

Saksframlegg

HØRING - NOU 2010:13 ARBEID FOR HELSE - SYKEFRAVÆR OG UTSTØTING I HELSE-
OG OMSORGSSEKTOREN

Arkivsaksnr.: 11/13252

::: Sett inn innstillingen under denne linja

Forslag til vedtak:

Formannskapet slutter seg til rådmannens forslag til hørings svar på NOU 2010:13.

::: Sett inn innstillingen over denne linja

... Sett inn saksutredningen under denne linja

Saksutredning:

Helse og omsorgsdepartementet har sendt på høring NOU 2010: 13 *arbeid for helse. Sykefravær i helse- og omsorgssektoren.*

NOU 2010: 13 er utarbeidet av en arbeidsgruppe ledet av styreleder for Helse Midt RHF Kolbjørn Almlid.

En viktig begrunnelse for utredningsarbeidet var at helse- og omsorgssektoren både har høyt sykefravær og ligger høyt på helserelaterte trygdeytelser. Pleie- og omsorgstjenesten i kommunene er høyest, med over 10 % på landsbasis. Endringer i demografi tilsier også at vi vil få økt behov for tjenester fra helse- og sosialsektoren, og at vi kan få utfordringer med å rekruttere nok arbeidskraft.

Departementet ber om høringsinstansenes syn på utvalgets vurderinger og forslag.

Høringsinstansene bes om å vurdere og foreslå hvordan de tiltakene som får tilslutning best kan gjennomføres. Videre ber departementet høringsinstansene gi en begrunnelse for forslagene som ikke støttes. Til slutt bes høringsinstansene vurdere forslag til eventuelle andre tiltak som bør iverksettes for å redusere sykefravær og utstøting fra helse- og omsorgssektoren.

Høringsuttalelsen for Trondheim kommune er utformet etter innspill fra en gruppe enhetsledere i helse- og velferd, kommuneoverlegen, enkeltpersoner i rådmannens fagstab, kontaktmøte med hovedtillitsvalgte, hovedverneombud i helse og velferd og Arbeidsmiljøenheten.

Rådmannen i Trondheim, 19.05.2011

Helge Garåsen
kommunaldirektør

Merete Mihle Hansen
rådgiver

Elektronisk dokumentert godkjenning uten underskrift

Vedlegg:

Hørings svar fra Trondheim kommune

Presentasjon av prosjekt Naturlige bevegelser fra Arbeidsmiljøenheten i Trondheim kommune

... Sett inn saksutredningen over denne linja

Høring av NOU 2010:13 Arbeid for helse. Sykefravær og utstøting i helse- og omsorgssektoren

Helse og omsorgsdepartementet har sendt på høring NOU 2010: 13 *Arbeid for helse. Sykefravær i helse- og omsorgssektoren.*

NOU 2010: 13 er utarbeidet av en arbeidsgruppe ledet av styreleder Kolbjørn Almlid. En viktig begrunnelse for utredningsarbeidet var at helse- og omsorgssektoren både har høyt sykefravær og ligger høyt på helserelaterte trygdeytelser. Pleie- og omsorgstjenesten i kommunene er høyest med over 10 % på landsbasis. Endringer i demografi i befolkningen tiliser også at vi vil få økt behov for tjenester fra helse- og sosialsektoren, og at vi kan få utfordringer med å rekruttere nok arbeidskraft.

Departementet ber om høringsinstansenes syn på utvalgets vurderinger og forslag. Høringsinstansene bes om å vurdere og foreslå hvordan de tiltakene som får tilslutning best kan gjennomføres. Videre ber departementet høringsinstansene gi en begrunnelse for forslagene som ikke støttes. Til slutt bes høringsinstansene vurdere forslag til eventuelle andre tiltak som bør iverksettes for å redusere sykefravær og utstøting fra helse- og omsorgssektoren.

