Høgskolen i Buskerud avdeling Hønefoss

Masteroppgave i Strategi- og kompetanseledelse

HMS handlingsplaner i Drammen kommune

Tina Lien og Gaute Solheim

2011

Sammendrag

Denne masteroppgaven tar utgangspunkt i å forske på HMS handlingsplaner i Drammen kommune. Vår samarbeidspartner i denne oppgaven har vært HR seksjonen i Drammen kommune og vi har konsentrert oss om virksomhetene i pleie- og omsorgssektoren til den tilhørende kommunen.

Vi har basert vår oppgave på problemstillingen: Hva kan påvirke utarbeidelsen av HMS handlingsplaner hos virksomhetene i pleie- og omsorgssektoren i Drammen kommune? Pleie- og omsorgssektoren består av seks virksomheter og vi tar for oss deres HMS handlingsplaner og utarbeidelsen av disse. Påvirkningsfaktorene vi ser på er hentet fra prinsipal-agent teorien, hvor vi ser nærmere på om ulik målstruktur, informasjonsasymmetri og ulik risikoaversjon kan være negative påvirkningsfaktorer ved utarbeidelsen av HMS handlingsplaner. I forhold til teorien representerer HR seksjonen prinsipalen i oppgaven, og virksomhetene i pleie- og omsorgssektoren er agentene.

Vi har valgt å benytte oss av kvalitativ forskningsmetode i den oppgaven, nærmere bestemt et case med teori som utgangspunkt og dokumentanalyse ved tolkningen. Dokumentene som analyseres består av HMS handlingsplanene som virksomhetene har levert inn til HR seksjonen, og andre dokumenter som er levert inn som følge av dette arbeidet. Vi har på grunnlag av lederavtalen hver virksomhet har underskrevet, utarbeidet 17 fenomener som er en del av føringene gitt fra HR seksjonen for å utarbeide HMS handlingsplaner i kommunen. Disse fenomenene gir grunnlaget for analysen i oppgaven, hvor vi gjennomgående har sett på om virksomhetene har tilfredsstilt de ulike føringene som er gitt av HR seksjonen i deres HMS handlingsplaner.

Resultatet av analysen viste at ingen av virksomhetene fulgte føringene fra HR seksjonen til full tilfredsstillelse, men at alle virksomhetene hadde noen fenomener som var delvis eller ikke tilfredsstilt. De ulike fenomenene skapte igjen grunnlaget for analyse av påvirkningsfaktorene. Her viste det seg at ulik målstruktur, informasjonsasymmetri og ulik risikoaversjon hadde en negativ påvirkning på utarbeidelsen av HMS handlingsplanene, og hypotesene som var utarbeidet fra forskningsmodellen ble bekreftet.

Forord

Denne masteroppgaven er et ledd i vår utdanning ved Høgskolen i Buskerud avdeling Hønefoss, og markerer slutten på vår femårige utdannelse og mastergrad i strategi- og kompetanseledelse.

Vi vil benytte anledningen til å takke Etty Nilsen, vår veileder gjennom hele oppgaven, for all den hjelp, råd og veiledning vi har fått gjennom denne perioden. Vi vil også rette en stor takk til Silje Bjørge ved HR seksjonen i Drammen kommune. Uten henne ville ikke oppgaven inneholdt det den gjør i dag.

Til slutt vil vi takke Drammen kommune som samarbeidspartner i denne oppgaven, og som tillot oss innblikk i alle de nødvendige dokumenter slik at vi kunne utarbeide denne masteroppgaven.

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse 4
1 Innledning 6
2 Teorifundament 8
2.1 Agentteori 8
2.2 Valg av teori 13
3 Kontekstualisering: Helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid 21
3.1 Arbeidsgivers plikter 21
3.2 Arbeidstakers plikter 23
4 Casebeskrivelse: Inkluderende arbeidsliv 24
4.1 Delmål 24
5 Forskningsmodell 26
6 Metode 29
6.1 Utvalg 29
6.2 Kvalitativ metode 29
6.3 Case studie 31
6.4 Datakilder 33
6.5 Dokumentanalyse 33
6.6 Validitet 43
6.7 Reliabilitet 45
6.8 Oppsummering 46
7 Analyse 47
7.1 Virksomhet 1 47
7.2 Virksomhet 2 56
7.3 Virksomhet 3 63
7.4 Virksomhet 4 71
7.5 Virksomhet 5 81
7.6 Virksomhet 6 89
7.7 Påvirkningsfaktor: Informasjonsasymmetri 96
7.8 Påvirkningsfaktor: Ulik målstruktur 100
7.9 Påvirkningsfaktor: Ulik risikoaversjon 103
8 Konklusjon 106
9 Spørsmål for videre forskning 108

Litteraturliste 109

1 Innledning

De fleste bedrifter er pliktet til et systematisk arbeid innenfor HMS, dog i ulik grad i forhold til hva slags type bransje virksomheten er etablert i. HMS står for helse, miljø og sikkerhet og er gjeldende for bedrifter som sysselsetter arbeidstakere, etter arbeidsmiljølovens § 1-2 (1). Man kan si at HMS inngår som en del av bedriftens interne strategiske tiltak, i og med at arbeidet på dette området skal være med på å trygge arbeidsplassen både fysisk og psykososialt, og skal tilpasses den enkelte bedrifts behov og utarbeides internt deretter.

Arbeidsmiljøloven omfatter virksomheter i både privat og offentlig virksomhet, og de ulike kommunene i landet er også pliktet til å utarbeide HMS planer. Vår samarbeidspartner i denne oppgaven er Drammen kommune, nærmere bestemt kommunens HR seksjon (Human Resources). HR seksjonen er ansvarlig for at HMS arbeid gjennomføres i kommunen, og gir føringer for hvordan dette skal gjennomføres i den enkelte virksomhet i kommunen. Drammen kommune er organisert som et konsern med kommuneorganisasjonen og virksomhetene som hører inn under kommunen (vedlegg 32).

Alle virksomhetene i Drammen kommune fikk i følge lederavtale mellom virksomhetsleder og rådmannen 2011 (vedlegg 31) påbud om å utarbeide lokale HMS handlingsplaner. De enkeltes virksomheters HMS handlingsplaner hadde en innleveringsfrist 15. mars 2011. Det er disse dokumentene vi ønsker å se nærmere på i vår forskning. Siden Drammen kommune består av 42 virksomheter bestemte vi oss for å konsentrere oss om en sektor i kommunen. For å konsentrere oss om et virksomhetsområde har vi i samarbeid med HR seksjonen kommet vi fram til at vi vil se nærmere på pleie- og omsorgssektoren i Drammen kommune. Denne sektoren består av seks virksomheter, som alle har utarbeidet egen, lokal HMS handlingsplan. Vi ønsker å se nærmere på disse virksomhetene fordi vi har grunn til å tro at disse har en tilnærmet lik bakgrunn og behov for å utarbeide de ønskede HMS handlingsplaner.

På bakgrunn av dette er utgangspunktet for vår forskning følgende problemstilling:

Hva kan påvirke utarbeidelsen av HMS handlingsplaner hos virksomhetene i pleie- og omsorgssektoren i Drammen kommune?

For å forske på dette vil vi ta utgangspunkt i agent teori som kan være med på å forklare de påvirkningsfaktorene vi finner aktuelle for vår oppgave.

Vi vil videre i oppgaven gi en fremstilling av teorifundamentet som vi ønsker å benytte som grunnlag for oppgaven, hva slags forskningsdesign og forskningsmetode vi vil benytte, en analyse av funnene, konklusjon og spørsmål for videre forskning.

2 Teorifundament

Med utgangspunkt i vår problemstilling, vil vi i dette kapittelet presentere teorifundamentet som skal være grunnleggende for vår masteroppgave. Vi tror at agentteorien vil kunne gi oss et bredt og grundig analysegrunnlag, i og med at teorien gir flere relevante problemområder for vår oppgave. Vi ønsker å gi en hensiktsmessig presentasjon av agentteorien, foreta et retningsvalg og drøfte de mulige problemområdene som kan vise seg å være gjeldende for vår masteroppgave.

2.1 Agentteori

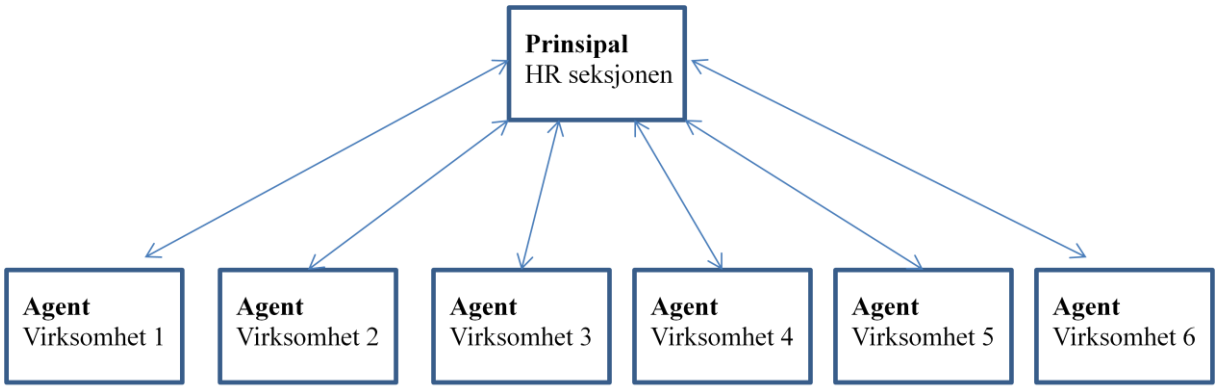
Litteraturen omkring agentteorien handler spesifikt om et sosialt forhold, som en delegasjon, hvor to aktører er involvert i en utveksling av ressurser (Coleman 1990). Eisenhardt (1989) viser videre til at teorien er rettet mot den allestedsnærværende agentrelasjonen, hvor den ene parten (prinsipalen) delegerer arbeid til en annen part (agenten) som utfører arbeidet. Prinsipalen vil ha det overordnede lederansvaret og vil altså kunne avgjøre hvilke underordnede (agenter) som de ønsker skal utføre de utvalgte arbeidsoppgavene. Agenten vil da få en viss beslutningsmyndighet ovenfor det arbeidet som denne er engasjert for å utføre. Et viktig moment for at et slikt forhold skal kunne fungere, vil være at begge partene har en grunn til å utføre de ønskede handlinger, for eksempel en kontrakt som fastsetter forpliktelsene partene har ovenfor hverandre. Dette kan for eksempel være arbeidskontrakter (Eisenhardt 1989). Jensen & Meckling (1976) mener at agent teori forsøker å beskrive denne relasjonen partene imellom ved å benytte metaforen om en kontrakt. I Drammen kommune reguleres dette forholdet av en lederavtale mellom virksomhetsleder i bedriften og rådmannen, hvor formålet med kontrakten er å synliggjøre rammevilkår og krav til virksomhetsledere i forhold til god ledelse, samt være et virkemiddel for å sikre at økonomiplanen og andre overordnede vedtak følges opp. Kontrakten gir også partenes handlingsrom (se vedlegg 31).

Braun et al (2003) definerer teorien ikke ulikt Coleman (1990) ut i fra to aktører som er innblandet i et bytte av ressurser. Prinsipalen har kanskje ikke de nødvendige ressursene, noe agenten er i besittelse av og vil i så fall kunne selge agenttjenesten til prinsipalen. Et tenkt tilfelle er hvor prinsipalen har finansielle midler, men ikke den nødvendige kompetansen, noe agenten er i besittelse av (Coleman 1990). Vi synes at disse tre beskrivelsene gir et godt bilde omkring teorien, siden forskerne i veldig stor grad er samstemte omkring teoriens grunnleggende vilkår. Slik vi ser det vil alle disse beskrivelsene kunne være hensiktsmessige

for videre bruk i vår oppgav. For øvrig mener vi at definisjonen bør være så kort og konsis som mulig, samtidig som den bør være selvforklarende. Av denne grunn velger vi å benytte Eisenhardt sin (1989) beskrivelse, og vår teoretiske definisjon av prinsipal – agent teorien blir dermed som følger: Den ene parten (prinsipalen) delegerer arbeid til en annen part (agenten) som utfører arbeidet.

Agentteori har med tiden blitt knyttet til forskning på områder som regnskap (Demski & Feltham 1978 i Eisenhardt 1989), økonomi (Spence & Zeckhauser 1971 i Eisenhardt 1989), finans (Fama 1980 i Eisenhardt 1989), markedsføring (Basu, Lal, Srinivasan & Staelin 1985 i Eisenhardt 1989), politisk teori (Mitnick 1986 i Eisenhardt 1989), organisatorisk atferd (Eisenhardt 1985/1988 og Koznik 1987 i Eisenhardt 1989) og sosiologi (Eccles 1985 og White 1985 i Eisenhardt 1989). På tross av teoriens brede bruksområde, blir den fremdeles ansett som kontroversiell av enkelte som mener at den både kan være triviell, umenneskeliggjørende, ja til og med farlig (Perrow 1986 i Eisenhardt 1989). Andre mener derimot at dette er en slagkraftig teori om organisasjoner og at denne vil få en sterkere innflytelse med tiden (Jensen 1983 i Eisenhardt 1989).

I vår oppgave skal vi se nærmere på seks ulike relasjoner innad i Drammen kommune, i mellom to ulike ledd i organisasjonsstrukturen. Dermed vil dette kunne klassifiseres som forskning på organisatorisk atferd i mellom disse to organisasjonsleddene. HR seksjonen i Drammen kommune har delegert ansvaret om å utarbeide HMS handlingsplaner til pleie- og omsorgsvirksomhetene i kommunen, hvor HR seksjonen dermed vil være prinsipalen i vår partsrelasjon. Virksomhetene som har fått i oppgave å utarbeide disse planene omkring sin egen virksomhet, vil således være relasjonens agenter. Figuren under viser vår tolkning av organisasjonsstrukturen, basert på agentteorien og kommunens organisasjonskart (vedlegg 32):



2.1.1 Prinsipal – agent teori vs. Positivistisk agent teori

Agentteorien har utviklet seg i to ulike retninger, prinsipal - agent og positivistisk agent teori. Begge teorier tar utgangspunkt i samme analyseenhet, som er kontrakten i mellom prinsipalen og agenten. Imidlertid skiller de seg ved å ha ulike nivåer av matematisk strenghet, stil og avhengig variabel (Eisenhardt 1989).

Positivistisk agent teori fokuserer i størst grad på å avdekke og kartlegge eventuelle situasjoner hvor partsforholdet prinsipal - agent har ulike og motstridende mål, for så og forsøke å beskrive de momentene som begrenser agentenes opportunistiske atferd. Videre vil det ut i fra dette defineres ulike kontraktsalternativer. Positivisk teoriforskning har nesten utelukkende fokusert på forholdet i mellom eiere og ledere i store offentlige virksomheter (Berle & Means 1932 i Eisenhardt 1989). Jensen (1983) mener at positivisk agentteori på sitt beste kan bli ansett som en berikende økonomi, gjennom å tilby en mer kompleks vinkling av organisasjoner. Organisatoriske kritikere anser den som minimalistisk (Hirsch, Michaels & Friedman, 1987; Perrow, 1986 i Eisenhardt 1989) og av mikroøkonomer som tautologisk og at den lider av manglende strenghet (Jensen 1983).

Positivistisk - agent teori fremsetter i likhet med prinsipal – agent teori flere forslag til teoretiske forklaringer angående teorien. For det første vil man ved positivistisk – agentteori *"når kontrakten mellom prinsipalen og agenten er utfallsbasert, vil agenten mer sannsynlig oppføre seg etter prinsipalens interesse"* Eisenhardt (1989:60). Man kan ut i fra dette tolke at opportunistisk atferd vil kunne begrenses av utfallsbaserte kontrakter, ved at begge parter må foreta samsvarende handlinger for å oppnå utfallet de begge ønsker. Det andre forslaget omkring positivistisk agentteori vil også i følge teorien kunne begrense den opportunistiske tenkningen fra agentens side ved at "*når prinsipalen har informasjon som beskriver agentens*

oppførsel, så vil det være mer sannsynlig at agenten oppfører seg i prinsipalens interesse". Årsaken til dette kan være at agenten innser at prinsipalen vil kunne overvåke arbeidet ved hjelp av informasjonssystemer, noe som kan avdekke eventuelt juks, svik og hemmelighold fra agentens side. Et slikt informasjonssystem vil altså kunne fraskrekke agenten fra å oppføre seg på en måte prinsipalen ikke ønsker (Eisenhardt 1989:60).

Prinsipal agentteori fokuserer i større grad på selve forholdet mellom prinsipalen og agenten, og hvilken kontrakt som er mest effektiv og optimal for begge parter i en gitt situasjon med varierende nivåer av usikkert utfall, risikoaversjon og informasjon. Atferd vs. utfall er en enkel metode som blir benyttet for å vurdere ulike kontraktstyper mot hverandre. En annen vesentlig forskjell de to retningene i mellom, er at prinsipal agent teorien i langt større grad enn positivistisk agent teori benyttes omkring klart avgrensede og definerte parter, for eksempel ovenfor arbeidstaker – arbeidsgiver, advokat – klient, kjøper – leverandør og andre avgrensede partsforhold (Harris & Raviv 1978 i Eisenhardt 1989).

Forslagene som teorien fremsetter for prinsipal agentteori tar utgangspunkt i den såkalte enkle modellen hvor man forutsetter målkonflikt mellom partene, et lett målbart utfall og en agent som er mer risikouvillig enn prinsipalen. I vårt tilfelle vil det målbare utfallet være HMS handlingsplanen.

Den enkle modellens forslag kan beskrives i form av tilfeller. Det første tilfellet, et enkelt tilfelle med komplett informasjon, er når prinsipalen vet hva agenten har gjort. Gitt at prinsipalen kjøper agentens atferd, vil kontrakten som er basert på atferd være mest effektiv. En resultatbasert kontrakt vil unødig overføre risiko til agenten, som antas å være mer risikouvillig enn prinsipalen (Eisenhardt 1989).

Det andre tilfellet er når prinsipalen ikke vet nøyaktig hva agenten har gjort. Avhengig av egeninteressen til agenten kan eller kan denne ikke ha oppført seg som avtalt ovenfor prinsipalen. Dette kan relateres til det andre forslaget ved positivistisk agentteori, nemlig at prinsipalen investerer i systemer for å overvåke agentens atferd (Eisenhardt 1989). Vi velger derfor ikke å utdype dette nærmere.

Det tredje tilfellet gjenspeiler det første alternativet man har for å kontrollere agenten når atferden er uobserverbar, nemlig å investere i informasjonssystemer for å få informasjon omkring agentens handlinger. I følge det tredje tilfellet vil det være positivt for partsrelasjonen når det investeres i informasjonssystemer for å kontrollere agenter under

atferdsbaserte kontrakter, mens det vil være negativt for partsrelasjoner som har utfallbaserte kontrakter. (Eisenhardt 1989:61). Det fjerde tilfellet og andre alternativet for økt kontroll av uobserverbar atferd hos agenten vil være en utfallsbasert kontrakt. Det vil si at risikoen overføres til agenten ved at belønningen styres av utfallet ved kontrakten. For eksempel vil man ved lav utfallsusikkerhet og lave kostnader av skiftende risiko til agenten, vil utfallsbaserte kontrakter være attraktive. Likevel vil det, ettersom usikkerheten øker, bli stadig dyrere å flytte over risikoen på tross av de motiverende fordelene av utfallsbaserte kontrakter (Eisenhardt 1989).

Det er også mulig med en rekke utvidelser til den enkle modellen. En mulighet er å løsne på forutsetningen om en risikouvillig agent. Forskning indikerer at individer varierer bredt i forhold til deres holdninger til risiko. Ettersom agenten blir stadig mindre risikouvillig (for eksempel en rik agent) blir det mer attraktivt å overføre risikoen til agenten ved å benytte en utfallsbasert kontrakt. Omvendt vil det være slik at hvis agenten blir mer risikouvillig vil det være stadig mer kostbart å overføre risiko til agenten (Eisenhardt 1989).

En annen utvidelse er å løsne på forutsetningen om målkonflikter mellom prinsipalen og agenten. Dette kan forekomme enten i en svært sosialisert eller klan orientert bedrift (Ouchi 1979), eller i situasjoner der egeninteressen viker for uselvisk atferd (Perrow 1986). Hvis det ikke eksisterer noen målkonflikt vil agenten oppføre seg slik som prinsipalen ønsker, uansett om hans eller hennes atferd er overvåket. Ettersom målkonflikten avtar er dette synkende motivasjonsavgjørende for utfallsbasert kontrahering, og problemet reduseres til risikodelte betraktninger. Under forutsetningen om en risikouvillig agent vil atferdsbaserte kontrakter være mer attraktive (Eisenhardt 1989).

Et annet sett med utvidelser relaterer seg til oppgaven som er utført av agenten. For eksempel kan programmerbarheten til oppgaven være egnet til å påvirke enkelheten av å måle atferd. Programmerbarhet er definert som i hvilken grad passende atferd av agenten kan spesifiseres på forhånd. Argumentet er at atferden til agenter som er engasjert i mer programmerbart arbeid er enklere å observere og evaluere. Det vil derfor si at jo mer programmerbar oppgaven er, desto mer attraktivt er atferdsbaserte kontrakter, fordi informasjon om agentens atferd er mer bestemmelig (Eisenhardt 1989).

Den enkle modellen antar at utfall lett kan måles. Imidlertid kan noen oppgaver ta lang tid å fullføre, innebære felles innsats eller laginnsats, eller produsere myke utfall (Eisenhardt 1989). Det virker rimelig at når prinsipaler og agenter engasjeres i en langsiktig relasjon, er

det sannsynlig at prinsipalen vil lære om agenten og dermed kunne vurdere atferd lettere. Omvendt vil sannsynligheten for asymmetri være større i kortsiktige relasjoner, og dermed gjøre utfallsbaserte kontrakter mer attraktive (Eisenhardt 1989).

2.2 Valg av teori

Disse to ulike retningene bygger på de samme grunnleggende ideene og vil etter vår mening begge kunne være interessante for vår oppgave. Eisenhardt (1989) sier at teoriene i stor grad er komplementære i forhold til hverandre, det vil si at de dekker hvert sitt område innenfor forskningen og dermed utfyller hverandre som to ulike retninger innenfor agentteori.

Før vi fortsetter vårt videre arbeid, ønsker vi imidlertid å foreta et valg av retning på bakgrunn av den som vi tror vil dekke vårt forskningsområde på en best mulig måte. For vår oppgave ønsker vi ikke å benytte oss av agentteorien for å finne de ulike kontraktsmulighetene eller den beste kontrakten partene i mellom, siden det allerede eksisterer en kontrakt på området mellom partene. Vi ønsker derimot å benytte oss av agentteorienes problemområder. Med dette mener vi at de problemområdene som er vist til ovenfor, kan tenkes å være påvirkningsfaktorer i utarbeidelsen av HMS handlingsplanene, i og med at agentteorien tar utgangspunkt i to parter og de eventuelle konflikter som kan oppstå disse i mellom. Hvilken av disse to retningene som vil være til vår oppgaves beste, vil dermed avhenge av hvilke problemområder de to ulike retningene baseres på.

Positivistisk agentteori har som nevnt i all hovedsak blitt benyttet omkring forholdet eiere – ledere i store offentlige selskaper. Drammen kommune vil så absolutt kunne anses som et stort offentlig foretak, men det vil anses som mer usikkert om partene i dette tilfellet kan anses som eier – ledere. Grunnen til dette er at begge partene i vår oppgave er i samme virksomhet (Drammen kommune) og vil således etter vår mening ikke kunne defineres som eiere – ledere, men kanskje som overordnet – underordnet. Vi mener dermed at dette faller utenfor våre partsforhold i Drammen kommune, sammenlignet med tidligere forskning omkring positivistisk agent teori. Prinsipal – agentteorien fokuserer i større grad på klart avgrensete og definerte parter, noe som etter vår mening passer vårt tilfelle meget bra. Prinsipalen som her er HR seksjonen i kommunen og agentene som er pleie- og omsorgsvirksomhetene er begge parter som klart kan avgrenses både ved arbeidsoppgaver og arbeidssted.

Videre vil de ulike problemområdene for hver enkelt teori også være av betydning, da disse kan gi retningslinjer i forbindelse med analysen av datamaterialet. Positivistisk – agentteori

ser på to ulike temaer, utfallsbasert kontrakt og begrensning av opportunisme. Kontraktsopplysningene til partene er som tidligere nevnt gjengitt i lederavtalen mellom virksomhetslederne og Drammen kommunes rådmann, hvorvidt det foreligger en utfallsbasert kontrakt eller ikke, vil i så fall kunne fremgå av dette eller annet datamateriale. Videre vil det være interessant for vårt vedkommende også å se nærmere på teoriens andre problemområde, nemlig tegn til opportunisme i HMS handlingsplanene.

For prinsipal agentteorien vil de ulike tilfellene avhengig av deres relevans, også være meget interessante for vår analyse av datamaterialet. Som kjent tilsier det første tilfellet at det foreligger fullstendig informasjon i mellom partene, og det andre tilfellet at det ikke foreligger fullstendig informasjon. Hva som er tilfellet i vår oppgave er for oss ikke kjent, men dette vil være et punkt som bør analyseres nærmere. Her vil som nevnt kravet om innrapporteringer omkring HMS handlingsplanene kunne spille en aktiv rolle i analysearbeidet. Det fjerde tilfellet omkring utfallsbasert kontrakt, vil som under positivistisk agentteori etter vår mening falle utenfor vår oppgave.

Det kan også tenkes at prinsipal agentteoriens utvidelser vil kunne ha en betydning for vår oppgave. Vi tenker da spesielt på antagelsene omkring risikouvillighet og om endring av lysten til å ta større eller mindre sjanser blant begge parter. En annen mulig utvidelse kan være programmerbarheten til HMS handlingsplanene. Spørsmålet da blir hvor enkelt man kan måle atferd og måloppnåelse hos agenten, noe som kan tenkes å være mulig i vårt tilfelle. Varigheten omkring datamaterialet og det prosjektet dette er et resultat av vil også kunne spille en rolle.

For vår oppgaves del, hvor vi som allerede nevnt ønsker å benytte oss av teoriens problemområder for å analysere vårt datamateriale, ønsker vi å ta utgangspunkt i den teorien som gir oss det bredeste analyse- og diskusjonsgrunnlaget. Vi mener at dette er prinsipal agentteorien, og vi vil velger å bygge vår oppgave videre på denne teorien og ulike tilfeller av påvirkningsfaktorer.

2.3 Påvirkningsfaktorer

Det er tre hovedaspekter ved atferden til partene som kan være problematiske for agentrelasjonen.

1. Ulik målstruktur
2. Informasjonsasymmetri

3. Ulik risikoaversjon

2.3.1 Ulik målstruktur

For det første kan prinsipalen og agenten ha en ulik målstruktur, dette vil si at man har forskjellig oppfatning av hvilke mål man skal arbeide mot. Dette vil sjeldent være en ideell situasjon (Eisenhardt 1989). Hvis dette er tilfellet, vil det alltid være en risiko for at agentens handlinger ikke blir ansett som optimale av prinsipalen (Jensen & Meckling 1976).

En mulig årsak til problemet kan være opportunistisk atferd som ikke begrenses av det regelverket agenten er pålagt å følge. En årsak til at dette regelverket ikke er utfyllende kan være fordi et slikt regelverk ville bli meget omfattende og tidkrevende om man skulle ta i betraktning alle mulige situasjoner agenten kan møte i arbeidslivet. En vanlig løsning vil da være å gi agenten en viss selvstendighet ved løsningen av arbeidsoppgavene (Barney 2007). Likevel foreligger det et forholdsvis omfattende regelverk for arbeidstakerens arbeidssituasjon ut i fra innholdet i lover (arbeidsmiljøloven, ferieloven, likestillingsloven og folketrygdloven), rettspraksis, avtaler (hovedavtale, tariffavtaler og arbeidsavtaler individuelt), sedvane og demokratiseringen i arbeidslivet generelt. Dette regelverket er først og fremst ment for å beskytte arbeidstakeren, men vil også kunne være en begrensende faktor for hva denne kan foreta seg i arbeidet. Som nevnt ovenfor vil et slikt regelverk vanskelig kunne dekke alle situasjoner i arbeidslivet, derfor har arbeidsgiveren en styringsrett i de tilfellene regelverket ikke strekker til. Arbeidsgivers styringsrett vil tilsi retten til å organisere, lede, fordele og kontrollere arbeidet, samt retten til å tegne og avslutte arbeidsforhold (Borgerud m.fl. 2007). Det kan tenkes at det vil være lettere for arbeidstaker å bryte med de regler arbeidsgiver har satt i hjemmel med styringsretten, kontra lovfestede regler i arbeidsmiljøloven.

På tross av de ulike lovreglene og styringsretten, vil det alltid dukke opp situasjoner hvor agenten vil måtte foreta sine egne valg og dermed kan utnytte selvstendigheten til i det skjulte å utføre handlinger som ikke er avklart med prinsipalen eller å utføre handlinger som ikke retter seg etter de retningslinjer prinsipalen har tilkjennegitt. Dette kan beskrives som opportunistisk atferd hvor for eksempel personlige interesser kan påvirke agentens handling, gjennom stjeling, lyving eller ved fusk (Williamson 1987). Barney (2007) definerer opportunistisk atferd som når en part i en byttehandel utnytter svakhetene til den annen part. Opportunistisk atferd blir av prinsipalen som oftest ansett som noe negativt (Jensen & Meckling 1976), men kan i enkelte tenkte tilfeller også forsvares ut i fra interessentenes

perspektiv. For eksempel kan det tenkes ”*en situasjon hvor agenten presses til å arbeide mot prinsipalens personlige mål på bekostning av andre interessenter*” (Busch m. fl. 2010:132)

For vår oppgave vil ulik målstruktur kunne relateres til de målene HR seksjonen (prinsipalen) og virksomhetene (agentene) setter seg innad i Drammen kommune og likheter eller ulikheter i forhold til prinsipalens ønsker. Alle virksomheter (agenter) har fått den samme bakgrunnsinformasjonen (se vedlegg 31 (vedlegg 2)) og de samme målkravene for HMS – arbeidet. Denne informasjonen og disse målene fremgår av vedleggene ”Lederavtale mellom virksomhetsleder og rådmannen 2011”, ”Mål for virksomhetsplan 2011”, ”Veileder til HMS – handlingsplan med virksomhetsmål for inkluderende arbeidsliv”. Det kan selvsagt tenkes at virksomhetene kan ha fått ulik informasjon, men dette vil vi gjengi nærmere under problemområdet informasjonsasymmetri.

Virksomhetene skal i følge kontrakten (lederavtalen) sette sine egne mål innenfor konkrete retningslinjer utarbeidet av HR seksjonen i kommunen og som virksomhetene har akseptert og underskrevet. Årsaken til at virksomhetene selv skal sette disse målene, er fordi de ulike virksomhetene forventes å kjenne best til sine egne virksomhetsforhold og de muligheter virksomheten innehar for forbedring og de mål som er oppnåelige for. Dette er momenter som kan tenkes å bli påvirket av alt fra lokalitet, ansatte og til kundegruppe. Det som vil bli sentralt for vår vurdering for om det foreligger ulik målstruktur partene imellom, vil være om HR seksjonens fastsatte retningslinjer og målkrav er i samsvar med de virksomhetene setter seg som mål å nå i HMS – handlingsplanen med leveringsfrist 15. mars (Lederavtale mellom virksomhetsleder og rådmannen 2011 vedlegg 31 med Vedlegg 2, veileder til HMS - handlingsplan med virksomhetsmål for inkluderende arbeidsliv).

2.3.2 Informasjonsasymmetri

For det andre kan prinsipalen og agenten motta ulik og unik informasjon i forhold til hverandre. Dette vil medføre at agenten og prinsipalen ikke er i besittelse av samme informasjon, det foreligger da informasjonsasymmetri i mellom disse to partene. Dette er altså den motsatte situasjonen enn prinsipal – agentteoriens første tilfelle (full informasjon eller informasjonssymmetri) og kan tilsvare det andre tilfellet hvor prinsipalen ikke har oversikt over hva agenten har foretatt seg. Det kan være flere ulike årsaker som kan medvirke til dette. For eksempel kan mangelfull kommunikasjon partene i mellom spille en avgjørende rolle på bakgrunn av lite utviklete informasjonsrutiner, dårlig personkjemi, hemmelighold og lignende faktorer som kan påvirke kommunikasjonsstrømmene. Partenes ulike arbeidsoppgaver og

nettverk kan også være en påvirkende faktor, da dette stiller krav til kommunikasjonsrutinene. Årsaken til dette kan være fordi de har et ulikt kontaktnettverk under arbeidet og blir av denne grunn mottakere av ulik informasjon (Spremann 1987). Dette er eksempler på faktorer som kan være med på å påvirke til en større grad av informasjonsasymmetri og kan dermed være en avgjørende og eller påvirkende faktor ved avgjørelser under arbeidet, for eksempel kan det tenkes at dette kan være med og påvirke til ulik målstruktur.

Ovenfor nevnte vi blant annet at hemmelighold av informasjon kan være en faktor som bidrar til informasjonsasymmetri, dette vil innebære at en av partene skjuler aktuell informasjon ovenfor den annen part. I et slikt tilfelle vil prinsipalen ikke uten videre kunne vite om agenten utfører sine arbeidsoppgaver i tråd med de inngåtte kontrakter, i så fall foreligger det opportunisme innad i partsforholdet. For eksempel kan agenten ha et ønske om å skjule deler av sitt arbeidet, kanskje fordi denne ikke har utført arbeidet på tilfredsstillende måte, og av den grunn ønsker å unngå at prinsipalen oppdager tjenesteforsømmelsen (Spremann 1987). Et annet utfall kan også tenke seg å være at agenten utfører oppgaven på en annen måte enn prinsipalen ønsker, kanskje grunnet manglende eller misforstått informasjon. For vår del vil det si at virksomheten utarbeider HMS handlingsplan på en helt annen måte enn hva HR seksjonen hadde tenkt, nettopp på grunn av informasjonsasymmetri.

