



# Arbeidsgiverløs Evaluering av pilotprosjekt

Underveisrapport

Av

Angelika Schafft og Øystein Spjelkavik

AFI-notat nr. 6/2010



ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS NOTATSERIE  
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S OCCATIONAL PAPERS

© Arbeidsforskningsinstituttet 2010

© Work Research Institute

© Forfatter(e)/Author(s)

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication or part thereof may not be reproduced in any form without the written permission from the publisher.

ISBN 978-82-7609-268-4

ISSN 0801-7816

Arbeidsforskningsinstituttet AS  
Pb. 6954 St. Olavs plass  
NO-0130 OSLO

Work Research Institute  
P.O.Box 6954 St. Olavs plass  
NO-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00

Telefax: +47 22 56 89 18

E-post: [afi@afi-wri.no](mailto:afi@afi-wri.no)

Webadresse: [www.afi.no](http://www.afi.no)

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS NOTATSERIE  
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S OCCASIONAL PAPERS

*Temaområde:*

Medvirkning, inkludering, organisering

*Notat nr.:*

6/2010

*Tittel:*

Arbeidsgiverlos. Evaluering av pilotprosjekt - Underveisrapport

*Dato*

April 2010

*Forfatter:*

Angelika Schafft og Øystein Spjelkavik

*Antall sider:*

30 + vedlegg

*Resymé:*

Pilotprosjektet "Arbeidsgiverlos" (2009–2012) i NAV skal utvikle en veilednings- og oppfølgingstjeneste for arbeidsgivere med ansatte som har psykiske helseproblemer. Arbeidsgiverlos er ansatt ved NAV Arbeidslivssenter og har i all hovedsak IA-virksomheter som nedslagsfelt. Evalueringen viser at det er stor variasjon i hvilken form for bistand Arbeidsgiverlosene har gitt til arbeidsgivere. Arbeidsgiverne har gjennomgående positive erfaringer fra samarbeidet med Arbeidsgiverlosene. Arbeidsgiverlosen representerer en type kompetanse som er etterspurt fordi den ofte ikke finnes på arbeidsplassen – og heller ikke alltid i virksomhetens umiddelbare omgivelser. Utviklingen av ordningen i de to pilotfylkene har viktige utfordringer, som i særlig grad handler om avgrensning og tydeliggjøring av rolle, relevante metoder og rutiner.

*Emneord:*

Arbeidsgiverlos, Arbeidslivssenter, arbeidsmiljø, bedriftshelsetjeneste, IA-rådgiver, inkluderende arbeidsliv, inkludering, NAV, psykisk helse, psykiske helseproblemer, sykefraværsforebygging, virksomheter.

## Forord

Med forankring i arbeidsgiversatsingen i Nasjonal strategiplan for arbeid og psykisk helse ble det i 2009 iverksatt et pilotprosjekt, ”Arbeidsgiverlos”, som skal utvikle en veilednings- og oppfølgings-tjeneste for arbeidsgivere med ansatte som har psykiske helseproblemer.

Denne første underveisrapporten fra evalueringen dreier seg om erfaringer man gjorde i pilot-prosjektet i løpet av 2009, og den gir innspill til den videre utviklingen. I denne rapporten vises det til grunnlagsdokumenter for pilotprosjektet der det anvendes språklige uttrykk som man nå har gått bort fra. I stedet for ”psykiske lidelser”, som kun skal brukes der en snakker om personer som har fått en diagnose, skal ”psykiske helseproblemer” anvendes. Der det i denne rapporten vises til de aktuelle grunnlagsdokumentene, har vi naturligvis måttet beholde den opprinnelige språkbruken.

Takk til Janne Ursin og andre i Nasjonal strategiplan for arbeid og psykisk helse i NAV og NAV Arbeids- og velferdsdirektoratet for spennende diskusjoner, og til fylkeskoordinatorer og Arbeidsgiverlosene for skriftlig og muntlig informasjon og tilrettelegging i forbindelse med feltarbeid. Takk også til kollega Reidun Norvoll, som har bidratt i datainnsamling og kommentert et tidligere rapportutkast.

Arbeidsforskningsinstituttet 26. april 2010

Angelika Schafft

Prosjektleder

## Innhold

Forord

Sammendrag

<b>1.</b>	<b>INNLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1	PILOTPROSJEKT ARBEIDSGIVERLOS.....	1
1.2	EVALUERING .....	3
<b>2</b>	<b>ARBEIDSGIVERLOS I NAV-SYSTEMET .....</b>	<b>5</b>
2.1	IDÉ OG FORARBEIDER .....	5
2.2	ANSETTELSE .....	6
2.3	ORGANISATORISK TILKNYTNING .....	7
2.4	FUNKSJON OG ARBEIDSGIVERLOS .....	8
2.5	KOMPETANSE OG IMPLEMENTERING.....	9
2.6	FORHOLDET TIL NAV-LOKAL .....	11
<b>3</b>	<b>ARBEIDSGIVERLOSENES ROLLER OVERFOR ARBEIDSGIVERE OG ANDRE</b>	
	<b>AKTØRER .....</b>	<b>13</b>
3.1	STRATEGIER FOR Å ETABLERE KONTAKT.....	13
3.2	INDIVIDRETTET OG SYSTEMRETTET BISTAND .....	13
3.3	IA-AVTALENS DELMÅL 2.....	15
3.4	FORHOLDET TIL ANDRE AKTØRER .....	16
<b>4</b>	<b>ARBEIDSGIVERNES ERFARINGER .....</b>	<b>18</b>
4.1	HVORDAN SAMARBEID MELLOM ARBEIDSGIVERE OG ARBEIDSGIVERLOS OPPSTÅR.....	18
4.2	ARBEIDSGIVERLOSENS ROLLER .....	19
4.3	ARBEIDSGIVERLOSENS KOMPETANSE .....	22
<b>5</b>	<b>OPPSUMMERENDE DRØFTING .....</b>	<b>25</b>
5.1	ARBEIDSGIVERLOS .....	25
5.2	UTFORDRINGER.....	29
	<b>VEDLEGG 1: UTLYSNINGSTEKST ARBEIDSGIVERLOS STILLINGER I PILOTFYLKENE .....</b>	<b>31</b>
	<b>VEDLEGG 2: RAMMER OG RETNINGSLINJER FOR ARBEIDSGIVERLOS .....</b>	<b>33</b>

## Sammendrag

Med forankring i arbeidsgiversatsingen i Nasjonal strategiplan for arbeid og psykisk helse ble det i Vestfold og Vest-Agder iverksatt et pilotprosjekt, "Arbeidsgiverlos", som har som mål å utvikle en veilednings- og oppfølgingstjeneste for arbeidsgivere med ansatte som har psykiske helseproblemer. Arbeids og velferdsdirektoratet (AV-dir) er prosjektets styrende instans, NAV Drift og Utvikling (NDU) er støttende instans med ansvar for fagutvikling. Prosjektet startet våren 2009.

Denne første underveisrapporten fra evalueringen dreier seg om erfaringer man gjorde i pilotprosjektet i løpet av 2009, og den gir innspill til den videre utviklingen.

### **Arbeidsgiverloser i NAV-systemet**

I begge pilotfylkene ble det ansatt to Arbeidsgiverloser fra 1. april 2009 etter en ekstern utlysning og i begge fylkene har man vært opptatt av at de skal ha kompetanse innen psykisk helse. Sett fra Arbeidslivssenteret (ALS) sitt ståsted, medfører Arbeidsgiverlosen en styrking av et fagområde man allerede hadde opplevd store utfordringer i, og hvor kompetansen var for dårlig.

Arbeidsgiverlosen har i all hovedsak IA-virksomheter som nedslagsfelt. Implementeringsstrategien for Arbeidsgiverlosene ved ALS har vært at ordningen skal gå seg til med støtte gjennom erfaringsutveksling og prosessveiledning til metodeutvikling, mer enn at de som ansettes skal gå inn i en entydig bestemt funksjon. Hver Arbeidsgiverlos har fått tildelt en egen rådgiver som fadder, og de skal i fellesskap utvikle arbeidsgiverlosrollen gjennom deres samarbeid i praksis. Det har vært en utfordring for Arbeidsgiverlosen å forstå, få oversikt over og finne sin rolle i NAV-systemet.

Det er bred enighet om at Arbeidsgiverlosen skal være et supplement til det øvrige arbeidet ved ALS og at Arbeidsgiverlosen skal jobbe både individ- og systemrettet. I begynnelsen var det en viss forskjell mellom de to pilotfylkene i hvordan Arbeidsgiverlosene skulle komme i kontakt med arbeidsgiverne. I Vest-Agder var det større aksept for at arbeidsgivere kunne ta direkte kontakt med Arbeidsgiverlosen, mens de selv ikke skulle ta kontakt med arbeidsgivere uten at IA-rådgiverne var

med. I Vestfold har man fra før organisert egne ”markedsteam” i alle fylkets kommuner som ALS inngår i og som Arbeidsgiverlosene ble knyttet til, og som dermed gir en mer samlet og koordinert innsats i arbeidet mot virksomhetene. Tilsvarende har man ikke i Vest-Agder, hvilket innebærer at hver enkelt Arbeidsgiverlos må arbeide mer aktivt og selvstendig med markedsføring overfor arbeidsgiverne. Dette kan også være årsaken til at Arbeidsgiverlosene i Vest-Agder til å begynne med har vært mer involvert i enkeltsaker enn Arbeidsgiverlosene i Vestfold. Med markedsteam er det antakelig lettere å rendyrke systemperspektivet.

NAV lokal har i liten grad meldt inn virksomhetssaker til Arbeidsgiverlosene. Det er skepsis i ALS til at Arbeidsgiverlosene skal bli for mye involvert i lokalkontorenes sykefraværsoppfølging, særlig dialogmøtene. Dette skyldes at man i ALS er redde for at Arbeidsgiverlosen kan bli for mye involvert i oppgaver lokalkontorene sliter med å få gjennomført.

### **Arbeidsgiverlovenes roller overfor arbeidsgivere og andre aktører**

Arbeidsgiverlosene har ulike tilnærminger til virksomhetene, med samtaleteknikk og prosessveiledning på den ene siden og mer direkte ekspertbaserte råd på den andre. Hovedstrategien for å få kontakt med arbeidsgivere har vært at Arbeidsgiverlosene har videreformidlet informasjon gjennom IA-rådgiverne, ved å invitere seg selv til arbeidsgivere, og ved å bli kontaktet av arbeidsgivere direkte. Det er ikke alltid et konkret problem som er utgangspunktet for kontakt med en bedrift. Arbeidsgiverlosen informerer også generelt om hva de kan brukes til. Utviklingen ser ut til å være at det blir mindre av de generelle besøkene ut til arbeidsgivere.

Ifølge Rammer og retningslinjer skal Arbeidsgiverlosen jobbe både individ- og systemrettet, men i begge fylker strever man med å definere og avgrense hva som er ”systemrettet” og hva som er ”individrettet bistand”. På den ene siden er man enige i at Arbeidsgiverlosen ikke skal involvere seg i enkeltsaker, samtidig som man aksepterer at noe jobbing med enkeltsaker er en naturlig del av en systemrettet støttefunksjon.

Arbeidsgiverlovenes viktigste orientering har så langt vært å gi kurs, opplæring og undervisning knyttet til psykisk helse. Dette kan forstås som Arbeidsgiverlovens generelle kunnskapsoverføring til arbeidslivet. Denne strategien har antakelig vært hensiktsmessig for å vise seg fram for mange, for å

synliggjøre ordningens særegne substanskunnskap innen psykisk helse, og for å gjøre ordningen allment kjent. Arbeidsgiverlosene har også vært involvert med samtale, veiledning og rådgivning til ledere i forbindelse med enkeltsaker. Vårt inntrykk er imidlertid at dette har skjedd i mindre grad. Dermed har Arbeidsgiverlosen så langt ikke i særlig stort omfang fått utviklet erfaringsbasert læring blant ledere og personalansvarlige gjennom deres egne virksomhetsinterne saker. Arbeidsgiverlosene har i første rekke hatt kontakt med IA-virksomheter i offentlig sektor og de har jobbet med de store IA-virksomhetene, hvilket betyr at Arbeidsgiverlosene har fulgt den generelle prioriteringen i ALS.

Selv om inkludering av arbeidssøkere med psykiske helseproblemer er nevnt eksplisitt i retningslinjene for Arbeidsgiverlos, og er i tråd med IA-avtalens delmål 2, ser det ut til å være en klar oppfatning ved ALS at Arbeidsgiverlosen ikke skal være spesielt involvert i denne delen av IA-arbeidet.

