

Til
IA-bransjeprogram barnehage

Dokumenttype
Rapport

Dato
Februar 2025

Oppsummering av dokumentasjon og forskningsresultater for IA- bransjeprogram barnehage



Oppsummering av dokumentasjon og forskningsresultater for IA-bransjeprogram barnehage

Oppdragsnavn **Oppsummering av dokumentasjon og forskningsresultater for IA- Bransjeprogram barnehage**
Mottaker **KS**
Dokumenttype **Rapport**
Versjon **3**
Dato **24.02.2025**
Utført av **Rambøll Management Consulting**
Forsidebilde **Ramboll Brand Central Imagery Library**
Creator: len4ik - len4ik-ok.com
Copyright status: Public

Rambøll
Harbitzalléen 5
Postboks 427 Skøyen
0213 Oslo

T +47 22 51 80 00
<https://no.ramboll.com>

Innholdsfortegnelse

	Sammendrag	2
1.	Introduksjon til oppdraget og rapporten	4
1.1	Mål og innsatsområder i IA-bransjeprogram barnehage	4
1.2	Kort om begrepsbruk og rapportens oppbygging	4
1.3	Kort om datagrunnlaget	5
2.	Hvilke ressurser har bransjeprogrammet produsert og tilbudt bransjen?	5
3.	Hvordan har barnehager tatt bransjeprogrammets ressurser i bruk?	8
3.1	Spredning av bransjeprogrammet	8
3.2	Eksempler på hvordan barnehager har tatt bransjeprogrammets ressurser i bruk	9
4.	Hva er resultatene i barnehagene som har tatt i bruk bransjeprogrammets ressurser?	13
4.1	Barnehagene jobber mer bevisst med arbeidsmiljøarbeid	13
4.2	Partssamarbeid har bidratt til å styrke arbeidsmiljøet	14
4.3	Verktøyene er relevante og tilpasset barnehagesektoren	14
4.4	Tematikk og innhold på erfaringskonferanser, kurs og webinarer har vært nyttig	15
4.5	Rolleforståelse har vært sentralt for samarbeid og for utbytte av opplæring	16
4.6	Støtten fra laget rundt barnehagen har vært nyttig, men varierer	17
4.7	Variasjon i hvor godt HMS-grupper fungerer	18
4.8	Barrierer for resultatutvikling	18
4.9	Suksessfaktorer for resultatutvikling	20
5.	Hvilken effekt har bransjeprogrammet hatt på sykefravær?	22
5.1	Barnehagene i bransjeprogrammet har i snitt bedre utvikling i sykefravær enn landsgjennomsnittet	22
5.2	Mulige sammenhenger mellom redusert sykefravær og bransjeprogrammet	23
6.	Analyser og anbefalinger	25
6.1	Hva peker forskningen på som har fungert godt?	25
6.2	Hva er resultatene og hindringer for resultatutvikling?	25
6.3	Hva anbefaler Rambøll bransjen å gjøre videre?	26
7.	Metodisk tilnærming	29
7.1	Tilsendte dokumenter	29
7.2	Supplerende søk etter relevante datakilder	29
7.3	Metode for gjennomgang, kategorisering og klassifisering	29
7.4	Rambølls refleksjoner rundt datagrunnlaget	31
8.	Vedlegg 1: Litteraturliste	33

Sammendrag

De nasjonale **målene for IA-avtalen** 2019-2024 var å redusere sykefravær og frafall fra arbeidslivet. IA-avtalens mål var å redusere sykefravær i alle de syv utvalgte bransjene med 10 prosent (IA-bransjeprogram barnehage, 2019). IA-bransjeprogram barnehage har jobbet i tre spor for å gi bransjen **verktøy, gode prosesser og læring**, som skal bidra til disse målsettingene:



Utvikling og presentasjon
av konkrete verktøy og kurs



Støtte i form av
webinarer og formidling



Kunnskapsinnhenting



Det har i stor grad vært **opp til barnehager selv å velge hvilke verktøy de skal bruke og hvordan de skal tas i bruk lokalt**. Oppsummert viser Rambølls gjennomgang av tilgjengelige eksempler på konkret arbeid i de 74/75 pilotbarnehagene, barnehagene i Haugesund kommune, FUS-barnehagene i Trondheim, Askerbarnehagene og de kommunale barnehagene i Steinkjer at:

- Det er vanlig å starte med å styrke barnehagens HMS-gruppe, som består av leder, tillitsvalgt og verneombud.
- Det har vært sentralt å jobbe med forståelsen av hva som ligger i definisjonen av «arbeidsmiljø», hvordan partene skal forstå sin egen og hverandres roller og hvordan de best mulig kan involvere personalgruppen.
- Det er vanlig at HMS-gruppene lærer metodikk og verktøy først, og får oppgaven med å spre dette til resten av personalgruppen.
- Barnehagene har tatt i bruk en rekke ulike verktøy, og *Tidlig inn* synes å være en fellesnevner.
- Flere barnehager har valgt å jobbe spesielt med temaet emosjonelle belastninger.



Oppsummeringen av dokumentasjon og forskning om IA-bransjeprogram barnehage tyder på følgende **positive resultater i barnehagene**:

- Bransjeprogrammet har bidratt til at barnehagene jobber mer bevisst med arbeidsmiljøarbeid.
- Forskning og formidling av sammenhengen mellom arbeidsmiljø og kvalitet har bidratt til at de to dimensjonene i større grad ses i sammenheng.
- Partssamarbeid, fremmet gjennom kurs, formidling og verktøy fra IA-bransjeprogram barnehage, har vært svært viktig for arbeidsmiljøarbeidet.
- Partssamarbeidet har blant annet ført til at barnehagestyrerne i mindre grad kjenner seg alene om ansvaret for arbeidsmiljø og fravær i barnehagene.
- Bedre rolleforståelse har vært spesielt sentralt for HMS-gruppenes utbytte av arbeidet.
- Verktøyene fra bransjeprogrammet vurderes som relevante og tilpasset barnehagesektoren.



Basert på gjennomgangen av dokumentasjon og forskning, kan vi trekke frem følgende **suksessfaktorer for å få til positive resultater i barnehagene**:

- Forankring og formidling fra HMS-grupper til hele personalet.
- Bruk av eksisterende møtearenaer, tilpasset struktur på møter og god prosessledelse.

- Støtten fra eksterne hjelpere (laget rundt barnehagen), som IA-rådgivere ved Nav Arbeidslivssenter og bedriftshelsetjeneste, har vært viktig for utbytte av bransjeprogrammet.



Samtidig viser oppsummeringen at følgende **barrierer** kan stå i veien for å få til positive resultater i barnehagene:

- Støtten fra laget rundt barnehagen har vært nyttig, men varierer.
- Det er også funnet variasjon i hvor godt HMS-grupper fungerer.
- Barnehagene opplever mangel på tid og ressurser til å prioritere arbeidet, og noen verktøy og prosesser oppleves omfattende.
- Holdninger og manglende deltakelse på opplæring kan være en barriere.



Når det gjelder hvilken effekt IA-bransjeprogram barnehage har hatt på sykefraværet i barnehagene, er det mer krevende å vise til direkte sammenhenger. **Effekten bransjeprogrammet har hatt på sykefravær er ikke mulig å isolere**, fordi det kan være andre faktorer som spiller inn samtidig eller fordi det er for tidlig å si noe om. Samtidig er statistikken fra Nav basert på et stort antall barnehager, og trendene som kommer til syne antas dermed ikke å være tilfeldige. Sykefraværstatistikken fra Nav viser utviklingen i sykefravær blant de 74/75 barnehagene som har vært piloter siden bransjeprogrammets start i 2019, sammenliknet med landsgjennomsnittet for alle barnehager. Statistikken viser at:

- Barnehagene i bransjeprogrammet i snitt lå høyere enn landsgjennomsnittet for legemeldt sykefravær frem til utgangen av 2021.
- Fra og med 2022 lå barnehagene i bransjeprogrammet i snitt lavere enn landsgjennomsnittet på legemeldt sykefravær.
- Siden fjerde kvartal 2023 har barnehagene i bransjeprogrammet fortsatt lavere sykefravær i snitt, men man ser at forskjellen mellom barnehagene i bransjeprogrammet og landsgjennomsnittet er minkende.
- Statistikken tyder dermed på at bransjeprogrammet kan ha påvirket pilotbarnehagenes sykefravær positivt, men at dette ikke nødvendigvis er en direkte effekt eller en varig effekt. Dette støtter funnene i kunnskapsoppsummeringen om at arbeidsmiljø er ferskvare og at arbeidet må bli en del av barnehagenes rutiner og kultur for å opprettholdes.



Basert på funnene i kunnskapsoppsummeringen for IA-bransjeprogram barnehage, **anbefaler Rambøll barnehagene å:**

1. Opprettholde, systematisere og forankre arbeidet i hele barnehagen, for å håndtere overgangen fra prosjekt til ordinær drift i barnehagene.
2. Jobbe for å spre kunnskap og metodikk fra HMS-grupper/nærværsgupper til hele personalet, for å ta steget videre fra individuell læring til organisatorisk læring og kulturbygging.
3. Måle og evaluere barnehagens arbeid, for å involvere personal og gjøre nødvendige justeringer basert på erfaringer.

Rambøll anbefaler IA-bransjeprogram barnehage å:

4. Støtte barnehager i videre arbeid med arbeidsmiljø gjennom tilgjengeliggjøring og markedsføring av kurs, opplæring og verktøy. I tillegg ser vi behov for at IA-bransjeprogram barnehage utvikler og tilbyr ytterligere veiledning i hvordan HMS-grupper kan jobbe for å spre kunnskap og metodikk til resten av personalet.
5. Initiere mer forskning på sammenhengen mellom arbeidsmiljø, kvalitet og sykefravær.

1. Introduksjon til oppdraget og rapporten

Rambøll har oppsummert dokumentasjon og forskningsresultater for IA-bransjeprogram barnehage. Kunnskapsoppsummeringen har undersøkt hva bransjeprogrammet har oppnådd i sitt arbeid for bedre arbeidsmiljø og reduksjon av sykefravær. Denne rapporten redegjør for funn fra kunnskapsoppsummeringen og peker på suksesskriterier og rammebetingelser som har fremmet eller hemmet innsatsen. Rapporten inneholder også anbefalinger til bransjen for videre arbeid. Anbefalingene er basert på funnene i kunnskapsoppsummeringen.

1.1 Mål og innsatsområder i IA-bransjeprogram barnehage

De nasjonale målene for IA-avtalen 2019-2024 var å redusere sykefravær og frafall fra arbeidslivet. Målet skulle nås gjennom satsinger for forebygging av sykefravær og frafall, og med målrettet innsats mot lange og/eller hyppig gjentakende sykefravær. IA-avtalens mål var å redusere sykefravær i alle de syv utvalgte bransjene med 10 prosent (IA Inkluderende arbeidsliv, 2019).

IA-bransjeprogram barnehage har jobbet på systemnivå og ikke med oppfølgingen av tilrettelegging og sykefravær i enkeltsaker. Oppfølging av enkeltsaker ligger ikke i bransjeprogrammets mandat, men er en oppgave som utføres av Nav.

IA-bransjeprogram barnehage har jobbet mot målsettingene i IA-avtalen gjennom tre innsatsområder, som alle inneholder verktøy for forebyggende arbeidsmiljø og reduksjon av sykefravær. Disse er utformet spesielt for barnehager (IA-bransjeprogram barnehage, 2022b):

- En bra dag på jobb (utviklet av STAMI)
- HMS og helsefremmende arbeid i barnehager
- Tidlig innsats i sykefraværarbeidet

Følgende temaer er gjennomgående i alle tre innsatsområder, som beskrevet i Programplan for bransjeprogram barnehage 2019-2024 (IA-bransjeprogram barnehage, 2022b):

- Partssamarbeid – partenes roller og ansvar
- Kvalitet – arbeidsmiljøets betydning for kvaliteten i barnehagen
- Ledelse og medarbeiderskap – styrking av roller og samarbeid
- Synliggjøring av sammenhenger mellom arbeidsmiljø, nærvær og kvalitet
- At tiltak skal være kunnskapsbasert, virksomhetsnære, kunne gjennomføres og implementeres i vanlig drift/kunne oppskaleres

IA-bransjeprogram barnehage har jobbet planmessig med en programplan i bunnen, handlingsplaner, vurderinger av mål- og resultatutvikling underveis opp mot definerte indikatorer og risikovurderinger for mål og tiltak. Denne rapporten vurderer ikke bransjeprogrammets organisering og arbeid, da dette er evaluert i andre rapporter.

1.2 Kort om begrepsbruk og rapportens oppbygging

Rapporten og analysene er bygget opp etter logikken i en resultatkjede. Resultatkjeden starter med at IA-bransjeprogram barnehage har produsert og tilbudt **ressurser** til barnehagesektoren og at barnehagene i neste omgang har tatt disse ressursene i bruk gjennom **aktiviteter** lokalt i barnehagene eller ved deltakelse på større samlinger. Videre undersøker vi om barnehagene har fått noen **resultater** ut av disse aktivitetene i form av for eksempel kunnskap, ferdigheter og/eller endret praksis. I lys av dokumenterte resultater, vurderer og sannsynliggjør vi hvilken **effekt** IA-bransjeprogram barnehage har hatt i form av sykefravær. Man kan imidlertid sjelden konkludere tydelig med hvilke effekter et bestemt program oppnår, fordi det ikke er mulig å

isolere effektene fra annen påvirkning som skjer samtidig og fordi det er krevende å identifisere direkte sammenhenger.

1.3 Kort om datagrunnlaget

Rambøll har gjennomgått totalt 97 dokumenter som samlet har gitt et bilde av bransjeprogrammets arbeid og eksempler på hvordan barnehager har jobbet. En rekke dokumenter har også kartlagt og evaluert resultater fra arbeidet i barnehagene og gir eksempler på hva som fungerer godt og mindre godt. Statistikk fra Nav forteller om utvikling i sykefravær i barnehager som har vært med i bransjeprogrammet fra start sammenliknet med utvikling i sykefravær i landets barnehager generelt.

Dokumentene Rambøll har gjennomgått kan grovt sett deles inn i disse kategoriene:

- Styringsdokumenter om IA-bransjeprogram barnehage
- Oppdragsforskning, kartlegginger, utredninger og evalueringer
- Eksempler på samarbeid med pilotbarnehager
- Eksempler på tilpassede samarbeid med andre barnehager
- Bransjeprogrammets presentasjoner fra samlinger og kurs, samt deltakernes tilbakemeldinger på dette
- Rapporteringer til Arbeidstilsynet
- Statistikk over sykefravær fra Nav

Alle dokumenter er klassifisert i henhold til evidensnivå. Kunnskapsoppsummeringen vektlegger kildene med høyest tilgjengelige evidensnivå i størst grad. Se metodekapittel for nærmere informasjon om kvalitetsvurdering av kilder og metodisk gjennomføring av kunnskapsoppsummeringen.

2. Hvilke ressurser har bransjeprogrammet produsert og tilbudt bransjen?

I dette kapittelet beskriver vi hvilke ressurser bransjeprogrammet har produsert og tilbudt barnehagebransjen gjennom programperioden. Det handler om menneskelige, organisatoriske og økonomiske ressurser. Eksempler på dette kan være kunnskap, rådgiving eller metodikk som programmet har tilgjengeliggjort for barnehagene.

IA-bransjeprogram barnehage har jobbet på flere ulike måter for å gi bransjen verktøy, gode prosesser og læring. IA-bransjeprogram barnehage har fulgt 74 **pilotbarnehager** fra bransjeprogrammets oppstart og frem til 2024.¹ Fra 2019-2022 jobbet bransjeprogrammet hovedsakelig med utvikling av verktøy og samarbeid med pilotbarnehagene, mens det parallelt ble forsket på arbeidet i pilotbarnehagene. Fra 2023 jobbet bransjeprogrammet med å spre arbeidet og erfaringene så langt til flere barnehager. Dette resulterte i flere **tilpassede samarbeid** med barnehager som tok kontakt med bransjeprogrammet. De tilpassede samarbeidene bygger på kunnskap og erfaringer fra pilotbarnehagene. Bransjeprogrammet har hatt slike tilpassede samarbeid med private og kommunale barnehager i til sammen 15 ulike kommuner. De tilpassede samarbeidene har hatt ulik lengde og omfang.

