

# Rapport Idébanken

## Innholdsfortegnelse

|  |          |
|--|----------|
| <b>1. Sammendrag</b>                               | <b>2</b> |
| <b>2. Mandat</b>                                   | <b>3</b> |
| <b>3. Idébanken 2014 – 2016</b>                    | <b>3</b> |
| 3.1 Besøkte fylker/land                            | 5        |
| 3.2 Hva artiklene handler om                       | 5        |
| 3.3 Interesse / utvikling i Idébanken              | 7        |
| IA får for liten oppmerksomhet                     | 7        |
| <b>4. Drivere i IA-arbeidet</b>                    | <b>7</b> |
| 4.1 Humanistiske holdninger som driver             | 7        |
| 4.2 Godt arbeidsmiljøet som driver                 | 7        |
| 4.3 Utvikling av tjenester og produkter som driver | 7        |
| 4.4 Økonomi som driver                             | 8        |
| 4.5 Tilgang på arbeidskraft som driver             | 8        |
| 4.6 Blanda motiver                                 | 8        |
| 4.7 Samlet vurdering av driverne                   | 8        |
| <b>5. IA-tiltak, hva IA-bedriftene gjør</b>        | <b>9</b> |
| 5.1 Kulturelle egenskaper                          | 10       |
| 5.2 Privat vs. offentlig sektor                    | 11       |

## 1. Sammendrag

Det høye sykefraværet i Norge er ikke lett å bli klok på. Høy levestandard, god helse og godt arbeidsmiljø burde gi rekordlavt sykefravær. Men slik er det ikke, ikke i gjennomsnitt. Mange forskere peker på sykelønnsordningen som en viktig forklaring på dette, nå som for tjue år siden. Andre peker på IA-avtalen som en mulighet til å endre situasjonen.

Virksomhetseksemplene i Idébanken viser at det er mulig for alle virksomheter å ha et lavt sykefravær og å bidra med å inkludere de som står utenfor. Et fellestrekk ved disse virksomhetene er engasjerte ledere på alle nivåer, de har et godt partssamarbeid der tillitsvalgte og verneombud har aktive roller, og bedriftene involverer de ansatte i utviklingsarbeidet.

Godt IA-arbeid handler sjelden bare om sykefravær og sykefraværsoppfølging og de andre delmålene, isolert sett. I gode IA-bedrifter blir disse temaene sett i sammenheng med kjerneoppgavene i virksomheten, hvordan de kan skape og utvikle gode produkter og tjenester som de kan være bekjent av og stolte over. Mange vil jobbe i slike virksomheter. Det påvirker både sykefraværet, pensjoneringsalder og evnen til å inkludere de som står utenfor.

Bedriftene kan ha ulike motiver bak IA-arbeidet. Ofte ligger det humanistiske verdier bak, også når trivsel, effektiv produksjon, kvalitet og økonomi er sentrale drivere.

Det er imidlertid vanskelig å forestille seg at bedriftene kunne oppnådd samme resultater uten de ressursene som følger med IA-avtalen. Mange tiltak og aktiviteter hadde ikke kommet i gang uten virkemidler som tilretteleggingstilskudd, IA-kurs og gode innspill fra IA-rådgivere.

Når vi har spurt bedrifter direkte, er det også dette de fleste svarer: De hadde ikke fått samme resultat uten IA-avtalen og de ressursene som følger med.

Forskning basert på statistikk får frem mønster og fellestrekk i store utvalg. Den gir et bilde av sammenhenger mellom sykefravær, kjønn, utdanning, bransje, inntekt osv. Men ulikhetene i sykefraværet finnes også innenfor disse områdene eller kategoriene. Nabokommuner med like rammebetingelser kan ha vidt forskjellig sykefravær, og innenfor en og samme kommune kan to sykehjem ha svært forskjellig sykefravær over tid. I IA-arbeidet er slike variasjoner i sykefraværet interessant. Det er noe å lære av. De som lykkes og går foran, viser at potensialet og mulighetene er der.