Generelt ser det så langt ut til at grenseoppgangen mellom Arbeidsgiverlos, psykisk helsevesen, bedriftshelsetjeneste/HMS og AKAN vil være en viktig utfordring framover. Det er tendenser til at eksterne bedriftshelsetjenester (BHT) ser Arbeidsgiverlosen som en gratisordning som konkurrerer med dem. Selv om psykiske helseproblemer kan henge sammen med rusproblemer, ser det likevel ut til at AKAN og Arbeidsgiverloser møtes heller sporadisk og tilfeldig.

### **Arbeidsgivernes erfaringer**

Arbeidsgiverne har gjennomgående positive erfaringer fra samarbeidet med Arbeidsgiverlosene, men det påpekes at evalueringen foreløpig har lite empirisk breddekunnskap om arbeidsgivernes erfaringer.

En vanlig måte å bli kjent med Arbeidsgiverlosen på så langt er at ledere har deltatt ved ulike samlinger hvor ordningen er blitt presentert, og hvor arbeidsgiverne har fått sjansen til å etablere en første kontakt. Andre har kommet i kontakt med Arbeidsgiverlosen via IA-rådgiveren. Noen har fått tips om Arbeidsgiverlos fra andre aktører.



Det er stor variasjon i hvilken form for bistand Arbeidsgiverlosene har gitt til arbeidsgivere. Vi kan skille mellom ulike roller, selv om de er delvis overlappende: Veileder og rådgiver, samtalepartner, ekspert og støttespiller.

De kompetanseaspektene ved Arbeidsgiverlosen som arbeidsgivere etterspør er psykisk helsefaglig kompetanse, kunnskap om arbeidsliv og organisasjon og relasjonell kompetanse. Man ønsker Arbeidsgiverlosen som en lett tilgjengelig ressurs. De momentene som gjennomgående er de mest sentrale bidrag fra Arbeidsgiverlosen, sett fra arbeidsgiveres ståsted, er at losen er en nøytral (utenfra) og kompetent samtalepartner i personalspørsmål som handler om psykiske helseproblem, og at losen er trent på å forstå mennesker med psykiske helseproblem, herunder kunnskap om psykiske og fysiske aspekter ved stress. Arbeidsgiverlosen representerer en type kompetanse som er etterspurt fordi den ofte ikke finnes på arbeidsplassen – og heller ikke alltid i virksomhetens umiddelbare omgivelser.

### **Oppsummerende drøfting**

Det er ingen tvil om at man i ALS opplever Arbeidsgiverlosene som en styrking av ALS sin virksomhet på et område man hadde opplevd store utfordringer og for dårlig kompetanse. På denne måten har ordningen så langt oppfylt ett av målene.

Ordningen ble godt mottatt av involverte arbeidsgivere. Arbeidsgivernes grunner for å ta kontakt med Arbeidsgiverlosen er primært vanskeligheter knyttet til konkrete enkeltsaker. Ut fra bistanden som gis av Arbeidsgiverlosen til ledere i disse enkeltsakene, kan vi anta at det utvikles en praksislæring som styrker den virksomhetsinterne handlingskompetansen, og som dermed kan få en mer generell positiv effekt, både for forebygging av psykiske helseplager i arbeidsorganisasjonen og på inkludering av arbeidssøkere med psykiske helseproblemer (IA-avtalens delmål 2). Erfaringene med Arbeidsgiverlosen så langt viser at inngangen til det generelle og systemiske er enkeltsakene. Uten enkeltsaker ville ikke arbeidsgiveren hatt den samme motivasjonen til å ta kontakt med Arbeidsgiverlosen.

Utviklingen av Arbeidsgiverlosordningen i de to pilotfylkene har en del viktige utfordringer. Mye handler om avgrensning og tydeliggjøring av rollen samt utvikling av relevante metoder og rutiner:

- Det trengs mer og mer tydelig informasjon om ordningen.
- Det er nødvendig med en bedre avgrensning og operasjonisering av når og hvorvidt bistand i enkeltsaker kan defineres som en del av systemrettet bistand og når det er individrettet.
- En mer tydelig avgrensning av hvilke roller arbeidsgiverlosen skal ha og utvikling av relevante metoder for disse.
- Rolleavklaringen må bli tydeligere i forhold til andre aktører på feltet psykisk helse.
- Dersom mange virksomheter ønsker bistand gjennom ordningen, må tilgjengeligheten håndteres.
- Det er en utfordring å sette inkludering av arbeidssøkere med psykiske helseproblemer mer på dagsorden i forbindelse med arbeidsgiverlosordningen.
- Det vil være en utfordring på lengre sikt å avgjøre om Arbeidsgiverlos skal bestå som en egen ordning eller om kompetanse og metoder skal utvikles og implementeres i NAV generelt og i ALS spesielt.

# 1. Innledning

## 1.1 Pilotprosjekt Arbeidsgiverlos

Med forankring i arbeidsgiversatsingen i Nasjonal strategiplan for arbeid og psykisk helse ble det i Vestfold og Vest-Agder iverksatt et pilotprosjekt, "Arbeidsgiverlos", som skal være en ordning for arbeidsgivere som har ansatte med psykiske helseproblemer. Rammer og retningslinjer for Arbeidsgiverlos som ble vedtatt i 2009 definerer målgruppen slik: "Arbeidsgiverlos skal hovedsaklig bistå arbeidsgivere som har IA-avtaler" (jf vedlegg 2). I Prosjektbeskrivelse Pilot Arbeidsgiverloser (2008)<sup>1</sup> heter det "Primærmålgruppen for arbeidsgiverlosene er arbeidsgivere i IA-virksomheter og rådgivere ved NAV Arbeidslivssenter. Sekundærmålgruppen er saksbehandlere i NAV og personer med psykiske lidelser i arbeidslivet.". Piloten er en del av arbeidsgiversatsningen i Nasjonal Strategiplan. Satsingen skal gjennomføres i perioden 2008-2012. Det er Arbeids- og velferdsdirektoratet som har styringsansvar for piloten og NAV Drift og Utvikling (NDU)<sup>2</sup> som er støttende instans med ansvar for felles fagutvikling<sup>3</sup> og evaluering av tilbudet. Fylkeskoordinatorene har hovedansvar for gjennomføring av pilotprosjektet i fylkene. Arbeidsgiverlosen er organisatorisk plassert ved NAV Arbeidslivssenter (ALS), og leder ved enheten har personalansvar.<sup>4</sup>

Arbeidsgiverlosen skal ifølge Prosjektbeskrivelse Pilot Arbeidsgiverloser (2008) veilede arbeidsgivere som har behov innen følgende områder:

- Kompetanse og veiledning om hvordan gjennomføre møter og samtaler med ansatte som sliter psykisk
- Gi kunnskap om psykiske lidelser/problemer med fokus på funksjon – for å øke forståelsen for hva sykdommen kan bety for arbeidsevnen

---

<sup>1</sup> Prosjektbeskrivelse Pilot Arbeidsgiverloser - Gjennomføres i Vest-Agder og Vestfold (2008-2011). Nasjonal strategiplan for arbeid og psykisk helse & Vilje Viser Vei - tiltakene (datert 29.10.08). Jf også Kravspesifikasjon Pilot Arbeidsgiverloser. - Gjennomføres i Vest-Agder og Vestfold (2008-2011). Nasjonal strategiplan for arbeid og psykisk helse & Vilje Viser Vei - tiltakene (udatert).

<sup>2</sup> Fra 2010 er NDU blitt en del av AV-direktoratet.

<sup>3</sup> NDU har gitt oppdrag til konsulentfirmaet Sareptas AS om å bistå med prosessveiledning i metodikk som skal gjøre de lokale veiledere i stand til å evaluere seg selv og utvikle tilbudet videre.

<sup>4</sup> Ordningen med Arbeidsgiverlos er foreløpig et prøveprosjekt ved NAVs arbeidslivssentre i 7 fylker (Vest-Agder, Aust-Agder, Vestfold, Telemark, Akershus, Nord-Trøndelag og Troms).

- Kompetanse om hvordan tilrettelegge arbeidet for ansatte med psykiske helseproblemer
- Bistå arbeidsgivere i konkrete saker der psykiske helseproblemer antas å være hovedproblemet
- Informasjon om psykiske sykdommer og mestring generelt
- Videreutvikle og implementere sentrale undervisningsopplegg
- Utvikle lokale undervisningsopplegg i samarbeid med rådgivere ved NAV Arbeidslivssenter for ledere og ansatte om psykisk helse
- Formidle kunnskap om NAVs virkemidler

Virksomheter får tilgang til Arbeidsgiverlos gjennom kontakt med sin rådgiver ved arbeidslivssenter. Dette krever at det må være klart definerte roller mellom los og rådgiver ved NAV Arbeidslivssenter. I tillegg er det andre aktører, både NAV-interne og eksterne, som har funksjoner som delvis kan være overlappende og hvor det trengs en god rolleavklaring. I Prosjektbeskrivelse Pilot Arbeidsgiverloser (2008) nevnes bedriftshelsetjeneste, arbeidstilsynet, markedsteam ved NAV lokal og veilednings- og oppfølgingslosene i NAV. I tillegg trengs det rolleavklaringer også i forhold til andre aktører i helsevesenet eller tjenesteleverandører for arbeidsmarkedstiltak. For eksempel spiller fastleger en rolle ved å initiere ”Raskere tilbake”-tiltak av typen kjøp av helsetjenester, og enkelte arbeidsmarkedstiltak kan ifølge regelverket bli tildelt sykefraværsoppfølging som et definert arbeidsfelt.<sup>5</sup> Det er heller ikke i alle tilfeller at rådgiver ved NAV Arbeidslivssenteret blir kontaktet når en IA-virksomhet har behov for den type tjenester som Arbeidsgiverlosen tilbyr. utfordringen er ikke kun å få en god rolleavklaring, men også å få arbeidsgivere til å benytte seg av tilbudet ved å spre informasjon om tilbudet til de aktuelle adressater og på aktuelle arenaer. Fylkeskoordinatoren vil være en instans som har en mer helhetlig oversikt over tilbudene i fylket, både statlige, kommunale, frivillige og private, og vil dermed kunne ha en viktig funksjon med tanke på informasjonsformidling og samarbeid mellom aktører på feltet.

---

<sup>5</sup> For eksempel heter det i Forskrift om arbeidsrettede tiltak mv.: ”Arbeid med bistand retter seg mot personer som har fått sin arbeidsevne nedsatt i en slik grad at vedkommende hindres i å skaffe seg eller beholde inntektsgivende arbeid og som har behov for tilrettelegging og oppfølging for å få eller beholde arbeid” (§ 6-1).

## 1.2 Evaluering

AFI har fra mars 2009 i oppdrag av NAV Drift og utvikling å foreta en prosessevaluering av pilotforsøket. Sluttrapport vil foreligge i 2012.

### **Evalueringens problemstillinger**

#### *Samarbeid og organisering*

- Hvordan fungerer samarbeidet med involverte instanser i forbindelse med piloten (partene lokalt, arbeidsgivere, NAV Arbeidslivssenteret, NAV lokal, fylkeskoordinatorene for arbeid og psykisk helse, relevante tiltakspersonell, veiledere i NAV, aktører i helsetjenester)?
- På hvilken måte støtter Arbeidsgiverlovens arbeid opp om det lokale NAV-kontorets generelle markedsarbeid og sykefraværsoppfølging?

#### *Kompetanse*

- I hvilken grad opplever Arbeidsgiverlovene at de har kompetanse i forhold til å utføre arbeidet som satsingen innebærer? Hva slags kompetanse gjør de bruk av, hva slags kompetanse trenger de mer av?
- Bidrar lovene til kompetanseheving i NAV Arbeidslivssentre og i andre deler av NAV-systemet? Hvilke lokale undervisningsopplegg utvikles?

#### *Arbeidsgivere:*

- Hvordan etablerer og organiserer man samarbeidet med den enkelte arbeidsgiver som får oppfølging? Hvilke samarbeidsformer er hensiktsmessige?
- Opplever arbeidsgivere at tilbudet (Arbeidsgiverlos) skiller seg fra det øvrige tilbudet i regi av NAV? Eventuelt på hvilken måte?
- Hvordan vurderer arbeidsgiverne lovenes innsats med tanke på tiltak som forebygger sykefravær og sikrer arbeidsfastholdelse? Medfører tilbudet kompetanseheving i virksomheten? Opplever arbeidsgivere at tilbudet gjør det lettere å håndtere inkludering/jobbfastholdelse for med personer med psykiske helseproblemer?

