

Manual for sykefraværsarbeid



- for et arbeidsliv som inkluderer

© Idébanken.org – for et arbeidsliv som inkluderer 2016

4. opplag 2016

Illustrasjoner av Remi Juliebø

Oppsett og design: SisteSkrik

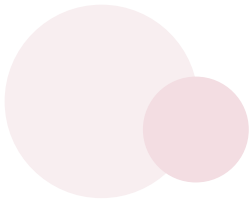
Trykk: 07 GRUPPEN AS

Heftet kan bestilles på www.idebanken.org/temahefter



Manual for sykefraværsarbeid

Innledning	5
Kapittel 1 Å betrakte arbeidsplassen som hovedarena	7
Kapittel 2 Å sikre grunnleggende kompetanse i sykefraværsarbeidet	15
Kapittel 3 Gradert sykmelding og tilretteleggingskompetanse ...	17
Kapittel 4 Sykefraværsoppfølging	21
Kapittel 5 Hovedaktørene - arbeidstaker og nærmeste leder ..	25
Kapittel 6 Biaktører - de gode hjelperne	27
Kapittel 7 Løsninger - tre typer tiltak	31
Kapittel 8 Konklusjoner og anbefalinger	35
10 punkter for et redusert fravær	36
Mer lesestoff	38
Noter	38



Innledning

Dette er en manual utformet som et praktisk verktøy i sykefraværsarbeidet. Hensikten er å sikre god kvalitet i arbeidet og øke muligheten for et lavt sykefravær i virksomheten som tar den i bruk.

Manualen anbefaler fremgangsmåter og gir konkrete råd basert på erfaringer fra IA-arbeid og nyere forskning på området. Mye av det faglige innholdet er hentet fra Idébankens temahefte *Raskt tilbake etter sykefravær*, av Randi Wågø Aas. Videre har vi hentet vesentlige bidrag fra rådgivere ved NAV Arbeidslivssenter Oslo og fra KS sitt Kvalitetskommuneprogram. For de som ønsker å gå dypere inn i stoffet, vil vi anbefale temaheftet og våre nettsider. På www.idebanken.org finnes en rekke eksempler fra virksomheter som har lykket og mye annet relevant stoff. Virksomheter som har behov for ytterligere støtte i arbeidet kan ta kontakt med NAV Arbeidslivssenter i sitt fylke eller en bedriftshelsetjeneste.

Aktive IA-virksomheter

IA-avtalen understreker at resultatene av et godt IA-arbeid skapes i den enkelte virksomhet. Det er den enkelte arbeidsplass som er arena for utvikling av et mer inkluderende arbeidsliv. Gode resultater krever et sterkt lederengasjement, langsiktighet og systematisk samarbeid over lang tid. Der andre bedrifter blir avventende og ikke evner å gjøre noe med situasjonen, klarer aktive bedrifter å tilrettelegge og inkludere mennesker.

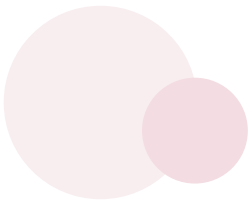
Sykdom er ofte bare én side ved et sykefravær. Det er like få som er 100% syke som de som er 100 % friske. De fleste ønsker å jobbe på tross av sykdom og plager, fordi de er i stand til å jobbe, de trives på jobben og synes den er viktig. Mange føler de blir raskere friske når de får mulighet til å arbeide. Virksomheten kan øke disse mulighetene gjennom et systematisk og godt sykefraværsarbeid.

Tredelt strategi

Sykefraværarbeidet bygger gjerne på en tredelt strategi – å fremme helsen, å forebygge uhelse og å rehabilitere på en effektiv måte. Den første delen handler om å skape trivsel, utvikling og vekst, den andre om å forhindre skader og sykdom, og den tredje om å gjøre eventuelle sykefravær kortest mulig.

Om manualen

I denne manualen vil vi først og fremst fokusere på forutsetninger for god oppfølging ved sykefravær. Forutsetningene er innarbeidet i sjekklister som du finner nedenfor. Disse kan brukes for å få oversikt over kvaliteten i sykefraværarbeidet og som utgangspunkt for handlingsplaner.



Å betrakte arbeidsplassen som hovedarena

Virksomheten bør ikke vente på at andre skal finne løsningene for dem. Det er ofte begrenset hva en lege eller en saksbehandler vet om den enkelte virksomhet og mulighetene der. I de fleste sakene finner leder, medarbeider og andre i bedriften frem til hva som skal til, bare de får satt av tid til å snakke sammen. Det letter arbeidet hvis alle parter kjenner spillereglene og rutineene og vet hva de kan forvente.

Grunner til at arbeidsplassen bør betraktes som hovedarenaen i sykefravær-sarbeidet er at arbeidsplassen er alene om å ivareta følgende:

- Ansettelsesforholdet
- Lønn og sykelønn i arbeidsgiverperioden
- Krav til lønnsomhet for å skape en trygg og varig arbeidsplass
- Forventninger fra kunder, klienter, elever, pasienter med flere
- Gjennomføring og fordeling av arbeidsoppgavene mellom alle ansatte
- Fysisk arbeidsmiljø
- Sosialt arbeidsmiljø
- Holdningsmessig og psykisk arbeidsmiljø; normer og verdier på arbeidsplassen

På arbeidsplassen finnes derfor muligheter for å:

- Tilby
- Endre
- Tilpasse
- Bytte
- Justere

- Trygge
- Delegere
- Omfordele

Kilde: Randi Wågø Aas, 2009

Obligatorisk i sykefraværsarbeidet

I følge arbeidsmiljøloven og folketrygdloven må alle virksomheter

- registrere sykefraværet i virksomheten.
- ha rutiner for å følge opp sykmeldte.
- dokumentere at dette etterleves.

