

POLITISK ANBEFALING 23.11.2009

# REDUSERT SYKEFRAVÆR

**Hva kjennetegner virksomheter som lykkes?**





**MANIFEST**  
SENTER FOR SAMFUNNSANALYSE

Kr. Augusts gt 11, Tullinløkka • [post@manifestanalyse.no](mailto:post@manifestanalyse.no) • [www.manifestanalyse.no](http://www.manifestanalyse.no)

# INNLEDNING

Statsminister Jens Stoltenberg ba 19. november 2009 allmennheten «bidra med innspill, gode eksempler og ideer til arbeidet med å redusere sykefraværet». Oppfordringen er å «tørre å tenke nye tanker og ha en åpen diskusjon»<sup>1</sup>

Manifest senter for samfunnsanalyse vil i dette notatet gjennomgå erfaringer fra et utvalg virksomheter som har lyktes med å redusere sykefraværet.

Ingen av disse fire suksessene er bygd på en strategi av Civitas type – straffesystemer (karensdag) som rammer *alle* fordi det finnes noen *få* som kan tenkes å jukse.

Ingen av prosjektene bygger på mistillit til legene.

Alle disse virksomhetene – private og offentlige – har maktet store reduksjoner i sykefraværet helt uten å presses med økt sykelønnsbelastning for arbeidsgiver.

I notatets siste del oppsummeres hva Manifest Analyse mener kan læres av disse virksomhetenes vellykkede nærværarbeid.

---

<sup>1</sup> [http://jensstoltenberg.no/-/bulletin/show/488306\\_lavere-sykefravaer](http://jensstoltenberg.no/-/bulletin/show/488306_lavere-sykefravaer)

# 1. LOOK TO MANDAL

## **Innførte fri egenmelding – resultatet ble redusert sykefravær**

I Mandal har det unike Tillitsprosjektet oppnådd gode resultater med oppsiktsvekkende virkemidler.

Bakgrunnen er at Mandal har jobbet systematisk med økt nærvær siden 2003, gjennom Nærværprosjektet. Medisinen har ikke vært straff eller innstramming, men tvert imot tiltak som:

- skoloring av personalet i hva som reduserer sykefravær
- bedre tilrettelegging for individenes behov (for eksempel gravide)
- økt innflytelse over arbeidsorganiseringen til ansatte
- å ansvarliggjøre og hjelpe lederne til bedre oppfølging av sykemeldte<sup>2</sup>

### **TILLITSPROSJEKTET FRA 2008**

I 2008 ble innsatsen utvidet gjennom Tillitsprosjektet. Det mest oppsiktsvekkende tiltaket er at Mandal kommune avskaffet begrensningen i antall egenmeldinger.

### **Det betyr at ansatte fikk adgang til 365 dager egenmelding.**

«Medarbeideren må ta beslutningen om fravær selv. Den tilliten må vi ha til de ansatte, de er tross alt voksne mennesker,» forklarer prosjektleder Siren V. Johannessen.<sup>3</sup>

Hva skjedde med sykefraværet, da det ble innført fri egenmelding? Det gikk *ned* fra 6,8 prosent i 2007 til 5,8 prosent i 2008, mens gjennomsnittet i kommunesektoren var 8,2.<sup>4</sup> (Det øker i 2009, som i resten av landet, men ligger godt under landsgjennomsnittet – selv om de ansatte kan sykemelde seg så mye de vil.)

Prosjektet lykkes gjennom en rekke tiltak for å øke fokus på nærværarbeid. Noen eksempler på rutine ved sykemelding:

- De første 16 dagene (arbeidsgiverperioden) har leder dialog med den ansatte minst en gang pr. uke - gjerne oftere avhengig av årsak til fraværet.
- Fravær etter 16. dag: samtale ved fraværsdag 25, 35 og 45. Deretter samtale hver gang egenmelding leveres (krav om maksimum 14 dager) og evt. levering av sykemelding.
- Ved fravær utover 16 dager sendes det blomster og kort "god bedring" til den ansatte. Ved fravær utover 6 uker skal det igjen sendes en oppmerksomhet hjem til den ansatte.
- Det skal utarbeides veiledende samtalskjema/hjelpeskjema for leder for hva som bør tas opp i en samtale for å kunne hjelpe den ansatte tilbake i aktivitet og for å finne behov for tilrettelegging. Kontakten skal i hovedsak være ansikt til ansikt mellom leder og ansatt dersom den ansatte er frisk nok til dette. Det utarbeides en oppfølgingsplan som dokumenterer samtalen og aktuelle tiltak det er enighet om.<sup>5</sup>

Mandal har også andre oppsiktsvekkende resultatet, blant annet økt reell pensjonsalder med over seks år siden 2003.