Verktøy, statistikk og informasjon er åpent tilgjengelig for alle på bransjeprogrammets nettside. Bransjeprogrammet har også arrangert åpne møter for å spre informasjon og læring. Kunnskap er

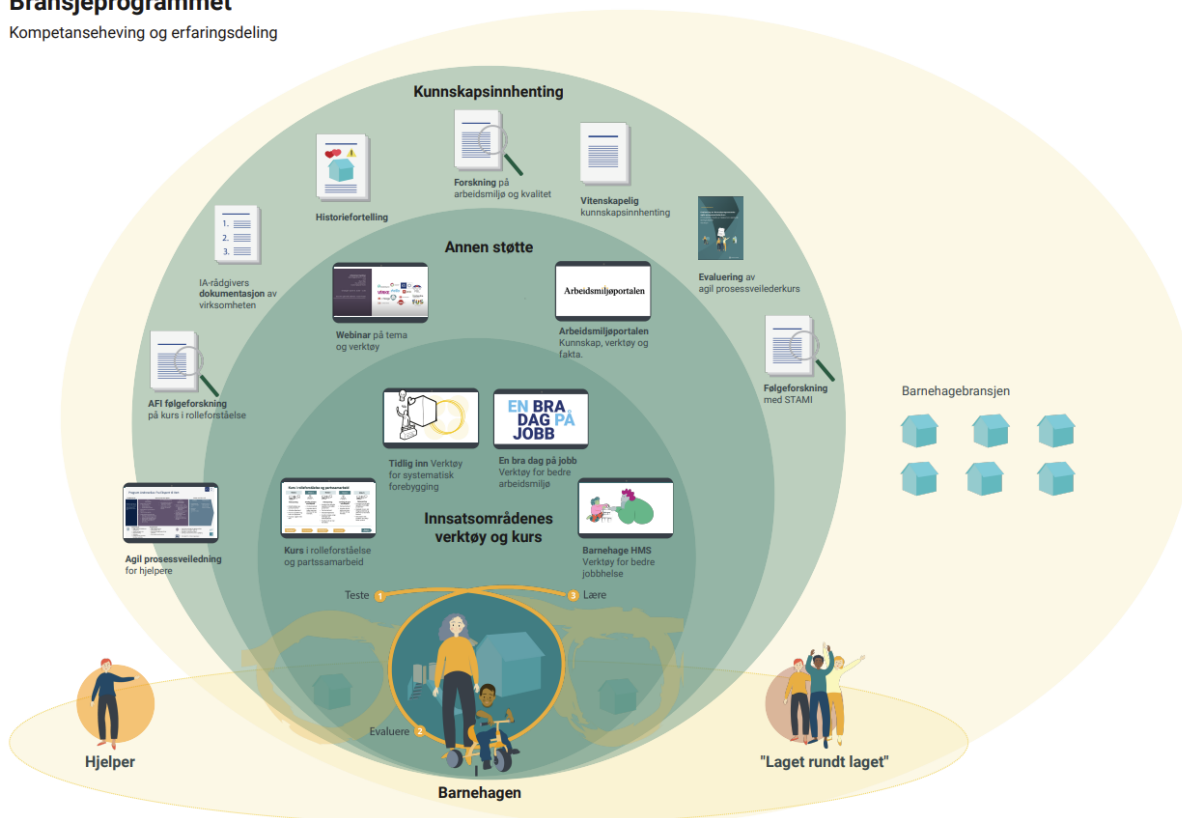
¹ Det var 75 barnehager fra start, frem til to av barnehagene slo seg sammen. Derfor viser rapportene som kunnskapsoppsummeringen refererer til både 75 og 74 barnehager, avhengig av når rapporten ble produsert

formidlet både til utdanningsmyndighet og i møte med kunnskapsminister. Figuren under (Halogen, 2022b) gir en illustrasjon av alt arbeidet til IA-bransjeprogram barnehage. Figuren er fra 2022, og det har kommet flere nye rapporter i sirkelen *kunnskapsinnhenting* siden illustrasjonen ble laget.

Figur 2-1 Visuell oversikt over IA-bransjeprogram barnehages arbeid (illustrasjon: Halogen)

Bransjeprogrammet

Kompetanseheving og erfaringsdeling



Innsatsområdene verktøy og kurs presenteres nærmere under, basert på beskrivelsene av verktøyene i et informasjonsskriv til barnehagene (KS, 2022). Partene selv (arbeidsgiverorganisasjoner og arbeidstakerorganisasjoner) har utviklet innholdet i *Tidlig inn*, *BarnehageHMS* og *Kurs i rolleforståelse og partssamarbeid*.

En bra dag på jobb: Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) utviklet verktøyet *En bra dag på jobb* for å jobbe kunnskapsbasert med arbeidsmiljø. Leder, tillitsvalgt og verneombud (HMS-gruppen) styrer prosessen, men alle ansatte bidrar. Målet er å komme frem til en handlingsplan med konkrete tiltak som møter barnehagens utfordringer (KS, 2022).

BarnehageHMS: *BarnehageHMS* er et verktøy som gir barnehager mulighet til å diskutere tematiske utfordringer de har i arbeidsmiljøet. Det er leder, tillitsvalgt og verneombud (HMS-gruppen) som har hovedansvar for arbeidet i *BarnehageHMS*, men det er avgjørende at hele personalgruppen er involvert i diskusjoner og i arbeidet (KS, 2022).

Tidlig inn: For å kunne identifisere hva som er viktig i den enkelte avdelings unike arbeidsmiljø, har IA-bransjeprogram barnehage utviklet *Tidlig inn*. Verktøyet hjelper de ansatte med å holde

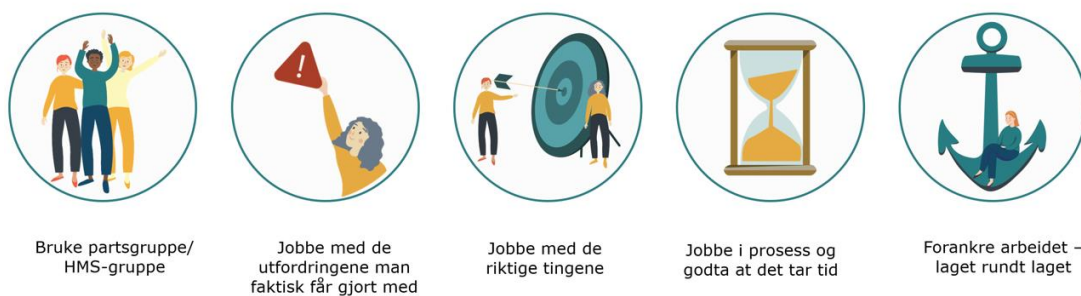
arbeidsmiljø høyt oppe på agendaen, og strukturere og evaluere prosesser i avdelingene (KS, 2022). HMS-gruppen har ansvar for gjennomføringen, men hele personalgruppen skal involveres.

Kurs i rolleforståelse og partssamarbeid: Partene i IA-bransjeprogram barnehage og IA-bransjeprogram sykehjem har i fellesskap utviklet et kurs om partssamarbeid og rolleforståelse. Kurset er rettet mot leder, tillitsvalgt og verneombud, med mål om å styrke det lokale partssamarbeidet og arbeidsmiljøarbeidet (KS, 2022). Det er avholdt åtte sesonger med *Kurs i rolleforståelse og partssamarbeid*.

Konferanser og samlinger: IA-bransjeprogram barnehage arrangerte oppstartstworkshoper for pilotbarnehagene. I tillegg ble det arrangert elleve erfaringskonferanser, hvorav to konferanser var for pilotbarnehager og ni konferanser var åpne for alle. Målgruppen for disse konferansene var HMS-gruppene i barnehagene, eiere, hjelpere, og alle andre som er opptatt av arbeidsmiljø/HMS og sykefravær i barnehagene. Erfaringskonferansene inneholdt presentasjon av de fem punktene fra bransjeprogrammet (se neste avsnitt), HMS og partssamarbeid, verktøy og metoder, presentasjon av *Kurs i rolleforståelse og partssamarbeid*, samt deling av resultater og erfaringer fra barnehagene. I 2023 ble også forskning fra NORCE om sammenheng mellom arbeidsmiljø og kvalitet presentert, mens forskning fra NORCE om hemmere og fremmere i arbeidsmiljøarbeidet i barnehagesektoren ble presentert i 2024 (KS, 2024b). Bransjeprogrammet har videre arrangert to egne verneombudskonferanser, hvorav én var for pilotbarnehagene og én var åpen for alle. Bransjeprogrammet har i tillegg deltatt på innlegg, konferanser, fagdager og andre samlinger på initiativ fra enkeltkommuner, private barnehager og andre.

Følgende fem punkter er formidlet fra bransjeprogrammet som suksesskriterier i partssammensatt arbeid med arbeidsmiljøutvikling:

Figur 2-2 Fem punkter formidlet fra bransjeprogrammet som suksesskriterier (illustrasjon: Halogen)



3. Hvordan har barnehager tatt bransjeprogrammets ressurser i bruk?

Som vist i forrige kapittel, har IA-bransjeprogram barnehage utviklet og presentert ulike ressurser. Det har imidlertid vært opp til barnehagene selv å velge hvilke verktøy de skal bruke og hvordan de skal ta de i bruk. Bakgrunnen for dette var senke terskelen for å ta ressursene i bruk og for å legge til rette for at barnehagene selv tok eierskap til arbeidet.

Dette kapittelet oppsummerer hvilke aktiviteter man kjenner til at barnehagene har planlagt og gjennomført. Det innebærer hvordan barnehagene har tatt i bruk konkrete metoder eller verktøy, og på hvilke møtepunkter og arenaer barnehagene har deltatt. Det finnes mest informasjon om barnehagenes konkrete arbeid der bransjeprogrammet har initiert dybdestudier, og der barnehagene selv har dokumentert eget arbeid. Kapittelet presenterer derfor denne kunnskapen i form av eksempler.

Rambølls refleksjoner rundt datagrunnlaget

Bransjeprogrammet har mottatt noe dokumentasjon fra pilotbarnehagene, men har ikke krevd jevnlig innrapporteringer for å unngå at deltakelse skulle bli belastende. Kombinert med at barnehagene selv skal velge hvilke verktøy de skal bruke og hvordan de skal brukes, gjør denne modellen at bransjeprogrammet ikke har fullstendig oversikt over hvor mange barnehager som har tatt i bruk verktøyene, hvilke verktøy de ulike barnehagene har brukt og hvordan de er tatt i bruk. Bestillinger og visninger på nettsider gir imidlertid en indikasjon på spredningen av verktøyene.

3.1 Spredning av bransjeprogrammet

Deloitte (2023b) har gjennomført en evaluering av bransjeprogrammene på vegne av Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Rapporten viser til at 75 pilotbarnehager deltok i IA-bransjeprogram barnehage frem mot slutten av 2022. Fra 2023 rettet bransjeprogrammet oppmerksomhet mot å spre tiltak og verktøy ut mot resten av bransjen. Påmelding til *Kurs i rolleforståelse og partssamarbeidet* ble åpnet for alle interesserte barnehager, og bransjeprogrammet spredte informasjon om verktøyene *BarnehageHMS* og *Tidlig inn* (Deloitte, 2023b, s. 10).

Opprinnelig deltok kommunale barnehager som tilhørte til sammen åtte kommuner. I noen få av disse kommunene deltok alle barnehagene i kommunen, i noen kommuner deltok flere barnehager og i noen få kommuner deltok kun én barnehage. Fire private kjeder var representert blant pilotbarnehagene fra start (IA-bransjeprogram barnehage, 2021). I tillegg kan dokumentasjon fra IA-bransjeprogram barnehage vise tilpassede samarbeid med kommunale og private barnehager i 15 kommuner.

I desember 2024 gjennomførte Rambøll (2025b) en undersøkelse blant alle landets barnehager på oppdrag for IA-bransjeprogram barnehage. Formålet var å undersøke hvor stor andel av barnehagene som har hørt om IA-bransjeprogram barnehage. Av de 801 barnehagene som besvarte undersøkelsen oppga 69 prosent at de har hørt om IA-bransjeprogram barnehage. Blant disse har 33 prosent hørt om bransjeprogrammet fra Nav Arbeidslivssenter og 32 prosent hørt om bransjeprogrammet fra barnehageeier. Det er en litt lavere andel som har hørt om bransjeprogrammet blant private barnehager sammenliknet med offentlige barnehager. Kjennskapen til IA-bransjeprogram barnehage er forholdsvis jevn mellom fylkene, men det er lavest andel som har hørt om bransjeprogrammet i de nordligste fylkene og Østfold. Det er en

større andel barnehager som har hørt om IA-bransjeprogram barnehage i de største kommune enn i de minste kommunene (Rambøll, 2025b).

Tabellen under gir en oversikt over spredningen av de ulike ressursene fra IA-bransjeprogram barnehage, basert på bransjeprogrammets egne tall (IA-bransjeprogram barnehage, 2024b).

Tabell 3-1 Spredning av IA-bransjeprogram barnehage

Ressurs	Bruk/deltakelse	Kommentar
En bra dag på jobb	1 452 utsendinger 20 145 sidevisninger for barnehage	
BarnehageHMS	7 681 aktive brukere 2022-2024	De mest brukte sidene var 1) nærværet i barnehagen, 2) organisering av arbeidshverdagen og 3) kulturen på arbeidsplassen
Tidlig inn	Til sammen 1 124 bestilte sett dialogduker i 2023 og 2024	
Kurs i rolleforståelse og partssamarbeid	157 barnehager totalt 964 deltakere totalt (mangler antall for sesong 8)	Totalt 8 sesonger, hvor antall deltakere har økt betraktelig fra første gjennomføring til de siste gjennomføringene – fra 21 deltakere i første sesong til 200 deltakere på det meste i sesong 6

3.2 Eksempler på hvordan barnehager har tatt bransjeprogrammets ressurser i bruk

Under presenterer vi enkelte eksempler på hvordan barnehager har tatt bransjeprogrammets ressurser i bruk.

3.2.1 Pilotbarnehager

De 74 pilotbarnehagene

Øyeflaten et al. (2024) gjennomførte en kartlegging av arbeidsmiljøarbeid i 74 barnehager på oppdrag fra IA-bransjeprogram barnehage. Formålet med kartleggingen var å undersøke om tiltakene i bransjeprogrammet har bidratt til IA-avtalens mål om bedre arbeidsmiljø, redusert sykefravær og å hindre frafall på kort og lang sikt. Innsikten ble innhentet gjennom en spørreundersøkelse, intervju med styrere og representanter fra partsgruppen, i tillegg til innhenting av registerdata om sykefravær (Øyeflaten et al., 2024, s. 1). Undersøkelsen viser at barnehagene har tatt i bruk flere tiltak. Selv om det var vanskelig for styrerne å skille de ulike tiltakene fra hverandre og huske navnet på konkrete verktøy de har tatt i bruk, tyder funnene på at mange styrere hadde et bevisst forhold til hvilke tiltak de har brukt og hvorfor disse ble valgt. Tiltakene som oftes ble nevnt av styrerne var *rolleavklaringskurset*, *En bra dag på jobb*, *Barnehage-HMS* og *HØRA*. Rolleavklaringskurset ble vurdert som særlig relevant. Funnene viser også at HMS-gruppene har jobbet med å synliggjøre rollene sine for å få tilbakemeldinger på HMS-arbeidet, og at styrerne opplever dette som positivt (Øyeflaten et al., 2024, s. 21-23). Styrerne opplevde det som nyttig å kunne bruke elementer av de ulike tiltakene og tilpasse det barnehagens behov. Flere av styrerne svarer gjennom spørreundersøkelsen at de også har jobbet med emosjonelle belastninger (Øyeflaten et al., 2024, s. 36).

