-rådgiverne oppgir å ha et bevisst forhold til forskning om partssamarbeid fra SINTEF og STAMI, trekker flere IA-rådgivere frem at det ville være nyttig om kunnskapsgrunnlaget som ligger til grunn for modulen hadde blitt samlet og tydeliggjort. Videre etterlyser noen IA-rådgivere at det tilrettelegges for mer systematisert og strukturert utveksling av ressurser på tvers av arbeidslivssentre i større grad enn i dag, og påpeker at man på så måte i større grad ville få på plass et felles tankegodt.

Vi tolker IA-rådgiverne dithen at de opplever at det er riktig og viktig å bistå virksomheter i å utvikle sitt partssamarbeid, men at det er et vanskelig tema, og at det fortsatt er rom for utvikling og forbedring av hvordan man jobber med partssamarbeid i praksis.

8.2 Virkninger av bistanden

Bistanden har bidratt til å forbedre forutsetningene for et godt partssamarbeid i flere av virksomhetene

Informantene er i hovedsak enige i at bistanden fra arbeidslivssentrene har bidratt til å øke forutsetningene for å lykkes med et utvidet partssamarbeid. Tilgangen til informasjon om partssamarbeid og IA-arbeid, og særlig at alle partene i partsgruppen får *samme* informasjon, løftes av informantene frem som en viktig forutsetning for et godt partssamarbeid og god rolleutøvelse. Bedre rolleforståelse, både for egen og for de andre partenes roller, trekkes også frem som elementer bistanden har bidratt til. Flere av partsgruppene har også lært om gode strukturer for partssamarbeidet, og har fått konkrete tips om for eksempel møtegjenomføring og årshjul for partsgruppens aktiviteter. Det trekkes frem av flere at det å lære å jobbe partssammensatt også forbedrer sykefraværarbeidet og det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet i partsgruppen.

Bistanden har vært viktig for å dreie partssamarbeidet i retning av forebyggende arbeidsmiljøarbeid

Flere informanter i virksomheter beskriver en positiv utvikling i partssamarbeidet. Mange virksomheter hadde noen form for partssamarbeid i forkant av bistanden, men dette var som regel lite systematisk avgrenset til lov- og avtalefestede oppgaver. Sykefraværsoppfølging og arbeidsmiljøarbeid ble av mange beskrevet som brannslukking, ved at man kun

arbeidet med de mest akutte sakene og sjeldent drev forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

Flere informanter beskriver at bistanden fra arbeidslivssenteret har bidratt til at de i økende grad har dreid arbeidsmiljøarbeidet mot forebygging, eller planlegger å gjøre det. Dette har skjedd som en gradvis dreining etter hvert som partene har lært mer om hvordan de kan jobbe med arbeidsmiljø i partsgruppen, og i noen tilfeller også i takt med at sykefraværet i virksomheten går ned.

Flere informanter opplever partsgruppen som en utvidet ledergruppe

Flere ledere beskriver at de tidligere har opplevd at de står ganske alene i sin lederrolle, men at de i partsgruppen som følge av leveransen har fått en utvidet ledergruppe for arbeidsmiljøarbeid. Ledere beskriver at de nå i større grad enn før kan dele ansvaret for arbeidsmiljøet med tillitsvalgte og verneombudet. De kan også drøfte endringer med partsgruppen før disse tas opp med personalgruppen, som fører til bedre og bredere forankring av beslutninger i personalgruppen.

På tilsvarende måte beskriver tillitsvalgte og verneombud at de etter å ha begynt å jobbe med partssamarbeid i større grad føler seg involvert og hørt på, og at de har større innsikt i styringen av virksomheten. Flere beskriver også at de har fått økt forståelse for at det ikke er leder som skal komme med løsninger på alle problemer i virksomheten, og at partsgruppen deler på ansvaret for å jobbe med forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

Enkelte mener de trolig hadde fått til (noen) endringer på egen hånd, men opplever at det har skjedd raskere med bistand fra arbeidslivssenteret

Enkelte mener enkelte at de nok ville klart å få til noen forbedringer av partssamarbeidet også uten arbeidslivssenteret. De fleste påpeker imidlertid at bistanden fra arbeidslivssenteret gjorde det mye enklere å komme i gang, og at bistanden har bidratt til bedre partssamarbeid enn man ville fått på plass på egen hånd.

