



LÆRINGS- RAPPORT

IA-bransjeprogram sykehjem

2019-2024





FORORD

Denne rapporten er ment som en oppsummering av kunnskap, kompetanse og erfaringer gjennom fire år med IA-bransjeprogram sykehjem.

Vi staket tidlig ut en smidig kurs. I reisen vår har det vært mye ukjent farvann, og vi har gjort mange oppdagelser. Vi har hatt et positivt mantra som kom frem i styringsgruppen under pandemien da alt holdt på å stoppe opp: «Vi skal gjøre noe med det vi kan gjøre noe med».

Kjernen i partssamarbeidet har gitt et rikt perspektivgrunnlag både på det enkelte sykehjem, og hos oss i programorganisasjonen. Vi har jobbet eksperimenterende og utviklet vårt partssamarbeid. Det har ikke alltid vært lett, men det skal heller ikke partssamarbeid alltid være. Rettferdige prosesser må ikke forveksles med konsensus, det er i friksjon vi utvikler oss. Hvis man bruker partssamarbeidet som en utviklingsmuskel oppstår nye løsninger og vi løser utfordringer vi ikke engang visste var der. Alle har vært med å bidra, alle har hatt noe å si og alle har vært en del av løsningen. Vi har gjort det sammen, og vi har vært heldige som har hatt hverandre.

Tusen takk til alle sykehjem, hjelpere og andre som har vært med på reisen og delt med oss i styringsgruppen, arbeidsgruppen og prosjektet.

Hilsen partene i arbeidslivet

November 2024

FINN FREM

Slik finner du fram i rapporten



KAPITTEL 1 BAKGRUNN

Vi begynner med å fortelle om oppdraget vi fikk gjennom IA-avtalen.



KAPITTEL 2 SÅNN HAR VI JOBBET

I dette kapitlet forklarer vi tilnærmingen vi har hatt i alt vi har gjort: at vi har jobbet kunnskapsbasert, smidig, helhetlig og virksomhetsnært.



KAPITTEL 3 DETTE HAR VI GJORT

Her forteller vi om alle aktiviteter og hvordan vi har jobbet med å utvikle bransjerettede tiltak.



KAPITTEL 4 DETTE HAR VI FÅTT TIL

Denne delen viser hva vi har oppnådd gjennom å jobbe på denne måten.



KAPITTEL 5 DETTE HAR VI LÆRT

Her reflekterer vi over hva vi har lært gjennom programperioden.



KAPITTEL 6 VEIEN VIDERE

Vi avslutter rapporten med anbefalinger for veien videre.

Innholdsfortegnelse

2	Forord
4	Innhold
6	Begrepsforklaringer
8	Kapittel 1: Bakgrunn
14	Kapittel 2: Sånn har vi jobbet
16	Prinsipp 1: Vi skal jobbe kunnskapsbasert
26	Prinsipp 2: Vi skal jobbe smidig for å utforske komplekse problemstillinger
30	Intervju med Sara Formo
34	Prinsipp 3: Vi skal jobbe helhetlig, virksomhetsnært og bidra til varig endring
38	Kapittel 3: Dette har vi gjort
40	Etablere prosjektet
42	Dele kunnskap og informasjon
44	Oppstart med sykehjem og hjelpere
45	Bransjeprogrammet på besøk
46	Partssamarbeid i alle nivåer
49	Vi har utviklet tiltak sammen med bransjen
60	Kapittel 4: Dette har vi fått til
62	Vi har truffet på bransjens behov
65	Vi har styrket partssamarbeidet lokalt
66	Vi har endret praksis og tankesett hos helperne
68	Intervju med to helperne
72	Vi har økt medarbeiderinvolveringen i arbeidsmiljøarbeidet
74	Vi har redusert sykefraværet der man har jobbet helhetlig
76	Kapittel 5: Dette har vi lært
78	Vær åpen for det ukjente
80	Smidig arbeid krever modning
82	Kapasitet er en stor utfordring
86	Behov for helhet
90	Partene ønsker å bidra
92	Kapittel 6: Veien videre
94	Mulige måter å innrette arbeidet videre på
96	Potensialet for partssamarbeid
97	Hjelpernes rolle
98	Veien videre for de enkelte tiltakene
100	Avslutning
101	Kilder

Begrepsforklaringer

Her er en forklaring av noen begreper vi bruker gjennomgående i rapporten.

Arbeidsmiljø:

Arbeidsmiljø er knyttet til hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet. (STAMI sin definisjon)

HMS-gruppe:

Den partssammensatte gruppen på sykehjem. Består minimum av leder, en tillitsvalgt og verneombud.

Hjelpere:

Med hjelpere mener vi IA-rådgivere, HR-rådgivere i kommunene og Bedriftshelsetjenesten (BHT), altså støtteressurser rundt sykehjemmene.

Smidig:

Å jobbe smidig vil si å drive med kontinuerlig utvikling, ha hyppige og små leveranser, og evne å tilpasse seg endringer raskt. Smidige utviklingsprosesser er mer fleksible, tilpasningsdyktige og skaper verdi raskere enn prosjekter som er detaljplanlagt fra start.

Økosystem:

Nettverket av ressurser rundt sykehjemmene, for eksempel Nav arbeidslivssenter, BHT og kommuneledelse.



Kapittel 1



BAKGRUNN

Dette kapitlet handler om oppdraget vi fikk gjennom IA-avtalen.

Partene i arbeidslivet, representert ved regjeringen/myndighetene, arbeidsgiver- og arbeidstakersiden, har lenge sett det som et alvorlig problem at en økende andel av befolkningen til enhver tid er ute av arbeidslivet på grunn av helseplager, og at en stadig større del av offentlige budsjetter brukes til sykdomsrelaterte trygdeytelser.

Langvarige og gjentakende sykmeldinger gir økt risiko for frafall fra arbeidslivet, tapt arbeidsinntekt, tapt arbeidsinnsats, økte kostnader for virksomhetene og samfunnet, og press på den unike norske sykelønnsordningen.

23 år med IA-avtalen

Trepartssamarbeidet om et mer inkluderende arbeidsliv skal bidra til høy sysselsetting og mobilisering av arbeidskraft gjennom å forebygge og redusere sykefravær og frafall fra arbeidslivet. Den første avtalen om et inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) kom i 2001, og partene i arbeidslivet var enige om et gjensidig forpliktende samarbeid for å redusere sykefraværet, redusere antallet på uføretrygd, øke den reelle pensjoneringsalderen og skape et mer inkluderende arbeidsliv.

Forebygging og bedre oppfølging av sykmeldte er viktige prioriteringer for å redusere langtidsfravær og «utstøtning» fra arbeidslivet. Aktiv dialog og ansvarliggjøring av arbeidsgiver og arbeidstaker, tiltak på arbeidsplassen og større vekt på funksjonsevne skal bidra til å nå målene i avtalen.


Tiltakene som fulgte av avtalen var forbeholdt de såkalte IA-virksomhetene, og det ble inngått lokale IA-avtaler i den enkelte virksomhet. Arbeidet er fulgt opp og evaluert av partene og myndighetene, og senere IA-avtaler er tilpasset relevant kunnskap, målsetninger og tiltak for å redusere sykefravær og frafall, og for å opprettholde et inkluderende arbeidsliv.

Dagens avtale setter arbeidsplassen i sentrum

Dagens IA-avtale (2019–2022) ble forlenget til 2024 på grunn av C-19-pandemien. Avtalen gjelder for hele arbeidslivet, også virksomheter utenfor det organiserte arbeidslivet, men er inngått av de organiserte partenes hovedorganisasjoner, og er forpliktende for hvordan arbeidet skal innrettes.

De nasjonale målene i IA-avtalen er å redusere sykefraværet med 10 prosent sammenlignet med årsgjennomsnittet for 2018, og å redusere frafallet fra arbeidslivet. I tillegg er det valgt ut to innsatsområder i IA-avtalen for å støtte opp under avtalens mål:

 **forebyggende arbeidsmiljøarbeid**

 **innsats mot lange og/eller hyppig gjentakende sykefravær**



Avtalen setter arbeidsplassen i sentrum, og innsatsområder, organisering og virkemidler skal støtte arbeidet som ledere, tillitsvalgte, verneombud og ansatte gjør i den enkelte virksomhet. Det handler om et godt forebyggende arbeidsmiljø- og sykefraværsarbeid, men også om å være tidlig ute med kartlegging, drøfting og innsats for kompetanseheving og inkludering. Partene samarbeider godt om utdannings- og kompetansepolicyen og arbeids- og velferdspolitikken, og bidrar aktivt i regjeringens satsinger på integrering og inkludering.

Som et virkemiddel ble partene i arbeidslivet enige om å sette inn en spisset innsats for prioriterte bransjer og sektorer. Basert på dokumentert kunnskap og faglige vurderinger ble partene enige om å etablere bransjeprogram for sju utvalgte bransjer hvor potensialet for forebygging av sykefravær og frafall har vært og er spesielt stort. IA-bransjeprogram sykehjem er et av disse bransjeprogrammene.

IA-bransjeprogram sykehjem

Sykehjemsbransjen er en stor bransje med om lag 77 000 ansatte, fordelt på 955 institusjoner. 83 prosent av de ansatte er kvinner, og 88 prosent er ansatt i offentlig/kommunal sektor. 75 prosent jobber turnus.

Bransjen har et høyere sykefravær enn arbeidslivet for øvrig. Forekomsten av helseplager er relativt høy i denne sektoren og arbeidsmiljøutfordringene er sammensatte. I tillegg til omstilling er ansatte i sykehjem eksponert for mulig negative konsekvenser av emosjonelle krav, rollekonflikter, lav jobbkontroll, vold og trusler om vold, fysiske belastninger i forbindelse med tunge løft og turnus- og nattarbeid.

Målgruppen er kommunale og private sykehjem, og bransjeprogrammet i sykehjem skal bidra til å nå målsetningen om:

forebyggende arbeidsmiljøarbeid

reduisert sykefravær

reduisert frafall

Premisset for programmet er å jobbe partssammensatt i alle nivåer; fra styringsgruppen og helt ut i de lokale partsgruppene på sykehjem. I samarbeidet mellom arbeidsgivere, arbeidstakerorganisasjonene og myndighetene om medvirkning og verdiskapning, har antakelsen om at partssamarbeid og medvirkning både gir bedre arbeidsmiljø og effektivitet stått sentralt i vårt arbeid. Dette beskriver vi nærmere i kapittel 2.

KS leder arbeidet, som er organisert med en styringsgruppe hvor partene som har tilsluttet seg IA-bransjeprogram sykehjem sitter, og en operativ arbeidsgruppe med representanter fra partene. Prosjektleder og ansatte prosjektmedarbeidere står for det daglige arbeidet. Programplanen for IA-bransjeprogram sykehjem ble utarbeidet i fellesskap av partene, og legger til grunn at tiltakene skal bygge på kunnskap om bransjen og kunnskap om hva som skal til for at tiltak skal ha effekt. Arbeidet skal være virksomhetsnært og kunne iverksettes i vanlig drift, med tiltak som gir sykehjemmene mulighet til å jobbe driftsnært med arbeidsmiljø og frafall i eget sykehjem – på egne premisser. Dette innebærer kontinuerlig dialog, testing, læring og utvikling sammen med aktører nærmest sykehjemmene. Ledere, tillitsvalgte, verneombud og ansatte i den enkelte virksomhet skal være med i prosessarbeidet.

Bransjeprogrammet har prosjekter og tiltak innenfor fire prioriterte områder:

1 En bra dag på jobb, fra STAMI

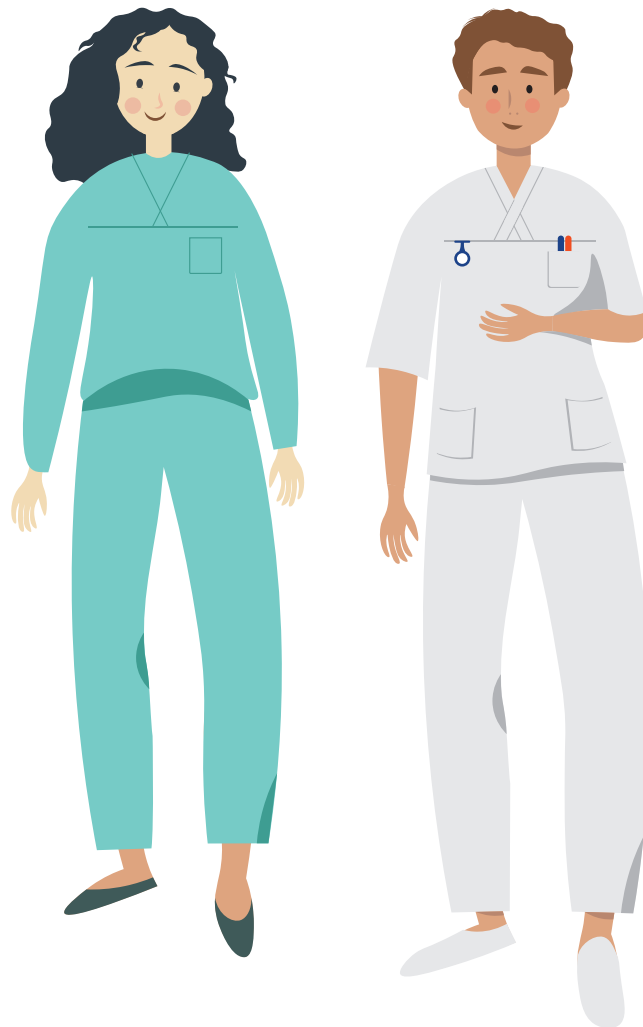
3 Mestring og kompetanse

2 Systematisk HMS-arbeid

4 Organisering av arbeidet

Basert på oppdraget, programplanen og vårt eget innsiktsarbeid om behov i bransjen, har vi valgt å jobbe spesielt med:

- **å styrke og utvikle partssamarbeidet i HMS-gruppen**
- **å styrke lederskapet for at lederen skal kunne stå stødigere i en krevende hverdag,**
- **medarbeiderinvolvering slik at alle skal få være med å bidra og påvirke sin egen arbeidshverdag.**



Sykehjemsbransjen

77.000

Ansatte i sykehjemsbransjen

955
institusjoner

83 %
av de ansatte er kvinner

88 %
er ansatt i offentlig/kommunal sektor

75 %
jobber turnus

Kapittel 2



SÅNN HAR VI JOBDET

Dette kapittelet handler om hvordan vi har jobbet i IA-bransjeprogram sykehjem. Vi har hatt en tilnærming som kan deles inn tre overordnede prinsipper.



VI SKAL JOBBE KUNNSKAPSBASERT

Arbeidet vårt bygger både på allerede etablert kunnskap, men det har også vært viktig å tilegne oss ny kunnskap underveis.



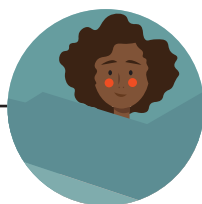
VI SKAL JOBBE SMIDIG

Vi har jobbet smidig for å teste og utforske oss fram til tiltak som kan hjelpe det enkelte sykehjem med sine utfordringer.



INTERVJU

Prosjektleder Sara Formo forteller om bransjeprogrammets smidige tilnærming, der vi har jobbet for å feile fort og i fart.



VI SKAL JOBBE HELHETLIG

Vi har jobbet med både ledelse, partssamarbeid og medarbeiderinvolvering, og vært tett på sykehjemmets daglige drift.



Med begrepet kunnskapsbasert oppfattes i denne sammenheng at nye tiltak, satsinger og virkemidler skal – så langt det lar seg gjøre – både inkludere forskning og basere seg på forskning

(ref; PROGRAMORGANISERING OG PROGRAMPLAN
FoU-program under IA-avtalen 2019-2022)



Prinsipp 1

Vi skal jobbe kunnskapsbasert

Da IA-bransjeprogram sykehjem startet, eksisterte det allerede mye kunnskap og forskning om risikofaktorer og arbeidsmiljøarbeid i bransjen. Bransjeprogrammet bygger på denne forskningen, og den lå til grunn da programplanen ble skrevet. I tillegg bygger bransjeprogrammet på erfaringsbasert kunnskap og erfaringer fra tidligere prosjekter og tester, som har vist hva som fungerer i praksis.

Samtidig har vi hele tiden vært klar over at det er mye om bransjen vi ikke vet. Derfor har vi gjennom hele programperioden jobbet aktivt med å fremskaffe ny kunnskap. Både kunnskap om hvordan hverdagen i sykehjem er, og om hvordan tiltak fra bransjeprogrammet treffer og virker.

Før vi beskriver hvilken kunnskap bransjeprogrammet bygger på og hvordan vi har jobbet for å utvikle ny kunnskap, er det nyttig å forklare hvordan vi har tenkt rundt det å jobbe kunnskapsbasert.

For å klare å innovere og skape nye bærekraftige løsninger, må vi ha et bredt kunnskapsgrunnlag. Tilnærmingen vår kan derfor best beskrives i uttrykket «det ukjente ukjente». Uttrykket stammer opprinnelig fra psykologien og handler om å være bevisst på at det finnes ting vi verken er klar over eller forstår (Ukjente ukjente, 2024).

Som figuren under viser, kan dette være 1) Det vi vet at vi vet, dvs. faktorer vi er klar over og forstår, 2) Det vi vet at vi ikke vet, dvs. faktorer vi er klar over, men ikke forstår, 3) Det vi vet, men ikke vil se, dvs. faktorer vi er klar over, men velger å se bort fra, og 4) Det vi ikke vet at vi ikke vet, dvs. faktorer vi verken er klar over eller forstår.



DET UKJENTE UKJENTE.

Poenget med det ukjente ukjente er at vi må jobbe åpent og utforskende, ikke bare utrede det vi ikke vet at vi ikke vet (2). Det er fordi kunnskapen vår om hva som er relevant å vite noe om er ufullstendig (4), og fordi vi må anta at vår forutinntatthet hindrer oss i å se klart (3).

Forskning som lå til grunn da programplanen ble skrevet ga oss et godt bilde av det vi vet, og overblikk over det vi ikke vet. Disse kildene har også gitt et godt grunnlag for å vite noe om hva som skal til. For å få dypere innsikt og finne de underliggende problemene som er ekstra viktig å jobbe med har det også vært viktig å tørre å bevege oss over i det vi vet, men ikke vil se og å ha åpne prosesser for å oppdage det vi ikke vet at vi ikke vet. Det er her vi ofte finner det som er ekstra viktig å ta tak i og som skaper fart og kraft i endringsarbeidet. I det videre kan du lese hvordan vi har jobbet kunnskapsbasert med denne modellen som bakteppe.

Systematisk HMS-arbeid

En viktig kunnskapskilde i IA-bransjeprogram sykehjem er Solveig Osborg Ose og Hans Jacob Busch sitt arbeid med systematisk HMS-arbeid i de kvinnedominerte helse- og velferdsyrkene i offentlig sektor. Vi har blant annet hentet mye kunnskap og inspirasjon fra boken deres HMS i offentlig sektor. Forebygging av sykefravær og tidlig avgang fra arbeidslivet (2020).