Prinsipalen kan imidlertid iverksette tiltak for å forhindre eller redusere muligheten for opportunistisk atferd som en følge av blant annet asymmetrisk informasjon, selv om disse må anses som begrensede. Disse tiltakene må sees i sammenheng med det tredje tilfellet omkring prinsipal - agentteori. Prinsipalen kan blant annet investere i utstyr som bidrar til å observere resultatene til agenten, for eksempel gjennom budsjett og regnskapssystemer for å kunne sammenligne løpende oppnådde resultater med de utarbeidede budsjettene. Videre kan flere ledernivåer snevre inn kontaktflatene til hver enkelt leder og med dette forsøke å øke kommunikasjonen i mellom de ulike nivåene i organisasjonen. I tillegg til andre rutiner for rapportering av innkommet informasjon utviklet på bakgrunn av virksomhetens forhold (Eisenhardt 1989:61). Prinsipalen vil ikke alltid, selv om det investeres i kontrollsystemer, kunne observere hvordan agenten har utført sine arbeidsoppgaver. Gitt at den mest fornuftige og kanskje eneste metoden for kontroll er ved nye og tilpassede regnskapssystemer, så vil ikke dette vise hva den enkelte agent har utført, men hva disse har utført i interaksjon med kolleger og ut i fra den markedssituasjonen virksomheten befinner seg i. Et slikt resultat vil altså være et resultat av flere ulike og dynamiske forhold, i tillegg til egeninnsats så vil andre agenter i samme organisasjon eller utenforliggende forhold som konjunktursvingninger,

råvaretilgang og lignende spille en avgjørende rolle. En eventuell iverksettelse av konkrete tiltak rettet i mot enkeltagenters innsats vil dermed være vanskelig, da metoden kan sette agentene i en forsvarsposisjon, ved at agentene fraskriver seg sitt ansvar og skylder på andre. Dette medfører at man i mange tilfeller ikke kan stole på deres uttalelser. Denne problemstillingen kalles i agentteorien for blant annet ”*hidden action”* (Busch m. fl. 2010:134) eller som Eisenhardt (1989: 61) velger å kalle dette for ”*moral hazard”,* nettopp fordi man ikke kan betrakte spesifikke agenters handlinger.

Hva gjelder vår oppgave og om HR seksjonen i Drammen kommune har iverksatt informasjonssystemer for å overvåke og avdekke agentenes handlinger, vil vi se nærmere på i analyse- og drøftingskapittelet. Det som vil imidlertid bli spesielt interessant å se nærmere på om innrapportertingskravet HR seksjonen har satt i forbindelse med HMS handlingsplanene vil kunne anses som et informasjonssystem og om dette da i så fall kan være en indikator på informasjonsasymmetri.

En annen måte å kontrollere og observere agenten kan prinsipal – agentteoriens 4. tilfelle ved å ha en kontrakt basert på agentens atferd, ofte kalt utfallsbasert kontrakt (Eisenhardt 1989). Denne er ment å motivere agenten til å yte sitt beste, noe som da kan tenkes å bli belønnet med økt lønn. En slik kontrakt medfører at risikoen overføres til agenten, generelt sett kan man da si at når utfallusikkerheten er lav og kostnadene til skiftende risiko til agentene er lav, så vil en utfallbasert kontrakt være meget interessant (Eisenhardt 1989). Som vi har referert til tidligere, vil kontrakten i mellom prinsipal og agent bli styrt av lederavtalen. Dermed vil denne avtalen i mellom virksomhetslederne og rådmannen i Drammen kommune i så fall være et sentralt datamateriale for å analysere nærmere om hvorvidt det er snakk om en utfallsbasert kontrakt partene i mellom(vedlegg 31).

En annen problemstilling kalles i agentteorien (Busch m. fl. 2010:134) for ”*hidden information”* eller (Eisenhardt 1989:61) ”*adverse selection”*. Hovedårsaken til dette kan være at prinsipalen ikke er i stand til å vurdere agentens handlinger, selv om observasjon er mulig. Grunnen til dette kan være at agenten er spesialist på sitt fagfelt og at prinsipalen dermed ikke har kompetanse til å vurdere arbeidets kvalitet, utviklingsmuligheter og om agenten har satt seg et mål som er i samsvar med prinsipalens ønsker. En opportunistisk agent vil her kunne sette seg lett oppnåelige mål, noe som ikke er ønskelig blant de fleste prinsipaler, da dette kan tenkes og sjelden bidra til ekstra innsats fra agentens side.

Informasjonsasymmetri i forholdet prinsipal – agent har allerede et viktig grunnlag i vår oppgave. Dette er nemlig årsaken til at virksomhetene skal utarbeide sine egne mål, da disse selv er best kjent med de forhold som de arbeider under og er i utgangspunktet i best posisjon til å utarbeide mål som er til det beste for sin egen virksomhet. Det kan selvsagt tenkes at opportunistisk atferd også vil la seg gjøres gjeldende selv i en offentlig virksomhet, slik som Drammen kommune. Kanskje ønsker virksomhetslederen å sette seg lettvinte mål, for å ha større mulighet til å oppnå målene. Drammen kommune har altså pålagt virksomhetene å rapportere de målene og strategiene de har bestemt seg for å arbeide mot og etter, altså en slags overvåkning som blant annet kan avdekke eller redusere opportunistisk tenkning.

2.3.3 Ulik risikoaversjon

For det tredje kan de to partene ha ulike holdninger omkring hvor stor grad av risiko man er villig til å ta under arbeidet. Agenten kan enten ha en lavere eller høyere risikoaversjon enn det prinsipalen har, noe som innebærer at agenten foretar seg handlinger i arbeidet som prinsipalen finner enten for lite eller stor grad av risiko forbundet med handlingen. Risikoaversjonen til partene kan blant annet bli påvirket av det ansvaret parten innehar. For eksempel om agenten har en utfallsbasert kontrakt, så vil dette som oftest bidra til at agenten blir mer risikouvillig, i og med at man selv må stå til ansvar for utfallet. Når det er prinsipalen som er ansvarlig for utfallet, så vil scenarioet som oftest være motsatt, nettopp at det er prinsipalen som er mest risikouvillig. Som en direkte følge av viljen til å ta ulik risiko, kan dette skape ulikheter i de handlingene partene foretar seg (Eisenhardt 1989).

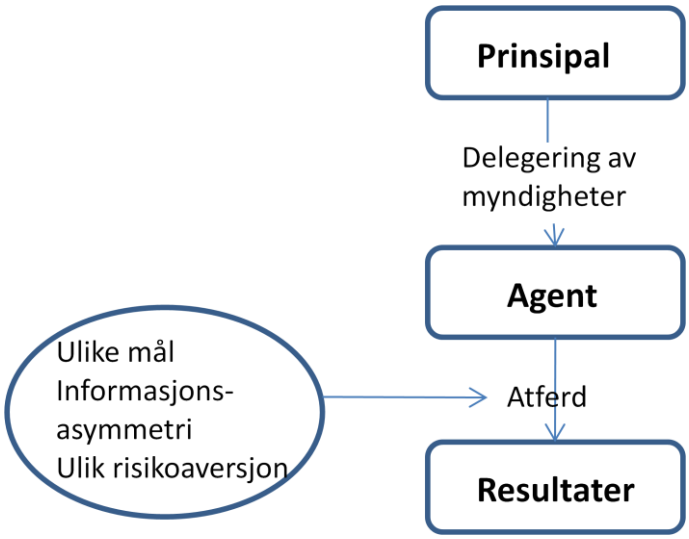
Som gjengitt ovenfor vil analyse- og drøftingskapitelet senere i denne oppgaven avgjøre hvorvidt hvilken type kontrakt som foreligger i mellom partene og som dermed kan være med på å påvirke risikoaversjonen til partene.

En annen faktor som vi tror kan spille en avgjørende rolle for risikoaversjonen innad i partsforholdet, kan etter vårt skjønn være ansvarsfordelingen av arbeidsoppgaver ved Drammen kommunes HMS handlingsplaner. Ansvarsfordelingen er gitt av lederavtalen i mellom virksomhetslederne og rådmannen (lederavtalen). Lederavtalen sier at ” *Virksomhetsleder har det totale ansvar for virksomheten innen gitte rammer og mål, samt vedtatt delegert myndighet”*, innenfor disse gitte rammene vil blant annet kravet om utarbeidelsen av HMS handlingsplanen foreligge. Om dette vil være med på å gi virksomhetslederen større ansvar og dermed en endring i risikoaversjonen vil i så fall være et interessant tema for det videre arbeidet med oppgaven. En annen tenkt situasjon kan være om

virksomhetslederen har delegert ansvaret videre til sine underordnede og om dette i så fall kan gi endringer i partenes risikoaversjoner.

2.3.4 Oppsummering av prinsipal – agent teori

En oppsummering av prinsipal – agent teori kan illustreres med denne modellen hentet fra Busch og Vanebo (2010:135):



I modellen ser vi at prinsipalen delegerer myndighet til agenten, hvorpå agentens resultater blir påvirket av atferd som farges av ulik målstruktur, informasjonsasymmetri og ulik risikoaversjon.

3 Kontekstualisering: Helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid

HR seksjonen i Drammen kommune har ved utarbeidelsen av retningslinjene til virksomhetene, tatt utgangpunkt i gjeldende norsk rett på området. Det norske arbeidslivet blir regulert av blant annet arbeidsmiljøloven (aml.) av 17. juni. Nr. 62. 2005, denne gir både arbeidsgivere og arbeidstakere rettigheter og plikter. Her finnes også HMS arbeidets lovgrunnlag. HMS arbeidet omtales av SINTEF som målrettede fremgangsmåter og oppgaver for å stimulere arbeidsplassens arbeidsmiljø. Dette skal gjennomføres ved å opprette kontroll og styring over situasjoner ved arbeidet som kan komme til å skade de ansatte, materiell, arbeidsmiljøet, bedriftens omdømme eller produksjon (SINTEF 1997).

I forbindelse med vår oppgave vil vi spesielt redegjøre nærmere for de kravene som settes til helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet (HMS) innad i en bedrift, jfr. aml. kapittel 3. Etter lovens § 3-1 (1) inngår dette arbeidet på alle plan i en virksomhet, og det innebærer derfor at både arbeidsgiver og arbeidstaker har plikter.

3.1 Arbeidsgivers plikter

Arbeidsgiver er av aml. § 3-1 (1) pliktig til å gjennomføre et systematisk HMS arbeid ovenfor deres arbeidstakere for å imøtekomme den risikoen disse utsetter seg for i løpet av arbeidet. Først og fremst ønsker man at faren for arbeidsulykker, sykefravær og mistrivsel skal reduseres gjennom å pålegge arbeidsgiverne plikten til å arbeide aktivt omkring temaet (Arbeidstilsynet 2011). En nærmere redegjørelse av hvilke konkrete tiltak arbeidsgiver skal iverksette fremgår nærmere av andre avsnitt i samme paragraf, bokstav a) – h). Kort oppsummert skal arbeidsgiveren fastsette målene ved HMS arbeidet (a), ha oversikten over virksomhetens HMS arbeid innad i organisasjonen (b), kartlegge, planlegge og iverksette HMS tiltak (c), vurdere tiltakene opp i mot lovens krav (d), iverksette rutiner for kontroll av fastsatte krav i lov (e), systematisk forebygging og oppfølging av sykefravær (f), holde løpende kontroll med arbeidsmiljøet når risikoen tilsier det (g) og til sist overvåke løpende det systematiske HMS arbeidet som virksomheten har iverksatt. Av odelstingsproposisjonen nr. 49 2004/2005 punkt 7 om helse, miljø og sikkerhet kan arbeidsgiveren delegere gjennomføringen av HMS arbeidet til underordnede, men det er viktig å presisere at man ikke kan delegere bort ansvaret.

Videre gir aml. § 3-2 ”*særskilte forholdsregler for å ivareta sikkerheten”* hvor 1. ledd gjengir de sikkerhetstiltakene arbeidsgiver skal sørge for, slik som opplysningsplikt ovenfor arbeidstakerne om risikofaktorene de blir utsatt for ved arbeidet (a), og videre generelt at

arbeidstaker med særskilt ansvar ovenfor HMS arbeidet har den nødvendige kompetansen for et slikt arbeid (b). Etter 2. ledd er det arbeidsgiver som er ansvarlig for at arbeidstakeren har tilfredsstillende personlig verneutstyr, i tillegg til at disse har opplæring i bruk av utstyret. Om det på tross av verneutstyret fremdeles utføres arbeid som innebærer særlig fare for liv og helse, så må arbeidsgiver skriftlig utarbeide en instruks på hvordan arbeidet skal utarbeides, jfr. 3. ledd.

Det systematiske HMS arbeidet pålegger bedriften å innføre bedriftshelsetjeneste godkjent av arbeidstilsynet om forholdene tilsier det, jfr. aml. § 3-3 (1). Hvorvidt ”forholdene tilsier det” vil i hvert enkelt tilfelle være en vurdering ut i fra arbeidsgivers skjønn, men visse bransjer er etter forskrift pålagt å ha bedriftshelsetjeneste, jfr. forskrift av 11/2-2009 nr 162 Forskrift om at virksomheter innen visse bransjer skal ha godkjent bedriftshelsetjeneste. Dette er i all hovedsak bransjer i primær- og tertiærnæringer med gjennomsnittlig høy risiko under arbeidet, slik som skogbruks- og fiskenæringen. Bedriftshelsetjenesten skal bistå bedriften i HMS arbeidet ved å trygge arbeidsforholdene for arbeidstakerne, jfr. aml. § 3-3 (2), som en fri og uavhengig bidragsyter ved HMS arbeidet, jfr. aml. § 3-3 (3). For vår del vil det ikke foreligge noen tvil om Drammen kommune er pliktig til å ha bedriftshelsetjeneste eller ikke, de forpliktet seg nemlig i 2009 til at alle ansatte skulle ha krav på dette (Vedlegg 31 (vedlegg 3)).

I tillegg vil arbeidsgiveren ha plikt til og vurdere å iverksette tiltak for å fremme fysisk aktivitet blant de ansatte, jfr. aml. § 3-4, men det fremgår av forarbeidene til samme paragraf at dette først og fremst er en ”signal- og bevisstgjørendsbestemmelse”(Ot. Prp. Nr. 49 § 3-4). Formålet med denne lovregelen er å få økt fokus på tiltak som kan fremme de positive helsegevinstene ved økt fysisk aktivitet, jfr. Ot. Prp. Nr. 49 § 3-4.

Foruten arbeidsgivers plikt til å gjennomgå *”opplæring i helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid”*, jfr. aml. § 3-5, så vil det foreligge en plikt for å utarbeide rutiner i forbindelse ved intern varsling angående HMS relaterte saker fra arbeidstakerne, dersom forholdene tilsier det, jfr. aml. § 3-6. Det fremgår av forarbeidene til samme paragraf at denne avgjørelsen tas med bakgrunn av risikoforholdene og ytringsklimaet i organisasjonen (Ot. Prp. Nr. 49). Det forutsettes videre i forarbeidene at det ikke skal foreligge noen høy terskel, for at forholdene skal tilsi dette.

3.2 Arbeidstakers plikter

Selv om det er arbeidsgiver som er ansvarlig for de aller fleste aspekter ved HMS arbeidet, vil arbeidstakerne spille en viktig rolle. Først og fremst fordi det er deres arbeidsmiljø lovreglene er ment å påvirke i positiv retning og fordi de ansatte vil være de som i hovedsak benytter seg av HMS planene i praksis gjennom arbeidsdagen.

Arbeidstakerne medvirker ved planleggingen, vedtakene og gjennomføringen av HMS arbeid innad i bedriften, jfr. aml. § 3-1 (1) andre punktum, og spiller en viktig rolle sammen med tillitsvalgte og overordnede ved å sørge for at HMS arbeidet ved bedriften gjennomføres på alle plan. Arbeidstakerne vil utover dette for det første være pliktig til å medvirke under gjennomføringen av HMS tiltakene som arbeidsgiveren iverksetter, jfr. aml. § 2-3 (1) første punktum, videre må de også delta ved vernearbeidet i bedriften, jfr. aml § 2-3 (1) andre punktum. I tillegg er arbeidstakeren er pålagt å følge de påbud arbeidstilsynet setter i forbindelse ved bruk av påbudt verneutstyr, og ellers vise påpasselighet og medvirking til forhindring av arbeidsulykker. Om arbeidstakeren nekter å følge de retningslinjer og rutiner arbeidsgiveren har satt, så kan dette få følger for ansettelsesforholdet. Arbeidstilsynet eksemplifiserer dette ved at hvis arbeidstakeren ikke benytter seg av det pålagte verneutstyret, så kan dette være grunnlag for en oppsigelse **(**Arbeidstilsynet 2011**).**

Skulle arbeidstakeren oppdage situasjoner som setter liv eller helse i fare så vil det foreligge en varslingsplikt til arbeidsgiver og kolleger. Hvis han vurderer det slik at gjennomføring av arbeidsoppgaven setter sin egen sikkerhet i fare, så vil plikten ligge i og ikke utføre arbeidet (Ot. Prp nr. 49 2004/2005).

4 Casebeskrivelse: Inkluderende arbeidsliv

Vi ønsker her å gi bakgrunnsinformasjon omkring hva en HMS handlingsplan er og hvorfor virksomhetene skal utarbeide en slik plan.

Regjeringen og partene i arbeidslivet ønsker ved hjelp av intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) å arbeide for et bedre arbeidsliv for den enkelte arbeidstaker, arbeidsplass og samfunnet generelt. Avtalen skal sette fokus på sykefravær, jobbnærvær, arbeidsmiljø, utstøtning og frafall fra arbeidslivet. Dette skal gjennomføres ved å iverksette tiltak med det formål å redusere sykefraværet, øke pensjonsalderen og i større grad verne om arbeidere med nedsatt funksjonsevne (Arbeidsdepartementet 2010).

Drammen kommune har vært IA-bedrift siden 2002 og rådmannen undertegnet en fornyet IA-avtale den 15.12.2010 sammen med de hovedtillitsvalgte, hovedvernombudet og NAV Arbeidslivssenter Buskerud (se vedlegg 40**,** notat 26.1.2011). HR seksjonens krav til virksomhetenes målsetninger er i meget stor grad påvirket av IA-avtalen og ”Protokoll mellom partene i arbeidslivet og myndighetene om en felles innsats for å forebygge og redusere sykefraværet og styrke inkluderingen” **(**Vedlegg 31 (vedlegg 2, Veileder til HMS-handlingsplan med virksomhetsmål for inkluderende arbeidsliv)). Dette kommer relativt klart frem av den overordnede konsernstrategi for et mer inkluderende arbeidsliv som er vedtatt for Drammen kommune: ”*Aktivt arbeid med å skape helsefremmende arbeidsplasser bidrar til å styrke jobbnærvær og hindre tidlig avgang og utstøting. Raskere og mer effektiv oppfølging fra alle involverte parter for, om mulig, å få den sykmeldte tilbake i arbeid”* (vedlegg 40, Notat 26.1.2011.

4.1 Delmål

Med bakgrunn i den overordnede konsernstrategien så har kommunen utarbeidet interne delmål for IA-avtalens satsningsområder, disse består av resultat- og aktivitetsmål. Delmål 1 omfatter sykefraværet og resultatmålene her består av det totale sykefraværet, gradert sykefravær, langtids sykefravær og egenmeldt sykefravær for hele eller deler av 2011 sammenlignet med statistikker fra tidligere år (Vedlegg 40 pkt. 3.1).

For å nå disse resultatmålene vedrørende sykefravær, har Drammen kommune også fastsatt aktivitetsmål for virksomhetene. De satt seg som mål at det vil være sentralt at alle aktører har kjennskap til oppdaterte lovregler, rettigheter og plikter i forbindelse med sykefraværsarbeidet, samtidig som at all informasjon omkring temaet blir gjort tilgjengelig på

kommunens intra- og internettsider. Videre vil de virksomhetene som har et høyt eller økende sykefravær tilbys ekstra hjelp med arbeidet av relevante bidragsytere, slik som HR seksjonen eller bedriftshelsetjenesten (vedlegg 40 pkt 3.1).

Delmål 2 omhandler personer med redusert arbeids- og/eller funksjonsevne og er delt i to grupper. Den første gruppen angir resultatmål ovenfor ansatte med redusert arbeidsevne og skal sørge for sikring av oppfølgingen fra ansvarlig leder av ansatte som ikke har gjenopptatt arbeidet etter å ha gått ut sykepengerettighetene. Videre er det et resultatmål at antallet ansatte som avslutter arbeidsforholdet på grunn av sykdom eller uførepensjon reduserer fra 2010 til 2011 (Vedlegg 40 pkt. 3.2).

Aktivitetsmålene for å nå de ønskede resultatene som er kort gjengitt ovenfor skal nås ved at det blir utarbeidet en ny organisering og rutiner for dette oppfølgingsarbeidet. I tillegg skal det tilrettelegges for økt bruk av bedriftshelsetjenesten og tjenester fra NAV Arbeidslivssenter Buskerud ved utarbeidelsen av virksomhetenes HMS handlingsplan (Vedlegg 40 pkt. 3.2).

Den andre gruppen angir resultatmålene for personer uten ansettelsesforhold til kommunen. Her ønsker Drammen kommune å øke antallet arbeidspraksisplasser totalt for 2011 sammenlignet med tallene fra 2010. I tillegg har de som resultatmål å øke antallet arbeidstakere med innvandrerbakgrunn (Vedlegg 40 pkt. 3.2).

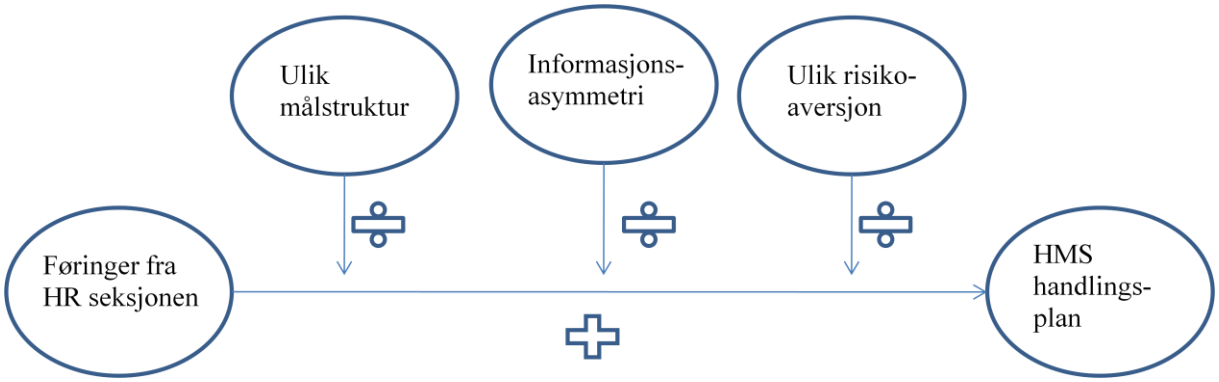
For å nå disse resultatmålene har Drammen kommune besluttet å iverksette aktiviteten med å utarbeide en sentral oversikt over ledige arbeidspraksisplasser (Vedlegg 40 pkt. 3.2)

Delmål 3 omfatter de ansattes avgangsalder og de har som resultatmål at den gjennomsnittlige avgangalderen grunnet avtalefestet pensjonsordning og alderspensjon øker med 3 mnd i 2011, sammenlignet med 2010 (Vedlegg 40 pkt. 3.3).

De aktuelle aktivitetsmålene som Drammen kommune har iverksatt er tiltak som forsøker å forlenge ansettelsestiden til de eldre arbeidstakerne i virksomheten. Dette utføres i sammenheng med at de enkelte virksomhetene innad i kommunen implementerer et livsfaseperspektiv i arbeidet med arbeidsmiljøet og handlingsplanen for HMS arbeidet (Vedlegg 40 pkt. 3.3).

5 Forskningsmodell

Vi ønsker å se på påvirkingsfaktorene i prinsipal – agentteorien, ulik målstruktur, informasjonsasymmetri og ulik risikoaversjon for vårt videre arbeid. Vi har av den grunn tilpasset prinsipal – agent teorien til vår oppgave og ønsker å benytte oss av disse hovedmomentene ved analysen av vårt datagrunnlag. De tre hovedproblemområdene vil etter vår mening kunne ha en negativ påvirkning, da disse etter teorien utfordrer partsforholdet og interaksjonen dem i mellom.



Slik modellen beskriver vil føringer fra HR seksjonen ha en positiv påvirkning på virksomhetenes HMS handlingsplaner, men underveis kan ulik målstruktur, informasjonsasymmetri og ulik risikoaversjon ha en negativ effekt på utfallet. Ut i fra modellen vil vår forskning også basere seg på følgende hypoteser:

1. Føringer gitt fra HR seksjonen til de seks virksomhetene vil ha en positiv effekt på resultatet av virksomhetenes HMS handlingsplaner.
2. Ulik målstruktur mellom partene har en negativ påvirkning på resultatet av virksomhetenes HMS handlingsplaner.
3. Informasjonsasymmetri mellom partene har en negativ påvirkning på resultatet av virksomhetenes HMS handlingsplaner.
4. Ulik risikoaversjon mellom partene har en negativ påvirkning på resultatet av virksomhetenes HMS handlingsplaner.

Med grunnlag i prinsipal – agent teorien, lovregler og de reelle forholdene hos analyseenhetene er våre teoretiske og operasjonelle definisjoner av variablene som følger:

Variabel:	**Teoretisk definisjon:**	**Operasjonell definisjon:**

Føringer fra HR seksjonen		Mål og tiltak skal samsvare med konsernets overordnede IA mål. Skriftlige beskrivelser av hvilke mål virksomheten har for helse, miljø og sikkerhet, hvordan virksomheten er organisert, hvordan kartlegging av risiko er gjennomført, hva som skal gjøres, når og av hvem, for å fremme helse, miljø og sikkerhet, rutine for å håndtere feil og mangler, hvordan HMS rutinene skal gjennomgås for å sikre at de fungerer etter hensikten. HMS avtalen skal utarbeides på bakgrunn av IA-avtalen. Det skal utarbeides mål og tiltak knyttet til sykefravær, personer med redusert funksjonsevne og avgangsalder.
Ulik målstruktur	Partene har ulik oppfatning av hva man skal arbeide mot, og dette kan påvirkes av opportunistisk atferd.	Sammenligning av føringer for mål gitt i lederavtalen (kontrakten) for HMS handlingsplan og målene utarbeidet i den enkelte virksomhets HMS handlingsplan.
Informasjonsasymmetri	Mangelfull kommunikasjon mellom partene grunnet mottak av ulik og unik	Hvordan virksomheten har tolket kontrakten (lederavtalen) ved

	informasjon, eller skjult informasjon.	utarbeidelse av HMS handlingsplanen og hva slags informasjon som er utvekslet.
Ulik risikoaversjon	Hvor stor del av risikoen partene er villige til å ta under arbeidet.	Hvor risikoen ligger hos partene basert på kontrakten mellom dem (lederavtalen), og hvem som er ansvarlig for hvilke type tiltak agenten iverksetter.
HMS handlingsplan	Skriftlig nedtegnelse av systematiske tiltak som skal sikre at virksomhetens aktiviteter planlegges, organiseres, utføres og vedlikeholdes.	Den enkeltes virksomhets utarbeidede HMS handlingsplan.

Føringer fra HR seksjonen er gitt gjennom lederavtale mellom virksomhetsleder og rådmannen 2011 og Notat fra rådmannen 26.01.2011 om konsernstrategi, resultat- og aktivitetsmål (tiltak) for et mer inkluderende arbeidsliv 2011. I tillegg har alle virksomhetslederne hatt en gjennomgang med HR rådgivere om inkluderende arbeidsliv. Denne gjennomgangen fokuserte ikke kun på HMS handlingsplaner, men helheten av hva inkluderende arbeidsliv innebærer. Likevel er det mange områder i denne gjennomgangen som skal implementeres i HMS handlingsplan og som kan forklare hvorfor en HMS plan er utarbeidet på en spesiell måte. Vi inkluderer derfor denne presentasjonen i føringer fra HR seksjonen for å kunne se på alle informasjonskilder agentene har fått i forbindelse med dette arbeidet (se vedlegg 28). Siden denne variabelen ikke tar utgangspunkt i noen form for teori har vi heller ingen teoretisk definisjon.

6 Metode

Vi vil i dette kapittelet belyse hvilke forskningsmetoder vi vil benytte i vår masteroppgave. Vi vil beskrive utvalget vårt i forskningen, se spesielt på kvalitativt forskningsdesign med case og dokumentanalyse som metode og beskrive hvordan validitet og reliabilitet kan ivaretas i et case studie.

6.1 Utvalg

Utvalget i forskningen skal basere seg på problemstillingen (Yin 2009). Dette vil være naturlig for å kunne få svar på de spørsmål problemstillingen reiser. I vår problemstilling er det gitt at vi ønsker å se på hvilke faktorer som påvirker virksomhetene i pleie og omsorg sektoren i Drammen kommune sine HMS handlingsplaner. Det vil si at enhetene i forskningen må være virksomhetene i pleie og omsorgsektoren i Drammen kommune, som i dag består av seks virksomheter. Enheter eller forskningsobjekter er de analyseenheter som studeres i en undersøkelse, slik som for eksempel individer, familier, organisasjoner eller land (Ringdal 2007:32). For å kunne beholde virksomhetenes anonymitet vil ikke virksomhetene gjengis med virksomhetenes navn i forskningen, men betegnes videre som Virksomhet 1, Virksomhet 2, Virksomhet 3, Virksomhet 4, Virksomhet 5 og Virksomhet 6. All dokumentasjon som vedlegges vil ikke inneholde navn på de forskjellige virksomhetene, slik at vi også på denne måten vil kunne sikre anonymitet. For Drammen kommunes HR seksjon vil ikke virksomhetene være anonyme, siden HR seksjonen sitter på disse dokumentene selv, men for resten av allmennheten mener vi at dette vil sikre virksomhetenes anonymitet.

I tillegg til disse enhetene vil også HR seksjonen i Drammen kommune være en av forskningsobjektene i oppgaven. Dette er bakgrunn i vårt teoretiske rammeverk, prinsipal - agent teorien, hvor HR seksjonen fungerer som prinsipal i vår forskning, mens virksomhetene i pleie- og omsorgssektoren er agentene. Virksomhetene vil analyseres med utgangspunkt i deres utarbeidede HMS handlingsplaner, opp mot føringer gitt av HR sektoren, og annen informasjon som er relevant for problemstillingen.

6.2 Kvalitativ metode

Kvalitativ forskningsmetode er ikke-numerisk forskning, og består av ord, fraser, setninger, bilder, tegninger, film eller annen visuell eller fonetisk informasjon (Miles & Huberman 1994). I kvalitativ forskning kan man blant annet studere prosesser, meninger, myter, verdier, praksiser, kultur eller identitet (Yin 2009). Vi har valgt å benytte oss av kvalitativ metode i

vår forskning, fordi vi skal se på ikke-nummerisk data i form av HMS handlingsplaner, og studere en prosess som i dette tilfellet er utarbeidelsen av HMS handlingsplaner.

Innen kvalitativ analyse eksisterer det tre fremgangsmetoder: fortolkning, sosial antropologi og samarbeidende sosialforskning (Miles & Huberman 1994:8). Fortolkning er ofte benyttet innen semiotikk, dekonstruktivisme, estetisk kritikk og hermeneutikk (Miles & Huberman 1994). Forskere på dette området mener at de selv er av en egen oppfatning og overbevisning og derfor vil farges av dette i forhold til hva de hører eller observerer på forskningsfeltet, ofte underbevisst (Miles & Huberman 1994). Et intervju vil derfor være av en samarbeidende art mellom begge parter, enn at det foregår informasjonsinnsamling av en part (Miles & Huberman 1994). Hvis forskeren benytter få forhåndsetablerte instrumenter i forskningen vil det bli vanskelig å separere ekstern informasjon fra hva forskeren selv har bidratt med under kodifiseringen av informantenes bidrag (Miles & Huberman 1994).

Forskere som studerer livshistorie, grounded theory, økologisk psykologi, fortellende studier og i stor utstrekning anvendt forskning (utdannelse, helse, familiestudier, programevaluering) har ofte sosial antropologi som kvalitativ analyse (Miles & Huberman 1994:8). Denne forskningsmetoden er typisk basert på observasjon og intervjuer, som igjen gjennomgås analytisk for å rettlede videre i forskningen (Miles & Huberman 1994). Sosial antropologer er interessert i atferdsmessige regelmessigheter i hverdagssituasjoner, slikt som språkbruk, artefakter, ritualer, relasjoner og forhold, som igjen beskrives som ”mønstre” eller ”språk” eller ”regler” som er ment å gi nøkkelinformasjon om kulturen eller samfunnet som studeres (Miles & Huberman 1994:8). Denne forskningsmetoden lener mot en deskriptiv tilnærming hvor flere datakilder benyttes og den konseptuelle eller teoretiske betydningen angår observasjonen i mindre grad (Miles & Huberman 1994).

I samarbeidende sosialforskning er kollektiv handling foretatt i sosiale omgivelser, og to typiske former er refleksiv eller dialektisk forskning (Miles & Huberman 1994:8). Ved refleksiv forskning har forskningen en spørrende eller avhørende holdning, mens ved den dialektiske fremgangsmetoden kan forskerne og lokale aktører ha opposisjonelle fortolkninger av dataene (Miles & Huberman 1994:8). Forskerne i samarbeidende sosialforskning utarbeider gjerne felteksperimentet i samarbeid med lokal hjelp, og dataene som samles inn er gitt til ”aktivistene”, både for tilbakemelding og utforming av neste steg i eksperimentet (Miles & Huberman 1994:9). Målet med samarbeidende sosialforskning er å transformere et sosialt miljø gjennom en prosess av kritiske forespørsler (Miles & Huberman 1994:9).

Vi opplever at vi ikke går i en bestemt retning av disse tre, men det kan være både en fortolkende og samarbeidende sosial forskning. Vi tar utgangspunkt i en allerede etablert teori (prinsipal – agentteori) og benytter empiribaserte fortolkninger.

6.3 Case studie

Case studie er definert som *"the essence of a case study, the central tendency among all types of case study, is that it tries to illuminate a decision or set of decisions: why they were taken, how they were implemented, and with what result"* (Schramm 1971 i Yin 2009:17), og individuelle teorier, gruppeteorier, organisasjonelle teorier og sosiale teorier kan være aktuelle teorier for et case studie (Yin 2009:37). Case studie er en forskningsmetode som er rettet mot å studere mye informasjon om få enheter eller case, slik som en gruppe eller en organisasjon (Yin 2009). I vår forskning vil organisasjonene være Drammen kommune som konsern og virksomhetene i omsorg og pleie. Informasjonen vi vil studere i forbindelse med organisasjonene er virksomhetenes HMS handlingsplan og de dokumenter som har betydning for utarbeidelsen av disse. I følge Yin (2009) benyttes case studier til undersøkelser hvor fenomener studeres i sin naturlige sammenheng, og hvor undersøkelsen baseres seg på flere kilder data, slik det vil i vår forskning.

