

Sammen bedre på IA

Hvorfor gjøre det alene når vi kan gjøre det sammen?



Sluttrapport
14.03.2011



Østfoldforskning

Sammen bedre på IA

1 Forord

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

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

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

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

Moss/Sarpsborg/Fredrikstad, den 14. mars 2011

SABIA-Arbeidsgruppe

2 Sammendrag

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

En viktig erfaring vi har gjort gjennom SABIA er at det ikke finnes enkle løsninger på de utfordringene som IA-arbeidet reiser overfor virksomhetene. Det er dessverre ikke slik at det finnes en faktor som bestemmer suksess eller fiasko i IA-arbeidet. Godt IA-arbeid er avhengig av at man har en organisasjon som *kulturelt* og *strukturelt* er i stand til å håndtere utfordringene i IA-arbeidet inkludert de utfordringene som skapes av både virksomheten og de ansattes nettverk.

Samarbeidet mellom partene kan også påvirke den interne bedriftskulturen. At både toppledelsen og fagorganisasjonen er engasjert i IA-arbeidet, gir legitimitet til IA arbeidet. Slik legitimitet skaper også aksept for å bruke ressurser på å utvikle gode interne IA-rutiner. Forankring på øverste nivå er derfor en viktig forutsetning for å få til et skikkelig IA-arbeid. Vi ser også hvordan bedriftenes ledelse og tillitsvalgte i fellesskap har presentert sine prosjekter utad. Det har vanligvis blitt gjort på en måte som synliggjør en god tone mellom partene og et felles ståsted i forhold til hvilke utfordringer man har opplevd. Dette viser hvordan de prosjektene som er gjennomført har vært utviklet på grunnlag av en omforent og felles forståelse av at de tiltakene som settes i verk bygger på utfordringer som oppleves som reelle for begge parter og at tiltakene ivaretar begge parter interesser. En slik felles bedriftskultur er også med på å sette rammer for hva som er akseptabel atferd i virksomheten. Partsamarbeidet ser ut til å bidra til å skape legitimitet for å ta opp vanskelige problemstillinger, og i denne sammenheng har kanskje spesielt fagorganisasjonenes rolle vært viktig.

Men det er åpenbart at denne bedriftskulturen også er viktig på flere måter. I SABIA-prosjektene ser vi at et *generelt godt arbeidsmiljø* er nærværsfremmende ved at det bidrar til at de ansatte trives på jobben og slik sett gjør det attraktivt å gå på jobben. Det at arbeidstakerne opplever at de blir sett og ivare tatt fremmer det generelle arbeidsmiljøet og gjør de ansatte trygge. I tillegg kan en kultur der de ansatte føler at de bli sett, bidra til at de opplever at det de gjør er viktig for virksomheten. Dårlig psykososialt arbeidsmiljø er en belastning som på like linje med fysiske belastninger kan føre til sykefravær. Fokus på å ha et generelt godt arbeidsmiljø er derfor med på å fremme mulighetene for å få en IA-strategi som virker.

Vi ser også at en *inkluderende bedriftskultur* kan gi de ansatte muligheter for å løse utfordringer internt mellom dem det angår. En kultur der de ansatte har motforestillinger mot at andre skal få tilrettelegging, gjør at det blir en belastning både å be om og å få slik tilrettelegging. En inkluderende kultur vil derfor fremme IA-arbeidet, mens IA-arbeidet blir hemmet av at slik kultur mangler.

Det er særlig struktur i form av vaktordninger, fordeling av arbeidsoppgaver som setter begrensninger. Samtidig har vi også eksempler på at det i virksomheter, som av ulike årsaker har endret sin struktur, har oppstått muligheter til å løse utfordringene ved hjelp av uortodokse løsninger. Stor grad av *fleksibilitet* er derfor en faktor som kan bidra til fremme mulighetene for godt IA-arbeid. Men struktur handler også om *samarbeidsarenaer*. Virksomheter som ikke har en god struktur på kommunikasjon og samarbeidsarenaer, synes å ha større vansker med å etablere

gode IA-strategier. Et annet viktig element i strukturen er *ledere og lederspenn*. Vi har eksempler i prosjektet der det formelle lederspennet varierer fra 3 – 60. Mulighetene for å sette av ressurser til å etablere et godt partssamarbeid er begrenset med så få formelle ledere som også skal ta ansvar for omfattende administrative og operasjonelle oppgaver. Gode arenaer for kommunikasjon med ansatte som står i fare for å bli sykemeldte eller allerede er blitt det, er det også vanskelig å etablere. Erfaringene fra SABIA viser at et avgrenset lederspenn fremmer mulighetene for å finne løsninger på IA-utfordringene, mens et omfattende lederspenn hemmer disse mulighetene.

At man i utgangspunktet har, eller bygger opp, en *samarbeids- og medvirkningspreget organisasjonskultur*, er videre en forutsetning for å få til god *kommunikasjon* som igjen er viktig i forhold til det å samarbeide – også i IA arbeide. Vår erfaring er at dette på langt vei kan læres. I samarbeid med NAV Arbeidslivsenteret ble det utviklet et kurs med praktisk kommunikasjon som hovedtema. Kurset som vi kalte "Nærmeste leder og tillitsvalgt – jokerne i IA arbeidet", ble veldig populært, noe som gjenspeiler det behovet som bedriftene hadde om å lære hvordan man i praksis kunne utføre sin funksjon som leder eller tillitsvalgt – og da spesielt med et fokus på hvordan man som leder/tillitsvalgt kunne kommunisere med sine nærmeste ansatte. Vi har også erfaring med at opplæringen har vært felles for tillitsvalgte og mellomlederne. Slike tiltak (opplæring som er felles for ledere og tillitsvalgte) legger grunnlag for at både forståelsen og begrepsbruken blir felles for begge parter og det er tydelig at dette fremmer samarbeidet om IA. Kurset ble gjennomført som samlinger ute hos virksomhetene, som igjen var positivt i forhold til erfaringsutveksling og læring mellom deltakerne.

Det ble også utviklet et pilotprosjekt som fikk navnet "Jobbvandring". Utgangspunktet for dette pilotprosjektet var et ønske fra de deltakende virksomhetene i SABIA om å forsøke utveksling av ansatte mellom virksomheter som et virkemiddel for at de ansatte, som er eller står i fare for å bli sykemeldte, blir værende i arbeidslivet. Pilotprosjektet varte i kun ett år og dette var sansynligvis for lite tid til å bygge opp nok erfaring med dette som et virkemiddel. Idéen er god men det er et komplekst landskap man beveger seg inn i – derfor er det viktig å bruke mye lenger tid.

Både gjennom kurset "Nærmeste leder og tillitsvalgt – jokerne i IA arbeidet", pilotprosjektet "Jobbvandring" og ikke minst i arbeidet med utviklingen av de interne virksomhetsprosjektene var samarbeidet med NAV viktig. Særlig NAV rådgiverne har bidratt med sin forståelse av utfordringene i de enkelte virksomhetene, samt en sin kunnskap og kompetanse knyttet til virkemiddelapparatet i NAV.

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

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

3 Innholdsfortegnelse

1	Forord	2
2	Sammendrag.....	3
4	Innledning.....	7
5	Målsetting.....	7
6	Problemstillinger i prosjektet	8
7	Gjennomføring av prosjektet	8
7.1	Virksomhetsinterne utviklingsprosjekter	9
7.2	Fellesamlinger og nettverksaktiviteter	10
7.3	Formidlingsaktiviteter	11
8	Erfaringer og resultater	12
8.1	Virksomhetsinterne utviklingsprosjekter	12
8.1.1	TrioVing - Jobbrotasjon i en montasje-avdeling.....	12
8.1.2	VingCard Elsafe - IA i en stor bedriftsomstilling (bemanningsreduksjon)	13
8.1.3	Kronos Titan - Bred medvirkning i IA arbeidet	14
8.1.4	Glomma Papp – Nærvær i hverdagen	15
8.1.5	Råde Bakeri & Konditori - Et levende IA	15
8.1.6	Nortura Sarpsborg - Samarbeid mellom bedrift og NAV for ansatte med redusert arbeidsevne 17	
8.1.7	Nortura Rakkestad – Myk GIPS, kommunikasjon mellom de ansatte og den nærmeste leder. 18	
8.1.8	Askim kommune – Eiendom og Internservice	19
8.1.9	Askim kommune – Åpen omsorg med botiltak	20
8.1.10	Askim kommune – TBA (Tilrettelagt bo- og aktivitetstilbud)	20
8.1.11	Råde kommune v/ Råde Sykehjem.....	21
8.1.12	Peterson Emballasje – Raskere ”Raskere tilbake”	21
8.1.13	Østfoldforskning - IA avtalen som et virkemiddel for en mer bærekraftig organisasjon	22
8.1.14	Andre virksomheter.....	22
8.2	Fellesamlinger og nettverksaktiviteter	22
8.2.1	”Nærmeste leder og tillitsvalgt – jokerne i IA arbeidet”	23
8.2.2	”Jobbvandring”	24
8.3	Formidlingsaktiviteter	25
8.4	Forskningsresultater	26
8.4.1	Forankring av IA arbeidet i partssamarbeid	26
8.4.2	Tunge omstillingssituasjoner	28

