

## NAV: Virksomhetsbaserte team – redusert sykefravær?

### The Norwegian Labour and Welfare Organisation: Workplace-centered teams – reduced sick leave?

**Gunnar Vold Hansen**

Ph.d i arbeidsvitenskap, professor ved Høgskolen i Østfold, avdeling for helse og velferd

[gunnar.v.hansen@hiof.no](mailto:gunnar.v.hansen@hiof.no)

**Catharina Bjørkquist**

Ph.d i statsvitenskap, førsteamanuensis ved Høgskolen i Østfold, avdeling for helse og velferd

[catharina.bjorkquist@hiof.no](mailto:catharina.bjorkquist@hiof.no)

**Mona Jerndahl Fineide**

Ph.d i arbeidsvitenskap, førsteamanuensis ved Høgskolen i Østfold, avdeling for helse og velferd

[mona.j.fineide@hiof.no](mailto:mona.j.fineide@hiof.no)

**Erna Haug**

Cand. polit., førstelektor ved Høgskolen i Østfold, avdeling for helse og velferd

[erna.haug@hiof.no](mailto:erna.haug@hiof.no)

**Helge Ramsdal**

Cand. polit., professor ved Høgskolen i Østfold, avdeling for helse og velferd

[helge.ramsdal@hiof.no](mailto:helge.ramsdal@hiof.no)

#### SAMMENDRAG

Som ledd i arbeidet med å redusere sykefraværet gjennomførte NAV-Østfold i 2016/17 et prosjekt med det de kalte «virksomhetsbaserte team» i fem bykommuner i Østfold. Det innebar at man foretok to sentrale organisatoriske grep. Det ene var at sykefraværsoppfølgingen ble organisert ut fra virksomhet – ikke etter fødselsdato som ellers. I tillegg organiserte man NAV-veilederne som hadde ansvar for de aktuelle virksomhetene, i team med de IA-rådgiverne som bistod de samme virksomhetene. I løpet av det første året prosjektet ble gjennomført ble sykefraværet i de aktuelle virksomhetene redusert med over 20%. I denne artikkelen undersøker vi hvordan ny organisering i prosjektet påvirker langtids- sykefravær.

#### Nøkkelord

NAV, kommune, sykefravær, IA, organisering

## ABSTRACT

This article discusses organizational innovation to reduce sick leave rates by focusing on a pilot project introduced by the Norwegian Labor and Welfare Organisation (NAV) in 2016–2017 in five urban municipalities in Norway. In this project, there are two main innovations implemented in NAV's organization of its follow-up of people on sick leave. Firstly, the follow-up was organized around workplace issues related to the sick leave rather than the common approach based upon individuals' date of birth. Secondly, and as a result, the follow-up was organized by workplace-centered teams intended to collaborate closely with the individuals concerned and their employers. During the first year of the project, absence due to sickness decreased by more than 20 %. Our research focuses on factors that can explain the success of the project related to these innovations in NAV's working methods.

## Keywords

Norwegian Labour and Welfare Organisation (NAV), municipality, sickness absence, inclusive working life (IA), organization

## INNLEDNING

Sykefravær, særlig langtidssykefravær, er et fenomen det brukes mye ressurser på å motvirke. Til tross for den omfattende innsatsen som er gjort og som fortsatt gjøres, er resultatene i Norge heller nedslående (Ose, Dyrstad, Brattlid, Slettebak, Jensberg & Mandal 2013). NAV har en sentral oppgave i å bidra til redusert sykefravær, men resultatene av NAVs innsats har ikke stått i forhold til de målsettingene man har hatt (Fossestøl, Breit & Borg 2016).

For å bedre resultatene iverksatte NAV-Østfold i 2017 et forsøksprosjekt med en ny organisering av sykefraværsoppfølgingen i en del større kommuner. Målsettingen var å redusere sykefraværet i de deltagende kommunene med 20 prosent. Sentralt i prosjektet var to organisatoriske grep. Det ene var å organisere oppfølging av de sykemeldte etter arbeidsplass, ikke etter fødselsdato som tidligere. Dette innebærer at et team bestående av faste NAV-veiledere har ansvaret for alle sykemeldte på en arbeidsplass og at hver arbeidsplass forholder seg til et mindre antall NAV-veiledere. Disse NAV-veilederne utgjør et team. Det andre organisatoriske grepet er å utvide disse teamene med rådgivere fra NAV-arbeidslivsentret (IA-rådgivere). Disse rådgiverne har som oppgave å veilede arbeidsgivere når det gjelder å realisere målsettingen med avtalen om inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen). Hver kommune skulle på denne måten forholde seg til et avgrenset team som både hadde som oppgave å følge opp sykefraværsarbeidet og å følge opp generell tilrettelegging av arbeidsplassen for å inkludere flere (blant annet sykemeldte) i arbeidslivet. Denne organiseringen kalte NAV for virksomhetsbaserte team, og problemstillingen i denne artikkelen er derfor: *Hvordan påvirker virksomhetsbaserte team i NAV sykefraværsarbeidet?*

## BAKGRUNN OG TEORETISKE PERSPEKTIVER

Sykefravær oppfattes vanligvis som et problem (Høgelund 2014; Ose 2013). Det er et alternativ til å være frisk og til å kunne delta aktivt i arbeidslivet. Slik sett er det et problem både for den enkelte, arbeidsgivere og samfunnet. Sykdom oppleves negativt av de fleste og fravær fra arbeid medfører gjerne svekket samfunnsmessig deltagelse og sosialt nettverk. Dette øker faren for utvikling av psykiske lidelser som angst og depresjoner (Dekkers-Sánchez, Hoving, Sluiter & Frings-Dresen 2008). For arbeidsgivere og samfunnet medfører det økte utgifter og redusert produksjon. OECD går så langt som til å hevde at når mange på grunn av sykdom får redusert arbeidskapasitet og forlater arbeidslivet, er det en «sosial og økonomisk tragedie» (OECD 2010: 9).

En del av sykemeldingene skyldes forhold på arbeidsplassene. Olsen (2007) finner at om lag halvparten av dem som var sykemeldte, rapporterte at sykemeldingene var arbeidsrelatert. Disse tallene forutsetter at arbeidstakeren selv vet hva som er den bakenforliggende årsaken til sykefraværet, noe som er langt fra sikkert. Det er stor enighet om at årsakene til en sykemelding ofte er multifaktorielle og at det er derfor flere forhold som sammen bidrar til en sykemelding (Knardahl, Sterud, Nielsen & Nordby 2016). Sykemeldingen vil derfor i mange tilfeller bare beskrive den sykdommen som utløste sykefraværet – ikke alle andre samvirkende årsaker. Dette kan illustreres med erfaringer fra renholdsbransjen, en sektor som har vært kjent for hardt fysisk arbeid og høyt sykefravær (Hansen 2015). Likevel viser undersøkelser at høyt sykefravær i den sektoren også kan forklares med en rekke forhold ved det psykososiale arbeidsmiljøet (Enehaug, Gamperiene, Hetle, Wærsted & Bruusgaard 2008).

