



www.irisresearch.no

Terje Lie, Tarja Tikkanen og Kari Kjestveit

## Aldring og helse på sokkelen - et brukerstyrt innovasjonsprosjekt

Rapport IRIS - 2007/042

Prosjektnummer: 7201960  
Prosjektets tittel: Aldring i helse på sokkelen  
Oppdragsgiver(e): Norges forskningsråd  
Forskningsprogram: HMS-Petroleum  
ISBN: 978-82-490-0524-6  
Gradering: Åpen fra: 02.06 2007

Stavanger / Bergen, 02.06.2007

---

Per Ove Økland  
Prosjektleder

Sign.dato

---

Sverre Nesvåg  
Kvalitetssikrer

Sign.dato

---

Gottfried Heinzerling  
Senterleder  
(Samfunns- og næringsutvikling)

Sign.dato

## Forord

Prosjektet Aldring og helse er et samarbeidsprosjekt mellom syv bedrifter i oljevirkksomheten, arbeidstaker-, arbeidsgiverorganisasjoner og forskningsmiljø. Hovedmålet med prosjektet er å prøve ut tiltak med sikte på at ansatte på sokkelen skal kunne jobbe til oppnådd pensjonsalder. Prosjektet bygger videre på en flerårig satsing fra Oljeindustriens landsforening om aldring på sokkelen.

Prosjektet er finansiert av Norges forskningsråd fra forskningsprogrammet HMS i petroleumssektoren. Prosjektet er brukerstyrt og Statoil har prosjektledelsen. De deltakende bedriftene er Bjørge, Norsk Hydro, Petrojarl (tidligere PGS Production), Statoil, Transocean Offshore og Universal Sোধexo Norway (USN). Arbeidstakerorganisasjonene Industri – Energi, Oljearbeidernes fellessammenslutning, LO og Lederne deltar i styringsgruppen for prosjektet. Fra arbeidsgiversiden deltar NHO, Oljeindustriens Landsforening, Norsk Rederforbund og Teknologibedriftenes Landsforening.

IRIS (International Research Institute of Stavanger) deltar som forskningspartner. Randi Wågø Aas deltok i planleggingen av prosjektet i en tidlig fase. Åshild Bakke var med i prosjektet ut september 2006 og var kontaktforsker for fem bedrifter.

Stavanger, 21. juni 2007

Per Ove Økland, prosjektleder

## Forord fra Oljeindustriens Landsforening

"Vi vil at ansatte på sokkelen skal ville jobbe, ha evne og helse til å jobbe til oppnådd pensjonsalder". Med denne visjonen samlet organisasjonene i oljeindustrien seg til samarbeid i prosjektet: "Aldring og helse på sokkelen". I styringsgruppen var Oljeindustriens landsforening OLF, Norsk Hydro, Norsk Industri NI (tidl. TBL) og Norges Rederiforbund NR representert på arbeidsgiversiden. Fra arbeidstakersiden var Industri Energi IE (tidl. NOPEF), Sammenslutningen av Fagorganiserte i Energisektoren SAFE (tidl. OFS) og Lederne. I tillegg var Næringslivets Hovedorganisasjon NHO og Landsorganisasjonen LO representert i styringsgruppen via Hovedavtalens Fellestiltak. Per Ove Økland fra Statoil og SAFE deltok som prosjektmedarbeider og IRIS (tidl. Rogalandforskning) har ivaretatt sekretærfunksjonen.

Flere forhold dannet grunnlag for prosjektet som startet 2001. Departementet AAD, viser i Stortingsmelding nr 7 (2001-2002) til prosjektet og til "utfordringene i norsk offshoreindustri knyttet til en aldrende arbeidsstokk, økende krav til omstillinger og effektivitet, og hensynet til ansattes arbeidsmiljø og helse". Avtalen mellom partene i arbeidslivet og myndighetene om et inkluderende arbeidsliv ble inngått i 2001 med en klar målsetting om å øke den generelle avgangsalderen i arbeidslivet. I tillegg har næringen hatt utfordringer knyttet til krav om lavere pensjonsalder ved tariffoppgjørene på sokkelen.

Styringsgruppen har via konferanser, organisasjonenes innflytelse og nettverk bidratt til holdningsendringer med fokus på livsfasepolitikk/seniorpolitikk i medlemsbedriftene. Prosjektbedriftene har valgt å gå foran og vise vei for andre medlemsbedrifter ved å avgi rapporter til prosjektet. IRIS har dokumentert konferansene og samlet kunnskap fra vårt arbeid.

I den siste fasen av prosjektet mot 2004-07 har IRIS fulgt opp flere av prosjektbedriftene gjennom følgningsforskning for å kartlegge endringer som følge av de initiativ som er tatt i deltakerbedriftene.

Vi håper vårt arbeid vil være til nytte der partene på bedriftene ved samarbeid må finne egne tiltak basert på de forutsetningene de har i egen bedrift.

Takk til alle som har vært med i styringsgruppen og til de i medlemsbedriftene som har fulgt opp våre anbefalinger. Spesielt takk til Per Ove Økland som har motivert partene i bedriftene og formidlet kompetanse og erfaringer.

Stavanger, 21. juni 2007

Håvard Hauan

Oljeindustriens landsforening

## Innhold

Sammendrag .....	7
Forkortelser.....	10
1 INNLEDNING .....	11
1.1 Bakgrunn og formål .....	11
1.2 Kunnskap på feltet.....	11
1.3 Mål og problemstillinger i <i>Aldring og helse</i> prosjektet.....	16
1.4 Hvordan få til endring .....	18
1.5 Deltakende bedrifter og organisering.....	20
2 METODER OG VERKTØY I PROSJEKTET .....	21
2.1 Rollefordeling mellom bedrifter og forskningsmiljø .....	21
2.2 Arbeidsmetoder og -prosess .....	22
3 VIRKEMIDLER I PROSJEKTET .....	25
3.1 Utgangspunkt .....	25
3.2 Rollen som kontaktforsker .....	25
3.3 Nettverkssamlinger.....	26
4 TILTAK OG PROSESSER I BEDRIFTENE .....	28
4.1 Statoil: Halten/Nordland – Åsgard.....	28
4.2 Statoil: Tampen – Statfjord .....	32
4.3 Statoil: Troll – Sleipner, Sleipner.....	35
4.4 Norsk Hydro .....	39
4.5 Universal Sodexo Norway (USN).....	42
4.6 Petrojarl Production.....	46
4.7 Bjørge .....	50
4.8 Transocean Offshore .....	53
5 STATISTIKK FRA DELTAKERBEDRIFTENE.....	57
5.1 Vekst i andel menn 60 år og over.....	57
5.2 Sykefravær .....	60
5.3 Tap av helsesertifikat .....	61
5.4 Sluttårsaker.....	61
5.5 Nyansatte.....	63
5.6 Nasjonale tall.....	64

6	OPPSUMMERING OG KONKLUSJONER .....	65
6.1	Oppsummering .....	65
6.2	Konklusjoner .....	69
7	REFERANSER.....	71
	VEDLEGG I REGISTRERINGSSKJEMA FOR TILTAK .....	73
	VEDLEGG II EVALUERING: LIST AV INTERVJUEDE PERSONALET I DELTAKERBEDRIFTER ETTER STILLINGEN.....	74

## Tabeller

Tabell 1.	Personer i arbeidsstyrken etter alder, kjønn og utdanningsnivå. Prosent av alle personer i hver gruppe. Årsgjennomsnitt 2004. ....	12
Tabell 2.	Prosentandel ansatte på sokkelen i aldersgruppen 60 år og over*. ....	57
Tabell 3.	Aldersfordeling over sokkelansatte menn og kvinner i deltakerbedriftene. År 2002 til 2005. Prosent.....	59
Tabell 4.	Gjennomsnittalder for menn og kvinner fra 2002 til 2005.....	59
Tabell 5.	Sykefravær. Prosent*.....	60
Tabell 6.	Nyansatte i bedriftene. Totale tall .....	63

## Figurer

Figur 1.	”The Work Ability House” Modell for å fremme en helhetlig arbeidsevne. Kilde: Ilmarinen (2006). ....	19
Figur 2.	Samhandlingsprosesser i prosjektet .....	23
Figur 3.	Prosesser i bedriftene .....	23
Figur 4.	Prosessen på Åsgard .....	29
Figur 5.	Prosessen på Statfjord .....	33
Figur 6.	Prosessen på T-S, Sleipner.....	36
Figur 7.	Aldring og helse prosjektet i Norsk Hydro. ....	39
Figur 8.	Prosesser i USN. ....	43
Figur 9.	Prosesser i Petrojarl.....	47
Figur 10.	Prosessen i Bjørge.....	50
Figur 11.	Prosessen i Transocean .....	53

Figur 12. Menn i ulike aldergrupper 2005 til 2005. Prosent .....	58
Figur 13. Kvinner i ulike aldersgrupper 2002 til 2005. Prosent .....	59
Figur 14. Sluttårsaker for menn i perioden 2002 til 2005. Alle bedriftene. Prosent .....	62
Figur 15. Sluttårsaker for menn for hvert år fra 2002 til 2005 etter årsak. Alle bedriftene. Prosent .....	63
Figur 16. Faser i gjennomføringen .....	68

## Sammendrag

Prosjektet Aldring og helse ble gjennomført som et forsøksprosjekt med utprøving av tiltak for å stimulere eldre ansatte til å stå i jobb fram til oppnådd pensjonsalder. Prosjektet var et brukerstyrt innovasjonsprosjekt (BIP), finansiert av Norges forskningsråd på programmet HMS i petroleumssektoren og av deltakerbedriftene.

Syv bedrifter deltok i prosjektet med installasjoner på sokkelen. Forut for prosjektstart hadde bedriftene foretatt en vurdering av mulige tiltak. Dette arbeidet ble gjort som en del av OLF sin satsing om aldring på sokkelen. Intensjonene med brukerstyrte innovasjonsprosjekter er at bedriftene skal utvikle og gjennomføre tiltak som kan bidra til kunnskapsutvikling i oljenæringen. I prosjektet Aldring og helse var forskningsinstitusjonen IRIS en kompetansepartner i prosjektet. Deltakerbedriftene var prosjekteiere med prosjektledelse i Statoil. Bedriftene valgte selv hvilke tiltak som skulle prøves ut og hadde ansvaret for gjennomføringen. IRIS sin oppgave var å yte bistand underveis og ha ansvaret for dokumentasjon av erfaringer, læringseffekter og evaluering av prosjektet. Prosjektet hadde to sentrale virkemidler: kontaktforskerordning og nettverkssamlinger. Kontaktforskerordningen bestod i at forskere fra IRIS hadde regelmessig kontakt med bedriftene med råd og bistand. Nettverkssamlingene ble arrangert to ganger årlig med alle deltakerbedriftene og var en sentral arena for erfaringsutveksling og felles læring.

Bakgrunn for utforming av tiltakene var bransjens egen visjon om at ansatte på sokkelen skal ville jobb og ha evne og helse til å jobbe til oppnådd pensjonsalder. Tiltakene bedriftene kom fram til var av ulike slag, i begynnelsen konsentrert om helsetiltak, men etter hvert ble kompetansetiltak og tiltak knyttet til jobbmotivasjon inkludert. Tiltakene kunne være helsefremmende som for eksempel fysisk fostring eller sekundærforebyggende som for eksempel bedre oppfølging av sykemeldte. Andre helsetiltak var rettet mot redusering av nattskift, redusering av fysiske belastninger, lysbehandling, tiltak mot støy og fritidsaktiviteter. Kompetansetiltakene var omstilling av senioransatte og tilrettelegging for faglig utvikling. Kartlegging av jobbønsker samt rekruttering var tiltak som kunne relateres til kompetanse. Et tiltak spesielt rettet inn mot jobbmotivasjon var spesielle medarbeidersamtaler for senioransatte. Det mest allsidige tiltak var utvikling av en samlet livsfasepolitikk.

Erfaringer med kontaktforskerordningen viser at bedriftene hadde ulike forventninger til denne ordningen. I startfasen forventet bedriftene at forskerne i sterkere grad skulle bistå med valg av tiltak og hvordan de skulle gjennomføres. Forskerne på sin side ble mer tydelige på at de ikke skulle gå inn i en typisk konsulentrolle. Etter hvert ble forskerrollen mer opplevd som en støtte- og pådriverrolle for bedriftene.

Nettverkssamlingene ble en læringsarena for bedriftene. Her ble de kjent med hverandres tiltak og kunne dele erfaringer. På samlingene ble det invitert eksterne foredragsholdere innen spesielle tema som for eksempel lysbehandling for ansatte med nattskift og andre bedrifters erfaringer med seniorpolitikk.

Bedriftene gjorde seg ulike erfaringer i gjennomføringen av prosjektet. Aldring og helse som prosjekt ble forankret i bedriftene på forskjellige måter. I samtlige bedrifter var prosjektet knyttet til personalavdelingen, men grad av lederinvolvering var ulik. I noen bedrifter var prosjektet og tiltakene godt forankret i ledelsen og arbeidsmiljøutvalget mens denne forankringen var mindre tydelig i andre bedrifter. Ansattes kunnskap om og medvirkning i utviklingen av prosjektet lokalt varierte også. Grad av forankring i ledelse og involvering av ansatte har hatt betydning for gjennomføringen. En tydelig interesse fra ledelsen er viktig for et prosjekt som dette, men ikke alltid avgjørende for gjennomføringen. Involvering og direkte medvirkning fra ansatte er av betydning for å gjøre tiltakene allment kjent og tilgjengelige.

Underveis i prosjektet og i forbindelse med evalueringen meldte bedriftene at deltagelse i prosjektet hadde økt deres bevissthet og oppmerksomhet generelt om problemstillinger knyttet til senioransatte og aldring på sokkelen. På organisatorisk nivå var imidlertid resultatene i enkelte bedrifter relativt marginale sett i sammenheng med utviklingen av en seniorpolitikk.

Statistikk fra deltagende bedrifter viser at andelen arbeidstakere 60 år og over har økt i prosjektperioden. Dette var et av målene med prosjektet. Vi kan imidlertid ikke vise til en direkte sammenheng mellom tiltak og økende andel eldre ansatte. For eksempel satset et par bedrifter spesielt på oppfølging av sykemeldte og oppnådde redusert andel ansatte med sykefravær i perioden, mens dette ikke skjedde i andre bedrifter med tilsvarende satsing.

Erfaringene viser at det er mange veier for å oppnå resultater og at det derfor ikke kan vises til noen enkel oppskrift for en vellykket gjennomføring av seniortiltak. Ideelt sett skulle vi ha ønsket flere tiltak rettet inn mot kompetansedimensjonen og tiltak mer spesifikt rettet inn mot motivasjonsfaktorer. Dette er tiltak som antakelig kan være noe mer kompliserte å planlegge og å gjennomføre, men som sammen med helsetiltak kunne gitt et bredere erfaringsgrunnlag for utvikling av en aktiv seniorpolitikk.

De viktigste erfaringene og konklusjonene fra prosjektet er:

1. Det mest positive felles resultatet er at deltagelsen i prosjektet har økt bevisstheten og kunnskapen om seniorpolitikk blant deltakerbedriftene. Bedriftene er nå bedre rustet til å iverksette seniorpolitiske tiltak enn de var før prosjektstarten.
2. Bedriftene har alle hatt god nytte av deltagelse i nettverket og den felles dialogen som denne arenaen har skapt. Nettverkssamlingene ble en læringsarena for bedriftene hvor de ble kjent med hverandres tiltak og kunne dele erfaringer.
3. Oppfatningen av ”tiltak” har ikke alltid vært helt entydig i prosjektet. I løpet av prosjektperioden ble det gjennomført tiltak med relevans for A&H-prosjektet uten å være inkludert i prosjektet i første omgang. Mens tiltakene i prosjektet noen ganger synes å ha kommet noe i bakgrunnen i forhold til andre HMS-prosjekter, har det den annen side oppstått nye og relevante tiltak i løpet av prosjektperioden. I en BIP må man ha rom for en slik uventet utvikling, når prosjektet skal evalueres.



4. Tiltakenes forankring i bedriftens ledelse har variert. God støtte fra ledelsen er viktig for gode prosesser og resultater, men også for tiltak som fremmer ”nye” tema så som aldring i arbeidslivet. Koplingen av de definerte tiltakene har ikke alltid vært like sterkt rettet mot aldring. Ved siden av ildsjeler i bedriftene, har ledelsen her en viktig rolle i å synliggjøre temaet.
5. I de fleste bedriftene har ansatte hatt formell medvirkning gjennom Arbeidsmiljøutvalget. Uformell direkte medvirkning av senioransatte selv har imidlertid vært mindre synlig. For å oppnå bærekraftige resultater, er det viktig trekke med senioransatte også i planleggingsfasen.
6. Når det gjelder holdninger, ser vi at det har skjedd endringer i bedriftene. Det er nå mindre grad av stereotypier om Eldres situasjon. Tidligere var aldring sterkt forbundet med sviktende helse, men kunnskap og erfaringene fra prosjektet har bidratt til et mer nyansert syn.
7. I starten lå tyngden på helserelaterte tiltak, men etter hvert fikk bedriftene en bedre forståelse av verdien av de eldre ansattes kompetanse og motivasjon. For å få de eldre til å stå lenger i arbeidslivet er det viktig med mangesidige heller enn ensidige tiltak.
8. Prosjektet har fremmet nytenkning av forholdet mellom arbeid, aldring og læring. Bedriftene ser nå i større grad at pensjonering ikke lenger er det eneste alternativet for eldre ansatte som har fått helseproblemer. Opplæring og nye arbeidsoppgaver kan utvide de eldre ansattes karrieremuligheter.
9. Det har vært nytt for bedriftene å jobbe sammen med forskerne som kunnskaps-part innen utvikling av personalpolitikk. Bedriftenes forventninger til forskerne har gått litt i retning av konsulentsamarbeid, som de er mer fortrolig med. Å finne fram til en god kommunikasjon er i seg selv en læringsprosess og forutsetter at partene bruker tid for å forstå hverandres handlingsrom.
10. Et brukerstyrt innovasjonsprosjekt (BIP) kan være ganske utfordrende både for bedriftene og for forskerne. Utfordringen for bedriftene er å utvikle innholdet i ”brukerstyring” og å transformere kunnskap til praktiske tiltak. Utfordring for forskere er å være mer oppmerksomme på bedriftenes behov for utvikling og hvilke valgmuligheter de har. I et slikt prosjekt er det avgjørende at forskere og bedrifter finner en god balanse i fordelingen av ansvar og initiativ.

## Forkortelser

AFP – Avtalefestet pensjon

A&H – Aldring og helse på sokkelen

AMU – Arbeidsmiljøutvalg i bedriftene (etter arbeidsmiljøloven)

BIP – Brukerstyrt innovasjonsprosjekt

BHT - Bedriftshelsetjeneste

HF – Hovedavtalens fellestiltak

HMS – Helse, miljø og sikkerhet

HMS&K – Helse, miljø og kvalitet

HVO – Hovedverneombud

IA – Inkluderende arbeidsliv

IRIS – International Research Institute of Stavanger (Før: Rogalandforskning – RF)

NFR – Norges forskningsråd

NOPEF – Norsk olje- og petrokjemisk fagforbund (Nå: Industri Energi – IE)

NR – Norsk rederiforbund

Lederne – Organisasjon for ledelse, teknikk og kompetanseutvikling

LO – Landsorganisasjonen i Norge

NOU – Norges offisielle utredninger

OD – Oljedirektoratet

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development

OFS – Oljearbeidernes fellessammenslutning

OLF – Oljeindustriens landsforening

SSP – Senter for seniorpolitikk

TBL – Teknologibedriftenes Landsforening

UFD – Utdannings- og forskningsdepartementet

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn og formål

Oljeindustriens Landsforening, Statoil og IRIS søkte i 2002 forskningsprogrammet HMS i petroleumssektoren om støtte til et prosjekt om aldring og helse offshore. Søknaden ble innvilget, og 10 bedrifter sa seg i utgangspunktet villig til å delta i prosjektet. Prosjektet bygger videre på en flerårig satsing fra OLF om aldring på sokkelen.

Prosjektet er et brukerstyrt innovasjonsprosjekt (BIP) under HMS-petroleumsprogrammet i NFR. BIPene er NFRs virkemidler for å stimulere og støtte næringslivet med utviklingsarbeid. Prosjektene skal styres av bedriftene, men samarbeid med FoU miljøer står også sentralt. Hensikten er at bedriftene skal prøvet ut utviklingstiltak og at forskingsmiljøene skal dokumentere og formidle erfaringene og læringseffektene.

Hovedmålet med *Aldring og helse* prosjektet er å prøve ut tiltak med sikte på at ansatte på sokkelen skal *ville* jobbe, og ha *evne* og *helse* til å jobbe til oppnådd pensjonsalder, slik det er fastsatt av fagforeningene (NOPEF, Lederne og OFS), Landsforeningene (OLF, NR og TBL) og LO og NHO gjennom Hovedorganisasjonen Fellestiltak (HF). Det er etablert et samarbeid mellom partene på sokkelen, med Oljedirektoratet (OD) som observatør. Bakgrunnen for A&H prosjektet er Stortingsmelding nr 7, 2001-2002 "Om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten" hvor det pekes på flere utfordringer for bransjen:

- Få ned sykefravær og uføerate
- Sørge for at de som nyrekrutteres som unge i dag bevarer sin helse og arbeidsevne
- Tilrettelegge for aldring i arbeidsstyrken og "eldrebølgen"
- Utvikle en livsfasebasert personalpolitikk
- Gjør arbeidslivet attraktivt for alle aldersklasser
- Stimulerer til erfaringsoverføring mellom aldersklassene

## 1.2 Kunnskap på feltet

I dette kapitlet skal vi først beskrive utviklingen av sysselsettingen på sokkelen. Denne må sees på bakgrunn av blant annet den demografiske utviklingen av arbeidsstyrken i landet (og Europa ellers), pensjonsmuligheter og -ønsker, helseforhold på sokkelen og holdninger til eldre arbeidstakere. Etter det gir vi en kort forskningsbasert oversikt over hva vi vet om eldre ansattes helse, motivasjon (vilje) og kompetanse (evne). Til slutt

beskriver vi også tiltak rettet mot de eldre arbeidstakere for å støtte og stimulere dem å fortsette lenger i arbeidslivet.

### 1.2.1 Befolkningsutvikling og pensjonsalder

Rapporten *Eldre i arbeidslivet* (Lohne & Næsheim, 2006) viser at sammenlignet med andre Europeiske land, har Norge mange eldre i arbeid i forhold til folketallet. I aldersgruppen 55-65 år var andelen sysselsatte i 2004 cirka 65 prosent, mens gjennomsnitt i EU var 40 prosent. Yrkesaktivitet begynner å gå gradvis ned fra 55 års alder, men mer markert nedgang i yrkesaktivitet og arbeidstid starter etter 60 års alder. Tabell 1 gir et mer detaljert bilde om deltakelse i arbeidslivet etter kjønn og utdanningsnivå for arbeidstakere over 40 år.

Tabell 1. Personer i arbeidsstyrken etter alder, kjønn og utdanningsnivå. Prosent av alle personer i hver gruppe. Årsgjennomsnitt 2004.

Alders- gruppe	Menn			Kvinner		
	Ungdoms- skole	Videre- gående skole	Universitet/ Høgskole	Ungdoms- skole	Videre- gående skole	Universitet/H øgskole
40-44	82	92	96	71	83	93
45-49	80	91	95	69	82	94
50-54	78	87	97	59	82	92
55-59	68	81	93	54	71	90
60-64	49	62	81	37	54	72
65-66	24	33	60	17	36	48
67-69	6	23	35	6	17	11

Kilde: Lohne & Næsheim (2006), basert på data fra Arbeidskraftundersøkinga, SSB.

Aldersforskyvningen i befolkningen og den lave arbeidsledigheten tyder på at det å ivareta eldre arbeidstakere slik at de både ønsker og evner å bli værende i arbeidslivet, representerer en stor utfordring både i offentlige og private virksomheter. Denne utviklingen ser vi ikke bare i Norge, men i største delen av Europa ellers. Mens det i dag er 2,6 arbeidstaker per alders- og uførepensjonist, i 2050 forventes det å være kun 1,6 (UFD, 2005, s. 2).

*Gjennomsnittlig pensjonsalder* i Norge i dag er tre til fire år før folketrygdens pensjonsalder på 67 år. Dette er en paradoksal utvikling, og de bakenforliggende årsakene er sammensatte. Mange eldre arbeidstakere opplever dagens utvikling i arbeidslivet som vanskelig å forholde seg til; økende jobbkrav, tidspress og høy grad av omstilling er forhold som kan bidra til å gjøre det mindre attraktivt for eldre arbeidstakere å forbli yrkesaktive (NOU: 19/1998). Mange vil også ha ønske om å kunne dyrke andre interesser etter mange år som yrkesaktiv. Ordninger som pensjonsforsikring og avtalefestet pensjon (AFP) har gjort det mulig å sikre seg økonomisk trygghet før normal pensjonsalder. I pensjonsreformen (St.meld.nr.5 2006–2007) foreslås det bl.a. et valgfritt uttak av pensjon fra folketrygden og AFP fra 62 år.

## 1.2.2 Forskning om eldre i arbeidslivet

### *Mye forskning rettet mot helse og aldring, samt mot pensjonsordninger*

De siste drøyt 10 år har det blitt gjennomført ganske mye forskning om aldring og eldre. Denne forskingen her imidlertid blitt stort sett gjennomført på samfunnsnivå og vært rettet mot helse- eller pensjonsspørsmål (Tikkanen, 2006). Helse er ofte målet gjennom arbeidskapasitet ("work ability", Ilmarinen, 2006). Vi vet at arbeidsytelse ofte kan opprettholdes selv om arbeidskapasitet blir redusert (Solem, 2005). Kapasiteten til å utføre fysisk krevende arbeidsoppgaver kan i en del tilfeller svekkes, men behøver ikke gå ut over produktiviteten (Ilmarinen, 2006). Eldre arbeidstakere kan ofte kompensere med erfaring og andre ferdigheter (Warr, 1998). Ved siden av individuell kompensasjon, kan organisatoriske tiltak være viktig for å kompensere, til og med å forebygge, redusert arbeidskapasitet, gjennom utvikling av personalpolitikken og/eller det psykososiale (Solem, 2005) eller fysiske arbeidsmiljøet.