Et relativt høyt sykefravær er fortsatt en utfordring i Norge, selv etter mange år med IA-avtale. Vi erfarer at virksomheter som jobber aktivt med IA-avtalen oppnår gode resultater. Samtidig hører vi om virksomheter som er lite opptatt av den avtalen de har skrevet under på. Den er lagt på is. Det burde den ikke være og spesielt ikke i statlige og kommunale virksomheter. IA-arbeidet kan frigi betydelige ressurser både internt og fra instanser utenfor virksomheten. Det er merkelig at ikke flere benytter seg av den muligheten.

## 2. Mandat

Utgangspunktet for denne rapporten er et oppdrag fra Arbeids- og sosialdepartementet, datert 19.4 2016:

«Departementet ber om at sekretariatet for Idebanken lager en oppsummering og vurdering som belyser hva de gode virksomhetene gjør for å lykkes i IA-arbeidet, og hva er det som driver en god utvikling – er det IA-avtalen eller skyldes det andre faktorer? Artikkelen må dekke både privat og offentlig sektor og alle tre delmål i avtalen.»

## 3. Idébanken 2014 – 2016

Idébanken er et virkemiddel for partene i arbeidslivet og sentrale myndigheter for å formidle idéer, erfaringer og resultater som kan bidra til å oppnå målsetningene i intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv.

I tillegg formidler Idébanken også forskningsresultater, men driver ikke egen forskning. Idébankens hovedoppgave er i stedet å samle erfaringer fra IA-arbeidet, men altså ikke å forske på dette materialet.

Virksomhetseksempler er fortsatt det viktigste produktet i Idébanken. Dette er artikler om virksomheter som på ulik vis har fått positive resultater ut av IA-arbeidet.

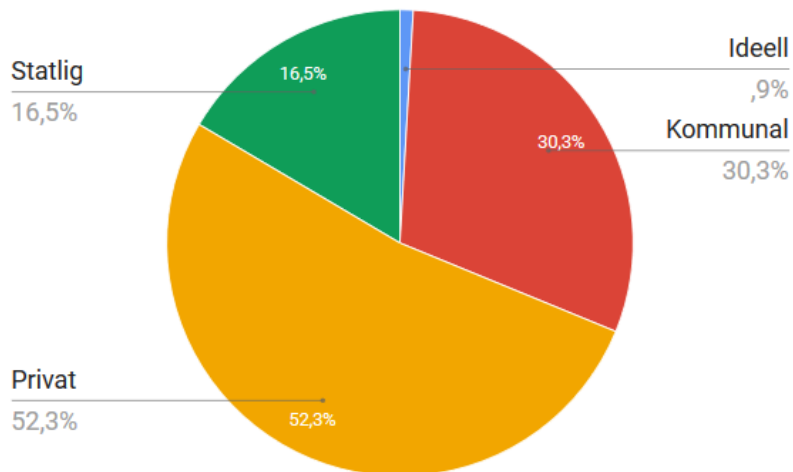
Denne rapporten er et resultat av en gjennomgang av våre virksomhetseksempler de to siste årene. Utvalget har en åpenbar skjevhet, vi har besøkt bare virksomheter med et positivt resultat. Dataene kan derfor ikke si noe om IA-bedrifter generelt. Styrken i virksomhetseksemplene er at de viser hva bedriftene gjør når de lykkes på dette området.

### **Utvalget av bedrifter**

Mellom 2014 og 2016 har Idébanken hatt mellom tre og fem ansatte. De har publisert 112 virksomhetseksempler og intervjuet ledere og ansatte i rundt 80 virksomheter.

