



BEST SAMMEN

om å redusere sykefraværet i kommunal sektor

Innhold

- 03 Forord
- 04 Systematisk jobbing gir resultater
- 07 Sammen om forebygging
- 09 Sammen om utvikling av helsefremmende arbeidsplasser
- 11 Sammen om oppfølging av sykemeldte





BEST SAMMEN
FOREBYGGING UTVIKLING OPPFØLGING

Forord

Det er enighet blant partene om at systematisk arbeid for redusert sykefravær og økt nærvær er viktig – for den enkelte arbeidstaker, for virksomhetene og for samfunnet.

Arbeidsplassen er den viktigste arena for dette arbeidet. Nærværsfaktorer og forebygging må vies større oppmerksomhet, men det er også avgjørende at rutiner for oppfølging og tilbakeføring av sykmeldte følges opp av alle – arbeidsgiver, arbeidstaker, behandler/lege, bedriftshelsetjeneste, NAV og helsetjenesten.

Vi er også enige om at god og ansvarlig ledelse er en viktig faktor for å fremme nærvær og redusere fravær. Et godt og nærværsfremmende arbeidsmiljø kjennetegnes ved at den enkelte får brukt og utviklet sin kompetanse.

Tett samarbeid mellom partene er avgjørende for å fremme nærværet og lykkes med sykefraværsarbeidet. Å få fram gode løsninger lokalt gjennom dialog og samarbeid mellom ledelse og ansatte bidrar til et godt og helsefremmende arbeidsmiljø. Tiltak på nasjonalt nivå er viktig, men det er innsats lokalt og samarbeidet i den enkelte virksomhet som virkelig vil skape resultater.

Sammen er vi best!



Systematisk jobbing gir resultater!

Gode resultater oppnås ved å ha fokus på nærvær i hele organisasjonen. Dette gjelder alle ledd på alle nivåer. Virksomheter som lykkes i arbeidet med å skape nærvær og redusere fravær kjennetegnes av:

- God, tydelig og inkluderende ledelse. Lederen har ansvar for utvikling, tilrettelegging og oppfølging både for de ansatte som er på jobb og for de som er syke. Det er et lederansvar å se den enkelte ansatte, gi tilbakemeldinger, veiledning og støtte. En god og systematisk lederopplæring og en arbeidsgiverpolitikk forankret i toppledelsen er en viktig nøkkel til godt nærværarbeid!
- Riktig bruk av kompetanse hos ledere og medarbeidere og med muligheter for utvikling. Viktige nærværsfaktorer er opplevelsen av å mestre jobben, at en har innflytelse over egen arbeidshverdag, får utfordringer, støtte og mulighet til å utvikle sine evner og kompetanse.
- Et godt og aktivt partssamarbeid på alle nivå i kommunen er avgjørende for å lykkes med å øke nærværet og redusere fraværet. Forebyggende arbeidsmiljøarbeid, inkludert rutiner for oppfølging av sykemeldte og utvikling av nærværskultur må skje i samarbeid med de ansatte og de tillitsvalgte. Virksomhetens strategier og tiltak for nærvær og redusert fravær må gjøres kjent og bli anerkjent blant alle de ansatte.