Uten at disse punktene er på plass vil det være vanskelig å jobbe målrettet med sykefraværet.

Sjekk kvaliteten: Rutiner for oppfølging av sykmeldte

God kvalitet i sykefraværarbeidet kjennetegnes blant annet ved gode rutiner. Her er det satt opp fem kvalitetskrav til rutiner. Du kan vurdere din egen virksomhet ved å gi hver påstand en vurdering. Der du ser forbedringsmuligheter foreslår du eventuelle tiltak. Hvilke tiltak kan settes inn for at skåren skal være lik eller bli høyere?

	Vurderinger	Eventuelle tiltak
Vi har sykefravær rutiner.	1 2 3 4 5	
Rutinene er konkrete.	1 2 3 4 5	
Rutinene er kjent blant ledere og medarbeidere på alle avdelinger.	1 2 3 4 5	
Rutinene følges.	1 2 3 4 5	
Oppfølgingsplaner brukes aktivt.	1 2 3 4 5	

Ulemper og gevinster

Gode rutiner skaper forutsigbarhet og gir oversikt over gangen i bestemte oppgaver. Rutiner er gode når de effektiviserer arbeidsoppgaver og gjør brukere trygge på hva som skal skje. Involver gjerne ansatte og ledere i følgende spørsmål, for eksempel på et personalmøte:

Hvilke gevinster kan gode sykefraværsrutiner gi på ditt arbeidssted? Noter momentene og bruk dem som grunnlag for målsettinger og begrunnelse for tiltak.

For den sykmeldte	
For arbeidsgiver	
For kollegaer	
For andre	

Hva kan konsekvensene være hvis rutinene ikke er gode nok eller ikke følges? Noter momentene og bruk dem som grunnlag for målsettinger og begrunnelse for tiltak.

For den sykmeldte	
For arbeidsgiver	
For kollegaer	
For andre	

Involvering i utarbeiding av rutiner og retningslinjer

Å velge å være aktiv før problemer oppstår, kan gi mange fordeler. Å involvere alle ansatte i å utvikle rutiner rundt sykefraværsoppfølgingen er et eksempel på dette.

Alle kan bli sykmeldt. Dermed er det helt naturlig at ansatte har oppfatninger om og vil medvirke i utformingen av opplegget som skal benyttes hvis de blir sykmeldt. Det er også mye lettere for sykmeldte at prinsipielle diskusjoner blir gjennomført på et generelt grunnlag, og ikke i den enkelte sykefraværs sak.

De ansatte kan involveres gjennom spørsmål som:

- Hvordan ønsker jeg å bli møtt når jeg er syk?
- Hvor langt skal arbeidsgiveren gå i å sikre den tette dialogen i tilbakeføringsprosessen?
- Hvilke kommunikasjonsmåter (telefon, møter, e-post eller sms) skal vi bruke i dialogen?
- Når skal vi bruke de ulike kommunikasjonsmåtene?
- Hvordan skal en som kollega forholde seg når andre blir borte fra jobb?
- Hva gjør vi for å ivareta arbeidsoppgavene til sykmeldte?
- Hvem skal fordele de oppgavene den sykmeldte ikke kan utføre?

Lag en momentliste under hvert punkt som grunnlag for påfølgende beslutninger. NAV Arbeidslivssenter og bedriftshelsetjenesten kan ofte bistå rundt disse prosessene dersom det er behov for det.

Sjekk kvaliteten: Helhetlig sykefraværarbeid

God kvalitet i sykefraværarbeidet forutsetter at de fleste av punktene nedenfor er ivarettatt. Gjør en rask vurdering av hvert punkt. Oppsummering av mulige tiltak kan brukes som utgangspunkt for målsettinger og utarbeiding av handlingsplan. Prioriter forslagene til forbedringer. Disse kan bli grunnlaget i en ny handlingsplan. Forslagene behandles deretter i relevante fora, som i ledermøte og arbeidsmiljøutvalg.

Følgende er på plass	Vurdering: Minus (-), pluss (+) og vet ikke (o)	Hva kan vi gjøre mer? Ansværlig?
Sykefraværarbeidet er forankret <ul style="list-style-type: none">- i ledelse.- blant tillitsvalgte og verneombud.- blant ansatte.- i virksomhetens samarbeidsfora.		
Sykefraværet er kartlagt <ul style="list-style-type: none">- med hensyn til omfang og varighet.- for relevante grupper og avdelinger.- sammenlignet med tall for bransjen og landsgjennomsnittet.		
Mulige gevinster/kostnader ved endret sykefravær er beregnet <ul style="list-style-type: none">- for den/de sykmeldte.- i produksjonen.- for arbeidsmiljøet.- for økonomiske resultater.		
Mål og aktivitetsplaner <ul style="list-style-type: none">• Vi har definert mål og måltall.• Vi har aktivitetsplan/prosjektbeskrivelse.• Aktivitetene er del av virksomhetens HMS-plan og/eller HR-plan.		