Høringsuttalelsen for Trondheim kommune er utformet etter innspill fra en gruppe enhetsledere i helse- og velferd, kommuneoverlegen, enkeltpersoner i rådmannens fagstab, kontaktmøte med hovedtillitsvalgte, hovedverneombud i helse- og velferd og Arbeidsmiljøenheten.

Utvalgets forslag til tiltak står beskrevet i kapittel 9 – 13, og er kommentert fortløpende.

Kapittel 9 Styrke kunnskap og kompetanse

Utvalget mener det for lite tilgjengelig kunnskap om hva som påvirker sykefravær og utstøting fra arbeidslivet. Svingninger i sykefraværet fra 1970- tallet og fram til i dag kan ikke forklares med endringer i befolkningens helse. Det er videre mangelfull kunnskap om hvilke utfordringer som spesielt kjennetegner helse- og omsorgstjenesten, hvor store disse utfordringene er og hvordan de kan påvirke sykefravær og utstøting fra arbeidslivet.

9.3.1 Bedre og mer meningsfull sykefraværstatistikk

Utvalget foreslår en strategi for å styrke kunnskapen om sykefravær og overgang til uføretrygd i helse- og omsorgssektoren, som omfatter tiltak på følgende områder:

- Bedre og mer meningsfull sykefraværstatistikk
- Forskning på årsaker til sykefravær og uføretrygding
- Satsing på systematisk utprøving og evaluering av tiltak
- Forbedre systemene for å formidle kunnskap om effektive tiltak

Trondheim kommune støtter forslaget, se utdypende kommentarer.

9.3.2 Forskning på årsaker til sykefravær og utstøting

Trondheim kommune støtter forslaget om forskning på de områdene som foreslås innenfor sykefravær. I tillegg mener vi det er ulike typer fravær som kan ha sin bakgrunn i andre faktorer enn sykdom (ulike utfordringer i privatlivet, underorganisering i arbeidslivet etc.) som påvirker sykefraværstatistikken. Ettersom legemeldt sykefravær begrunnes med en diagnose, kan deler av sykefraværet ha andre årsaker enn det som framkommer i statistikker. Dette kan medføre en sykeliggjøring som ikke alltid er reell. Det er derfor ønskelig med en mer utvidet forskning på fraværsområdet som fanger opp slike momenter.

Trondheim kommune mener også det er behov for forskning på flere typer fravær, blant annet ferie og permisjoner. Dette er fravær det er lite fokus på i arbeidslivet.

Videre vurderer vi at det er viktig å forske mer på hva som skaper og styrker nærværet i enheter innenfor helse- og velferd spesielt på hva det er som fungerer og når er de på sitt beste?

I tillegg til dette er det ønskelig at det settes av midler til forskning på temaene:

- Deprofesjonalisering av helse- og omsorgsyrker. Flere av disse yrkene har lav status i samfunnet. Det etterspørres ofte mange og varme hender til denne sektoren, mens det er mindre fokus på kompetanse. Effektivisering og høye produksjonskrav kan føre til at ansatte med kompetanse innen en profesjon i helse- og velferd må utføre mange oppgaver som faller utenfor deres profesjon når de kommer i arbeid etter endt utdanning. Vil dette være med og påvirke ansattes holdninger og hvordan den enkelte tenker og handler omkring sykefravær og nærvær?
- Ledelse. Hvilken type ledelse virker positivt på nærværet på arbeidsplassen? Det vises til at den mest vanlige formen for ledelse i helsesektoren er administrativ ledelse, med mindre fokus på personlig oppmerksomhet og oppfølging av de ansatte. Kan en større bruk av verdibasert relasjonsledelse være av betydning for de ansattes fravær/nærvær?
- Hvordan bygge gode kulturer i en helse- og velferdsenhet som ser sammenhengen mellom faget som utøves og arbeidsmiljøet?