Osborg Ose og Busch hevder at det er mye arbeidsrelatert sykefravær som det ikke arbeides med å forebygge i tilstrekkelig grad. De forsøker å fornye HMS-arbeidet i offentlig sektor, som de mener er altfor inspirert av HMS-arbeidet i industrien, bygg og anlegg og petroleumsindustrien.

Offentlig sektor, særlig i de kvinnedominerte yrkene, har helt andre risikofaktorer for de ansattes helse og velferd. Osborg Ose og Busch viser til at sykefravær, høy turnover og lav avgangsalder i stor grad skyldes mangelen på systematisk HMS-arbeid med de relevante risikofaktorene for disse yrkene.

Dette leder oss over til den neste viktige kilden vår, som er Statens arbeidsmiljøinstitutt og deres arbeid med risikofaktorer i sykehjemsbransjen.

Viktige utfordringer for arbeidsmiljø i sykehjem

IA-bransjeprogram sykehjem sitt arbeid bygger blant annet på omfattende forskning og kunnskap fra Statens Arbeidsmiljøinstitutt (STAMI). STAMI har identifisert flere arbeidsmiljøfaktorer som påvirker sykefravær og arbeidshelse i sykehjem.

Noen av disse arbeidsmiljøfaktorene er:



Psykososialt arbeidsmiljø:

Høye krav, høyt arbeidspress, emosjonelle krav og lav kontroll over arbeids-situasjonen er vanlige utfordringer i bransjen. Sammen med mangel på sosial støtte fra kolleger og ledelse, kan dette bidra til psykiske plager og økt sykefravær.



Organisatoriske forhold:

Dårlig eller manglende organisering av arbeidet, uklare roller og ansvar, ubalanse mellom oppgaver og ressurser, samt dårlig kommunikasjon kan påvirke helsen negativt og medvirke til sykefravær.



Fysisk arbeidsmiljø:

Ergonomiske utfordringer, som tunge løft og ugunstige arbeidsstillinger, noe som kan føre til muskel- og skjelettplager. Dårlig ventilasjon, støy og utilstrekkelig belysning kan også påvirke helsen negativt



Arbeidsbelastning:

Høyt arbeidstempo og mangel på tilstrekkelig hvile og pauser kan føre til manglende opplevelse av mestring, utmattelse og økt risiko for flere feil og ulykker.



Mangel på helsefremmende tiltak

Manglende systematisk HMS-arbeid og forebyggende tiltak kan forverre de nevnte risikofaktorene og føre til høyere sykefravær.

DEFINISJON AV ARBEIDSMILJØ

Arbeidsmiljø er knyttet til hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet

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

Arbeidsmiljø påvirker arbeidstakernes helse, jobbengasjement og virksomhetenes resultater og produktivitet.

Arbeidsmiljø er forskjellig fra arbeidsplass til arbeidsplass, og krever ulike tilnærminger

STAMI driver også Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø og -helse (NOA). Deres nettside med fakta om arbeidsmiljø på sykehjem og årsaker til sykefravær har også vært et viktig kunnskapsgrunnlag i vårt arbeid.

Tallene viser at:

49 %

opplever høye emosjonelle krav

34 %

har vært utsatt for vold eller trusler

79 %

i kontakt med kroppsvæsker

39 %

opplever lav jobbkontroll

19 %

utsettes for uønsket seksuell oppmerksomhet

21 %

opplever høy grad av rollekonflikt.

32 %

løfter i ubekvemme stillinger

LES MER PÅ NETT

Du finner mer informasjon om helseutfall og sykefraværet i sykehjemsbransjen, som er relativt høyt sammenlignet med gjennomsnittet for alle bransjer, på NOA-sidene noa.stami.no.

Partssamarbeidets viktige rolle

En annen viktig kilde for IA-bransjeprogram sykehjem, er kunnskapen som fremkom i SINTEFs rapport fra 2018, Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Her har vi blant annet sett til utfordringsbildet som trekkes frem, de ulike rollenes ansvar, hva som er arbeidsmiljøarbeidets suksessfaktorer, og ikke minst til partssamarbeidets rolle i dette arbeidet.

Kort oppsummert, viser rapporten at hovedavtalene i arbeidslivet har et stort handlingsrom når det kommer til partssamarbeidets rolle i forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Rapporten konkluderer med at ledere, tillitsvalgte og verneombud spiller en viktig rolle i å nå målene i IA-avtalen. Denne innsikten har vært sentral i utviklingen av IA-bransjeprogram sykehjem.

Rapporten adresserer også både suksesskriterier og barrierer for å få til et godt partsbasert arbeidsmiljøarbeid (Buvik, Thun og Øyum, 2018:168). Disse faktorene har også vært viktige i utviklingsarbeidet vårt.

Eksempler på suksesskriterier

- **Forståelse av arbeidsmiljø som ferskvare**
- **Skreddersydde tiltak og helhetlig fokus**
- **Involvering og ansvarliggjøring av ansatte**

Eksempler på barrierer:

- **Ensomme ledere og ensomme tillitsvalgte**
- **Manglende støtte og oppfølging etter «prosjektslutt»**
- **Holde fokus over tid**

LES MER PÅ NETT

Du kan lese [SINTEF-rapporten i sin helhet på nett](#): Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Hva er et godt forebyggende arbeidsmiljø og hvordan bidrar partssamarbeidet til dette?

Kunnskap vi har tilegnet oss underveis

IA-bransjeprogram sykehjem har brukt mye tid på å kartlegge, forstå og være i dialog med bransjen selv, for på denne måte å være enda mer treffsikre i vår utvikling av tiltak og verktøy. Denne innsikten og kunnskapen er brukt i utvikling av tiltak og verktøy til bransjen, slik at vi skal klare å levere på oppdraget med å understøtte og muliggjøre oppfølging og resultater i den enkelte virksomhet. Med dette kan vi bidra til å skape et mer bærekraftig og helsefremmende arbeidsmiljø i sykehjem.

IA-bransjeprogram sykehjem valgte tidlig å bruke tjenstedesign for å ha en åpen, systematisk og eksperimenterende tilnærming til det å få kunnskap underveis.

Tjenstedesign er en retning innenfor design som utvikler og forbedrer tjenester basert på brukerens behov. Fagfeltet har flere metoder for å få dyp, kvalitativ innsikt i menneskers behov og opplevelser, og egner seg derfor for å forstå opplevelsene og perspektivet til de som jobber i sykehjem.

Sammen med hjelpere, fikk tjenstedesignere innpass på ti sykehjem i fire ulike kommuner. De fikk komme innenfor dørene og erfare hvordan hverdagen er hos dem, også under pandemien. Tjenstedesignerne har observert, intervjuet og brukt ulike metoder for å eksperimentere og lære i fart mens bransjeprogrammet utviklet seg sammen med sykehjem og hjelpere.

Bransjeprogrammet har gjennom dette fått verdifull kunnskap om hvordan sykehjem jobber med arbeidsmiljø på ulike måter. Metodene tjenstedesignerne brukte til å utforske sammen med sykehjemmene har også gitt læring og verdi for det enkelte sykehjem, i tråd med de unike utfordringene og mulighetene de har stått i.

EVALUERE OG LÆRE I FART

Tjenstedesignerne har ikke vært alene om å lære i fart. For å kunne utvikle treffsikre tiltak har vi brukt ulike metoder for å frembringe kunnskap underveis.

● **Det er gjennomført følgeforskning på to av våre tiltak; Oss og vårt og Kurs i rolleforståelse og partsamarbeid**

● **Vi har sendt ut evalueringer i form av spørreskjema etter ulike aktiviteter som et ledd i å finne ut hva som gir effekt og ikke.**

● **Vi har gjennomført kvalitative evalueringer og andre former for kunnskapsinnhenting gjennom hele programperioden.**

Funnene fra følgeforskning og evalueringer kan du lese mer om i kapittel 4.

LES MER PÅ NETT

Du kan lese mer om hvordan IA-bransjeprogram sykehjem har brukt tjenstedesign i rapporten [Tjenstedesign for en bedre arbeidshverdag](#).

I 2020 startet arbeidet med prosjektevaluering og følgeforskning fra STAMI og Deloitte som en del av kunnskapsutviklingen om bransjeprogrammene. Oppdraget til STAMI var å kartlegge arbeidsmiljøtilstanden i bransjene gjennom målinger og tilrettelegge data på sykefravær og frafall i IA-bransjeprogrammene i samarbeid med NAV. Deloitte vurderte bransjeprogram som virkemiddel og deres bidrag til måloppnåelse i IA-avtalen. Disse vises til senere i denne rapporten.

Sammenhenger mellom tiltak og effekt – hvordan måle resultater?

En del av det å jobbe kunnskapsbasert og lære underveis, har handlet om å måle effekten av det IA-bransjeprogram sykehjem har gjort. Vi har hatt en ambisjon om å følge med på om sykefraværet reduseres ved å jobbe med de tiltakene som ble utviklet sammen med bransjen, og om tiltakene gir effekt i form av bedret partssamarbeid, stødigere lederskap og bedret arbeidsmiljø ved sykehjemmene.

I løpet av programperioden har vi dokumentert aktiviteten i bransjeprogrammet, blant annet ved å telle deltakende sykehjem. Dette har vi gjort for å kunne følge med på utviklingen i sykefraværet hos sykehjemmene som har vært en del av bransjeprogrammet.

Likevel har det vært vanskelig å få innsikt i hvilke sykehjem som lykkes og hvorfor.

Dette skyldes i hovedsak tre ting:

- 1 Vi kan ikke lenger motta virksomhetenes sykefraværdata fra Nav på grunn av GDPR.**
- 2 Sykefraværstall er registrert på sykehjemmene i sin helhet, ikke avdelinger. Når det kun er én avdeling på et sykehjem som har gjennomført et tiltak i bransjeprogrammet, vil ikke sykehjemmets tall kunne si noe om dette tiltaket har hatt en effekt.**
- 3 Det er vanskelig å følge med på om et sykehjem er aktive eller ikke. Vi har erfart at flere sykehjem melder seg på et kurs eller tiltak, men at de ikke fullfører, eller går videre med nye tiltak etterpå.**



At vi ikke har tilgang til tall, og at vi ikke får de rette tallene når vi først finner de, hindrer innsikt i måloppnåelse og hvilke sykehjem som lykkes og hvorfor. Det samme med sykehjemmene som eventuelt ikke får det til.

Det er svært tidkrevende å få tak i riktige sykefraværstall, og med kun tre ansatte i prosjektgruppen har vi ikke hatt kapasitet til å følge opp sykehjemmene og hjelperne så tett som trengs for å ha fullverdig oversikt. Dette er viktige erfaringer å ta med seg dersom IA-bransje-program sykehjem fortsetter.



Prinsipp 2

Vi skal jobbe smidig for å utforske komplekse problemstillinger

Selv med all kunnskap vi hadde om risikofaktorer, verdien av parts-samarbeid og systematisk HMS-arbeid, visste vi at det ikke ville være enkelt å finne løsninger på sykefravær i sykehjem. Det er en kompleks problemstilling som ikke har enkle løsninger. Det andre prinsippet vi har jobbet ut ifra handler om å jobbe smidig, altså være åpen for det ukjente, og kunne tilpasse seg underveis.

Når vi har snakket om dette med hjelpere, sykehjem, partene og andre vi har hatt dialog med har vi vist modellen med Det ukjente ukjente (ref. Fig 1 side 18) sammen med Dave Snowdens Cynefin-modell om kompleksitet.

Cynefin er en modell som beskriver ulike nivåer av kompleksitet. Modellen, eller rammeverket, hjelper oss å forstå hvilken type utfordring vi står i sånn at vi kan velge riktig fremgangsmåte (Hvidsten et al. (2021)).

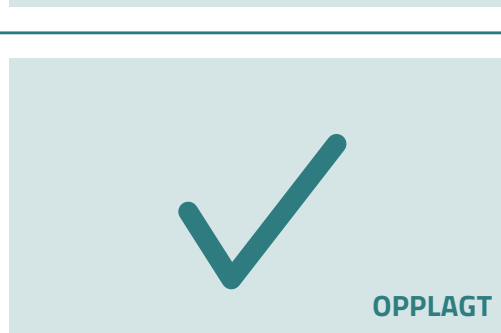
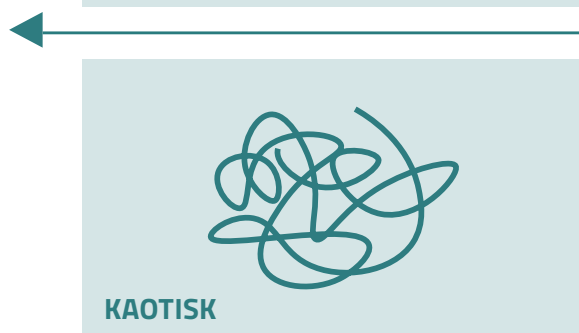
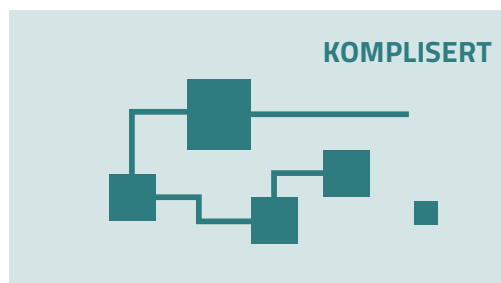
Arbeidet med å redusere sykefraværet blant sykehjem har bestått av komplekse problemstillinger, der vi har vært nødt til å utforske oss fram til gode løsninger sammen med et sammensatt aktørbilde. Dyp innsikt har vært nødvendig for å forstå risikofaktorene og samspillet mellom menneskene på sykehjem for å jobbe forebyggende med arbeidsmiljøarbeid.

Ifølge Cynefin-modellen, kan problemer være:

Komplekse: Aktørbildet og årsakssammenhenger er sammensatt. Må løses med å prøve ut og lære underveis, gi slipp på kontrollen og vante løsninger. Ny praksis vokser frem.



Kompliserte: utfordringen er ganske definert, men mer krevende å løse. For å lykkes trengs det analyse og ekspertise, må man jobbe systematisk for å finne god praksis.



Kaotiske: Det er uklart både hva problemet er og hva som må løses. Det er kaos, og situasjonen må stabiliseres først.

Opplagte: Forholdet mellom årsak og virkning er avklart. Kan løses med sjekklister og prosedyrer, følge beste praksis.

I det komplekse i Cynefin-modellen finnes det ingen fasit for hvordan sluttresultatet skal se ut. Det er ingen beste praksis eller oppskrift å følge, noe som gjør at en tradisjonell prosjekttilnærming ikke passer til denne typen utfordringer (Aalen, 2023:18).

Derfor har bransjeprogrammet organisert arbeidet med å redusere sykefraværet i sykehjemsbransjen etter en smidig tilnærming. Det er en måte å jobbe på som handler om å planlegge for det usikre, noe som gjør rammeverket til en egnet arbeidsmåte i møte med komplekse utfordringer. På de neste sidene beskriver vi hva en smidig tilnærming er og hvordan bransjeprogrammet har jobbet på denne måten.

Jobb smidig for å håndtere det usikre

Det smidige (også kalt agile) tankesettet har vært et godt etablert rammeverk innen digital produktutvikling siden 2000-tallet (Aalen, 2023:184). Kort oppsummert, handler det smidige rammeverket om å gjøre utviklingsprosesser mer fleksible, tilpasningsdyktige og effektive, og skape verdi fortere.

De siste årene har smidige metoder spredd seg til andre fagområder, også til offentlig sektor. Nå snakker vi ikke bare om smidig programvareutvikling, men også om smidig organisering og prosjektledelse.

Ifølge førstelektor Torgeir Skyttermoen ved OsloMet, som også er en av forfatterne av boken Verdiskapende prosjektledelse, er smidig prosjektledelse en nyttig tilnærming for å tilpasse seg omgivelser i stadig endring. Denne måten å jobbe på skaper et «rom til å eksperimentere seg frem til de beste løsningene på et problem», sier han til Digital Norway.

Når vi har utforsket oss fram til gode løsninger på komplekse utfordringer i bransjen, er det nettopp denne fleksible egenskapen som har gjort det smidige tankesettet til en egnet måte å jobbe på.

Smidige tiltak

Det er ikke bare måten IA-bransjeprogram sykehjem har jobbet på som har vært smidig. Det har også vært viktig for oss at tiltakene vi har utviklet legger opp til en smidig prosess på sykehjemmene.

Selv om symptomene kan ligne på hverandre og bransjen som helhet har de samme risikofaktorene, har hvert sykehjem sine unike



problemstillinger. Derfor er det lite hensiktsmessig å lage én løsning som skal passe alle. Ved å jobbe utforskende kan sykehjemmene selv finne de underliggende årsakene til sine utfordringer. Dermed kan de også behandle problemene med løsninger som er tilpasset deres situasjon. Du kan lese om tiltakene bransjeprogrammet har utviklet i kapittel 3.

På de neste sidene kan du lese et intervju med prosjektleder i IA-bransje-program sykehjem, Sara Formo. Der snakker hun om hvordan bransje-programmet har jobbet smidig for å redusere sykefraværet i bransjen.

Intervju



Feile fort og i fart

– Uten den smidige tilnærmingen hadde vi aldri fått til alt det vi har gjort.

Det sier prosjektleder i IA-bransjeprogram sykehjem, Sara Formo. Siden hun kom inn i prosjektet i starten av 2020 har målet vært å utforske løsninger og teste i fart. Det er hun overbevist om at har vært en av bransjeprogrammets største styrke.

SPISSET MOT EN HEKTISK HVERDAG

Enkelt forklart, handler smidig metode om å utvikle et produkt eller en tjeneste mens man går. I stedet for å vente til et produkt er så godt som ferdig før folk får bruke det, vil en som jobber smidig gjøre små tester underveis. Med hyppige tilbakemeldinger fra brukerne utvikles produktet eller tjenesten gradvis. For bransjeprogrammet har dette vist seg å være en særlig nyttig arbeidsmåte.

– Ansatte på sykehjem har det travelt og har høy grad av omstillingsfrekvens i arbeidet. Tiltakene vi utvikler for dem må derfor være så spisset som overhode mulig. De kan ikke være altfor omfattende og ta for lang tid, forklarer Formo.

Bransjeprogrammet har derfor gjort utallige små tester med ti sykehjem fra fire kommuner. De har testet ulike tilnærminger, budskap og deler av større prosesser. Tilbakemeldingene fra sykehjemmene har blitt brukt til å tilpasse tiltakene de har utviklet.

– For hver tilpasning, eller iterasjon som det heter i den smidige verdenen, har tiltakene gradvis blitt mer spisset, tilpasset bransjen sykehjem rett på sak. Dette gjelder særlig tiltakene Oss og vårt og Stødig lederskap, og nå også Kurs i rolleforståelse og partssamarbeid, forklarer Formo.