Det finnes fire ulike typer case studie design. Dette er single case holistisk (helhetlig) design, single case embedded (innebygd) design, multiple case holistisk design og multiple case embedded design (Yin 2009:46). Det primære skillet i case design er mellom single og multiple case design (Yin 2009:47). Vi har i vår oppgave et single case fordi analyseenhetene i vår forskning hører inn under samme konsern, slik som organisasjonskartet til Drammen kommune viser (vedlegg 32). HR seksjonen fungerer som sagt som prinsipalen, mens virksomhetene i pleie- og omsorgssektoren er agentene.

Yin (2009) gir fem rasjonaler, eller begrunnelser, for single case design. Den første rasjonalen for single case er når caset representerer et kritisk case i testing av en godt formulert teori. Et single case kan bekrefte, utfordre eller forlenge en teori, og kan brukes til å fastslå om teoriens påstander er konkrete eller om andre alternative forklaringer kan være mer relevante (Yin 2009:47). Den andre rasjonalen for single case er når caset representerer et ekstremt eller unikt case (Yin 2009:47). Motsatt er tredje rasjonale når caset er et representativt eller et typisk case (Yin 2009:48). Her er målsetningen å fange opp omstendighetene og vilkårene i en daglig eller hverdagslig situasjon. Case studiet kan representere et typisk "prosjekt" blant

mange andre forskjellige prosjekter (Yin 2009:48). Erfaringene fra denne type case antas å være informative om gjennomsnittspersonen eller institusjonen.

En fjerde rasjonale for single case er avslørende case. Denne situasjonen eksisterer når en forsker har mulighet til å observere og analysere et fenomen som tidligere var utilgjengelig for samfunnsvitenskapen (Yin 2009:48). Den femte rasjonalen for single case studie er langsgående case hvor man studerer det samme enkelttilfellet på to eller flere ulike tidspunkt (Yin 2009:49). Teorien vil trolig angi hvordan visse betingelser endres over tid og ønsket tidsintervall vil antageligvis reflektere de forventede stegene hvor endringen skal avsløre seg selv (Yin 2009:49).

Type case studie	**Ja/nei?**	**Begrunnelse**
Kritisk case?	Nei	Forskningen er ikke beregnet på å utfordre teorien i oppgaven, men benyttes for å forklare.
Ekstremt eller unikt?	Nei/Ja	Caset er unikt i forhold til at hver HMS handlingsplan er unik for virksomheten og man vil sannsynligvis få ulike HMS handlingsplaner ut i fra virksomhetens behov for mål og tiltak.
Representativt?	Nei/Ja	Er på en måte unikt, men på en annen måte representativt fordi alle virksomheter har fått de samme føringer fra HR seksjonen om hvordan en HMS handlingsplan skal utarbeides.
Avslørende?	Nei	Vi står ikke ovenfor et utilgjengelig fenomen.
Langsgående?	Nei	Caset studeres kun på ett tidspunkt.

Gjennomgåelsen viser at vi enten kan ha et unikt eller representativt case, fordi det på en måte er unikt i forhold til at hver HMS handlingsplan er unik for virksomheten, mens på en annen side kan dette caset være representativt fordi alle virksomheter har fått de samme føringer.

Yin (2009:49) nevner at det kan være flere begrunnelser for single case design. I tillegg er det nevnt at en potensiell svakhet med single case design er at caset senere kan vise seg å ikke være caset det var ment å være i utgangspunktet. Single case design krever derfor grundig etterforskning av det potensielle caset for å minimere sjansene for feilaktig fremstilling og for å maksimere tilgangen man trenger for å samle inn case studie materiell (Yin 2009:50). Vi konkluderer her med at vi står ovenfor et single case design som kan være både unikt for seg og samtidig representativt.

Vi ser at vår forskning vil ha et embedded, eller innebygd design, som vil si at single-case studiet kan involvere mer enn en analyseenhet (Yin 2009:50). I vårt tilfelle vil det gjøre det, siden vi skal se på syv forskningsobjekter: HR seksjonen i Drammen kommune som prinsipal og de seks virksomhetene i pleie og omsorg sektoren i Drammen kommune som agenter. Feilen man her må passe seg for er og kun fokusere på underenhetene og ikke den største enheten av analysen (Yin 2009:50). Siden vi i studiet hele tiden skal analysere virksomhetene opp mot føringene gitt av HR seksjonen vil vi på denne måten sikre at analysen fokuserer på helheten, selv om vi ser at det er agentene i forskningen som vil få mest oppmerksomhet i forhold til analysen.

6.4 Datakilder

Selv om virksomhetene i pleie- og omsorgssektoren og HR seksjonene er forskningsobjektene i denne oppgaven, skal vi kun se på en del av enhetene, nemlig HMS handlingsplanene. Siden vi i denne oppgaven ønsker å undersøke hva som påvirker de enkelte virksomheters HMS handlingsplaner innenfor pleie- og omsorgssektoren i Drammen kommune vil vi være nødt til å se på retningslinjene gitt av HR seksjonen i og sammenligne dette med HMS handlingsplanene hver av virksomhetene har utarbeidet. Vi vil også se på virksomhetenes utarbeidede Risiko- og sårbarhetsanalyse og all informasjonen som er gitt fra HR seksjonen til virksomhetene for å kunne utarbeide HMS handlingsplaner. All dokumentasjon vi har om Drammen kommune og virksomhetene i pleie- og omsorgssektoren på dette området har vi mottatt fra HR seksjonen i Drammen kommune.

6.5 Dokumentanalyse

Siden HMS handlingsplanene er objektene for forskningen ønsker vi å foreta en dokumentanalyse av eksisterende dokumenter, utarbeidet av virksomhetene basert på føringer fra HR seksjonen. Når det gjelder dokumentanalysen vil denne være selve objektet for forskningen, siden det er her vi henter informasjonen fra. Formålet med dokumentanalysen er

at dokumentene er selve objektet for undersøkelsen. Ved vurderingen av dokumentene er det forskjellige kriterier som må tilfredsstilles (Grønmo 2004). Dette er spørsmålene om autensitet, troverdighet, representativitet og tolkning. Autensitet referer til om dokumentet er det gir seg ut for å være (Grønmo 2004). For vår del kan vi fastslå at dokumentene vi har er HMS handlingsplaner. De er skrevet på bakgrunn av føringer gitt av HR seksjonen i Drammen kommune, utarbeidet hos de ulike virksomhetene og sendt i retur til HR seksjonen. I forhold til troverdighet vil spørsmålet her være om det er utarbeidet upartisk og om det er førstehåndskilde (Grønmo 2004). Hver HMS handlingsplan er utarbeidet for den enkelte virksomhet og vil antageligvis variere fra virksomhet til virksomhet ettersom hvilke behov som foreligger lokalt. Om et slikt dokument er partisk er vanskelig å vite, men utgangspunktet er som sagt at det er utarbeidet for selve virksomheten. Dokumentene er førstehåndskilde i forhold til at dette er første offisielle dokument og kommer fra virksomheten selv. Representativitet vil si hvor representativt dokumentet er (Grønmo 2004). Når det gjelder tolkningen av dokumentet er det her viktig å benytte kildekritisk og hermeneutisk metode, slik som beskrevet i tidligere avsnitt.

Ved vurderingen av dokumentene vi skal benytte i forskningen ønsker vi å benytte oss av et dokumentanalyseskjema som inneholder en dokumentbeskrivelse, innholdsbeskrivelse, tendenser og holdninger, hva dokumentet kan brukes til og konklusjon. Vårt dokumentanalyseskjema er inspirert av vedlegg 41 og ser slik ut:

Navn på dokumentet:

Dokumentbeskrivelse	
Type dokument:	
Opphavsinstitusjon:	
Dato:	
Formål:	
Innholdsbeskrivelse	
Hva inneholder dokumentet:	
Tendenser og holdninger	
Hvilke tendenser og holdninger representerer dokumentet? (Politisk, religiøst etc.)	
Dokumentbenyttelse	
Hva kan dokumentet brukes til:	
Har det relevans for problemstillingen:	

Er innholdet troverdig?	
Konklusjon	
Kan dokumentet benyttes i forskningen?	

Vi vil gå igjennom dokumentene vi skal analysere først ved å bruke denne malen. Vedlagt ligger dokumentanalyseskjema for de ulike dokumentene. Er konklusjonen at dokumentet ikke kan benyttes i forskningen basert på dokumentanalyseskjemaet, vil dette dokumentet forkastes.

6.5.1 Koding av data

Mitchell og Jolley (2010:213) betegner dokumentanalyse som analyse av arkivdata som noen andre allerede har samlet inn. Vi mener at det er denne type data vi har, siden dette er samlet inn av HR seksjonen med bakgrunn i deres føringer. Videre skiller Mitchell og Jolley (2010) mellom kodet og ukodet data. Kodet data vil man gjerne finne i form av spørreundersøkelser eller statistikk. Siden dokumentene vi skal benytte i vår forskning ikke er en form for spørreundersøkelser eller statistikk, vil dokumentene vi benytter i vår analyse være ukodet data. Fordelen med dette i følge Mitchell og Jolley (2010) er at vi kan kode dokumentene slik det passer vårt studie, og dataene er ikke allerede upassende kodet av andre. Koding av data innebærer at man kategoriserer forskningsmaterialet og samler informasjon om det samme temaet i en kategori (Thagaard 2003:134).

For å kode dataene kan man benytte innholdsanalyse (Mitchell & Jolley 2010), som vanligvis benyttes for å kategorisere store deler data. Her må man da definere kodekategoriene, og gjøre dette så objektivt som mulig. I stedet for direkte koding av dataene har vi valgt å se om fenomener har oppstått i HMS handlingsplanene. Vi har basert våre fenomener på grunnlag av de operasjonelle definisjonene vi utarbeidet i teorikapittelet. En oversikt over fenomenene er vedlagt i vedlegg nummer 38. I første omgang vil vi se på om de ulike fenomenene oppstår i HMS handlingsplanene, for deretter å beskrive fenomenene for hver virksomhet nærmere i analysen. Om fenomenene ikke finnes i dokumentene vil dette også ha betydning for analysen, fordi dette kan forklare variablene. Fenomenene er basert på føringer fra HR seksjonen i Drammen kommune. En nærmere beskrivelse av fenomenene vi vil benytte er som følger:

6.5.1.1 Fenomen 1: Samsvar i mål med konsernets overordnede IA mål

Et overordnet mål er ment å være retningsgivende for arbeidet innad i en organisasjon. For å sikre et bredt fokusområde innad i bedriften anbefales det å ha flere overordnede mål, formuleringene av disse er også alltid vage og vil være skiftende, avhengig av endringer i bedriften og omgivelsene (Nylehn 1997).

Drammen kommunes HR seksjonen overordnede mål er som følger: *"Å forebygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet, samt hindre utstøtning og frafall fra arbeidslivet"* "Veileder til HMS - handlingsplan med virksomhetsmål for inkluderende arbeidsliv pkt. 2.1" (vedlegg 31). I dette tilfellet forstår vi sykefravær som fravær fra arbeidet grunnet sykdom (Statistisk Sentralbyrå 2002). Jobbnærvær definerer vi som de motiverende årsakene som gjør at man møter til arbeidet (Skåtun 2010). Arbeidsmiljøet beskriver de omgivelsene arbeidstakerne arbeider under og arbeidsmiljøloven er ment å regulere dette, jfr. Arbeidsmiljøloven kapittel 4. Utstøtning og frafall i arbeidslivet tolker vi som årsaker til at man velger å forlate arbeidsplassen, enten på grunn av behandlingen fra andre eller av aldersmessige årsaker. Ved analysearbeidet av vår oppgave vil vi se nærmere på om de 6 ulike virksomhetene tilfredsstiller disse målkravene.

Som nevnt over vil de overordnede målene alltid ha vage definisjoner, noe vi også vil påstå er aktuelt også i vårt tilfelle. Dette kan bidra til en mer utfordrende analysering, så fremt virksomhetene ikke velger å gjengi de førende overordnede målene også som sine egne. Som nevnt tidligere, skal hver enkelt virksomhet utarbeide sine egne HMS planer ut i fra sine egne virksomhetsforhold, noe som kan bidra til ulike formuleringer. Om dette er tilfelle har vi grunn til å tro at utvidende tolkninger vil bli nødvendig for å kunne gi et konkret svar på vårt fenomen.

6.5.1.2 Fenomen 2: Samsvar i tiltak med konsernets overordnede IA mål

Fenomen 2 må sees i sammenheng med fenomen 1, i og med at denne gjelder tiltakene som planlegges iverksatt for å nå de overordnede IA målene. Dermed vil vi se nærmere på om allerede nevnte overordnede mål "*Veileder til HMS - handlingsplan med virksomhetsmål for inkluderende arbeidsliv pkt. 2.1*" (vedlegg 31) kan relateres til de tiltakene virksomhetene iverksetter, det vil si om tiltakene etter vår forstand kan tenkes å bidra til oppnåelse av de overordnede målene virksomheten har satt. Disse tiltakene vil da skille seg fra de overordnede målene ved at de er mer konkrete og direkte, enn hva et overordnet tiltak ville ha vært.

6.5.1.3 Fenomen 3: Skriftlig beskrivelse av virksomhetens mål for HMS

Dette fenomenet er hentet ut i fra ”Veileder til HMS-handlingsplan med virksomhetsmål for inkluderende arbeidsliv” pkt. 1 (vedlegg 31) og er hjemlet i Aml. § 3-1 (1) bokstav a. Dette fenomenet vil etter vårt syn være besvart og tilfredsstilt om virksomhetslederen beskriver de målene virksomheten har for sitt HMS arbeid, altså den tilstanden de ønsker å strekke seg mot.

6.5.1.4 Fenomen 4: Skriftlig beskrivelse av hvordan virksomheten er organisert

Med dette fenomenet forstår vi først og fremst hvordan virksomheten er organisert sett i fra et totalt organisasjonsperspektiv, men også med tanke på ansvarspåleggelse innenfor HMS arbeidet. Dermed vil det etter vårt syn være tilfredsstillende om dette ansvaret er fordelt på enkeltstillinger/personer. Dette fenomenet vil etter vårt syn kunne sammenlignes med fenomen 8, grunnen til at vi allikevel velger å beholde disse to er fordi de begge er nevnt på forskjellige punkter i ”Veileder til HMS-handlingsplan med virksomhetsmål for inkluderende arbeidsliv” punkt 1 (vedlegg 31) og er hjemlet i Aml. § 3-1 (1) bokstav b.

6.5.1.5 Fenomen 5: Skriftlig beskrivelse av hvordan kartlegging av risiko er gjennomført

Som det fremgår av forklaringen av fenomenene skal også risikokartlegging fremlegges skriftlig ”Veileder til HMS-handlingsplan med virksomhetsmål for inkluderende arbeidsliv” punkt 1 (vedlegg 31), dette vil også relativt greit tilfredsstilles på samme måte som fenomenene ovenfor.

6.5.1.6 Fenomen 6: Skriftlig beskrivelse av hva som skal gjøres for å fremme HMS

”Veileder til HMS-handlingsplan med virksomhetsmål for inkluderende arbeidsliv” punkt 1 (vedlegg 31) setter også krav til at det skal foreligge skriftlige beskrivelser av hva som skal iverksettes for å fremme HMS arbeidet, dette vil etter vårt syn bestå av å planlegge og iverksette HMS tiltak (Aml. § 3-1 (1) bokstav c. Dersom slike tiltak er planlagt iverksatt eller allerede iverksatt vil vi anse dette fenomenet som tilfredsstilt.

6.5.1.7 Fenomen 7: Skriftlig beskrivelse av når det skal gjøres

”Veileder til HMS-handlingsplan med virksomhetsmål for inkluderende arbeidsliv” punkt 1 (vedlegg 31) fastsetter også at det skal foreligge en skriftlig beskrivelse av når HMS arbeidet skal gjennomføres. Dersom det er gitt frister for slike aktiviteter vil vi anse dette som tilfredsstilt.

6.5.1.8 Fenomen 8: Skriftlig beskrivelse av hvem som skal fremme HMS

Hvem som skal fremme HMS arbeidet må også nedtegnes skriftlig, dette fenomenet kan vi som allerede nevnt sammenligne med fenomen 4. Eneste ulikhet er at dette fenomenet kun ser på HMS arbeidet og at man her virker i større grad å se hvilke stillinger eller enkeltpersoner som har ansvaret for HMS arbeidet, ”Veileder til HMS-handlingsplan med virksomhetsmål for inkluderende arbeidsliv” punkt 1 (vedlegg 31) og hjemles akkurat som fenomen 4 av aml. § 3-1 (1) bokstav b.

6.5.1.9 Fenomen 9: Skriftlig beskrivelse av hva som skal gjøres med rutine for feil og mangler

Et annet viktig punkt er at det kreves skriftlig bekreftelse omkring hva som skal gjøres i forbindelse med rutiner for feil og mangler, ”Veileder til HMS-handlingsplan med virksomhetsmål for inkluderende arbeidsliv” punkt 1 (vedlegg 31) og er hjemlet i aml. § 3-1 (1) bokstav e.

6.5.1.10 Fenomen 10: Skriftlig beskrivelse av når det skal gjøres

Dette fenomenet er en fortsettelse av fenomen 9 og krever at det foreligger en skriftlig beskrivelse av når rutinene for feil og mangler skal iverksettes, ”Veileder til HMS-handlingsplan med virksomhetsmål for inkluderende arbeidsliv” punkt 1 (vedlegg 31).

6.5.1.11 Fenomen 11: Skriftlig beskrivelse av hvem som skal håndtere rutine for feil og mangler

Dette fenomenet er også en fortsettelse av fenomen 9 og 10 og fastsetter at det skal beskrives skriftlig hvem som skal håndtere rutinene for feil og mangler, altså vil dette kravet etter vår mening være tilfredsstilt når dette ansvaret pålegges enkelte ansatte i virksomheten, ”Veileder til HMS-handlingsplan med virksomhetsmål for inkluderende arbeidsliv” punkt 1 (vedlegg 31).

6.5.1.12 Fenomen 12: Mål knyttet til sykefravær

Målene knyttet til sykefravær er hentet fra IA avtalens delmål 1 om sykefravær (vedlegg 34), og er delt opp i resultatmål og aktivitetsmål.

Resultatmål:

a) Sykefraværet er på samme nivå i 2011 som i 2010 (fra Økonomiplan 2011-2014).
b) Graderte sykemeldinger utgjør en 10 % høyere andel av alle sykemeldinger over 8 uker høsten 2011 sammenlignet med høsten 2010.

c) Langtids sykefravær (sykefravær over 8 uker) er redusert til under 40 % (jf. Årsmelding 2009 som viser at fravær over 8 uker utgjør 46,5 %)
d) Egenmeldt sykefravær er økt til over 15 % (jf. Årsmelding 2009 som viser at egenmeldt fravær utgjør 13 %).

Aktivitetsmål:

e) Alle virksomheter (ledere, medarbeidere, tillitsvalgte og verneombud) har fått informasjon om lovendringer, rettigheter, plikter og muligheter i sykefraværsarbeid.
f) Informasjon om aktuelle virkemidler, oppdaterte rutiner og kurs gjøres lettere tilgjengelig på kommunens intra - og internett (jf. prosjekt nytt intranett).
g) Virksomheter med høyt eller økende fravær kan via direktør, tilbys skreddersydd støtte i sykefraværsarbeidet og/ eller bistand i prosesser med fokus på å utvikle helsefremmende arbeidsplasser. HR-seksjonen, NAV arbeidslivssenter eller BHT kan være bidragsytere. Iverksettelse av tiltak synliggjøres i virksomhetsplan, HMS mål og lederavtale.
h) Kurs i belastningsmestring vurderes videreført som fast kurstilbud en gang pr. semester fra og med høsten 2011.

6.5.1.13 Fenomen 13: Tiltak knyttet til sykefravær

Kilder for føringer til tiltak knyttet til sykefravær er hentet fra kartleggingsundersøkelsen (PP-presentasjon) og lederkartlegging om sykefraværsoppfølgning 2010.

I vedlegg 28 er det gitt resultater av mulige årsaker til sykefravær basert på kartleggingsundersøkelsen. Når det gjelder sykefravær på over 12 måneder gir undersøkelsen at årsaken til dette er for halvparten av de sykemeldte, at det er manglende mestring i forhold til krav og forventninger i stillingen, at det er for lav bemanning og at ventetiden på medisinsk utredning eller behandling har bidratt til å forlenge sykefraværet.

Kartleggingsundersøkelsen avdekker en ”topp 5” liste for hvilke tiltak for å forhindre sykefravær som står øverst på ønskelisten i pleie- og omsorgssektoren:

1. Spesielle tiltak for medarbeidere med kroniske sykdommer.
2. Mer/bedre bistand i saker som ikke kan løses i virksomhet/foretak.
3. Opplæringstiltak for medarbeidere om rettigheter og plikter.
4. Veiledning/coaching for utvalgte medarbeidere etter behov for å forebygge sykefravær.

5. Spesielle tiltak for medarbeidere med lettere psykiske lidelser.

Selv om dette er en liste som gjelder for pleie- og omsorgssektoren i Drammen kommune, vil det ikke si at dette er en riktig beskrivelse av hver enkelt virksomhet. Listen hos virksomhetene kan variere i rekkefølge eller behov for tiltaket.

Lederkartleggingen om sykefraværsoppfølgning 2010 gir en oversikt over hva lederne i de seks virksomhetene bør fokusere på i sin stilling i forhold til tiltak knyttet til sykefravær. Kartleggingen viser at lederne i pleie- og omsorgssektoren scorer seg selv høyt når det gjelder kontakten med den sykemeldte, for å vise omsorg, sikre driften eller finne årsak til fravær eller hva som kan endres.

I hvilken grad lederen har mulighet til å utøve ansvar og oppgaver, ligger det et stort potensiale i forhold til sykefraværstiltak. Det er klart at det ikke er alle virksomheter som har de samme mulighetene, for eksempel i form av type virksomhet, tilholdssted, økonomi eller lignende. De steder hvor tiltak ikke er mulig å gjennomføre eller vil kreve mer enn hva man får tilbake, vil det heller ikke være fornuftig å sette dette på agendaen.

Virkemidler som er gitt i lederkartleggingen kan fungere som forslag til tiltak som virksomhetene kan igangsette. Videre er det kartlagt hvilke ønsker eller prioriteringer lederne i virksomhetene har for fremtiden. Resultatet av kartleggingen bør derfor kunne observeres igjen i virksomhetenes HMS handlingsplaner, i og med at det er lederne i virksomhetene som har hovedansvaret for HMS handlingsplanene, i følge lederavtalen.

6.5.1.14 Fenomen 14: Mål knyttet til personer med redusert funksjonsevne

Målene knyttet til personer med redusert funksjonsevne er hentet fra IA avtalens delmål 2 om sykefravær (se vedlegg 34), og er også delt opp i resultat- og aktivitetsmål.

Resultatmål:

a) Oppfølgning av medarbeidere som har gått ut sykepengerettighetene, og som ikke har gjenopptatt arbeidet, er sikret. Alle med et ansettelsesforhold i kommunen følges opp av ansvarlig leder, uavhengig av årsak til og varighet av fraværet.
b) Antall medarbeidere som avslutter hele sitt arbeidsforhold til kommunen på grunn av sykdom eller uførepensjon er redusert i 2011 i forhold til 2010.

Aktivitetsmål:

c) Kommunen utarbeider ny organisering av og rutiner for oppfølgningsarbeidet, med spesiell fokus på situasjoner der det er behov for arbeidstreningsplasser og/eller annet arbeid (se pkt 4).
d) Det tilrettelegges for økt bruk av bedriftshelsetjenesten i dialogmøte 1 og ved behov for bistand i oppfølgnings- og tilretteleggingsarbeidet for medarbeidere med redusert arbeidsevne.
e) Det tilrettelegges for økt bruk av tjenester fra NAV Arbeidslivssenter Buskerud på virksomhets- og foretaksnivå. Dette kan være bistand i arbeidet med de lokale HMS handlingsplanene, og som rådgiver/samarbeidspartner i IA-arbeidet.

6.5.1.15 Fenomen 15: Tiltak knyttet til personer med redusert funksjonsevne

Det er ikke gitt føringer til virksomhetene i forhold til hva tiltak knyttet til personer med redusert funksjonsevne bør inneholde. Eneste føring virksomhetene har å forholde seg til i denne sammenheng er målene knyttet til tiltak for personer med redusert funksjonsevne. Ikke alle virksomheter står ovenfor de samme problemstillingene på dette området, og det vil derfor være opp til bedriftene å avgjøre hvilke tiltak basert på resultat- og aktivitetsmålene som er nødvendig for virksomheten selv.

6.5.1.16 Fenomen 16: Mål knyttet til avgangsalder

Målene knyttet til sykefravær er hentet fra IA avtalens delmål 3 om avgangsalder, og er også her delt opp i resultat- og aktivitetsmål.

Resultatmål avgangsalder:

a) Gjennomsnittlig avgangsalder til medarbeidere som avslutter hele sitt arbeidsforhold til kommunen grunnet AFP, er økt med 3 måneder på konsernnivå i 2011 sammenlignet med 2010.
b) Gjennomsnittlig avgangsalder til medarbeidere som avslutter hele sitt arbeidsforhold til kommunen grunnet alderspensjon, er økt med 3 mnd på konsernnivå i 2011 sammenlignet med 2010.

Aktivitetsmål avgangsalder og livsfaseperspektiv:

c) Alle virksomheter utarbeider tiltak som kan stimulere eldre arbeidstakere til å forlenge yrkeskarrieren i samsvar med konsernets resultatmål.

d) Virksomhetene implementerer et livsfaseperspektiv i arbeidsmiljøarbeid og HMS-handlingsplan.

6.5.1.17 Fenomen 17: Tiltak knyttet til avgangsalder

For tiltak knyttet til avgangsalder gir seniorpolitikk for arbeidstakere fra 55 år virkemidler for en aktiv seniorpolitikk (se vedlegg 33). Seniorbrosjyren gir tiltak fra fylte 55 år og tiltak fra fylte 62 år.

Tiltak fra fylte 55 år:

- Utviklingssamtale med seniorperspektiv. I samtalen kan man utveksle idéer om hva som må til for at den ansatte blir værende i arbeid lengst mulig.
- Tilbud om seniorutviklingskurs. Målsettingen med kurset er å motivere ansatte til refleksjon over sin egen livssituasjon, og bidra til et bevisst valg i forhold til fortsatt yrkesaktivitet ut over 62 år.
- Planlegge kompetanseutvikling
- Fleksible løsninger når det gjelder arbeidssted og tid hvis driften tillater det.
- Turnuspersonale i minimum 50% stilling: Ferie utenom hovedferien kan plasseres slik at den inkluderer en arbeidshelg.
- Fleksibel ferie der det er mulig.

Tiltak fra fylte 62 år:

A: 10 ekstra fridager m/full lønn pr. år. Lærere: Den reduserte leseplikten på 12,5 % tas ut som fritid. Arbeidsplanfestet tid reduseres tilsvarende.

B: Økt pensjonsgivende lønn på kr 10.000 pr. år. Utbetales som et tillegg på kr 833 pr. måned.

C: 5 ekstra fridager m/full lønn og kr 5.000 i økt pensjonsgivende lønn pr. år. Beløpet utbetales som et tillegg på kr 416 pr. måned.

Lærere kan ikke nytte titak C.

Siden vi ser på HMS handlingsplanene i pleie- og omsorgssektoren vil ikke tiltak spesielt egnet for lærer være aktuelt her.

Forutsetningene for at tiltak skal kunne iverksettes på dette området er at det inngås en skriftlig avtale mellom arbeidsgiver og arbeidstaker for hvert kalenderår (se vedlegg 35).

Deltidsansatte skal få en forholdsmessig del av tiltaket og tiltakene kan ikke kombineres med gradvis uttak av AFP (avtalefestet pensjon).

Vi vil i neste kapittel undersøke i hvilken grad alle de seks virksomhetenes HMS handlingsplaner inneholder de forskjellige fenomenene, som er basert på føringene fra HR seksjonen i Drammen kommune.

6.6 Validitet

Validitet går på om man faktisk måler det en vil måle (Ringdal 2001:90). Yin (2009) skiller mellom begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet i case studie. Begrepsvaliditet vil si å identifisere korrekte operasjonelle mål for begrepene som studeres (Yin 2009:40). Dette er spesielt viktig når man måler noe som ikke kan observeres direkte. Ifølge Mitchell og Jolley (2010:38) er begrepsvaliditet og nøyaktig navngi tiltak og manipulasjoner, som igjen gir nøyaktige slutninger om både a) hva informantene mener og b) hvilke psykologiske tilstander manipulasjonene produserer. Vi har i teorikapittelet definert våre variabler, både teoretisk og operasjonelt, og definisjonene av variablene vil være grunnlaget for analysen. Som nevnt er variabelen *Føringer fra HR seksjonen* utgangspunktet for kodingen av dokumentene.

Kilder til problemer innen begrepsvaliditet kan være feilaktige mål som resulterer i feilmerking eller mistolkende atferd og svake manipuleringer (Mitchell & Jolley 2010:38). Man bør unngå å akseptere at en test måler det tittelen påstår at den gjør (Mitchell & Jolley 2010:38). I følge Yin (2009:41) kan man bruke flere beviskilder, etablere en beviskjede og la nøkkelinformantene ha en gjennomgang av rapportene for å sikre begrepsvaliditet. Vi har ingen nøkkelinformanter i forskningen, men studerer forskningsobjekter. Likevel kan vi sikre begrepsvaliditet ved å la representanter i de ulike enhetene ha en gjennomgang av de begrepene vi benytter. Eksempelvis at HR seksjonen går gjennom beskrivelser av føringer fra HR seksjonen Andre beviskilder enn selve HMS handlingsplanene vil være tilleggsinformasjon om utarbeidelsen av handlingsplanene og andre dokumenter virksomhetene har levert inn i forbindelse med utarbeidelsen.

En beviskjede vil i tillegg til validitet også sikre reliabilitet, fordi prinsippet med en beviskjede er å la en ekstern observatør, slik som en leser av case studiet, følge gangen i forskningen fra problemstilling til konklusjon, eller motsatt vei (Yin 2009:122). Det vil si at vi må dokumentere forskningen hele veien og ha en rød tråd gjennom hele forskningen. Vi vil

ha alle dokumenter vi har benyttet i forskningen tilgjengelig for leserne i vedleggene og alt vi selv har utarbeidet for å hjelpe vår egen forskning vil være dokumentert.

6.6.1 Intern validitet

Intern validitet søker å etablere en årsakssammenheng, hvor visse betingelser antas å føre til andre forhold, i motsetning til falske relasjoner (Yin 2009:40). Mitchell og Jolley (2010:38) beskriver intern validitet som å fastsette årsak – virkning forholdet mellom manipulasjon og atferd i et gitt studie, noe som vil si å etablere at en bestemt observerbar hendelse forårsaker en endring i atferd. Problemer som kan oppstå her er at man tillater andre faktorer enn manipulasjonen å variere, eksempelvis at en forskjell i deltaker gruppen og ikke-deltaker gruppen før studiet begynner, ikke kan føre til konklusjonen om at behandlingen var årsak til forskjeller i gruppenes atferd (Mitchell & Jolley 2010:38). Vi ser i vår forskning ikke på en deltaker gruppe opp mot en ikke-deltaker gruppe, så vi unngår dermed akkurat dette problemet, og vi benytter heller ikke manipulasjoner. For å sikre intern validitet bør man ha samsvar i mønster, bygge forklaringer, adressere rivaliserende forklaringer og bruke logiske modeller (Yin 2009:41). Modellene vi benytter i denne forskningen er hvordan forskningsobjektene analyseenhetene fungerer i forhold til prinsipal - agent teorien og problemstillingen vår grafisk fremstilt i form av hypoteser. Bygge forklaringer og å adressere rivaliserende forklaringer vil vi gjøre i analysen av HMS handlingsplanene.

6.6.2 Ekstern validitet

Ekstern validitet vil si at man definerer hvilket domene studiets funn kan generaliseres (Yin 2009:40). Mer utfyllende vil det si å generalisere studiets resultater til andre situasjoner og deltakere (Mitchell & Jolley 2010:38). Problemene man her kan støte på er kunstige problemer hvor man tester en uvanlig gruppe deltakere eller et lite antall deltakere (Mitchell & Jolley 2010:38). Vi står ovenfor en situasjon med et lite antall deltakere. I Drammen kommune er det 42 virksomheter som har utarbeidet egen HMS handlingsplan og levert inn disse. Siden vi kun skal se på seks av virksomhetene i kommunen vil dette være et lite utvalg (1/7) i forhold til helheten.

Feil man skal unngå i forhold til ekstern validitet er å tro at hvilken som helst undersøkelse, uansett hvor liten eller partisk den er, har ekstern validitet (Mitchell & Jolley 2010:38). For å sikre ekstern validitet kan man bruke teori i single-case studier eller bruke replikasjonslogikk i multiple-case studier (Yin 2009:41). Vi står her ovenfor et single-case, som nevnt tidligere, og vi baserer forskningen vår på prinsipal – agent teori. Slik vil vi forsøke å sikre ekstern

validitet. Dette betyr ikke at undersøkelsen nødvendigvis har ekstern validitet, men basert på teori kan studiet anvendes på andre deltakere, slik som de andre virksomhetene i Drammen kommune som har utarbeidet egen HMS handlingsplan.

6.7 Reliabilitet

Reliabilitet, eller pålitelighet, vil si at hvis et eksisterende studie repeteres, vil man komme fram til samme resultat (Yin 2009:40). For å sikre reliabilitet i studiet bør man bruke case studie protokoll og utvikle en case studie database (Yin 2009:41). Ved å sikre prosessen ved å nedtegne alle stegene i studiet, bør man komme fram til samme resultat hvis man følger ”oppskriften”. Dette innebærer at man må benytte de samme betingelsene, slik som for eksempel de samme informantene, det samme miljøet og så videre, i det samme studiet (Yin 2009:45). Målet med reliabilitet i et studie er å minimere feil og forskjeller (Yin 2009:45).

