



RAMBØLL

Bright ideas.
Sustainable change.

EVALUERING AV ARBEIDET MED ARBEIDSMILJØ I SYV FUS-BARNEHAGER I TRØNDELAG

Rapport av Rambøll Management Consulting

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	3
1. Innledning.....	4
1.1 Formålet med oppdraget.....	4
1.2 Arbeidet med arbeidsmiljø i syv FUS-barnehager i Trøndelag.....	4
1.3 Endringsteori som analytisk rammeverk	5
2. Metode.....	7
2.1 Fase 1: Oppstart.....	7
2.2 Fase 2 Analyse av sykefraværstatistikk	7
2.3 Fase 3: Intervju.....	7
2.3.1 Intervjuer med den overordnede partssammensatte gruppen (IA-gruppen).....	7
2.3.2 Intervjuer med HMS-gruppene	7
2.4 Fase 4 SMS-undersøkelse	8
2.5 Fase 5: Analyse og rapportering	8
2.5.1 Begrepsbruk.....	8
2.5.2 Overordnet vurdering av gyldighet	8
3. Resultater fra undersøkelsen.....	10
3.1 Ressurser	10
3.1.1 Hvordan er arbeidet i HMS-gruppene organisert?	10
3.1.2 Fagdager, erfaringssamlinger og kompetanseheving	10
3.1.3 Forankring i ledelsen	11
3.1.4 Støtte i arbeidet.....	11
3.2 Aktiviteter.....	12
3.2.1 Hvordan arbeider HMS-gruppene med arbeidsmiljø, nærvær og sykefravær?.....	12
3.2.2 Bruk av metoder, verktøy og arbeidsprosesser for å arbeide med arbeidsmiljø	12
3.2.3 Forankring hos personalet	13
3.2.4 Mål etter mellomevalueringen.....	15
3.3 Resultater.....	16
3.3.1 Opplevelse av bedre partssamarbeid	16
3.3.2 Opplevelse av mer systematikk i arbeidsmiljø og HMS-arbeid	16
3.4 Virkninger.....	17
3.4.1 Det systematiske arbeidets påvirkning på arbeidsmiljø	17
3.5 Effekter	18
3.5.1 Hvorvidt tiltakene over tid har bidratt til redusert sykefravær	18
3.6 Suksessfaktorer og utfordringer i arbeidet	19
3.6.1 Suksesskriterier	19
3.6.2 Utfordringer	20
4. Litteraturliste	21

Sammendrag

Rambøll har på vegne av IA-Bransjeprogram barnehage gjennomført en evaluering av arbeidet med arbeidsmiljø i syv FUS-barnehager i Trøndelag. I FUS Trøndelag har syv barnehager samarbeidet med NAV Arbeidslivsenter i Trøndelag og IA-Bransjeprogram barnehage for å forbedre arbeidsmiljøet og redusere sykefraværet. Funnene fra undersøkelsen viser at:

- **Det er blitt mer systematikk** i HMS-arbeidet og arbeidet med arbeidsmiljø. HMS-gruppene har blitt mer synlig, har jevnlig møter, samt tar i bruk konkrete verktøy, metoder og arbeidsmåter i arbeidet. Forståelsen av hva HMS-arbeidet er har endret seg, og det er blitt et større fokus på arbeidsmiljø.
- Det er en **opplevelse av bedre partssamarbeid** i HMS-gruppene. Det er en tydeligere rolleforståelse og et tydelige samarbeid om arbeidsmiljø og nærvær i barnehagene blant daglig leder, tillitsvalgte og verneombud.
- HMS-gruppene opplever at de har en **viktig rolle i arbeidsmiljøarbeidet**. Det er derimot en vei å gå for å forankre arbeidet og resultatene man oppnår blant resten av personalet i barnehagene. Spørreundersøkelsen viser at en del ansatte ikke har innsikt i arbeidet til HMS-gruppene.
- **Effekter på sykefraværet er vanskelig å isolere**. Sykefraværet har sunket i perioden etter innføringen av HMS-arbeidet i 2020, men er nå på samme nivå som andre FUS-barnehager i snitt. Enkelte av HMS-gruppene opplever at systematisk arbeid med arbeidsmiljø har påvirket nærværet i deres barnehage positivt.
- HMS-gruppene forteller at **støtten fra NAV Arbeidslivsenter Trøndelag og IA-Bransjeprogram barnehage har vært viktig** i arbeidet.
- **HMS-gruppene tar i bruk flere verktøy og arbeidsmetoder** fra NAV Arbeidslivsenter Trøndelag og IA-Bransjeprogram barnehage. Disse oppleves som nyttige og har bidratt til struktur i arbeidsmiljøarbeidet.

Funnene fra undersøkelsen viser at forankringen i ledelsen og at de daglige lederne prioriterer arbeidet med arbeidsmiljø og sykefravær er viktig for å lykkes. Suksessfaktorer i arbeidet virker å være god rolleforståelse og trygghet i HMS-gruppen, et godt samarbeid innad i HMS-gruppen, en god forståelse av hva arbeidsmiljø innebærer og hva som skal til for å sikre god organisering og støtte i arbeidshverdagen, samt at det er struktur og systematikk i HMS-arbeidet. Videre pekes det på at det er viktig å involvere og engasjere resten av personalet i arbeidsmiljøarbeidet. Utfordringer som trekkes frem som kan hindre arbeidet med arbeidsmiljø og nærvær er tid til å prioritere arbeidet, samt utskiftninger i HMS-gruppen, personalet og ledelsen.

HMS-gruppene i barnehagene har jobbet forskjellig og er kommet ulikt på vei i arbeidsmiljøarbeidet. Funnene tyder på at den overordnede partssammensatte IA-gruppen og ledergruppen på tvers av daglige ledere i FUS-barnehagene er viktige for å dele erfaringer og bidra med støtte på tvers av barnehagene.

1. Innledning

Rambøll Management Consulting har på vegne av IA-Bransjeprogram barnehage gjennomført en evaluering av arbeidet med arbeidsmiljø i syv FUS-barnehager i Trøndelag. Gjennom intervju med overordnet partssammensatt IA-gruppe og HMS-gruppene i barnehagene, samt gjennom en SMS-undersøkelse til ansatte i barnehagene, har vi undersøkt hvordan arbeidet med arbeidsmiljø og nærvær har påvirket arbeidsmiljøet og sykefraværet i barnehagene. Det har videre blitt gjennomgått sykefraværstatistikk for barnehagene fra før arbeidet i barnehagene startet i 2020 og frem til 2024.

1.1 Formålet med oppdraget

I FUS Trøndelag har syv barnehager samarbeidet med NAV Arbeidslivsenter i Trøndelag og IA-Bransjeprogram barnehage for å forbedre arbeidsmiljøet og redusere sykefraværet. Formålet har vært å utvikle partssamarbeidet og spesifikt styrke HMS-gruppene i barnehagene. Det skulle resultere i en felles forståelse for hva HMS-arbeid i en barnehage innebærer, hvordan rollene involveres, og utforskning av hvordan arbeidet kunne struktureres. Det ble utarbeidet en mellomrapport fra arbeidet for 2020-2021. I denne undersøkelsen er formålet å dokumentere og oppsummere prosessen fra høsten 2020 til høsten 2024 med fokus på de mer langsiktige effektene og det kontinuerlige systematiske arbeidet.

Sentrale spørsmål for evalueringen har vært:

- Hvordan har arbeidet med HMS-gruppene fungert i de 7 barnehagene?
- På hvilken måte har tiltaket hatt innvirkning på barnehagenes partssamarbeid og det systematiske arbeidet med arbeidsmiljø og HMS?
- På hvilken måte har barnehagene fulgt opp målene som ble satt etter mellomevalueringen, og hvorvidt har barnehagene oppnådd målene?
- Hvilke effekter har tiltakene i barnehagene hatt over tid på hhv. partssamarbeidet, arbeidsmiljø og sykefravær?
- Hva har vært sentrale suksesskriterier og utfordringer i prosessen?

1.2 Arbeidet med arbeidsmiljø i syv FUS-barnehager i Trøndelag

De syv FUS-barnehagene søkte om deltakelse i IA-Bransjeprogram barnehagen høsten 2020 (AFF & NAV Arbeidslivsenter Trøndelag, 2022). I forkant av dette hadde NAV Arbeidslivsenter Trøndelag (videre NAV Arbeidslivsenter) samarbeidet med en av FUS-barnehagene i forbindelse med en sykefraværssak, hvor et styrket partssamarbeid ble sett på som viktig i veien videre. Det ble et ønske om fokus på partssamarbeid for alle i FUS-barnehagene i Trøndelag. I en mellomevaluering fra perioden 2020-2021 gjennomført av Administrativt Forskningsfond (AFF) og NAV Arbeidslivsenter ble arbeidet med nærvær og arbeidsmiljø i FUS-barnehagene dokumentert (AFF & NAV Arbeidslivsenter Trøndelag, 2022). Videre presenteres noen hovedpunkter fra arbeidet i 2020-2021, samt hvordan arbeidet har fortsatt etter mellomevalueringen.