Flere peker på behov for, og ønske om, oppfriskning etter avsluttet leveranse

Kunnskap som fås i forbindelse med leveransen er i varierende grad ny for medlemmene i partsgruppen. De som har hatt sin rolle i en årrekke, har som regel hørt mye av det samme før. For de som er forholdsvis nye i sin rolle, oppleves informasjonen som nyttig.

Uavhengig av om informasjonen er ny eller ikke for partene, peker de fleste på at jevnlig oppfriskning av informasjonen vil være nyttig for å oppnå godt partssamarbeid om sykefraværsoppfølging og arbeidsmiljøarbeid etter endt leveranse og over tid.

Oppfriskning og videre kontakt med arbeidslivssenteret pekes også på som en måte å overføre kunnskap til nye medlemmer i partsgruppen ved utskiftninger.

De færreste har opplevd betydelige endringer i sykefravær og arbeidsmiljø

Til tross for at de fleste informantene beskriver bistanden fra arbeidslivssenteret og betydningen av denne i positive ordelag, er det få som opplever betydelige endringer i arbeidsmiljø og sykefravær. Dette må imidlertid ses i sammenheng med at koronapandemien har påført arbeidsplassene store belastninger, og at bistanden til mange virksomheter fortsatt er pågående.

Ikke alle virksomheter har klart å opprette et godt partssamarbeid

Til tross for at bistanden har pågått en stund, har ikke partene i alle virksomheter klart å få til et velfungerende partssamarbeid. Det er ulike årsaker til dette i de ulike virksomhetene, men høyt fravær (også i partsgruppen) som bidrar til manglende kontinuitet, manglende prioritering av arbeidet hos leder eller andre parter, og utfordrende personlige relasjoner, er eksempler på årsaker som har bidratt til at virksomheter ikke har klart å få til et godt partssamarbeid. Dette indikerer at det ikke er noen garanti for at bistand fra arbeidslivssenteret vil føre frem, uavhengig av hvor god den er.

8.3 Vurderinger av bistanden

Det er utfordrende å fastslå hvilke prosessbaserte tilnærminger som har gode forutsetninger for å skape endring på sikt

Et formål med dette oppdraget har vært å frembringe kunnskap om hvilke prosessbaserte tilnærminger som har gode forutsetninger for å skape endring i virksomhetene på sikt. Dette er et vanskelig spørsmål av mange grunner. For det første er modulen «utvikle partssamarbeid» ikke tydelig definert eller avgrenset mot andre moduler og IA-tjenester. Dette innebærer at det er stor variasjon i hvordan virksomhetene i praksis får bistand til å utvikle partssamarbeidet, og bistanden henger ofte tett sammen med leveransen av andre IA-tjenester. For det andre er det et stort spenn i hvilken type virksomheter som får bistand og deres oppfølgingsbehov. For det tredje er det mange andre faktorer som har innvirkning både på partsgruppens arbeid, arbeidsmiljøet og sykefraværet i en virksomhet, og det er vanskelig å skille virkninger av bistand fra arbeidslivssenteret fra virkninger av andre faktorer. I kartleggingsperioden har særlig koronapandemien innvirket på både partsgruppenes arbeid og situasjonen i virksomhetene. For det fjerde er

tidshorisonten for kartleggingen trolig for kort til å observere varige endringer i virksomhetene.

Alle disse forholdene bidrar til å gjøre det vanskelig å trekke klare slutninger om hvilke typer av bistand som har effekt, men vi kan basert på funnene i kartleggingen drøfte fordeler og ulemper ved ulike typer av bistand og trekke frem noen typer av bistand som fremstår som vellykkede.

Én-til-én-leveranser gir tett og tilpasset oppfølging, men er ressurskrevende og gir ikke nødvendigvis de beste forutsetningene for at partsguppen blir selvhjulpen i sitt arbeid

Informanter fra virksomheter som har fått én-til-én-oppfølging fra IA-rådgiver er som regel fornøyde med bistanden. I slike leveranser er det rom for å snakke om de konkrete og dagsaktuelle utfordringene som virksomheten står ovenfor, og partene trekker ofte frem at det er nyttig å få inn en nøytral person som ser virksomheten med andre øyne enn partene i partsguppen.

