



RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.

Evaluering av arbeidet med arbeidsmiljø i fem kommunale barnehager og en pedagogisk støtteenhet i Haugesund kommune

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	4
1. Innledning.....	5
1.1 Formålet med oppdraget.....	5
1.2 Arbeidet med arbeidsmiljø i fem kommunale barnehager og en pedagogisk støtteenhet i Haugesund	6
1.2.1 HMS-gruppene.....	6
1.2.2 Forankring	6
2. Teoretisk rammeverk	7
2.1 Endringsteori.....	7
2.2 Tidligere forskning	8
2.2.1 Arbeidsmiljø og kvalitet	8
2.2.2 Sykefravær	9
3. Metode.....	10
3.1 Fase 1: Litteraturgjennomgang og analyse av sykefraværstatistikk.....	10
3.2 Fase 2: Intervju.....	10
3.3 Fase 3: Analyse og rapportering	10
3.3.1 Begrepsbruk i rapportering.....	11
3.3.2 Overordnet vurdering av gyldighet	11
4. Resultater fra undersøkelsen.....	12
4.1 Forankring av arbeidet med arbeidsmiljø	12
4.1.1 Forankring av arbeidet på overordnet nivå	12
4.1.2 Forankring av arbeidet i HMS-gruppene og hos personalet i enhetene.....	13
4.1.3 Synlighet av HMS-gruppene som et premiss for forankringen	13
4.2 Arbeidsoppgaver og roller	14
4.3 Metoder, arbeidsmåter og verktøy	14
4.3.1 Metoder, arbeidsmåter og verktøy på samlingene:	14
4.3.2 Metoder, arbeidsmåter og verktøy i HMS-gruppene og ut mot personalet	15
4.4 Samarbeid	16
4.4.1 Opplevelse av samlingene	16
4.4.2 Oppfølging fra deltakere i den overordnede partssammensatte arbeidsgruppa	16
4.4.3 Reflekterende team	17
4.5 Mål og resultater for arbeidet	17
4.5.1 Overordnede mål	17
4.5.2 Resultatmål.....	18
4.5.3 Suksesskriterier og utfordringer.....	19
5. Diskusjon	21
5.1 Bransjeprogrammet medvirker til synliggjøring og rolleforståelse.....	21
5.2 Arbeidsmiljø og tjenestekvalitet er to sider av samme sak	21
5.3 Arbeid med arbeidsmiljø kan bidra til å redusere emosjonelle belastninger.....	21
5.4 Oppsummering og veien videre i arbeidet med arbeidsmiljø i barnehager	22
Litteraturliste.....	23

Sammendrag

Den overordnede målsettingen med arbeidet med HMS-gruppene i barnehagene og den pedagogiske støtteenheten i Haugesund kommune, har vært å øke nærværet og redusere sykefraværet. **Våre funn viser at arbeidet har potensiale for å styrke nærværarbeidet, men at det er for tidlig å konkludere med at arbeidet har ført til en nedgang i sykefraværet.** Arbeidet som er gjort har satt i gang flere positive endringer i arbeidet med arbeidsmiljøet i barnehagene og den pedagogiske støtteenheten:



Arbeidet med arbeidsmiljø er blitt bedre forankret i barnehagene, men det er fremdeles viktig å fortsette å prioritere og synliggjøre arbeidet med arbeidsmiljø, både innad i HMS-gruppene og ut mot resten av personalet.

Både **rolleavklaring og arbeidsoppgaver er tydeligere** enn det var før prosjektet, spesielt innad i HMS-gruppene.

Funnene tyder på at **ansatte opplever å forstå hva HMS-gruppene skal arbeide med og at HMS-gruppene må prioritere HMS-arbeid**. Det er likevel en del arbeid som gjenstår i å avklare overfor resten av personalet hva som skiller de ulike rollene fra hverandre.

Både på samlinger, i HMS-gruppene og i HMS-arbeidet ut mot personalet er det brukt flere metoder og verktøy. HMS-gruppene har tatt i bruk *Tidlig inn*, hatt HMS som eget punkt på planmøter og avdelingsmøter, og har åpne Teams-kanaler for å publisere agendaer og referater for møter.

De aller fleste er **fornøyd med samarbeidet på samlingene** og opplegget fra IA-Bransjeprogram barnehage og NAV Arbeidslivsenter Rogaland.

Ansattes arbeidsmiljø blir i større grad ansett som en del av tilbudet til barna. Tidligere jobbet de ansatte enten med kvaliteten i tilbudet til barna *eller* med arbeidsmiljø – de to forholdene blir nå i større grad sett i sammenheng.

Suksesskriterier for godt arbeid med arbeidsmiljø virker å være at arbeidet er godt forankret, at HMS-gruppene er synlige, at det etableres gode rutiner for utskiftninger av personalet i HMS-gruppene, at hele HMS-gruppen deltar på samlinger relevant for deres arbeid, og at HMS-gruppene formidler hva de gjør og hvordan de arbeider tilbake til personalet.



Utfordringene som knytter seg til arbeidet med arbeidsmiljø i barnehagene handler om store utskiftninger og høyt fravær blant ansatte, og at arbeidshverdagen er travel, både for HMS-gruppen og resten av personalet. Det er begrenset hvor mye tid de ansatte har til arbeidsmiljøarbeidet.



Funnene tyder på at man er på vei til å nå resultatmålene for arbeidet med arbeidsmiljøarbeidet, ettersom HMS-gruppene i stor grad opplever at de har en viktig funksjon og rolle i arbeidsmiljøarbeidet og at de kan være selvstendige i arbeidet med arbeidsmiljø. At resten av personalet også ser verdien av arbeidet, er det derimot for tidlig å si noe om.



Våre analyser viser at opplegget fra NAV Arbeidslivsenter og IA-Bransjeprogram barnehage har medvirket til synliggjøring og bedre rolleforståelse blant HMS-gruppene. I tillegg har det bidratt til en bevisstgjøring av at arbeidsmiljø og tjenestekvalitet er to sider av samme sak. Videre har HMS-gruppene fått med seg nyttige verktøy, metoder og arbeidsprosesser i det videre arbeidet i sine enheter.



1. Innledning

Rambøll Management Consulting har på vegne av IA bransjeprogram barnehage gjennomført en evaluering av arbeidet med arbeidsmiljø i fem kommunale barnehager og en pedagogisk støtteenhet i Haugesund kommune (heretter referert til som «enhetene»). Gjennom intervju med overordnet partssammensatt gruppe, HMS-gruppene i barnehagene og et utvalg ansatte har vi undersøkt hva som har vært suksessfaktorer i arbeidsmiljøarbeidet og hva som har vært utfordringene. Evalueringen har hatt særlig fokus på hvordan forankring, metoder, verktøy, samarbeid og autonomi i barnehagene har påvirket prosessene og resultatene som barnehagene har oppnådd.

Å jobbe i barnehage karakteriseres ofte som givende, men slitsomt. Sektoren preges i stor grad av høyt sykefravær, høyt frafall fra yrket og en utfordrende rekrutteringssituasjon (STAMI, u.å; Statistisk sentralbyrå, 2022; Bergundhaugen, 2024). Barnehageansatte har høye emosjonelle krav på jobb, er ofte utsatt for støy, arbeider på huk og knær samt gjør ubekvemme løft. Mange er psykisk utmattet etter jobb og mange blir helt eller delvis uføre før de når pensjonsalder, og avgangsalderen er i snitt rundt 62 år¹.

Haugesund kommune etablerte i 2023 en samarbeidsavtale med NAV Arbeidslivsenter Rogaland. Hensikten med samarbeidsavtalen var å få sykefraværet i de kommunale barnehagene ned, og nærværet opp. Ambisjonene med prosjektet var at ansatte skulle oppleve et godt arbeidsmiljø, og i forlengelse, både lavere sykefravær og leveransen av bedre kvalitet på barnehagetilbudet. En stor del av dette arbeidet var å styrke HMS-gruppene i enhetene. Det ble utarbeidet tre resultatmål:

- HMS-gruppene skal oppleve at de har en viktig funksjon og rolle i arbeidsmiljøarbeidet.
- Styrke HMS-gruppene slik at de kan være selvstendige i eget HMS-arbeid.
- Alle barnehagens ansatte og styrer ser verdien av samarbeidet i HMS-gruppen.

Situasjonen i Haugesund kommune er ikke unik i norsk sammenheng. Flere kommuner sliter med høyt sykefravær og høy turnover i barnehagesektoren. Hvordan man har jobbet med arbeidsmiljø i de kommunale barnehagene og den pedagogiske støtteenheten i Haugesund kommune er derfor interessant også i et nasjonalt perspektiv.

1.1 Formålet med oppdraget

I undersøkelsen har vi dokumentert og evaluert arbeidet og prosessene rundt arbeidsmiljøarbeidet i fem kommunale barnehager og en pedagogisk støtteenhet i Haugesund. Vi har også evaluert om målene som var satt for arbeidet er nådd. Dette inkluderer å undersøke både arbeidets overordnede mål om lavere sykefravær og høyere nærvær, samt arbeidets tre resultatmål:

- **Hovedmål A:** Har sykefraværet i de kommunale barnehagene og den pedagogiske støtteenheten i Haugesund kommune gått ned som en følge av arbeidet og prosessene rundt arbeidsmiljøspørsmål?
- **Hovedmål B:** Har nærværet i de kommunale barnehagene og den pedagogiske støtteenheten i Haugesund kommune økt som en følge av arbeidet og prosessene rundt arbeidsmiljøspørsmål?
- **Resultatmål:** Er resultatmålene rundt HMS-gruppene nådd? Hvorfor/Hvorfor ikke?

Undersøkelsen har i tillegg tatt utgangspunkt i følgende problemstillinger:

- Hvordan påvirket ulik tilnærming når det kommer til forankring, metoder, verktøy, samarbeid og autonomi i barnehagene prosessene og resultatene?
- Hvilke elementer i prosessene har vært suksessfaktorer og hvilke har vært til hinder?