I oppstarten av arbeidet tok IA-rådgiver i NAV Arbeidslivsenter initiativ til å sette ned en overordnet arbeidsgruppe for å koordinere de syv FUS-barnehagene i Trøndelag (AFF & NAV Arbeidslivsenter Trøndelag, 2022, s.3-4). Den overordnede IA-gruppen skulle bestå av alle parter (tillitsvalgt, verneombud og daglig ledere), i tillegg til HR-sjef i FUS, IA-rådgivere fra NAV og representanter fra Utdanningsforbundet og Fagforbundet. Det ble avholdt en workshop for å avklare hva barnehagene skulle fokusere på i arbeidet, hvor det kom frem et ønske om å jobbe med HMS som tema. Grunnen til dette var at det var ulik kunnskap og praksis rundt HMS-arbeidet i barnehagene. Det var ikke alle barnehagene som hadde fungerende HMS-grupper og noen barnehager hadde heller ikke tillitsvalgte, samt at det var usikkerhet rundt roller og mandat for HMS-gruppene. På initiativ fra HR-sjef og ledelsen i FUS utarbeidet arbeidsgruppen et mandat for hva HMS-gruppene i barnehagene skulle gjøre. Utdanningsforbundet og Fagforbundet ble involvert i prosessen. Det ble videre arrangert en fagdag for HMS-gruppene rundt viktigheten av velfungerende HMS-grupper for å skape godt arbeidsmiljø og redusere sykefraværet. Før fagdagen

hadde Utdanningsforbundet og Fagforbundet møte med sine tillitsvalgte for å heve deres rolleforståelse. HR-sjefen i FUS jobbet på sin side med de daglige lederne og deres rolleforståelse i HMS-gruppen. I etterkant av fagdagen hadde Utdanningsforbundet og Fagforbundet jevnlig møter med sine tillitsvalgte i de ulike barnehagene (AFF & NAV Arbeidslivsenter Trøndelag, 2022, s.3-4).

Dokumentasjon fra NAV Arbeidslivsenter og IA-Bransjeprogram barnehage viser at den overordnede IA-gruppen i 2022 bestod av organisasjonstillitsvalgte fra Fagforbundet og Utdanningsforbundet, representanter fra IA-Bransjeprogram barnehage og NAV Arbeidslivsenter Trøndelag, lederrepresentant, tillitsvalgtrepresentanter og verneombudsrepresentanter fra FUS-barnehagene. I april 2024 ble det besluttet at det skulle være en representant fra hver barnehage i den overordnede IA-gruppen.

Basert på dokumentasjon og intervjuer med IA-gruppen kommer det fram at HR i FUS sentralt ikke lenger har en aktiv rolle i IA-gruppen i 2024. I tillegg er både organisasjonstillitsvalgte fra Utdanningsforbundet og Fagforbundet mindre med enn de var i starten. Det samme gjelder representant fra IA-Bransjeprogram barnehage. Det betyr at det nå i stor grad er IA-rådgiver fra NAV Arbeidslivsenter og barnehagene som er delaktige og driver IA-gruppens arbeid videre. Bransjeprogrammet drifter arbeidet ut 2025 og vil være tilgjengelige ved behov.

Fra 2022-2024 er det jevnlig blitt avholdt IA-arbeidsgruppemøter. Det har videre vært ledergruppemøter hvor alle daglige ledere i FUS-barnehagene deltar, hvor gruppen har meldt inn tema og NAV Arbeidslivsenter har kommet med innspill. Eksempler på temaer har vært emosjonelle og relasjonelle belastninger og risikokartlegging. Det er videre blitt arrangert fagdager for HMS-gruppene i Trøndelag, samt en fagdag for hele personalet i FUS-barnehagene. Følgende fagdager er blitt arrangert:

Første fagdag	Andre fagdag	Tredje fagdag	Fjerde fagdag	Femte fagdag
<p>Deltakere: HMS-gruppene i FUS-barnehagene i Trøndelag</p> <p>Tema: Viktigheten av velfungerende HMS-grupper for å skape godt arbeidsmiljø og redusere sykefravær</p> <p>2021</p>	<p>Deltakere: HMS-gruppene i FUS-barnehagene i Trøndelag</p> <p>Tema: Erfaringsdeling, tilbakemelding fra HR FUS</p> <p>Verktøy: BarnehageHMS</p> <p>2022</p>	<p>Deltaker: HMS-gruppene i FUS-barnehagene i Trøndelag</p> <p>Tema: Delrapporten fra AFI v/verneombud, emosjonelle belastninger</p> <p>Verktøy: Hodebra</p> <p>2023</p>	<p>Deltakere: Alle ansatte i FUS-barnehagene i Trøndelag</p> <p>Tema: Emosjonelle belastninger, abc-arbeidslivet, kommunikasjon i lærende organisasjoner (OTL og CTL).</p> <p>Verktøy: ABC i arbeidslivet</p> <p>2024</p>	<p>Deltaker: HMS-gruppene i FUS-barnehagene i Trøndelag</p> <p>Tema: Systematisert debrief av emosjonelle belastninger, case.</p> <p>2024</p>

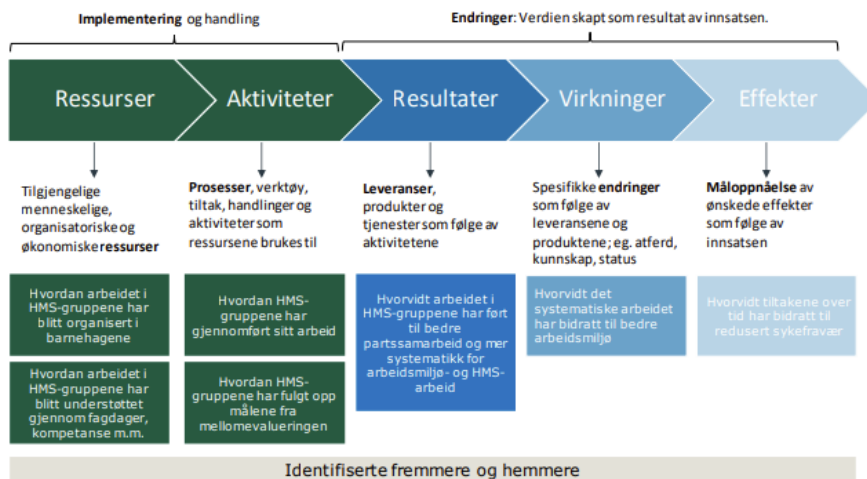
I tillegg til disse aktivitetene besøkte NAV Arbeidslivsenter høsten 2022 og våren 2023 samtlige HMS-grupper i FUS-barnehagene i Trøndelag. Det ble gjennomført erfaringssamlinger for alle pilot-barnehagene i IA-Bransjeprogram på Gardermoen i 2022 og i 2024. Leder for IA-gruppen har videre deltatt på erfaringssamlinger i 2023 og presentert erfaringer fra arbeidet. I oktober 2023 ble det arrangert en verneombudssamling i regi av IA-Bransjeprogram barnehage for å styrke verneombudrollen.

1.3 Endringsteori som analytisk rammeverk

Som analytisk rammeverk har vi benyttet endringsteori som utgangspunkt. Endringsteori er en systematisk måte å sortere hypoteser om sammenhenger mellom innsats og ønsket måloppnåelse. I bruk av endringsteori skiller vi mellom innsatsfaktorer (tiltaket), oppnådde virkninger og resultater på kort sikt, og oppnådde eller sannsynlige effekter på lang sikt. I denne undersøkelsen

undersøker vi hvordan arbeidet i HMS-gruppene er blitt organisert og hvilken støtte HMS-gruppene har fått (ressurser), hvordan HMS-gruppene har gjennomført arbeidet sitt (aktiviteter), om dette har ført til bedre partssamarbeid og mer systematikk for arbeidsmiljø- og HMS-arbeid (resultater), om dette har påvirket arbeidsmiljøet (virkninger) og videre sykefraværet (effekter). Denne endringsskjeden er illustrert i figuren under.

Figur 1 Endringsteori



Funn fra undersøkelsen er strukturert og dokumentert etter den illustrerte endringsteorien.

2. Metode

For å evaluere arbeidet med arbeidsmiljø i de syv FUS-barnehagene i Trøndelag har vi gjennomført intervjuer med representanter i IA-gruppen, HMS-gruppene i barnehagene og gjennomført en kort spørreundersøkelse på SMS blant ansatte i barnehagene. I tillegg ble det ved oppstart gjennomført en dokumentgjennomgang og gjennomgått sykefraværstatistikken ved FUS-barnehagene i Trøndelag.

2.1 Fase 1: Oppstart

Evalueringen starten med en gjennomgang av mellomevalueringen av arbeidet med arbeidsmiljø i de syv FUS-barnehagene i Trøndelag (AFF & NAV Arbeidslivsenter Trøndelag, 2022). Formålet var å få mer innsikt i konteksten og historikken rundt oppstart og den innledende gjennomføringen av arbeidet. Den videre datainnsamlingen ble så spisset til å kunne fange opp sentrale aspekter som var nødvendig for å få et helhetlig bilde av arbeidet i de syv FUS-barnehagene. Et sentralt spørsmål å undersøke mer detaljert var hva mellomevalueringen pekte på som forbedringspunkter og hvilke mål barnehagene satte seg i lys av dette. I tillegg til mellomevalueringen har vi mottatt dokumentasjon fra NAV Arbeidslivsenter og IA-Bransjeprogram barnehage som har vært med på å gi utdypende forståelse og detaljer rundt arbeidet som er blitt gjort.