På den annen side, er slik oppfølging ressurskrevende fra arbeidslivssenterets side, særlig i leveranser hvor IA-rådgiver er med i flere av partsgruppens møter. I noen slike leveranser er det heller ikke arbeidet med å gjøre partsguppen selvhjulpen i sitt arbeid, og partene gir inntrykk av at de lener seg på innspill fra IA-rådgiver. Noen slike leveranser har også pågått over lang tid. På den annen side, finnes det også eksempler på én-til-én-leveranser hvor det har vært en tydelig plan for gjennomføringen av bistanden, og båndet mellom IA-rådgiver og partsguppen ikke har blitt like tett.

Funnene fra denne kartleggingen indikerer at det er viktig å øke bevisstheten rundt ressursbruken i én-til-én-leveranser, både for å prioritere ressursbruken best mulig, men også for å forbedre forutsetningene for at partsguppen etter hvert skal kunne jobbe selvhjulpen og uten IA-rådgivers involvering. Det er også viktig at IA-rådgiverne passer på å ikke servere alle løsningene til partsguppene, men heller gir dem verktøy for å kunne være selvhjulpne i sitt arbeid etter avsluttet leveranse.

Leveranser til flere enheter kan være effektiv ressursbruk, men er forbundet med risiko for svakere forankring i enhetene

Gjennom kartleggingen har vi sett flere eksempler på leveranser som har rettet seg til flere enheter og partsgupper samtidig. Vårt inntrykk er at det er flere fordeler med slike leveranser. At flere partsgupper får oppfølging samtidig, reduserer IA-rådgivers tidsbruk per partsguppe slik at flere kan få bistand. Videre gir partene som har deltatt i slike leveranser uttrykk for at det er nyttig å lære gjennom erfaringer fra andre partsgupper.

Samtidig har IA-rådgiver dårligere kontroll på hvordan partssamarbeidet utvikles i den enkelte enhet når bistanden gis til flere samtidig, og det er en risiko for at partssamarbeidet ikke blir like godt forankret i den enkelte enhet. Det er en balansegang mellom å gi bistand til flere og å legge til rette for at bistanden fører til et bedre partssamarbeid i hver enkelt virksomhet som får bistand.

De fleste informanter som har deltatt i leveranser til flere partsgupper har gitt uttrykk for at de er fornøyde med bistanden, og at det heller har vært en styrke enn en svakhet at flere partsgupper har fått bistand samtidig. Samtidig har ikke alle virksomheter som har deltatt i kartleggingen i like stor grad klart å nyttiggjøre seg bistanden fra arbeidslivssenteret. Ved å ikke gi tett oppfølging til alle enheter, er det en risiko for at enkelte partsgupper ikke klarer å ta IA-arbeidet videre til sin egen enhet på ønsket måte, og at IA-arbeidet ikke forankres i enhetene.

I de leveransene vi har kartlagt, har slike enheter kunnet få noe ekstra oppfølging fra IA-rådgiver i forlengelsen av leveransen for å hjelpe dem i gang. Dette fremstår som en fornuftig måte å differensiere nivået på bistanden på, og er i henhold til arbeidslivssentrenes retningslinjer for prioritering av virksomheter (Figur 3-1).

Train-the-trainer-opplegg legger mye ansvar på enkeltpersoner

Tre av leveransene har bygget på en form for train-the-trainer-tilnærming der IA-rådgiver har gitt opplæring til personer som har fått i oppgave å lære opp partsguppene i ulike enheter. Vi har kun intervjuet noen få enheter som har deltatt i slike leveranser, og informasjonsgrunnet er derfor begrenset, men vår kartlegging tilsier at det er noe varierende erfaringer med disse leveransene. For enkelte enheter kan de trolig fungere bra, men opplegget legger et stort ansvar på den som får i oppgave å videreformidle informasjonen som gis i møtene med arbeidslivssenteret. For at informasjonen som formidles gjennom leveransen skal bli videreformidlet og tatt i bruk i de enkelte enhetene, er man prisgitt at den som skal videreformidle informasjonen ser verdien av denne, og klarer å overbevise partsguppene om verdien av partssamarbeid. For å gjøre dette, kreves en betydelig ressursinnsats fra den som skal formidle informasjonen, i tillegg til formidlingsevne og personlig engasjement. Det er dermed en betydelig risiko for at slike leveranser ikke bærer frukt i enkelte virksomheter.