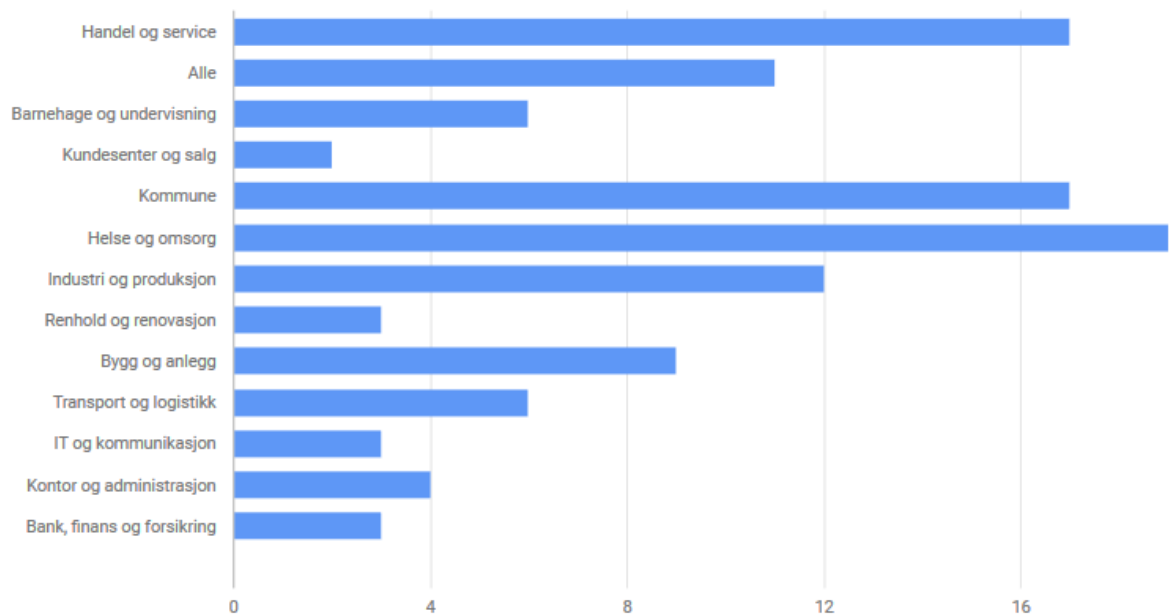
De fleste av artiklene er hentet fra privat sektor (52 prosent). Deretter følger kommunal (30 prosent) og statlig (16 prosent) sektor.

Antall av Sektor

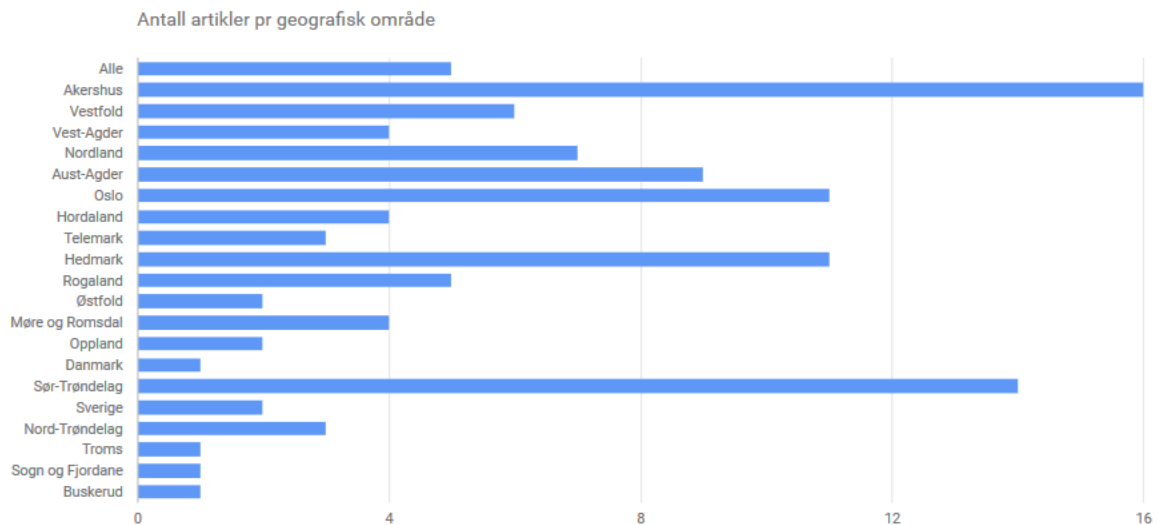


Som oversikten nedenfor viser, er de fleste eksemplene hentet fra bransjen Helse og service. Omtrent like mange er fra Handel og kontor og Kommune.

