



Sammen om en bedre
KOMMUNE

- et rammeprogram for lokale prosjekter

En kur for alt?

Dokumentasjon fra temaverksted i sykefravær



Hvordan skal Trondheim kommune følge råd fra SINTEF om bedre oppfølging av sykefraværet?

Enhetsleder Hans Jacob Busch og rådgiver Kjetil Hasselø, Arbeidsmiljøenheten i Trondheim kommune

Hans Jakob Busch

Trondheim kommune har jobbet mye med sykefravær. De har 13 000 ansatte, og et fravær på 9,6 prosent, noe som er for høyt.

Nærværjobbing er komplekst, så hvilke strategier skal vi velge for å forenkle og effektivisere det som ER komplekst? I Trondheim har de valgt å invitere SINTEF til følgeforskning og til å legge fram forslag. Politikerne i bystyret har også blitt invitert til å ta strategiske valg.

Kommunen har brukt innspill fra utlandet – Return to Work! Her benyttes ICPC – koder (International Classification of Primary Care). Det deles inn i hele 493 typer ulike lidelser. De fleste er somatiske lidelser. Ansatte som lider av disse kommer raskt tilbake i jobb, så disse krever ikke så mye oppfølging. Hovedutfordringen er såkalte LPZ-diagnoser:

L-diagnoser (Muskel/skjellet)

P-diagnoser (psykiske)

Z-diagnoser (psykososiale).

Sistnevnte er de vanskeligste, for de gir ikke rett til sykepenger. Løsningen blir gjerne at legen konverterer en z-diagnose til en annen diagnose som gir rettigheter.

Dilemma: Fellesskapets forpliktelser overfor individet - individets forpliktelser overfor fellesskapet.

46 prosent av 301 svar i en spørreundersøkelse oppga at fraværet var jobbrelatert. 50 prosent oppga fraværet som sosialt relatert – både jobb og privat. Det er altså ikke somatiske årsaker til fravær som øker mest, men de psykososiale. Det er disse vi må jobbe med.

Ett av tiltakene Trondheim har valgt er tidlig innsats.

- Lederen – et naturlig førstevalg (gå til lederen din før du velger fravær/sykemelding)
- Relasjoner er viktig. Lederne i dag kommer for seint inn. De bruker også tida si feil – for mye planer/budsjetter, for lite ute blant folk. Leder skal være relasjonsbygger og problemløser.

Kjennetegn ved de som har høyt fravær er at de sliter med egen organisasjon. I store enheter innen helse og omsorg trenger leder å være mer tilstede – se folk. Alt for mye tid brukes på andre ting.

Kjetil Hasselø fortsatte å snakke om hvordan Trondheim kommune konkret har økt oppmerksomheten om sosiale problemer gjennom ”Samtaleprogrammet”. Programmet har vekt på den sosiale, ikke den psykiske delen.

5-6 ansatte får psykologveiledning til å bli veiledere. Mottoet er: Aktiv i eget liv – ikke offer. Testes ut i grupper:

- identifisere problemstillinger
- refleksjon om løsningsalternativer

- aktivt ansvar for eget liv
- hvordan stå i arbeid og komme raskt tilbake

I testgruppen er 25 % nå tilbake i jobb.

Ifølge Hasselø er det viktig med samtale, men dette fører ikke uten videre til at folk kommer tilbake i jobb. Det finnes også faresignaler ved metoden. Men det viktigste er å lære å snakke om ting før problemene blir større. SINTEF har gitt 8 råd som Trondheim kommune etter hvert skal sjekke ut og integrere i en overordnet plan. Økt bruk av velferdspolis innenfor arbeidsgivers 16 dager er blant de aktuelle tiltakene.

- Det er viktig ikke å sykeliggjøre naturlige sorgreaksjoner. Dette er en del av livet for alle mennesker. Folk må få plass til livene sine også, innenfor jobben, uten at det skal bli sykefraværstatistikk av alt, avslutter rådgiver Kjetil Hasselø ved Arbeidsmiljøenheten i Trondheim kommune.

Last ned foilserie: [Hvordan skal Trondheim kommune følge råd fra SINTEF om bedre oppfølging av sykefraværet? \(PDF\)](#)

Kan systematisk HMS arbeid få ned sykefraværet?

Jon Eirik Kvalnes, Stord kommune

I mange bransjer er fokus på HMS et av de viktigste tiltakene for et trygt og sikkert arbeidsmiljø. Har vi vært gode nok i offentlig sektor til å anvende HMS som et verktøy i sykefraværarbeidet?



Jon Eirik Kvalnes har jobbet i Stord kommune i ett år for å systematisere HMS arbeidet og bruk av bedriftshelsetjeneste. Stord sitt prosjekt har fokus på sykefravær, nærvær og omdømme. Målsettingen er å komme ned på et sykefravær på 7,5 prosent, og ha ledere og ansatte som er kjent med kommunenes systematiske HMS arbeid/politikk.