Fremdrift

- Vi har fastsatt tidspunkter for rapportering av sykefraværarbeidet.
- Vi gjennomfører statusmøter/evalueringer til fastsatt tid.

Informasjon og kompetanse

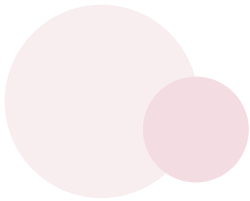
- Nøkkelpersoner i virksomheten (ledere, HR-ansatte, tillitsvalgte, mv.) har tilstrekkelig kompetanse.
- Informasjon om NAVs virkemidler er tilgjengelig og brukes.

Interne ressurser/kontaktperson

- Tilstrekkelige ressurser er satt av til IA-arbeidet.
- Interne ressurspersoner sikrer fremdrift.
- Det er satt av tid til skoling av nøkkelpersoner.
- Ledere får veiledning og kompetanseheving i løsning av vanskelige enkeltsaker.
- Virksomheten har hensiktsmessige kontrollspenn (ikke for mange medarbeidere per leder).

Enkeltsaker

- Vi har oppfølgingsplaner for alle ansatte som kvalifiserer for det.
- Vi formidler oppdaterte oppfølgingsplaner til fastlegen/NAV-kontoret etter dialogmøter i bedriften.
- Vi har oversikt over muligheter for tilrettelegging, både innenfor og utenfor egen enhet.



Å sikre grunnleggende kompetanse i sykefraværsarbeidet

God tilrettelegging antas å være lønnsom og derfor en viktig motivasjon i sykefraværsarbeidet. I tillegg definerer lovverket tilrettelegging som en plikt. Tilrettelegging forutsetter imidlertid god kompetanse. Her er noen sentrale områder og krav i arbeidsmiljøloven:

- Arbeidsgiver skal sørge for systematisk arbeid med forebygging og oppfølging av sykefravær.¹⁾
- Arbeidsmiljøet skal være fullt forsvarlig.²⁾
- I utforming av arbeidssituasjonen skal det tas hensyn til den enkelte arbeidstakers arbeidsevne, kyndighet, alder og øvrige forutsetninger.³⁾
- Arbeidet skal legges til rette slik at arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas. Arbeidstaker skal ikke utsettes for trakassering, utilbørlig opptreden, vold, trusler med mer.⁴⁾
- Nødvendige hjelpemidler skal stilles til disposisjon.⁵⁾
- Plikten er uavhengig om tilretteleggingsbehovet har sammenheng med arbeidsforholdet eller ikke.⁶⁾

Ifølge loven "(...) skal arbeidsgiver, så langt det er mulig, iverksette nødvendige tiltak". Pliktenes rekkevidde er med andre ord vidtrekkende. Dette betyr at virksomheten i hvert tilfelle skal gjøre en skjønnsmessig og konkret helhetsvurdering. Alle muligheter skal altså vurderes.

I tilretteleggingen kreves det mer av en stor bedrift enn av en liten bedrift med begrensede muligheter til å tilrettelegge og omplassere. Plikten vil derfor variere med:

- Virksomhetens art.
- Virksomhetens størrelse.
- Virksomhetens økonomi.
- Arbeidstakers forhold.

Sjekk kvaliteten: Kunnskap om tilretteleggingsplikten

Her er det satt opp to kvalitetskrav til tilretteleggingsplikten. Du kan vurdere din egen virksomhet ved å gi hver påstand en vurdering. Der du ser forbedringsmuligheter foreslår du eventuelle tiltak. Hvilke tiltak kan settes inn for at skåren skal være lik eller bli høyere?

Forslag til tiltak kan behandles i relevante fora, som i ledermøte og i arbeidsmiljøutvalg.

	Vurderinger	Eventuelle tiltak
Tilretteleggingsplikten er tilstrekkelig kjent.	1 2 3 4 5	
Ledere og ressurspersoner er tilstrekkelig skolert i aktuelt lovverk.	1 2 3 4 5	

Gradert sykmelding og tilretteleggingskompetanse

Gradert sykmelding aktualiserer spørsmålet om tilrettelegging. En vanlig måte å løse en gradert sykmelding på er at arbeidsgiver reduserer arbeidspresstet ved å tilby redusert arbeidstid i en periode. Redusert arbeidspresstet kan også gjennomføres ved å redusere arbeidsmengden i stedet for arbeidstiden. Den sykmeldte kan for eksempel være på jobb hele dagen, mens redusert arbeidsmengde bestemmer hvilken gradering sykmeldingen skal ha.

Her er et konkret eksempel:

En ansatt er i stand til å være på jobb halve dagen og blir derfor 50 % sykmeldt. Arbeidet er imidlertid krevende og han klarer bare å utføre halvparten av det som er normalt å gjøre i løpet av denne tiden. Dette betyr at han er 50 % sykmeldt, men produserer bare 25 % av en vanlig dag. Arbeidsgiver får dermed mindre arbeidskraft igjen for det han har betalt for. Arbeidstakeren på sin side kan oppleve økt press og stress så lenge han ikke klarer normalt tempo. En god løsning her vil være at arbeidstaker blir sykmeldt 75 %, men likevel er på jobb halve dagen. Da blir forholdet mellom arbeidsmengde og arbeidsevne ivaretatt på en god måte, og arbeidsgiver får igjen for sine utgifter.