Sykefravær vil derfor være et resultat av flere faktorer og ikke ensidig knyttet til fysiske belastninger på arbeidsplassen. Dette underbygges også av en undersøkelse fra Sverige som fant at det innenfor de fleste bransjer fantes virksomheter med lavt sykefravær, selv om dette var atypisk for bransjen (Nise mfl. 2007; Ahlberg mfl. 2008). Et viktig poeng er også at årsakene til sykefravær er individuelle – forhold som for en oppleves så belastende at vedkommende blir sykemeldt, kan ha en helt annen virkning på en annen (Sterud, Knardahl, Labriola & Lund 2010).

Forklaringer på sykefravær kan da også finnes i hvordan arbeid organiseres og utføres (Karasek & Theorell 1990; Verbrugge & Jette 1994; Siegrist 1996; Eriksson, Starrin & Janson 2003; Astvik, Mellner & Aronsson 2006). En modell som prøver å samle disse ulike perspektivene, er den såkalte krav-ressursmodellen (Bakker & Demerouti 2017). Denne modellen er opptatt av at den enkelte arbeidstaker møter en rekke krav i arbeidslivet, krav som kan skyldes forhold hos arbeidstakeren selv, i arbeidsmiljøet, fra arbeidsgiver og fra eventuelle kunder. For å balansere disse kravene har arbeidstaker tilgang på flere ressurser. Disse kan finnes hos arbeidstakeren selv, for eksempel i form av kompetanse, i arbeidsmiljøet som støtte og fra arbeidsgiver som god tilrettelegging. Poenget er at det er en rekke forhold ved en arbeidsplass som både kan oppleves som krav og ressurser, men hvorvidt det er balanse mellom krav og ressurser vil i stor grad handle om hvordan den enkelte arbeidstaker selv opplever situasjonen.

Det innebærer at vi kan anta at en stor del av sykemeldingene kan beskrives som såkalte uregjerlige problemer (Rittel & Webber 1973; Vabø 2014). Uregjerlige problemer er problemer der det ikke er en klar sammenheng mellom årsak og virkning. Det mangler mål, det

kan være uenighet om hva som hjelper og et gitt problem er ofte sammenvevd med andre tilsvarende problemer. I praksis vil sykefravær som har flere og sammensatte årsaker ofte fremstå som et uregjerlig problem. Selv om man vet hva det var som fikk «begeret til å renne over», kjenner man kanskje ikke de andre og underliggende årsakene. Dette medfører at det kan være vanskelig å finne en løsning som virkelig hjelper mot hele problemkomplekset og ikke bare den faktoren som utløste sykefraværet. En vanlig anbefaling for å finne frem til løsninger på uregjerlige problemer er å etablere et samarbeid mellom personer med innsikt i problemet og la disse prøve ut ulike alternativer (Ferlie mfl. 2011; Head & Alford 2015).

Dette er en tilnærming som er relevant for å få sykemeldte tilbake til jobb. Forskingen om hvordan man best kan få personer tilbake til arbeid er nokså entydig på at det først og fremst er tiltak som iverksettes på arbeidsplassen som gir positive resultater (Arbesman & Logsdon 2011; Crowthe, Marshall, Bond & Huxly 2001; Høgelund 2014). I tillegg konkluderer flere internasjonale kunnskapsoppsummeringer med at vellykkete tilbakeføringsprosesser handler om tidlig intervensjon og samordnete tjenester med innsats fra de ulike aktørene som arbeidsgiver, NAV og helsevesen (se for eksempel MacEachen, Clarke, Franche & Irvin 2006; Hoefsmit, Houkes & Nijhuis 2012). MacEachen mfl. (2006) peker også på at et slikt samarbeid tjener på at det finnes en koordinator som kan samordne innsatsen fra de som skal bidra i oppfølgingen.

Spørsmålet er om NAV er organisert slik at de kan bidra til god tilbakeføring til jobb for sykemeldte. I en kvalitativ undersøkelse om arbeidsgivernes erfaringer med samarbeid med NAV etterlyses det en mer aktiv innsats og samarbeid fra NAV når det gjelder sykefraværsoppfølging (Andreassen & Bergene 2011). Dette var en oppfatning som også andre delte, og regjeringen opprettet i 2014 en ekspertgruppe som skulle se nærmere på NAVs arbeid og innsatsområder. Rapporten «Et Nav med muligheter», Arbeids- og velferdsdirektoratet (2015), pekte på at NAV-organisasjonen var preget av for mye administrasjon, byråkratiske arbeidsformer og uhensiktsmessige relasjoner til både arbeidsgivere og kommunene. Utvalget konkluderte med forslag til endringer blant annet i fem hovedpunkter. Dette er siden fulgt opp av regjeringen i Meld. St. 33 (2015–2106: 20–21): NAV i ny tid – for arbeid og aktivitet:

1. Rykke nærmere arbeidsmarkedet og arbeidsgiver
2. Større lokal frihet til å tilpasse tjenester til brukerens behov
3. Mindre styring og mer ledelse
4. Økt oppmerksomhet på bruker, ikke på system
5. Sikre kunnskapsbaserte tjenester og kompetanse i møte med brukerne

Disse målsettingene har NAV prøvd å realisere gjennom et prosjekt der man prøvde ut en modell med organisering av virksomhetsbaserte team.

Oppfølgingen av sykefravær gis vanligvis av veiledere fra to ulike avdelinger i NAV. NAV-veiledere ansatt på et ordinært NAV-kontor og IA-rådgivere ansatt i NAV arbeidslivssentre. NAV-veilederne har normalt først og fremst ansvar for å avklare den sykmeldtes rettigheter og gi råd og veiledning om de reglene som gjelder. NAV arbeidslivssentre ble opprettet som følge av IA-avtalen og har som hovedoppgave å gi råd og følge opp virksomhetenes IA-arbeid. IA-rådgiverne har derfor først og fremst en veilederfunksjon knyttet til hvordan

man kan skape et godt arbeidsmiljø og motvirke sykefravær (Andreassen & Fossestøl 2014).

