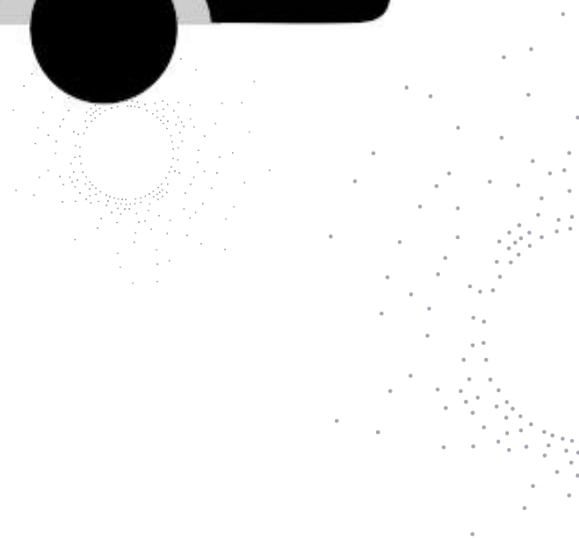
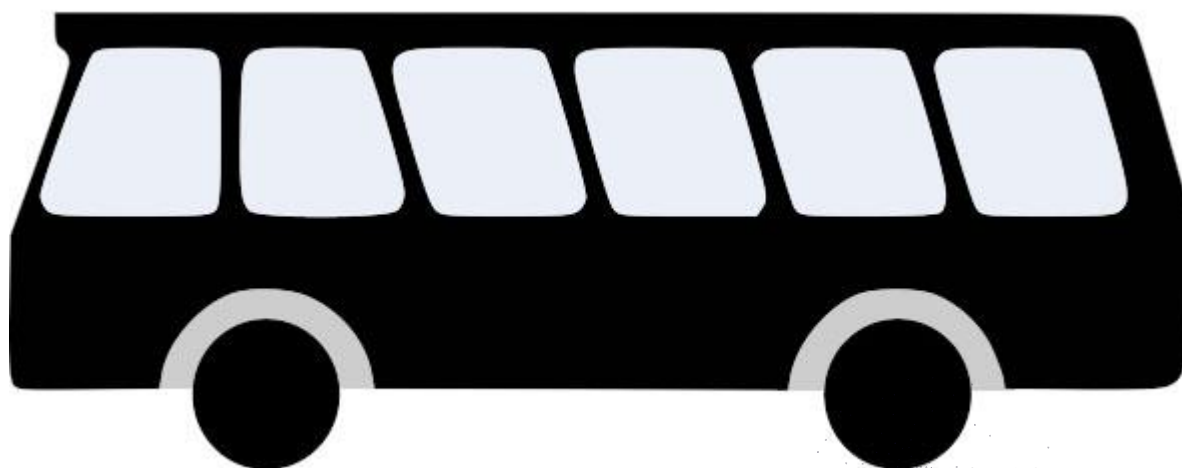


# Fravær og nærvær blant bussjåfører – et forskningsprosjekt ut fra anbudsområder i Tide buss

**Forfattere:** Kari Anne Holte, Astrid Schuchert, Irene Øyeflaten & Tone Langjordet Johnsen

**Rapport:** 21-2021, NORCE Samfunn



Rapporttittel:	Fravær og nærvær blant bussjåførere – et forskningsprosjekt ut fra anbudsområder i Tide buss
Prosjektnummer:	P 103716
Institusjon:	Norce Samfunn og Norce Helse
Oppdragsgivere:	Tide buss AS med støtte fra IA-bransjeprogrammet Rutebuss og persontrafikk
Gradering:	Åpen
Rapport-nr:	21-2021
ISBN-nr:	978-82-8408-170-0
Antall sider:	26
Publiseringsdato:	januar 2022
Illustrasjon forside:	Clipart
Stikkord:	Yrkessjåførere, arbeidsmiljø, sykefravær
Sammendrag:	<p>Det overordnede målet med prosjektet er å få innsikt i sykefraværet i Tide Buss, for å gi de et utgangspunkt for å finne frem til gode tiltak for å redusere sykefraværet. Det ble gjennomført individuelle intervjuer med 22 sjåførere og fokusgruppeintervjuer med til sammen 23 ledere, tillitsvalgte og verneombud og representanter for BHT / HMS /HR. Studien viser at fravær og nærvær oppstår i et dynamisk samspill mellom rammebetingelsene satt av oppdragsgiver, organisasjon, ledelse og sjåførenes hverdag og erfaringer. Det var omforente forståelser av hva som bidrar til fravær og nærvær på tvers av informantgrupper, inklusive sjåførere og deres ledere. Funnene utfordrer vår forståelse av hvordan og på hvilket nivå sykefravær skal forebygges i denne bransjen.</p>

## Innhold

Ansvarsavgrensning .....	3
Forord.....	4
Sammendrag .....	5
1. Innledning .....	6
1.1. Om prosjektet i Tide Buss AS.....	6
1.1.1. Målsettinger og forskningsspørsmål .....	7
2. Gjennomføring.....	8
2.1. Studiens design .....	8
2.1.1. Oversikt over informanter.....	8
2.1.2. Gjennomføring .....	9
2.1.3. Analyse .....	10
2.2. Personvern .....	10
3. Resultater .....	11
3.1. Bussjåføren sin arbeidshverdag .....	11
3.1.1. Utforming av arbeidsoppgaver .....	11
3.1.2. Organisatoriske forhold.....	12
3.1.3. Teknologi .....	14
3.1.4. Fysisk arbeidsplassutforming .....	15
3.1.5. Individuelle forhold .....	15
3.2. Organisasjonen rundt.....	15
3.2.1. Organisering av ledelse og handlingsrom .....	15
3.2.2. Partsamarbeid .....	16
3.2.3. Aspekter ved kulturen.....	17
3.3. Eksterne forhold.....	18
3.3.1. Anbudsregime og markedskrefter .....	18
3.3.2. Regulering og lovverk.....	19
4. Oppsummering og tiltak .....	20
4.1. Oppsummering.....	20
4.2. Hvordan bransjen kan jobbe med tiltak.....	20
4.2.1. Tiltak rettet mot organisasjon.....	21
4.2.2. Tiltak rettet mot oppdragsgivere .....	22
4.2.3. Tiltak for bransjen .....	23
Referanser .....	24

## Tabell-liste

<b>Tabell 1:</b>	Oversikt over informanter i individuelle intervjuer med sjåfører.....	9
<b>Tabell 2:</b>	Oversikt over informanter fokusgruppeintervjuer .....	9

## Ansvarsavgrensning

NORCE er ikke i noen henseende ansvarlig for den aktuelle bruk av dokumenter, program-vare eller andre verktøy eller prosjekresultater og påtar seg derved intet ansvar eller garanti for den helhetlige funksjonalitet ved bruk av informasjonen om dette ikke er spesifikt angitt i tilbudsokumentet og den etterfølgende.

## Forord

Denne rapporten presenterer funnene fra prosjektet «Fravær og nærvær blant bussjåfører- et forskningsprosjekt ut fra anbudsområder i Tide buss». Prosjektet er utført på oppdrag av Tide Buss AS, men er finansiert av bransjeprogrammet rutebuss og persontrafikk under IA-avtalen 2019-2022. Vi vil rette en stor takk til Tide Buss AS og bransjeprogrammet for den tillit og åpenhet de har vist med å slippe til forskere for å studere sykefravær i en bransje som har vært sterkt preget av omstilling og endring de siste årene. Vi vil videre rette en stor takk til alle som har bidratt til gjennomføringen. Takk til alle sjåfører som velvillig stilte opp og delte sine erfaringer med oss. Tusen takk også til ledere, tillitsvalgte og verneombud, og representanter for HR / HMS og BHT som stilte til intervjuer. Vi vil også rette en takk til de som la til rette for gjennomføring av prosjektet. Funnene i rapporten skal legge grunnlag for videre arbeid med å redusere sykefravær i Tide Buss AS. Samtidig håper vi at resultatene i denne rapporten også skal kunne brukes i hele bransjen.