¹ KS-tall 2024: Tabell 2. Snittalder og avgangsalder per stillingskode

1.2 Arbeidet med arbeidsmiljø i fem kommunale barnehager og en pedagogisk støtteenhet i Haugesund

I mai 2023 inngikk Haugesund kommune virksomhetsområde barnehage og NAV Arbeidslivsenter Rogaland en samarbeidsavtale om IA arbeid. Avtalen hadde en varighet på ett år, og er nå forlenget ut 2024 (Samarbeidsavtale om IA-arbeid, 2023). I samarbeidsavtalen står det at det har vært vedvarende høyt sykefravær over en periode på flere år i virksomhetsområde barnehage, og at et fremtidsbilde med lavere sykefravær vil gi mange fordeler. Samarbeidsavtalen viser til tidligere forskning som er blitt gjort på sammenhengen mellom arbeidsmiljø og kvalitet i barnehagetjenesten, og at dette er to sider av samme sak.

Våren 2023 gjennomførte samtlige enheter innenfor virksomhetsområde barnehage en kartlegging av arbeidsmiljø (Samarbeidsavtale om IA-arbeid, 2023). Funn fra kartleggingene ble brukt som kilde i utarbeidelsen av plan for tiltak på virksomhetsnivå. Det ble etablert en overordnet partssammensatt arbeidsgruppe med representanter fra partene som har ansvar for oppfølging av samarbeidsavtalen og kontakt med NAV Arbeidslivsenter. Den overordnede partssammensatte arbeidsgruppen består av virksomhetsleder barnehage, rådgivere fra NAV Arbeidslivsenter, hovedverneombud, samt hovedtillitsvalgt fra Utdanningsforbundet, Fagforbundet og Delta. I tillegg er enhetsledere i barnehagene og den pedagogiske støtteenheten en del av den utvidede partssammensatte arbeidsgruppen. Arbeidsgruppen har hatt ansvar for å utarbeide en fremdriftsplan for virksomhetsområde barnehage i nærværarbeidet, og har hatt jevnlig møter i 2023-2024 for å følge opp arbeidet.

1.2.1 HMS-gruppene

En viktig del av arbeidsmiljøarbeidet har vært å styrke HMS-gruppene ute i barnehagene. Det har vært føringer på å ha HMS-grupper i barnehagene i Haugesund siden 2010, men det har vært ulikt hvordan barnehagene har praktisert dette. HMS-gruppene i barnehagene er nå partssammensatte, og består av styrer, tillitsvalgt(e) og verneombud. En del av nærværarbeidet har vært å sikre at alle de riktige rollene er representert i HMS-gruppene (Framdriftsplan nærværarbeid, 2023). I samarbeid med IA-Bransjeprogram barnehage ble det gjennomført 5 samlinger med HMS-gruppene våren 2024. Det ble i samarbeid mellom partssammensatt arbeidsgruppe, NAV Arbeidslivsenter og IA-Bransjeprogram barnehage laget en tilpasset opplæring for barnehagene. Det ble også innført reflekterende team for enhetsledere barnehage og pedagogisk støtteenhet som et tiltak for lederstøtte.

Samlingene for HMS-gruppene har blant annet inneholdt temaene: sammenhengen mellom arbeidsmiljø og kvalitet, hva er arbeidsmiljø, roller i HMS-gruppene, HMS for barna vs. for de voksne, og en innføring i Haugesund kommunes veileder for HMS-gruppene. Samlingene har videre tatt for seg organisering i HMS-gruppene, innføring i HØRA-teknikken, HMS-gruppene og synlighet, involvering av personalet, medarbeidernes rolle, informasjonsflyt inn og ut av HMS-gruppene, om høye emosjonelle krav i barnehagen, samt innføring i verktøyet *Tidlig inn*. På en av samlingene ble det også holdt et innlegg fra Enge barnehage om hvordan de har arbeidet med arbeidsmiljø i deres barnehage.

1.2.2 Forankring

En viktig del av arbeidet har vært å forankre arbeidsmiljøarbeidet blant ledere, hovedtillitsvalgte, hovedverneombud, HMS-grupper og ansatte i barnehagene. Dette ble blant annet gjort på en styrersamling hvor alle styrerne og partene ble invitert (Framdriftsplan nærværarbeid, 2023). Fokuset var på å forankre innholdet i samarbeidsavtalen og bakgrunnen for hvorfor virksomhetsområde barnehage hadde valgt å samarbeide med NAV Arbeidslivsenter. Videre ble det gjennomført en «kickoff»-samling med ledere og partssammensatt gruppe. Det ble også holdt et innlegg på en fagdag for å forankre arbeidet og involvere de ansatte i barnehagene og den pedagogiske støtteenheten. Her ble medlemmene i den overordnede partssammensatte gruppen og IA-Bransjeprogram barnehage presentert. Overordnet partssammensatt gruppe har også framsnakket HMS-gruppene ute i barnehagene.

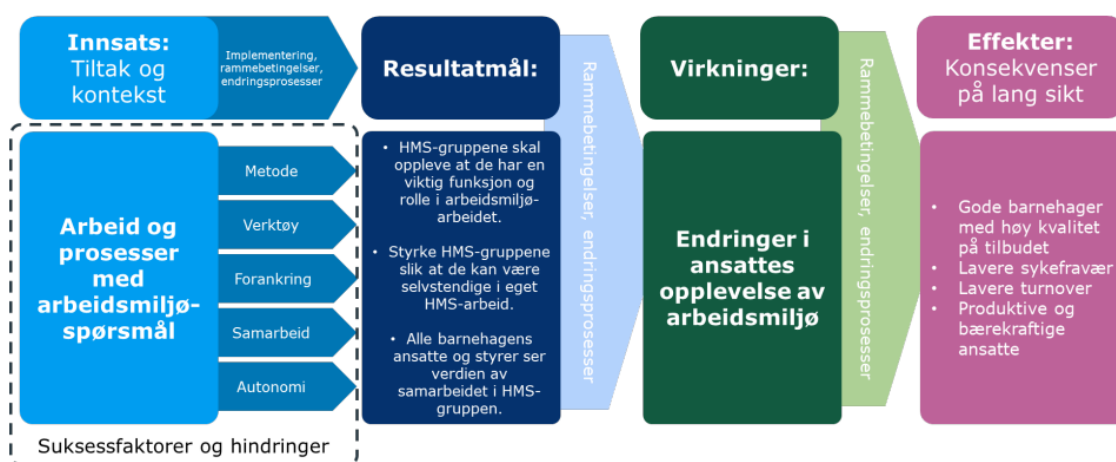
2. Teoretisk rammeverk

I denne undersøkelsen har vi brukt endringsteori som teoretisk rammeverk for å forklare hvordan og hvorfor visse fenomener henger sammen. Det har vært relevant for å se på hvordan arbeid og prosesser rundt arbeidsmiljøspørsmål kan styrke HMS-gruppene og det videre arbeidet med arbeidsmiljø og sykefravær. Vi har videre sett på tidligere forskning på arbeidsmiljø, kvalitet og sykefravær i barnehagesektoren. Avslutningsvis i denne rapporten ser vi funn fra undersøkelsen i sammenheng med tidligere forskning, for å se om det er noen fellestrekk i forskningen som er gjort på arbeidsmiljø og sykefravær i barnehagesektoren.

2.1 Endringsteori

Endringsteori er en systematisk måte å sortere hypoteser om sammenhenger mellom innsats og ønsket måloppnåelse. I bruk av endringsteori skiller man mellom innsatsfaktorer (tiltaket), oppnådde virkninger og resultater på kort sikt og oppnådde effekter og konsekvenser på lang sikt. Figur 1 illustrerer en slik endringsteori:

Figur 2-1: Endringsteori



Innsats: Vi har dokumentert og evaluert arbeidet og prosessene for fem barnehager og en pedagogisk støtteenhet, videre kalt analyseenhetene. Forhold som kunne variere mellom analyseenhetene i arbeidet inkluderer forankring, metoder, verktøy, samarbeid og autonomi. En sentral del av evalueringen var å undersøke hvordan disse forholdene har påvirket prosessene og resultatene. Hva har vært suksessfaktorer og hva har vært hindringer?

Resultatmål: Prosjektet har tre uttalte resultatmål. Hypotesen var at arbeidet i HMS-gruppene, og hvordan disse fungerer, påvirker ansattes opplevelse av arbeidsmiljøet, og på lengre sikt, sykefraværstallene, turnover og kvaliteten på tilbudet i barnehagene.

Virkninger og effekter: Når det kommer til måling av arbeidets overordnede mål, lavere sykefravær og høyere nærvær, er vår erfaring at dette er komplisert faktorer, som ikke så lett lar seg forklare av kun én variabel. Både psykososialt og fysisk arbeidsmiljø teller inn, samt egenskaper ved, og situasjonen til, den enkelte ansatte. Å spore effekter av tiltak direkte til reduksjon i sykefravær og turnoverintensjon er komplisert og vanskelig, og krever i samfunnsvitenskapen i utgangspunktet et kvasiekperimentelt undersøkelsesdesign. Det kan ha skjedd endringer i kommunen, eller i samfunnet for øvrig, som påvirker sykefraværet og turnoverintensjonen, men som ikke kan fanges inn i analysemodellen. Man kan imidlertid sannsynliggjøre sammenhenger gjennom teoretiske antagelser basert på empiri og tidligere forskning, samt analyse av sykefraværstallene og tall på turnover over tid (tall fra før arbeidet startet frem siste registrerte tall) og forklaringer fra målgruppen. Vi har tatt utgangspunkt i denne tilnærmingen for å undersøke og sannsynliggjøre mulige sammenhenger.