En av de store satsingene i arbeidslivet i Norge i de siste årene har vært implementering av tiltak mot inkluderende arbeidsliv (IA). Ved siden av å sikte på å utnytte arbeidskraftsressursene mer effektivt i årene fremover, sikter IA på å hindre tidligavgang, fravær og utstøting (UFD, 2005). En konkret mål er også å snu trenden av økende sykefravær. Et prosjekt av Trygdeetaten (2004) fokuserte på spørsmålet, *Hvordan å få til Inkluderende Arbeidsliv i virksomhet på norsk sokkel (offshorebransjen) og i rederivirksomhet med de spesielle utfordringene disse bransjene har?* Sluttrapporten presenterte hovedkonklusjonene, som er presentert i Tabell 2.

Tabell 2. Hvordan lykkes med IA på offshorevirksomheter og rederibransjen.

Målgruppe	Konklusjoner for å lykkes med inkluderende arbeidsliv
Arbeidsgivere	Ledelse må ta arbeidslivets utfordringer på alvor og anvende de virkemidler som organisasjonene og offentlige myndigheter stiller til rådighet. Sterk, synlig ledelse. Utfordre den interne kulturen. Satsing på opplæring og forankring hos ledere på alle nivå. Kontinuitet og oppfølging og/eller forebygging av sykemeldte. Samarbeid med tillitsvalgte om IA.
Arbeidstakere	Utfordre den interne kulturen i virksomheten. Sette seg inn i hva IA-avtalen innebærer, og hvorfor den er viktig for hver enkelt av oss. Forstå ansvar og rettigheter ved å gå i dialog om egen funksjonsevne.
Organisasjonene (både arbeidsgiver og arbeidstaker)	Forankring og involvering i det daglige IA-arbeidet gjennom tillitsvalgte og andre som påvirker et inkluderende arbeidsliv. Avtaler (tariffavtaler) må tilpasses endringene i samfunnet og støtte opp om inkluderende arbeidsliv. Hindringene må fjernes. Støtte opp arbeidet mot endring av kultur – nærvær er viktig.

Kilde: Trygdeetaten (2004)

Rapporten utfordret offshorevirksomheten mot aktivisering og tilrettelegging i forhold til sykefravær, i dag ofte synonymt med passivitet for offshore arbeidstakere. Det pekes på at mulighet for aktivisering og tilrettelegging

”er ikke endret i særlig grad på tross av endringer i arbeidsmiljølov, arbeidslivet eller arbeid med et mer inkluderende arbeidsliv” (Trygdeetaten, 2004, s. 5).

Rapporten også fremhevet toppledelsens rolle i bransjen, spesielt i operatørselskap, tidlig identifikasjon og intervensjon i sykefraværsoppfølgingen, samt at arbeidstaker går tidlig i dialog om egen funksjonsevne og oppfølging og at tillitsvalgte må være mer synlig idet daglig IA arbeidet, mm. IA er presentert nærmere senere i kapitlet 1.2.3.

#### *Lite kunnskap på organisasjonsnivå om aldring og arbeid, men sterke holdninger (vilje)*

Særlig når det gjelder aldersrelaterte spørsmål utenfor helse og pensjonering, har forskningen begynt å ta av i løpet av de siste få årene (for en oversikt, se Tikkanen, 2006). Generelt sett er det sterk etterspørsel etter kunnskap om innovativ praksis på arbeidsplassen (von Nordheim, 2003), men det har skjedd lite når det gjelder å implementere alderbevisst personalpolitikk (Buck & Dworschak, 2003). I tillegg, selv om arbeidslivsutvikling og endring på arbeidsplassene har vært i fokus av forskningen de siste ti år og mer, finnes det lite forskning om i hvilken grad de eldre ansatte er blitt inkludert og har deltatt i disse forandringsprosesser (Tikkanen, 2006).

Eldre arbeidstakere ser ut til å være forbundet med en del *negative oppfatninger* som redusert arbeidskapasitet og en svekket evne og vilje til omstilling. Forskning viser at med oppdatert utdanning og profesjonelle ferdigheter, kan eldre arbeidstakere fortsette å være en viktig ressurs for framtidens arbeidsmarked (Tikkanen, 2000). Negative stereotyper om eldre arbeidstakere kan imidlertid fungere som selvoppfyllende profetier. Eldre arbeidstakere kan selv forvente å prestere dårligere og kan dermed handle på måter som forsterker denne oppfatningen. Slike forventninger kan også komme fra omgivelsene. Man forventer mindre og kan være tilbakeholdne med tildeling av jobber, arbeidsoppgaver og ansvar.

En undersøkelse fra kommunale og helsesektoren viste at det viktigste for å utvide eldre ansattes karrierer er å forandre ledelses holdninger til eldre ansatte, samt å tilby tilgang til menneskelige og økonomiske ressurser (Mykletun, Furunes og Solem, 2005). Hilsen, Midtsundstad og Langvik (2006) peker imidlertid på en dansk undersøkelse som viste at ”endringer i kultur, normer og holdninger er noe av det vanskeligste å få til”. Forfatterne hevder at derfor bør man ”satse ekstra kraftig” på slike tiltak (Hilsen, Midtsundstad & Langvik, 2006, s. 38).

#### *Eldre ansattes kompetanse og livslang læring (evne)*

”Alder i seg selv er sjelden et kriterium for å være bevaringsverdig, men det er kompetansen de eldre og erfarne medarbeiderne har, som gjør dem verdifulle for virksomheten” (Hilsen, Midtsundstad & Langvik, 2006, s. 12). En rapport *Utredning om seniorer og omstilling*, basert på en litteraturundersøkelse, konkluderte som følgende:

”I europeisk sammenheng har *et arbeids-evneperspektiv* på kompetansepolitikken vært sentralt i de senere årene. Også i norsk sammenheng har betydningen av kompetanse (..) vært anerkjent og vært en del av begrunnelsen for offentlig politikk på ulike områder.” (Nyen, 2004, s. 98)

”Hvis man skal hente ut to hovedforhold som er særlig viktig for seniorer i omstillinger, må det være betydningen av medvirkning og kompetanseutvikling. Aktiv medvirkning er nødvendig for positive omstillinger, og særlig viktig for eldre arbeidstakere. Løpende



kompetanseutvikling er sentralt for mestring av omstilling og forebygging av utstøting fra arbeidslivet, og er dermed kanskje det viktigste seniorpolitiske tiltaket i dagens arbeidsliv.” (Hilsen, Midtsundstad & Langvik, 2006, s. 41)

Arbeidstakere med lavere utdanning går oftere ut fra arbeidslivet snart etter de har fylt 60 år, som vist i tabell 1, og de som fortsetter etter det tidspunktet deltar mer i opplæring og har et mer læringsintensivt arbeid (Nyen, 2004). Koblet til arbeidet, har arbeidstakernes utdanningsnivå stor påvirkning på både deltakelse i etter- og videreutdanning og ønsket om å fortsette lengre i arbeidslivet. Når det gjelder kursdeltaking, fortsetter mange eldre å være aktive på arbeidsmarknaden. I kursdeltakelse betyr utdanningsnivå mer enn alder (Lohne & Næsheim, 2006).

Rapport fra Fafo om livslang læring viser at det er en sammenheng mellom lærevilkårene i arbeidet og ønske om og evne til å være lenger i arbeidslivet (Nyen, 2004). Eldre arbeidstakere, i mindre grad enn yngre, opplever å ha et læringsbehov og de deltar mindre i opplæring og videreutdanning, men det er lite forskjeller i læringsintensiteten i arbeidet slik det måles gjennom læringskrav

Et viktig virkemiddel for å hindre tidligavgang, fravær og utstøting er ”å gi tilstrekkelig muligheter til å oppdatere kompetanse gjennom hele yrkeskarrieren, og at bedrifter og offentlige virksomheter anerkjenner, mobiliserer og tar i bruk medarbeidernes kompetanse på en slik måte at de opplever arbeidet som utviklende og attraktivt å være i.” (UFD, 2005, s. 2)

og læringsmuligheter i det daglige arbeidet (Nyen, 2004, s. 97). Forskerne tolker dette slik at eldre arbeidstakere i stor grad klarer å holde på posisjoner som gir gode vilkår for læring gjennom det løpende arbeidet, men at de selv eller deres arbeidegivere er mindre innstilt på å bruke mye tid på opplæring (Nyen, 2004, s. 97).

### 1.2.3 Om tiltak rettet mot eldre ansatte

Den norske regjering sammen med andre arbeidslivspartene har bidratt til at arbeidslivet kan møte de utfordringene som aldrende arbeidskraft setter. Det er implementert to nasjonale tiltak som resultat av trekantssamarbeid: ”Nasjonal krafttaket 2001-2005” og Inkluderende Arbeidsliv (IA) avtale (Furunes, Mykletun & Solem, 2005). Begge tar utgangspunkt i forskningsresultater som viser at utvikling av politikken og praksisen angående de menneskelige ressursene kan ha påvirkning på individuelle karreer beslutninger (Furunes, Mykletun & Solem, 2005). IA legger hovedansvaret til ledelsen for å få til tiltak rettet mot personale på linje med målsettingen i avtalen. Et av de tre målene er rettet mot eldre i arbeidslivet, men det har generelt sett var lite fokus på det (Midtsundstad, 2005; Trygdeetaten, 2004). Mye tyder på at en av de hovedutfordringene i IA er at implementering mangler både praktiske og teoretiske løsninger (Furunes, Mykletun & Solem, 2005).

En undersøkelse om organisasjoner og ansatte fra 2003 viser (se Box 1) at bare en av fem bedrifter har initiert spesielle organisatoriske tiltak rettet mot å beholde de eldre ansatte lengre i arbeidslivet (Midtsundstad, 2005). De fleste tiltakene er gjennomført og personalpolitikk er etablert i offentlig sektor, der mer enn en tredjedel har initiert et tiltak rette mot eldre. I privat sektor har bare en av ti bedrifter tatt et slikt initiativ.

**BOX 1. Resultater fra Fafo (Midsundstad, 2005): IA har vært en ”beskjeden” seniorsatsing**

”65 prosent av alle norske virksomheter med mer enn 10 ansatte var IA-bedrifter. Av disse 65 prosentene hadde alle forpliktet seg i forhold til å redusere sykefraværet (delmål 1).

Kun 31 prosent av IA-virksomhetene (tilsvarende én av fem av alle virksomheter) hadde forpliktet seg i forhold til å heve den reelle pensjonsalderen (delmål 3).

Drøyt halvparten av IA-virksomhetene som hadde forpliktet seg i forhold til å heve pensjonsalderen hadde også jobbet med seniorpolitikk før de inngikk IA-avtale.

Det er dermed kun 7 prosent av alle norske virksomheter med mer enn 10 ansatte, som har satset på tiltak for å øke pensjonsalder etter at IA-avtalen ble iverksatt (nettoeffekt).”

*Kilde: SSP artikkel 15.11.2006 <http://www2.seniorpolitikk.no/>*

Det er imidlertid mye som tyder på at organisasjoner i mange tilfeller bruker individuell tilnærming til tilrettelegging av arbeidet til de eldre reduserte arbeidsevne. Dette kan tolkes slik at de tar delansvar for arbeidsrelaterte grunner til reduisering av arbeidsevne på den ene siden. På den andre siden kan dette tyde på at arbeidsgivere og organisasjoner har vilje å satse på seniorer som de allerede har. Selv om undersøkelser ikke har kunnet vise stor interesse for satsing på seniorer, særlig i industri og i bedrifter med faglærte arbeidskraft, ser det ut at de følgende faktorer øker interessen for å holde lengre på eldre ansatte: høye utdanningskostnader, kortsiktig mangel på arbeidskraft og vanskelig rekrutteringssituasjon (Midsundstad, 2005).

Nøkkelbudskapet fra en nylig utkommet OECD (2006) rapport med oversikt over de eldre i arbeidslivet viser at for å få de eldre å jobbe lenge, trenger man en helhetlig tilnærming til faktorer som påvirker eldre situasjon. Da må man sikte på koordinerte tiltak som breiest mulig tar hensyn til helse, holdninger, kompetanse og økonomiske forhold på individuelt, organisatorisk, så vel som på samfunnsnivå. Prosjektet *Aldring og helse* bygger på en slik tilnærming, med utgangspunkt på det organisatoriske nivået.

### 1.3 Mål og problemstillinger i *Aldring og helse* prosjektet

Dette prosjektet griper direkte inn i en bransjes arbeid med å legitimere de problemstillinger knyttet til aldring, helse og deltakelse i arbeidslivet ved å fokusere på tiltak. Problemstillingen i dette prosjektet dreier seg om å få flere eldre i arbeid og hindre utstøting fra arbeidslivet. I en periode med ny teknologi, organisatoriske endringer, press på kostnader som følge av konkurranse i markedet og behov for ny kompetanse fra nyutdannede arbeidstakere, kan bedrifter argumentere for at den ikke alltid er tjent med å beholde eldre arbeidstakere lenge i jobb. Tilsvarende kan det tenkes at den enkelte arbeidstaker føler seg slitt og ønsker å gå av tidlig og med en god pensjon. Fagorganisasjonene har i lengre tid arbeidet for lavere pensjonsalder og viste i den forbindelse til arbeidsforhold og arbeidsmiljø offshore.

#### 1.3.1 Prosjektets mål

Målet med prosjektet er å bidra til at selskapene formulerer målsettinger og setter i verk tiltak for at eldre arbeidstakere skal ønske å bli stående i arbeidet på sokkelen til avtalt



pensjonsalder. Resultatmålene vil her være å dokumentere de tiltak som settes i gang, evaluere dem og vurdere resultatene.

Bransjen har formulert sin egen visjon for prosjektet: Ansatte på sokkelen skal ville jobbe og ha evne og helse til å jobbe til oppnådd pensjonsalder.

Vi vil at ansatte på sokkelen skal  
ville jobbe og  
ha evne og  
helse  
til å jobbe til oppnådd pensjonsalder.

*Bransjens egen visjon  
(St.meld nr 7 (2001-02) "Om helse, miljø  
og sikkerhet i petroleumsvirksomhet")*

I prosjektet skal forskningsinstitusjonen IRIS dokumentere og synliggjøre hvilke tiltak bedriftene iverksetter og hvilke mål som er definert for de ulike tiltakene. I relasjon til det enkelte tiltak er målet å beskrive og vurdere hvilken nytte tiltakene har for helse, kompetanse (evne) og arbeidsmotivasjon (vilje).

*Aldring og helse* er et brukerstyrt innovasjonsprosjekt (BIP) under HMS-petroleumsprogrammet i NFR. Et av formålene med denne prosjekttypen er at bedriftene prøver ut tiltak i praksis ved økonomisk og kunnskapsmessig støtte fra eksterne aktørene. FoU aktøren skal være med som kompetanseparterner og synliggjøre resultater ved å utarbeide en erfaringsrapport fra arbeidet. I dette prosjektet var målet å utarbeide en håndbok om erfaringer fra iverksetting av tiltak for å styrke seniorpolitikken i bedriftene med vekt på helse, evne og vilje til å øke reell pensjonsalder.

"Oljedirektoratet har merket seg at regjeringen vil at petroleumssektoren skal være en foregangsnæring med sterk fokus på helse, miljø og sikkerhet på alle nivå i virksomheten.

Samtidig pekes det på en rekke områder som må gis oppmerksomhet og konkret oppfølging både fra næringen selv og fra myndighetene.

Utstøtingsproblematikken, aldring av innretninger og utstyr og manglende helhetsvurderinger i forbindelse med omstillings- og effektiviseringsprosesser er noen områder som vil kreve spesiell oppmerksomhet fra myndighetene.

Meldingen legger sterke føringer for ODs prioriteringer og innsats både mht egen kompetanseutvikling og for informasjons- og tilsynsvirksomheten.

Oljedirektoratet ser på prosessen omkring utarbeidelsen av meldingen, hvor partenes deltakelse har stått sentralt, som et særdeles viktig bidrag for å få til et helhetlig kompetanse- og kulturløft for HMS i petroleumsvirksomheten."

*St.meld. nr. 7 - <http://www.npd.no/Norsk/Emner/HMS/Stortingsmelding+nr.+7.htm>*

Håndboken/erfaringsrapporten tar sikte på å belyse:

- Prosessene mot tiltak i og mellom bedriftene (i bedriften, mellom bedrift og forsker, mellom bedriftene)
- Type tiltak og erfaringer fra tiltakene
- Evaluering og konklusjoner
- Grunnlag for videre arbeid med seniorpolitikk

Målet med håndboken er at den skal kunne brukes av bedrifter ved utvikling av en personalpolitikk med sikte på å legge forholdene tilrett for at ansatte i høyere aldersgrupper skal fortsette i arbeid som et attraktivt alternativ til tidlig pensjonering.

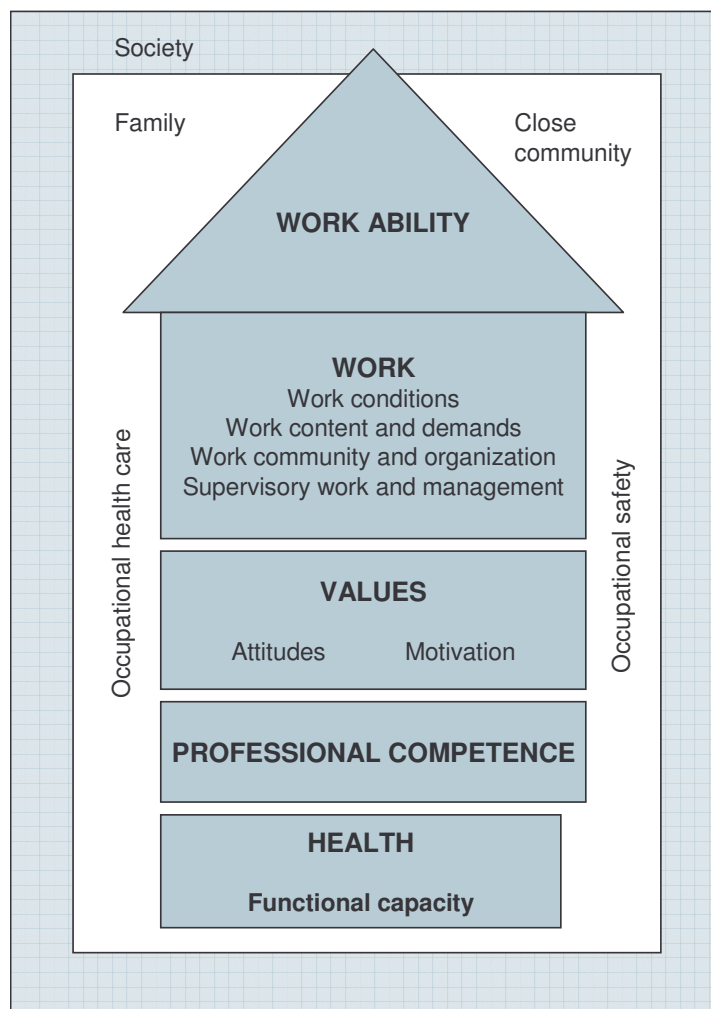
### 1.3.2 Problemstillinger

I prosjektbeskrivelse stilte man seg flere spørsmål knyttet til aldring på sokkelen. Spørsmålene avspeiler problemstillinger i en tidlig fase av prosjektet. Utformingen av tiltakene i bedriftene var et resultat av mange vurderingen og analyser, og i praksis ble ikke alle spørsmålene adressert i tiltakene som til slutt ble gjennomført. Her følger eksempler på opprinnelige spørsmål:

- Hva gjør og kan gjøres av arbeidsgiverne for å tilpasse belastning, opplæringstiltak og arbeidstid etter hvert som arbeidstakerne eldes, slik at de kan bli i arbeidet til avtalt pensjonsalder?
- Hvilke vurderinger gjøres i arbeidsorganisasjonen med hensyn til utforming av arbeidsplass, organisering av arbeidet og for å sikre at arbeidstakere på ulike funksjonsnivåer kan ivareta pålagte arbeidsoppgaver – hvilke tiltak iverksettes for bedre å ivareta den enkeltes helse i et livsløpsperspektiv?
- Hvilke tiltak kan iverksettes for å sikre fremtidig kompetanse i selskapene?
- Hvordan kan et konkret tiltaksprosjekt organisert på tvers av bedrifter bidra til erfaringsoverføring mellom selskap i samme bransje og på tvers av bransjer?
- Hvordan kan en utvikle, implementere og evaluere tiltak i arbeidet med aldring og helse på sokkelen?

## 1.4 Hvordan få til endring

Prosjektet er organisert for å få til endringer knyttet til seniorpolitikk, men dette er ofte en omfattende og langsom prosess. Den finske Arbeidshelseinstituttet har laget en modell for endringsprosesser med tanke på å fremme arbeidsevnen særlig hos de eldre ansatte. Modellen er presentert i Figur 1. Mens man kan ta mange perspektiver til arbeidsevne og definere det på en ulik måte, tar modellen, som er presentert som et hus (figur 1), et mer holistisk utgangspunkt i balansen mellom personens ressurser og arbeidets krav og utfordringer. Personlige ressurser består av helse og funksjonsevne, utdanning og kompetanse, samt verdier og holdninger. Arbeidet må ses som en helhet av arbeidsmiljø og -felleskap, arbeidets innhold og arbeidsoppgaver og ulike krav, samt organisering av arbeidet på arbeidsplassen. Ledelsen er en av sentrale faktorer i arbeidet.



Figur 1. "The Work Ability House" Modell for å fremme en helhetlig arbeidsevne. Kilde: Ilmarinen (2006).

Huset har 4 trinn, hvor trinn 1 gjelder helseforhold, trinn 2 kompetanse, trinn 3 motivasjon og trinn 4 bedriften som handlingsarena. Målet for endringsarbeidet i bedrifter skal være å finne en balanse mellom trinnene. For eksempel, verdier, holdninger og motivasjon (trinn 3) er svært viktig for eldre arbeidstakere, og de kan ha påvirkning til ens lyst å fortsette i arbeidslivet uavhengig av helse og kompetanse. I og med at man søker en optimal balanse gjennom hele livet, er situasjonen preget av dynamikken der balansen kan variere mye i løpet av årene man er med i arbeidet. Balansering mellom personale ressurser og arbeidet handler om inkludering av alle aktorene (partene) i samarbeid. I følge Ilmarinen (2006) viser forskning at det er et behov i sterkere grad å rette oppmerksomheten mot bedriften og faktorer som har med arbeidet å gjøre (trinn 4). Arbeidet mot helse, miljø og sikkerhet spiller en viktig rolle. Den helhetlige arbeidsevnen kan ikke heller ses som separat fra livet utenfor arbeidet som familie og lokalsamfunn. Den ytre rammen formes av samfunnet og dens infrastruktur, serviser og støttemekanismer, samt regler.

## 1.5 Deltakende bedrifter og organisering

”Arbeidet med "Aldring og helse på sokkelen” startet som et samarbeid mellom partene allerede våren 2001. Arbeidet er ledet av en styringsgruppe der partene OLF, NR, og TBL på arbeidsgiversiden og NOPEF, OFS og Lederne på arbeidstakersiden har som målsetting å bidra til at ansatte på sokkelen skal ville jobbe og ha evne og helse til å jobbe til oppnådd pensjonsalder. NHO og LO deltar som representanter for Hovedavtalens fellestiltak (HF). Oljedirektoratet deltar som observatør.”

<http://www.olf.no/arbeidsliv/aldringoghelse/>

Prosjektet er en videreføring av LO s og OLFs samarbeidsprosjekt om aldring på sokkelen. Det første prosjektet, HF-prosjektet, omfattet 12 bedrifter med en styringsgruppe. Aldring og helse fortsatte med syv bedrifter og med finansieringstøtte av Norges forskningsråd – mens styringsgruppen fra HF-prosjektet fortsatte.

Syv bedrifter ønsket å delta i prosjektet. Ansvarlig bedrift overfor Norges forskningsråd er Statoil, som også har prosjektleder. I styringsgruppen for prosjektet deltar arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner. Parter i prosjektet vises i Tabell 3. Legg merke til at en av bedriftene ikke deltok gjennom hele perioden, og den er derfor ikke evaluert på lik linje med de øvrige deltakerbedriftene. Prosjektperioden var fra 01.10.2003 til 31.12.2006. Bidrag fra NFR er på 1,8 mil kroner.

Tabell 3. Oversikt over parter som deltar i prosjektet Aldring og helse

<b>Bedrifter</b>	Bjørge Dolphin – fullførte ikke Norsk Hydro Petrojarl (tidl. PGS Production) Statoil Transocean Offshore Universal Sodexho Norway (USN)
<b>Arbeidstakerorganisasjoner</b>	NOPEF Oljearbeidernes Fellessammenslutning Lederne LO
<b>Arbeidsgiverorganisasjoner</b>	Næringslivets Hovedorganisasjon Oljeindustriens Landsforening Norsk Rederiforbund Teknologibedriftenes Landsforening
<b>Myndigheter</b>	Petroleumstilsynet (observatør)
<b>Forskningsinstitusjon</b>	IRIS (International Research Institute of Stavanger)

## 2 Metoder og verktøy i prosjektet

### 2.1 Rollefordeling mellom bedrifter og forskningsmiljø

Prosjektet drives av bedrifter, men utvikling og dokumentasjon av prosjektet stiller krav til felles metoder og verktøy i gjennomføringen.

Metodisk sett valgte IRIS å gjennomføre prosjektet i en aksjonsforskningsramme når det gjeldte samhandlingen mellom bedrift og forskningsinstitusjon. I og med at Aldring og helse (A&H) er et BIB-prosjekt, er det imidlertid bedriftene i føringen og som bestemmer hvilke tiltak som skal prøves ut. Forskeren skal ha en mer støttespillerrolle og bidra med rådgivning, dokumentering og evaluering.

Bedriftene er ”prosjekteiere” og har ansvaret for å definere sine behov, iverksette og gjennomføre tiltak. Forskerne skal i en tidlig fase bidra til å utforme prosjektet gjennom deltagelse i dialog om utvikling av arbeidsmetoder og verktøy samt å dokumentere og presentere resultater.

Samhandlingen mellom forskningsmiljø og bedrifter skjer gjennom to ulike virkemidler: kontaktforskerrollen og samlinger (Tabell 4).