Antall av Bransje



### 3.1 Besøkte fylker/land

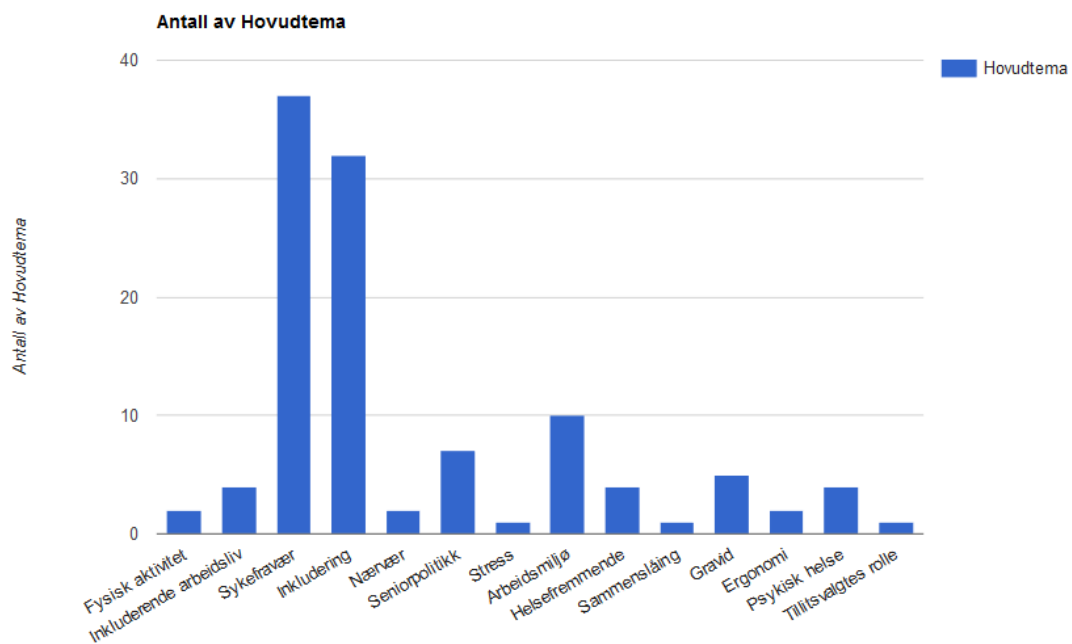


Vi har publiserte flest artikler fra virksomheter i Akershus, Sør-Trøndelag, Hedmark og Oslo. (Området «Alle» er artikler om spesielle tiltak som gjelder hele landet, ofte i regi av NAV eller NAV Arbeidslivssenter)

Noen fylker har vi tidligere hatt få artikler fra, slik som Hedmark og Aust-Agder. Da vi undersøkte nærmere IA-arbeidet i disse to fylkene fikk vi inn svært mange tips. Det er altså mange gode eksempler der ute, også i fylker vi sjelden besøker. Vi jobber for å få en noe jevnere geografisk fordeling av artiklene fremover.

### 3.2 Hva artiklene handler om

Som den grafiske fremstillingen nedenfor viser, handler artiklene ofte om to tema, sykefravær og inkludering. Dette tilsvarer delmål 1 og 2 i IA-avtalen. Disse artiklene utgjør nesten 70 % av våre virksomhetseksempler. Tema som kommer nærmest disse er arbeidsmiljø (10 artikler), seniorpolitikk (7) og gravid (5).



De fleste artiklene som omhandler inkludering og delmål 2 i IA-avtalen finner vi Handel og service. De fleste artiklene om sykefravær finner vi i bransjene Kommune og Helse og omsorg.

### 3.3 Utvikling i Idébanken

Idébanken ble etablert i 2000. I årene frem til 2010 hadde vi klart å få 2750 på vårt ukentlige nyhetsbrev. I de seks siste årene er dette steget til 18250 I tillegg har vi 10800 følgere på facebook. Hva angår trafikken på Idébanken.org har det årlige besøket stedet fra 75 000 besøk i 2010 til 326 000 i 2015. I år regner vi med å passere 400 000.

Behovet for kunnskap om hva gode IA-bedrifter gjør for å lykkes har altså aldri vært større.