- De skal se sammenhengen mellom IA arbeidet og det systematiske HMS arbeidet.
- De skal ha etablerte samarbeidsarenaer med NAV arbeidslivssenter, bedriftshelsetjenesten og personalavdelingen.

- Vi har snart vært i alle avdelingene i kommunen for å se på hva de sliter med i sitt sykefravær. Vi har kjørt medarbeiderundersøkelse fra Bedre Kommune, og en del av faktorene derfra er dratt inn i våre målsettinger på omdømme og medarbeidertilfredshet. Vi skal ha en kommunikasjonsstrategi, og vi har et lederutviklingsprogram hvor en del av aktivitetene er lagt til prosjektet, sier Jon Eirik Kvalnes.

På hvilken måte er systematisk HMS arbeid viktig i sykefraværarbeidet i en kommune?

Kvalnes er utdannet sykepleier, og har videreutdanning innen HMS. Han har jobbet med HMS i privat sektor og vært et år offshore på båt.

- HMS er det første som blir nevnt, alltid, sier han. Kvalnes synes det fokuset mangler i offentlig sektor. HMS handler stort sett om forebyggende aktiviteter. Det handler om å skape en helsefremmende arbeidsplass. En skal gå verneunder, snakke om arbeidsmiljø, ha med verneombud, tillitsvalgte og ha internkontroll. Alt dette er forebyggende aktiviteter som skal ligge i bunn.

- Dette skal vi sette inn i en systematikk, og det skal føre til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, sier Kvalnes.

Kommunens hovedmål med HMS-arbeidet er å oppnå trivsel og trygghet. De jobber med IA og for en aktiv HMS ledelse.

- Vi vil ha medvirkning fra ansatte, aktive verneombud og vi vil ha engasjerte tillitsvalgte. På den måten jobber vi mot friske medarbeidere, ingen arbeidsrelaterte ulykker og et godt arbeidsmiljø, sier Kvalnes.

PDCA – plan - do - check – act

Dette er en metode som sikrer kontroll og kontinuerlig forbedring av prosedyrer. Kvalnes ønsker å bruke metoden i kommunens HMS arbeid.

- Vi skal utarbeide planer, planlegge det man skal gjøre, ta initiativ til HMS, vise, informere og skape motivasjon for å jobbe forebyggende. For å få dette til må man utarbeide nødvendige rutiner og prosedyrer. Ingen kan gjøre det for oss, vi må gjøre det selv, sier han.

Last ned foilserie: [Systematisk HMS arbeid og bedriftshelsetjenesten i sykefraværarbeid \(PDF\)](#)

Hva vet vi egentlig om hva som fungerer?

Avdelingsdirektør Stein Knardal, STAMI

Knardal pekte innledningsvis på at man har en overdreven tro på ledelse i sykefraværarbeid. Kursing og opplæring av ledere har ofte liten eller ingen effekt. Man må bremse avgudsdyrkingen av ledere, og ha mer fokus på ansatte og ansvarliggjøring av dem.

Knardal var også opptatt av at det i dette arbeidet ofte er et sammensurium av forskning og konsulentvirksomhet. Det gjør det vanskelig å synliggjøre evidensbasert kunnskap. Arbeid er bra for helsen. Dette er viktig fordi vi tilbringer mye tid på arbeid. Føler du at du har dårlig helse, dør du tidligere. En fransk undersøkelse viste at personer som hadde erfart et dårlig arbeidsmiljø, opplevde høy økning av god helse da de ble pensjonister.

Vi må flytte fokus fra sykepengene til arbeidsmiljø. Arbeidets innhold er viktig. Det er derfor nødvendig at det er samsvar mellom arbeidsevne/kompetanse og jobbens krav. Ansattes motiver må samsvare med jobbens tilbud. Disse motivene for arbeid endrer seg mye. Unge i

dag har helt andre motiver for jobben enn det tidligere generasjoner har. Hvor ofte sier kommuneansatte at de har det dritkult på jobben?

Mangel på kunnskap om mekanismer (biologiske, psykologiske, sosiale) fører ofte til at man gir feil råd.

De som har størst arbeidspress pensjonerer seg senest. Kontroll over egen arbeidssituasjon er viktig. Rollekonflikter i forhold til mål eller oppgaver gir økt risiko for helseplager.

Forskningen viser bl. a.

- Sterk vektlegging på retur til arbeidet har liten effekt
- Sterkt vektlegging av helsefremmende arbeid har liten effekt
- Primærforebygging er viktig

Mange bedrifter bruker mange penger på tiltak som ikke virker.