2.2 Fase 2 Analyse av sykefraværstatistikk

Videre har vi innhentet fraværstatistikk for perioden 2015 til og med i dag for alle barnehager i Norge. Vi har delt opp statistikken på barnehager generelt, offentlige og private barnehager, FUS-barnehager og FUS-barnehagene som deltar i IA-Bransjeprogram barnehage i Trøndelag. Vi har undersøkt forskjellen i utviklingen mellom FUS-barnehagene som deltar i IA-Bransjeprogram barnehage i Trøndelag og de andre gruppene for å vurdere om tiltaket har effekt på sykefravær.

2.3 Fase 3: Intervju

2.3.1 Intervjuer med den overordnede partssammensatte gruppen (IA-gruppen)

For å etablere en god forståelse for rammene for arbeidet, gjennomførte vi dybdeintervjuer med IA-rådgiver fra NAV Arbeidslivsenter Trøndelag, lederrepresentant for den overordnede partssammensatte gruppen, tidligere organisasjonstillitsvalgt i Utdanningsforbundet og to plasstillitsvalgte fra Utdanningsforbundet og Fagforbundet. De to sistnevnte satt også i HMS-gruppen i sine respektive barnehager. Totalt gjennomførte vi fem intervjuer med deltakere fra den overordnede partssammensatte gruppen.

Intervjuene med representanter fra IA-gruppa hadde særlig betydning for å få informasjon om hvordan IA-gruppen fungerer, hvordan de opplever egen funksjon og rolle i arbeidsmiljøarbeidet ut mot barnehagene, hvordan de har samarbeidet innad i gruppen, hvordan de har arbeidet ut mot barnehagene, samt suksesskriterier og utfordringer ved deres arbeid.

2.3.2 Intervjuer med HMS-gruppene

I tillegg gjennomførte vi seks fokusgruppeintervjuer med HMS-gruppene i FUS-barnehagene i Trøndelag. I disse intervjuene varierte det hvem som deltok, men i hovedsak var daglig leder, verneombud, tillitsvalgt fra Utdanningsforbundet og/eller Fagforbundet representert. I intervjuene var det mellom 2 til 5 deltakere, og vi intervjuet til sammen 20 informanter fra HMS-gruppene. En av de syv FUS-barnehagene kunne ikke stille opp på intervju, og vi intervjuet derfor ikke denne HMS-gruppen.

I disse intervjuene stilte vi spørsmål om HMS-gruppens arbeidsoppgaver og roller, arbeidets forankring både innad i HMS-gruppen og ut mot resten av personalet, hvilke metoder og verktøy de har tatt i bruk, hvordan de har samarbeidet og fått støtte i arbeidet og til sist hvordan de har opplevd sitt eget arbeid med HMS i barnehagene og hvilke utfordringer og suksesskriterier de

opplever. Vi har også stilt HMS-gruppene konkrete spørsmål om mellomevalueringen og om de satt seg noen mål i etterkant av denne, og om de opplever at arbeidet med arbeidsmiljø har påvirket arbeidsmiljøet, sykefraværet og nærværet i barnehagen. Å gjennomføre intervjuene som fokusgruppeintervju gjorde at deltakerne fikk diskutert og utfylt hverandre i intervjuet.

Alle intervjuene ble gjennomført digitalt over Teams, med to konsulenter fra Rambøll hvor den ene tok notater, mens den andre ledet intervjuet. Intervjuene hadde en semistrukturert form. Det betyr at vi hadde en struktur på tematikk og spørsmål, samtidig som det var mulighet for å utforske og utdype informantenes perspektiver.

2.4 Fase 4 SMS-undersøkelse

Vi sendte ut en spørreundersøkelse til alle ansatte i barnehagene i seks av barnehagene som er med i tiltaket. Til sammen mottok 107 ansatte undersøkelsen og 89 gjennomførte. I resultatene har vi tatt ut deltakere i HMS-gruppen og kun tatt med ansatte. Dermed ligger det 66 personer i basen for figurene.

2.5 Fase 5: Analyse og rapportering

Funn fra intervjuene med IA-gruppen, HMS-gruppene og funn fra spørreundersøkelsen på SMS er blitt analysert hver for seg og sett i sammenheng med hverandre. Funn fra både intervjuer, spørreundersøkelsen på SMS og gjennomgang av sykefraværstatistikken er analysert i lys av endringsteorien for undersøkelsen. Vi har gjort en evaluering av måloppnåelse av det arbeidet som er blitt gjort, sett på hvilke endringer arbeidet med arbeidsmiljø har ført til, samt sett på suksesskriterier og utfordringer i arbeidet.

2.5.1 Begrepsbruk

Videre i rapporten bruker vi begrepet «IA-gruppen» om den overordnede partssammensatte gruppen. Dette er begrepet deltakerne i prosjektet selv har brukt. IA-gruppen består i dag av to verneombud, tre plasstillitsvalgte fra Utdanningsforbundet, en plasstillitsvalgt fra Fagforbundet, en organisasjonstillitsvalgt fra Utdanningsforbundet, en leder for yrkesseksjonen kirke, kultur og oppvekst fra Fagforbundet, IA-rådgiver fra NAV Arbeidslivssenter, prosjektmedarbeider fra IA-Bransjeprogram barnehage, og lederrepresentant for IA-gruppen.

Plasstillitsvalgte er tillitsvalgt for en fagforening i sin barnehage og sitter i HMS-gruppen. Organisasjonstillitsvalgte representerer kun fagforeningen, og er derfor ikke ansatt i en barnehage eller med i en av HMS-gruppene i de syv FUS-barnehagene.

«HMS-gruppene» tilsvarer gruppene ute i barnehagene og består som regel av daglig leder i barnehagen, verneombud og tillitsvalgt(e) for Utdanningsforbundet og/eller Fagforbundet.

Ledergruppen omtales om nettverket bestående av alle de daglige lederne i de syv FUS-barnehagene i Trøndelag.

Slik det ble beskrevet i kapittel 1.2 om *Arbeidet med arbeidsmiljø i syv FUS-barnehager i Trøndelag*, har vi kortet ned NAV Arbeidslivssenter Trøndelag til «NAV Arbeidslivssenter» i denne rapporten.

2.5.2 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 både fokusgruppeintervjuer med HMS-gruppene og spørreundersøkelse på SMS til ansatte i barnehagene for å si noe om hvordan HMS-gruppen og de øvrige ansatte erfarer arbeidet med arbeidsmiljø. Våre analyser er ikke basert på observasjoner av faktisk endring eller utvikling, men er basert på HMS-gruppene og de ansattes opplevelse.

Informasjon fra intervjuene med HMS-gruppene er ment å gi eksempler på hvordan arbeidet i HMS-gruppene har påvirket de ansattes arbeidshverdag. Funn fra disse intervjuene er så sett i

sammenheng med resultater fra spørreundersøkelsen til resten av personalet. Dette gjør at vi får sett arbeidet fra både de som skaper arbeidet og de skal bli påvirket av mulige effekter.

Deltakelsen i spørreundersøkelsen er svært høy – noe som gjør at feilmarginene for resultatene er lave. Det betyr at generaliserbarheten til resultatene fra utvalget til alle de ansatte i de seks FUS-barnehagene er høy.

Deltakelsen i IA-Bransjeprogram barnehage har vart over lang tid. En del av spørsmålene handler om å vurdere fenomener som ligger litt tilbake i tid. Dette gjelder eksempelvis mål og deltakelse på fagdager, kompetanseheving o.l. Vi ser at det kan være vanskelig å huske tilbake til 2020. Eksempelvis er det en høy andel av respondentene i spørreundersøkelsen som svarer at de ikke vet om målene for arbeidet er fulgt opp. Den høye andelen kan forstås som at mange ansatte ikke husker målene fra 2020. Det kan imidlertid også forstås som at HMS-gruppene ikke har forankret målene godt nok.

3. Resultater fra undersøkelsen

Videre presenterer vi resultatene fra undersøkelsen om hvordan det har blitt arbeidet med arbeidsmiljø i FUS-barnehagene i Trøndelag. Funnene er basert på innhentet dokumentasjon fra NAV Arbeidslivsenter og IA-Bransjeprogram barnehage, intervjuer med representanter fra IA-gruppen og HMS-gruppene i barnehagene, spørreundersøkelsen på SMS til ansatte i barnehagene og gjennomgangen av sykefraværstatistikken.

Kapittelet gjennomgår innledningsvis hvilke ressurser HMS-gruppene har hatt i arbeidet, for så å presentere hvilke aktiviteter som er blitt gjort for å arbeide med arbeidsmiljø i barnehagene. Deretter presenteres hvilke resultater, virkninger og effekter arbeidet har hatt når det gjelder arbeidsmiljø, sykefravær og nærvær i barnehagene. Avslutningsvis diskuteres suksessfaktorer og utfordringer i arbeidet.

3.1 Ressurser

3.1.1 Hvordan er arbeidet i HMS-gruppene organisert?

Det har vært ulikt utgangspunkt for arbeidet med arbeidsmiljø i barnehagene. Noen barnehager hadde en etablert og fungerende HMS-gruppe og en møtstruktur allerede før arbeidet begynte. Andre har måttet etablere en HMS-gruppe og velge tillitsvalgte fra de ulike forbundene. I den forbindelse er det flere av informantene i HMS-gruppene som forteller at de opplever at de kjenner sin rolle som tillitsvalgt eller verneombud bedre, og derfor har fått en økt rolleforståelse.