Prosjektgruppen er satt sammen av Irene Øyeflaten, Tone Langjordet Johnsen, Astrid Schuchert og Kari Anne Holte som har vært prosjektleder. Merete Labriola har vært kvalitetssikrer for prosjektet.

Stavanger 14. januar



Kari Anne Holte, prosjektleder



Merete Labriola, kvalitetssikrer

## Sammendrag

Sykefraværet i transportnæringen har over lang tid vært høyt, eksempelvis var det legemeldte sykefraværet i transportnæringen i 3. kvartal 2020 på 5,6 %, sammenlignet med 4,5 % i snitt for alle næringer. Innenfor rammen av den nye IA-avtalen for 2019 – 2022, ble det etablert syv satsningsområder hvorav transportbransjen er ett. Tide Buss AS, med finansiering av IA-bransjeprogrammet Rutebuss og persontrafikk, ønsket å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse for å få økt innsikt i hva som bidrar til sykefravær i busselskapet, for deretter å sette inn ulike tiltak for å øke helse og nærvær. Det overordnede målet med prosjektet er derfor å få innsikt i sykefraværet i Tide, med formål å gi organisasjonen et utgangspunkt for å finne frem til gode tiltak for å redusere sykefraværet.

Studien har et kvalitativt og utforskende design, og bruker individuelle- og fokusgruppeintervju som metode. Til sammen ble 22 sjåførere intervjuet i individuelle intervjuer. Fokusgruppeintervjuer (og enkeltstående individuelle intervjuer der vi ikke kunne gjennomføre fokusgruppeintervju) ble gjennomført med til sammen 23 ledere, tillitsvalgte og verneombud, samt representanter for BHT / HMS /HR. Transkripsjonene (intervjuene i ren tekstform) la grunnlaget for en innholdsanalyse.

Studien viser stor trivsel i sjåføreryrket, både med å kjøre buss og yte service til passasjerer. Samtidig er en rekke arbeidsrelaterte forhold betydningsfulle for både sykefravær og nærvær på jobben. Fravær og nærvær oppstår i et dynamisk samspill mellom rammebetingelsene satt av oppdragsgiver, organisasjon, organisering og ledelse og sjåførenes hverdag og erfaringer. Det var omforente forståelser av hva som bidrar til fravær og nærvær på tvers av informantgrupper, inklusive sjåførere og deres ledere. Funnene synliggjør viktigheten av å se helhetlig på hvordan arbeid organiseres og støttes opp under av andre funksjoner. Et viktig funn er den direkte inngripen oppdragsgiveres beslutninger har på sjåførers hverdag. Indirekte presser anbudsregimet på de mulighetene bedrifter har til å jobbe både proaktivt, forebyggende og legge til rette for nærværarbeid og oppfølging og tilrettelegging for sykemeldte generelt. Funnene synliggjør derfor komplekse sammenhenger for hva som kan forårsake sykefravær, og viser at sykefraværarbeid og ansvar for å redusere sykefravær ikke bare er et bedriftsanliggende, men må forstås i en større sammenheng.

Funnene utfordrer vår forståelse av hvordan vi skal forebygge sykefravær. Sykefraværarbeid bør i mindre grad rette fokus mot individet, og i større grad inngå som en integrert del av organisasjonsutviklingen. De utfordrer også vår tradisjonell forståelse av medvirkning innenfor rammene av en bedrift og synliggjør at oppdragsgivere som setter rammebetingelser bør ta et større ansvar for å involvere de som faktisk utfører arbeidet.

Funnene synliggjør aspekter ved anbudsregime og rammebetingelser, samt samhandling mellom oppdragsgivere og busselskaper, det er lite kunnskap om. Det er behov for studier som spesifikt adresserer betydningen av beslutninger hos politikere og oppdragsgivere, hvordan disse påvirker beslutninger og organisering i det enkelte selskap og samhandlingen mellom disse aktørene.

## 1. Innledning

Sykefraværet i transportnæringen har over lang tid vært høyt. Eksempelvis var det legemeldte sykefraværet i transportnæringen i 3. kvartal 2020 på 5,6 %, sammenlignet med 4,5 % i snitt for alle næringer. Etter et stabilt (høyt) sykefravær i næringen fra 2017-2018 (3.kvartal), og en liten nedgang til 2019, økte sykefraværet med 0,5 prosentpoeng i 2020 (NAV, 2020). Den nye IA-avtalen for 2019 – 2022 har satt arbeidsplassen i sentrum ved å prioritere satsninger for forebygging av sykefravær og frafall og å målrette innsatsen mot lange og/eller hyppig gjentagende sykefravær (Bransjeprogrammer under IA-avtalen 2019-2022). I etableringen av bransjeprogrammer er transportbransjen - rutebuss og persontrafikk en av syv satsningsområder.

Ansatte i sjåføryrker er mer utsatt for arbeidsmiljøfaktorer som lange arbeidsuker, ensidige arbeidsoppgaver, nattarbeid, uønsket seksuell oppmerksomhet og færre faglige utviklingsmuligheter sammenlignet med andre yrkesgrupper, ifølge Nasjonal Overvåking av Arbeidsmiljø og helse (NOA, 2020). Tallene fra NOA viser videre at for fysiske arbeidsmiljøfaktorer er yrkessjåfører mer utsatt for vibrasjoner og langvarig sitting, samt innånding av støv/røyk/eksos. De hyppigst forekommende helseplagene blant yrkessjåfører er ryggplager, smerter i bena og søvnnvanser (ibid). Oppsummeringer av internasjonal forskning peker på tilsvarende arbeidsvilkår og risikobilde som NOA beskriver at norske sjåfører er utsatt for (Tse et al., 2006, Crizzle et al 2017). En oppsummering peker også på trafikale forhold som utfordrende, og etterlyser flere studier på bussjåfører (Crizzle et al., 2017).

### 1.1. Om prosjektet i Tide Buss AS

Tide Buss AS hadde ønske om å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse blant sine sjåfører for å få økt innsikt i hva som bidrar til sykefravær i busselskapet, for deretter å jobbe med ulike tiltak for å øke helse og nærvær. Tide Buss AS er en stor aktør for persontransport i norsk sammenheng, med totalt 4500 medarbeidere (Norge og Danmark), som jobber på både offentlige kontrakter og med kommersiell virksomhet. I Norge er virksomheten fordelt på tre ulike regioner, som ledes av hver sin regionssjef. I regionene er det flere anbudsavdelinger, som igjen ledes av hver sin områdeleder. Videre har hver avdeling egen HR-leder, ressursleder(e), driftsleder og tekniske leder. I tillegg driftes trafikkontorene lokalt for å sikre nærhet til der driften skjer. De viktigste driftsoppgavene og ledelse blir gjennomført lokalt på avdelingene.

Selskapet har jobbet målrettet med nærværarbeid de siste årene, og oppnådde en reduksjon i fravær ned mot 7 % fram til 2019. Samtidig har flere anbudsområder hatt en økning i sykefraværet fra 2019 til 2020. De vanligste diagnosene for langtidsfravær (fravær utover 16 dager) er muskel-skjelettplager, hjerte-karlidelser, kreft og diabetes. Selskapet har en aldrende arbeidsstokk, der sjåførgruppen har en gjennomsnittsalder på 51 år, det er liten rekruttering av unge, og ansattgruppen består hovedsakelig av menn (kvinneandel på 8%).



Tide Buss AS jobber ut fra målsettingen om at medarbeidere skal føle seg sett, hørt og verdsatt. I arbeidet med sykefravær oppgir de at tiltakene ofte retter seg mot dem som har fravær og dermed i mindre grad mot forhold som kan bidra til fravær. Med dette prosjektet ønsker selskapet å belyse hva som bidrar til fravær og nærvær for medarbeidere ved tre store anbudsområder. De ønsker å få avdekket faktorer som bidrar til fravær og nærvær, samt innspill til tiltak som kan redusere fravær.