## **TILLIT OG RESPEKT**

<sup>2</sup> [http://www.mandal.kommune.no/getfile.aspx/document/epcx\\_id/1841/epdd\\_id/2219](http://www.mandal.kommune.no/getfile.aspx/document/epcx_id/1841/epdd_id/2219)

<sup>3</sup> <http://www.idebanken.org/Emneord/Uten+emneord/805372661.cms>

<sup>4</sup> Gjennomsnitt oppgitt i Kommunal rapport: <http://www.kommunal-rapport.no/id/11192696.0>

<sup>5</sup> <http://www.idebanken.org/Emneord/Uten+emneord/805372661.cms>

Mandals suksess i arbeidet mot økt sykefravær er ikke bygd på innstramming eller mistillit til sykmeldte, men på tillit, gjensidighet, respekt og felles ansvar. For Civita og andre som vil innføre karensdager og andre former for straff mot sykemeldte, burde resultatene fra Tillitsprosjektet være en god grunn til å skifte mening.

Tillitsprosjektet med fri egenmelding er kun mulig som følge av en særskilt tillatelse fra Arbeidsdepartementet. Spørsmålet er om flere kommuner nå vil få lov til å prøve ut tillitbasert nærværarbeid i praksis.

**FLERE KILDER**

**Film:** Mandals fem minutters reklamefilm Tillitsprosjektet ligger her:  
<http://www.mandal.kommune.no/media/KORTVERSJON.wmv>

**Prosjektleder:** Siren Vetnes Johannessen

## 2. ANSATTE PÅ ALVOR

### Fraværet blant renholdere ned fra 33 til 6,5 prosent i Vaksdal kommune

På to år har den vesle kommunen Vaksdal fått til en reduksjon av sykefraværet på 20,6 prosent. Resultatene kommer som følge av et arbeid som startet i 2003. Da var fraværet blant renholderne i kommunen helt oppe i 33 prosent. Nå er fraværet til renholderne nede i 6,5 prosent.<sup>6</sup>

#### MER ANSVAR TIL ANSATTE

Tidligere følte de ansatte seg usynlige. De jobbet om kvelden og de fleste på deltid. Mye av årsaken til kraftig redusert fravær blant renholderne ligger i at kommunen har fått en ny holdning til dem og gitt dem en større rolle.

- Renholderne har fått mer ansvar for å bestemme hvor det trengs rengjøring.
- Renholderne jobber nå alltid sammen i team, ikke alene.
- Renholderne kurses jevnlig og alle får tilbud om å ta fagbrev.
- Renholderne har fått topp moderne utstyr og maskiner, arbeidsklær og sko med støtdemping, noe som har redusert ryggplager.
- To dager i året er alle renholderne på tur sammen.

«Vi har fått mer ansvar. Vi har vært nødt til å begynne å bruke hodet når vi gjør rent og vi føler at vi gjør en viktig jobb,» forteller team-leder Anne-Britt Knutsen.<sup>7</sup>

Suksessen gjelder ikke bare renholderne. Det er også satset på ansatte i sykehjemmene og kursopplegg for langtidssykemeldte, som skal «vise at de ikke er glemt selv om de ikke er på jobb» og kanskje «bidra til bedre livskvalitet».

#### MER ANSVAR

Vaksdal har lyktes i arbeidet mot sykefravær ved å ta de ansatte på alvor:

- Ansatte har fått mer ansvar
- Ledere lytter til ansattes behov
- Det gis mer individuell tilrettelegging
- Det satses ressurser på trim i arbeidstida og andre tiltak som bidrar til trivsel og helse.

<sup>6</sup> <http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/kampanjer/kvalitetskommuneprogrammet/tema/gode-eksempler/sykefravar/sykefravar/ser-resultater-av-sykefravarsarbeid.html?id=574586>

<sup>7</sup> <http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/kampanjer/kvalitetskommuneprogrammet/tema/gode-eksempler/sykefravar/sykefravar/ser-resultater-av-sykefravarsarbeid.html?id=574586>

# 3. ØKT INNFLYTELSE — REDUSERT FRAVÆR

## Profitek reduserte fravær med 20 prosent

Profitek fikk ned fraværet med 20 prosent fra 2008 til 2009. Varsellampene blinket i 2007, da det var tegn til økende sykefravær og ansatte som sluttet i seksjonen Bygg & Service i Bergen, hvor 80 av 490 ansatte holder til. Bedriften, som leverer elektro, automasjon og IT til bygg og anlegg, industri og offshore, satte derfor i gang Trivselsprosjektet.