I etterkant av oppstarten av arbeidet med arbeidsmiljø i barnehagene ble det ifølge mellomevalueringen besluttet at hver HMS-gruppe skulle avholde HMS-møter hver 3. måned, og at det hvert år skulle utarbeides et HMS-årshjul (AFF & NAV Arbeidslivsenter Trøndelag, 2022, s.4). Etter intervjuer med HMS-gruppene har de aller fleste barnehagene fulgt dette videre, og noen har hatt hyppigere møter enn det som ble avtalt. HMS har også vært tema på planleggingsdager og avdelingsmøter med resten av personalet. Samtlige barnehager som er blitt intervjuet i denne undersøkelsen nevner at de fremdeles bruker HMS-årshjulet for arbeidet med arbeidsmiljø i deres barnehage.

Hver HMS-gruppe i barnehagene har et medlem som er representert inn i IA-gruppen. IA-gruppen har møttes ca. en gang i måneden.

3.1.2 Fagdager, erfaringssamlinger og kompetanseheving

Alle HMS-gruppene har blitt invitert på fagdager, og barnehagene har fått mulighet til å gi innspill på tematikk for fagdage. I starten var det IA-Bransjeprogram barnehage som var arrangør av fagdage. NAV Arbeidslivsenter, organisasjonstillitsvalgte fra Fagforbundet og Utdanningsforbundet har vært med å organisere, satt opp innhold og holdt innlegg på fagdage. Den overordnede IA-gruppen med støtte fra IA-rådgiver i NAV Arbeidslivsenter har nå tatt mer over arbeidet med fagdage.

Den første fagdagen handlet om viktigheten rundt en velfungerende HMS-gruppe for å skape et godt arbeidsmiljø og redusere sykefravær (AFF & NAV Arbeidslivsenter Trøndelag, 2022). De neste fagdage handlet om emosjonelle belastningsreaksjoner og hvordan barnehagene kan bruke «debrief» som metode for å håndtere slike belastninger. I tillegg til det er det på disse fagdage at verktøyene *barnehageHMS*, *HodetBra* og *ABC for god psykisk helse* er presentert.

Fagdage har vært for HMS-gruppene i barnehagene, men det har variert hvorvidt alle fra HMS-gruppen har deltatt. Likevel forteller flere at de opplever fagdage som svært positive, både for faglig innputt, men også for å kunne drive erfaringsutveksling på tvers av HMS-gruppene i de ulike

barnehagene. Det har også blitt arrangert en fagdag for hele personalet i de syv FUS-barnehagene i Trøndelag.

Det har også blitt gjennomført erfaringsamlinger i regi av IA-Bransjeprogram barnehage. På en av disse erfaringsdelingene ble NORCE-rapporten «Det dirrer i rommet» trukket fram (Holte mfl., 2022). En informant fra en HMS-gruppe opplever at det var viktig at rapporten ble presentert fordi det er sjeldent at det forskes på ansatte i barnehager, og at det er fint å få dokumentasjon på hva som fungerer og ikke for arbeidsmiljø i barnehagesektoren. Hen opplever at erfaringsdelingene har poengtert viktigheten av rolleforståelse, trygghet innad i HMS-gruppen, systematisk arbeid med arbeidsmiljø og å fortsette arbeidet med emosjonelle belastninger.

I 2023 ble det gjennomført kompetanseheving av verneombudene i form av en verneombudssamling i regi av IA-Bransjeprogram barnehage. Formålet var å styrke verneombudsrollen i barnehagene. Et flertall av verneombudene omtaler disse samlingene som positive, og satte pris på å få informasjon og faglig innputt om hvordan å drive verneombudrollen.

3.1.3 Forankring i ledelsen

Daglig leder i barnehagene har en viktig rolle i å forankre og prioritere arbeidet med arbeidsmiljø i barnehagene. Dette kommer frem både i intervju med HMS-gruppene og IA-gruppen. Flere trekker fram at ledergruppa er en positiv og god arena hvor man kan diskutere og utveksle erfaringer på tvers av ledere av FUS-barnehagene i Trøndelag. En informant påpeker at det har vært en fin dialog mellom ledergruppa og IA-gruppen. I den forbindelse trekker hen fram at dette bidrar til å forankre og prioritere arbeidet med arbeidsmiljø, og at det fører til at lederne også må være lojale til prosjektet.

3.1.4 Støtte i arbeidet

Støtte fra NAV Arbeidslivsenter og IA-Bransjeprogram barnehage

Overordnet er alle HMS-gruppene svært positive til støtten og engasjementet fra NAV Arbeidslivsenter og IA-Bransjeprogram barnehage. Flere trekker fram fagdagene som positive initiativ og at verktøyene de har blitt presentert er gode.

Flere av HMS-gruppene opplever at spesielt IA-rådgiveren fra NAV Arbeidslivsenter har vært en viktig og nødvendig pådriver for at arbeidet med arbeidsmiljø i barnehagene skal fungere. Hen har vært tilstedeværende ved å besøke og veilede hver enkelt HMS-gruppe i sitt HMS-arbeid.

Støtte fra IA-gruppen

Flere av HMS-gruppene forteller at IA-gruppen har vært et positivt ledd i arbeidet med arbeidsmiljø i barnehagene. En informant trekker fram at det er positivt at IA-gruppen tar med seg tilbakemeldingene fra HMS-gruppene i barnehagene til IA-gruppens arbeid. På den måten kan IA-gruppen justere arbeidet slik at det oppleves mer relevant for barnehagene.

Det er likevel noe varierende kjennskap blant HMS-gruppene rundt hva IA-gruppen har gjort og hvordan de har arbeidet. Det er representanten fra HMS-gruppen inn i IA-gruppen som skal ta med seg det som blir gjort på IA-gruppemøtene tilbake til HMS-gruppen i sin barnehage. Kjennskapen til arbeidet i IA-gruppen kan muligens ha sammenheng med hvor mange IA-gruppemøter representanten fra den aktuelle barnehagen har deltatt på, eller om barnehagen ikke var representert i IA-gruppen før våren 2024.

Støtte fra fagforbundene

Ifølge mellomevalueringen har Utdanningsforbundet og Fagforbundet hatt jevnlige møter ca. hver 6. uke med sine tillitsvalgte fra de forskjellige barnehagene (AFF & NAV Arbeidslivsenter Trøndelag,

2022, s.4). Det er også beskrevet at dette er noe de vil fortsette med. Hvorvidt dette er blitt gjort eller ikke, kommer ikke fram gjennom intervjuene med IA-gruppen og HMS-gruppene. Likevel framkommer det gjennom intervjuene med HMS-gruppene at de tillitsvalgte synes støtten fra hovedtillitsvalgte/organisasjonstiltalgte har vært god. En informant forteller eksempelvis at hen opplevde å kunne ta kontakt med tillitsvalgt fra sitt forbund dersom det var spesifikke saker hen trengte rådgivning til i sin barnehage. Samtidig er det enkelte medlemmer av HMS-gruppene som forteller at de ser det som viktig at både verneombud og tillitsvalgte får støtte i sine roller i arbeidet framover.

3.2 Aktiviteter

3.2.1 Hvordan arbeider HMS-gruppene med arbeidsmiljø, nærvær og sykefravær?

Gjennom intervjuer framkommer det hvordan de ulike HMS-gruppene i FUS-barnehagene i Trøndelag arbeider med arbeidsmiljø. Mye av arbeidet blir gjort i HMS-gruppemøter, eller på planleggingsmøter og avdelingsmøter med resten av personalet.

Noen av HMS-gruppene forteller at de innhenter innspill og tilbakemeldinger systematisk gjennom medarbeiderundersøkelser eller andre anonyme spørreundersøkelser, mens andre gjør dette mindre systematisk ved å plukke opp ting som skjer eller blir sagt i løpet av arbeidshverdagen. Disse resultatene blir i flere tilfeller brukt for å kartlegge «hvor skoen trykker» og å iverksette tiltak der det trengs. Noen har også innhentet innspill til HMS-arbeid gjennom andre møter i barnehagen, slik som møter for pedagogiske ledere. Enkelte barnehager understreker at de kan bli bedre på å innhente tilbakemeldinger og innspill fra resten av personalet.

3.2.2 Bruk av metoder, verktøy og arbeidsprosesser for å arbeide med arbeidsmiljø

Hvilke verktøy bruker de:

På fagdage har HMS-gruppene blitt presentert ulike verktøy til bruk i arbeidsmiljøarbeidet. Flere nevner at de har tatt i bruk *Barnehage HMS, Hodet Bra og ABC for god psykisk helse*. Verktøyene og metodene er tatt inn og videreført i form av slides og refleksjonsoppgaver etter presentasjoner på fagdager. En informant fra en HMS-gruppe forteller at verktøyene bidrar til å øke forståelsen rundt hva HMS og arbeidsmiljø handler om.

Enkelte informanter nevner at de har brukt eller sett på verktøyene *Leder før Lege* og *En bra dag på jobben*. En HMS-gruppe forteller at sistnevnte ble for omfattende og tidkrevende for dem å ta i bruk.