#### *Resultater*

- Hvilke elementer ved Arbeidsgiverlovenes arbeidsmetoder ser ut til å ha effekt og hvorfor?
- Finnes det forskjeller mellom de to forsøksfylkene (lokale variasjoner) med tanke på metodikk, målgruppe, organisering osv? Hva kan forklare eventuelle forskjeller? Hva gir de beste resultater?

Den foreliggende rapporten har ikke til hensikt å besvare samtlige problemstillinger. Denne første underveisrapporten fra evalueringen konsentrerer seg om involverte aktørers erfaringer i startfasen av pilotprosjektene. Rapporten gir innspill til den videre utviklingen i pilotprosjektene og den kan være nyttig for andre fylker som går i gang med Arbeidsgiverloser.

## Metode

Evalueringen baserer seg på intervjuer (direkte intervjuer, fokusgrupper og dialogkonferanser), spørreundersøkelser med involverte aktører og ellers tilgjengelig skriftlig materiale. Høsten 2009 har evalueringen gjennomført ett feltbesøk i hvert pilotfylke.

- **Fokusgrupper:** I begge fylkene har vi hatt fokusgrupper hvor fylkeskoordinator, Arbeidsgiverloser, rådgivere ved arbeidslivssentre, arbeidsgivere (Vest-Agder), bedriftshelsetjenester (Vestfold) deltok.
- **Intervjuer ved ALS:** Vi har gjennomført individuelle intervjuer med begge Arbeidsgiverlosene i hvert fylke, lederne på arbeidslivssentrene og to rådgivere (losenes ”faddere”) i hvert fylke.
- **Intervjuer av arbeidsgivere:** 13 arbeidsgivere er intervjuet ved bedriftsbesøk eller per telefon (5 i Vest-Agder og 8 i Vestfold). Arbeidsgiverintervjuene ble gjennomført i oktober 2009 og i januar 2010.
- **Dokumentstudier:** Vi har benyttet oss av informasjon fra skriftlig dokumentasjon i pilotfylkene, som referater, kursmateriell, registreringer osv.
- **Deltakelse på samlinger:** Vi har deltatt i møter og samlinger som er blitt arrangert av fagutviklingsprogrammet i regi av Nasjonal strategiplan for arbeid og psykisk helse.

## Rapportens oppbygging

Kapittel 2 handler om Arbeidsgiverlovenes organisatoriske tilknytning, deres funksjoner og arbeidsoppgaver i NAV-systemet. I kapittel 3 ser vi nærmere på hvordan Arbeidsgiverlosordningen fungerer i forhold til arbeidsgivere og andre aktører. Kapittel 4 tar utgangspunkt i arbeidsgivernes erfaringer og viser hvordan samarbeidet oppstår, hvilke roller Arbeidsgiverlosen har overfor arbeidsgivere og hvilken kompetanse arbeidsgiverne legger vekt på. Kapittel 5 avrunder rapporten med en oppsummerende drøfting og videre utfordringer.

## 2 Arbeidsgiverlos i NAV-systemet

### 2.1 Idé og forarbeider

Ideen om å etablere en Arbeidsgiverlos ble diskutert i et møte i brukerforum for arbeidsgivere i Vestfold:

”Psykiatrisatsningen i Vestfold var tema, samtalen engasjerte og synliggjorde et udekket behov på mange arbeidsplasser, et sted å søke råd og hjelp når ansatte sliter psykisk. Ideen er godt mottatt i NAV og hos partene i arbeidslivet. Etaten har stilt penger til rådighet slik at en prøveordning med Arbeidsgiverloser er i gang i Vestfold og Vest Agder, i tillegg har partene bidratt økonomisk til ansettelse av Arbeidsgiverloser i ytterligere fem fylker.”<sup>6</sup>

NAV Arbeids- og velferdsdirektoratet godkjente søknaden om pilotprosjekt i Vestfold og Vest-Agder. Før pilotene ble satt i gang ble det bevilget flere øremerkede midler over Statsbudsjettet 2009 for å etablere fem ytterligere stillinger som Arbeidsgiverloser knyttet til NAV Arbeidslivssentrene. Det ble da behov for å utarbeide rammer og retningslinjer for de samtlige ni Arbeidsgiverlosene som ble ansatt i syv fylker.

Rammer og retningslinjer ble utarbeidet av Nav Drift og utvikling (NDU) i samarbeid med fylkeskoordinatorene i pilotfylkene og så sendt til høring ut til de fylker som fikk opprettet arbeidsgiverlosstillinger. Deretter ble dette utkastet diskutert og bearbeidet internt i NDUs enhet for arbeid og psykisk helse. Det endelige forslaget ble så sendt til Arbeids- og velferdsdirektoratet v/ansvarlig for Nasjonal Strategiplan for arbeid og psykisk helse i direktoratet. Her ble det igjen gjort noen endringer før den endelige versjonen (jf vedlegg 2) ble vedtatt av Arbeids- og velferdsdirektoratet januar 2009 og sendt ut med direktoratets Mål og Disponeringsbrev til fylkene februar 2009. Denne ble gjennomgått på to oppstartseminar: Det første i april 2009 for tilsatte og ledere i pilotene i Vestfold og Vest-Agder, og det andre i september for alle fylkene med Arbeidsgiverlos.

---

<sup>6</sup> <http://www.nav.no/197047.cms> (publisert 06.05.09).

## 2.2 Ansettelse

Ved årsskiftet 2008 – 2009 var ansettelsesprosessen i gang, og etter en ekstern utlysning (vedlegg 1) ble Arbeidsgiverlosene i de to pilotfylkene ansatt i mars – april 2009. Ansettelsesprosessen var meget grundig. Fylkeskoordinatoren i begge fylkene var aktiv i å utarbeide dokument rundt roller og avklaringer for ansettelsene.

Fylkeskoordinatorene og lederne ved ALS har hatt den største innflytelsen ved ansettelse av Arbeidsgiverlos. I begge fylkene har man lagt vekt på at de nye ansettelsene skulle tilføre ALS ny kompetanse, det vil si at Arbeidsgiverlosene i utgangspunktet skulle ha en type kompetanse som de etablerte rådgiverne ikke hadde, eller hadde for lite av, og man har vektlagt å ansette medarbeidere som sosialt skulle passe inn i miljøet ved ALS. Dessuten har man lagt vekt på evne til å samarbeide med andre og selvpresentasjon – som kombinasjonen av det å ha evne til å lytte og det å tåle å ta ordet. I stillingsutlysningen, som var likelydende i begge pilotfylkene, ble kompetansekravet definert slik: ”Høyere utdanning innen helse og sosialfag med videreutdanning innen psykisk helse. Relevant erfaring kan kompensere for utdanningskravet” (jf vedlegg 1).

I begge fylkene har fylkeskoordinatoren ifølge vår informasjon hatt hovedansvaret for å sjekke at kandidatene hadde den nødvendige kompetansen innen psykisk helse. Man har også vært samstemte i de to fylkene i ikke å stille krav om at kandidaten måtte ha kunnskap om NAV-systemet og NAVs virkemidler.<sup>7</sup> I begge fylkene har man ansatt to Arbeidsgiverloser, og begge steder har man vært opptatt av at de skulle utfylle hverandre kompetansemessig. Arbeidsgiverlosene har ulike typer spisskompetanse: I Vestfold har den ene ledelseserfaring og erfaring fra rusfeltet, mens den andre har bakgrunn fra sykepleie og tiltaksarbeid. I Vest Agder har den ene av Arbeidsgiverlosene erfaring fra psykiatri og det å forholde seg til diagnoser, mens den andre har erfaring fra det å håndtere familie- og rusrelaterte utfordringer.

---

<sup>7</sup> Det var ifølge våre opplysninger ingen fra NAV som søkte på stillingene.



## 2.3 Organisatorisk tilknytning

Selve ideen om å etablere en arbeidsgiverlosfunksjon kom ikke fra ALS, men fra fylkeskoordinatorene. Våre informanter gir inntrykk av at man oppfatter den organisatoriske tilknytningen av Arbeidsgiverlosen til ALS som naturlig. Hovedargumentet er at Arbeidsgiverlosen med denne organisatoriske plasseringen lett når ut til arbeidsgivere, underforstått at ALS har mer arbeidsgiverkompetanse, og sterkere relasjoner med arbeidsgivere, enn ved de lokale NAV-kontorene. En svakhet ved en slik fylkesorganisering av Arbeidsgiverlosen kan være at avstanden til virksomheter kan bli stor, selv om pilotfylkene er forholdsvis små rent geografisk.

Selv om Arbeidsgiverlosens organisatoriske forankring i ALS oppfattes som naturlig, var Arbeidsgiverlosen altså ikke en planlagt ny funksjon i ALS. Det er likevel ingen tvil om at ALS-ledelsen ser Arbeidsgiverlosen som en styrking av ALS. ”Vi sliter med akkurat dette i bedriftene, så Arbeidsgiverlosen matchet behovet for kompetanse”, sier en ALS-leder. Ett alternativ til en egen arbeidsgiverlosfunksjon kunne ha vært en generell styrking av IA-rådgivernes kompetanse på psykiske helse. I ALS er man imidlertid særlig oppmerksom på at øremerking av stillinger til arbeidsgiverlosfunksjonen er å foretrekke framfor å satse på å utvikle rådgivere med spesialkompetanse innen psykisk helse. Grunnen til dette er at ALS har opplevd å være presset på stillinger i forhold til NAV-lokal, og at man ser at rådgiverstillinger lettere kan forsvinne enn øremerkede stillinger. Ved å holde Arbeidsgiverlosen utenfor de ordinære rådgiverstillingene ved ALS, kan de bedre vernes mot det ”lokale NAV-sluket”.

ALS oppleves som et sted hvor kompetansen er samlet, både individuelt og generelt. Sett fra ALS-ledelsens ståsted, medfører Arbeidsgiverlosen en styrking av et fagområde man allerede hadde opplevd store utfordringer i, og hvor kompetansen var for dårlig. Dette er også et av målene med ordningen, jf Rammer og retningslinjer for Arbeidsgiverlosene (vedlegg 2). Også rådgivere ved ALS er positive. En av dem sier: ”Nå begynner vi å satse på psykisk helse og får til mye mer. Losene har gitt også meg rom for at jeg kan jobbe mer med psykisk helse. Man får økt kompetanse ved å delta på samlinger”. Arbeidsgiverlosens kompetanse oppleves som supplerende til rådgivernes kompetanse: ”Jeg har hele NAV sin verktøykasse, mens losen kan mer om ’raskere tilbake’-tilbud og behandling.”

## 2.4 Funksjon og arbeidsoppgaver

Ifølge Arbeidsgiverlosene er det stor enighet lokalt om hva en Arbeidsgiverlos sine arbeidsoppgaver er. Oppsummert sier Arbeidsgiverlosene at funksjonen er en styrking av ALS' arbeid med arbeidsgivere, og at funksjonen er ment å styrke arbeidet med psykisk helse, spesielt i IA-virksomhetene. I prinsippet er det ifølge en ALS-leder ingen forskjell mellom en Arbeidsgiverlos og andre ansatte ved ALS, bortsett fra at Arbeidsgiverlosene ikke har en egen portefølje. I denne sammenhengen har Arbeidsgiverlosen altså alle IA-virksomheter som nedslagsfelt. Men Arbeidsgiverlosene kan også samarbeide med virksomheter uten IA-avtaler. På informasjonsmøter og samlinger hvor Arbeidsgiverlosene holder kurs og foredrag, deltar også bedrifter uten IA-avtale. En av losene i Vestfold forteller om en samling i "Storbedriftsnettverk" hvor det deltok seks bedrifter, fem av disse var ikke IA-bedrifter. Når disse ble oppmerksom på hva Arbeidsgiverloser kan bidra med hos IA-bedrifter, valgte fire av de fem å inngå IA-avtale. "Nå så de en grunn for å gjøre det", sier Arbeidsgiverlosen.

En Arbeidsgiverlos er en ressursperson for arbeidsgivere på tema psykisk helse. Det innebærer ifølge en ALS-leder at Arbeidsgiverlosen skal dyktiggjøre ledere på å håndtere ansatte med psykiske helseproblemer. Noen nevner også at rusfeltet tilhører Arbeidsgiverlosens kompetanseområde. En av Arbeidsgiverlosene sier: "Arbeidsgiverlosen er en som blir brukt av arbeidsgivere. Det er en person som utgjør en forskjell i forhold til kunnskap i vanskelige saker." En Arbeidsgiverlos beskriver målet for innsatsen slik: "De ansatte får det bedre, det blir mer åpenhet, og dermed får man det bedre i jobben".