### Prosjektet hadde følgende målsetninger:

- Alle skal føle seg verdsatt og trives
- Vi skal ha gode ledere og motiverte ansatte
- Lærlinger skal utdannes til å bli gode fagfolk
- Vi skal gjøre hverandre gode

### ØKT INNFLYTELSE

Det viktigste tiltaket var å gi ansatte økt innflytelse. Alle i seksjonen skulle få mulighet til å forme og utvikle sitt eget arbeidsmiljø. Kartleggingen foregikk ved samlinger to kvelder med 40 deltakere hver kveld. Ledelsen oppfordret folk til å gripe sjansen og delta aktivt i å utvikle eget arbeidsmiljø.

«Poenget var å involvere alle de ansatte i seksjonen, at alle fikk mulighet til å bli hørt,» sier Stein Olsaker, styreleder i Profitek Holding AS.

### KONKRETE TILTAK

De ansatte ble videre tatt med på å jobbe fram konkrete endringer på grunnlag av meningene som hadde kommet fram. Resultatet ble tiltak som disse:

- **Utstyr:** Testing og innkjøp av ny arbeidsbukse, ny leverandør av verktøykoffert, vurdering av ny skrumaskin, system for logg og kontroll av fellesverktøy.
- **Faglig utvikling:** Tiltak for lærlinger: eget opplæringsrom, økt jobbrotasjon og flere utviklingssamtaler.
- **Lederutvikling:** Etablering av Profitekskolen for formenn/bas med vekt på rolleforståelse, kommunikasjon og ledelse. Det er også laget et generelt lederutviklingsprogram.

Trivselsprosjektet handlet om å skape et bedre arbeidsmiljø, finne bedre løsninger og holde på ansatte. En «bonuseffekt» av å vise alle ansatte tillit ved å la dem bli hørt og gi dem økt innflytelse over arbeidsplassen ble 20 redusert sykefravær på ett år.

## 4. INDIVIDET I FOKUS

### Rica Hell Hotell fra 13 prosent fravær til mønsterbedrift

Hotellbransjen er tøff. Tunge løft, travle dager, og krevende kunder. Her kan sykefraværet skyte i været. I 2004 var fraværet hele 13 prosent ved Rica Hell Hotell i Nord-Trøndelag. Mange ansatte slet med slitasjeskader.

I 2008 fikk hotellet prisen for beste IA-bedrift (inkluderende arbeidsliv) i fylket. Det var gjort store endringer i mellomtiden.

#### INDIVIDUELL TILRETTELEGGING

Hotellet gjennomgikk alle arbeidsgrupper og områder, for å finne kildene til økt sykefravær. «Vårt mål er å unngå arbeidsrelatert sykefravær. Vi kan ikke gi folk jobber som gjør at de blir syke,» uttaler direktør Bjørgvin Thorsteinsson.<sup>8</sup> Det første han gikk løs på, var resepsjonsområdet:

«Mange av de lengste og de korteste jentene hadde ryggplager fordi terminalene ikke passet dem. Vi fikk tilskudd for å tilrettelegge slik at terminalene lett kan heves og senkes. Dette ble en suksess.»

#### STUEPIKER OG LEDERE

Husøkonom Anne Brennås gikk gjennom hele sin avdeling med rundt 30 ansatte, de som rydder og vasker hotellrom.

«Vi endret på alt av metoder; for eksempel fra våt til tørr mopping, samt til fiberkluter og sprayflasker. To og to rer senger, og istedenfor tøysekker kastes alt i en tralle som rulles rundt. I 2007 hadde vi så vidt jeg vet ikke arbeidsrelatert fravær,» forteller hun. Arbeidet ble tilpasset ansattes behov, i stedet for at den ansatte alltid må tilpasse seg.

Hotellet satte fokus på lederne, som ikke skal sitte på kontor, men være aktive problemløsere ute i arbeidshverdagen: «Hos oss er lederne operative. De er ute på huset og er i tett dialog med sine og er dyktige til å tenke forebyggende og ta problemene når de kommer.»

#### SELVTILLIT OG ANSVAR

Hotellet har også lyktes med å inkludere nye ansatte som tidligere har hatt vansker på arbeidsmarkedet. Direktøren forteller om en kar som ikke hadde hatt fast jobb på to år, som fikk prøve seg på Rica Hell Hotell. «Han viste seg å være en «handyman» av rang på flere områder. Det var et scoop for oss. I dag er han fast ansatt og har lederansvar for avdelingen.»