9.3.3 Satsing på systematisk utprøving og evaluering av tiltak

Til tross for at det er de senere årene er brukt betydelige ressurser på tiltak for å redusere sykefravær og uføretrygding, er kunnskapen om hvordan tiltakene virker på sykefravær og utstøting fra arbeidsliv et begrenset. Utvalget mener det er behov for større satsing på evalueringsstudier, det må legges til rette for systematisk evaluering når det iverksettes tiltak og det er behov for bedre koordinering av evaluerings- og forskningsvirksomheten.

Trondheim kommune støtter forslaget. I vårt arbeid med enheter i helse- og velferd ser vi at påvirkning av egen arbeidstid er med på øke nærværet blant de ansatte. Vi støtter derfor spesielt forslaget om utprøving av nye arbeidstidsordninger.

Forslaget om 365 dagers egenmelding vurderer vi også er meget aktuelt, se 13.3.3.

Når det gjelder gravide er det gjennomført mange prosjekter omkring i landet vedrørende dette, med stort hell. Her kan man sammenfatte det som er gjort og deretter komme med en anbefaling på hvordan følge opp og tilrettelegge for gravide i arbeid.

I tillegg til forslagene til *Utvalget* ville det vært hensiktsmessig å prøve ut tiltak vedrørende:

- Ledelse, jf punktet 9.3.2 om forskning på ledelse.
- En av hovedutfordringene til ansatte i helse- og velferd er fysiske belastninger. Det ville derfor være av stor interesse systematisk å prøve ut tiltak knyttet til dette, og da med fokus på naturlige bevegelser, se vedlegg om NB! naturlige bevegelser.
- Trusler og vold

9.3.4 Forbedre systemene for å formidle kunnskap om effektive tiltak

Utvalget viser til at det finnes en rekke kilder til informasjon som kommuner og helseforetak kan benytte i arbeidet med å forebygge sykefravær og uføretrygning. Det kan imidlertid være vanskelig å vurdere hvor godt resultatene fra ulike tiltak er dokumentert og hvordan de kan overføres til andre virksomheter. Utvalget forslår å:

- Etablere nettside for å formidle kunnskap om sykefravær og utstøting fra helse- og omsorgssektoren i sammenheng med Helse- og omsorgsdepartementets utvikling av en helseportal.
- Utarbeide en systematisk kunnskapsoversikt om effektive tiltak i helse- og omsorgssektoren
- Styrke helseutdanningene på alle nivåer med kunnskap om arbeidsmetoder for å forebygge helseplager knyttet til fysiske og psykososiale arbeidsforhold.

Trondheim kommune støtter tiltaket.

Kapittel 10 Forbedre arbeidsmiljø og arbeidsinnhold

Utvalget foreslår å styrke det forebyggende arbeidet gjennom forsterket partssamarbeid, styrket ledelse, medvirkning i omstillingsprosesser og utvikling av medarbeidernes kompetanse.

Utvalget legger vekt på at det generelle arbeidet for å bedre arbeidsmiljø og arbeidsinnhold er avgjørende for å forebygge sykefravær og utstøting fra arbeidslivet. Utvalget foreslår tiltak på følgende områder:

- Prosjekt med forsterket partssamarbeid
- Systematisk utviklingsarbeid
- Styrking av ledelsesfunksjonen
- Kompetanseenhet for forebygging av trusler og vold
- Kompetanseenhet for tekniske hjelpemidler
- Utvikling av medarbeidernes kompetanse
- Gode omstillingsprosesser
- Forsøk med nye turnus og arbeidstidsordninger.

10.3.1 Prosjekt med forsterket partssamarbeid

Trondheim kommune anser partssamarbeid som et viktig bidrag i utvikling av arbeidsmiljøet og det systematiske HMS – arbeidet.

Vår erfaring er at lokal forankring ofte gir bedre resultat enn sentraliserte nasjonale prosjekter. Vi anbefaler derfor at ressursene desentraliseres og anvendes lokalt.