### **1.1.1. Målsettinger og forskningsspørsmål**

Det overordnede målet med prosjektet er *å få innsikt i sykefraværet i Tide Buss AS, med formål å gi de et utgangspunkt for å finne frem til gode tiltak for å redusere sykefraværet.*

Forskningsspørsmålene vil være:

- *Hvilke individuelle og arbeidsrelaterte forhold er forbundet med fravær og nærvær i Tide?*
- *Hvilke normer for sykefravær og nærvær finnes i organisasjonen?*

## 2. Gjennomføring

### 2.1. Studiens design

Studien har et kvalitativt og utforskende design, og bruker individuelle- og fokusgruppeintervju som metode. Intervjuene ble gjennomført i tre anbudsområder valgt på grunnlag av sykefravær og at de hadde sammenlignbare kjennetegn, de er alle anbudsområder som inkluderer kjøring i storby og/ eller bynære strøk.

I hvert anbudsområde ble det gjennomført tre typer intervjuer. Dette var innledende intervjuer med ansatte i nøkkelroller, individuelle intervjuer med bussjåfører og gruppeintervjuer med ledere, tillitsvalgte, og vernetjeneste. I tillegg ble det gjennomført et intervju på tvers av anbudsområdene, hvor bedriftshelsetjeneste, HR-representant og HMS-representant deltok.

En kontaktperson i hvert anbudsområde bisto med å finne frem til riktige deltakere til de innledende intervjuene og gruppeintervjuene. Kontaktpersonen bisto videre med å spre informasjon om studien ut til alle bussjåfører i de tre anbudsområdene. Det ble informert om prosjektet på allmøter, oppslag på informasjonsskjerm i fellesområder/kantine, på intranett og via SMS med invitasjon til sjåfører om å delta. Kriterier for å delta var:

- stillingsprosent over 50
- ansatt i minst 12 måneder
- med eller uten erfaring med sykefravær

De som ønsket å delta ble bedt om å ta direkte kontakt med forskerne. Vi registrerte alle som ønsket å delta, og valgte ut 6-8 informanter i hvert anbudsområde, basert på spredning i alder, kjønn, nasjonalitet, ansiennitet og sykefravær.

#### 2.1.1. Oversikt over informanter

I de innledende intervjuene var det én HR-representant (til sammen n=3) fra de respektive anbudsområdene som deltok. I de individuelle intervjuene deltok 22 bussjåfører, og oversikt over kjennetegn ved disse informantene vises i Tabell 1.

**Tabell 1:** Oversikt over informanter i individuelle intervjuer med sjåførere

Bakgrunnsvariabler		N
Totalt		22
Kjønn	Kvinner	4
	Menn	18
Alder	21-40 år	3
	41-50 år	8
	51-60 år	6
	61+ år	5
Opprinnelse	Norsk	14
	Internasjonal	8
Erfaring med sykefravær	Ja	15
	Nei	7

I gruppeintervjuene deltok til sammen 23 informanter, med rollene som vist i Tabell 2.

**Tabell 2:** Oversikt over informanter fokusgruppeintervjuer

n		Totalt
		23
Rolle	BHT	2
	HR	1
	HMS	1
	Tillitsvalgt	7
	Verneombud	5
	Ressursleder	6
	Logistikk	1

### 2.1.2. Gjennomføring

Alle de innledende intervjuene og gruppeintervjuene ble gjennomført på Teams. Av de individuelle intervjuene ble halvparten (n=11) gjennomført ved fysisk møte, mens de resterende ble gjennomført på Teams (lyd og video). På alle intervjuene ble det brukt en intervjuguide som inneholdt spørsmål som skulle belyse problemstillingene i prosjektet. Temaer som ble tatt opp var arbeidshverdag, arbeidsmiljø, organisering og sykefraværserfaring. Spørsmålene var i stor grad åpne, og la til rette for at intervjuet kunne gå i den retningen som var naturlig, men det var et mål å komme seg gjennom alle temaene. Intervjuene varte 60-90 minutter. Lyden fra intervjuene ble tatt opp og transkribert til tekst, ord for ord.

### **2.1.3. Analyse**

Hvert av intervjuene ble til mellom 10 og 40 sider tekst. I første fase fordelte forskerteamet på fire, intervjuene mellom seg, identifiserte meningsenheter og tilordnet dem en kategori. En meningsenhet er en kondensert bit av et sitat fra teksten, som bærer en mening. I analysedokumentene ble alle meningsenhetene registrert. Intervjuene ble fordelt slik at de enkelte forskerne fikk andre intervjuer å analysere enn dem de hadde ledet. I fase 2, etter at alle de meningsbærende enhetene i intervjuene var kodet og kategorisert ble forskerne enige om felles benevning og struktur på et sett med kategorier som gikk igjen i analysene. I fase 3 ble resultatene, som er en sammenfatning av meningsenheter for hver kategori, skrevet ut.

## **2.2. Personvern**

NORCE har avtale med NSD (Norsk senter for forskningsdata) vedrørende personverntjenester i forskning, og datainnsamlingen ble meldt til NSD. Behandlingen av sensitive data er regulert av NORCE sine retningslinjer for personvern.

Alle som valgte å delta i studien ble informert om sine rettigheter, muntlig og skriftlig i et informasjonsskriv. For sjåførene krevde vi skriftlig samtykke til å delta, med rett til å kunne trekke sin deltakelse når som helst, uten å måtte oppgi en grunn til dette.

### 3. Resultater

Kjerneoppgaven til organisasjonen er å drive passasjertransport med buss, der sjåføren er den sentrale aktøren. Mange sjåførere trives i jobben sin. Noen forteller at de liker å kjøre buss, rett å slett det å være ute på veien og de valgene de selv må ta i trafikkbildet. Det oppleves ofte spennende og variert. Andre opplever at de gjør en viktig jobb for alle de som ikke har andre muligheter for å komme seg rundt. En av bussjåførene beskriver jobben sin på følgende måte: «Jeg liker alt. Jeg liker å være produktiv, jeg liker passasjerene når de smiler til meg og alt det. Jeg liker å kjøre komfortabelt og være behagelig for passasjerene. Jeg liker det og jeg trives med denne jobben. Det er ingenting som jeg kan si er ille».

Da hovedproblemstillingen i prosjektet er å få *innsikt i sykefraværet i selskapet*, med formål å gi de et utgangspunkt for å finne frem til gode tiltak for å redusere sykefraværet, vil resultatdelen i det videre belyse hvilke forhold ved arbeidssituasjon som kan bidra til fravær og nærvær. Basert på analysen kan forhold som bidrar til å forklare sykefravær tematisk ordnes etter bussjåføren sin arbeidshverdag, organisatoriske forhold og eksterne omgivelser, som er de overskriftene resultatdelen er inndelt i.

#### 3.1. Bussjåføren sin arbeidshverdag

Sjåførhverdagen vil beskrives med utgangspunkt i disse overskriftene *utforming av arbeidsoppgaver, organisatoriske forhold, teknologi, fysiske arbeidsplassutforming og individuelle forhold*.

##### 3.1.1. Utforming av arbeidsoppgaver

For utforming av arbeidsoppgaver er det et spesielt trekk som er sentral for sjåførenes opplevelse av hverdagen, nemlig *krav i arbeidet* i kombinasjon med lav *autonomi*<sup>1</sup>.

##### ***Høye krav i arbeidet i kombinasjon med lav autonomi***

Arbeidshverdagen til den enkelte sjåfør er nøye tidfestet med konkret tidsbruk for oppgaver som oppstart, sikkerhetsrutiner, reguleringstid (skifte mellom buss og/eller ruter) og pauser. Videre gjelder en rutetabell som må følges. Samtidig må busser tilpasse seg trafikken de er en del av med rushtrafikk og køer. Av den grunn er det ikke alltid lett å holde de generelle tidsrammene som er satt, og flere sjåførere sier at de bryter fartsgrensen for å klare å holde ruten. Samtidig uttrykker flere at ruteplanen i teorien inneholder nok tid til rutiner som skal gjennomføres, men at de i realiteten er for stramme, der sjåførene beskriver at det ikke tas nok høyde for det uforutsigbare i jobben. Opplevelsen av å ligge bakpå og å være forsinket er utfordrende både for egen del og fordi det går utover andre, eller på bekostning av sikkerhet.