Direktør Thorsteinsson angir suksessoppskriften: «Det handler om å gi gode tilbakemeldinger, bygge selvtillit og gi ansvar som de takler.»

<sup>8</sup> <http://www.nho.no/suksesshistorier/har-klokkertro-paa-ia-avtalen-article20064-394.html>

# TO TILNÆRMINGER

## Tillit, innflytelse og samarbeid mot mistillit, kontroll og konkurranse

De gjennomgåtte eksemplene viser fellesnevner for vellykket innsats mot sykefravær.

- Ansatte vises tillit.
- Ansatte gis økt innflytelse.
- Ansatte behandles som fagpersoner.
- Ansatte betraktes som kilden til kunnskap om forbedring av virksomheten.

Dette kan virke ukontroversielt, men bør faktisk ha store konsekvenser for debatten om tiltak for redusert sykefravær.

### TILLIT OG MISTILLIT

De vellykkede eksemplene bygger nemlig på *helt motsatt menneskesyn* av det som ligger under høyresidens forslag i Norge og høyresidens innførte tiltak i Sverige. Høyresidens tenkning tar utgangspunkt i at mennesker forsøker å sluntre unna og fokuserer enten på økt kontroll (av leger og ansatte) eller økonomisk straff for fravær (karensdager).

Mistillit og et økende kontrollvesen er fellesnevner for flere av Høyres forslag i forbindelse med statsbudsjettet for 2010:

- Sterkere bruk av sanksjoner overfor leger som bryter vilkårene for sykemelding.
- Arbeidstilsynet skal føre kontroll med sykmeldingspraksis
- Flere trygdeleger og utvidet bruk av trygdelegene [...] også i arbeidet med å redusere sykefraværet.<sup>9</sup>

### LÆR AV DE BORGERLIGE I SVERIGE?

Jens Stoltenberg skriver på sin blogg 19. november at «Vi må se på de tiltak som er gjort i Norge og i andre land som har vist seg å ha effekt, og vurdere om de også skal iverksettes her». Statsministeren viser spesielt til Sverige: «I Sverige har de lykket med å redusere sykefraværet. Et viktig virkemiddel har vært å standardisere sykemeldingene, slik at hver diagnose har et normert sykefravær. [...] Et annet forslag vi må se nærmere på, er å involvere andre leger enn bare fastlegen i oppfølgingen av langtidssykemeldte».<sup>10</sup>

Så hva er de svenske erfaringene? Den borgerlige regjeringen i Sverige har gått et stykke langs den mistillitens vei som Høyre anbefaler i Norge. Det svenske NAV (Försäkringskassan) kan nå tvinge alvorlig syke mennesker ut i lønnsarbeid selv om legen insisterer på at de må hvile.

«Kreftsyke Carin må jobbe deltid,» forteller en svensk avisoverskrift fra 12. november.<sup>11</sup> Pasienten har vært igjennom en tøff brystkreft, og jobbet i samråd med legen halvtid som gymnaslærer i Stockholm. Så slo det svenske NAV til og fjernet hele sykelønnen hennes. Hun tvinges til fulltid, og har blitt dårligere. Saksbehandleren mente hun bare kunne ta seg en lettere jobb, som billettselger på T-banen, for eksempel. «När man är trött och sjuk känns det jättehårt att bli behandlad på det här sättet. Nu blir det i stället att man kör sig själv i botten totalt,» forteller Carin selv.

De overkjørte legene er frustrerte. «Vad vet Försäkringskassan om min patient som inte jag vet? Vi bedömer en hel situation och har lång erfarenhet,» sier

<sup>9</sup>

[http://www.hoyre.no//portal/filearchive/pm\\_vedlegg\\_2\\_av\\_3\\_et\\_inkluderende\\_arbeidsmarked.doc](http://www.hoyre.no//portal/filearchive/pm_vedlegg_2_av_3_et_inkluderende_arbeidsmarked.doc)

<sup>10</sup> [http://jensstoltenberg.no/-/bulletin/show/488306\\_lavere-sykefravaer](http://jensstoltenberg.no/-/bulletin/show/488306_lavere-sykefravaer)

<sup>11</sup> <http://www.metro.se/2009/11/12/7108/cancersjuka-carin-maste-jobba-heltid/index.xml>

onkolog Anna von Wachenfeldt, som jobber med brystkreftpasienter.<sup>12</sup> Det svenske NAV anser nå legers sykemelding «kun som en anbefaling», og forbeholder seg retten til å teste den sykes arbeidsevne overfor en hvilken som helst jobb i svensk arbeidsliv.<sup>13</sup> Det betyr at prinsippet om at man ikke skal sies opp fra en jobb på grunn av sykdom er kraftig svekket.