I prinsippet aktiveres arbeidsgiverlosfunksjonen når en rådgiver ser behov for ekstra kompetanse i en av sine IA-virksomheter. Det ser likevel ut til at de to fylkene i en tidlig fase har utviklet en litt ulik praksis. I Vest Agder kan Arbeidsgiverlosen kontaktes direkte av bedriftene, mens alle henvendelser til Arbeidsgiverlosen fra arbeidsgivere i Vestfold skal registreres av rådgiverne først, altså at kontakten med arbeidsgiverne skal gå gjennom rådgiverne. Dette kan bety at man i Vest Agder har lagt opp til en noe mer selvstendig, åpen og direkte relasjon mellom arbeidsgivere og Arbeidsgiverlos enn i Vestfold. Det er for øvrig lik praksis i de to fylkene når det gjelder hvor offensiv Arbeidsgiverlosene skal være ut mot arbeidsgiverne ved at Arbeidsgiverlosen ikke selv skal ta kontakt med arbeidsgivere uten at kontakten foregår via eller i samarbeid med rådgiverne ved ALS.

Arbeidsgiverlosene har laget informasjonsmateriell og har holdt lokale kurs av typen KiD-kurs.<sup>8</sup> De har også arrangert arbeidslivspakken, et gratis kurs med temaer innen arbeid og psykisk helse som er utviklet i forbindelse med Nasjonal strategiplan for arbeid og psykisk helse, og som NAV-arbeidslivstjenester nå i samtlige fylker tilbyr arbeidsgivere, ledere med personalansvar, tillitsvalgte, verneombud og personalmedarbeidere.<sup>9</sup> Det meldes om stor etterspørsel, med fulltegnede kurs og ventelister enkelte ganger. Losene har også jobbet med kampanje mot leger (inkludert besøk ved legekantor og spredning av brosjyre til disse) og spredning av brosjyrer ut til IA-virksomheter og for øvrig holdt kurs for rådgivere internt i ALS.

## 2.5 Kompetanse og implementering

Det er opprettet en arbeidsgruppe i Vest Agder og en samhandlingsgruppe i Vestfold rundt Arbeidsgiverlosene. Tilsendte referater tyder på at man har hatt langt flere og mer regelmessige møter i Vestfold. Her hadde man i starten ukentlige møter, etter hvert reduserte man det til møter annenhver uke. På disse møtene drøfter man erfaringer fra Arbeidsgiverlosene, for eksempel hvordan man blir mottatt der man ferdes, saker som er usikkerhet om ligger innenfor mandatet, og man planlegger for eksempel informasjonsarbeid. Det går fram av referatene at det er en generell trend at oppdragene for Arbeidsgiverlosene tiltar.

Både ledelsen i ALS og Arbeidsgiverlosene gir uttrykk for at de opplever å utfylle hverandre kompetansemessig. I Vestfold er den ene ekspert på megling, den andre har spisskompetanse på rusrelaterte problemstillinger, og i begynnelsen ble noen saker fordelt dem imellom i henhold til dette. I Vest Agder har den ene Arbeidsgiverlosen lang erfaring fra arbeid i psykiatrisk behandlingsapparat, mens den andre har spisskompetanse fra familievern.

---

<sup>8</sup> Kurs i mestring av depresjon er lagt opp som undervisning hvor deltakerne lærer en kognitiv forståelsesmodell og tilhørende teknikker og metoder rettet mot å endre tanke og handlingsmønsteret som vedlikeholder og forsterker nedstemtheten/depresjonen. <http://www.psykiskhelse.no/index.asp?id=27084>

<sup>9</sup> <http://www.nav.no/kurs/kursvisning?kurs=6402>

Implementeringsstrategien for Arbeidsgiverlosene ved ALS har vært at utformingen av ordningen skal gå seg til, i et samarbeid med IA-rådgiverne. Hver Arbeidsgiverlos har fått tildelt en egen rådgiver som fadder, som på sin side fått beskjed om å prioritere noen virksomheter som skal få en spesiell oppfølging med et særlig fokus fra Arbeidsgiverlosen. Dette viser at implementeringen av ordningen handler mer om å utvikle en arbeidsgiverlosrolle gjennom samarbeid i praksis enn at de som ansettes skal gå inn i en entydig definert funksjon.

Utviklingen av ordningen, både rolle og metodesett, støttes gjennom en egen prosessveiledning<sup>10</sup> og gjennom fagutviklingsprogrammet i regi av Nasjonal strategi for arbeid og psykisk helse, som initierer både fagdager for Arbeidsgiverlosene og fagutviklingssamlinger hvor både Arbeidsgiverloser og rådgivere i ALS deltar.

Det er tendenser til at denne utviklingsorienterte implementeringsstrategien i praksis ikke har vært helt enkel. Blant annet har Arbeidsgiverlosene i noen tilfeller vært usikre på sin egen rolle vis a vis IA-rådgiverne. Det har vært tilfeller der Arbeidsgiverloser har opplevd å ikke bli anerkjent som en ekstra kompetanse blant de etablerte IA-rådgiverne. Dessuten er Arbeidsgiverlosen i en slik implementeringsstrategi avhengig av rådgivernes aktivitet og hastighet, og noen Arbeidsgiverloser har opplevd å ha for lite å gjøre. En av Arbeidsgiverlosene gir uttrykk for at det har blitt mye kontorarbeid og savner mer praktisk jobbing: "Det er vanskelig å komme i gang med enkeltsaker". Med referanse til at det har vært lite kontakt mellom Arbeidsgiverlosene og arbeidsgivere, sier en av lederne ved ALS at det nå diskuteres "hva som skal gjøres for å få opp etterspørselen" etter Arbeidsgiverlosene.

Vi har registrert at det er til dels store forskjeller på hvor mange virksomheter Arbeidsgiverlosene har vært i kontakt med. Dette kan komme av den enkelte Arbeidsgiverlos sin relasjon til rådgiverne, og hvorvidt rådgiverne faktisk ønsker å bruke Arbeidsgiverlosen inn mot "sine" virksomheter. Men det kan også ha sammenheng med hvor godt man kjenner og har kontakt med arbeidsgivere fra før. Det er et klart inntrykk at Arbeidsgiverlosene i første rekke har hatt kontakt med IA-virksomheter i offentlig

---

<sup>10</sup> I regi av konsulentfirmaet Sareptas AS.

sektor og at de har jobbet med de store IA-virksomhetene, hvilket betyr at Arbeidsgiverlosene har fulgt den generelle prioriteringen i ALS.

Vi har også registrert at Arbeidsgiverlosene har ulike tilnærminger til virksomhetene, der en Arbeidsgiverlos for eksempel vektlegger samtaleteknikk og prosess, mens en annen gir mer direkte ekspertbaserte råd. Der en Arbeidsgiverlos kan være klar på at det kun er ledelsesnivået som er Arbeidsgiverlosens felt, kan den andre se fordel i at også ansatte involveres. Noen Arbeidsgiverloser har vært med i dialog 2-møter, mens andre ikke har vært det. Samtidig vil begge versjonene av Arbeidsgiverlosrollen legge vekt på at hensikten er ”å trygge ledelsen” for å tilpasse arbeidsplassen bedre til ansatte med psykiske helseproblem.

Vi har nevnt at Arbeidsgiverlosene til dels har hatt lite direkte virksomhetskontakt. En annen utfordring har gått på det at man opplever at man må trå forsiktig, både fordi ALS-leder og rådgivere har en klar formening om hvordan arbeidsgiverlosrollen/-funksjonen skal være, og ikke minst i forhold til rådgiverne ved ALS, som ”eier” virksomhetene. En tredje utfordring har vært å forstå og få oversikt over det interne NAV-systemet, og ikke minst å finne sin plass i det.

## 2.6 Forholdet til NAV-lokal

I utgangspunktet skal Arbeidsgiverlosen være en funksjon som støtter opp om det lokale NAV-kontorets generelle markedsarbeid og sykefraværsoppfølging. Det er likevel et generelt inntrykk at NAV-lokal, utover interesse for å få hjelp til dialogmøter, i liten grad har meldt inn virksomhetssaker til ALS som Arbeidsgiverlosen eventuelt kunne bidra i. Dette kan skyldes at man i lokalkontorene ikke har oppdaget eller forstått hvordan Arbeidsgiverlosen kan brukes. En IA-rådgiver sier:

”Kanskje Arbeidsgiverlosen burde være der ute på de lokale NAV-kontorene en gang i måneden, være med på møter, hospitere på NAV-kontoret. Dette har vi tilbudt NAV-kontorene. Noen av dem var positive, men flere var litt mer i tvil og lurte på hva om det kunne bli en gevinst eller bare merarbeid for dem”.

En annen rådgiver sier at noen ”NAV-lokal er helt nedsyltet, de evner ikke å ta inn over seg nye ting, de har ikke plass til noe nytt”.

Noen steder opplever Arbeidsgiverlosen å ha fått det god kontakt med NAV-lokal. En Arbeidsgiverlos forteller at ”til å begynne med var vi interessert i å få en dialog med hver enkelt leder på alle NAV-kontorene.<sup>11</sup> Alle har fått informasjon og er blitt orientert om Arbeidsgiverlostjenesten. Vi ble godt mottatt”. Noen Arbeidsgiverloser har hospitert ved enkelte NAV-lokal, og har hatt positive erfaringer med det. Arbeidsgiverlos er på den måten blitt introdusert til NAV-lokal og til kommunene. En IA-rådgiver forteller at de har diskutert å holde kurs på NAV-kontor. Flere av Arbeidsgiverlosene har deltatt på såkalte dialogmøter i forbindelse med NAV-lokals sykefraværsoppfølging. Der har man erfart at det er viktig å fokusere på hvordan man snakker om psykiske helseproblemer. En Arbeidsgiverlos nevner i den forbindelse at det kan være nyttig å delta på formøter til dialogmøter.

Men kontakten og samarbeidet mellom ALS og de lokale NAV kontor varierer. I ALS har man en oppfatning av at det er store forskjeller mellom de lokale NAV-kontorene. Vi har registrert en viss bekymring i ALS for at Arbeidsgiverlosen skal bli for mye involvert i lokalkontorenes sykefraværsoppfølging, særlig dialogmøtene, som noen lokalkontor ifølge ALS sliter med å få gjennomført. Risikoen for å bli trukket inn i NAV-lokals sykefraværarbeid er en av grunnene for at man i ALS foretrekker å ha øremerkede stillinger for Arbeidsgiverloser.

---

<sup>11</sup> I et internmagasin for NAV uttaler en Arbeidsgiverlos at "det er bare å ringe når man har behov for noen å sparre med" (MEMU mennesker & muligheter nr 05-09).

## 3 Arbeidsgiverlovenes roller overfor arbeidsgivere og andre aktører

### 3.1 Strategier for å etablere kontakt

Hovedstrategien for å få kontakt med arbeidsgivere har vært at Arbeidsgiverlovene har videreformidlet informasjon gjennom NAV-systemet, gjennom IA-rådgiverne, ved å invitere seg selv til arbeidsgivere, og ved å bli kontaktet av arbeidsgivere direkte. Det har vært en del kontakt med arbeidsgivere i forbindelse med konkrete saker. En Arbeidsgiverlos forteller at det ikke alltid er et konkret problem som er utgangspunktet for kontakt, men at Arbeidsgiverlosen bare informerer generelt om hva de kan brukes til. Utviklingen ser ut til å være at det blir mindre av de generelle besøkene ut til arbeidsgivere. Der hvor den største innsatsen er blitt gjort, er å gjennomføre ulike arrangement av typen Arbeidslivspakken, et kurs for ledere med personalansvar om hvordan de møter medarbeidere med psykiske helsevansker, og KiD-kurs<sup>12</sup> for arbeidsgivere. Dette er en aktivitet som både gir mulighet for å nå mange med faglig informasjon og som gjør Arbeidsgiverlovene synlige blant mange arbeidsgivere.

### 3.2 Individrettet og systemrettet bistand

Arbeidsgiverlosen skal adoptere ALS' strategi overfor virksomhetene, dvs at Arbeidsgiverlovene skal ha et såkalt systemperspektiv i arbeidet med arbeidsgiverne. Det ser likevel ut til å være en viss forskjell mellom de to pilotfylkene i hvordan Arbeidsgiverlosen kontakt med arbeidsgiverne er tenkt. I Vest-Agder kan arbeidsgivere ta direkte kontakt med Arbeidsgiverlosen, mens de selv ikke skal ta kontakt med arbeidsgivere uten at IA-rådgiverne er med. I Vestfold skal alle henvendelser registreres av IA-rådgiverne, hvilket innebærer at man ikke ønsker at arbeidsgivere skal ta direkte kontakt med Arbeidsgiverlosen. En årsak til dette kan være at man i Vestfold har organisert et eget "markedsteam" som ALS inngår i og som Arbeidsgiverlovene er knyttet til, og som dermed gir en samlet og

---

<sup>12</sup> Kurs i depresjonsmestring. Jf fotnote 8.

koordinert innsats i arbeidet mot virksomhetene.<sup>13</sup> Tilsvarende har man ikke i Vest-Agder, hvilket innebærer at hver enkelt må arbeide mer aktivt og selvstendig med markedsføring av arbeidsgiverlosh-funksjonen og for å komme i nærkontakt med arbeidsgiverne. Dette kan være årsaken til at Arbeidsgiverloshene i Vest-Agder har vært mer involvert i enkeltsaker enn Arbeidsgiverloshene i Vestfold. Med markedsteamet på plass er det antakelig lettere å rendyrke systemperspektivet.