---

<sup>1</sup> Autonomi definert her som selvbestemmelsen i oppgavene som utføres

Det å være i trafikken stiller krav til konsentrasjon, og dersom de har lange vakter, særlig på dagtid, kan arbeidsdagene bli intensive som flere oppgir at bidrar til både stress og slitenhet. Dersom det blir vanskelig å holde konsentrasjon på et godt nivå over så lang tid, kan også det påvirke sikkerheten. Videre kan den stramme tidsstyringen i kombinasjon med forsinkelser, bidra til manglende mulighet til å prioritere ulike oppgaver og rutiner som kontroll av busser, med dilemma knyttet til alt fra sikkerhet til det å få i seg mat og få tatt toalettpauser. Noen beskriver at de under pandemien har opplevd å ha en mer ønsket arbeidssituasjon fordi de har bedre tid på rutene. Det kommer også frem historier som beskriver innlagt slingringsmann på noen ruter, men at det å ha for mye tid på en rute også bidrar til stress, fordi man må ta pauser for å holde ruta og det er utfordrende å finne steder langs veien hvor bussen kan stå å vente. Tidsberegning av ruter fremstår derfor som viktig for kjøreopplevelsen og opplevelsen av hele arbeidsdagen til sjåførene.

Sjåførene opplever videre at det strammes inn på tid for gjennomføring av rutiner, samt reguleringstiden de har for å håndtere forsinkelser, til tross for at trafikken og kundebehov er like uforutsigbar som tidligere. Flere ressursledere deler sjåførenes oppfatninger om at tidsrammene er stramme og at sjåførene har et stort press på seg når det gjelder å holde tiden. Samtidig ser ressursledere dilemmaet i å holde en stram tidsramme for å levere et godt tilbud.

Sjåførene forteller, at de gjennom erfaring opparbeider seg strategier for å mestre stresset. En strategi som flere sjåførere snakker om er det å møte opp i god tid, før arbeidstiden starter. Dette for å ha bedre tid på rutiner og gjennomgang av bussen. Selv om dette er ulønnet arbeid blir det beskrevet som en metode for å redusere negativt stress. Samtidig peker de på at det er noe omstridt i hvilken grad man skal ofre dette for arbeidsgiver. Noen beskriver at de ikke lenger lar seg stresse av å bli forsinket på en rute, rett og slett fordi de har akseptert at sånn er det og alle vet at det problemet ikke kan løses innenfor de rammebetingelsene som er gitt. I tillegg er trafikkbildet uforutsigbart, det er en del av jobben.

### 3.1.2. Organisatoriske forhold

Temaene som kommer opp under organisatoriske forhold er *arbeidstidsordningene, relasjon og kontakt mellom ansatte og nærmeste leder, medbestemmelse, og samhandling, kommunikasjon og sosiale forhold.*

#### **Arbeidstidsordningene**

Når det gjelder arbeidstidene er det oppdelingen av og lengden på vakter, samt fordeling av turnus, sjåførene legger størst vekt på. Flere beskriver at veksling mellom kveldsskift og dag/morgensskift er krevende, spesielt fordi morgensskiftene starter svært tidlig. Dette bidrar til søvnproblemer og slitenhet hos enkelte. Mange sjåførere beskriver, at de ikke har ett fast oppstarttidspunkt på vaktene sine og at starttidspunktet kan variere med flere timer for morgensskiftene. Enkelte sjåførere kan oppleve vekslingene og sen kommunikasjon av skiftplaner som uforutsigbart.

Deltvaktene trekkes frem av mange, der arbeidsdagen blir veldig utstruktet. Vaktene kan være utfordrende å få til å fungere i et familieliv, spesielt med små barn. Erfaringen er at disse vaktene i størst grad tildeles ansatte med lav ansiennitet, til tross for at dette kanskje er de ansatte den type vakter passer dårligst for. På den andre siden oppleves deltskift-ordningen ulikt og er ikke utelukkende negativ, selv om de fleste informantene ikke ønsker denne løsningen. De som er positive beskriver hvordan de bruker pausen midt på dagen til trening eller andre gjøremål, og trives godt med det. Noen erfarer at de opplever det som helsefremmende å ha en lang pause midt på dagen for å hente seg inn mellom ruter.

Mangel på innflytelse over egen turnus, tidspunkt for ferie og mulighet for avspasering fremheves av en del sjåførere. For mange oppleves det vanskelig å ha et forutsigbart liv utenfor jobben, der man kan planlegge fram i tid. Videre adresseres vanskeligheter med å få fri ved behov. Ressursledere kjenner på frustrasjon på sjåførenes vegne. I tillegg ser ressursledere at ansatte som er slitne og oppgitte har behov for en sykedag innimellom. Ressursledere uttrykker også at sjåførene må forholde seg til en del uforutsigbarhet i arbeidsdagen og utfordringer knyttet til arbeidstider, og at muligheten til å planlegge livet litt bedre kanskje kunne bidratt til mindre frustrasjon og redusert fravær. Forutsigbarhet synes å derfor å være en nøkkelfaktor, som kan veie opp for negative konsekvenser av mangel på innflytelse.

Arbeidstiden anses som et forhold ved sjåføreryrker som er vanskelig å tilpasse/tilrettelegge for individuelle behov. Selv om det finnes såkalte livsfaselover, som eksempelvis skal ta høyde for familieforhold, er ikke disse like lette å benytte fordi det er ansiennitetsprinsippet som primært er styrende for turnusoppsettet. Deretter er det en forhandling i forhold til spesialordninger. Ofte er det like mange ønsker som det er sjåførere. Derfor blir det viktig å skille på de som har personlige behov og helsemessige behov og de som eksempelvis kun ønsker å ha tidligvakter fordi det er det de trives best med.

### ***Relasjon og kontakt mellom ansatte og nærmeste leder***

De fleste sjåførene som ble intervjuet beskriver god kontakt med sin egen ressursleder. De samme sjåførene kan på den andre siden fortelle om erfaringer fra kolleger, trekk i ledelseskulturen og et omfang i lederrollen som ikke gir så gode betingelser for god ledelse som de behøver. Helt konkret er kontaktpunktet med lederne noe som kan være en utfordring, spesielt tilgjengeligheten til den enkelte ressursleder for sjåføren, noe som flere sjåførere opplever negativt. De yrer ønske om at det skal være lettere å nå lederen. Det at ressurslederne ofte er travle eller i møter beskrives av sjåførene som et uttrykk for at deres relasjon ikke er prioritert.

De fremhever at siden (de fleste av) ressurslederne ikke har sjåførererfaring, er det viktig at de er tett på, tar kontakt og blir kjent med den enkelte og deres arbeid. Slik det er nå oppleves det som de kun har kontakt med sin egen leder i «negative situasjoner», for eksempel ved sykmeldinger, forsinkelser og avvik eller negative tilbakemeldinger fra kundene.

### ***Medbestemmelse***

Medbestemmelse handler blant annet om å kunne si fra om uhensiktsmessige arbeidsforhold, noe som enkelte sjåførere erfarer som vanskelig. Dette kan gjelde helsemessige belastninger

som følger av tidsstyringen og manglende autonomi, samt praktiske utfordringer. Sjåførene opplever at kanaler for medvirkning ikke fungerer som de burde og at ledelsen ikke anerkjenner de utfordringene sjåførene har. Flere uttrykker et eksplisitt ønske om å bli sett, hørt og tatt på alvor. Nå føler flere ansatte seg kun som et nummer i en rekke og lur på om de i ledelsen i det hele tatt vet hvem de er.

### ***Samhandling, kommunikasjon og sosiale forhold***

Den intensive hverdagen har medført at yrket erfares mindre sosialt enn før. Fortsatt er behovet for sosial kontakt og muligheten for å snakke om hendelser i arbeidsmiljøet til stede. Enkelte beskriver at det kan gå mange dager i strekk uten å snakke med et menneske på jobb, og at det oppleves som trist.