At hele partsguppen deltar i leveransen, er en styrke

En betydelig andel av informantene har også gitt uttrykk for at det er en styrke ved bistanden at hele

partsgruppen har vært med og fått ta del av den samme informasjonen. De trekker fram at informasjonen i seg selv er nyttig, og at IA-rådgiverne er flinke til å formidle informasjon og å engasjere partsgruppen.

At alle får samme informasjon oppfattes også som viktig for å skape en felles forståelse for hva partssamarbeidet er og skal være, og skaper en god grunn for det videre arbeidet i partsgruppen. Flere trekker frem denne bistanden som en kontrast til tidligere kurs som de har deltatt i, som regel som eneste deltaker fra enheten, og forteller om hvor vanskelig det er å skape engasjement og formidle det man har lært til de som ikke sitter på samme informasjon. Dette belyser viktigheten av at hele partsgruppen er delaktig i leveransene.

I prosjektets referansegruppemøte ble det stilt spørsmål om leveransene i altfor stor grad inneholdt informasjon som deltakerne burde kunne tilegne seg på egen hånd, som informasjon om sykefraværsoppfølging. I lys av beskrivelsene fra informantene, er det å gi lik informasjon til hele partsgruppen med på å bygge en felles kompetanse for medlemmene i partsgruppen som er nødvendig for å kunne bygge et godt partssamarbeid. Det kan imidlertid vurderes om slik informasjon kan gis på en mer tidseffektiv måte, slik at tiden med IA-rådgiver kan brukes mer effektivt. Et eksempel på et tiltak som kan brukes er flipp, som også omtales i kapittel 5.3.3, og som innebærer at deltakerne i forkant av en samling skal se informasjonsfilmer eller ta del av annet materiale, slik at de i samlingen heller bruker tiden på gruppeoppgaver og plenumsdiskusjoner med IA-rådgiver.

Mer arbeid for å gjøre partsgruppene selvhjulpne

Gjeldende IA-avtale skiller seg fra tidligere IA-avtaler ved at bistanden fra arbeidslivssentrene skal være tidsavgrenset, og arbeidet handler i større grad om å sette virksomhetene i stand til å være selvhjulpne i IA-arbeidet.

Siden bistanden til de fleste virksomhetene fortsatt er pågående, er det vanskelig å trekke slutninger om i hvilken grad virksomhetene vil klare å være selvhjulpne i sin jobb med partssamarbeid etter at kontakten med IA-rådgiver avsluttes. Informantene i de fleste virksomhetene gir uttrykk for at de tror at partsgruppen vil kunne være selvhjulpne etter endt leveranse. I kartleggingen har vi imidlertid også sett eksempler på leveranser hvor IA-rådgiver i mindre grad legger vekt på å gjøre virksomhetene selvhjulpne i sitt arbeid. I den videre utviklingen av IA-tjenestene anbefaler vi at IA-rådgiverne er bevisste på å sette virksomhetene i stand til å bli selvhjulpne. Dette kan for eksempel gjøres ved å sette tydelige rammer for bistanden (prosjektplan), og å begrense omfanget av oppfølgingen av virksomhetene (ikke

delta i jevnlige møter for henholdsvis partsgruppen og personalgruppen).

Bevisstgjøring rundt utvidet partssamarbeid og rolleforståelse er nyttig uavhengig av virksomhetens tidligere erfaring med partssamarbeid

Virksomhetene i kartleggingen hadde svært ulike erfaringer med partssamarbeid ved oppstart av bistanden fra arbeidslivssenteret, og det var også variasjon i hvor mye tid det utvidede partssamarbeidet fikk i de ulike leveransene. Erfaringene fra kartleggingen tilsier at det ofte tar tid å etablere et velfungerende utvidet partssamarbeid, og etter vår vurdering er det avgjørende for utfallet av bistanden at dette ikke undervurderes. I noen av leveransene hvor man ikke har lagt vekt på å snakke om utvidet partssamarbeid og rolleutøvelsen i dette, melder partene om usikkerhet knyttet til dette. Flere av informantene har også i intervjuer gitt uttrykk for at de ønsker enda mer informasjon om og oppfølging knyttet til rolleforståelse og -utøvelse i det utvidede partssamarbeidet. Dette indikerer at dette er et vanskelig tema, og at tydelig informasjon og oppfølging over tid er viktig for å innarbeide dette.