2.2 Tidligere forskning

Vi har gjennomført en dokumentgjennomgang av eksisterende forskning på mekanismene bak arbeidsmiljø og sykefravær i barnehagesektoren og dokumenter relatert til samarbeidsavtalen og arbeidet som er gjort i barnehagene i Haugesund. I tillegg gjennomførte vi søk på andre relevante dokumenter. I dette søket fant vi noen større forskningsrapporter om emosjonelle belastninger og sykefravær. Ingen av disse handler spesifikt om arbeid i barnehager, men heller en bredere dekning av helse- og omsorgssektoren. Vi har inkludert deler av disse rapportene for å belyse hvilke faktorer eller mekanismer som ser ut til å påvirke sykefravær mer generelt.

2.2.1 Arbeidsmiljø og kvalitet

En av rapportene som har blitt vist til i arbeidet med arbeidsmiljø i barnehagene i Haugesund kommune, er rapporten «Når det dirrer i rommet» av Holte m.fl. (2022). Rapporten viser hvordan arbeidsmiljø og kvalitet er to sider av samme sak, og understreker spesielt hvordan organisering, planlegging og styring kan bidra til økt nærvær ved å redusere sykefravær og turnover. Rapporten fremhever betydningen av en grundig forståelse for organisering og medbestemmelse for ansatte, og styring av kompetanse relatert til både pedagogikk og arbeidsmiljø, særlig med tanke på emosjonelle krav (Holte et al., 2022).

I forbindelse med arbeidsmiljø og kvalitet i barnehage er det også gjennomført en kunnskapsoppsummering (Labriola mfl., 2022). I kunnskapsoppsummeringen kommer det fram at kravene til barnehagen som institusjon er mange, og at det derfor er viktig at barnehagen er en god og attraktiv arbeidsplass for ansatte. I likhet med slik det er beskrevet i artikkelen til Holte mfl. (2022) ser kvalitet ut til å handle om strukturelle faktorer, slik som organisering av arbeid i form av fordeling av ressurser, fordeling av oppgaver, tidsbruk, arbeidstid, lederstil og fysisk utforming. Av Labriola mfl. (2022) omtales dette som arbeidssystem. Også her trekker forfatterne fram hvordan arbeidssystemet påvirker arbeidsmiljø, fordi organisering påvirker trivsel på arbeidsplassen. Dette igjen, påvirker ansattes praksis med barn og deres prestasjoner på jobb, og derfor tjenestekvalitet (Labriola mfl., 2022).

2.2.1.1 IA-Bransjeprogram barnehage

STAMI har gjennomført web-kartlegginger i barnehager for å identifisere arbeidsmiljø og helseindikatorer som gir en tilstandsbeskrivelse for arbeidsmiljøet i de utvalgte barnehagene før og etter arbeidsmiljøetsatsingen, IA-Bransjeprogram barnehage og de lokale tiltakene blir satt i gang (STAMI, 2022). Kartleggingen er gjennomført i 83 barnehager, hvor 44 av disse er kommunale barnehager. Før iverksettelsen av IA-Bransjeprogram barnehage viser kartleggingen at høye emosjonelle krav og ubalanse mellom innsats og belønning, i kombinasjon med mekaniske faktorer som ubekvemme løft og arbeid på huk/knær, er utbredt blant barnehageansatte (STAMI, 2022). Arbeidsmiljøet i barnehagene kjennetegnes av ulike psykososiale arbeidsmiljøfaktorer som er nært relatert til at man en stor del av arbeidsdagen samhandler med barn og deres foresatte.

Det ble satt i gang en arbeidsmiljøetsatsning og lokale tiltak gjennom IA-Bransjeprogram barnehage i de 83 utvalgte barnehagene (STAMI, 2022). Sluttkartleggingen viser generelt at IA-Bransjeprogram barnehage har oppnådd fremskritt med å fremme og iverksette lokale tiltak. I barnehagene var dette for eksempel å fokusere på samarbeid mellom verneombud, tillitsvalgt og leder i barnehagen (STAMI, 2023). Når det gjelder effekten av tiltakene, rapporterer utvalget i 2023 i noe større grad enn i 2022 at tiltakene bidrar til å forbedre samarbeidet og samhandlingen mellom kollegene og mellom de ansatte og ledelsen i barnehagene (STAMI, 2023). Videre oppgir de i noe mindre grad at tiltakene bidrar til å redusere den fysiske og psykiske arbeidsbelastningen. Det er stor usikkerhet knyttet til øvrige resultater, som følge av lave respondenttall, men nivået til de fleste arbeidsmiljøindikatorerne er uendret mellom undersøkelsene (STAMI, 2023).

NORCE gjennomførte i 2024 en kartlegging av arbeidsmiljøarbeid i 74 barnehager på oppdrag fra IA-Bransjeprogram barnehage. Formålet med kartleggingen var å finne ut mer om hvordan tiltakene i bransjeprogrammet har bidratt til IA-avtalens mål om bedre arbeidsmiljø. Hovedfunnet fra kartleggingene er at IA-Bransjeprogram barnehage har medvirket til en bevisstgjøringsprosess der

arbeidsmiljø, partssamarbeid og medarbeiderskap settes på dagsorden (Øyeflaten mfl., 2024). Partsamarbeid som ledelsesmodell, hvor det prioriteres og jobbes aktivt med arbeidsmiljø gjennom systematiske og målrettede faste møter og der arbeidsmiljø er fast punkt på agendaen, trekkes fram som spesielt viktig (Øyeflaten mfl., 2024). Dette trekkes spesielt fram i forbindelse med økt handlingsrom for styrere, som opplever å ikke stå alene om arbeidet med arbeidsmiljø og fravær i barnehagene (Øyeflaten mfl., 2024).

2.2.2 Sykefravær

Dokumentgjennomgangen identifiserte flere rapporter som peker på hvordan høye emosjonelle krav og helsebelastning kan føre til økt risiko for emosjonell utmattelse og sykefravær (Stami, 2016; Rambøll Management Consulting, 2024). Emosjonelle krav handler om de følelsesmessige kravene som stilles til arbeidstaker i møte med andre (Stami, 2016). Rambøll Management Consulting gjennomførte i 2024 en føleevaluering av prøveprosjektet redusert arbeidstid i barnehager. Rapporten er en underveisevaluering, men de foreløpige funnene viser likevel positive resultater, hvor ansatte opplever mer overskudd på jobb som følge av mer tid til å hente seg inn eller «lade» på fritiden. Rambøll Management Consulting peker også på at høye emosjonelle krav og helsebelastning over tid ved arbeid i barnehage kan øke sykefraværet. Liknende effekter viser også større kvantitative undersøkelser, hvor det trekkes fram at både fysiske og emosjonelle belastninger og krav påvirker sannsynligheten for langvarig sykefravær (Aagestad mfl., 2014; Indregard mfl., 2018; Knardahl mfl., 2016; STAMI, 2016).

3. Metode

Vi har i undersøkelsen gjennomført intervju med overordnet partssammensatt gruppe, HMS-gruppene i barnehagene og et utvalg ansatte. Vi har i tillegg gått gjennom tidligere forskning og sykefraværstatistikk for barnehagene. Under presenteres fremgangen i prosjektet, hvordan og fra hvilke datakilder vi har innhentet innspill og informasjon, samt vurderinger av undersøkelsens gyldighet.

3.1 Fase 1: Litteraturgjennomgang og analyse av sykefraværstatistikk

Ved oppstart av prosjektet gjennomførte vi en systematisk litteraturgjennomgang som en forberedelse til videre datainnsamling. Gjennomgangen inkluderte eksisterende forskning på mekanismene bak arbeidsmiljø og sykefravær i barnehagesektoren og dokumenter relatert til samarbeidsavtalen og arbeidet som er gjort i barnehagene i Haugesund kommune.

Vi startet med å gå gjennom relevante dokumenter vi mottok fra IA- Bransjeprogram barnehage og Haugesund kommune. Dette tilsvarte til sammen 7 dokumenter og rapporter. Deretter gjorde vi spesifikke søk på arbeidsmiljø og sykefravær i barnehager. I denne omgangen ble det indentifisert 4 forskningsartikler som var relevant for undersøkelsen. Litteraturgjennomgangen tilsvarer ikke en fullstendig oversikt over alle relevante kilder på temaet, men gir et overordnet bilde av sammenhenger som er viktig å ha kunnskap om i forbindelse med arbeidsmiljø og sykefravær i barnehagesektoren.

Vi analyserte også statistikk på sykefraværet i barnehagene i 2023 og 2024, samt så på utviklingen i sykefraværet i barnehagene sett opp mot det nasjonale sykefraværet i barnehagene.

3.2 Fase 2: Intervju

Andre fase besto av to deler. Først gjennomførte vi individuelle intervjuer med nøkkelpersoner i den overordnede partssammensatte arbeidsgruppen. Vi intervjuet hovedtillitsvalgte for Fagforbundet og Utdanningsforbundet, samt hovedverneombud, barnehagesjef og representant fra NAV Arbeidslivsentere. De innledende intervjuene bidro til å gi overordnet innsikt i det arbeidet som er blitt gjort.

Videre gjennomførte vi fokusgruppeintervjuer med HMS-gruppene i barnehagene og den pedagogiske støtteenheten. Intervjuene ble gjennomført fysisk av to konsulenter og det ble tatt notater underveis. I intervjuene var det mellom 2 til 5 deltakere, og vi intervjuet til sammen 18 informanter. Intervjuene med HMS-gruppene i barnehagene hadde særlig betydning for å få informasjon om hvordan HMS-gruppene fungerer, hvordan de har forankret arbeidet, hvilke metoder og verktøy de har tatt i bruk, hvordan de opplever egen funksjon og rolle i arbeidsmiljøarbeidet, samt suksesskriterier og utfordringer i deres arbeid. I tillegg gjennomførte vi to individuelle intervjuer med ansatte utenfor HMS-gruppa i barnehagene for å innsikt i de ansattes perspektiver.