8.4.3	Privat og offentlig sektor	28
8.4.4	Organisatoriske rammer for IA-arbeidet	29
8.5	Østfold på IA-kartet organisatorisk, politisk og i FoU-sammenheng	31
9	Anbefalinger og/eller forslag til tiltak	32
10	Egenevaluering: Hva gikk bra, hva gikk dårlig i prosessen	33
11	Hovedkonklusjoner	34
12	Publikasjoner/materiell	35
13	Kontaktperson for nærmere informasjon	35

4 Innledning

Denne rapporten er sluttrapporten for prosjektet "Sammen bedre på IA" (SABIA) som ble gjennomført i perioden 2008 til 2010. Rapporten bygger på et omfattende "Masterdokument" hvor en finner mer detaljerte beskrivelser fra virksomhetene. Det vil bli laget en minnepenn med gode tips for IA-arbeidet basert på erfaringer fra de 15 virksomhetene i prosjektet. Forskerne i prosjektet vil utarbeide ytterligere vitenskaplig materiale.

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

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

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

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

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

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

5 Målsetting

Målet med prosjektet var å bidra til at IA-bedriftene i fylket samlet skulle oppnå en forbedring på 20% på hvert av de tre målsettingsområdene i den nasjonale IA-avtalen. En formidabel oppgave som realistisk sett ble redusert til å gjelde de virksomhetene som deltok i prosjektet.

Delmål i prosjektet var å :

- utvikle prosessmodeller for organisering av bedriftenes IA-arbeid knyttet til hvert av de tre målsettingsområdene i IA-avtalen, basert på samspill mellom partene og stor involvering av ansatte internt i bedriften samt samspill med eksterne offentlige aktører
- dokumentere effekten av bruken av modellene i den enkelte bedrift mht resultatmål 1, 2 og 3 i bedriftenes utviklingsprosjekter samt hva som fremstår som kritiske faktorer for å lykkes med bruken av disse modellene
- dokumentere effektene av formidlingsaktivitetene i prosjektet i forhold til hovedmålet for prosjektet.

6 Problemstillinger i prosjektet

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

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

Hovedproblemstillingen i prosjektet har derfor vært

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

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

7 Gjennomføring av prosjektet

Som en del av forankringsarbeidet og "innsalget" av idéen til prosjektet ble det høsten 2007 gjennomført 2 samlinger for bedrifter som hadde vist interesse for prosjektet SABIA, hvor hensikten var å

- synliggjøre den forankring som prosjektet har hos NHO, LO og NAV
- gi en beskrivelse av prosjektet
- presentere konkrete eksempler på IA aktiviteter hos noen av virksomhetene
- få tilbakemelding fra deltagende virksomheter om hvilke problemstillinger de er opptatt av i sin virksomhet



I SABIA prosjektet var det 3 ulike hovedaktiviteter

- Gjennomføring av 15 konkrete utviklingsprosjekter i et utvalg av bedrifter i regionen for å få frem gode eksempler knyttet til resultatmål 1, 2 og 3 i prosjektet.
- Gjennomføring av nettverksaktiviteter for å tilrettelegge for erfaringsutveksling og felles læring mellom de deltagende bedrifter
- Formidling av erfaringene fra de gode eksemplene til de øvrige IA-bedriftene i regionen og almenheten for øvrig.

og arbeidet skulle videre være basert på

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

7.1 Virksomhetsinterne utviklingsprosjekter

Det ble valgt å etablere internprosjekter i den enkelte deltagervirksomhet for å forsterke IA-arbeidet. Det er viktig å presisere at de interne utviklingsprosjektene ikke hadde til hensikt å overta det allerede eksisterende IA-arbeide i bedriftene, men mer skape en arena for læring gjennom diskusjon og refleksjon.

Utviklingsprosjektene ble organisert med aktiv deltagelse fra partene på bedrift og ofte i samarbeid med IA-rådgiver fra NAV. Prosjektene skulle være en lærende arena for samspill og samarbeid. Hver enkelt virksomhet fikk oppfølging fra forskere fra Østfoldforskning og Høgskolen ved at disse deltok som dialogpartnere med fokus på å få til samskapt læringsprosesser og fortløpende dokumentering av hva som skjedde. I praksis har man i felleskap med virksomhetene

- identifisert problemstillinger
- planlagt og utviklet løsningsfokuserte aktiviteter
- hatt en kontinuerlig refleksjon over aktivitetene (mens man gjorde dem og i etterkant)
- utviklet casebeskrivelser

Forskerne har også bidratt med innspill i form av faglige innspill, møtereferater, erfaringer fra de andre deltakende virksomhetene og fra sin egen erfaring. Der hvor dette har vært nødvendig, og ønskelig, så har forskerne også gjennomført intervjuer.

Virksomhetene ville fokusere på følgende i sine interne utviklingsprosjekter

Virksomhet	Problemstilling
TrioVing	Jobbrotasjon i en montasje-avdeling
VingCard Elsafe	IA i en stor bedriftsomstilling (bemanningsreduksjon)
Kronos Titan	Praktisk orientert IA-arbeid med bred angrepvinkel
Glomma Papp	Nærværarbeid i hverdagen
Råde bakeri & konditori	Et levende IA i en bakeribedrift
Nortura Sarpsborg	Effektivt samarbeid mellom bedrift, NAV-Trygd og NAV-Arbeidslivssenter - ansatte med redusert arbeidsevne
Nortura Rakkestad	GIPS - God Individuell <i>Personal</i> Styringssystem – kommunikasjon mellom de ansatte og den nærmeste leder.
Askim kommune - Internservice	Særskilt tilrettelegging – hvordan utnytte organisasjonsutvikling til å tilpasse ansatte med særskilte behov.
Askim kommune - Åpen omsorg med botiltak	Nærværarbeid
Askim kommune - Tilrettelagt bo- og aktivitetstilbud (TBA)	Lokal utvikling av IA tiltak
Råde kommune - Råde sykehjem	Reduksjon av sykefravær gjennom tiltak knyttet til veiledningsgrupper, aktivisering og bedre sosialt miljø
Peterson Emballasje	Raskere "Raskere tilbake"- ordning
Østfoldforskning	IA avtalen som et virkemiddel for en mer bærekraftig organisasjon

7.2 Fellesamlinger og nettverksaktiviteter

I tråd med tidligere prosjekterfaringer i Østfold, ble det i fellesamlinger (nettverkssamlinger) lagt stor vekt på å få til læringsprosesser mellom bedriftene. Det er i hovedprosjektperioden blitt gjennomført i alt 5 samlinger.

Gjennom disse fellessamlingene har det også kommet frem ulike initiativ som

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

disse er nærmere beskrevet i resultatdelen (kapittel 8.2.1 og 8.2.2).

7.3 Formidlingsaktiviteter

I tillegg til den formidling som er skjedd gjennom fellesamlingene har formidlingsaktivitetene i prosjektet vært gjennomført på flere plan

- Aktiv deltakelse i møter med nasjonale og regionale aktører innenfor IA
- Deltakelse på relevante fagkonferanser (presentasjon av paper)
- Egen utgivelse av informasjonsavis
- Deltakelse i media

8 Erfaringer og resultater

8.1 Virksomhetsinterne utviklingsprosjekter

8.1.1 TrioVing - Jobbrotasjon i en montasje-avdeling

Bedriften ville forsøke jobbrotasjon som et virkemiddel. I forhold til tidligere gjennomførte prosjekter ved bedriften ønsket de nå å forsøke en ny vri i forhold til hvordan man tidligere har organisert og ledet slike prosjekter. Det var et ønske om å få til en mer forankret prosess (både overfor ledere og ansatte) som skulle være basert på reelle utfordringer og i samarbeid med de som kjente utfordringene på kroppen, samtidig som man også tok hensyn til at dette ikke måtte gå ut over produktiviteten.