I forlengelsen av dette, kan man stille spørsmål om det er realistisk at arbeidslivssentrene vil kunne levere modulen «utvikle partssamarbeid» på 3–6 måneder, som antatt i IA-veilederen, eller om arbeidet i praksis vil kreve en lengre innsats.

Hva som er riktig type bistand vil avhenge av virksomheten og dens behov

Vi har til nå drøftet sentrale aspekter ved noen typer av og arenaer for bistand fra arbeidslivssentrene som brukes til å utvikle partssamarbeid. Selv om det er mulig å peke på noen styrker og svakheter ved ulike typer av bistand, vil det i praksis trolig være slik at virksomheter som står ovenfor ulike utfordringer vil ha nytte av ulike typer av bistand, og at det vil være behov for tilpasning i hvert tilfelle.

En evaluering av bistanden vil kunne gi svar om bistandens samfunnsverdi

Dette oppdraget har ikke hatt som formål å gi kunnskap om effekter av bistanden fra arbeidslivssenteret, men det er stor interesse for å lære om hvorvidt og hvordan arbeidslivssentrene bidrar til å oppnå målene i IA-avtalen om å redusere sykefravær og frafall fra arbeidslivet.

Å måle effekter av bistanden er imidlertid en vanskelig oppgave av flere grunner, men fremtidig utredning og forskning vil kunne sette lys på effektene av arbeidslivssentrenes arbeid og hvordan, og i hvilken grad, de skaper nytte for virksomhetene som får bistand. I fremtidige evalueringer er det relevant å undersøke hvilke virkninger som oppstår i

virksomhetene underveis i prosessen, men også hvorvidt eventuelle virkninger blir varige i virksomhetene etter at Arbeidslivssenteret har trukket seg ut. Videre bør det undersøkes hvor i organisasjonen virkningene treffer; om det kun er de direkte involvert i partsgruppearbeidet som opplever forbedringer eller også om andre ansatte, som ikke er involvert i prosessen, opplever endringer i arbeidsmiljøet og/eller arbeidsmiljøarbeidet.

Evaluering av bistanden er viktig og skjer på mange plan

Det er vårt inntrykk at IA-rådgiverne har et bevisst forhold til evaluering av sitt eget arbeid, og de er interesserte i å lære om effektene av arbeidet. Evaluering av bistanden skjer i dag på mange plan.

Evaluering av aktiviteten i partsgruppen sammen med personalgruppen som er en del av leveransen, er viktig for at partsgruppen selv skal lære å jobbe med analyse og evaluering av tiltak de iverksetter på sin arbeidsplass. Evaluering av for eksempel personalsamlinger kan fungere som en arena for læring om partsgruppens arbeid, og kan gi partsgruppen en retning i deres videre arbeid. Dette

kan for eksempel skje både gjennom at partene lærer mer om, og blir mer bevisste på, egen rolle, eller om tiltak som kan settes inn i virksomheten for å bedre arbeidsmiljøet. Indirekte kan slike evalueringer også være nyttige for IA-rådgivere for å utvikle eget arbeid.

Evaluering av selve bistanden til virksomhetene, er også en viktig kilde til læring og utvikling for IA-rådgiverne. Det varierer imidlertid hvor systematiske IA-rådgiverne er i evalueringsarbeidet, og hvor omfattende evalueringene er. De fleste som gjennomfører samlingsbaserte leveranser gjennomfører korte evalueringer etter hver samling, og flere gjennomfører også en mer overordnet evaluering etter avsluttet leveranse. Det er likevel, som nevnt tidligere, utfordrende å evaluere mer langsiktige virkninger av bistanden, også for arbeidslivssentrene selv.