Intervjuene hadde en semistrukturerte form som vil si at vi kombinerte struktur på tematikk og spørsmål, med mulighet for å utforske og utdype informantens perspektiver. Dette ga rom for å få frem nyanser og detaljer som var viktig for å forstå informantenes opplevelser og erfaringer i arbeidsmiljøarbeidet, samtidig som vi kunne sammenligne svar på tvers av barnehagene og den pedagogiske støtteenheten. Fokusgruppeintervju gjorde at intervjuene fikk en ekstra dimensjon ved at deltakerne fikk diskutert og utfylt hverandre i intervjusituasjonen.

3.3 Fase 3: Analyse og rapportering

Funn fra intervjuene med overordnet partssammensatt arbeidsgruppe, HMS-gruppene og ansatte er blitt analysert hver for seg og sett i sammenheng med hverandre. Funn fra både intervjuer og gjennomgang av sykefraværstatistikken er analysert i lys av endringsteorien for undersøkelsen og tidligere forskning. Vi har gjort en evaluering av måloppnåelse av det arbeidet som er blitt gjort, samt sett på suksesskriterier og utfordringer i arbeidet.

3.3.1 Begrepsbruk i rapportering

I rapporten bruker vi begrepet «overordnet partssammensatt arbeidsgruppe» som tilsvarer hovedtillitsvalgte for Delta, Fagforbundet og Utdanningsforbundet, samt hovedverneombud, barnehagesjef og representant fra NAV Arbeidslivsenter Rogaland. «HMS-gruppene» tilsvarer gruppene ute i barnehagene og den pedagogiske støtteenheten og består som regel av enhetsleder, verneombud og tillitsvalgt(e). Med «enhetsleder» mener vi styrerne for de kommunale barnehagene og lederen for den pedagogiske støtteenheten i Haugesund kommune. Med «enhetene» refereres det til barnehagene og den pedagogiske støtteenheten. I det videre i rapporten har vi kortet ned NAV Arbeidslivsenter Rogaland til «NAV Arbeidslivsenter».

3.3.2 Overordnet vurdering av gyldighet

Gyldighet handler om de svarene vi finner i forskningen faktisk er et svar på de spørsmålene vi stiller (Tjora, 2021, s.260). I denne rapporten bruker vi dybdeintervjuer med ansatte for å si noe om hvordan informantene erfarer arbeidet med arbeidsmiljø. Våre analyser er ikke basert på observasjoner av faktisk endring eller utvikling. Vi har kun intervjuet et begrenset antall ansatte, og kan derfor ikke generalisere deres opplevelser til alle ansatte. Informasjon fra disse intervjuene er ment å gi eksempler på hvordan arbeidet i HMS-gruppene har påvirket de ansatte arbeidshverdag. Funn fra disse intervjuene er også sett i sammenheng med HMS-gruppenes tanker rundt ansattes opplevelser og hvilke tilbakemeldinger de har fått på sitt arbeid.

4. Resultater fra undersøkelsen

Intervjuene viser at fokuset på arbeidsmiljø og nærvær blant de ansatte oppleves som viktig og positivt i seg selv. Dette kommer fram i intervju med både den overordnede partssammensatte arbeidsgruppen, HMS-gruppene og ansatte. Flere peker på at arbeidet i seg selv representerer et økt fokus på arbeidsmiljø, og at dette er arbeid som skal prioriteres både av kommunen og de ansatte i enhetene.

På tvers av informantgruppene pekes det på at det også er blitt tydeligere hva arbeidsmiljø er og innebærer. Det vil si at arbeidsmiljø ikke bare handler om trivsel sammen med kollegaer og på personalrommet på jobb, men i større grad at man trives med arbeidet sitt i barnehagene.

«Definisjonen av arbeidsmiljø, at det også er organisering og planlegging, det tror jeg har blitt klarere for alle. Det er ikke bare ungene som skal ha en god dag.»

Informant HMS-gruppe

Funnene tyder på at det også er blitt tydeligere for HMS-gruppene og de ansatte hva en HMS-gruppe er og skal være. Dette handler om en bevisstgjøring knyttet til hvilken rolle en HMS-gruppe skal ha i arbeidet med arbeidsmiljø i barnehagene.

Den overordnede partssammensatte arbeidsgruppen forteller at det er stor variasjon mellom enhetene når det gjelder hvor etablerte HMS-gruppene var i hver enkelt enhet før nærværarbeidet startet. Dette kan igjen ha påvirket hvor mye HMS-gruppene har fått ut av samlingene og arbeidet som er gjort. Noen har kommet langt i arbeidet med arbeidsmiljø, mens andre har lyktes i å få etablert en velfungerende HMS-gruppe.

Hvorvidt arbeidet har ført til en reell endring i arbeidsmiljø, eller om arbeidet har ført til nedgang i sykefravær er det derimot vanskeligere å si noe om. HMS-gruppene og de ansatte peker at det fremdeles er for tidlig å si noe om effekter av arbeidet, siden de fortsatt er i oppstarten av etableringen og arbeidet med HMS-gruppene. Flere trekker likevel fram at de opplever at arbeidet som er satt i gang rundt nærvær og arbeidsmiljø er et steg i riktig retning.

Videre presenterer vi hovedfunn fra hvordan det har blitt arbeidet med forankring, arbeidsoppgaver og roller, metoder og verktøy, samarbeid, samt måloppnåelse og resultater av arbeidet.

4.1 Forankring av arbeidet med arbeidsmiljø

Både den overordnede partssammensatte arbeidsgruppen og HMS-gruppene opplever at det er viktig og nødvendig at arbeidet med arbeidsmiljø er godt forankret. Arbeidet bør være forankret i kommunen, hos ledere i enhetene, innad i HMS-gruppen og hos resten av personalet i enhetene. Flere av informantene fra både den overordnede partssammensatte gruppa og HMS-gruppene nevner god forankring på spørsmål om hva som er viktig for at det gode arbeidet skal kunne fortsette framover.

4.1.1 Forankring av arbeidet på overordnet nivå

Som tidligere nevnt har forankring vært en viktig del av arbeidet med arbeidsmiljø og nærvær i Haugesund kommune. Informanter fra den overordnede partssammensatte gruppen peker på at de ser at forankringsarbeidet som er blitt gjort både overfor styrerne, HMS-gruppene og ansatte har vært viktig. En av informantene i den partssammensatte gruppen forteller at det har vært viktig at styrerne har blitt godt informert i arbeidet og at de har fått vært med å eie prosessen selv. Det vises også til viktigheten av at barnehagesjef har vært påkoblet og engasjert, og har fungert som et bindeledd mellom den overordnede partssammensatte arbeidsgruppen og styrerne. Dette kommer også fram i intervju med HMS-gruppene, hvor barnehagestyrerne peker på et engasjement fra

barnehagesjef. Informanter fra den overordnede partssammensatte arbeidsgruppen opplever at det har vært nyttig at det ble etablert en overordnet arbeidsgruppe som skulle følge arbeidet. Måten man har samarbeidet på i den overordnede partssammensatte gruppen kan, ifølge noen av informantene, ha påvirket HMS-gruppene på en positiv måte. Det vil si at det har hjulpet å se at man har en god dialog mellom partene også på overordnet nivå.

4.1.2 Forankring av arbeidet i HMS-gruppene og hos personalet i enhetene

Forankring blir også sett på som viktig av informantene i HMS-gruppene for at arbeidet med arbeidsmiljø skal fungere i enhetene. En av årsakene til at dette er, ifølge noen av informantene, at HMS-gruppene opplever endring i synet på HMS-gruppen og større forståelse blant de ansatte for at HMS-gruppen kan ha møter og prioritere HMS-arbeid. Et gjennomgående funn på tvers av HMS-gruppene er at det kan være utfordrende å delta og prioritere HMS-arbeid eller møter i HMS-gruppen som følge av sykefravær i barnehagen. For noen opplevdes det som et paradoks å skulle reise eller gå fra de ansatte for å jobbe med nærvær. Dette er et poeng som ble nevnt både av ansatte i og utenfor HMS-gruppen, og enkelte informanter fra den overordnede partssammensatte gruppen. Funnene tyder på at dette så ut til å løse etter hvert som arbeidet med HMS i barnehagene ble bedre forankret i alle ledd, og at arbeidet med arbeidsmiljø ble synlig overfor resten av personalet. Informanter fra noen av HMS-gruppene forteller at de i større grad opplever at personalet nå er enig i at HMS-arbeid er en viktig prioritering.

4.1.3 Synlighet av HMS-gruppene som et premiss for forankringen

For å forankre arbeidet til HMS-gruppene ute i enhetene tyder funnene på at synlighet har vært viktig. I noen av barnehagene har HMS-gruppene synliggjort arbeidet ved å for eksempel presentere seg og sine roller på avdelingsmøter eller planleggingsmøter, eller markert sine roller på andre måter ved kle seg ut med hatter og vester for å illustrere sine roller som eksempelvis verneombud og tillitsvalgt. Videre er det noen av enhetene som har etablert rutiner hvor ansatte kan komme med innspill ved å legge lapper i postkasser og bøtter som har stått synlig for de ansatte på personalrommet o.l.

HMS-gruppene forteller at de også involverer personalet i større grad nå enn før, og at de ansatte har fått en større bevissthet rundt at alle har ansvar for arbeidsmiljøet. Referatene fra HMS-møtene blir delt med resten av personalet ved at de blir publisert på åpne Teams-kanaler eller gjennomgått på planleggingsmøter eller avdelingsmøter i etterkant. Det vises også til at HMS-gruppene sender ut agendaen til HMS-møtene i forkant slik at resten av personalet kan gi innspill, samt at de henter inn innspill fra personalet på ulike måter.

«Vi er gode på å [...] reflektere med personalet. Reflektere med personalet uansett sak. Alle er med på tingene vi holder på med.»