Vi følger nøye med for å se hva som fenger. Det viser at den desidert største interessen er knyttet til fagstoff om sykefraværarbeid, altså delmål 1 i IA-avtalen. De to andre delmålene er det langt mindre interesse for. Dette kan skyldes at sykefravær berører virksomhetene hver dag, mens behovet for å tilrettelegge for seniorer og arbeidssøkere er sjeldent et prekært problem for de fleste.

Det er også stor etterspørsel etter de andre produktene i Idébanken. Vi har 14 temahefter med et årlig opplag på ca 100 000. Etterspørselen tyder på at det fortsatt er en stor og økende interesse for de faglige sidene ved IA-arbeidet.

#### IA får liten oppmerksomhet

Av det vi erfarer er det for få som jobber nok med IA-arbeidet. Å undertegne en avtale holder ikke. Det må jobbes langsiktig og målrettet og det må ha konstant oppmerksomhet.

Oppmerksomheten på IA-arbeid i det offentlige rom har vært liten i perioden, bortsett fra dagene rundt inngåelse av ny IA-avtale. Men det vi ser er at regionaviser og lokalaviser har jevnlig artikler. Hver uke publiserer vi en del av disse for å vise at IA-arbeid nytter.

Hvem møter oss på intervju? HR og personal er alltid med. Ofte kontaktpersoner. Lederne på et høyere nivå er av og til. Toppsjefen er sjeldent med. Det kan virke som om området er ikke innafør det strategiske i virksomheten.

## 4. Drivere i IA-arbeidet

Departementet ønsker en vurdering av hvilken betydning IA-avtalen har, om det er avtalen eller andre faktorer som driver utviklingen. I det følgende vil vi gi et bilde av sammenhengene. Til slutt vil vi vurdere IA-avtalens betydning i dette.

### 4.1 Humanistiske holdninger som driver

29 av artiklene beskriver humanistiske holdninger som drivere i utviklingen. Det vil si at motivasjonen bak tiltakene er menneskelige hensyn. Bedriften og lederne der ønsker å tilrettelegge slik at sykmeldte, seniorer og arbeidssøkere skal få mulighet til å være i jobb eller komme i jobb. Vanlige tiltak i denne kategorien er gjerne enkelttiltak, individuelle tilrettelegginger og lederopplæring.

### 4.2 Godt arbeidsmiljøet som driver

En annen stor gruppe er de som setter i gang tiltak for å styrke arbeidsmiljøet. Dette er tiltak som gjelder for alle ansatte. De er ikke rettet mot spesielle målgrupper som sykmeldte, gravide, ungdommer på praksisplass ol.

Tiltakene kan være at de involverer ansatte i ulike temaer som trivsel og nærvær, å forbedre kvaliteten på tjenester, trening og regler på arbeidsplassen. Noen tiltak kan være en kombinasjon av sosiale tiltak og opplæring og kurs for ansatte, ledere og tillitsvalgte.

### 4.3 Utvikling av tjenester og produkter som driver

En tydelig motivasjon for å jobbe med IA er hensynet til tjenestene og produktene. Et lavt sykefravær, godt arbeidsmiljø og tilgang på god kompetanse er avgjørende for å lykkes med

kjerneoppgavene i virksomheten. Mange er for eksempel stolte over en lav sykefraværsprosent når de tenker på det. Men det som virkelig betyr noe er når tiltakene gir mer effektiv produksjon, bedre kvalitet og mer fornøyde kunder og brukere. De som er mest oppglødd over IA-avtalen er de som gjerne oppnår slike resultater når sykefraværet går ned.

#### 4.4 Økonomi som driver

En mindre gruppe bedrifter har et tydelig økonomisk motiv bak IA-arbeidet. For bedrifter i en konkurransesituasjon er dette mer naturlig enn virksomheter i offentlig sektor. Når økonomi er motiv i offentlig sektor ligger interessen i det å spare penger og kutte kostnader. Mindre bruk av vikarer og lavere sykefravær i arbeidsgiverperioden kan bety store innsparinger.