Etter prosjektperioden mente bedriften at man hadde oppnådd høy grad av fleksibilitet i gruppen oppsummert på følgende måte

- Mindre sårbare ved fravær/sykdom
- Mindre sårbare ved hasteordre
- Medarbeiderne innser at de tidligere har hatt ensidige jobber
- Medarbeiderne gleder seg til nye oppgaver
- Gruppelederens arbeidsdag er lettere



Foto: Totalmedia AS

Jeg følte vi hadde vært med på mange slike prosjekter uten at det hadde resultert i konkrete forbedringer. Derfor var jeg ikke så veldig motivert. I dag kan jeg ikke få fullrost tiltaket nok. Det har gitt meg som gruppeleder en helt ny hverdag. Nå er det langt mindre kritisk ved sykdom. Der jeg før måtte steppe inn selv, kan nå en av de andre på linja ta oppgaven. Det gir muligheter til en bedre planlegging av produksjonen. Dessuten ser jeg at motivasjonen for jobben har steget vesentlig hos de fleste. Og enkelte har virkelig blomstret med nye og varierte arbeidsoppgaver.

8.1.2 VingCard Elsafe - IA i en stor bedriftsomstilling (bemanningsreduksjon)

Bedriften ønsket å fokusere på hvordan man kunne ivareta IA-arbeidet parallelt med en omstilling og nedbemanningsprosess. I prosjektperioden gjennomførte bedriften en rekke opplæringstiltak for ledere, tillitsvalgte og ansatte, noen av disse er:

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

Informasjon og kompetanse har tydelig vært viktige fokusområder

"Informasjonen til de ansatte er helt grunnleggende. Vi må være åpne og ærlige på hvordan vi tenker, hvorfor vi gjør de aktuelle grepene og hva vi ønsker å oppnå. Forutsigbarhet er i seg selv en trygghet. Vi er avhengig av et tett og godt samarbeid med klubbene for å finne optimale løsninger for alle. Det inkluderer spørsmålet om hvordan bedriften kan stå best mulig rustet for å møte fremtiden, derfor er kompetanse et nøkkelord i nedbemanningsprosessene."

Bedriften gjennomførte også en medarbeiderundersøkelse, både før og etter prosjektperioden, som viste positive resultater i forhold til; a) veiledning og støtte til de ansatte i karriereutviklingen, b) at de ansatte får tilstrekkelig opplæring til eventuelle fremtidige roller og c) at de ansatte får regelmessig tilbakemelding om prestasjonene sine. Til tross for den krevende omstillingssituasjonen, så mener bedriften at de har fått mye mye igjen for deltakelsen i prosjektet

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

8.1.3 Kronos Titan - Bred medvirkning i IA arbeidet

Industribedriften hadde erfaringer fra IA-arbeide gjennom et tidligere prosjekt kalt "Vendepunktet". I oppstartsfasen ble arbeidet i prosjektet basert på erfaringene fra "Vendepunktet": Det skulle rettes inn mot utvikling og gjennomføring av tiltak som ble oppfattet som viktige og som var enkle å gjennomføre. Arbeidet i prosjektet ble forankret i en kombinert styrings-/prosjektgruppe omfattende følgende roller: Direktør, Personalsjef, Personalkonsulent, Vedlikeholdsformann, 1 skiftleder, Hovedtillitsvalgt, Hovedverneombud og HMS-leder. IA-rådgiver fra NAV, Prosjektleder SABIA og Forsker SABIA har vært medvirkere i prosessen. Denne gruppen utarbeidet den første versjonen av et enkelt arbeidsopplegg/prosjektplan for det arbeidet som bedriften skulle utføre i sin deltakelse i SABIA. Prosjektet ble rettet inn mot å jobbe med konkrete tiltak på følgende tiltaksområder:

- Opplæring i IA for alle ledere med personalansvar inkludert tillitsvalgte
- Ergonomi og støy
- Tidlig tilbakemelding fra ansatte som ikke føler seg bra/slitne
- Beholde ansatte lengre i jobben/overgang AFP

For utvikling og gjennomføring av tiltak på de ulike områdene ble det avklart hvem som skulle ha ansvar for det enkelte område/tiltak.

Man startet raskt med opplæring av ledere og tillitsvalgte i IA-arbeid/regler. Parallelt med dette startet man en konkret praktisk oppgave, basert på en tidligere HMS-rapport, med å skaffe godt fottøy til "gutta på gulvet". Med grundig testing, spørreundersøkelse og raske beslutninger, fikk prosjektet en "flying start".

Ser vi sammenfattende på prosjektet så langt har det trolig bidratt til å utløse en opptrapping av bedriftens satsning på IA.

Arbeidet i prosjektet har vært organisert på basis at et bredt samarbeid mellom partene i bedriften både vertikalt og horisontalt inklusive et tett samarbeid med IA-rådgiveren fra NAV. Arbeidet har vært preget av en praktisk innretning med fokus på arbeidsmålene i prosjektet. Tiltakene har hatt en bred innretning med potensial for effekter i forhold til alle tre målsettingsområdene i den nasjonale IA-avtalen.

Så langt har kanskje det viktigste resultatet fra prosjektet vært etableringen av den brede arbeidsformen med forsterkende positive effekter på det interne samarbeidsklimaet, som grunnlag for et kontinuerlig videre arbeid med IA.

Bedriften har lagt stor vekt på opplæring/trening av ledere og tillitsvalgte som har gitt en styrket lederskapskultur. Hele 26 ledere sammen med hovedtillitsvalgt og hovedvernombud har deltatt i et lederutviklingsprogram basert på 5 moduler arrangert og skreddersydd av Industriskolen. Gjennom denne opplæringen fikk lederne og tillitsvalgte forankret en felles plattform for bedriftens ledelsesprinsipper samt et bedre grunnlag for et aktivt og systematisk IA-arbeid.

I følge tall fra NAV så har bedriften redusert det legemeldte sykefraværet i perioden 2008 til 2010 fra 7,47% til 5,15 %. Dvs reduksjon på 31%. Rapport fra bedriften viser at sykefraværet fortsetter å falle.

8.1.4 Glomma Papp – Nærvær i hverdagen

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

Erfaringene fra "temperaturmålingen" kan oppsummeres i følgende punkter

- de ansatte vil gjerne involveres mer, få nye utfordringer (generelt kan dette tolkes som et ønske om bedre å kunne påvirke sin egen arbeidssituasjon)
- det er viktig å kvalitetssikre informasjon/ kommunikasjon (ansatte – ledelse – planleggingssystemer)
- medarbeidersamtaler er et viktig og ønsket virkemiddel i IA arbeidet – men det er viktig å synliggjøre hensikten og at dette ikke går på tvers av hensikten og verdien av den daglige kontakten mellom den ansatte og nærmeste leder.

Det er også tydelig at når man først har bestemt seg for å gjennomføre et tiltak, så er det stor grad av frihet i forhold til hvordan dette gjøres. Dette gjenspeiler en tillit og respekt mellom tillitsvalgte og ledelse. Man har også stor tro på at slikt arbeid best gjøres av de som har stor grad av tillit blant de ansatte, og som er fysisk nærme der hvor problemstillingene kommer frem i praksis (blant guttene og jentene på gulvet). Eller som bedriften sier selv

"...det viktigste arbeidet foregår i det daglige arbeidet med kommunikasjon mellom ansatte og nærmeste leder i tillegg til oppfølging i forhold til rutiner og prosedyrer. Hensikten er å forebygge fravær og legge forholdene til rette slik at sykmeldte kommer raskt tilbake."

Bedriften har pr. 2. kv.2010 oppnådd et nærvær på ca 96%.

I følge tall fra NAV var det legemeldte sykefraværet 2.kv.2010 på 4.7%. Dette er en nedgang på 44% sammenlignet med det legemeldte sykefraværet 2.kv.2008.

8.1.5 Råde Bakeri & Konditori - Et levende IA

Bakeriet har organisert IA-arbeidet gjennom en arbeidsgruppe bestående av ledelse, representanter for de ansatte, NAV rådgiver og en forsker fra SABIA.