Forholdet mellom arbeidstid og arbeidsmengde kan kombineres på flere måter. Mange virksomheter har de siste årene blitt dyktige til å tilpasse individuelt slik at 50 % sykmelding kan innebære mye mer enn det å være på arbeid halve dagen.

IA-avtale med fokus på gradert sykmelding

IA-avtalen forplikter til økt bruk av gradert sykmelding. Det betyr at det i større grad enn tidligere må tilrettelegges for arbeidstakere som midlertidig har redusert funksjons- eller arbeidsevne.

Tilrettelegging blir gjerne enklere når medarbeider og arbeidsgiver har vurdert mulige alternativer før vedkommende går til legen. Dersom legen blir kjent med disse alternativene kan sykmeldingen bli bedre tilpasset den enkeltes arbeidsevne og arbeidsplassens muligheter og begrensninger.

Organisasjonene i arbeidslivet og myndighetene ønsker at samarbeidet mellom arbeidsgiver og sykmelder blir tettere. Arbeidsgiver skal informere sykmelder ved å formidle oppfølgingsplanen. Sykmelder vil da ha arbeidsplassens muligheter med seg i sin vurdering av gradering og lengde på sykmeldingen.

Sjekk kvaliteten: Bredden i tilretteleggingstiltakene

Tilrettelegging for å tilpasse helsemessige behov til arbeidsplassens krav kan gjøres på ulike måter. Tilpasninger kan være aktuelle både før, under og etter sykmelding. Her følger en liste over noen måter å tilrettelegge på. Virksomheter som ønsker å få oversikt og å lære av sine erfaringer kan kartlegge hvilke av disse de anvender og omfanget av dem.

Vurder hvert tiltak etter skalaen. Gjør til slutt en helhetsvurdering og bestem om det er behov for tiltak:

ORGANISATORISKE TILTAK

	Brukt lite/mye	Kan tiltaket brukes mer?
Justere arbeidsfordeling	1 2 3 4 5	
Tilby nye eller midlertidige arbeidsoppgaver	1 2 3 4 5	
Endre tempo	1 2 3 4 5	
Tilpasse arbeidstid	1 2 3 4 5	

Tilby opplæring	1 2 3 4 5	
Tilby omskolering	1 2 3 4 5	

PSYKOSOSIALE TILTAK

	Brukt lite/mye	Kan tiltaket brukes mer?
Gi støtte og oppfølging	1 2 3 4 5	
Sikre verdsetting og inkludering	1 2 3 4 5	
Trygge sosialt miljø	1 2 3 4 5	
Tilby kollegastøtte	1 2 3 4 5	
Styrke holdninger og kultur	1 2 3 4 5	

FYSISKE TILTAK

	Brukt lite/mye	Kan tiltaket brukes mer?
Tilby tekniske hjelpemidler	1 2 3 4 5	
Tilpasse maskiner, regulerbar arbeidshøyde, heis	1 2 3 4 5	
Endre bygningsmessige forhold	1 2 3 4 5	
Justere inneklima	1 2 3 4 5	
Endre plassering i lokalene	1 2 3 4 5	

SAMLET SETT

	Brukt lite/mye	Kan tiltaket brukes mer?
Tilretteleggingskompetansen i vår bedrift er god	1 2 3 4 5	
Dette kan vi gjøre mer av:		

Sykefraværsoppfølging

Oppfølging av sykefravær er regulert gjennom lovverket. Reglene definerer roller, møtearenaer og tidsfrister i oppfølgingsarbeidet.

Arbeidsgivers plikter i loven

Arbeidsgiver skal i samråd med arbeidstaker lage en *oppfølgingsplan innen 4 uker*, med mindre dette helt klart ikke er nødvendig. En oppfølgingsplan er først og fremst et viktig verktøy for arbeidsgiver og arbeidstaker. Samtidig skal planen fungere som en informasjonskanal for sykmelder, NAV og eventuelle andre støttespillere i oppfølgingsarbeidet. Arbeidsgiver skal formidle oppfølgingsplanen til sykmelder. NAV kan også etterspørre planen, for eksempel hvis arbeidsgiver ber om bistand.

Oppfølgingsplanen skal være et levende dokument. Den skal oppdateres løpende gjennom sykefraværsløpet og bør inneholde følgende:

- Vurdering av arbeidstakers arbeidsoppgaver og arbeidsevne
- Aktuell tilrettelegging eller tiltak i arbeidsgivers regi, eventuelt med bistand fra NAV
- Plan for videre oppfølging

Videre skal arbeidsgiver innkalle 100 prosent sykmeldte arbeidstakere til *dialogmøte innen 7 uker*, bortsett fra i tilfeller hvor det åpenbart er unødvendig. Dialogmøte skal holdes for ansatte med gradert sykmelding hvis arbeidsgiver, arbeidstaker eller sykmelder mener at det er hensiktsmessig. Ved behov kan andre aktører, som for eksempel sykmelder, bedriftshelsetjenesten, NAV, tillitsvalgt og verneombud delta i dialogmøtet. Arbeidstaker må samtykke dersom sykmelder innkalles.