Å få på plass verktøy som på en mer systematisk måte kan brukes for å evaluere virkninger av arbeidslivssentrenes bistand vil være nyttig, både for de enkelte IA-rådgiverne og på et mer overordnet nivå for å vurdere hvorvidt innsatsen til arbeidslivssentrene bidrar til å oppnå målene i IA-avtalen.

Referanser

Arbeids- og sosialdepartementet, 2019. *Bransjeprogrammer under IA-avtalen 2019-2022*, Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.

Arbeidsmiljøportalen, u.d. *Arbeidsmiljøportalen*. [Internett]
Available at: <https://www.arbeidsmiljoportalen.no/>

BarnehageHMS, u.d. *BarnehageHMS*. [Internett]
Available at: <https://www.barnehagehms.no/>

Buvik, M. P., Thun, S. & Øyum, L., 2018. *Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid*, Trondheim: SINTEF.

DFØ, a. *Statens arbeidsgiverportal - Lede prosesser og møter*. [Internett]
Available at: <https://arbeidsgiver.dfo.no/ressurser-og-verktoy/lede-prosesser-og-moter>

DFØ, b. *Statens arbeidsgiverportal - Samarbeid og medbestemmelse*. [Internett]
Available at:
<https://arbeidsgiver.dfo.no/ledelse/partssamarbeid-og-medbestemmelse>

Idébanken, 2019. *Snuoperasjonen – fra 20 til 7 prosent sykefravær*. [Internett]
Available at:
<https://www.idebanken.org/inspirasjon/artikler/snuoperasjonen--fra-20-til-7-prosent-sykefravaer>

Idébanken, a. *Idébanken - for et arbeidsliv som inkluderer*. [Internett]
Available at: [Idébanken](https://www.idebanken.org/)

Idébanken, b. *IGLO-ark*. [Internett]
Available at: https://www.idebanken.org/kloke-grep/artikler/dialogspill-for-kartlegging-og-forbedring-av-trivselen/_attachment/download/e6af95a2-e689-4c97-871c-78b46f5fb0ed:578206d317b771cdc39753d4762bae9098fae6b0/iglo-ark.pdf

Idébanken, c. *Helsefremmende arbeidsplasser*. [Internett]
Available at:
<https://www.idebanken.org/innsikt/artikler/helsefremmende-arbeidsplasser>

Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 2019–2022 (2018).

KF og KS, u.d. *10-FAKTOR*. [Internett]
Available at: <https://www.10faktor.no/>

Kolb, D. A., 1984. *Experimental learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Kotter, J. P., 1996. *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

KS, 2018. *IGP(I) - Individuell, gruppe, plenum*. [Internett]
Available at: <https://www.ks.no/fagomrader/barn-og-unge/ks-led/metoder-og-verktoy/igpi/>

Lovdata, 2021. *Lov om folketrygd (folketrygdloven)*. [Internett]
Available at:
https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-02-28-19/KAPITTEL_5-4-2#%C2%A78-24

Mong, E. H., 2019. *Endringsmodellen Rogaland*, s.l.: s.n.

NAV, 2019. *Veileder for inkluderende arbeidsliv*. s.l.:s.n.

Regjeringen, 2019. *Hva er inkluderende arbeidsliv?*. [Internett]
Available at:
<https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende-arbeidsliv/ia-avtalen-20192022/hva-er-inkluderende-arbeidsliv/id2631314/>

Sandmannutvalget, 2000. *Sykefravær og uførepensjonering - Et inkluderende arbeidsliv*, s.l.: s.n.

SSB, 2022. *tabell 12440: Nærings- (17 grupper) og sykefraværstypfordelt sykefravær (prosent) for lønnstakere (16-69 år) 2000K2 - 2022K1*. [Internett]
Available at:
<https://www.ssb.no/statbank/table/12440/>

STAMI, 2020. *Hva er arbeidsmiljø?*. [Internett]
Available at: <https://stami.no/hva-er-arbeidsmiljo/>

STAMI, u.d. *En bra dag på jobb*. [Internett]
Available at: <https://enbradagpajobb.no/>