Flere tiltak sammen, samtidig og over tid gir best resultat

Best sammen: Prosessen med å skape **nærvær** og redusere **fravær**



BEST SAMMEN

FOREBYGGING **UTVIKLING** **OPPFØLGING**

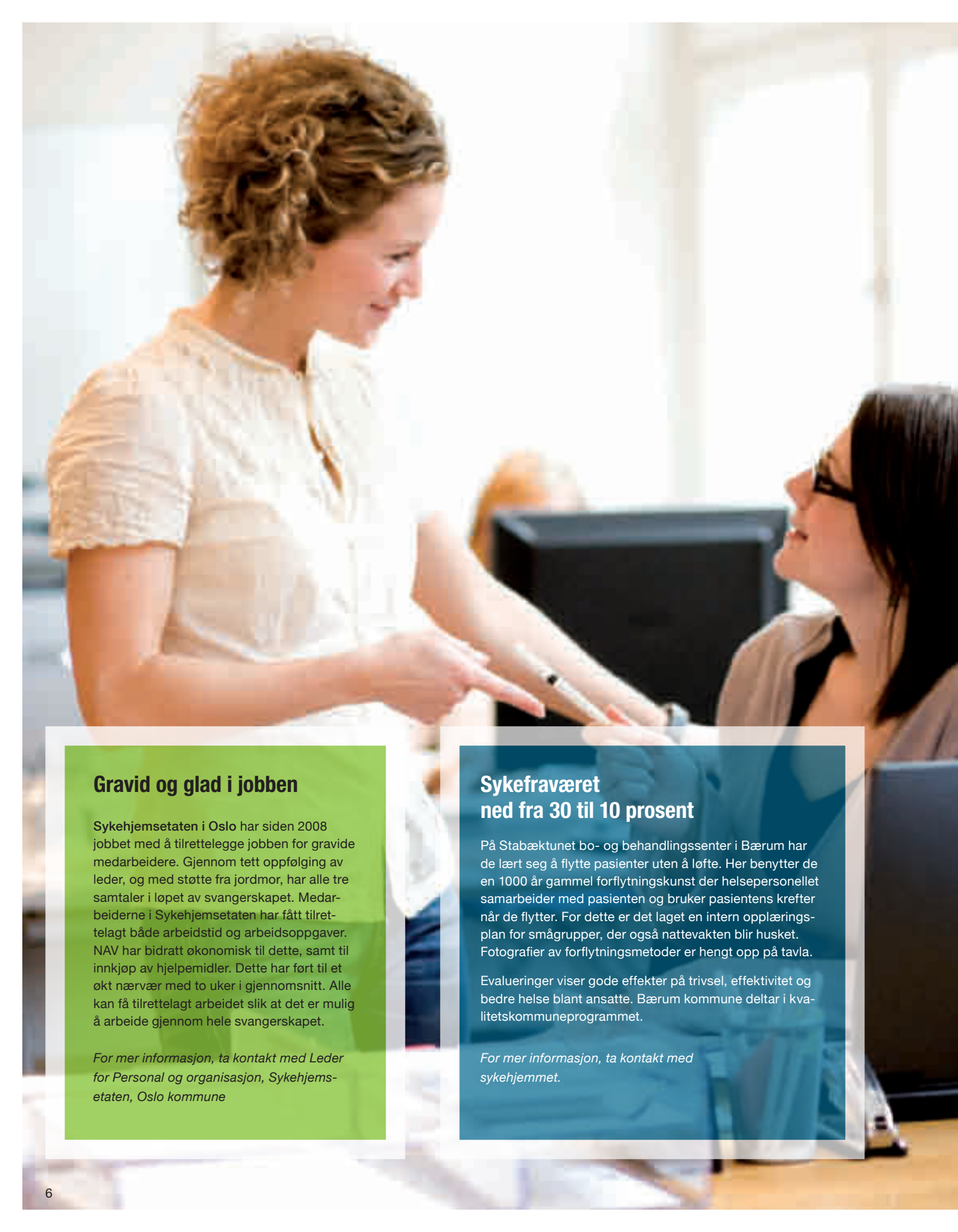
Forebygging, utvikling og oppfølging. Ikke alene og hver for seg, men samlet og samtidig.

Systematisk og målrettet samarbeid mellom alle parter gir de beste resultatene.

Forebygging handler om å sikre trygge og gode arbeidsplasser slik at ingen blir skadet eller syke av arbeidet. Dette gjelder både fysisk, psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø.

Utvikling handler først og fremst om kultur og holdninger, verdier og etikk, ledelse og medarbeiderskap

Oppfølging handler om oppfølging av sykemeldte og tilrettelegging for å vende tilbake til arbeid.



Gravid og glad i jobben

Sykehjemsetaten i Oslo har siden 2008 jobbet med å tilrettelegge jobben for gravide medarbeidere. Gjennom tett oppfølging av leder, og med støtte fra jordmor, har alle tre samtaler i løpet av svangerskapet. Medarbeiderne i Sykehjemsetaten har fått tilrettelagt både arbeidstid og arbeidsoppgaver. NAV har bidratt økonomisk til dette, samt til innkjøp av hjelpemidler. Dette har ført til et økt nærvær med to uker i gjennomsnitt. Alle kan få tilrettelagt arbeidet slik at det er mulig å arbeide gjennom hele svangerskapet.

For mer informasjon, ta kontakt med Leder for Personal og organisasjon, Sykehjemsetaten, Oslo kommune

Sykefraværet ned fra 30 til 10 prosent

På Stabæktunet bo- og behandlingssenter i Bærum har de lært seg å flytte pasienter uten å løfte. Her benytter de en 1000 år gammel forflytningskunst der helsepersonellet samarbeider med pasienten og bruker pasientens krefter når de flytter. For dette er det laget en intern opplæringsplan for smågrupper, der også nattevakten blir husket. Fotografier av forflytningsmetoder er hengt opp på tavla.