Hvis sykefraværet fortsetter, vil NAV kalle inn til *dialogmøte 2 innen 26 uker*. Både arbeidstaker og arbeidsgiver har møteplikt. I dette møtet skal arbeidsrettede tiltak vurderes. Arbeidsgiver skal sende inn revidert

oppfølgingsplan til NAV senest 1 uke før møtet. Alle parter kan be om at dialogmøte 2 blir gjennomført tidligere. Ved behov kan alle parter be om at NAV innkaller til et dialogmøte 3.

Arbeidstakers plikter

Arbeidstaker skal medvirke til utarbeiding og gjennomføring av oppfølgingsplanen og delta i dialogmøter. Her plikter vedkommende å

- gi opplysninger om egen funksjonsevne / arbeidsevne.
- bidra til å finne tiltak for å tilrettelegge arbeidet.
- bidra til å finne muligheter for utprøving av funksjonsevnen / arbeidsevnen.

Oppfølgings samtalen

En oppfølgings samtale er en godt forberedt og personlig samtale mellom leder og medarbeider.

Den består av:



Når skal leder og medarbeider gjennomføre samtale om arbeidsmuligheter?

- Når medarbeider eller leder ser behov for det, uavhengig av sykmelding.
- Når det er vanskelig å klare arbeidsdagen eller arbeidsoppgavene.
- Når medarbeider er sykmeldt og det skal lages en oppfølgingsplan.

Innhold i samtalen bør være tre kjernespørsmål som også sendes med invitasjonen til samtale:

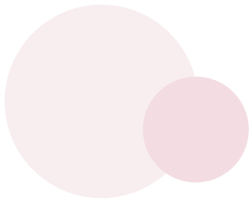
1. Hvordan er arbeidsdagen?
2. Er det forhold som bør og kan endres?
3. Hva er vi enige om?

Sjekk kvaliteten: Vurdering av gjennomføring av samtaler og oppfølgingsplaner.

Vurder hver påstand etter skalaen og bestem om det er behov for tiltak:

	Vurderinger	Eventuelle tiltak
Lederne er tilstrekkelig forberedt på å gjennomføre oppfølgingssamtaler.	1 2 3 4 5	
Vi lager oppfølgingsplaner som foreskrevet.	1 2 3 4 5	
Oppfølgingsplanene har god kvalitet.	1 2 3 4 5	

Les mer om regler, ytelser og oppfølging av sykmeldte på www.nav.no/sykefravær



Hovedaktørene – arbeidstaker og nærmeste leder

Det private området

Tidligere ble det oppfattet som en privatsak å være borte fra jobben. Å være sykmeldt ble ansett som en lovlig grunn til ikke å opprettholde kontakt med arbeidsgiveren.

Slik er det ikke lenger. Nå har de ansatte klare plikter overfor arbeidsgiveren, som å melde fra om fravær tidligst mulig, opplyse om funksjons- og arbeidsevneevne (hva en kan eller ikke kan gjøre) og samarbeide når det gjelder å finne og prøve ut løsninger. Dette bør leder diskutere med de ansatte, slik at en skaper forståelse for at begge parter har et ansvar i tilbakeføringsprosessen.

Dette samarbeidet medfører en større grad av åpenhet, og det er den ansattes oppgave å verne om privatlivet og sin egen helsetilstand. Leder og kollegaer bør hjelpe den ansatte til å beskytte private forhold. Samtalene skal ikke dreie seg om sykdommen, men om hva den sykmeldte kan eller ikke kan gjøre etter ulike tilretteleggingstiltak.

Nærmeste leder

Ledere er nøkkelpersoner i sykefraværsarbeidet. De er arbeidsgivers representanter og har en rekke oppgaver, som å ivareta rutiner for oppfølging av sykmeldte, dokumentere tilrettelegging i oppfølgingsplaner og gjennomføre dialogmøter. I følge IA-avtalen⁷⁾ skal de også kunne bidra til etterutdanning, videreutdanning eller omskolering for sykmeldte, dersom dette er aktuelt. God ledelse kan alene gjøre en stor forskjell og bidra til effektiv tilbakeføring etter sykefravær.

Sjekk kvaliteten: Felles grunnlag

Et aktivt sykefraværarbeid innebærer å prioritere opplæring av ledere. Uten slik opplæring oppstår det lett "privatpraksiser", det vil si at den enkelte leder selv definerer sin rolle som sykefraværsoppfølger overfor den sykmeldte. Selv om det kan gå bra i mange tilfeller, er det et sårbart og personavhengig system. Profesjonell oppfølgingspraksis kan sikre en mer ensartet og effektiv tilbakeføring.