Hele poenget er at vi ikke skal ha svaret med én gang.

Sara Formo, prosjektleder i
IA-bransjeprogram sykehjem

MODIG Å BLI MED

Prosjektleder Formo legger ikke skjul på at det kan være krevende å jobbe smidig om du ikke har gjort det før. Det er en utforskende måte å jobbe på, noe som betyr at du må tåle å stå i det ukjente. Det du ikke vet at du ikke vet og det du vet, men ikke vil se. Dette er også med på å skape varig endring når man kommer dypt nok i kjernen

– Flere ganger har jeg hatt kjempelyst til å si «nå gjør vi det sånn her», sier Formo. – Men hele poenget er at vi ikke skal ha svaret med én gang, legger hun til.

Hun roser både styringsgruppen og sykehjemmene som har vært med for å tørre å si ja til noe de ikke visste hva var. Særlig styringsgruppen, som har måttet stole på at det blir konkrete tiltak til slutt. Prosjektlederen skjønner at det til tider har vært frustrerende.

Den samme observasjonen har også Deloitte gjort. I en evalueringsrapport om IA-bransjeprogrammene blir bransjeprogram sykehjems smidige tilnærming nevnt. Der skriver de at det har vært utfordrende for medlemmer i styringsgruppen og deltakende sykehjem å forstå innholdet i alle tiltak, særlig fra start. Men dette endret seg etter hvert.

«Lengre ut i perioden viser imidlertid flere styringsgruppemedlemmer og deltakende sykehjem til at denne metodikken har vært nyttig», skriver Deloitte i evalueringsrapporten.

Formo er særlig takknemlig for at sykehjemmene har vært raus i møte med det hun kaller sandkasse-tilnærming. Det er en tilnærming som ga bransjeprogrammet anledning til å teste ut løsninger, tjenester og produkter i et begrenset omfang innenfor en viss tidsramme, samtidig som de kunne se hva som virket.

– Et av poengene med å jobbe smidig er å feile fort. Sykehjemmene har latt oss få teste nok til at vi på et tidlig tidspunkt har funnet ut hva som fungerer og ikke, sier hun.

HAR SNUDD SEG FORT RUNDT

Smidig metode blir sett på som det motsatte av den såkalte fossefallsmetoden. I stedet for å teste og lære underveis, vil man med fossefallsmetoden vente med evaluering til etter at pilotfasen er over. Fossefallsmetoden kan for enkelte prosjekter blir for rigid og lite tilpasningsdyktig, noe Formo sier seg enig i.



Et av poengene med å jobbe smidig er å feile fort.

Sara Formo, prosjektleder i
IA-bransjeprogram sykehjem

– Fossefallsmetoden er opptatt av å gjennomføre planer før man evaluerer. Det kan være en risiko at man ikke stopper tidlig nok for å gjøre noe annet eller annerledes, forklarer Formo.

Kort tid etter at innværende IA-avtale startet, feide koronaviruset over landet. Pandemien har i stor grad preget bransjeprogrammet, særlig de to første årene. De fleste planene som ble lagt måtte endres og tilpasses, også etter at samfunnet for øvrig sa seg «ferdig» med pandemien. Den emosjonelle belastningen og sykefraværet knyttet til korona preger fortsatt bransjen.

– Vi har måttet snu oss rundt flere ganger, forteller Formo.

Ifølge prosjektlederen, hadde de brukt mye mer tid på administrasjon om prosjektet hadde vært rigget på den tradisjonelle måten. Med så mange endringer underveis, måtte de ha skrevet mange planer om igjen.

– Sånn sett er det en lykke at vi vedtok at det skulle være et smidig prosjekt. Hvis ikke hadde vi aldri klart det vi har klart i dag, sier Formo.



Prinsipp 3

Vi skal jobbe helhetlig, virksomhetsnært og bidra til varig endring

Det siste prinsippet handler om hvordan vi har tilnærmet oss det å legge til rette for og skape endring på sykehjemmenes premisser. Det har vi gjort ved å se helhetlig på og involvere alle som spiller en rolle i å forbedre arbeidsmiljøet (leder, HMS-gruppe og medarbeidere), og å ta utgangspunkt i teori og forskning om hva som skal til for å skape varig endring.

En helhetlig tilnærming

Slik SINTEF dokumenterer i rapporten fra 2018, er partssamarbeidet og medvirkning essensielt for å lykkes med det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet, og ledere, tillitsvalgte, verneombud og medarbeidere må settes i stand til å få det til.

Det holder eksempelvis ikke å bare jobbe med ledelsesutvikling. Vi må styrke partssamarbeidet slik at alle de tre rollene kan spille sammen

og bruke hverandres kompetanse og ansvarsområde som en «utvidet ledelseskapasitet» i arbeidet. Det vil heller ikke fungere å ha en målrettet innsats mot medvirkning og eierskap til eget arbeidsmiljø blant medarbeidere uten å ha de tillitsvalgte med på det, og at ledere settes i stand til å stå i prosessen og la medarbeiderne slippe til samtidig som de utøver ledelse.

Vi har med utgangspunkt i dette tatt en helhetlig tilnærming til hvor innsatsen fra bransjeprogrammet skal rettes. Å jobbe helhetlig betyr at bransjeprogrammet har utforsket og lært om behovene og perspektivene til både ledere, tillitsvalgte, verneombud og medarbeidere, og at vi har utviklet tiltak som handler om både ledelse, partssamarbeid og medarbeiderinvolvering.



LEDERE



HMS-GRUPPER



PERSONALGRUPPER

Hva mener vi med virksomhetsnær utvikling?

IA-avtalen setter arbeidsplassen i sentrum. Det vil si at «avtalens innsatsområder, organisering og virkemidler skal støtte arbeidet som ledere, tillitsvalgte, verneombud og ansatte gjør i den enkelte virksomhet» (IA-avtalen 2019–2024).

Derfor har det vært viktig for IA-bransjeprogram sykehjem å jobbe virksomhetsnært. Med virksomhetsnært mener vi at vi jobber med og for de som har skoene på i arbeidshverdagen. Det er de som har svarene og kjenner sin egen arbeidsmiljøutfordring aller best.

Det har vært viktig for oss å forstå hvordan sykehjemmets hverdag ser ut og hvordan arbeidet med forebyggende arbeidsmiljø arbeid kan tilpasses denne hverdagen og bidra til at hvert enkelt sykehjem jobber med det som er relevant for dem. Dette betyr at vi ikke har utviklet noe som helst uten å ha testet ut i sykehjem først. Utviklingen av de ulike tiltakene har startet med intervjuer om hva de trenger, vi har

vært helt tett på og observert ansatte på jobb, og vi har testet ut ulike verktøy, lært og justert slik at det vi utvikler passer inn i hverdagen til de som skal bruke tiltakene.

Denne måten å jobbe på adresseres også som suksesskriterier for godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid i den allerede mye omtalte SINTEF-rapporten (2018). Der trekkes det blant annet frem at det som fremmer det forebyggende arbeidet med arbeidsmiljø må være knyttet til arbeidshverdagen, at det må være skreddersydde tiltak og helhetlig fokus, at arbeidsmiljø er ferskvare, involvering og bevisstgjøring av ansatte m.m.


Virksomhetsnært har for oss også betydd at vi har jobbet direkte med sykehjem eller avdelinger på sykehjem. Vi har ikke jobbet gjennom «linja» via kommunen/eier, men direkte inn i virksomhetene. Det har vært en fordel for å bli godt kjent med sykehjemshverdagen, men har også hatt noen ulemper med tanke på forankring og prioriteringer.


Du kan lese mer om dette i kapittel 4 Dette har vi lært.


Verdien av hjelpernes kompetanse

For at IA-bransjeprogram skulle kunne komme tett på virksomhetene, har ressurser som allerede har en relasjon og står nær sykehjemmene vært viktige samarbeidspartnere. Derfor har såkalte hjelpere vært en sentral del av bransjeprogrammet. Med hjelpere mener vi IA-rådgivere fra NAV arbeidslivssenter, HMS-rådgivere fra bedriftshelsetjenesten (BHT) og HR-ressurser i kommunene.

Hjelperne har vært viktige for oss for å kunne

 støtte sykehjemmene i hverdagen med å holde fokus og bidra til framdrift i utvikling og testing av tiltakene i IA-bransjeprogram sykehjem.

 bruke deres erfaring med IA-arbeidet i sykehjem i utviklingen bransjeprogrammet har drevet, og på den måten bygge bro mellom det gamle og det nye.

 få til varig endring gjennom ressurser som kan ivareta den nye måten å jobbe systematisk med arbeidsmiljøet over tid.

For å kunne få til dette, har det også vært viktig å investere i kompetanseheving og utvikling hos hjelperne. Vi har jobbet strategisk med å utvikle forståelse for det smidige tankesettet, trent dem i å fasilitere prosesser og involvert dem i testing og utvikling av verktøy slik at de får direkte erfaring med verdien av å jobbe på denne måten. Dette har også bidratt til at tiltakene har blitt mer treffsikre.

Train the trainer (TTT) er et eksempel på hvordan bransjeprogrammet har jobbet for å heve hjelpernes kompetanse. TTT er en opplæringsmodell der man gir fasilitatorer, eller «trenere», opplæring og instruksjon som gjør dem i stand til å trene opp andre. Målet er at de skal kunne lede lokal kompetanseutvikling på utvalgte temaer. (Gjerberg, 2011)

I kapittel 3 kan du lese hvordan bransjeprogrammet har brukt TTT for å spre to av programmets tiltak, Oss og vårt og Stødig lederskap.

Legge til rette for varig endring

Skal vi klare å skape varig endring, må vi tørre å bevege oss inn i landskap der vi møter på og må jobbe med både kultur, verdier og holdninger. Derfor har vi brukt prinsipper fra endringsledelse når vi har jobbet med hjelpere, ledere, tillitsvalgte, verneombud og medarbeidere.

Det finnes et utall definisjoner på ledelse og endringsledelse, en av de mest brukte er John P. Kotter. Han definerer endringsledelse som «prosessen med å hjelpe enkeltpersoner og organisasjoner med å tilpasse seg nye måter å arbeide på, for å oppnå forbedrede resultater» (Kotter, 1996).

Endringsledelse handler mye om å vite noe om hvordan vi skal planlegge, organisere og gjennomføre en endring, for å få til ting gjennom andre. Det betyr en balanse mellom å forstå og håndtere de menneskelige aspektene ved slike prosesser, samtidig som vi sikrer at organisasjonen oppnår de mål som er satt med utgangspunkt i kartlagte behov. Det er også noe Kotter legger vekt på, og han understreker viktigheten av å bygge en koalisjon for endring, og kommunisere en klar visjon for å lykkes med endringsprosesser.

I det neste kapitlet beskriver vi de mest sentrale aktivitetene i prosjektet og tiltakene vi har utviklet ved å jobbe etter de tre prinsippene.

Kapittel 3



DETTE HAR VI GJORT

Dette kapittelet handler om hva IA-bransjeprogram sykehjem har gjort i løpet av programperioden. Her kan du lese om aktivitetene vi har hatt og hvilke tiltak vi har utviklet for bransjen.



ETABLERE PROSJEKTET

Slik jobbet vi det første året for å komme i gang med IA-bransjeprogram sykehjem.



DELE KUNNSKAP OG INFORMASJON

Vi har brukt tid underveis på å spre det vi lærer til bransjen, blant annet med flere godt besøkte webinarer.



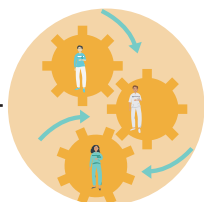
OPPSTART MED SYKEHJEM OG HJELPERE

Vi har rekruttert både sykehjem og hjelpere for å lære og teste underveis.



BRANSJEPROGRAMMET PÅ BESØK

Vi har reist rundt og besøkt sykehjem for å fortelle om bransjeprogrammet og tiltakene vi har utviklet.



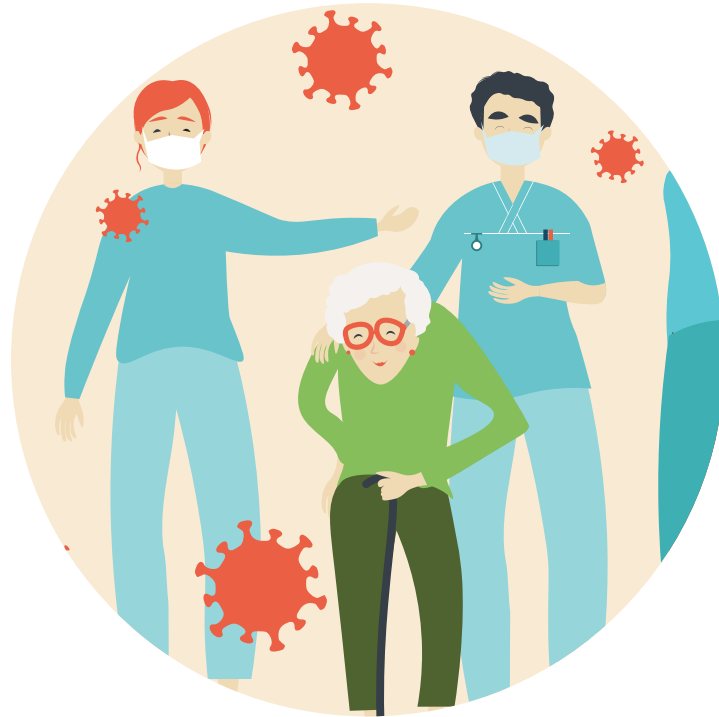
PARTSSAMARBEID PÅ ALLE NIVÅER

Vi har jobbet med partene i sykehjemsbransjen lokalt, regionalt og nasjonalt.



UTVIKLE TILTAK SAMMEN MED BRANSJEN

Se oversikt over tiltak for ledere, for HMS-grupper og det lokale partssamarbeidet, og for å involvere medarbeidere.



Etablere prosjektet

IA-bransjeprogram sykehjem startet arbeidet etter at styringsgruppen hadde utarbeidet programplanen i 2019, og Sara Formo ble ansatt som prosjektleder i januar 2020.

I starten handlet etableringen av prosjektet mye om å ha dialog med aktørene, og avklare roller og ansvar i organiseringen av programmet og samarbeid. IA-avtalen var ny, og det var nytt for partene å samstyre og samarbeide som oppdragsgivere for et prosjekt som dette. Det gjelder partene fra arbeidsgiver- og arbeidstakersiden, men også Nav og Arbeidstilsynet og deres rolle i styringsgruppe/arbeidsgruppe og ut mot bransjen (eks. verneombudene og ressursene i Nav arbeidslivs-senter).

Vi hadde hyppige møter med STAMI, KS regionskontor, kommuner, sykehjem, bedriftshelsetjenesten, Arbeidstilsynet og IA-rådgivere. Det første året brukte vi også mye tid på å rekruttere sykehjem som respondenter til STAMIs nullpunktskartlegging. De 29 sykehjemmene vi rekrutterte ble invitert til å delta på aktivitetene våre det første året, og flere av dem har fulgt oss gjennom hele perioden.

KS er leder av styringsgruppen for bransjeprogrammene i både sykehjem og barnehage, og prosjektlederne fant det hensiktsmessig å samarbeide om å nå ut til kommunene i starten. Det ble planlagt fire store kick-off-samlinger for HMS-grupper fra sykehjem og barnehager i hele landet, men disse ble avlyst på grunn av pandemien som slo til for fullt i mars 2020.

Pandemien medførte også at flere aktører, eks. IA-rådgivere fra Nav og bedriftshelsetjenesten, ble omdisponert. Dermed kunne ikke de delta i bransjeprogrammets aktiviteter som planlagt, noe som igjen påvirket våre planer. Igjen måtte vi spørre oss: hvilke muligheter har vi for å gjøre noe med det vi faktisk kan gjøre noe med? På bakgrunn av dette valgte vi ulike tilnæringsmåter.

Prosjektet flyttet aktivitetene til mer digitale arenaer for å unngå at alt stoppet helt opp. For å få innsikt i etablert kunnskap og erfaringer gjennomførte vi digitale dybdeintervjuer, workshoper og møter med Nav arbeidslivssenter, HMS-grupper på sykehjem og bedriftshelsetjenesten. Vi gjorde også en kvalitativ behovskartlegging i workshops med utvalgte sykehjem for å finne ut hva som kjennetegner en god HMS-gruppe og hva det var behov for å utforske mer når det gjelder HMS-grupper i sykehjem.

LES MER PÅ NETT

STAMIs nullpunktskartlegging: *Kartlegging av arbeidsmiljøforhold i IA-bransjeprogram. Første rapport (2022).*



Dele kunnskap og informasjon

Da vi ikke kunne reise rundt og møte bransjen, valgte vi bruke webinarer for å dele kunnskap. Webinarene ble opprettet som et tiltak for å imøtekomme sykehjemmenes og hjelpernes behov for å hente inspirasjon og tilegne seg ny kunnskap om temaene som berører bransjeprogrammets mål og innsatsområder, som for eksempel partsamarbeid og arbeidsmiljø. I tillegg var webinarer en fin arena for å dele erfaringer fra utviklingen av bransjeprogrammets tiltak.

Gjennom webinarene fikk vi fram det nyeste om bransjen, partsamarbeid og arbeidsmiljøarbeid. Vi valgte relevante og dagsaktuelle temaer, som rolleavklaring i partssamarbeidet, HMS-arbeid, seniorpolitikk, kompetansebygging, pandemihåndtering, selvledelse og frafall.

Webinarene var åpne for alle, både i og utenfor bransjeprogrammet. Det var mange som deltok og vi merket et stort engasjement rundt disse digitale tilbudene, særlig fra hjelpere som også var forhindret fra å jobbe slik de pleide inn i sykehjem. Den gode mottakelsen gjorde at vi fortsatte med denne digitale delingsarenaen også etter at vi kom i gang med mer fysiske møtepunkter.

Vi har også hatt innlegg på andre arrangører sine webinarer, for eksempel hos KLP, Nav arbeidslivssenter og Arbeidstilsynet.

I tillegg til webinarene har vi holdt innlegg på flere eksterne konferanser. Formålet har vært å dele informasjon om og erfaringer fra tiltak i IA-bransjeprogram sykehjem. Dette er noen eksempler på konferanser vi har deltatt på:

-  **Fagfokus**
-  **Arbeidslivskonferanser**
-  **IA-ledelse i regi av KS**
-  **Bedriftshelsetjenesten
bransjenettverk**
-  **Utviklingskonferansen hos Statsforvalteren i Rogaland**
-  **Hovedtillitsvalgtkonferanse hos NSF Nordland**

For å ha løpende kontakt med hjelpere ble det opprettet en Teams-kanal, som har blitt brukt aktivt gjennom hele programperioden. Her har vi delt informasjon om bransjeprogrammet og tiltakene, kunnskap og læring vi har fått underveis, og invitasjoner til aktiviteter i regi av IA-bransjeprogram sykehjem.