Jobben erfares som mindre sosial, men også mer upersonlig. Noe som har forsterket det upersonlige er overgangen fra et lokalt til et sentralisert trafikkontor, en sentral enhet for få fri og bytte vakter. Enkelte sjåførere ser at et sentralt planleggingscenter kan være mer rettferdig og effektivt for organisasjonen. Andre sjåførere erfarer at det er blitt tiltagende vanskelig å ta kontakt med planleggingscenteret. Noen opplever det også mer upersonlig fordi man før gjorde dette gjennom direkte kontakt med planleggere innenfor sitt eget område. Kontakten med en man kjenner gjør den mer personlig, og de kan forklare hvorfor de har behov for fri. Det opplevdes enklere å ha en dialog rund sykdom og fravær og sikkerhet og nærvær når man kjente de man ringte til, slik det var før. Da var det rom for å på sparket bytte skift til et litt kortere, dersom formen var redusert. Den type tilrettelegging erfarer enkelte ikke skjer med sentraliserte trafikkontor. Dette bidrar til opplevelse av redusert fleksibilitet og manglende hjelp og samhandling med organisasjonen for å løse utfordringer med tilpasninger til private eller familiære behov. For å kunne sikre styring i sin egen hverdag tar sjåførene i bruk de virkemidlene de har, som egenmelding, for å håndtere behov i hverdagen. En sjåfør beskriver for eksempel at det er lettere å ta egenmelding for å følge partner til sykehus ved sykdom, enn å forklare situasjonen og få fri.

### **3.1.3. Teknologi**

Digitale flater er en sentral del av arbeidshverdagen til sjåførene. Sjåførene beskriver hvordan de starter arbeidsdagen med å logge seg på systemet. Her kan de hente ut all informasjon om skiftet, ruteplanen og hvor lang tid de har i forhold til oppstart av ruten. Sanntidssystemet viser hvordan de til enhver tid ligger an etter ruteplan.

Sjåførene sine beskrivelser vektlegger i all hovedsak hvordan de digitale styringssystemene er bestemmende for hvordan de forholder seg til tid. Dette kan skape stress, fordi de hele tiden kan registrere avvikene i sanntid. Videre er dette et system som overvåker dem, og lederne har en antagelse om at sjåførene føler seg overvåket, fordi alle feil som gjøres vil bli avdekket.

Sjåførene møter teknologien også gjennom ulike digitale systemer som ivaretar kommunikasjonen med arbeidsgiver. Gjennom pandemien har kommunikasjon med ledere foregått digitalt. Videre omtales samhandlingen med det sentraliserte planleggingskontoret,



som har en digital self-service funksjon som sjåførene kan benytte for å bytte vakter eller be om avspasering. Tillitsvalgte og verneombud erfarer at sjåførene har blitt en veldig liten brikke i et veldig stort system, der det menneskelige aspektet, oppleves som nærmest forsvunnet.

#### 3.1.4. Fysisk arbeidsplassutforming

Fysisk arbeidsplassutforming står ikke fram som et sentralt tema i intervjuene, med unntak av to forhold. Det ene er knyttet til utforming og tilpasning av bussene. Sjåførene forteller at det kan være ulike former for tilrettelegging og individuelle tilpasninger av sjåførplassen i bussen de trenger. Det andre forholdet som fremkommer, er tilgang til pauserom og toaletter. Enkelte beskriver at dette kan være viktig i forhold til helseplager og tilstedeværelse på jobb, men at disse ikke alltid er tilstrekkelig gode.

#### 3.1.5. Individuelle forhold

Individuelle aspekter ved arbeidssystemet kommer i liten grad opp, men en sentral faktor fremkommer som viktig og det er betydningen av å være opplagt på jobb. Dersom en sjåfør er trøtt og uopplagt mens han eller hun kjører rushtrafikk kan det fort gå galt. Har en sjåfør hodepine eller generelt sett er uopplagt blir det en sikkerhetsutfordring. For eksempel er det flere sjåførere som beskriver hvordan dette yrket kan være utfordrende for småbarnsforeldre som i perioder sover lite på natten.

Flere påpeker at dette er et yrke der terskelen for fravær ikke bør ligge så høyt. For å ivareta sikkerheten må det nødvendigvis bli noe sykefravær. Lederne bekrefter at bedriften har en del fravær knyttet til dårlig søvn, men påpeker at det nettopp av sikkerhetsmessige årsaker er viktig og riktig at sjåførene ikke kjører buss dersom de har sovet lite og mener det er uforsvarlig.

### 3.2. Organisasjonen rundt

I dette kapitlet beskrives aspekter ved organisasjonen, der disse temaene fremkommer, nemlig *organisering av ledelse og handlingsrom, partsamarbeid og aspekter ved kulturen*.

#### 3.2.1. Organisering av ledelse og handlingsrom

En rekke sjåførere sier at lederrollen, slik den er utformet i henhold til stillingsbeskrivelsen er god, med gode intensjoner. Dersom en hadde hatt mulighet til å gjøre det som er beskrevet, ville det vært bra. Men rommet til å oppfylle den beskrevne rollen er ikke der, på grunn av omfanget av underordnede pr leder. Det kommer frem fra flere hold at ressurslederne har en veldig omfattende rolle. Dette bidrar til at sjåførene opplever at det ikke er rom for å prioritere det som var intensjonen med rollen, det å være der for sjåførene. Denne forståelsen av lederrollen er omforent mellom sjåførere og ledere, og flere ressursledere virker å være klare på at det er et behov for å være mer tilgjengelige for sjåførene. En oppgave som ressurslederne har, og som er en prioritert oppgave er oppfølging av avvik. Enkelte ledere erfarer at dette er en oppgave som gjør at kontakten med sjåførene blir rettet mot det

negative. Dette gir mindre rom og ressurser til å kunne jobbe proaktivt med arbeidsmiljø og se og verdsette den enkelte.

Når det gjelder arbeidsmiljøarbeid generelt, ble innflytelse, løsninger for fleksitid, forbedret ergonomi på bussene eller egne tilpassede busser omtalt som noe av de forhold bedriften kan gjøre noe med selv. Samtidig så ble det stilt spørsmålstegn ved hvorvidt disse forholdene bidrar til å redusere fraværet. Videre ble handlingsrommet for individuell tilrettelegging for bussjåfører som trenger tilpassede oppgaver opplevd som marginalt. De har muligheter til å tilpasse ruter, redusere antall arbeidstimer per dag/uke, eller bytte til en buss der man sitter litt mer skjermet for kundekontakt eller en buss som er lettere å manøvrere med eksempelvis en vond skulder. Alternative oppgaver er det få av. En utfordring kan være at ledere ikke kjenner handlingsrommet som finnes godt nok. Noen eksempler på ansatte som har fått alternativt arbeid kommer frem, men det tilhører sjeldenhetene ifølge sjåførene.

Det at bedriftens eget handlingsrom er begrenset medfører at nærværarbeidet i bedriften blir avhengig av andre former for ressurser, som eksempelvis støtteordninger fra NAV for å kunne ivareta ansatte, som i perioder i begrenset grad kan kjøre buss. Fra BHT sin side er erfaringen at selskapet har god kontakt med NAV for å se etter mulighetsrommet der. Videre er BHT en ressurs som står til rådighet for bedriften. Både ressursledere og BHT forteller hvordan BHT støtter opp under ressurslederjobben, og brukes flittig som støttespiller inn i arbeid med oppfølging av sykefravær.

### **3.2.2. Partsamarbeid**

Samarbeidet mellom partene, det vil si fagforeningene og selskapet framstilles som godt, og det er spesielt arbeidet med arbeidstidsordningene og turnuser som trekkes frem. Blant positive aspekter er det slik at sjåførene, blant annet representert gjennom tillitsvalgte i et «sjåførpanel», er delaktig i jobbing med skift og turnusordninger. De erfarer de ulike behovene og ønskene, som kan være vanskelige å tilfredsstillere. I disse turnusprosessene opplever de likevel å komme lengre for hver runde og at de har fått gjennomslag for konkrete løsninger og bedre ordninger. Dette betyr at tillitsvalgte og verneombud opplever at de har et godt samarbeid med ledelsen og slik sett blir lyttet til.