Vurder påstanden etter skalaen og bestem om det er behov for eventuelle tiltak:

	Vurderinger	Eventuelle tiltak
Vi gjennomfører felles opplæring av lederne i sykefraværarbeid.	1 2 3 4 5	

Biaktørene – de gode hjelperne

Lederen har en koordinatorrolle i sykefraværssaker. Det betyr at lederen bør ha kunnskap om hvem de gode hjelperne er, og hva de kan bidra med overfor lederne og den sykmeldte. Ofte erfarer en at ledere står alene i oppfølgingen av sykmeldte, også i komplekse saker. Å koble på de gode hjelperne tidlig blir derfor viktig. Disse kan både være interne og eksterne ressurser. De viktigste er:

Personalavdeling eller HMS-avdeling

I mange virksomheter er det personalavdelingen eller HMS-avdelingen, eller begge, som organiserer mye av sykefraværsarbeidet. Ofte tilbyr de også kompetent bistand i enkeltsaker.

Tillitsvalgte

Den tillitsvalgte for fagorganiserte er en viktig samarbeidspartner i sykefraværsarbeidet, på flere nivåer. I enkeltsaker vil de i mange bedrifter imidlertid ha rollen som støtteperson for den sykmeldte.

Bedriftshelsetjeneste

Bedriftshelsetjenesten er en nøkkelsamarbeidspartner for virksomhetene i alt HMS-arbeid, inkludert sykefraværsarbeidet.

Verneombud

Verneombud har en viktig funksjon både på system- og individnivå i virksomheten.

Helsetjenesten

Helsetjenesten er en viktig arena ved sykefravær. Denne tjenesten er delt i tre:

- Primærhelsetjenesten (første linje) er den delen av helsevesenet som er organisert i kommunene. Den består blant annet av allmennpraktiserende leger, fysioterapeuter og ergoterapeuter.
- Den regionsdekkende spesialisthelsetjenesten (andre linje) er den delen av helsevesenet som har ansvar for sykehus, andre institusjoner samt ambulansetjenesten.
- Den landsdekkende spesialisthelsetjenesten (tredje linje).

Leger

Det er mange typer leger som har ulike nøkkelroller i tilbakeføringsarbeidet.

Andre helseaktører

Det er også en rekke andre aktører som kan være viktige for sykmeldte i tilbakeføringsprosessen: Spesialisthelsetjenestens klinikker for ulike diagnosegrupper, psykologer, fysioterapeuter og kiropraktorer, men også aktører som driver med alternative metoder.

Arbeidsrettet rehabilitering

De siste årene er det blitt betydelig flere aktører som bistår med arbeidsrettet rehabilitering. Det gjelder både dem som er en integrert del av spesialisthelsetjenesten, og dem som er underleverandører til NAV. Kjente aktører innenfor det døgnbaserte tilbudet i spesialisthelsetjenesten er Hernes Institutt og Rehabiliteringssenteret AiR i Rauland. NAV-kontoret kan gi mer informasjon om arbeidsrettede tiltak og arbeidsrettet rehabilitering.

NAV-kontoret

Ved sykmeldinger ut over arbeidsgiverperioden, får hver sykmeldt sin egen saksbehandler i NAV. Saksbehandler følger opp saken, både mot helsetjenesten og arbeidsplassen. NAV utbetaler sykelønn og virksomhetene må derfor ha kontakt med denne arenaen i hver enkelt sykefraværssak som går ut over arbeidsgiverperioden.

Å få til et godt samarbeid mellom NAV, arbeidsplassen og helsetjenesten vil sikre god oppfølging og rask avklaring for den sykmeldte.

NAV Arbeidslivssenter

IA-virksomhetene har en egen kontaktperson på Arbeidslivssenteret.

Tilsynsmyndigheter

Tilsynsmyndighetene for sykefraværarbeidet i Norge er Arbeidstilsynet og Petroleumsstilsynet for olje- og gassnæringen.

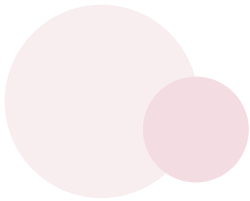
Hjem- og fritidsarenaer

Disse arenaene kan i enkelte saker være årsaken til sykefraværet, men kan også bidra til å gi en løsning på fraværet. Hjemmet er i vår kultur meget sentralt i den enkeltes liv. Hjem- og fritidsarenaene kan være steder der en henter energi til en krevende jobb, arenaer for livsglede, avkobling, fysisk aktivitet, trening, hobbyer og sosialt samvær med venner og familie. Arenaer med så sterk positiv innvirkning kan raskt omdannes til det motsatte; arenaer som kan «ramme livet». Arenaen kan da bli stedet for sorg, savn, ensomhet, konflikter, vold, skilsmisse og rusproblemer og kan dermed få konsekvenser for andre arenaer, som arbeidsplassen.

Sjekk kvaliteten: Kjennskap til støttefunksjoner

Vurder påstanden etter skalaen, og bestem om det er behov for eventuelle tiltak.

	Vurderinger	Eventuelle tiltak
Lederne i vår virksomhet er godt kjent med mulige støttefunksjoner i sykefraværsoppfølgingen.	1 2 3 4 5	



Løsningene – tre typer tiltak

Løsningen på et fraværproblem kan bestå av ett vellykket tiltak, eller av mange ulike tiltak som virker hver for seg eller sammen. Dette kan både være tidsbegrensede enkelttiltak og mer varige endringer i rutiner eller andre forhold ved virksomheten.