Hvordan bruker de verktøyene:

I hovedsak er verktøyene blitt tatt i bruk slik at de er presentert for personalet på avdelingsmøter eller planleggingsdager. Det er da satt av tid på agendaen til å gjennomgå noen av verktøyene eller metodene. I noen tilfeller har HMS-gruppen benyttet hele planleggingsdager eller avdelingsmøter til sitt opplegg. I en av HMS-gruppene forteller de at tillitsvalgte fra HMS-gruppen gjennomfører planlagt opplegg for personalet. Dette har det vært positive tilbakemeldinger på fra resten av personalet. Med andre ord deler daglig leder og de andre medlemmene i HMS-gruppen på ansvaret om å drive HMS-arbeid ut mot personalet.

Hva synes de om verktøyene:

Et flertall av HMS-gruppene omtaler verktøyene som tilgjengelige, konkrete og fine. En informant trekker fram at man tidligere har måttet søke til de samme kildene for inspirasjon for å drive HMS-arbeid. Nå har man flere nye måter å arbeide med arbeidsmiljø på. Derfor synes hen at det er positivt å få inspirasjon til godt arbeidsmiljøarbeid fra eksperter på fagfeltet.

I tillegg trekker en informant fram at det er positivt at flere av verktøyene ofte er forskningsbaserte. Det oppleves som enklere å få entusiasme og gjennomslag i en personalgruppe

når man kan vise til hva forskningen sier om å ta i bruk det som blir foreslått, altså at verktøyene kan ha reelle positive gevinster.

Utover det er det flere som nevner hvordan foredragene om emosjonelle belastninger og debrief er noe de vil ha et større fokus på og arbeide med i tiden framover. Flere trekker fram at dette var temaer de ikke hadde vært klar over, men som de nå har skjønnet at er veldig viktig for deres arbeidshverdag i barnehagen. En HMS-gruppe poengterer at det å jobbe med dette påvirker hvordan de ansatte har det på jobb, og dersom ansatte har det bra på jobb så blir de på jobb.

3.2.3 Forankring hos personalet

Forankring av arbeidet med arbeidsmiljø både hos ledere, innad i HMS-gruppa og blant resten av personalet trekkes fram som viktig både av HMS-gruppene og representanter fra IA-gruppa for å få til godt arbeidsmiljøarbeid.

«Forankring må skje. Det vi gjør her, må videre ned til avdelingsnivå og på møtene der.»

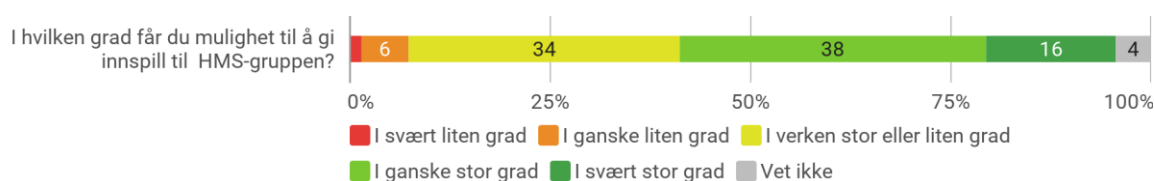
- Informant HMS-gruppe

Involvering

Som nevnt er det flere av HMS-gruppene som innhenter innspill fra personalet både systematisk og usystematisk. Dette er noe av arbeidet som gjøres av HMS-gruppen for å forankre arbeidet med HMS hos resten av personalet. Noen av HMS-gruppene forteller at de kan bli bedre på å innhente innspill og tilbakemeldinger fra personalet, og presiserer i den forbindelse at de også bør bli flinkere på å fortelle hvorfor de gjør det de gjør. De understreker at det bør komme fram at tiltak og aktiviteter gjerne er en del av et pågående arbeid for arbeidsmiljøet. Med andre ord er det noen som opplever at det kan være vanskelig å vise og få fram at det er HMS-gruppen som setter i gang en rekke tiltak og aktiviteter. De forteller for eksempel at de opplever at de påvirker arbeidsmiljøet, men har ikke spurt de ansatte om de synes det samme, eller om de synes at det er HMS-gruppen som påvirker arbeidsmiljøet.

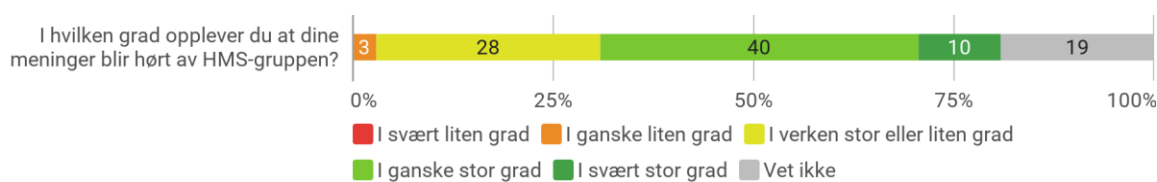
I spørreundersøkelsen på SMS stilte vi spørsmål knyttet til ansattes mulighet for å gi innspill til HMS-gruppen, og om de opplever at deres mening blir hørt av HMS-gruppen. Disse resultatene kan knyttes til det som kommer fram i intervjuer med HMS-gruppene om involvering av personalet.

Figur 2 I hvilken grad får du mulighet til å gi innspill til HMS-gruppen?



Figuren over viser svarfordeling for spørsmålet «I hvilken grad får du mulighet til å gi innspill til HMS-gruppen?». Til dette spørsmålet er det kun 8 prosent som svarer «i svært liten grad» eller «i ganske liten grad». Dette betyr at flertallet ansatte opplever å ha muligheten til å gi innspill til HMS-gruppen.

Figur 3 I hvilken grad opplever du at dine meninger blir hørt av HMS-gruppen?



Figuren over viser svarfordeling for spørsmålet «I hvilken grad opplever du at dine meninger blir hørt av HMS-gruppen?». Til dette spørsmålet er det hele 19 prosent som svarer «vet ikke». For øvrig er det kun 3 prosent som svarer «i ganske liten grad». Samlet sett betyr det at de fleste av de som opplever å kunne svare på spørsmålet, opplever at dere meninger blir hørt av HMS-gruppen. At 19 prosent svarer «vet ikke» og 28 prosent svarer «i verken stor eller liten grad» kan innebære at HMS-gruppen har et forbedringspunkt med hensyn til formidling av hvordan de følger opp innspillene fra de ansatte.

Kjennskap

I intervjuer med HMS-gruppene er det flere som forteller at de er nødt til å være synlige og at det bør være tydelig for personalet hva slags tiltak og aktiviteter som kommer fra HMS-gruppen. Synlighet kan i den sammenhengen bidra til at resten av personalet får bedre kjennskap til det arbeidet som HMS-gruppen gjør for arbeidsmiljøet i barnehagen, og at de ansatte vet hvordan de kan bruke HMS-gruppen.

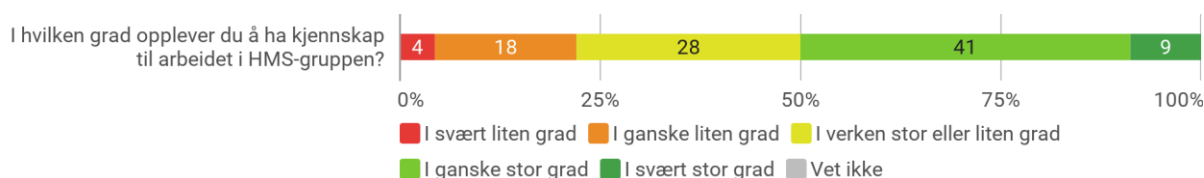
«Vi er avhengige av at det kommer saker til oss, men har en vei å gå på å synliggjøre oss mer. Vi er mer synlig enn før, men vi må bli mer synlig.»

- Informant HMS-gruppe

De HMS-gruppene som har måttet arbeide for å strukturere møtekulturen, forteller at et viktig ledd i dette arbeidet har vært å presentere seg som en HMS-gruppe med ulike roller overfor resten av personalet. I forbindelse med dette er det flere av HMS-gruppene som peker på at de opplever en økt rolleforståelse, hvor flere ansatte nå vet hvem HMS-gruppen er og hvilke roller de ulike medlemmene har. Noen nevner også at det nå er mindre motstand blant personalet rundt at HMS-gruppen har møter eller er på samlinger.

Et flertall av HMS-gruppene opplever at det nå er tydeligere for resten av personalet at arbeid med arbeidsmiljø er en prioritet for deres barnehage, HMS-gruppe og daglige leder. Dette gjenspeiles delvis i funn fra spørreundersøkelsen til de ansatte.

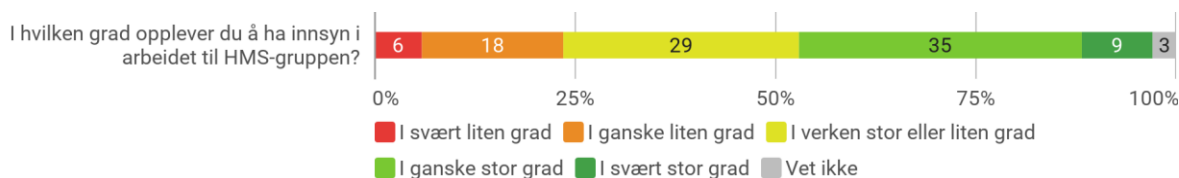
Figur 4 I hvilken grad opplever du å ha kjennskap til arbeidet i HMS-gruppen?