FUS-barnehagene i Trondheim

Rambøll (2025a) har på vegne av IA-bransjeprogram barnehage gjennomført en evaluering av arbeidet med arbeidsmiljø i syv FUS-barnehager i Trøndelag. FUS-barnehagene i Trøndelag er en del av pilotbarnehagene. Rambøll undersøkte hvordan arbeidet har påvirket arbeidsmiljøet og sykefraværet i barnehagene gjennom intervju med overordnet partssammensatt IA-gruppe og HMS-gruppene i barnehagene, gjennomgang av sykefraværstatistikk og en SMS-undersøkelse til ansatte i barnehagene. Det ble blant annet arrangert fagdager for HMS-gruppene barnehagene i regi av IA-bransjeprogram barnehage, Nav Arbeidslivssenter Trøndelag og den overordnede IA-gruppen. På disse fagdagene ble verktøyene *BarnehageHMS*, *Hodebra* og *ABC for god psykisk helse* presentert. Videre ble temaene emosjonelle belastninger, debrief som metode og viktigheten av velfungerende HMS-grupper tatt opp. Nav Arbeidslivssenter og organisasjonstillitsvalgte fra Utdanningsforbundet og Fagforbundet har i tillegg fulgt opp HMS-gruppene i sine barnehager (Rambøll, 2025a, s. 4-5).

Evalueringen viser at satsingen har ført til mer systematikk i HMS-arbeidet og arbeidet med arbeidsmiljø. HMS-gruppene har blitt mer synlige, tar i bruk konkrete verktøy og metoder, og har mer jevnlig møter. Barnehagene har fått bedre forståelse av hva HMS-arbeid innebærer og retter nå i større grad arbeidet mot å handle om arbeidsmiljø. HMS-gruppene har også begynt å ta i bruk flere verktøy fra Nav Arbeidslivssenter Trøndelag og IA-bransjeprogram barnehage. Verktøyene oppleves som nyttige fordi de bidrar til struktur i arbeidsmiljøarbeidet (Rambøll, 2025a, s. 3). HMS-gruppene forteller gjennom intervju at de tar i bruk verktøyene *BarnehageHMS*, *Hodebra* og *ABC for god psykisk helse*. I tillegg har noen sett på verktøyene *En bra dag på jobb* og *Leder før Lege* (Rambøll, 2025a, s. 12-13). Videre har emosjonelle belastninger vært et gjennomgående tema i arbeidsmiljøarbeidet, noe flere av HMS-gruppene trekker frem som positivt. En av HMS-gruppene erfarer at de nå har fått et felles språk for emosjonelle belastninger, som har bidratt til at ansatte føler seg tryggere på å dele sine erfaringer. En annen identifisert utvikling er at HMS-gruppene henter innspill fra de ansatte gjennom formelle kanaler som medarbeiderundersøkelser o.l., men i tillegg innhenter muntlige innspill. Noen HMS-grupper ønsker å bli bedre på å innhente innspill fra personalet for å involvere disse mer (Rambøll, 2025a, s. 17).

Steinkjer kommune har søkt midler fra IA-bransjeprogram barnehage til å gjennomføre eget prosjekt i sine barnehager

Steinkjer kommune har gjennomført prosjektet *Friskgården 2022* som har inkludert utviklingsprogrammet *Ledelse for nærvær* i barnehagesektoren i kommunen. Utviklingsprogrammet gjaldt for ledere, tillitsvalgte og verneombud i de syv kommunale barnehagene. Programmet ble igangsatt for å redusere sykefraværet i kommunale barnehager, styrke partsgrupper og jobbe for en helsefremmende arbeidskultur. Initiativet kombinerte teoretisk påfyll, praktisk trening og refleksjon gjennom syv samlinger, med vekt på ledelse, HMS, kommunikasjon og nærvær. Programmet hadde som mål å øke lederes og partsgruppers kunnskap og ferdigheter i sykefraværarbeid, bygge kultur for nærvær og styrke rolleforståelse. Deltakerne jobbet med tema som helsefremmende ledelse, debriefing, rolleavklaring og strategisk kommunikasjon. Det ble også brukt konkrete verktøy som *10-faktor* og *job-crafting* for å fremme mestring og inkludering. Programmet bestod av fysiske samlinger og mellomarbeid i den enkelte barnehage (Ryen, 2022).

Prosjektrapporten viser til at programmet har bidratt til en nedgang i sykefravær, forbedringer i arbeidsmiljøet og økt eierskap til nærværarbeid. Dette ble undersøkt ved en spørreundersøkelse til partsgruppen i hver enkelt barnehage. I tillegg ble det sendt ut et spørreskjema til deltakerne etter siste samling og en spørreundersøkelse fra Nav Arbeidslivssenter til alle deltakerne i etterkant av *Ledelse for nærvær*-programmet. Deltakerne, det vil si ledere, tillitsvalgte og

verneombud i de syv kommunale barnehagene i tillegg til den overordnede partsgruppen for sektor barnehage i Steinkjer kommune, rapporterte om bedre samarbeid i partsgrupper og en tydeligere rolleforståelse. Spesielt fremheves betydningen av tidlig dialog, individuell tilpasning og ledelsens engasjement som suksessfaktorer (Ryen, 2022).

3.2.2 Tilpassede samarbeid

Barnehagene i Haugesund kommune

Rambøll (2024) har på vegne av IA-bransjeprogram barnehage gjennomført en evaluering av arbeidet med arbeidsmiljø i fem kommunale barnehager og en pedagogisk støtteenhet i Haugesund kommune. Evalueringen undersøker hva som har vært suksessfaktorer og utfordringene i arbeidsmiljøarbeidet, gjennom intervju med overordnet partssammensatt gruppe, HMS-gruppene i barnehagene og et utvalg ansatte. En viktig del av arbeidet i Haugesund kommune har vært å styrke HMS-gruppene. Dette er blant annet gjort gjennom samlinger for HMS-gruppene arrangert av IA-bransjeprogram barnehage, Nav Arbeidslivssenter Rogaland og overordnet partssammensatt gruppe. På samlingene ble verktøy som *Tidlig inn* og *HØRA*-teknikken presentert. I tillegg ble definisjonen på arbeidsmiljø, roller i HMS-gruppene, synliggjøring av HMS-gruppene og deres arbeid ut mot resten av personalet gjennomgått (Rambøll, 2024, s. 5-6).

Evalueringen viser at arbeidet med arbeidsmiljø har blitt bedre forankret i barnehagene. HMS-gruppene har tatt i bruk verktøyet *Tidlig inn*, HMS har blitt et eget punkt på planmøter og avdelingsmøter, og de har begynt å dele agendaer og referater fra møter i åpne Teams-kanaler for å øke synlighetheten av arbeidet. Funnene fra evalueringen tyder på at ansatte nå i større grad opplever å forstå hva HMS-gruppene skal arbeide med og at HMS-arbeidet må prioriteres. Likevel er det fortsatt behov for å styrke forståelsen av HMS-gruppens roller ut mot resten av personalet (Rambøll, 2024, s. 4). HMS-gruppene har jobbet med å synliggjøre sine roller og sitt arbeid til resten av personalet. De har blant annet presentert rollene sine på møter med resten av personalet i barnehagen eller tydeliggjort rollene ved å kle seg ut som verneombud og tillitsvalgt (Rambøll, 2024, s. 13). HMS-gruppene har også begynt å innhente innspill fra personalet ved bruk av postkasser hvor de ansatte kan melde inn anonyme saker (Rambøll, 2024, s. 15).

Askerbarnehagene

Nærværprosjektet i Askerbarnehagene startet etter initiativ fra kommunalsjef og Nav arbeidslivssenter Vest-Viken i 2020. IA-bransjeprogram ble koblet på nærværprosjektet i 2022. Dette skulle være et innovativt prosjekt for partssamarbeid, arbeidsmiljøutvikling og forebyggende sykefraværsoppfølging. I en rapport fra prosjektet skrevet av Asker kommune, IA-bransjeprogram barnehage og Nav Arbeidslivssenter, står det at *Tidlig inn* er brukt som hovedverktøy for å kartlegge og forbedre arbeidsmiljøet. Andre aktiviteter i prosjektet inkluderer lederopplæring og opprettelse av nærværsgupper for å identifisere risikofaktorer og foreslå tiltak. Nærværsgruppene skulle bistå og lede nærværsarbeidet i den enkelte barnehage. Verktøyene har blitt tilpasset lokale forhold, og nærværsgruppene har integrert dem i daglig drift gjennom årshjul og strukturerte møter. Fysiske samlinger og konkrete oppgaver har vist seg mest effektivt for å involvere ansatte og skape konkrete forbedringer. Rapporten viser at barnehagene i Asker kommune opplever god støtte fra Nav Arbeidslivssenter og IA-bransjeprogram barnehage gjennom veiledning og deltakelse i nærværsgruppene. Denne støtten har styrket ledernes og nærværsgruppenes kompetanse og evne til å drive systematisk arbeidsmiljøarbeid. All aktivitet i prosjektet er gjennomført etter konseptet «Train the trainer», som betyr at man har jobbet prosessuelt med styrerne og nærværsgruppene for å gjøre dem i stand til å gjennomføre prosesser i sine respektive barnehager (Moe m.fl., 2024).

En kartleggingsundersøkelse ble sendt til nærværsgruppene i alle 29 kommunale og 56 private barnehager i Asker kommune. Deltakerne i nærværsgruppene (ledere, tillitsvalgte, verneombud og annen rolle) ble invitert til å besvare undersøkelsen. Over 90 prosent av respondentene var helt enig eller delvis enig i at nærværsgruppen jobber systematisk med arbeidsmiljøarbeid, har kunnskap til å gjennomføre forbedringstiltak i barnehagen, at det er lett å ta opp temaer som kan oppleves utfordrende i nærværsgruppen, og at sykefraværsrutinen er godt kjent blant de ansatte. Videre var over 80 prosent av respondentene helt enig eller delvis enig i at nærværsgruppen involverer de ansatte i forbedringstiltak i barnehagen, at rolle- og ansvarsfordeling i nærværsgruppen er avklart og at nærværsgruppen er kjent med bransjens risikofaktorer. Det bør merkes at til sammen 24 ledere, 16 tillitsvalgte, 15 verneombud og 7 med annen rolle besvarte kartleggingen, så svarprosenten er relativt lav (Moe m.fl., 2024).

4. Hva er resultatene i barnehagene som har tatt i bruk bransjeprogrammets ressurser?

Dette kapittelet redegjør for resultatene som har kommet ut av aktivitetene i barnehagene. Med andre ord – hva barnehagene har fått ut av deltakelsen i IA-bransjeprogram barnehage. Resultater handler gjerne om at ny kunnskap eller nye ferdigheter har bidratt til ny praksis i barnehagene. Det kan for eksempel være endringer i hvordan samarbeid foregår eller endringer i hvordan konkrete oppgaver utføres. I tråd med resultatkjedelogikken, kan denne typen resultater være et steg på vei mot bedre arbeidsmiljø og redusert sykefravær.

Videre presenteres funn fra både oppdragsforskning, utredninger og dokumentasjon fra bransjen. Oppdragsforskning og utredninger danner grunnlaget for funnene som blir presentert, mens bransjens egen dokumentasjon blir brukt for å vise eksempler.

4.1 Barnehagene jobber mer bevisst med arbeidsmiljøarbeid

Overordnet viser funn fra flere utredninger at barnehagene har fått økt fokus på forebyggende arbeidsmiljøarbeid gjennom IA-avtalen og IA-bransjeprogram barnehage.

Oslo Economics (2021) sin kartlegging av modulen *utvikle partssamarbeid* på oppdrag fra Arbeids- og velferdsdirektoratet, viser at IA-bransjeprogram barnehage har bidratt til styrking av arbeidsmiljøet og etablering av strukturer for forebygging. Fremgangen er tydeligst i barnehager som har klart å integrere verktøy og aktiviteter i sine daglige rutiner. Samtidig peker rapporten på behovet for kontinuerlig støtte og bedre tilrettelegging for å sikre varig effekt. De skriver videre at riktig balanse mellom lokale tilpasninger og standardiserte ressurser vil være avgjørende for videre suksess (Oslo Economics, 2021).

Agenda Kaupang (2023) har følgeevaluert arbeidsmiljøatsingen gjennom IA-avtaleperioden på oppdrag fra Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI), Arbeidstilsynet, Petroleumstilsynet og Arbeids- og velferdsdirektoratet. Funnene knyttet til barnehage viser at 80 prosent av barnehagene som deltok på spørreundersøkelsen er godt eller svært godt kjent med at forebyggende arbeidsmiljøarbeid er en del av IA-avtalen. Ifølge rapporten indikerer funnene at «barnehager har en større oppmerksomhet på forebyggende arbeidsmiljøarbeid enn arbeidslivet som helhet» (Agenda Kaupang, 2023, s. 96). Deloitte (2024, s. 64) trekker også frem at bransjeprogrammene har bidratt til økt bevissthet rundt forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

4.1.1 Forskning og formidling av sammenhengen mellom arbeidsmiljø og kvalitet har gitt økt forståelse og bidratt til at arbeidet i større grad ses i sammenheng

NORCE har gjennomført et todelt oppdrag for IA-bransjeprogram barnehage som ser på sammenhengen mellom arbeidsmiljø og kvalitet i barnehagesektoren (Holte et al., 2022; Labriola et al., 2022). Rapporten «*Når det dirrer i rommet*» viser at arbeidsmiljø og kvalitet er to sider av samme sak (Holte et al., 2022). Denne rapporten har blant annet blitt presentert på flere erfaringskonferanser i regi av IA-bransjeprogram barnehage. Den har også blitt presentert og brukt i forbindelse med lokale tiltak i IA-bransjeprogram barnehage, for eksempel i Haugesund kommune. Her ble forskning rundt arbeidsmiljø og kvalitet adressert både i oppstarten av arbeidet og på samlingene for HMS-gruppene. Evalueringen fra Haugesund kommune viser at forståelsen av hva arbeidsmiljø innebærer har blitt tydeligere for HMS-gruppene, i tillegg til at de nå ser arbeidsmiljø og kvalitet i sammenheng. Dette vises gjennom at de tidligere enten jobbet med kvaliteten i tilbudet *eller* med arbeidsmiljø, mens de to dimensjonene nå i større grad ses og jobbes med i sammenheng (Rambøll, 2024, s. 4, 12).

4.2 Partssamarbeid har bidratt til å styrke arbeidsmiljøet

Funn fra oppdragsforskning og utredninger viser at både tilgangen på verktøy og opplæring i partssamarbeid gjennom IA-bransjeprogram barnehage, har bidratt til å styrke arbeidsmiljøarbeidet i barnehagene. Et styrket partssamarbeid virker igjen å føre til bedre samarbeid i barnehagene. I tillegg føler styrerne seg mindre alene i arbeidsmiljøarbeidet.

Overordnet viser Øyeflaten et al. (2024) at bransjeprogrammet har bidratt til større bevisstgjøring og satt arbeidsmiljø, partssamarbeid og medarbeiderskap på dagsorden. Barnehagene har arbeidet systematisk med rolleavklaring, samarbeid, kultur og holdningsarbeid. De konkrete metodene og verktøyene som bransjeprogrammet har gitt barnehagene tilgang til trekkes frem som viktige bidragsyttere (Øyeflaten et al., 2024, s. 1). Deloitte (2022) argumenterer for at blant annet *kurset i partssamarbeid* kan bidra til styrket forankring og involvering av ledelse, tillitsvalgte og verneombud, og at dette i neste omgang kan bidra til at barnehagene lykkes med andre tiltak som settes i gang (Deloitte, 2022, s. 31).