Vi har også delt kunnskap og informasjon til sykehjem og hjelpere i form av dialogbrev. Disse ble etablert under pandemien for å ha en informasjonskanal der vi kunne informere om webinarer, nye funn, dele erfaringer med og be om innspill fra sykehjem og de som var tett på dem. Dialogbrevene ble sendt ut på e-post ca. en gang i måneden de to første årene. Dialogbrevene ble avviklet i 2023 pga. kapasitetsproblemer i prosjektet og fordi andre oppgaver måtte prioriteres.

17

webinarer i perioden august 2020 til oktober 2022

5

av disse webinarene var sammen med IA-bransjeprogram barnehage

200

deltakere per webinar

1085

deltakere på de fire første webinarene i 2020

LES MER PÅ NETT

De fleste webinarene er fortsatt tilgjengelige på [KS sine nettsider](#): [Tidligere webinar](#).



Oppstart med sykehjem og hjelpere

Høsten 2020 og våren 2021 inviterte vi til oppstartsworkshops. Disse ble gjennomført region-/kommunevis, fysisk eller digitalt, for å informere om bransjeprogrammet og rekruttere sykehjem. Workshopene var et samarbeid med bransjeprogram barnehage som hadde samme behov.

Innholdet i workshopen var å få HMS-gruppene i det enkelte sykehjem til å begynne å snakke sammen om de lokale arbeidsmiljøutfordringene de hadde, og hvilke arenaer de har for å jobbe med arbeidsmiljø hos seg. Det genererte innsikt som vi tok med oss da vi utviklet metoder og tiltak som senere ble testet i sykehjemmene.

I oktober 2020 hadde vi første fysiske samling med IA-rådgivere. Formålet var å utvikle et økosystem med aktørene rundt sykehjem der de kunne dele og lære på tvers.

I tillegg ønsket vi å ha med hjelperne på å «bygge flyet i fart». Med det mente vi at de skulle bidra med sin erfaring fra sykehjem til å bygge fremtidens IA-arbeid for sykehjem. Vi inviterte hjelperne til å jobbe smidig sammen med oss for å teste og finne nye løsninger. Verken vi eller hjelperne visste helt hva det ville innebære. Likevel skulle hjelperne rekruttere sykehjem til å bli med på en reise for å finne nye metoder for å bedre arbeidsmiljøet. Flere Nav arbeidslivsentre var med på denne rekrutteringen og utviklingen, men ikke alle.

Bransjeprogrammet på besøk

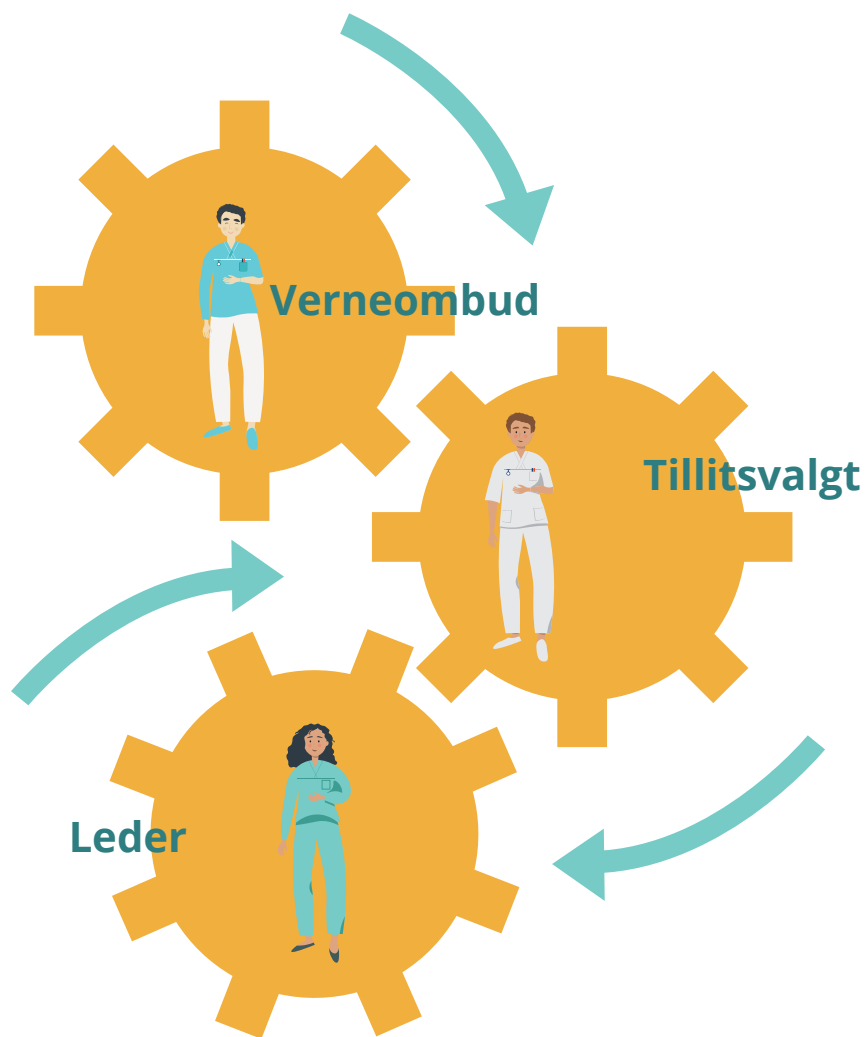
Etter at pandemirestriksjonene løsnet, har prosjektteamet og medlemmer i arbeidsgruppen brukt mye tid på å reise rundt og oppsøke sykehjem og hjelpere.

Vi forsøkte først med en del informasjonsmøter for arbeidslivssentre i forskjellige fylker, uten at det førte til at flere sykehjem ble rekruttert til å bli med på tiltakene. Derfor besluttet vi å dra på turneer til sykehjem sammen med IA-rådgivere i flere fylker.

Målet med besøket var å møte ledere sammen med tillitsvalgte og verneombud. Prosjektteamet informerte om risikofaktorer som påvirker sykefravær, og hvordan IA-bransjeprogram er innrettet for å virke helhetlig i sykehjemmet med tiltak som styrker og utvikler ledelse, partnersamarbeid og medarbeiderskap. Vi snakket også om hjelperrollen, og at sykehjemmet kan få støtte fra HR, BHT eller NAV arbeidslivssenter.

Vi har vært på en slik turné sammen med hjelpere i seks fylker. I løpet av det siste året har vi hatt møter med nesten 100 sykehjem. Vi ser at disse møtene har vært en døråpner, og at mange sykehjem har meldt seg på gjennom IA-rådgiver. Besøksrundene har vært en svært effektiv måte å informere og rekruttere sykehjem på. Vi ser at der vi har møtt HMS-grupper på tvers av sykehjem er der vi har lyktes med den helhetlige tilnærmingen, altså at sykehjemmene har iverksatt flere av tiltakene.





Partssamarbeid på alle nivåer

Partenes roller og ansvar står sentralt i IA-avtalen. For å lykkes i arbeidet har det vært - og er - avgjørende at partene samarbeider, både nasjonalt, regionalt og lokalt. Som parter ser man ikke alt likt. Det er noe av styrken ved å jobbe partssammensatt; at man kan belyse ting fra ulike ståsted og skape mer fart sammen enn alene.

NASJONALT:

Styringsgruppe og arbeidsgruppe

Vi har jobbet partssammensatt i både styringsgruppen og arbeidsgruppen til IA-bransjeprogram sykehjem. Her har det vært både takhøyde og friksjon, noe som er nødvendig for å kunne utvikle i fart. Vi har hatt mindre arbeidsgrupper som har jobbet spesifikt med ulike utviklings- og oppfølgingsoppgaver.

LOKALT:

I det enkelte sykehjemmet og gjennom bruk av tiltak

For IA-bransjeprogram sykehjem har det vært en viktig forutsetning at sykehjemmene vi har jobbet sammen med har etablert parts-samarbeidet gjennom en HMS-gruppe, der leder, tillitsvalgte og verneombud er representert. I dialogen vår med sykehjemmene og hjelperne har vi vært tydelig på at HMS-gruppen har vært og må være motor i prosessene i tiltakene i IA-bransjeprogram sykehjem.

Alle våre tiltak er knyttet til partssamarbeidet og HMS-gruppen som kjernen i arbeidet. Variasjonen i antall HMS-grupper ved norske sykehjem er stor. Enkelte sykehjem kan ha opptil åtte HMS-grupper, mens andre sykehjem kun har én. Dette kan gjøre gjennomføring av tiltak noe mer utfordrende, da medlemmene i gruppen gjerne ikke har samme nærhet til alle avdelingene.

REGIONALT:

Med partene i bransjeprogrammet

Vi erkjente på et tidspunkt at vi jobbet godt med partssamarbeidet både «på toppen» og lokalt, men at vi kanskje ikke jobbet like godt i mellomsjiktet, altså i regionene. IA-bransjeprogram sykehjem hadde derfor et ønske om å undersøke partssamarbeidet i regionene for i større grad å se hvordan vi kan tilrettelegge bedre for partssamarbeidet på virksomhetsnivå i sykehjembransjen.

Derfor har vi i 2024 brukt tid på dialog med partene på regionalt nivå. I denne dialogen har vi utforsket hvilke muligheter som finnes for å i større grad bruke partssamarbeidet lokalt, regionalt og nasjonalt for å jobbe med målene i IA-avtalen.

Vi ønsket at partene skulle få snakke fra sitt perspektiv og dele sine erfaringer med bransjeprogrammet. Målene med dialogen var å få innsikt i partenes kjennskap til bransjeprogrammet og med dette øke forståelsen og innsikten i hvordan partene jobber i egne rekker med arbeidsmiljøutfordringer. Det var også en arena for oss der vi ønsket å få partenes tanker om hva som er viktig dersom bransjeprogrammet fortsetter.

Innsikten fra disse dialogene har vi brukt til å utfordre våre egne antakelser og formeninger om virkeligheten, og for å kunne finne neste kloke grep for å styrke partssamarbeidet i alle ledd. Ikke minst hadde vi et mål om at det kunne bidra til økt samhandling og samarbeid mellom politikk, kommuneledelse og partssamarbeid.

Dialogene ble gjennomført med partene på regionalt nivå i flere regioner i Norge, der representantene i all hovedsak var tillitsvalgt i region eller fylke.

Du kan lese hovedfunnene fra dialogene i kapittel 5 Dette har vi lært.





Vi har utviklet tiltak sammen med bransjen

I løpet av programperioden har IA-bransjeprogram sykehjem utviklet flere tiltak. Felles for alle tiltakene er at de er skreddersydd for å kunne gjennomføres i hverdagen på et sykehjem, og for å hjelpe sykehjemmene til å jobbe helhetlig med arbeidsmiljø. Skal de lykkes med den helhetlige tilnærmingen, trenger sykehjemmene tiltak for å støtte ledere, for å utvikle partssamarbeidet og for å involvere medarbeidere. Det er hjelperne som hjelper sykehjemmene med å gjennomføre disse prosessene. Derfor har vi utviklet tiltak som gir dem støtte og opplæring.

I tråd med den smidige tilnærmingen, har de fleste tiltakene startet et sted og etter hvert utviklet seg til å bli det tiltaket vi ser i dag. Tiltakene i bransjeprogrammet ble derfor ikke «ferdig» før 2023. Noen tiltak før andre, og ett er under revisjon og videreutvikling høsten 2024.

Tiltak for å styrke hjelpernes rolle som prosessveiledere

AGILT PROSESSVEILEDERKURS

Det første vi startet med, var å trene opp det smidige tankesettet hos de som er tett på sykehjemmene, altså hjelperne. Grunnen til at vi startet her, var fordi både hjelpere og sykehjem uttrykte et behov om å få støtte i arbeidsmiljøprosesser.

Sammen med ledelse- og organisasjonsutviklingsmiljøet i AFF utviklet vi dermed et digitalt prosessveilederkurs for hjelpere. Formålet med kurset var å endre hjelpernes måter å jobbe med sykehjem: fra å være en ekspert som kommer med løsninger til å bli en «vert» som hjelper andre til å selv finne løsningene.

Kurset ble gjennomført for fem kull med til sammen 65 hjelpere. Opplæringsprogrammet var casebasert, dvs. deltakerene hadde med seg et reelt case knyttet til et sykehjem, som fikk bistand av hjelperen mens programmet pågikk. Casene ble sendt inn i forkant av kursstart og ble jobbet med gjennom hele programmet.

Deltakerne i Agilt prosessveilederkurs fikk senere invitasjon til å være trenere/fasilitatorer for lederutviklingsprogrammet Stødig lederskap, og å gjennomføre dette programmet med ledere på sykehjem i sin region.

Noen av metodene og tema i samlingene var:



Mandat og rolle



Behovsavklaring



Gi og få tilbakemeldinger



Intervensjoner



Utvikle tankesettet - ikke fortsette på gammel måte

TRAIN THE TRAINER

Vi har hatt en stor innsats rettet mot trening av hjelpere, også etter Agilt prosessveilederkurs. Å styrke hjelpelaget i økosystemet rundt sykehjemmene er et virkemiddel for å få til varig endring, legge igjen læring og bygge eierskap til tiltakene vi har utviklet.

For å heve hjelpernes kompetanse og støtte dem i å ta bruk av bransjeprogrammets tiltak, har vi brukt opplæringsmodellen Train the trainer (TTT). Det er en opplæringsmodell der man setter «trenere» eller fasilitatorer i stand til å lære opp og trene andre. Målet er å bruke engasjerte medarbeidere til å bidra til lokal kompetanseutvikling (Gjerberg, 2011).

Vi har brukt Train the trainer i tilknytning til tiltakene Stødig lederskap og Oss og vårt. Et av kravene for å delta har vært at deltakerne må ha rekruttert et sykehjem til å gjennomføre tiltaket slik at de kan praktisere. Dette har vi gjort for å støtte oppunder det å lære ved å gjøre, og for å kunne dele erfaringer underveis for å fremme læring.



Det er ganske essensielt. Den første samlingen der jeg ble utsatt for det sitter fortsatt i kropp og sjel. Der gjorde jeg noen oppdagelser som er den samme type oppdagelser lederne trenger å få. Og det å lære om å lære, kjenne det på kroppen sjøl, er helt essensielt.

- Trener



Jeg så veldig nytten av å være utsatt for det samme som det lederne skal være utsatt for.

- Hjelper

Vi har arrangert fire kull med TTT for Oss og vårt og to kull for Stødig lederskap, men ingen av opplæringsprogrammene har vært like. Det er fordi vi også her har hatt en smidig tilnærming til utvikling og har ønsket å justere opplegget etter hvert som vi har lært.

For TTT Oss og vårt har de første kullene blitt arrangert av en prosjektmedarbeider i bransjeprogrammet. Etter hvert kull har vi hatt en overlevering der opplegget har blitt oppgradert i samarbeid med deltakere. Hjelperne som både har gjennomført kurset og gjort Oss og vårt med et sykehjem har blitt invitert til å holde kurset. Det har resultert i at kull 3 og 4 i TTT Oss og vårt har blitt gjennomført av IA-rådgivere.

For TTT Stødig lederskap har arbeidsgruppen bestått av fire IA-rådgivere og to fra prosjektgruppen. Her har treningen vært ledet av IA-rådgivere som selv har gjennomgått trening i Agil prosessveiledning og gjennomført en test med ledergrupper kalt agil ledelsesutvikling, begge deler i regi av AFF.

Deltakere i Train the trainer

Oss og vårt:

127

deltakere fordelt på 4 kull

Stødig lederskap:

48

deltakere fordelt på 2 kull

90 %

av deltakerne har totalt vært IA-rådgivere.

Tiltak for å utvikle partssamarbeid og HMS-grupper

KURS I ROLLEFORSTÅELSE OG PARTSSAMARBEID

Som vi skrev om i kapittel 2, viser Sintef-rapporten Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid (2018) at ledere, tillitsvalgte og verneombud er en stor ressurs i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. Men, mange av disse rollene er ikke klar over at samarbeidet og samhandlingen dem imellom kan påvirke arbeidsmiljøet. Dette er årsaken til at et kurs i rolleforståelse og partssamarbeid ble utviklet i 2021.

Kurset ble utviklet for ledere, tillitsvalgte og verneombud i barnehage og sykehjem, og målet er å styrke det driftsnære og utvidete partssamarbeidet. Kurset ble utviklet av partene, for partene – og gjennomføres av partene.

Kurset i rolleforståelse og partssamarbeid består i sin nåværende form av seks moduler. Fire av modulene er digitale fellessamlinger, mens i to av modulene jobber deltakerne på arbeidsplassen med temaer fra undervisningen. De digitale fellessamlingene veksler mellom undervisning, gruppearbeid og diskusjoner i plenum.

Kurset har søkelys på rolleklarhet, rolleforståelse og rolleutøvelse, og bidrar til økt trygghet i rollen som leder, tillitsvalgt og verneombud. Kurset gir innføring i praktiske verktøy og inneholder både teoriundervisning, refleksjonsoppgaver og praktisk trening. Kurset er virksomhetsnært og tett knyttet til reelle utfordringer sykehjemmet står i hjemme i egen arbeidshverdag.

I løpet av kurset lærer deltakerne metoder og verktøy som skal hjelpe dem i rollen de har på arbeidsplassen. Det kan være teknikker for å fasilitere møter, for å identifisere utfordringer og problemområder, eller for å utforske årsakene bak et problem. Kurset er utviklet av partene i arbeidslivet i samarbeid med forskere og konsulenter.

LES MER PÅ NETT

Det er foretatt følgeforskning på kurset, som du kan lese mer om i kapittel 4. Du kan lese selve rapporten her: [Evaluering av «Kurs i rolleforståelse og partssamarbeid» - AFI-rapport 2023:10](#)



KURSET REVIDERES HØSTEN 2024

Det har vært en reduksjon i antall påmeldte fra sykehjem, og vi har fått tilbakemeldinger som tyder på at dagens kurs oppleves som omfattende og tidkrevende for sykehjemmene. Derfor er vi nå i gang med å videreutvikle kurset i rolleforståelse og partssamarbeid slik at det er enklere å gjennomføre for lokale HMS-grupper/ arbeidsmiljøgrupper i det enkelte sykehjem.

Nyrevidert kurs i rolleforståelse og partssamarbeid skal kunne testes ut første halvdel av 2025.

TILBAKEMELDINGSKULTUR

Etter de første gjennomføringene av rolleforståelseskurset intervjuet vi ulike sykehjem som hadde deltatt. Sykehjemmene påpekte behov for bedre flyt av kommunikasjon fra HMS-gruppen og til medarbeiderne.