- 1) Rolle som **kontaktforsker**. Forskeren er kontaktperson overfor bedriften i det løpende arbeidet med prosjektet, kunne bistå med gjennomføringen av tiltak, være en diskusjonspartner og gi råd til bedriften
- 2) **Nettverkssamlinger** som læringsarena. Hovedmålet med nettverssamlinger er å støtte erfaringsutveksling på tvers av bedrifter gjennom å tilby arena for dette. Et slikt nettversarbeid kan fremme læring i og mellom bedriftene hvor de kan legge fram sine erfaringer og planer, kommentere og lære av hverandre.

Tabell 4. Virkemidlene i prosjektet.

Virkemiddel	Formål	Innhold	Dokumentasjon
<b>Kontaktforsker</b>	Råd og bistand til bedrifter Identifisere behov Prioritering av tiltak Pådriver Nettverkskaper	Fortløpende kontakt via e-post og telefon Møte i bedrifter	Loggføring av kontakt Referater
<b>Nettverkssamlinger</b> Planlegges og organiseres av forskningsmiljø Arrangeres av bedriftene	Erfaringsoverføring mellom bedrifter Læringsarena 2 ganger per år	Bli kjent med hverandre tiltaksarbeid Presentasjon av planer og resultater <i>Diskusjon og erfaringsutveksling</i> Kunnskapsformidling	Referater fra samlinger Distribusjon av foredrag

I samhandlingen mellom bedrift og forskningsinstitusjon legges vekt på gjensidig diskusjon og utveksling av ideer. Hver bedrift ble satt en kontaktforsker, som skal ha

løpende dialog med bedriftene. Forskerne har en aktiv rolle i planlegging, i det å følge med på tiltak og har ansvaret for rapportering. Tabell 5 beskriver rollene som hver part hadde i prosjektet.

Tabell 5. Prosjektorganisering. Roller og arbeidsdeling

Part i prosjektet	Rolle
Bedrifter	Prosjekteier Definere behov og tiltak Planlegging og iverksetting
Prosjektleder fra bedrift	Overordnet ansvar for framdrift og koordinering
Arbeidstakerorganisasjoner	Rådgivning, anbefalinger, styringsgruppe
Arbeidsgiverorganisasjoner	Rådgivning, anbefaling og styringsgruppe
Myndigheter	Observatør, diskusjonspartner
Forskningsmiljø	Dialogpartner, pådriver, evaluering og dokumentasjon

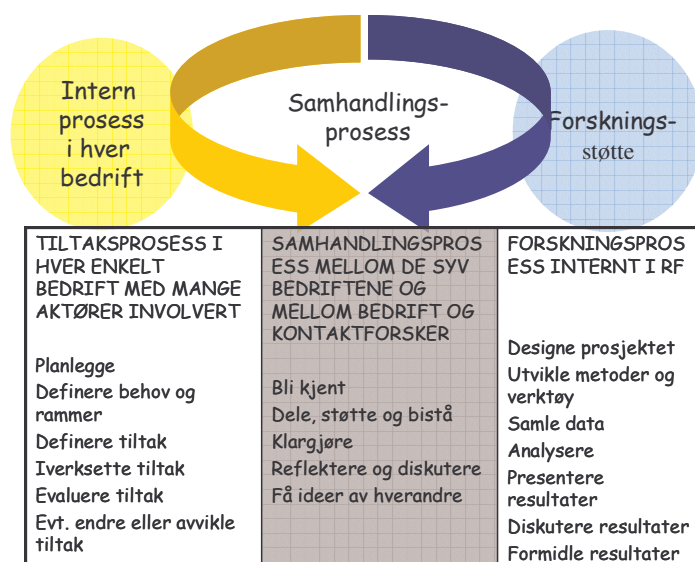
## 2.2 Arbeidsmetoder og -prosess

Den arbeidsmetodikken som legges til grunn innebærer at det skapes en god dialog mellom partene. Bedriftene skal ha innflytelse på hva som gjøres til gjenstand for evaluering, hvilke metoder som velges og hvordan data blir tolket og anvendt. Fra forskernes side representerer rollen en mellomposisjon mellom det å være en nøytral observatør og det å være en pådriver og endringsagent.

Med denne arbeidsmetoden vil prosjektgruppene i bedriftene få tilgang på forskerkompetanse, veiledning i utvikling av tiltak og få synliggjort resultatene. Samhandlingen kan beskrives som vist i Figur 2.

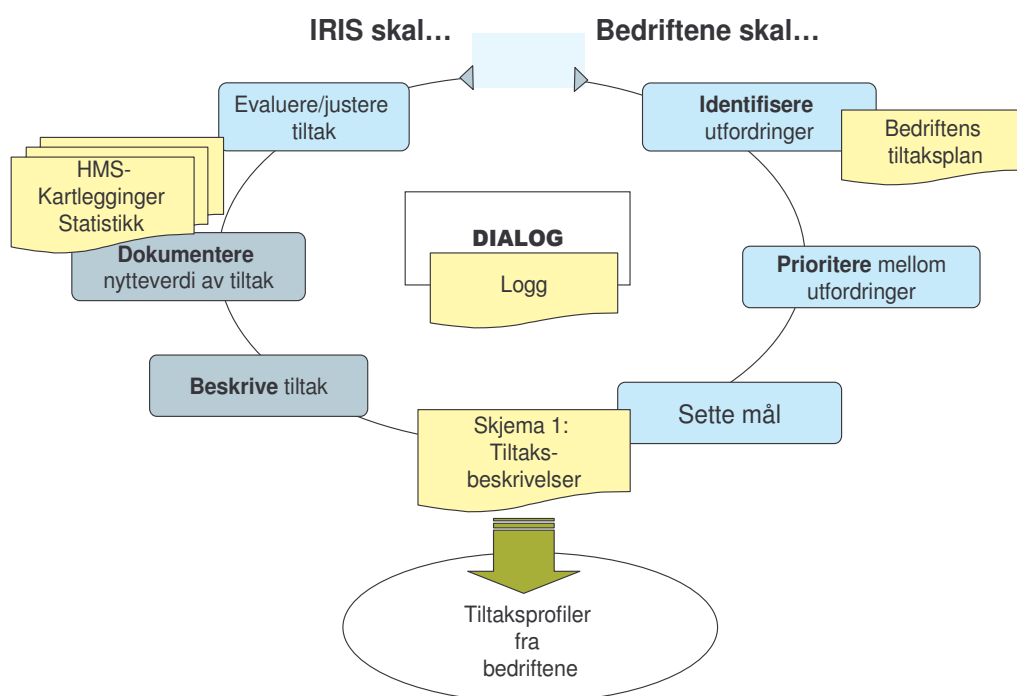
Arbeidsfordelingen kan også beskrives mer detaljert i et flytdiagram, figur 3. Figuren viser prosesselementer og dokumenter som brukes i kontaktforskerordningen. Rekkefølgen på elementene kan variere fra bedrift til bedrift, fra tiltak til tiltak. Det er behov for å ha en ens metodikk på kontaktforskerordningen på overordnet nivå, med muligheter til fleksibilitet i enkelte del-prosesser. Det er naturlig at bedriftenes prosesser i stor grad vil variere, blant annet på grunn av størrelse på bedriften, ressurstilfang og bedriftenes ulike oppgaver og kjernevirksomhet.

Handlingselementene består av fra identifisering av tiltak, til evaluering og justering av tiltak. Gule elementer beskriver de dokumenter som brukes i prosessen. Ut fra denne prosessen vil det komme tiltaksbeskrivelser som kan formes som tiltaksprofiler fra bedriftene.



Figur 2. Samhandlingsprosesser i prosjektet

Deltakerbedriftene utarbeidet i startfasen av prosjektet en **oversikt over tiltak** som det kunne være aktuelt å gjennomføre, basert på utfordringer i bedriftene. Tiltakene er dokumentert i en egen konferanserapport fra 2003 (Bakke 2004).



Figur 3. Prosesser i bedriftene

Dette var et omfattende materiale, og det ble gjennom diskusjoner med kontaktforskerne og på felles samlinger foretatt en prioritering av forslagene. De endelige forslagene ble så beskrevet og dokumentert på egne skjema utviklet til bruk i prosjektet. Det ble fylt ut ett skjema for hvert tiltak som skal prøves ut i prosjektet. Informasjon i hvert skjema presiseres og kvalitetssikres i kontakten mellom kontaktforsker og bedriftens kontaktperson(er). Skjemaet er vist som Vedlegg I. Det inneholder følgende informasjon:

- Tiltaksnummer
- Tiltakstittel
- Bedrift og avdeling
- Type tiltak
- Tiltaksområde
- Tiltaksstart
- Problembeskrivelse
- Mål for tiltaket
- Effektmål og måling/kartlegging av nytteverdi
- Beskrivelse av tiltaket
- Erfaringer med tiltaket

Det ble utviklet tiltaksprofiler for hver enkelt bedrift og samlet for alle bedrifter. Resultatene fra hver enkelt bedrift ble visualisert ved hjelp av klassifikasjonssystemet i registreringsskjemaet, slik at den enkelte bedrift kan se hvilke områder (helse, evne, vilje) de prioriterer å iversette tiltak overfor, og hvordan andre bedrifters tiltaksprofil ser ut.

I siste fase av prosjektet ble tiltakene evaluert og dokumentert av forskerne. I evalueringen ble representanter av ledelse og ansatte intervjuet, totalt 40 personer. Vedlegg II viser en liste av intervjuede etter stilling.



## 3 Virkemidler i prosjektet

### 3.1 Utgangspunkt

Prosjektet var en BIP og dermed et brukerstyrt og praksisrettet. Dette gav prosjektet en interessant mulighet for forskere og bedrifter å samhandle i prosesser der hovedmålet er *å ta erfaring og kunnskap i bruk*. Det todelte målet for prosjektet – *å dokumentere og synliggjøre tiltak, samt å evaluere dem* – definerte også kontaktforskernes rolle i forhold til bedriftene. På den ene siden tar en slik tilnærming et utgangspunkt i det faktum at erfaringer som blir skapt i ulike bedriftsutviklingsprosjekter, sjelden blir dokumentert og synliggjort slik at de kan komme til nytte i andre bedrifter. Mye verdifullt lærings- og utviklingspotensial kan derved gå i tap. På den andre siden har det ofte vært tilfelle at prosjektene, der eksterne kunnskapsaktører har vært med, er blitt kritisert for å ta hele styringen til utviklingsprosjekter, for innholdet eller prosessen, eller begge deler. Problemene med en slik praksis har særlig med eierskap og forankring å gjøre: prosjektene blir ikke forankret godt nok i bedriftene og dermed blir prosesser og resultater ikke bedriftenes eierskap i stort nok grad. Som følge av dette, forsvinner ofte prosjektresultatene etter at eksterne aktører har forlatt bedriften.

#### Hvilke tiltak?

Tiltak som bedriftene skulle gjennomføres var beskrevet i den enkeltes bedriftsrapport, utgitt høsten 2003, oppsummert i RF-rapport (Bakke 2004). I rapportene ble en rekke tiltak beskrevet, varierende mellom syv og 10 tiltak i de fleste bedriftene. Det var meningen opprinnelig at bedriftene velger 1-3 tiltak ut i fra disse til prosjektet.

### 3.2 Rollen som kontaktforsker

Omfanget av kontaktforskerordningen hadde budsjettmessige begrensninger. Budsjettet skulle fordeles på syv bedrifter og ga en begrenset ramme for ordningen.

Erfaringer med kontaktforskerordningen kan oppsummeres i følgende punkter:

1) Starten av prosjektet var preget av behov for *avklaring* av forskerrollen og *arbeidsfordeling* mellom bedrifter og forskere. Selv om mange, særlig større bedrifter, er vant med å knytte til seg eksterne konsulenter i utviklingsarbeidet, var det en ny erfaring for de fleste bedriftene å ha *en forsker* med i utviklingsarbeidet.

For eksempel når det gjaldt *valg av tiltak* som skulle inkluderes i A&H-prosjektet forventet bedriftene mer hjelp fra forskerne. Det var det en opplevelse av at bedriftene forventet at forskerne kunne fortelle dem hvilke tiltak de skulle iverksette og hvordan de skulle gjennomføre prosessen.

IRIS la vekt på å være tydelig på at selv om kontaktforskerne skulle delta i dialog med bedrifter i forbindelse med iverksetting av tiltak, skulle de ikke gå inn i en konsulent- eller rådgiverrolle. En forutsetning for prosjektet var at bedriftene selv skulle ta ansvaret for utviklingsarbeidet.

2) Erfaringene med kontaktforskerordningen varierte noe mellom bedriftene avhengig av og tiltakene, særlig i tiltakenes utviklingsfase og av bedriftenes egen innsats. Enkelte mente at bedriften ikke utnyttet kontaktforskeren så mye som den burde.

3) I de fleste tilfellene ble forskerrollen fra bedriftenes side etter hvert brukt som en sparringspartner eller støttespiller i prosessen og hjelp til forståelse og oppklaring av temaet.

4) Forskerrollen ble av de fleste bedriftene oppfattet som en pådriverrolle og viktig for å sette prosjektet på dagsorden og holde oppmerksomheten på prosjektet.

5) Det ble gjort en særavtale med et par av bedrifter, der det ble forskernes jobb å gjennomføre ulike undersøkelser og/eller analyser.

6) Enkelte bedrifter var imidlertid skuffet over samarbeidet, og uttalte: ”*Vi savner det som skulle komme ut av samarbeidet med forskerne. Vi følte av vi la mye inn, både data og ressurser. (...) Vi savner å ha fått mer viten ut av prosjektet.. (...) Vi spør oss: Hva er de anbefalte metodene?* ”

### 3.3 Nettverkssamlinger

Nettverkssamlinger var det andre virkemiddelet i prosjektet. Hensikten med nettverkssamlingene var å tilby en arena der bedriftene kunne utveksle erfaringer, drøfte strategier og tiltak. Dialogen mellom bedriftene tok hovedsaklig plass i plenum i forbindelse med bedriftenes presentasjoner fra sitt arbeid med tiltak. I tillegg ble det arrangert gruppearbeid i noen av samlingene med spesielle tema så som forankring av A&H i bedriftene, arbeidsmiljøspørsmål med mer. Nettverkssamlingene ble arrangert to ganger per år. Ved siden av erfaringsutveksling i seg selv, ga nettverkssamlingene andre muligheter for informasjon gjennom foredrag fra forskere og andre bedrifter. Gjennom presentasjoner og dialog øket deltakere sin bevissthet, kunnskap og fellesforståelse av

- tematikken aldring i arbeidslivet i generelt,
- utfordringene og mulighetene som eldre arbeidstakere setter til bedriftene,
- særpreg ved aldring av ansatte på sokkelen,
- tiltak som kan være aktuelle og gi gode resultater og
- innlegg fra inviterte parter knyttet til spesifikke tema.

Av innlegg fra inviterte parter vil vi nevne foredrag om søvnproblemer ved nattarbeid og erfaringer fra Aker Kværner om å ivareta eldre arbeidstakere. Samlet sett ble nettverkssamlingene viktige læringsarena for deltagerne og ble opplevd som motiverende i arbeidet med aldring i arbeidslivet.

Fra bedriftenes side ble det faktisk etter hvert økende etterspørsel etter mer foredrag rettet mot sentrale spørsmål om aldring og helse. I og med at målet med nettverkssamlinger var erfaringsutveksling mellom bedriftene omkring tiltak og prosesser, ville IRIS begrense eksterne kunnskapsformidling i disse samlingene.

I sine intervjuer uttrykker flere av deltakerne i A&H at de er fornøyd med utbyttet av nettverksamlingene. En av dem sier:

*(...) Veldig flott. Det har vi utnyttet maksimalt. Det knytter oss nærmere ved å få kunnskap om andre bedrifter. Det blir lettere å ta kontakt. (...) Å ha samlinger er en god begynnelse til å skape en arena for utveksling av erfaringer og idégenerering.*

En annen informant sier:

*(...) En sliter ofte med de samme problemene. Man er ikke gode nok til å jobbe i nettverk med HMS-spørsmål i bransjen. Det kunne det godt blitt en endring på. Vi samarbeider godt på tariff, men ikke på HMS. Lurer på om det er konkurranse som gjør at det ikke gjøres?*

Andre har på sin side uttrykt at det ikke ga så mye å delta på disse samlingene, ettersom det var vanskelig å sette seg inn i prosessen til andre bedrifter dersom de hadde valgt annerledes satsing enn dem selv.

## 4 Tiltak og prosesser i bedriftene

I dette kapitlet beskriver vi tiltak og prosessene i den enkelte bedrift. For Statoils vedkommende beskrives de tre installasjonene som deltok. For hver bedrift/installasjon gis noen faktaopplysninger om bedriften, erfaringer fra prosessen og oppnådde resultater. Vi gir også en kort evaluering av gjennomføringen. Avsnittene dekker:

- Bakgrunn, mål og tiltak
- Implementering og prosess
- Resultater og evaluering
- Konklusjon og læringsutbytte

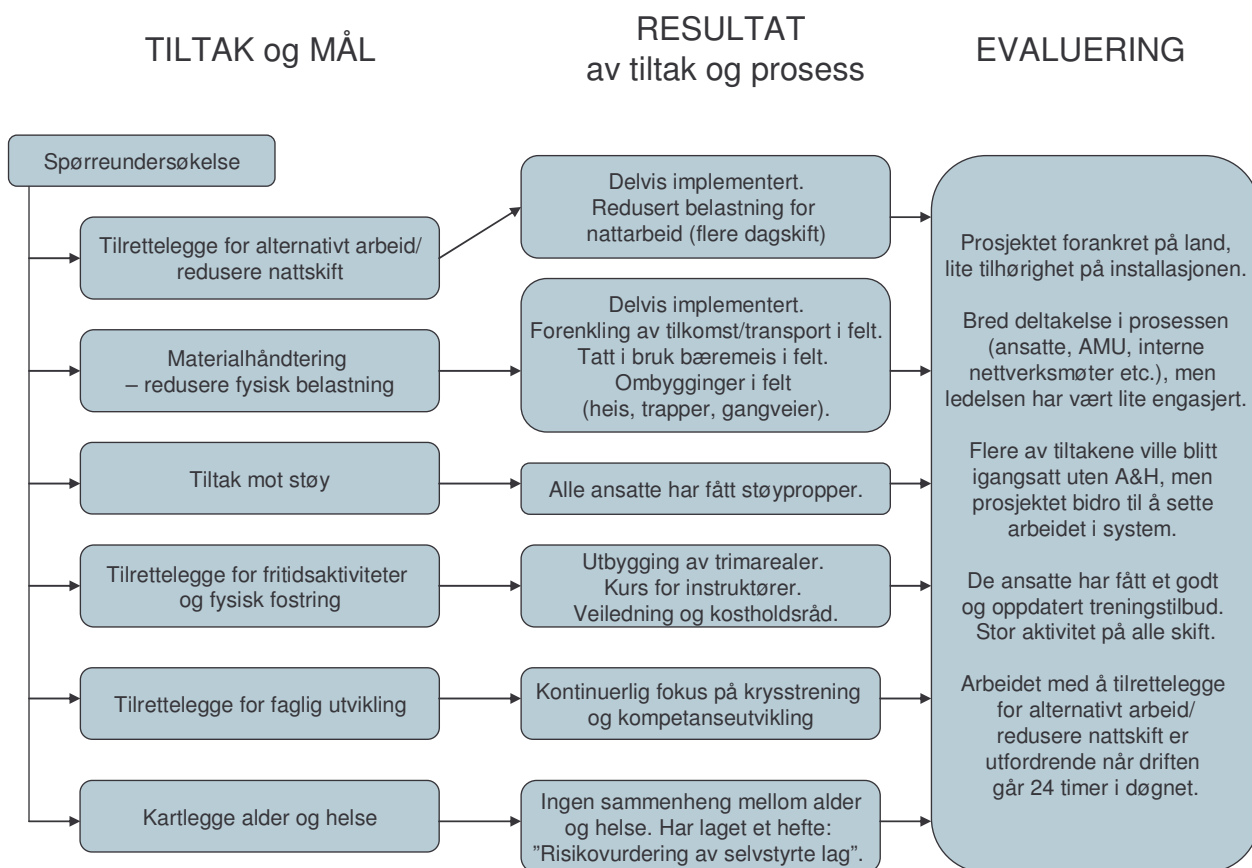
### 4.1 Statoil: Halten/Nordland – Åsgard

#### FAKTABOKS. Åsgard

Åsgard representerer en operatør, og er del av feltet Halten/Nordland, som består av Åsgard A og B, Kristin, Heidrun og Norne. Åsgard er i en utbyggingsfase og består av to installasjoner: Åsgard A startet opp i 1999 og Åsgard B startet opp i 2001. Til sammen er ca 300 personer ansatt i Åsgard (inkludert landorganisasjonen).

Statoil ble IA-bedrift i 2002.

Åsgard ønsket å jobbe forebyggende i sin A&H prosess. Etter gjennomføring av en spørreundersøkelse, valgte bedriften å fokusere på seks tiltak, som retter seg mot alle elementene i satsingen, både helse, evne og vilje til å jobbe til oppnådd pensjonsalder. Å forebygge for belastningsskader og andre helsemessige konsekvenser av arbeidet hadde høy prioritet på Åsgard. Figur 4 viser en oversikt over tiltak, prosess og evaluering i virksomheten.



Figur 4. Prosessen på Åsgard

#### 4.1.1 Bakgrunn, utgangspunkt og mål: Ung arbeidsstokk – forebyggende tiltak

Åsgard har relativt få ansatte, en ung arbeidsstokk og et godt arbeidsmiljø, sier de ansatte. De ansatte jobber mye én og én, og opplever stor selvstendighet i arbeidet og kort avstand mellom beslutning og utførelse. Samtidig fører dette til økt belastning for den enkelte. Sykdom fører ofte til at kolleger må reise en ekstra tur offshore eller utvide skiftet. Aktiv sykemelding er ikke lett å få til.

Den lave gjennomsnittsalderen gjør at en ikke føler problemene i forhold til aldring så sterkt. Åsgard har utfordringer knyttet til holdninger om eldre som "et problem", og langtidssfraværet er forholdsvis høyt, i følge ansatte. Det gjennomsnittlige sykefraværet er på 4,5 prosent for menn og 10 prosent for kvinner. En andel på 30 % av de ansatte har dessuten fått støyskade av grad 1.

Det var et uttalt ønske om å jobbe forebyggende i A&H. Tiltakene er valgt ut i forhold til evne, helse og vilje til å jobbe til oppnådd pensjonsalder.

#### 4.1.2 Implementering og prosess: svak forankring, men god gjennomføring

Prosjektet var forankret på ledernivå på land, og det ble ledet av en gruppe på fem personer. Personalleder var sentral i arbeidet, som også har vært tema i AMU, men prosjektet var ikke godt kjent offshore.

I forbindelse med valg av tiltak, ble det gjennomført en spørreundersøkelse på plattformen. Det var viktig at tallet på tiltak ikke ble for omfattende, men at en valgte ut tema som en ville konsentrere seg om. Seks tiltak ble valgt for videre arbeid (se figur 4). Underveis i prosessen har folk fra hele organisasjonen deltatt. Mye har handlet om egeninnsats; *de (ansatte) må ville det selv dersom de skal få til endring* (sitat intervju). Det har vært kontinuerlig satsing på utvikling, rotasjon i arbeidet og kompetanseheving. Prosjektet har vært tema i lagenes HMS-møter, hvor alle har vært med på å diskutere og komme med innspill.

De seks tiltakene som Åsgard skulle jobbe med, har alle blitt helt eller delvis implementert. I følge bedriften selv, ville flere av tiltakene ha blitt gjennomført også uten A&H, men prosjektdeltakelsen bidro til å sette tiltakene i system. Sentrale verdier på Åsgard er at alle skal ta ansvar for utstyr og systemer om bord, og ansatte blir oppfordret til å ta ansvar for egen helse. Basert på dette har følgende skjedd med tiltakene (se også figur 4):

- **Redusert belastning for nattarbeid:** Her har bedriften innført blant annet flere dagskift. Det er imidlertid vanskelig å nå alle på denne måten i en virksomhet med 24 timers drift. De fleste stillinger har både dag- og nattarbeid innlagt i skiftgangen.
- **Redusere fysisk belastning:** Her har bedriften tatt tak i flere ting. Lettelse av tilkomst/transport ”i felt” er en aktivitet, blant annet gjennom ombygginger på installasjonene (heis, trapper og gangveier). I tillegg har Åsgard tatt i bruk bæremeis for å redusere den fysiske belastningen for de ansatte.
- **Tiltak mot støy:** Alle ansatte har fått utdelt ørepropper, men det er opp til hver enkelt å ta dem i bruk (jampfør prinsippet om ansvar for egen helse).
- **Tilrettelegge for fritidsaktiviteter og fysisk fostring:** Åsgard har utbygd og oppdatert sine trimarealer, og har fått *det beste fritidstilbudet som finnes i Nordsjøen* (sitat intervju). De ansatte driver trimprogrammet selv, og det er i god gjenge. Det har blitt leid inn eksperter til å holde kurs om kosthold og livsstil om bord på installasjonene.
- **Tilrettelegge for faglig utvikling:** Dette er et kontinuerlig tiltak, hvor bedriften sørger for at alle får mulighet til å skaffe seg en annen kompetanse. På denne måten får de ansatte en flerfaglig kompetanse.
- **Kartlegge alder og helse:** Dette arbeidet viste at det ikke er noen sammenheng mellom alder og helse på Åsgard, som har like mange ansatte i gruppen 20-30 år som i gruppen 50-60 år. Bedriften har lagd et hefte, ”Risikovurdering av selvstyrte lag”, noe som har vært et vellykket prosjekt. I den forbindelse har legen snakket med alle ansatte, og de rapporterer om et svært godt miljø.

### 4.1.3 Resultater

Åsgard har jobbet aktivt med tiltakene, og de har hatt god oppslutning. Tiltakene er implementert og forankret i bedriftens generelle HMS-mål, uavhengig av A&H.

### 4.1.4 Evaluering

Noen informanter mener at det var lite tilhørighet til A&H ute på installasjonen. Andre er usikre på de ansattes kjennskap til prosjektet. Dette kan ha sammenheng med at A&H ble implementert i Åsgards HMS-mål, og ikke lansert som eget prosjekt. Bedriften erfarte at det var vanskelig å få flettet prosjektet inn i eksisterende arenaer, og folk ble mer eller mindre utpekt til å delta. En informant sier det slik: *"(...) det var ikke så kjekt. Ble litt med for å tilfredsstill et system."*

Enkelte mener at det har vært lite engasjement fra den landbaserte ledelsens side: *"Ledelsen lurer på om prosjektet er ferdig nå?"* (sitat intervju). Ledelsen offshore mener derimot at de har prioritert arbeidet, og at de - kombinert med engasjement og avsetting av midler – har bidratt til gjennomføringen av tiltakene på de to installasjonene. At tiltakene ble forankret i HMS-målene har, ifølge informantene, også bidratt til at de ble prioritert.