Bedriften gjennomførte allmannamøter i kantinen hvor bedriftens IA-rådgiver fra NAV Arbeidslivssenteret kom og fortalte om IA ordningen generelt, og om hva det i praksis betydde å være en IA bedrift. Ledelsen informerte også om det pågående arbeidet med IA i bedriften (deltakelsen i SABIA, samt hvilke ønsker man hadde med IA arbeidet). I tillegg hadde man invitert fabrikkssjef fra en annen tilsvarende bedrift som kom og fortalte om hvilke utfordringer og erfaringer

de hadde hatt i sitt IA arbeid. I løpet av prosjektperioden ble det også utarbeidet et informasjonshfte om IA arbeidet i bedriften.



Det var vanskelig å få frem ansatte som hadde mulighet for praktisk deltakelse i utviklingsprosjektet. Dette hadde sin sansynlige årsak i at det ikke har vært noen til å ta over de arbeidsoppgavene som tidligere hovedtillitsvalgte hadde. Bedriften valgte derfor til slutt å benytte en arena som allerede eksisterte for å jobbe med IA relaterte oppgaver (HMS gruppa).

Ledelsen var tidlig ute med å innse at de hadde et stykke å gå i forhold til å få orden på systemer og rutiner for oppfølging av de som var sykemeldte. I samarbeid med rådgiver fra NAV arbeidslivssenteret ble dette i stor grad ryddet opp i, og man fikk også bedre kontakt og oppfølging fra NAV. Informasjonshftet (nevnt over) var også et resultat av dette arbeidet.

Ledelsen var klar over at kommunikasjon mellom de ansatte og ledelse måtte være basert på gjensidig tillitt og tydelighet. Deler av ledelsen (og en av de ansatte) deltok også derfor på kurset "Nærmeste leder og tillitsvalgt – jokerne i IA arbeidet" hvor det var et fokus på å få til god praktisk kommunikasjon. I prosjektets siste fase ble det også lagt planer for hvordan man kunne gjennomføre medarbeidersamtaler i bedriften.

Erfaringer fra dette utviklingsprosjektet kan oppsummeres slik

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

8.1.6 Nortura Sarpsborg - Samarbeid mellom bedrift og NAV for ansatte med redusert arbeidsevne

Bakgrunnen for prosjektet fra bedriftens side, var at den gjennom flere år hadde opplevd utfordringer i samspillet med NAV-lokal i forbindelse med mange ansatte med redusert arbeidsevne. Fra bedriftens side og NAV ønsket en å se på muligheter for samspill mellom bedrift, IA-rådgivere og saksbehandler ved NAV lokal.

Med bakgrunn i dette ble bedriften og NAV enige om å kjøre et prosjekt med følgende hovedmål:

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

Prosjektet skulle konsentreres om samspillet knyttet til arbeidet med et antall ansatte med redusert arbeidsevne. Det skulle legges vekt på forebygging, tilrettelegging og eksterne løsninger.

Erfaringene fra dette utviklingsprosjektet kan oppsummeres slik

Utfordringer knyttet til tilrettelegging og organisering av dette arbeidet

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

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

Utfordringer knyttet til samarbeidet mellom bedriften og NAV

Utfordringene ser ut til å ligge på flere nivåer: I første omgang mellom IA-rådgiver og bedriften. I neste omgang mellom disse og NAV lokalt. Man mener videre at kjernen i et godt samspill mellom IA-rådgiver og bedriften er knyttet til gode personrelasjoner, en kombinasjon av systematiske

møtearenaer og adhoc-kontakter, samt et minimum av kompetanse internt i bedriften om NAV-systemet og et minimum av kompetanse hos IA-rådgiver om bedriften. Etablering av et godt samarbeid mellom bedriften og NAV lokalt forutsetter at begge parter har orden på "drifts-systemene" sine, hvilket for tiden ikke er tilfelle hos NAV lokalt pga omorganiseringsprosessen internt i NAV.

Utfordringer med hensyn til dokumentasjon av effekter av individrettede tiltak på avdelings- og bedriftsnivå

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

8.1.7 Nortura Rakkestad – Myk GIPS, kommunikasjon mellom de ansatte og den nærmeste leder.

Bedriften valgte å starte opp med GIPS (God Individuell Personal Styringssystem) som tema – ved å se dette som et ledd i bedriftens forebyggende IA arbeide. Senere i prosjektperioden ble fokuset i utviklingsprosjektet mer spisset i forhold til kommunikasjon mellom de ansatte og den nærmeste leder.

Omstillingsprosesser og endring av roller og ansvar

I kalkunavdelingen var det noen endringer i organiseringen (spesielt i forhold til ledelsen) som gjorde at "rammevilkårene" og problemstillingene i utviklingsprosjektet ble endret. Den opprinnelige avdelingslederen sluttet og ble etterfulgt av en som tidligere var gruppeleder i produksjonen. I denne prosessen ble det også noen endringer i forhold til roller og ansvar. Endringen handlet om at avdelingsleder skulle ha mer driftsoppfølgingsansvar og gruppelederne mer personalansvar (følge opp sine ansatte i det daglige). Gruppelederne hadde i denne sammenheng relativt liten erfaring i forhold til det å lede. For noen var det en helt ny rolle å måtte forholde seg til sine kollegaer som leder. Den nye avdelingslederen gjorde det også klart at hvis han skulle kunne gjøre en god jobb som leder så var det viktig å ha gruppeledere som i sin nye rolle også ble trygge på dette med å lede. Det var også viktig at gruppelederne fikk mulighet til å utveksle erfaringer seg i mellom (om drift og ledelse). Gruppelederne hadde god anledning til dette ved at det var delvis overlapp i den tiden man kjørte produksjonslinjene (mellom skiftene).

Samtidig med dette gjennomførte man et brukerkurs av GIPS. I løpet av dette kurset ble det tydelig at en forutsetning for at dette skulle fungere etter intensjonen så var man avhengig av å ha riktig og relevant informasjon inn i systemet. Samtidig var det viktig at de ansatte også hadde et eierskap og forståelse for systemet. En felles erfaring var derfor at dette med å få til en god dialog mellom nærmeste leder og ansatte var helt vesentlig.

Kommunikasjon mellom nærmeste leder/tillitsvalgt og ansatt

Kombinasjonen av liten erfaring med det å lede, en forståelse av at kommunikasjon mellom ledelse og ansatt ville være vesentlig for å lykkes med IA arbeide, og et ønske om å lære mer om hvordan

man i praksis kunne håndtere sin nye rolle som leder, gjorde at bedriften engasjerte seg i flere aktiviteter med fokus på å bedre kommunikasjonen mellom nærmeste leder og ansatt. Ved å gjennomføre "kurs" som dels handler om å informere, og dels handler om å inkludere de ansatte, så klarte bedriften også å få til en arena hvor det var mulig å få frem ytterligere kunnskap om faktorer som kunne være viktig for å skape et mer inkluderende arbeidsliv. Ved å fokusere på det forebyggende i en god dialog – fange opp tidlig signaler gjennom daglige dialoger og samtaler – ønsket man skape en kultur hvor det er viktig, og naturlig, å si i fra så tidlig som mulig om mulig potensielt fravær. Gjennom å ha fokus på det forebyggende og på det å få til en såpass god kommunikasjon med de ansatte og nærmeste leder/tillitsvalgt, var intensjonen at ingen sykemelding skulle komme overraskende.

Skal man fungere som en god leder i det daglige, må man ha en god kommunikasjon mellom ansatte og den nærmeste leder, samt mellom lederne.

8.1.8 Askim kommune – Eiendom og Internservice

Prosjektet startet opp med en undersøkelse av årsakene til at en av kommunens virksomheter – Eiendom og intern service – hadde klart å redusere sykefraværet betraktelig. Den omorganiseringen som er gjennomført for renholderne i Askim, har gitt nye muligheter for å ivareta ansatte med behov for særskilt tilrettelegging. Konklusjonen på denne undersøkelsen er derfor at den positive utviklingen i sykefraværet blant renholderne i Askim kommune blant annet er et resultat av endringer i organisasjonens struktur og sosiale miljø – endringer som har gitt bedre muligheter for å tilrettelegge arbeidet for de som trenger det. Disse mulighetene har virksomhetens ledelse utnyttet og dermed skapt grunnlaget for reduksjon av sykefraværet.