Figuren over viser svarfordeling for spørsmålet «I hvilken grad opplever du å ha kjennskap til arbeidet i HMS-gruppen?». Til sammen er det 50 prosent som svarer «i ganske stor grad» eller «svært stor grad» på dette spørsmålet. Det er imidlertid 22 prosent som svarer «i svært liten grad» eller «i ganske liten grad». Videre er det 28 prosent som svarer «i verken stor» eller «liten

grad». Dette betyr at forholdsvis mange av de ansatte ikke har den store kjennskapen til arbeidet som foregår i HMS-gruppene og at det er forbedringspunkter med hensyn til formidlingen av arbeidet som gjøres.

Figur 5 I hvilken grad opplever du å ha innsyn i arbeidet til HMS-gruppen?



Figuren over viser svarfordeling for spørsmålet «I hvilken grad opplever du å ha innsyn i arbeidet til HMS-gruppen?». Det er til sammen 24 prosent som svarer «i svært liten grad eller i ganske liten grad» til dette spørsmålet. Det er også 29 prosent som svarer «i verken stor eller liten grad». Til sammen 44 prosent svarer «i ganske stor» eller «i svært stor grad». Det er et åpent spørsmål om hvor mye innsyn de ansatte skal ha i HMS-arbeidet, men det at omtrent ¼ svarer i nedre del av skalaen, innebærer nok at en del skulle ønsket seg mer innsyn i arbeidet.

3.2.4 Mål etter mellomevalueringen

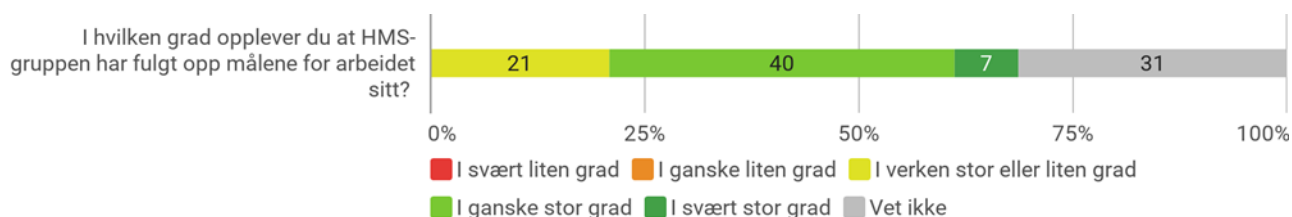
Det ble gjennomført en mellomevaluering av det arbeidet som var gjort så langt (2020-2021) med arbeidsmiljø i FUS barnehagene i Trøndelag. I den forbindelse ble det satt noen mål for det videre arbeidet. Dette var i hovedsak å fokusere mer på helse- og miljøaspektet ved HMS. Mer spesifikt handlet dette om å sette grenser for seg selv, hvordan forholde seg til utflytende arbeidstid, 24-timers-mennesket, emosjonelle belastninger og fortsette å bruke HMS-årshjulet.

Flere av HMS-gruppene forteller at de ikke kan huske å ha satt seg noen egne mål i etterkant av denne mellomevalueringen. Det framstår som at mellomevalueringen er relativt ukjent for et flertall av HMS-gruppene. Ettersom det er flere år siden denne evalueringen ble gjennomført, kan det være vanskelig for medlemmene av HMS-gruppa å huske tilbake til resultatene fra mellomevalueringen, om og hvilke mål man eventuelt satte seg for veien videre. Likevel understreker flere at de synes de har arbeidet godt med arbeidsmiljøet også etter 2021.

En HMS-gruppe forteller at de har satt seg konkrete mål for HMS-arbeidet i deres barnehage. Dette er mål knyttet til hva slags arbeidsmiljø de skal arbeide for, og flere delmål knyttet til organisering av arbeidshverdagen, et god fysisk og psykososialt arbeidsmiljø. Dette er imidlertid ikke mål som ble satt i forbindelse med mellomevalueringen.

Vi har ikke spurt de ansatte om de opplever at HMS-gruppen har fulgt opp målene fra mellomevalueringen, men om de har fulgt opp målene for arbeidet sitt mer generelt.

Figur 6: I hvilken grad opplever du at HMS-gruppen har fulgt opp målene for arbeidet sitt?



Figuren over viser svarfordeling for spørsmålet «I hvilken grad opplever du at HMS-gruppen har fulgt opp målene for arbeidet sitt?». Figuren viser at det er til sammen nærmere 47 prosent som svarer «i ganske stor grad» eller «i stor grad». Det er ingen som svarer negativt på spørsmålet, men hele 31 prosent av respondentene som svarer «vet ikke». Det er med andre ord en relativt stor andel av de ansatte som ikke kjenner til målene HMS-gruppen har for sitt arbeid. Dette kan handle om at målene i for liten grad er forankret, at de ansatte ikke husker målene fra 2020 og/eller at de opplever å ha for lite innsikt i arbeidet.

3.3 Resultater

3.3.1 Opplevelse av bedre partssamarbeid

Funnene fra intervju med HMS-gruppene i barnehagene viser at de opplever en tydeligere rolleforståelse og bedre partssamarbeid etter at de startet arbeidet med arbeidsmiljø og nærvær. Det vises til at forholdet mellom daglig leder og tillitsvalgte tidligere kunne være preget av steile fronter og mye motstand. Nå opplever man i større grad et samarbeid og at man drar i samme retning i arbeidsmiljøarbeidet. Dette perspektivet støttes av flere informanter, hvor det blant annet blir pekt på at holdning til samarbeid på tvers av tillitsvalgte og daglige ledere er en endring som har skjedd de siste årene. At det er blitt et styrket partssamarbeid i barnehagene blir også nevnt av informanter i IA-gruppen. En informant uttrykker det slik på spørsmål om hva arbeidet rundt arbeidsmiljø og nærvær har ført til:

«Bedre «vi»-følelse. Mer partsfølelse. Samarbeid. Ledere har blitt flinkere til å ta med og involvere ansatte i å finne løsninger som fungerer for barnehagen. Ansatte har blitt flinkere til å medvirke og støtte opp om lederne sine. Det har oppstått noe der.» - Informant IA-gruppen

Styrket rolleforståelse og bedre partssamarbeid ble også trukket frem som et sentralt funn i mellomevalueringen fra 2020-2021 (AFF & NAV Arbeidslivsenter Trøndelag, 2022). Funnene fra denne undersøkelsen viser at dette fortsatt er gjeldende, og et resultat av arbeidet som har vedvart over tid.

3.3.2 Opplevelse av mer systematikk i arbeidsmiljø og HMS-arbeid

Struktur og systematikk i HMS-arbeidet blir trukket frem av flere informanter i HMS-gruppene som viktig for å lykkes i arbeidet. Informanter fra HMS-gruppene forteller at det tidligere var lite HMS-møter generelt, og lite systematikk rundt arbeidet. Det vil si at arbeidet ikke var satt inn i en møteplan eller et årshjul, og at møtene ble gjennomført ad hoc etter behov. Sakene var også annerledes, der fokuset var mer på sikkerhet slik som å gå vernerunder og gjøre risikovurderinger.

Erfaringer fra flere av HMS-gruppene er at arbeidet nå er mer strukturert. Et eksempel på dette fra en HMS-gruppe er at de har blitt mer synlig, har forankret arbeidet i et årshjul, har jevnlig møter og deler evalueringer og møteinnkallinger med resten av personalet. Det vises også til at verktøyene og metodene man har blitt introdusert i arbeidsmiljøarbeidet også har gjort arbeidet mer systematisk. Forståelsen av hva man skal arbeide med i HMS-gruppen har også endret seg. Det vil si at man i tillegg til sikkerhet, nå har et større fokus på arbeidsmiljø og trivsel for ansatte på jobb. I mellomevalueringen fra 2020-2021 ble det som tidligere nevnt pekt på at det for veien videre var viktig å fokusere enda mer på helse og miljø i HMS. Det vil si hvordan å sette grenser for seg selv, og hvordan forholde seg til en utflytende arbeidstid og 24-timersmennesket (AFF & NAV Arbeidslivsenter Trøndelag, 2022, s.8). Funnene fra undersøkelsen viser at helse og miljø har fått større fokus i flere av HMS-gruppene.