Deloitte (2024) har undersøkt flere bransjer med og uten bransjeprogram, herunder barnehagebransjen. To virksomheter som deltar i IA-bransjeprogram barnehage ble intervjuet i evalueringen, og kan vise til at arbeidsmiljøet er blitt bedre gjennom bransjeprogrammet gjennom at barnehagene har viet mer tid til det forebyggende arbeidet og det psykososiale arbeidsmiljøet. Endringer i arbeidsmiljøarbeidet knyttes ikke bare til opplæringstiltak, men også til bruk av *En bra dag på jobb*, *Tidlig inn* og *Alle skal med* som har blitt introdusert gjennom bransjeprogrammet (Deloitte, 2024, s. 53).

Det å fremme partssamarbeid som ledelsesmodell har ført til at barnehagestyrere i pilotbarnehager i mindre grad kjenner seg alene om ansvaret for arbeidsmiljø og fravær i barnehagene. De opplever blant annet at de i større grad kan delegere oppgaver og ansvar. Gjennom intervjuer forteller styrere for barnehager som har deltatt i bransjeprogrammet at partssamarbeidet har vært avgjørende for utbytte av bransjeprogrammet. Et konkret resultat er at de har etablert rutiner for hvordan partene involveres i drøftinger og beslutninger rundt tiltak. Arbeidsmiljøarbeidet har blitt mer systematisert, med tydeligere møtestruktur og arbeidsmiljø som fast agendapunkt (Øyeflaten et al., 2024, s. 4). En informant i Øyeflaten et al. (2024) beskriver endring i oppgaver, ansvar og samarbeid på følgende måte:

Ja for eksempel bare sånn når vi hadde vernerunde, og det var noen områder vi ikke scoret så veldig bra på, syns vi. Og da var jo HMS-gruppen det første vi brukte. Hvordan skal vi håndtere dette? Hvordan skal vi gå fram nå videre? Hvordan skal vi legge det fram i personalgruppa? Hva tenker dere? Er det noe vi skal si mye om, noe vi skal si mindre om, altså vi samarbeider på en helt annen måte, så jeg står ikke alene lenger og det er veldig deilig. (Øyeflaten et al., 2024, s. 29).

Opplevelsen av bedre samarbeid og støtte for styrerne i arbeidsmiljøarbeidet bekreftes også gjennom Rambøll sin evaluering av FUS-barnehagene i Trøndelag (Rambøll, 2025a, s. 17).

4.3 Verktøyene er relevante og tilpasset barnehagesektoren

De fleste styrerne som deltok i kartleggingen av pilotbarnehagene, opplever tiltakene fra bransjeprogrammet som relevante og nyttige siden de omhandler kjente utfordringer og krav i barnehagehverdagen. Det har også vært nyttig for styrerne å få konkrete eksempler på hvordan de kan forbedre arbeidsmiljøet i barnehagen (Øyeflaten et al., 2024, s. 3). Også HMS-gruppene i FUS-barnehagene i Trondheim nevner tilgangen på flere og bedre verktøy i arbeidsmiljøarbeidet som en positiv konsekvens av deltakelse i bransjeprogrammet (Rambøll, 2025a).

Det finnes mye dokumentasjon på hvordan barnehager opplever og vurderer verktøy fra bransjeprogrammet. Det er særlig tilgjengelig dokumentasjon om verktøyet *Tidlig inn*. Funnene tyder på at *Tidlig inn* oppleves som et fleksibelt verktøy som er tilpasset barnehagehverdagen. Tid og ressurser til å ta i bruk verktøyet kan derimot være en barriere (se kap. 4.8.2).

Verktøy som *Tidlig inn*, *BarnehageHMS* og *En bra dag på jobb* har bidratt til å styrke innsatsen for bedre arbeidsmiljø, men implementeringen varierer avhengig av kapasitet og kompetanse. Halogen (2021) fant flere positive endringer etter testingen av metodeboken *Tidlig inn*, herunder økt bevissthet rundt arbeidsmiljø og bedre struktur på samtaler om utfordringer og god praksis. De fant at ansatte opplever økt mestring og stolthet når arbeidsmiljøarbeid systematiseres. Når det gjelder arbeid med mål, har barnehagene hatt begrenset erfaring med systematisk testing og læring, men *Tidlig inn* har hjulpet dem å sette mer konkrete mål (Halogen, 2021). Erfaringer fra utviklingen av *Tidlig inn*, viser at verktøyet er fleksibelt. Det er tilpasset barnehagenes hverdag og har gjort det enklere å inkludere alle ansatte i arbeidsmiljøarbeidet. Verktøyet er ofte brukt i eksisterende møtearenaer som avdelingsmøter og planleggingsdager, noe som reduserer behovet for ekstra tid og ressurser til arbeidet (Halogen, 2022a). Også Oslo Economics (2021) fremhever at *Tidlig inn* er et fleksibelt verktøy som kan tilpasses lokale behov.

Gjennom tilbakemeldinger på et webinar, trakk også barnehageansatte frem at fleksibiliteten i *Tidlig inn* og muligheten til å skreddersy prosessen til barnehagen er særlig velkomment. De ga også tilbakemelding om at det er motiverende å jobbe systematisk på avdelingsnivå, at arbeidet blir praksisnært, at man ender opp med lokale løsninger og at det legges til rette for involvering slik at alle blir hørt. IA-rådgivere er enig i dette – de har tro på at barnehagene skal jobbe på avdelingsnivå og at HMS-gruppen skal være ansvarlig for prosessen. Noen IA-rådgivere sier at *Tidlig inn* virker brukervennlig med introduksjoner som er lett å lese. De bemerker videre at det finnes mange verktøy å forholde seg til og at både de og barnehagene kan ha vanskelig for å skille verktøyene fra hverandre. For å velge riktig verktøy har barnehagene behov for å forstå hva *Tidlig inn* er og hva det bidrar med (IA-bransjeprogram barnehage, 2022a).

I en spørreundersøkelse i forbindelse med følgeevaluering av arbeidsmiljøsatsingen gjennom IA-avtaleperioden, ble barnehagene spurt om å gi sin vurdering av verktøyene *Arbeidsmiljøhjelpen* og *En bra dag på jobb*. Barnehagene vurderte verktøyene som nyttige, enkle å bruke og relevante for barnehagesektoren (Agenda Kaupang, 2023, s. 96).

4.4 Tematikk og innhold på erfaringskonferanser, kurs og webinarer har vært nyttig

IA-bransjeprogram barnehage har arrangert flere erfaringskonferanser, kurs og webinarer i løpet av programperioden. Overordnet tyder deltakernes tilbakemeldinger på at disse samlingene har vært nyttige.

En rapport fra Oslo Economics (2021) finner at kurs og webinarer, med blant annet tema som rotårsaksanalyse og partssamarbeid, har økt kompetansen hos ansatte. Samtidig peker de på at det kreves mer tid til å sette denne kompetansen ut i praksis og i system (Oslo Economics, 2021). Øyeflaten et al. (2024, s. 1) viser at barnehager som deltok på erfaringskonferanser synes det var motiverende å lære av andres erfaringer.

Bransjeprogrammet har selv samlet inn tilbakemeldinger på erfaringskonferansene sine gjennom Mentimeter. På tre av konferansene spurte de deltakerne om hva de tar med seg fra erfaringskonferansen. Her svarte deltakerne blant annet sammenhengen mellom godt arbeidsmiljø, god kvalitet i barnehagen og større forståelse for roller. Videre skrev de at de tar med seg gode verktøy og metoder for å jobbe mer strukturert med arbeidsmiljø, viktigheten av å inkludere alle ansatte, viktigheten av systematisk og kontinuerlig jobbing med

arbeidsmiljøarbeidet, og viktigheten av partssamarbeidet. På to av erfaringskonferansene spurte de deltakerne om hvilke to risikofaktorer de opplever oftest i sin arbeidshverdag, hvor høye emosjonelle krav var det svaralternativet med flest stemmer begge gangene (IA-bransjeprogram barnehage, 2024c).

4.5 Rolleforståelse har vært sentralt for samarbeid og for utbytte av opplæring

Partene i IA-bransjeprogram barnehage og IA-bransjeprogram sykehjem har samarbeidet om å utvikle et *kurs i partssamarbeid og rolleforståelse*. Evalueringer av kurset og generelle tilbakemeldinger fra deltakerne viser at kurset har ført til styrket rolleforståelse. Funnene tyder på at styrket rolleforståelse videre har vært sentralt for å få til et godt samarbeid i partsgruppene, som igjen har vært viktig for å få til et utbytte av opplæringen i sin helhet.

Arbeidsforskningsinstituttet AFI har evaluert *Kurs i rolleforståelse og partssamarbeid* for verneombud, tillitsvalgte og ledere i barnehager og sykehjem. Oppdraget ble gjennomført på vegne av IA-bransjeprogram barnehage og IA-bransjeprogram sykehjem. På kurset ble deltakerne presentert for verktøy som *HØRA*, *Jobbressurser*, *Jobbkrav* og *Rotårsaksanalyse*. Evalueringen viser at metodeverktøyene ble formidlet på en god måte, de ble tatt i bruk av de ansatte og de førte til en følelse av mer samhold og felles rammeforståelse. Både verneombud, tillitsvalgte og ledere opplevde at de fikk en tydeligere rolleforståelse og et bedre samarbeid om arbeidet med arbeidsmiljø. Det ble også en økning i antall tillitsvalgte og verneombud som et resultat av påmelding til kurset, i tillegg til at kurset medførte mer medvirkning (Solberg, 2023, s. 3).

HMS-gruppene i pilotbarnehagene opplevde kurs i rolleforståelse som motiverende for å jobbe med egen rolleforståelse og hvilke roller man har i HMS-gruppen. Dette har igjen gjort at HMS-gruppene har arbeidet for å lage en god tilbakemeldingskultur. *Rotårsaksanalyse* ble sett på som et nyttig verktøy for få et bilde av hva som var utfordringen i barnehagen. HMS-gruppene har videre arbeidet for å skape en kultur hvor man jobber med hele barnehagen, og ikke bare egen avdeling og oppgaver (Øyeflaten et al., 2024, s. 5).

Tydeligere rolleforståelse har også ført til at de ulike rollene har fått en tydeligere plass i barnehagene. Gjennom både IA-bransjeprogram barnehage og IA-bransjeprogram sykehjem trekkes det frem at verneombudene har fått styrket sin rolle, og har fått en plass i arbeidet som de tidligere ikke har hatt (Deloitte, 2023a, s. 60).

91 respondenter har besvart IA-bransjeprogram barnehages evaluering av *Kurs i rolleforståelse og partssamarbeid* sesong 5 (vår 2023), sesong 6 (høst 2023) og sesong 7 (vår 2024). Undersøkelsen viser blant annet at de fleste (58 prosent) har møte i partsgruppen en til to ganger per måned og 33 prosent har møte i partsgruppen to ganger i halvåret. 9 prosent oppgir at de har møte en gang per halvår eller ikke har faste møter. Av konkrete aktiviteter de har gjort som følge av kurset, oppgir flest at de har jobbet med å kartlegge utfordringer (78 prosent) og løsninger (76 prosent) for arbeidsmiljøet i barnehagen. 61 prosent oppgir at de har forberedt møter med øvrige ansatte. Deltakerne svarer svært positivt på de fleste målene for kurset. De fleste svarer at de i noen grad eller svært stor grad samarbeider bedre med de andre partene etter kursdeltakelse. De fleste opplever også at de i noen eller svært stor grad er mer sidestilt, oftere mottar støtte fra hverandre og oftere får gjennomslag for sine forslag i partssamarbeidet. Videre gir svarene inntrykk av at de fleste i noen grad eller svært stor grad har fått bedre struktur på samarbeidet og diskuterer mer åpent, og føler seg motivert og engasjert for bedre arbeidsmiljø etter deltakelse på kurset. Den samme tendensen ser vi på spørsmålet om hvorvidt deltakerne vet hvordan de kan utvikle en plan for bedre arbeidsmiljø, har klart å bryte gamle vaner i partsrollen sin, er blitt en sterkere pådriver for endring og opplever at det er lettere å gi og ta

imot tilbakemelding etter kurset. Flesteparten mener også at de får mer informasjon fra de andre partene, større respekt og anerkjennelse fra de andre partene og har økt bruken av metodeverktøy for endring- og forbedringsarbeid – selv om det på disse spørsmålene er relativt flere som i svært liten eller i liten grad er enige, enn på de andre spørsmålene. Alt i alt er svaralternativet «noe grad» benyttet mest. Den minst positive vurderingen er knyttet til spørsmålet om de ulike rollene bytter på å være møteleder, hvor de fleste svarer alternativene i svært liten grad eller liten grad (IA-bransjeprogram barnehage, 2024a).

Respondentene i bransjeprogrammets undersøkelse har også vurdert de ulike elementene i *Kurs i rolleforståelse og partssamarbeid*, hvor *Rotårsaksanalyse* får best vurdering med 3,17 av 4, etterfulgt av *Sette mål og evaluere* som får 3,12 av 4, *Jobbressurs/jobbkraftmodellen* som får 3,00 av 4 og *HØRA* som får vurdering 2,99 av 4. Respondentene vurderer at HMS-gruppen har bidratt til å forbedre arbeidsmiljøet til 3,13 av 4, og vurderer at HMS-gruppen har involvert de øvrige ansatte i arbeidsmiljøet til 3,17 av 4 (IA-bransjeprogram barnehage, 2024a).

4.6 Støtten fra laget rundt barnehagen har vært nyttig, men varierer

IA-bransjeprogram barnehage har tillagt laget rundt barnehagene, som IA-rådgivere og bedriftshelsetjeneste, en viktig rolle. Dette viser blant annet evalueringen av bransjeprogram som virkemiddel i IA-avtalen, som Deloitte gjennomførte på oppdrag fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet (Deloitte, 2023a, s. 70). IA-rådgivere fra Nav Arbeidslivssenter trekkes frem som viktige i oppfølging av tiltak fra bransjeprogrammet i eksempelvis barnehagene (Deloitte, 2023a, s. 102). Også Øyeflaten et al. (2024) skriver at hjelp og støtte fra eksempelvis IA-rådgivere ved Nav Arbeidslivssenter virker å ha vært viktig for både deltakelse og utbytte av bransjeprogrammet. Her kommer det også frem at kontaktpersonen i bransjeprogrammet har vært en sentral sparringspartner i arbeidet (Øyeflaten et al., 2024, s. 4). Nav Arbeidslivssenter har vært en sentral pådriver for arbeidsmiljøarbeidet for barnehagene i Haugesund og FUS-Trøndelag. I FUS-barnehagene i Trøndelag har både rådgiver i Nav Arbeidslivssenter og kontaktpersoner fra IA-bransjeprogram barnehage vært viktige sparringspartnere i arbeidet og har bidratt til å drive arbeidet videre. I disse casene er det også etablert overordnede partssammensatte arbeidsgrupper som har fulgt arbeidet, noe som har vært med å styrke forankringen av arbeidet (Rambøll, 2024; Rambøll, 2025a).

Selv om funnene overordnet viser at støtten rundt laget har vært nyttig og en viktig pådriver i arbeidet, viser enkelte utredninger at det er variasjon i hvordan barnehagene opplever denne støtten. Støtten avhenger særlig av aktørenes forståelse av barnehagehverdagen. Halogen (2021) finner at eksterne aktører som IA-rådgivere og HR-avdelinger sin forståelse for barnehagenes reelle behov varierer. Dette kan føre til at støtten ikke alltid oppleves som relevant eller tilstrekkelig. De etterlyser derfor bedre opplæring av IA-rådgivere for å støtte barnehagene effektivt i prosesser knyttet til for eksempel *Tidlig inn*. *Tidlig inn* oppleves som krevende i avdelinger med svake eller dårlige relasjoner, hvor en tendens er at de raskt hopper over på hypotetiske samtaler i stedet for å snakke om sine egne utfordringer. Noen avdelinger har så store konflikter at de har behov for ekstern hjelp før de har samtaler om forebygging av sykefravær gjennom metodeboken (Halogen, 2021). Føringerne for støtte fra laget rundt kan ofte oppleves som fragmenterte (Halogen, 2022a).