Last ned foilserie: [Hva vet vi egentlig om hva som fungerer? \(PDF\)](#)



Verksted 1: Gjør ledelse en forskjell?



Lederens rolle er viktig. Men hvilken rolle inntar lederen? Har man urealistiske forventninger til hva som lar seg løse? Tar andre oppgaver overhånd?

Verkstedet ble ledet av nettverksleder fra KS, Geir Johan Hansen. Kjell Værnor fra Agenda Kaupang innledet. På verkstedet deltok noen tillitsvalgte, en del prosjektledere og mange ledere, samt en politiker.

Verkstedet begynte med en liten speed-date rundt bordet med følgende spørsmål til diskusjon:

- Hvis man har en tjeneste hvor alle er på jobb hver dag og er tilgjengelig. Hva kjennetegnes en slik dag av?
- Hvordan har vi det da som medarbeidere, som ledere?

Deltakerne hadde ulike svar:

- Trygghet for brukerne
- Mindre nye innspill: fordi studenter og vikarer kommer med nye innspill
- Noen avdelinger vil ha for mange på jobb. For høy bemanning. Gir rom for mer kos med misnøye
- Alt ville vært rosenrødt, alt funker. Ta igjen det tapte. Men igjen, flere oppgaver – nye ting. God anledning til å jobbe med de som er der, og å forebygge
- Hvis alle er på jobb, kan man se om det flyter, og merke om man må arbeide med det organisatoriske
- Man får mulighet til å utvikle arbeidsinnhold på en god måte. Lederne får også bedre mulighet til å utvikle arbeidsinnhold.

Last ned foilserie: [Gjør ledelse en forskjell? \(PDF\)](#) Geir Johan Hansen, KS-K

Dypdykk og kunnskapsstatus – utgjør ledelse en forskjell?

Kjell Værnor, konsulent i Agenda Kaupang.

Kompetansemiljøet har gjort et dypdykk i fire kommuner som jobber med sykefravær i programmet: Arendal, Bømlo, Stavanger, Vefsn. Kommunene er valgt ut blant annet fordi de har en positiv utvikling i nærværet.

[Last ned dypdykkrapporten \(PDF\)](#)

Det første Værnor la vekt på er at tiltakene som disse kommunene har gjort ikke er enkeltstående, men de er *del av en helhetlig strategi*. Tiltak og strategi henger sammen. Tiltakene er både strategisk forankret, de har overordnede mål og en viktig suksessfaktor er at man holder på over tid.

Det andre Værnor trakk frem var medvirkning og involvering. Det er viktig i disse kommunene. Nullpunkt og jevnlig målinger er vesentlige. Gode oppfølgingsrutiner er helt gjennomgående. Ansvarliggjøring og dialog er viktig. Spredning av nærværshistorier, å snakke om ting er vesentlig. Gi folk andre historier – bearbeide folks historie og oppfatninger er vesentlig for å endre handling.

Stikkord fra forskernes analyse av casekommunene:

Arendal: Medarbeiderne føler seg ivaretatt. Bedre forståelse for egen helse. Hvilket ansvar har jeg, og hva kan jeg gjøre. Ikke bare fokus på rettigheter, men også plikter.

Bømlo: Fokus på ledere. God forankring i toppen. Følger opp at ledere gjør det de skal – partssammensatt. Medarbeidere opplever seg verdsatt.

Stavanger: Bruker strategisk historiefortelling. Har kurset ledere, tillitsvalgte og verneombud i strategisk historiefortelling til bruk for egen refleksjon. Skapt stort engasjement. Kunnskapsdeling – hva gjør de lederne som lykkes? De gode studieturene kan gjøres korte. Sykle til andre virksomheter, ledere kan være vel så viktig.

Vefsn: Har fokus på den friske delen. Har skiftet fokus fra det syke til det friske. Mental endring fra syk og hjemme til hvordan tilrettelegge for at du skal være på jobb. Kommunen har sett de som vanligvis ikke blir sett.

Hva forteller disse historiene om god ledelse?

God ledelse er tredelt. Det handler om administrasjon, planer og struktur. Men det handler også om relasjoner, samhandling.

- En leder må være ute blant de ansatte, og ikke bare sitte på kontoret og administrere. Relasjoner og samhandling handler om å gi løpende informasjon, coache og snakke med medarbeiderne. For noen er dette enklere enn for andre. Det er dette vi må trene ledere i.

Omtanke er en viktig lederegenskap, men uten struktur er det ikke sikkert du når alt du skal. Struktur er derfor en forutsetning. Effekter av styring og omtanke blir ofte ”ekstrarolleadferd” – folk tar mer ansvar, mer enn forventet. Hvis du er opptatt av omsorg og ikke bare administrasjon, får du ekstrarolleadferd.