Barnehagene er kommet ulikt på vei i sitt arbeid. Selv om flere av HMS-gruppene nå jobber systematisk med HMS-arbeid er det et ønske om å styrke dette arbeidet framover. På spørsmål om hva som skal til for å lykkes i arbeidet med å styrke arbeidsmiljøarbeidet og øke nærværet i barnehagene svarer en HMS-gruppe:

«[Vi må] fortsette med det vi har begynt på. Vi må sette HMS-møtene i system som vi er på god vei å få til. Vi må ha de riktige sakene på agendaen. Vi må ta i bruk gode verktøy som allerede finnes, ha HMS på planleggingsdager.» - Informant HMS-gruppe

3.4 Virkninger

3.4.1 Det systematiske arbeidets påvirkning på arbeidsmiljø

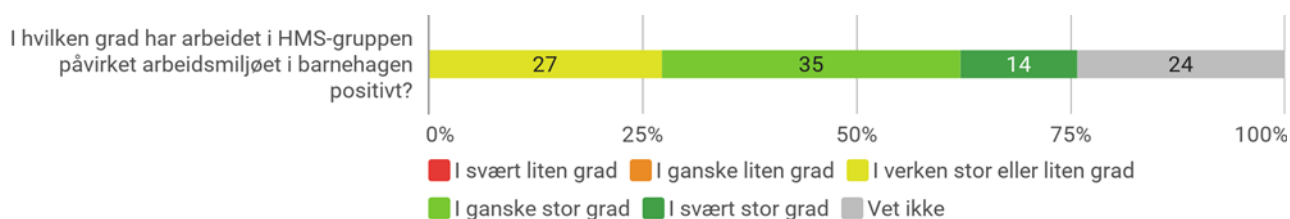
Flere av HMS-gruppene svarer at de opplever å ha en viktig rolle og funksjon i arbeidsmiljøarbeidet, og at de påvirker arbeidsmiljøet i barnehagen positivt. HMS-gruppene forteller at selv om alle i barnehagen har et ansvar for å jobbe med arbeidsmiljø er det viktig at noen har hovedansvaret for å sette det på agendaen, strukturere og systematisere arbeidet. En HMS-gruppe opplever å se resultater av hvordan de har jobbet med emosjonelle belastninger, og at det er viktig at de som gruppe har gått i front og satt det på agendaen. Ved å få et felles språk for emosjonelle belastninger opplever de at de ansatte også er blitt tryggere på å dele sine erfaringer og at man forstår at man ikke trenger å stå i alt alene. En daglig leder forteller at den største endringen hen opplever i arbeidsmiljøarbeidet er å ikke stå alene i arbeidet. Hen opplevde store endringer etter de fikk til et samarbeid i HMS-gruppen rundt arbeidsmiljøarbeidet:

«Største forskjellen som daglig leder er at jeg satt mye alene, prøvde å finne opp kruttet selv. Hadde planer og tanker, men stoppa der. Men det å få et team er alfa omega. Resultatene kom etter det. Både med medarbeiderundersøkelsen, nærværstall. Man jobber mer sammen.» - informant HMS-gruppe

Selv om flere av HMS-gruppene opplever å se resultater i arbeidsmiljøarbeidet, peker informantene på at det er viktig å jobbe kontinuerlig med arbeidsmiljøet, og ha det på agendaer på personalmøter og avdelingsmøter. En HMS-gruppe trekker frem at arbeidet med arbeidsmiljø er «ferskvare», noe som innebærer at selv om man opplever et godt arbeidsmiljø nå er det viktig å fortsette arbeidet.

Vi spurte også de ansatte om i hvilken grad de opplever at arbeidet i HMS-gruppen har påvirket arbeidsmiljøet i barnehagen positivt.

Figur 7 I hvilken grad har arbeidet i HMS-gruppen påvirket arbeidsmiljøet i barnehagen positivt?



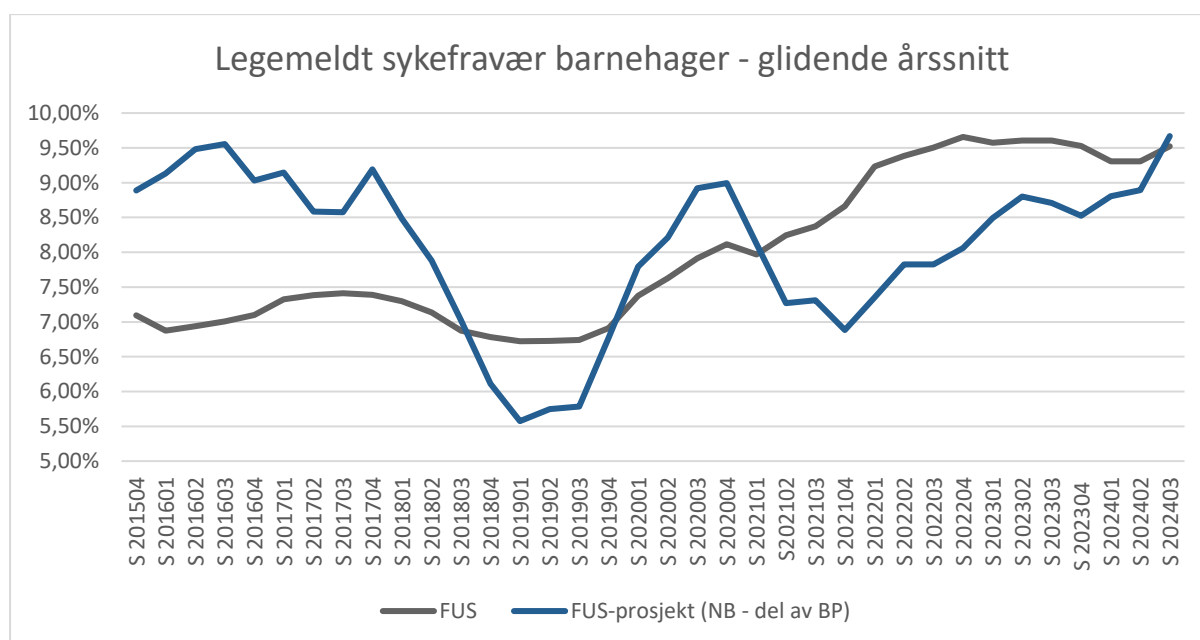
Figuren over viser svarfordeling på spørsmålet «I hvilken grad har arbeidet i HMS-gruppen påvirket arbeidsmiljøet i barnehagen positivt?». Det er 24 prosent av de ansatte som svarer «vet ikke» til dette spørsmålet. 49 prosent av de ansatte har svart enten «i ganske stor grad» eller «I svært stor grad». Ingen har svart negativt på dette spørsmålet. Den høye andelen som svarer «vet ikke» og «i verken stor eller liten grad» kan tyde på at mange ansatte synes det er vanskelig å vurdere påvirkningen. Dette kan handle om opplevd innsikt i arbeidet, og i tillegg være en indikasjon på at de ansatte har begrenset innsikt i arbeidet og effekten.

3.5 Effekter

3.5.1 Hvorvidt tiltakene over tid har bidratt til redusert sykefravær

Statistikken viser at fraværet i pilotbarnehagene samlet lå vesentlig høyere enn andre FUS-barnehager frem til 2020 (med unntak av 2019). I 2020 gikk sykefraværet vesentlig ned samlet sett i pilotbarnehagene slik at det i perioden fra 2020 til 2024 lå lavere enn i de andre FUS-barnehagene. I tredje kvartal 2024 var sykefraværet litt høyere igjen enn i de andre FUS-barnehagene. Sammenfallet mellom innføringen av HMS-arbeidet og nedgangen i sykefravær kan tyde på at tiltakene hadde en sammenheng med sykefraværet. Det er imidlertid stor variasjon i utviklingen i sykefraværet mellom barnehagene, som svekker en hypotese om at HMS-arbeidet som sådan hadde effekt og styrker en hypotese om at det er jobbet ulikt mellom barnehagene. Det er derfor vanskelig å konkludere entydig på grunnlag av statistikken at HMS-arbeidet har hatt en betydelig effekt. Videre er det også viktig å påpeke at den samlede effekten (i den grad den har vært til stede) har avtatt over tid i og med at barnehagene i snitt nå har like høyt sykefravær som andre FUS-barnehager.

Figur 8 Legemeldt sykefravær



Figuren over viser utviklingen i kvartalsvis gjennomsnitt i legemeldt sykefravær for FUS-barnehager generelt (blå linje) og FUS-barnehager som deltar i bransjeprogrammet. Figuren viser at FUS-barnehagene i bransjeprogrammet hadde høyere legemeldt sykefravær i inngangen til prosjektperioden.



Funn fra intervju med HMS-gruppene viser at det er et komplekst spørsmål om arbeidet i HMS-gruppen har påvirket sykefravær og nærvær i barnehagene. Noen av barnehagene har hatt lavt sykefravær også før IA-Bransjeprogram barnehage kom inn, og opplever derfor ikke at arbeidet har hatt så mye å si. Andre peker på at det er flere ting som spiller inn på barnehagens sykefravær, og at arbeidet som er blitt gjort rundt arbeidsmiljø og fokus på nærvær kun er én av flere faktorer som påvirker nærvær og sykefravær. Enkelte HMS-grupper opplever en sammenheng mellom arbeidet som er blitt gjort og en økning i nærvær i deres barnehage.

Arbeidet i barnehagene har pågått over tid hvor det har vært både utskiftninger i HMS-gruppen, turnover i personalet og blant ledelsen, omorganiseringer i noen av barnehagene, samt at koronapandemien preget store deler av perioden barnehagene har arbeidet med arbeidsmiljø og nærvær. Det kan være flere forhold som påvirker nærværet. En HMS-gruppe forteller at de på sin side ser at et godt samarbeid i barnehagen og det å være raus og god med hverandre gjør noe

med trivselen, og at dette har påvirket nærværet i deres barnehage. En annen HMS-gruppe forteller at de startet med å jobbe med kulturen rundt nærvær også før IA-Bransjeprogram barnehage kom inn i 2020, men at arbeidet som er blitt gjort i HMS-gruppen har vært med å styrke dette ytterligere. Arbeidet og fokuset på emosjonelle belastninger har ifølge en HMS-gruppe hatt en positiv påvirkning på nærværet i deres barnehage.