Vedlegg A Intervjuguide IA-rådgivere

Om oppdraget

Oslo Economics har fått i oppdrag av Arbeids- og velferdsdirektoratet å gjennomføre en kartlegging av IA-modulen «utvikle partssamarbeid», som er en del av IA-veilederen og som gis av NAV Arbeidslivssentre. Oppdraget skal kartlegge hvordan modulen blir levert og hvordan den virker i virksomhetene som mottar eller har mottatt denne. Kartleggingen skal belyse følgende fem tema: **IA-rådgiveren sin rolle og arbeid, leveranse av prosessbistand og kompetansepåfyll, hvordan leveransen omsettes til handling i virksomhetene, det videre arbeidet i virksomhetene og utvikling i sykefravær og arbeidsmiljø i virksomhetene.** Funnene fra oppdraget skal inngå i et større kunnskapsgrunnlag som kan være relevant ved en eventuell reforhandling av IA-avtalen. Kartleggingen skal ferdigstilles i løpet av august 2022.

Som en del av informasjonsgrunnlaget til kartleggingen har vi gjennomført innledende intervjuer med Arbeidslivssentrene som tilbyr modulen. I løpet av februar og mars vil vi gjennomføre intervjuer med partene i ca. 25 virksomheter som har fått levert modulen. I denne runden vil vi også gjennomføre intervjuer med tilhørende IA-rådgivere eller andre ved Arbeidslivssentrene som kan bidra med nyttig informasjon om arbeidet med modulen i den enkelte virksomhet. Vi vil også innhente data om utviklingen i sykefraværet fra virksomhetene som intervjues.

Hensikten med dette intervjuet er å kartlegge hvordan du som IA-rådgiver har jobbet med leveranse av modulen til din(e) virksomhet(er). Vi vil også stille spørsmål om hvordan du har oppfattet utviklingen i arbeidet med arbeidsmiljø og sykefravær i virksomheten(e) som følge av leveransen av modulen «utvikle partssamarbeid».

Temaer for intervjuet

Under følger en intervjuguide vi vil bruke som utgangspunkt for intervjuet. Gjennomføring av intervjuet vil samtidig tilpasses det du/dere tenker er viktige erfaringer fra modulen.

Merk at når vi sier «leveranse av modulen» mener vi arbeidet med å utvikle partssamarbeidet – enten som en selvstendig leveranse, eller som en del av det helhetlige IA-arbeidet.

Veien til samarbeid

- Om virksomheten og bakgrunnen for samarbeidet med NALS
- Har Arbeidslivssenteret noe materiale man tar utgangspunkt i når modulen leveres til en virksomhet?
 - Hvordan ser dette ut?
 - I hvilken grad tilpasses leveransen til den enkelte virksomhet?
 - Hva er det som tilpasses i så fall, og hva er oftest likt?
- Hvordan forberedte du deg selv til arbeidet med denne virksomheten?
- Hvilke andre leveranser/typer av bistand – utover «utvikle partssamarbeid»– har virksomheten mottatt fra NALS?

Leveranse i modulen

- Hvor lenge har NAV Arbeidslivssenter bistått virksomheten?
- Er det satt noen mål for arbeidet i virksomheten?
- Hvordan har modulen blitt levert?
- Hvordan vil du forklare din rolle i leveransen til denne virksomheten
- Hvordan har personalgruppen blitt involvert i forbindelse med leveransen?

Arbeidet i virksomheten

Dersom virksomheten fortsatt mottar leveransen

- Vil partene klare å opprettholde nye strukturer for samarbeid etter avsluttet leveranse?

Dersom leveransen er avsluttet

- Hvordan jobber partsgruppen nå, så vidt du vet? Gi gjerne konkrete eksempler.

Betydningen av leveransen

- Har du noen oppfatning av hvordan arbeidsmiljø, sykefravær og partssamarbeidet utviklet seg i virksomheten?
- Har hjelpen fra Arbeidslivssenteret bidratt til endring i partssamarbeid, arbeidsmiljø og sykefravær, og i så fall hvordan?
- Hvordan opplever du endringen i at NALS' arbeid tidligere har hatt fokus på kurs, mens det nå er mer fokus på prosess?
- Har du forslag til hvordan bistanden (og modulen) til å utvikle partssamarbeid og arbeidsmiljøarbeid kunne forbedres?
- Er det andre ting du ønsker å ta opp?