Eksempel:

Better stronger than good? Er det sånn at positive tilbakemeldinger og negative tilbakemeldinger er like sterke? Nei. Her gjelder regelen ”5 to one”. En dårlig tilbakemelding må veies opp av minst 5 bra. Men her er man forskjellig. Noen trenger kanskje 10 eller 15. Det å se folk og gi positive tilbakemeldinger er helt vesentlig. Her virker ledelse helt ulikt. Case-kommunene har en god forståelse av at man må jobbe på ulike fronter. Administrere, se og lede for utvikling. Det er en tredelt oppskrift, som vi bør se mer bruk av.

Last ned foilserie: [Gjør ledelse en forskjell med hensyn til sykefravær? \(PDF\)?](#)

Verksted 2: Lettere psykiske lidelse – en folkesykdom?

Hva skyldes det at andelen uføre med psykiske lidelser øker? Er vi som mennesker og samfunn mindre robuste, har det noe å gjøre med arbeidets art, eller er det andre ting?

”Love, life and everything else”

Psykiater og bedriftsleder Anne Kristine Bergem

Norge blir i mange internasjonale sammenligninger kåret til det beste land å bo i.

- Har vi det for godt?
- Er det blitt trangere normer i samfunn og arbeidsliv?
- Er det slik at automatisering og effektivisering skyver noen ut?

Stadig flere ansatte jobber i servicebransjer, dette vet vi er komplisert. Det blir stadig vanskeligere å finne en jobb der det ikke kreves at man er god på kommunikasjon. Hva gjør det med de som ikke har dette som sin sterkeste kompetanse? Sterke jobbkrev bidrar til at de som ikke kan yte 100 % skvises ut.

Har vi dårligere toleranse for det å ikke ha det bra? ”Gjør meg frisk” – passiv holdning. Man går ikke til legen for å sykmelde seg.

Det vi vet er at ingen blir friskere av å gå hjemme. Man må gjøre noe. Å bli syk er ikke uforenlig med å jobbe. Men det eneste man kan sykmelde seg fra er jobben. Hadde vi ute på arbeidsplassene visst litt mer om psykisk helse så hadde vi kanskje kunnet møte folk bedre.

Vi blir syke når opplevd stress blir større enn mestringsevnen. Høyt stressnivå kan ha mange bakgrunnsvariabler: dårlig barndom, ensomhet, mobbing, økonomiske problemer, sårbarhet m.m. Tiltak må enten være å minske stresset eller å øke mestringsevnen. Barn må i større grad i barnehage og skole lære noe om det å være menneske.

Sykdom er i noen grad kulturelt bestemt. Sykdommer som hysterisk lammelse og whiplash er borte, mens depresjon er sterkt økende. Man finner det man leter etter (forutinntatthet).

Jobbmestring

Vibeke Kristensen: Horten kommune

Horten kommune har som et delprosjekt i Sammen om en bedre kommune valgt å jobbe med gruppen som har høyest sykefravær. Det er fire sykehjem som er med i delprosjektet. Etter dialog og informasjon med tillitsvalgte og ansatte plukket de ut de 10 % ansatte med høyest sykefravær. Disse medarbeiderne hadde i gjennomsnitt et fravær på noe over 40 %.

Hensikten har vært å forsøke bistå den enkelte medarbeider til å komme ut av en situasjon som kan oppleves vanskelig for den ansatte. Det er utfordrende for arbeidsplassen og kollegene å forholde seg til vikarer, og beboerne på sykehjemmene møter mange flere personer i løpet av dagen og uka. Kommunen ønsket å få til en dialog med den enkelte.

Etter å ha lest om tiltak gjort i bydel Ullern, Oslo og med samarbeid og oppfølging fra NAV har de startet opp i år. Kommunen engasjerte organisasjonspsykolog Ivar Fløista, som gjennomførte første samtale med utvalgte medarbeidere og ga enhets- og senere avdelingsledere opplæring i metodikken.

Etter den første individuelle samtalen med hver enkelt utvalgt medarbeider, blir det etter en periode gjennomført en ny samtale hvor også avdelingsleder deltar, og man legger opp til en tilrettelegging og tilbakeføring til arbeid. I innledningssamtalen handler det om motivasjon, arbeidsoppgaver, arbeidsmiljø, gjensidige forventninger mellom arbeidsgiver og arbeidstaker og effekter av fravær.

Avdelingslederne får opplæring i samtaleteknikken, og skal etter hvert gjøre dette uten bistand. Prosjektet er en pilot som skal spres videre utover i organisasjonen.

Prosjektet er vellykket. Horten har hatt en nedgang på 45 % i sykefraværet blant medarbeiderne som har deltatt.



Verksted 3: Bruker vi arbeidslivssentrene riktig?