Ifølge Rammer og retningslinjer skal Arbeidsgiverloshen ”bistå virksomheter med å beholde og ansette medarbeidere med psykiske lidelser/ problemer. Arbeidsgiverloshen skal støtte arbeidsgivere med veiledning og oppfølging på dette området. Arbeidsgiverloshen skal være et supplement til øvrig arbeid i arbeidslivssentret og skal jobbe både individ- og systemrettet” (jf vedlegg 2).

Helt entydig virker ikke denne avgrensningen og det ser ut til at man i begge fylker strever med å definere hva som er ”systemrettet” og hva som er ”individrettet bistand”. På den ene siden er man enige i at Arbeidsgiverloshen ikke skal involvere seg i enkeltsaker, samtidig som man aksepterer at noe jobbing med enkeltsaker er en naturlig del av en systemrettet støttefunksjon.

En Arbeidsgiverlosh forteller om en sak der det har vært flere trekantsamtaler med losh, leder og en ansatt, og presiserer at Arbeidsgiverloshen ”kan gå inn i enkeltsaker dersom lederen er en del av det”. I begge fylkene understreker man imidlertid at Arbeidsgiverloshen ikke skal eie eller overta en konkret sak, men bistå andre i enkeltsaker. Både IA-virksomheter og de som ikke har IA-avtale kan kontakte Arbeidsgiverloshen, men hovedregelen ser ut til å være at det er primært i IA-virksomheter man går inn og gir bistand i enkeltsaker. Når og hvorvidt bistand i enkeltsaker kan defineres som en del av systemrettet bistand og når det er individrettet, krever åpenbart bedre avklaring og presisering.

---

<sup>13</sup> Markedsteamet består av representanter fra NAV lokalt, NAV Arbeidslivssenter og NAV Jobbservice, og møtes månedlig.



### 3.3 IA-avtalens delmål 2

En annen grenseoppgang berører Arbeidsgiverlovens befatning med de ulike delmålene i IA-avtalen i forhold til andre deler av NAV-systemet. IA-avtalens delmål 1 er reduksjon av sykefravær og delmål 2 handler om å rekruttere personer med redusert funksjonsevne og sikre arbeidsfastholdelse. På NAVs hjemmesider med generell informasjon om arbeid og psykisk helse heter det:

”Arbeidsgiverlos skal bidra i arbeidet med å hindre at arbeidstakere med psykiske helseproblemer faller ut av jobb, og bidra til at flere med psykiske problemer kan komme ut i arbeidslivet.”<sup>14</sup>

Selv om inkludering av arbeidssøkere med psykiske helseproblemer her er nevnt eksplisitt, ser det ut til å være en klar oppfatning ved ALS at Arbeidsgiverlosen ikke skal være spesielt involvert i denne delen av IA-arbeidet. En Arbeidsgiverlos fra Vestfold forteller at vedkommende har hatt ”et par tilfeller hvor ledere sa – rent hypotetisk – at man godt kunne ta imot en ny ansatt med psykiske helseproblemer hvis man hadde en ledig stilling”. Oppfølging av arbeidssøkere med psykiske helseproblemer er NAV-lokals eller tiltaksarrangørers ansvar, men Arbeidsgiverlosen kan samtidig ha en viktig funksjon ved å gi trygghet til den aktuelle arbeidsgiveren i en situasjon der en arbeidssøker med psykiske helseproblemer skal forsøke seg i praksisplass eller jobb. Så langt har vi ingen eksempler på at Arbeidsgiverlosene har vært involvert i dette inkluderingsaspektet ved IA-avtalen. Det som derimot har vært aktuelt er å finne alternativer, eventuelt omplassering i bedrift, for ansatte som ikke lenger mestrer jobben sin (såkalte IA-plasser). ”Inkludering er heller en sak for Veilednings- og oppfølgingsloser”, sier en Arbeidsgiverlos, ”men hvis vedkommende får noen inn på en arbeidsplass, så skal han eller hun kunne tilby at lederen får oppfølging fra meg.”

Det er så langt i svært liten grad høstet erfaringer med hvordan Arbeidsgiverlosen kan bidra til at flere med psykiske helseproblemer kan komme ut i arbeidslivet gjennom systemrettet innsats. En årsak kan være at ALS, og dermed rådgiverne som Arbeidsgiverlosene samarbeider med, i liten grad prioriterer arbeidet med dette delmålet i IA-avtalen.

---

<sup>14</sup> <http://www.nav.no/Helse/Arbeid+og+psykisk+helse/Tiltak+og+tilbud/187371.cms>

### 3.4 Forholdet til andre aktører

Arbeidsgiverlosen kom inn på et felt hvor det allerede i utgangspunkt finnes vel etablerte aktører, slik at faren er stor for at Arbeidsgiverlosene vil befinne seg i domener som er overlappende med andre aktørers ansvars- og kompetanseområder. Det er fare for både å bli oppfattet som en konkurrent, og en som invaderer andres kompetanseområder. Det er særlig nærliggende i denne sammenhengen å peke på psykisk helsevesen. Dersom Arbeidsgiverlosen forbindes med en ordning som har ekspertise på diagnoser og behandling, vil man lett komme i konflikt med det profesjonelle helsevesenet. Arbeidsgiverloser forsøker derfor å lansere seg som et supplement til andre aktører. Man er for eksempel varsomme med saker som ser ut til primært å handle om det generelle arbeidsmiljøet i en virksomhet, da dette er et felt som HMS-systemet tradisjonelt har ansvar og kompetanse på. Det er imidlertid tendenser til at for eksempel eksterne bedriftshelsetjenester frykter at Arbeidsgiverlosen kan bli oppfattet som en konkurrerende funksjon blant arbeidsgivere nettopp fordi den er gratis. En representant fra en større ekstern BHT i Vestfold kritiserer at man ikke involverte dem i planleggingen og at organiseringen til Arbeidsgiverlosene virker utydelig, sett fra deres ståsted. Annerledes er det med interne BHT. I Vestfold har man erfart at Arbeidsgiverlosen gjennom rådgiveren har fått stadig flere henvendelser fra interne BHT. Arbeidsgiverlosen har også deltatt i møter med rådgiver, BHT og leder. I store bedrifter med intern BHT skal alle henvendelser involvere HMS- kontakt og BHT.

Som vist i avsnitt 3.2 fremstår det som uklart hvorvidt Arbeidsgiverlosen er en systemrettet eller individrettet service. Lederstøtte oppfattes som individrettet støtte, og fra BHT-hold dermed en service som de skal ta seg av. Men lederstøtte kan også forstås som systemstøtte og en klar avgrensning finnes ikke. Eksempelvis forteller en arbeidsgiver om en nokså sammensatt sak hvor man hadde vurdert oppsigelse. Kontakten med Arbeidsgiverlosen begynte i et møte der også IA-rådgiver deltok: ”Jeg skisserte problemet som jeg så det, og de hadde relevante spørsmål. Vi ble så enige om at de kunne gi meg veiledning, som også kunne være nyttig i andre saker”. Etter oppfølgende telefonsamtaler om situasjonen hadde de alle et utvidet møte med den ansatte.

Men BHT er i utgangspunkt ikke avvisende til Arbeidsgiverlosen. ”Det handler ikke om konkurranse”, mente en BHT-representant, ”men om å utnytte ressursene best mulig. For å kunne gjøre det må tjenestene koordineres på en ryddig måte”. En annen BHT-representant ønsker seg et mer formalisert

samarbeid med Arbeidsgiverlosene. Denne BHT har Arbeidsgiverlosen som fast punkt på samarbeids- møter med NAV-lokal og mener at ordningene kan fungere parallelt.

Arbeidsgiverne vi har intervjuet gir uttrykk for at Arbeidsgiverlosen fungerer som et supplement til BHT:

- Vi er en liten arbeidsplass uten BHT og må kunne ringe noen. Losen er et supplement til BHT. De kurser rådgivere og de formidler kunnskap og støtte til ledere.
- Dette var det jeg trengte, å få en bekreftelse på at det du gjør er riktig. Jeg er usikker på om BHT har kompetanse på dette området.
- BHT har fokus på behandling og rådgivning. Losen er ikke behandler. Losen er et kjempesupplement til BHT og AKAN.

Psykiske helseproblemer kan henge sammen med rusproblemer. AKAN er en viktig aktør på dette feltet, men hittil ser det ut til at AKAN og Arbeidsgiverloser møtes heller sporadisk og tilfeldig. Det betyr at AKAN så langt ikke er blitt noen viktig samarbeidspartner. Arbeidsgiverlosen fra Vestfold forteller at informasjon om temaet rus ble etterlyst av storbedriftsnettverk i den sørlige delen av fylket. Ledere er ofte usikre ved rusrelaterte problemstillinger, men på samlinger med tillitsvalgte og verneombud er det imidlertid sjelden at AKAN er med, opplyser Arbeidsgiverlosen videre. Lederen i en større industribedrift mener at AKAN ikke tilbyr den type tjeneste som Arbeidsgiverlosen representerer. For at en leder skal kunne bruke AKAN i en konkret sak, må den ansatte det gjelder ha erkjent å ha et rusproblem. Men veien dit er lang, og da oppfattes Arbeidsgiverlosen, med fokus på psykisk helse, som svært nyttig.

Generelt ser det så langt ut til at grenseoppgangen mellom Arbeidsgiverlosordningen og andre aktører vil være en viktig utfordring framover.

## 4 Arbeidsgivernes erfaringer

Vi skal i dette kapitlet formidle arbeidsgivernes erfaringer fra samarbeidet med Arbeidsgiverlosene. Arbeidsgiverne har gjennomgående positive erfaringer, men det er viktig å påpeke at dette materialet gir lite breddeerfaring og at utvalget vi har hatt til rådighet er for lite til å gi en grundig vurdering av hensiktsmessigheten og nytteverdien ved Arbeidsgiverlosens bistand. Det er så å si ingen arbeidsgivere i vårt materiale som tilkjenner noen negative erfaringer, men flere av dem vi har intervjuet påpeker nettopp at de har svært begrensede erfaringer. Likevel mener vi at de erfaringene som disse arbeidsgiverne har hatt så langt, er verdifulle innspill for den videre utformingen av Arbeidsgiverlosens rolle og funksjon, både i pilotfylkene og i de andre forsøksfylkene i landet.

Vi lar her arbeidsgiverne komme til ordet både direkte og indirekte uten kommentarer eller vurderinger. Vi skal først se hvordan arbeidsgiverne framstiller måten kontakten mellom dem og Arbeidsgiverloser etableres. Deretter skal vi gi eksempler på Arbeidsgiverlosens ulike roller overfor arbeidsgivere og så skal vi se nærmere på hva slags kompetanse arbeidsgiverne legger vekt på. En oppsummerende drøfting av denne empirien gjøres i kapittel 5.

### 4.1 Hvordan samarbeid mellom arbeidsgivere og Arbeidsgiverlos oppstår

I et internmagasin<sup>15</sup> for NAV forteller en arbeidsgiver i privat sektor at han tok kontakt etter å ha blitt informert av aktører innen eget HMS-system. Andre kom i kontakt med Arbeidsgiverlosen via IA-rådgiveren ved ALS. Her er noen eksempler:

Bedriftens IA-kontakt informerte om pilotprosjektet og spurte om de ville prøve å bruke Arbeidsgiverlos. Bakgrunnen var IA-utvalgsmøte med NAV hvor de tok opp status og utfordringer. De hadde problemer med en sak hvor man ikke visste hvordan komme videre. Saken var krevende å håndtere og hadde pågått over mange år. Hensikten med Arbeidsgiverlos var å få hjelp til å gjennomføre samtale med involverte parter i saken.”Vi fikk raskt kontakt og Arbeidsgiverlosen var lett å komme i kontakt med.”

---

<sup>15</sup> MEMU mennesker & muligheter nr 05-09.