Vedlegg B Intervjuguide virksomheter

Om oppdraget

Oslo Economics har fått i oppdrag av Arbeids- og velferdsdirektoratet (NAV) å gjennomføre en kartlegging av modulen «utvikle partssamarbeid» som inngår i IA-veilederen, og som er en del av støtten din virksomhet har fått av NAV Arbeidslivssenter (NALS).

Med partssamarbeid mener vi samarbeidet mellom leder, tillitsvalgt og verneombud i virksomheten, med mål om å drive forebyggende arbeidsmiljøarbeid og redusere sykefravær. Dette kalles noen ganger utvidet eller driftsnært partssamarbeid. Hjelp til å utvikle dette kan være en del av bistanden Arbeidslivssenteret tilbyr, men det kan være forskjeller mellom virksomheter i hvordan man jobber med dette, og hvordan det omtales. Derfor er vi klar over at ikke alle vil kjenne seg igjen i begreper som «modul» og «utvikle partssamarbeid». Når du svarer på spørsmålene under kan du tenke på den bistanden din virksomhet har fått fra Arbeidslivssenteret til å hjelpe leder, tillitsvalgt og verneombud (og ev. andre, som ansattrepresentant eller representant for HR-avdelingen) til å jobbe sammen for å forbedre arbeidsmiljøet i din virksomhet.

Dette oppdraget skal kartlegge hvordan NAV Arbeidslivssentre i fem fylker støtter virksomheter i arbeidet med å utvikle partssamarbeid, og hvordan denne bistanden virker. Som en del av informasjonsgrunnlaget til kartleggingen gjennomfører vi intervjuer med leder, tillitsvalgt og verneombud i ca. 25 virksomheter som har fått støtte til å utvikle partssamarbeidet fra Arbeidslivssenteret. I tillegg gjennomfører vi intervjuer med IA-rådgiverne som er tilknyttet disse virksomhetene.

Erfaringer fra kartleggingen vil sammenstilles i en rapport som overleveres til Arbeids- og velferdsdirektoratet. I rapporten vil ingen personer eller virksomheter nevnes ved navn, og opplysninger du gir oss i forbindelse med intervjuet behandles konfidensielt.

Under følger en temaliste vi vil bruke som utgangspunkt for intervjuene med leder, verneombud og tillitsvalgt i de utvalgte virksomhetene. Ikke alle spørsmål vil være like relevante for alle informanter, og vi vil ta høyde for dette i intervjuet. Du kan også ta opp andre temaer du tenker er relevante for oppdraget. Det viktigste er at vi får høre om dine/deres erfaringer fra arbeidet med å utvikle partssamarbeidet.

Temaliste

- Kort om virksomheten og bakgrunnen for samarbeidet med Arbeidslivssenteret
- Hvor lenge har dere fått hjelp fra NAV Arbeidslivssenter?
- Har dere satt dere mål for arbeidet med NAV Arbeidslivssenter?
- Hvordan har dere jobbet i partsgruppen?
 - Hvem er involvert?
 - Hvilke temaer diskuteres?
 - Hvilke arbeidsmåter brukes?
 - Hvor ofte møtes partsgruppen?
- Hvordan er IA-rådgiverens rolle i arbeidet?
- Hvordan har dere jobbet med personalgruppen?
- Dersom dere fortsatt får hjelp fra NAV Arbeidslivssenter:
 - Vil partene klare å opprettholde nye strukturer for samarbeid etter at hjelpen fra Arbeidslivssenteret avsluttes?
- Dersom dere ikke lenger får hjelp fra NAV Arbeidslivssenter:
 - Hvordan jobber partsgruppen nå?
- Hvordan har arbeidsmiljø, sykefravær og partssamarbeidet utviklet seg?
- Har hjelpen fra Arbeidslivssenteret bidratt til endring i partssamarbeid, arbeidsmiljø og sykefravær, og i så fall hvordan?
- Har du forslag til hvordan bistanden til å utvikle partssamarbeid og arbeidsmiljøarbeid kunne forbedres?
- Er det andre ting du ønsker å ta opp?

oslo**economics**

www.osloeconomics.no

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

Besøksadresse:
Klingenberggata 7
0161 Oslo

Postadresse:
Postboks 1562 Vika
0118 Oslo