De involverte i prosjektet har også erfart at deltakelse på for eksempel nettverkssamlinger ikke alltid har vært lett å få til, ettersom disse noen ganger kolliderte med deltakernes arbeidsperiode. Mye av arbeidet med prosjektet har derfor falt på personalleder, som selv mener at rollen er å være pådriver og å skulle åpne nødvendige kanaler, uten å nødvendigvis skulle stå for praktisk gjennomføring.

Likevel; ansatte opplever det positivt at mye av innholdet i tiltakene har blitt gjennomført, og de mener at Åsgard har kommet godt ut av deltakelsen. Eller som en informant formulerer det:

*"Vi fikk til tiltakene, og det ble det viktige. Ikke hvor det kommer fra".*

### 4.1.5 Konklusjon

Prosjektet Arbeid og helse har ikke blitt lansert som egen satsning på Åsgard, men blitt iverksatt gjennom arbeid med HMS-målene ved installasjonene. På grunn av dette har nær sagt alle tiltakene blitt gjennomført, men ikke alle kjenner prosjektet like godt. Ledelsens interesse og vilje til å sette i gang tiltak, samt avsetting av midler til formålet, har bidratt til gjennomføringen. Det er ikke foretatt noen vurderinger av hvilke virkning tiltakene har hatt, men satsing på trening og trivsel har blitt godt mottatt av de ansatte.

#### Læringsverdi fra Åsgard

A&H ble ikke gjennomført som separat prosjekt på Åsgard, men gjennomført i sammenheng med øvrig HMS-arbeid. Det er tre momenter som kan trekkes ut av prosessen i Åsgard:

- (i) *Sett arbeidet i system* – det øker sannsynligheten for at tiltak blir gjennomført.
- (ii) *Gi ansatte ansvar for egen helse* – det øker engasjement og deltakelse i konkrete prosjekt som angår dem selv.
- (iii) *Prioritering, engasjement og midler* – tre suksessfaktorer for få arbeidet i havn.

## 4.2 Statoil: Tampen – Statfjord

### FAKTABOKS. Statfjord

Statfjord representerer en operatør. Tampen består av fire resultatenheter og ni plattformer. Statfjord resultatenhet er en av disse, og består av plattformene Statfjord A, B og C. Ved oppstarten av prosjektperioden (2003) hadde Statfjord ca 900 arbeidstakere, noe som var det største antallet i Statoil. Statfjord var i haleproduksjon i prosjektperioden, og skulle nedbemanne med 205 personer over to år.

Statoil ble IA-bedrift i 2002.

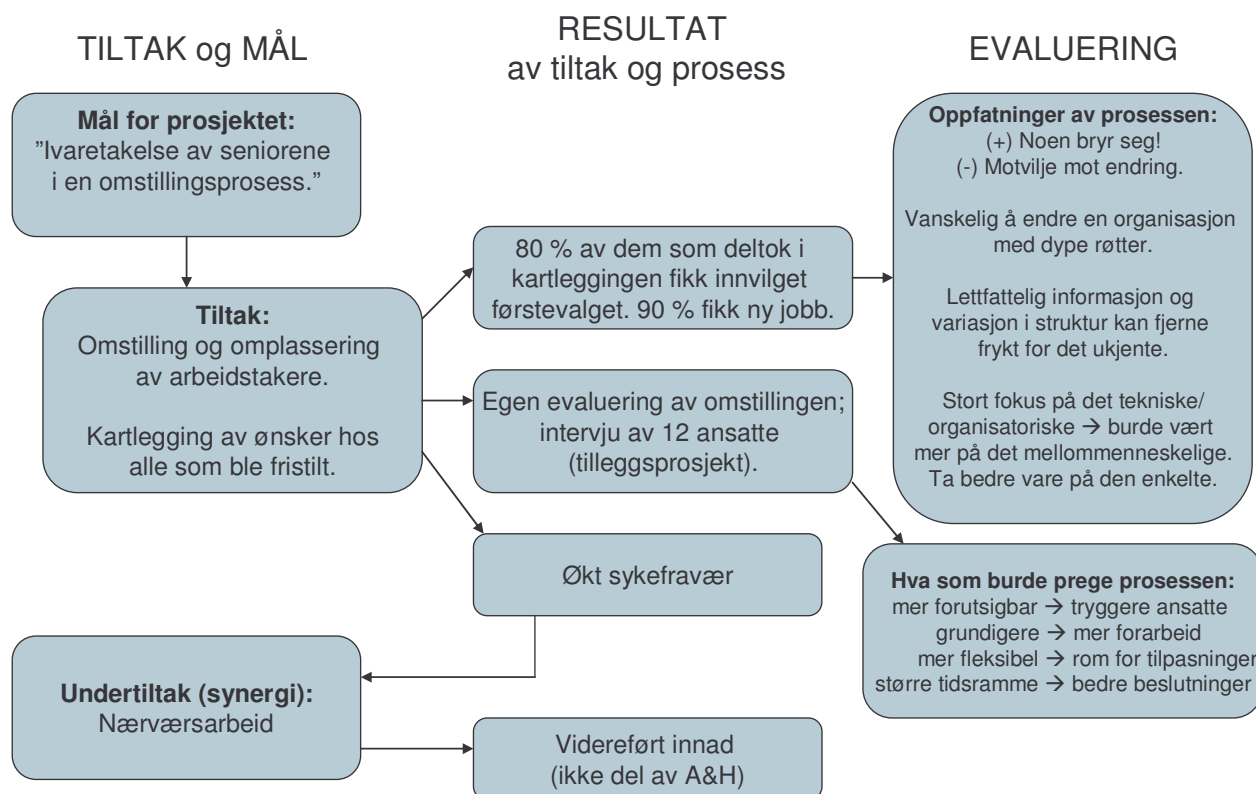
Statfjord valgte tiltak ut fra den situasjonen som forelå (haleproduksjon og nedbemanning). Tiltaket *omstilling og omplassering av arbeidstakere* hadde som mål å skape tilfredshet for a) de som er omplassert til ny avdeling, og b) de som er omplassert til nye jobber utenfor Statfjordorganisasjonen. Oversikt over prosessen og evaluering av den gis i Figur 5.

### 4.2.1 Bakgrunn, utgangspunkt og mål: ønske om å ivareta senioransatte under omstilling

Statfjord er Statoils eldste felt, og en relativt stor andel av arbeidstakerne har vært med på oppbyggingen av feltet fra slutten av 70-tallet og begynnelsen av 80-tallet. I 2003 var gjennomsnittsalderen 48 år, og 175 personer var over 55 år. Statfjord har i prosjektperioden vært inne i en haleproduksjon, og skulle i 2003 og 2004 redusere bemanningen med 205 personer (Bakke, 2004).

Det ble ansett som en utfordring å skulle ivareta eldre arbeidstakere i en situasjon hvor en faktisk måtte redusere antall ansatte. Eller som virksomheten selv uttrykte det i et tiltaksskjema: ”Statoil er en IA-bedrift, og skal, i tillegg til å omstille og nedbemanne, ta vare på sine medarbeidere.” En ønsket, på tross av de åpenbare utfordringene, å rette tiltakene mot evne og vilje å jobbe til oppnådd pensjonsalder. Det var dessuten et mål at alle som ble fristilt skulle få ny jobb.





Figur 5. Prosessen på Staffjord

#### 4.2.2 Implementering og prosess: Kartlegging av ønsker – god informasjon, men motstand mot endring

Staffjords tiltak ble formulert som *omstilling og omplassering av arbeidstakere*. Som et ledd i dette tiltaket var alle som ble fristilt på Staffjord med i en kartlegging, hvor de skulle oppgi sine ønsker ut fra fire alternativer.

Underveis i prosessen hadde en fokus på omstilling, både hos de som gikk ut av Staffjord og de som ble igjen. Det var viktig for organisasjonen at folk sluttet på en verdig måte. Prosjektet har vært godt kjent hos AMU, tillitsvalgte og HVO, men forankringen internt har vært litt både-og. Det ble gitt forholdsvis mye informasjon, men det er usikkert hvor engasjert den enkelte var i prosessen. De som selv viste engasjement ble fort trukket inn som bidragsyttere i arbeidet.

Som et tilleggsprosjekt til A&H, ble tiltaket vurdert gjennom semistrukturerte intervju med 12 personer som hadde blitt berørt av omstillingen på Staffjord. I intervjuene la en vekt på personens bakgrunn, erfaringer fra omstillingsprosessen, personal-/seniorpolitikk, pensjoneringstidspunkt og selskapets kultur (holdning til eldre arbeidstakere).

I forlengelsen av nedbemanningsprosessen, kunne en registrere at sykefraværet ble høyt, og lederne signaliserte at de trengte hjelp etter omstillingen. Som en tilleggsoppgave i A&H-prosjektet, skisserte Statfjord følgende mål for videre arbeid:

*Fremme nærværskultur for Statoilansatte i Statfjord gjennom å foreslå og å gjennomføre konkrete tiltak for et inkluderende arbeidsliv.*

Gjennom dette arbeidet ønsket man å øke nærværsfaktoren og gi lederne opplæring i hvordan de skal følge opp sine medarbeidere på en god måte, slik at de blir værende. Prosjektet er organisert rundt en gruppe bestående av HVO, personalleder og helsepersonell, og blir videreført innad i selskapet og uavhengig av A&H. Det blir derfor ikke evaluert i denne sammenheng.

I tillegg ser Statfjord muligheten for et fremtidig kompetanseprosjekt, hvor en fokuserer på å ta vare på den unike kompetansen den enkelte har. På den måten kan en beholde de som nærmer seg pensjonsalder lenger. Kompetanseoverføring vil da være en del av jobben, for eksempel i en fadder-/mentorordning. I den forbindelse er det ønskelig å rekruttere yngre personell tidligere enn tenkt, slik at en kan ivareta både tidlig fase og senfase. Aldringsfokuset vil bli knyttet til dette kompetanseprosjektet, men initiativet og gjennomføringen skjer uavhengig av A&H.

#### **4.2.3 Resultater og evaluering**

En andel på 80 % av dem som var med i kartleggingen fikk innvilget førstevalget sitt og 90 % av dem som ble fristilt har fått ny jobb (per 2006).

Omstillings-/nedbemanningsprosessen på Statfjord ble en blandet opplevelse blant ansatte. Informantene fremhever at det er viktig å ta vare på hver enkelt på en god måte, ettersom mange kan oppleve det som en krise å få et påtvunget jobbskifte. Det er også viktig å følge opp dem som skal fortsette, fordi det er lett å overføre belastninger på dem som er igjen jfr. økningen i sykefraværet etter omstillingen. Når det kommer til stykket er det først når nedskjæringene er gjort at omstillingen begynner.

Noen opplever at en har hatt for mye oppmerksomhet på tekniske forhold rundt omstillingen; det å få alt til å fungere optimalt i forhold til at en reduserer antall ansatte. Fokus på det tekniske har presset fram større interesse for mellommenneskelige forhold. Noen mener at oppfølging av den enkelte er viktig, og burde ha blitt bedre ivaretatt. "Det at noen trenger deg, betyr alt", mener en av de intervjuede.

Mange av de ansatte har lang fartstid i organisasjonen (noen helt fra starten av), og det oppleves ikke bare enkelt å skulle endre på arbeidsforholdene. Det er da heller ikke rart at en del har hatt motvilje mot omstillingene. Mange har følt et sterkt eierforhold til sin arbeidsplass. I tillegg er det oppstått et press på arbeidsplassen, der færre folk skal gjøre mer, og det kreves høy kompetanse. Det er kamp om køyer, nye arbeidsoppgaver kommet til, og den enkelte må gjøre mer i alle ledd. I den forbindelse har noen informanter påpekt at informasjonen kunne vært bedre og mer effektiv. Det påpekes at språket må være lettfattelig, og at en (gjennom det) unngår de ansattes frykt for det ukjente. I forhold til de ansattes sterke tilknytning til arbeidsplass- og oppgaver, burde en kanskje hatt mer jobbrotasjon tidligere, slik at folk ble mer fortrolig med endringer.

Samtidig har det vært lite uro i organisasjonen, noe som tolkes positivt. En (ledelsen) får tilbakemeldinger om at de bryr seg. De som blir syke får oppfølging og blir opplevet at de blir ivaretatt.

#### 4.2.4 Konklusjoner

Statfjord har hatt en prosess med bred deltakelse, og resultatene har vært gode i form av at en i stor grad har fått oppfylt ønskene til dem som ble fristilt. Samtidig viser evalueringen at flere ting kunne vært gjort annerledes i prosessen. Virksomhetens alder og røtter gjenspeiles i de ansattes behov for forutsigbarhet, og dette er faktorer som påvirker hvordan de ansatte oppfatter prosessen. Statfjords målsetning om ”ivaretagelse av senioren i en omstillingsprosess” kan derfor sies å være delvis oppfylt, hvor det praktiske har fått stort fokus, men hvor det mellommenneskelige med fordel kunne ha blitt viet større oppmerksomhet.

##### Læringsverdi fra Statfjord

Hva kan læres av en omstilling som Statfjord har hatt? Følgende elementer er basert på uttalelser fra de ansatte:

- (i) *Sørg for grundig gjennomføring* – gi tid til forarbeidet.
- (ii) *Gjør prosessen forutsigbar* – kort, lettfattelig og nødvendig informasjon gir tryggere ansatte.
- (iii) *Vær fleksibel* - gi rom for endringer i etterkant.
- (iv) *Beregn god tid* – de involverte bør ha muligheten til å tenke gjennom egne konsekvenser, vurdere andre jobbmuligheter, og ha nok tid til å ta det mest riktige valget for seg selv.

Ansattes forslag til hvordan en kan inkludere seniorer:

- unngå nattarbeid for dem som jobber skift
- kortere turer (ei uke på)
- unngå lange flyturer/mange mellomlandinger
- unngå at en mister offshorekontrakten selv om en må jobbe på land
- gi interessante oppgaver for å stimulere til å jobbe utover mulig pensjoneringstidspunkt
- bruk seniorer som rådgivere

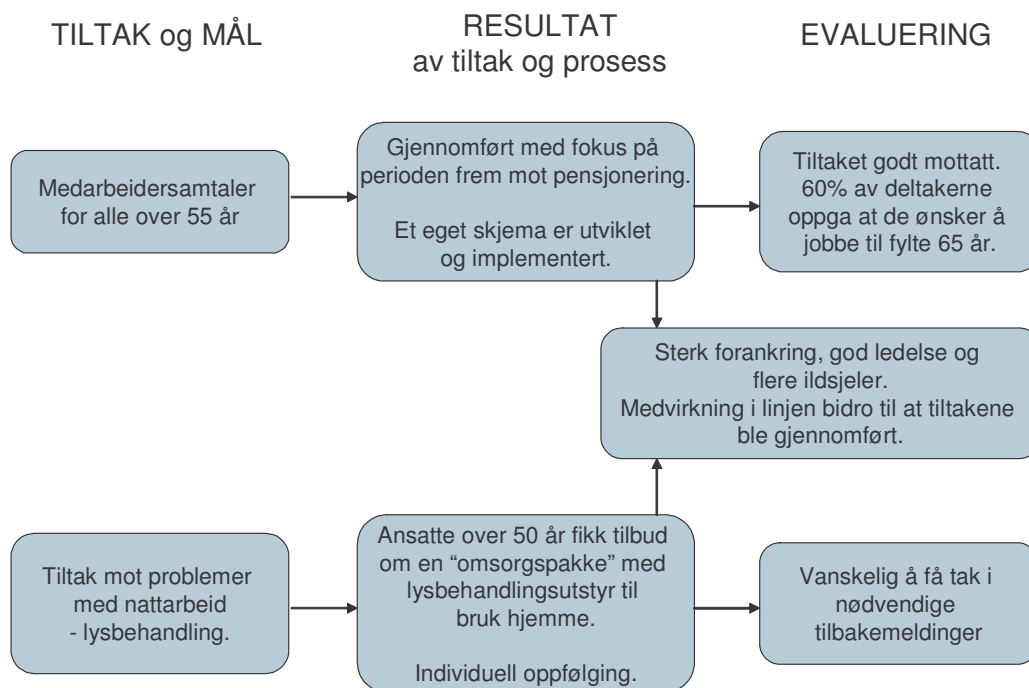
### 4.3 Statoil: Troll – Sleipner, Sleipner

#### FAKTABOKS. T-S, Sleipner

Bedriften representerer en operatør. T-S, Sleipner er en relativt ung organisasjon som har produsert gass og kondensat i 13 år. Det arbeider totalt ca 700 personer på feltet. Det er 220 Statoilansatte på Sleipnerfeltet som har vært omfattet av A&H.

Statoil ble IA-bedrift i 2002.

T-S, Sleipner hadde opprinnelig planlagt fem tiltak. Av disse ble to tiltak gjennomført i A&H. Disse var 1) medarbeidersamtaler for alle over 55 år, og 2) lysbehandling. Oppsummering av de ulike tiltakene og prosessen kan ses i Figur 6 nedenfor.



Figur 6. Prosessen på T-S, Sleipner

#### 4.3.1 Bakgrunn og mål: Stigende alderssammensetning – ønske om å øke i pensjonsalder blant ansatte

T-S, Sleipner hadde (per 2006) en gjennomsnittsalder på 45 år (sokkel og land, inklusive forpleining), og den forventes å stige. Hittil er det ingen som har sluttet på grunn av aldersspesifikke problemer. Sykdom og skade har vært årsaker til at ansatte har sluttet, uten at dette er vurdert å ha sammenheng med alder (Bakke, 2004). Stigende gjennomsnittsalder og ønske om å kunne bidra til økning i den reelle pensjoneringsalder var avgjørende for at T-S, Sleipner valgte å delta i prosjektet.

T-S, Sleipner ønsket å sette fokus både på helse, vilje (motivasjon) og evne (kompetanse) til å fortsette i arbeidet frem til pensjonsalder.

#### 4.3.2 Implementering og prosess: Sterk forankring og godt samarbeid om implementering

T-S, Sleipner hadde en toppleder og flere ildsjeler som var svært positive til prosjektet, som ble forankret i Arbeidsmiljøutvalget (AMU). Kjernen av medarbeidere i A&H-prosjektet besto av en personalsjef, bedriftslege og tillitsvalgte.

Prosjektgruppa møttes jevnlig for å velge ut og å implementere tiltak. Implementering skjedde i samarbeid med sentrale medarbeidere som sykepleier, tillitsvalgt, hovedverneombud og ledere.

I samarbeid med kontaktforsker kom prosjektgruppa fram til fem tiltak:

1. *Justering av skift for ledere* – etter innføring av 2/4 skift for ledere offshore, slipper ansatte å forholde seg til ulike ledere på sitt skift. Dermed blir det lettere å få en kontinuitet i oppfølging av utsatte arbeidstakere.
2. *Medarbeidersamtaler med alle over 55 år* – en egen medarbeidersamtale for de over 55 år, med fokus på perioden frem mot pensjonering.
3. *Definere innhold i ordning fadderrekruttering/fadderiverksetting* – bruke erfarne seniorer som faddere/mentorer for nyansatte og andre, for å sikre kompetanseoverføring.
4. *IT-kompetanse hos eldre arbeidstakere* - tiltaket skulle vurdere om opplæringsprogrammet "IT-skrittet 2" var egnet til å fange opp eldre ansattes IT-kompetansebehov.
5. *Lysbehandling* – utdeling av "omsorgspakke" med lysbehandlingsutstyr til å ta med hjem etter offshoretur, samt individuell oppfølging for aldersgruppen 50+.

Tiltakene ble implementert på ulike måter. Tiltak 1 og 3 ble iverksatt gjennom andre prosesser som pågikk i bedriften. Tiltak 2 og 5 er implementert, og disse to vil bli nærmere omtalt. Tiltak 4 ble ikke prioritert.

#### **Medarbeidersamtaler med alle over 55 år: fokus på jobbtilpasninger og kompetansetiltak**

I arbeidet med dette tiltaket ble det foretatt en gjennomgang av alderssammensetningen på feltet, som viste at T-S, Sleipner har ca 50 medarbeidere over 55 år. En gjennomførte deretter medarbeidersamtale med fokus på hvilke jobbtilpasninger og kompetansetiltak som må gjøres for at de ansatte skal stå i jobb til 65 år. Fokus var rettet mot rekruttering til fadder-/mentorrollen, hva som skal inngå i denne rollen, samt en bevisstgjøring om egen helse og hva BHT kan bidra med. Et eget skjema til bruk i gjennomføring av medarbeidersamtaler med denne gruppen av ansatte er blitt utviklet og implementert.

#### **Lysbehandling som en del av "omsorgspakke": fokus på nattarbeid**

Tiltaket besto av en "omsorgspakke", som ble tilgjengelig i seks måneder (fra oktober 2005 til mars 2006). Pakken inneholdt utstyr til å ta med hjem, og alle hadde tilbud om individuell oppfølging. Tiltaket innebar lyseksposering i de fire første arbeidsøktene av hver natt-tur, søvnhygieniske råd og oppfølging i forbindelse med nattarbeidsperioder, samt lyseksposering hjemme de første døgnene etter natt-turer, og søvnhygieniske anbefalinger for friperiodene.

Alle ansatte i aldersgruppen 50+ ble spurt om å delta, og alle med unntak av én sa ja. Totalt endte en opp med ei gruppe på 21 ansatte. Alle skulle gå to natt-turer etter at de fikk utdelt utstyret. Det ble lagt opp til tre datainnsamlinger; (1) i starten av utprøvingen av tiltaket, (2) underveis og (3) etter at de var ferdige.

### 4.3.3 Evaluering og resultater: God gjennomføring – mange ønsker å arbeide til 65 års alder

Arbeidet med medarbeidersamtale med alle over 55 år har blitt tatt godt imot. Så langt viser resultater at 60 % av arbeidstakerne i aldersgruppen 55+ ønsker å være i arbeid til de er 65 år. Dette er en økning i forventet avgangsalder, og det kom som en positiv overraskelse på ledelsen.

Når det gjelder tilbudet om lysbehandling, viser det seg at det ikke har vært så lett å få tak i de tilbakemeldingene en trenger for å kunne si noe om virkningen. Det har derfor blitt gjort noen justeringer på hvordan en har kommunisert med brukerne for å få tak i erfaringene.

I samtaler med ansatte uttalte en i prosjektgruppa: ”Jeg synes det er flott gjort av T-S, Sleipners ledelse og AMU å si *ja, dette vil vi gjøre, og dette ser vi på som noe vi kan gjøre for de eldre arbeidstakerne.*”

### Konklusjoner

T-S, Sleipner sitt arbeid med A&H var godt forankret i AMU, med støtte fra en toppleder. Dette sett i sammenheng med bred medvirkning, blant annet i linjen, bidro i stor grad til at tiltakene både ble implementert og fulgt opp. T-S, Sleipner har fokusert på eldre arbeidstakers helse og evne/vilje til å arbeide, og det er grunn til å tro at både ansatte og de øvrige involverte i prosjektet er tilfreds med prosessen.

#### Læringsverdi fra T-S, Sleipner

Hva kan være kjennetegn på en god prosess? Erfaringer fra T-S, Sleipner kan sies å være:

- (i) *Få ledelsen med på laget* – positiv innstilling fra ledere motiverer prosjektledelsen
- (ii) *Involver linjeledere* – tilhørighet til prosjektet gjør det lettere å implementere tiltak.
- (iii) *Konkrete tiltak gir målbare resultater* – men det er ikke alltid opplagt hvordan en skal få tak i dem
- (iv) *Viktig med ildsjeler!*

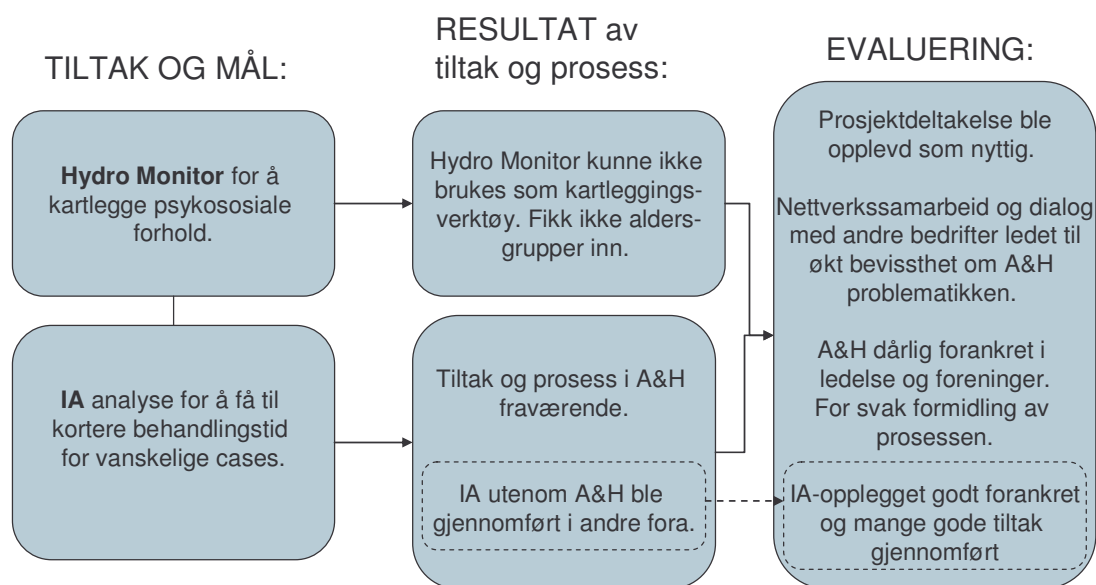
## 4.4 Norsk Hydro

### FAKTABOKS. Norsk Hydro

Bedriften representerer en operatør. En forholdsvis ung aktør som har produsert olje og gass i 18 år. Selskapet har om lag 1240 fast ansatte på sokkelen.

Hydro ble en IA-bedrift i 2003.