Datoorganisering innebærer en organisering der de sykmeldte ble fordelt til veileder i NAV etter fødselsdato. De sakene en NAV-veileder følger opp i slike tilfeller, har det til felles at de sykmeldte er født på samme datoer (men ikke nødvendigvis samme år). Hvis flere av de sykmeldte kommer fra samme arbeidsplass, er det tilfeldig. Normalt er det da bare én NAV-veileder som følger opp den sykmeldte, og samarbeidet med ansatte i arbeidslivssentrene er begrenset. NAV-veilederne har derfor vanligvis liten kunnskap om de enkelte arbeidsplassene de sykmeldte kommer fra. Ved virksomhetsbaserte team fordeles sakene på grunnlag av hvor de sykmeldte er ansatt. Det innebærer at alle sykmeldte et team følger opp, er ansatt i samme virksomhet. Medlemmene i disse teamene er både NAV-veiledere og ansatte på arbeidslivssentrene. Både NAV-veilederne og ansatte i arbeidslivssentrene forventes å være kjent med de aktuelle virksomhetene. Ansatte i teamene har derfor muligheter til å se den sykmeldtes situasjon i sammenheng med utfordringer de kjenner fra arbeidsplassen. Teamet representerer et fellesskap med ulik erfaring og bakgrunn og målsettingen er derfor at deltakerne i fellesskap kan representere et bredere kunnskapsgrunnlag enn de kan gjøre hver for seg (Hudson 2004).

## UNDERSØKELSESDSIGN OG METODE

Når nye tiltak implementeres i offentlig forvaltning, er det ofte ikke mulig å isolere virkningene av det nye tiltaket fra andre endringer og utviklingstrekk. Vi har derfor benyttet et intensivt design som gir mulighet til å få frem bakgrunnen for resultatene man oppnår (Danermark, Ekström, Jacobsen & Karlsson 2003).

Det ble benyttet to metoder i datainnsamlingen. Den første er dokumentasjon av resultater i form av oversikter, statistikk og sykefravørsanalyser. Dokumentasjon er hentet fra NAV ressurscenter og de aktuelle kommuneorganisasjonene under prosjektperioden. Dette er oversikter fremkommet gjennom rapportering av den ukentlige utviklingen av sykefravær samt referater fra ukentlige Skype-møter mellom teamdeltakerne i prosjektet. For å danne oss et inntrykk av hvordan teamene løpende fortolket resultatene, deltok vi i to Skype-møter. Rapporteringen og dokumentasjonen var særlig knyttet til målet om 20 prosent reduksjon i sykefraværet. De offisielle tallene fra NAV viste at gjennomsnittlig nedgang av sykefraværet var 22 prosent for 2017. Resultatene fra denne dokumentasjonen danner grunnlaget for gruppeintervjuene og den videre innhenting av data om organisering og tekniske konsepter som kunne bidra til å gi en ytterligere kunnskap om utvikling i sykefraværet i kommuneorganisasjonene det her er tale om.

Den andre metoden er kvalitative gruppeintervjuer. Gjennom gruppeintervjuene kunne deltakerne mobilisere til diskusjon og samhandling og derigjennom produsere mer informasjon enn det som ville fremkommet gjennom individuelle intervjuer (Brandth 1996). Det ble gjennomført totalt 13 gruppeintervjuer. Seks intervjuer var med ansatte i de virksomhetsorganiserte teamene, seks intervjuer med kommunale ledere og et intervju med prosjektleder i NAV og tre ledere i et lokalt NAVkontor. Dette var ledere som hadde ansvar for deltakerne i de virksomhetsorganiserte teamene. Intervjuene ble gjennomført i de respektive kommunene og tok fra 1–2 timer.

I gruppeintervjuene med teamene deltok rådgiverne fra NAV Arbeidslivssenter og veilederne fra NAV lokalt. Tilsammen deltok 16 av 20 medlemmer av NAV-teamene. I tillegg ble tre overordnede ledere for NAV-teamene i kommunene intervjuet. Intervjuene tok utgangspunkt i resultatene av arbeidet slik det fremkom i sykefraværstatistikken med et spesielt fokus på teamdeltakernes oppfatninger av årsaker til resultatene, måten de jobbet på og deres beskrivelser av hvilke betydning dette hadde for utviklingen av sykefraværet. Videre fikk de spørsmål om i hvilken grad overordnede mål (å rykke nærmere arbeidsmarkedet og arbeidsgiver, oppnå større lokal frihet til å tilpasse tjenester til brukerens behov, mindre styring og mer ledelse, og økt oppmerksomhet på brukeren, ikke på system) var blitt realisert. Rekruttering, kompetanse og motivasjon til å delta i teamene samt de konkrete arbeidsformene som ble benyttet, var også tema.

Tilsvarende ble det gjennomført seks intervjuer med kommunale ledere med personalansvar fra de aktuelle kommunene. Totalt deltok 23 ledere, med to til fire ledere i hver gruppe. Intervjuene ble gjennomført ute i virksomhetene og tok fra en halv til en og en halv time. Dette var avdelings- eller virksomhetsledere i virksomheter fra barnehage- og pleie- og omsorgssektoren. Rekruttering av informanter skjedde i samarbeid med teamet i den enkelte kommune. Spørsmålene dreide seg om hvordan lederne opplevde utviklingen i sykefraværet i sin virksomhet og erfaringer med den nye relasjonen til NAV gjennom etableringen av teamet.

I intervjuet med prosjektleder og tre ledere i lokalt NAV-kontor var temaet gruppens erfaringer med prosjektet som helhet. Intervjuet ble gjennomført i kontorene til fylkesledet i NAV og varte i om lag en time.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning og tilrådt. Informantene ble informert om hensikten med prosjektet og om at de kunne trekke sitt samtykke på et hvilket som helst tidspunkt i prosessen.

## ANALYSE

Intervjuene ble tatt opp med digital opptaker. Det foreligger åtte transkriberte intervjuer og fem lydfiler fra intervjuene. For å redusere risikoen for feiltolkninger som følge av egen forforståelse, har alle de fem forskerne diskutert funn og sammen systematisert dem gjennom hele analyseprosessen. Analysen av intervjuene er basert på 1) å skape et helhetsinntrykk, 2) identifisering og sortering av meningsenheter, 3) kondensering og 4) syntetisering (Malterud 2012). Gjennomgangen av intervjuene viste at det var særlig organisering og arbeidsformer informantene var opptatt av. Analysen bygger også på ideer fra «Contribution Analyses» (Mayne 2010). Mayne beskriver «Contribution Analyses» som «a theory-based approach to evaluation aimed at making credible causal claims about interventions and their results» (Mayne 2012:270). I tråd med dette har vi tatt utgangspunkt i problemstillingen *Hvordan påvirker virksomhetsbaserte team i NAV sykefraværarbeidet?* og vurdert hvordan beskrivelsene av organisering og arbeidsformer kan forklare den reduksjonen i sykefravær som NAV har registrert. I presentasjonen av data skiller vi mellom de to tiltakene virksomhetsorganisering og teamorganisering. Vi trekker først frem erfaringer med virksomhetsorganisering og hvordan informantene beskriver virkningene gjennom to underkategorier, individuell oppfølging av sykemeldte og oppfølging av ledere og

organisasjon. Dernest gjør vi det samme med teamorganiseringen med underkategoriene kobling av organisatoriske utfordringer og sykefravær og generell veiledning og forebygging. I praksis er det vanskelig å skille virkningene av virksomhetsorganisering og teamorganisering fra hverandre og trolig er samspillet mellom de to organisatoriske grepene en vesentlig faktor. For oversiktens skyld velger vi likevel denne oppdelingen.