En større industribedrift fikk kjennskap til Arbeidsgiverlos via IA-rådgiver, og inviterte Arbeidsgiverlosen til å holde kurs i virksomheten: ”Vi hadde lite fokus på psykisk helse, men 30-40 prosent av de sykmeldte har psykiske helseproblemer. Arbeidsgiverlosen holdt to kurs for bedriftens ledere og personalansvarlig og det kom veldig bra tilbakemeldinger. Det handlet om psykiske diagnoser, hvordan oppføre oss overfor hverandre.”

En annen måte å bli kjent med Arbeidsgiverlosen på har vært at arbeidsgiver eller noen andre fra personalavdelingen har deltatt på kurs eller andre typer samlinger hvor ordningen er blitt presentert, og hvor de så har fått sjansen til å etablere en første kontakt med Arbeidsgiverlosen. Her er noen eksempler:

Personalansvarlig i en større offentlig virksomhet ble nysgjerrig på ordningen på et seminar hvor losen hadde et innlegg, og tok kontakt umiddelbart etterpå. Det dreide seg om en konkret sak som hadde vart i flere år uten at man fikk løst den.”Arbeidsgiverlosen hadde greie på ting. Det handlet ikke om diagnose, men om vanskelig håndtering. Samtalen med losen ga meg nye tanker og bekreftelse.”

En Arbeidsgiverlos holdt et foredrag for ledere i kommunen, og en av tilhørerne mente virksomheten hadde en sak der det kunne være nyttig med bistand av Arbeidsgiverlosen. Han tok kontakt per telefon og fikk gjort avtale om møte.

En tredje måte å komme i kontakt med Arbeidsgiverlos på er tips fra andre aktører, som BHT og personalkontor:

Lederen i en virksomhet som hadde ”en som slet med psyken” ble rådet av BHT om å snakke med Arbeidsgiverlos. Han kontaktet da BHT først, som videreformidlet kontakt med en Arbeidsgiverlos.

En nyansatt leder i en offentlig virksomhet fikk en kompleks sak med en ansatt som involverte psykiske helseproblemer. Lederen følte seg ikke kompetent og søkte om hjelp på personalkontoret. Personalkontakten tok kontakt med Arbeidsgiverlosen og forhørte seg om muligheter for bistand. Etter kort tid ringte Arbeidsgiverlosen den aktuelle lederen og avtalte et møte om saken.

Personalkontoret i en offentlig virksomhet informerte lederne om IA-avtalen og ordningen med Arbeidsgiverlos nevnt. En av lederne hadde ”en ansatt som slet” og tok deretter kontakt med personalkontoret som videreformidlet kontakt til Arbeidsgiverlosen.

## 4.2 Arbeidsgiverlosens roller

Met utgangspunkt i arbeidsgivernes fortellinger kan vi identifisere ulike roller som arbeidsgiverlosen inntar i samarbeidet med arbeidsgivere. De kan opptre som veiledere og samtalepartnere og de kan gi

konkrete råd i enkeltsaker. For noen arbeidsgivere er det viktig at Arbeidsgiverlos i rollen som utenforstående og nøytral part stiller spørsmål som inspirerer til refleksjon og nytenkning. Andre framhever at det å få bekreftet egne vurderinger av en ekspert med kompetanse på psykisk helse, har gitt dem økt trygghet. Enkelte gir eksempler der Arbeidsgiverlosens bistand har fungert som avlastning og som støtte for å kunne ta nødvendige, men kanskje vanskelige avgjørelser. Noen arbeidsgivere sier at det fysiske området er mer konkret og dermed lettere å jobbe med og at man i bedriften har mindre interne ressurser på det psykiske området. Eksemplene viser stor variasjon i hvilken form for bistand Arbeidsgiverlosene har gitt til ulike arbeidsgivere. I det følgende har vi forsøkt å sortere eksemplene i ulike kategorier, selv om de er delvis overlappende.

### **Arbeidsgiverlosen som veileder og rådgiver**

- Arbeidsgiveren ønsket å få råd om hvordan håndtere en medarbeider med en atferd som virket merkelig og spesiell. Arbeidsgiverlosen stilte noen oppfølgingsspørsmål og drøftet så med lederen hvordan det kunne være hensiktsmessig å gripe saken an. ”Dette var veldig bra, losen hadde en funksjon som nøytral part i saken og ga gode råd. Losen hadde en veiledende stil, det falt i god jord, jeg la meg det på hjertet”. De avtalte hvordan de skulle ha videre kontakt, og Arbeidsgiverlosen skulle holdes orientert om hvordan det gikk.
- ”Jeg har ikke så mye erfaring som arbeidsgiver på dette området, så det er godt å få råd. Generelt er rådgivning om fravær en god hjelp og kan bidra til å bygge ned konflikter fordi man får mer kunnskap om årsakene til fraværet. Det er noe helt annet enn BHT. De er ikke der i det hele tatt.”
- Lederen hadde et møte med Arbeidsgiverlosen, som var en ren veiledningssamtale. I tillegg fikk lederen noe skriftlig materiale. I møtet diskuterte de generelle tema, men lederen fikk også praktiske forslag til hvordan gripe an problemene. Etter møtet avtalte de at lederen skulle ringe Arbeidsgiverlosen ved behov. Arbeidsgiverlosen ringte likevel raskt etter møtet for å spørre hvordan det gikk.
- Vi kan få opplæring gjennom Arbeidsgiverlos om hvordan vi kan forholde oss når noen er psykisk syk: samtaler, veiledning rundt ulik atferd som kan følge med psykisk sykdom, vi blir tryggere, og spør dermed tryggere.
- Arbeidsgiverlos gir opplæring om hvordan ledere og kolleger kan forholde seg når noen er psykisk syk: Samtaler, veiledning i ulik atferd som kan følge psykisk sykdom, skape trygghet, kunne spørre.

## Arbeidsgiverlos som samtalepartner

- En arbeidsgiver hadde et par telefonsamtaler med Arbeidsgiverlosen og et møte med både Arbeidsgiverlosen og BHT. ”Det var ikke revolusjonerende, men det var bra med noen utenfra som stiller spørsmål. Jeg kunne kanskje tenkt de tankene selv, men når noen gir tips, blir man tryggere, man skjerper seg og prioriterer mer.”
- ”Man har ikke så mange å snakke med om slike ting. Ofte kan man føle seg som en hobby-psykolog fordi man møter så mange ulike menneskelige situasjoner, men man har ikke denne kompetansen”.
- ”Der hvor det er høyt sykefravær kan man trekke dem inn i prosjekt. De er diskusjonspartnere”.
- ”Losen kan være diskusjonspartner. De har hatt kurs og har solgt seg inn. Vi har våre grupper og kurs og kan trekke dem inn i interne prosjekter. Tema psykisk helse blir en stadig større utfordring i arbeidslivet. Mange bruker for eksempel veldig lang tid ved sorgopplevelsen.”
- ”Jeg trenger ikke psykolog, men mulighet for å snakke med en som har erfaring i å håndtere psykiske helseproblemer. Det å håndtere slike situasjoner er viktig for linjelederfunksjonen. Det er ofte her kompetansen svikter, eller at man opplever situasjonen veldig ressurskrevende.”
- Konsultasjonen førte til at arbeidsgiver stilte andre spørsmål til arbeidstakeren og forholdt seg på en annen måte. Klarte å ha en mer nyttig/bedre kommunikasjon som arbeidsgiver også nyttig i andre situasjoner.
- ”Arbeidsgiverlos kan brukes inn i en personalgruppe til forebyggende arbeid osv. Det er også fint å bruke Arbeidsgiverlos til å understøtte holdninger til sykefravær, for eksempel når man kan være på jobb og ikke, og hvilke plikter og rettigheter som finnes. Det kan være godt at en utenforstående snakker om dette, alternativt spiller på lag med ledelsen på dette området.”

## Arbeidsgiverlos som ekspert

- Lederen var opptatt av at en av de ansatte var psykisk syk, med en del fravær og en distansert og fraværende væremåte. Lederen ville at vedkommende skulle trives på jobben, men var usikker på hvordan det er riktig å gå fram, og var redd for å trå feil. Arbeidsgiverlosen hjalp til med bevissthet rundt det å sette grenser, som at lederen ikke skal ta på seg for mye, og ikke involvere seg for mye: ”Jeg snakket med losen tidlig i prosessen og fikk avgrenset det. Jeg fikk informasjon om diagnoser og hvordan oppdage at folk sliter. Det var veldig nyttig å snakke med Arbeidsgiverlosen. Det var mest en bekreftelse på at min tankegang var riktig, at det var den riktige måten å gå frem på. En fysisk skade på en arm er konkret og jeg vet hva jeg skal gjøre i slike tilfeller. Med psyken er det så mangt. Det er vanskelig å si om møtet med Arbeidsgiverlosen førte til et annet resultat, men bekreftelsen var det viktigste. Det har i all fall ikke gjort saken verre”.

- ”Det viktigste Arbeidsgiverlosen hadde å tilføye var kompetansen og bekreftelsen. Losen visste mye om dette tilfellet, om symptomer og sånt, om hva som kan skje.”
- En arbeidsgiver forteller at det som trengtes var direkte råd i en krevende relasjon med en ansatt. Tidligere møter med vedkommendes lege hadde vært ”en katastrofe”. ”Legen skjønte ikke problemet, altså arbeidsaspektet, og var for arrogant. Han var litt bedre på et senere møte. Men når det er psykisk syke, er det ikke så lett.” Rådene til Arbeidsgiverlosen fungerte. Det viktige var at Arbeidsgiverlosen ga bekreftelse på arbeidsgiver tenkning og takling av situasjonen, noe som skapte trygghet. Lederen vektlegger også det at Arbeidsgiverlosen var tilgjengelig på telefon og ga konkrete råd.
- ”Arbeidsgiverlosen var god på hvordan man kan oppleve sykdom og hvilke krav man kan stille til syke”.
- Det viktigste for at tilbudet var nyttig var at losen hadde bred erfaring i arbeidslivet, kjente denne type virksomhet og hadde mye nyttig kunnskap om psykisk helse. Hun kunne systemet ift rettigheter og krav. Denne kompetansen hjalp en til å tenke gjennom hvordan man skulle håndtere situasjonen og hvilke grep man skulle gjøre.

### Arbeidsgiverlos som støttespiller

- I denne saken fikk lederen bistand av Arbeidsgiverlosen til å løse en mobbesak i bedriften. ”På samarbeidsmøtet la losen frem situasjonen, veiledet oss for eksempel om regler for møtet, at man i forkant tar en aktiv rolle som leder, at alle har taushetsplikt slik at de ikke går inn i avdelingen og skaper ytterligere allianser, at man skal snakke høflig i jeg-form osv.” Lederen forteller at han skrev ned mange av disse rådene og at de nå er blitt hans oppskrift for liknende situasjoner: ”Det er viktig at det finnes verktøy for ledere, at man får hjelp, ellers kan man kjøre seg ned selv.
- Lederen forteller at Arbeidsgiverlosen ”bidro til å se på problemer på arbeidsplassen, veiledet meg som leder og hjalp meg til å sette grenser og å reflektere mer om hvordan jeg håndterer upopulære avgjørelser”. Deretter klarte lederen å gjennomføre møtene med partene alene. Lederen gir uttrykk for at hun vil bruke Arbeidsgiverlosen etter hvert i forbindelse med nye møter: ”Losen tok mye initiativ. Det følte som en god måte. Losen var også lett tilgjengelig for å bli tatt kontakt med.”

## 4.3 Arbeidsgiverlosens kompetanse

Flere ledere viser til at Arbeidsgiverlosens personlige egenskaper er viktig, for eksempel uttrykt ved at vedkommende må være ”en varm person” eller ”en som man får tillit til”. Det vises også ofte til at Arbeidsgiverlosen må ha ferdigheter av typen ”god på kommunikasjon”, ”veiledning” og ”coaching”. En arbeidsgiver sier ”Det er viktig at vedkommende har troverdighet. Denne troverdigheten kommer med at man er erfaren og moden. Det er ikke nok med ung med mastergrad uten å ha jobbet.” Dette



kan forstås som at arbeidsgiverne er opptatt av praktiske problemstillinger og innspill til psykiske helseproblemer på arbeidsplassen. I det følgende har vi sortert arbeidsgivernes utsagn om hvilken faglig kompetanse de mener at Arbeidsgiverlosen skal ha under noen hovedkategorier.