Verkstedet ble ledet av Dorrit Svenning i KS, og tema var bruk av arbeidslivssentrene og hvordan å lykkes med sykefraværsoppfølging.

Hvordan lykkes med sykefraværsoppfølging?

Rådgiver Wenche Odden, NAV Arbeidslivssenter Sør-Trøndelag.



Det første året den ansatte er sykemeldt, kan man anstrenge seg ganske mye uten å få til nevneverdige resultater. Hvorfor går ikke sykefraværet nevneverdig ned selv om partene gjennomfører all obligatorisk aktivitet?

- Min erfaring er at forankring på arbeidsplassen er avgjørende. Det å ha noen felles strategier, det å bestemme seg for at vi ønsker å gjøre noe med sykefraværet, er helt essensielt dersom man skal få til en endring. Dersom ingen på arbeidsplassen viser vei, er det lite vi på arbeidslivssentrene kan bidra med, sier Wenche Odden.

Arbeidsgiver er forpliktet til å gi omsorg, men har også en styringsrett i forhold til hvilke oppgaver virksomheten kan tilby. Arbeidsgiver har også plikt

til å veie hensynet til den enkelte som trenger tilrettelegging opp mot hensynet til resten av de ansatte. Å beherske denne balansegangen handler om god ledelse.

- Gjennom fire IA-avtaler har det vært bred enighet om at arbeidsplassen, ikke NAV-kontoret eller legekantoret, er den viktigste arenaen for sykefraværsarbeidet. Likevel sitter arbeidsgiver ofte og venter på legen. Hva skal til for at den ansatte går til arbeidsgiver før vedkommende går til legen og ber om sykemelding? Hvor mye vet legen om forholdene på den enkelte arbeidsplass? Vær i dialog med legen og gi innspill til hva som er mulig av tilrettelegging, er rådet fra Odden.

Funksjonsvurdering

Det hjelper lite med heve/senkepult dersom vedkommende ikke behersker de krav som stilles på arbeidsplassen. NAV har finansiert mange heve/senkepulter uten at det har ført til en bedre arbeidssituasjon for den ansatte. I slike tilfeller har ikke kartleggingen vært god nok.

- Har dere gjengangere i deres kommune? Ansatte som friskmeldes når det nærmer seg maksdato og de har mottatt 39-ukersbrevet? Når sanden begynner å renne ut av timeglasset, er det mange som blir motivert til å komme tilbake i arbeid. De klarer å være der en stund, før de sykemeldes igjen, sier Odden.

- Mange tiltak har kanskje vært gjennomført i årevis uten at situasjonen er avklart. I et slikt tilfelle er det ikke hensiktsmessig for den ansatte å stå i den jobben vedkommende har. Dersom vi yter for mye omsorg, bruker arbeidstakeren kanskje opp muligheten til å få seg et mer passende arbeid utenfor enheten, legger hun til.

Motivasjon er ifølge Odden avgjørende for nærvær. - Enkelte ansatte tar løypa gjennom alle de ulike avdelingene, med like dårlig arbeidsevne. Hvorfor? Fordi motivasjonen kanskje er å jobbe med noe helt annet. Det finner ofte ikke arbeidsgiver ut før den ansatte etter mange år blir sendt på en interessekartlegging. Målet med samtalen er derfor veldig viktig å ha for seg på forhånd, sier hun.

Tilrettelegging

Tilrettelegging blir viktigere jo eldre arbeidstaker er, men for unge arbeidstakere har arbeidsgiver plikt til å veilede over i yrker som kanskje passer bedre i forhold til motivasjon og forutsetninger.

- Den som blir frisk med en ispose trenger ikke mye tilrettelegging. Men det fins potensielt unødvendig fravær som kan unngås ved hjelp av tilrettelegging. Å ha fokus på hva som skal til for at vedkommende kan komme på jobb, er viktig for denne gruppen. Særlig viktig er det å jobbe med sykefravær som skyldes forhold på jobben. Konflikter, dårlig utstyr, manglende opplæring, dårlig kollegastøtte, lite avklaring, rollekonflikter osv, sier Odden.

Noe fravær skyldes problemer i privatlivet, men hvor stor andel er umulig å si ettersom denne gruppen ”bakes inn” i andre diagnoser. Viktig å huske på her er ifølge Odden tilretteleggingsplikten.

- Så lenge man ikke er sengeliggende, smittsom eller blir verre av det, skal man være i aktivitet på arbeidsplassen. Her er potensialet for å redusere det unødige fraværet stort, men det krever at arbeidsgiver tør å sette det på dagsorden.

Samtidig er tidsperspektivet og rammene for tilrettelegging viktig. Dersom alle skal ha tilrettelegging på en arbeidsplass, blir det nesten som en vernet bedrift.