Evalueringer viser gode effekter på trivsel, effektivitet og bedre helse blant ansatte. Bærum kommune deltar i kvalitetskommuneprogrammet.

For mer informasjon, ta kontakt med sykehjemmet.



Sammen om forebygging

Å redusere sykefraværet krever systematisk og målrettet forebyggende samarbeid. Dette innebærer et godt HMS-arbeid i alle ledd og nivåer i organisasjonen. En virksomhet som jobber godt med forebygging av sykefravær kjennetegnes ved:

- Systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i alle ledd og nivåer i organisasjonen, med større vekt på det forebyggende arbeidet.
- Gode systemer for internkontroll som utvikles og følges opp på den enkelte arbeidsplass
- Kontinuerlig vurdering av risikofaktorer knyttet til fysisk, psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø – også ved endringer
- Fastsettelse av SMARTE mål – mål som er strukturerte, målbare, aksepterte, realistiske, tidsbestemte og essensielle
- Gjennomføring av hensiktsmessige tiltak for å oppnå målene
- Avviksmeldinger brukes aktivt i forbedringsarbeidet
- Evaluering og evt. justering av mål og tiltak i forhold til risikobildet
- Ledelse i aktiv dialog med både tillitsvalgte og den enkelte arbeidstaker, for eksempel gjennom å arrangere dialog-møter internt i organisasjonen om hva som skaper nærvær, fravær og godt arbeidsmiljø.
- Generell og individuell tilrettelegging på arbeidsplassen
- Bruk av viktige aktører som verneombud, arbeidsmiljøutvalg og bedriftshelsetjeneste
- Det søkes råd og veiledning hos bedriftshelsetjenesten og NAV

Sammen om utvikling av helsefremmende arbeidsplasser

Et helsefremmende fokus i utvikling av organisasjonen legger til rette for en nærværskultur som kan bidra til å forebygge sykefravær. Dette inkluderer blant annet utvikling av gode systemer, inkluderende kultur og positive holdninger mellom ledelse og medarbeidere. En helsefremmende organisasjon kjennetegnes ved:

- Et helsefremmende fokus i utvikling av organisasjonen – både når det gjelder utvikling av systemer, kultur og holdninger, både blant ledelse og medarbeidere.
- God og inkluderende ledelse som ser, bruker, verdsetter og legger til rette for utvikling av den enkelte medarbeider.
- Lederen er aktiv som virksomhetsbygger, relasjonsbygger og kulturbygger.
- Medarbeiderskap settes i sentrum
- Godt arbeidsmiljø, som blant annet setter etikk og verdier på dagsorden
- Ansattes medvirkning og mulighet for å påvirke egen arbeidssituasjon
- Trygge ansatte som tør å si i fra og kan være åpne både mot kollegaer og leder. Evnen til å lytte og ha respekt for de ansattes meninger og synspunkter.

- Universell utforming av arbeidsplassene for å fremme inkludering.

Sykefraværet redusert etter arbeid med verdier, identitet og etikk.

Siden 2007 er sykefraværet ved Tasta sykehjem i Stavanger redusert fra 11 prosent til 7,9 prosent. I en avdeling er fraværet nede i 3,1 prosent. Det har vært en jevn nedgang i hele perioden. I disse tre årene har virksomheten hatt en spesiell innsats knyttet til arbeid med verdier, identitet og etikk.

Ledelsen ved Tasta mener at etisk bevissthet og refleksjon er viktig for kvaliteten i tjenesten, samtidig som det kan ha stor betydning for arbeidsmiljøet. Det bidrar også til å skape en forbindelse mellom hverdagens mange praktiske oppgaver og de idealer den enkelte ønsker å virkeliggjøre. Dette kan gi ansatte en større opplevelse av mening og mestring i jobben, noe som igjen virker inn på jobbtilfredshet og således vil være helsefremmende.

I en avdeling har sykefraværet over de siste 12 måneder vært på 3,1 prosent i snitt. Her har de innført et enkelt ritual

som gjennomføres for ansatte ved dødsfall på vedkommendes avdeling. Dette kalles «hvilepuls», og er basert på lyttening, stillhet og refleksjon. Medarbeiderne bygger jo opp relasjoner til beboerne og dødsfall og andre hendelser på jobben berører dem også på det personlige plan. «Hvilepuls» er nå innført på hele sykehjemmet.

*For mer informasjon,
ta kontakt med sykehjemmet.*

«Folk må ha lyst til å gå på jobben, de må trives, ha utfordringer og vite at det er bruk for dem.»