Både tillitsvalgte og verneombud beskriver å bli involvert i enkeltsaker som handler om arbeidshverdagen til spesifikke sjåfører. Dette kan handle om fysisk tilrettelegging i forbindelse med muskel-skjelettplager eller lignende. Et område der de tillitsvalgte opplever å bli hørt er rundt temaet tilgangsstyring gjennom ekstra tilgang til saker det jobbes med. Dette har vært avgjørende for å kunne gjøre en god jobb i denne rollen. Det kan f.eks. være saker der ansatte er negativt påvirket av ansiennitetsprinsippet for tildelt turnus der det handler om å tilrettelegge arbeidstid, typisk for ansatte som har små barn, som har behov for å bringe og hente i barnehage innenfor åpningstidene. Enkelte negative erfaringer fremkommer likevel, der man i enkelte saker har erfart at ansattrepresentanter har kommet for sent inn i prosessene.

### 3.2.3. Aspekter ved kulturen

Alle organisasjoner har en eller flere kulturer, og funnene synliggjør at kultur kan ha betydning for fravær og nærvær over tid også i denne organisasjonen. Det er to forhold som er fremtredende. Det ene er ulike former for resignasjon og det andre forholdet er dilemmaet mellom sikkerhetskultur og nærvær.

#### ***Ulike former for resignasjon***

På tvers av informantgrupper fremkommer flere forhold som til sammen synliggjør en form for resignasjon i arbeidsmiljøarbeidet og troen på å få noe til. Et forhold er mangel på anerkjennelse. Målsettingen i organisasjonen er at medarbeidere skal føle seg sett, hørt og verdsatt, men sjåførere og ledere deler oppfatning av at kontakten mellom sjåfør og leder er ved fravær eller avvik. På den måten kan det fremkomme en måte å omgås på i organisasjonen som i liten grad blir anerkjennende og rosende, til tross for verdiene i organisasjonen og hos lederne. Praksis blir noe annet enn det som er organisasjonens målsetning. Kontaktpunkt mellom sjåførere og ledere/organisasjon blir oppfølging av avvik. For ledere betyr dette lite tid og ressurser til å jobbe proaktivt med arbeidsmiljø og kunne bygge kultur basert på verdier. Sjåførene etterspør opplevelsen av å være viktig og bli verdsatt, og for noen handler dette om å få den respekten de føler de fortjener ved å gjøre en god jobb. Dette handler om anerkjennelse, fordi uten anerkjennelse kan terskelen for å gå på jobb rett og slett bli lavere.

Et annet forhold som kan synliggjøre en form for resignasjon er hvordan ressursledere styrer forventningene som sjåførene har til hva de som ledere kan klare å oppnå, innenfor de rammene de har. Alternativene til sjåførarbeidet, for å håndtere lengre fravær anses som få og eneste løsning blir fravær, men der sjåførene tenker at det vil være mulig å ta flere individuelle hensyn innen nåværende rammer, dersom de anstrenger seg mer. Samtidig når sjåførene får helseutfordringer over tid har enkelte erfart at oppfølgingen er ivaretagende dersom plagen er tydelig, eksempelvis etter en operasjon.

Også den tidligere omtalte bruken av egenmelding kan relateres til en tilsvarende resignasjon, der lederne mistenker at sjåførene tror de ikke kan få hjelp fra arbeidsplassen og derfor løser behov i egen livssituasjon, med egenmelding. Flere av sjåførene erfarer at bedriften er lite medgjørlig på dette området og at en større fleksibilitet og forståelse for ønske om fri, kunne bidratt til å redusere fravær. Det løftes frem at dette med fri og ferie innebærer mye logistikk, men at arbeidsplassen allikevel burde vært bedre til å møte ansattes ønsker og behov. Enkelte informanter beskriver at de tidligere fikk fri når de hadde behov for fri, noe som også bidro til at de gladelig stilte opp for bedriften ved behov. Dette opplevdes som en vinn-vinn situasjon.

#### ***Sikkerhet versus nærvær***

En god sikkerhetskultur blant bussjåførere kjennetegnes av bussjåførere som er årvåken på jobb og som ikke stiller på jobb dersom dette kravet ikke kan etterleves. Tillitsvalgte og verneombud mener at korttidsfraværet i bussbransjen kan sees på som et virkemiddel for å ivareta ansvarligheten, som en del av en god sikkerhetskultur. Sikkerheten sitter i ryggmargen i selskapet, inklusive hos sjåførene. Samtidig synliggjør resultatene et sentralt dilemma mellom nærvær, det å ønske å møte på jobb og å gjennomføre arbeidsoppgavene sine, og trafiksikkerheten som kan gi negativt sykenærvær på bekostning av trafiksikkerhet. Det

fremkommer historier som omhandler sjåførere som blir presset til å gå på jobb etter en våkenatt, eller kvier seg til å ringe inn syk, fordi det går ut over kolleger og kunder, og en kan risikere bot, dersom bussen ikke går. Det at alt fravær i tillegg blir fulgt opp fra dag en kan føles som om valget om egenmelding ikke blir akseptert og bidra til at enkelte faktisk går på jobb når de ikke skulle. Dette for å unngå ubehageligheter knyttet til fravær.

### 3.3. Eksterne forhold

Dette kapitlet tar for seg de eksterne omgivelsene. De overordna temaene som kommer opp her er *anbudsregime og markedskrefter, og regulering og lovverk.*

#### 3.3.1. Anbudsregime og markedskrefter

I intervjuene fremkommer et bilde av bransjen for rutebuss og persontrafikk som hierarkisk med bussoperatøren i en mellomposisjon. Det pekes på hvordan bransjen har vært gjennom store forandringer som har medført nye utfordringer. Anbudsregimet i seg selv erfarer til å legge opp til at laveste tilbud (mhp pris) vinner, som kan få betydning for uheldige valg av både organisatoriske og tekniske løsninger, på bekostning av sjåføren, og slik en del sjåførere ser det, økonomi blir det sentrale. Andre informantgrupper peker på hvordan handlingsrommet for å jobbe med arbeidsmiljø, tilrettelegging og sykefraværarbeid reduseres av krav til produksjon og økonomi. Et økt fokus på økonomi kan gjøre at sjåførene opplever seg som lite verdsatt i egen organisasjon, skaper manglende motivasjon og lojalitet som de selv tror kan virke inn på sykefraværet. På tvers av informantgrupper er det en felles forståelse av at forbedringer i forhold til arbeidsmiljø- og sykefraværarbeid krever at oppdragsgiver bidrar.

Når oppdraget er vunnet setter videre oppdragsgiver direkte rammene for det operative, fordi i de fleste kontraktene er det oppdragsgiver som beslutter utformingen av rutetilbudet. Indirekte konsekvenser som sjåførene peker på kan være knyttet til utforming av arbeidstidsordninger, og andre forhold som innkjøp av busser med dårlig ergonomisk utforming av førerplassen. Et annet forhold som sjåførene erfarer direkte, er avvik knyttet opp til straff gjennom gebyrer. Der oppdragsgiver kanskje har til hensikt å sikre at operatørselskapet oppfyller det de har lovet, blir dette stressfaktorer for sjåførene, som kan bidra til å sette fokus på individuelle feil. Fra flere hold pekes det videre på anbudsregimet som direkte inngripende i lederrollen. Fra ledernes perspektiv griper regimet inn i og påvirker helt konkret ledernes oppgaver etter deres syn, blant annet gjennom oppfølgingen av avvikene.