## DATAPRESENTASJON

Virksomhetsorganisering

Virksomhetsorganisering muliggjør nye arbeidsformer, arbeidsprosesser og andre koblinger til arbeidsgivere og andre velferdstjenester enn tidligere. En NAV-veileder forklarer det slik:

For sånn som det var før, da hadde vi oppfølging utfra datoer. Så veilederen fulgte opp de som var sykemeldte på for eksempel datoen 9 og 10, i en måned. Men nå følger vi opp ut fra hvor de jobber. Da kommer du jo mye tettere på, vi er inne og har møter og går gjennom listene. Og da kan vi fange det opp og jobbe med det tidligere.

En annen veileder forteller at hun leverte fra seg alle sykefraværstilfeller hun fulgte opp etter fødselsdato for å konsentrere seg om oppfølging i den ene kommunale virksomheten, noe som resulterte i at hun kom raskere inn enn tidligere:

Så jeg konsentrerer meg om kommunen. Og det betyr i praksis det at jeg får kommet inn i sakene mye tidligere. Vi er mer på hugget for å si det sånn.

### *Individuell oppfølging av sykemeldte*

Teamene legger stor vekt på at den gode kontakten de får med arbeidsplassene bidrar til at de kommer raskt i gang med oppfølging av de sykemeldte. Dette gir muligheter for å jobbe forebyggende for å forhindre legemeldt sykefravær, altså før den ansatte normalt skulle komme i kontakt med NAV. De forteller at fravær fra arbeidsstedet gjør at man mister oppmerksomhet og fokus på arbeidsplassen sin, noe et av teammedlemmene poengterer:

Hvis du har vært ute av yrkeslivet lenge, så begynner du å fjerne deg fra det. Det blir mindre og mindre viktig. Så det er hvis vi står på og får dem i gang tidlig, det er det som er nøkkelen.

En av NAV-veilederne pekte på at det var viktig å bli godt kjent med den sykemeldte:

Og hvis de tør å fortelle meg at de ikke vil være i den jobben lenger, eller noe annet. Jo raskere jeg får vite det, jo raskere kan jeg hjelpe dem. Det samme hjelper sykdommen deres, eller snakke med legene om det er søvnproblemer, skilsmisse eller svigermor. Raskere kan man ta vekk disse tingene som gjør at du ikke har god helse. Så kan man også snu seg rundt og finne andre ting. Jo tryggere de er på meg, jo raskere kan jeg hjelpe dem.

En NAV-veileder forklarte hvordan de kan gå aktivt inn og koordinere ulike prosesser, slik følgende beskrivelse viser:

Og det har blant annet kommet frem at man har ikke vært utredet, man har ikke vært i riktig behandling. Og da kan vi kommunisere at dette kommer til å renne ut i sanden om vi ikke setter i gang nå. Da står du der om et halvt år helt uten penger. Og det blir en ganske klar realitetsorientering for den som er sykmeldt. Mye tidligere, sånn at man kan søke på den spesialisten, eller få tatt de bildene eller man kan sette i gang et behandlingsløp. Så hvis tiden da renner ut på et år, så har man likevel forhåpentlig mer dokumenter på plass. Så en innvilgelse eller en uføretrygd eller et avslag er da forhåpentlig mye bedre dokumentert.

God kontakt med den sykemeldte gir derfor også muligheter for den sykemeldte selv til å påvirke mulige løsninger. En av veilederne mente at en av årsakene til de positive resultatene var: *at den ansatte har måttet i enda større grad selv si hva som skal til for å få ned sitt sykefravær.*

#### *Oppfølging av ledere og organisasjon*

Lederne som har sykmeldte, får gjennom ordningen med virksomhetsorganiserte team noen få veiledere å forholde seg til som de kan ta direkte kontakt med. De unngår derved den utfordringen det kan være å få kontakt med rette vedkommende gjennom NAVs sentralbord. NAV og arbeidsgiverrepresentantene forteller at virksomhetsorganiseringen også gir muligheter for tidlig arbeidsrettet oppfølging ved raske møter og avklaringer på telefon. Lederne tar kontakt tidligere enn før for å få hjelp til å løse vanskelige saker. En NAV-veileder sier:

Avdelingsledere har lavere terskel for å ta kontakt med oss. I stedet for å høre noe først etter 26 uker, kan de nå sende meg en mail etter tre uker. Så vi er mye tidligere inne i saker, som gjør det lettere å innhente medisinsk dokumentasjon på et tidligere tidspunkt.

At dette er en realitet understreket en av de kommunale lederne:

Det er mer telefoner og kontakt om planlegging av dialogmøter og om hvordan det går. Så det opplever vi på en helt annen måte enn det var før, for da hadde vi ikke noe kontakt annet enn at vi ble innkalt til et dialogmøte. Så møtte du en saksbehandler du ikke kjente. Så det er en helt annen verden.

Samtlige arbeidsgiverrepresentanter forteller at de i større grad enn før får dekket sine behov for tjenester. Nye samarbeidsmåter og hyppigere samarbeid både gjennom fysiske møter og via telefonkontakt gjør at NAV-veilederne er mer tilgjengelige og at saker kan avgjøres raskere. I møtene med den sykmeldte oppleves handlingsrommet til NAV lokalt å være langt mer fleksibelt enn tidligere. For eksempel kan forslag til virkemidler og tiltak legges frem og beslutninger tas i samme møte. Det er også muligheter for å trekke inn arbeidstakerens lege eller bedriftshelsetjenesten. Flere team forteller at det gode samarbeidet med arbeidsgiver gjennom prosjektet også gjør at de kan løsrive seg fra faste rutiner og



møtestrukturer i NAV. Det er stor enighet om at veilederne gjennom virksomhetsorganiseringen kommer både raskere og lettere i dialog med alle partene.

Arbeidsgiverrepresentantene forteller at det er kort vei både til NAV-arbeidslivssenteret og til NAV lokalt. De får kunnskap om det spekteret av virkemidler som kan tilbys lokalt. En NAV-veileder uttrykker at den lokale friheten og den tette kontakten også gir muligheter til å ta opp temaer som normalt tas opp i dialogmøtet etter åtte ukers sykefravær. Dette møtet er knyttet til at arbeidstakeren har et aktivitetskrav for å beholde retten til 100 % sykepenger. Ofte har teamet vært inne i saken før de åtte ukene er gått og satt seg godt inn i saken, slik en NAV-veileder uttrykker:

... så sier jeg; nei, det blir ikke noe dialogmøte. Her har vi hatt en prat, dette har vi kontroll på, og da gir du et unntak. Hvor du har fulgt opp på en annen måte.