Hunstad øst barnehage, Bodø kommune, jobber aktivt etter planleggingsmodellen «Det helsefremmende prinsippet». De stiller spørsmålet «Hvordan har vi det når det er som best?». Deretter ser de på hvordan det er i dag og så lager de en plan for å oppnå ønsket tilstand. Tiltakene skal være oversiktelige, enkle og ikke for mange. Målet må være realistisk, noe som det er mulig å få til innenfor de rammene man har.

Suksessfaktorer er:

- Bli sett, hørt og behøvd av leder
- Medvirkning, være med å påvirke sin egen hverdag
- Mestring og mulighet til utvikling og vekst, både faglig og pedagogisk
- Ha omsorg for hverandre. «Du er god nok som du er».
- Planleggingstid for assistentene er innarbeidet i ukeplanen
- Det vi gjør betyr like mye som det vi sier
- Kontinuitet i arbeidsprosessene, definerte oppgaver planlegges, gjennomføres og evalueres av de samme personene. Gjelder både faglærte og assistenter

Barnehagen har 14 ansatte, med en snittalder på litt under 50 år. Sykefraværet har ligget rundt 6 prosent i mange år. Korttidsfraværet (sykefravær under 16 dager) er om lag 2 prosent, og det er lav turnover. Fem av de ansatte i barnehagen er definert som «langtidsfriske». Definisjonen på «langtidsfrisk» er at man har vært ansatt i mer enn tre år og ikke har hatt sykefravær de to siste årene. Det utgjør 36 prosent av de ansatte. Bodø kommune deltar i kvalitets-kommuneprogrammet.

*For mer informasjon,
ta kontakt med barnehagen.*



Medarbeiderskap – et utviklingsprogram

Gjennom kurset Medarbeiderskap utvikles en aktiv, ansvarsbevisst og etisk bevisst medarbeiderrolle. De grunnleggende verdiene i utviklingsprogrammet handler om myndiggjøring av medarbeidere. Det jakttes på arbeidsglede og det gode arbeidsmiljø ved at en sammen skaper gode resultater. Medarbeiderskap bygger på KS arbeidsgiverstrategi «Stolt og unik».

Flere av kommunene som har gjennomført utviklingsprogrammet kan vise til økt nærvær på jobben, og medarbeidere som har lært å «fylle opp batteriene» i travle og slitsomme faser på jobben eller privat.

Programmet består av fem deler:

1. Informasjonsmøte
2. Refleksjonshefte
3. Lærebok
4. Tredagers kurs
5. Utviklingsarbeid 10-14 uker. Gjennomføring av små prosjekter hvor en beytter sin nye kunnskap i praksis.

Prosjektene er knyttet til de områdene som medarbeiderne er opp-tatt av og som kommer opp via de tre dagene på kurs.

*For mer informasjon om Medarbeiderskap:
www.ks.no/medarbeiderskap*





Sammen om oppfølging av sykmeldte

Når medarbeidere først blir syke, er det viktig med gode rutiner i et helhetlig system for oppfølging. Rutinene må være kjent og forankret i alle deler og nivåer i organisasjonen. En virksomhet som er motiverende og gode på oppfølging av sykmeldte har:

- Gode rutiner for oppfølging av sykmeldte – individuelle tiltak
- God kunnskap om virkemidlene i NAV for oppfølging og tilrettelegging for sykmeldte
- Kultur for dialog og åpenhet om fraværet og hva som skal til for å komme tilbake til jobb
- Tillit mellom leder og medarbeider – der den enkelte blir ansvarlig!
- Klare roller for alle aktører.

Motiverende oppfølging ved Møllenhoff barnehage i Nedre Eiker kommune

Kontakt med de syke oppleves som omsorg og ikke kontroll! Det gir økt motivasjon for å komme raskere tilbake på jobb. De bruker tid til å informere alle ansatte om forventninger, rutiner og ansvarsfordeling når noen blir sykmeldt. Styrer prioriterer dialog med den sykmeldte, utarbeiding av oppfølgingsplaner og funksjonsvurderinger. Hovedfokus er at den ansatte føler seg ivaretatt og inkludert når de er syke.

Lederens ansvar er hele tiden å prøve å finne tiltak som kan gjøre arbeidsdagen enklere for både syke og friske. De ansatte blir dermed motivert til å komme raskere tilbake. Virksomheten har søkt tilretteleggingstilskudd blant annet til vikar og til avlasting i av og påkledningssituasjonen. Virksomheten har de siste årene ligget stabilt på 6 prosent sykefravær. Nedre Eiker kommune deltar kvalitetskom-muneprogrammet.