Bedrifter i en markedssituasjon ser mer på inntektsidene. Dette er spesielt tilfelle der ansatte produserer verdier som er langt over lønnskostnadene. En bedrift forteller at hver ansatt skaper verdier for 20.000 hver dag. Et lavt sykefravær betyr her mer på inntektsiden enn på utgiftssiden. Dette er for eksempel situasjonen i endel industribedrifter.

#### 4.5 Tilgang på arbeidskraft som driver

Turnover eller omsetting av arbeidskraft, varierer mye mellom bransjene. Der det er lave krav til formell utdanning vil omsetningen normalt være større enn der kravene er høye. I våre eksempler ser vi at inkludering av arbeidssøkere med nedsatt funksjonsevne gjerne skjer innen Handel og service. Et viktig motiv her er rekruttering, altså det å få tak i folk. Arbeidsutprøving og praksisplasser gir bedriftene et større utvalg når de ser etter medarbeidere. Den gjensidige nytten ligger i at arbeidssøkerne som ikke blir valgt, får arbeidserfaring. Noen virksomheter som vi har skrevet om, har laget en rekrutteringsstrategi der de rekrutterer nye medarbeidere på den måten og ved å tilby mange praksisplasser.

#### 4.6 Blanda motiver

Mange av de bedriftene vi har portrettert, har flere motiver bak IA-arbeidet. Som regel ligger det humanistiske verdier bak, også når trivsel, produksjon, kvalitet og økonomi er sentrale drivere.

#### 4.7 Samlet vurdering av driverne

Departementet stiller spørsmål om hva det er som driver en god utvikling, om det er IA-avtalen eller andre faktorer. Her er en vurdering av dette:

IA-avtalen beskriver en betydelig utfordring i Norge. Partene som skriver under avtalen, forplikter seg til å få til mer inkludering i arbeidslivet. Dette skal skje i et samarbeid mellom arbeidsgiver, representanter for de ansatte og myndighetene. Alle IA-bedrifter skal kartlegge egen situasjon og lage handlingsplan. Dette blir fulgt opp av arbeidslivssentrene. Myndighetene stiller med betydelige ressurser, både økonomisk og gjennom kompetansen blant IA-rådgiverne.

Virksomhetene vi intervjuer har etablert ulike arenaer for sitt IA-arbeid. Dette er arenaer og oppgaver som har en annen forankring enn det som ellers følger av arbeidsmiljøloven og hovedavtaler. Målet om å redusere sykefraværet, å inkludere flere og å ha en god seniorpolitikk er bare en del av IA-avtalen og ikke annet regelverk .

Det er vanskelig å forestille seg at de gode IA-bedriftene skulle ha oppnådd samme resultater uten de ressursene som følger med IA-avtalen. Mange tiltak og aktiviteter hadde ikke kommet i gang uten virkemidler som tilretteleggingstilskudd, IA-kurs og andre gode innspill fra IA-rådgivere.

Når vi har spurt bedrifter direkte, er det også dette de fleste svarer: De hadde ikke fått samme resultat uten IA-avtalen og ressursene som følger med.



Men ikke alle peker like direkte på IA-avtalen. Noen bedrifter legger vekt på at det er godt helse- miljø- og sikkerhetsarbeid som er grunnen til det gode resultatet. Dette er gjerne bedrifter der HMS har stått sterkt i mange år og der godt HMS-arbeid er en forutsetning for blant annet å få kontrakter.

Andre peker på at det er samarbeidet mellom ledelse, tillitsvalgte og verneombud som skal ha æren, uavhengig av forpliktelser i avtaler og lovverk. De har et poeng, fordi det er de samme personene som gjerne forvalter både IA-avtalen og HMS-systemet. Det er altså de gode relasjonene mellom partene som er mest avgjørende for resultatet.

Ikke desto mindre har vi ofte fått kontakt med disse bedriftene nettopp fordi de har klart å redusere sykefraværet de siste årene. Det har skjedd samtidig med at IA-arbeidet er trappet opp, mens HMS-arbeidet har vært like godt hele tiden.

Svært mange forhold påvirker sykefraværet i en bedrift. Å peke med sikkerhet på enkelte faktorer som årsak, er vanskelig. Ofte ser vi at spørsmål om årsak egentlig er et spørsmål om hvem som skal ha æren for resultatet. Er det IA-rådgiveren, tilretteleggingstilskuddene, samarbeidet internt, ledelsen, verdiene, HMS-systemet? I de gode virksomhetene virker disse faktorene positivt sammen.