Informant HMS-gruppe

Innhenting av innspill gjøres av noen HMS-grupper gjennom postkasse og bøtte hvor de ansatte kan gi sine innspill skriftlig, mens andre henter innspill muntlig fra de ansatte ved at ansatte i HMS-gruppen aktivt spør de ansatte hva de tenker burde tas opp på møtene. Det kan virke som at forankringen forsterkes der HMS er et fast punkt på agendaen på planleggingsmøter og avdelingsmøter, eller i de tilfellene hvor HMS-gruppen er gode på å innhente innspill fra resten av personalet. Det trekkes også frem viktigheten av å formidle tilbake til de ansatte hva man har snakket om på HMS-møtene, og at dette burde gjøres både muntlig og skriftlig, siden ikke alle har tid og mulighet til å lese seg opp på det som deles skriftlig.

Basert på funnene fra intervjuene kan det virke som at forankring og synlighet er gjensidig avhengig av hverandre, og at HMS-gruppen og HMS-arbeidet bør fortsette å være godt synlig for at resten av personalet skal oppleve at arbeidsmiljø er viktig på deres arbeidsplass. Oppsummert tyder funnene

på at arbeidet med arbeidsmiljø er blitt bedre forankret, men det er fremdeles viktig å fortsette å prioritere og synliggjøre arbeidet med arbeidsmiljø, både innad i HMS-gruppene og ut mot resten av personalet.



4.2 Arbeidsoppgaver og roller

På samlingene fikk HMS-gruppene informasjon om hva de ulike rollene i HMS-gruppene innebærer, hvilke arbeidsoppgaver de ulike rollene har og hvordan man kan samarbeide i en gruppe bestående av ulike roller. Den overordnede partssammensatte arbeidsgruppen forteller at de, sammen med NAV Arbeidslivssenter og IA-Bransjeprogram barnehage har forsøkt å tydeliggjøre rollene for HMS-gruppene. Informanter i HMS-gruppene forteller at de fikk spesifikke arbeidsoppgaver for å arbeide med rolleforståelsen innad i egen gruppe og blant resten av personalet. Dette kunne for eksempel være å presentere seg selv og sin rolle for de ansatte på planleggingsmøter og avdelingsmøter.

Overordnet partssammensatt arbeidsgruppe opplever at det har vært en endring blant HMS-gruppene når det gjelder rolleforståelse. Flere av informantene forteller at de opplever at rollene er blitt tydeligere, og at de fikk inntrykk av at HMS-gruppene nå var tryggere i egen rolle. Informantene fra HMS-gruppene forteller på sin side at de ikke er helt trygge på rollene i HMS-gruppene enda, men at de opplever at rolleforståelsen er tydeligere enn før. Informantene forteller at de fortsatt arbeider med å finne ut hvordan de skal representere egen rolle i HMS-gruppen på best mulig måte. Noen forteller for eksempel at det handler om for dem å gå inn i HMS-møter med en innstilling om at «nå er jeg verneombud» og ikke pedagogisk leder.

Blant resten av personalet kan det virke som at man synes rollene er vanskelig å skille, for eksempel hva som er forskjellen mellom verneombud og tillitsvalgt sin rolle i HMS-gruppen. Dette er noe både HMS-gruppene og de ansatte forteller om. Noen av informantene peker på at det kan være vanskelig for de ansatte å vite hvilke typer HMS-saker som man skal henvende seg til verneombud og tillitsvalgt for, og hvilke som eksempelvis skal til styret.

Det pekes på at det kan være utfordrende å få til en felles forståelse for HMS-gruppens rolle og hvordan jobbe felles med arbeidsmiljø i en pedagogisk støtteenhet, siden man forholder seg til flere enheter og er organisert på en annen måte enn barnehagene.

Den overordnede partssammensatte arbeidsgruppen opplever at det er blitt tydeligere gjennom samlingene hvordan ansatte i HMS-gruppen kan bruke gruppen til å arbeide med arbeidsmiljø i barnehagene. Denne oppfattelsen støttes delvis av HMS-gruppen selv, som nå opplever at de har en viktig rolle i arbeidet med arbeidsmiljø. Siden noen av informantene i HMS-gruppene også trekker frem at de ansatte har fått større forståelse for at de må forlate avdelingen for å ha HMS-møter, kan det tyde på at også de ansatte har fått større forståelse for HMS-gruppens rolle i arbeidsmiljøarbeidet.

Med andre ord tyder funnene på at både rolleavklaring og arbeidsoppgaver er tydeligere enn det var før nærværarbeidet og arbeidet med arbeidsmiljø ble satt i gang i Hugesund kommune. Funnene tyder derimot på at det fortsatt er en vei å gå for å i større grad forankre rollene i HMS-gruppene og hva de innebærer overfor resten av personalet i enhetene.



4.3 Metoder, arbeidsmåter og verktøy

Metodene og verktøyene som er tatt i bruk for å arbeide med arbeidsmiljø i enhetene ble presentert på samlingene for HMS-gruppene. Funnene viser at det er litt ulikt hvordan HMS-gruppene har jobbet, og hvilke verktøy og metoder de har tatt i bruk.

4.3.1 Metoder, arbeidsmåter og verktøy på samlingene:

På samlingene har HMS-gruppene fått introdusert flere metoder og verktøy. Disse var for eksempel *Høra-teknikken* og *Tidlig inn*. Gjennom samlingene har HMS-gruppene fått mellomarbeid de skal gjennomføre i sin enhet. Dette var både formelt og mer uformelt arbeid, og kunne for eksempel være å presentere seg godt overfor resten av personalet eller ta i bruk noen av verktøyene som ble presentert på samlingene.

På samlingene ble det presentert caser og dilemmaer man kan møte på som barnehageansatt, og det ble diskutert hvordan man som ansatt i en HMS-gruppe kan løse disse casene sammen som gruppe med ulike roller. En informant fra overordnet partssammensatt gruppe opplevde at det var positivt at det ble jobbet med caser som var relevant for barnehagehverdagen. Flere av informantene i HMS-gruppene trekker fram innlegget fra Enge barnehage som veldig nyttig, siden de fikk informasjon om hvordan de hadde jobbet med arbeidsmiljø og HMS-grupper hos seg. De forteller at dette har gitt motivasjon til arbeidet med arbeidsmiljø i deres enhet.

For å dele erfaringer mellom HMS-gruppene ble det brukt IGP som metode: *individuell, gruppe og plenum*. Det varierte hvem som snakket og presenterte på samlingene. For eksempel kunne både HMS-gruppene, NAV Arbeidslivsenter eller barnehagesjef ta ordet. Flere har pekt på at det ble mer rom og takhøyde for å ta ordet etter hvert som man deltok på flere samlinger. Både den overordnede partssammensatte arbeidsgruppa og flere av HMS-gruppene har pekt på at samlingene har vært en arena for HMS-gruppene å bli bedre kjent internt, samtidig som man ble kjent med HMS-grupper og deres arbeid i andre enheter.

I etterkant av samlingene ble det evaluert hvordan deltakerne opplevde samlingene. I plenum fikk deltakerne mulighet til å komme med innspill til forbedringer, og forslag til saker som kunne være relevant å ta opp på neste samling. IA-Bransjeprogram barnehage og NAV Arbeidslivsenter tilpasset deretter samlingene etter tilbakemeldinger fra HMS-gruppene.

4.3.2 Metoder, arbeidsmåter og verktøy i HMS-gruppene og ut mot personalet



Når det gjelder arbeidet som er gjennomført av HMS-gruppene ute i enhetene har flere brukt IA-bransjeprogram sitt eget verktøy *Tidlig inn*. De aller fleste HMS-gruppene var positive til verktøyet, men hadde tatt det i bruk svært nylig, og det var derfor vanskelig å si noe om nytten i arbeidsmiljøarbeidet. Det ble imidlertid understreket at verktøyet ga gode muligheter for å jobbe konkret med arbeidsmiljø i barnehagene.

Tre av HMS-gruppene hadde satt opp postkasse eller lignende på personalrommet, der ansatte kan komme med innspill og melde inn anonyme saker til HMS-gruppen. Andre HMS-grupper forteller at de heller eller i tillegg innhenter innspill muntlig, hvor de ansatte kommer direkte til rollene i HMS-gruppen om det skulle være noe de ønsket å formidle. Noen HMS-grupper opplevde muntlig tilbakemelding som mest hensiktsmessig. De fortalte at det oppleves mer lavterskel å komme med henvendelser på den måten, og de fikk innspill ofte. Andre HMS-grupper ønsket at innspillene skulle henvendes direkte til HMS-gruppen og til «riktig» rolle. Det varierte mellom HMS-gruppene hvor mange saker de hadde fått fra de ansatte, noen hadde fått flere, og andre hadde ikke fått noen. Samtidig var det noen av HMS-gruppene som nylig hadde tatt i bruk mulighet for å gi skriftlig innspill gjennom postkasse eller lignende.

Noen av HMS-gruppene forteller at de hadde tatt i bruk kommunens egne verktøy for HMS-arbeid og rutiner for HMS-arbeid. Utover det forteller HMS-gruppene at de nå har bedre rutiner for å dele møtereferater i åpne Teams-kanaler. I noen barnehager er det også bedre rutiner for å publisere agenda for planleggingsmøter og avdelingsmøter, der HMS er et eget punkt på agendaen. Enkelte HMS-grupper forteller at de har inkludert HMS-arbeidet i barnehagens årshjul og nevnt arbeidsmiljø som en prioritering på foreldremøtene.