6.7.1 Case studie protokoll

En case studie protokoll bør inneholde en oversikt over case studie prosjektet, slikt som prosjektets mål og hensikt, problemer og relevant lesestoff om det temaet det forskes på (Yin 2009:81). Videre bør protokollen inneholde feltprosedyrer med presentasjon av legitimasjon, tilgang til case studie sidene, språk knyttet til beskyttelse av forsøkspersoner, datakilder og prosedyrepåminnelser (Yin 2009:81). Protokollen bør også inneholde case studie spørsmål slik som de spesifikke spørsmålene forskeren må ha i bakhodet når man samler inn data, tabeller for spesifikke typer data og potensielle informasjonskilder til svar på spørsmålene (Yin 2009:81). Til slutt bør protokollen inneholde en guide til case studie rapporten som inneholder disposisjon, dataformat, bruk og presentasjon av annen dokumentasjon og bibliografisk informasjon (Yin 2009:81). Vi vil i vår forskning gjøre all dokumentasjon vi har mottatt, tilgjengelig for andre i form av vedlegg. Alt vi har hentet fra bøker, artikler eller andre dokumenter vil henvises til i tekst og litteraturliste, eller vedlegges i selve oppgaven. Siden vår forskning baserer seg på dokumentanalyse vil det ikke være nødvendig med feltprosedyrer, men vi vil dokumentere hvilke skritt vi har tatt i fremgangsmåten, slik som e-poster og søknader mellom oss og Drammen kommune.

6.7.2 Case studie database

I en case studie database bør man ha case studie notater, dokumenter, tabellform materiale og beretninger (Yin 2009). Notatene fra et case studie kan være håndskrevne, maskinskrevne, på video eller andre typer elektroniske filer. Uansett hvilken form de forekommer bør de legges slik at man selv eller andre kan ha tilgang til dette senere (Yin 2009:120). Case studie

dokumentene lagres ofte i form av case studie protokollen, men det viktigste også her er at dataene er tilgjengelige (Yin 2009:120). Det samme gjelder for tabellform materiale og beretninger (Yin 2009:121). Vi må derfor her sikre alle data som har betydning for studiet slik at eventuelle andre forskere kan gjennomføre det samme studiet og oppnå det samme resultatet. Som beskrevet vil denne type data være en del av vår case studie protokoll. I vår forskning vil det ikke framkomme dokumentasjon i form av video eller andre typer elektroniske filer, siden vi ikke intervjuer våre forskningsobjekter eller driver med feltundersøkelse. Vår dokumentasjon vil først og fremst være maskinskrevne dokumenter, og håndskrevne hvis det skulle være nødvendig. Vi ser her at poenget vil uansett være å ta vare på og dokumentere all den type informasjon som vil være nødvendig for at vi selv eller andre kan gjennomføre den samme forskningen og komme fram til samme resultat.

6.8 Oppsummering

Utgangspunktet for vår forskning er case studie som forskningsdesign, hvor analyseenhetene inngår i et embedded single case. Siden problemstillingen vår retter fokuset mot HMS handlingsplaner utarbeidet av virksomhetene i pleie- og omsorgssektoren i Drammen kommune, vil vi benytte dokumentanalyse som forskningsmetode for å analysere virksomhetenes HMS handlingsplan.

Vi har foretatt en koding av variabelen *føringer fra HR seksjonen*, som vi mener skal kunne være et godt verktøy i analysen, som vi igjen håper skal kunne forklare de andre variablene vi tidligere har gitt en fremstilling av.

For å sikre validitet i studiet har vi definert variablene i vår modell i forhold til hva vi ønsker å forske på, vi vil forsøke å bygge forklaringer og adressere rivaliserende forklaringer i vår analyse, og vi benytter teorigrunnlag for å forske på problemstillingen. Reliabilitet vil vi sikre ved å henvise til eller vedlegge alle dokumenter, bøker, artikler eller lignende som er benyttet i vår forskning.

7 Analyse

Vi vil i dette kapittelet analysere de dokumentene vi har mottatt fra HR seksjonen i Drammen kommune for å se på virksomhetenes HMS handlingsplan. Først vil vi se om dokumentene (HMS handlingsplanene) inneholder de fenomenene vi har beskrevet på bakgrunn av variabelen *Føringer fra HR seksjonen.* Vi vil diskutere oss fram til om dette er tilfredsstilt, og gi en framstilling av resultatene i form av en tabell (vedlegg 38). Som følge av resultatene av dette vil vi videre se på variablene *ulik målstruktur*, *informasjonsasymmetri* og *ulik risikoaversjon*, og basere analysen på funnene i fenomenene. Vi vil først gå igjennom de seks virksomhetene i pleie- og omsorgssektoren og undersøke om de har fulgt føringene fra HR seksjonen.

7.1 Virksomhet 1

7.1.1 Fenomen 1

Virksomhet 1 har gjennom sin HMS plan for 2011 (vedlegg 2**)** beskrevet sin hovedmålsetning for HMS arbeidet i punkt 1.0, ved å vise til at *"Virksomheten har:*

- *Et godt og inkluderende arbeidsmiljø*
- *Høy tilstedeværelse blant alle ansatte.*
- *Gode ledere som viser en lederadferd i samsvar med kommunens ledelsesplakat.*
- *Medarbeidere med høy kompetanse.*
- *En personalpolitikk som gir rom for myndiggjorte medarbeidere som tar ansvar for sine arbeidsoppgaver og sitt arbeidsmiljø.*

På tross av formuleringen "*virksomheten har"* så velger vi å tolke disse punktene som virksomhetens hovedmålsetninger for sitt HMS arbeid, fordi disse er nevnt under punkt 1.0 "*Hovedmålsetting for HMS arbeid*" (vedlegg 2**)** og fordi deres til dels vage formulering i stor grad tilfredsstiller kriteriene til overordnede mål.

Virksomheten har ikke referert ordrett til de overordnede målene gitt av HR seksjonen, (punkt 2.1 vedlegg 31), formuleringene anser vi som vage og dermed vil tilfredsstillelsen av dette kravet i stor grad bli basert på vår tolkning av dokumentene. Vi velger dermed å tolke hvert enkelt punkt opp i mot de overordnede mål som er gitt av HR seksjonen.

Første punkt i punkt 1.0 (vedlegg 2) viser til at virksomheten har som mål om å ha ”*et godt og inkluderende arbeidsmiljø”*. Selv om virksomheten ikke direkte beskriver at de skal ”*bedre arbeidsmiljøet”* (punkt 2.1, Vedlegg 31) så vil vi uten videre diskusjon si at deres mål i dette tilfellet må anses som tilfredsstilt. Grunnlaget for å påstå dette kommer av at en målsetning om å ha et ”*godt og inkluderende arbeidsmiljø*” må anses som positivt og som et mål å strekke som mot, om dette ikke er tilfelle, noe som da vil si at man jobber mot å bedre arbeidsmiljøet. En noe mer utvidet tolkning av denne beskrivelsen kan også tenkes å dekke flere overordnede mål, dette er mulig på grunn av den vage formuleringen, noe som kjennetegner de overordnede målene. ”*Et inkluderende arbeidsmiljø”* kan teoretisk sett tenkes å påvirke virksomheten til å ”*redusere sykefravære*t” gjennom at de ansatte kan få en bedre og mindre belastende arbeidshverdag, ”*styrke jobbnærværet*” gjennom å gi flere gode grunner for å møte opp på jobb og ”*hindre utstøtning i arbeidslivet*” ved at flere føler seg velkommen og verdsatt på arbeidsplassen (punkt 2.1, Vedlegg 31). Dette er imidlertid kun en meget utvidet tolkning og kan av denne grunn etter vår mening ikke alene tilfredsstille de nevnte overordnede mål.

Virksomhet 1 skriver videre i sin HMS handlingsplan (vedlegg 2 punkt 1.0) at de har et mål om en ”*høy tilstedeværelse blant alle ansatte”.* Kanskje er det mest nærliggende å koble dette opp i mot de overordnede målene om å ”*forebygge og redusere sykefraværet*”, ”*styrke jobbnærværet”* og ”*samt hindre utstøtning fra arbeidslivet”*. Årsaken til at alle disse punktene anses å være berørt av uttalelsen er et direkte resultat av de overordnede målenes vage formulering. Dette er med på å bidra til at flere områder kan tenkes og bli dekket av en enkelt uttalelse. Alle disse tre overordnede målene gitt i fra HR seksjonen er etter vår mening i større grad mer spesifikke områder som alle kan bidra til høyere tilstedeværelse blant de ansatte. Med dette mener vi det er grunn til å tro at en høyere tilstedeværelse kan påvirkes av disse tre punktene gjennom å ha færre syke, økt motivasjon for å møte på arbeid og ved å redusere utskiftningen av de ansatte. Vi forutsetter her at utstøtning fra arbeidslivet gir økt fravær inntil arbeidsforholdet faktisk opphører.

Videre har virksomhet 1 et mål om å ha ”*gode ledere som viser en lederadferd i samsvar med kommunens ledelsesplakat”* (vedlegg 2 punkt 1.0). Dette målet kan etter vårt skjønn ikke relateres i like stor grad til de gitte overordnede mål i fra HR seksjonen. Årsaken til dette ligger i at lederne og deres lederegenskaper ikke er nevnt som et overordnet mål gitt fra HR seksjonen. Vi velger ikke å foreta noen utvidede tolkninger i dette tilfelle, fordi disse etter vårt skjønn ville blitt i for stor grad hypotetiske.

Nest siste punkt beskriver at virksomheten skal ha ”*medarbeidere med høy kompetanse”* (vedlegg 2 punkt 1.0), heller ikke dette punktet kan etter vårt skjønn relateres til de gitte overordnede mål, fordi medarbeidernes kompetanse ikke er nevnt blant HR seksjonens overordnede mål.

Det siste punktet beskriver at virksomheten skal ha *”en personalpolitikk som gir rom for myndiggjorte medarbeidere som tar ansvar for sine arbeidsoppgaver og sitt arbeidsmiljø”* (vedlegg 2 punkt 1.0). Vi mener at dette kan relateres til det overordnede målet om et bedret arbeidsmiljø. Grunnlaget for å mene dette ligger i at personalpolitikken skal bidra til at medarbeiderne tar ansvaret for blant annet arbeidsmiljøet. Ved å sette fokus på dette forutsetter vi at arbeidsmiljøet blir bedret eller forsøkt bedret av denne grunn.

På tross av disse utvidede tolkningene vil vi ikke anse det som at virksomhet 1 har tilfredstilt samtlige overordnede mål gitt fra konsernet, og fenomenet er dermed delvis tilfredsstilt.

7.1.2 Fenomen 2

Virksomheten har i vedlegg 2 punkt 2.1 gjengitt sin handlingsplan for å nå IA målene. Vi velger å ta utgangspunkt i konsernets overordnede IA mål for dette fenomenet, da fenomen 1 kun var delvis tilfredsstilt for virksomhetens del. Denne handlingsplanen nevner konkrete tiltak innenfor et hovedområde som de har kalt nettopp for ”*Inkluderende arbeidsplass”*. Under dette punktet har de listet opp tre underpunkter som alle er tiltak som er ment å bedre arbeidsplassen, spesielt for de som trenger ekstra tilpasning, noe som kan være med på å styrke jobbnærværet og kanskje redusere frafallet og utstøtning for de arbeidsgruppene som trenger ekstra tilrettelegging under arbeidet.

Videre har virksomhet 1 listet opp en rekke tiltak som er rettet i mot sykefraværsarbeidet i punkt 2.1.1 både med tanke på oppfølgingsrutiner for allerede sykemeldte og for å redusere korttidssykefraværet, noe som kan bidra til at det overordnete målet om sykefraværet kan oppnås i virksomheten.

Virksomheten har ikke nevnt direkte at de skal bedre arbeidsmiljøet, men vi anser de tiltakene som de har planlagt iverksatt vil ha en positiv effekt på arbeidsmiljøet i virksomhet 2. I tillegg til at de sosiale arrangementene nevnt i punkt 1.1 (vedlegg 2) også vil kunne bedre arbeidsmiljøet.

På bakgrunn av at samtlige av de overordnede målene virksomheten satt seg mer eller mindre direkte er nevnt i tiltakene, så anser vi dette fenomenet tilfredsstilt for virksomhet 1.

7.1.3 Fenomen 3

Vi vil uten nærmere diskusjon bekrefte at det foreligger en skriftlig beskrivelse av virksomhetens mål for HMS arbeidet, ved de fem punktene under formuleringen ”*virksomheten har”* (vedlegg 2 punkt 1.0). Et annet moment som er verdt å nevne for å styrke denne avgjørelsen er nettopp at de to foregående fenomenene er drøftet på bakgrunn av disse målene.

7.1.4 Fenomen 4

Virksomhet 1 har ikke vedlagt noen form for organisasjonskart i sin HMS handslingplan, men de har listet opp medlemmene i HMS forumet punkt 1.0 i vedlegg 2**.** Disse er verneombudet, miljøkontaktene og lederne innad i virksomheten og angir ansvarsområdene for de enkelte i forbindelse med HMS arbeidet. Selv om det ikke er gitt noen direkte beskrivelse av hvordan hele virksomheten er organisert, er det gitt en oversikt over hvordan virksomhetens HMS arbeid er organisert og vi anser dermed fenomen 4 som delvis tilfredsstilt.

7.1.5 Fenomen 5

Virksomhet 1 har i sin HMS handlingsplan (vedlegg 2 punkt 1.1) beskrevet sine mål, tiltak og hvem som har ansvaret omkring *”Risiko- og sårbarhetsanalyse”* i virksomheten. I denne virksomheten så er det beskrevet at HMS gruppa gjennomfører en revisjon av risiko – og sårbarhetsanalysen minimum en gang per år. Altså sier HMS handlingsplanen kun noe om at risiko- og sårbarhetsanalysen skal vurderes minimum en gang per år, noe som må sies å være positivt for kvalitetssikringen av arbeidet, men det sier lite om hvordan kartleggingen blir gjennomført. Dette kommer nemlig nærmere frem av risikovurdering med handlingsplan 2011 (Vedlegg 1). I vedlegg nr. 1 beskriver virksomheten de punktene de er bedt om å gjøre. HR seksjonen har utviklet et skjema for å gjøre denne rapporteringen enklere, noe som må sies å være tilfredsstilt i dette tilfellet.

7.1.6 Fenomen 6

Årsplanen for HMS- arbeidet i virksomheten fremgår av punkt 1.2 i vedlegg 2 og gjengir hva som skal utføres av HMS – arbeid i løpet av året. Denne er skriftlig og vil dermed etter vår mening tilfredsstille kravet til dette fenomenet. Videre vil vi også mene at enkelte av beskrivelsene i punkt 1.1 vedlegg 2 gir en skriftlig beskrivelse av virksomhetens HMS planer for året, noe vi også mener tilfredsstiller kravet om skriftlig beskrivelse for HMS arbeidet.

7.1.7 Fenomen 7

Den nevnte årsplanen ovenfor i fenomen 6 gir en oversiktlig og kronologisk oversikt over virksomhetens HMS- aktiviteter for 2011, hvor aktivitetene for hvert enkelt kvartal er beskrevet. Vi vil dermed anse at det foreligger en skriftlig beskrivelse av når det skal gjøres fra virksomhetenes side, på bakgrunn av årsplanen (vedlegg 2 punkt 1.2).

7.1.8 Fenomen 8

Som nevnt ovenfor i fenomen 4 har virksomheten lagt frem hvilke medlemmer som er i deres HMS forum i punkt 1.0 vedlegg 2, samtidig som det i punkt 1.1 vedlegg 2 vises til hvem som har ansvar for de ulike fokusgruppene. Det vises her til de ulike medlemmene i det nevnte HMS forum og dette er etter vår mening en skriftlig beskrivelse av hvem som skal fremme HMS arbeidet i virksomheten, gjennom å klarlegge hvem som bærer ansvaret for gjennomførelsen.

7.1.9 Fenomen 9

Virksomheten har utarbeidet en risikoanalyse (vedlegg 1) som i hovedsak er ment å fange opp feil ved arbeidet ved å iverksette rutiner for å oppdage disse. I dette dokumentet gis det skriftlige beskrivelser omkring tiltakene for å forhindre de områdene som er forventet å utgjøre en risiko ved virksomhetens drift. For eksempel så vil et av tiltakene under området brann være månedlige opplæringsrunder for å forhindre feil reaksjon om brann oppstår (vedlegg 1), noe vi anser som et tilfredsstillende eksempel på virksomhetens tiltak.

Videre har virksomheten etter vår mening i stor grad beskrevet de ulike problemområdene i kolonnen ”*tiltak”* (vedlegg 1). Vi anser dermed at virksomheten tilfredsstiller de kravene som settes til dette fenomenet, på bakgrunn av deres forklaring gitt i vedlegg 1.

7.1.10 Fenomen 10

Det fremgår av risikoanalysen (vedlegg 1) at virksomheten ønsker at det på enkelte av områdene kontinuerlig skal arbeides med å iverksette tiltakene omkring rutinene for feil og mangler. Dette er gjeldende for brannrisikoen og risikoen for personskade blant personalet ved forflytning av pasienter.

Videre er det ikke oppgitt noen tidsfrist for de resterende risikoområdene, men vi antar at disse iverksettes ved behov. Av denne grunn vil vi påstå at det kun delvis foreligger en skriftlig beskrivelse av når det skal gjøres.

7.1.11 Fenomen 11

Virksomheten har i sin risikoanalyse også beskrevet hvem som har ansvaret for at rutinene for feil og mangler blir fulgt. Disse fremgår av kolonnen ”*Ansvar/tidsfrist*” i vedlegg 1. Alle risikoområder foruten de fire siste, *”telefonanlegget ligger nede, strømstans, datasikkerhet rundt pasientene og heisen ute av drift*” (vedlegg 1 kolonne ”*problemområde*”), har beskrevet hvem som har ansvaret for at rutinene blir fulgt.

Vi mener at også de siste fire risikoområdene burde hatt en ansvarlig ved en eventuell situasjon, og ikke minst for å ha ansvar for å forberede tiltakene for å kunne håndtere den tenkte risikoen. Derfor vil vi påstå at det foreligger en delvis skriftlig beskrivelse av hvem som skal håndtere rutine for feil og mangler.

7.1.12 Fenomen 12

Virksomhetens sykefraværsmål for 2011 er å ligge under 10 %, mot fjorårets sykefraværsprosent på 9,42 %, delmål 8 Vedlegg 3. Dette målet kan virke og være i strid med resultatmål bokstav a som er gitt i føringene fra HR seksjonen, i og med at virksomheten har mål om et sykefravær under 10 % og kan dermed komme i strid med HR seksjonens fastsatte mål om en sykefraværsprosent på samme nivå som i 2010. Etter vår mening er ikke dette et mål som er i strid med HR seksjonens sykefraværsmål, i og med at virksomheten har definert et vagt mål som må sies og omtrent være på samme nivå som var tilfelle i 2010.

Virksomheten har ikke nevnt noe som tilsier at de resterende resultatmål og aktivitetsmål er tilfredsstilt. Fenomen anser vi dermed som delvis tilfredsstilt.

7.1.13Fenomen 13

Ingen av tiltakene vist til i ”topp 5” (vedlegg 28) listen er direkte nevnt i virksomhetens HMS handlingsplan.

Det vil derfor være interessant å se nærmere på hvilke områder virksomheten ut i fra lederundersøkelsen (vedlegg 27) burde implementere i sin HMS – plan. Virksomhet 1 hadde en svarprosent på 71,4 % i denne undersøkelsen, noe som må sies å være tilfredsstillende og kan derfor etter vår mening være retningsgivende for hvilke tiltak virksomheten burde ha sett nærmere på.

Når det gjelder kompetanseutviklingen for råd og veiledning i sykefraværsarbeidet, så har respondentene i størst grad hatt kompetanseutvikling på bakgrunn av ” *lærer av erfaringer fra konkrete oppfølgningssaker”*, hvilket vil si at dette er en viktig bidragsyter for

kompetanseutvikling i virksomhet 1 og resten av virksomhetene. Fordi dette tilsvarer gjennomsnittet for de andre virksomhetene.

Virksomhet 1 har under gjennomsnittlig score på punktene ” *Finner selv på nett / bøker /artikler*” og ” *Personlig nettverk*”. Dette tilsier at disse punktene vil være viktige for å øke virksomhetens kompetanseutvikling og kanskje burde dette vært representert blant virksomhetens sykefraværstiltak. Derimot har virksomhetens respondenter i større grad enn gjennomsnittet utviklet sin kompetanse igjennom ”*HR-seksjonen”* og ”*Bedriftshelsetjenesten*”, hvilket viser at eventuelle tiltak omkring disse punktene har vært vellykkede for virksomhet 1.

Når det gjelder hvilke virkemidler lederne i virksomhet 1 kjenner til er det ingen store avvik i fra virksomhetens resultater i forhold til gjennomsnittet i sektoren. Vi vil likevel nevne at ”*Pleiepenger*”, ” *Helsefremmende prosesser i regi av HR-seksjonen”* og ”*Samarbeidsturnus*” (vedlegg 27) alle er tilfeller hvor virksomhet 1 har en høyere score enn gjennomsnittet. Et område hvor virksomheten derimot scorer under gjennomsnittet er ”*Svangerskapspenger*”, noe som indikerer at dette ikke er et like kjent område i virksomheten, som ellers i sektoren. Virksomheten har ikke, etter det vi kan se, iverksatt tiltak for å forbedre kjennskapen til virkemidlet ”*Svangerskapspenger”*.

Ut i fra lederundersøkelsen (vedlegg 27) kan det virke som at virksomhet 1 har en mindre grad av samarbeid i sykefraværsarbeidet enn gjennomsnittet i sektoren. Dette er noe vi anser som et stort forbedringspotensial for virksomheten. Det er spesielt samarbeidspartnere som ”*Andre ledere i kommunen”, ”Medarbeidere”, ”HMS-gruppe”, ”Verneombud”, ”Tillitsvalgte*” og ” *NAV Arbeidslivssenter*” som utmerker seg spesielt negativt for denne virksomhetens tilfelle. Den eneste samarbeidspartneren hvor virksomheten scorer over gjennomsnittlig er samarbeidet med ”*HR seksjonen*”. Dette kan sees i samsvar med at virksomhetens respondenter også opplever over gjennomsnittlig grad av kompetanseutvikling gjennom HR seksjonen. Virksomheten har ikke nevnt noen av disse punktene i dette avsnittet i sin HMS handlingsplan (vedlegg 2).

Virksomhet 1 har til sist i lederundersøkelsen en gjennomsnittlig score over snittet vedrørende hvilke ønsker eller prioriteringer leder har for fremtiden. Dette tilsier at de ønsker en høyere prioritering av majoriteten av de nevnte tilfeller i vedlegg 27 og da utmerker spesielt oppdaterte og mer tilgjengelige rutiner seg i størst grad av alle over de resterende

virksomhetenes ønsker. Virksomheten har i vedlegg 2 punkt 2.1.1 beskrevet at ”*Vi har god struktur og gode rutiner for å skape en forutsigbar arbeidshverdag”*. Vi mener at dette er direkte tiltak som vil kunne tilfredsstille de ønskene virksomhetene viser i lederundersøkelsen (vedlegg 27). Kun et fåtall av tilfellene er under gjennomsnittet i sektoren og da utmerker mer/bedre støtte fra bedriftshelsetjenesten seg som det tilfellet virksomheten ikke ønsker høyere prioriteringer omkring. Kanskje fordi dagens bidrag fra bedriftshelsetjenesten allerede står sterkt i virksomheten eller at man ikke ser nytten av dette.
Vi anser dermed dette fenomenet som delvis tilfredsstilt.

7.1.14 Fenomen 14

Virksomheten har ikke nevnt oppfølgningen av medarbeidere med redusert funksjonsevne direkte i våre utleverte dokumenter.

Virksomheten har heller ikke nevnt noen mål omkring ”*antall medarbeidere som avslutter sitt arbeidsforhold i 2011 på bakgrunn av sykdom eller uførepensjon*”, ”*organisering av og rutiner for oppfølgingsarbeidet”, ”tilretteleggelse for økt bruk av bedriftshelsetjenesten”* eller ”*tilrettegges for økt bruk av tjenester fra NAV”* (vedlegg 34).

Virksomheten har derimot nevnt at de skal tilrettelegge for personer med redusert funksjonsevne, men dette er etter vår mening tiltak og ikke mål. Dermed anser vi det som at virksomheten ikke har mål knyttet til personer med redusert funksjonsevne.

7.1.15 Fenomen 15

Virksomheten har beskrevet enkelte punkter som kan karakteriseres som tiltak ovenfor personer med redusert funksjonsevne i vedlegg 2 punkt 2.1.2. Disse punktene beskrev vi i fenomen 14 som tiltak og er rettet direkte mot ansatte med redusert funksjonsevne. Grunnen til dette er at de gir retningslinjer omkring hvilke tiltak virksomheten kan iverksette for å tilrettelegge arbeidet til denne målgruppens beste. Vi anser dermed at virksomhet 1har tilfredsstillende tiltak knyttet til personer med redusert funksjonsevne, fordi det i punkt 2.1.2 vedlegg 2, er beskrevet direkte og målrettete tiltak.

7.1.16 Fenomen 16

Virksomheten har ikke nevnt noen resultatmål omkring gjennomsnittlig avgangsalder i sin handlingsplan. Vi anser dermed resultatmål bokstav a) og b) som ikke tilfredsstilt.

Virksomheten beskriver i vedlegg 2 (punkt 2.1.3) for det første at de ”*gjør individuelle tilpassninger for ansatte i alle aldre for å beholde viktig kompetanse i virksomheten”*. Dette

kan tolkes som et mål, fremfor et tiltak, fordi disse gir veiledende retningslinjer for arbeidet i virksomheten og kanskje en tillatelse til lederne for å kunne iverksette tiltak som ikke er nevnt i virksomhetens HMS handlingsplan.

Videre beskriver virksomheten at de også *"gjør individuelle vurderinger i forhold til konkrete arbeidsoppgaver"*. Denne beskrivelsen er mer spesifikk enn den foregående og kan da etter vår mening i større grad karakteriseres som et målrettet tiltak for å påvirke avgangsalderen ved virksomheten. Slik vi tolker tiltaket så er dette ment å tilrettelegge arbeidsforholdene etter arbeidstakernes fysiske og psykiske helse. Vi forutsetter da at de eldre arbeidstakerne blir skånet for de mest krevende fysiske belastningene, både kortvarige og langvarige. Dette vil etter vårt skjønn være en fornuftig tilpasning av arbeidsoppgavene.

Virksomheten har også beskrevet at de *"har alternative turnusordninger som for eksempel samarbeidsturnus".* Dette forutsetter vi at blant annet kan komme de eldre arbeidstakerne til gode, ved at de får tilpasset arbeidstidene etter sin egen helse- og livssituasjon. Dette burde være mulig, med tanke på de *"individuelle tilpassninger"* virksomheten har besluttet å tilby ovenfor de ansatte.

Til sist i vedlegg 2 punkt 2.1.3 har virksomheten beskrevet at de *"bruker kommunens virkemidler for seniorpolitikk aktivt"* (disse er gjengitt i beskrivelse "*Tiltak knyttet til avgangsalder*"). Disse virkemidlene er meget godt beskrevet av kommunen og vi anser dermed at aktivitetsmålene for fenomen 16 er tilfredsstilt, dette vil at fenomen 16 er delvis tilfredsstilt.

7.1.17 Fenomen 17

I fenomen 16 ovenfor har vi beskrevet virksomhet 1 sin planlagte aktivitet (vedlegg 2) ovenfor de ansattes avgangsalder, disse punktene kan til en viss grad ansees som tiltak, men det er spesielt virksomhetens siste beskrivelse vi vil legge størst vekt på. Her har de nemlig beskrevet at de bruker kommunens virkemidler for seniorpolitikk aktivt. Vi velger å tolke dette dit hen at dette er "*Seniorpolitikk for arbeidstakere fra 55 år"* (vedlegg 33) og "*Avtale om seniorpolitiske tiltak i 2011* (vedlegg 35). På tross av at dette kan være en noe lite utfyllende beskrivelse fra virksomhetens side, velger vi å mene at fenomen 17 er tilfredsstilt på bakgrunn av at de bruker kommunens virkemidler aktivt (se virksomhet 4 fenomen 17). Disse gir nemlig et meget godt bilde av hvordan dette fenomenet skal tilfredsstilles.

7.2 Virksomhet 2

7.2.1 Fenomen 1

Virksomhet 2 har i vedlegg 10 mål nr. 2 satt seg som mål om å ha et ”*inkluderende arbeidsmiljø”.* Dette må i aller høyeste grad sies å være i samsvar med konsernets overordnede IA mål, som jo er en ren avskrift av målene fra ” *samarbeidsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv”* (vedlegg 31 punkt 2.1). Dette målet er i tillegg både vagt og av bredt omfang, noe vi også mener er en indikasjon om at dette er et typisk overordnet mål.

Videre har virksomheten i sin HMS plan 2011 (vedlegg 11) oppgitt ulike fokusområder som etter vårt skjønn kan tolkes som overordnede mål, da disse er generelle og ikke særlig spesifikke i sin fremstilling. Spørsmålet da blir om disse samsvarer med konsernets overordnede IA mål.

Det første fokusområdet er ”*helsefremmende arbeid”* (vedlegg 11). På bakgrunn av ordlyden forutsetter vi at dette fokusområdet har med de ansattes helse å gjøre og den påvirkning arbeidet i virksomheten kan ha ovenfor disse personene. Dette vil vi påstå i stor grad bekreftes av de videre tiltakene innunder fokusområdet. Det kan tenkes at dette fokusområdet kan påvirke flere av punktene i konsernets overordnede IA mål. Vi tenker da spesielt på ”*å forebygge og redusere sykefravær” og ”bedre arbeidsmiljøet”* (vedlegg 31 punkt 2.1). Førstnevnte på bakgrunn av at et økt fokus på helsefremmende arbeid forutsettes å være et mål for å påvirke sykefraværet innad i virksomheten. Sistnevnte på bakgrunn av at helsefremmende arbeid også i stor grad vil kunne gi en triveligere, mindre belastende og dermed et mulig bedret arbeidsmiljø i virksomhet 2.

Virksomheten har også et fokusområde kalt ”*fysisk arbeidsmiljø”* (vedlegg 11). På bakgrunn av ordlyden forutsetter vi at dette fokusområdet omhandler alt av fysiske situasjoner som oppstår i virksomheten. Vi mener at dette vil kunne påvirke eksakt de samme punktene som i foregående avsnitt. Bakgrunnen for disse påstandene kommer av at fokus på et fysisk arbeidsmiljø vil kunne påvirke arbeidsbelastningen og dermed påvirke sykefraværet. Et økt fokus på det fysiske arbeidsmiljøet vil etter vårt skjønn kunne påvirke arbeidsmiljøet i virksomheten. Bakgrunnen for dette fremgår i stor grad av ordlyden i formuleringene, da begge inneholder ”*arbeidsmiljø*”, men også fordi redusert fysisk belastning blant de ansatte kan medføre mindre grad av slitne ansatte under arbeidet, og dermed bidra til økt overskudd.

Neste fokusområde er ”*psykososialt arbeidsmiljø”* (vedlegg 11). Vi forutsetter at dette vil dekke det resterende arbeidsmiljøet som ikke dekkes av det fysiske, altså alt som har med psykiske situasjoner å gjøre i virksomheten. Etter vårt skjønn vil også dette fokusområdet kunne påvirke flere av konsernets overordnede mål. Blant annet tror vi at en økt positiv opplevelse av arbeidsplassen motivasjonsmessig kan bidra til en påvirking av sykefraværet og jobbnærværet ved at terskelen for sykefravær økes og at man i større grad ønsker å møte på arbeid. Kanskje i ennå større grad kan et balansert ”*psykososialt arbeidsmiljø”* kunne bidra til at flere av medarbeiderne føler seg verdsatt og gjennom økt trivsel bidra til at færre ansatte føler seg utstøtt fra arbeidsplassen.

Til sist viser virksomhet 2 til at de ønsker å være et ”*miljøfyrtårn”* (vedlegg 11). Vi kan ikke se at dette vil være i samsvar med noen av konsernets overordnede mål, selv ikke med en meget utvidet tolkning.

Vi mener at virksomhet 2 sine mål er i samsvar med konsernets overordnede mål, fordi en rekke av målene er direkte nevnt av virksomheten og fordi de resterende som ikke er direkte nevnt vil kunne tilfredsstilles av virksomhetens mål for et inkluderende arbeidsliv.

7.2.2 Fenomen 2

I fenomen 1 ovenfor, så har virksomhet 2 i forbindelse med de overordnede målene også utarbeidet tiltak som er ment å sette virksomheten i stand til å nå disse målene. I og med at fenomen 1 var tilfredsstilt, velger vi å ta utgangspunkt i disse overordnede målene også ved dette fenomenet. Vi velger å påstå at tiltakene beskrevet i vedlegg 10 (mål nr. 2) er aktuelle, da disse gir til dels meget konkrete retningslinjer omkring tiltakene virksomheten skal iverksette.

For å nå målet om *”vi har et inkluderende arbeidsmiljø”* (vedlegg 10) har virksomheten blant annet beskrevet 7 tiltak. Tiltakene består av å tilpasse arbeidsordninger etter de ansattes ønsker og behov (tiltak 1), øke forståelsene for andre kulturer gjennom aktiv kompetanseheving i virksomheten (tiltak 2), revidering av tjenestebeskrivelser og opplysning om at brukerne må forvente at kommunens befolkningsmangfold gjenspeiles i virksomheten (tiltak 3), forventningsavklaringer i forhold til nyansatte (tiltak 4) og arrangementer årlig for økt faglig og sosial tilhørighet (tiltak 5). Etter vår mening bør tiltakene for å kunne nå målene omkring et ”*inkluderende arbeidsliv”* (vedlegg 31 punkt 2.1) dekke flere områder og kanskje overlappe hverandre til en viss grad.

Hvilke effekter de nevnte tiltakene vil kunne ha i virksomheten, er vanskelig å forutsi, men ut ifra et tenkt utfall kan det tenkes at en tilpassning av arbeidstiden kan påvirke mangfoldet i virksomheten til brukerne og bidra til et bedre arbeidsmiljø på tross av ulik kulturell tilhørlighet blant de ansatte. I tillegg til at dette kan tenkes å påvirke utstøtning og frafall fra virksomheten. Forventningsavklaringer og sosiale arrangementer kan tenkes å gi en bedre tilhørighet blant de ansatte og dermed påvirke arbeidsmiljøet og jobbnærværet.