### **Psykisk helsefaglig kompetanse**

- Fagkompetanse. Innsikt i relasjoner, menneske, psykologiske spørsmål og/eller erfaring med arbeid med psykiske helseproblemer.
- Kompetanse om diagnoser og kunnskap om medisiner og deres virkninger. Dette skaper trygghetsfølelse ift hva man kan gjøre (hva som skjer). Men det er forskjeller mellom folk med samme diagnose.
- De bør også ha kunnskap om helseproblemer relatert til arbeidslivet. Ha en dypere forståelse av menneskelig psykologi og livsforståelse (eks. hvordan folk reager ved kreft og langtidsslitasje som følge av dette).
- En form for helsefaglig kompetanse kan være viktig som f.eks. sykepleier, vernepleier og lignende har. De bør ha videreutdanning i "psykiatri"- området. Dvs. at de trenger spesifikk kompetanse om psykisk helse og atferdshåndtering.
- Erfaring i å håndtere psykiske helseproblemer.
- Kompetanse på rusproblemer. Viktig er også kompetanse om familier med rusproblemer, om samtalen.
- De bør ha så mye kunnskap og kompetanse at de kan forklare hvorfor ting skjer og hva som vil skjer videre samt hva man kan gjøre. Kunne gjennomføre en slags diagnostisering, dvs. forklare hva at ulike typer atferd kan handle om.
- Pedagog, sykepleier, dvs. "menneskekompetanse" og relasjonskompetanse.

### **Arbeidslivs- og organisasjonskompetanse**

- Arbeidsgiverlos bør ha kompetanse om konflikter og mobbing på arbeidsplassen som er veldig vanskelig å håndtere.
- Kunnskap om hvilke rettigheter og plikter begge parter har, særlig ved langtidsfravær.
- Noen ledere trenger kunnskap om IA osv
- Noe ledererfaring er en fordel.
- Noe om organisasjonsutvikling, hvordan mennesker fungerer, samspill/relasjonskompetanse.

## **Relasjonell kompetanse**

- Pedagog, sykepleier, dvs. ”menneskekompetanse” og relasjonskompetanse.
- God på ferdigheter i kommunikasjon, veiledning og coaching.
- Være god til å kommunisere, lytte og kommunisere med alle slag folk.
- Ha veiledningskompetanse hvor man kan variere råd og tilpasninger til arbeidsgiver situasjon og egne refleksjoner. God dialog.
- Kompetanse på psykososiale problemstillinger er viktig. Det er lite arbeidsrelaterte ting som gjør at folk blir syke, men livet utenfor, familie etc. Det handler ikke så mye om sykdom, men om vanskelige faser i livet
- Viktig at Arbeidsgiverlos har praktisk erfaring med problemstillingene og kjent de på kroppen fra praktisk erfaring. Dette skaper trygghet og tillit til rådene.

## 5 Oppsummerende drøfting

### 5.1 Arbeidsgiverlos

Ordningen med Arbeidsgiverlos bør kunne bidra til en praksislæring som kan styrke den virksomhetsinterne handlingskompetansen på to viktige områder:

- forebygging av psykiske helseproblemer i arbeidsorganisasjonen
- økt inkludering av arbeidssøkere med psykiske helseproblemer

I tillegg har ordningen potensial til å øke kunnskapen om psykiske helseproblemer i NAV, både blant rådgiverne ved ALS og blant veiledere ved lokalkontorene.

Det er ingen tvil om at man i ALS opplever Arbeidsgiverlosene som en styrking av egen virksomhet innen et område med store utfordringer og svak kompetanse. På denne måten har ordningen så langt oppfylt ett av målene. Et alternativ til å ha øremerkede stillinger for Arbeidsgiverlos kunne ha vært en generell styrking av IA-rådgivernes kompetanse på psykisk helse. I ALS foretrekker man imidlertid øremerking av stillinger til ordningen framfor å satse på å utvikle rådgivere med spesialkompetanse innen psykisk helse.

Arbeidsgiverlosens roller skal utvikles underveis, i samspill med ALS-rådgivernes innsats for øvrig og med støtte gjennom fagutviklingsprogram og metodeorientert prosessveiledning. Det er viktig i denne sammenhengen å forstå, få oversikt og finne rollen i det interne NAV-systemet og i samspill med eksterne aktører som bedriftshelsetjeneste/BHT og det psykiske helsevesenet, og at roller og metoder utvikles i lys av disse. Det ser ut til å være stor enighet lokalt om hva Arbeidsgiverlosens arbeidsoppgaver og funksjoner er på generelt nivå: En styrking av ALS' arbeid med arbeidsgivere på feltet psykisk helse, spesielt i IA-virksomhetene. Men den utviklingsorienterte implementeringsstrategien har i praksis ikke har vært helt enkel. Blant annet har Arbeidsgiverlosene i noen tilfeller vært usikre på sin egen rolle vis a vis IA-rådgiverne. Det gjenstår å få på plass tydelige presiseringer og hensiktsmessige operasjonaliseringer av arbeidsgiverlosrollen, både i det interne NAV-systemet og i forhold til NAV-eksterne aktører, særlig det psykiske helsevesenet, BHT og AKAN.

Arbeidsgiverlosen skal dyktiggjøre ledere på å håndtere psykiske helseproblemer på arbeidsplassen. Arbeidsgiverlovenes viktigste orientering så langt har vært å gi kurs, opplæring og undervisning. Dette kan forstås som Arbeidsgiverlovens generelle kunnskapsoverføring til arbeidslivet. Denne strategien har antakelig vært nødvendig for å vise seg fram for mange, for å synliggjøre den særegne substanskunnskapen mot psykisk helse, og for å gjøre ordningen allment kjent.

Arbeidsgiverlosen kan komme inn i et samarbeid med arbeidsgiver på ulike stadier i en saks forløp:

- Arbeidsgiverlosen kan komme tidlig inn i en sak angående et psykisk helseproblem, slik at virksomheten får bistand som øker muligheten for å unngå sykmelding.
- Arbeidsgiverlosen kan gi bistand i bedriftsinterne saker som kan ha vart lenge uten at man har funnet noen løsning.
- Arbeidsgiverlovens bistand kan ha en pådriverfunksjon i saker der arbeidsgiver kvier seg for å ta tak eller som er vanskelig å håndtere.

Erfaringene med Arbeidsgiverlosen så langt viser at inngangen til det generelle og systemiske er enkeltsakene. Ledernes motivasjon for å ta kontakt med Arbeidsgiverlosen er primært vanskeligheter knyttet til konkrete enkeltsaker. Arbeidsgiverlovene har vært involvert i bedriftene på det praktiske handlingsnivået, som hjelp, veiledning og rådgivning til ledere i forbindelse med enkeltsaker. Ut fra bistanden som gis av Arbeidsgiverlosen til ledere i disse enkeltsakene, kan det utvikles en praksislæring som kan styrke den virksomhetsinterne handlingskompetansen, og som dermed kan få en mer generell positiv effekt, både med tanke på forebygging av psykiske helseplager i arbeidsorganisasjonen og på inkluderingen av arbeidssøkere med psykiske helseproblemer i arbeidslivet. Enkeltsakene danner dermed inngangen til det generelle og systemiske. Uten dem ville ikke arbeidsgiveren tatt kontakt med Arbeidsgiverlosen. Vårt inntrykk er imidlertid at kontakten med bedrifter i forbindelse med konkrete saker har foregått i mindre grad enn generell kursvirksomhet og lignende. Dermed har Arbeidsgiverlosen foreløpig ikke utviklet erfaringsbasert læring (praksislæring) i så stort omfang blant ledere og personalansvarlige gjennom deres egne virksomhetsinterne saker, at den kan antas å ha gitt noen vedvarende forebyggende effekt.

Gjennom mer direkte kontakt med virksomheter vil Arbeidsgiverlosen også få mer innsyn i hva som skjer i arbeidslivet på dette feltet. Arbeidsgiverlosen kan dermed få tilgang på viktig arbeidslivskunnskap som kan tilbakeføres til NAV og det øvrige støttesystemet.

Fra arbeidsgivernes ståsted er viktige bidrag fra Arbeidsgiverlosens hold konkrete innspill og spørsmål til refleksjon knyttet til enkeltsaker - det vil si en type veiledning som gir lederen verktøy som kan brukes i samtale med, og tilrettelegging for, ansatte med psykiske helseproblemer. Til dette hører også konkrete råd på hvordan leder kan gjennomføre samtaler, rammer og regler for samtaler/møter og ekspertråd som kan gjøre arbeidsgiver trygg. Det går fram av vårt materiale at ledere ofte opplever seg som ensomme i slike saker, at saker som berører psykiske helse ofte er sensitive, som det er vanskelig å snakke med andre om, og de gir uttrykk for at Arbeidsgiverlos gir god støtte.

I noen tilfeller har Arbeidsgiverlosen en viktig funksjon som lederstøtte for å håndtere konflikter på arbeidsplassen. Det med å avklare krav til fravær og sykdom synes også å være et aspekt ved Arbeidsgiverlosen noen steder. Dette normdannende arbeidet synes å være viktig, men vanskelig å gjøre alene som leder. Arbeidsgiverlosen bidrar til at ledere får økte mestringsopplevelser. Uten dette vil ledere lett unngå slike saker, med fare for at det uløste får spre seg og skape dårlig arbeidsmiljø.

Det er et viktig aspekt ved Arbeidsgiverlosen at den er en funksjon som kommer utenfra, som en som ser med "andre briller" enn de bedriftsinterne, men som samtidig framstår som en tydelig og kompetent lederstøtte. I denne situasjonen ser det ut til at Arbeidsgiverlosen framstår som et supplement til for eksempel BHT, som er en tjeneste rettet mer direkte mot den enkelte ansatte, ikke spesifikt mot arbeidsgiveren. Arbeidsgiverlosen framstår som en som lederen kan snakke med når man står oppe i en vanskelig sak som berører psykiske helseaspekter.

Den type kompetanse arbeidsgiverne mener at en Arbeidsgiverlos må ha, kan kort oppsummeres slik: Allsidig kunnskap om psykiske helseproblemer og kunnskap om rusproblematikk. Dette er en type kompetanse som mange sier de mangler i virksomheten. Dessuten anser man at kunnskap om arbeidsliv og organisasjon er viktig kompetanse, og ikke minst det å ha gode relasjonelle ferdigheter, veilederkompetanse, erfaring og troverdighet. Flere ledere påpeker at BHT ikke har denne type kompetanse. Mye tyder på at NAV generelt og ALS spesielt også mangler denne kompetansen om psykiske

helseproblemer. I sum betyr dette at Arbeidsgiverlosen representerer en type kompetanse og funksjon som både er etterspurt og som mangler, både i virksomhetene og i støttesystemet.

Den faktiske substanskunnskapen som Arbeidsgiverlosen har skaper tillit fordi den representerer en ekspertkunnskap på psykisk helse. Leder og personalansvarlige får gjennom Arbeidsgiverlosen kunnskap om hva de selv kan gjøre når ansatte får psykiske helseplager. Samtidig ser vi at det ikke nødvendigvis er denne substanskunnskapen arbeidsgiverne benytter seg av i samarbeidet med Arbeidsgiverlosen. Arbeidsgiverlosen er en funksjon som viser lederne muligheter, som blir en katalysator eller pådriver for ledernes egne handlinger. Arbeidsgiverlosen gir trygghet til lederens egne beslutninger, altså mer hjelp til selvhjelp enn ekspertbaserte løsninger.

Arbeidsgiverlosene representerer altså en type kompetanse som er etterspurt fordi den ofte ikke finnes på arbeidsplassen – og heller ikke alltid i virksomhetens umiddelbare omgivelser. Men spørsmålet er hvor mye ”ekspertkunnskap” på psykisk helse Arbeidsgiverlosen egentlig trenger for å bistå arbeidsgiverne. Det er tydelig at arbeidsgivers opplevelse av situasjonen ofte er preget av generelle bilder og stereotype holdninger til personer med psykiske helseproblemer. Med et for stort fokus på diagnoser og individuelle sykdomssymptomer kan oppmerksomheten dreies bort fra relasjonelle, arbeidsmiljømessige forhold og løsninger som må skapes gjennom tilrettelegging og organisatoriske grep. Et for sterkt fokus på diagnosekompetanse vil også føre Arbeidsgiverlos inn i andre fagaktørers domener.