Betydningen av arbeidslivssentrene kunne med fordel vært fremhevet mer i våre artikler. Bedriftene har bare positivt å si om IA-rådgiverne og vi har aldri hørt kritikk den veien. Også bedriftshelsetjenestene hadde fortjent mye mer oppmerksomhet enn det de har fått så langt. Vi hører bare positive omtaler også om dem, men av en eller annen grunn blir de sjeldent invitert til intervjuene. Det burde de ha vært oftere, fordi bedriftshelsetjenesten har et avgjørende positivt bidrag oppi det hele, ifølge mange virksomheter.

Konklusjonen er at der IA-arbeidet blir tatt på alvor, virker avtalen. Der IA-avtalen bare er et papirark i arkivet virker den ikke.

De fleste av tipsene til Idébanken kommer fra privat sektor. Det hadde bare vært positivt om vi hadde fått flere tips fra offentlig sektor. Det er jo der det høyeste sykefraværet fortsatt finnes.

## 5. IA-tiltak, hva IA-bedriftene gjør

Bredden i IA-tiltakene er stor. De varierer fra strategiske grep til små, kloke grep. En opplisting ville blitt lang. Generelt gjelder at virksomheter som har fått til et godt IA-arbeid har et mer eller mindre konstant trykk på dette arbeidet. De er flinke til å involvere de ansatte i ulike IA-prosjekter. Samarbeidet mellom ledelse, verneombud og tillitsvalgte er tilsvarende godt. Mange steder har tillitsvalgte også fått en mer aktiv rolle mellom personalgruppen og lederne. De informerer og svarer på spørsmål fra sine kolleger. Slik er de med og former normer i pakt med IA-verdiene. Vi møter parter som har stor tillit til hverandre, de samarbeider godt om tiltak og endringer oppleves som rettferdige og gode.

Mange tiltak går ut på å styrke nærværsfaktorene. De som legger vekt på dette bruker heller ord som nærværsprosent enn fraværsprosent. De er ofte mer opptatt av å få til utvikling enn å finkjemme etter nye risikoområder. Videre er ansatte ofte invitert med når virksomheten lager rutiner i sykefraværsarbeidet, regler i arbeidsmiljøet eller gjør tiltak som skal få flere til å bruke gradert sykmelding. De er også med når bedriften lager liste over tilretteleggingsmuligheter, når de vil bedre samarbeidet med leger, når de har bruk for mer faglig utvikling, i risikovurdering for gravide, i etablering av mentorordning mm.

Likevel. I det daglige IA-arbeidet er kanskje de fleste tiltakene mest knyttet til enkeltpersoner. Vi i Idébanken har valgt å ikke fokusere på disse eksemplene. Grunnen er at folk ofte er i en eller annen

sårbar situasjon når de trenger ekstra tilrettelegginger. En offentlig eksponering kan derfor være uheldig.

I stedet handler våre artikler om tiltak som går mer på samarbeid, organisering og kompetanseutvikling.

## 5.1 Kulturelle egenskaper

Ansatte og lederne peker på at IA-avtalen kan ha mange andre gevinster enn de som direkte er knyttet til delmålene i avtalen. IA-arbeidet foregår ofte på en fellesarena som styrker samarbeidet. Når avtalen involverer de ansatte, finner de ofte raskere og bedre løsninger også på andre utfordringene. Historiene i Idébanken handler derfor ofte om hvordan virksomhetene utvikler arbeidsplassene og arbeidsmiljøet og gjør det lettere for enkeltpersoner å finne seg til rette og bidra.