På bakgrunn av de tiltakene nevnt i vedlegg 10 og 11, vil vi påstå at det foreligger samsvar i tiltak med konsernets overordnede IA mål.

7.2.3 Fenomen 3

Virksomhet 2 har i vedlegg 11, HMS plan 2011, beskrevet skriftlig de målene virksomheten har for HMS arbeidet i 2011. *"Virksomhetens mål for HMS"* (vedlegg 11) er i utfyllende grad gjennomgått tidligere i oppgaven og vi ser ingen grunn til å repetere dette. Det faktum at disse målene er beskrevet tidligere i oppgaven, vil være en ytterligere bekreftelse på at virksomheten har utført en skriftlig beskrivelse av virksomhetens mål for HMS.

7.2.4 Fenomen 4

Det foreligger ingen skriftlig beskrivelse av hvordan virksomheten er organisert i våre utleverte dokumenter. Det eneste skriftlige omkring organiseringen i virksomheten er hvilke organer som har ansvaret for de ulike tiltakene og liknende, noe vi ikke finner grundig nok for tilfredsstillelse av dette fenomenet.

7.2.5 Fenomen 5

Virksomhet 2 har utarbeidet en risikovurdering og denne er skriftlig (vedlegg 12). Virksomheten har fulgt de retningslinjene/malene som er gitt av konsernet og oppgitt ulike problemområder, årsaker til disse, tiltak for løsning og hvem som har ansvaret. Av denne grunn vil vi påstå at det foreligger en skriftlig beskrivelse av hvordan kartlegging av risiko er gjennomført.

7.2.6 Fenomen 6

Virksomhet 2 sine aktiviteter for å fremme HMS er etter vår mening skriftlig beskrevet i både "Å*rshjul HMS"* (vedlegg14) og *"HMS – PLAN 2011"* (vedlegg11). I vedlegg 14 gis det en månedlig oversikt over hvilke tiltak som skal iverksettes, mens det i vedlegg 11 gis en mer inngående innsikt i tiltakene og ikke minst hvem som har ansvaret for disse. Vi vil på

bakgrunn av disse to vedleggene påstå at det foreligger en skriftlig beskrivelse av hva som skal gjøres for å fremme HMS.

7.2.7 Fenomen 7

Virksomhet 2 har som gjengitt tidligere blant annet utarbeidet et årshjul (vedlegg 14). Her har de beskrevet hovedaktivitetene for HMS arbeidet og i hvilken måned de skal gjennomføres i, altså en beskrivelse av når det skal gjøres. Virksomheten har også beskrevet når samtlige av tiltakene i vedlegg 10 skal iverksettes. Derfor vil vi påstå at virksomhet har en skriftlig beskrivelse av når det skal gjøres.

7.2.8 Fenomen 8

Det fremgår av vedlegg 10 og 11 hvem som har ansvaret for tiltakene, noe som etter vår mening er en tilfredsstillende skriftlig beskrivelse av hvem som skal fremme HMS i virksomhet 2.

7.2.9 Fenomen 9

Virksomhet 2 har utarbeidet en risikovurdering (vedlegg 12), i samme dokument er en firetrinns modell for risikovurdering beskrevet. Risikovurderingen følger de retningslinjer som er gitt av konsernet (vedlegg 31) og vil etter vår mening sies å være en meget god og grundig gjennomgang av virksomhetens risikoområder. Virksomheten beskriver også fremgangsmåten for å gjennomføre en risikovurdering i den nevnte firetrinnsmodellen. Første trinn består av å ”*finne farekildene”*, andre trinn av ”*hva kan skje og hvor sannsynlig er det?”*, tredje trinn av ”*hva kan vi gjøre for å hindre det?”* og fjerde og siste trinn av ”*tiltak og videre arbeid”* (vedlegg 12). Vi mener at dette er en meget klar beskrivelse av hva som skal gjøres med rutine for feil og mangler og at dette dermed er tilfredsstilt av virksomhet 2.

7.2.10 Fenomen 10

Det fremgår ikke klart av risikovurderingen (vedlegg 12) når rutine for feil og mangler (vedlegg 12) skal iverksettes, selv om det står relativt klart i trinn 4 (vedlegg 12) at ”*det er viktig at det fremgår tydelig hva som skal gjøres, når det skal være gjort…”* og at risikovurderingen inneholder en egen kolonne for ”*ansvar/tidsfrist”*. Imidlertid tolker vi risikovurderingen slik at problemområdene i seg selv er meget lett gjenkjennelig blant de ansatte og at de av denne grunn i stor grad vil iverksettes ved behov. Vi vil dermed påstå at det kun foreligger en delvis skriftlig beskrivelse av når det skal gjøres.

7.2.11 Fenomen 11

I kolonnen ”*ansvar/tidsfrist”* (vedlegg 12) vil den ansvarlige for hvert enkelt problemområde bli beskrevet for virksomhet 2 sitt tilfelle. Dette er etter vårt syn tilfredstilt på en meget god måte.

7.2.12 Fenomen 12

Resultatmål:

Virksomhet 2 har i vedlegg 13 beskrevet sine mål for sykefraværet i 2011 og gjengitt sine sykefraværstall for de tre første kvartal fra 2010. For disse tre kvartalene hadde virksomhet 2 et gjennomsnittlig sykefravær på 8,99 %. Målet virksomheten har satt seg for 2011 er 8,5 %, noe som tilfredsstiller bokstav a), da dette er lavere enn 2010 nivået. Virksomheten har ikke nevnt noen av de kravene som settes i bokstav b)-d), slik at disse målene knyttet til sykefravær anser vi ikke som tilfredsstilt.

Aktivitetsmål:

Virksomheten har heller ikke nevnt noen av bokstavene e)-h) og vi anser dermed disse som ikke tilfredsstilte.

Fenomen 12 er dermed delvis tilfredsstilt.

7.2.13 Fenomen 13

Etter vårt syn så har ikke virksomhet 2 iverksatt noen tiltak som klart kan karakteriseres som de fem gjengitt i ”*tiltak knyttet til sykefravær”*, imidlertid med et mulig unntak. Virksomheten beskriver et forebyggende tiltak i delmål 1 (vedlegg 11), her vises til at de vil ”*følge rutiner for oppfølging av gravide”*. Det er klart at gravide er en gruppe av ”*utvalgte medarbeidere”* (*tiltak knyttet til sykefravær)* som her da får veiledning for å forebygge et eventuelt sykefravær. Det fremgår av vedlegg 11 at rutinene allerede eksisterer og vi forutsetter at disse er velkjent for den aktuelle gruppen. Vi kan ikke se av de utleverte dokumenter at noen av de andre tiltakene til virksomhet 2 i noen grad kan sies å tilsvare de 4 gjenværende ”*tiltak knyttet til sykefravær”*.

Vi ønsker nå å gi vår kortfattede mening omkring hvilke tiltak virksomheten kunne ha iverksatt ut i fra de tilgjengelige data som foreligger fra lederkartleggingen (vedlegg 27), hvor virksomhet 2 hadde en svarprosent på imponerende 100 %. Vi vil her nevne de områdene hvor det kan virke som at virksomheten ut i fra undersøkelsen burde utarbeidet tiltak.

Når det gjelder kompetanseutviklingen viser undersøkelsen at ledelsen i stor grad får råd og veiledning i sykefraværsarbeidet i fra ”*nærmeste leder”, ”lederteam”* og ”*lærer av erfaringer fra konkrete oppfølgingssaker”*. Virksomhetens kartleggingsundersøkelse kartlegger imidlertid en rekke andre kompetansekilder hvor de har et resultat under gjennomsnittet. Spesielt burde de se nærmere på den bistanden ”*NAV Arbeidslivssenter”* og ”*HR – seksjonen”* kan tilby. Dette viser at virksomheten har klare forbedringsområder innenfor ”*råd og veiledning i sykefraværsarbeidet”* (vedlegg 27).

Virkemidlene virksomheten kjenner er i stor grad forenlig med gjennomsnittet, men enkelte unntak finnes her også. På tross av at mange av tiltakene er like over gjennomsnittet, vil det virke som at virksomheten i mindre grad kjenner til *”behandlingstilbud lettere psykiske og sammensatte lidelser”* og ”*helsefremmende prosesser i regi av HR seksjonen”* (vedlegg 27).

Lederens samarbeidspartnere i sykefraværsarbeidet kan ses opp i mot kompetanseutviklingen ovenfor. Virksomheten ser ut til å samarbeide godt med ”*nærmeste leder”* og ”*lederteam”*, noe som samsvarer med de resultatene man ser i kartleggingen av ”*kompetanseutviklingen”* ovenfor. Videre er det rom for forbedringer ved økt samarbeid med ”*medarbeidere”* og ”*NAV Arbeidslivssenter”*, noe som også i stor grad samsvarer med ”*kompetanseutviklingen”*.

I den siste delen av undersøkelsen hvor lederne blir spurt om deres ”*ønsker/prioriteringer for fremtiden”*, scorer virksomheten gjennomsnittlig høyere enn snittet totalt, noe som vi tolker dit hen at de større fokus på disse områdene enn de fleste av de andre virksomhetene. Vi ønsker ikke å trekke frem enkelte områder i dette tilfellet, da ingen av disse etter vår mening skiller seg vesentlig ut.

Generelt ut i fra lederundersøkelsen (vedlegg 27) burde virksomheten i større grad ta utgangspunkt i sine egne resultater og tilpasse dette i forhold til sin HMS handlingsplan.

Fenomen 13 er dermed delvis tilfredsstilt.

7.2.14 Fenomen 14

Virksomhet 2 har i sin HMS plan for 2011 (vedlegg 11, delmål 1) beskrevet at ”*antall medarbeidere som har gått ut sine sykepengerettigheter, og som ikke er tilbake i noen grad av arbeid, skal reduseres. Målet er at denne gruppen kun består av medarbeidere som har rett til sykepermisjon”*. Denne beskrivelsen dekker etter vårt syn imidlertid ikke bokstav a) i ”*mål knyttet til personer med redusert funksjonsevne”*, fordi dette ikke setter noen krav til oppfølgingen, men er kun et mål i henhold til en redusering av ansatte i denne situasjonen. Vi

mener at dette er et mål og ikke et tiltak, da virksomheten ikke viser til noen tiltak for å komme i denne situasjonen, på tross av at uttalelsen er i kolonne ”*tiltak*”.

Virksomheten har ikke beskrevet noen momenter som vi ønsker å koble opp i mot de resterende bokstaver (b-e) og virksomhet har ikke tilfredsstilt fenomen 14.

7.2.15 Fenomen 15

Beskrivelsen hentet fra vedlegg 11, delmål 1 i ”*mål knyttet til personer med redusert funksjonsevne”* er i følge virksomhet 2 et tiltak, men etter vårt syn så dreier dette seg mer om et mål, da de kun beskriver at de skal redusere den nevnte arbeidsgruppe, ikke hvordan de skal gjøre dette. Av denne grunn og på grunn av mangel på andre tiltak vil vi påstå at virksomhet 2 ikke har iverksatt konkrete tiltak knyttet til personer med redusert funksjonsevne.

7.2.16 Fenomen 16

Virksomhet 2 har i ”*Mål nr 1: Vi rekrutterer og beholder mangfoldig arbeidskraft”* (vedlegg 10) beskrevet en del måleindikatorer og tiltak. Her har virksomheten fokusert på blant annet en synlig livsfasepolitikk (Måleindikator 6, vedlegg 10). Under beskrivelsen av tiltaket kommer det frem at virksomheten ønsker å ”*tilrettelegge for personlige tilpassninger i forhold til behov”*, noe vi forutsetter at settes i forbindelse med de behovene for eksempel eldre arbeidstakere kan ha. Imidlertid er dette kun en forutsetning fra vår side, ut i fra hvordan vi tolker beskrivelsen. I vedlegg 10 beskriver virksomheten også i kolonnen ”*Mål”* at de vil øke den gjennomsnittlige avgangsalderen. Vi synes derimot ikke at noen av disse verken tilfredsstiller de resultatmål eller aktivitetsmål som fenomen 16 setter til virksomheten, fordi de verken tallfester den ønskede endringen i avgangsalderen og fordi dette i større grad er et tiltak enn et mål.

7.2.17 Fenomen 17

Som vist til i fenomen 16 så anser vi beskrivelsene gjengitt her som tiltak i større grad enn mål, noe som kan gjøre disse i større grad gjeldene for dette fenomenet. Virksomheten har beskrevet et meget generelt og lite konkret tiltak, samtidig som vedlegg 33 viser til en rekke konkrete tiltak virksomheten kan benytte og rådes til å følge. Disse inneholder flere ulike tiltak, hvor de fleste omfatter tilpassning av den eldre arbeidstakers arbeidsforhold. Virksomhet 2 har i vedlegg 11 beskrevet at de følger de retningslinjer gitt av kommunen i henhold til seniorpolitikk. Vi forutsetter at dette gjelder de retningslinjer som blir gitt i vedlegg 33 og 35. Vi har i virksomhet 1 konkludert med at denne typen henvisning til

kommunens retningslinjer er tilfredsstillende for dette fenomenet, noe som da også er tilfellet for denne virksomheten.

7.3 Virksomhet 3

7.3.1 Fenomen 1

Virksomhet 3 har i vedlegg 4 beskrevet sin hovedmålsetting (punkt 1) som ” *virksomhet 3 har fokus på visjonen skap gode dager. Alle medarbeidere opplever at de har en meningsfylt arbeidsdag og trives sammen med kolleger og ledere. Arbeidsmiljøet kjennetegnes av arbeidsglede, oppleves inkluderende og fremmer arbeidsnærvær”*. De overordnede målene gitt fra HR seksjonen (vedlegg 31. pkt. 2.1) samsvarer med områdene arbeidsmiljø og arbeidsnærvær, slik at disse vil være tilfredsstilt av denne hovedmålsetningen.

Virksomhet 3 har senere i samme dokument (vedlegg 4 – ”*Målsetning og handlingsplan for IA arbeidet 2011”)* beskrevet blant annet en rekke mål og fokusområder som kan vise seg å være i samsvar med konsernets overordnede IA mål. Det første fokusområde som beskrives er ”*inkluderende arbeidsplass”*. Dette er et vagt og omfattende område som dermed må anses som et overordnet mål for virksomhet 3. Vi velger å tolke en ”*inkluderende arbeidsplass”* opp i mot de overordnede målene arbeidsmiljø, jobbnærvær, utstøtning og frafall i arbeidsmiljøet. Vi velger imidlertid å se bort i fra sykefravær. Årsaken til dette er fordi sykefravær etter vår mening har en for svak kobling oppimot målet om en ”*inkluderende arbeidsplass”*. Vi mener nemlig at målet om et ”*inkluderende arbeidsmiljø”* kan påvirke både arbeidsmiljøet ved at når flere av de ansatte føler seg inkludert, vil dette kunne bedre arbeidsmiljøet. Videre mener vi at et bedret arbeidsmiljø gjennom økt inkludering på arbeidsplassen vil kunne påvirke ønsket om å møte på arbeid, altså jobbnærværet. Dette vil etter vår mening også igjen kunne påvirke frafallet og utstøtningen fra virksomheten, ettersom dette vil kunne påvirkes av de ansattes trivsel og samhold de ansatte i mellom.

Virksomheten har også beskrevet ”*sykefravær”* (vedlegg 4) som et problemområde med tilhørende løsningsorienterte tiltak. Sykefravær er også et vagt og relativt omfattende område som etter vårt syn vil kunne karakteriseres som et overordnet mål for virksomheten. Når det i tillegg er gitt et krav til fokus om sykefravær, som et overordnet mål, vil dette uten nærmere diskusjon tilfredsstille det overordnede målet omkring sykefravær.

Det tredje problemområdet virksomheten har beskrevet er en ”*tilretteleggende arbeidsplass”*. Vi forutsetter at dette innebærer at virksomheten tilpasser arbeidsforholdene etter hva som er

mest forenlig med de ansattes ønsker og behov. Likevel ser vi ingen klar forbindelse til noen av de overordnede målene, så vi velger å se bort i fra dette problemområdet.

Vi mener at virksomhet 3 har mål i samsvar med konsernets overordnede IA mål.

7.3.2 Fenomen 2

Virksomheten har i forbindelse med de overordnede målene gjengitt i fenomen 1 beskrevet en rekke tiltak (vedlegg 4). I forrige avsnitt kom vi frem til at det var samsvar mellom virksomhetens og konsernets overordnede mål. Vi velger dermed å ta utgangspunkt i virksomhetens mål for dette fenomenet.

En stor del av tiltakene i tabellen ”*målsetning og handlingsplan for IA arbeidet 2011”* virker etter vårt syn å være konkrete tiltak som kan iverksettes uten særlig videre instruksjon av de ansatte, slik som ”*alle avdelinger har personalmøter ca. hver 4. uke”* (vedlegg 4). Andre tiltak kan tolkes mer som retningslinjer, slik som ”*vi gjør individuelle tilpassninger og benytter oss av IA avtalens virkemidler som tilretteleggingstilskudd, raskere tilbake og lignende”* (vedlegg 4). Virksomheten beskriver også at de ”*benytter IA – avtalens virkemidler aktivt”* (vedlegg 4). Selv om IA avtalens grunnleggende prinsipper i meget stor grad gjengis i de overordnede målene til konsernet, vil vi ikke påstå at det vil være tilfredsstillende å beskrive at man skal følge tiltakene for IA avtalen. Grunnen til dette er at det ville bli for vagt og virke som et for lite gjennomarbeidet tiltak. For øvrig har virksomheten tiltak som omfatter nærvær, sykefravær, arbeidsmiljø og til en viss grad utstøtning og frafall i ”*målsetning og handlingsplan for IA arbeidet 2011”* (vedlegg 4).

I tillegg har virksomhet 3 utarbeidet ”*Handlingsplan for mangfold og inkludering”* (vedlegg 10) i samarbeid med virksomhet 2 (punkt 7.2.2). Dette vil også styrke virksomhet 3 sin tilfredsstillelse av dette fenomenet.

Vi vil påstå at det foreligger tilfredsstillende samsvar i tiltak med konsernets overordnede IA mål.

7.3.3 Fenomen 3

De overordnede målene som er gjengitt ovenfor er hentet i fra dokumentet ”*Mål og handlingsplan for HMS – arbeidet i 2011”* (vedlegg 4). Disse er skriftlige og det faktum at disse målene etter vårt syn er tilfredsstillende som overordnede mål, vil være nok til at det foreligger en skriftlig beskrivelse av virksomhetens mål for HMS.

7.3.4 Fenomen 4

Virksomhet 3 har ikke gjengitt noen oversikt over virksomhetens organisering i deres dokumenter. De har imidlertid beskrevet skriftlig deres verneombud for 2011 (vedlegg 4) og hvem som har ansvaret for de ulike tiltakene som skal iverksettes (vedlegg 4), noe som etter vårt syn er en delvis tilfredsstillende skriftlig beskrivelse av hvordan virksomheten er organisert.

7.3.5 Fenomen 5

Virksomheten har utarbeidet en skriftlig beskrivelse av hvordan kartlegging av risiko er gjennomført (vedlegg 7). De retningslinjer gitt av HR seksjonen er fulgt og gir et meget solid inntrykk. Det foreligger altså en skriftlig beskrivelse av hvordan kartlegging av risiko er gjennomført hos virksomhet 3.

7.3.6 Fenomen 6

Virksomhet 3 har i vedlegg 4, ”*Mål og handlingsplan for HMS – arbeidet 2011”*, beskrevet deres strategi for å møte de kravene som settes til HMS arbeidet. Dette dokumentet er selvsagt skriftlig, slik at kravet om skriftlighet er tilfredsstilt. I fenomen 2 konkluderte vi med at virksomhetens tiltak gjengitt i vedlegg 4 i meget stor grad bestod av direkte tiltak som kunne iverksettes. Dette vil vi dermed karakterisere som skriftlige beskrivelser av hva som skal gjøres for å fremme HMS. Virksomheten har også utarbeidet et ”*Årshjul*” (vedlegg 8), som viser en overordnet oversikt over tiltakene som iverksettes i løpet av året. Vi mener at på bakgrunn av disse to vedleggene foreligger det en skriftlig beskrivelse av hva som skal gjøres for å fremme HMS i virksomhet 3.

7.3.7 Fenomen 7

Årshjulet (vedlegg 8) som henvist til ovenfor gir en helhetlig oversikt over hvilke tiltak som skal iverksettes i de ulike månedene i løpet av året. I tillegg har virksomheten i vedlegg 4 punkt 3 ”*Årsplan for HMS – arbeide i virksomheten”* gjengitt kvartalsvis hvilke tiltak som skal iverksettes. Dette mener vi gir en oversiktlig og tilfredsstillende skriftlig beskrivelse av når det skal gjøres.

7.3.8 Fenomen 8

Det fremgår klart hvem som har ansvaret for de ulike HMS tiltakene virksomhet 3 iverksetter (vedlegg 4 punkt 2). De ulike fokusområdene og tilhørende tiltak har alle en stillingsbeskrivelse av den ansvarlige, slik at vi anser at det foreligger en skriftlig beskrivelse av hvem som skal fremme HMS.

7.3.9 Fenomen 9

Virksomhet 3 har utarbeidet en risikoanalyse (ROS-analyse) for 2011 (vedlegg 7) som analyserer problemområder, uheldige hendelser, årsaker, tiltak og ansvar og tidsfrist. Dette er i tråd med de retningslinjer gitt av HR seksjonen (vedlegg 6**)** og vi vil dermed påstå at det foreligger en skriftlig beskrivelse av hva som skal gjøres med rutine for feil og mangler.

7.3.10 Fenomen 10

Når beskrivelsene gjengitt ovenfor i fenomen 9 skal utføres burde det beskrives nærmere av området ”*ansvar/tidsfrist”* (vedlegg 7), men dette er ikke tilfelle. Imidlertid vil mange av de nevnte problemområdene oppstå uten forvarsel og ikke til bestemte tider slik som vold og fall blant de ansatte, noe som vanskeliggjør en tidsfrist. Andre problemområder bør følges kontinuerlig, slik som innemiljø. Vi forutsetter imidlertid at dette er problemområder som blir behandlet når de oppstår eller kontinuerlig.

Virksomheten kunne imidlertid etter vår mening ha satt en tidsfrist på problemområder som for eksempel ”*ikke tilstrekkelig fagkompetanse”* med krav om tilfredsstillende kompetanse et halvt år etter ansettelse, men dette er ikke gjort for virksomhet 3 sitt tilfelle.

Vi har som nevnt forståelse for at virksomheten ikke har angitt en tidsfrist for de fleste av problemområdene, men vil påstå at mangel på tidsfrist for enkelte av områdene medfører at virksomheten etter vår mening har en delvis tilfredsstillende *skriftlig beskrivelse av når det skal gjøres*.

7.3.11 Fenomen 11

I risikoanalysen (vedlegg 7) gis det for hvert problemområde et ansvar til en stillingsbeskrivelse, for eksempel ”*avd. leder”* eller ”*virksomhetsleder”*. Hvilke stillinger som skal ha ansvaret for de ulike problemområdene varierer og enkelte har flere ansvarlige. Hvert problemområde i virksomhetens ROS- analyse har en skriftlig beskrivelse av hvem som har ansvaret. Fenomen 11 er dermed tilfredsstilt.

7.3.12 Fenomen 12

Resultatmål:

Virksomhet 3 har for 2011 satt seg som mål om å ha et sykefravær på 10,5 %. Dette er langt under fraværet for 2010, som også var kravet satt fra konsernets side (ca.12,5 %, vedlegg 6). Virksomhetens sykefraværsmål for 2011 er dermed i samsvar med det kravet som er satt.

Virksomheten har ikke nevnt resultatmål for ”*graderte sykemeldinger”, ”langtids sykefravær (sykefravær over 8 uker)”* eller *”egenmeldt sykefravær”* i virksomhetens HMS handlingsplan (vedlegg 4).

Virksomhet 3 har ikke nevnt ”*informasjon om lovendringer, rettigheter, plikter og muligheter i sykefraværsarbeid”, ”informasjon om aktuelle virkemidler, oppdaterte rutiner og kurs gjøres lettere tilgjengelig på kommunens intra- og internett”,”(..)tilbys skreddersydd støtte i sykefraværsarbeidet..”* eller ”*kurs i belastningsmestring..”* (vedlegg 6) direkte i HMS handlingsplan. Virksomheten har imidlertid nevnt konkrete mål for forlytning av pasienter, noe som er en slags form for belastningsmestring, om man tolker dette utvidet. Likevel vil ikke dette målet etter vår mening være nok til at ”*kurs i belastningsmestring”* er tilfredsstilt. Fenomen 12 er dermed delvis tilfredsstilt.

7.3.13 Fenomen 13

Virksomheten har beskrevet tiltak basert på resultatmålet omkring sykefravær i virksomhetsplanen (vedlegg 6). For å nå målet om et sykefravær på 10,5 % refererer virksomheten blant annet til sin HMS handlingsplan (vedlegg 4) og enkelte tiltak direkte relatert til sykefraværsmålet (vedlegg 6). Disse tiltakene setter krav til ”*jevnlige samtaler i tråd med IA avtalen”,* aktiv benyttelse ”*av IA avtalens virkemidler”, ”vi utarbeider gode oppfølgingsplaner og tilrettelegger for tilbakeføring til arbeid”, vi har tett opp oppfølging av vikarer med høyt korttidsfravær”, lederskapet tilstreber tydelighet og har klare forventninger til medarbeiderne”* og ”*medarbeiderne opplever at det er sett, hørt og verdsatt”*. Ut i fra disse tiltakene virker det som at oppfølgingen av de sykemeldte er tatt på alvor og at en tilrettelegging av deres arbeidsplass burde være sikret. Videre gir dette følelsen av å være verdsatt og ønsket på arbeidsplassen, noe vi anser som en ytterligere motivasjonsfaktor for å møte på arbeid og dermed redusere sykefraværet av denne årsak. Vi påstår dermed at tiltak rettet i mot mål knyttet til sykefravær bokstav a er tilfredsstilt.

Virksomhet 3 har ikke nevnt ytterligere sykefraværstiltak som kan tilfredsstille de resterende resultatmål og aktivitetsmål.

Vi har i tillegg sammenlignet de tiltakene virksomhet 3 har beskrevet i vedlegg 6 opp i mot ”topp 5” listen fra kartleggingsundersøkelsen (vedlegg 27) og de øvrige punktene i samme kartlegging. Vi har ikke funnet noen samsvarende tiltak i begge disse to dokumenter, slik at vi anser disse tiltakene til virksomheten som ikke tilfredsstilt, med unntak av sykefraværsprosenten.

Vi vil også for virksomhet 3s tilfelle gjennomgå deres resultater i lederkartleggingsundersøkelsen for å se om det er enkelte områder i deres egen virksomhet som kunne ha vært viet ekstra oppmerksomhet i sykefraværsarbeidet. Virksomhet 3 hadde en svarprosent på 87,5 % i denne undersøkelsen, noe som må sies å være tilfredsstillende.

Kompetanseutviklingen i virksomheten omkring hvem som man får råd og veiledning i fra angående sykefraværsarbeidet synes å være av varierende grad for virksomhet 3. De største bidragsyterne i forhold til gjennomsnittet er ”*personlig nettverk”, ”eksterne kurs”* og ”*NAV Arbeidslivssenter*”, mens de har et resultat under snittet blant ”*HMS – gruppe”* og ”*mitt lederteam”*. Dette er altså to områder virksomhetens egne ledere burde anse som potensielle forbedringsområder.

Virksomhet 3 sine ledere virker å kjenne meget godt til de virkemidlene som er gjengitt i lederundersøkelsen (vedlegg 27). De scorer i nesten samtlige tiltak over snittet og i tiltak som blant annet ”*tidsbestemt lønnstilskudd”, pleiepenger”* og ”*helsefremmende prosesser i regi av HR seksjonen”* (vedlegg 27) er de meget mye høyere enn gjennomsnittet. Dette viser at virksomheten ikke har så mye å forbedre seg på kjennskapen til sykefraværsvirkemidler ovenfor de ansatte.

Imidlertid virker det som at det er større forbedringspotensiale mellom virksomhet 3 og samarbeidspartnerne. Resultatmessig har virksomhet 3 i snitt langt lavere score blant samarbeidspartnerne enn andre virksomheter, kun et fåtall som ”*medarbeidere”* og ”*NAV Arbeidslivssenter”* har virksomheten over gjennomsnittlig samarbeid med. Spesielt burde de se nærmere på et økt samarbeid med ”*HMS gruppen”* og ”*verneombud”*. Vi vil påstå at virksomhet 3 burde bruke disse resultatene i langt mer aktiv grad enn til nå vist, da dette kan vise seg å være et område med stort forbedringspotensiale.

I lederundersøkelsens siste oversikt over ”*ønsker/prioriteringer for fremtiden”* har virksomhet 3 i en stor andel av tilfellene svart gjennomsnittlig eller like omkring gjennomsnittet. Likevel har de enkelte resultater som viser at de mener at tiltak som ”*mer/bedre bistand i saker som ikke kan løses i virksomheten/foretaket”, ”tettere samarbeid med NAV Drammen”* og ”*mer/bedre støtte fra HR seksjonen”* bør nedprioriteres i forhold til andre virksomheters resultater. Deres resultater viser også at de mener at ”*spesielle tiltak for medarbeidere over 55 år”* og ”*spesielle tiltak for medarbeidere med lettere psykiske lidelser”* fortjener økt prioriteringer i forhold til andre virksomheter.

Alt i alt mener vi at virksomhet 3 burde fokusere særlig i større grad på samarbeidsmulighetene de har både internt og eksternt i virksomheten for å kunne påvirke sykefraværet.

Fenomen 13 er delvis tilfredsstilt.

7.3.14 Fenomen 14

Virksomhet 3 sine resultatmål ovenfor ansatte med redusert funksjonsevne er ikke gitt nevneverdig plass i verken HMS handlingsplan (vedlegg 4) eller Virksomhetsplan 2011 (vedlegg 6). I HMS handlingsplanen beskrives det kun at ”*vi gjør individuelle tilpassninger for ansatte for å beholde viktig kompetanse i virksomheten”*. Dette kan etter vår mening tenkes og gjøres gjeldende ovenfor personer med redusert funksjonsevne. Imidlertid er dette en såpass marginal kobling at den ene og alene ikke vil kunne tilfredsstille kravet til resultatmål. Videre i virksomhetsplanen beskriver virksomheten at ”*vi har fokus på økt nærvær, er gode på oppfølging av sykemeldte og følger kommunens retningslinjer”* (vedlegg 6). Dette vil vi påstå at er et mål om å følge opp de ansatte med sykemeldinger på en god måte, og ikke minst er det viktig at det settes skriftlig hvilken gruppe dette gjelder.

Videre har ikke virksomheten beskrevet eller nevnt et resultatmål for avslutning av arbeidsforhold grunnet sykdom eller uførepensjon. Virksomheten har heller ikke nevnt noen av de aktivitetsmålene som er ønskelig, men som vi ikke anser som nødvendige for virksomhetens del. Derfor mener vi at virksomheten delvis har tilfredsstilt målkravene ovenfor personer med redusert funksjonsevne.

7.3.15 Fenomen 15

I virksomhets 3 sin virksomhetsplan (vedlegg 6) kommer det frem at ”*vi utarbeider gode oppfølgingsplaner og tilrettelegger for tilbakeføring til arbeid”*. Dette mener vi i kan karakteriseres som et tiltak ovenfor målgruppen med redusert funksjonsevne. Årsaken til dette er at ”*gode oppfølgingsplaner”* etter vårt syn vil kunne være et tiltak ansvarlige personer kan iverksette ovenfor personer som trenger ekstra støtte fra arbeidsgiver for å kunne yte på samme måte som andre arbeidstakere.

Foruten dette tiltaket har ikke virksomhet 3 beskrevet noen ytterligere tiltak knyttet til personer med redusert funksjonsevne.

Fenomen 15 er dermed delvis tilfredsstilt.

7.3.16 Fenomen 16

Virksomheten har ikke beskrevet noen resultatmål angående avgangsalderen til deres ansatte. Derimot er det i ”*mål og handlingsplan for HMS – arbeidet 2011”* (vedlegg 4) beskrevet at virksomhet 3 ser på ”*livsfasepolitikk”* som et problemområde, med påfølgende mål og tiltak. Målet virksomheten refererer til er ”*vi har arbeidstidsordninger som fremmer arbeidsnærvær”*, med dette forstår vi at de ønsker å tilpasse arbeidstidene slik at også de eldre arbeidstakerne øker arbeidslysten og dermed kanskje ønsker å fortsette yrkeskarrieren ytterligere en stund. Vi mener at dette tilfredsstiller kravene til bokstav c.

I bokstav d er det henvist til et ”*livsfaseperspektiv”*, noe som ikke er nevnt i virksomhet 3 sine utarbeidede dokumenter. Som nevnt i virksomhet 4 vil dette kunne kobles opp i mot seniorbrosjyren (vedlegg 33) og de livsfasemålene som settes der.

Vi vil dermed påstå at virksomhet 3 kun delvis har tilfredsstillende mål knyttet til avgangsalder.

7.3.17 Fenomen 17

Som vist til ovenfor i fenomen 16 har virksomheten satt seg mål om ”*arbeidstidsordninger som fremmer arbeidsnærvær”* (vedlegg 4). Virksomheten har planlagt to ulike tiltak for å nå dette målet.

For det første ønsker ”*virksomheten å innføre samarbeidsturnus i alle avdelinger slik at den enkelte ansatte i større grad kan planlegge sin arbeidstid”* (vedlegg 4). Dette er med på å støtte opp om deres mål omkring avgangsalder og i tillegg vil det kunne tilfredsstille et tiltak fra seniorbrosjyren (vedlegg 33), nemlig ”*fleksible løsninger når det gjelder arbeidssted og tid hvis driften tillater det”*. Videre har virksomheten beskrevet at de vil ”*jobbe etter kommunens arbeidsgiverpolitiske retningslinjer”*, noe vi forutsetter å være seniorbrosjyren (vedlegg 33) samt vedlegg 35. Vi har i de foregående virksomheter konkludert med at dette vil være tilfredsstillende for fenomen 17 (se virksomhet 4 fenomen 17).

På bakgrunn av at virksomhetens tiltak etter vårt syn støtter opp om deres egne mål og fordi virksomheten følger kommunens retningslinjer vil vi påstå at fenomen 17 er tilfredsstilt for virksomhet 3 sitt vedkommende.