En kartlegging av modulen «*utvikle partssamarbeid*» som er levert fra Nav Arbeidslivssenter i fem ulike fylker, viser de samme tendensene. Kartleggingen viser at barnehagene har opplevd støtten fra Nav Arbeidslivssentre som nyttig for å styrke partssamarbeid og strukturere arbeidsmiljøarbeid. Veiledning fra IA-rådgivere har bidratt til å klargjøre roller og ansvar, men variasjon i støtteopplevelse avhenger av barnehagens utgangspunkt og IA-rådgiverens arbeidsstil. Kartleggingen bygger på studie av 24 case-virksomheter (Oslo Economics, 2021).

4.7 Variasjon i hvor godt HMS-grupper fungerer

Velfungerende HMS-grupper blir sett på som viktig for å nå målene om bedre arbeidsmiljø, og partssamarbeid på virksomhetsnivå har vært en viktig del av IA-bransjeprogram barnehage. I oppstarten av bransjeprogrammet ble det arrangert workshoper med alle deltagende barnehager hvor både ledere, tillitsvalgte, verneombud, eiere, hovedtillitsvalgt og hovedverneombud ble invitert. Funn fra intervjuer viser at virksomhetene opplever et godt partssamarbeid rundt gjennomføring av tiltakene i regi av IA-bransjeprogram barnehage (Deloitte, 2023a, s. 101, 148).

Funn fra oppdragsforskning og utredninger viser at selv om flere HMS-grupper får til et godt samarbeid og et systematisk arbeidsmiljøarbeid, er det variasjon i hvor godt HMS-gruppene fungerer.

Arbeidet i HMS-gruppene kan være personavhengig og kan avhenge av hvordan gruppene samarbeider. Motivasjonen for å ta på seg ansvar som verneombud eller tillitsvalgt varierer, noe som viser viktigheten av å ha gode verktøy og arbeidsmåter som hjelp for å skape trygghet i arbeidet (Øyeflaten et al., 2024, s. 72). Mange HMS-grupper mangler erfaring og struktur for å drive utviklingsarbeid (Halogen, 2021). Både evalueringen av arbeidsmiljøet i barnehagene i Haugesund og evalueringen av FUS-barnehagene i Trøndelag viser variasjoner i hvordan HMS-gruppene har jobbet og hvor langt de har kommet i arbeidet. Evalueringene viser blant annet at HMS-gruppene kan jobbe mer systematisk med å forankre rollene, arbeidet og resultatene man oppnår blant resten av personalet (Rambøll, 2024; Rambøll 2025a).

Undersøkelsen av barnehagene i Haugesund viser at HMS-gruppene er på vei til å nå resultatmålene arbeidsmiljøarbeidet. HMS-gruppene opplever i stor grad at de har en viktig funksjon og rolle i arbeidsmiljøarbeidet, og opplever at de kan jobbe selvstendig. Analysene viser at opplegget fra Nav Arbeidslivsenter Rogaland og IA-bransjeprogram barnehage har bidratt til en synliggjøring av HMS-gruppene, i tillegg til at HMS-gruppene har fått bedre rolleforståelse. Det er derimot for tidlig å si noe om hvorvidt resten av personalet ser verdien av arbeidsmiljøarbeidet (Rambøll, 2024, s. 4).

Undersøkelsen av FUS-barnehagene i Trøndelag viser at HMS-gruppene opplever bedre partssamarbeid etter at de startet arbeidsmiljøarbeidet gjennom IA-bransjeprogram barnehage og Nav Arbeidslivsenter Trøndelag. HMS-gruppene har fått tydeligere rolleforståelse og bedre samarbeid om arbeidsmiljø og nærvær. De opplever videre at de har en viktig funksjon og rolle i arbeidsmiljøarbeidet. Samtidig viser spørreundersøkelsen til ansatte (som ikke er del av HMS-gruppen selv) at det er en vei å gå for å forankre arbeidet og resultatene HMS-gruppene oppnår blant resten av personalet i barnehagene (Rambøll, 2025a, s. 3). Selv om flere ansatte svarer at de har kjennskap til og får gi innspill til HMS-gruppen, er det 24 prosent som svarer «vet ikke» på spørsmål om i hvilken grad arbeidet i HMS-gruppen har påvirket arbeidsmiljøet i barnehagen positivt (Rambøll, 2025a, s. 19).

4.8 Barrierer for resultatutvikling

I dette kapitlet presenteres barrierer for resultatutvikling i IA-bransjeprogram barnehage. Basert på oppdragsforskning, utredninger og dokumentasjon fra bransjen har vi identifisert at de mest sentrale barrierene for arbeidet er mangel på tid og ressurser i barnehagehverdagen, utskiftninger og sykefravær, holdninger blant personalet og manglende deltakelse på opplæring.

4.8.1 Koronapandemien bidro til en treg start på bransjeprogrammet

Deloitte (2022) har evaluert IA-bransjeprogram barnehage ved bruk av observasjon og deltakelse i møter og samlinger, intervjuer med aktører tilknyttet bransjeprogrammene, analyse av dokumentasjon og spørreundersøkelse til virksomhetene. Oppdraget ble gjennomført på vegne av

Arbeids- og inkluderingsdepartementet (Deloitte, 2022, s. 3). Deloitte (2022) pekte tidlig på at det ikke anses som realistisk å nå målet om 10 prosent reduksjon av sykefravær innen programperioden for IA-bransjeprogram barnehage. Dette knyttes blant annet til koronapandemien som bidro til en treg start på bransjeprogrammet (Deloitte, 2022, s. 31).

4.8.2 Tid og ressurser er utfordringer i barnehagehverdagen

Intervjuer med styringsgruppedlemmer i blant annet IA-bransjeprogram barnehage viser at det er en utfordring at tiltakene må gjennomføres innenfor vanskelige rammebetingelser slik som lav bemanning og en krevende arbeidssituasjon (Deloitte, 2023a, s. 152). Evalueringen av IA-bransjeprogram barnehage peker også på barnehagenes utfordringer med tid og ressurser til å jobbe med tiltak, og til å bruke kunnskapen de tilegner seg til å gjøre konkrete endringer (Deloitte, 2022, s. 31). Øyeflaten et al. (2024) identifiserer på samme måte at tid til å prioritere arbeidsmiljøarbeidet er en utfordring for barnehagene som deltar i IA-bransjeprogram barnehage (Øyeflaten et al., 2024, s. 4). Dette støttes også av funnene fra undersøkelsene gjort i barnehagene i Haugesund og FUS-barnehagene i Trondheim (Rambøll, 2024; Rambøll, 2025a).

Tilgangen til gode verktøy, som *BarnehageHMS* og kartleggingsverktøy, er spesielt viktig under slike krevende rammebetingelser. En forutsetning er derimot at man har nok ressurser til å ta verktøyene i bruk og at verktøyene treffer barnehagenes utfordringer. I intervjuer gjennomført våren 2022 fremkommer det at det kan være vanskelig å vite om verktøyene treffer, og at man må vente og se i hvor stor grad de blir tatt i bruk av barnehagene. Bransjeprogrammet fikk derimot gode tilbakemeldinger på verktøyene i forbindelse med pilotering (Deloitte, 2022, s. 31).

Bransjeprogrammet har også innhentet tilbakemeldinger fra barnehageansatte gjennom et webinar og fra møter med IA-rådgivere. Også disse målgruppene trekker frem at mangel på tid til å jobbe systematisk, slik *Tidlig inn* legger opp til, er en sentral barriere. I tillegg gir de tilbakemelding om at *Tidlig inn* virker tidkrevende. De opplever at det er vanskelig å skape rom og tid til aktivitetene/oppgavene i *Tidlig inn* når barnehagene har få felles møter. Prioritering opp mot andre ting er også et hinder for å ta i bruk *Tidlig inn*. En tilbakemelding er at arbeidet «koker bort i drift når avdelingen har ansvar selv» (IA-bransjeprogram barnehage, 2022a). Også rapporten fra Halogen (2021) viser at *Tidlig inn* og relaterte tiltak har styrket arbeidsmiljøet i mange barnehager, men det er fortsatt utfordringer knyttet til tidspress, fragmentert støtte, og manglende kontinuitet i tiltakene. En tydeligere struktur og bedre forankring i kommuner og ledelse anbefales for å oppnå mer bærekraftige resultater. Overordnet viser de til at verktøy som fremmer dialog og felles refleksjon har fungert godt, mens aktiviteter som krever mye tid og ressurser har vært vanskeligere å gjennomføre. En utilsiktet virkning er at noen ansatte opplever at implementeringen av *Tidlig inn* kan skape ekstra stress, spesielt i oppstartsfasen eller i perioder med høy arbeidsbelastning. Oppsummert opplever de både manglende tid, høyt arbeidspress og varierende grad av støtte fra HMS-grupper og ledelse som hemmere for arbeidet (Halogen, 2021).

4.8.3 Utskiftninger og sykefravær er en barriere for kontinuitet

Utskiftninger i personalet og HMS-gruppen, kombinert med høyt sykefravær og vikarbruk, kan påvirke muligheten for å jobbe systematisk (Øyeflaten et al., 2024, s. 4). Undersøkelsen blant barnehagene i Haugesund, viser også konkrete eksempler på at utskiftninger, høyt fravær blant ansatte og travle arbeidshverdager for HMS-grupper og resten av personalet, skaper utfordringer for arbeidsmiljøarbeidet (Rambøll, 2024, s. 4). Også undersøkelsen gjort i FUS-barnehagene i Trondheim identifiserer utskiftninger i HMS-gruppen, personalet og ledelsen som hovedutfordringer som kan hindre arbeidet med arbeidsmiljø og nærvær (Rambøll, 2025a, s. 3).

4.8.4 Holdninger og manglende deltakelse på opplæring kan være en barriere
 Deloitte (2024) gjennomførte en evaluering av hvordan partene i de ulike bransjene innenfor IA-avtalen har fulgt opp oppdraget i IA-avtalen knyttet til opplæring i arbeidsmiljøarbeid. Oppdraget ble gjennomført på vegne av Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Formålet var å få mer informasjon om hva som ligger i opplæringen, hvordan den følges opp og mulige effekter av opplæringen. Informasjonen ble innhentet gjennom dokumentasjons- og litteraturgjennomgang, intervjuer, spørreundersøkelse og strukturerte intervjuer. Rapporten belyser blant annet hvilke suksesskriterier og barrierer ledere, tillitsvalgte og verneombud opplever er sentrale for at opplæringen skal ha effekt (Deloitte, 2024, s. 4, 7). Her ble det trukket frem at holdninger blant ansatte og ledere kan være en barriere for at opplæringen følges opp videre. Videre nevnes manglende deltakelse på opplæringen på grunn av sykefravær eller driftssituasjonen som en barriere. En annen barriere handler om uklarheter knyttet til hvilken rolle og ansvar man har i arbeidsmiljøarbeidet. Rapporten viser til et eksempel fra en barnehage hvor det var uklarhet blant de ansatte om hvilke saker som skulle til verneombud og hva som skulle til tillitsvalgt. Eksempelet viser også at det kan være vanskelig å ha flere «hatter», som hvis man for eksempel er både verneombud og pedagogisk leder (Deloitte, 2024, s. 56-57).

Alle disse utfordringene ble også bekreftet gjennom innspill på en av erfaringskonferansene. Her har deltakerne på erfaringskonferansen både trukket frem utskiftninger i personalet, tidspress og mangel på ressurser, kultur og holdninger, samt mangel på struktur og system som sentrale hindringer for å lykkes med å skape varige resultater av det påbegynte arbeidet (IA-bransjeprogram barnehage, 2024c).

Videre viser Øyeflaten et al. (2024) konkret til at de hadde utfordringer med å rekruttere barnehager til deltakelse i sin kartlegging av de 74 pilotbarnehagene. På grunn av dette er det 26 av 74 barnehager som verken har deltatt i fokusgruppeintervju, lederintervju eller spørreundersøkelse. Bakgrunnen for at barnehagene takket nei til deltakelse handlet blant annet om at de ikke hadde fått deltatt eller gjennomført arbeidet som planlagt, enten på grunn av sykdom, lederbytte e.l. Enkelte barnehager responderte heller ikke på forespørselen om å delta (Øyeflaten et al., 2024, s. 12). Dette kan være med på å illustrere barrierene som barnehagene har opplevd.

4.9 Suksessfaktorer for resultatutvikling

I dette kapittelet presenteres suksessfaktorer for resultatutvikling i IA-bransjeprogram barnehage. Basert på oppdragsforskning, utredninger og dokumentasjon fra bransjen har vi identifisert at forankring og formidling av arbeidet til hele personalet, god struktur og ledelse av møtevirksomhet, samt støtte fra eksterne hjelpere, er sentrale suksessfaktorer i arbeidet.

4.9.1 Forankring og formidling fra HMS-grupper til hele personalet er viktig
 Forankring og involvering av både ledelse, tillitsvalgte og verneombud trekkes frem som viktige forutsetninger for måloppnåelse i bransjeprogrammet (Deloitte, 2022, s. 31). Undersøkelsen av FUS-barnehagene i Trøndelag viser også at forankring i ledelsen og at de daglige lederne i barnehagene prioriterer arbeidet med arbeidsmiljø og sykefravær, er suksesskriterier for å lykkes. Videre er rolleforståelse og trygghet i HMS-gruppene, struktur og systematikk og god forståelse av hva arbeidsmiljø innebærer, viktige suksessfaktorer (Rambøll, 2025a, s. 3).

God forankring av arbeidet med arbeidsmiljø, at HMS-gruppene er synlige og at hele HMS-gruppen deltar på relevante samlinger, ble identifisert som sentrale suksesskriterier for arbeidet med arbeidsmiljø i barnehagene i Haugesund. HMS-gruppene i barnehagene i Haugesund opplever klarere rolleforståelse etter at nærværarbeidet startet, men her pekes det på et behov for at rolleforståelsen i større grad også må forankres hos resten av personalet (Rambøll, 2024, s.

4). Involvering og forankring av arbeidsmiljøarbeidet hos resten av personalet, trekkes også frem som en suksessfaktor i evaluering av arbeidsmiljø i FUS-barnehagene i Trøndelag (Rambøll, 2025a, s. 3). Deloitte (2024) sin evaluering av hvordan partene i de ulike bransjene innenfor IA-avtalen har fulgt opp oppdraget om opplæring i arbeidsmiljøarbeid, viser også at det er viktig at alle partene på arbeidsplassen samles for opplæringen. Videre peker de på at opplæringen er bransjerettet og relevant som et suksesskriterium som bidrar til eierskap til arbeidsmiljøarbeidet (Deloitte, 2024, s. 61).

Evalueringen fra Askerbarnehagene fremhever en rekke suksessfaktorer i eget arbeid. De trekker frem forankring av arbeidet hele personalgruppen som viktig, og at verneombud og tillitsvalgte bør involveres mer aktivt i planlegging og møter. Å synliggjøre arbeidet for hele personalet og å lage planer som integreres i daglig drift ble ansett som viktige tiltak. Mange påpekte også verdien av repetisjon og kontinuerlig innsats for å opprettholde fremdrift og motivasjon (Moe m.fl., 2024).

4.9.2 Tilpasset struktur på møter og god prosessledelse

Pilotbarnehagene peker på at gjennomføring av gode møter med de riktige deltakerne, oppleves som viktig for å lykkes med arbeidet (Øyeflaten et al., 2024, s. 21). Dette kommer også frem i evalueringen av *Kurs i rolleforståelse og partssamarbeid*. En erfaring som ble trukket frem av en deltaker på kurset, er at det fungerer best å formidle og fasilitere metodeverktøy for resten av de ansatte på personalmøter når det er en tydelig struktur på møtet, og når alle tre parter leder prosessen sammen (Solberg, 2023, s. 3).