Avdelingen Olje og energi i Norsk Hydro valgte to tiltak, 1) Hydro Monitor og 2) analyse av Inkluderende arbeidsliv (IA-avtale). Målet med IA var å redusere av antall vanskelige saker og å redusere tid som det tar å finne en løsning om slike saker skulle oppstå. Hydro Monitor var i prosjektstartet et nytt verktøy for psykososiale arbeidsmiljøkartlegging. Bruk av verktøyet skal bidra til målrettet utviklings- og forbedringsarbeid i bedriften. Figur 7 gir oversikt over tiltak, resultat og evaluering av Hydros deltaking.



Figur 7. Aldring og helse prosjektet i Norsk Hydro.

### 4.4.1 Bakgrunn og mål

Bakgrunnen for prosjektdeltakelsen på Hydro var diskusjoner med fagforeningene om pensjonsalder. Pensjonsalderen på sokkelen er 65 år, men fagforeningen ønsket en lavere aldersgrense. Som en av de største aktørene på feltet mente Hydro at det var nødvendig å delta i prosjektet, etter at henvendelsen kom fra OLF. Det ble avdelingen Olje og Energi i Bergen av konsernet som var med i prosjektet. Prosjektet ble ledet av



HR avdelingen og AMU ble informert i startfasen. Evalueringsintervjuene viste at AMU senere lite informasjon om utviklingen.

Tiltak i A&H ble todelt og hadde sitt utgangspunkt i den spesifikke situasjonen i bedriften i forhold til nye, større tiltak utenfor A&H prosjektet. For det første var prosjektet delvis koblet til implementering av IA-avtalen som skjedde parallelt med iverksetting av A&H-prosjektet. Det andre tiltaket var Hydro-monitor, det nye verktøyet for arbeidsmiljøkartlegging, som også ble implementert parallelt med prosjektet. Med andre ord valgte Hydro prosjekttiltak som bedriften skulle ha implementert uansett. Innen de tre prosjektmålområdene – helse, vilje og evne – var disse tiltakene rettet mot *helse*, og gjennom Hydro-monitoren delvis også til *evne*.

#### 4.4.2 Utgangspunkt og implementering

A&H-prosjektet fikk en litt vanskelig start. For det første fikk HR-avdelingen samtidig oppdrag med å introdusere et nytt verktøy for kartlegging av det psykososiale arbeidsmiljøet (Hydro-monitor). For det andre skjedde det flere personskifter i starten av prosjektet i HR i forhold til planlegging og gjennomføring IA-avtalen. Personer som hadde vært med i en tidlig utviklingsfase gikk ut fra prosjektgruppen. Dette skapte uventede utfordringer med implementering IA-avtalen.

Tidlig i prosessen vurderte Hydro også å satse på pilotprosjekter offshore, særlig i forhold til bruk og oppfølging av Hydro Monitor (HM). Når det ble klart at det ikke var mulig å få opplysning om alder med i HM, virket det som dette også tok bort interessen for pilotprosjektene.

Av grunner nevnt ovenfor ble ikke A&H-prosjektet godt nok forankret i ledelsen, heller ikke blant ansatte i bedriften eller tillitsvalgte. I og med at implementeringen av A&H-prosjektet skjedde samtidig med introduksjonen av Hydro-monitor og IA-avtale, satte HR-avdelingen således i gang tre større nye aktiviteter i bedriften fra høsten 2003, med dels overlappende og dels noe sprikende mål. Dermed ble prosjektgjennomføring i Hydro nært koblet sammen med implementering av IA avtalen (som gjelder inkludering i arbeidslivet på breiere fronten enn bare i forhold til aldringsspørsmålet).

#### 4.4.3 Evaluering og resultater: Svak prosess, men endring i holdninger og tankemåter

I oppstart ble deltakelsen i A&H-prosjektet gjort kjent på Hydro. Prosjektet startet med entusiasme, men entusiasmen dalte tidlig i prosessen. Det skyldtes at implementeringen Hydro Monitor krevde store ressurser og at informasjon om de ansattes alder ikke ble tatt med. I tillegg kom uventede forandringer med bemanningen i HR-avdelingen og mye arbeid med IA. På denne bakgrunn ble prosjektet i liten grad formidlet utenfor personalavdelingen i bedriften.

HR-ledelsen opplevde likevel at det skjedde forandringer i bedriften i forhold til tenkning om aldring i løpet av prosjektperioden. Sammenlignet med situasjonen i 2003, da tidlig pensjonering nesten var det eneste aktuelle alternativet for eldre ansatte, er diskusjonen om pensjonsalder blitt langt mer nyansert. Dette gjelder både i bedriftens ledelse og i fagforeningene. I 2003 la fagforeningen vekt på tidligere avgang fra



arbeidslivet mens ledelsen argumenterte for det motsatte. Nå har begge parter et romsligere syn, og vil se mer på individuelle behov blant de eldre ansatte.

HR-ledelsen er overbevist at det har vært nyttig å være med i prosjektet. Tre forhold kan framheves som har gitt nytte fra prosjektet:

1. Kunnskap og forståelse om temaet aldring og helse er styrket.
2. Der har skjedd endringer i holdninger, særlig blant ledelsen i HR-avdelingen. I dag er det en mer fleksibel tilnærming til og større forståelse av situasjonen for eldre arbeidstakere og til forlengelsen av karrierer, enn tilfellet var før A&H-prosjektet. Tidligere søkte man kun mer fleksibilitet i veier som føret ut fra arbeidslivet.
3. Deltakelse i prosjektet har hjulpet å sette fokuset på IA-avtalen på sokkelen og på land. Behandling av IA-saker er blitt raskere, lettere og mer effektiv med støtte fra deltakelsen i prosjektet, sier ledelsen.

Bedriften har gitt eksempler på tilrettelegging for eldre arbeidstakere for perioden frem til pensjon:

- *62 åring, Fagansvarlig offshore*  
Avtalt dagstilling som Driftsansvarlig på samme installasjon i stedet. Også mulighet til å jobbe enkelte rotasjoner på landkontoret. Har i tillegg muligheter til ekstra pause midt på dagen. Dette er avtalt fra begynnelsen av frem til søknad om AFP sommeren 2007. Stillingen skulle egentlig være en rotasjonsstilling, men ble tilrettelagt for senioren i stedet.
- *60 åring. Mekaniker offshore*  
Avtalt tilrettelegging frem til avgang. Gis anledning til å ta nødvendige pauser for avspenning/trening/hvile i arbeidstiden. Får bistand ved krevende fysiske arbeidsoppgaver, som f.eks. løfting. Kan fritas fra deltagelse på utstyrslag i beredskapssammenheng.
- *61 åring. Elektriker offshore*  
Avtalt å gå tilbake til tidligere jobb som elektriker, og jobbe med div. elektrikeroppgaver, opplæring, videreutvikling etc. Har anledning til å tilpasse pausebehov selv.
- *62 åring. Dekk/lagerkoordinator offshore*  
Tilrettelagt for retur etter hjerteproblemer, opprinnelig jobb, men fritatt for kranoppgaver. Har anledning til å tilpasse pausebehov selv.
- *61 åring. Dekk/lageransvarlig offshore.*  
Lite motivert til fortsatt arbeid, og følte seg ikke verdsatt. Har tilrettelagt ved at leder og person sammen definerte arbeidsoppgaver offshore fra tur til tur, samt gradvis tilbakeføring til deler av arbeidsoppgavene på dekk/lager. Er fritatt for flagging etc. Har anledning til å ta ekstra pauser ved behov.

Disse tiltakene var imidlertid ikke direkte knyttet til A&H prosjektet. Ansattes representant (for vernetjenesten) som ble intervjuet om sine erfaringer, mente at det nok var vanskelig å se konkrete tiltak i forbindelse med selve A&H-prosjektet. Representanten var nyansatt i bedriften og hadde fått opplysninger om prosjektdeltakelsen i A&H, men opplevde at det var svært vanskelig å finne mer informasjon om prosjektet. Vedkommende mente at det var stort for behov for informasjon om tiltak mot de eldre ansatte på Norsk Hydro.

Samtidig med A&H prosjektet, men i en annen sammenheng, ble det på Norsk Hydro i Oslo likevel utviklet et spesifikt alderstiltak. Tiltaket var en personalestrategi ”*Mobilize employees through their life cycle*”. Som en del av denne strategien ble det utviklet

spesifikke *Late Career Recommendations*. Tiltaket er rettet mot seniorer i ledelsen (55+) og de siste 10 årene i arbeidslivet (individuelle unntak for 50-55 år) blant ansatte i Norge. Som en del av planleggingen ble bedriftens aldersprofil (og pensjoneringsprofil) i ledelsen kartlagt. Det kan virke som om avdelingene i Oslo og i Bergen jobbet samtidig med temaet aldring, men på ulike måter og uten samarbeid og dialog med hverandre.

#### 4.4.4 Konklusjoner

Med utgangspunkt i utfordringer som ligger i gjennomføringen av større endringer i en bedrift, kan man konstatere at implementeringen av A&H-prosjektet på Hydro ble vanskelig. Dette hadde sin bakgrunn i at prosjektlederen måtte prioritere andre viktige oppgaver og at det skjedde forandringer i personalet i startfasen av prosjektet. På grunn av dette ble heller ikke prosjektet tilstrekkelig godt forankret i ledelsen og i AMU.

##### Læringsverdi fra Norsk Hydro

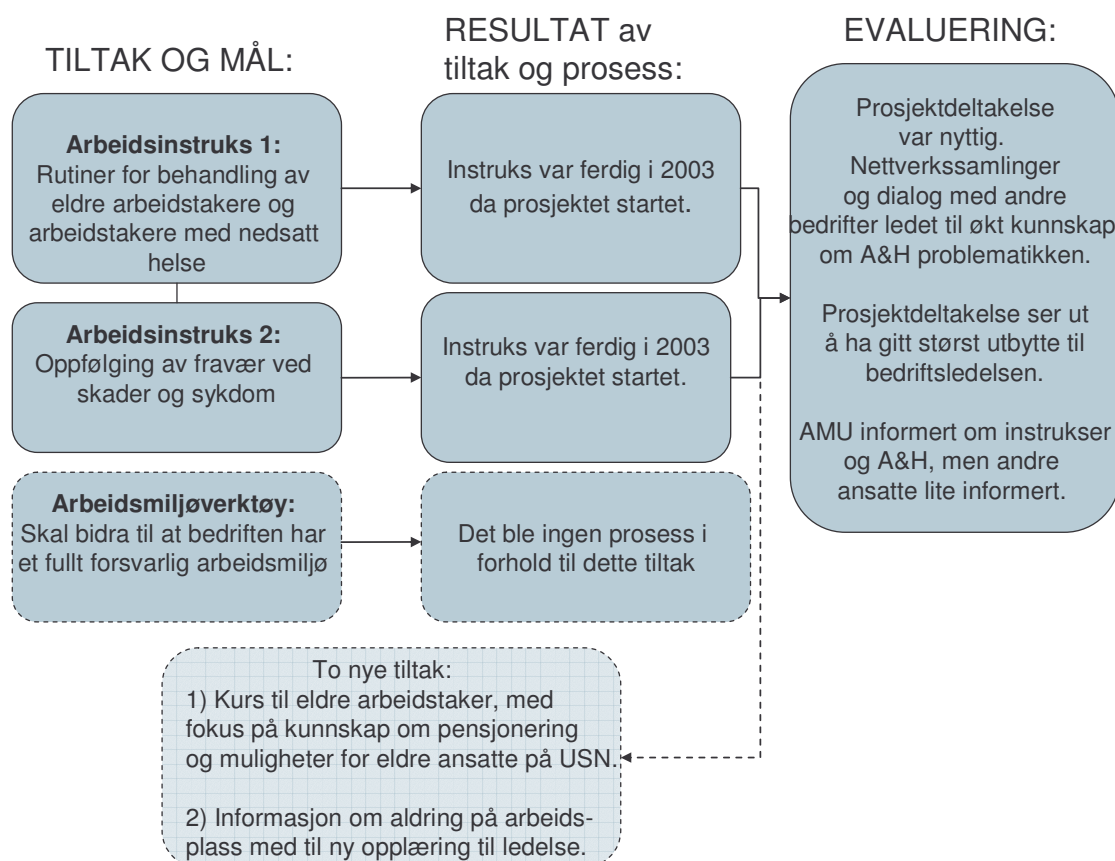
Hva kan man lære av Hydros deltakelse i A&H-prosjektet? Læringsverdien gjelder i mindre grad spørsmålet om tiltak og hvordan man legger forholdene til rette for eldre arbeidstakere for utvidete arbeidskarrierer. Det er heller snakk om læringsverdi fra deltakelse i et nettverksbasert utviklingsarbeid i felleskap med andre bedrifter i bransjen.

- (i) *Forankring av utviklingsprosjektet hos toppledelse er viktig - også i store bedrifter.*
- (ii) *Viktig å prioritere mellom utviklingsprosjekter. Det er lite gunstig å starte med flere store nye tiltak (utviklingsprosjekter) samtidig.*
- (iii) *Nettverksdeltakelse er en effektiv måte for å skaffe kunnskap og lære om et nytt tema, selv om man ikke har aktive prosjekter i bedriften.*

## 4.5 Universal Sodexo Norway (USN)

##### FAKTABOKS. Universal Sodexo Norway AS

USN er et forpleiningsselskap som har vært i Norge siden 1995. Selskapet driver med mat, renhold og administrasjon og har over 500 ansatte. Kundene er olje- og gassindustrien både offshore og på land. Bedriftens visjon er "Stolthet og arbeidsglede". USN eies av franske Sodexo Alliance, verdens største forpleiningsselskap med 332.000 ansatte i 76 land. - <http://www.universal-sodexo.no/>



Figur 8. Prosesser i USN.

#### 4.5.1 Bakgrunn og mål: Høyt fravær – å få impulser gjennom A&H prosjektet

Bakgrunnen for prosjektdeltakelsen var det høye antallet eldre ansatte og høyt fravær i bedriften sammen med henvendelsen fra OLF om å delta. Forventninger som bedriften hadde til prosjektet og deltakelse var å 'få impulser'. Det var også viktig å få satt temaet aldring og helse på dagsorden.

Tiltak i A&H-prosjektet ble i USN konkretisert til valg av tre prosedyrer, to arbeidsinstruksjoner og overvåkningsverktøy for arbeidsmiljøet. Ut i fra de tre målområdene – helse, vilje og evne – var prosedyrene rettet mot *helse*.

Man kan si at faktoren "vilje" var indirekte inkludert, i og med at god helse og oppmerksomhet mot helsespørsmål i forbindelse med arbeidet, har ringvirkninger for vilje og motivasjon. Faktoren "evne" (kompetanse) var en del av arbeidsmiljøkartleggingen, men dette førte ikke til noen tiltak i første omgang. Mot slutten av prosjektet ble det gjennomført kompetansetiltak, se avsnittene 4.5.3.

#### 4.5.2 Implementering: svak forankring blant ansatte, tiltak var stort sett ferdige når prosjektet startet

Prosjektet hadde sitt utgangspunkt i AMU og er forankret i dette utvalget. Hovedverneombudet har deltatt internt i prosjektet. Resultatene fra evalueringintervjuene med et utvalg av ansatte tydet imidlertid på at prosjektet i liten

grad var forankret i hele personalet på USN. Prosedyrene var ferdig utarbeidet allerede i 2001, men ble synliggjort og tatt i bruk i løpet av prosjektperioden. Implementering av prosedyrene ble koblet tett sammen med bedriftens forpliktelser innen IA-avtalen. USN sin deltakelse i A&H-prosjektet må derfor vurderes i sammenheng med implementering av IA-avtalen, selv om dette ikke ble tatt med som et tiltak.

USN var likevel et engasjert medlem i A&H bedriftskonsortiet og aktivt deltaker helt fra starten. Engasjementet ledet i løpet av prosjektperioden til nye aldersrelevante tiltak i bedriften, men utenfor prosjektet.

#### 4.5.3 Prosess og resultater: prosessen ledet til nye tiltak fra 2005

Tiltakene (instruksene) var utarbeidet før A&H-prosjektet startet (Bakke 2004). Mot slutten av prosjektet ble det gjennom nye tiltak for eldre arbeidstakere. Evalueringen har først og fremst omtalt instruksene, men ikke de nye tiltakene. De nye tiltakene utenfor prosjektet handler om kunnskap og kompetanse (*evne*). Parallelt med A&H-prosjektet ble det også startet opplæring av ledelsen i USN hvor det ble satt fokus på arbeidsinstruksene. Som resultat er instruksene blitt bedre kjent og tatt i bruk hos ledelsen.

I følge både ansatte og ledelse har det i løpet av prosjektperioden skjedd endringer i bedriften når det gjelder tiltak innen området helse. Prosedyrene for hvordan man skal gripe inn overfor ansatte når noe skjer, er blitt klargjort. Særlig oppfølging av sykefravær er blitt bedre, noe som de eldre ansatte har opplevd som positivt. Prosedyrene er blitt mer synlige hos linjeledelsen og har fått bedre effekt gjennom *ledelsesopplæringen*.

I forhold til *forebygging* av sykdom og skade eller *tilrettelegging for aldring* har det i følge de ansatte som ble intervjuet skjedd lite siden 2001. Personalledelsen derimot mener at prosedyrene kom tidlig på banen fordi ledelsen har ansvar for å observere arbeidsforholdene hele døgnet ute på sokkelen/på jobb. I tillegg har de ansatte ansvar for å informere ledelsen om problemer relatert til helse eller aldring. Ledelsen mener arbeidsinstruksene har vært en suksess, takket være de ansatte. Her spriker imidlertid intervjuede ansattes og ledelsens opplevelser av prosessen. De ansatte mente at det ikke er lett å snakke med ledelsen om aldersrelaterte problemer knyttet til for eksempel fysisk tunge arbeidsoppgaver.

Når det gjelder tiltak knyttet til aldring, er ledelsen i bedriften klar i sin mening om at det er *”helt feil å sette alder i fokus”*. I stedet skal tilretteleggingen skje ved *en spesiell tilstand eller omstendighet*, som for eksempel sykdom, men ikke kun på grunn av alder. Hvis ansatte finner det vanskelig å ta opp aldersrelaterte spørsmål, mener ledelsen dette er et ledelsesproblem.

Selv om aldring i liten grad blitt eksplisitt fokusert på i arbeidsinstruksene på USN, har deltakelse i A&H-prosjektet ført til nye tiltak rettet mot eldre arbeidstakere. Det har også skjedd en læring og bevisstgjøring om aldringsproblematikken i arbeidslivet. Dialog i forbindelse med virkemidlene i A&H-prosjektet, nettverksmøter og kontaktforskerordningen har bidratt til økt erkjennelse av behovet for en seniorpolitikk. Bedriften/ledelsen på USN er nå bedre informert om temaet og har mer kunnskap om

utfordringer knyttet til aldring, enn når prosjektet startet. I løpet av prosjektet ble bedriften bedre rustet til å sette i gang tiltak knyttet til aldring, enn hva var situasjonen ved prosjektstart.

Det ble utviklet to nye tiltak rettet mot eldre arbeidstakere. Et nytt initiativ i bedriften var seminaret "Forberedelser mot pensjonsalder". Hensikten med seminaret at ledere og andre ansatte får mer rom for en dialog og får fram ideer til hva som kan gjøres for å stå i arbeid til oppnådd pensjonsalder. I seminaret ble det også formidlet kunnskap relatert til aldring, inklusive økonomiske rettigheter, for å gi et mest mulig realistisk bilde om hva kan man eventuelt forvente når man går av med pensjon. Det andre var tiltaket var et tilbud om å skaffe fagbrev. Tilbudet ble en suksess i bedriften.

#### **4.5.4 Evaluering: Lite kjennskap til prosjektet om aldring og helse blant ansatte, men økt oppmerksomhet om oppfølging av sykefravær**

Ledelsen har opplevd det som nyttig å ha vært med i A&H-prosjektet. Bedriftens ledelse (personaleavdelingen) er også meget fornøyd med implementeringen av tiltaket (arbeidsinstruksene) og er overbevist at det har gitt resultater som er i tråd med målsettingen i A&H. I og med at IA-avtalen er relatert til bedriftens arbeidsinstrukser, mener ledelsen at forbedringene i forhold til helse og sykefravær har også kommet de eldre ansatte i bedriften til gode. Bedriften fikk omtale i lokalpressen for dette arbeidet.

De ansatte er fornøyde med den positive utviklingen som har skjedd i forhold till oppfølging av sykefravær. Deltakerne på pensjonsseminaret var også fornøyde med innholdet samt med muligheten til å diskutere 'fakta om aldring' med spesialister. En arbeidstaker beskrev hvordan han som 50+ pleide å tenke at pensjoneringstidspunktet ligger langt unna og ikke er noe å bry seg om. Men når han ble 60+ var alt det med aldring plutselig veldig relevant! På seminaret hadde han skjønt at han visste lite om hva han kunne forvente og var ikke forberedt på noe som helst måte.

De ansatte som ble intervjuet hadde derimot lite informasjon om USN sin deltakelse i A&H-prosjektet. Selv om prosjektet hadde sitt utgangspunkt i AMU og skal ses som deres prosjekt, har det likevel i liten grad vært forankret i hele personalet på USN, etter de intervjuete ansattes oppfatning.

Fra bedriftens sin side ble det gjort klart at hovedansvaret for å ta opp *aldersrelaterte spørsmål* med ledelsen ligger hos de ansatte. Det ble altså de ansatte selv som skulle ta ansvaret for dette temaet i arbeidsinstruksene. Når det så viste seg at de intervjuede eldre ansatte og ansattes representanter og opplever at prosedyrer kun "er noe som ligger i en mappe hos ledelsen", kan det virke som en slik plassering av ansvar er urimelig.

Både de ansatte og ledelsen peker på en mangel i gjennomføring av A&H-prosjektet: viktigheten av og behov for en 'inkluderende tilnærming' til aldersspørsmålet. I denne bransjen må ikke bare arbeidsgiver, men også kontraktør, operatør, og underleverandører inkluderes i dialogen om aldring og tilrettelegging for dem.

#### 4.5.5 Konklusjoner: nye prosedyrer må bli felleseie blant ansatte

Våre erfaringer viser at USN har en bevisst, åpen og imøtekommende kultur når det gjelder de ansattes velferd og trivsel i forhold til helsespørsmål, men er mindre synlig når det gjelder aldring og livsløpstenking. I forhold til helsespørsmål har USN beveget seg mot et mer inkluderende arbeidsmiljø i løpet av prosjektet. Implementering av IA-avtalen kan sies å ha lyktes i den forstand. Når det gjelder aldring og livsløpstenking, kan det virke som bedriftskulturen er fortsatt i utviklingsfase.

Med økende alder følger fysiske og psykososiale forandringer i ulike grad og tempo, selv om det ikke alltid gjelder helseproblemer. Tilrettelegging av arbeidet kan bli avgjørende for å kunne fortsette i arbeidet til pensjonsalder.

USN hadde i starten ikke tiltak rettet mot kompetanseutvikling, men styrket dette området mot slutten av prosjektperioden. I dag oppmuntres det fra bedriftens side til å ta formell opplæring, og alle nyrekrutterte skal ha fagbrev. Bedriften har rekruttert eldre arbeidstakere.

##### Læringsverdi fra USN

Når man tenker på hva man kan lære ut fra denne bedriften, må man ta hensyn til at A&H prosjektet ble samkjørt med implementering av IA-avtalen. Arbeidsinstruks kan være nyttige verktøy i bedriftens personalepolitikk, men *implementeringsprosessen er avgjørende for resultater*. For å lykkes, er tre forhold avgjørende i bruk av prosedyrene:

1. innholdet må være klar og entydig.
2. instruksjonene må ha tilslutning/godkjenning fra alle partene som de angår.
3. implementeringen må legge vekt på bred og grundig formidling, og i noen tilfeller opplæring, av prosedyrene hos alle ansatte.

## 4.6 Petrojarl Production

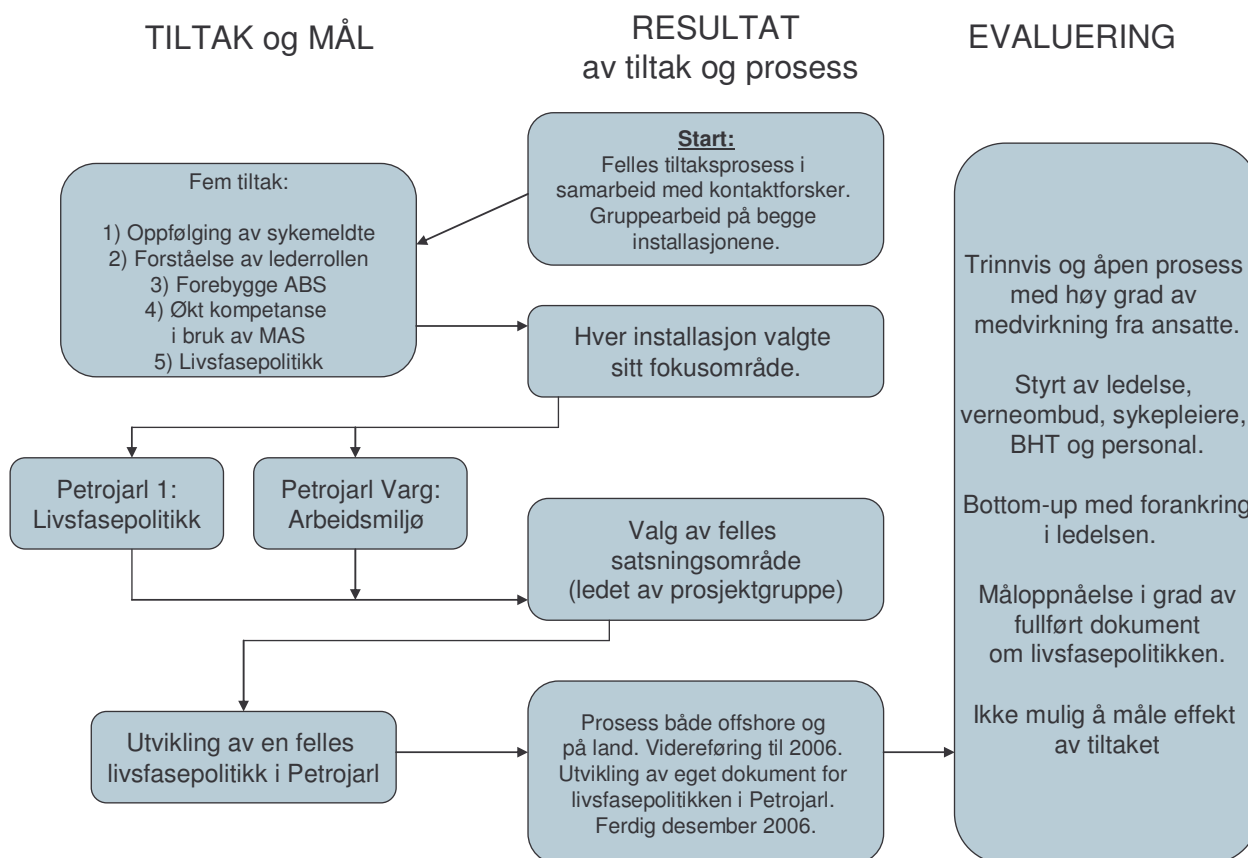
### FAKTABOKS. Petrojarl

Selskapet er en kontraktør som produserer for Talisman og Statoil. Petrojarl har fire offshoreinstallasjoner, hvorav to på britisk sokkel. De to installasjonene på norsk sokkel er begge produksjonsskip, Petrojarl 1 (PJ1) og Petrojarl Varg (PJV). Totalt har selskapet ca 400 ansatte, med om lag 100 ansatte pr installasjon (forpleining ikke inkludert).