Vi har valgt å dele slike tiltak i tre hovedtyper: basistiltak, persontiltak og prosjekttiltak.⁸⁾



Figur 1: Randi Wågø Aas, 2009

De tre ulike typene sykefraværstiltak kan defineres på følgende måte:

Basistiltak er innsats som er rettet mot virksomhetens strukturer, prosesser og kulturer i den hensikt å forebygge sykefravær eller bringe ansatte tilbake etter sykefravær.

Persontiltak er innsats som er rettet mot personer i virksomheten, i den hensikt å forebygge sykefravær eller bringe ansatte tilbake etter sykefravær.

Prosjekttiltak er basistiltak eller persontiltak organisert som prosjekter som er rettet mot prioriterte grupper/områder og/eller problemgrupper/-områder i virksomheten, i den hensikt å forebygge sykefravær eller bringe ansatte tilbake etter sykefravær.

Tiltakstype 1: Basistiltak

Tilbakeføring til arbeid blir styrt av virksomhetens sykefraværstrutiner, men blir også påvirket av hvordan rutinene er forankret i organisasjonen, hvilken opplæring ledere har fått, og av hvilket samarbeid virksomheten har med NAV og helsetjenesten. Basistiltak er dermed helt sentrale for tilbakeføringsprosessene, men også for å kunne forebygge sykefravær.

Eksempler på basistiltak

- Kartlegge forhold i virksomheten
- Lage prosedyrer, rutiner og retningslinjer
- Sette mål
- Legge planer
- Samarbeids- og samhandlingstiltak
- Kulturbyggingstiltak
- Forankringstiltak
- Gjennomføre informasjons-, opplærings- og evalueringstiltak

Tiltakstype 2: Persontiltak

Sykefravær er et fenomen som starter på individnivå – det er enkeltmennesker som er sykmeldte. Persontiltak består av en rekke tiltak som retter seg mot personer i virksomheten. Tiltakene kan ha alle ansatte, grupper av ansatte og enkeltansatte som målgruppe.

Eksempler på persontiltak

Persontiltak deles ofte i forebyggingstiltak og rehabiliteringstiltak:

Forebyggingstiltak

- Trivselstiltak
- Fysisk aktivitet og trening

- Forebygging av sykefravær hos utsatte grupper
- Forebyggende ergonomisk rådgivning

Rehabiliteringstiltak

- Funksjonsvurdering
- Sykefraværsoppfølging
- Tilrettelegging
- Omplussing
- Tverrfaglig rehabilitering
- Endring av aktivitetsmønster
- Treningsterapi og gradert aktivitet
- Arbeid med bistand
- Kognitiv atferdsterapi

Tiltakstype 3: Prosjekttiltak

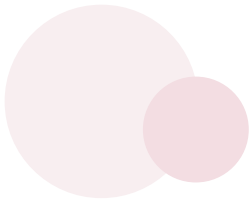
Prosjekttiltak består av et vidt spekter av tiltak. De er gjerne rettet mot prioriterte grupper/områder og problemgrupper/-områder. Slike prosjekter er viktige, men en bør tidlig ha en plan for hvordan opplegg og resultater kan videreføres i «normal drift» etter at prosjektet tar slutt. Uten slik videreføring kan prosjektet ligne en «happening» uten langsiktige konsekvenser.

Både basistiltak og persontiltak kan organiseres som et prosjekt. Persontiltakene kan være enten forebyggende eller rehabiliterende, eller begge deler.

Eksempler på prosjekttiltak

- Prosjekt på sykefraværsoppfølging
- Prosjekt på tilrettelegging for gravide medarbeidere
- Nærværprosjekt
- "Ta trappa-prosjekt" osv.

Se eksempler på prosjekttiltak på www.idebanken.org.



Konklusjoner og anbefalinger

For å lykkes i sykefraværsarbeidet kreves det forankring i alle ledd, systematikk, tilstrekkelig informasjon, kompetanse og ressurser.

Sykefraværsarbeid bør være helsefremmende, forebyggende og rehabiliterende; en tredelt strategi. Det første punktet er tiltak som gir medarbeidere krefter og engasjement, det andre skal forhindre sykefravær og det tredje er tiltak som gjør eventuelle sykefravær kortest mulig.

Det er tre forutsetninger for å oppnå høyere kvalitet i sykefraværsarbeidet:

- Mer kunnskap
- Bedre oversikt
- Bedre sammenheng og helhet i tilbudet

Dette vil bidra til god kommunikasjon mellom alle involverte. Vi anbefaler derfor at de som er engasjert i sykefraværsarbeidet bruker tid og holder oppmerksomheten rettet mot følgende områder:⁹⁾

Idealene

Verdier og tenkemåter som er knyttet til oppfølgingen av sykmeldte.

Tre arenaer

Arbeidsplassen har rollen som hovedarena, NAV og helsetjenesten er biarenaer. I tillegg kommer livsarenaer, som er hjemme-, fritids- og samfunnsarenaer ellers.

Aktørene

Hovedaktørene er ansatte og ledere, biaktører er interne gode hjelpere og eksterne gode hjelpere. Ledere har en spesielt sentral rolle i arbeidet.

Situasjonene

Situasjonene for sykmeldte kan enten være på jobb, delvis borte, helt borte, tilbake eller permanent borte. Hver situasjon bør håndteres spesielt.