Neste år ligger det an til at det svenske NAV vil kaste 55.000 sykemeldte ut av sykelønnsordningen.<sup>14</sup> Dette systemet synes å være basert på mistillit og manglende respekt for syke mennesker. Det vil kanskje bidra til å spare staten for penger, men det vil ikke ha positiv effekt på årsakene til sykefravær i arbeidslivet.

#### **HVA SLAGS ARBEIDSLIV?**

De vellykkede eksemplene bygger også på *prinsipper for kvalitet og faglighet* som er de stikk motsatte av hva høyresiden bygger på.

Høyre og Frp ønsker mest mulig konkurranseutsetting og anbud inn i norsk arbeidsliv. Innen renhold i en kommune vil det bety å bryte opp arbeidsmiljøet som er etablert, inn med anonyme arbeidere i ISS-uniform, økt press på allerede lave lønninger, mer bruk av midlertidig arbeidskraft osv.

Ville ett eneste av prosjektene nevnt i dette notatet være mulig å lykkes med under slike forhold? Selve *forutsetningene* for kvalitetsprosjekter og økt nærvær ødelegges med høyresidens politikk for mer midlertidige ansettelser, anbud og konkurranseutsetting. Det er mulig fortjenesten til selskaper som ISS øker som følge av dette, men for samfunnet er det dyrt.

Innsats for redusert sykefravær kan ikke starte på legekontoret eller ved å sette NAV til å overprøve sykemeldinger. Grunnlaget for nærvær eller fravær legges i arbeidslivet. Da bør regjeringen ta på alvor lærdommene fra virksomheter som faktisk lykkes med store reduksjoner i sykefraværet.

---

<sup>12</sup> <http://www.metro.se/2009/11/12/7108/cancersjuka-carin-maste-jobba-heltid/index.xml>

<sup>13</sup> <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article5717150.ab>

<sup>14</sup> [http://nyhetskanalen.se/1.1330065/2009/11/12/brostcancersjuk\\_tvingas\\_jobba](http://nyhetskanalen.se/1.1330065/2009/11/12/brostcancersjuk_tvingas_jobba)

# POLITISK ANBEFALING

## Innspill til Jens Stoltenbergs innsats for redusert sykefravær

### 1. Bygg på prinsippene som anvendes av virksomheter som lykkes:

- Bygg tillit mellom ansatte og ledere (samt politikere, i det offentlige).
- Vis respekt for ansattes fagkunnskap og behov for faglig utvikling.
- Fokus på ansatte som kilde til kunnskap om problemer og problemløsning/forbedringer.
- Tilrettelegging for individenes behov.
- Økt innflytelse og ansvar for de ansatte.
- Tett oppfølging ved sykefravær.

### 2. Følg opp Tillitsprosjektet i Mandal med prøveprosjekt for minst 30 kommuner over hele landet.

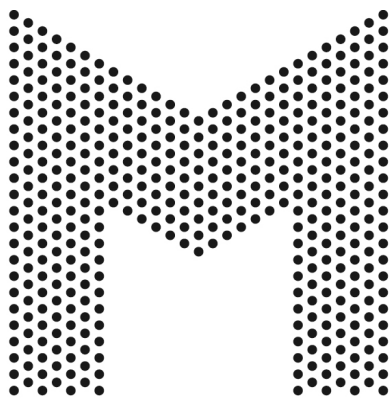
### 3. Gi tilbud om seks timers arbeidsdag for alle ansatte over 60 år.

### 4. Ikke innfør overprøving av fastlegene, slik svenskene nå praktiserer.

5. **Ikke innfør «standardsykemelding» for bestemte diagnoser.** Dette er stikk i strid med respekt for legens fagkunnskap og fokus på den enkelte ansatte og hennes situasjon. Vellykket nærværarbeid behandler ansatte som mennesker, ikke som innsatsfaktorer med standardmål.

6. **Ikke innfør økt sykelønnsbetaling for arbeidsgiverne.** Økt økonomisk belastning pga syke ansatte vil gi insentiver til å finne grunner til å kvitte seg med dem (oppsigelse under sykdom er ikke ulovlig, ulikt hva mange tror) og trolig bidra til et mer ekskluderende arbeidsliv.

7. **Stopp anbud og konkurranseutsetting der hvor regjeringen har innflytelse over dette.** Denne konkurransebaserte måten å organisere arbeidslivet på står i direkte motstrid til prinsippene for høy kvalitet, godt arbeidsmiljø og redusert sykefravær.



MANIFEST

SENTER FOR  
SAMFUNNSANALYSE