Petrojarl er ikke IA-bedrift.

Petrojarl gikk fra fem til ett tiltak gjennom en grundig prosess på de to installasjonene. Prosjektgruppa endte til slutt opp med *utvikling av en felles livsfasepolitikk for selskapet* som tiltak i A&H. Dette tiltaket skulle samle eksisterende enkelttiltak mot aldring i bedriften om ett tema; inkluderende og integrerte tiltak mot arbeidsmiljø og overordnet selskapsstrategi. Prosessen er oppsummert i figur 9.





Figur 9. Prosesser i Petrojarl.

#### 4.6.1 Bakgrunn, utgangspunkt og mål

Petrojarls bakgrunn for prosjektdeltakelse var en situasjon med svakt stigende gjennomsnittsalder og lav turnover. Hovedvekten av offshoreansatte var i alderen 31-50 år (Bakke, 2004). Bedriften hadde jobbet aktivt med forbedringsarbeid innen human resources, og det var naturlig å fortsette med dette. Allerede før deltakelse i A&H, hadde Petrojarl innført ordninger rettet mot den enkelte, som for eksempel 2-3-2-4 rotasjon, delte stillinger mellom ansatte som vil trappe ned, individuell tilrettelegging for ansatte med redusert helse, og mulighet for å bytte stilling. Med dette som utgangspunkt var hovedoppgaven for Petrojarl å velge fokus for videre arbeid innen samme sjanger.

#### 4.6.2 Prosess og implementering

Prosjektfokus og konkretisering av tiltak ble stort sett utarbeidet såkalt bottom-up og i felleskap på de to installasjoner og på land. Det var stor grad av medvirkning. Å komme med innspill til nye tiltak var ikke et problem i Petrojarl. Utfordringene var heller knyttet til det å få på plass tiltak i en organisasjon hvor en jobber tre skift, samt å involvere organisasjonen som helhet.

Helt fra starten har prosjektet vært forankret fra toppen og ned i organisasjonen. Personalsjefen henvendte seg til begge produksjonsskipene, og ledelsen har vært



engasjert. Ei arbeidsgruppe på fem har vært mest involvert, og AMU har vært sentral i arbeidet. Begge installasjonene, samt landorganisasjonen har vært aktive i prosessen, og lederne har blitt orientert underveis. De ansatte har blitt involvert gjennom egne prosjektgruppemøter og løpende info på interne møter. Ildsjelene i arbeidet har vært sykepleierne på de to installasjonene.

Basert på Petrojarls egen rapport, og i samarbeid med kontaktforsker, ble det skissert fem tiltak i begynnelsen av prosjektet. I prosessen hvor en skulle velge tiltak for videre arbeid, var det to hovedforslag: PJI ønsket å jobbe med livsfasepolitikk og PJV med arbeidsmiljø. Høsten 2005 besluttet prosjektgruppene, dvs. representanter fra ledelse onshore og offshore, verneombud, sykepleiere, personal og, bedriftshelsetjenesten at satsingen "Livsfaseorientert personalpolitikk" skulle forankres i hele Petrojarl Production, og at den skulle løpe ut 2006. Etter at dette valget ble gjort, fikk en personalmedarbeider i oppgave å utarbeide en prosjektbeskrivelse. Vedkommende, som ble svært viktig for prosessen videre, fikk to måneder til å bearbeide "et innsalgskommunikasjonsdokument til ledelsen". Da prosjektskissen var ferdig, gikk det til en høringsrunde i bedriften.

Etter høringsrunden og justeringer i prosjektplanen, ble det etablert to prosjektgrupper, en på hver båt. Prosjektgruppene besto av sykepleierne, som ledet arbeidet på begge installasjoner, verneombud og representanter fra både yngre og eldre arbeidstakere. På land var det personalavdelingen som koordinerte prosjektet. Prosjektet ble altså gjennomført offshore og på land samtidig, delvis separat, delvis i samarbeid.

Den første fasen i arbeidet var en analyse av livsfaseorienterte elementer i organisasjonens eksisterende personalpolitikk. Den andre fasen var rettet mot nye tiltak som skulle fremme livsfaseorientert personalpolitikk i Petrojarl. I denne sammenheng ble prosjektet presentert for alle, og de ansatte ble oppfordret til å komme med innspill. På land ble det gjennomført brainstorming for å komme med ideer til nye tiltak. Dette var så langt prosjektet kom mot slutten av 2005.

Alle innkomne forslag skulle systemiseres, og gruppa skulle velge mellom tiltak som skulle innføres eller videreføres. Personalkonsulentene fikk i oppdrag å føre dokumentet om Petrojarls livsfasepolitikk i pennen.

#### **4.6.3 Resultater og evaluering**

Det foreløpige dokumentet om livsfasepolitikken i Petrojarl ble ferdigstilt i desember 2006, og ble deretter sendt på høring internt. Det endelige dokumentet skal offentliggjøres for de ansatte via virksomhetens intranett.

Man kan se på resultatene fra tiltak på Petrojarl fra to perspektiver. Det ene er å se på selve dokumentet om livsfasepolitikken i Petrojarl. Fra dette perspektivet kan man si at prosjektet fullt innfridde målet som ble satt på tiltaket, dvs. å utvikle en helhetlig tilnærming til bedriftenes personalpolitikk gjennom konkretisering av en spesifikk livsfasepolitikk.

Det andre perspektivet er å se på den faktiske prosessen med implementering av tiltak (utviklingsarbeidet). Bedriften er stolt av å ha fått til en god prosess i gruppene og av å

ha fått en god og sammensveiset gjeng på tvers av avdelinger. Det oppleves at takhøyden har vært stor, og at yngre og eldre lytter til og utfyller hverandre. Hvis en skulle gjort noe annerledes i prosessen, ville det vært å engasjere enda flere folk underveis. Det har dessuten vært meningsfullt å få synliggjort hva bedriften står for, gjennom en debatt rundt bedriftens kjerneverdier.

De involverte i prosjektet har en positiv opplevelse av arbeidet. Ledelsen har opplevd det som nyttig å ha vært med i A&H-prosjektet. Det har vært viktig å få prosjektarbeidet inn som en del av organisasjonens eksisterende systemer, spesielt siden en har måttet forholde seg til skiftarbeid. Det ble satt av tid til gruppearbeid, og arbeidstakermedvirkningen har fungert bra.

Personalledelsen har vært meget støttende til prosjektet og prosjektmedarbeidere har vært ildsjeler og svært engasjert i prosjektarbeidet.

Petrojarl var aktive på nettverkssamlingene i A&H, og deltakerne hadde stor nytte av disse. Det var dessuten viktig at initiativet til prosjektet opprinnelig kom fra landsforeningene og fagforeningene. Det gjorde det lettere å engasjere medarbeidere underveis, samtidig som det ga en spesiell forpliktelse til prosjektet.

#### 4.6.4 Konklusjoner

A&H kan sies å ha vært en suksesshistorie på Petrojarl. Det at bedriften allerede hadde ulike tiltak rettet mot aldring var ikke unikt blant deltakerbedriftene. Det som imidlertid var spesielt i Petrojarl, var at bedriften hele tiden dokumenterte utviklingsarbeidet. Dette gjorde det mulig å bruke kontaktforskeren svært aktivt og bevisst til analyse og systematisering av arbeidet. På dette grunnlaget ble en helhetlig bedriftspolicy for livsfasetenkning omkring personalspørsmål utarbeidet, og det kom innspill til nye inkluderende tiltak.

##### Læringsverdi fra Petrojarl

1. *Livsfasepolitikk som en helhetlig personalepolitikk.*
2. *Ildsjeler gir utviklingsarbeidet gjennomslag.*
3. *Klar fokus og intensivt, systematisk arbeid med klardefinerte rollefordelinger.*
4. *Dokumentering av arbeidet underveis gir ryddighet og gjør det lettere å informere andre om prosessen underveis.*
5. *Ledelses støtte og involvering.* Selv om toppledelsen ikke var aktiv i hele prosessen, støttet den opp om tiltakene og var godt informert.

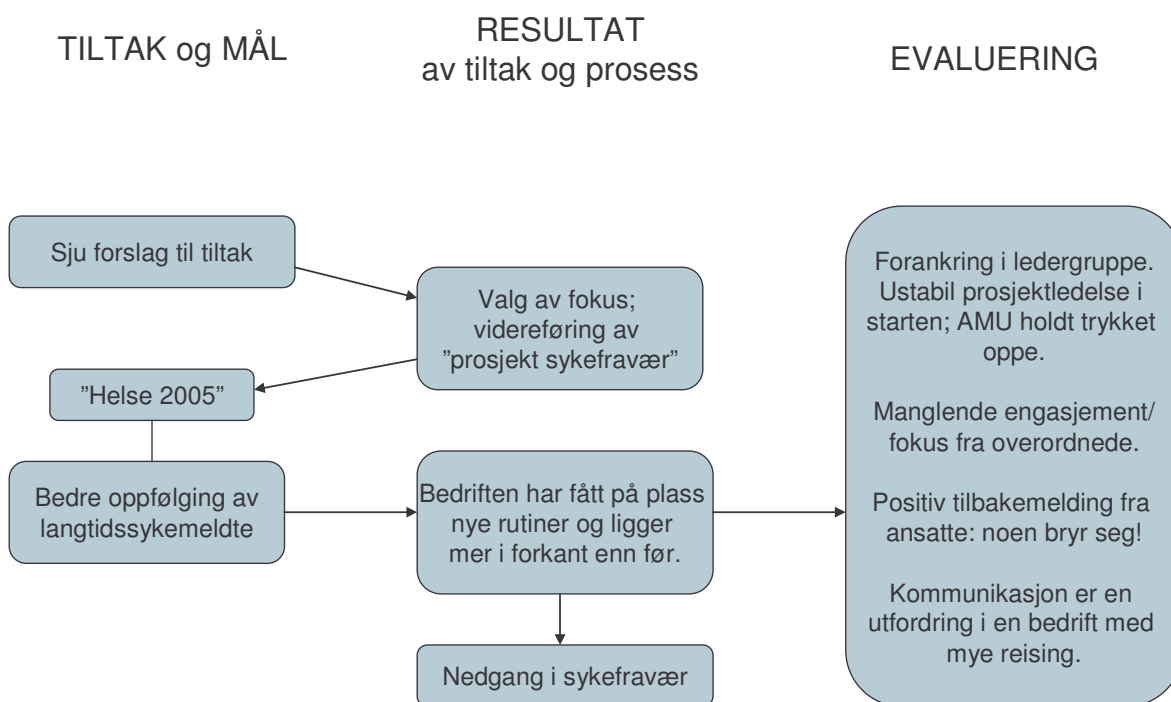
## 4.7 Bjørge

### FAKTABOKS. Bjørge

Bjørge er en kontraktør innen ISO-fagene; isolasjon, stillas og overflate, og bedriften er preget av mye reising blant de ansatte. Ved oppstarten av prosjektet (2003) hadde bedriften 370 ansatte, hvorav 310 utførende operatører.

Bjørge ble IA-bedrift i 2002.

Bjørge gjennomførte "Prosjekt sykefravær" sommeren 2002, og arbeidet med A&H ble en videreføring av dette prosjektet. Målsetningen for Bjørge var først og fremst rettet mot helse til å jobbe til oppnådd pensjonsalder, men evne og vilje var viktige fokus for å nå dette målet. Under satsingen "Helse 2005" skisserte Bjørge tiltakene 1) *Bedre oppfølging av langtidssykemeldte* og 2) *Innføre bruk av egenmelding offshore*. Tiltak 2 ble ikke tatt med videre i prosessen, mens tiltak 1 fokuserte på forankring av rutiner og oppfølging i den enkelte avdeling. Prosessen illustreres i Figur 10.



Figur 10. Prosessen i Bjørge

### 4.7.1 Bakgrunn, utgangspunkt og mål

Konjunktorendringer påvirker behovet for ansatte i Bjørge. Det vil si at antall ansatte i bedriften varierer i takt med mengden arbeid, og at en i gode tider er avhengig av å leie

inn ekstra bemanning. Over en fireårsperiode (1998-2002), var tallet på ansatte i aldersgruppen 50+ stabilt, men gruppen 40+ var økende (Bakke, 2004).

I 2002 økte sykefraværet, og det ble derfor etablert et "Prosjekt sykefravær", med en prosjektgruppe bestående av hovedverneombud, personalsjef, HMS&K-koordinator og prosjektleder. Det ble gjennomført en undersøkelse blant ansatte med sykefravær utover 17 dager, og denne viste at 40 % mente av fraværet kunne være arbeidsrelatert. En andel på 70 % av de som svarte, oppga muskel og skjelett som fraværsårsak. Prosjektgruppa så at utfordringer i forhold til aldersgruppen 50+ var å forebygge før slitasjeskader oppstår, og tilrettelegge når skaden har skjedd. Med tanke på at bedriften i fremtiden kom til å oppleve større frafall på grunn av alder og helse, anså en det viktig å sette i gang tiltak mot belastningsskader, og særlig tilrettelegge for aktiv sykemelding, redusert arbeidstid og lignende.

Da Bjørge ble med i A&H-prosjektet, hadde bedriften et økende sykefravær. Ledelsen opplevde at systemet for oppfølging av sykemeldte ikke fungerte tilfredsstillende, og at det manglet konkrete prosedyrer for å følge opp sykemeldte på en god måte. På bakgrunn av undersøkelsene forut for A&H, var hovedsatsingen til Bjørge rettet mot helse. For å oppnå dette var det også viktig å se på vilje/motivasjon til å arbeide til oppnådd pensjonsalder. En ønsket blant annet å få rutinene for oppfølging av sykemeldte til å fungere. Det var viktig å forankre rutinene godt i de enkelte avdelingene, slik at oppfølgingen kunne skje derfra. En ønsket at leder og sykemeldt skulle ha kontakt samme dag, eller maksimalt innen fem dager. En konkret målsetning var at fraværet skulle ned i 6 %.

#### 4.7.2 Implementering og prosess

På bakgrunn av bedriftens egen tiltaksrapport ved oppstart av A&H-prosjektet, kom det frem sju tiltak hos Bjørge (Bakke 2004). Disse fungerte som en slags "brainstorming" for det videre arbeidet. Første kvartal i 2005 lå prosjektet "på is", men det kom for alvor i gang på sommeren, da satsingen Helse 2005 ble lansert. Prosjektet var forankret i ledergruppen og AMU. Personalsjefen var prosjektleder i begynnelsen, og organisasjonen ble brukt etter behov. Bedriften var i starten uheldig med den interne prosjektledelsen, ettersom folk som opprinnelig skulle arbeide med prosjektet, gikk over i andre stillinger eller av andre grunner ikke kunne stille. AMU har imidlertid vært med på å holde trykket i Helse 2005 oppe, og det ble bestemt at prosjektet skulle fortsette også i 2006. Mot slutten av prosjektperioden, var det personalkoordinatoren som trakk i trådene internt.

I regi av Helse 2005 ble det arrangert ledersamlinger to ganger i året, hvor en diskuterte ulike problemstillinger knyttet til prosjektet. I starten var det hyppig møtevirksomhet, og på dagsorden sto *oppfølging av langtidssykemeldte* og bruk av *egenmelding offshore*. Det første tiltaket ble implementert i bedriften, mens det andre ikke ble prioritert for videre arbeid (se videre avsnitt).

I forhold til sykefravær, ble det lagt vekt på å legge arbeidet til rette for den enkelte. Det har blitt sett på årsaker til sykdom, og en har laget en egen instruks til bruk for de ansatte. I arbeidet med oppfølging av langtidssykemeldte, utgikk det informasjon til alle

ansatte, hvor en fikk oversikt over hvem som skulle kontakte hvem i en sykemeldingssituasjon.

Det andre tiltaket, *bruk av egenmelding offshore*, hadde sitt utspring i ulik praksis offshore og på land. Hvis man blir syk mens man er offshore, blir en ofte sykemeldt i minst to uker, uten at det alltid er nødvendig. Det var derfor et ønske om å starte en prøveordning for egenmelding mens en var offshore. Det viste seg imidlertid at det skulle bli vanskelig å etablere en slik ordning, både av praktiske årsaker og av frykt for at flere skulle sykemelde seg mer. Dette tiltaket ble derfor ikke tatt med videre i A&H, men Bjørge vurderer å gjennomføre det senere og etter en grundigere prosess.

### 4.7.3 Resultater og evaluering

I forhold til oppfølging av sykefravær, har rutinene kommet på plass. Som et positivt resultat av dette, ser bedriften nå at sykefraværstallene er på veg ned. Organisasjonen ligger nå mer i forkant i forhold til håndtering av sykefravær, og det er en god situasjon. Det er lagt ut informasjon på intranett.

I dag kan man se spor etter Helse 2005 i bedriftens strategiarbeid og på ledelses-handlingsplanen. Bedriften ser at det er en utfordring å skape trykk på H'en i HMS. I tiden fremover er det for øvrig et ønske om å foreta en total arbeidsmiljøkartlegging for selskapet. Bedriften er for øvrig stolt over å ha ansatt en person på 65 år i løpet av prosjektperioden.

Prosjektet har gitt positive tilbakemeldinger fra de ansatte, som syns det er bra at noen bryr seg. Spesielt er langtidssykemeldte fornøyd med oppfølgingen.

På den andre siden er det ikke lett å holde trykket over tid. Bedriften hadde stort fokus frem til rapporten var ferdig, men engasjementet var betraktelig mindre etterpå. Blant ansatte som ble intervjuet om tiltaket mener noen at overordnede ikke har vært godt nok engasjert i tiltaket "Helse 2005".

Reint organisatorisk er kommunikasjonslinjene er en utfordring i forhold til implementerte tiltak. Bjørge er en såkalt reisebedrift med turnus, og det gjør at kontakt mellom leder og sykemeldt skjer telefonisk. Selv om det er ønskelig at kontakten skal skje første dag, er det satt en grense på maksimum fem dager for å ta kontakt.

Deltakere i prosjektet sier i intervjuene at arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjonenes deltakelse var viktig for gjennomføringen. Ved at disse var initiativtakere fikk prosjektet et helt annet fokus enn om forskningsinstitusjonen tok kontakt på egen hånd.

### 4.7.4 Konklusjoner

Bjørge hadde allerede før deltakelsen i A&H tatt tak i et økende sykefravær. At A&H ble en del av dette arbeidet, var sannsynligvis en suksessfaktor for bedriften, selv om Bjørge hadde sine utfordringer med organisering av prosjektet underveis. Resultatene av arbeidet har vist igjen på sykefraværstatistikken. I følge informantene i evalueringen har ansatte kommet med positive tilbakemeldinger om oppfølging av sykemeldte.

### Læringsverdi fra Bjørge

Hva kan vi lære av prosessen som fant sted hos Bjørge, som preges av reising og varierende oppdragsmengde?

1. *Rutiner for god kommunikasjon. Fysisk avstand mellom leder og arbeidstaker kan være en utfordring for kommunikasjon – spesielt i oppfølging av sykemeldte.*
2. *Engasjert ledelse er viktig for å stimulere til kontinuerlig fokus.*
3. *For å få til endringer må en noen ganger utfordre skeptikere og ta økonomisk risiko.*
4. *Omfattende informasjonsspredning om instruks er viktig for suksess.*

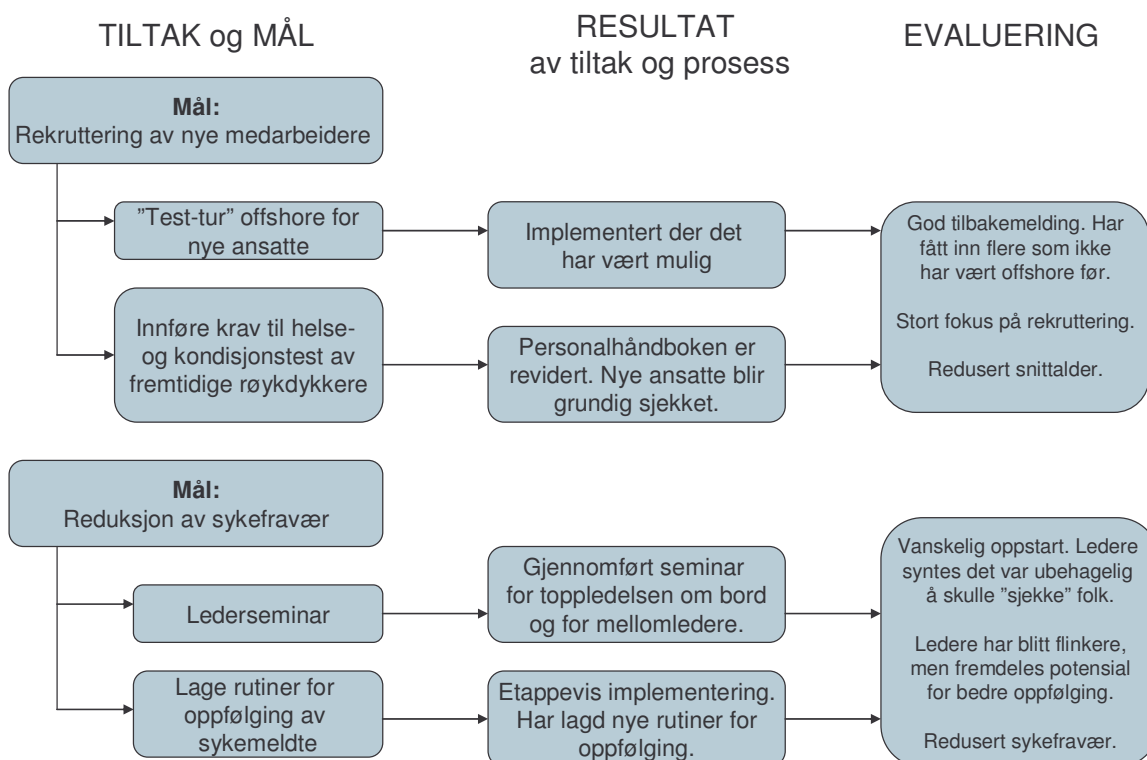
## 4.8 Transocean Offshore

### FAKTABOKS. Transocean (Transocean Offshore (North Sea) Ltd. NUF)

Transocean er verdens største riggselskap, med hovedkontor i Houston, USA. Firmaet er størst på dypvannsboring under harde klimatiske forhold. Selskapet har fem rigger på norsk sokkel, og totalt antall ansatte (offshore og land) er ca 800. I årene før prosjektperioden i A&H gikk selskapet gjennom en stor nedbemanningsprosess.

Transocean Offshore ble IA-bedrift i 2004.

Transoceans tiltak ble iverksatt under to målsetninger; *rekruttering av nye medarbeidere* og *reduksjon av sykefravær*. Disse rettet seg mot evne, helse og vilje til å jobbe. Sistnevnte satsning innenfor A&H ble innlemmet i et allerede eksisterende arbeid for å redusere sykefraværet. Detaljer om tiltakene og prosessen ses i Figur 11.



Figur 11. Prosessen i Transocean

#### 4.8.1 Bakgrunn, utgangspunkt og mål

I starten av dette tiåret gikk Transocean gjennom en omfattende nedbemanning. Gjennom 2001 og 2002 ble antall ansatte redusert med ca 450 personer (oppsigelser og pensjon), og antall operative rigger ble redusert fra seks til to. Historisk sett har Transocean vært et selskap med veldig lav turnover (Bakke, 2004), og gjennomsnittsalderen var ganske høy fram til 2004, og sank en del for menn i 2005, men ikke for kvinner. Samtidig var sykefraværet i årene 2001 til 2003 klart økende. Mye av dette sykefraværet kunne tillegges endring i arbeidsoppgaver, blant annet med synliggjøring av helseplager som tidligere ikke var til vesentlig ulempe. Samtidig så en at oppfølgingen av de sykemeldte var svært varierende. Sykefraværet sank etter 2003 og er nå på ca 5,8 prosent i gjennomsnitt for menn og kvinner.

I 2004 fikk Transocean et oppsving i aktivitetsnivå, men opplevde da at det var vanskelig å få tak i erfarne/kompetente folk. Kompetansepoolen var for liten, samtidig som selskapet så konturene av en fremtidig utfordring i alderssammensetning innenfor enkelte fagområder. Mange av de yngste arbeidstakere hadde forlatt selskapet under nedbemanningen.

På bakgrunn av denne situasjonen, rettet Transocean sine mål mot alle deler i visjonen, nemlig mot helse, evne og vilje til å arbeide til oppnådd pensjonsalder.

#### 4.8.2 Implementering og prosess

I 2002 satte sentralt AMU ned en prosjektgruppe som skulle se på sykefravær og komme med tiltak for å redusere dette. Da Transocean sa ja til å bli med i prosjektsamarbeidet A&H, ble det bestemt at deltakelsen skulle innlemmes i arbeidet med det allerede påbegynte sykefraværprosjektet. I HMS-programmet var det fastsatt et mål på sykefravær, og arbeidet med A&H skulle bidra til å nå dette målet. På denne måten ble A&H forankret hos direktøren, ledelsen på land og offshore, og i bedriftens mål og strategi. Prosjektgruppen har bestått av en plattformsjef, koordinerende hovedverneombud, representant fra personalavdelingen, tillitsvalgte fra OFS og NOPEF, samt seksjonsleder for Helse og arbeidsmiljø, som også var leder for gruppen. Sistnevnte og representanten fra personal har vært med i hele fasen, mens det fra de andre posisjonene har vært utskifting av personer underveis.