En av HMS-gruppene har brukt *En bra dag på jobben* i tidligere arbeid med arbeidsmiljø, men ikke i forbindelse med nærværarbeidet det siste året. En annen HMS-gruppe hadde brukt Idébanken for inspirasjon til arbeid med arbeidsmiljø. To av HMS-gruppene hadde tatt i bruk Dialogsamtale null som en arena for å tilrettelegge for tilpasning av barnehagehverdagen, for å unngå langvarig sykemelding. Verktøyet opplevdes som svært nyttig. Dialogsamtale null ble ikke tatt opp som et verktøy på samlingene for HMS-gruppene, men ble likevel trukket fram som viktig i arbeidet med arbeidsmiljø av HMS-gruppene som hadde tatt det i bruk. Dialogsamtale null er et verktøy fra NAV Arbeidslivsenter.

Figur 4-1: Oversikt over metoder HMS-gruppene har tatt i bruk

Formelle metoder 	Uformelle metoder 
<ul style="list-style-type: none">• Tidlig inn• Postkasse• Legge agenda og referat på åpen Teams-kanal• HMS som fast punkt på agendaen	<ul style="list-style-type: none">• Utkledning for å presentere HMS-gruppa og deres roller• Innhente innspill fra personalet muntlig• HMS-Gruppen har et våkent blikk på arbeidsmiljø i arbeidshverdagen



4.4 Samarbeid

I intervju med overordnet partssammensatt arbeidsgruppe og HMS-gruppene ble de spurt om hvordan de har opplevd samarbeidet innad i gruppene, fra hvem og hvordan de har fått/gitt støtte i arbeidet sitt, samt hvordan de har opplevd samlingene for HMS-gruppene.

4.4.1 Opplevelse av samlingene

Samlingene har ifølge informantene overordnet sett fungert bra. De aller fleste er fornøyde med oppsettet, hyppigheten og informasjonen som er gitt på samlingene. I tillegg er det trukket fram at det er positivt at det er satt av nok tid til arbeidet i samlingene.

En informant fra den overordnede partssammensatte arbeidsgruppa forteller at hen ikke har sett denne måten å jobbe med HMS på tidligere. Det oppleves som nyttig å ha en felles arena å drøfte saker, få informasjon og inspirasjon på, istedenfor at hver barnehage møtes hver for seg. På denne måten kan man snakke internt og bli bedre kjent innad i HMS-gruppa og samtidig også drøfte med andre HMS-grupper om deres erfaringer. Også enkelte ansatte i HMS-gruppene pekte på at det var positivt å kunne arbeide med arbeidsmiljø på sin egen måte.

HMS-gruppene er stort sett positive til mellomarbeidet mellom samlingene. Noen pekte imidlertid på at de ikke hadde fått gjennomført mellomarbeidet fordi de ikke hadde funnet tid til det. Dette var det derimot et fåtall av HMS-gruppene som hadde opplevd.

4.4.2 Oppfølging fra deltakere i den overordnede partssammensatte arbeidsgruppa

Enkelte av informantene i HMS-gruppene trekker fram at det hadde vært positivt om hovedverneombud, hovedtillitsvalgt og andre deltakere fra den overordnede partssammensatte arbeidsgruppa kunne vært mer tilgjengelige for å støtte HMS-gruppene i arbeidet ute i enhetene. Det vil si å se hva slags arbeid som gjøres, og for å veilede de ulike rollene i HMS-gruppene. Det ble også nevnt at det var ulikt hvor aktivt deltakerne i den overordnede partssammensatte gruppen deltok på samlingene. En HMS-gruppe pekte på viktigheten av at den overordnede partssammensatte gruppen faktisk var til stede og deltok på samlingene, for å vise at dette skulle prioriteres.

4.4.3 Reflekterende team

I sammenheng med nærværarbeidet ble det innført reflekterende team for enhetsledere som et tiltak for lederstøtte. Enhetslederne synes reflekterende team har vært positivt, og de opplever dette som et godt rom for å drøfte problemer og utfordringer på tvers, samt å få støtte fra barnehagesjef og andre enhetsledere. Det har derimot vært noe variasjon i hvor aktivt enhetsledere har hatt mulighet til å delta.



4.5 Mål og resultater for arbeidet

Videre presenteres en evaluering av om arbeidet med arbeidsmiljø har påvirket nærvær og sykefravær. Vi drøfter også hvordan arbeidet med arbeidsmiljø har påvirket resultatmålene for nærværarbeidet og arbeidet med arbeidsmiljø i enhetene i Haugesund kommunene.

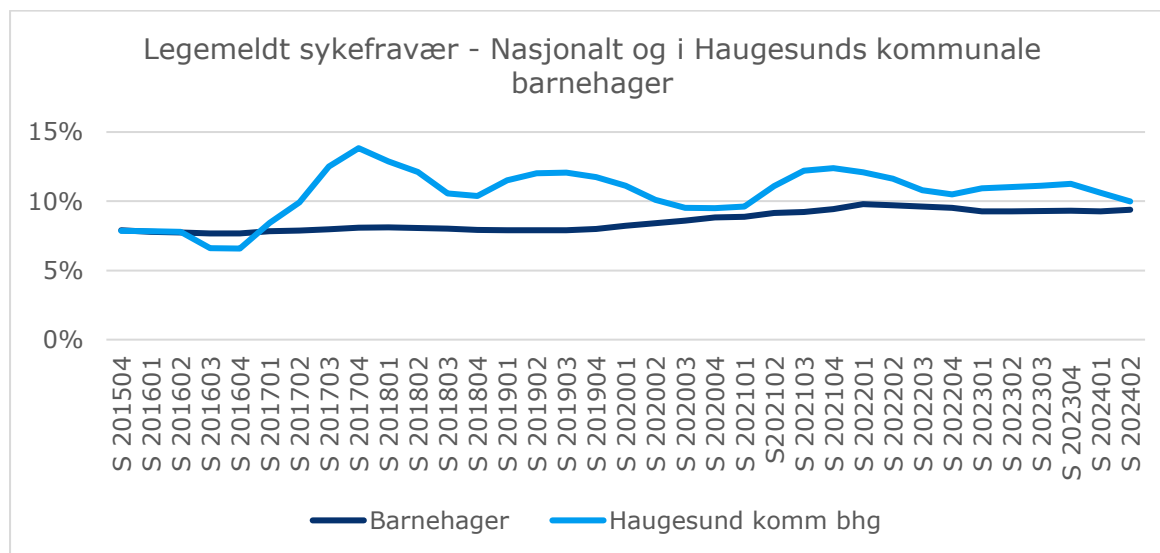
4.5.1 Overordnede mål

Hovedmål A: *Har sykefraværet i de kommunale barnehagene og den pedagogiske støtteenheten i Haugesund kommune gått ned som en følge av arbeidet og prosessene rundt arbeidsmiljøspørsmål?*

Hovedmål B: *Har nærværet i de kommunale barnehagene og den pedagogiske støtteenheten i Haugesund kommune økt som en følge av arbeidet og prosessene rundt arbeidsmiljøspørsmål?*

Sykefraværstatistikken i figur 4-2 viser at de fem kommunale barnehagene i Haugesund kommune har ligget betydelig over landsgjennomsnittet i sykefravær siden 2017². Vi ser at sykefraværet har variert mye i løpet av perioden fra 2016 til 2022 i de kommunale barnehagene i Haugesund kommune. Ved utgangen av 2021, startet en positiv utvikling, altså en nedgang i sykefraværet i disse barnehagene. Sykefraværet gikk noe opp igjen mot slutten av 2022, før det flatet ut i løpet av 2023. I løpet av det første halvåret i 2024, har sykefraværet på nytt gått ned.

Figur 4-2: Utvikling i sykefravær alle barnehager og kommunale barnehager i Haugesund kommune



Når vi ser nærmere på utviklingen av sykefraværet i den enkelte barnehage, ser vi at det er variasjoner mellom barnehagene. Tre av barnehagene har hatt en betydelig nedgang i sykefraværet

² Sykefraværstatistikken for den pedagogiske støtteenheten er holdt utenfor vår analyse av sykefraværet. Dette fordi det ikke kan sammenlignes med det nasjonale snittet, og det samlede resultatet for de kommunale barnehagene i Haugesund kommune.

i løpet av 2024, og lavere enn på tilsvarende tidspunkter i 2023, mens to av barnehagene enten har opplevd økt eller stabilt sykefravær sammenlignet med 2023. Det skal nevnes i denne sammenheng at barnehagene er små enheter, der enkeltpersoners fravær kan ha stor påvirkning på det samlede sykefraværet i barnehagen. Vi kan ikke utelukke at utvikling vi ser, kan skyldes tilfeldigheter.

Når det er sagt, er det verdt å merke seg én forskjell som peker seg ut mellom barnehagene som har opplevd en nedgang i sykefraværet og de som har opplevd en økning eller stabilitet i sykefraværet. Det handler om i hvilken grad de har kommet i gang med *det spesifikke arbeidet med HMS-gruppene som nå ble satt i gang*. Som nevnt ble det gitt føringer om HMS-grupper i barnehagene i Haugesund kommune allerede i 2010, og barnehagene hadde etablert gruppene før dette arbeidet ble satt i gang. De to barnehagene som har opplevd økning/stabilitet i sykefraværet, er de to barnehagene som *i noe mindre grad ser verdien av arbeidet som gjøres*. Enten fordi de allerede hadde en fungerende HMS-gruppe, og derfor i mindre grad ser behovet for endringer, eller fordi de opplever at tiltaket (arbeidet med HMS-gruppene) kun er en liten del av løsningen på et større problem. HMS-gruppene i disse barnehagene opplever i større grad utfordringer med å prioritere å delta på samlingene og/eller å gjennomføre mellomarbeidet. Dette kan tyde på at den partssammensatte arbeidsgruppen kan bli enda bedre på å synliggjøre verdien av arbeidet (også for de HMS-gruppene som har en etablert arbeidsstruktur), samt å adressere betydningen av tiltaket i det helhetlige utfordringsbildet sektoren står i.