Det vi ofte møter er ledere og medarbeidere som har noen vesentlige kulturelle trekk felles:

- **Verdier.** De har en inkluderende holdning, de er vennlige og rause. De er opptatt av at «alle skal komme like hel hematt», de tar vare på hverandre og vil strekke seg langt hvis noen har behov for tilrettelegging. De har sterke personverdier. Medarbeiderne er ikke bare en ressurs, men de er personer som de bryr som om. Dette verdisynet gjør at både forholdene mellom ledere og medarbeiderne og til brukere og kunder er gode. Positiv innstilling lønner seg!
- **Ambisjoner.** Virksomhetene vil noe. De har planer og ønsker for fremtiden, både for selve oppdraget og for arbeidsmiljøet. De involverer alle og skaper engasjementet i hele organisasjonen. Ta for eksempel Skomagergada barnehage. Der henger utvikling av virksomheten og IA-arbeidet tett sammen. Slik er det mange andre steder også.
- **Partssamarbeid.** Ledelse, tillitsvalgte og verneombud har felles mål. De har opparbeidet tillit og det er ofte svært korte avstander og flat struktur. IA-arbeidet er forankret hos alle.
- **Sosial kapital.** Gode IA-bedrifter skaper synergieffekter ved å jobbe fleksibelt og gjerne på tvers av avdelinger. Da dukker det opp nye ideer og gode løsninger. Følelse av fellesskap gjelder ikke bare den lille avdelingen der den enkelte er ansatt, men rommer hele virksomheten. Fellesskapsfølelsen er bygd på tillit og en opplevelse av at beslutninger og tiltak er rettferdige.
- **Gode rutiner / systematisk arbeid.** Det er orden i huset. Alle vet hva som skal skje og hva som er viktig når det kommer inn en sykmelding. Nyansatte og folk på praksisplass får god opplæring, og de blir tatt godt vare på.
- **Langsiktig arbeid, ikke quick-fix.** I gode IA-bedrifter holder de trykket oppe. Oppmerksomheten er stor både på kvaliteten i arbeidet og på arbeidsmiljøet. Å få orden på større utfordringer krever et lengre perspektiv og kan ikke løses på en lettvinnt måte. «Arbeidsmiljø er som klesvasken, du blir aldri ferdig med det» som en bedrift vi besøkte, sa det.
- **Arbeidslivssentrene** har hatt en viktig rolle. IA-rådgiverne forstår hvordan organisasjonen fungerer og hvordan enkeltpersoner kan integreres i den på en god måte. Denne kompetansen gjør at bedriften kan hente gode innspill gjennom denne rådgivningstjenesten. I tillegg kan rådgiverne bruke tilskuddsordningene i forbindelse med tilrettelegginger og utviklingsoppgaver.
- **Stabilitet.** Virksomheter som har et lavt sykefravær over tid og er inkluderende, er kommet i en flytsone. Når det er tilløp til noe uønsket, tar de tak i det med en gang. Det er ikke lett å lære mye av slike virksomheter, fordi mye ligger i kulturen og i underforståtte holdninger. Men mange burde la seg inspirere av dem og forsøke å få til noe tilsvarende. «Er det mulig der, er det mulig hos oss også.»

## 5. 2 Privat vs. offentlig sektor

Gode IA-bedrifter har et tydelig fellestrekk, engasjement. Om de er private, kommunale eller statlige møter vi det samme trykket og interessen. Motivene bak kan, som vi har sett, variere.

Utgangspunktet for Idébanken er formidling og ikke forskning. Vi kan derfor ikke peke på spesielle trekk som forklarer forskjellene mellom sektorene. Men vi registrer at mange av våre beste eksempler er fra privat sektor. Dette kan delvis skyldes tipsene vi får inn. Om mangelen på gode eksempler fra offentlig sektor kommer av at de ikke finnes, eller at vi ikke blir tipset, vet vi ikke. Men vi ser vi frem til enda flere historier fra offentlig sektor, der sykefraværet er høyest og muligheter til inkludering gode.

En av de store overraskelsene er at sykefraværet blant kommuneansatte varierer så mye. Vi har besøkt kommuner med et lavt sykefravær. På en måte «motbeviser» de både oppfattelsen av at helse- og sosialsektoren og kommunesektoren må ha et høyt fravær. Også sykefraværet blant kvinner er lavt i disse kommunene. Vi skulle gjerne sett forskning som gjorde en sammenlignende studie av kommuner. Det er åpenbart at noen kommuner gjør ting riktig som andre ikke får til.