En innsiktsrapport om *Tidlig inn* (Halogen, 2021), viser at avdelingsmøter har vært en sentral arena for å implementere tiltak, men det er behov for bedre struktur og oppfølging i møtene. Når det gjelder implementering av verktøy har barnehagene gjort lokale tilpasninger, som å bryte ned verktøyet i mindre deler for å gjøre det mer anvendelig i en travel hverdag. Pedagogiske ledere har spilt en nøkkelrolle i å fasilitere prosessene, men trenger ofte ekstra støtte og ressurser. Rapporten peker videre på at fleksibiliteten som ligger i verktøyet er en suksessfaktor i seg selv, men at støtte fra pedagogiske ledere og at man klarer å lage tydelige mål ut av prosessen, er sentralt for å få utbytte av *Tidlig inn* (Halogen, 2021). På tilsvarende måte, trekker Ryen (2022) frem betydningen av tidlig dialog, individuell tilpasning og ledelsens engasjement som suksessfaktorer fra prosjektet i Steinkjer kommune (Ryen, 2022).

Askerbarnehagene erfarte suksess med å bruke årshjul og tiltaksoversikter som hjelpemidler for å systematisere arbeidet. Videre fant deltakerne verdi i å dele erfaringer, kartlegge risikofaktorer og samle ideer til videre arbeid (Moe m.fl., 2024).

4.9.3 Støtte fra eksterne hjelpere

Som nevnt trekker flere rapporter frem at laget rundt virksomhetene, som IA-rådgivere og bedriftshelsetjeneste, har hatt en sentral rolle i satsingene og har vært viktig for oppfølging av tiltak (Deloitte, 2023a, s. 70, 102). Også Øyeflaten et al. (2024) skriver at hjelp og støtte fra eksempelvis IA-rådgivere ved Nav Arbeidslivssenter virker å være viktig for deltakelse og utbytte av bransjeprogrammet (Øyeflaten et al., 2024, s. 4).

5. Hvilken effekt har bransjeprogrammet hatt på sykefravær?

Dette kapittelet viser utvikling av sykefravær i programperioden. IA-avtalens mål er å redusere sykefravær og frafall fra arbeidslivet i alle de syv utvalgte bransjene med 10 prosent (IA Inkluderende arbeidsliv, 2019).

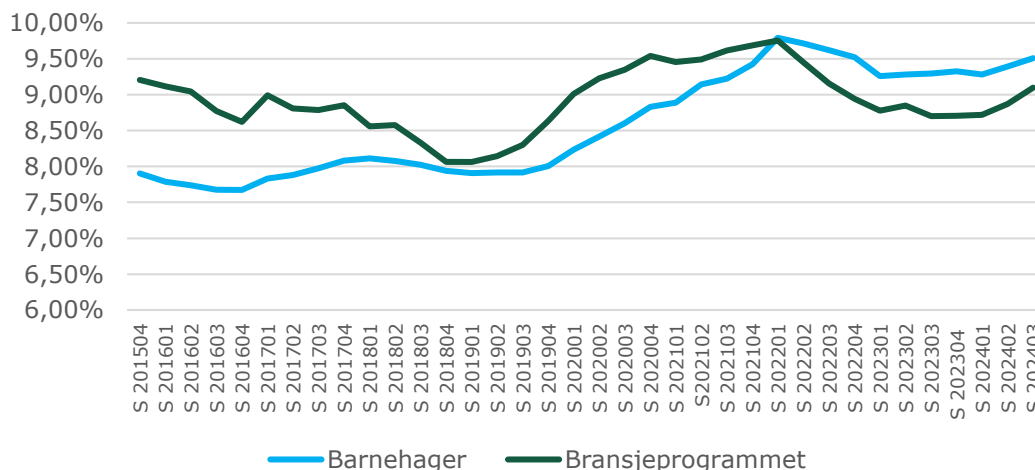
Rambølls refleksjoner rundt datagrunnlaget

Det er flere utfordringer knyttet til måling av sykefravær. Sammenliknbar sykefraværstatistikk hentes fra Nav, men bransjeprogrammet har ikke tilgang til tall på kommunenivå grunnet GDPR. Dette kan gjøre det vanskelig å følge utviklingen hos barnehager/kommuner som har deltatt aktivt i bransjeprogrammet. Bransjeprogrammet blir målt på målsettingen om 10 prosent nedgang i sykefraværet, men fordi bransjeprogrammet ikke har tilgang til statistikken over utvikling i sykefravær på kommunenivå eller barnehagenivå, er det ikke mulig å måle utviklingen i sykefraværet for enkeltbarnehagene som har vært med i bransjeprogrammet. Sykefraværstatistikken viser heller ikke hvor stor andel av sykefraværet som er relatert til arbeidsmiljø. Dermed er det ikke mulig å analysere om utviklingen i sykefravær på aggregert nivå er knyttet til arbeidsmiljø eller andre forhold. Man kan heller ikke analysere om utviklingen knyttes til lange og/eller hyppig gjentakende sykefravær slik målsettingen med bransjeprogrammet tilsier.

5.1 Barnehagene i bransjeprogrammet har i snitt bedre utvikling i sykefravær enn landsgjennomsnittet

Basert på sykefraværstatistikk fra Nav, ser man at de 74 barnehagene i bransjeprogrammet i snitt lå høyere enn landsgjennomsnittet for legemeldt sykefravær i tiden før bransjeprogrammet startet opp og frem til utgangen av 2021. Fra og med 2022 ligger barnehagene i bransjeprogrammet i snitt lavere enn landsgjennomsnittet på legemeldt sykefravær. Tredje kvartal 2024 er det ellefte kvartalet på rad hvor barnehagene i bransjeprogrammet har lavere sykefravær enn landsgjennomsnittet. I tredje kvartal 2024 lå det legemeldte sykefraværet i barnehagene i bransjeprogrammet 4,3 prosent under landsgjennomsnittet for barnehager. Da var landssnittet for barnehager på 9,51 prosent legemeldt sykefravær, mens barnehagene i bransjeprogrammet hadde 9,10 prosent legemeldt sykefravær (Nav, 2024).

Figur 5-1 Legemeldt sykefravær barnehager – glidende årssnitt



Forskjellen i sykefravær mellom barnehagene i bransjeprogrammet og landsgjennomsnittet vokste mellom første kvartal 2022 til fjerde kvartal 2023 da barnehagene i bransjeprogrammet lå 6,63 prosent under landsgjennomsnittet. Forskjellen i sykefravær mellom barnehagene i bransjeprogrammet og landsgjennomsnittet har vært noe minkende etter det, selv om barnehagene i bransjeprogrammet stadig ligger lavere (Nav, 2024).

5.2 Mulige sammenhenger mellom redusert sykefravær og bransjeprogrammet

Det er krevende å vise til direkte sammenhenger mellom hva som er gjort i barnehagene og resultatene i sykefraværstatistikken. Effekten av bransjeprogrammet på sykefraværet er ikke mulig å isolere, fordi det kan være andre faktorer som spiller inn samtidig eller fordi det er for tidlig å si noe om. Statistikken fra Nav er imidlertid basert på et stort antall barnehager, og trendene som kommer til syne antas dermed ikke å være tilfeldige.

Øyeflaten et al. (2024) sin undersøkelse av resultater og effekter av tiltakene i IA-bransjeprogram barnehage, viser at flere av barnehagene har oppnådd målet om å redusere sykefraværet. Barnehagene selv knytter dette til bedre rolleforståelse og partssamarbeid som de har styrket gjennom bransjeprogrammet, som igjen påvirket personalgruppen positivt. Styrerne opplever at økt psykologisk trygghet og bedre arbeidsmiljø også har påvirket sykefraværet positivt. Selv om sykefraværet i mange av barnehagene i undersøkelsen var på vei ned, opplever styrerne at det er vanskelig å uttale seg om måloppnåelse og mener effekten først vil komme når de har jobbet kontinuerlig over tid. Barnehagestyrerne omtaler også arbeidsmiljøarbeidet som «ferskvare» (Øyeflaten et al, 2024, s. 4-5). Begrepet «ferskvare» ble også nevnt av HMS-gruppene i FUS-barnehagene i Trøndelag i beskrivelsen av viktigheten med å jobbe kontinuerlig med arbeidsmiljø (Rambøll, 2025a, s. 17).

Deloitte (2022) peker på at faktorer knyttet til organiseringen av IA-bransjeprogram barnehage er positive i seg selv og bidrar til bedre forutsetninger for å redusere sykefraværet enn det man hadde før. Dette handler blant annet om at man har et bransjefokus, som oppleves som positivt fordi det gjør at man kan adressere de spesifikke utfordringene som bransjen står i. Partssamarbeidet trekkes også frem som særlig viktig, altså at partene sammen kommer frem til tiltakene som formidles til bransjen (Deloitte, 2022, s. 32).

STAMI (2023) har undersøkt endringer i arbeidsmiljøet og sykefraværet blant virksomheter som er med i IA-bransjeprogram på oppdrag fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Det ble gjennomført to spørreundersøkelser rettet mot ansatte og ledere i virksomhetene i henholdsvis 2021 og 2023, med spørsmål om arbeidsmiljø, helse og sykefravær (STAMI, 2023, s. 5). På grunn av et lavt antall respondenter i 2023 er det usikkerhet knyttet til de forskjellene som er registrert. Sammenlikningen av de to målingene viser en økning i andelen som opplever at det er gjennomført tiltak for å forbedre arbeidsmiljøet på sin arbeidsplass det siste året, fra 62 til 79 prosent. Videre rapporterer utvalget i 2023 i noe større grad at tiltakene bidrar til å forbedre samarbeidet og samhandlingen mellom kollegaer, og mellom ansatte og ledelsen. Funnene viser også at de ansatte og tillitsvalgte er noe mer positive til partssamarbeidet ved siste måling. Funnene viser imidlertid at utvalget i siste måling i noe mindre grad oppgir at tiltakene bidrar til å redusere den fysiske og psykiske arbeidsbelastningen enn i første måling, og de fleste arbeidsmiljøindikatorne innen barnehage er uendret mellom undersøkelsene i 2021 og 2023. STAMI viser til en reduksjon i sykefraværstilfeller totalt sett og en reduksjon i sykefraværstilfeller hvor årsaken er arbeidsrelaterte helseplager (STAMI, 2023, s. 10).

I 2024 gjennomførte STAMI den tredje og siste arbeidsmiljøkartleggingen innenfor oppdraget (STAMI, 2024). Rapporten beskriver endringer knyttet til arbeidsmiljøforhold, arbeidshelse og legemeldt sykefravær over alle tre årene (2021, 2023 og 2024). Funnene fra barnehage viser at

81 prosent av de ansatte rapporterer at det er gjennomført arbeidsmiljøtiltak i 2024, sammenliknet med 60 prosent i 2021 og 76 prosent i 2023 (STAMI, 2024, s. 9). Målingen i 2024 viser også en positiv utvikling i vurderingen av om tiltakene er nyttige. Det er blant annet en høyere andel som rapporterer at tiltakene har bidratt til mindre fysisk arbeidsbelastning i 2024 enn i 2021. Tilsvarende er det en høyere andel som oppgir at de har fått bedre samarbeid og samhandling mellom kollegaer, og mellom ansatte og ledelsen, i 2024 enn i 2021. Det rapporteres også om at den fysiske arbeidsbelastningen i jobben er noe mindre tung i 2024 enn i 2021. Videre rapporterer de ansatte om høyere grad av selvbestemmelse i 2024, mens det i 2024-målingen er noe økning når det gjelder opplevelsen av å stå overfor motstridende krav i jobben. Nivået av kollegastøtte er også lavere i 2024 enn det var i 2021. Rapporten sier følgende om det legemeldte sykefraværet: «Analyser av det legemeldte sykefraværet i perioden 2015–19 og 2020–23 indikerer at sykefraværet har økt mindre blant barnehagene som har deltatt i bransjeprogrammet enn i bransjen nasjonalt» (STAMI, 2024, s. 9).

Den overordnede målsettingen med arbeidet med HMS-gruppene i barnehagene og den pedagogiske støtteenheten i Haugesund kommune, var å øke nærværet og redusere sykefraværet. HMS-gruppene vil ikke konkludere med hvorvidt arbeidet med HMS-gruppen har hatt en effekt på sykefraværet, siden de var helt i oppstarten av arbeidet da evalueringen fant sted i 2024. De opplever imidlertid at arbeidet som er lagt ned til nå kan ha potensial for å styrke nærværarbeidet på sikt (Rambøll, 2024, s. 4, 18).

Sykefraværstatistikken for FUS-barnehagene i Trøndelag som ble med i IA-bransjeprogram barnehage høsten 2020, viser at sykefraværet har «sunket i perioden etter innføringen av HMS-arbeidet i 2020, men er nå på samme nivå som andre FUS-barnehager i snitt». Ifølge HMS-gruppene selv har imidlertid det systematiske arbeidet med arbeidsmiljø påvirket nærværet i barnehagen positivt i enkelte av barnehagene. Oppsummert viser funnene at effekter på sykefraværet er vanskelig å isolere (Rambøll, 2025a, s. 3).

6. Analyser og anbefalinger

Dette kapittelet oppsummerer hovedfunn fra oppsummeringen av dokumentasjon og forskningsresultater for IA-bransjeprogram barnehage og Rambølls anbefalinger til bransjen basert på funnene.

6.1 Hva peker forskningen på som har fungert godt?

Overordnet viser dokumentasjonen at IA-bransjeprogram barnehage har bidratt med å sette arbeidsmiljø og partssamarbeid på agendaen i barnehagene. Både opplæring fra IA-bransjeprogram barnehage og konkrete verktøy har bidratt til dette. Arbeidet har skapt økt bevissthet på hva arbeidsmiljø innebærer, i tillegg til at barnehagene har fått kjennskap til og brukt konkrete verktøy for å jobbe strukturt og målrettet med arbeidsmiljø. Dokumentasjonen viser at barnehagene har fått mer systematikk i arbeidsmiljøarbeidet, at barnehagene har jobbet mer forebyggende og jobbet mer med roller, kultur og holdninger.

Funnene fra dokumentgjennomgangen tyder på at barnehagene har fått særlig utbytte når det gjelder forståelse av egen og andres rolle i partssamarbeidet. Her har blant annet *Kurs i rolleforståelse og partssamarbeid* bidratt gjennom å gi deltakerne felles rammeforståelse, bedre samarbeid og en økning i antall tillitsvalgte og verneombud. Verktøyet *Tidlig inn* har også bidratt til økt rolleforståelse og styrket partssamarbeidet.

HMS-gruppene blir sett på som viktig i arbeidet med arbeidsmiljø, og dokumentasjonen tyder på at det har fungert godt i mange barnehager å jobbe særskilt med HMS-gruppene. Samtidig er det variasjon i hvordan HMS-gruppene har jobbet og hva de har fått til i arbeidsmiljøarbeidet. Støtten fra laget rundt barnehagene har vært viktig for flere barnehager, både som pådriver og sparringspartner. For at støtten skal oppleves som relevant, må derimot laget rundt ha forståelse for behov og utfordringer i barnehagehverdagen.

Enkeltundersøkelser viser at bruk av verktøyet *Tidlig inn* og fokuset på personalets medvirkning, har bidratt til bedre involvering av personalet i barnehagen. Det finnes for eksempel dokumentasjon på at *Tidlig inn* har gjort det lettere å sette konkrete mål for noen, og at noen får bedre struktur på samtaler om arbeidsmiljøet i barnehagen ved hjelp av verktøyet. Ledere i barnehagene kjenner seg mindre alene om arbeidsmiljøarbeidet når partssamarbeidet er styrket.