Erving Goffman var opptatt av betydningen av å styrke den sosiale organiseringen rundt personer med alvorlige psykiske lidelser. Erfaringene viser nettopp at psykiske helseproblemer ofte skaper en del samhandlingsproblematikk som det ikke er så lett å håndtere (jf Norvoll 2006, Schafft 2009)<sup>16</sup> og som støtter ideen om bistand til virksomhetene utenfra (Spjelkavik & Evans 2007)<sup>17</sup>. På samme måte kan man tenke at Arbeidsgiverlosen kan ha en slik styrkende funksjon og rolle. Så langt tyder alt på at arbeidsgivere er positive til den bistanden de får gjennom denne ordningen. Samtidig kan det tenkes at arbeidsgivere vil sette grenser for hvor mye de vil gi av ekstrainsats, dersom utfordringen med

---

<sup>16</sup> Norvoll, R. 2007. Det lukkede rom : bruk av skjerming som behandling og kontroll i psykiatriske akuttposter. Avhandling dr. polit. Oslo : Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Oslo.  
Schafft, A. 2009. Å få seg en jobb. Arbeidsrettet rehabilitering ved psykiske helseproblemer. Oslo: Kommuneforlaget.

inkludering av arbeidssøkere med psykiske helseproblemer settes mer på dagsorden. Vi kan imidlertid anta at Arbeidsgiverlosen kan styrke arbeidsgivernes motivasjon for å ansette personer med psykiske helseproblemer nettopp ved å gjøre arbeidet med psykisk helse lettere forståelig og mer håndgripelig, noe som på sikt kan styrke inkluderingsarbeidet i forbindelse med IA-avtalens delmål 2. På dette området har den nye ordningen ennå ikke hatt noen virkning.

## 5.2 utfordringer

Utviklingen av Arbeidsgiverlosordningen i de to pilotfylkene har en del viktige utfordringer. Det går frem av det følgende at mye handler om avgrensning og tydeliggjøring av rollen samt utvikling av relevante metoder og rutiner:

- Det trengs mer informasjon om ordningen. For eksempel bør det være mer tydelig at den dreier seg om bistand til ledere i forbindelse med psykiske helseproblemer på arbeidsplassen. Det trengs en tydeliggjøring i den generelle informasjonen av hva arbeidsgivere konkret kan bruke ordningen til.
- Det er nødvendig med en bedre avgrensning og operasjonalisering av når og hvorvidt bistand i enkeltsaker kan defineres som en del av systemrettet bistand og når den er individrettet.
- Vi har sett at Arbeidsgiverlos har utviklet flere ulike roller. Det vil være en utfordring å få til en tydelig avgrensning av hvilken rolle Arbeidsgiverlosen skal ha, og samtidig å utvikle relevant metodikk og rutiner i henhold til denne. Ordningen kan være sårbar dersom mye av innsatsen er personavhengig.
- Arbeidsgiverlosens rolle og metode i forhold til andre aktører på dette feltet må bli tydeligere. Dette gjelder særlig psykisk helsevesen, BHT/HMS, AKAN og NAV lokal. Utfordringen kan ses i sammenheng med problemstillingen rundt operasjonalisering og definisjon av ”systemrettet” og ”individrettet” innsats.
- Arbeidsgiverne legger vekt på god tilgjengelighet til Arbeidsgiverlosen. Men hvordan skal tilgjengeligheten håndteres dersom det blir mange flere virksomheter som ønsker bistand gjennom ordningen? Organiseringen av ordningen på fylksenivå kan dessuten medføre at arbeidsgivere i fylkets periferi opplever at Arbeidsgiverlosen geografisk er langt unna.
- Det er en utfordring å sette inkludering av arbeidssøkere med psykiske helseproblemer mer på dagsorden. Vi antar at Arbeidsgiverlosen kan øke arbeidsgivernes tilbøyelighet om å ansette

---

<sup>17</sup> Spjelkavik, Ø & Evans, M . 2007. Impressions of Supported Employment. Rapport 08/07 Oslo : AFI

personer med psykiske helseproblemer. Men så langt har Arbeidsgiverlosordningen ikke gitt noe bidrag til å styrke IA-avtalens delmål 2.

- Det vil være en utfordring på lengre sikt å avgjøre om Arbeidsgiverlos skal bestå som en egen ordning eller om kompetanse og metoder skal utvikles og implementeres i NAV generelt og i ALS spesielt. Allerede nå bør man ta stilling til hvilke konsekvenser begge muligheter vil ha, fordi det vil få betydning for hvordan man planlegger at kompetansen skal fordeles og tas i bruk.



# Vedlegg 1: Utlysningstekst Arbeidsgiverlos stillinger i pilotfylkene

## 2 Arbeidsgiverloser

I henhold til Nasjonal strategiplan for arbeid og psykisk helse skal det gjennomføres et fagutviklingsprogram som går på etablering og drift av en rådgivningstjeneste for arbeidsgivere i forhold til ansatte med psykiske lidelser – såkalte arbeidsgiverloser. Forsøket med arbeidsgiverloser skal prøves ut i fylkene Vest-Agder og Vestfold. Tjenesten plasseres organisatorisk ved Nav arbeidslivssenter i de respektive fylkene.

Programmets varighet avhenger av tilfredsstillende fremdrift og politiske bevilgninger, men varer i utgangspunktet ut 2011, med mulighet for forlengelse.

**Nav Arbeidslivssenter Vestfold søker derfor etter 2 Arbeidsgiverloser med kompetanse innen psykisk helse.**

### Sentrale arbeidsoppgaver:

- Bidra med kompetanse og veiledning om hvordan gjennomføre samtaler med ansatte som sliter psykisk
- Gi kompetanse om hvordan tilrettelegge arbeidet for personer med psykiske problemer
- Gi kunnskap om psykiske lidelser med fokus på funksjon – for å øke forståelsen for hva sykdommen betyr for arbeidsevnen
- Utvikle og gjennomføre undervisningsopplegg for ledere og ansatte om psykisk helse
- Bistå ledere i konkrete saker der psykiske problem (og/eller rus) antas å være hovedproblemet.
- Være med å formidle kunnskap om Navs virkemidler.
- Være ressursperson på psykisk helse ved Nav Arbeidslivssenter

Det forsettes at arbeidsoppgavene utføres innen rammen av et mer inkluderende arbeidsliv og med et forebyggende fokus.

### Kompetansekrav:

- Høyere utdanning innen helse og sosialfag med videreutdanning innen psykisk helse. Relevant erfaring kan kompensere for utdanningskravet.

### Kvalifikasjoner som vil bli tillagt vekt

- Personlig egnethet
- Gode samarbeidsevner
- Erfaring fra psykisk helsearbeid
- Kompetanse innen kognitiv terapi
- God relasjonsbygger
- Erfaring fra ledelse
- Erfaring fra informasjons- og kursvirksomhet
- Veilederkompetanse
- Erfaring fra ulike virksomheter og arbeidsmarkedet.

Vi ønsker å ha et team som til sammen kan dekke de fleste av disse områdene.

### Vi kan tilby:

- 100 % stilling i engasjement fra snarest og ut 2009 med mulighet for forlengelse.
- Stilling som rådgiver – ltr 45 -59 – Søkere med særskilt kompetanse kan vurderes høyere.
- En utfordrende stilling med store utviklingsmuligheter
- Å være med på å utforme en ny tjeneste
- Et hyggelig men hektisk arbeidsmiljø

Fra lønn trekkes 2 % pliktig innskudd til statens pensjonskasse.

### Nærmere opplysninger:

Spørsmål om stillingene kan rettes til Leder ved Nav Arbeidslivssenter Willy Wilhelmsen telefon, eller fylkeskoordinator for arbeid og psykisk helse i Vestfold Solgunn Måløy telefon 47 87 16 90



## Vedlegg 2: Rammer og retningslinjer for Arbeidsgiverlos

### Vedlegg 4 i Mål og disponeringsbrev 2009

#### **Rammer og retningslinjer for Arbeidsgiverlos (AG-los)**

Gjelder for alle fylker som tilsetter arbeidsgiverlos.

##### Formål med arbeidsgiverlos

Arbeidsgiverlosen skal bistå virksomheter med å beholde og ansette medarbeidere med psykiske lidelser/ problemer. Arbeidsgiverlosen skal støtte arbeidsgivere med veiledning og oppfølging på dette området. Arbeidsgiverlosen skal være et supplement til øvrig arbeid i arbeidslivssentret og skal jobbe både individ- og systemrettet.

##### Målgruppen for arbeidsgiverlos

Arbeidsgiverlosene skal hovedsaklig bistå arbeidsgivere som har IA- avtaler.

##### Dokumentasjon og rapportering av arbeidet til arbeidsgiverloser

Rapportering fra forsøket skal følge fylkets ordinære rapporteringsrutiner. I tillegg skal det i oppstartsfasen rapporteres månedlig på forbruk samt en kort statusrapport til NDU (eget rapporteringsskjema. Forbruket skal registreres på formålskode K47013 Drift og lønn arbeidsgiverloser.

##### Organisering av arbeidsgiverlosene

- Arbeidsgiverlosene er tilsatt på full tid ved NAV arbeidslivssenter som har arbeidsgiveransvaret. De har personalansvar og skal sikre internopplæring og kompetanseutvikling av arbeidsgiverlosene.
- Fylkeskoordinatorene skal gi fagstøtte og veiledning ved etableringen av tilbudet.
- Budsjettmessig legges det til rette for at arbeidsgiverlosene skal være lett tilgjengelig for arbeidsgivere og samarbeidspartnere for eksempel med at losene får dekket reiseutgifter, konferanseutgifter til relevante kurs, mobiltelefon, bærbar PC og annet nødvendig utstyr.
- Fylkesledelsen har ansvar for at det etableres en lokal samarbeidsgruppe som følger utviklingen av tilbudet hvor partene i arbeidslivet og andre aktuelle samarbeidspartnere inviteres inn. Arbeidsgiverlosen(e) deltar her.

##### Arbeidsoppgaver til arbeidsgiverlosene

- Bidra med kompetanse og veiledning til arbeidsgivere knyttet til ansatte med psykiske problemer.
- Gi kunnskap til arbeidsgivere om psykisk helse med fokus på funksjon og arbeidsmuligheter.
- Ved behov bistå arbeidsgiver i enkeltsaker der dette synes hensiktsmessig.
- Bidra til å utvikle og gjennomføre nasjonale - og lokale kompetansepakker i samarbeid med rådgivere ved NAV Arbeidslivssenter og NDU for arbeidsgivere og ansatte i virksomhetene om arbeid og psykisk helse.
- Delta i arbeid med å formidle kunnskap om NAV's virkemidler i virksomhetene, og bidra til at disse tas i bruk.
- Antall bedrifter arbeidsgiverlosene skal følge opp må stå i rimelig forhold mellom oppgaver og omfang. All aktivitet dokumenteres på vanlig måte i Arena.
- Sikre felles metodeutvikling på området ved at arbeidsmetoder dokumenteres.

##### Markedsføring/henvisning/samhandling

- Markedsføring og rekruttering av oppdrag for arbeidsgiverlosene kan skje gjennom den ordinære kontakten mellom NAV arbeidslivssenteret og virksomheten.
- NAV lokal og arbeidsgiver kan også ta direkte kontakt med arbeidsgiverlos, men da skal losen informere bedriftens IA-kontakt om henvendelsen, dersom denne finnes.
- Leder ved NAV arbeidslivssenter må sikre nødvendig samhandling mellom arbeidsgiverlos og øvrige rådgivere ved arbeidslivssenteret.

- Arbeidsgiverlos samhandler med ansatte ved NAV lokal og NAV arbeidsrådgivning i fylket der det er hensiktsmessig og nødvendig i oppfølgingsarbeid og markedsarbeid (eks. oppfølgings- og veiledningslos, Jobbmestrende oppfølging).
- Det forutsettes at NAV arbeidslivssenter, arbeidsgiverlos og fylkeskoordinator samarbeider om lokal informasjon og orientering om arbeidsgiverlosen. Det utarbeides sentralt informasjonsmaterieil for tilbudet.

NDU har ansvar for felles fagutvikling og evaluering av tilbudet. Det må lokalt legges til rette for å bistå sentralt initiert evaluering.



# Arbeidsforskningsinstituttet

AFI er et tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt. Sentrale forskningstema er:

- Inkluderende arbeidsliv
- Utsatte grupper i arbeidslivet
- Konflikthåndtering og medvirkning
- Sykefravær og helse
- Innovasjon
- Organisasjonsutvikling
- Velferdsforskning
- Bedriftsutvikling
- Arbeidsmiljø

Publikasjoner kan lastes ned fra AFIs hjemmeside eller bestilles direkte fra instituttet.

Abonnement på nyheter fra AFI kan bestilles via hjemmesiden:

[www.afi.no](http://www.afi.no)

Pt 6954 St. Olavs plass  
NO-0130 OSLO  
Besøksadresse:  
Stensberggt. 25

Telefon: 23 36 92 00  
Fax: 22 56 89 18  
E-post: [afi@afi-wri.no](mailto:afi@afi-wri.no)  
[www.afi.no](http://www.afi.no)