I samarbeid med kontaktforsker valgte selskapet å fokusere på to tiltak i arbeidet med A&H. Det ene, *rekruttering av nye medarbeidere*, hadde som mål å

- øke spredningen i alderssammensetningen på riggene
- få høyere nivå på maritime sertifikater
- øke flerfagligheten

Dette tiltaket var rettet mot evne og vilje til å jobbe. Det ble sagt i intervjuene at et delmål for tiltaket var å ”bedre forholdene for dem som var igjen i selskapet”. De intervjuede skulle ha mulighet for å reise en tur offshore dersom det lot seg gjennomføre, for å se hvordan de trivdes. Det ble også stilt krav til helse-/kondisjonstest av fremtidige røykdykkere. Begge disse del-tiltakene har blitt gjennomført.



Personalhåndboken er revidert, og de som søker, men som ikke har vært offshore før, blir sjekket nøye. Prosessen oppleves positivt.

Det andre tiltaket, *reduksjon av sykefravær*, var rettet mot evne, helse og vilje til å jobbe, og hadde som mål å

- styrke nærværet
- bidra til at alle kjenner til ordningen med aktiv sykemelding

Tiltaket inneholdt et lederseminar høsten 2005 for toppledelsen om bord og for mellomledere, som bl.a. kranførere. Det skulle dessuten lages rutiner i oppfølging av sykemeldte, utarbeidet for linjeledere.

Det har vært en etappevis implementering av dette tiltaket. Starten var vanskelig. Mange ledere hadde aldri tatt kontakt med en sykemeldt før. De syntes det var ubehagelig å skulle "sjekke" folk. Det var også frykt for at de ansatte skulle føle seg mistenkeliggjort når de var sykemeldt.

En har nå lagd nye detaljerte prosedyrer for hvordan en skal følge opp sykemeldte. Det er disiplinlederen (ikke alltid den nærmeste lederen) som har ansvaret for å ta umiddelbar kontakt med den sykemeldte, mens helseavdelingen tar kontakt med dem som har vært sykemeldt i mer enn seks uker, og i friperiodene.

### 4.8.3 Resultater

Når det gjelder rekruttering av nye medarbeidere, har selskapet fått inn mange gode folk, også blant dem som ikke har vært offshore før. Det har blitt gjort en god jobb på utvelgelse av ledere. Fokus på rekruttering er stort, og i dag er gjennomsnittsalderen under 44 år for menn. Bedriften er positiv til at flere tar fagbrev, og flere av de unge som blir ansatt har ønske om en karriere i bedriften, noe som blir positivt mottatt.

Selskapet leier nå inn pensjonister for å jobbe dersom det er nødvendig. Dette har sitt utgangspunkt i en holdning om at man heller skal bruke eldre og erfarne medarbeidere enn nye og uerfarne som vikarer. Ansatte som går ut i pensjon får vite at bedriften gjerne ser at de kommer tilbake til den for å jobbe ved en senere anledning.

Når det gjelder reduksjon av sykefravær, har det blitt en bedring i situasjonen. Sykefraværet i 2003 var oppe i 12,2 %, mens det i 2005 var på 5,8 % (gjennomsnitt for menn og kvinner). Selv om det tidligere har vært varierende engasjement i oppfølging av sykemeldte, ser en at lederne nå er svært positive til å ta fatt på arbeidet. Det er imidlertid enda noen ledere som ikke foretar oppfølging som forventet.

### 4.8.4 Evaluering /konklusjoner

Transocean har innlemmet A&H i eksisterende prosjektarbeid i selskapet, og har på den måten klart å sette problemstillingen på dagsorden. Prosjektgruppen har hatt bred sammensetning og temaet har vært oppe i flere overordnede fora. Dette har utvilsomt vært med på å forankre prosjektet innad i bedriften, samtidig som ledelsen er med på laget. Det har vært viktig å forankre målsetningen/tiltakene i styrende dokumenter. Igangsatte tiltak for å øke andelen kompetente ansatte har bidratt positivt. Grad av



konkretisering har gjort det mulig å spore resultatene bedre enn hva tilfellet kunne ha vært ved mer generelle tiltak. Arbeidet med rekruttering og reduksjon av sykefravær fortsetter videre uavhengig av A&H.

#### **Læringsverdi fra Transocean**

Hva kan vi lære av en prosess som den i Transocean? Bedriften hadde utfordringer i forhold til økende sykefravær og mangel på kompetent arbeidskraft.

1. Det er viktig med kontinuitet i bedriftens utviklingsarbeid.
2. *Bruk god tid* – det kan være vanskelig å endre arbeidskulturen.
3. *Viktig med en inkluderende tilnærning til alder i utviklingsarbeid.*

## 5 Statistikk fra deltakerbedriftene

Som en del av prosjektet har bedriftene levert statistikk over aldersfordeling på installasjonene, tallet på nyansatte, omfang av sykefravær, årsaker til avgang fra bedriften og tallet på ansatte som har deltatt på ulike kurs.

Intensjonen med statistikken er å vise parametere på endringer i bedriftene knyttet til tiltakene. Vi kan imidlertid ikke trekke noen sikre konklusjoner om årsak og virkning fra tiltakene i H&A- prosjektet til resultater i statistikken. Opplysningene gir likevel en indikasjon på utviklingen i bedriftene.

Vi har fått opplysninger fra fem bedrifter: Statoil, Norsk Hydro, Transocean, Petrojarl og USN. Svar fra Statoil omfatter tre installasjoner: Åsgard, T-S, Sleipner og Statfjord. Skjema vises i Vedlegg 1.

Kommentarer til opplysningene fra bedriftene:

Statoil installasjoner	Tall fra Tampen-Statfjord, T-S, Sleipner og Halten/Nordland-Åsgard er rapportert i et felles skjema.
Alders- og kjønnsfordeling	Fullstendige data fra 2002 tom 2005.
Sykefravær	Ufullstendig. Ikke opplysning for kvinner og menn fra alle bedrifter. Ikke opplysning for alle år fra alle bedrifter.
Avgang, pensjon mv.	Statoil opplyser at de ikke benyttet AFP-ordningen offshore, men bruker egen bedriftspensjonsavtale.
Tap av helsesertifikat	Ikke alle bedrifter splitter på kjønn
Opplæring og utdanning	Mangler tall fra en bedrift

### 5.1 Vekst i andel menn 60 år og over

I perioden 2002 til 2005 er det skjedd en vekst i andel menn i aldersgruppen 60 år og over. Andelen var tre prosent i 2002 mot seks prosent i 2004 og åtte prosent i 2005. Økningen fra 2002 til 2005 er altså på fem prosentenheter, se Tabell 2.

Tabell 2. Prosentandel ansatte på sokkelen i aldersgruppen 60 år og over\*.

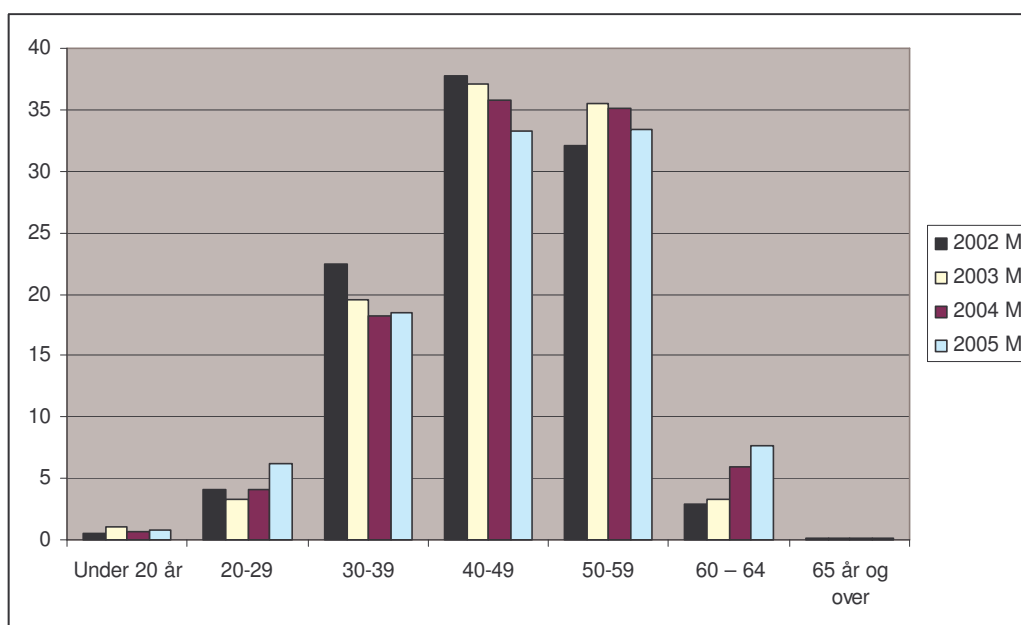
Alder	2002		2003		2004		2005	
	M	K	M	K	M	K	M	K
60 år og over	3	3	3	6	6	4	8	4

\*) Tall fra syv installasjoner.

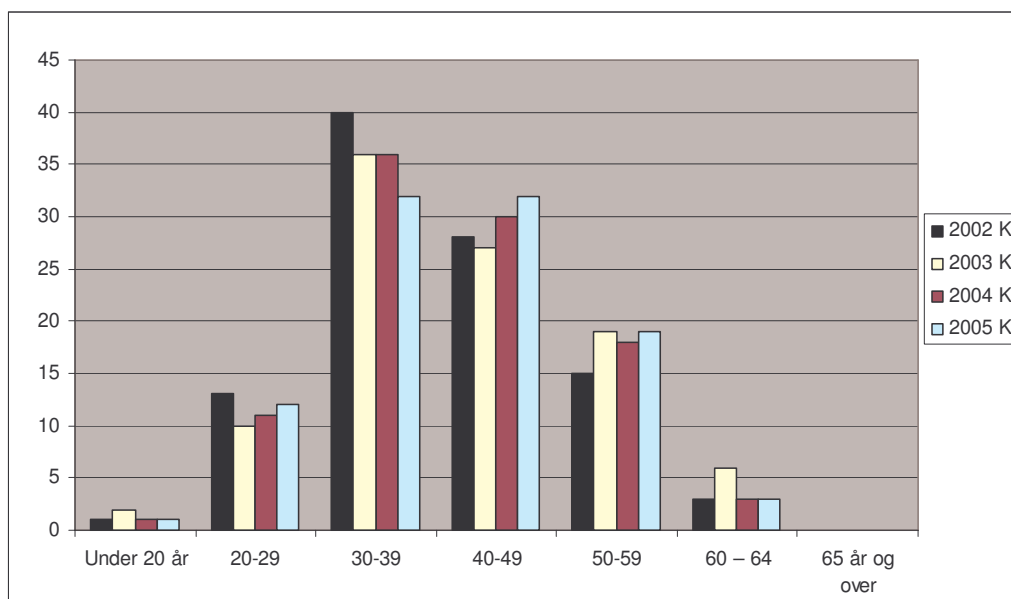
Andel kvinner i samme aldersgrupper er ikke endret. Andelen 60 år og over var tre prosent i 2002 og det samme i 2005, men en liten økning i 2003.

Tabell 3. Endring i andel menn 60 år og over i de enkelte bedrifter i 2002 og 2005.

Bedrift	2002	2005	Relativt økning
Norsk Hydro	2	4	2 ganger
Transocean	6	13	Ca. 2 ganger
Petrojarl	1	3	3 ganger
Statoil	2	9	Mer enn 4 ganger
USN	6	7	Liten



Figur 12. Menn i ulike aldersgrupper 2002 til 2005. Prosent



Figur 13. Kvinner i ulike aldersgrupper 2002 til 2005. Prosent

Tabell 3. Aldersfordeling over sokkelansatte menn og kvinner i deltakerbedriftene. År 2002 til 2005. Prosent

Aldersgrupper	2002		2003		2004		2005	
	M	K	M	K	M	K	M	K
Under 20 år	0,6	1,5	1,1	2,0	0,7	0,8	0,7	1,3
20-29	4,0	12,9	3,3	10,1	4,1	11,4	6,2	11,6
30-39	22,5	40,2	19,6	36,2	18,2	35,6	18,5	32,3
40-49	37,8	27,5	37,1	26,6	35,8	30,5	33,3	32,1
50-59	32,1	15,0	35,6	18,7	35,1	18,1	33,4	19,1
60 – 64	2,9	2,8	3,3	6,2	5,9	3,2	7,7	3,4
65 år og over	0,1	0,2	0,1	0,2	0,1	0,4	0,1	0,2
<b>Totalt</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Tabell 4. Gjennomsnittsalder for menn og kvinner fra 2002 til 2005.

2002		2003		2004		2005	
M	K	M	K	M	K	M	K
45	39	45	39	46	40	45	40

Gjennomsnittsalderen er ikke endret betydelig. I 2002 var gjennomsnittsalderen for menn 45 år og det samme i 2005. For kvinner er gjennomsnittsalderen noe lavere med 39 år i 2002 og 40 år i 2005.

## 5.2 Sykefravær

Opplysninger om sykefravær er rapportert noe forskjellig fra bedriftene. Vi presenterer derfor tall for hver enkelt bedrift. Tabell 5 viser fraværstatistikk for de enkelte bedriftene.

Tabell 5. Sykefravær. Prosent\*

	2002		2003		2004		2005	
	M	K	M	K	M	K	M	K
<b>Hydro<sup>*)</sup></b>								
% egenmeldt sykefravær (Alle)	0,2		0,2		0,2		0,2	
% legemeldt sykefravær (Alle)	3,6		3,8		3,2		3,9	
<b>Transocean</b>								
% egenmeldt sykefravær	0	0	0	0				
% legemeldt sykefravær <sup>**)</sup>	9,98		12,16		5,75		5,82	
<b>Petrojarl<sup>*)</sup></b>								
% egenmeldt sykefravær <sup>***)</sup>								
% legemeldt sykefravær	4		5,1		4,3		5,6	
<b>Statoil, tre installasjoner</b>								
% egenmeldt sykefravær	0,3	0,4	0,5	0,3	0,4	0,4	0,4	0,5
% legemeldt sykefravær	4,6	8,6	4,3	9,2	4,1	8,6	4,5	10
% legemeldt sykefravær i over 8 uker	2	4,3	1,8	4,2	1,7	3,7	1,7	5,1
<b>USN</b>								
% egenmeldt sykefravær <sup>***)</sup>								
% legemeldt sykefravær	5,7	8,9	5,0	7,6	4,5	7,1	3,4	7,5

\*) Definisjonen av sykefravær: tapte dagsverk pga. sykdom i prosent av avtalte dagsverk.

\*\*\*) Ikke tall for kvinner; \*\*\*) Ikke rapportert.

### Hovedfunn og kommentarer til sykefraværet

#### Norsk Hydro: Svak økning i fraværet (menn)

Norsk Hydro har oppgitt sykefravær bare for menn. Sykefraværet ligger mellom tre og fire prosent i perioden. I 2004 var sykefraværet lavest med 3,2 prosent og høyest i 2005 med 3,9 prosent

#### Transocean: Nedgang i sykefraværet

Transocean oppgir samlet sykefravær for menn og kvinner. Fraværet var høyest i 2003 med 12 prosent og lavest i 2004 med 5,75 prosent, men litt høyere nivå i 2005.

#### Petrojarl: Økning i fraværet (menn)

Petrojarl rapporterer også bare fraværer for menn. Fraværet var lavest i 2002 med fire prosent og høyest i 2005 med 5,6 prosent.

### **Statoil: En liten økning for menn, litt større for kvinner.**

**Statoil** rapporterer fraværet både for menn og kvinner samlet for alle installasjonene. Fraværet for menn hoder seg mellom 4,1 og 4,6 prosent. Fraværet var lavest i 2004 med 4,1 prosent og høyest i 2002 med 4,6 prosent. I 2005 var fraværet på 4,6 prosent. For kvinner i Statoil varierer fraværet mellom åtte og ti prosent, og høyest fravær i 2005 med ti prosent.

### **USN: Nedgang i sykefravær for menn. Stabilt fravær for kvinner i perioden 2003 til 2005.**

Vi vil være forsiktig med å trekke ut noen bestemt trend over tid i utviklingen av sykefraværet. En svak økning i sykefraværet innen bedriftene, er det mest typiske, men med unntak av USN og Tranocean som melder om redusert fravær.

## **5.3 Tap av helsesertifikat**

Ikke alle bedriftene oppgir tap av helsesertifikat, og rapporteringen er noe forskjellig for kjønn og alder. Statoil og Petrojarl har ikke oppgitt tall for tap av helsesertifikat.

**Norsk Hydro** oppgir i alt 31 saker (menn + kvinner) med tap av helsesertifikat, hvorav 15 er under 45 år. Hele 58 prosent av sakene skjedde i 2003 mens 20 prosent ble rapportert i 2006.

**Tranocean** har 50 saker med tap av helsesertifikat (menn + kvinner) i fra 2001 til desember 2005, med en markant nedgang fra 2001/2003 til 2005. I 2002 var det 17 personer, i 2003 11 personer, og i 2005 fire personer.

**USN** melder om 26 saker med tap av sertifikat. Endringene fra år til år ser ikke store.

## **5.4 Sluttårsaker**

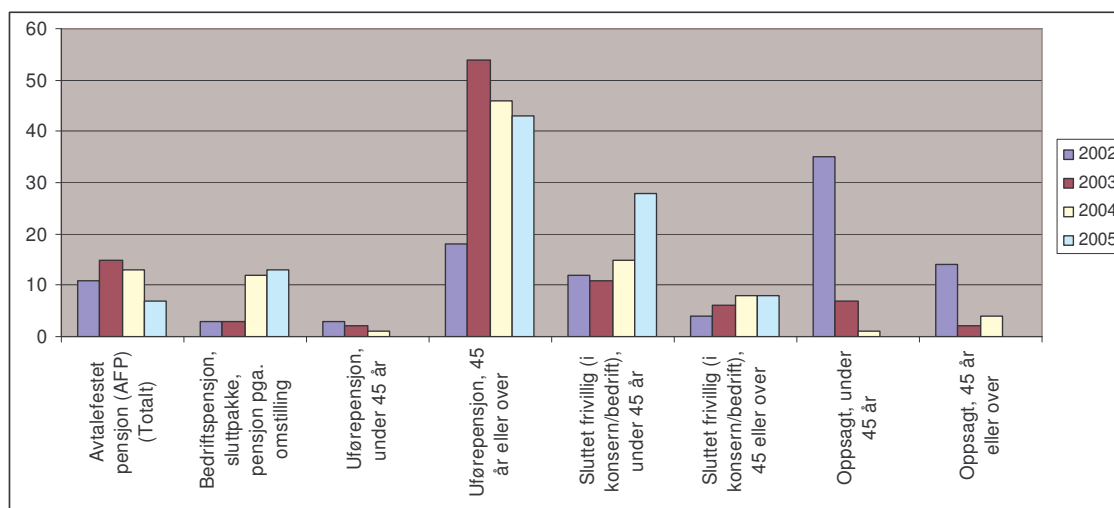
Bedriftene har laget oversikter over årsaker til at ansatte har sluttet i jobben. Opplysningene gjelder pensjonsordninger, personer sluttet frivillig eller oppsagt, se Figur 14 og Figur 15.

Pensjonsavtalene er noe ulike i bedriftene. Enkelte har avtalefestet pensjon mens andre at pensjon med sluttvederlag som alternativ til AFP.

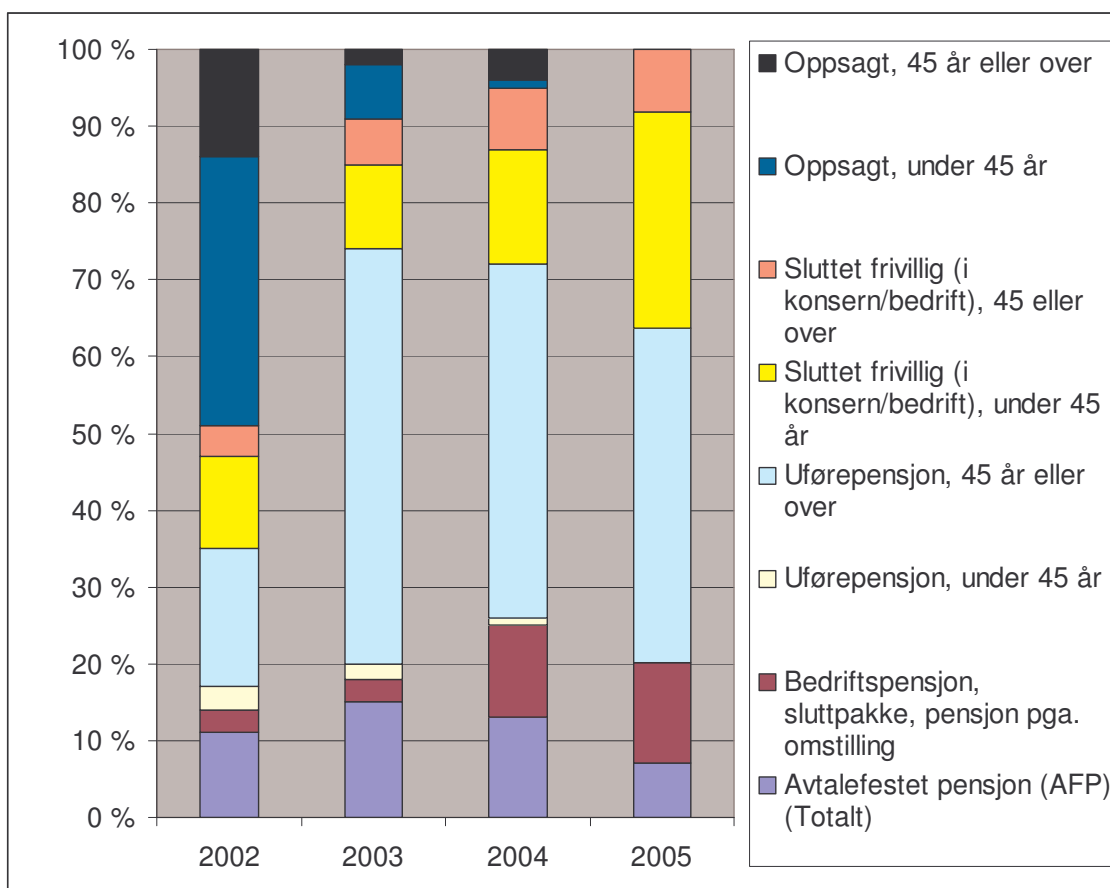
Det er en nedgang i andel som har mottatt avtalefestet pensjon (AFP) mens det er en økning i andel pensjoner med sluttvederlag. Ingen er registrert med pensjon fra folketrygden ved fylte 65 eller 67 år som årsak til avgang. I prosent av alle sluttårsaker er det en økning i andel med førtidspensjon. Regner en førtidspensjon i prosent av alle ansatte i aldersgruppene over 50 år, varierer andelen fra fem prosent i 2002 og fire prosent i 2005 (gjelder menn). I 2003, da A&H-prosjektet startet var andelen tre prosent. Det kan vanskelig spores noen effekt fra prosjektet til andel som går av med pensjon. Slike prosesser vil ta tid, og endringer vil kunne komme etter flere år. I

mellomtiden vil også andre forhold virke inn på tendens til å velge tidlig pensjon, ikke minst forslaget til pensjonsreformen. Oppmerksomhet om behov for arbeidskraft og mer konstruktivt syn på innsatsen fra eldre arbeidstakere i samfunnet er også forhold som kan spille inn.

Andel med uførepensjon under 45 år av alle sluttårsaker er lav og er redusert i perioden. Uførepensjon for ansatte over 45 år utgjør en betydelig andel av sluttårsaker, men er redusert de siste par årene.



Figur 14. Sluttårsaker for menn i perioden 2002 til 2005. Alle bedriftene. Prosent



Figur 15. Sluttårsaker for menn for hvert år fra 2002 til 2005 etter årsak. Alle bedriftene. Prosent

## 5.5 Nyansatte

Det er i alt ansatt 646 personer i perioden, hvorav 547 menn. Nyansettelsene er økt i 2004 og 2005 med 504 personer.

Tabell 6. Nyansatte i bedriftene. Totale tall

Nyansatte (Ansatte på norske vilkår)	2002		2003		2004		2005	
	M	K	M	K	M	K	M	K
Antall nyansatte totalt offshore, under 45 år	78	26	22	10	211	9	213	44
Antall nyansatte offshore, 45 år eller over	4	0	2	0	12	3	5	8
I alt	82	26	24	10	223	11	218	52



## 5.6 Nasjonale tall

Andelen ansatte i kategorien 51-60 år i norsk offshoreindustri i perioden 1998-2001 økte med ca 3%, mens andelen ansatte i øvrige kategorier er stabil i løpet av perioden. I gjennomsnitt stiger alderen fra 40,4 til 41,1 i løpet av treårsperioden, mens gjennomsnittsalder for alle som var sysselsatt i Norge i 2001 var 48 år. Offshoreindustrien har således en lavere gjennomsnittsalder og en langsommere aldersmessig stigning enn det som er tilfelle for sysselsatte i Norge sett under ett, men utfordringene vil også nå denne bransjen (Ringstad, Bakke, Lie, Arvesen & Skaftun, 2002).

Innad i offshoreindustrien eksisterer det store variasjoner mht. alderssammensetning. Blant 22 offshore-selskaper som deltok i en intervjuundersøkelse varierte gjennomsnittlig alder fra ca. 33 til ca. 50 år, og på enkelte installasjoner ble det rapportert om en aldersstigning på bortimot ett år per kalenderår, blant operatøransatte (Ringstad m. flere, 2002). I samme undersøkelse leverte selskapene ut data som viser antall personer som av ulike grunner sluttet i offshorestillinger i perioden 1996 - 2000. Frivillig avgang er oppgitt som den viktigste grunnen til at ansatte slutter i offshorestillinger, mens "annen grunn" blir oppgitt som den nest vanligste grunnen. "Annen grunn" inkluderer avgang som ikke passer inn i noen av de andre kategoriene, herunder dødsfall, uførhet, omplasseringer med mer. Ca. 400 personer mistet helsesertifikatet i perioden, og ca. 250 ble oppsagt. I overkant av 200 personer ble pensjonert (AFP og ordinær pensjon).

I tredje kvartal 2006 var legemeldt sykefravær innen oljebransjen 3,4 prosent, en nedgang siden IA-avtalen begynte. Sykefraværsprosenten for menn var 3,0 mot 5,1 for kvinner for samme tidsrom (Statistisk sentralbyrå).