Løsningene

Potensielle løsninger på fraværproblemer er definert som sykefraværstiltak og benevnes som basistiltak, persontiltak og prosjekttiltak. Basistiltak er rettet mot virksomhetens struktur, kultur og prosesser. Persontiltak er rettet mot personer i virksomheten. Prosjekttiltak er rettet mot prioriterte grupper/områder og problemgrupper/problemområder i virksomheten.

10 punkter for et redusert fravær

Forankring

- Toppledelsen må eie og ville dette
- Tillitsvalgte/verneombud er likeverdige parter

Handlingsplan med målsetting og ønsket resultat

- Hvordan ser det ut nå?
- Hvor vil vi?
- Hvordan skal vi komme dit?

Samarbeid med andre aktører

- Leger, NAV, Bedriftshelsetjenesten, kommunen, andre virksomheter, nettverk, osv.

Oppfølgingsrutiner – korte og punktvis

- Hvor mange oppfølgingspunkter?
- Sikre at oppfølgingen blir fulgt av alle lederne
- Kontrollrutiner

Lederen og ledelsen

- Synlig- og tydeliggjøring av lederansvaret
- Ledere er nøkkelen til lavere fravær og økt nærvær
- Positiv og løsningsorientert
- Pålagte opplæringstiltak for ledere

Etablere et "forum" for dialogmøter med leder og ansatt m.fl.

- Nærværs møte, fokusmøte, IA-utvalg e.l.
- Faste medlemmer
- Medlemmene samler kompetanse og gir råd

Ansatte må bevisstgjøres, både plikter og rettigheter

- Komme på jobb når en er frisk!
- Ha fokus på om en kan gå på jobb med det friske og ikke nødvendigvis bli hjemme med det syke, økt gradert sykemelding
- Informasjonsrunder på alle arbeidssteder

Fokus og tiltak for utsatte "grupper"

- Gravide arbeidstakere, renholdere, kontoransatte m.fl.
- Voldsutsatte ansatte
- Tiltak med tilpasset fottøy, bedre utstyr osv.

Tilrettelegging, fleksibilitet og dialog

- Bedriftskultur: tilrettelegging er akseptert
- Ansatte og ledere må sammen se på justering av oppgaver
- Dialogen om funksjonsevne må være sentral

Ting tar tid! Hold fokuset hele tiden!

- Statistikk, synliggjøre frem-/tilbakegang, flere "jippier"
- Se sykefraværsarbeidet på lik linje med økonomien

Kilde: KS

Mer lesestoff:

- Raskt tilbake. Kunnskapsbasert rehabilitering av sykmeldte. Randi Wågø Aas, 2009
- Idébankens temahefte: Raskt tilbake etter sykefravær. Randi Wågø Aas
- Idébankens temahefte: Gravid medarbeider. Å tilrettelegge er gull verdtt
- Tiltak mot sykefravær. Aslaug Mikkelsen, 2002
- Sykefraværssamtalen. Anneline Teig, 2008
- Hva kan vi lære av gode eksempler på sykefraværarbeid. Christin Thea Wathne, 2009
- Tilrettelegging og oppfølging av sykmeldte. NHO-brosjyre, 2010

Noter:

- 1) § 3 – 1 Krav til systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid (punkt f)
- 2) § 4 – 1 Generelle krav til arbeidsmiljøet
- 3) § 4 – 2 Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling (punkt b)
- 4) § 4 – 3 Krav til psykososialt arbeidsmiljø (første og tredje ledd)
- 5) § 4 – 4 Krav til fysisk arbeidsmiljø (andre ledd)
- 6) § 4 – 6 Arbeidsgivers særlige plikt til å tilrettelegge for arbeidstakere med redusert arbeidsevne (Ot.prp. nr 6 (2006-2007))
- 7) Samarbeidsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv
- 8) De tre ulike tiltakstypene presenteres i Idébankens hefte *Raskt tilbake etter sykefravær*. Forfatter: Randi Wågø Aas.
- 9) Randi Wågø Aas, 2009

Leidere ledere gjerne oversikt friske
Vurder forhold kompetanse aktører
tiltaket
satt godleder mer bidra får
IA-avtalen prioriterte sykefraværarbeid personer derfor blant samtale
Basistiltak NAV kvaliteten viktig
enkelte ansatte arbeidslivssenter uker
tillegg redusert arbeidsevne mye
innen rutiner gå Forebyggende ofte
gi tiltak gode Prosjekttilta
få gjøre behov b
ekk skalaen følgende dagen vet forebygge
Endre godt sykefravær sykr
darbeidere tid effektiv virksomheten arbeid
alishelsetjenesten virksomhetens sykmeldt kvali
Arbeidsgiver vurderinger arbeidsgiver gir informasjon samme Oppfølgt
ak finne flere
efraværarbeide
lbake oppfølgingsplaner ressurser tilstrekkelig
oppfølgingsplan eventuelle rehabilitering
bittel Rettet bruk virksomhet muligheter g
kt svkmeldte God medarbeider God jobb

Idébanken.org
forteller de gode historiene fra
norsk arbeidsliv og tilbyr informasjon,
verktøy og faglig materiell for et
arbeidsliv som inkluderer.

Bestill temahefter:
idebanken.org/temahefter

Kontakt oss:
post@idebanken.org