I partssamarbeidet erfarer arbeidstakersiden begrenset medbestemmelse fordi de opplever større distanse til der beslutningenes tas, fordi de har en oppdragsgiver å forholde seg til. Dette erfarer som innskrenkning av handlingsrom innenfor de formelle rammene bedriften har for samarbeid, eksempelvis gjennom arbeidsmiljøutvalget (AMU). Forhold som tas opp kan være et oppdragsgiveransvar, eller oppdragsgiver må ta beslutninger eller handle før selskapet kan gjøre egne tilpasninger. Innen ett anbudsområde beskrives et kontraktsmessig forum mellom oppdragsgiver og fagforeninger. Innen et annet anbudsområde fremkommer at de har hatt dette tidligere, men at det har forsvunnet, der oppdragsgiver har sagt at de kun forholder seg til busselskapet. Samtidig peker flere på at til tross for eksistensen av slike fora

er det ikke gitt at de får gjennomslag. Dette gjelder spesielt de utfordringene som er knyttet til kjøretid, der det kan sitte langt inne for oppdragsgiver å ta tak i og gjennomføre endringer. Enkelte er også inne på hvordan de erfarer at ruteendringer kan være lange prosesser, som krever dokumentasjon. Selv om en felles erfaring er oppdragsgiveres manglende evne til å innta sjåførperspektivet, pekes det på at dette varierer mellom de ulike fylkene og at det har variert over tid. Det er på tvers av informantgrupper enighet om viktigheten av samhandling og dialog med oppdragsgiver for å kunne bygge en produksjon som er god for sjåførene, der det å jobbe langsiktig og strategisk mot oppdragsgivere vektlegges som nyttig og spennende.

### 3.3.2. Regulering og lovverk

I intervjuene uttrykkes flere bekymringer knyttet til lovverk. Endringer av arbeidstidsreguleringen i Arbeidsmiljøloven (AML)<sup>2</sup>, som tillater bruk av gjennomsnittarbeidstid som norm, er en bekymring, fordi det erfares at dette har gitt uheldige konsekvenser med lange arbeidsdager for mange sjåførere. I tråd med dette etterlyses det en nasjonal standard rundt arbeidstider, lengde på pauser osv. for bussjåførene.

Når det gjelder forståelsen av Veitrafikkloven (VTRL)<sup>3</sup>, er verneombud og tillitsvalgte tydelige på at VTRL krever at man er 100 % opplagt for å kjøre buss. Hvis man ikke er opplagt bør man holde seg hjemme, og det påpekes at det trolig burde vært flere dager sykefravær på mange sjåførere. På den andre siden erfares det at bedriften stadig vurderer bruk av veitrafikkloven som en dårlig begrunnelse for fravær. De erfarer at dersom veitrafikkloven er en fraværsbegrunnelse enkelte sjåførere bruker ofte og det tegner seg et individuelt mønster, gis sjåførene råd om å skaffe seg annet arbeid. Verneombud og tillitsvalgte beskrives dette som en dårlig håndtering av ansattes utfordringer.

En siste moment som kom opp i tilknytning til lovverk er medvirkningsplikten<sup>4</sup>, som er sentral i samhandlingen med ansatte i forhold til oppfølging ved sykefravær. Enkelte beskriver sykefraværsoppfølgingen som veldig varierende, mye fordi sjåførene er forskjellige. Samtidig fremkommer det i enkelte intervjuer at kunnskap om medvirkningsplikten ikke er god nok og at dette er noe bedriften kan jobbe med fremover.

---

<sup>2</sup> Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.

<sup>3</sup> Lov om vegtrafikk

<sup>4</sup> Arbeidsmiljøloven §2-3

## 4. Oppsummering og tiltak

### 4.1. Oppsummering

Studien viser at fravær og nærvær oppstår i et dynamisk samspill mellom rammebetingelsene satt av oppdragsgiver, organisasjon, organisering og ledelse, samt sjåførenes hverdag og erfaringer. Det var enighet om hva som bidrar til fravær og nærvær på tvers av informantgrupper, inklusive sjåførere og deres ledere.

Funnene synliggjør viktigheten av å se helhetlig på hvordan arbeid organiseres og støttes opp under av andre funksjoner. Et viktig funn, er den direkte inngripen oppdragsgiveres beslutninger har på sjåførers hverdag. Indirekte presser anbudsregimet på de mulighetene bedrifter har til å jobbe både proaktivt og forebyggende, samt legge til rette for nærværarbeid og oppfølging av sykemeldte generelt. Funnene synliggjør derfor komplekse årsaksforhold for sykefravær, og viser at sykefraværarbeid og ansvar for å redusere sykefravær ikke bare er ett bedriftsanliggende, men må forstås i en større sammenheng.

Funnene utfordrer vår forståelse av hvordan vi skal forebygge sykefravær. Sykefraværarbeid bør i mindre grad rette fokus mot individet, og i større grad inngå som en integrert del av organisasjonsutviklingen. Dette innebærer etablering av mer systemiske forståelser, som inkluderer systematisk dokumentasjon og kartlegginger utover individnivået.

Funnene utfordrer videre vår tradisjonell forståelse av arbeidsmiljøarbeid og sykefraværsforebygging som kun et bedriftsinternt anliggende. Studien synliggjør hvordan rammebetingelser, som settes av oppdragsgiver har stor betydning for hverdagen til den enkelte bussjåfør. Oppdragsgivere har derfor et ansvar, og bør i større grad inndras og ansvarliggjøres i arbeidet med å redusere sykefravær. Eksempelvis vet vi fra andre bransjer at oppdragsgivere som sitter på toppen av lange verdikjeder, slik vi finner det i bygge- og anleggsbransjen, blir ansvarliggjort til å ihensynta arbeidsmiljøet til de som faktisk utfører arbeidet i planlegging og prosjektering gjennom byggherreforskriften<sup>5</sup>. Et annet side ved dette er også ansattes medbestemmelse og partsamarbeid, som tradisjonelt sett forstås i lys av relasjonen arbeidstaker – arbeidsgiver. Funnene synliggjør dermed aspekter ved anbudsregime og rammebetingelser, samt samhandling mellom oppdragsgivere og busselskaper, som det er liten kunnskap om. Det er behov for studier som spesifikt adresserer betydningen av beslutninger hos politikere og oppdragsgivere, hvordan disse påvirker beslutninger og organisering i det enkelte selskap og samhandlingen mellom disse aktørene.

### 4.2. Hvordan bransjen kan jobbe med tiltak

For transportbransjen, inklusive for passasjertransport, anbefales system-orienterte intervensjoner (Crizzle et al., 2017), det vil si tiltak rettet mot det organisatoriske og rammebetingelsene. Å redusere sykefravær vil derfor best lykkes ved i praksis å jobbe målrettet med strategier, ledelse og organisering knyttet til arbeidsutførelse og i mindre grad

---

<sup>5</sup> <https://www.arbeidstilsynet.no/hms/hms-i-bygg-og-anlegg/byggherreforskriften/>

adressere individuelle forhold. Uavhengig av sektor, er det vist at bedrifter som klarer å etablere integrerte systemer for HMS og operativ ledelse forbedrer både sikkerhet og effektivitet (Tompa et al 2016). En kunnskapsoppsummering viser at gjennomgang av egne praksiser i arbeidet med sykefravær, etterfulgt av målrettet arbeid med strategier og prosedyrer for ledelse, bedriftsverdier og visjoner for forbedring av arbeidsmiljø og arbeidstakeres helse, kan bidra til redusert sykefravær (Cullen et al., 2018). Betydningen av det å forstå egen praksis fremkom i en svensk studie, som fant at organisasjoner glemmer å stille spørsmålstegn ved egne praksiser og hva de faktisk gjør i forhold til sykefravær, der tilbakeføring til arbeid etter sykefravær i større grad ble definert av økonomiske logikker mer enn hensynet til den ansatte (Seing et al., 2014). Dette peker på viktigheten av å jobbe på nye måter i arbeidet med sykefravær i organisasjonen, og som inkluderer ansattinvolvering og ansattes stemme.

Basert på funnene i denne rapporten og annen forskningsbasert kunnskap (ikke presentert her) vil vi avslutningsvis foreslå tiltak som vi tenker bransjen kan benytte seg av i sitt arbeid med å forebygge sykefravær. Vi vil her presentere tiltak rettet mot den enkelte organisasjon, rettet mot oppdragsgivere og rettet mot bransjen som helhet.