Vi skal fremheve tre viktige forhold som bidro til å redusere sykefraværet. Ved å tilrettelegge enkelte stillinger slik at de varierte mellom renhold og andre oppgaver så reduserte man belastningsskader. En av de ansatte beskrev dette slik:

Før da hadde jeg jo vondt både her og der, jeg er jo operert mye blant annet i hendene, men etter at jeg begynte med å jobbe mer variert har jeg nesten ikke vært dårlig. Jeg tror det bare er sunt jeg. Også er det miljøet – du kommer sammen med andre og så har det påvirkning også. De du jobber sammen med – det er forskjellige mennesker og forskjellige yrker – jeg tror det også er bra.

Man organiserte også renholderne i team. Dette ga muligheter for at renholderne selv kunne variere belastningen gjennom intern tilpasning som en av de ansatte beskrev slik:

Det er viktig å kunne hjelpe dem som ikke har det så greit – det er ikke alle som har en god dag hver dag. Det må være lov å kunne si at i dag har jeg ikke en god dag – jeg er ikke så blid å hyggelig som jeg pleier. Det må gå an å si slike ting også. Hvis det er en som sier at i dag orker ikke jeg å gjøre det eller det så får vi som orker trække til da og hjelpe til – det kan jo være en annen dag at vi andre ikke orker og trenger hjelp de andre. Det kan slå ut begge veier – den ene den ene dagen og den andre den andre dagen.

Det siste forholdet vi vil trekke frem her er satsingen på kompetanseutvikling og å høyne statusen til renholderne. Dette beskriver en av de ansatte på følgende måte:

Dette har også å gjøre med at...før var vi jo vaskekjerringer, men nå så er vi renholdsoperatører og vi har jo tatt skolen de fleste av oss. Jeg har et inntrykk av at folk trives og det er klart vi må

ansvarliggjøres vi også. Du ser nok på arbeidet ditt på en annen måte i dag enn tidligere og det gjør nok noe med oss.

8.1.9 Askim kommune – Åpen omsorg med botiltak

Ved hjelp av SABIA gjennomførte virksomheten først en kartlegging av arbeidsmiljø og utfordringer knyttet til sykefravær. Undersøkelsen avdekket ikke noen åpenbare innsatsområder. Virksomheten satte derfor ned en prosjektgruppe med deltakelse fra ledelse og ansattes organisasjoner. Denne prosjektgruppen vedtok å fokusere på nærværarbeid. Fokus skulle være å få til et arbeidsmiljø som gjør det attraktivt å være på jobben. Prosjektgruppen valgte også å legge stor vekt på å engasjere hele personalgruppen. På bakgrunn av diskusjoner på personalmøtene bestemte prosjektgruppen å fokusere på følgende:

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

Dessverre opplevde virksomheten at det ikke var tilstrekkelig ressurser i organisasjon til å bruke tid på å utvikle et slikt prosjekt. Virksomheten valgte derfor å trekke seg fra arbeidet i SABIA før det ble iverksatt konkrete tiltak.

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

8.1.10 Askim kommune – TBA (Tilrettelagt bo- og aktivitetstilbud)

Den andre virksomheten i Askim var TBA (Tilrettelagt bo- og aktivitetstilbud) Man ble enige om å ta fatt i to av enhetene i virksomheten, et botilbud og et servicesenter.

Virksomhetene har valgt å fokusere på følgende tema

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

Selv om SABIA er avsluttet, holder virksomheten med hjelp fra en av forskerne i SABIA med å utvikle dette prosjektet. Selv om det slik sett er for tidlig å trekke konklusjoner, antar vi at fortsatt arbeid med prosjektet er en indikasjon på at virksomheten anser tiltaket som konstruktivt.

8.1.11 Råde kommune v/ Råde Sykehjem

Råde sykehjem skisserte tre ulike tiltak innenfor rammen av SABIA. Alle har felles målsetting om å redusere sykefraværet.

Tiltakene er:

- Veiledningsgrupper
- Aktivisering – ”gøy på jobben”
- Bedre sosialt miljø.

Virksomheten har i mange år lagt til rette for veiledning i grupper. Det har hele tiden vært en veiledningsgruppe for ledelsen. Denne har bidratt til at ledelsen har fungert som et team, slik en av dem beskriver:

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

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

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

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

Aktiviseringstilbudet har det tatt noen tid å få innarbeidet blant de ansatte og da tiltaket ble evaluert, så var det bare et mindretall av de ansatte som deltok. Likevel var et stort flertall av de ansatte positive til tiltaket. Dette tyder på at det ble oppfattet som et positivt arbeidsmiljøtiltak også fra de som ikke selv hadde engasjert seg på det tidspunktet.

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

8.1.12 Peterson Emballasje – Raskere ”Raskere tilbake”

Peterson valgte å se på ordningen ”Raskere tilbake” som prosjekt. Det ble dannet en arbeidsgruppe med Personalsjef, Hovedtillitsvalgte og verneombud, BHT, Fastlegeforeningen i Østfold, Koordinator for ”Raskere tilbake ordnigen” HF-Østfold, NAV-rådgiver, samt og forsker og prosjektleder. Det ble gjort forsøk på å utarbeide et flytskjema over prosedyrene ved bruk av ordningen. Etter noen møter ble det vanskelig å få arbeidsgruppen med så mange eksterne deltagere samlet for videre arbeid. Det interne prosjektet ble stanset, men bedriften fikk en nyttig gjennomgang av og mange tips om måter å håndtere ordningen på.

8.1.13 Østfoldforskning - IA avtalen som et virkemiddel for en mer bærekraftig organisasjon

Fokus i denne virksomheten var: Hvordan fungerer organisasjonen som et inkluderende arbeidssted? Hvilke tiltak kunne man gjøre proaktivt i egen bedrift for å skape et mer inkluderende arbeidssted?

Utgangspunktet for konkretisering av problemstillinger var en arbeidsmiljøundersøkelse. I utviklingsprosjektet ble det gjennomført tiltak på 2 nivåer (systemnivå og "personal"-nivå). På systemnivå har det vært gjennomført tiltak som: Implementering av elektronisk personalhåndbok og HMS-system, etablering av bedriftshelsetjeneste, redusert faktureringskrav, forbedret infrastruktur og utstyr. På "personal"-nivå har det vært gjennomført tiltak som: Kurs for personlig utvikling, og personalseminar.

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

8.1.14 Andre virksomheter

I tillegg til de virksomhetene som er nevnt over, var prosjektet inne i følgende bedrifter:

- Nortura Hærland (kylling, kalkun) med i ca ½ år og en samling, men valgte å konsentrere seg om fagopplæringsaktivitet
- Politiet i Østfold, Sarpsborg var med 1 år og to samlinger uten å få til forankring i organisasjonen
- Veidekke prosjekt Kykkelsrud var med i noen måneder.

8.2 Fellesamlinger og nettverksaktiviteter

Samlingene har vært et sentralt element i prosjektet der virksomhetene har fått anledning til å presentere både sine utfordringer og hvordan man har løst disse. Gjennom aktivt bruk av gruppearbeid har deltakerne fått god anledning både til å utveksle synspunkter og til å få innspill til tiltak som de selv kan sette i verk. Det har også vært invitert personer (politisk og/eller faglig knyttet til IA) på disse fellessamlingene.

På disse samlingene har blant annet følgende tema blitt belyst:

- støtteordninger fra NAV
- samarbeid mellom virksomhetene i forhold til ansatte med behov for miljøskifte
- erfaringer i gjennomføring av de interne utviklingsprosjektene
- opplæring/kurs av nærmeste leder og tillitsvalgt
- tillitsvalgtes rolle i IA arbeid

- nye IA avtalen
- seniorpolitikk

Gjennom disse fellessamlingene har det også kommet frem ulike initiativ som

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

8.2.1 "Nærmeste leder og tillitsvalgt – jokerne i IA arbeidet"

Bakgrunnen for dette kurset har sitt utgangspunkt i flere parallelle aktiviteter. På våre erfaringssamlinger snakket vi mye om lederutvikling og hva som kreves av ledere for å få til gode IA prosesser, og at det var et ønske om at man kanskje kunne ta initiativet til et kurs innen lederutvikling, hvor man også så dette i sammenheng med IA arbeid. En annen parallell aktivitet var det fokuset, og innsikten, som etter hvert ble mer og mer tydelig hos bedriftene:

Skal man få til gode IA prosesser så handler dette mye om å ha så god dialog mellom de ansatte og de nærmeste lederne at et sykefravær ikke skal komme overraskende på bedriften.