- Gjør de riktige tiltakene for å nå et felles mål: tilbake i jobb. Er ikke dette mulig, bør målet være å få den ansatte over i en annen avdeling eller i annen jobb, er rådet fra NAV-rådgiveren.

Avventende sykemelding

Det er svært få som er 100 prosent arbeidsufør for ethvert arbeid på arbeidsplassen. De fleste har noen ressurser, og dette må bedriften bli flink til å utnytte, mener Odden. Hun understreker at dette skaper verdighet for den som kanskje befinner seg i en vanskelig situasjon.

- Hvorfor brukes avventende sykemelding så lite? Mange har ikke engang hørt om det, men det er et glimrende tiltak for mange. Etter de 16 første dagene har arbeidsgiver og ansatt kanskje fått avklart at den ansatte kan klare 80 prosent dersom det tilrettelegges, og må sykemeldes de resterende 20. Denne uttestingen i arbeidsgiverperioden kan kun skje ved avventende sykemelding. Dette skyldes bl.a. yrkesskadedekning i folketrygdloven.

Oppfølgingsplan

Wenche Odden råder alle som arbeider med oppfølging av sykemeldte om å ta i bruk baksiden del c i sykemeldingssystemet for tilbakemelding til legen. En plan for oppgaver, aktiviteter og ansvar er også viktig.

- Mange går inn i møter med sykemeldte og tenker at ”nå må jeg ha med mange forslag til tiltak”. De blir sjelden gode hvis ikke begge tar ansvar. Det er ofte den sykemeldte som vet hva han trenger. Bli derfor enig om en tidsplan, og hvilke aktiviteter som skal inngå i denne. Ha også en plan for informasjon til kollegaer. God dokumentasjon er nyttig dersom det kan bli aktuelt å forsvare en oppsigelse i arbeidsretten. Der må man svare på hvorvidt man har utøvd plikten om tilrettelegging godt nok.

Last ned foiler: [Hvordan lykkes med sykefraværsoppfølging \(PDF\)](#)

Landets laveste sykefravær. Hva er det med Evje og Hornnes kommune?



Evje og Hornnes har de siste 10 årene ligget på landstoppen i laveste sykefravær blant kommunalt ansatte. Hvordan klarer de dette?

Evje og Hornnes har 3549 innbyggere og kommunen har 336 ansatte fordelt på 246 årsverk. Stillingsstørrelsene ligger i gjennomsnitt litt lavere enn landsgjennomsnittet (73 % mot 76 %).

- Å redusere og holde et lavt sykefravær krever langsiktig og jevn jobbing, og en tro på det en gjør, sier personalsjef Dag Haugland.

For 10-12 år siden hadde kommunen et langt høyere fravær enn ønskelig, både for det legemeldte og det egenmeldte sykefravær. Sammen med Arbeidslivssenteret i Aust-Agder startet de jobben med å redusere og holde nede fraværet. Og de har lykket.

Alle sektorer har forholdsvis lavt fravær, men sammenlignet med andre er det nok det spesielt lave fraværet innen renhold og i helse og omsorg som gjør av de samlet har landets beste fraværsstatistikk. I noen år lå fraværet (legemeldt og egenmeldt) ned mot 2 – 3 % i de utsatte yrkesgruppene. De siste år har de vært oppe i 4-5 %, altså fortsatt langt lavere enn det som er vanlig i kommunesektoren.

Hva er hemmeligheten?

- Vi gjør ikke noe hokus pokus, men benytter velkjente oppfølgingsmetoder i forkant, under og mellom fravær, som vi tror er det viktigste. Det er velprøvd og det virker.

Ifølge personalsjefen holder kommunen kontinuerlig oversikt over sykefraværsstatistikken, både for kommunen som helhet, for den enkelte enhet og ned på ansattnivå dersom det skulle være nødvendig. Lederne blir hele tiden oppdatert, og fravær er tema både på enhetsmøter og i ledermøter. Det må holdes varmt også når det fungerer bra.

Haugland er også opptatt av å fremheve årsaken til de gode tallene: den enkelte ansatte som har lavt fravær.

- Kulturen på arbeidsplassen har selvsagt mye å si, både den de har med seg inn og den som utvikles i organisasjonen. Å se verdien av å gå på jobb, både for egen del, for kollegaer og for brukere, er betydningsfull.

Haugland fremhever også at det er kort vei til å finne de gode løsningene.

- Vi bare gjør det - lager ikke unødig svært opplegg rundt, men løser ting på lavest mulig nivå, og tilrettelegger gjerne med endring av arbeidsoppgaver, arbeidstid eller arbeidssted, når det er nødvendig og mulig, avslutter personalsjefen.