10.3.2 Systematisk utviklingsarbeid

Trondheim kommune støtter forslaget, spesielt fokuset på at tjenestetilbudet og tilfredshet med jobben henger sterkt sammen. Man må bygge forbedringsarbeidet på fakta om både arbeidsmiljøet og tjenestekvaliteten.

Vi mener også at de verktøyene som ikke har form som spørreskjema til ansatte bør legge vekt på refleksjon som metode, og har god erfaring med dette i grupper av ansatte. Hva fungerer og hva bør utvikles? Områder som ikke berører arbeidsplassen bør også berøres; balansen mellom jobb og fritid/privatliv etc.

Et annet vesentlig moment i systematisk utviklingsarbeid er tid til kompetanseutvikling og faglig refleksjon for den ansatte, se også sammenheng med deprofesjonalisering i punkt 9.3.2.

10.3.3 Styrking av ledelsesfunksjonen

Trondheim kommune støtter forslaget. Vi mener god ledelse er en viktig faktor i arbeidet med å øke nærværet på jobb.

Virksomhetene er svært ulike både i størrelse, driftsform, kompleksitet og kompetansenivå. Lederutvikling må derfor tilpasses dette. Hvordan bygger man for eksempel en god kultur på en arbeidsplass med ansatte i turnus? Lederen sitt kompetansebehov er også avhengig av hvilket nivå i organisasjonen man befinner seg på.

Det er ønskelig at opplæringsprogram for mellomledere har vekt på kompetanse- og relasjonsledelse. I tillegg til fokus på lederen sin kompetanse kan *medarbeiderskap og selvledelse* bidra til større engasjement og involvering. Se 10.3.6.

10.3.4 Kompetansenhet for å forebygge trusler og vold

Trondheim kommune støtter forslaget om å ha fokus på trusler og vold. For å kunne gi god veiledning i hvordan håndtere trusler og vold, er det av betydning at den som veileder kjenner til og involverer seg i hver enkelt enhet sine utfordringer på området. Dette kan bli vanskelig dersom kompetansen skal bygges opp sentralt og ikke lokalt. Vi ber derfor om at det vurderes å bygge kompetanse regionalt og kanskje også fylkesvis istedenfor i en sentral enhet.

10.3.5 Kompetansenhet for tekniske hjelpemidler

Vi støtter forslaget om en kompetansenhet som utvikler kompetanse om hjelpemidler og sprer denne, men mener at hovedoppgaven må være å skape *kunnskap om forflytning* hos ansatte i helsesektoren og bidra til at de bruker denne kunnskapen.

Tekniske hjelpemidler er et gode for brukerne, mens vi anser det som naturlig å kalle de samme hjelpemidlene for de *ansattes verneutstyr*. For å ivareta disse prinsippene i en kompetansenhet for

tekniske hjelpemidler bør navnet på en slik enhet være noe annet enn enhet for tekniske hjelpemidler.

Vi vurderer at vil være gunstig å utvikle et nasjonalt kompetansemiljø om dette temaet, men det må også forankres lokalt. Et nasjonalt kompetansesenter bør samarbeide med høyere utdanning i Norge, i tillegg til videregående skoler som utdanner helsefagarbeidere. Det er viktig å vektlegge kunnskap om forflytning samt bruk av verneutstyr og hjelpemidler i aktuelle utdanninger.

Se vedlegg om Naturlige bevegelser (NB).

10.3.6 Utviklingen av medarbeidernes kompetanse

Trondheim kommune støtter forslaget om tiltak for å bidra til utvikling av medarbeidernes kompetanse. I tillegg til fagutvikling er det behov for å utvikle medarbeiderskap og selvledelse. Refleksjon er en viktig metode i kompetanseutvikling.

Dette er tidkrevende prosesser som det er utfordrende å ta seg tid til. Mange kommunale enheter innenfor helse og omsorg må leie inn vikarer for å gjennomføre kompetanseutvikling, fordi ansatte går i turnus og deres arbeidsoppgaver i liten grad kan skyves på. Det er derfor behov for å sette av egne budsjettmidler til kompetanseutvikling.