Derfor testet vi tiltaket Tilbakemeldingskultur i ett sykehjem, som ble videre utarbeidet i samarbeid med Great Leadership ved Erik Slinning. Formålet med kurset er å lære om nyttige måter å gi og motta tilbakemeldinger på, og hvordan deltakere kan bidra til å skape en god tilbakemeldingskultur ved sykehjemmet.

Hjelperen må selv vurdere hvilken tilnæringsmåte og hvilket innhold som er mest nyttig ut fra formålet. Kursmodulen er fleksibel slik at man med enkelhet kan tilpasse innholdet til ulik kursvarighet (som for eksempel en time, en halv dag eller en hel dag) etter ulike målgrupper. Ledere fra et sykehjem vil som regel ha andre motiver og ønsker enn medarbeidere, tillitsvalgte eller vernetjenesten

Vi har fått tilbakemeldinger på at tiltaket tilbakemeldingskultur er at det tatt svært godt imot, og man kan se endringer i arbeidsmiljø allerede dagen etter.

SYSTEMATISK HMS-ARBEID

Det er et stort forebyggingspotensial i systematisk HMS-arbeid. Derfor har IA-bransjeprogram sykehjem hatt webinar med Solveig Osborg Ose og Hans Jacob Busch.

Osborg Ose, som forsker på feltet, har gjennomført to foredrag i vår regi. I tillegg har hjelpere i bransjeprogrammet fått boken HMS i offentlig sektor - forebygging av sykefravær og tidlig avgang fra arbeidslivet (2020), som er skrevet av Osborg Ose og Busch. Flere regioner i Nav arbeidslivssenter har tatt denne boken inn i sin systematiske veiledningsform, med det formål at de selv skal jobbe systematisk med HMS for aktuelle bransjer.

Gjennom kurs i rolleforståelse og partssamarbeid har det i alle sesongene vært bidrag fra Busch. HMS-gruppen har et felles ansvar for systematikken.

Videre har IA-bransjeprogram sykehjem testet ut SykehjemHMS.no som et supplement til de øvrige tiltakene. Formålet er at det skal være en nettbasert løsning som skal bidra til å øke kunnskapen om risiko- og vernefaktorer i bransjen. Faktorene er valgt ut fra STAMI sitt kunnskapsgrunnlag og NOAs faktabok 2024. Tiltaket består av korte tekster om faktorene, gir tips og råd, har diskusjonspunkt og utvalgte lenker til hjelp i arbeidet. Verktøyet er testet ut ved ett sykehjem med tilbakemeldinger fra deltakere og hjelpere.

**LES MER
PÅ NETT**
Du finner
NOAs
faktabok for
2024 her:
[Faktabok om
arbeidsmiljø
og -helse
2024.](#)

Tiltak for å støtte ledere

STØDIG LEDERSKAP

Stødig lederskap er et program som er spesielt utviklet for ledere i sykehjem. Dette er ledere som opplever høye emosjonelle krav på jobb og ensomhet i rollen, og som ønsker å dele og lære med andre ledere som står i det samme.

Programmet går over seks måneder og gir deltakerne et rom for å reflektere over lederrollen sammen, i tillegg til faglig påfyll. Samlingene kan være både fysiske og digitale, og er lagt opp slik at det kan gjennomføres i en travel hverdag.

Programmet gjennomføres regionalt slik at deltakerne får møte andre sykehjemsledere fra samme region. Hver deltaker tar med seg et case fra sin arbeidshverdag inn i programmet. På den måten får deltakerne i løpet av programperioden jobbet med reelle problemstillinger som de står i som ledere.

Gjennom programmet reflekterer deltakerne rundt egen praksis både individuelt, i gruppe og i plenum. Samtidig bruker de den digitale plattformen Motimate for å få faglig påfyll, som for eksempel verktøy for å håndtere usikkerhet og kompleksitet.

Stødig lederskap er bygget opp rundt fem tematiske moduler:

- Rolle og mandat
- Organisatorisk kløkt
- Konfliktforståelse
- Kontekstforståelse
- Nytt blikk på endring

Stødig lederskap er utviklet i samarbeid med bransjen. Det ble først utviklet i 2020 av AFF og er testet, tilpasset og utviklet gjennom tre kull med sykehjemsledere. Det fjerde kullet pågår høsten 2024.

Sentralt i Stødig lederskap er det som kalles «reflekterende team» og case knyttet til egen arbeidshverdag. Dette omtales i Susann Gjerdes bok Ledere og ledelse i utvikling. Boken er delt ut til alle hjelperne som har gått igjennom TTT i Stødig lederskap. I tillegg har deltakerne fått en metodebok for Stødig lederskap som bransjeprogrammet selv har utviklet.

**LES MER
PÅ NETT**
Våren 2024 ble Stødig lederskap evaluert av Halogen. Du kan lese rapporten her: [Evaluering av Stødig lederskap.](#)



Veldig bra. Synes det er nyttig. Det treffer, det er dette jeg har savna i alle mine år som leder.

-leder



De setter ord på ensomheten det er å være leder. Mange går "fra gulvet" inn i en lederrolle og skal være leder for sine kolleger, og blir slått litt i bakken av den ensomheten de opplever av å ikke være en del av kollegiet. Det å treffe andre ledere fra andre sykehjem og dele erfaringer, det finner de ikke andre steder.

-hjelper

Tiltak for å involvere medarbeidere

OSS OG VÅRT

Oss og vårt er en prosess med en serie verksteder der de ansatte selv skal identifisere problemer i sin arbeidshverdag og komme med løsninger. Tillitsvalgt, verneombud og leder jobber sammen gjennom hele prosessen.

Tiltaket tar utgangspunkt i metoder fra tjenestedesign og er utviklet i tett samarbeid med tjenestedesignere og ti sykehjem. Både tjenestedesignere og IA-rådgivere skygget sykepleiere, helsefagarbeidere og pleieassistenter på flere sykehjem. I tillegg testet vi metoder for selvdokumentasjon, der de ansatte selv dokumenterte hva de gjorde i løpet av tre til fem arbeidsdager.

Mål og innhold

Målet med Oss og vårt er at de ansatte selv skal definere hvilke utfordringer på arbeidsplassen det er verdt å ta tak i, for så å finne på og teste tiltak som kan bedre og styrke arbeidsmiljøet. Når personalet blir involvert på denne måten, er løsningene lokalt forankret på sykehjemmet. Dette gir både eierskap og gjennomføringskraft.

Oss vårt er en prosess i fire faser som ledes av HMS-gruppen på sykehjemmet. Hver fase består av et forberedelsesmøte for HMS-gruppen og et verksted med personalet.

De fire fasene er Utforske, Utdype, Skape og Teste. HMS-gruppen har en egen før-fase som kalles Starte. Det er et oppstarts- og arbeidsmøte der de skal bli trygge på å lede prosessen sammen. Denne fasen bygger på et verksted som ble utviklet tidlig i programperioden, kalt Springbrett for samarbeid.

Utfordringene sykehjemmene står i endrer seg over tid. Derfor er Oss og vårt designet som en prosess som går i sirkel. Det er for å understreke at denne måten å tilnærme seg arbeidsmiljø på er en prosess som bør skje kontinuerlig. Når siste fase er gjennomført, oppfordres sykehjemmet til å fortsette å ha en utforskende tilnærming til hva som påvirker arbeidsmiljøet, og til å teste og eksperimentere med løsninger.

LES MER PÅ NETT

Oss og vårt er åpent for alle og ligger på ks.no: [Oss og vårt - verksteder for et bedre arbeidsmiljø](#). Her finner du både veiledningsmaterieill til HMS-gruppen og arbeidsark til verkstedene.

EN BRA DAG PÅ JOBB

En bra dag på jobb er et verktøy som er tilpasset ulike bransjer, blant annet sykehjem. Verktøyet legger opp til en prosess der de ansatte, basert på fem forhåndsdefinerte utfordringer, diskuterer hva de kan gjøre for å få en bra dag på jobb.

Først diskuterer de utfordringer på arbeidsplassen, før de i fellesskap kommer fram til løsninger som skal hjelpe dem til å få et bedre arbeidsmiljø.

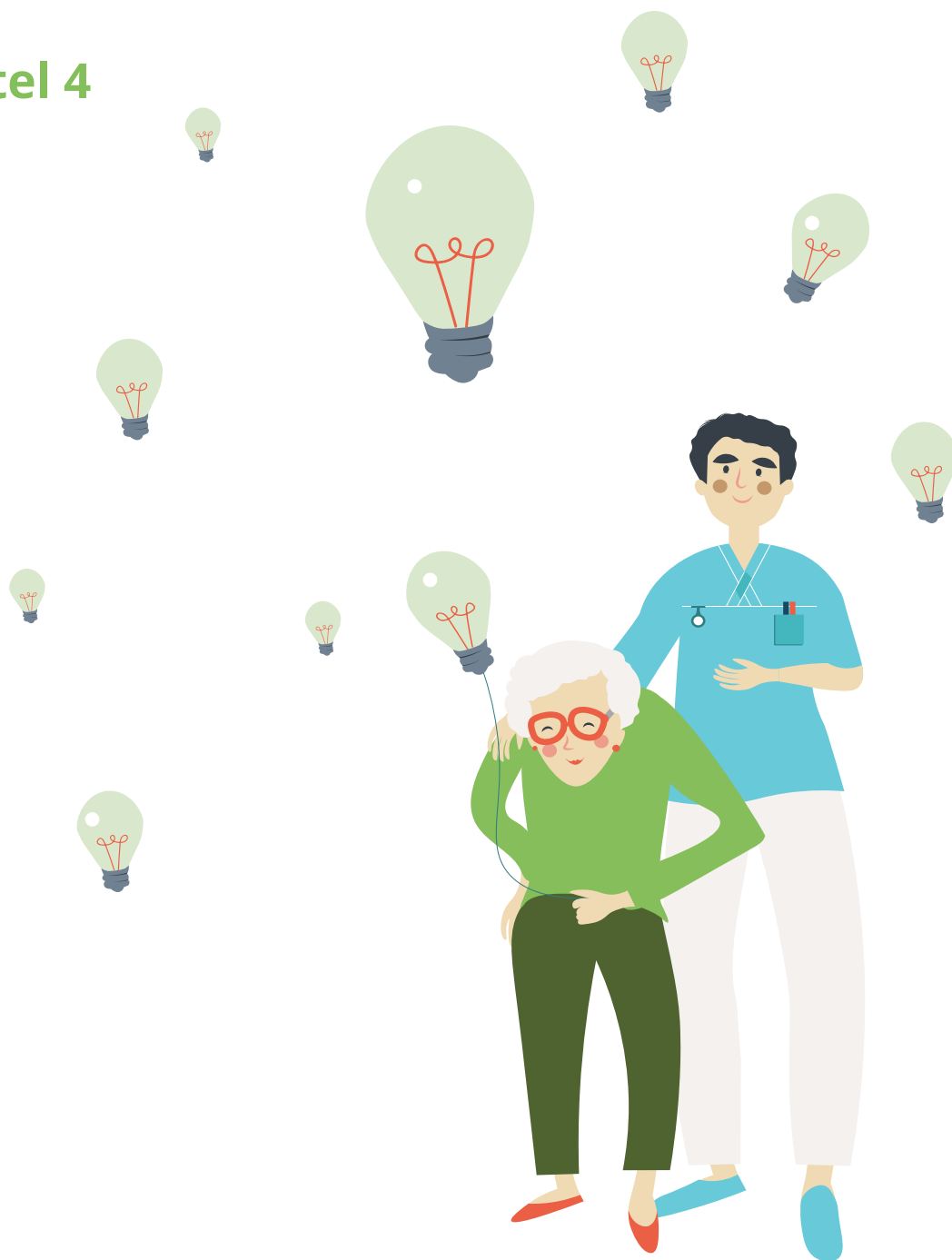
Det lokale partssamarbeidet er viktig for å skape et godt arbeidsmiljø. Derfor er det lagt opp til at leder, tillitsvalgt og verneombud samarbeider om å lede prosessen. Partene har som oppgave å organisere fellesmøtene: bestille materiell, invitere ansatte og lede møtene. I tillegg skal de lage oppsummeringer fra møtene og bli enige om hva som skal stå i handlingsplanen.

LES MER PÅ NETT

Du kan lære mer om verktøyet på [En bra dag på jobb for sykehjem.](#)

I det neste kapitlet kan du lese om effekten av tiltakene.

Kapittel 4



DETTE HAR VI FÅTT TIL

I dette kapittelet forteller vi hva IA-bransjeprogram sykehjem har fått til ved å jobbe på den måten vi har gjort. Basert på evalueringsrapporter og følgeforskning underveis, mener vi å kunne si at bransjeprogrammet har fått til flere viktige endringer i bransjen.



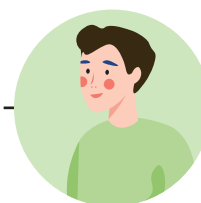
VI HAR TRUFFET PÅ BRANSJENS BEHOV

Vi har gitt bransjen oppdatert kunnskap, hjelperne prosesskompetanse og vi har hjulpet ledere slik at de står mindre alene.



VI HAR STYRKET PARTS-SAMARBEIDET LOKALT

Tiltakene har bidratt til bedre rolleforståelse, noe som har forbedret samarbeidet mellom partene lokalt.



VI HAR ENDRET PRAKSIS OG TANKESETT HOS HJELPERNE

Hjelperne har fått kompetanse i å fasilitere komplekse prosesser, og har gått fra å være ekspert til vert.



INTERVJU MED TO HJELPERE

Vi har fått nytt blikk på ledelse og endringsarbeid



VI HAR ØKT MEDARBEIDER-INVOLVERINGEN I ARBEIDSMILJØARBEIDET

Med tiltakene opplever medarbeidere medbestemmelse og påvirkning på egen arbeids-hverdag, som er bra for arbeidsmiljøet.



VI HAR REDUSERT SYKEFRAVÆRET I ENKELTVIRKSOMHETER

Selv om vi ikke har redusert sykefraværet med 10 prosent, har tiltakene våre hatt positiv effekt i enkelte sykehjem.



Vi har truffet på bransjens behov

Aktiviteter vi har gjort og tiltakene som er utviklet har tatt utgangspunkt i den hverdagen sykehjemmene befinner seg i. Vi har forsøkt å løse bransjens behov, både de vi kjente til da programperioden startet og de vi har kartlagt underveis.

I løpet av programperioden har vi evaluert tiltakene våre kontinuerlig. Vi har også hatt følgeforskning på to av tiltakene (Solberg 2023 og NORCE 2024), i tillegg til Deloittes evaluering av bransjeprogram som virkemiddel (2023). Resultatet fra både evalueringsrapporter og følgeforskning viser at vi har truffet på flere av bransjens behov.

Dette er behov som:

● **Behov og ønske om oppdatert kunnskap om arbeidsmiljøarbeid i sykehjem**

● **Hjelpenes behov for prosesskompetanse**

● **Lederes behov for å stå mindre alene som leder**

BEHOV FOR OPPDATERT KUNNSKAP OM ARBEIDSMILJØARBEID I SYKEHJEM

Med webinarne har vi dekket et behov for kunnskap og kompetanseutvikling. Dette er gjort i hovedsak under pandemi, men webinarne er fortsatt aktuelle og tilgjengelig i dag.

28 %

av sykehjemmene i Norge har brukt ett eller flere tiltak fra IA-bransjeprogram sykehjem.

Vi har gjennomført evaluering etter hvert webinar. Det har vi gjort for å få innspill til nye webinarer og for vite om det aktuelle webinaret traff.

Kort oppsummert sier evalueringene at:



82 % hadde utbytte av webinaret



rundt 70 % synes webinarene var nyttig for utøvelse av IA-arbeidet

Alt i alt har denne måten å drive kompetanse- og kunnskapsheving blitt tatt svært positiv imot av bransjen.

HJELPERNES BEHOV FOR PROSESSKOMPETANSE

Evaluering av Agil prosessveilederkurs ble gjennomført som spørreundersøkelser og kvalitative dybdeintervju. I juni 2021 ble det gjennomført kvalitative intervjuer med totalt seks kursdeltakere, rekruttert fra første og andre seilas. Målet var å kartlegge deres opplevde læringsutbytte kort tid etter gjennomført kurs.

I januar 2022 ble det gjennomført en ny evaluering for å lære mer om kursdeltakernes læringsutbytte over tid, hvor fem av seks informanter fra første intervjurunde ble intervjuet på nytt. I tillegg sendte vi ut en spørreundersøkelse til deltakerne fra alle seilasene. Svarresponsen på denne undersøkelsen var på 75 prosent. 90 % av respondentene oppgir at de har tatt i bruk kunnskapen fra kurset i IA-arbeidet.

Disse fem funnene oppsummerer kursdeltakernes opplevelse av å ha deltatt på kurset:



Deltagerne har fått nytt blick på endring



Deltagerne har fått praktiske arbeidsverktøy



Deltagerne har lært å senke tempoet og skape trygge rammer



Deltagerne har fått kompetanse til å fasilitere komplekse prosesser (Cynefin)



Deltagerne har bidratt til lokal kompetanseheving

Deltakerne har også bidratt til lokal kompetanseheving. 72 prosent av respondentene sier de har overført kunnskap til andre, for eksempel til kollegaer. Noen deler aktivt og lager samlingspunkter for kollegaer. Flere forteller at de referer til kurset i arbeidet, for eksempel i situasjoner der de gir råd til kollegaer.

LEDERES BEHOV FOR Å STÅ MINDRE ALENE SOM LEDER

For å kartlegge deltakernes læringsutbytte av å ha deltatt i Stødig lederskap, har konsultentselskapet Halogen gjennomført 14 dybdeintervjuer med tidligere deltakere. De som har blitt intervjuet er både ledere ved sykehjem og hjelpere.

Alt i alt viser rapporten at informantene er samstemte i at Stødig lederskap er et svært godt tiltak som treffer bransjens behov (Halogen, 2024).

Evalueringsrapporten kan oppsummeres i disse fem funnene:

1

Stødig lederskap imøtekommer bransjens behov.

Lederne har stort utbytte av å møtes og utveksle erfaringer. De synes måten læringsløpet er lagt opp på imøtekommer bransjens behov og legger til rette for deltakelse på en god måte. Både ledere og hjelpere opplever at Stødig lederskap er et godt ledelsesutviklingsprogram med relevante temaer og metoder.

2

Stødig lederskap har bidratt til at sykehjemsledere har blitt både tryggere og klokere.

Stødig lederskap kan bidra til å redusere sykefraværet.

På spørsmål om Stødig lederskap har bidratt til å redusere sykefraværet, svarer deltakerne at de synes det er vanskelig å tilskrive effekten av ett enkelt tiltak. Samtidig mener de at Stødig lederskap trykker dem i å utøve ledelse, noe som kan bidra til å redusere sykefraværet.

4

Stødig lederskap har bidratt til at hjelpere har blitt stødigere prosessveiledere.

Hjelperne som har svart sier at de har utviklet seg i rollen som prosessveileder, og at Train the trainer som opplæringsstrategi fungerte godt.