7.4 Virksomhet 4

7.4.1 Fenomen 1

Virksomheten har tatt utgangspunkt i IA avtalens overordnede mål, men har operasjonalisert målene for å tilpasse egen virksomhet. For virksomhet 4 består de bærende prinsippene av at Drammen kommune er én arbeidsgiver, teamledelse, Drammen kommune er en lærende organisasjon og helsefremmende arbeidsplasser (se vedlegg 15). At Drammen kommune er én arbeidsgiver kan ha betydning i forhold til jobbnærvær med tanke på at alle ansatte har en arbeidsgiver som de opplever tilhørighet til og at arbeidsplassen er en del av et større samarbeid mellom avdelinger. Målet om teamledelse og at Drammen kommune er en lærende organisasjon kan også styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet i forhold til at det er fokus på samarbeid, og at de ansatte skal få kunne tilegne seg den kunnskapen de trenger for å kunne utøve sitt arbeid. Dette kan også hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet i de tilfeller ansatte ”havner bakpå” grunnet manglende kunnskap. Teamledelse kan også gi de ansatte en større del i beslutningsprosesser og føre de ansatte sammen ved at samarbeid er nødvendig. Helsefremmende arbeidsplasser vil kunne være med på å forebygge og redusere sykefravær etter IA avtalens overordnede mål.

Videre er det i virksomhet 4 sin HMS handlingsplan gitt virksomhetens mål for sykefravær og økt mangfold, men dette vil vi komme nærmere inn på under de tilhørende fenomenene. Ut i fra dette vil vi si at virksomhet 4 er inneforstått med konsernets overordnede IA mål, som er gjengitt i deres HMS handlingsplan og har på bakgrunn av konsernets overordnede IA mål, egne mål som samsvarer med dette. Fenomen 1 er dermed tilfredsstilt.

7.4.2 Fenomen 2

Virksomheten har i sin HMS handlingsplan fokusert på tiltak på bakgrunn av delmål i IA avtalen. Tiltakene er basert på delmålene om sykefravær, personer med redusert arbeids- og/eller funksjonsevne, avgangsalder og økt mangfold. Siden dette er delmål som følger av det overordnede målet vil vi si at dette kan relateres til konsernets overordnede IA mål om at dette skal kunne forebygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet, samt hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet. Fenomen 2 er dermed tilfredsstilt.

7.4.3 Fenomen 3

Virksomhet 4 har som tidligere nevnt i sin HMS handlingsplan, beskrevet virksomhetens bærende prinsipper basert på konsernets overordnede IA mål. Videre er målet for

virksomheten at den vektlegger nærvær og helsefremmende tiltak som fokusområde, og virksomheten har lavere kortidsfravær for vikarer enn i 2010 (vedlegg 15). Delmålene for virksomhet 4 er at sykefraværet i 2011 skal være under 10,5%, en minimumsnedgang på 0,91% fra forrige år, og at antallet medarbeidere med ikke-vestlig bakgrunn skal være 31 ansatte i 2011.

Her har virksomheten beskrevet deres mål for HMS arbeidet og kravet om skriftlig beskrivelse av virksomhetens mål for HMS arbeid må dermed kunne ses som tilfredsstilt.

7.4.4 Fenomen 4

I virksomhetens HMS handlingsplan er det vedlagt et organisasjonskart over virksomhet 4 (vedlegg 15). Virksomheten har en hierarkisk inndeling med virksomhetsleder og tjenesteledere på topp, og veien videre helt ned til avdelingen natt og forsterket enhet. I tillegg inneholder også HMS handlingsplanen en beskrivelse av virksomheten (vedlegg 15), hvor de forskjellige avdelingene i virksomhet 4 er beskrevet og hvordan virksomheten er organisert i forhold til HMS arbeid. På de jevnlige HMS møtene deltar alle verneombud, driftsansvarlig, driftsbetjenter, en samlet ledergruppe og eventuelt hovedvernombud ved behov. Det er også i HMS handlingsplanen beskrevet hvem som er ansvarlig for at virksomhetens mål og tiltak utføres.

Virksomhet 4 sin HMS handlingsplan inneholder et totalt organisasjonsperspektiv beskrevet ved hjelp av organisasjonskart, hvem som har det overordnede ansvaret for HMS arbeid, og hvem som har ansvaret på mål- og tiltaksnivå. Kravet om skriftlig beskrivelse av hvordan virksomheten er organisert må dermed ses som tilfredsstilt.

7.4.5 Fenomen 5

I beskrivelsen av virksomheten er det gitt at kartlegging av risiko, eller ROS-analyse (risiko- og sårbarhetsanalyse) som det kalles internt i kommunen, utarbeides i virksomhetens årlige HMS samling (vedlegg 15). Ansvarlig for dette er først og fremst virksomhetsleder og HMS gruppen (vedlegg 17). Ved kartleggingen av risiko foreslår først HMS gruppen risikoområder og konkretiserer uheldige hendelser. Videre vurderes hvor stor sannsynligheten er for at den uheldige hendelsen kan skje, og hvilken konsekvens den kan gi. Vurderingen skjer på grunnlag av en allerede utarbeidet ligning som graderer risiko (vedlegg 17). Til slutt utarbeides nødvendige tiltak.

Virksomhet 4 gir i sin risiko- og sårbarhetsanalyse en grundig beskrivelse av hvordan en kartlegging av risiko gjennomføres. Det er også gitt hvem som er ansvarlig og delaktig på hvilke områder, og når neste kartlegging av risiko skal gjennomføres. Fenomen 5 er dermed tilfredsstilt.

7.4.6 Fenomen 6

Hva som skal gjøres for å fremme HMS i virksomheten baserer seg på virksomhetens mål, men konkret fremkommer dette av selve HMS handlingsplanen. I virksomhet 4 sin HMS handlingsplan (vedlegg 15) er planen delt opp i områdene hovedmål, virksomhetens operasjonaliserte mål, tiltak, status per tertial og ansvar/frist/utført. Hovedmålene beskriver IA avtalens delmål og resultatmål, mens virksomhetens operasjonaliserte mål gir hva som er virksomhetens egne mål, basert på IA målene. Tiltak er hva som konkret skal iverksettes på bakgrunn av målene, og det siste området gir hvem som har ansvar for målene og at tiltakene gjennomføres, fristen for når dette skal gjennomføres og om det eventuelt er gjennomført. HMS planen gir dermed en god fremstilling av hva som konkret skal gjøres for å fremme HMS. Fenomen 6 er dermed tilfredsstilt.

7.4.7 Fenomen 7

Som nevnt inneholder virksomhetens HMS handlingsplan egne beskrivelser av status per tertial og frist. Dette vil da gi en beskrivelse av når målene og tiltakene i HMS handlingsplan skal gjennomføres. Ellers er det i HMS handlingsplanen (vedlegg 15) gitt frister for mål som skal gjennomføres i 2011. Vi tolker denne tidsbegrensningen dit hen at fristen for disse målene vil være 31.12.11. Fenomen 7 er dermed tilfredsstilt.

7.4.8 Fenomen 8

Skriftlig beskrivelse av hvem som skal fremme HMS er gitt under området ansvar i virksomhetens HMS handlingsplan (vedlegg 15). Gjennomgående er det avdelings- og institusjonslederne som er ansvarlige for at mål og tiltak gjennomføres i virksomheten. Det overordnede ansvaret for å fremme HMS er etter beskrivelse av virksomheten å dømme virksomhetsleder og HMS gruppen. Fenomen 8 er dermed tilfredsstilt.

7.4.9 Fenomen 9

Siden risiko- og sårbarhetsanalysen er et verktøy for risikoområder og uheldige hendelser, er det naturlig at man her vil finne rutiner for feil og mangler. ROS-analysen inneholder akkurat dette, og er delt opp i områdene problemområde, numerisk grad av risiko, årsak, tiltak og

ansvar/tidsfrist. Virksomhet 4 har gjennomført en slik analyse og har dermed en skriftlig beskrivelse av rutine for feil og mangler.

7.4.10 Fenomen 10

Når rutine for feil og mangler skal iverksettes er beskrevet under området ansvar/tidsfrist i ROS-analysen (vedlegg 17). Virksomheten har ikke satt tidsfrist på noen av problemområdene, men dette kan komme av problemområdene i seg selv. Eksempelvis er noen av problemområdene smittevern, branntilløp og flytting av pasienter med fare for rygg, armer. Dette er situasjoner som hele tiden kan oppstå, og det vil være vanskelig å kunne sette en tidsfrist på dette. Noen av tiltakene ved branntilløp er for eksempel å låse inn fyrstikker og ha låste vaktrom, og dette er noe som da bør følges kontinuerlig. At ROS-analysen mangler en tidsfrist på disse tilfellene vil være forståelig, men noen av tiltakene i analysen inneholder kursing, og dette kunne det vært satt en gitt tid på. Fenomen 10 er dermed ikke tilfredsstilt.

7.4.11 Fenomen 11

ROS-analysen (vedlegg 17) gir hvem som har ansvar for de ulike problemområdene under området ansvar/tidsfrist. Hvem som skal håndtere rutinene varierer fra problemområde til problemområde, og strekker seg fra avdelingsleder til alt personale. Hvert problemområde i virksomhetens ROS-analyse har en beskrivelse av hvem som har ansvaret og fenomen 11 er dermed tilfredsstilt.

7.4.12 Fenomen 12

Virksomheten har satt seg som mål at sykefraværet er på samme nivå som i 2010. Det er i HMS handlingsplanen gitt en situasjonsbeskrivelse av sykefraværet og totalt for 2010 er sykefraværsprosenten på 11,41 %. Målet for 2011 er et sykefravær på under 10,5 %. Resultatmålet fra IA avtalens delmål 1 om sykefravær er at sykefraværet skal være på samme nivå i 2011 som i 2010. Virksomheten har operasjonalisert IA avtalens delmål for å tilpasses virksomheten, hvor det er gitt at hver avdeling har gjennomført egne analyser og tilrettelagt tiltak for å oppnå overordnet mål. Virksomheten har satt seg et høyere mål for sykefraværet enn det IA avtalens mål gir, og har i stor grad tilfredsstilt føringene fra HR seksjonen. Om målet blir oppnådd vil gjenstå og se ved utgangen av 2011.

Det andre resultatmålet er at graderte sykemeldinger utgjør en 10 % høyere andel av alle sykemeldinger over 8 uker høsten 2011 sammenlignet med høsten 2010. Dette resultatmålet er gjengitt i HMS handlingsplan, hvor virksomhetens operasjonaliserte mål er økt trivsel og arbeidsglede er økt fra 4,9 i 2010 til en score lik 5,0 i medarbeiderundersøkelsen 2011. Et slikt

mål kan ses i sammenheng med IA avtalens mål med tanke på at trivsel og arbeidsglede kan føre til at arbeidstakerne har et ønske om å kunne gradvis komme tilbake til jobb enn å være 100 % sykemeldt hele sykdomsperioden. Dette målet vil da være målbart gjennom resultatet av medarbeiderundersøkelsen.

Videre skal langtidssykefravær, definert som sykefravær over 8 uker, reduseres til under 40 %, opp mot et sykefravær over 8 uker på 46,5 % i 2009. Her har virksomheten ikke operasjonalisert eget mål og tar dermed utgangspunkt i IA avtalens delmål 1 bokstav c. Til slutt er det gitt i virksomhetens HMS handlingsplan at egenmeldt sykefravær er økt til 15 %, etter IA avtalens delmål 1 bokstav d. Her har virksomheten operasjonalisert målet til at alle avdelinger har tilrettelagt for økt bruk av egenmeldt fravær og ansvar for eget fravær, kontra legemeldt fravær, i tråd med overordnet fravær. Hva økt buk av egenmeldt fravær innebærer er ikke nærmere beskrevet i HMS handlingsplanen.

Aktivitetsmålene som er gitt i IA avtalens delmål 1 om sykefravær er ikke gjengitt i virksomhetens HMS handlingsplan. Disse målene er mindre konkrete og målbare enn resultatmålene og kan derfor kanskje finnes igjen i tiltakene knyttet til sykefravær. Virksomheten har dermed tilfredsstilt føringene fra HR seksjonen i forhold til gjengivelse av resultatmålene for sykefravær i IA avtalen, men konkrete aktivitetsmål mangler i virksomhetens HMS handlingsplan. Fenomen 12 er dermed delvis tilfredsstilt.

7.4.13 Fenomen 13

Virksomheten har tiltak knyttet til sykefravær basert på resultatmålene i IA avtalens delmål 1 om sykefravær, og egen operasjonalisering av disse. Utgangspunktet for tiltak knyttet til sykefravær i virksomhetens HMS handlingsplan er at hver avdeling analyserer eget fravær og definerer tiltak lik sitt behov. Dette ser vi som et naturlig utgangspunkt siden det i virksomheten vil være ulike utfordringer knyttet til ulike avdelinger i forhold til sykefravær.

Etter resultatmål bokstav a går virksomhetens tiltak ut på å analysere resultat fra lederkartlegging og definere satsningsområder ut fra denne. Her vil det gis bistand fra arbeidslivskontakt. Ut i fra virksomhetens operasjonaliserte mål på dette området virker dette tiltaket mer som et mål enn et tiltak, siden målet sier at hver avdeling har gjennomført egne analyser og tilrettelagt tiltak for å oppnå overordnet mål. Hadde teksten gitt at avdelingene ”*skal*” istedenfor ”*har*”, ville tiltaket vært en mer naturlig forklaring på hvordan avdelingene skal gjennomføre egne analyser og tilrettelegge tiltak. Tiltaket gir dermed ingen konkrete tiltak til hva som skal gjennomføres på bakgrunn av målet, men en veiledning til hvordan

målet skal kunne belyses. Siden det er gitt i tiltaket at det er lederkartleggingen som skal legges til grunn kan vi her nevne de utfordringer i virksomheten resultatet av lederkartleggingen gir (vedlegg 27). I lederkartleggingen for denne virksomheten er svarprosenten på 100 %, hvor resultatene viser hvilke områder virksomheten er dyktige på, og hvilke områder hvor det finnes forbedringspotensiale. Vi vil her konsentrere oss om de områdene som kan forbedres og burde vært en del av HMS handlingsplanen.

Når det gjelder kompetanseutvikling i virksomheten viser undersøkelsen at leder i størst grad får råd og veiledning i sykefraværsarbeidet fra NAV arbeidslivssenter og at lederen lærer av erfaringer fra konkrete oppfølgingssaker. Undersøkelsen lister opp mange potensielle kompetansekilder, men nesten alle disse scorer under gjennomsnitt i forhold til hvem leder får råd og veiledning fra i sykefraværsarbeidet. Dette gjelder nærmeste leder, HMS gruppe, NAV Drammen, fastlege eller annen helsetjeneste, leder finner selv på nettet, i bøker eller artikler, personlig nettverk, HR seksjonen, bedriftshelsetjenesten, interne kurs og eksterne kurs. Dette viser at det ligger et potensiale i kompetanseutviklingen blant andre kilder, slik at leder ikke trenger å stå ovenfor et slikt ansvar helt på egen hånd.

Videre gir undersøkelsen virkemidler som kan benyttes i sykefraværsarbeidet. Her kan det ligge muligheter virksomheten ikke tidligere har tenkt på eller hatt kjennskap til. Spørsmålet her er hvilke virkemidler leder kjenner til, og vi lister her opp virkemidler leder ikke har stor kjennskap til (under gjennomsnitt), og som vi ser på som mulige virkemidler som virksomheten kan benytte i sykefraværsarbeidet. For virksomhet 4 gjelder dette bedriftshelsetjeneste tilskudd, reisetilskudd, kombinasjon av lønn og arbeidsavklaringspenger og kombinasjon av lønn og uføreytelser.

Hvem leder samarbeider med i sykefraværsarbeidet kan ses opp mot spørsmålet om kompetanseutvikling. På dette området viser resultatet av undersøkelsen en lav score på mange mulige samarbeidspartnere, blant annet nærmeste leder, lederteam, andre ledere i kommunen, medarbeidere, HMS gruppe, verneombud, tillitsvalgt, NAV Drammen, fastleger eller helsetjenester, bedriftshelsetjenesten, Dias (arbeidsrettet rehabilitering), fysioteket og HR seksjonen. Den eneste samarbeidspartneren med høy score er NAV arbeidslivssenter. Det kan bety at leder får all den nødvendige hjelpen der, at det ikke er tilrettelagt for samarbeid med andre parter, eller at det foreligger manglende kunnskap hos andre mulige samarbeidspartnere sett fra leders side. Er svaret det siste alternativet kan det her ligge et potensielt tiltak i form

av opplæring av mulige samarbeidspartnere innad i virksomheten, slik som lederteam, medarbeidere, verneombud og lignende.

Til slutt gir lederundersøkelsen en oversikt over hvilke ønsker eller prioriteringer leder har for fremtiden. Slik vi ser det bør dette ha en plass i virksomhetens HMS handlingsplan i forhold til sykefraværsarbeid. Vi gjengir her ønskene/prioriteringene over gjennomsnittet, som sier at leder ønsker oppdaterte og mer tilgjengelige rutiner, opplæringstiltak for ledere (i sykefraværsarbeid), veiledning/evaluering for ledere i enkeltsaker, opplæringstiltak for medarbeidere om rettigheter og plikter, veiledning/coaching for utvalgte medarbeidere etter behov for å forebygge sykefravær, tydeligere målsetninger og resultatoppfølgning i arbeid med et mer inkluderende arbeidsliv, mer eller bedre bistand i saker som ikke kan løses i virksomheten, tettere samarbeid med fastlege eller annen helsetjeneste, tettere samarbeid med NAV Drammen, tettere samarbeid med NAV Arbeidslivssenter Buskerud, mer eller bedre støtte fra HR seksjonen, mer eller bedre støtte fra bedriftshelsetjenesten, spesielle tiltak for medarbeidere over 55 år, spesielle tiltak for medarbeidere med kroniske sykdommer og spesielle tiltak for medarbeidere med lettere psykiske lidelser. Vi ser at det ikke er alle tiltak som er mulig å gjennomføre kun innad i virksomheten, men mye av dette vil man virksomhet kunne klare å ta tak i på egen hånd.

Tiltaket etter resultatmål bokstav b er at virksomhet 4 skal øke trivsel og arbeidsglede gjennom å gjennomføre et helsefremmende prosjekt kalt Losjeplassen og miljø/samspillsregler skal revideres, oppdateres og følges opp. Når det helsefremmende prosjektet skal gjennomføres sier ikke HMS handlingsplanen noe om, men de ansvarlige for disse to tiltakene er avdelings- og institusjonsleder.

Når det gjelder målet om at langtidssykefravær skal reduseres til under 40 %, er virksomhetens tiltak å etablere flere felles møteplasser hvor de ansvarlige er miljøgruppene. Hvor disse møteplassene skal etableres er ikke oppgitt i HMS handlingsplanen, enten om det er på arbeidsplassen eller utenfor. Hvem disse møteplassene skal etableres for er heller ikke nevnt. Det blir her usikkert om møteplassene gjelder for alle ansatte for å forebygge sykefravær, eller om de gjelder for de ansatte som allerede er sykemeldte og man vil hindre at dette går over i langtidssykefravær.

En økning av egenmeldt sykefravær skal oppnås ved at avdelings og institusjonsledere informerer om ny ideologi og stimulerer til økt ansvarliggjøring for egenmeldt fravær. Når

dette skal gjennomføres er heller ikke her oppgitt, men det er avdelings og institusjonsledere som er ansvarlige på dette området.

Som nevnt er ikke aktivitetsmålene hentet fra IA avtalens delmål 1 om sykefravær gjengitt i virksomhetens HMS handlingsplan, og vi kan heller ikke se at de skinner gjennom i noen av tiltakene virksomheten skal gjennomføre. Virksomheten har derimot tiltak på bakgrunn av alle resultatmålene. Hvor konkrete disse tiltakene er varierer, og det er ingen opplysninger i hvilket tidsrom det forventes at tiltakene gjennomføres eller om det foreligger en tidsfrist. Fenomen 13 er dermed delvis tilfredsstilt.

7.4.14 Fenomen 14

Etter IA avtalens delmål 2 er det gitt resultatmål og aktivitetsmål. Resultatmålene synes å gå mer direkte på virksomhetene, mens aktivitetsmålene virker å skulle gjennomføres på kommunalt nivå. Det som er gjengitt i virksomhet 4 sin HMS handlingsplan er resultatmålene fra IA avtalen. Virksomheten har også her operasjonalisert målene for å tilpasse virksomheten. Utgangspunktet for mål knyttet til personer med redusert funksjonsevne har virksomhet 4 operasjonalisert til at ansatte med redusert funksjonsevne har tilrettelagt arbeid innenfor mulige rammer, og at virksomheten har i snitt 10 definerte arbeidsplasser, til enhver tid tilpasset kapasitet og behov. Det siste målet vil være målbart til enhver tid, siden det spesifikt gir at det skal være 10 definerte arbeidsplasser.

Det operasjonaliserte målet for resultatmål bokstav a er at alle ledere har nødvendig kompetanse i oppfølging av sykemeldte ansatte. Dette synes vi kan ses i direkte sammenheng med målet i IA avtalen. Videre er resultatmål bokstav b operasjonalisert dit hen at antall medarbeidere som avslutter hele sitt arbeidsforhold på grunn av sykdom eller uførepensjon er redusert fra 3 til 2 eller mindre i 2011. Dette er et direkte målbart mål. Ut i fra dette leser vi også at antall medarbeidere som avsluttet sitt arbeidsforhold i 2010 på grunn av dette var et antall på 3, og at mål på under dette vil være i samsvar med IA avtalens mål.

Som sagt ser vi at for virksomhetens del er det kun resultatmålene i IA avtalen som er nødvendig for virksomheten å innlemme i deres HMS handlingsplan. Dette har virksomhet 4 gjort, i tillegg til å operasjonalisere egne mål i samsvar med IA avtalens mål. Fenomen 14 er dermed tilfredsstilt.

7.4.15 Fenomen 15

Tiltakene knyttet til personer med redusert arbeidsevne ses opp mot målene hentet fra IA avtalen og virksomhetens operasjonaliserte mål, og det bør være samsvar mellom disse. Utgangspunktet for tiltakene knyttet til personer med redusert arbeidsevne er aktiv bruk av IA kontaktressurser, aktiv bruk av bedriftshelsetjeneste og tett kontakt med introduksjonssenteret. Dette kan ses opp mot målet om at ansatte med redusert funksjonsevne har tilrettelagt arbeid innenfor mulige rammer. Ved bruk av disse institusjonene kan virksomheten enklere få informasjon om hva som skal gjøres, hva som bør gjøres, hva som er mulig å gjøre og hva som eventuelt ikke lar seg gjøre.

Ved neste mål om at alle ledere har nødvendig kompetanse i oppfølging av sykemeldte ansatte, er det i tiltakene i HMS handlingsplanen gitt at virksomhetens HMS møte har målet som tema, og at dialogmøter avholdes med alle ansatte som har en langvarig sykemelding, i tråd med IA avtalens intensjoner. Den nødvendige kompetansen som skal ligge hos lederne vil vi her tro følges opp på virksomhetens HMS møter, mens oppfølgingen av de ansatte etter IA avtalens resultatmål bokstav a kan sies å skulle skje i dialogmøtene med de ansatte som er langvarig sykemeldte. HMS handlingsplanen gir ikke et spesifikt tidsrom for tiltakene, men det er naturlig å trekke den slutningen at det vil skje på HMS møtene til virksomheten og på dialogmøtene som skal avholdes innen en viss tid etter arbeidsmiljøloven.

Det siste tiltaket er at alle operative ledere gjennomfører samtaler og eventuell avslutning av arbeidsforhold i tråd med overordnet føring. I forhold til målet som sier at antall medarbeidere som slutter på grunn av sykdom eller uførepensjon skal reduseres, ser vi at det kun er samtalen i dette tiltaket som kan hindre at ansatte slutter på grunn av dette. Hva denne samtalen eventuelt skal inneholde er ikke gitt i HMS handlingsplanen. Når dette skal finne sted er ikke gitt, men en samtale vil nok trolig finne sted når det er en eventuell risiko for at en ansatt vil fratre i sitt arbeid eller når dette faktisk inntreffer.

Ut i fra tiltakene i virksomhetens HMS handlingsplan kommer vi fram til at tiltakene er konkrete, med et unntak av det siste tiltaket som vi opplever ikke gir helt spesifikke svar på hva som skal gjøres for at antall medarbeidere som avslutter sitt arbeidsforhold på grunn av sykdom eller uførepensjon skal reduseres. Fenomen 15 er dermed tilfredsstilt.

7.4.16 Fenomen 16

Også her gir IA avtalen resultatmål og aktivitetsmål, og slik vi leser det er aktivitetsmålene noe som bør inngå i virksomhetens tiltak og ikke være mål i seg selv. Virksomhet 4 har

gjengitt resultatmålene i sin HMS handlingsplan og også her operasjonalisert målene etter virksomheten. Virksomhetens operasjonaliserte mål på bakgrunn av resultatmål bokstav a er at gjennomsnittlig avgangsalder er på samme nivå som for 2010. Vi tolker dette dit hen at virksomhetens gjennomsnittlige avgangsalder allerede er på konsernnivå, og at målet derfor er å opprettholde dette.

Når det gjelder resultatmålet om alderspensjon er virksomhetens operasjonaliserte mål at virksomheten tilrettelegger for alle ansatte, med utgangspunkt i et livsfaseperspektiv. Vi forstår det slik at ulike ansatte har ulike behov, og det vil være riktig å legge opp avgangsalder individuelt for hver ansatt. Aktivitetsmål bokstav d omhandler at virksomheten implementerer et livsfaseperspektiv i HMS handlingsplanen, og det har de her gjort.

Vi mener virksomhetens operasjonaliserte mål stemmer godt overens med de resultatmålene som er gitt i IA avtalen og gjengitt i virksomhetens HMS handlingsplan. Om aktivitetsmålet etter bokstav a inngår i tiltakene vil vi se nærmere på i neste fenomen. Fenomen 16 er dermed tilfredsstilt.

7.4.17 Fenomen 17

Aktivitetsmål knyttet til avgangsalder bokstav c gir at alle virksomheter utarbeider tiltak som kan stimulere eldre arbeidstakere til å forlenge yrkeskarrieren i samsvar med konsernets resultatmål. Tiltakene som er gitt i virksomhet 4 sin HMS handlingsplan for å holde gjennomsnittlig avgangsalder på samme nivå som i 2010, er å gjennomføre seniorsamtaler, vurdere endret arbeidstid der dette er mulig, tilby lavere stillingsbrøk og å være et fast tema i medarbeidersamtalen. Dette opplever vi som konkrete tiltak i forhold til hva som skal gjøres på dette området, og tilfredsstiller også aktivitetsmålet om å utarbeide stimulerende tiltak for forlengelse av yrkeslivet.

Videre skal virksomheten tilrettelegge for alle ansatte, med utgangspunkt i et livsfaseperspektiv ved at dette er et fast tema i medarbeidersamtalen eller seniorsamtalen. Akkurat hva livsfaseperspektivet går ut på er ikke nærmere konkretisert i HMS handlingsplanen, men kan kanskje ses i sammenheng med tiltak gitt i seniorbrosjyren (vedlegg 33) fra fylte 55 år om en utviklingssamtale sett med seniorperspektiv hvor man utveksler ideer om hva som må til for at den ansatte blir værende i arbeid lengst mulig.

I seniorbrosjyren skiller tiltakene på om den ansatte har fylt 55 år, eller har fylt 62 år. Det er ikke gitt et slikt skille i denne virksomhetens HMS handlingsplan. Handlingsplanen dekker

mye av tiltakene brosjyren gir, men det som mangler i følge denne er tilbud om seniorutviklingskurs, planlegging av kompetanseutvikling, mulighet for fleksibel ferie og økt lønn fra fylte 62 år. Planlegging av kompetanseutvikling kan vel til dels legges inn i seniorsamtalene, men HMS handlingsplanen gir ingen ting om hva som skal være innholdet i disse samtalene.

Slik vi ser det inneholder virksomhetens HMS handlingsplan aktivitetsmålene som er gitt i IA avtalens delmål 3 om avgangsalder, og tiltakene samsvarer med resultatmålene og virksomhetens operasjonaliserte mål. De tiltakene som eventuelt mangler er de tiltakene som er gitt i seniorbrosjyren (vedlegg 33). Fenomen 17 er dermed tilfredsstilt.

7.5 Virksomhet 5

7.5.1 Fenomen 1

Det er i virksomhet 5 sin HMS handlingsplan ikke gjengitt konsernets overordnede IA mål. Det er heller ikke i HMS handlingsplanen gitt et eget overordnet mål for virksomhetens arbeid med helse, miljø og sikkerhet. Det eneste stedet IA avtalens overordnede mål er gjengitt er i lederavtalen mellom virksomhetsleder og rådmannen (vedlegg 21). Det overordnede målet er som nevnt under beskrivelsen av fenomenet *"å forebygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet, samt hindre utstøtning og frafall fra arbeidslivet"*. Om ikke annet er delmålene som er hentet fra IA avtalen gjengitt i virksomhetens HMS handlingsplan. Dette innebærer mål knyttet til sykefravær/nærvær, rekruttere personer med redusert funksjonsevne og øke den gjennomsnittlige avgangsalderen. Med delmålene som utgangspunkt har bedriften laget egne mål på bakgrunn av IA avtalens delmål. Disse målene vil vi komme tilbake til under de tilhørende fenomenene på de ulike områdene. Likevel er ikke det overordnede målet nevnt i selve handlingsplanen, og virksomheten har heller ikke utarbeidet egne mål i samsvar med konsernets overordnede IA mål. Fenomenet er dermed ikke tilfredsstilt.

7.5.2 Fenomen 2

Virksomhet 5 har som sagt ikke beskrevet konsernets overordnede IA mål i sin HMS handlingsplan. Delmålene som gjelder *sykefravær/nærvær, rekruttering av personer med redusert funksjonsevne* og *øke den gjennomsnittlige avgangsalderen* er gjengitt i HMS handlingsplanen, og virksomheten har utarbeidet tiltak med utgangspunkt i disse områdene. Delmålene kan knyttes til konsernets overordnede mål, og vi ser dermed at tiltakene naturligvis også gjør det. Når det gjelder tiltakene vil vi komme nærmere inn på disse under

de tilhørende fenomenene, men i forhold til å samsvare med konsernets overordnede IA mål vil vi si at tiltakene tilfredsstiller dette. Fenomenet er dermed tilfredsstilt.

7.5.3 Fenomen 3

I HMS handlingsplanen virksomhet 5 har utarbeidet, er det en egen kolonne som heter *"mål"* i planen. Her er delmål 1, 2 og 3 i IA avtalen (vedlegg 34) gjengitt, men virksomhet 5 har også utarbeidet egne mål med bakgrunn i delmålene som er listet opp. I forhold til sykefravær er virksomhetens eget utarbeidede mål *"god oppfølging av ansatte med kortidsfravær"*. Når det gjelder *"rekruttering av personer med redusert funksjonsevne"* har ikke virksomheten utarbeidet eget mål, men når det gjelder og *"øke den gjennomsnittlige avgangsalderen"* har virksomhet 5 utarbeidet fire egne mål. For selve HMS arbeidet har virksomheten listet opp seks mål for dette i deres HMS handlingsplan. Målene er at

1. *Miljøgruppene arbeider målrettet med HMS arbeidet på egen institusjon.*
2. *Alle medarbeidere, ledere, verneombud og tillitsvalgte har innsikt og forståelse for virksomhetens: budsjettrammer og planer og mål.*
3. *Virksomheten tilbyr fellesmøter for helsefagarbeidere en gang årlig og for ufaglærte vikarer/pleie-medarbeidere en gang i året.*
4. *Alle institusjoner er miljøsertifisert. Miljøkontakter/verneombud følger opp slik at kravene opprettholdes/innfris.*
5. *Ferdig utarbeidet mobilitetsplan med mål og tiltak innen 15. mars.*
6. *Virksomhet 5 fremstår som en helsefremmende arbeidsplass: bevissthet om egen rolle og verdi i virksomheten.*

Her må vi si at virksomhet 5 virkelig har gjennomført kravet om en skriftlig beskrivelse av virksomhetens mål for HMS arbeid grundig. Fenomen 3 er dermed tilfredsstilt.

7.5.4 Fenomen 4

I de dokumentene virksomhet 5 har levert inn til HR seksjonen i forbindelse med HMS arbeidet, finnes det ingen form for organisasjonskart for virksomheten eller en beskrivelse av hvordan virksomheten er organisert. I virksomhetens HMS handlingsplan er det beskrevet hvem som har ansvaret for de ulike tiltakene virksomheten har utarbeidet, i kolonnen *ansvar*. Dette gir et innblikk i hvilke personer eller stillinger som går inn under driften. De nevnte i HMS handlingsplanen er *ledergruppa, tjenesteleder, ledere, medarbeidere, institusjonsleder, avdelingsleder, verneombud, tillitsvalgte, virksomhetsleder, driftsbetjent, miljøgruppe, forflytningskontakter* og *miljøkontakter*. Likevel gir dette kun en beskrivelse av hvem som har

ansvaret for hvilke tiltak, ikke hvordan virksomheten er organisert. Vi mener derfor at dette ikke er tilstrekkelig for å tilfredsstile kravet om at virksomhetens HMS handlingsplan skal inneholde hvordan virksomheten er organisert. Fenomen 4 er dermed ikke tilfredsstilt.

7.5.5 Fenomen 5

Kartlegging av risiko, eller risikovurdering som virksomhet 5 har valgt å kalle det, er beskrevet i vedlegg 20. Her har virksomheten gitt 3 aktiviteter for hvordan de har gått fram ved risikovurderingen. Ansvarlige for risikovurderingen er virksomhetsleder og HMS gruppen, gjennom alle de tre aktivitetene. Virksomhet 5 har benyttet seg av standarden for kartlegging av risiko hvor den første aktiviteten består i og *"foreslå risikoområder og konkretisere uheldige hendelser"*, for dernest å vurdere sannsynlighet og konsekvens, og til slutt utarbeide tiltak og handlingsplan. Vi vil derfor si at virksomhet 5 har gitt en skriftlig beskrivelse av hvordan kartlegging av risiko er gjennomført.