#### 4.2.1. Tiltak rettet mot organisasjon

##### *Utvikling av egen organisasjon*

- Etablere felles forståelse i organisasjonen for at beslutninger og endringer på alle nivå og i alle avdelinger bidrar til endringer i arbeidshverdagen til sjåførene, og dermed kan innvirke på sykefravær
- Sikre at prosedyrer og praksiser for omstilling og endring inkluderer reell involvering og samhandling på tvers av ulike ansvarsområder og fagområder inklusive den operative /praktiske erfaringen
- Gjennomfør samlede vurderinger av alle strukturer og kontaktflater som involverer teknologi, for å få et helhetlig bilde av hvordan dette endrer eller reduserer rom for personlig kontakt mellom sjåfører og ulike deler av organisasjonen (inklusive støtte-funksjoner) og se etter tiltak som kan ivareta behovet for personlige møter
- Gjennomgå lederrollen, mhp omfang, ressurser og kompetanse
- Sikre at kanaler for tilbakemeldinger fra sjåfører fungerer og at tilbakemeldinger og innspill blir hørt og behandlet
- Jobbe med kultur på alle nivå i organisasjonen, inklusive ledernivåene

##### *Gjennomgå kartleggingsverktøy og indikatorer for arbeidsmiljø, trivsel, sikkerhet og helse, og utvikle disse til å etablere innsikt og forståelse på systemnivå*

- Innfør proaktive indikatorer, det vil si indikatorer som peker på aktiviteter i tilknytning til helsefremming, forebygging og trivsel. Dette kan bidra til å øke fokus mot forbedringsaktiviteter, i stedet for at arbeidsmiljøarbeidet baserer seg på å kontrollere risiko og eksponering, og utvikling av reaktive planer for retur til arbeid ved fravær

- Systematisk kartlegge variabler som gir økt forståelse for utfordringer som ligger i utformingen av systemene sjåførene er en del av, som eksempelvis variasjon i plager, fravær og ulike former for avvik (bøter) som følge av ruter, skiftordninger, tidspunkt på døgnet, busstype m.m.

#### *Gjennomgå prosedyrer og rammer/regler for oppsett av arbeidstidsordningene*

- Sikre arbeidstidsordninger basert på eksisterende kunnskap om belastninger som bidrar til søvnplager og utmattelse, der dette formuleres i likelydende praksiser på tvers av anbudsområder. Eksempelvis gjelder dette oppsett av rotasjoner (rotasjonsvei fra senvakt til tidligvakt)
- Se etter muligheter for å unngå lange skift på belastende ruter mhp trafikkbilde og passasjergrunnlag for å redusere totalbelastning (jfr. bruk av retten til å gjennomsnittsberegne arbeidstid i AML)

#### *Gjennomgå eget handlingsrom for individuell tilrettelegging og nærvær*

- Utvikle en idebank av alternative arbeidsoppgaver i organisasjonen, hvorfra det kan hentes ideer til tilrettelegging for sjåfører som ikke kan kjøre buss (eksempel: hvordan kan sjåfører som ikke kan kjøre buss, gjennomføre rutinegjennomgang av bussene ved forsinkelser, for å gi bedre mulighet for pause for regulære sjåfører)
- Involvere sjåførene i arbeidet med utviklingen av en idebank og identifisering av oppgaver for å avhjelpe belastninger eller på generelt grunnlag gjøre arbeidshverdagen bedre
- Diskutere med alle ansatte, både ledere og sjåfører i organisasjonen, hvordan bedriften best mulig kan ivareta medvirkningsplikten i sykefraværsoppfølging og tilrettelegging

### **4.2.2. Tiltak rettet mot oppdragsgivere**

#### *Gjennomgå strategier for samhandling med bussoperatørene*

- Vurdere nye samarbeidsformer for å sikre økt grad av samhandling mellom det som kan forstås som operative beslutninger og utforming av rutetilbud hos oppdragsgiver og de som har arbeidsgiveransvaret, og dermed oppfølging av arbeidsmiljø, sikkerhet og helse for sjåførene

#### *Undersøk hvordan rutetilbud kan utformes i overensstemmelse med trafikkbildet som sikrer tilstrekkelige muligheter for pauser og gjenhenting gjennom sjåførenes arbeidsdag*

- Involvere sjåførerfaringer i utformingen av rutetilbudet
- Vurdere metodikk for utforming av rutetilbudet som ihensyntar at sjåfører skal ha tilstrekkelig med pauser også når trafikkbildet kan være uforutsigbart og bidra til forsinkelser
- Opprettholde og utvikle fora for samarbeid og dialog mellom sjåfører og oppdragsgivere

#### *Vurdere utforming av anbud og hvilke kriterier som legges til grunn for vurdering av tilbud*

- Vurdere å utvide anbudene til å inkludere kriterier som inkluderer kvalitet og ansattes arbeidsforhold



### 4.2.3. Tiltak for bransjen

Andre sentral aktører for å løfte fram tiltak i denne bransjen er NHO transport, IA - bransjeprogrammet og fagforeningene. Samlet kan de bidra for å jobbe fram bedre løsninger og utøve press overfor beslutningstakere, som eksempelvis myndigheter og politikere, som setter rammebetingelser for kollektivtrafikk på et overordnet nivå. Vi vil avslutningsvis i dette kapitlet også skissere noen tiltak som bransjeorganisasjoner kan vurdere å løfte fram:

*Vurdere dagens lovverk i forhold til om dette på en god måte sikrer at oppdragsgivere tar ansvaret for den direkte påvirkningen de har på sjåførers arbeidsbetingelser*

*Se på bussbransjeavtalen, mer spesifikt det fremforhandla ansiennitetsprinsippet som grunnlag for utvikling av turnus, og i hvilken grad dette er tilstrekkelig som prinsipp i oppsettet av turnus*

*Vurdere om det er mulig å utvikle standarder for rutetidsangivelser og arbeidstidsordninger som ivaretar og sikrer et pausemønster tilstrekkelig for hvile og gjenhenting gjennom en arbeidsdag (jfr. Langtransport)*

## Referanser

Bransjeprogrammer under IA-avtalen 2019–2022. Forslag fra partssammensatt arbeidsgruppe 1. mai 2019.

Crizzle, A. M., Bigelow, P., Adams, D., Gooderham, S., Myers, A. M., & Thiffault, P. (2017). Health and wellness of long-haul truck and bus drivers: A systematic literature review and directions for future research. *Journal of Transport & Health*, 7, 90-109.

Cullen, K. L., Irvin, E., Collie, A., Clay, F., Gensby, U., Jennings, P. A., ... & Amick, B. C. (2018). Effectiveness of workplace interventions in return-to-work for musculoskeletal, pain-related and mental health conditions: an update of the evidence and messages for practitioners. *Journal of occupational rehabilitation*, 28(1), 1-15.

NOA. (2020). Nasjonal overvåkning av arbeidsmiljø / NOA, Yrkesprofil.  
<https://noa.stami.no/tema/arbeidsprofiler/arbeidsprofiler/yrke/>

Tse, J.L.M., Flin, R., & Mearns, K. (2006). Bus driver well-being review: 50 years of research. *Transportation research part F: traffic psychology and behaviour*, 9(2), 89-114.

NAV (2020). SYFRA520 Legemeldt sykefravær etter næring. Kvartal.

Seing, I., MacEachen, E., Ekberg, K., & Ståhl, C. (2015). Return to work or job transition? Employer dilemmas in taking social responsibility for return to work in local workplace practice. *Disability and rehabilitation*, 37(19), 1760-1769.

Tompa, E., Robson, L., Sarnocinska-Hart, A., Klassen, R., Shevchenko, A., Sharma, S., ... & Pagell, M. (2016). Managing safety and operations: The effect of joint management system practices on safety and operational outcomes. *Journal of occupational and environmental medicine*, 58(3), e80-e89.