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



- Kompetansetrappa – med en bevisstgjøring av hvordan kunnskap kan utvikle seg for hver enkelt (fra ubevisst udyktig til (forhåpentligvis) ubevisst dyktig. Med andre ord at man behersker hvordan man gjør tingene uten at man egentlig reflekterer så mye over hvorfor der og da – mer som en naturlig refleks).
- Kommunikasjon - hva er nå det? Kommunikasjon handler om 10% ord, 40% stemme og 50% kroppsspråk.
- Matching og "rapport" (uttales "rapår"). Hvordan er det man kan bli mer "på nett" med hverandre? Kan man gjennom kroppsspråk (for eksempel måten man sitter på) oppnå en bedre kontakt med den man snakker med? Hvordan avbrytes en rapport? Grunnleggende for å skape en god rapport er at man har respekt, og viser respekt, med en genuin interesse for å forstå den/de andres opplevelse av situasjonen.
- Feedback. Hvordan gi feedback til sine ansatte uten at man er konkluderende eller fordømmende. Når er det riktig å gi feedback? Når og hvordan skal feedback være?
- Tolkning og observasjon. Hva er tolkning og hva er observasjon? Bli mer bevisst på hva som er hva? Her kan man ofte bli villedet av sine forutinntatttheter. Dessuten kan tolkning være subjektivt – det som en person mener er skummelt bør for eksempel ikke en annen synes å være skummelt.

8.2.2 "Jobbvandring"

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



Resultatet ble et ettårig pilotprosjekt som startet i februar 2010 og som avsluttes i januar 2011. Pilotprosjektet har hatt en prosjektleder på full tid. Den som blir med som "jobbvandrer" vil være ansatt hos sin opprinnelige arbeidsgiver i 6 måneder, deretter vil en eventuell ny arbeidsgiver ta over dette ansvaret.

Erfaringer som kan trekkes ut fra dette prosjektet er

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

8.3 Formidlingsaktiviteter

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



- Deltakelse med egen parallellsesjon på HMS konferansen i Østfold

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

8.4 Forskningsresultater

Hovedmålsettingen med prosjektet var å få frem de gode eksemplene og å formidle dette videre både internt i nettverket og overfor omverden. På sikt skulle dette bidra til at de deltagende virksomhetene skulle kunne oppfylle målene i IA-avtalen om en reduksjon i sykefraværet på 20%. Noen få av de deltagende virksomhetene har klart å redusere sykefravær med mer enn 20% - ja noen til og med hele 40% i perioden. De fleste bedriftene har redusert sykefraværet, men ikke oppnådd målet på 20%. Vi mener likevel at prosjektet har oppnådd så mye at det er grunnlag for å konkludere med at prosjektet har vært både viktig og riktig.

I det videre vil vi først og fremst fokusere på de erfaringene som er gjort om behovet for å forankre IA-arbeidet i partssamarbeid. Dernest skal vi peke på organisatoriske rammer for IA-arbeidet og hvordan vi, gjennom SABIA, har observert at dette kan påvirke mulighetene for å etablere et godt IA-arbeid.

8.4.1 Forankring av IA arbeidet i partssamarbeid

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

Samarbeid mellom de fagorganiserte

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

deres erfaring med deltakelsen i PALU prosjektet¹. At deltakerne fra Østfold kunne bidra med innsikt fra egen erfaring kom tydelig frem

De tillitsvalgtes rolle i forhold til samarbeid bør være et hovedfokus i forhold til hva vi skal lære som tillitsvalgte, og det er viktig å få med ledelse også i dette samarbeidet. Et innsatsområde videre kan være å bidra til en bedre ledelsesutdanning hvor man bedre får frem den norske måten å samarbeide på.

Samarbeidet med NAV

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

Samarbeidet med NAV er viktig. Vi må utvikle samarbeidet slik at enkeltsaker kan løses raskt og effektivt. Skal man kunne lykkes med oppfølging av sykefravær, er det en forutsetning at de som skal gjøre det vet hva de skal gjøre.

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

Fint med den åpne dialogen som har vært. Deltakerne har fått vært aktive. Dele refleksjoner og tips i videre arbeid. Jeg synes dette var kjempebra. God fordeling av forelesning, diskusjon og gruppearbeid. Meget bra og involverende kurs. At vi gjennomfører kurset ute i bedriftene gir veldig trygge og fine omgivelser for å dele opplevelser.

Samarbeids- og medvirkningspreget organisasjonskultur i virksomhetene

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

Ta IA arbeidet på alvor ved å forankre IA arbeidet i hele organisasjonen. Hold av nok tid og ressurser slik at det forblir forankret i hele bedriften. Tilrettelegg for at IA blir en fast agenda på

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

møter det hvor dette er naturlig og synkroniser disse møtene slik at arbeidet ikke stopper opp mellom møtene.

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

Bruk opplæring og kurs ikke bare for å være faglig oppdatert, men også for å skape et eieforhold til bedriften (bygge opp en vi og oss kultur). Partene ser verdien i å ha fått mulighet å delta på ulike arrangementer, og derigjennom kunne dele erfaringer og få nye innpulser om IA arbeidet. Men det er også et bevisst ønske om å være med på slike aktiviteter fordi det bidrar til at man selv også opprettholder et fokus på IA arbeidet.

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

8.4.2 Tunge omstillingssituasjoner

I SABIA prosjektet har det vært spesielt tre ulike virksomheter som, samtidig med at de deltok i prosjektet, også måtte håndtere tunge omstillingssituasjoner. VingCard Elsafe tok inn dette som en del av sin problemstilling da de mente at de uansett burde ha et forsterket fokus på IA arbeidet i denne situasjonen. Sykefraværet holdt seg relativt stabilt i perioden, og de fikk positiv utvikling av parametere i en medarbeiderundersøkelse. Noe de mener sansynligvis ikke ville ha vært tilfelle hvis de ikke hadde hatt et slikt fokus på IA. Kronos Titan opplevde at de i prosjektperioden måtte stenge fabrikken for en periode. Allikevel har de fått til en vesentlig reduksjon av sykefraværet i perioden i etterkant. Mye av årsaken mener de ligger i den brede medvirkningen og samarbeidet mellom ansatte og ledere. I tillegg har de gjennomført felles lederopplæring av mellomledere og tillitsvalgte. Nortura Rakkestad har også gått gjennom en periode med stor usikkerhet, og en massiv nedbemanning. Mye av energien og aktiv deltakelse i prosjektet måtte vike på grunn av beskjed fra sentralt hold om å redusere reiser og ekstern deltakelse - da med en intensjon om å fokusere mer på å håndtere de interne forholdene.

8.4.3 Privat og offentlig sektor

Erfaringene fra SABIA tyder på at det er en forskjell i partssamarbeidet på de private bedriftene og de offentlige virksomhetene. Vi får noen klare tilbakemeldinger om at det i de offentlige virksomhetene er vanskelig å få til et godt samarbeid – ikke fordi det er motvilje mot det, men fordi det er vanskelig å få til i praksis. En forklaring som fremheves er ressurs situasjonen i offentlige virksomheter. Innenfor de rammene som foreligger er det vanskelig å sette av ressurser til samarbeid. Det er også viktig å peke på at lederne i helse- og sosialsektoren har den samme profesjonsbakgrunnen som en del av de andre ansatte. Man opplever derfor ikke samme behovet for formelle samarbeidsarenaer som i andre organisasjoner.

En av de ansatte svarte følgende da hun ble bedt om å beskrive forholdet til en av sine ledere:

Hun er all right, det er ikke mer enn et par år siden vi jobbet side ved side her på avdelingen – hvis det er noe jeg vil, så er døren hennes alltid åpen.

8.4.4 Organisatoriske rammer for IA-arbeidet

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

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

Struktur

Vi har flere ganger gjennom prosjektet møtt tilbakemeldinger av typen ”vi gjør så godt vi kan, men vi har ikke muligheter til å tilrettelegge for flere”. Det er særlig struktur i form av vaktordninger, fordeling av arbeidsoppgaver som setter begrensninger. Samtidig har vi også eksempler på at det i virksomheter som av ulike årsaker har endret sin struktur har oppstått muligheter til å løse utfordringene ved hjelp av uortodokse løsninger. Dersom man av ulike årsaker har gjennomført interne endringsprosesser, ser vi at strukturen, i alle fall i en periode, har blitt mer løs og at det har skapt muligheter for å finne løsninger som ellers ikke hadde vært tilgjengelig. Stor grad av *fleksibilitet* er derfor en faktor som kan bidra til fremme mulighetene for godt IA-arbeid.