Her vises det at NAV gjennom teamarbeidet har fått treffsikker kunnskap om den enkelte sykmeldte og at den lokale friheten gir et økt handlingsrom for å praktisere kunnskapen. Dette kommer den sykmeldte til gode.

#### Teamorganisering

Teamorganiseringen gjør at både NAV og arbeidslivssenteret blir lettere tilgjengelig for både den sykmeldte og for arbeidsgiver. Ved at teamene er virksomhetsbaserte, beskrives mulighetene som større for en mer aktiv kommunikasjon både mellom IA-rådgivere og NAV-veiledere og mellom dem og arbeidsplassene. Mange understreker at det er særlig viktig at alle virksomhetsteamene er satt sammen både av ansatte fra NAV og ansatte fra Arbeidslivssenteret. Det gir et bredere kunnskapsgrunnlag i møte med både arbeidsgivere og den sykmeldte. Særlig knyttes dette til veiledernes forståelse av sykefravær som i mange tilfeller er mer komplisert enn det som kan beskrives i en presis medisinsk diagnose.

Det er for så vidt ikke noe nytt at NAV er opptatt av arbeidsmiljø og egenskaper ved den enkelte arbeidsplass. Det som er nytt nå, er at man tar utgangspunkt i de arbeidsmiljøutfordringer de sykmeldte selv opplever. En ansatt i Arbeidslivssenteret forklarte hvordan vedkommende hele tiden var opptatt av å se helheten også når man hadde dialogmøter med enkelte sykmeldte:

Rent prinsipielt så skal vi som IA-rådgivere arbeide på systemnivå, i langt større grad enn på individnivå. Så i min skoloring har jeg tatt til meg dette med systemjobbing, og tenker hele tiden systemer. Hvordan ser arbeidsmiljøet ut, hvordan er ledelsen, grenser. Hvordan snakker denne lederen som holder i dette møtet osv.

#### *Kobling av organisatoriske utfordringer og sykefravær*

Gjennom samarbeidet får IA-rådgiverne ved Arbeidslivssenteret og NAV-veilederne fra det lokale NAV-kontoret bedre kunnskap også om arbeidsstedenes muligheter og begrensninger. Veilederne beskriver at de raskere og i større grad enn før kan vurdere om tilrettelegging er et alternativ til fortsatt sykemelding. Kunnskap om både organisasjonen og det

enkelte arbeidssted gjør også at veilederne raskt kan engasjere seg og gi mer treffsikker veiledning til både den sykmeldte og arbeidsgiver, om hvordan tilrettelegging kan gjøres. En IA-rådgiver sier:

Man får førstehåndskunnskap om arbeidsstedene, om sakene som løper der, og på en måte det som bør gjøres. Og vi er i dialog om det, i tett dialog og et samarbeid om hva man bør gjøre i enkeltsaker, også på systemnivå.

Denne uttalelsen trekker også frem at det kan være en kobling mellom enkeltsaker og det som betegnes som systemnivå. En sentral virkning av de nye samarbeidsformene er at det gir Arbeidslivssenteret mulighet til også å tilby lederne skreddersydd oppfølging og støtte i deres sykefraværarbeid. Det kan være saker som er knyttet til konflikter og arbeidsmiljøproblematikk. Den tette kontakten mellom arbeidstaker, arbeidsgiver og teamet gir muligheter for å jobbe systematisk med slike saker. En av NAV-veilederne forteller:

Vi får jo også avdekket en del flere problemstillinger. Tidligere kunne vi se at det var noen virksomheter som hadde større sykefravær, men nå kan man gå inn og å se på hva dette gjelder og kanskje på den måten komme mer inn på det generelle nivået. Alt fra konflikter til dårligere arbeidsmiljø.

En annen av IA-rådgiverne viste hvordan vedkommende i større grad enn tidligere ga råd med utgangspunkt i de problemstillingene som ble registrert i de ulike virksomhetene:

Så kan vi sette i gang systemtiltak på bakgrunn av kunnskap om hvor lederen står og hva de trenger av påfyll til personalgruppen. Jeg gjør i hvert fall det i mye større omfang nå, med større visshet om at det er dette behovet som er her. I stedet for å selge inn et kurs for eksempel.

### *Generell veiledning og forebygging*

Den tette kontakten mellom de virksomhetsbaserte teamene og arbeidsgiverne gir teamene muligheter for å diskutere mer generelle problemstillinger på møter med arbeidsgiverrepresentantene. En av veilederne sa det slik:

Vi har et tett samarbeid med lederne, med jevne mellomrom. Hvor vi snakker om generell sykefraværsoppfølging, lure grep, og hvor de kan komme med enkeltsaker som de ønsker råd og veiledning i.

Virksomhetsorganiseringen gjør også at NAV-veilederne blir opptatt av å bli kjent med forhold ved den enkelte arbeidsplass i kommunen. De får muligheter til å ta del i arbeidsgiverrepresentantenes, til tider komplekse, problemstillinger rundt sykefraværsoppfølging over tid, men de blir også kjent med noen generelle problemstillinger ved enkelte yrker. Eksempler som trekkes frem her, er de spesielt krevende arbeidssituasjonene som oppstår med utagerende pasienter, som demenspasienter på et sykehjem, og støyproblematikk i

barnehager. Det er kunnskap som veilederne mener de ikke har hatt tilgang til tidligere og som har påvirket deres forståelse av utfordringene ute på arbeidsplassene. Denne utvidete forståelsen av arbeidsplassenes utfordringer gir muligheter til å diskutere tiltak som kan bidra til å forebygge nye sykefraværstilfeller.

## Diskusjon

Sykefravær kan ha mange årsaker. Noen ganger er det lett å beskrive hva som har ført til sykemeldingen og hva som må gjøres for å kunne komme tilbake i arbeid. Det kan for eksempel gjelde en rekke somatiske sykdommer og skader der det er klare og standardiserte behandlingstilbud som fører til at den sykmeldte kan komme tilbake etter forventet virkning av behandlingen. Det er ikke disse sykefraværstilfellene de virksomhetsbaserte teamene er opptatt av. Det er ved sykemeldinger som har sammenheng med arbeidsmiljø, eller at de ansatte opplever at deres kompetanse er utdatert. En del av disse arbeidstakerne har en diagnose gjerne knyttet til muskel- og skjelettlidelser eller psykiske lidelser. For flere er det ikke klare årsaker til diagnosene eller entydige og standardiserte behandlingstilbud. Det er disse sykefraværstilfellene som kan karakteriseres som uregjerlige problemer (Rittel & Webber 1973; Vabø 2014).