HMS-gruppene selv – både de i barnehager som har opplevd økt eller stabilt sykefravær og de i barnehager som har opplevd en nedgang i sykefraværet – vil imidlertid ikke konkludere med hvorvidt arbeidet med HMS-gruppen har hatt en effekt på sykefraværet. Flere opplever at det er for tidlig å si noe om, og at de fremdeles er i startfasen av arbeidet. De opplever imidlertid at arbeidet kan ha potensiale på sikt.

Med hensyn til effekt på sykefraværet, er vår konklusjon at det enda er for tidlig å etablere om arbeidet med HMS-gruppene har hatt en positiv effekt på sykefraværet. Det er behov for ytterligere evaluering av arbeidet og eventuelle effekter på sykefraværet lenger frem i tid.

4.5.2 Resultatmål

Mål 1: *HMS-gruppene skal oppleve at de har viktig funksjon og rolle i arbeidsmiljøarbeidet.*

Flere av informantene i HMS-gruppene gir uttrykk for at de ser verdien av en velfungerende HMS-gruppe for å arbeide systematisk med arbeidsmiljø. Det er imidlertid forskjeller mellom HMS-gruppene i hvor langt de er kommet i dette arbeidet, noe som kan forklare forskjellen i engasjement eller hvordan de ser sin egen rolle i arbeidsmiljøarbeidet. Det kan antas at denne forskjellen avhenger av hva slags utgangspunkt HMS-gruppene hadde før arbeidet med nærvær og arbeidsmiljø begynte. Der det allerede var etablert en velfungerende HMS-gruppe, hadde HMS-gruppen et annet utgangspunkt for å få til et godt arbeid med arbeidsmiljø. Der HMS-gruppen ikke hadde like tydelig roller fra før, er kanskje tiden først og fremst brukt til rolleavklaring i HMS-arbeidet. For noen av HMS-gruppene har det også vært utskiftninger i gruppen og omorganiseringer i enheten, noe som også kan ha vært med å påvirke hvor aktivt man har kommet i gang med arbeidsmiljøarbeidet.

Funnene tyder likevel på at de aller fleste i HMS-gruppene er positive til det arbeidet som er satt i gang rundt arbeidsmiljø, og er forberedt på å fortsette å bruke verktøy og metoder for godt HMS-arbeid. En HMS-gruppe peker eksempelvis på at selv om de har en vei å gå, ser de nå at de kan ha en viktig rolle inn i organisering, struktur og risikovurdering i barnehagen som kan hindre at ansatte i barnehagen sliter seg ut. En annen HMS-gruppe peker på at en godt etablert HMS-gruppe bidrar til mer åpenhet i personalet. Dette gir uttrykk for at HMS-gruppene opplever at de fremover kan ha en viktig funksjon og rolle i arbeidsmiljøarbeid.

«En god HMS-gruppe påvirker hele huset, bidrar mer til åpenhet, kan snakke mer, bedre kommunikasjon.»

Informant fra HMS-gruppe

Mål 2: Styrke HMS-gruppene slik at de kan være selvstendige i eget HMS-arbeid.

De fleste HMS-gruppene forteller at de vet hvor de kan henvende seg for å få støtte, og opplever å kunne ta kontakt med deltakere i den overordnede partssammensatte arbeidsgruppen. Enkelte barnehagestyrere forteller også at de opplever å kunne kontakte barnehagesjef om de skulle trenge støtte. I tillegg forteller HMS-gruppene at verktøyene og metodene som er introdusert på samlingene er gode, og at de vil fortsette å bruke de framover for å arbeide med arbeidsmiljø. Dette gir utrykk for at HMS-gruppene kan arbeide selvstendig med eget HMS-arbeid. Enhetene er forskjellige, både i størrelse og organisering, og de har gjort justeringer slik at arbeidet passer for dem og deres ansatte. Dette støtter igjen opp om funnet at HMS-gruppene kan arbeide selvstendig.

Mål 3: Alle barnehagens ansatte og styrer ser verdien av samarbeidet i HMS-gruppen.


På bakgrunn av datagrunnlaget for undersøkelsen kan det være vanskelig å svare på om alle ansatte ser verdien av samarbeidet i HMS-gruppen. Vi har intervjuet et par ansatte, samt innhentet perspektiver fra HMS-gruppen om hva deres inntrykk er av ansattes opplevelse av HMS-gruppen. Dette kan ikke gi et helhetlig perspektiv på ansattes opplevelse, men kan gi oss innblikk i enkeltopplevelser. Opplevelsen til de ansatte er at HMS-gruppen har potensiale til å bli viktig inn i arbeidet med arbeidsmiljø. De peker på at HMS-gruppen har blitt mer tilgjengelig og synlig, og at det oppleves som positivt at det deles mer åpent i teams-kanaler og at det er en tydeliggjøring av at alle har et ansvar i arbeidsmiljøarbeidet. Også de ansatte opplever at det er litt for tidlig å si hva som vil bli funksjonen til HMS-gruppen, men at de også ser viktigheten av deres arbeid. Som tidligere nevnt er det en opplevelse for noen av HMS-gruppene at det er en endring i synet på HMS-gruppene blant de ansatte, og at de ansatte er blitt mer involvert enn før.

På bakgrunn av dette kan vi ikke si noe sikkert om at alle ansatte ser verdien av HMS-gruppen, men at det har vært en utvikling etter at nærværarbeidet og arbeidet med arbeidsmiljø ble satt i gang. De ansatte ser også potensialet for at HMS-gruppen kan bli viktig fremover.

4.5.3 Suksesskriterier og utfordringer

Videre drøfter vi mulige suksesskriterier og utfordringer i arbeidet med arbeidsmiljø som vi har identifisert i Haugesund kommune.

Figur 4-3: Suksesskriterier og utfordringer for arbeidet med arbeidsmiljø i Haugesund kommune

Suksesskriterier 	Utfordringer 
<ul style="list-style-type: none">• Forankring• Synliggjøring• Rutiner for utskiftninger i HMS-gruppa• Deltakelse på samlinger	<ul style="list-style-type: none">• Utskiftninger og fravær blant ansatte• Travel arbeidshverdag for ansatte

4.5.3.1 Utfordringer

Utskiftninger og fravær blant ansatte

Store utskiftninger av ansatte og medlemmer i HMS-gruppen gjør det vanskelig å få til et kontinuerlig og godt HMS-arbeid. I tillegg er sektoren preget at høyt fravær og høy turnover. Man er derfor avhengig av at HMS-gruppen har tiltak for å videreføre kunnskap og rolleforståelse slik at arbeidet ikke må begynne på nytt ved utskiftninger.

Travel arbeidshverdag

Arbeidshverdagen er travel for ansatte i barnehager. Det kan ofte være andre ting som brenner og må prioriteres. Dette kan gjøre det vanskelig å prioritere HMS-arbeid, arbeid med arbeidsmiljø og å følge opp tiltakene man har satt i gang. I tillegg varierer det mellom de ansatte hvor mye tid de har til planarbeid, og det vil derfor variere hvor mye tid ansatte utenfor HMS-gruppen har til å lese seg opp på agenda og møtereferater fra HMS-møtene for å kunne bidra aktivt inn i HMS-arbeidet.

4.5.3.2 Suksesskriterier

Forankring

I barnehagene hvor arbeidet med arbeidsmiljø oppleves å være godt forankret hos både styrer og ansatte i HMS-gruppen og resten av personalet, virker det som at arbeidet med arbeidsmiljø har kommet lengre. At god forankring er viktig, er noe ansatte både i og utenfor HMS-gruppen og den overordnede partssammensatte arbeidsgruppen pekte på. På bakgrunn av dette kan vi argumentere for at forankring er et viktig suksesskriterie i arbeidet med nærvær og arbeidsmiljø i barnehagene.

Synliggjøring

En faktor som ser ut til å henge sammen med forankring i barnehagene er synligheten av HMS-gruppene og deres arbeid med arbeidsmiljø. Det kan tyde på at et suksesskriterie er at HMS-gruppene er gode på å synliggjøre seg selv, sine roller og sitt arbeid. God synlighet kan også bidra til at ansatte vet hvor de kan komme med innspill, og på den måten sikre mer involvering og medvirkning i arbeidsmiljøarbeidet. I dette arbeidet er det også viktig at HMS-gruppen formidler tilbake til resten av personalet hvordan de jobber og hvordan de har håndtert eventuelle saker. Dette kan igjen synliggjøre HMS-arbeidet som gjøres i barnehagen og styrke forankringen hos resten av personalet.

Rutiner for utskiftninger i HMS-gruppa

Funn fra undersøkelsen viser at arbeidet med arbeidsmiljø kan være sårbart for utskiftninger av medlemmer i HMS-gruppen. I noen av HMS-gruppene var flere av de ansatte byttet ut, og opplevelsen til de ansatte var at man da måtte starte litt på nytt i arbeidet. På den andre siden var det noen av HMS-gruppene som, på tross av utskiftninger, ikke så på dette som et så stort problem og hadde rutiner for utskiftninger. I lys av dette kan man argumentere for at et suksesskriterie i arbeidet med HMS-grupper og arbeidsmiljø er å ha gode rutiner for utskiftninger og inkludering av nye medlemmer i HMS-gruppen.

Deltakelse på samlinger

Funnene våre tyder på at der hvor hele HMS-gruppen har deltatt på alle samlingene, opplever å ha fått mest ut av samlingene. Det kan derfor tyde på at det er viktig å få mulighet til å prioritere deltakelse når det er samlinger og opplæring.

5. Diskusjon

I dette kapittelet diskutere vi hovedfunnene fra intervjuene med overordnet partssammensatt arbeidsgruppe, HMS-gruppene og resten av personalet opp mot litteraturen som ble identifisert gjennom litteraturgjennomgangen og det teoretiske rammeverket som er lagt til grunn for rapporten. Dette er for å se funn fra denne undersøkelsen i sammenheng med tidligere forskning på arbeidsmiljø og sykefravær i barnehagesektoren, for å se om det er noen fellestrekk og sammenhenger.