Utvalget anbefaler at det skal gis føringer og stilles krav til rapportering og at kompetanseutvikling settes på dagsorden på et overordnet nivå (KS – departement). Vi mener at krav om rapportering vil være ressurskrevende, uten at det nødvendigvis sikrer god kompetanseutvikling. Det må vurderes om behovet for kontroll kan ivaretas gjennom de tilsynsordningene vi har.

Behovet for kompetanseutvikling bør forankres på de ulike nivåene i virksomhetene, og eventuelle midler tilføres direkte virksomhetene i helsesektoren.

10.3.7 Gode omstillingsprosesser gjennom medvirkning og partssamarbeid

Trondheim kommune støtter forslaget.

10.3.8 Utprøving av arbeidstidsordninger

Trondheim kommune støtter forslaget om utprøving av nye arbeidstidsordninger. Vi må finne en bedre balanse mellom brukere /pasienters behov for tjenester, arbeidstakernes ønsker omkring egen arbeidstid, krav i AML og tilgjengelig økonomiske ressurser. For å få til dette er vi avhengig av samarbeid med arbeidstakerorganisasjonene, både lokalt og sentralt.

Trondheim kommune/kommunen ser på heltid – deltid problematikken som et viktig element i arbeidet med redusert sykefravær. Det er sannsynliggjort at en arbeidsplass der flere jobber i store stillingsandeler vil bidra til bedre kvalitet, kontinuitet og dermed et bedret arbeidsmiljø. Større stillingsandeler vil i turnusbaserte enheter medføre mer ubekvem arbeidstid for den enkelte.

Alle parter i helse- og omsorgstjenestene måtte tenke nytt i forhold til arbeidstidsordninger for å lykkes med å øke ansattes stillingsandeler, det må rettes et særskilt fokus på dette også sentralt.

Kapittel 11 Bedre tilrettelegging for gravide

Gravides sykefravær er betydelig høyere enn andre kvinners fravær i samme aldersgruppe, og helse- og omsorgssektoren er blant de næringene som har høyest fravær blant gravide.

Utvalget anbefaler at det:

- Gjennomføres informasjonskampanjer for å øke gravides og lederes kunnskap om graviditet og arbeid
- Utvikles en nettside om temaet som kan knyttes til det pågående arbeidet med en helseportal
- Det settes i gang et arbeid for å sikre at veiledere og de faglige retningslinjer fra arbeidstilsynet og helsedirektoratet videreutvikles og tas i bruk på en systematisk måte.

Trondheim kommune støtter målrettede tiltak for å redusere fraværet hos gravide. Vi anbefaler at som før nevnt under punkt 9.3.3, at man nå samler de mange erfaringer som er gjort i ulike prosjekter så langt og går ut med anbefalinger på området.

Når det gjelder jordmorutdanningen og andre relevante utdanninger er det av betydning for gode resultater på området at arbeidslivskompetansen styrkes. Det som er ønskelig her er at ikke kun legges vekt på individuelle endringer for den enkelte gravide, men at fokuset også er på organisatoriske endringer for alle ansatte. En måte å gjøre dette på er å ha fokus på NB! naturlige bevegelser som er positivt for alle ansatte, ikke bare gravide.

Kapittel 12 Bedre seniorpolitikk

Helse- og omsorgssektoren har et stort behov for personellressurser i årene framover og en av de store utfordringene blir å rekruttere nytt og beholde eksisterende personell. Utvalget understreker at tiltak for å styrke seniorpolitikken i helse- og omsorgssektoren må bygge på den generelle seniorpolitikken, og anbefaler tiltak på følgende områder for å bidra til at seniorer kan stå lenger i arbeidslivet:

- Planlegging av senkarriere gjennom kartlegging og individuelt tilpassede tiltak
- Langsiktig holdningsarbeid i helse- og omsorgssektoren

Trondheim kommune støtter forslaget.