Struktur handler også *samarbeidsarenaer*. Virksomheter som ikke har en god struktur på kommunikasjon og samarbeidsarenaer, synes å ha større vansker med å etablere gode IA-strategier. Vi ser også at virksomheter der ledere og ansatte har en god og strukturert kommunikasjon med for eksempel systematiske medarbeidersamtaler har lettere for å kommunisere med sine ansatte. Manglende struktur vil dermed hemme mulighetene for IA-arbeid, mens en generell god struktur fremmer dem.

Et viktig element i strukturen er *ledere og lederspenn*. Vi har eksempler der det formelle lederspennet varierer fra 3 – 60. Mulighetene for å sette av ressurser til å etablere et godt partssamarbeid er begrenset med så få formelle ledere som også skal ta ansvar for omfattende administrative og operasjonelle oppgaver. Gode arenaer for kommunikasjon med ansatte som står i fare for å bli sykemeldte eller allerede er blitt det, er det også vanskelig å etablere. Erfaringene fra SABIA viser at et avgrenset lederspenn fremmer mulighetene for å finne løsninger på IA-utfordringene, mens et omfattende lederspenn hemmer disse mulighetene.

God ledelse handler også om riktig *kompetanse og lederegenskaper*. I SABIA har vi sett at ulike former for styrking av lederkompetansen har bidratt til å fremme IA-arbeidet. Virksomhetene har valgt ulike tilnærminger delvis knyttet til veiledningsordninger og delvis til mer klassisk opplæring (for eksempel "Jokeren"). Vi har også erfaring med at opplæringen har vært felles for tillitsvalgte og mellomlederne. Slike tiltak legger grunnlag for at både forståelsen og begrepsbruken blir felles for begge parter og det er tydelig at dette fremmer samarbeidet om IA. God ledelse synes å være en viktig suksessfaktor i IA-arbeidet, men det er ikke nødvendigvis de samme lederegenskapene som er viktig i IA-arbeidet som i andre sammenhenger. Vi ser at fokus på godt arbeidsmiljø og samarbeidsklima her vært de sentrale faktorene i de gode eksemplene. Dette gjelder ledere på alle nivåer – det er ikke bare topplederne som er viktige. Også tillitsvalgtes kompetanse som leder av et fellesskap har vært sentralt.

Kultur

Den interne *bedriftskulturen* er også en viktig rammebetingelse. Vi har foran pekt på hvordan samarbeidet mellom partene kan påvirke den interne bedriftskulturen. Det er åpenbart at denne bedriftskulturen er viktig på flere måter.

Det mest åpenbare elementet i bedriftskulturen er at den kan fremme *et generelt godt arbeidsmiljø*. Vi ser at dette har vært et sentralt element i SABIA-prosjektene. Godt arbeidsmiljø er nærværsfremmende ved at det bidrar til at de ansatte trives på jobben og slik sett gjør det attraktivt å gå på jobben. Det at arbeidstakerne opplever at de blir sett og ivaretatt fremmer det generelle arbeidsmiljøet og gjør de ansatte trygge. I tillegg kan en kultur der de ansatte føler at de bli sett, bidra til at de opplever at det de gjør er viktig for virksomheten. Dårlig psykososialt arbeidsmiljø er en belastning som på like linje med fysiske belastninger kan føre til sykefravær. Fokus på å ha et generelt godt arbeidsmiljø er derfor med på å fremme mulighetene for å få en IA-strategi som virker.

Vi ser også at en *inkluderende* bedriftskultur kan gi de ansatte muligheter for å løse utfordringer internt mellom dem det angår. Uttalelser om at man må støtte hver andre og at "den ene dagen er det jeg som trenger hjelp den andre er det noen andre", viser hvordan man kan tilpasse seg hverandres behov slik at unødig belastning unngås. En kultur der de ansatte har motforestillinger mot at andre skal få tilrettelegging, gjør at det blir en belastning både å be om og å få slik tilrettelegging. En inkluderende kultur vil derfor fremme IA-arbeidet, mens IA-arbeidet blir hemmet av at slik kultur mangler.

Vi ser også at *god kommunikasjon og kommunikasjonskultur* har vært viktig. Det er viktig at de problemene man opplever blir formidlet til rette vedkommende. En god og åpen kommunikasjon er også viktig dersom det skal legges særskilt til rette for noen av de ansatte. En samtale mellom en sykemeldt og ledelse om hvordan man kan tilrettelegge, fungerer dårlig dersom man ikke er åpen mot hverandre og samarbeider om å finne de riktige løsningene. En slik åpen kommunikasjonsform etablerer man ikke etter at man får en sykemelding – den må etableres som en generell kultur i virksomheten for at den skal kunne fungere.

Nettverk

Virksomhetene er ikke øde øyer i samfunnet. De samspiller både med samfunnet generelt og den enkelte ansattes nettverk. Vi ser tydelig at det oppleves viktig for ansatte at de gjør en oppgave som er viktig i samfunnet. Dersom aktiviteten virksomheten utøver gis gode tilbakemeldinger i samfunnet oppleves det positivt. I SABIA har det vært tydelig hvordan de ulike virksomhetene har

presentert sine aktiviteter som viktige funksjoner i samfunnet. Respekt for dette har tydelig vært viktig. På den annen side ser vi hvordan ansatte i offentlige virksomheter har opplevd det som belastende å bli fremstilt som en urimelig økonomisk kostnad. Motivasjonen til å komme tilbake til jobb etter en sykemelding kan påvirkes negativt av en opplevelse av bare å være en økonomisk belastning. På samme tid har vi sett hvordan de positive tilbakemeldingene som flere av virksomhetene i SABIA har fått for sitt IA-arbeid, har hatt åpenbare positive virkninger på arbeidsmiljøet. Vi ser her en spiral der godt IA-arbeid fører til positive tilbakemeldinger som igjen fører til positivt arbeidsmiljø som igjen fører til redusert sykefravær. Det er derfor grunn til å tro at for noen av virksomhetene så har deltakelsen i SABIA og eksponeringen av deres IA-arbeid bidratt til å forsterke en positiv utvikling av sykefraværet.

På den samme måten kan kunder og brukere være viktige elementer i ansattes opplevelse av jobben. Dersom man opplever kritikk fra de man skal være til for, så er dette et problem som kan gjøre jobben til en belastning. Ansatte i helse- og sosialsektoren opplever for eksempel i en del sammenhenger at de ikke har tid og ressurser til å følge opp de forventningene pårørende har til tjenestetilbudet. En slik konflikt mellom eksterne forventninger og muligheter for å ivareta dem, kan føles som en belastning.

Den enkeltes nettverk er i stor grad individuelt, men vi ser at noen utfordringer går igjen. Ved deltidsarbeid, særlig små stillinger, så er jobben en liten del av livet og forhold utenfor jobben kan være mer avgjørende for en sykemelding enn det som skjer i jobben. Familieforpliktelser er også en viktig del av nettverket. Behov for særskilt tilrettelegging av hensyn til barn som skal bringes og hentes i barnehagen er en vanlig utfordring. En formulering som mange har presentert i løpet av prosjektet er: "Man kan sykemeldes fra jobben – ikke fra familien". Forpliktelsene overfor familien forsvinner ikke fordi man blir sykemeldt. Noen ganger må man derfor vurdere om det er hensiktsmessig med tilrettelegging som også reduserer belastningen fra forpliktelser i den ansattes nettverk. For deltidsarbeidende småbarnsmødre kan det innebære å bidra til økt barnehagetid, både for å frigjøre tid til medisinsk behandling og for å redusere det totale tidspresset.