5

Stødig lederskap og Train the trainer har lagt igjen kunnskap og kompetanse som gir varig verdi.

Hjelperne sier at de har lært mye om bransjen og hva lederne står i, og at Stødig lederskap har gitt verdi utover den enkeltes læring.

LES MER PÅ NETT

Du kan lese hele evalueringsrapporten på nett: [Evaluering av Stødig lederskap](#).

Vi har styrket partssamarbeidet lokalt

Gjennom kurs og opplæring i rolleforståelse har ansatte, tillitsvalgte, verneombud og ledere fått en bedre forståelse av sine roller og sitt ansvar. Dette har forbedret samarbeidet mellom partene lokalt.

Arbeidsforskningsinstituttet AFI har gjennomført et følgeforskningsprosjekt om hvordan et kurset har blitt mottatt ute i kursdeltakernes virksomheter, som har vært både i barnehager og sykehjem.

I rapporten trekker de fram at «forståelsen av partsrollen og verktøysmetodene blir dypere gjennom deltakelse på kurset» (Solberg, 2023:10). Dette mener vi bygger opp under behovet som ble kartlagt om en tydeliggjøring av roller og ansvar.



Det sies videre at bruken av verktøymetodene handler om mer enn identifikasjon av utfordringer og tiltak. Bruken av dem gjør at de ansatte dyttes og knuffes til å samhandle bedre enn før. De snakker sammen, er kreative sammen og finne løsninger på utfordringer de står i til daglig.

Dette funnet bekreftes av Deloitte, som i 2023 kom med sin evalueringsrapport av bransjeprogram som virkemiddel. I evalueringen pekes det på at bransjeprogrammets tiltak bidrar til bedre partssamarbeid: «Alle de intervjuede deltakerviksomhetene peker på et bedret partssamarbeid som en følge av bransjeprogrammets aktiviteter.» (Deloitte, 2023:101)

LES MER PÅ NETT

Du kan lese hele AFIs rapport her: [Evaluering av «Kurs i rolleforståelse og partssamarbeid» \(2023\)](#).

Deloittes evaluering av bransjeprogram som virkemiddel finner du her: [Bransjeprogram som virkemiddel i IA-avtalen \(2023\)](#).



Vi har endret praksis og tankesett hos hjelperne

I evalueringen av Agil prosessveiledning og Train the trainer sier hjelperne at deres tankesett, bransjekunnskap og smidige fasiliteringsferdigheter har endret seg med IA-bransjeprogram sykehjem.

Hjelpernes rolle har utviklet seg fra å være «arbeidsmiljøeksperter», til å bli fasilitatorer av prosess. De har, gjennom reell trening med å bruke tiltakene fra bransjeprogrammet på sykehjem, utviklet en bransjekunnskap som er dypere enn de har hatt før.

Ifølge evalueringsrapportene, forteller hjelperne at de har fått nytt blikk på ledelse og endringsarbeid etter å ha vært engasjert i bransjeprogrammet. De har også fått en trygghet i å ha en smidig praksis som arbeidsform.

Deltakerne opplever at de har senket tempoet og selv er mer tålmodige i prosessen. Videre beskriver deltakerne at det å etablere trygge rammer hjelper dem til å forstå problemstillingen og sikre eierskap hos virksomhetene.

HAR MØTT MOTSTAND

Den smidige tilnærmingen handler om å ha sykehjem i fokus. Skaper tiltaket, arenaen eller metoden verdi for sykehjemmet? Hva sier sykehjemmet selv? Hva føler de, og hva opplever de? For å lære denne tilnærmingen har det å lære ved å gjøre sammen med sykehjem vært et viktig prinsipp. Derfor har det ikke vært mulig å delta på rolleforståelseskurs, agil prosessveiledning, Oss og vårt eller Stødig lederskap uten å samtidig ha med et sykehjem å trene sammen med.

Denne måten å lære på skapte motstand i begynnelsen. Det var fordi hjelperne ønsket opplæring før de skulle gjøre tiltaket sammen med sykehjemmene, men dette har løsnet den siste tiden. Ifølge evalueringsrapporten, kan dette ha en sammenheng med at deltakerne trenger tid til å la læringsutbyttet fra kurset modnes (Halogen, 2022:11).

Funnet bekreftes også i en observasjon i Deloitte-rapporten. Der skriver de at tiltakene ofte krever en innsats for å få virksomhetene til å forstå hva arbeidet handler om, men at «(...) lengre ut i perioden viser imidlertid flere deltakervirksomheter til at tiltakene og metodikken de har lært har vært nyttig» (Deloitte, 2023:111).

På de de neste sidene kan du lese et intervju med hjelperne Astri B. Holm og Christine Nordgård. Intervjuet er hentet fra ks.no og deres nettsider for IA-bransjeprogram sykehjem. Saken ble først publisert 6. november 2023.



Før hadde jeg en tendens til å føle på et ansvar som gjorde at jeg kom raskt med en løsning og forslag til tiltak. Det handlet i større grad om å selge inn det vi kunne tilby, nå sitter jeg mer på sidelinjen og har fokus på å stille kloke spørsmål mer enn å øse på med tiltak en selv skal levere.

- hjelper

209

hjelpere har deltatt på ett eller flere tiltak i regi av IA-bransjeprogram sykehjem.

Vi har fått nytt blikk på ledelse og endrings- arbeid

Christine Nordgård og Astri B. Holm ved NAV Arbeidslivs-senter Trøndelag har fulgt IA-bransjeprogram sykehjem siden starten i 2020



Nordgård og Holm jobber annerledes nå enn for tre år siden, og deres bistand er ettertraktet av sykehjem i regionen.

Nå forteller de at de har fått nytt blikk på ledelse og endringsarbeid etter å ha vært engasjert i bransjeprogrammet. De har også fått en trygghet i å ha en smidig praksis som arbeidsform. Gjennom dype-
re refleksjon over egen praksis, vil lederen kunne stå bedre stilt til å håndtere utfordringene i hverdagen. Ledelsesutviklingsprogrammet til bransjeprogrammet, Stødig lederskap, legger mye vekt på dette - og bygger på det Susann Gjerde skriver om i boken sin Ledere og ledelse i utvikling.

NAV Arbeidslivssenter Trøndelag valgte å investere tid i bransjeprogrammet, og Christine og Astri har fått delta på mange aktiviteter med opplæring og trening i agilt tankesett og tilnærming. Dette har over tid endret måten arbeidslivssenteret jobber på.

- Vi har også blitt gode på smidige prosesser, og vi tror det er derfor vi blir enda mer etterspurt, forteller Christine Nordgård.

Sammen med Astri har hun jobbet tett for å gjøre tilbudet om Stødig lederskap kjent for alle sykehjem i fylket.

Et eksempel på en ny måte å jobbe på som arbeidslivssenter er å tørre å jobbe ut av siloen. Konkret betyr det at de to, som jobber på ett av seks kontorer i fylket, inviterer alle sykehjem i hele Trøndelag til ledelsesutviklingsprogrammet Stødig lederskap.

- Vi har fått påfyll av kunnskap og støtte som har bidratt til både arbeidslivssenterets tjenesteutvikling, så vel som egen kompetanseutvikling, sier Astri.

- I Trøndelag har vi sett det som viktig - og som en del av vårt oppdrag - å sikre at Stødig lederskap er et tilbud som når ut til alle sykehjem i fylket på samme måte, forklarer Christine.

- Vi kan på det varmeste anbefale å teste denne måten å kvalitetssikre at tilbudet om Stødig lederskap når ut til alle sykehjem, slik at de selv settes i stand til å vurdere om dette er noe de ønsker, legger Astri til.
Christine og Astri har deltatt på opplæring i både Stødig lederskap og



Vi er i større grad å finne lyttende ved bordet enn snakkende foran lerretet

Astri B. Holm

Agil prosessveiledning, og – i tillegg til å gjøre tilbudet kjent – er de nå ansvarlige for å lære opp andre hjelpere gjennom Train the trainer Stødig lederskap.

FRA EKSPERT TIL VERT

IA-bransjeprogram sykehjem fokuserer på å bruke metoder, verktøy og tilnærminger som motiverer og engasjerer til praksisnært utviklingsarbeid. En viktig del av dette er å hjelpe sykehjemmene med å utforske og skaffe seg innsikt i hva utfordringene de står i faktisk handler om. Da blir det også lettere å finne tiltak som passer.

– Der har vi har lært «å stå i» at vi må bruke god tid på innsiktsarbeid, og at det handler om mer enn å «bare» kartlegge, forteller de.

Også deres egen forståelse av hvordan de utøver rollen som IA-rådgiver har endret seg.

– Vi har fått et nytt «mindset» på hvordan vi skal fasilitere. At vi skal være mer vert for en prosess enn ekspert på arbeidsmiljø. Vi er i større grad å finne lyttende ved bordet enn snakkende foran lerretet, forteller de.

De bruker også «Train the trainer»-metoden og legger til rette for at sykehjemmene selv kan bli dyktige på å fasilitere sine egne prosesser.



Gjennom IA-bransjeprogram sykehjem har vi lært å bygge flyet i fart

Christine Nordgård



Vi har økt medarbeider- involveringen i arbeidsmiljøarbeidet

Forskningsinstituttet NORCE fikk i oppdrag å følgeforske Oss og vårt gjennom et år. Hovedfunnet i evalueringsrapporten er at Oss og vårt har gitt sykehjemmene en metodikk og et prosessverktøy som kan «bidra til økt medbestemmelse og påvirkning på organiseringen av egen arbeidshverdag» (Nesbø Tørseth et al., 2024:31). Det er fordi verktøyet er basert på ansattes involvering og engasjement, og setter dem i stand til å ta tak i utfordringene de selv erfarer og kan gjøre noe med.

Ifølge rapporten, kan metodikken bidra til at ansatte opplever å få økt sin kontroll over arbeidsdagen, forutsatt at de erfarer at metodikken



Tanken er at dette skaper felles mål og retning, og et annet eierforhold til initiativ enn tiltak som iverksettes ovenfra og ned.

NORCE

medfører at medbestemmelsen er reell, og at foreslåtte tiltak iverksettes og bidrar til forbedring.

Resultatene viser at Oss og vårt er en metodikk som treffer godt for å skape involvering og engasjement på arbeidsplassen, og som tilrettelegger for felles diskusjoner om arbeidsmiljø. Evalueringen viser at metodikken gir ansatte en stemme og opplevelse av medbestemmelse og påvirkning på egen arbeidshverdag, noe som er positivt for arbeidsmiljø i sin helhet.

Tiltakene som iverksettes etter å ha gjennomført Oss og vårt er varierte og omhandler både organisering og ledelse. Ifølge NORCE, ser tiltakene ut til å treffe ulike risikofaktorer for sykefravær, hovedsakelig risikofaktorene knyttet til emosjonelle belastninger, lav jobbkontroll og fysisk belastende oppgaver.

PROSESSEN I SEG SELV ER POSITIV

Oss og vårt er et verktøy som gir ansatte og HMS-gruppene metoder for å jobbe strukturert med arbeidsmiljøet. Verktøyet legger vekt på kontinuerlig dialog og samarbeid mellom alle involverte parter. Tanken er at dette skaper felles mål og retning, og et annet eierforhold til initiativ enn tiltak som iverksettes ovenfra og ned.

De fleste sykehjemmene Norce snakket med, erfarer i etterkant at prosessen i seg selv har bidratt med et bedre arbeidsmiljø. Det er fordi det har blitt bedre relasjoner og mer dialog og åpenhet.

LES MER PÅ NETT

Du kan lese hele [evalu-
eringsrap-
porten fra
NORCE her.](#)

Vi har redusert sykefraværet der man har jobbet helhetlig


Som vi skrev i kapittel 2, har det vært utfordrende å måle effekten av tiltakene i løpet av programperioden. Vi kan derfor ikke si at bransjeprogrammet har nådd IA-avtalens mål om å redusere sykefraværet med ti prosent. Likevel finnes det eksempler på at IA-bransjeprogram sykehjem har hatt en positiv effekt på bransjen.

Suksesshistoriene vi har, kjennetegnes av at det har blitt jobbet med arbeidsmiljø på alle nivå, med alle tiltak og at man gjør det sammen over tid. Det disse eksemplene viser, er at det nytter å jobbe helhetlig med ledelse, partssamarbeid og medarbeiderinvolvering.

Historiene nedenfor er viktige påminnelser på at jobben bransjeprogrammet har gjort er en god start på noe som kan vokse seg større dersom det får mulighet til det.

Her gikk sykefraværet fra 38 til 6 prosent

På Kamfjordhjemmet i Sandefjord var det et skyhøyt sykefravær i 2019. På to år har det snudd.



Arta Berisha Mucha er sykepleier på Kamfjordhjemmet.
FOTO: MAGNUS SKATVEDT IVERSEN / NRK

Magnus Skatvedt Iversen
Journalist

Vegard Unger Ellefsen
Journalist

Randi Nørstebe
Journalist

Vi rapporterer fra Sandefjord

Publisert 4. nov. 2022 kl. 08:47
Oppdatert 4. nov. 2022 kl. 16:47

Artikkelen er mer enn ett år gammel.

KAMFJORD-HJEMMET

Sykefraværet falt kraftig etter snuoperasjon. [Les artikkelen på nrk.no: Her gikk sykefraværet fra 38 til 6 prosent.](#)

Sjukeheimen hadde skyhøgt sjukefråvær – så fekk dei hjelp

På få år har sjukefråværet på Smøla sjukeheim vorte halvert. No skal heile landet ta i bruk verktøyet dei har vore med på å utvikle.



Synøve Jota Gulla, Dagmar Landstad og Nina Grawert ser på plakaten over prosessen sjukeheimen på Smøla har vore med på.

FOTO: EIRIK HAUKENES / NRK



Eirik Haukenes
Journalist



Mari Aandahl Kippernes
Journalist

Vi rapporterer frå Smøla

Publisert 2. juni 2023 kl. 05:48



Artikkelen er mer enn ett år gammel.

SMØLA

SJUKEHEIM

Etter at sykehjemmet ble med i bransje-programmet i 2020, ble sykefraværet halvert. [Les artikkelen på nrk.no: Sjukeheimen hadde skyhøgt sjukefravær - så fekk dei hjelp.](#)

RANDABERG

SYKEHEJEM

Etter at sykehjemmet iverksatte tiltak falt sykefraværet fra 12 prosent i 2023, til 5,5 prosent i 2024. [Les artikkelen på bygdebladet.no: Her har de lyktes i å halvere sykefraværet.](#)

RANDABERG SYKEHEJEM SYKEFRAVÆR

Her har de lyktes i å halvere sykefraværet: – Vi tar mer vare på hverandre, forteller ansatte



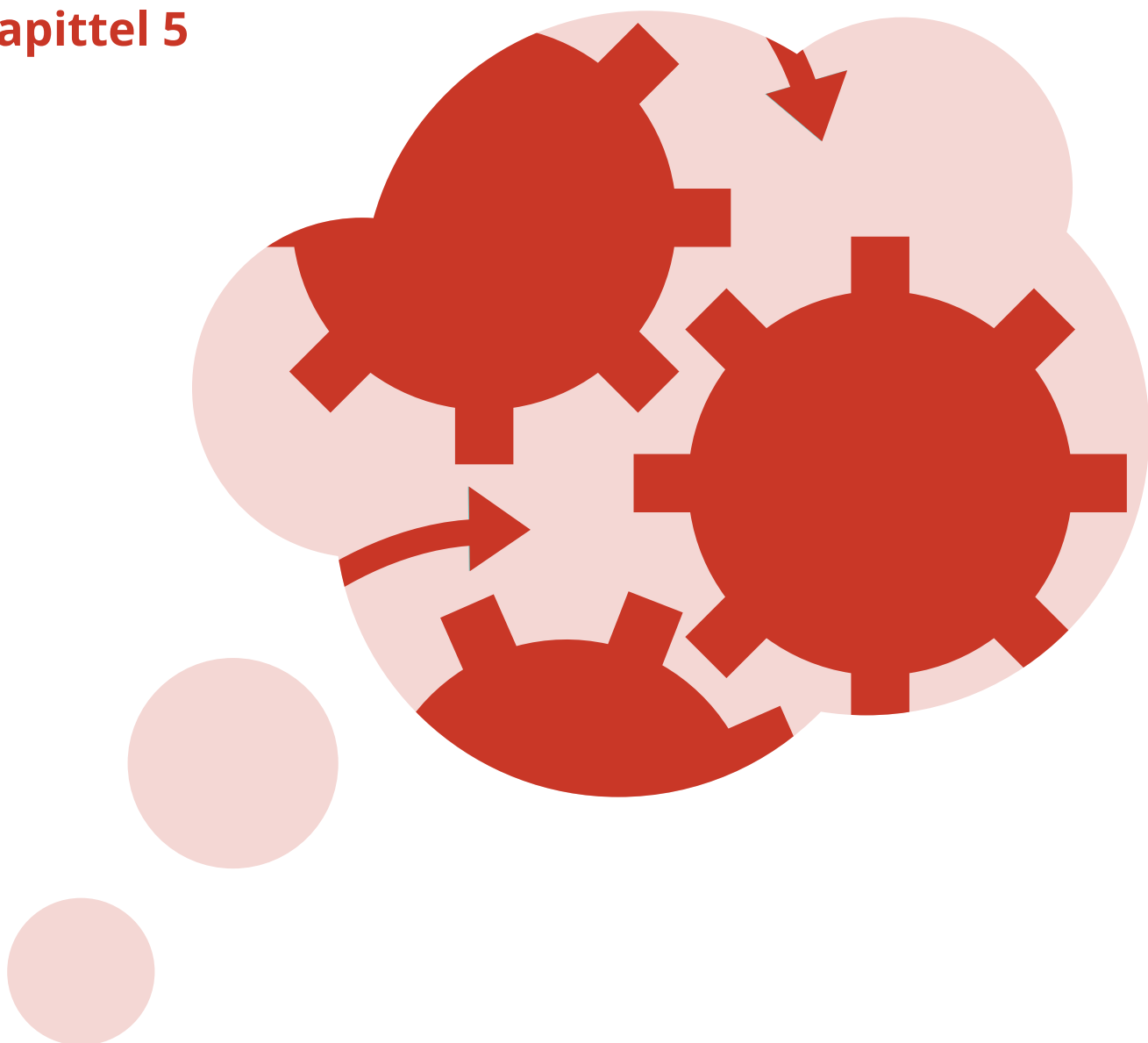
Det er spesielt en arbeidsplass i Randaberg kommune de har lyktes med å redusere sykefraværet.

Av Trine Barka Højmark

Publisert: 05.06.24 18:00

Del

Kapittel 5



DETTE HAR VI LÆRT

Programperioden har vært en lærerik reise: noe har vi fått til, mens andre ganger har vi bommet. Med den smidige tilnærmingen har vi brukt læring underveis til å tilpasse, skru og prøve igjen. I dette kapitlet reflekterer vi over hva vi har lært av å jobbe på den måten vi har gjort.