Kapittel 13 Tettere oppfølging av sykmeldte

Det er i de senere årene iverksatt en rekke tiltak for å sikre en bedre oppfølging av sykemeldte. Utvalget mener at det både er behov for individuell oppfølging av ansatte med klangtidsfravær og ansatte med hyppig korttidsfravær. Individuell oppfølging er avgjørende og det er en forutsetning at tiltakene er treffsikre og godt forankret i virksomheten. Utvalget foreslår tiltak på følgende områder:

- Styrings- og oppfølgingsystemer
- Styrking av tilretteleggingstilskuddet
- Forsøk med en 365 dagers egenmelding

- Individuell oppfølging av sykmeldte
- Utrede endringer i lønnstilskuddsordningen
- Bruk av velferdspemisjoner

13.2.2 Arbeidsdepartementet har sendt på høring an et forslag til endringer i arbeidsmiljølovens og folketrygdlovens bestemmelser om oppfølging av sykmeldte og sanksjonering ved brudd på pliktene i sykefraværs- og tilretteleggingsarbeidet. Disse forslagene er kort gjengitt også i denne høringen.

Trondheim kommune støtter forslaget om endringer i regelverket.

Vi støtter forslaget om at sykmelder skal delta på dialogmøter i større grad enn i dag, men stiller spørsmål ved at arbeidstaker skal kunne nekte dette. Vår erfaring er at kontakt mellom arbeidsgiver og behandler/sykmelder kan være oppklarende og bidra til at den ansatte kommer tilbake på jobb. Sykmelder/behandler skal vurdere arbeidstakers arbeidsevne og tilretteleggingsbehov, og arbeidsgiver vurderer tilretteleggingsmuligheter. Årsaker til redusert arbeidsevne trenger ikke berøres i møtet.

13.3.1 Styrings- og oppfølgingssystemer

Utvalget foreslår at:

- Større virksomheter tar i bruk elektroniske systemer med automatiserte rutiner for oppfølging av sykmeldte
- IA- opplæring for ledere skal inngå i kompetanseplanen i sektoren.

13.3.2 Styrking av tilretteleggingstilskuddet

Utvalget anbefaler:

- En styrking og endring av finansieringsløsningen for tilretteleggingstilskuddet.

I dagens form er det mulighet for å gi tilskudd både for enkeltindivid og for grupper av ansatte. Trondheim kommune ønsker at tilretteleggingstilskuddet i fremtiden i større grad baseres på tildeling for grupper av ansatte. Vi mener endring skjer i større grad når man jobber med grupper av ansatte, og skal man for eksempel endre arbeidsstilling i en arbeidsoppgave kan det være hensiktsmessig å involvere alle ansatte som utfører oppgaven.

13.3.3 Forsøk med 365- dagers egenmelding

Utvalget er enige om at det kan være interessant å få mer kunnskap om effekten av utvidet egenmelding, og anbefaler en mer omfattende forsøksordning for å kartlegge mulige positive effekter av utvidet bruk av egenmelding.

Trondheim kommunestøtter forslaget, og ønsker å være med på å utforme og delta i en slik forsøksordning.

13.3.4 Individuell oppfølging av sykmeldte

Utvalget anbefaler at:

- Det utvikles en plan for oppfølging av langtidssykemeldte med kartlegging av interesseprofil, preferanser og verdiprofil.

Trondheim kommune støtter forslaget. I tillegg ser Trondheim kommune at det er naturlig at en slik form for oppfølging ikke bare skal brukes overfor sykemeldte, men at det også tas i bruk før et sykefravær oppstår.

13.3.5 Utrede endringer i lønnstilskuddordningen

Utvalget anbefaler at:

- Det nedsettes en parts sammensatt gruppe som får i oppdrag å gjennomgå lønnstilskuddsordningen og vurdere endringer som kan bidra til at ordningen fungerer bedre for personer som står i fare for å miste tilknytningen til arbeidslivet.