7.5.6 Fenomen 6

Som nevnt har virksomheten utarbeidet en rekke tiltak i deres HMS handlingsplan, basert på målene som er beskrevet i dokumentet (vedlegg 19). Når det gjelder hva som skal gjøres for å fremme HMS, er dette tiltak med bakgrunn i virksomhetens mål for HMS arbeid, som er nevnt under fenomen 3. Når det gjelder det første målet går tiltakene først og fremst ut på når de ulike institusjonene skal avholde sine møter og opplæring. Dette gjelder stort sett gjennomgående for alle tiltakene som er utarbeidet når det gjelder hva som skal gjøres for å fremme HMS, men det er også beskrevet hva som skal gjøres i forbindelse med møtene som avholdes, eller hva som skal gjøres direkte på bakgrunn av målene. Vi vurderer det dit hen at virksomhet 5 har en god beskrivelse av hva virksomheten skal gjøres for å fremme HMS.

7.5.7 Fenomen 7

Som sagt har virksomhet 5 i sine tiltak som gjelder hva som skal gjøres for å fremme HMS, gitt en beskrivelse i tiltakene om når eventuelle møter skal avholdes. Det er ikke gitt eksakte datoer, men eksempelvis er det gitt at *"miljøgruppene har møte 6 ganger i året"*. Litt mer spesifikt er *"vernerunde gjennomføres 2 ganger i året, vårhalvåret og høsthalvåret"*.

I virksomhet 5 sin HMS handlingsplan er det gitt en egen kolonne som heter *ansvar/frist*. Når det gjelder tiltakene som skal fremme HMS er det kun gitt hvem som har ansvar, og ikke når tidsfristen er. Som sagt er det mange av tiltakene som gir at møter eksempelvis skal avholdes 4 ganger i året, og det vil jo da si at dette skal skje hvert år. En tidsfrist her vil jo da være at antall møter skal ha vært avholdt i løpet av året, slik vi leser HMS handlingsplanen. I disse

tilfellene vil det være naturlig at tiltakene ikke har en type frist, siden tiltakene først og fremst gjelder ulike typer møter og hva som skal gjennomgås.

HMS handlingsplanen (vedlegg 19) inneholder også en kolonne som heter *evaluering*. Her er det gitt når de ulike tiltakene skal evalueres. Alle tiltakene har fått en tid som de skal evalueres på, noe vi mener kan betraktes som en beskrivelse av når det skal gjøres. Evalueringen skal skje ved forskjellige tidspunkt ut i fra hvilket tiltak det er snakk om, og innebærer generelle tider som *"4 ganger pr. år"* til mer eksakte tidspunkt som *"april 2011"*.

Siden virksomheten gir en beskrivelse av når det skal gjøres gjennomen beskrivelse i tiltakene selv og gjennom en beskrivelse av når tiltakene skal evalueres, mener vi at virksomhet 5 har tilfredsstilt kravet om en skriftlig beskrivelse av når det skal gjøres i deres HMS handlingsplan.

7.5.8 Fenomen 8

Hvem som er ansvarlig for å fremme HMS kommer i første omgang i ett av målene for virksomhetens HMS arbeid. Der er det gitt at *"miljøgruppene arbeider målrettet med HMS arbeidet på egen institusjon"*. Det vil si at det i målet er beskrevet at miljøgruppene i virksomheten skal fremme HMS.

Videre er det også gitt hvem som er ansvarlige for hvilke type tiltak, som igjen skal fremme HMS. De som er listet opp her er *"ledere og deltagere i institusjonens miljøgruppe, forflytningskontakter, ledere, institusjonsleder, avdelingsleder, verneombud, driftsbetjent, tillitsvalgte, virksomhetsleder, tjenesteledere, miljøkontakter og medarbeidere"*. Noen er følgelig mer ansvarlig for å fremme HMS enn andre, men vi ser at ut i fra HMS handlingsplanen er alle ansatte involvert i HMS arbeidet på en eller annen måte. Vi konkluderer med at virksomhet 5 har en skriftlig beskrivelse av hvem som skal fremme HMS.

7.5.9 Fenomen 9

I virksomhetens ROS analyse går rutine for feil og mangler inn i dette dokumentet (vedlegg 20). Slik vi ser det vil feil og mangler gå inn under kolonnen *"uheldig hendelse"*, mens rutinene for å håndtere feil og mangler vil være tiltakene i vedlegg 20. Vi mener derfor at virksomhet 5 har en skriftlig beskrivelse av hva som skal gjøres med rutine for feil og mangler.

7.5.10 Fenomen 10

Selve ROS analysen (vedlegg 20) har ikke gitt konkrete tidsfrister for tiltakene i dokumentet. Likevel er det flere av tiltakene som må iverksettes i det situasjonen oppstår. Således kan man si at slike tiltak ikke har behov for en tidsfrist, men sier seg selv at man må utøve der og da. Vi opplever at kravet om en skriftlig beskrivelse av når det skal gjøres kun er delvis tilfredsstilt, siden det er en del tiltak i dokumentet (vedlegg 20) som burde hatt en type tidsfrist eller beskrivelse av når det skal gjøres.

7.5.11 Fenomen 11

Hvem som skal håndtere rutine for feil og mangler er gitt i kolonnen *"ansvar/tidsfrist"* i ROS analysen (vedlegg 20). Her er det beskrevet hvem som har ansvar for tiltakene under de *"uheldige hendelsene"*. Det er utarbeidet flere tiltak under de forskjellige hendelsene og for alle hendelsene er det igjen flere som er ansvarlige for tiltakene. Det er ikke gitt konkret hvem som har ansvar for hvilket tiltak, men det er listet opp alle personer eller stillinger som har ansvar på det enkelte problemområdet. Slik vi ser det kunne det vært en bedre beskrivelse av hvilket ansvarsområde som tilhører hvilke personer eller stillinger, men virksomhet 5 har likevel gitt en skriftlig beskrivelse av hvem som skal håndtere rutine for feil og mangler.

7.5.12 Fenomen 12

Virksomhet 5 har to mål i sin HMS handlingsplan (vedlegg 19) som omhandler sykefravær. Det første er basert på IA avtalens delmål 1 om sykefravær/nærvær og er som følger: *"Nærværet stabiliseres innenfor ambisjonsnivået fra 89-91 %"*. Her er det også utarbeidet fire tiltak i forbindelse med dette målet. Videre er det gitt i virksomhetens HMS handlingsplan at det andre målet er *"god oppfølging av ansatte med korttidsfravær"*. Her er det utarbeidet ett tiltak basert på målet.

I målene er sykefravær totalt og korttids sykefravær nevnt, slik som resultatmål bokstav a) og d) gir. Resultatmålene gir også mål i forhold til graderte sykemeldinger og langtids sykefravær, men dette er ikke nevnt i virksomhetens mål når det kommer til sykefravær. Aktivitetsmålene er heller ikke nevnt, men disse kan ses igjen i tiltakene virksomheten har utarbeidet siden disse målene også kan være en del av tiltakene som vel som mål.

Alt i alt mener vi at virksomheten har utarbeidet mål knyttet til sykefravær i sin HMS handlingsplan, men at alle resultatmålene kunne vært en del av virksomhetens mål. Vi mener derfor at fenomenet delvis oppstår i HMS handlingsplanen for virksomhet 5.

7.5.13 Fenomen 13

I forhold til virksomhetens første mål om sykefravær er det utarbeidet tiltak som går på at sykefravær er et tema både med tanke på samtaler og statistikk. Langtidsfravær, som ikke var nevnt i virksomhetens mål, er her gitt ved *"oppfølging av ansatte med langtidsfravær ihht. gjeldende regler og innkalling til oppfølgingssamtale med IA-konsulent så snart man ser det hensiktsmessig, senest etter 9 mnd."*. Hva slik oppfølging består av er ikke gitt. Det fjerde tiltaket er at *"hver enkelt institusjon/avdeling har minimum 2 tiltak av sosial karakter i egen handlingsplan"*. Disse handlingsplanene har vi ikke fått tilgang til og det er derfor vanskelig for oss å vurdere hva slags type tiltak dette er, og om institusjonene/avdelingene har gjort dette.

Når det gjelder tiltaket som er basert på målet om korttidsfravær er det i HMS handlingsplanen gitt at virksomheten *"etterlever gjeldende retningslinjer for oppfølging av korttidsfravær"*. Hva dette innebærer er heller ikke her nevnt, om det er kommunens generelle retningslinjer eller virksomhetens egne retningslinjer.

Med tanke på kartleggingsundersøkelsens (vedlegg 28) "topp" 5 liste kan vi ikke si at vi ser igjen noen av tiltakene som var spesielt ønsket i pleie- og omsorgssektoren i denne virksomhetens HMS handlingsplan. Som nevnt tidligere har ulike virksomheter ulike problemstillinger og ulike behov, og denne listen trenger ikke å være direkte gjeldende for alle virksomhetene i denne sektoren. For å se nærmere på hvilke behov lederne i virksomhet 5 opplever de har i sykefraværsarbeidet, kan vi se på lederundersøkelsen (vedlegg 27).

Resultatet av lederundersøkelsen (vedlegg 27), hvor 7 av 12 ledere har deltatt, viser blant annet hvilke ønsker eller prioriteringer lederne har for fremtiden når det gjelder sykefraværsarbeidet. Prioriteringene som scorer høyest og som kan løses innad i virksomheten er *"opplæringstiltak for medarbeidere om rettigheter og plikter, veiledning/coaching for utvalgte medarbeidere etter behov for å forebygge sykefravær, tettere samarbeid med fastleger eller annen helsetjeneste, tettere samarbeid med NAV Drammen, tettere samarbeid med NAV Arbeidslivssenter, lettere tilgjengelig oversikt antall/fraværslengde, spesielle tiltak for gravide, spesielle tiltak for medarbeidere over 55 år, spesielle tiltak for medarbeidere med kroniske sykdommer og spesielle tiltak for medarbeidere med lettere psykiske lidelser"*. I forhold til disse ønskene eller prioriteringene er det utarbeidet tiltak for *"lettere tilgjengelig oversikt antall/fraværslengde"* i form av tiltaket *"sykefraværsprosent, utvikling og tiltak drøftes. Statistikk presenteres månedlig fra Vivaldi og*

kvartalsvis fra Agresso". "Spesielle tiltak for medarbeidere over 55 år" er også tatt med i HMS handlingsplanen, noe vi vil se i fenomen 17. Når det gjelder de andre prioriteringene for fremtiden kan vi ikke finne disse i virksomhetens HMS handlingsplan.

Virksomhet 5 har ikke gitt sykefravær som et problemområde i sin ROS analyse HMS – arbeidsmiljø (vedlegg 20). Likevel ser vi at det kan være problemområder og tiltakene som følger med som kan være med på å forebygge sykefravær. Vi mener det kan være problemområdene *"luft, kjemikalier, ergonomiske forhold, mellommenneskelige forhold* og *ledelse"*. I forhold til *luft* er problemområdene *"aktiv og passing røyking"* og *"opplever helseplager som for eksempel hodepine"*. Tiltak som skal forebygge eller redusere dette vil være med på å skape et bedre inneklima, som igjen kan redusere helseplager, slik som da hodepine. En ønsket effekt vil da være reduksjon i det sykefraværet som kommer av dårlig luft på arbeidsplassen.

Når det gjelder *"kjemikalier"* skal tiltakene forebygge uheldige hendelser som *"allergi"* og *"etseskader"*. Igjen vil tiltak her kunne redusere sykefravær som stammer fra denne type problemer. *"Ergonomiske forhold"* beskriver tiltak som skal redusere *"slitasjeskader pga belastninger over tid"* og *"akutte skader"*. Tiltakene som gjelder slitasjeskader kan ses i sammenheng med *"spesielle tiltak for medarbeidere med kroniske sykdommer"*, som er gitt i beskrivelsen av fenomenet. De uheldige hendelsene ved *"mellommenneskelige forhold"* er *"psykososiale problemer"* og *"vold og trusler"*. Som beskrevet i "topp 5" listen i beskrivelsen av dette fenomenet kan tiltakene under *"psykososiale problemer"* knyttes til *"spesielle tiltak for medarbeidere med lettere psykiske lidelser"*. Vi tror at tiltak som er knyttet til problemområdene og de enkelte hendelsene kan være med på å forebygge sykefravær som er begrunnet i de nevnte typer hendelser, selv om dette ikke er et konkret uttrykt formål i virksomhetens risikovurdering/handlingsplan (vedlegg 20).

Problemområdet *"ledelse"* er det eneste stedet i ROS analysen (vedlegg 20) hvor sykefravær er nevnt som en *"årsak"*. Utgangspunktet for den første årsaken er den uheldige hendelsen *"stort sammenfallende frafall av personell"*. Tiltakene som er gitt her er *"følge rutiner i kommunens pandemiplan og kriseberedskap"* og *"beredskapsplan Drammen kommune"*. Virksomheten har ikke vedlagt pandemiplan, kriseberedskap eller beredskapsplan Drammen kommune i sine dokumenter, og vi vil derfor ikke vurdere tiltakene konkret. For oss virker det likevel som om dette er tiltak som er basert på sykefravær ved pandemi, og ikke sykefravær generelt.

Den neste *"årsaken"* er *"sykemeldinger (spesielt sårbart ved avvikling av hovedferie)"*, som igjen er basert på de uheldige hendelsene *"ikke tilfredsstillende kvalitet på arbeidet, klager fra pasient/pårørende, personalet opplever missforhold mellom oppgaver og kompetanse."* Virksomheten har her listet opp fire tiltak som skal forhindre eller redusere den uheldige hendelsen sykemeldinger. Dette er *"Bedre fadderordning, legge til rette for å jobbe med de faglige utfordringene, melde uønskede hendelser og følge opp tiltak, omgjøre flere hjelpepleierstillinger til sykepleierstillinger"*. Vi mener at det å jobbe med faglig utfordringer og gi mulighet for omgjøring av stilling kan være en del av tiltak nummer 4 på "topp 5" listen: *"Veiledning/coaching for utvalgte medarbeidere etter behov for å forebygge sykefravær"*, men som i dette tilfellet vil gjelde forebygging av sykemeldinger, slik som beskrevet i dokumentet (vedlegg 20).

Ut i fra vurderingen som her er gjort mener vi at virksomhet 5 delvis har tilfredsstilt føringen om tiltak knyttet til sykefravær. De har utarbeidet tiltak, men i forhold til hva føringen gir og hva lederundersøkelsen (vedlegg 27) tilsier at virksomheten burde gjort, mener vi at det burde ha vært flere utarbeidede tiltak.

7.5.14 Fenomen 14

Virksomhet 5 har utarbeidet mål når det gjelder personer med redusert funksjonsevne basert på IA avtalens (vedlegg 34) delmål 2, og målet er: *"rekruttere personer med redusert funksjonsevne"*. Det er ikke nevnt noe i HMS handlingsplanen (vedlegg 19) som kan knyttes opp mot resultat- eller aktivitetsmålene som er beskrevet i føringene for dette fenomenet. Likevel kan det hende at dette området ikke er et problem for virksomheten siden målet deres er å rekruttere personer med redusert funksjonsevne, ikke målsetninger som omhandler personer med redusert funksjonsevne som allerede er ansatt i virksomheten. Dette blir å spekulere i data som vi ikke har, men i forhold til hva som er gitt i resultat- og aktivitetsmålene for dette fenomenet må vi si at virksomheten har delvis tilfredsstilt å utarbeide målene av denne typen.

7.5.15 Fenomen 15

Tiltaket som er utarbeidet for personer med redusert funksjonsevne er å *"legge til rette for å ta imot personer med redusert funksjonsevne i arbeidstrening/hospitering"*. Dette kan igjen tyde på at å ha personer med redusert funksjonsevne i arbeid hos virksomheten, ikke er noe som var gjeldende da HMS handlingsplanen ble utarbeidet.

Siden det ikke er gitt noen spesielle føringer for fenomenet *tiltak knyttet til personer med redusert funksjonsevne* mener vi at bedriften da står fritt til å utarbeide tiltak på balgrunn av de målene virksomheten har satt seg. Siden tiltaket virksomhet 5 har utarbeidet på dette området er i samsvar med virksomhetens mål knyttet til personer med redusert funksjonsevne, anser vi dette fenomenet som tilfredsstilt.

7.5.16 Fenomen 16

I forhold til mål knyttet til avgangsalder, er dette allerede listet opp med bakgrunn i IA avtalen (se beskrivelse av fenomen 16). Det er også i lederavtalens (vedlegg 21) vedlegg 2 punkt 3 (vedlegg 21:8) gitt at det skal utarbeides mål og tiltak knyttet til avgangsalder. Målene som er gitt i IA avtalen er gjengitt i virksomhet 5 sin HMS handlingsplan og gir at virksomheten skal *"øke den gjennomsnittlige avgangsalderen"*. Resultatmålene i føringene for dette fenomenet er litt mer spesifikke enn hva virksomhet 5 har gjentatt i sin HMS handlingsplan, men alt i alt går dette på å øke avgangsalderen. Aktivitetsmål bokstav a) omhandler å utarbeide tiltak på dette området, noe som virksomheten har gjort. Dette vil vi se nærmere på i neste fenomen. Aktivitetsmål bokstav b) vil også kunne ses igjen i tiltakene. Med bakgrunn i dette mener vi at virksomhet 5 har tilfredsstilt kravet om å utarbeide mål knyttet til avgangsalder i deres HMS handlingsplan.

7.5.17 Fenomen 17

Tiltakene virksomhet 5 har gitt i deres HMS handlingsplan (vedlegg 19) på dette området er *"alle tilgjengelige forflytningshjelpemidler prioriteres ifht. Investeringsbudsjett"* og *"følge opp de seniorpolitiske tiltak som gjelder for Drammen kommune"*. Etter beskrivelsen av dette fenomenet vet vi hva de seniorpolitiske tiltakene i Drammen kommune innebærer, og vi legger til grunn at dette er de samme tiltakene som virksomhet 5 refererer til i deres HMS handlingsplan. Vi kan derfor si at dette fenomenet er tilfredsstilt i virksomhet 5 sin HMS handlingsplan.

7.6 Virksomhet 6

7.6.1 Fenomen 1

Virksomhet 6 har som alle andre virksomheter i pleie- og omsorgssektoren underskrevet Lederavtale mellom virksomhetsleder og rådmannen 2011 (vedlegg 24). I avtalens vedlegg 2 er IA avtalens overordnede mål gjengitt som en standard, og målene som virksomhet 6 har i sin HMS handlingsplan skal stemme overens med dette. Virksomhet 6 har ikke utarbeidet en egen HMS handlingsplan for virksomheten, men har en risikovurdering med handlingsplan

(vedlegg 23). Gitt i dette dokumentet er problemområde, uheldig hendelse, årsak, tiltak og ansvar/tidsfrist. Mål er ikke gjengitt eller gitt for egen virksomhet i dette dokumentet.

I tillegg til risikovurdering med handlingsplan (vedlegg 23) har virksomhet 6 også utarbeidet Handlingsplan for mangfold og inkludering 2009-2012 (vedlegg 25). Her er det gitt fire mål på dette området:

Mål 1: Kreativ rekruttering (og beholding)

Mål 2: Møteplasser for alle

Mål 3: Integrert frivillig arbeid

Mål 4: Aktiv brukermedvirkning

I forhold til IA avtalens overordnede mål kan dette ses i sammenheng med å *"styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet"*. Kreativ rekruttering innebærer ifølge handlingsplanen å øke antall ansatte med minoritets bakgrunn, antall menn, antall hospiteringsplasser og antall praksisplasser. En kreativ rekruttering kan føre til et kreativt miljø, som igjen kan bedre arbeidsmiljøet. Mål 2 kan bidra til et styrket jobbnærvær og bedre arbeidsmiljø ved at de ansatte kan knytte tettere bånd til både medarbeidere og brukere gjennom felles arrangementer. Når det gjelder integrert frivillig arbeid ser vi ikke at dette kan knyttes direkte til å styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet, men kan i tilfelle ha en indirekte effekt hvor medarbeiderne kommer i kontakt med andre personer som jobber med mye av det samme som et frivillig arbeid. Mål 4 om aktiv brukermedvirkning handler mer om resultatene av brukerundersøkelser og slik vi ser det vil dette være mer et verktøy enn et mål knyttet til konsernets overordnede IA mål.

Virksomhet 6 har ikke gjengitt konsernets overordnede IA mål i sin HMS handlingsplan, men målene som er gitt på andre områder kan ses i sammenheng med deler av det overordnede målet. Fenomenet er dermed delvis tilfredsstilt.

7.6.2 Fenomen 2

IA avtalens mål går på sykefravær, jobbnærvær, bedre arbeidsmiljø og utstøting og frafall fra arbeidslivet. Som nevnt ser vi at målene i handlingsplan for mangfold og inkludering (vedlegg 25) kan ses opp mot jobbnærvær og bedre arbeidsmiljø. Her er det også opprettet konkrete tiltak med bakgrunn i målene. Når det gjelder de andre punktene i konsernets overordede IA mål er det i risikovurdering med handlingsplan (vedlegg 23) gitt når det gjelder psykososialt

arbeidsmiljø og sykdom/fravær. Psykososialt arbeidsmiljø kan ha betydning i forhold til et bedre arbeidsmiljø, og tiltakene som er listet opp er *"trivselstiltak, regelmessige personalmøter, miljøregler, utviklingssamtaler, god arbeidsfordeling og utarbeide gode rutiner for HMS arbeidet"*. Når det gjelder problemområdet sykdom/fravær er tiltakene virksomhet 6 fokuserer på *"styrke bemanningen, fastansette i helgestillingene, kompetanseutvikling, arbeide med holdninger og arbeidsmoral, veiledning og oppfølging av personalet og bli sett av leder og medarbeidere"*. Disse tiltakene mener vi kan ses i direkte sammenheng med problemområdene, som igjen kan ses i sammenheng med konsernets overordnede IA mål. De tiltakene som finnes i dokumentene til virksomhet 6 kan vi knytte opp mot sykefravær, jobbnærvær og bedre arbeidsmiljø. Vi kan ikke se noen direkte tiltak knyttet til hindring av utstøting og frafall fra arbeidslivet. Fenomenet er dermed delvis tilfredsstilt.

7.6.3 Fenomen 3

Det er ikke gitt mål for virksomhetens HMS arbeid i virksomhetens risikovurdering med handlingsplan (vedlegg 23) eller handlingsplan for mangfold og inkludering 2009-2012 (vedlegg 25). Lederavtalen (vedlegg 24) gir HMS mål, men disse er ikke utarbeidet av virksomheten selv. I risikovurdering med handlingsplan (vedlegg 23) er midlertidig Internkontrollforskriften gjengitt, som innebærer hva virksomheten skal gjøre i forhold til det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet. Likevel kan vi ikke se at dette er mål for virksomhetens HMS arbeid, det er mer en oversikt over hva som må dokumenteres skriftlig i en HMS handlingsplan. Med bakgrunn i dette vil vi påstå at virksomhet 6 ikke har en skriftlig beskrivelse av virksomhetens mål for HMS arbeid.

7.6.4 Fenomen 4

Dokumentene virksomhet 6 har levert inn i forbindelse med arbeidet med HMS handlingsplan inneholder ingen form for organisasjonskart som beskriver de ansatte i virksomheten eller hvordan virksomheten er organisert. Risikovurdering med handlingsplan (vedlegg 23) inneholder ansvarsområder for de ulike aktivitetene og her er virksomhetsleder og HMS gruppen nevnt. Hvilke personer HMS gruppen består av er ikke nevnt i dokumentet, men det er gitt at det i virksomheten er en HMS gruppe med delegater fra fem miljøgrupper bestående av representanter fra alle avdelingsområder i virksomheten. I selve risikovurderingen er også avdelingsledere og ansatte nevnt under hvem som har ansvar for de ulike tiltakene. Det er beskrevet i risikovurderingen (vedlegg 23) hvilke driftsenheter virksomheten består av og

hvordan disse er inndelt. Slik vi ser det gir dette et bilde av hvordan virksomheten er organisert.

7.6.5 Fenomen 5

Risikovurdering har virksomhet 6 delt opp i tre aktiviteter som virksomhetsleder og HMS gruppen har ansvaret for. Aktivitet 1 er at *"HMS gruppen foreslår risikoområder og konkretiserer uheldige hendelser"*. Her er det også gitt at HMS gruppen kan etablere egne arbeidsgrupper i forhold til andre utspill og at drøfting av årsakene kan være nyttig. Neste aktivitet innebærer å *"vurdere hvor stor sannsynlighet det er for at den uheldige hendelsen kan skje og hvilke konsekvenser den kan gi"*. Her skal også gradering av risiko skje og verktøyet virksomheten benytter her er utregningen Sannsynlighet x Konsekvens = Risiko. Til slutt skal de ansvarlige utarbeide tiltak og handlingsplan for å redusere risikoen eller forhindre de enkelte problemområdene. Resultatet vises i risikoanalysen (vedlegg 23).

Her vil vi si at virksomhet 6 har gitt en skriftlig beskrivelse av hvordan kartlegging av risiko er gjennomført. De har beskrevet aktivitetene i forbindelse med utarbeidelsen og hvem som har ansvar for at de ulike aktivitetene gjennomføres.

7.6.6 Fenomen 6

Hva som skal gjøres for å fremme HMS må i dette tilfellet ses opp mot tiltakene som er beskrevet i risikovurdering med handlingsplan (vedlegg 23). Sammen med de ulike problemområdene er det gitt konkrete tiltak for hva som skal bidra til å redusere eller forhindre uheldige hendelser. Slik vi ser det kan alle problemområdene og tiltakene være i samsvar med helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid, og man finner dette i tiltakene virksomheten har listet opp som nødvendige. Fenomen 6 er dermed tilfredsstilt.

7.6.7 Fenomen 7

Risikovurdering med handlingsplan (vedlegg 23) inneholder i den delen som heter handlingsplan en oversikt over tidsfristen på de ulike tiltakene. Det viser seg at ingen av tiltakene er satt opp med en tidsfrist. Noen av problemområdene tiltakene bygger på vil være situasjoner man befinner seg i der og da, slik som smittefare, kjøring av tjenestebil, brann eller støy og uro. Likevel inneholder disse problemområdene også forebyggende tiltak, eksempelvis opplæring av ansatte, og disse tiltakene burde ha en beskrivelse av når de skal gjennomføres. Siden ingen av tiltakene har en direkte beskrivelse av når det skal gjøres, bortsett fra de som kun er gjeldende for de situasjoner som kan være en naturlig del av hverdagen, ser vi at HMS handlingsplanen ikke er tilfredsstillende på dette området.

7.6.8 Fenomen 8

I forhold til de ulike problemområdene og tiltakene som er utarbeidet i forbindelse med disse, er det gitt hvem som har ansvar på hvilket område. De som er nevnt i risikoanalysen er virksomhetsleder, avdelingsleder og de ansatte. De fleste områder er det alle de nevnte parter som har et ansvar, og dette kommer av at det er ulike tiltak basert på samme problemområde. Ett eksempel er problemområdet hjemmebesøk hvor tiltakene er at *"personellet benytter interne melderutiner"* og at *"personell som arbeider alene i andres hjem vil bli utstyrt med GPS meldingssystem tilkoblet alarmsentral"*.

Under dette punktet vil vi si at kravet er tilfredsstilt siden hvem som har ansvaret er beskrevet i forhold til de ulike tiltakene. Dette gjelder alle tiltakene som vi igjen mener er med på å fremme HMS arbeidet.

7.6.9 Fenomen 9

Siden virksomhet 6 har slått sammen sin risiko- og sårbarhetsanalyse og HMS handlingsplan til ett dokument, inneholder dette dokumentet også rutiner for feil og mangler siden dette er en del av risiko- og sårbarhetsanalysen. Virksomhet 6 sin risikoanalyse består av problemområde, uheldig hendelse (SxK=R), årsak, tiltak og ansvar/tidsfrist. I de enkelte problemområdene og tiltakene i forbindelse med disse er situasjoner som kan komme av feil og mangler beskrevet, og rutiner for hva som skal gjøres med dette er beskrevet i tiltakene.

7.6.10 Fenomen 10

Siden vi ser risikovurdering med handlingsplan (vedlegg 23) som både en handlingsplan og risikoanalyse vil svaret her kunne ses i forbindelse med når HMS arbeidet skal fremmes. I de situasjoner hvor rutinene må følges ettersom situasjonen oppstår vil dette tale for seg selv, men alt i alt er det lite beskrivelser av tidsfrister for når tiltak skal gjennomføres, særlig når det gjelder de forebyggende tiltakene. Fenomen er dermed delvis tilfredsstilt.

7.6.11 Fenomen 11

Også her vil vi sammenligne svaret med hva som tidligere har blitt beskrevet når det gjelder hvem som skal fremme HMS. Kolonnen i dokumentet (vedlegg 23) som viser hvem som har ansvar for hvilke problemområder mener vi også viser hvem som skal håndtere rutiner for feil og mangler i de tilfeller hvor denne type ting er beskrevet enten som et problemområde eller som et tiltak i forbindelse med et problemområde. Vi vil her si at kravet om en skriftlig beskrivelse av hvem som skal håndtere rutine for feil og mangler er tilfredsstilt.

7.6.12 Fenomen 12

Ingen av målene i IA avtalens delmål 1 om sykefravær (vedlegg 34) er gjengitt i noen av dokumentene virksomhet 6 har utarbeidet. Det eneste som er beskrevet i forhold til reduksjon av sykefravær som et mål er at sykdom/fravær er et problemområde i dokumentet risikovurdering med handlingsplan (vedlegg 23). Vi kan her konkludere med at ingen av resultat- eller aktivitetsmålene i IA avtalens delmål 1 om sykefravær er gjengitt eller er en del av virksomhet 6 sin HMS handlingsplan.

7.6.13 Fenomen 13

Som nevnt er sykefravær et problemområde i virksomhetens risikovurdering med handlingsplan (vedlegg 23), der beskrevet som sykdom/fravær. Tiltakene som er gitt i dokumentet er å *"styrke bemanningen, fastansette i helgestillingene, kompetanseutvikling, arbeide med holdninger og arbeidsmoral, veiledning og oppfølging av personalet* og *bli sett av leder og medarbeidere"*. I forhold til "topp 5" listen over hvilke tiltak som bør iverksettes for å forhindre sykefravær er det kun veiledning og oppfølging av personalet som kan sies å kunne knyttes opp mot denne listen. Som nevnt i beskrivelsen av fenomenet er dette en samlet vurdering for pleie- og omsorgssektoren, noe som nødvendigvis ikke betyr at virksomhet 6 har behov for å iverksette alle tiltakene på "topp 5" listen. Lederundersøkelsen vil gi mer konkrete svar på hva lederne mener det er behov for i virksomheten.

Resultatene fra lederundersøkelsen (vedlegg 27) for virksomhet 6 viser at ledernes ønskede prioriteringer i sykefraværsarbeidet er *"mer tilgjengelige oversikter over virkemidler/tiltak, opplæring for ledere (i sykefraværsarbeidet), veiledere/coaching for ledere i enkeltsaker, opplæringstiltak for medarbeidere om rettigheter og plikter, veiledning/coaching for utvalgte medarbeidere etter behov for å redusere sykefravær, tydeligere målsetninger og resultatoppfølging i IA arbeid, mer/bedre bistand i saker som ikke kan løses i virksomheten, tettere samarbeid med NAV Drammen, tettere samarbeid med NAV arbeidslivssenter, spesielle tiltak for medarbeidere med kroniske sykdommer* og *spesielle tiltak for medarbeidere med lettere psykiske lidelser"*. Noen av disse prioriteringene vil følgelig ligge på systemnivå, slik som de tre første tiltakene som er nevnt og *"mer/bedre bistand i saker som ikke kan løses i virksomheten"*. De andre tiltakene mener vi kan være en del av tiltakene i virksomhetens sykefraværsarbeid. *"Tydeligere målsetninger og resultatoppfølging i IA arbeid"* er noe som burde være en del av virksomhetens HMS handlingsplan, etter føringene fra HR seksjonen. Målsetninger og resultatoppfølging er gitt i lederavtalen (vedlegg 24) og vi mener det viser hva konsernets overordnede mål og ønskede resultater er.

Undersøkelsen (vedlegg 27) viser også at lederne i virksomhet 6 først og fremst får råd og veiledning fra *"lederteam, HMS gruppen, HR seksjonen* og *lærer av sine egne erfaringer fra konkrete oppfølgingssaker"*. Dette vil vi si stemmer overens med ønsket om tettere samarbeid med NAV Drammen og NAV arbeidslivssenter. Hvor initiativet til dette bør eller skal ligge er uvisst, om det er hos virksomheten selv, hos NAV Drammen, hos NAV arbeidslivssenter eller på systemnivå. Uansett vil dette være et samarbeid, men vi mener at dette kunne vært et tiltak i virksomhetens HMS handlingsplan.

Tiltaket "*veiledning og oppfølging av personalet"* fra virksomhetens HMS handlingsplan kan ses i forbindelse med ønsket prioritering om "*spesielle tiltak for medarbeidere med kroniske sykdommer* og *spesielle tiltak for medarbeidere med lettere psykiske lidelser"*, men tiltaket virksomheten har gitt i sin HMS handlingsplan gir ikke konkret at dette skal gjelde for medarbeidere med kroniske sykdommer eller lettere psykiske lidelser. Det virker heller som om det gjelder for alle medarbeidere i virksomhet 6.

Virksomhet 6 har i sin risikovurdering med handlingsplan (vedlegg 23) gitt tiltak i forhold til sykefraværsarbeid, slik som føringene fra HR seksjonen har gitt. I forhold til hva resultatene fra lederundersøkelsen (vedlegg 27) viser for virksomheten, er det flere tiltak som kunne vært tatt med i handlingsplanen. Likevel har bedriften utarbeidet tiltak forbundet med sykefravær, slik som lederavtalen (vedlegg 24) tilsier at virksomheten skal gjøre. Avtalen (vedlegg 24) sier også at tiltakene skal være i samsvar med konsernets overordnede IA mål og i forhold til sykefravær er det gitt *"å forebygge og redusere sykefravær"*. Vi mener at tiltakene virksomheten har i sin handlingsplan (vedlegg 23) kan knyttes opp mot dette, så selv om virksomheten kunne hatt flere tiltak i følge lederundersøkelsen (vedlegg 27) har de fulgt føringen om å utarbeide tiltak knyttet til sykefravær. Dette fenomenet er dermed tilfredsstilt.