NAVs egne statistikker viser at sykefraværet for de aktuelle virksomhetene er redusert med mer enn 20 prosent i løpet av det første året de virksomhetsbaserte teamene fungerte. Det er vanskelig å konkludere med at det er en entydig sammenheng mellom ny organisering av sykefraværsoppfølgingen og redusert sykefravær. Vi vil likevel peke på noen forhold som kan ha påvirket sykefraværet og dermed kan forklare i alle fall noe av den reduksjonen NAV har registrert.

Våre data viser at virksomhetsorganiseringen bidrar til en tettere kontakt mellom veilederne og virksomhetene. Dette innebærer at NAV-veilederne blir trukket inn i sakene tidligere enn ellers. Tidlig intervensjon er en klar suksessfaktor i arbeidet med å tilbakeføre sykmeldte til arbeidsplassen (Hoefsmith mfl. 2012; Høgelund 2014). Veilederne fremhever også hvordan kunnskapen om arbeidsmiljøet gir dem bedre forståelse for hvordan kravene på arbeidsplassen og ressursene til de enkelte kan balanseres. Anerkjennelse av det arbeidet man utfører kan for eksempel være en faktor som styrker ansattes ressurser (Bakker & Demerouti 2017). Virksomhetsorganisering gjør at NAV-veilederne får innsikt i hvordan en del ufaglærte opplever manglende anerkjennelse og usikkerhet med hensyn til fremtiden. Dette kan oppleves som reduksjon i ressursene for noen av disse arbeidstakerne. I noen tilfeller vil da tilrettelegging på arbeidsplassen for å redusere fysiske belastninger ikke være nok for å få den sykmeldte varig tilbake til arbeidsplassen. Team-organiseringen gir da NAV-veilederne muligheter for å samarbeide med IA-rådgiverne om å anbefale generelle arbeidsmiljøtiltak med sikte på å motvirke de forholdene som medvirker til sykefravær blant de ufaglærte.

Det er viktig å være oppmerksom på at også forhold utenfor selve arbeidsplassen kan ha innvirkning på krav og ressurser for den enkelte arbeidstaker (Knardahl mfl. 2016; Bakker & Demerouti 2017). Virksomhetsorganiseringen gir NAV-veilederne bedre kunnskap om arbeidsplassen og i mange tilfeller får de også bedre kontakt med de sykmeldte. Dette gjør at veilederne innser at visse situasjoner påvirkes av forhold utenfor arbeidsplassen, og at de

får slik kontakt med de sykmeldte at disse selv informerer om slike forhold. Den nærheten til de sykmeldte som virksomhetsorganiseringen kan skape, gir NAV-veilederne muligheter for å forstå hvordan økte krav (for eksempel alvorlig syke pårørende) og/eller reduserte ressurser (for eksempel samlivsbrudd) har påvirket den sykmeldte. Slik innsikt kan være nødvendig for å kunne tilbakeføre vedkommende til arbeidet.

En stor del av sykemeldingsarbeidet har vært individuelt rettet mot den sykmeldte og mange arbeidsplasser har jobbet iherdig med å tilrettelegge slik at den sykmeldte får reduserte krav rettet mot seg. Utfordringene som medvirker til sykefravær, kan også løses ved å endre på forhold på arbeidsplassen. Arbeidslivssenteret har i lang tid samarbeidet med fagforeninger og arbeidsgivere om å forebygge sykefravær gjennom ulike tiltak på arbeidsplassene. Dette har for en stor del vært tiltak som arbeidsgiver og fagforening har ment har vært viktige for arbeidsmiljøet generelt og ikke direkte rettet mot årsaker til sykefravær (Hansen & Langvik 2011). Gjennom organiseringen med virksombaserte team synes det som forebyggende sykefraværarbeid har blitt mer målrettet. Gjennom den innsikten teamene har fått om prosesser og personer på arbeidsplassen, kan IA-rådgiverne få kunnskap om hvordan sosiale standarder påvirker krav og hvordan for eksempel sosiale konflikter og dårlig ledelse fører til at ansatte opplever at de har for lite ressurser til å oppfylle arbeidskravene. En antakelse er derfor at den reduksjonen i sykefraværet som vi ser i dette prosjektet, kan ha blitt påvirket av at både NAV-veiledere og IA-rådgivere kan anbefale forebyggende og organisatoriske tiltak på bakgrunn av de utfordringene de sykmeldte beskriver. Dette innebærer at det forebyggende sykefraværarbeidet som IA-rådgiverne skal bidra til, blir mer målrettet mot å fjerne de arbeidsmiljøutfordringene som de sykmeldte opplever.

Andreassen & Fossetøl (2014) peker på at NAV-veilederne og IA-rådgiverne representerer ulike tilnærminger til sykefraværarbeidet. NAV-veilederne har ofte en klassisk byråkratisk tilnærming, mens IA-rådgiverne har en mer aktiv veileder- og påvirkertilnærming. Det er ikke noe i vårt datamateriale som tyder på at disse forskjellene skaper noen konflikter, heller tvert imot. Det synes som om samarbeidet innad i teamene bidrar til at veilederne blir mer oppmerksom på at sykefravær er et sammensatt problem og at løsningen finnes i et samspill mellom individ og organisasjon. I tillegg synes det som om man bevisst utnytter ulikhet i kompetanse og bakgrunn til å få frem best mulige løsninger (Freeman 2008).

Kompleksiteten i årsakene til mange sykefravær gjør at vi har karakterisert dette som uregjerlige problemer. Slike problemer kan best løses i et samarbeid mellom ulike aktører (Ferlie mfl. 2011; Head & Alford 2015). Samarbeid kan organiseres på ulike måter (Andersson, Ahgren, Axelsson, Eriksson & Axelsson 2011; Axelsson & Axelsson 2006). En måte er å organisere de ulike formene for samarbeid i stigende rekkefølge fra enkelt til komplekst samarbeid. Informasjonsutveksling, som er den enkleste formen, er ofte uformell kontakt mellom ansatte i ulike organisasjoner, men man ser også mer formaliserte former som bruk av ulike elektroniske meldingssystemer. Koordinatorfunksjon viser gjerne til at ansatt i en av organisasjonene brukeren mottar tjenester fra, jobber på tvers av disse for å få til et felles og helhetlig opplegg rundt bruker. Tverrfaglige møteplasser hvor ansatte fra ulike organisasjoner deltar, benyttes for å diskutere og samordne tiltak til felles brukere. I tverrfaglige team jobber ansatte sammen over en lengre periode. Ulike profesjonsgrupper bidrar med ulike fagkompetanse og løsninger inn i teamet. Partnerskap krever at det er inngått formelle

avtaler mellom to eller flere parter. I tillegg etablerer man gjerne formelle kommunikasjons- og informasjonsstrukturer. Samlokalisering kan bidra til samarbeid ved at ansatte befinner seg i fysisk nærhet av hverandre og brukerne vil også ofte få ett sted å henvende seg – en dør inn (Andersson mfl. 2011).