3.6 Suksessfaktorer og utfordringer i arbeidet

I dette kapittelet drøftes suksesskriterier og utfordringer i arbeidet med arbeidsmiljø og sykefravær i de syv FUS-barnehagene i Trøndelag, både med tanke på arbeidet som er blitt gjort og for veien videre. Funn fra dette arbeidet blir sett i sammenheng med tidligere forskning på arbeidsmiljø og sykefravær/nærvær i barnehagene.

Suksesskriterier 	Utfordringer 
<ul style="list-style-type: none"> Arbeidet er forankret i ledelsen Støtte på tvers av barnehagene Støtte tillitsvalgt og verneombud i sin rolle God forståelsen av hva arbeidsmiljø er, hvordan man kan organisere arbeidshverdagen og støtte hverandre God rolleforståelse og trygghet i HMS-gruppen Involvere resten av personalet i arbeidsmiljøarbeidet Struktur og systematikk i HMS-arbeidet 	<ul style="list-style-type: none"> Utskiftninger i HMS-gruppen, personalet og ledelsen Tid til å prioritere arbeidet Arbeidet i HMS-gruppene kan være personavhengig

3.6.1 Suksesskriterier

Funnene fra undersøkelsen viser at det er **viktig at arbeidet er forankret i ledelsen** når man jobber med nærvær og arbeidsmiljø. Dette virker å være en suksessfaktor i arbeidet i FUS-barnehagene. Den overordnede IA-gruppen og ledernetverket av daglige ledere i FUS-barnehagene forteller også om **viktigheten av støtten på tvers av barnehagene**. Barnehagene er ulike, HMS-gruppene har jobbet ulikt og de opplever noe ulik progresjon i arbeidet. Det at man kan bygge på hverandres erfaring og kunnskap virker å være viktig både i det pågående og det videre arbeidet. En representant fra den overordnede IA-gruppen peker på at det er viktig at IA-gruppen får tid og mulighet til å fortsette å prioritere både møtevirksomhet og utviklingsarbeid når IA-Bransjeprogram barnehage, organisasjonstillitsvalgte i Fagforbundet og Utdanningsforbundet og NAV Arbeidslivsentre trekker seg ut av arbeidet. Siden det ikke er en HR-sjef fra FUS-sentralt som driver arbeidet, vil den overordnede IA-gruppen være viktig i det videre arbeidet. Samlet sett viser dette betydningen av at arbeidet må fortsettes å prioriteres blant lederne, at man har gode samarbeidsarenaer på tvers av barnehagene, samt at man tilrettelegger for at medlemmene i IA-gruppen får fulgt opp arbeidet sitt.

Funnene fra undersøkelsen tyder på at det har blitt bedre rolleforståelse i HMS-gruppene. Enkelte av informantene peker på at man som tillitsvalgt eller verneombud kan stå litt alene i denne rollen, og at det er viktig at man har **støtte i sin rolle som tillitsvalgt og verneombud** også i det videre arbeidet. HMS-gruppene opplever bedre partsamarbeid enn før de startet arbeidet med arbeidsmiljø og nærvær. **God rolleforståelse og trygghet i HMS-gruppen** blir trukket frem av informantene som viktig for å kunne samarbeide godt om arbeidsmiljø i barnehagene.

HMS-gruppene viser til **viktigheten av å involvere resten av personalet i arbeidsmiljøarbeidet**. Funnene fra spørreundersøkelsen på SMS til de ansatte viser at selv om flere av de ansatte opplever at de har kjennskap til HMS-gruppens arbeid og får muligheter til å gi innspill, er det 24 prosent av de ansatte som svarer «vet ikke» til spørsmålet om i hvilken grad har arbeidet i HMS-

gruppen påvirket arbeidsmiljøet i barnehagen positivt. HMS-gruppene peker selv på at de kan bli mer synlige og være flinkere til å vise hva de bidrar med i arbeidsmiljøarbeidet. Dette kan igjen føre til bedre forankring av arbeidet.

Funnene tyder på at det har vært en utvikling i forståelsen av hva HMS-arbeid og arbeidsmiljø innebærer for ansatte i barnehagene. Fokuset på emosjonelle belastninger har gitt et felles språk for å sette ord på utfordringer i barnehagehverdagen og hvordan hjelpe og støtte hverandre. Tidligere forskning har pekt på hvordan emosjonelle belastninger kan påvirke risikoen for sykefravær (Aagestad mfl., 2018; Indregard mfl., 2018; Knardahl mfl., 2016; Rambøll Management Consulting, 2024; STAMI, 2016). En HMS-gruppe opplever at arbeidet med emosjonelle belastninger har påvirket arbeidsmiljøet og nærværet i deres barnehage. Dette viser til viktigheten av å [få en styrket forståelse av hva arbeidsmiljø innebærer, hvordan man kan organisere arbeidshverdagen og støtte hverandre](#), samt at det er noen i barnehagen som setter fokus på og drar dette arbeidet.

[Struktur og systematikk i HMS-arbeidet](#) blir trukket frem av flere informanter i HMS-gruppene som viktig for å lykkes i arbeidet. Arbeidet med arbeidsmiljø blir trukket frem som «ferskvare» av en av HMS-gruppene, noe som understreker viktigheten av kontinuerlig arbeid for å få resultater. Dette gjenspeiler funn fra tidligere forskning om arbeidsmiljø i barnehager (Øyeflaten mfl., 2024). NORCE gjennomførte en kartlegging av arbeidsmiljøarbeid i 74 barnehager for å undersøke hvordan tiltakene i IA-Bransjeprogram barnehage har bidratt til bedre arbeidsmiljø, redusert sykefravær og hindret frafall på kort og lengre sikt (Øyeflaten mfl., 2024, s.1). Funnene fra undersøkelsen viser at selv om sykefraværet i flere av barnehagene var på vei ned, var det mange av barnehagestyrerne som synes det var utfordrende og for tidlig å si noe om måloppnåelsen nettopp fordi effekten på sykefraværet først ville komme når man har jobbet systematisk over tid (Øyeflaten mfl., 2024, s.5). Her ble også arbeidsmiljø beskrevet som «ferskvare» av barnehagestyrerne (Øyeflaten mfl., 2024, s. 5). Det er ulikt hvor systematisk alle HMS-gruppene har jobbet med arbeidsmiljø og sykefravær over tid. Enkelte av HMS-gruppene opplever at de først det siste året er kommet ordentlig i gang med arbeidet og klart å systematisere HMS-arbeidet.

Representanter fra IA-gruppen forteller at man i arbeidet med arbeidsmiljø og nærvær i FUS-barnehagene har [tatt utgangspunkt i de behovene barnehagene har](#) hatt og møtt dem på det. Dette oppleves som positivt av flere av HMS-gruppene.

3.6.2 Utfordringer

[Tid til å prioritere arbeidet](#) trekkes også frem som en utfordring av flere av informantene. Det pekes på det er en utfordring å finne tid og koordinere HMS-arbeidet med barnehagehverdagen hvor det er flere krav man må forholde seg til. En HMS-gruppe forteller også at de opplever at arbeidet med arbeidsmiljø og sykefravær tar tid og at det er viktig å være tålmodig i arbeidet. [Utskiftninger i HMS-gruppen, personalet og ledelsen](#) pekes også på faktorer som kan gjøre det systematiske og kontinuerlige arbeidet med arbeidsmiljø mer utfordrende. Dette gjenspeiles i funn fra tidligere undersøkelser hvor også «tidsklemma» og hyppige utskiftninger i HMS-gruppen eller personalgruppen blir sett på som de største barrierene for å kunne prioritere arbeidet med arbeidsmiljø i barnehagene (Øyeflaten mfl., 2024, s. 4). Funn fra denne undersøkelsen tyder på at [arbeidet i HMS-gruppene kan være personavhengig](#), det vil si at det er viktig at deltakerne i HMS-gruppen kan være en pådriver i arbeidet og at man er motivert for å bedre arbeidsmiljøet for ansatte. Det pekes på viktigheten av å også tenke utover sin avdeling, og at man i rollen som HMS-gruppe må tenke på barnehagen som helhet.

4. Litteraturliste

- 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>
- AFF & NAV Arbeidslivssenter Trøndelag. (2022). *IA-Bransjeprogram barnehage: HMS-arbeid i FUS-barnehagene 2020-2021*.
- 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). URL: <https://www.ks.no/contentassets/284e16590e2c496182584bf102a85c16/RapportNORCEbarnehageSammenheng.pdf>
- 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
- 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
- Rambøll Management Consulting (2024). *Følgforskning om redusert arbeidstid i barnehagen* (Rambøll Management Consulting rapport-1).
- STAMI (2016, 2.desember). *Emosjonelt arbeid og sykefravær*. URL: <https://stami.no/emosjonelt-arbeid-og-sykefravaer/>
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4.utg). Gyldendal.
- Øyeflaten, I., Kjestveit, K., Skagseth, M., Labriola, M. og Holte, K. A. (2024). *Kartlegging av arbeidsmiljøarbeid i 74 barnehager* (NORCE Helse og Samfunn rapport nr. 4-2024). <https://www.ks.no/contentassets/3c57c2b65144495f8af0efcda59bcf3e/Rapport-NORCE-Helse-og-samfunn-nr-4-2024.pdf>