«Suksesskriterier» for godt IA-arbeid

Leder av NAV Arbeidslivssenter i Sør-Trøndelag, Hilde Korsnes



Hovedoppgaven til arbeidslivssentrene er å bistå arbeidsgivere med å lage gode, gjennomførbare planer for IA-arbeidet.

- Vi ser ganske stor forskjell på praksis ute i virksomhetene. Forskjellene ligger i hvilket perspektiv de har på hva som er godt IA-arbeid, hva man definerer som IA-arbeid, og hvilke konsekvenser perspektivet de inntar får for partssamarbeidet, systematikken og samarbeidet med vernetjeneste og tillitsvalgte, sier Hilde Korsnes.

Virksomhetene tar både bevisste og ubevisste valg som får konsekvenser for nærværet. Den norske debatten handler ofte om sykepenger og sykefravær.

- Hva med arbeidsinnhold og arbeidsmiljø?

Noen arbeidsgivere har en ganske sterk tradisjon for å være på reparasjonssiden. Det betyr at de havner bakpå og tar tak i ting etter at de har skjedd. For disse er tilrettelegging et evinnelig tema.

På disse arbeidsplassene tar de tillitsvalgte ofte på seg rollen som forhandlere. Plikter og rettigheter står i sentrum. Noen forhandler så godt på vegne av sine medlemmer at det går ut over helheten i organisasjonen som man skal være med og bidra til.

Arbeidsgivere som inntar et forebyggingsperspektiv på IA-arbeidet, har mer tradisjon for systematikk. De jobber med risikovurdering, arbeidsmiljø og internkontroll. I disse virksomhetene ser vi at de tillitsvalgte inntar en annen rolle. Balansen mellom medvirkningsplikt og tilretteleggingsplikt gir et annet utgangspunkt for diskusjonen.

Bedrifter som i tillegg inntar et helsefremmingsperspektiv, innlemmer engasjement, medbestemmelse, ansvarliggjøring, individuell mestring, opplevelse av sammenheng og fremming av positivitet i IA-arbeidet.

- Arbeidslivssentrenes oppgave er å pushe virksomhetene til å inkludere alle disse perspektivene i IA-arbeidet sitt. I de bedriftene som er opptatt av forebygging og helsefremming ser vi at sykefraværet går ned. Tillitsvalgte i virksomheter som inntar dette perspektivet oppgir at de bruker 10-15 prosent av arbeidstiden sin på forhandling, og resten på å utvikle bedriften, tjenester, produkter, osv, sier Korsnes.

- Min oppfatning er at kommunal sektor beveger seg for mye på reparasjonssiden og for lite i utviklings-tilnærmingen. Det vil vi gjerne bidra til at det blir forandring på. Det finnes ikke en kur for alt, men det finnes elementer som vil øke nærværet, avslutter hun.

Hva kjennetegner virksomheter som lykkes med sitt IA-arbeid?

(Kilde: Idébanken)

- **”De som snakker sammen”**

Tillit/dialog/samspill/partssamarbeid

- **”De som har kompetanse”**

Hva er IA, hva betyr det for oss

Kunnskap om muligheter / tiltak, avklarer forventninger, bevissthet rundt roller, rettigheter, plikter

- **”De som satser strategisk”**

IA ikke bare sykefraværsoppfølging/reparasjon men også forebygging, helsefremmende tiltak og organisasjonsutvikling.

IA perspektivet integrert i virksomhetsstrategien, i økonomiplanen, i rapporteringssystemet

- **”De som virkelig vil”**

Vilje til grundig og langsiktig innsats.

Prioritet og engasjement fra øverste leder

Last ned foilserie: [Godt IA-arbeid, "suksesskriterier \(PDF\)](#)

Hva gjør kommunene som får det til?



Fra venstre: Prosjektleder Knut Martens, Bømlo kommune, HMS-sjef Eigil Harstad i Stavanger kommune og prosjektleder Leif Morten Aas, Vefsn kommune.

Nettverksleder Dorrit Svenning fra KS intervjuer Bømlo, Stavanger og Vefsn kommune.

Prosjektleder Leif Morten Aas, Vefsn kommune

Prosjekt: ”Snakkes i måro”.

Vi satte oss helt konkrete mål da vi startet: Redusere fraværet med 20 % - dvs. fra 8,6 til 6,9 % (fra 2011-14).

Kravet om trepartssamarbeid i programmet ble fulgt. Hadde også tidligere bra erfaring med dette. God forankring i styringsgruppa.

Har også tidligere jobbet med sykefravær, men den gang ble det en godt bevart hemmelighet. Informasjonen måtte bli bedre. Vi trengte nettside og enkel info om framdrift i prosjektet. E-poster ble aktivt brukt til ansatte. Lokalavisa ble også brukt. Bred involvering både av hovedtillitsvalgte, verneombud og ansatte.