Et fellestrekk for vellykkete helsefremmende tiltak er at tiltakene er basert på dialog mellom ledelse, fagorganisasjoner og de berørte gruppene av ansatte. Det er også viktig å ha en realistisk tidshorisont på tiltakene og sørge for at tiltakene er forankret i ledelsen av organisasjonen og tilpasset virksomhetenes kultur (Westgaard & Winkel, 1997). )

## 6 Oppsummering og konklusjoner

### 6.1 Oppsummering

Oljeindustriens Landsforening, Statoil og IRIS søkte i 2002 forskningsprogrammet HMS i petroleumssektoren om støtte til et prosjekt om aldring og helse offshore. Syv bedrifter deltok i prosjektet. Prosjektet bygger videre på en flerårig satsing fra OLF om aldring på sokkelen (referanse).

Prosjektet er et brukerstyrt innovasjonsprosjekt, og hensikten er at bedriftene skal prøve ut tiltak og dokumentere erfaringer og læringseffekter. Forskerne skal bidra til å skape arena for dialog og erfaringsutveksling, formidling, evaluering, dokumentasjon av prosjektet og ha rollen som kontaktperson for bedriftene.

Syv bedrifter deltok i prosjektet Aldring og helse. I Statoil var tre ulike resultatenheter med i prosjektet.

#### 6.1.1 Tiltak

Utgangspunktet for Aldring og helseprosjektet var forskjellig i bedriftene, noen bedrifter innlemmet i prosjektet systemrettede tiltak som ville bli gjennomført uten A&H og som delvis var i gang eller nesten gjennomført da bedriften sluttet seg til A&H. Enkelte av de systemrettede prosjektene var lite kjent for de ansatte.

I alt ble 16 tiltak gjennomført i bedriftene. Bedriftene skulle selv velge tiltak på grunnlag av sine behov og ressurser. Hovedkriteria for valg av tiltak var at tiltaket var relevant for målene i prosjektet. Tiltakene skulle dekke områdene evne/kompetanse, vilje/motivasjon og helse. Noen bedrifter valgte tiltak de hadde arbeidet med i lengre tid, f. eks. som i USN: "Rutiner for behandling av eldre arbeidstakere og arbeidstakere med nedsatt helse" mens andre prøvde ut helt nye tiltak som f. eks. fysisk fostring på Åsgard.

I alt ble det gjennomført 11 tiltak med størst vekt på helseforhold, som kunne omfatte både helsefremmede tiltak og oppfølgingstiltak av sykemeldte. Fire av tiltakene handlet om å styrke kompetanse. Mange av tiltakene kan ha innvirkning på motivasjon, men bare ett tiltak var direkte rettet mot denne faktoren.

Hovedsatsingene vises i tabellen 6. Neste avsnittet oppsummerer erfaringer og resultater med kommentar.

Tabell 6. Oppsummering av tiltakene, forankring og resultater.

Bedrift	Tiltak	Mål- område	Forankring	Resultat
Bjørge	Bedre oppfølging av sykemeldte.	Helse	Forankring i ledelse og AMU. Liten grad av direkte medvirkning	Ansatte positive. Ikke klare resultater.
Transocean	Rekruttering. Oppfølging av sykemeldte.	Evne Helse	God forankring i toppledelse og AMU. Medvirkning blant ledere som ble berørt og i prosjektgruppe	Gode resultater. <b>Redusert sykefravær.</b>
Norsk Hydro	IA-avtale. Få til kortere behandlingstid for vanskelig tilfeller.	Helse	For svak forankring i ledelse. Liten grad av direkte eller indirekte medvirkning.	Klare forbedringer dokumentert Økt bevissthet om aldring og seniorpolitikk
Petrojarl	Utvikling av livsfasepolitikk.	Helse Evne Vilje	God forankring i toppledelse og i linjen. Sterk grad av direkte og indirekte medvirkning	Mål for tiltak nådd; livsfasepolitikk for ansatte er utviklet.
Universal Sodeho Norway	Arbeidsinstrukser om rutiner for eldre arbeidstakere og oppfølging av sykemeldte.	Helse	Forankret i ledelse på land. Svak direkte medvirkning. Ingen prosess i A&H.	Instrukser ferdig i 2003. <b>Redusert sykefravær.</b> Økt bevissthet om aldring og helse
Statoil: T-S, Sleipner	Medarbeidersamtaler for alle over 55 år.	Vilje Evne	Sterk forankring i ledelse og AMU. Aktiv prosjektgruppe.	Resultat: eldre ansatte ønsker å stå lenger i jobb. Resultater av lysbehandling ikke målt.
	Lysbehandling.	Helse		
Statoil: Halten – Åsgard	Redusere nattskift	Helse	Forankret på land, lav forankring hos ledelse offshore, godt forankret i prosjektgruppe.	Ikke dokumentert
	Redusere fysiske belastninger	Helse		Ikke dokumentert
	Tiltak mot støy	Helse		Ikke dokumentert
	Fysisk fostring og fritidsaktiviteter	Helse →	God medvirkning blant ansatte →	Godt tilbud og gode tilbakemeldinger
	Legge til rette for faglig utvikling	Evne		Ikke dokumentert
	Kartlegge alder og helse	Helse		Ikke dokumentert
Statoil: Tampen - Statfjord	Omstilling og omplassering av senioransatte. Kartlegging av jobbønsker ved omstilling.	Evne Vilje	Forankring i ledelse og AMU. Delvis direkte medvirkning.	90% fikk ny jobb Positive og negative reaksjoner fra ansatte. Økt sykefravær i omstillingsfasen

### 6.1.2 Erfaringer og resultater med tiltak

Erfaringene fra prosjektet Aldring og helse varierer. I dette kapitlet nevner vi først noen fellestrekk ved deltakelsen i prosjektet.

- 1) Det mest positive felles resultatet er at deltakelsen i prosjektet har økt bevisstheten og kunnskapen om seniorpolitikk blant deltakerbedriftene. Bedriftene er nå bedre rustet til å iverksette seniorpolitiske tiltak enn de var før prosjektstarten.

- 2) Bedriftene har alle hatt god nytte av deltaking i nettverket og felles dialogen som denne arenaen har skapt.
- 3) Det har vært nytt for bedriftene å jobbe sammen med forskerne som kunnskapspartnere innen utvikling av personalpolitikk. Bedriftenes forventninger til forskerne har gått mer i retning av konsulentsamarbeid, som de er mer vant med. Det har derfor vært en læringsprosess, både for forskere og for bedrifter å finne en god balanse i fordelingen av ansvar og initiativ i et brukerstyrt innovasjonsprosjekt (BIP).
- 4) Tiltakene i A&H-prosjektet synes å ha kommet noe i bakgrunnen i forhold til andre HMS-prosjekter i enkelte av bedriftene. Koplingen av tiltakene til aldring har vært sterk for enkelte bedrifter, men svakere for andre.
- 5) Tiltakenes forankring i bedriftens ledelse har variert, men god støtte fra ledelsen har vært avgjørende for gode prosesser og resultater.
- 6) I et prosjekt som dette, er det viktig å inkludere de senioransatte. I de fleste bedriftene har ansatte hatt formell medvirkning gjennom Arbeidsmiljøutvalget. Uformell direkte medvirkning av senioransatte selv har imidlertid vært lite synlig.

I resten av kapitlet nevner vi noen spesielle erfaringer fra bedriftene.

**USN** hadde i stor grad gjennomført tiltakene før de kom med i A&H-prosjektet. Tiltakene, to arbeidsinstruksjoner ved sykemelding og nedsatt helse, var lederstyrt, og i følge de intervjuede, med liten grad medvirkning fra de ansatte. Tiltakene hadde lite aldringsfokus og ville blitt gjennomført uten A&H. Bedriften lyktes med å redusere sykefraværet. Andel menn 60 år og over har økt noe siden 2003 mens andelen kvinner har gått litt opp og ned i perioden 2002 til 2005.

**Transocean** har satset på rekruttering av personer både med og uten offshoreerfaring og oppfølging av sykemeldte. Tiltakene har vært godt forankret i ledelsen, og hos ledere/mellomledere. Øvrige ansatte har ikke medvirket. Tiltakene har vært godt gjennomført, sykefraværet har gått ned og man har lyktes med nyrekruttering.

I **Norsk Hydro** ble A&H-prosjektet for svakt forankret i ledelse og blant ansatte. Bedriften satset på tiltak innen IA-avtalen. Det ble gjennomført i andre fora, og ble godt forankret og ledet til flere tiltak.

**Petrojarl** benyttet sin deltagelse i A&H til å utvikle en livsfaseorientert personalpolitikk. Bedriften har vært aktiv i A&H-prosjektet og tiltaket var vellykket og godt forankret i ledelsen og blant ansatte.

**T-S, Sleipner** gjennomførte medarbeidersamtaler for alle over 55 år. Dette avdekket en økende andel ansatte som ville stå i jobb til 65 år. Det ble også gjennomført et prosjekt om lysbehandling til senioransatte, men resultater av dette er ikke oppsummert i bedriften. Tiltakene på T-S, Sleipner har vært godt forankret i ledelsen og blant ansatte.

På **Halten-Åsgard** ble det gjennomført en rekke tiltak, men mer som del av HMS-målene enn som del av A&H-prosjektet. Det er noe usikkert hvordan arbeidet med

prosjektet er forankret offshore eller på land. Ansatte var spesielt involvert i tiltakene fysisk fostring og fritidsaktiviteter. Flere tiltak for å redusere fysiske belastninger er gjennomført, men resultater var ikke ferdigstilt ved prosjektets avslutning.

**Tampen-Statfjord** har gjennomgått en større omstilling i forbindelse med overgang til haleproduksjon. Målet for Tampen-Statfjord var å få til en god omstillingsprosess og ivaretagelse av senioransatte. En meget stor andel av de ansatte fikk ny jobb. Det har vært en del misnøye med prosessen blant ansatte, bl.a. ble det etterlyst større oppmerksomhet om psykososiale forhold og mer forutsigbarhet.

I Tabell 6 oppsummeres resultatene av tiltakene i bedriftene sett i sammenheng med tiltakenes forankring i ledelsen og medvirkning fra ansatte. Ledelse er et flertydig begrep og viser dels til toppledelse og dels til ledelse på avdelingsnivå. Ledelse innen personalavdelinger (Human Resource Management) har vært mest involvert i A&H-prosjektet. HMS har i de fleste tilfeller sortert under personalledelsen. Når det gjelder medvirkning fra ansatte har vi skilt mellom direkte medvirkning og involvering fra de ansatt og indirekte medvirkning gjennom representative ordninger som AMU, verneombud og tillitsvalgte.

Det ble også samlet data fra bedriftene om aldersfordeling, sykefravær, sluttårsaker med mer. De generelle tendensene, på grunnlag av statistikken, er at andel ansatte over 60 år øker og at sykefraværet er svakt økende for tre av bedriftene, men synkende for to bedrifter. Andel ansatte som uføretrygdes er synkende.

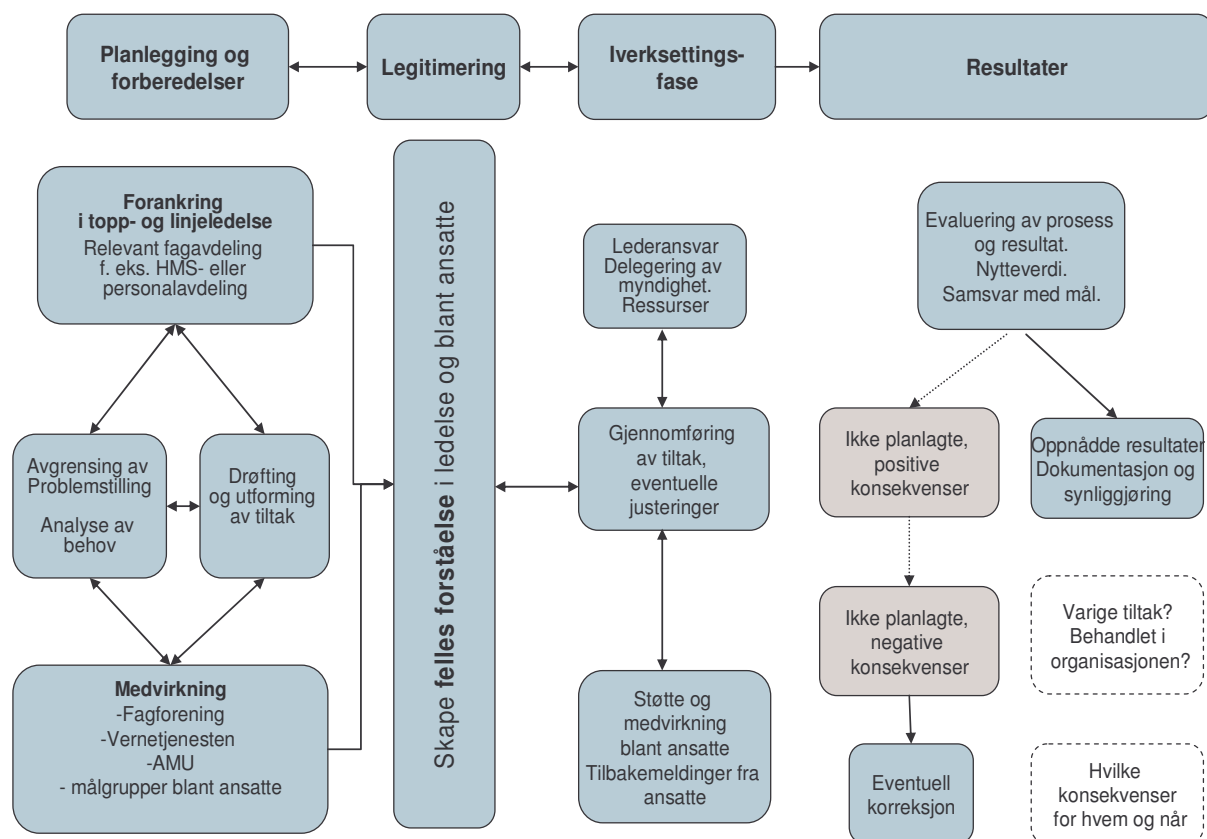
### 6.1.3 Hvordan få til gode utviklingsprosjekter?

Vi vil her peke på faktorer som viste seg å være viktige ved gjennomføringen av generelle utviklingsprosjekter. På dette området finnes mye litteratur også i forhold til voksne i arbeid, se f. eks. Lunde 2000. Vi ønsker her å løfte opp noen faktorer, fordi de kan ha stor betydning for resultatene. Satsingen har flere faser som er vanlige i en prosjektgjennomføring, se Figur 16.

Prosess og gjennomføring er på mange måter selve syretesten på at tiltaket har oppslutning i organisasjonen og at det oppfattes som relevant og nyttig. Det er viktig at ansvaret for gjennomføring er tydelig og at ansvarlige personer har tilstrekkelige ressurser. Organisering, informasjon, legitimitet og åpen kommunikasjon er sentrale faktorer i gjennomføringsfasen.

Resultater av tiltak og prosesser må være tydelige og bør måles, hvis forholdene ligger til rette for det. Resultater må dokumenteres og gjøres synlige i organisasjonen. Etter avslutning av prosjektfasen, må det tas stilling til om resultater skal innføres som varige ordninger. Ordningene må få en formell organisatorisk behandling. Resultater kan for eksempel synliggjøres i prosedyrer for HMS eller i håndbøker fra personalavdeling.

Prosjekter og tiltak kan gi konsekvenser som ikke var planlagt eller forutsett, og de kan være positive eller negative, ønsket eller uønsket. Slike forhold må tas i betraktning når prosjekt/tiltak skal evalueres.



Figur 16. Faser i gjennomføringen

## 6.2 Konklusjoner

Aldring og helseprosjektet viser erfaringer på gjennomføring av prosjekter rettet mot aldring og aldringsledelse spesielt, innenfor rammen av en BIP i NFR sitt HMS petroleumsprogram.

Hva kan vi så trekke ut av erfaringene rettet mot aldring?

1. Det mest positive felles resultatet er at deltakelsen i prosjektet har økt bevisstheten og kunnskapen om seniorpolitikk blant deltakerbedriftene. Bedriftene er nå bedre rustet til å iverksette seniorpolitiske tiltak enn de var før prosjektstarten.
2. Bedriftene har alle hatt god nytte av deltaking i nettverket og den felles dialogen som denne arenaen har skapt. Nettverkssamlingene ble en læringsarena for bedriftene hvor de ble kjent med hverandres tiltak og kunne dele erfaringer.
3. Oppfatningen av "tiltak" har ikke alltid vært helt entydig i prosjektet. I løpet av prosjektperioden ble det gjennomført tiltak med relevans for A&H-prosjektet uten å være inkludert i prosjektet. Mens tiltakene i A&H-prosjektet noen ganger synes å ha kommet noe i bakgrunnen i forhold til andre HMS-prosjekter, har det

den andre siden oppstått nye relevante tiltak i løpet av prosjektperioden. I en BIP må man ha rom for en slik uventet utvikling, når prosjektet skal evalueres.

4. Tiltakenes forankring i bedriftens ledelse har variert. God støtte fra ledelsen er viktig for gode prosesser og resultater, men også for tiltak som fremmer ”nye” tema så som aldring i arbeidslivet. Koplingen av de definerte tiltakene har ikke alltid vært like sterkt rettet mot aldring. Ved siden av ildsjeler i bedriftene, har ledelsen her en viktig rolle i å synliggjøre temaet.
5. I de fleste bedriftene har ansatte hatt formell medvirkning gjennom Arbeidsmiljøutvalget. Uformell direkte medvirkning av senioransatte selv har imidlertid vært mindre synlig. For å oppnå bærekraftige resultater, er det viktig trekke med senioransatte også i planleggingsfasen.
6. Når det gjelder holdninger, ser vi at det har skjedd endringer i bedriftene. Det er nå mindre grad av stereotypier om Eldres situasjon. Tidligere var aldring sterkt forbundet med sviktende helse, men kunnskap og erfaringene fra prosjektet har bidratt til et mer nyansert syn.
7. I starten lå tyngden på helse relaterte tiltak, men etter hvert fikk bedriftene en bedre forståelse av verdien av de eldre ansattes kompetanse og motivasjon. For å få de eldre til å stå lenger i arbeidslivet er det viktig med mangesidige heller enn ensidige tiltak.
8. Prosjektet har fremmet nytenkning av forholdet mellom arbeid, aldring og læring. Bedriftene ser nå i større grad at pensjonering ikke lenger er det eneste alternativet for eldre ansatte som har fått helseproblemer. Opplæring og nye arbeidsoppgaver kan utvide de eldre ansattes karrieremuligheter.
9. Det har vært nytt for bedriftene å jobbe sammen med forskerne som kunnskaps-part innen utvikling av personalpolitikk. Bedriftenes forventninger til forskerne har gått litt i retning av konsultantsamarbeid, som de er mer fortrolig med. Å finne fram til en god kommunikasjon er i seg selv en læringsprosess og forutsetter at partene bruker tid for å forstå hverandres handlingsrom.
10. Et brukerstyrt innovasjonsprosjekt (BIP) kan være ganske utfordrende både for bedriftene og for forskerne. Utfordringen for bedriftene er å utvikle innholdet i ”brukerstyring” og å transformere kunnskap til praktiske tiltak. Utfordring for forskere er å være mer oppmerksomme på bedriftenes behov for utvikling og hvilke valgmuligheter de har. I et slikt prosjekt er det avgjørende at forskere og bedrifter finner en god balanse i fordelingen av ansvar og initiativ.



## Referanser

- Bakke, Å. 2004. Aldring og helse på sokkelen. Tiltaksfase. Rapport fra prosjektbedriftene, presentert i konferansen 20.11.2003. RF-rapport 2004/032.
- Buck, H. & Dworschak, B. 2003. Ageing and work in Germany – Challenges and solutions. I H. Buck & B. Dworschak (red.) *Ageing and work in Europe*. Booklet series: Demography and Employment. Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel, pp. 27-46.
- Furunes, T., Mykletun, R. & Solem, P-E. 2005. Active ageing: Managers' perceived room to act on senior policy. Presentasjon i konferansen *Promoting Active Ageing*, 2-3.6.2005, Oslo.
- Hilsen, A. I., Midtsundstad, T. & Langvik, T. Å. 2006. Utredning om seniorer og omstilling. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.  
[http://www.afi.no/modules/trykksak/project\\_list.asp](http://www.afi.no/modules/trykksak/project_list.asp)
- Ilmarinen, J. 2006. *Towards a Longer Worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Lohne, Y. & Næsheim, H. L. 2006. *Eldre i arbeidslivet*. Rapporter 9/2006. SSB.  
[http://www.ssb.no/emner/06/rapp\\_200609/rapp\\_200609](http://www.ssb.no/emner/06/rapp_200609/rapp_200609)
- Lunde, Å. 2000. *Voksne i arbeid. Fra avvikling til utvikling*. Tiden Norsk Forlag.
- Midtsundstad, T. I. 2005. Inclusive Workplace's and Older Employees. An analysis of differences in enterprises' investment in initiatives for senior workers, based on data from the Norwegian Study of Organisations and Employees 2003 (NSOE). Paper presented at the conference on *Promoting Active Ageing*, 2-3 June 2005, Oslo.
- Mykletun, R. J., Furunes, T. & Solem, P. E. 2005. Managers' Beliefs about Measures to Retain Senior Workforce. Paper presented at the conference on *Promoting Active Ageing*, 2-3 June 2005, Oslo.
- von Nordheim, F. 2003. EU policies in support of Member State efforts to retain, reinforce and re-integrate older workers in employment. In H. Buck & B. Dworschak (Eds.) *Ageing and work in Europe*. Booklet series: Demography and Employment. Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel, pp. 9-26
- Nyen, T. 2004. *Livslang læring i norsk arbeidsliv. Resultater fra Lærevilkårsmonitoren 2003. Grunnlagsrapport*. Fafo-rapport 435.
- NOU 1998:19. *Fleksibel pensjonering*. Finansdepartementet.  
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/NOUer/1998/NOU-1998-19.html?id=116542>
- OECD, 2006. *Live longer, work longer*. Paris: OECD.
- Solem, P. E. 2005. Age changes in subjective work ability. Paper presented at the conference on *Promoting Active Ageing*, 2-3 June 2005, Oslo.
- St.meld.nr.5 (2006-2007). Opptjening og uttak av alderspensjon i folketrygden. Arbeids- og inkluderingsdepartementet.



<http://www.regjeringen.no/nb/dep/aid/dok/regpubl/stmeld/20062007/Stmeld-nr-5-2006-2007-.html?id=408286>

St.meld.nr.7 (2001-2002). *Om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten*. Fornyings- og administrasjonsdepartementet.

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/regpubl/stmeld/20012002/Stmeld-nr-7-2001-2002-.html?id=134387>

St.meld.nr.12 (2005-2006). *Helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten*. Arbeids- og inkluderingsdepartementet.

<http://www.regjeringen.no/en/ministries/aid/doc/regpubl/stmeld/20052006/Stmeld-nr-12-2005-2006-.html?id=408103>

Tikkanen, T. 2006. The lifelong learning debate and older workers. In T. Tikkanen & B. Nyhan (Eds.) *Promoting lifelong learning for older workers. An international overview*. Cedefop Reference Series 65. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, pp. 18-47.

Trygdeetaten, 2004. *Hvordan å få til Inkluderende Arbeidsliv i virksomhet på norsk sokkel (offshorebransjen) og i rederivirksomhet med de spesielle utfordringene disse bransjene har?* Sluttrapport fra Prosjekt for offshore- og rederivirksomhet, et samarbeidsprosjekt mellom Trygdeetatens arbeidslivsentre i Møre og Romsdal, Sogn og Fjordane, og Hordaland. 31. januar 2004.

UFD, 2005. En ledende kompetansenasjon? Behov og muligheter for en mer samordnet kompetansopolitikk. *Sluttrapport fra Mønsterbryterne, et prosjekt i Utdannings- og forskningsdepartementet*.

Warr, P. 1998. Age, competence and learning at work. In Å Kilbom (Ed.) *Ageing of workforce*. Arbetslivsrapport 1998:24. Solna: National Institute for Working Life.

## Vedlegg I Registrerings skjema for tiltak

TILTAKSNUMMER	TILTAKSTITEL			BEDRIFT AVDELING
TYPE TILTAK <input type="checkbox"/> primærforebygging <input type="checkbox"/> sekundærforebygging <input type="checkbox"/> tertiærforebygging Annet	TILTAK RETTET MOT (nivå): <input type="checkbox"/> enkeltindivid <input type="checkbox"/> grupper <input type="checkbox"/> system	TILTAK RETTET MOT (alder): <input type="checkbox"/> alle ansatte <input type="checkbox"/> kun de over ___ år	TILTAKSOMRÅDE (ett hovedområde) <input type="checkbox"/> øke evne/kompetanse til å jobbe <input type="checkbox"/> bedre helse til å jobbe <input type="checkbox"/> økt vilje/motivasjon til å jobbe	TILTAKSSTART Måned____? År_____?
PROBLEMBESKRIVELSE				
MÅL FOR TILTAKET				
EFFEKT MÅL -		MÅLING/KARTLEGGING AV NYTTEVERDI -		
BESKRIVELSE AV TILTAKET (mer detaljert beskrivelse av innhold, form, målgrupper)				
ERFARINGER MED TILTAKET (implementering, gjennomføring, evt. avvikling mv)				

## Vedlegg II Evaluering: List av intervjuede personalet i deltakerbedrifter etter stillingen

Totalt ble 40 personer intervjuet i forbindelse med evaluering.

<b>Stilling</b>	<b>Antall intervjuede</b>
Personalleder/-sjef	6
HMS leder/HMS-K	2
Plattformsjef	2
Operasjonsleder/1. linjeleder	1
HVO	8
Tillitsvalgt	6
Bedriftslege, områdelege	3
Sykepleier	2
Spesialkonsulent personal	1
Personal/ansatte	5
Drift	1
”Forhandlings- og administrasjonssjef” (?)	1
Driftssjef	1
?	1
<b>Totale</b>	<b>40</b>



ERROR: syntaxerror  
OFFENDING COMMAND: --nostringval--

STACK:

/Title  
( )  
/Subject  
(D:20070914114106)  
/ModDate  
( )  
/Keywords  
(PDFCreator Version 0.8.0)  
/Creator  
(D:20070914114106)  
/CreationDate  
(t1)  
/Author  
-mark-