8.5 Østfold på IA-kartet organisatorisk, politisk og i FoU-sammenheng

Partene og NAV-Arbeidslivssenter har vært svært aktive for å signalisere til sine respektive moder organisasjoner om resultater i prosjektet. Dette har resultert både omtaler i fagtidsskrifter og hjemmesider både i LO og NHO. Gjennom kombinasjon av det drivende fellesprosjektet (SABIA) og de løpende fellestiltak mellom NAV og partene i Østfold har den felles IA-aktiviteten blitt lagt merke utenfor Østfold fylke. Partene og prosjektet har hatt besøk av personer fra forskjellige organisasjonsledd både fra LO og NHO. Det har vært stor interesse for hvordan partene i fylket og partene på bedrift organiserer og arbeider aktivt med IA-problematikken. Prosjektet ble presentert på et møte i LO hvor politisk ledelse (statssekretærer nivå) i to departementer var til stede. Underveis i prosessen med utarbeidelsen av den nye IA-avtalen, valgte Arbeidsministeren å komme på besøk til fylket for selv å få oppleve hvordan partene i bedrifter arbeider med IA-utfordringene. Resultatet av dette og også et meget aktivt NAV-Arbeidslivssenter Østfold, er at vi ser at mange av signalene fra Østfold er tatt inn i den nye IA-avtalen. Videre har SABIA prosjektet fått ringvirkninger for NAV og deres IA arbeide. Avdelingsdirektør ved NAV Ressursenhet Østfold Per Ivar Clementsen har synliggjort dette i et innlegg han holdt for styringsgruppen:

- Det har ført til at vi og partene har utarbeidet Handlingsplan IA for 2010 - 2013, med årlige konkrete handlingplaner.
- Satsningen på IA og Kultur
- SABIA har "spilt" inn temaer til vår årlige HMS konferanse
- SABIA har satt farge på våre årlige Erfaringsseminar i de 5 regioner
- Spilt opp til aktuelle kompetansetiltak til IA bedrifter
- Jobbvandring
- Blitt bedre kjent med "nøkkelpersoner" på ledelse og tillitsmannssiden i Østfold
- Mediaoppmerksomhet
- Innspill ny IA avtale, besøk av statsråd, sentral konferanse med partene o.l.

Forskningsmessig har dette prosjektet vært spesielt spennende ved at forskningsarbeidet har vært gjennomført i et samarbeid mellom to ganske ulike forskningsinstitusjoner. Østfoldforskning har i det vesentlige bidratt med kompetanse i forhold til organisasjonsutvikling og gjennomføring av samskapte læringsprosesser, mens Høgskolen i Østfold (avd. helse- og sosialfag) har bidratt med kompetanse innen sykefravær og årsaker til dette i arbeidslivet. Sammen har vi blitt sterkere på alle fagområdene, og vi har utviklet en styrket forståelse for at IA handler om mye mer enn bare sykefravær.

9 Anbefalinger og/eller forslag til tiltak

På prosjektets siste fellesamling ble deltakerne oppfordret til å komme med råd til virksomheter og parter knyttet til IA arbeid

Råd til virksomhetene:

- Sørg for at IA arbeid blir en del av daglige arbeidet og lederrapporteringspunkter
- Fokuser på kompetanse som et virkemiddel i IA-arbeidet – syk i armen ikke i hodet (og omvendt)
- Gi tilbud om opplæring til de som kommer tilbake etter lang tids sykefravær
- Felles opplæring ledere og tillitsvalgte (skape en felles plattform)
- Gode ledere er ofte imøtekommende ledere – de trenger trening til dette
- Dette blir det normale – dette gjelder alle - ikke bare deg! Holdningsendring lettere enn adferdsendring.
- Kartlegge muligheter for tilrettelegging – ut i fra den enkeltes behov og ønsker. Skape en god kultur for forståelse av behovet for tilrettelegging.
- Styrk informasjonsaktivitet, involver, systematiser – jobbe kontinuerlig
- Få ansatte på banen for å si hva de kunne tenke seg selv å gjøre – ikke tre det nedover hue!
- Ansvarliggjøring av de ansatte (medvirkning og aktivitet)
- Trygge forhold gir økt trivsel
- Gi mulighet for ansatte å få en helhetlig forståelse – hva skjer rundt deg? Jobbvandring – utvides og forankres mer
- Etabler tidsbegrensede IA plasser
- Få opp arbeidsbrøken i virksomheter med mye deltidsstillinger
- Jakt på nettverk med andre bedrifter - det er viktig å kunne få kjennskap til andre bedrifter

- Stram inn systemet – kan ikke tillate utnytting av systemet
- Inkludere legene på en positiv måte – fokus på gradert sykemelding
- Fellestrim – det skal ikke så mye til

Råd til partene:

- Skaff økonomi og hold av nok ressurser, slik at nettverket kan opprettholdes
- Se på mulighetene for å initiere vikaravtaleordning
- Inspirer kommunen til å utvikle ett arbeidsmarked for alle ansatte
- Jobb mer mot helsevesenet for å få mer fart i "raskere tilbake ordningen"
- Opprettholde samarbeid, partene, NAV, bedriftene

Generelt kan vi også komme med følgende anbefalinger knyttet til gjennomføring av IA arbeid

- Det kan se ut til at tiltakene får best effekt ved å gi myndighet og ansvar der hvor problemene skal løses, men det er også et behov for arenaer og møtesplasser hvor hele IA arbeidet kan diskuteres og løsninger utvikles.
- Det kan være fornuftig å dele inn IA arbeidet i prosesser/aktiviteter som enten er proaktive (forebyggende), eller reaktive (reparerende). Samtidig kan det være fornuftig å systematisere IA arbeidet med hensyn til om aktivitetene er rettet mot individ eller organisatoriske forhold.
- Etablerer man arbeidsgrupper som skal jobbe med IA så kan disse med fordel organiseres som en bredt sammensatt arbeidsgruppe.
- Inkludering av nøkkelpersoner som ledelse og tillitsvalgte er viktig. At man er inkludert gjør også at man selv blir mer bevisst sin egen rolle i dette arbeidet.

10 Egenevaluering: Hva gikk bra, hva gikk dårlig i prosessen

Motivasjon for IA-arbeidet

Deltakerne rapporterer at SABIA har gitt virksomhetene større motivasjon til å ta IA-arbeidet på alvor. Ved oppstart av prosjektet var det flere av virksomhetene som åpenbart manglet klare planer for hvordan de skulle drive IA-arbeidet. Gjennom SABIA har de nå fått hjelp til å sette IA-arbeidet på dagsorden både i ledelse og blant ansatte. En viktig side ved dette er at prosjektet har bidratt til et mer systematisk IA-arbeid som gjør at ting faktisk blir gjort og ikke koker bort i en hektisk driftshverdag med de motivasjonsmessige effektene dette har for de ansatte til å engasjere seg - de ser at det nytter.

Betydning av nettverksorganiseringen av prosjektet

Slik vi ser det har det også vært viktig at de virksomhetsprosjektene som er gjennomført har vært del av et større nettverk. Gjennom kurset "Nærmeste leder og tillitsvalgt-Jokerne i IA-arbeidet," fikk virksomhetene tilbud om viktig kompetanseheving både av mellomledere og av tillitsvalgte. Tilbakemeldingene var nokså entydige på at et viktig element i denne opplæringen har vært mulighetene for å få innspill fra virksomheter som representerer andre kulturer enn ens egen. "Jobbvandring" er også et tiltak som vi ikke kan se hvordan skulle ha blitt etablert uten det felles engasjementet som virksomhetene har vist i nettverket.

Organiseringen av utviklingsprosjektene

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

Forskernes rolle

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

11 Hovedkonklusjoner

Hovedproblemstillingen i prosjektet har vært

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

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

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

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

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

12 Publikasjoner/materiell

Publikasjoner/materiell som kan bestilles hos prosjektansvarlig/prosjektleder

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

I denne rapporten er det ikke brukt referanser til litteratur – dette gjøres i Masterdokumentet.

13 Kontaktperson for nærmere informasjon

Prosjektledelse:

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

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

Forskning:

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

Knut Aarvak, Østfoldforskning AS, kaa@ostfoldforskning.no

Gunnar Vold Hansen, Høgskolen i Østfold avd Helsefag, gunnar.v.hansen@hiof.no

Petter André Arvesen, Høgskolen i Østfold avd Helsefag, petter.a.arvesen@hiof.no

Prosjektet "Sammen bedre på IA" (SABIA) har vært finansiert i et spleiselag mellom NHOs Arbeidsmiljøfond, FARVE (Forsøksmidlene - arbeid og velferd), Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (HF), og prosjektvirksomheter. I tillegg har VRI-Østfold, NAV-Arbeidslivssenter Østfold og partene i Østfold (LO og NHO) bidratt med en delfinansiering. Samarbeidspartnere i prosjektet "Sammen bedre på IA" har vært:

		
		
		
		
		
		
		