Framdrift og resultater i Vefsn:

Vi gjorde økonomiske beregninger på effekten av økt nærvær. Vi la vekt på hva vi sparte ved å ha folk på jobb. (Fraværet tidligere kostet totalt ca **50 mill kr** pr år – kommunens andel ca 4 mill kr/år). I tillegg øker kvaliteten på tjenestene ved at flere folk er på jobb.

I 2013 nådde vi målet, og endte opp på 6,7 %. Dette er vi veldig fornøyd med. Vefsn har nå 17 flere personer på jobb hver dag – tilsvarer 20 % reduksjon i fraværet. Enkle smilefjes på

intranett illustrerer hvordan vi ligger an hver måned. Det skal også bidra til å holde trykket oppe.

Eigil Harstad, Stavanger kommune

Prosjekt: ”God praksis” – historiefortelling.

Forankring er viktig. Vi har et HMS system i bunnen, og mange gode ordninger internt. Oppfølging av ”avvik” er bra, i tillegg til samarbeidet med NAV.

Hva trengs i tillegg? JO, kulturen må være på plass. Fortelle den gode historien som fører til god praksis i kommunen. Har tatt opp en gammel tradisjon – historiefortelling: om holdning, adferd og tiltak – hva som gir de beste resultatene.

Vi sitter rundt ”leirbålet”. Kaller det strategisk historiefortelling. Vi ser at det hjelper. ALL oppmerksomhet hjelper – trenger ingen forskning på det.

God praksis skal gi engasjement, kraft og energi i virksomhetene. Samtidig må vi ha tid og rom for å reflektere over hva som er den gode praksis, dyrke den fram. Der hjelper historiefortelling.

Eigil ga et eksempel på en arbeidsplass hvor samtale om morgenen tidligere hadde dreid seg mest om det som ikke var bra, som ikke fungerte – og det var alltid ”de andre” som måtte skjerpe seg. Ny leder introduserte morgenmøter med mer hygge og ekstra oppmerksomhet for å dreie samtale mot det de faktisk kunne forbedre og gjøre noe med. Holdningen ble at vi er felles om å få gjort en best mulig jobb. Hjelp hverandre. Resultat: Stadig flere stilte på frokostmøtene. Sykefraværet stupte!

Eigil har mer tro på relasjoner enn på alle tall og prosedyrer... bry seg om hverandre, hjelp og støtte gjør hverdagen enklere for alle.

Prosjektleder Knut Martens, Bømlo kommune

Prosjekt: ”Med ein heilskapleg innsats for eit betre arbeidsliv”.

Vi i Bømlo er overbeviste om at et godt arbeidsmiljø gir høyt nærvær. Systematikk i arbeidet er viktig. God trepartsforankring med folkevalgte, administrasjon og tillitsvalgte. Faste møter hvor partene er likeverdige, jfr. IA avtalen. Bygger på lokal undersøkelse fra 2010 med 8 punkter for godt arbeidsmiljø.

Har etablert partssammensatte grupper (ett av innsatspunktene) – som holder medråderettsmøter ute i virksomhetene. Her deltar også tillitsvalgte, verneombud. Hvordan har vi det nå? – gode lytteposter. Tidlig innsats, diskuterer tilrettelegging og lignende.

Andre punkter for systematisk arbeid:

- Revitalisere arbeidet i AMU (har andre et amu som fungerer etter hensikten?)
- Medarbeidersamtaler
- Arbeidsmiljøundersøkelser
- Medråderettsmøter

Alt dette må det jobbes kontinuerlig med – for at det skal bli en naturlig del av driften.

Spørsmål til Bømlo: Hva er det smarteste dere har gjort?

Svar: Mange ting henger sammen. Både systematisk og systemisk! Ideologi og tenkningen rundt trepartssamarbeidet har vært avgjørende hos oss. De 8 punktene ble ikke godt nok implementert (i 2010). Derfor valgte vi nå å gå ut til hver enkelt virksomhet for å snakke med folk, kommunisere bedre, både prosjektleder/verneombud/ NAV: Hva kan vi hjelpe til med? Dette ble nedfelt i dokumenter, mer forpliktende for oppfølging. (fravær i juli nede i 4,7 %).

Viktigst for å få til resultater?

Stavanger: Viktig å kommunisere et budskap – ha en felles visjon. Tro på at det er mulig.

Bømlo: Viktig å ha en god rådmann. Rådmannen hos oss ønsker at trepartssamarbeidet skal være en drivkraft i alt utviklingsarbeid i kommunen. Skal være grunnpillaren i alt – sak til kommunestyret. Vi er avhengig av lederstøtte! Da blir det også ok å være prosjektleder, avslutter Knut Martens.