6.2 Hva er resultatene og hindringer for resultatutvikling?

Overordnet viser dokumentasjonen at det er variasjon mellom barnehagene i hvor systematisk de klarer å jobbe med arbeidsmiljø og nærvær. Det er lite konkret dokumentasjon på hva som gjør at noen barnehager lykkes og andre ikke i arbeidet med arbeidsmiljø og nærvær, men funnene kan tyde på at god forankring og kontinuerlig arbeid er viktige suksessfaktorer. Arbeidsmiljø beskrives som ferskvare, noe som også kan ses på som en utfordring i arbeidet. En barnehage som har lyktes i å endre holdninger og arbeid rundt arbeidsmiljø, må også ha en tydelig plan og et mål for hvordan dette skal videreføres og følges opp. Dette kan være utfordrende med tanke på barrierer som går igjen i dokumentasjonen, som utskiftninger i ledelsen, blant tillitsvalgte, verneombud og i øvrig personal.

Dokumentasjonen viser at ansatte i barnehager som har deltatt på opplæring, fagdager og erfaringskonferanser opplever at de har fått styrket både samarbeid og rolleforståelse, samt tar med seg nyttige arbeidsmåter og verktøy tilbake til barnehagen. Det er derimot lite dokumentasjon på hvordan resten av personalet opplever verdien av at barnehagen har vært en del av IA-bransjeprogram barnehage. Funns fra enkeltundersøkelser av ansattes perspektiver viser at HMS-gruppene kan bli bedre på å forankre arbeidet sitt hos resten av personalgruppen og vise

hva de bidrar med i arbeidsmiljøarbeidet. Forankring av arbeidet med arbeidsmiljø til resten av personalet blir generelt trukket frem som viktig for å oppnå resultater.

Nedgang i sykefravær er et konkret mål for IA-avtalen. Flere barnehager opplever en nedgang i sykefravær etter deltakelse i bransjeprogrammet. Det er derimot vanskelig å isolere effekter av arbeidet som blir gjort, siden det er flere faktorer som påvirker sykefravær og nærvær. Flere undersøkelser har sett på sammenhengen mellom arbeidsmiljø og kvalitet i barnehagen, men det er ikke systematisk dokumentert hvorvidt barnehagene har oppnådd økt kvalitet som en følge av deltakelse i IA-bransjeprogram barnehage og styrket arbeidsmiljø.

6.3 Hva anbefaler Rambøll bransjen å gjøre videre?

Basert på funnene i kunnskapsoppsummeringen for IA-bransjeprogram barnehage, har Rambøll utformet et sett anbefalinger. Anbefaling 1-3 er rettet mot barnehagene, mens anbefaling 4-5 er rettet mot bransjeprogrammet.

6.3.1 Anbefalinger til barnehagene

Anbefaling 1: Fra prosjekt til varig drift i barnehagene som er i gang

Oppsummeringen av forskning og erfaringer viser at en potensiell utfordring fremover blir å opprettholde arbeidet med arbeidsmiljø når programperioden er over. Overgangen fra prosjekt til ordinær drift er ofte et sårbart ledd der nye initiativer forsvinner. Det handler om å skape gode vaner og kulturendring, slik at arbeidet etter hvert ikke oppleves som noe ekstra, men som en naturlig del av drift og arbeidsoppgaver. Godt partssamarbeid viser seg å være grunnmuren i arbeidsmiljøarbeid. Rambøll anbefaler derfor barnehagene å:

- Etablere en god **rolleforståelse** i partssamarbeidet.
- **Ved utskiftning** i en av rollene som leder, verneombud eller tillitsvalgt, anbefaler vi å **etablere en god forståelse for rollene på nytt**.
- **Systematisere barnehagens arbeidsmiljøarbeid** ved å inkludere det i årshjul og eksisterende møter. Dette vil være med på å redusere personavhengighet og dermed redusere sårbarhet i arbeidet. Grep fra både barnehagebransjen og andre bransjer som forsøker å implementere ny praksis er å alltid ha et kort agendapunkt om tematikken i møter, slik at tematikken holdes varm til enhver tid. Innimellom kan leder sørge for å sette av mer sammenhengende tid til tematikken.
- **Bruke eksisterende verktøy** for å strukturere prosessen. *Tidlig inn*, *BarnehageHMS* og *En bra dag på jobb* er gode eksempler på verktøy med veiledning tilgjengelig på nett.
- **Forankre arbeidet** i hele barnehagen. Hovedmålet med god forankring er å skape forståelse og aksept for hvorfor det er nødvendig å gjøre endringer. En vellykket endringsprosess krever systematisk arbeid med forankring, opplæring og motivasjon – både hos personer med definerte roller i barnehagen og ikke, og hos eksterne hjelpere.
- **Ledere har en nøkkelrolle** for å vise et godt eksempel og signalisere prioritering av tid til de ansatte.
- Partene kan planlegge møter, men **hele personalgruppen bør samles** for å være informert, involvert og få eierskap til arbeidet.
- Både ledelse, HMS-gruppe og personalgruppe bør få tilbud om **relevant opplæring**, for å få et felles utgangspunkt og begrepsapparat. Opplæringen bør blant annet sikre felles forståelse av hvordan man definerer arbeidsmiljø.

De gode hjelperne har vært viktig for å støtte barnehagene. Dette handler om å ta i bruk andres spisskompetanse i kombinasjon med barnehagens egenkompetanse. Barnehagene kan tenke bredt i hvilken støtte og inspirasjon de søker, i tillegg til etablerte samarbeidspartnere som IA-rådgivere og bedriftshelsetjeneste. Derfor anbefaler Rambøll barnehagene å:

- **Bruke eksisterende nettverk** som barnehageeierne/barnehagene er del av for å søke og dele erfaringer med arbeidsmiljøarbeid.
- **Søke ekstern bistand ved behov**, både for å jobbe på systemnivå og individnivå. Barnehager kan søke hjelp fra HR-/personalavdeling, Nav Arbeidslivssenter, bedriftshelsetjeneste, fagforbund og bransjeorganisasjoner, universitets- og høyskolemiljøer og private konsulenthus og rådgivningsfirmaer som kan gi opplæring og kurs eller lede tilpassede prosesser. Det finnes også digitale kurs og webinarer.

Anbefaling 2: Fra HMS-grupper/nærværsgupper til hele personalet

Funnene i kunnskapsoppsummeringen tyder på at det er vanlig å jobbe med HMS-gruppene, slik at disse settes i stand til å lede arbeidsmiljøarbeidet videre i barnehagen. Et funn i kunnskapsoppsummeringen er at disse partssammensatte gruppene først, og i størst grad, oppnår endret kunnskap, holdninger og atferd – mens det tar mer tid før resten av personalgruppen oppnår det samme. Dette handler om utviklingen fra individuell læring til organisatorisk læring – en prosess som for eksempel kan beskrives gjennom Irgens 5-trinnsmodell:

Figur 6-1 Basert på 5-trinnsmodellen for læringsprosessen (Irgens, 2022, s. 224)



Modellen viser fem læringsnivåer, som går fra individ til organisasjon. Mellom hvert av de fem nivåene befinner det seg filtre som symboliserer barrierer mot læring. Disse må overkommes for å bevege seg til neste læringsnivå. Noen ganger skyldes barrierene kontekstuelle forhold i selve læringsmiljøet, som for eksempel tilgang til felles møtearenaer. Andre ganger kan barrierene være knyttet til individet selv, og da handler det om individuelle og personlige årsaker. Det er viktig å se både det kontekstuelle og det individuelle i sammenheng, ettersom disse kan påvirke hverandre (Irgens, 2022, s. 225).

Når både ledere, tillitsvalgte, verneombud og andre ansatte bruker ny kunnskap til å påvirke organisasjonen, er det tegn på at kunnskapen har passert filter 4 til siste nivå, Organisatorisk læring. Gjennom læringsprosessen har kunnskapen dermed gått fra å være individuell til å bli organisatorisk gjennom å sette spor i organisasjonens handlingskapasitet (Irgens, 2022, s. 233). For å få til dette kan Rambøll anbefale følgende grep:

- **Informere** ansatte om prosessen og **involvere** de i å vurdere prosessen for arbeidsmiljøarbeid som barnehagen skal gjennom, for eksempel hva det innebærer, i hvilke møter det kommer på agendaen, hvilke verktøy man ønsker å ta i bruk, mv.
- Partene kan planlegge møter, men **hele personalgruppen bør samles** for å være informert, involvert og få eierskap til arbeidet.
- **Løfte frem hva barnehagen gjør og erfaringer blant personalet.** Dette handler både om å hente innspill om hva som fungerer bra og ikke på ulike måter, gi tilbakemeldinger og tilgjengeliggjøre erfaringer. Medarbeiderundersøkelsen kan også være en god kilde.

Anbefaling 3: Måling og evaluering

For å etterstrebe utvikling, anbefaler Rambøll å vurdere arbeidet i barnehagen underveis. Dette bidrar til læring og er en viktig kilde til forbedring av prosesser og tiltak. I tillegg kan det bidra til økt eierskap og medvirkning blant ansatte. Rambøll anbefaler derfor barnehagene å:

- Gjennomføre **jevnlige evalueringer og kartlegginger** for å innhente erfaringer og måle virkningene av arbeidsmiljøarbeidet. På bakgrunn av tilbakemeldinger og resultater bør barnehagene **justere tiltak og aktiviteter**. Både ledere, tillitsvalgte, verneombud og andre ansatte er viktige nivåer å involvere i kartleggingene og evalueringene.
- Evalueringer kan gjennomføres på eget initiativ, eller ved hjelp av eksterne evaluatorene eller prosessdrivere. Et eksempel på en intern evaluering er å diskutere gruppevis eller innhente individuelle tilbakemeldinger etter en samling. Dette kan brukes til å justere på opplegget til neste gang. Barnehagen/barnehageeier kan eventuelt innhente personer utenfra som kan hjelpe til med å lage en spørreundersøkelse.

6.3.2 Anbefalinger til IA-bransjeprogram barnehage

Anbefaling 4: Støtte barnehager i videre arbeid med arbeidsmiljø

Rapporten viser at ressursene fra IA-bransjeprogram barnehage har vært nyttige og har bidratt til at barnehagene jobber mer og mer systematisk med arbeidsmiljøarbeid. Selv om man ikke kan koble sykefraværstatistikken direkte til arbeidet i bransjeprogrammet, viser statistikken at sykefraværet i barnehagene i bransjeprogrammet har hatt en positiv utvikling sammenliknet med landsgjennomsnittet. For å opprettholde arbeidsmiljøarbeidet i barnehagene, er det viktig å fortsette arbeidet. Rambøll anbefaler derfor bransjeprogrammet å jobbe videre for å gi bransjen støtte til å jobbe systematisk og forebyggende med arbeidsmiljø, gjennom å:

- **Tilgjengeliggjøre kurs/opplæring** for barnehagene, for eksempel som video på nett. Opplæringen bør inneholde innføring i definisjoner av arbeidsmiljø og partssamarbeid. Dette vil hjelpe nye barnehager med å få et felles begrepsapparat og ramme for sitt arbeid, og barnehager som har vært aktive i programperioden til å få lett tilgjengelig oppfriskning. Dette er særlig viktig på grunn av utskiftninger i roller.
- Utvikle og tilgjengeliggjøre **ytterligere opplæring og veiledning i hvordan HMS-grupper kan jobbe for å ta arbeidet videre ut til resten av personalet**. Dette kan både hjelpe nye barnehager med sitt arbeid, og hjelpe andre barnehager i overgangen fra prosjekt til varig drift.
- Jobbe videre med **markedsføring** for å øke spredningen av verktøy til barnehage-Norge.

Anbefaling 5: Initiere mer forskning

Per i dag er det noe kunnskapshull om sammenhengene mellom hvordan barnehagene jobber, og hvordan det påvirker kvalitet og arbeidsrelatert sykefravær. For å få tydeligere svar på hvilke grep som bidrar til økt kvalitet og redusert sykefravær, anbefaler Rambøll bransjeprogrammet å:

- **Initiere mer forskning**, spesielt på sammenhengen mellom arbeidsmiljø, kvalitet og sykefravær. Innsikt i hva barnehager har gjort konkret og hvordan dette henger sammen med eget sykefravær vil være nyttig.

7. Metodisk tilnærming

I dette kapittelet presenterer vi den metodiske tilnærmingen til kunnskapsoppsummeringen. Oppsummeringen er i all hovedsak basert på gjennomgang av **skriftlige datakilder**. De fleste dokumentene er tilsendt fra IA-bransjeprogram barnehage, mens Rambøll har gjort et **supplerende søk etter dokumenter** for å sikre at alle relevante kilder var fanget opp. Rambøll har gjennomgått totalt 97 dokumenter. Innledningsvis i oppdraget **intervjuet** Rambøll to fra ledelsen av bransjeprogram barnehage for å få innblikk i historikk for arbeidet fra starten av programperioden.

7.1 Tilsendte dokumenter

Rambøll fikk tilsendt 93 dokumenter fra oppdragsgiver. Dokumentene omfatter bransjeprogrammets egen dokumentasjon på hva de har gjort og hvordan de har jobbet, i tillegg til oppdragsforskning og utredninger. Dokumentene er både interne dokumenter og offentlig tilgjengelige dokumenter. Grovt sett kan dokumentene deles inn i disse kategoriene:

- Styringsdokumenter om IA-bransjeprogram barnehage
- Oppdragsforskning, kartlegginger, utredninger og evalueringer
- Eksempler på samarbeid med pilotbarnehager
- Eksempler på tilpassede samarbeid med andre barnehager
- Bransjeprogrammets presentasjoner fra samlinger og kurs, samt deltakernes tilbakemeldinger på dette
- Rapporteringer til Arbeidstilsynet
- Statistikk over sykefravær fra Nav

7.2 Supplerende søk etter relevante datakilder

For å sikre at vi gjennomgikk all tilgjengelig forskning, foretok vi et ekstra søk i Google og Google Scholar. Vi brukte følgende søkeord: *IA-Bransjeprogram, bransjeprogram barnehage, forskning, evaluering, kartlegging, undersøkelse, utredning, arbeidsmiljø, sykefravær, partssamarbeid, rolleforståelse, kvalitet, Tidlig inn, BarnehageHMS, En bra dag på jobb.*

Det supplerende nettsøket resulterte i nye fire dokumenter. Vi gjennomgikk og vurderte dokumentenes relevans opp mot oppdraget. Ett av dokumentene ble vurdert som relevant, og ble derfor inkludert i dette kunnskapsgrunnlaget.

7.3 Metode for gjennomgang, kategorisering og klassifisering

Alle 97 dokumenter er gjennomlest, og deretter kategorisert og klassifisert. Dokumentene er sortert i kategorier som vist nedenfor. Tallet i parentes angir antall dokumenter per kategori.