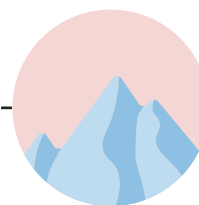
VÆR ÅPEN FOR DET UKJENTE

Mye kunnskap er bekreftet, men vi må også være åpne for det ukjente.



SMIDIG ARBEID KREVER MODNING

Den smidige tilnærmingen har vært avgjørende, men den er også krevende å få til.



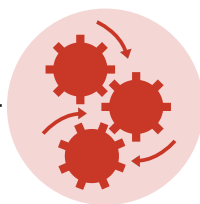
KAPASITET ER EN STOR UTFORDRING

Det er viktig å jobbe virksomhetsnært, men vanskelig å få til i praksis.



BEHOV FOR HELHET

Hjelpere er en viktig ressurs, men de kan jobbe mer helhetlig og systematisk.



PARTENE ØNSKER Å BIDRA

Partene har liten kjennskap til IA-bransjeprogram sykehjem, men ønsker å bidra.



Vær åpen for det ukjente

Mye kunnskap er bekreftet, men vi må også være åpne for det ukjente.

Vi startet arbeidet med solid kunnskap fra forskning, og hypoteser om hva det betød for hvordan vi skulle jobbe. Etter fire års arbeid er det mye av kunnskapen IA-bransjeprogrammet bygger på som står seg. Et eksempel er partssamarbeidets viktige rolle i arbeidsmiljøarbeidet, et annet er betydningen av det å involvere medarbeidere. Men vi har også lært og funnet ut av ting fortløpende som har hjulpet oss til å ta valg underveis.

Et eksempel er de kjente risikofaktorene for bransjen. Tiltakene vi har utviklet skal bidra til at sykehjemmene reduserer risikoen for at disse faktorene blir et problem. Hvor stor risikoen er for at de slår til, derimot – og på hvilken måte – varierer med det unike arbeidsmiljøet på hvert sykehjem og fra avdeling til avdeling.

I løpet av programperioden har vi lært at det ikke nødvendigvis er de kjente risikofaktorene sykehjemmene først og fremst skal jobbe med, men de små tingene. Det som ser ut som små og ubetydelige ting i arbeidshverdagen, for eksempel hvem som har tilgang til en nøkkel, kan nemlig ha stor betydning.

Det som ser ut som en liten «filleting» kan under overflaten være en stor risikofaktor. Når man ser helhetlig på summen av de små tingene, handler de om å forbedre hvordan arbeidet planlegges, organiseres og gjennomføres. Et viktig læringspunkt som bransjeprogrammets designtilnærming har lært oss, er derfor at det går an å jobbe med risikofaktorer uten å tilnærme seg arbeidsmiljøarbeidet med dem som utgangspunkt. I stedet bør man gå åpent inn uten å ta utgangspunkt i å kartlegge innenfor ferdige, navngitte bokser.

Vi har også erfart at selv om vi har omfattende kunnskap om hva som skal til for å skape endring, må måten det gjøres på forenkles for at det skal være mulig å gjennomføre i sykehjemmenes hverdag. Et eksempel er i Oss og vårt. Da vi utviklet verktøyet testet vi flere metoder for at analysen sykehjemmene gjorde for å velge utfordringer å gå videre med skulle være grundig og solid. Vi lærte at det blir for omfattende å rekke å gjennomføre, og at det er viktigere at de kommer videre i prosessen og faktisk velger noe å ta tak i.



Jeg har fått en annen kjennskap til personalgruppa og hvor det presser. Det handler om måten vi er med hverandre på, ikke bare om mer ressurser. [...] Jeg har fått en helt egen forståelse for sykefraværet mitt. Noen ting kunne vi løse neste dag, det hadde ikke kommet opp om vi ikke hadde brukt Oss og vårt.

leder

Smidig arbeid krever modning

Den smidige tilnærmingen har vært avgjørende, men også krevende å få til.

Vi ser at der vi har fått til å jobbe godt med arbeidsmiljø, er der avdelingen eller sykehjemmet eier problemet og løsningen selv. Å komme dit kan være krevende, for det er ikke lett å forstå hva arbeidsmiljøet handler om og finne ut hva man kan gjøre noe med.

Som vi skrev om i kapittel fire, har vi møtt en del motstand. Når vi har kommet med en åpen og smidig tilnærming, der målet har vært å finne ut sammen hva vi kan gjøre noe med, har det tatt tid for de involverte å forstå hva vi mener. Hjelpere, kommune, ledere på toppen og også sykehjem har hatt et stort ønske om at vi skulle gi dem svaret på hva de skal jobbe med. Særlig har ledelse i kommuner og Nav arbeidslivssenter ønsket seg konkrete svar på hvordan de skal få ned sykefraværet.

Det var en del forventninger om at bransjeprogrammet allerede fra starten av i 2020 skulle komme med ferdige tiltak med en enkel oppskrift og rask innføring. Men å sette folk i stand til å eie sin egen utfordring og løsning er både vanskelig og tar tid. Det krever lengre prosesser å jobbe med mennesker i systemet enn å «tegne om» systemet uten å involvere de som lever i det.

Vi har likevel vært standhaftige med vår innstilling om at sykehjemmene må jobbe smidig for å selv finne sin arbeidsmiljøutfordring og hvilke løsninger som fungerer for dem. Det avgjørende er at sykehjemmene oppdager nye ting og får en annen forståelse av utfordringene de må ta tak i.

I en smidig tilnærming er det derfor viktig å stå lenge nok i problem/utfordring før man går til løsning. Dette kan være krevende for sykehjem, som er en bransje som er vant til rask omstilling i hverdagen når små og store problemer må løses på stående fot. Desto vanskeligere har det vært de gangene vi har sett at man må rykke tilbake til start fordi man ikke har tatt tak i den egentlige utfordringen.



Jeg skjønner ikke hva vi skal gjøre?!

Hjelper i 2020

Det har også vært lærerikt for oss å involvere økosystemet rundt sykehjemmene til å bidra med hva fremtidens IA-arbeid i sykehjem skulle være. Uten å inkludere forskning, kompetanse og erfaring fra aktører som kommuneledelsen, arbeidslivssentrene og bedriftshelsetjenesten, hadde vi ikke kommet frem til så gode prosessverktøy og tiltak. Hjelperne, da særlig IA-rådgivere som var med fra starten, har vært en ressurs inn i arbeidet. De har bidratt i ulike arbeidsgrupper for å utvikle verktøyene gjennom en smidig prosess, der de har vært med å planlegge opplæring og tatt rollen som trenere i Train the trainer-løpet. Sammen har vi bygget flyet i fart, testet, lært og justert.



Kapasitet er en stor utfordring

Det er viktig å jobbe virksomhetsnært, men vanskelig å få til i praksis

Skal det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet lykkes, må løsningen komme fra sykehjemmet selv. Derfor er tiltakene i IA-bransjeprogram utviklet for å treffe hverdagen til dem som jobber på sykehjemmene. Det er de som kjenner sine arbeidsmiljøutfordringer best.

Etter å ha utviklet tiltak sammen med sykehjemmene, og videre sett dem bli tatt i bruk, har vi lært at det i all hovedsak er to utfordringer som truer den virksomhetsnære tilnærmingen:

- 1 Kapasiteten påvirker kontinuiteten**
- 2 HMS-gruppen bør være en motor, men opplæringen er mangelfull**

KAPASITET PÅVIRKER KONTINUITET

Det er ikke enkelt å komme inn med forebyggende arbeidsmiljøtiltak i sykehjem. Selv om de erkjenner at det er behov for å jobbe forebyggende med arbeidsmiljø for å få ned sykefraværet, blir det bortprioritert på grunn av kapasitet. Bransjen har høyt sykefravær, det er høy turnover blant både ledere og tillitsvalgte, og det er ulik grad av etablert samarbeid i HMS-gruppen. I tillegg utfordrer andre prosjekter, som for eksempel KS-prosjekt som Tørn og Jobbvinner, nye IT-systemer og omorganiseringer, kapasiteten til å sette i gang nye, langsiktige prosesser.

Hvilke ressurser sykehjemmene har, påvirker framgangen i tiltakene og gjennomføringsevnen. Vi har erfart at mange sykehjem stopper prosessene før de er i mål, og at det er vanskelig for hjelperne som prosessveiledere å få kontinuitet i prosessene. Årsaker til dette er daglig drift, sykefravær og tiden det tar å stå i endring. Daglig drift må fungere, og det fører til at ulike aktiviteter i arbeidsmiljøprosesser ikke blir som planlagt. De kan bli gjennomført med få deltakere, de kan bli avbrutt underveis fordi noen må prioritere noe annet, eller de kan bli avlyst før de kommer i gang.

Fordi vi lærte dette underveis i vårt arbeid, har vi forsøkt å imøtekomme utfordringen gjennom «stafettpinne»-metodikken, slik at prosesser ikke blir avhengige av at det er de samme menneskene som deltar fra gang til gang.

Oss og vårt er utformet på denne måten. Der er prosessen lagt opp som en stafett, der hvert verksted ender med et arbeidsark som blir en «stafettpinne» som overleveres til neste verksted. På denne måten skal det være enkelt å bygge videre på kollegaers innspill og tanker. Arbeidsarkene kan også deles med andre kolleger mellom to verksteder, for å inkludere flere i diskusjonene og prosessen.

Likevel er kapasitet fortsatt en utfordring. Som NORCE-rapporten skriver, «er metodikken ressurskrevende, der hverdagen på sykehjemmene hemmer kontinuiteten i prosessen» (Nesbø Tørseth et al., 2024:4). Derfor er kapasitet og ressursplanlegging i arbeidsmiljøarbeid noe vi trenger å lære mer om.



Så er det jo en utfordring som er helt sånn udiskutabel når det gjelder sykehjem, og det er jo at det er jo et vanvittig trøkk og et sykt høyt fravær sånn at det å sette av tid for dem og det å få samlet folkene sine, det tror jeg kanskje er nesten det aller vanskeligste

Nesbø Tørseth et al. (2024:18)

HMS-GRUPPEN BØR VÆRE EN MOTOR, MEN OPPLÆRINGEN ER MANGELFULL

HMS-gruppen kan være motor i prosessen, men opplæringen er mangelfull. I løpet av programperioden har vi fått bekreftet forskningens funn om at det å styrke rollene i partssamarbeidet er viktig og riktig. Når man gjør det, kan det gi effekt utover HMS-gruppens læring og utbytte. I tillegg skaper det rom for utvikling, og gir både bedre rolleklarhet og økt medvirkning fra de ansatte.

Kurset i rolleforståelse og partssamarbeid har vært et viktig tiltak for å engasjere HMS-gruppen i arbeidsmiljøarbeidet. Et viktig læringspunkt, som også AFI dokumenterte i sin følgeforskning (Solberg, 2023:10), er at de ansatte ble motivert til å forbedre arbeidsmiljøet når de opplevde at partssamarbeidet på avdelingen/i sykehjemmet var godt. Partene i HMS-gruppen så ikke på hverandre som motparter når de skulle jobbe med arbeidsmiljø.

Selv om tillitsvalgte og verneombud altså er viktige i arbeidsmiljøarbeidet, er organisasjonenes opplæring av tillitsvalgte i dag mangelfull når det kommer til arbeidsmiljøarbeid. Det er generelt mer fokus på avtaleverket i grunnopplæringen. Det er grunn til å anta at det samme kan gjelde for opplæring av ledere ute i virksomhetene.

Dette bekreftes både nasjonalt og regionalt for bransjen sykehjem. Funn fra dialogene vi har hatt med partene bekrefter mye av det samme som vi kan lese i Deloitte-rapporten Evaluering av opplæring i arbeidsmiljøarbeid (2024). Deres observasjoner sier at det er klare variasjoner i hvor aktivt og systematisk hovedorganisasjonene har integrert betydningen av det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet i sitt opplæringstilbud (Deloitte, 2024:5).

Våre funn og vår læring samsvarer også med det som adresseres i SINTEF-rapporten Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid (2018). Ifølge rapporten, har ingen av fagforeningene satt forebyggende arbeidsmiljøarbeid på dagsordenen. Forfatterne konkluderer med at:

«Vi mener at hovedorganisasjonene kan være i tettere dialog med sine medlemsorganisasjoner for å avklare om de skal tilby seg å utforme deler av kompetansetilbudet innenfor områder relatert til måloppnåelser innen IA-avtalen»
(Buvik et al., 2018:153).

LES MER PÅ NETT

Du kan lese hele Deloitte-rapporten på nett:
[Evaluering av opplæring i arbeidsmiljøarbeid \(2024\).](#)



Denne prosessen har gjort HMS-gruppen mer etablert og ansvarliggjort. Dette har også hatt innvirkning på videre arbeid relatert til arbeidsmiljø og andre prosjekter. Testingen har gjort at personalet står mer samlet i prosessen og evalueringen av ideer. Vi er mer villige til å teste ut forskjellige løsninger for å finne ut den gode løsningen

Inger Elin Myhre, leder for Heldøgntjenesten i Randaberg sykehjem, om Oss og vårt.



Behov for helhet

Hjelpere er en viktig ressurs, men de kan jobbe mer helhetlig og systematisk.

Vi har brukt hjelpere til å være tett på virksomhetene, noe som har gitt oss læring og kunnskap om bransjen underveis. Vi har også lært og fått bekreftet at hjelperne spiller en viktig rolle, fordi sykehjemmene har behov for eksterne prosessledere. I tillegg til at hjelperne er viktige som heilagjeng.

I evalueringsrapporten Bransjeprogram som virkemiddel i IA-avtalen understreker Deloitte at hjelperne har vært «sentrale i oppfølging av tiltak i virksomhetene, (...) og at det har vært viktig å ha eksterne som ser arbeidsplassen «utenfra» og som kan utfordre» (Deloitte, 2023:102).

Men, vi har også lært at det ikke er så enkelt å bruke hjelperne slik vi selv mener er best bruk av denne rollen. Det er det i hovedsak tre årsaker til:

1

1. ARBEIDSLIVSSENTRENE JOBBER ULIKT

I starten av programperioden oppdaget vi at enkelte Nav arbeidslivssenter var omdisponert til andre oppgaver pga. pandemien og derfor ikke var tilgjengelige for oss. Bedriftshelsetjenesten var en tydelig aktør i første halvår, men ble også omdisponert under pandemi. Arbeidet og systematikken rundt spredning ble derfor også ujevn fra sted til sted.

I tillegg er organisering, planlegging og gjennomføring av arbeidet ved Nav arbeidslivssenter ulik fra region til region. Noen organiserer etter bransjer, andre prioriterer Navs egne tiltak som er generelle og ikke bransjespesifikke, mens andre igjen prioriterer andre bransjeprogram over IA-bransjeprogram sykehjem.

2

2. DET ER KREVENDE Å FÅ HJELPERNE TIL Å JOBBE HELHETLIG

Enkelthistoriene vi så i kapittel 4 bekrefter at det nytter å jobbe helhetlig med ledelse, partssamarbeid og medarbeiderinvolvering. Det vi har lært, er at det nødvendigvis ikke er så viktig hvilket tiltak sykehjemmene begynner med, så lenge de kommer i gang med arbeidsmiljøarbeidet.

Hjelperne har en viktig rolle i å jobbe helhetlig på et sykehjem, men det er ikke lett å få dem til å jobbe med alle tiltakene hos ett og samme sykehjem. Flere hjelpere har for eksempel hatt med ledere ved flere sykehjem i Stødig lederskap, men ikke gått videre med å jobbe med partsamarbeid og Oss og vårt etterpå.

Dette kan skyldes flere forhold, som kapasitetsutfordringer og prioriteringer hos både sykehjem og hjelper, eller at hjelper ikke opplever å være trygg nok til å ta med sykehjemmene inn i øvrige tiltak.

3

3. UTRYGGE HJELPERE GJØR EGNE TILPASNINGER PÅ TILTAK

Fordi hjelperen må våge å være sårbar i rollen som vert i en ny prosess, kan hjelperrollen være utfordrende. Det føles tryggere å være ekspert med en løsning slik man gjerne har vært vant til. Derfor har vi erfart at noen hjelpere justerer på tiltakene bransjeprogrammet har utviklet, og bytter ut metoder med andre metoder de er vant til å bruke og kjenner seg trygge på. Vi har også opplevd at hjelpere skredersyr egne verktøy ved å klippe og lime fra ulike verktøy.

Denne tilnærmingen til tiltakene er problematisk av to grunner. For det første er tiltakene utviklet spesielt for å passe inn i hverdagen på

et sykehjem. Dersom hjelperne går bort fra dette, kan det føre til at tiltakene blir mindre treffsikre. For det andre bidrar denne klipp og lim-tilnærmingen til at det blir enda vanskeligere å måle effekten av tiltakene. Da kan vi ikke spore tilbake om det er noe bransjeprogrammet har gjort som virker eller ikke virker, eller om det er noe annet hjelperne har gjort.

For å lykkes bedre med hjelperrollen, som jo er en svært sentral ressurs i arbeidsmiljøarbeidet, har vi lært at det krever kontinuerlig innsats over tid. For å innarbeide det smidige tankesettet, trengs en forankring og systematikk som legger til rette for en lengre modnings- og endringsprosess. Hjelperne som har fulgt oss lenge har gått gjennom en utviklingsprosess i å jobbe på nye måter, og er trent i å bli utfordret på egne vaner og tankesett. De nye hjelperne som kommer til, har ikke vært igjennom kurs i Agil prosessveiledning, noe som merkes i arbeidet som blir gjort.

Vi har hatt flest hjelpere med fra Nav arbeidslivssenter, men ser verdien av å i enda større grad klare å koble på BHT. På denne måten kan flere helpere bidra til å skape fart og merverdi for sykehjemmene i det systematiske HMS-arbeidet.

HVA HAR NAV ARBEIDSLIVSSENTER LÆRT?

I en workshop med ledere ved Nav arbeidslivssenter (NALS) april 2024 fikk vi erfart hva Nav arbeidslivssenter har lært og hvilke tanker de har om videre arbeid med IA-bransjeprogram sykehjem. Lederne sier at mange IA-rådgiverne har fått økt kompetanse om bransjen og nye ferdigheter i metoder etter at de har tatt i bruk tiltak fra bransjeprogrammet. De mener bransjeprogrammet har styrket IA-rådgiverne i rollen som prosessveileder, i tillegg til å gi dem økt kunnskap om sykehjem som bransje.