Trondheim kommune støtter forslaget. Det blir viktig for en eventuell partssammensatt gruppe å vurdere endringer som medfører lite byråkrati for de som skal benytte seg av lønnstilskudd – ”det enkle er ofte det beste” anses som et godt prinsipp for denne typen tilskudd.

13.3.6 Bruk av velferdspermisjoner

Utvalget viser til at ekspertgruppen, som har vurdert mulige administrative tiltak for å redusere sykefraværet, har drøftet problemene med at sykmelding benyttes til å dekke bortfall av arbeidsinntekt i situasjoner der inntektstapet ikke er forårsaket av sykdom. Utvalget anbefaler at:

- Arbeidsgiver i større grad bør ta i bruk ordningen med velferdspermisjon for å forebygge sykmelding når problemet er en livskrise eller belastning heller enn sykdom.

Trondheim kommune støtter forslaget om å ta i bruk velferdspermisjon i større grad for å forebygge sykmelding. Se også 9.3.2 hvor vi vurderer at det er behov for mer forskning på området.

Vedrørende sykepenges:

Arbeidsgivers utgifter i et sykefravær er i dag størst i starten av fraværsperioden, for deretter å avta utover i fraværet. Kan det være en ide å øke arbeidsgivers kostnader lenger ute i et sykefraværsløp som et incentiv for å få den ansatte tilbake i jobb? Vi vet at mye skjer med en arbeidstaker som er lenge ute av arbeid, og i et lengre fravær innretter arbeidsgiver seg også slik at man kan unnvære den sykemeldte. Dette kan gjennomføres ved å gi arbeidsgiver lav egenandel i starten av et sykefravær, for så øke utgiftene til arbeidsgiver for ansatte som er sykmeldt over et visst antall uker.

Vi mener at sanksjoner ikke er veien å gå for å motivere den enkelte, og støtter ikke forslaget til utvalgsmedlem Ivar Sønbo Kristiansen hva gjelder om reduksjon i lønn ved sykefravær.

Avsluttende kommentarer

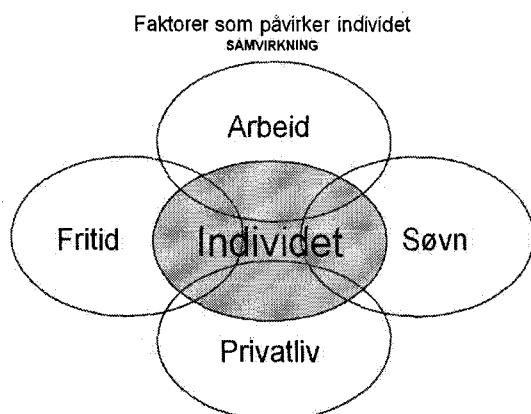
Mange av de begrunnelsene og størstedelen av forslagene til tiltak som foreslås støttes. Det som kan bemerkes, er at de aller fleste forslagene kan kategoriseres enten innenfor det som kalles det reagerende eller forebyggende arbeidet. Dette er måter å arbeide på som også må til for å reparere skader og sykdom som har oppstått, og hindre at skader skjer og sykdom oppstår. Det er i tillegg

viktig å vektlegge det *helsefremmende perspektiv* – hva kan *gjøres for* at den enkelte faktisk opprettholder og *utvikler helsen sin på arbeid*.

En illustrasjon kan være:



Man kan også se den enkelte i et helhetsperspektiv. Vi lever ett liv og trenger balanse mellom arbeid og privatliv for å ha det best mulig i livet. Dette kan illustreres slik:



Dette perspektivet er av betydning når vi vurderer at det er behov for mer forskning på fravær (9.3.2), når vi støtter forlaget om utprøving av nye arbeidstidsordninger (10.3.8) og større bruk av velferdspermisjoner (13.3.6).