- Erfaringskonferanser (11)
- Forskningsrapporter (13)
- Pilotbarnehagene (35)
- Rapporteringer til Arbeidstilsynet (5)
- Statistikk (7)
- Tidlig inn (3)
- Tilpasset samarbeid (4)
- Overordnede dokumenter (13)
- Lenker til nettsider/dokumenter på nett (3)
- Dokumenter fra supplerende søk som ikke er relevante (3)

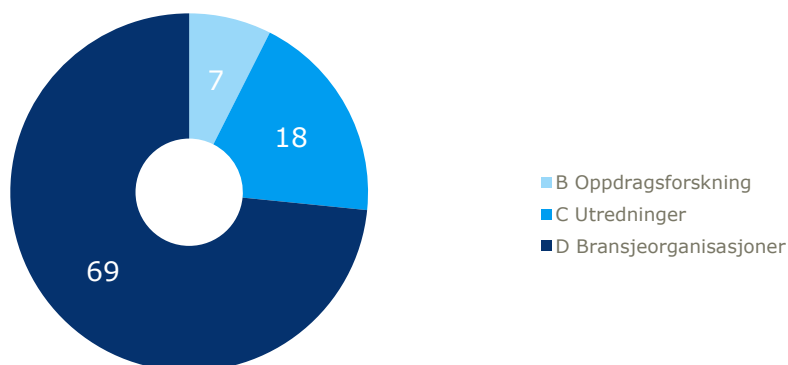
Alle dokumentene ble klassifisert i henhold til evidensnivå. Tabellen under utdyper klassifiseringen:

Tabell 7-1 Klassifisering av dokumenter etter evidensnivå

Kategori	Klassifisering	Beskrivelse
Forskning	A	Artikler publisert i norske (eventuelt internasjonale) tidsskrift med forfattere fra fortrinnsvis Norge. Disse kildene har meget høy kvalitet, fordi de gjennomføres av forskere med kjennskap til den øvrige forskningslitteraturen på feltet. De er fagfellevurderte, og har ingen avhengigheter eller mandat fra oppdragsgivere.
Oppdragsforskning	B	Rapporter gjennomført av forskningsmiljø på vegne av en oppdragsgiver. Disse kildene har høy kvalitet fordi de gjennomføres av forskere med kjennskap til den øvrige forskningslitteraturen på feltet.
Utredninger	C	Rapporter gjennomført av internasjonale organer, nasjonale myndigheter eller konsulentmiljø. Disse kildene er av god kvalitet fordi de gjennomføres av eksperter på feltet.
Bransjeorganisasjoner	D	Dokumenter gjennomført av bransjeorganisasjoner selv, eventuelt med støtte fra surveyinstitutt. Disse kildene har lavere kvalitet fordi de ofte beskriver enkle deskriptive surveydata, har begrenset overførbarhet og i hovedsak er gjennomført av organisasjoner uten utredningskompetanse. <i>Rambølls bemerkning: Slike kilder er inkludert fordi de bidrar til innsikt i annen relevant kunnskap, og gir innsikt i arbeid og perspektiver som gjøres av bransjeorganisasjonene og på lokalt nivå. Flere av kildene er innspill uten henvisning til data.</i>

Figuren under viser hvordan gjennomgåtte dokumenter fordeler seg i henhold til klassifiseringen beskrevet over. Tallet i hver del viser til antall dokumenter i hver av klassifiseringskategoriene. Ingen dokumenter er klassifisert i kategori A.

Figur 7-1 Fordeling av dokumenter per klassifisering



Rambøll har også klassifisert dokumentene i henhold til metodisk kvalitet. Tabellen under angir klassifiseringen vi har arbeidet etter.

Tabell 7-2 Klassifisering av dokumentenes metodiske kvalitet

Metodisk kvalitet	Beskrivelse
Høy metodisk kvalitet	Studier med høy metodisk kvalitet er fundert på solide (kvantitative) data og analyser som med høy statistisk sannsynlighet dokumenterer effekt. Analysene baserer seg på de metodene som ligger høyest i evidenshierarkiet, slik som systematiske reviews og eksperimentelle design (eksempelvis RCT). I forbindelse med dette oppdraget innebærer det at studien, med høy statistisk sannsynlighet kan dokumentere at gitte faktorer, innsatser, metoder, tiltak eller strategier har positiv effekt på IA-avtalens mål om bedre arbeidsmiljø, redusert sykefravær og frafall. <i>Rambølls bemerkning: Ingen dokumenter i kunnskapsoppsummeringen er gitt denne klassifiseringen.</i>
Middels metodisk kvalitet	Studier med middels metodisk kvalitet er fundert på kvalitative og/eller kvantitative data og analyser som sannsynliggjør at det som undersøkes fører til positive resultater. Analysene baserer seg på de metodene som ligger lenger ned i evidenshierarkiet, slik som kohortstudier, regresjonsanalyser og datadrevne komparative casestudier. I forbindelse med dette oppdraget innebærer det at studien finner positive resultater som følge av gitte faktorer, innsatser, metoder, tiltak eller strategier rettet mot å redusere sykefraværet i barnehagene, eller finner tilsvarende negative resultater. <i>Rambølls bemerkning: De aller fleste dokumentene i kunnskapsoppsummeringen er gitt denne klassifiseringen, inkludert alle dokumenter med klassifisering B og C, og enkelte dokumenter med klassifisering D, iht. tabell 7-1.</i>
Lav metodisk kvalitet	Studier med lav metodisk kvalitet bygger på erfaringer med og opplevd effekt av gitte faktorer, innsatser, metoder, tiltak eller strategier på samme felt som beskrevet ovenfor. Dette er studier som ikke i utgangspunktet baserer seg på systematiske analyser av data. <i>Rambølls bemerkning: Interne deskriptive dokumenter i kunnskapsoppsummeringen er gitt denne klassifiseringen, inkludert enkelte dokumenter med klassifisering D iht. tabell 7-1.</i>

7.4 Rambølls refleksjoner rundt datagrunnlaget

De aller fleste av dokumentene er interne dokumenter og andre dokumenter som er klassifisert som D Bransjeorganisasjoner. Dette er hovedsakelig presentasjoner, referater fra møter og oppsummeringer fra workshops. Formålet med denne kunnskapsoppsummeringen gjør det naturlig at de fleste dokumentene er klassifisert i D Bransjeorganisasjoner. Videre har vi inkludert flere dokumenter som tilfaller kategori C Utredninger. Dette inkluderer statistikk fra Nav og rapporter utført av konsulentmiljøer, slik som Deloitte, Agenda Kaupang, Halogen, Oslo Economics og Rambøll. Den siste kategorien er B Oppdragsforskning. Dette er rapporter som er

gjennomført av anerkjente forskningsmiljø, slik som STAMI, NORCE og AFI, på oppdrag for ulike offentlige aktører. Ingen dokumenter er klassifisert som A Forskning. Det finnes fagfellevurderte forskningsartikler om arbeidsmiljøfeltet generelt som tilhører i kategori A Forskning, men siden dette oppdraget er avgrenset til å handle om IA-bransjeprogram barnehage, er det ingen av dokumentene som tilhører kategori A.

Rambøll har brukt analysetemaene for oppdraget som ramme for hvilke funn vi har hentet ut fra rapportene og inkludert i vår kunnskapsoppsummering:

- **Ressurser**, det vil si hvordan barnehagene har opplevd de tilgjengelige ressursene i regi av bransjeprogrammet, slik som *webinarer om rotårsaksanalyse i barnehage, Tidlig inn, BarnehageHMS, En bra dag på jobb, og Kurs i rolleforståelse*.
- **Aktiviteter**, det vil si hvilke verktøy og metoder barnehagene har planlagt og gjennomført.
- **Resultater**, det vil si hvilke positive endringer barnehagene har opplevd, om partssamarbeidet og arbeidsmiljøet har endret seg, og hvordan barnehagene har jobbet med mål underveis. Barrierer og suksessfaktorer for resultatutvikling er også inkludert.
- **Effekter**, det vil si hvordan tiltakene har bidratt til IA-avtalens mål om bedre arbeidsmiljø, redusert sykefravær og frafall.

Det er mye innhold i rapportene vi har gjennomgått som også handler om andre elementer ved arbeidsmiljø enn det som har vært relevant å oppsummere til dette oppdraget og de fire analysetemaene.

Kunnskapsoppsummeringen vektlegger kildene med høyest tilgjengelige evidensnivå iht. tabell 7-1 i størst grad. For datagrunnlaget vårt betyr det at oppdragsforskning og utredninger har blitt tillagt mest vekt i rapporten (hhv. kategori B og C). Vi har i tillegg inkludert dokumentasjon fra bransjen selv for å utdype og gi eksempler (kategori D). De ulike kildene har forskjellig tematikk og vinkling, og på enkelte av oppdragets analysetemaer er det gjort få undersøkelser. Dette gjelder spesielt hvilke aktiviteter som er blitt gjort i barnehagene, og vurdering av ressurser som enkelte verktøy, opplevelser av webinarer, kurs og erfaringskonferanser. Av den grunn er oppdragsforskning (kategori B) mye brukt som kilde. Særlig har rapporten til Øyeflaten et al. (2024) fått mye plass i kunnskapsoppsummeringen fordi den direkte treffer kunnskapsoppsummeringens formål, i tillegg til at den gir informasjon om alle de 74 pilotbarnehagene. Andre barnehager, som har deltatt gjennom såkalte tilpassede samarbeid, bidrar til å vise mer dyptgående eksempler.

Vi har gjennom rapporten påpekt enkelte begrensninger i datagrunnlaget for kunnskapsoppsummeringen som gjør det krevende å finne direkte sammenheng mellom bransjeprogrammet og utvikling av sykefravær. Dette handler primært om at bransjeprogrammet ikke har tilgang til statistikk over utvikling i sykefravær på kommunenivå eller barnehagenivå grunnet GDPR, noe som gjør at det ikke er mulig å måle utviklingen for enkeltbarnehagene som har vært med i bransjeprogrammet. Sykefraværstatistikken viser heller ikke hvor stor andel av sykefraværet som er relatert til arbeidsmiljø. I tillegg finnes det lite konkret informasjon om akkurat hva og hvordan barnehagene arbeider lokalt utover enkeltteksempler.

8. Vedlegg 1: Litteraturliste

Åpne kilder

- Agenda Kaupang. (2023). *Evaluering av arbeidsmiljøsatsingen* (Rapport 1020919-03).
https://www.agendakaupang.no/wp-content/uploads/2023/06/Sluttrapport_020523.pdf
- Deloitte. (2023a). *Bransjeprogram som virkemiddel i IA-avtalen*.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/a6f1b66b397842759cd7b392f96a366b/evaluering-av-bransjeprogram-i-ia-avtalen.pdf>
- Deloitte. (2024). *Evaluering av opplæring i arbeidsmiljøarbeid*.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/e6b8440e063b45b79dbf78897a53b503/endelig-rapport-evaluering-av-opplaring-i-arbeidsmiljoarbeid.pdf>
- Deloitte. (2022). *Evaluering av treparts bransjeprogram i IA-avtalen - Statusrapport*.
- Deloitte. (2023b). *Statusrapport - evalueringsaktiviteter og observasjoner. Evaluering av treparts bransjeprogram som virkemiddel i IA- avtalen*.
- Holte, K. A., Kvilhaugsvik, H., Skagseth, M og Labriola M. (2022) «Når det dirrer i rommet» – sammenhenger mellom arbeidsmiljø og kvalitet i barnehagetjenesten (Rapport 40-2022). NORCE Helse og samfunn.
<https://www.ks.no/contentassets/284e16590e2c496182584bf102a85c16/RapportNORCEBarnehageSammenheng.pdf>
- IA Inkluderende arbeidsliv (2019). IA-avtalen 2019-2022.
<https://arbeidsgiver.dfo.no/sites/default/files/ia-2019-2022.pdf>
- IA-bransjeprogram barnehage. (2024a). *Evaluering av Kurs i rolleforståelse og partssamarbeid*.
https://forms.office.com/Pages/AnalysisPage.aspx?AnalyzerToken=VkkM4TIJTMBNnIvfqPp6fQorruTcN6rW&id=thiu4W_eh0ui_JDWIX2VTo6crXyuaD1Ona64ICWCXMxUQ1RPNFZaTTFaQ0JFNIJUWEEzNjRETFNVWS4u
- Irgens, E. J. (2022). *Profesjon og organisasjon: En bok for profesjonsutøvere og de som skal lede dem* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- KS. (2022). *Gratis tilbud fra IA-bransjeprogram barnehage*.
<https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/barn-og-unge/barnehage/Infobrev-bhg-verktoy-og-kurs-02-03-2022-docx.pdf>
- KS. (2024a). *ASSS samlet: Barnehage*. <https://www.ks.no/asss-hjem/arlige-publiseringer/asss-2024/artikler/tabeller-og-figurer/asss-samlet/asss-samlet-barnehage/>
- KS. (2024b, 10. juni). *IA-bransjeprogram barnehage arrangerte erfaringskonferanser*.
<https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/inkluderende-arbeidsliv-ia/ia-bransjeprogram/bransjeprogram-barnehage/konferanser-2024/>
- Labriola, M., Kvilhaugsvik, H., Skagseth M. og Holte, K. A. (2022) *Kunnskapsoppsummering: Hvordan er sammenhenger mellom arbeidsmiljø og kvalitet belyst i nordisk forskningslitteratur i perioden 2015- 2022?* (Rapport 23-2022a). NORCE Helse og samfunn. <https://hdl.handle.net/11250/3042032>
- Oslo Economics. (2021). *Nav Arbeidslivssentrene bidrag til utvikling av partssamarbeid i virksomheter. En kartlegging gjennomført av Oslo Economics på oppdrag for Arbeids- og velferdsdirektoratet*.
- Rambøll. (2024). *Evaluering av arbeidet med arbeidsmiljø i fem kommunale barnehager og en pedagogisk støtteenhet i Haugesund kommune*.
<https://www.ks.no/contentassets/db9b65d5a9d3475a97400cb0f5584649/Arbeidsmiljo-i-Haugesund-kommune-Rapport-fra-Ramboll-Management-Consulting.pdf>
- Rambøll. (2025a). *Evaluering av arbeidet med arbeidsmiljø i syv FUS - barnehager i Trøndelag*.

- Rambøll. (2025b). *Spørreundersøkelse om barnehagers kjennskap til IA-bransjeprogram barnehage.*
- Solberg, A.G. (2023). *Evaluering av «Kurs i rolleforståelse og partssamarbeid»* (AFI-Rapport 2023:10). Arbeidsforskningsinstituttet AFI. <https://hdl.handle.net/11250/3060370>
- STAMI. (2023). *Kartlegging av arbeidsmiljøforhold i IA-bransjeprogram. Andre rapport.* (STAMI Rapport nr 6, del 2). Statens Arbeidsmiljøinstitutt. <https://stami.brage.unit.no/stami-xmlui/handle/11250/3088139>
- STAMI. (2024). *Kartlegging av arbeidsmiljøforhold i IA-bransjeprogram. Tredje rapport.* (STAMI Rapport nr 8, del 3). Statens Arbeidsmiljøinstitutt. <https://stami.brage.unit.no/stami-xmlui/handle/11250/3156057>
- Øyeflaten, I., Kjestveit, K., Skagseth, M., Labriola, M. og Holte, K. A. (2024). *Kartlegging av arbeidsmiljøarbeid i 74 barnehager* (NORCE Helse og Samfunn Rapport nr. 4-2024). <https://www.ks.no/contentassets/3c57c2b65144495f8af0efcda59bcf3e/Rapport-NORCE-Helse-og-samfunn-nr-4-2024.pdf>

Interne kilder

- Halogen. (2021). *Innsiktsrapport Tidlig inn 2021.*
- Halogen. (2022a). *En rapport om utviklingen av verktøyet Tidlig inn. Hva forteller arbeidet med Tidlig inn om barnehagebransjen, de ansattes behov og hvordan jobbe for å styrke arbeidsmiljø og forebygge sykefravær?*
- Halogen. (2022b). *Visualisering helhet. Bransjeprogrammet. Kompetanseheving og erfaringsdeling.*
- IA-bransjeprogram barnehage. (2024b). *Evaluering av samlingen med Askerbarnehagene 30.04.2024.* [Faktaark].
- IA-bransjeprogram barnehage. (2023). *Master PP IA-bransjeprogram barnehage.*
- IA-bransjeprogram barnehage. (2022a). *Oppsummering av tilbakemeldinger 29. april 2022.*
- IA-bransjeprogram barnehage. (2021). *Barnehager som deltar i bransjeprogrammet 2021.*
- IA-bransjeprogram barnehage. (2024b). *Spredning av bransjeprogrammet.*
- IA-bransjeprogram barnehage. (2024c). *Tilbakemeldinger fra deltakere på erfaringskonferanser.*
- IA-bransjeprogram barnehage. (2022b). *Programplan – bransjeprogram Barnehage 2019-2024.*
- Moe, B., Hovland, K. og Fevik, A. (2024). *Rapport fra prosjektet 2020-2024. Et innovativt prosjekt med fokus på forebyggende sykefraværsoppfølging, arbeidsmiljøutvikling og partssamarbeid for alle barnehagene i Asker kommune.*
- Nav (2024). *Sykefraværstatistikk i barnehager tredje kvartal 2024.*
- Ryen, M. J. (2022). *Sluttrapport. Ledelse for nærvær 2022. Friskgården.*

Bright
ideas.
Sustainable
change.

RAMBOLL