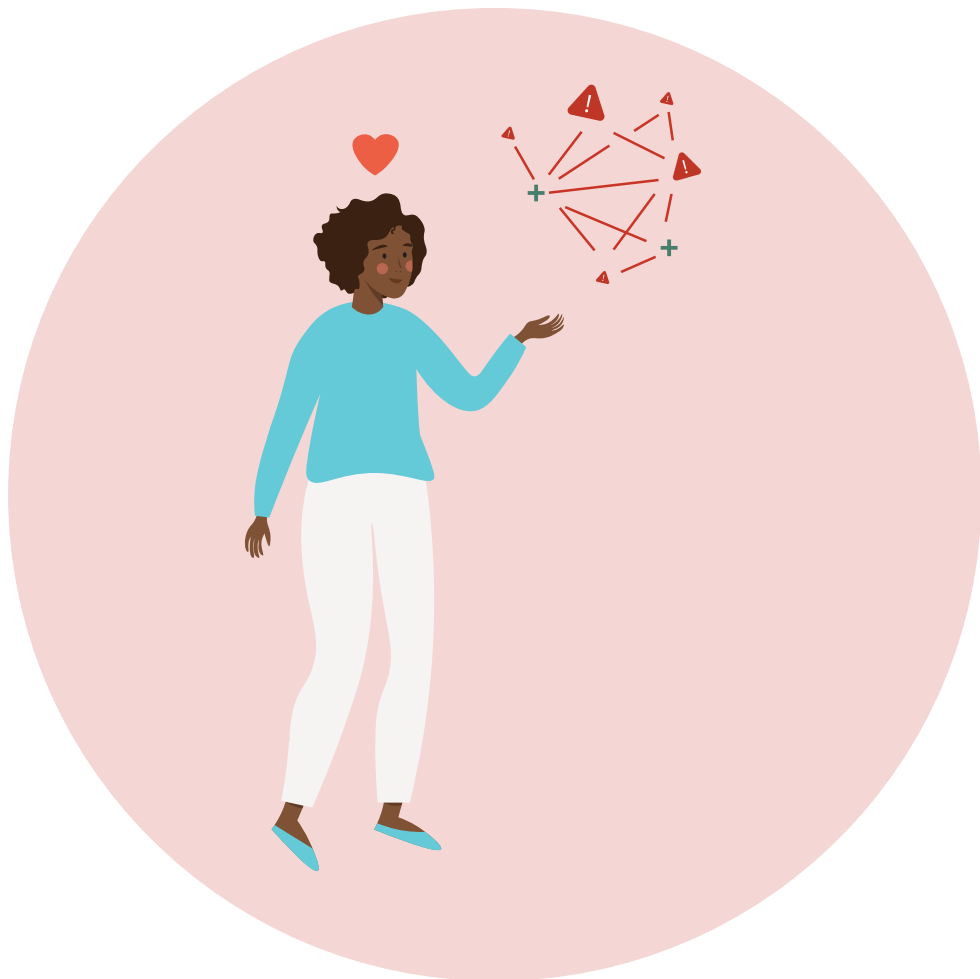
Lederne syns det er vanskelig å vite hvordan de skal fordele egne ressurser mellom «hele porteføljen» av IA-arbeid, de ulike bransjeprogrammene og til IA-bransjeprogram sykehjem. De har behov for å ha rom til lokale tilpasninger, men ønsker tydeligere føringer ovenfra. Lederne ser også at det er behov for å informere om IA-bransjeprogram til hele regionen, og at partene bør ta en større rolle i å informere til alle ledd.

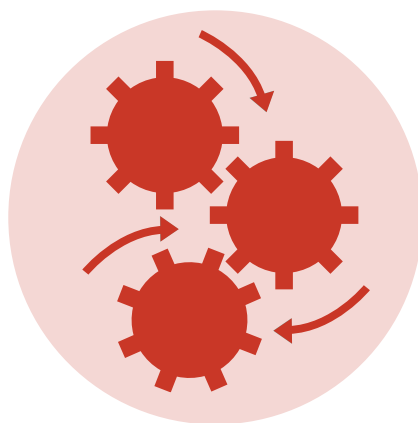
Det har tatt tid før lederne ved NALS koblet seg på IA-bransjeprogram sykehjem. I starten syns de det var vanskelig å forstå hva IA-bransjeprogrammet var, og hvilken rolle de hadde i bransjeprogrammene. Det vi i bransjeprogrammet har lært, er at selv om strategien med å jobbe gjennom helpere har vist seg å ha god effekt på rekruttering av nye sykehjem som bruker tiltakene, har det også vært en utfordring at

forankringen og rollen har vært uklar. Det har heldigvis blitt tydeligere med tiden.

Flere ledere anerkjenner også at IA-bransjeprogram sykehjem har vært i utvikling fra IA-avtalens startperiode og frem til nå, selv om de i starten forventet et ferdig tilbud.

Noen arbeidslivssentre erfarer at det blir en faglig diskusjon om hvilken tilnærming man skal ha som IA-rådgiver: prosessveileder eller ekspert. Det er individuelt om IA-rådgiverne ønsker å være eksperter eller prosessveiledere. I noen tilfeller har ledere observert at dette har skapt ulikheter, men også nysgjerrighet og faglige diskusjoner mellom de som tar prosessveilederrollen og de som tar ekspertrollen.





Partene ønsker å bidra

Partene har liten kjennskap til IA-bransjeprogram sykehjem, men ønsker å bidra

Partene er store organisasjoner, og veien fra partene nasjonalt i styrings- og arbeidsgruppe til de lokale partsgruppene i sykehjem er lang. Det har vært krevende å få ut informasjon om våre aktiviteter og tiltak gjennom partenes kanaler til sine medlemmer.

I dialogene vi har hatt med partene regionalt, har vi erfart at de fleste av de vi snakket med hadde liten eller ingen kjennskap til IA-bransje-program sykehjem. Likevel viste de stor interesse for og et reelt ønske om å bidra. Det vi har lært etter å ha hatt disse dialogene, er at det er en felles oppfatning blant de regionale partene at satsingen på partsamarbeid er viktig og må videreføres.

Ifølge partene, har de utfordringer med å med å følge opp alle kommuner på et ønsket nivå. Derfor er det et stort potensial for å styrke partssamarbeidet på tvers av lokale, regionale og nasjonale nivåer.

Dialogen med partene har i seg selv bidratt til økt kunnskap og forståelse for IA-bransjeprogrammet. Dette samsvarer med Deloitte-rapporten Evaluering av opplæring i arbeidsmiljøarbeid (2024), som mener at bransjeprogrammene er en positiv arena for å styrke partsamarbeidet. Å møtes, diskutere og bygge relasjoner mellom partene er en viktig suksessfaktor som skaper større eierskap og engasjement for IA-arbeidet.

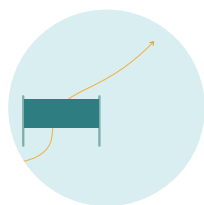
I neste kapittel bygger vi videre på det vi har lært og gir våre anbefalinger for veien videre.

Kapittel 6



VEIEN VIDERE

Basert på hvordan vi har jobbet, hva vi har fått til og hva vi har lært, kommer vi i dette kapitlet med noen anbefalinger til videre arbeid.



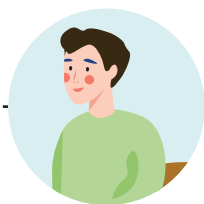
MULIGHETER FOR ARBEIDET

Mulige måter å innrette arbeidet videre på.



POTENSIALET FOR PARTSSAMARBEID

Våre anbefalinger for å utnytte potensialet som finnes i å bruke partene mer aktivt på nasjonalt, regionalt og lokalt nivå.



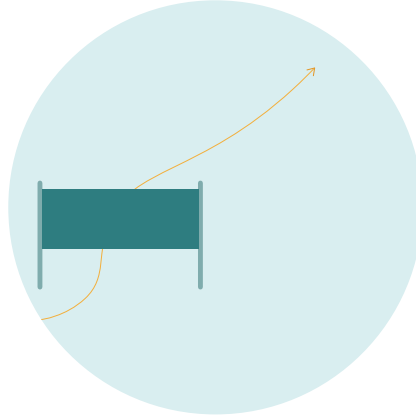
HJELPERNES ROLLE

Dette mener vi må gjøres for at hjelperne skal kunne jobbe systematisk, langsiktig og helhetlig med bransjen.



VEIEN VIDERE FOR DE ENKELTE TILTAKENE

Dette mener vi må gjøres med tiltakene bransjeprogrammet har utviklet.



Muligheter for arbeidet videre

IA-bransjeprogramms suksesshistorier bekrefter at vi må jobbe helhetlig med ledelse, partssamarbeid og medarbeiderinvolvering. Men, de viser også at endring tar tid og at det å etablere nye vaner krever innsats. For at flere sykehjem skal lykkes med det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet, kreves det at det blir jobbet med på alle nivå, med alle tiltak og at man gjør det sammen over tid.

Et annet innspill for fremtidens arbeid med bransjeprogrammet, er å la hjemmetjenesten bli en del av det. Det har vært gjennomført tester med hjemmetjenesten i alle tiltakene i bransjeprogrammet. Disse har vært vellykket og vi ser at det er hensiktsmessig å se eldreomsorgen under ett. Det kan også være aktuelt å dekke flere tjenesteområder innen helse- og omsorg.

Anbefalinger:

- Den helhetlige tilnærmingen fortsetter og man jobber med tiltakene: ledelse (Stødig lederskap,) partssamarbeid (Kurs i rolleforståelse) og medarbeidere (Oss og vårt).
- Bransjeprogrammet følger utvalgte virksomheter tett over tid med gjennomføring av alle tiltakene fra IA-bransjeprogram sykehjem.
- Det må inngås avtaler med det enkelte sykehjem og kommunen for å få tilgang til sykefraværstall helt ned på avdelingsnivå for å måle resultater og bedre kunne se hva som virker.
- Hjemmetjenesten bør inngå i IA-bransjeprogram sykehjem.



Det må være forankret i ledergruppen, man må sette av tid, og planlegge, man må inkludere og forankre dette i HMS-gruppen. Fokus på og inkludering av HMS-gruppen i dette arbeidet, som er gode rolle modeller. De ansatte hører mer på tillitsvalgt og verneombud. Det har vært avgjørende å ha prosessveileder som holder tak i dette, booker møter og støtter sykehjem i fremdrift

Anbefalinger til andre sykehjem fra en leder som har vært med i IA-bransjeprogram sykehjem om hva som bør være på plass før de begynner.



Potensialet for partssamarbeid

For å kunne benytte potensialet som finnes i å bruke partene mer aktivt på alle nivå, nasjonalt, regionalt og lokalt, anbefaler vi partene å iverksette tiltak knyttet til følgende faktorer:

- **Utvikle og iverksette opplæring i forebyggende arbeidsmiljøarbeid og systematisk HMS, som en del av grunnopplæringen av tillitsvalgte.**
- **Styrke hvordan partene kan effektivisere informasjonsflyten om IA-bransjeprogram sykehjem mellom de ulike nivåene i egen organisasjon.**
- **Partene jobber partssammen satt i større grad regionalt for å etterspørre og legge til rette for utvikling av forebyggende arbeidsmiljøarbeid.**
- **Invitere bransjeprogrammet inn på etablerte arenaer for å dele informasjon og resultater fra IA-bransjeprogram sykehjem.**
- **Partene inviterer HMS-grupper til å jobbe med kurs i partsamarbeid og rolleforståelse.**

Hjelpernes rolle

Vi har investert mye ressurser på å utvikle kompetansen til hjelperne. Det pågår og er igangsatt mange aktiviteter i sykehjemmene, og sykehjemmene selv sier at støtten fra hjelpere utenfra er en viktig ressurs. Det vil være et stort potensial i at hjelperne fortsetter arbeidet i sykehjemmene og jobber systematisk, langsiktig og helhetlig med flere tiltak.

Derfor anbefaler vi hjelperne å organisere, planlegge og gjennomføre arbeidet med sykehjem i ett til to år. Da vil man evne å legge igjen kompetanse i sykehjemmet på å jobbe forebyggende, hindre frafall og få ned sykefraværet.

Trening på ferdigheter knyttet til tiltakene forsterkes ytterligere gjennom TTT, bransjenettverk og samhandling på tvers.

Anbefalinger



Dedikerte hjelpere med avklart rolle og ansvar som er tettere på sykehjem over lengre tid.



Etablere nasjonale team med hjelpere til nettverk knyttet til helse- og omsorgstjenesten.



IA-bransjeprogram sykehjem ansetter egne hjelpere for å bistå sykehjem, spesielt i regioner der kapasiteten i Nav Arbeidslivssenter og BHT ikke er nok.



En tydeligere rollebeskrivelse for hjelpere er nødvendig. Den bør beskrives i IA-avtalen og IA-veilederen for gjennomføringen av tiltakene i bransjeprogrammet.



Utforske det tverrfaglige samarbeidet og nettverk på tvers blant de ulike hjelperne, IA-rådgivere, HR/HMS og BHT.




Veien videre for de enkelte tiltakene

Tiltakene ble ferdig utviklet i 2023, en justert versjon av Oss og Vårt i 2024 og et tilpasset kurs i rolleforståelse og partssamarbeid pågår vinter 2024. SykehjemHMS er klar først i 2025. Prosjektets ambisjon er å være ferdig med utviklingsarbeidet i 2024.

Det er viktig at det som er utviklet sammen med bransjen blir tilgjengelig for bransjen, også om det ikke skulle bli en videreføring av bransjeinnretningen i en eventuell ny IA-avtale. Det er tiltak med stort potensiale for å gjøre noe med store deler av fraværet.

Anbefalinger

 **Tiltakene som er utviklet gjennom bransjeprogrammets periode brukes videre.**

 **Hjelperne må ta større eierforhold til å benytte tiltakene som er utviklet spesifikt for bransjen og i bransjen.**





Bare begynnelsen

Å jobbe med endringer i en kompleks bransje krever målrettede ressurser, tid og forståelse for det å jobbe med endring. Vi har så vidt begynt på vår smidige reise og vi har et stykke igjen før vi er i mål. Med målrettet innsats der partene i arbeidslivet og gode hjelpere er med på laget, har jeg tro på at vi kan gjøre arbeidsdagen bedre i sykehjem. Vi ønsker for dem at de skal ta tak i de tingene de kan gjøre noe med, og det har vi lyst til å sette dem i stand til. For alle skal være med å bidra og alle er en del av løsningen i arbeidsmiljøutviklingen.

Sara Formo
Prosjektleder IA-bransjeprogram sykehjem

Kilder

- Adkins, L. (2010). Coaching agile teams. Addison-Wesley Professional.
- Alen, I. (2023). Bedre produkter. Håndbok i produktledelse og digital produktutvikling. Fagbokforlaget.
- Buvik, M. P., Thun, S., & Øyum, L. Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Hva er et godt forebyggende arbeidsmiljø og hvordan bidrar partssamarbeidet til dette? Rapport nr. 2018-00851, SINTEF.
- Deloitte (2023). Bransjeprogram som virkemiddel i IA-avtalen. Evaluering for Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Deloitte. <https://www.regjeringen.no/contentassets/a6f1b-66b397842759cd7b392f96a366b/evaluering-av-bransjeprogram-i-ia-avtalen.pdf>
- Deloitte (2024). Evaluering av opplæring i arbeidsmiljøarbeid. Deloitte. <https://www.regjeringen.no/contentassets/e6b8440e063b45b-79dbf78897a53b503/endelig-rapport-evaluering-av-opplaring-i-arbeidsmiljoarbeid.pdf>
- Gjerberg E, Amble N. (2011) Train the trainer – refleksjonsgrupper i pleie- og omsorgssektoren. Sykepleien Forskning. 2011; 6(2):132-139. DOI: 10.4220/sykepleienf.2011.0096
- Gjerde, S (2022). Ledelse og ledere i utvikling – refleksjon, problemløsning, innsikt og nytenkning. Fagbokforlaget.
- Halogen (2024). Evaluering av Stødig lederskap. <https://www.ks.no/contentassets/9af2b5fbdab1463fad478d-be8a092e1c/Kvalitativ-evaluering-av-Stodig-lederskap-IA-sykehjem.pdf>
- Halogen (2022). Evaluering av agilt prosessveilederkurs. Internrapport til IA-bransjeprogram sykehjem.
- Hvidsten, A., Rai, R. S, Helland, S. & Henriksen, T. (2021). Introduksjon til tjenstedesign. Cappelen Damm akademisk.
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press.

- Moxnes, P. (2016). Fasettmenneske. Fagbokforlaget.
Nesbø Tørseth, T., Skagseth M, Holte, KA. «Oss og vårt»,
en samskapende prosess for bedre arbeidsmiljø – en evaluering. Rapport nr 24-2024, Norce Helse og Samfunn.
- Ose, S. O. (2022). Sykefravær, HMS og inkludering. Gyldendal akademisk.
- Ose, S. O. & Busch, H. J. (2020). HMS i offentlig sektor - forebygging av sykefravær og tidlig avgang fra arbeidslivet. Gyldendal.
- Solberg, A. G. (2023). Evaluering av «Kurs i rolleforståelse og partssam arbeid» (AFI-rapport nummer: 2023:10). Arbeidsforskningsinstituttet AFI.

NETTSIDER

- Her gikk sykefraværet fra 38 til 6 prosent (2022). NRK Vestfold og Telemark. Tilgjengelig fra: <https://www.nrk.no/vestfoldogtelemark/pa-kamfjordhjemmet-i-sandefjord-gikk-sykefravaeret-fra-38-til-6-prosent-1.16163770> (Hentet: 7. november 2024)
- Her har de lykket i å halvere sykefraværet (2024). Tilgjengelig fra: <https://www.bygdebladet.no/her-har-de-lykkes-i-a-halvere-sykefravaret-vi-tar-mer-vare-pa-hverandre-forteller-ansatte/s/5-100-536964> (Hentet: 7. november 2024)
- IA-avtalen 2019-2024 (2023). Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende_arbeidsliv/ia-avtalen-20192022/ia-avtalen-20192024/id2623741/ (Hentet: 12. november 2024)
- Nye tilnærminger/rammeverk for forvaltningsutvikling (u.å.). Hentet fra: https://dfo.no/4-nye-tilnaermingerrammeverk-for-valtningsutvikling#anchorTOC_4.2.4_Smidige_metoder_8 (Hentet: 30. september 2024)
- Smidig prosjektledelse: Her er ekspertens 5 tips (u.å.). Tilgjengelig fra: <https://digitalnorway.com/smidig-prosjektledelse-her-er-ekspertens-5-tips/> (Hentet: 30. september 2024)
- Sjukeheimen hadde skyhøgt sjukefravær – så fekk dei hjelp (2023). NRK Møre og Romsdal. Tilgjengelig fra: <https://www.nrk.no/mr/smola-sjukeheim-halverte-sjukefravaeret-pa-fa-ar-ved-hjelp-av-ia-1.16429311> (Hentet: 7. november 2024)
- Ukjente ukjente. (2024) Wikipedia. Tilgjengelig fra: https://no.wikipedia.org/wiki/Ukjente_ukjente (Hentet: 5. november 2024)



bransjeprogram
sykehjem