7.6.14 Fenomen 14

I dokumentene virksomhet 6 har levert i forbindelse med deres HMS handlingsplan, inneholder de ingen mål knyttet til personer med redusert funksjonsevne. Slik vi har sett inneholder risikovurdering med handlingsplan (vedlegg 23) ingen mål virksomheten har satt seg, men problemområder i forbindelse med risikovurderingen. Handlingsplan for mangfold og inkludering (vedlegg 25) inneholder mål forbundet til mangfold og inkludering, men inneholder ingen mål direkte knyttet til personer med redusert funksjonsevne. Vi konkluderer derfor med at vi ikke kan se at virksomheten har utarbeidet mål som er knyttet til personer med redusert funksjonsevne.

7.6.15 Fenomen 15

Slik vi ser det vil tiltaket virksomheten har utarbeidet i forhold til sykefravær, ”*veiledning og oppfølging av personalet”* kunne være det eneste tiltaket som kan knyttes til denne føringen, hvis vi tolker det vidt. Risikovurdering med handlingsplan (vedlegg 23) gir ikke en spesifikk beskrivelse av hva dette tiltaket innebærer, men vi tolker det slik at dette da gjelder alt personal. Likevel er det gitt i føringene fra HR seksjonen at det skal utarbeides tiltak knyttet til personer med redusert funksjonsevne, og vi mener at dette da bør gis konkret i virksomhetens HMS handlingsplan, noe det ikke er gjort i virksomhet 6 sitt tilfelle.

7.6.16 Fenomen 16

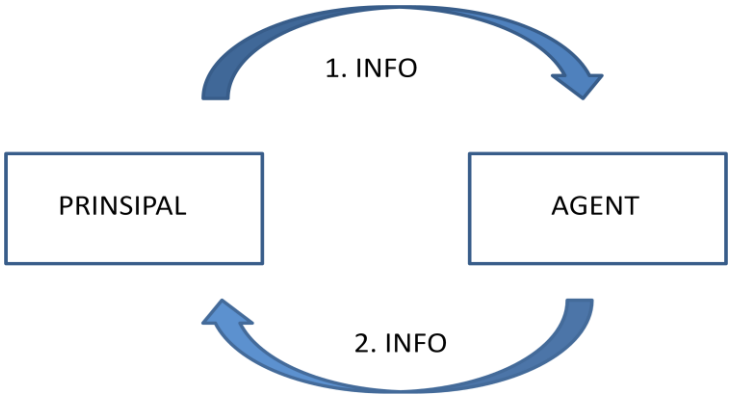
I handlingsplan for mangfold og inkludering (vedlegg 25) er det første målet *”kreativ rekruttering (og beholdning)”*. Her kunne det vært mål knyttet til avgangsalder i forhold til beholding av ansatte, men måleindikatorene eller kjennetegnene som er gitt her er *”andelen ansatte med minoritetsbakgrunn øker, antall personer med minoritetsbakgrunn innkalt til intervju øker, antall ansatte menn øker, antall hospiteringsplasser øker, antall praksisplasser øker* og *besøkstall på nettside til Virksomhet 6 øker”*. Vi kan ikke se at noen av disse måleindikatorene kan knyttes opp mot avgangsalder. Risikovurdering med handlingsplan (vedlegg 23) inneholder heller ingen mål som kan knyttes til avgangsalder, og vi mener at virksomhetens HMS handlingsplan ikke tilfredsstiller denne føringen fra HR seksjonen.

7.6.17 Fenomen 17

Selv om virksomhet 6 mangler målsettinger på de fleste områder hvor dette er gitt at det skal være en del av virksomhetens HMS handlingsplan, har virksomheten gitt mange tiltak i sin risikovurdering med handlingsplan (vedlegg 23) på forskjellige områder. Dette viser seg og ikke være tilfellet i forhold til tiltak knyttet til avgangsalder. Avgangsalder hos de ansatte i virksomhet 6 er ikke nevnt i noen av virksomhetens dokumenter, og dette fenomenet må derfor sies og ikke være tilfredsstilt i forhold til HR seksjonens føringer for hva HMS handlingsplanen skal inneholde.

7.7 Påvirkningsfaktor: Informasjonsasymmetri

Informasjon mellom partene (prinsipalen og agentene) er utvekslet på følgende måte:



Informasjonen om HMS arbeid som er gitt fra prinsipalen til agentene består av følgende felles informasjon:

- Lederavtalen mellom virksomhetsleder og rådmannen 2011
- Notat: Konsernstrategi, resultat- og aktivitetsmål (tiltak) for et mer inkluderende arbeidsliv 2011 (vedlegg 40).
- Lederundersøkelsen: lederkartlegging om sykefraværsoppfølgning 2010 (vedlegg 27).
- Power point presentasjon: Inkluderende arbeidsliv: hva er aktuelt for pleie og omsorg nå? (vedlegg 28).
- IA avtalen (vedlegg 34).

Dette er informasjon som alle virksomhetene i pleie- og omsorgssektoren har mottatt i forbindelse med utarbeidelsen av deres HMS handlingsplaner. Virksomhet 5 er den eneste virksomheten som har fått ekstra bistand i form av hjelp fra IA kontakt i analysearbeidet og målretting av tiltak i HMS handlingsplan (se vedlegg 42).

For analysen av informasjonsasymmetri vil vi ta utgangspunkt i alle fenomenene som gjelder *føringer fra HR seksjonen*, men fokusere på de tilfeller hvor fenomenene ikke har oppstått, eller har delvis funnet sted, i virksomhetenes HMS handlingsplaner. Vi ser det slik at agenten da ikke har benyttet seg av informasjonen som er mottatt fra prinsipalen, og det kan dermed foreligge informasjonsasymmetri (Eisenhardt 1989).

7.7.1 Betraktninger informasjonsasymmetri

Ut i fra funnene vi har gjort i den første delen av analysen har vi laget en oversikt over hvilke føringer som er delvis tilfredsstilt eller ikke tilfredsstilt hos virksomhetene:

INNHOLDSANALYSE		
Virksomhet 1	**Delvis tilfredsstilt**	**Ikke tilfredsstilt**

Føringer fra HR seksjonen		
Samsvar i mål med konsernets overordnede IA mål	**X**	
Skriftlig beskrivelse av hvordan virksomheten er organisert	**X**	
Skriftlig beskrivelse av når det skal gjøres	**X**	
Skriftlig beskrivelse av hvem som skal håndtere rutine for feil og mangler	**X**	
Mål knyttet til sykefravær	**X**	
Tiltak knyttet til sykefravær	**X**	
Mål knyttet til personer med redusert funksjonsevne		**x**
Tiltak knyttet til personer med redusert fuksjonsevne		**x**
Mål knyttet til avgangsalder	**X**	

INNHOLDSANALYSE		
Virksomhet 2	**Delvis tilfredsstilt**	**Ikke tilfredsstilt**
Føringer fra HR seksjonen		
Skriftlig beskrivelse av hvordan virksomheten er organisert		**x**
Skriftlig beskrivelse av når det skal gjøres	**X**	
Mål knyttet til sykefravær	**X**	
Tiltak knyttet til sykefravær	**X**	
Mål knyttet til personer med redusert funksjonsevne	**X**	
Tiltak knyttet til personer med redusert funksjonsevne		**x**
Mål knyttet til avgangsalder		**x**

INNHOLDSANALYSE		
Virksomhet 3	**Delvis tilfredsstilt**	**Ikke tilfredsstilt**
Føringer fra HR seksjonen		
Samsvar i tiltak med konsernets overordnede IA mål	**X**	
Skriftlig beskrivelse av hvordan virksomheten er organisert	**X**	
Skriftlig beskrivelse av når det skal gjøres	**X**	
Mål knyttet til sykefravær	**X**	
Tiltak knyttet til sykefravær	**X**	
Mål knyttet til personer med redusert funksjonsevne	**X**	
Tiltak knyttet til personer med redusert funksjonsevne	**X**	
Mål knyttet til avgangsalder	**X**	

INNHOLDSANALYSE		
Virksomhet 4	**Delvis tilfredsstilt**	**Ikke tilfredsstilt**
Føringer fra HR seksjonen		

Skriftlig beskrivelse av når det skal gjøres		**x**
Mål knyttet til sykefravær	**X**	
Tiltak knyttet til sykefravær	**X**	

INNHOLDSANALYSE		
Virksomhet 5	**Delvis tilfredsstilt**	**Ikke tilfredsstilt**
Føringer fra HR seksjonen		
Samsvar i mål med konsernets overordnede IA mål	**X**	
Skriftlig beskrivelse av hvordan virksomheten er organisert		**x**
Skriftlig beskrivelse av når det skal gjøres	**X**	
Mål knyttet til sykefravær	**X**	
Tiltak knyttet til sykefravær	**X**	
Mål knyttet til personer med redusert funksjonsevne	**X**	

INNHOLDSANALYSE		
Virksomhet 6	**Delvis tilfredsstilt**	**Ikke tilfredsstilt**
Føringer fra HR seksjonen		
Samsvar i mål med konsernets overordnede IA mål	**X**	
Samsvar i tiltak med konsernets overordnede IA mål	**X**	
Skriftlig beskrivelse av virksomhetens mål for HMS		**x**
Skriftlig beskrivelse av når det skal gjøres		**x**
Skriftlig beskrivelse av når det skal gjøres	**X**	
Mål knyttet til sykefravær		**x**
Mål knyttet til personer med redusert funksjonsevne		**x**
Tiltak knyttet til personer med redusert funksjonsevne		**x**
Mål knyttet til avgangsalder		**x**
Tiltak knyttet til avgangsalder		**x**

Ut i fra sammendragene i form av tabellene ser vi at det er virksomhet 2 og 6 som har helt utelatt flest føringer fra HR seksjonen. I virksomhet 6 sin HMS handlingsplan er syv fenomener ikke å finne, mens det i virksomhet 2 sin HMS handlingsplan er fire fenomener som vi ikke kan finne. Virksomhet 4 er den virksomheten som helt klart skiller seg positivt ut i forhold til hvilken virksomhet som har utarbeidet sin HMS handlingsplan i tråd med føringene fra HR seksjonen. Vi vil også trekke fram virksomhet 3 som har alle fenomener tilfredsstilt eller delvis tilfredsstilt.

For de områdene hvor føringene er delvis tilfredsstilt vil vi si at det kan virke som om virksomhetene i enkelte tilfeller har tilpasset fenomenene etter sin egen virksomhet, noe som kan ha forårsaket at enkelte punkter i føringene kan ha blitt utelatt.

Som nevnt kan informasjon som er helt eller delvis utelatt si at agenten ikke har benyttet seg av informasjonen som er mottatt fra prinsipalen (Eisenhardt 1989). På annen side kan det også være mulighet for at agenten ikke forstår informasjonen, feiltolker eller mistolker denne. I de tilfeller hvor agenten ikke forstår informasjonen, men heller ikke gjør forsøk på å søke forståelse kan dette tyde på opportunistisk atferd på den måten at agenten skjuler sin uforståenhet (Spremann 1987). Det kan også være tilfellet at prinsipalens informasjonsflyt er ufullstendig i den forstand at agenten ikke har samme forståelse av informasjonen som prinsipalen har, siden prinsipalen (HR seksjonen) selv har utarbeidet informasjonen (Eisenhardt 1989).

I vårt teorikapittel beskriver vi at innrapporteringskravene til virksomhetenes HMS handlingsplaner kan være en indikator på informasjonsasymmetri (Eisenhardt 1989). Prinsipalen (HR seksjonen) kontrollerer agentene (virksomhetene) ved at virksomhetene ikke bare skal utarbeide HMS handlingsplan for egen del, men også levere denne inn til HR seksjonen, med frist 15. mars 2011. Vi mener at de innrapporterte dokumenter er et godt materiale for å kontrollere hva virksomhetene har utarbeidet i forhold til de retningslinjer de har fått, og at dette kan være et informasjonssystem for å overvåke eller avdekke agentenes handlinger. Vi forstår det slik at dette er en indikator på informasjonsasymmetri slik prinsipal – agent teorien beskriver (Eisenhardt 1989).

I forhold til om det foreligger en utfallsbasert kontrakt mellom partene har vi kommet fram til den konklusjonen at dette ikke er tilfellet. Kontrakten (lederavtalen) nevner ingen ting om verken sanksjoner eller belønninger (Eisenhardt 1989), og det er ikke gitt annet enn at virksomhetene skal levere sine HMS handlingsplaner innen 15. mars 2011. Det blir ikke gitt belønning for å gjennomføre dette, heller ikke eventuelle sanksjoner hvis virksomheten ikke skulle gjennomføre dette, etter lederavtalens ordlyd.

7.8 Påvirkningsfaktor: Ulik målstruktur

Utgangspunktet for analysen på dette området er vår operasjonelle definisjon av ulik målstruktur: *Sammenligning av føringer for mål gitt i lederavtalen (kontrakten) for HMS handlingsplan og målene utarbeidet i den enkelte virksomhets HMS handlingsplan*. I forhold til sammenligning av mål vil vi gå ut fra føringene fra HR seksjonen når det gjelder:

- Samsvar i mål med konsernets overordnede IA mål
- Samsvar i tiltak med konsernets overordnede IA mål
- Skriftlig beskrivelse av virksomhetens mål for HMS
- Mål knyttet til sykefravær
- Mål knyttet til personer med redusert funksjonsevne
- Mål knyttet til avgangsalder

Er målene som er beskrevet i virksomhetens HMS handlingsplaner identiske med de målene som er gitt fra HR seksjonen (prinsipalen), vil vi si at det er lik målstruktur mellom prinsipalen og agenten(e). Viser det seg at agenten har utarbeidet andre mål som ikke stemmer overens med prinsipalens mål, eller har utelatt å beskrive målsetningene i virksomhetens HMS handlingsplan, vil vi si at det da foreligger ulik målstruktur mellom partene (Eisenhardt 1989).

Vi har også tilfeller hvor agentene delvis har tilfredsstilt kravet om å beskrive mål i HMS handlingsplanene. Her må vi da se nærmere på hvilke mål, for eksempel delmål, som stemmer overens med føringene fra HR seksjonen, og hvilke mål virksomheten har utarbeidet som ikke stemmer overens med føringene. I de tilfeller hvor det er utarbeidet ulike målsetninger vil det foreligge ulik målstruktur.

Vi vil konsentrere oss om de tilfeller hvor virksomhetene har delvis eller ikke tilfredsstilt fenomenet som er ment å være en del av HMS handlingsplanen, siden det er ulik målstruktur vi er ute etter å observere.

7.8.1 Betraktninger ulik målstruktur

Halvparten av virksomhetene som vi har analysert har ikke tilfredsstilt det overordnede IA målet fullstendig i deres HMS handlingsplan. Virksomhet 1 og 6 har ikke nevnt noen av områdene det overordnede målet omtaler, mens virksomhet 5 kun har gjengitt delmålene som IA avtalen gir (vedlegg 34).

Virksomhet 3 og 6 har ikke utarbeidet tiltak som tilfredsstiller alle områder av konsernets overordnede IA mål (fenomen 1). Virksomhet 6 har eksempelvis ikke utarbeidet tiltak som kan forbindes med hindring av utstøting og frafall fra arbeidslivet.

Av alle virksomhetene er det kun virksomhet 6 som ikke har gitt en skriftlig beskrivelse av virksomhetens mål for HMS i det hele tatt.

Når det gjelder fenomen 12 har kun virksomhet 4 tilfredsstilt kravene i forbindelse med *mål knyttet til sykefravær*. Gjengangeren blant de andre virksomhetene er at det bare er delmålet om at *"sykefraværet i kommunen er på samme nivå som i 2010"* som er nevnt i HMS handlingsplanene. Virksomhet 6 har derimot ingen mål som kan knyttes opp mot sykefravær, verken når det gjelder delmål fra IA avtalen, eller egne utarbeidede mål.

Fenomen 14 oppstår ikke i virksomhet 1, 2 og 6s HMS handlingsplan, og tilfredsstiller ikke denne føringen fra HR seksjonen. Virksomhet 3 har ikke nevntmål knyttet til personer med redusert funksjonsevne direkte, men en utvidet tolkning bidrar til at vi anser denne som delvis tilfredsstilt.

Virksomhet 1 har ikke spesifikt nevnt avgangsalder (fenomen 16), men virksomheten har mål som vi velger å tolke i den retning. Virksomhet 1 har dermed delvis tilfredsstilt kravet om at HMS handlingsplanen skal inneholde mål knyttet til avgangsalder. Virksomhet 2 og 3 har mål som *kan* tolkes i forhold til avgangsalder, men som igjen virker noe tilfeldig og at avgangsalder ikke er utgangspunkt for målene virksomhetene har nevnt. Virksomhet 6 har ikke i sin HMS handlingsplan noen mål som kan knyttes til avgangsalder.

Ut i fra prinsipal – agent teorien kan ulik målstruktur gi en risiko for at agentenes (virksomhetenes) handlinger ikke blir ansett som optimale av prinsipalen (HR seksjonen) (Jensen & Meckling 1976). Funnene våre viser at det kan foreligge ulik målstruktur hos noen av virksomhetene, men på forskjellige områder. Virksomhet 4 er den av agentene som har vist seg og best følge føringene fra HR seksjonen som kan forbindes med ulik målstruktur, på prinsipalens ønskede måte.

Årsaken til ulik målstruktur er i teorien opportunistisk atferd (Williamson 1987). Det som kan begrense opportunistisk atferd i følge Barney (2007) er det regelverk agenten er pålagt å følge. I denne oppgaven vil regelverket være lederavtalen som virksomhetene har underskrevet (vedlegg 3, 6, 13, 16, 21 og 24). Begrensningene er gitt i form av de føringene virksomhetene skal innarbeide i deres HMS handlingsplaner. Prinsipalen kan kontrollere at dette er gjennomført siden HMS handlingsplanene leveres inn til HR seksjonen og vurderes der.

I vårt tilfelle vil vi se bort fra muligheten for at opportunistisk atferd er oppstått på bakgrunn av personlig interesse gjennom stjeling, lyving eller fusk (Williamson 1987), siden dette gjelder utarbeidelsen av HMS handlingsplan. Fra HR seksjonens side er all informasjon

tilgjengelig på dette området, og muligheten for ekstra veiledning er også tilstede. Teorien nevner ikke utelatelse spesifikt, men våre funn kan være en indikator på at utelatelse kan være et tegn på ulik målstruktur, siden flere av virksomhetene har utelatt føringer gitt fra HR seksjonen i deres HMS handlingsplaner. Vi mener at dette kan være en type opportunistisk atferd fordi å utelate informasjon kan være en måte å dekke over mangler fra agentens side.

Ut i fra de føringene vi har valgt å basere ulik målstruktur på, ser vi at virksomhet 6 er den av agentene som har gjennomført disse på en minst tilfredsstillende måte. Dette mener vi kan tyde på at det foreligger større grad av ulik målstruktur mellom virksomhet 6 som agent og HR seksjonen som prinsipal, enn de andre virksomhetene (agentene).

7.9 Påvirkningsfaktor: Ulik risikoaversjon

Hvor risikoen ligger er gitt i lederavtalen mellom virksomhetene og rådmannen, i punkt 1: Formål med lederavtalen: ” *Virksomhetsleder har det totale ansvar for virksomheten innen gitte rammer og mål, samt vedtatt delegert myndighet”* (vedlegg 31). Det vil si at risikoen først og fremst ligger hos virksomhetslederen i den enkelte virksomhet. For å se nærmere på *ulik risikoaversjon* vil vi se på hvem som er ansvarlig for hvilke deler av HMS handlingsplanen, som er gitt i fenomenene:

- Skriftlig beskrivelse av hvordan virksomheten er organisert
- Skriftlig beskrivelse av hvem som skal fremme HMS
- Skriftlig beskrivelse av hvem som skal håndtere rutine for feil og mangler

I tillegg vil vi se på den risikoen de ansvarlige er villig til å ta i arbeidet for å oppnå de målene virksomheten har satt seg. Dette innebærer å se nærmere på fenomenene:

- Skriftlig beskrivelse av hva som skal gjøres for å fremme HMS
- Skriftlig beskrivelse av hva som skal gjøres med rutine for feil og mangler
- Tiltak knyttet til sykefravær
- Tiltak knyttet til personer med redusert funksjonsevne
- Tiltak knyttet til avgangsalder

Til slutt vil vi undersøke om det er gitt et tidsperspektiv for de gitte fenomenene i form av:

- Skriftlig beskrivelse av når det skal gjøres (7)
- Skriftlig beskrivelse av når det skal gjøres (10)

Slik vi ser det vil en eksakt tidsfrist innebære større risiko, fordi man må stå til ansvar i forhold til en viss dato som vil være kontrollerbar. Er det ikke gitt en tidsfrist kan dette tyde på risikouvillighet fra agentens side, siden det ikke er satt krav til når et eventuelt tiltak skal være iverksatt eller når et mål skal være oppnådd.

7.9.1 Betraktninger ulik risikoaversjon

Hvordan virksomheten er organisert kan gi en pekepinn i form av hvilket ansvarsområde som ligger hos hvem i virksomheten. Virksomhet 1, 2, 3 og 5 har ikke lagt ved noen form for organisasjonskart, men virksomhet 1 og 3 har gjengitt enkelte ansvarspersoner i deres HMS handlingsplan. Virksomhetene har dermed delvis tilfredsstilt kravet om at dette skal være med i HMS handlingsplanen.

Samtlige virksomheter gitt en beskrivelse av hvem som skal fremme HMS og de ulike ansvarsområder vises dermed når det gjelder dette området. Risikoen vil her ligge på de nevnte i HMS handlingsplanene.

Virksomhetene har gitt en skriftlig beskrivelse av hvem som skal håndtere rutine for feil og mangler, men virksomhet 1 har delvis tilfredsstilt dette kravet. Dette fordi det på noen områder ikke var gitt en beskrivelse av hvem som har ansvaret for rutinene, og det er dermed heller ingen som har risikoen på disse områdene.

Samtlige virksomheter har gitt en skriftlig beskrivelse av hva som skal gjøres for å fremme HMS, noe som kan være en indikator på at agentene (virksomhetene) her er risikovillige.

Alle virksomhetene har også gitt en beskrivelse i deres HMS handlingsplan om hva som skal gjøres med rutiner for feil og mangler. Ansvaret er fordelt innad i virksomhetene, men i forhold til prinsipal og agent er det agentene som sitter med risikoen, den er ikke overført til prinsipalen.

Virksomhet 1, 2, 3, 4, og 5 har delvis tilfredsstilt føringen fra HR seksjonen om å implementere tiltak knyttet til sykefravær i deres HMS handlingsplaner. Virksomhetene har utarbeidet tiltak basert på at *"sykefraværet i kommunen er på samme nivå som i 2010"*, men har ikke utarbeidet tiltak som kan ses i sammenheng med resultatene fra lederundersøkelsen 2010 (vedlegg 27). Dermed har virksomhetene ikke utarbeidet tiltak tilpasset egen virksomhet slik det er gitt i lederavtalens vedlegg 2 punkt 3, og tar en lavere risiko enn om de hadde gjort det.

Virksomhet 1, 2 og 6 har ingen tiltak knyttet til personer med redusert funksjonsevne i deres HMS handlingsplan. Virksomhet 3 har tiltak som kan tolkes i den retning, men ikke direkte konkrete nok. Her må det sies at det kan være mulighet for at virksomhetene ikke har personer med redusert funksjonsevne i arbeid, men dette er noe vi ikke har informasjon om. Det er gitt i lederavtalen at denne type tiltak skal utarbeides og om dette ikke er aktuelt kunne dette vært nevnt i den enkeltes virksomhets HMS handlingsplan.

Det er hos virksomhet 6 ikke utarbeidet tiltak omkring avgangsalder eller vist til de føringer som er gitt av HR seksjonen. Avgangsalder er ikke nevnt i deres HMS handlingsplan og risikoen for disse tiltakene ligger dermed ikke hos agenten.

Den eneste virksomheten som ikke har fenomen 7 i deres HMS handlingsplan er virksomhet 6. Siden dette ikke er beskrevet ligger det heller ingen risiko hos de ansvarlige i forhold til når eventuelle rutiner skulle ha vært gjennomført eller skal gjennomføres.

Virksomhet 4 har ingen beskrivelse for fenomen 10, og det er dermed her ingen tidsfrist for den ansvarlige for risikoen. Virksomhet 1, 2, 3 og 6 har delvis tilfredsstilt kravet i og med at de har utelatt enkelte tidsfrister for når rutinene skal gjennomføres. Det vil si at de ansvarlige har sin del av risikoen for rutinene, men ingen risiko i forhold til når det skal gjennomføres.

Ut i fra lederavtalen er det agentene, i regi av virksomhetslederen hos de forskjellige virksomhetene, som har mesteparten av risikoen når det gjelder HMS handlingsplanene. Videre skal agentene ha fordelt ansvarsområdene for de ulike rutinene og tiltakene innad i virksomheten. Som vi har sett har agentene beskrevet risikoen i form av hvem som har ansvar, for hva og når, selv om dette ikke er fullstendig på alle områder. Alt i alt vil vi si at det er agentene som er ansvarlige for utfallet av HMS handlingsplanene.

Vi tolker det slik at i de tilfeller hvor risikoen ikke er beskrevet, eksempelvis at hvem som er ansvarlig for rutiner for feil og mangler ikke er beskrevet, foreligger det risikouvillighet fordi risikoen ikke er lagt på noen (Eisenhardt 1989). Selv om risiko er delegert er det likevel virksomhetsleder som er den ansvarlige, slik det fremgår av lederavtalen. Risikoen vil dermed veie tyngst her, mens prinsipalen tar minimal risiko i partsforholdet.

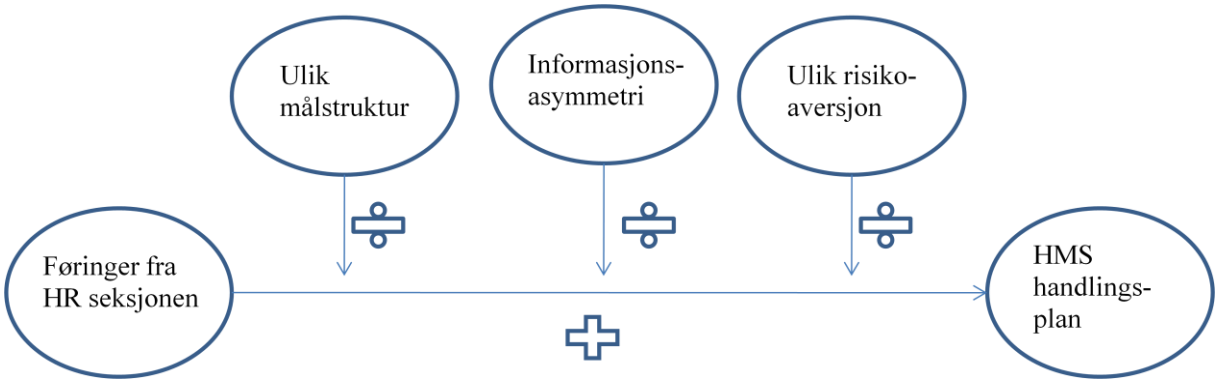
8 Konklusjon

Vår forskning viser at virksomhet 4 har utarbeidet den mest fullstendige HMS handlingsplanen etter føringene fra HR seksjonen. Virksomhet 6 har fulgt føringene fra HR seksjonen i minst grad og har dermed den mest ufullstendige HMS handlingsplanen av de seks virksomhetene. Forskningen viser også at det foreligger ulik målstruktur, informasjonsasymmetri og ulik risikoaversjon.

Svaret på våre hypoteser er ut ifra analysen som følger:

1. Føringer gitt fra HR seksjonen til de seks virksomhetene vil ha en positiv effekt på resultatet av virksomhetenes HMS handlingsplaner.
   - Ja, dette har gitt grunnlaget for utarbeidelsen av HMS handlingsplanene.
2. Ulik målstruktur mellom partene har en negativ påvirkning på resultatet av virksomhetenes HMS handlingsplaner.
   - Ja, dette har ført til at fenomener ikke er tilfredsstilt.
3. Informasjonsasymmetri mellom partene har en negativ påvirkning på resultatet av virksomhetenes HMS handlingsplaner.
   - Ja, dette har ført til at informasjon i HMS handlingsplanene er ufullstendig.
4. Ulik risikoaversjon mellom partene har en negativ påvirkning på resultatet av virksomhetenes HMS handlingsplaner.
   - Ja, dette har ført til at ingen er pålagt ansvaret på enkelte områder i HMS handlingsplanene.

Vi vil dermed påstå at vår forskningsmodell i utgangspunktet viser et riktig bilde av situasjonen:



Utgangspunktet for forskningen var følgende problemstilling:

Hva kan påvirke utarbeidelsen av HMS handlingsplaner hos virksomhetene i pleie- og omsorgssektoren i Drammen kommune?

Vår konklusjon er at ulik målstruktur, informasjonsasymmetri og ulik risikoaversjon har en negativ effekt på utarbeidelsen av HMS handlingsplaner i Drammen kommune, mens føringer fra HR seksjonen har en positiv effekt på utarbeidelsen av HMS handlingsplaner i Drammen kommune.

9 Spørsmål for videre forskning

Vi kunne tatt vår forskning til neste nivå ved å starte forskningsprosessen på et tidligere tidspunkt ved og benyttet oss av den kvalitative metoden observasjon. Her kunne vi deltatt ved informasjonsmøtene i regi av HR seksjonen hvor HMS handlingsplanene ble gjennomgått. I tillegg kunne vi gått mer i dybden ved og intervjuet representanter for informantene (HR seksjonen og virksomhetene) på bakgrunn av våre funn. Vi kunne også kontrollert de målbare dataene ved HMS handlingsplanene ved årets slutt for å se om målene for 2011 er oppnådd. Når det gjelder selve analysedelen ser vi den kvalitative forskningens utfordringer. Vi føler til en viss grad at det er utfordrende å være konsekvente i analysen av de ulike virksomhetene, fordi analysen av en virksomhet gir oss informasjon som kan påvirke analysen av den neste virksomheten. Noe som kan bidra til en endring av analysene av de enkelte virksomhetene. Vi mener derfor at for videre forskning kanskje burde ses nærmere på hvordan dette eventuelle problemområdet kan eliminereres eller reduseres.

Forslag til videre forskning kan være å utarbeide føringer som skal kunne eliminere eller redusere påvirkningsfaktorene ulik målstruktur, informasjonsasymmetri og ulik risikoaversjon. Det kunne også ha vært interessant og gjennomført forskningen også i andre sektorer i Drammen kommune og sammenlignet disse, for å se om det finnes forskjeller disse i mellom. Det kunne også vært interessant og tatt utgangspunkt i en annen teori, da dette kunne ha gitt muligheten til å avdekke flere ulike påvirkningsfaktorer enn de prinsipal agentteorien beskriver.

Litteraturliste

Arbeidsdepartementet (2010) ”Inkluderende arbeidsliv”. Regjeringen. http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/tema/velferdspolitikk/inkluderende_arbeidsliv.html?id=947

Arbeidsmiljøloven 17. juni nr. 62 2005

Arbeidstilsynet (2011) ”Roller i HMS-arbeidet”. Arbeidstilsynet. http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=207363

Arbeidstilsynet (2011) ”Trekk ved arbeidsmiljøsituasjonen”. Arbeidstilsynet. http://www.arbeidstilsynet.no/artikkel.html?tid=78942

Barney (2007) *Gaining and sustaining competitive advantage*. Third edition. Pearson International Edition.

Borgerud, Ingeborg M. (2007) *Arbeidsrett: særlig om omstilling i offentlig sektor*. Universitetsforlaget. Oslo.

Braun, D. & Guston, D. H. (2003) “Principal-agent theory and research policy: an introduction”. Science and Public Policy. Volume 30. Number 5 pp. 302-308.

Busch T., V. J. O., og Dehlin (2010) *Organisasjon og Organisering*. Oslo, Universitetsforlaget.

Eisenhardt M., Kathleen (1989) "Agent Theory: An Assessment and review." Academy of managment Review Vol. 14. No. 1, 57-74.

FOR 2009-02-11 nr. 162 ”Forskrift om at virksomheter innen visse bransjer skal ha godkjent bedriftshelsetjeneste”. Arbeidsdepartementet, arbeidsmiljø- og sikkerhetsavd. Hefte 2 2009.

Grønmo,Sigmund (2004) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

IA-avtalen (2010). Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 1. mars 2010 - 31. desember 2013.

J. S. Coleman (1990) *Foundations of Social Theory*. Belknap Press of Harvard University, Cambridge MA (London).

Jensen, M. (1983) ”Agency problems and residual claims”. Journal of Law and Economics. Vol. 26.

Jensen, M.C. & Meckling, W. H. (1976) ”Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership strucure”. Journal of Financial Economics 3 305-360. North-Holland Publishing Company.

Miles Matthew B., H. M. A. (1994) *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, California, Sage Publications.

Mitchell, M. L. & Jolley, J. M. (2010) *Research Design Explained*. Wadsworth, Belmont, CA, USA.

Nylehn, Børre (1997) *Organisasjonsteori: kritisk analyse av utvalgte emner*. Kolle Forlag. Oslo.

Odelstingsproposisjonen nr. 49 2004/2005

Ouchi, William G. (1979) ”A conceptual framework for the Design of Organizational Control Mechanisms”. Management Science, Vol. 25, No. 9, pp. 833-848. Published by INFORMS.

Ringdal, Kristen (2007) *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 2. utgave. Fagbokforlaget. Bergen.

Science and Public Policy, volume 30, number 5 , October 2003, pages 302-308, Beech Tree Publishing, 10 Watford Close, Guilford, Surrey GU1 2EP, England.

SINTEF (1997-06-16) “ROS – Definisjoner”. SINTEF. http://www.sintef.no/static/tl/projects/ros/defs.html

Skåtun Barstad, Mari Anne (2010) ”Godt arbeidsmiljø – leders ansvar?”. Universitetet i Troms. http://www.ub.uit.no/munin/bitstream/handle/10037/2734/thesis.pdf?sequence=2:12

Spremann, Klaus (1987) “Agent and Principal”. Springer Verlag Berlin, pp. 3-38.

Statistisk sentralbyrå (2002) ”Om statistikken”. SSB. http://www.ssb.no/sykefra/om.html

Thagaard, Tove (2003) *Systematikk og innlevelse*. 2. utgave. Fagbokforlaget.

Williamson, Oliver E. (1987) “Antitrust economics: mergers, contracting, and strategic behavior. Oxford, Blackwell.

Yin, R. K. (2009) *Case Study Research Design and Methods*. Thousand Oaks, Sage Publications.