Den klassiske formen for samarbeid mellom NAV og andre er nå digital informasjonsutveksling. Dette er en arbeidsform som gir rask deling av informasjon. Sykemeldinger blir i dag skrevet ut digitalt og NAV får umiddelbart innsikt i både selve sykemeldingen og diagnosen(e) den bygger på. Normalt registreres dette i NAV, men det gjøres ikke noe før det innkalles til dialogmøte. Våre data viser at ved virksomhetsorganisering tar NAV-veilederne i større grad rollen som koordinatorene. Det innebærer blant annet at de engasjerer seg tidligere og at de i større grad sørger for å få på plass ekstern oppfølging fra for eksempel helsevesenet. Andre erfaringer viser at nettopp en slik koordinatorkompetanse er effektiv (MacEachen mfl. 2006). Vi ser også at det tilrettelegges for tverrfaglige møteplasser. I prinsippet skal de fastsatte dialogmøtene være slike tverrfaglige møteplasser, men erfaringene er at virksomhetsorganiseringen bidrar til at slike møter kommer tidligere i sykefraværsløpet og at NAV-ansatte, både veiledere og IA-rådgivere, har bedre grunnlag for å komme med forslag til løsninger når tjenestene er virksomhetsorganiserte. Målsettingen med de ulike samarbeidsformene er at man både kan utveksle erfaringer og at man i fellesskap kommer frem til løsninger som bygger på et større kunnskapsgrunnlag enn hva hver enkelt deltaker selv representerer (Hudson 2004; Freeman 2008). En viktig faktor er også at samarbeid synes å fungere bedre mellom personer som kjenner hverandre enn ellers (Glouberman & Mintzberg 2001). Virksomhetsbaserte team bidrar til noenlunde stabile relasjoner og gjør at de ulike aktørene blir bedre kjent. Dette skaper dermed et bedre grunnlag for samarbeid enn ellers. De NAV-ansatte er tydelige på at deres tilstedeværelse på arbeidsplassen og samarbeidet med ansatte og arbeidsgivere gir dem større innsikt og bedre grunnlag for å foreslå løsninger som kan føre den sykmeldte tilbake til arbeidsplassen.

## OPPSUMMERING

Det er grunn til å hevde at organisering av virksomhetsbaserte team i NAV bidrar til redusert sykefravær. Dette skyldes at virksomhetsorganiseringen gir NAV-veilederne bedre innsikt i den enkelte sykmeldtes situasjon og forholdene på arbeidsplassene. Videre bidrar virksomhetsorganiseringen til at NAV kan bistå den enkelte med å få på plass en bedre balanse mellom de krav og ressurser arbeidstakerne møter på arbeidsplassen. Vi legger også vekt på at virksomhetsorganisering gir grunnlag for bedre samarbeid mellom partene slik at man kan utnytte felles innsikt i arbeidet med å finne gode løsninger for den sykmeldte. Teamorganiseringen bidrar i tillegg til at ulike faglige tilnærminger til sykefravær innad i NAV kan samordnes slik at man kommer frem til gode løsninger. Virksomhetsbaserte team innebærer at NAV først og fremst ivaretar målsettingen om å «rykke nærmere arbeidsmarkedet og arbeidsgiver». I tillegg bidrar samarbeidet mellom NAV-veilederne og IA-rådgiverne til at NAV utnytter sine ressurser bedre og blir mindre regelorientert og mer løsningsorientert.

Utgangspunktet for forsøk med virksomhetsbaserte team var behovet for å endre NAV slik regjeringen har skissert. Ut fra en målsetting om å redusere sykefravær synes forsøket

å være en suksess, men det er likevel grunn til å være noe kritisk. For det første er det viktig å understreke at denne undersøkelsen ikke har sett på hvordan de sykmeldte selv opplever disse endringene. En av regjeringens målsettinger er at NAV skal bli mer brukerrettet. Dette kan stå i motsetning til at NAV-veiledere kan oppfattes dithen at de setter brukerne under et visst press for å få gjennom en bestemt løsning (Terum & Jessen 2015). Hvorvidt tettere kontakt mellom NAV-veileder og den sykmeldte kan føre til at slikt press blir lettere å utøve, eller om virksomhetsbaserte team gir bedre hjelp og veiledning, vet vi ikke noe om.

Vi må også understreke at denne undersøkelsen handler om virksomhetsbaserte team i store kommunale virksomheter. Hvordan denne modellen kan overføres til andre organisatoriske sammenhenger er det vanskelig å si noe om.

Vår konklusjon er derfor at virksomhetsbaserte team viser hvordan NAV ved hjelp av organisatoriske grep kan bidra til redusert sykefravær, men at det fortsatt er behov både for mer utprøving og mer forskning før man kan gi entydige råd om hvordan NAV skal løse sine utfordringer.

## REFERANSER

- Ahlberg, G., Bergman, P., Ekenvall, L., Parmasund, M., Stoetzer, U., Walderström, M., Svartengren, M. & HoF studygroup (2008). *Tydliga strategier och delaktiga medarbetare i friska företag*. Projektet Hälsa och framtid, delstudie 2. Stockholm: Karolinska institutet, Uppsala universitet och Stockholms läns landsting.
- Andersson, J., Ahgren, B., Axelsson, S. B., Eriksson, A. & Axelsson, R. (2011). Organizational approaches to collaboration in vocational rehabilitation – an international literature review. *International journal of integrated care*, 11, 1–10. DOI: <https://doi.org/s10.5334/ijic.670>
- Andreassen, T. A. & Bergene, A. C. (2011). Forpliktelse, omsorg eller nytte–arbeidsgiveres inkluderingsansvar og forventninger til NAV. *Søkelys på arbeidslivet*, 28, 317–334.
- Andreassen, T. A. & Fossetøl, K. (2014). Utfordrende inkluderingspolitikk. Samstyring for omforming av institusjonell logikk i arbeidslivet, helsetjenesten og NAV. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 55, 174–202.
- Arbeid- og velferdsdirektoratet. (2015). *Et NAV med muligheter. Bedre brukermøter, større handlingsrom og tettere på arbeidsmarkedet*. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/asd/dokumenter/2015/sluttrapport-ekspertgruppen-nav\\_9.4.15.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/asd/dokumenter/2015/sluttrapport-ekspertgruppen-nav_9.4.15.pdf)
- Arbesman, M. & Logsdon, D. W. (2011). Occupational therapy interventions for employment and education for adults with serious mental illness: A systematic review. *American Journal of Occupational Therapy*, 65, 238–246. DOI: <https://doi.org/10.5014/ajot.2018.033068>
- Astvik, W., Mellner, C. & Aronsson, G. (2006). På väg – En kvalitativ studie av långtidssjukskrivning, arbete och rörlighet, *Arbete och hälsa*, 2006:3. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Axelsson, R. & Axelsson, S. B. (2006). Integration and collaboration in public health – a conceptual framework. *The International Journal of Health Planning and Management*, 21, 75–88. DOI: <https://doi.org/10.1002/hpm.826>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands – resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 273–285. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>