5.1 Bransjeprogrammet medvirker til synliggjøring og rolleforståelse

Etter å ha intervjuet HMS-gruppene i enhetene i Haugesund kommune, er et av våre hovedfunn at det framstår som at det er en økt forståelse for hva arbeidsmiljø er og hva som er rollen til HMS-gruppene. HMS-gruppene er tydeligere etablert og er i flere tilfeller blitt mer synlige overfor resten av personalet i barnehagene. Flere medlemmer av HMS-gruppen opplever en klarere rolleforståelse for rollene innad i HMS-gruppa og hva de kan bidra med i den rollen. Dette er i tråd med funnene fra Øyeflaten mfl. (2024) som konkluderer med at bransjeprogrammet har bidratt til denne bevisstgjøringen. De opplever at bransjeprogrammet er med på å sette arbeidsmiljø på dagsorden, ved å vise hvordan det kan prioriteres og jobbes aktivt, målrettet og systematisk med arbeidsmiljø.

Øyeflaten mfl. (2024) finner at bransjeprogrammet har bidratt til «partssamarbeid som ledelsesmodell», noe som handler om systematisk og målrettet arbeid med faste og jevnlig møter, med arbeidsmiljø som fast punkt på agendaen. I den forbindelse viser våre analyser at flere medlemmer av HMS-gruppene opplever at samlingene har bidratt til nettopp å kunne arbeide systematisk og målrettet med arbeidsmiljø ute i sine barnehager. Øyeflaten mfl. (2024) trekker fram hvordan dette er viktig for å at styrerne i barnehagene skal oppleve å ikke stå alene i arbeidet med arbeidsmiljø og sykefravær i barnehagene. Arbeid med arbeidsmiljø er det hele HMS-gruppen som har ansvar for, og ikke bare styrer alene.

5.2 Arbeidsmiljø og tjenestekvalitet er to sider av samme sak

Videre har bevisstgjøringen av arbeidsmiljø også bidratt til at ansatte i større grad forstår at arbeidsmiljø og tjenestekvalitet er to sider av samme sak. For eksempel nevnte noen ansatte i HMS-gruppen at de opplevde at man før snakket om HMS som sikkerhet på arbeidsplassen knyttet til fysisk arbeid med barn. Nå opplever de at arbeidsmiljø og HMS i større grad også handler om ansattes trivsel på jobb, noe som skal bidra til å påvirke deres fysiske og psykiske helse. I denne sammenheng skal trivsel forstås som en konsekvens av hvordan man får utført jobben sin. Slik trivsel er avhengig av god planlegging, organisering og gjennomføring av arbeidsoppgavene. På denne måten handler trivsel om å oppleve mestring og utfordring i en hensiktsmessig organisering av arbeidshverdagen.

5.3 Arbeid med arbeidsmiljø kan bidra til å redusere emosjonelle belastninger

Flere kvantitative og kvalitative rapporter og undersøkelser fra litteraturgjennomgangen viser hvordan emosjonelle krav og helsebelastning kan føre til økt risiko for emosjonell utmattelse og sykefravær (Stami, 2016; Rambøll Management Consulting, 2024; Aagestad mfl., 2014; Indregard mfl., 2018; Knardahl mfl., 2016; STAMI, 2016). Gjennom intervjuene med HMS-gruppene og ansatte er det tydelig at HMS-gruppene er styrket og i større grad synlige for resten av personalet. Det er imidlertid noe arbeid som gjenstår for at dette skal gjelde hele personalet og alle enhetene. Dersom dette forankres enda bedre, og barnehagene får bedre tid til å prioritere arbeid med arbeidsmiljø framover, kan man argumentere for at HMS-gruppene kan bli en arena hvor de ansatte kan dele og få hjelp til å takle emosjonelle belastninger. Ettersom det kom fram flere ganger gjennom intervjuer at *Dialogsamtale Null* hadde vært positivt for flere ansatte, er det mye som tyder på at nettopp en arena for å drøfte arbeidshverdagen sin er noe som mangler. I tillegg kan HMS-gruppene bli en arena

for å gjennomføre gode risikoanalyser, med innspill fra hele personalet slik at man også kan forebygge emosjonelle belastninger i barnehagene.

5.4 Oppsummering og veien videre i arbeidet med arbeidsmiljø i barnehager

I tråd med endringsteorien for denne evalueringen var hypotesen at arbeidet i HMS-gruppene, og hvordan disse fungerer, påvirker ansattes opplevelse av arbeidsmiljøet, og på lengre sikt, sykefraværstallene, turnover og kvaliteten på tilbudet i barnehagene. Overordnet viser funnene at de fleste ansatte er positive til videre arbeid i HMS-gruppene. Foreløpige effekter av prosjektet er i hovedsak at man tar arbeidsmiljø på alvor og at flere forstår hva arbeidsmiljø innebærer, samt at man har fått en klarere rolleforståelse i HMS-gruppene. Det er derimot for tidlig å si noe om hvordan dette har påvirket arbeidsmiljøet helt konkret og hvordan dette igjen videre vil påvirke sykefravær og nærvær. Funn fra både den overordnede partssammensatte arbeidsgruppen, HMS-gruppene og våre analyser tilsier at det for veien videre er viktig at arbeidet med arbeidsmiljø forankres og prioriteres både overordnet i kommunen og i enhetene. Selv om det har vært positive erfaringer blant HMS-gruppene med å arbeide med arbeidsmiljø på denne måten, er det informanter som forteller at nærvær og sykefravær er komplekst og at det er flere ting som må på plass for å jobbe helhetlig med utfordringene.

Litteraturliste

- Bergundhaugen, A. (2024, 30.april). *2557 søkere til 2695 planlagte studieplasser*. Barnehage.no.
<https://www.barnehage.no/barnehagelaererutdanning-nedgang-i-sokertall-pedagogstudentene/2557-sokere-til-2695-planlagte-studieplasser/256039>
- Framdriftsplan nærværarbeid. (2023). Internt arbeidsdokument for IA bransjeprogram barnehage, Haugesund kommune og NAV Arbeidslivsenter Rogaland.
- Rambøll Management Consulting (2024). *Følgforskning om redusert arbeidstid i barnehagen* (Rambøll Management Consulting rapport-1).
- Holte K. A., Kvilhaugsvik H., Skagseth M og Labriola M. (2022) «Når det dirrer i rommet» – sammenhenger mellom arbeidsmiljø og kvalitet i barnehagetjenesten (NORCE Helse og Samfunn rapport 40-2022).
<https://www.ks.no/contentassets/284e16590e2c496182584bf102a85c16/RapportNORCEBarnehageSammenheng.pdf>
- Indregard, A. R., Knardahl, S., Nielsen, M. B. (2018) *Emotional Dissonance, Mental Health Complaints, and Sickness Absence Among Health- and Social Workers. The Moderating Role of Self-Efficacy*. Front Psychol. 2018;9:592
- Knardahl, S., Sterud, T., Nielsen, M.B, Nordby, K.C. 2016. Arbeidsplassen og sykefravær-Arbeidsforhold av betydning for sykefravær. Tidsskrift for velferdsforskning. 2016;19(02):179
- Labriola M., Kvilhaugsvik H., Skagseth M. og, Holte K. A. (2022) *Kunnskapsoppsummering: Hvordan er sammenhenger mellom arbeidsmiljø og kvalitet belyst i nordisk forskningslitteratur i perioden 2015-2022?* (NORCE Helse og Samfunn rapport 23-2022).
<https://www.ks.no/contentassets/3c57c2b65144495f8af0efcda59bcf3e/Rapport-NORCE-Helse-og-samfunn-nr-4-2024.pdf>
- Samarbeidsavtale om IA-arbeid (2023). Internt arbeidsdokument for IA bransjeprogram barnehage, Haugesund kommune og NAV Arbeidslivsenter Rogaland.
- STAMI (u.å.). *Barnehagelærer*. <https://noa.stami.no/yrke/barnehagelaerer/>
- STAMI (2016). Emosjonelt arbeid og sykefravær. URL: <https://stami.no/emosjonelt-arbeid-og-sykefravaer/>
- Stami (2022). *Kartlegging av arbeidsmiljøforhold i IA-bransjeprogram* (Stami Rapport nr 6, del 1). Statens Arbeidsmiljøinstitutt. <https://stami.brage.unit.no/stami-xmloi/bitstream/handle/11250/2994262/Arbeidsmiljo%25C3%25B8forhold%2bi%2bIA-bransjeprogram.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Stami (2023). *Kartlegging av arbeidsmiljøforhold i IA-bransjeprogram* (Stami Rapport nr 6, del 2). Statens Arbeidsmiljøinstitutt. https://stami.brage.unit.no/stami-xmloi/bitstream/handle/11250/3088139/STAMI_Arbeidsmiljo%c3%b8forhold%20IA-WEB-ny.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Statistisk sentralbyrå (2022, 21.desember). *2 av 3 barnehagelærere jobber i barnehage etter 10 år*.
<https://www.ssb.no/utdanning/barnehager/artikler/2-av-3-barnehagelaerere-jobber-i-barnehage-etter-10-ar>
- Øyeflaten I., Kjestveit K., Skagseth, M., Labriola, M. og Holte, K. A. (2024). *Kartlegging av arbeidsmiljøarbeid i 74 barnehager* (Rapport nr. 4-2024, NORCE Helse og Samfunn).
<https://www.ks.no/contentassets/3c57c2b65144495f8af0efcda59bcf3e/Rapport-NORCE-Helse-og-samfunn-nr-4-2024.pdf>
- Aagestad, C., & Lone, J. A. (2018). Betydningen av ledelse for forebygging av sykefravær. Stat & styring, 28(4), 60-63. <https://doi.org/10.18261/ISSN0809-750X-2018-04-16>
- Tjora, A. (2021). Kvalitative forskningsmetoder i praksis (4.utg). Gyldendal.