- Brandth, B. (1996). Gruppeintervju: perspektiv, relasjoner og kontekst. I H. Holter & R. Kalleberg (red.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (s. 145–165). Oslo: Universitetsforlaget.
- Crowther, R. E., Marshall, M., Bond, G. R. & Huxley, P. (2001). Helping people with severe mental illness to obtain work: systematic review. *BMJ*, 322, 204–208. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj.322.7280.204>
- Danermark, B., Ekström, M., Jacobsen, L. & Karlsson, J. C. (2003). *Att förklara samhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Dekkers-Sánchez, P. M., Hoving, J. L., Sluiter, J. K. & Frings-Dresen, M. H. W. (2008). Factors associated with long-term sick leave in sicklisted employees: a systematic review. *Occupational and Environmental Medicine*, 65, 153–157. DOI: <http://dx.doi.org/10.1136/oem.2007.034983>
- Enehaug, H., Gamperiene, M., Hetle, A., Wærsted, M. & Bruusgaard, D. (2008). *Arbeidsmiljø og helse i renholdsbransjen*, AFI-notat 13/2008.
- Ferlie, E., Fitzgerald, L., McGivern, G., Dopson, S. & Bennett, C. (2011). Public policy networks and ‘wicked problems’: a nascent solution? *Public Administration*, 89, 307–324. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01896.x>
- Fossestøl, K., Breit, E. & Borg, E. (2016). Hvorfor lykkes ikke NAV-kontorene med å jobbe mer arbeidsrettet? *Søkelys på arbeidslivet*, 33, 5–23. DOI: <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2016-01-02-01>
- Freeman, R. (2008). Learning by meeting. *Critical Policy Analysis*, 2, 1–24. DOI: <https://doi.org/10.1080/19460171.2008.9518529>
- Glouberman, S. & Mintzberg, H. (2001). Managing the care of health and the cure of diseases – part I & part II, *Health Care Manage Rev*, 26, 56–92.
- Hansen, G. V. (2014). Helsefremmende arbeid på arbeidsplassen – Veien til redusert sykefravær? *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 20, 9–24.
- Hansen, G. V. & Langvik, T. Å. (2011). *Sammen bedre på IA*. Østfoldforskning, Fagrapport OR. 13.11.
- Head, B. W. & Alford, J. (2015). Wicked problems: implications for public policy and management. *Administration & Society*, 47, 711–739. DOI: <https://doi.org/10.1177/0095399713481601>
- Hoefsmit, N., Houkes, I. & Nijhuis, F. J. (2012). Intervention characteristics that facilitate return to work after sickness absence: a systematic literature review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 22, 462–477. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10926-012-9359-z>
- Hudson, B. (2004). Analysing network partnerships: Benson re-visited. *Public Management Review*, 6, 75–94. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719030410001675740>
- Høgelund, J. (2014). Effekter af indsatser for sygemeldte: En litteraturoversigt. *Søkelys på Arbeidslivet*, 12, 183–206.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Knardahl, S., Sterud, T., Nielsen, M. B. & Nordby, K. C. (2016). Arbeidsplassen og sykefravær. Arbeidsforhold av betydning for sykefravær. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 19, 179–199. DOI: <http://dx.doi.org/10.18261/issn.2464-3076-2016-02-05>
- Knardahl, S., Labriola M., Lund, T. & Sterud, T. (2010). *Betydningen av arbeidsfaktorer for sykefravær, arbeidsevne og uførhet*. Kunnskapsoppsummering til Almlid-utvalget. STAMI/IRIS.

- MacEachen, E., Clarke, J., Franche, R. L., Irvin, E. & Workplace-based Return to Work Literature Review Group. (2006). Systematic review of the qualitative literature on return to work after injury. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32, 257–269. DOI: <https://doi.org/10.5271/sjweh.1009>
- Malterud, K. (2012). Systematic text condensation: a strategy for qualitative analysis. *Scandinavian Journal of Public Health*, 40, 795–805. DOI: <https://doi.org/10.1177/1403494812465030>
- Mayne, J. (2012). Contribution analysis: Coming of age? *Evaluation*, 18, 270–280. DOI: <https://doi.org/10.1177/1356389012451663>
- Melding til Stortinget nr. 33 (2015–2016). *NAV i en ny tid – for arbeid og aktivitet*. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet. Hentet fra [www.folkhalsguiden.se/halsaochframtid](http://www.folkhalsguiden.se/halsaochframtid)
- Nise, G., Ekenvall, L., Alberyd, J., Svartengren, M. og HoF study group (2007). *Friska företag i alla branscher -en registerstudie. Hälsa och framtid*. Ett forskningsprosjekt om långtids-friska företag. Karolinska Institutet, Stockholmsläns landsting og Uppsala Universitet.
- OECD (2010). *Sickness, Disability and Work, Breaking the Barriers, a Synthesis of Findings Across OECD Countries*, OECD.
- Olsen, K. M. (2007). Sykefravær– hvor mye skyldes jobben?. *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 22, 53–62.
- Ose, S. O., Dyrstad, K., Brattlid, I., Slettebak, R., Jensberg, H. & Mandal, R. (2013). *Oppfølging av sykmeldte, fungerer dagens regime?* Trondheim: SINTEF.
- Rittel, H. & Webber, M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4, 155–169. DOI: <https://doi.org/10.1007/bf01405730>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27–41. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Terum, L. I. & Jessen, J. T. (2015). Den tvetydige aktiveringen: en studie av veiledere ved lokale NAV-kontor. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 18, 96–109.
- Vabø, M. (2014). Dilemmaer i velferdens organisering. I M. Vabø & S. I. Vabo (red.) *Velferdens organisering* (s. 11–78). Oslo: Universitetsforlaget.
- Verbrugge, L. M & Jette, A. M. (1994). The disablement process. *Social Science and Medicine*, 38, 1–14. DOI: [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(94\)90294-1](https://doi.org/10.1016/0277-9536(94)90294-1)