*For mer informasjon,
ta kontakt med barnehagen.*

«Arbeidsmiljøet hos oss er helt konge!»

Om nærvær og fravær i kommunale sykehjem og barnehager i Norges fem største byer. Nordlandsforskning på oppdrag fra Program for storbyrettet forskning.

«Vi jobber veldig intenst med nærværprosjektet. I korte trekk handler det om å ha mer fokus på nærværet til de som er her fremfor fraværet, slik at ikke de også går ut i fravær.» Dette er et utdrag fra et intervju gjengitt i studien av høyt og lavt fravær blant ansatte i barnehager og sykehjem i storbyene.

Undersøkelsen hadde som formål å studere hva som kjennetegner barnehager og sykehjem med lavt fravær og hvilke løsninger barnehager og sykehjem med lavt fravær anvender. Resultatene fra undersøkelsen viser at det er en rekke faktorer som har innvirkning på nærvær og fravær, men de viktigste faktorene for nærvær er;

- Godt arbeidsmiljø
- En tydelig og samlende ledelse
- Nok fagutdannet grunnbemanning (både kjernepersonell og andre yrkesgrupper)
- Rimelig arbeidsbelastning
- Opplevelsen av et faglig og sosialt felleskap som vil yte så gode tjenester som mulig og har tid til det.

Sykefraværet må – og kan – reduseres!

I 2009 var nesten hver tiende kommunalt ansatt borte fra jobben – hver dag! Sykefraværet varierer imidlertid kommunene/fylkeskommunene imellom; fra 3,5 prosent til nesten 17 prosent. Kvinner som jobber innen pleie og omsorg, i barnehager og med renhold har det høyeste fraværet.

Sykefraværet i 2009 er i kommunal sektor på samme nivå som da IA-avtalen ble inngått i 2001.





Arbeidsgiver og arbeidstakers roller i sykefraværsoppfølgingen

Arbeidsgiver og arbeidstaker har, etter arbeidsmiljøloven og folketrygdloven, en gjensidig plikt til å bidra til at arbeidstaker kan komme tilbake i arbeid/beholde arbeid ved arbeidsuførhet. Og de har derfor et felles ansvar for å utarbeide en plan for oppfølging og tilrettelegging. Utgangspunktet er at arbeidstaker skal være i aktivitet under sykdom. Arbeidsgiver plikter i den forbindelse å iverksette nødvendige tiltak, så langt det er mulig, for at arbeidstaker skal få eller beholde passende arbeid under sykefravær. Videre stilles det også strenge krav til arbeidsgivers oppfølging under fraværet. Arbeidstaker har på sin side plikt til å gi opplysninger om egen funksjonsevne og bidra til å finne gjennomførbare tilretteleggings tiltak. Det innebærer at arbeidstaker skal gi opplysninger om hvilke arbeidsoppgaver vedkommende kan utføre.



Medarbeidertilfredshet og sykefravær

Medarbeiderundersøkelse foretatt i kommunale virksomheter viser en høy tilfredshet blant ansatte. En analyse av medarbeiderundersøkelser gjennomført av 99 kommuner med til sammen svar fra over 55.000 ansatte i 2008 på www.bedrekommune.no viser at det er gjennomgående høy medarbeidertilfredshet i kommunesektoren. Analysen viser at det som i størst grad påvirker medarbeideres tilfredshet er:

- **Omdømme** – i hvilken grad opplever de ansatte stolthet over egen arbeidsplass og omdømme blant brukere og innbyggere i kommunen?
- **Trivsel og samarbeid på arbeidsplassen** – trives de ansatte med kollegaer og løser man arbeidsoppgaver sammen på en god måte?
- **Utviklende arbeidsoppgaver** – legges det til rette for kompetanseutvikling, læring i jobben og opplever man å ha nok utfordringer i jobben?
- **Nærmeste leder** – gir leder tilstrekkelig med tilbakemeldinger på jobben som gjøres, gis det klart uttrykk for hva som forventes av den enkelte, har den enkelte tilstrekkelig med informasjon og blir den enkelte lyttet til?

Tydlig lederstøtte, kontinuerlig arbeid for å styrke ansattes stolthet over egen arbeidsplass, legge til rette for kompetanseutvikling og god samhandling på arbeidsplassen vil kunne legge grunnlag for økt nærvær selv om det ikke er noen analyser så langt som viser entydige sammenhenger mellom medarbeidertilfredshet og sykefravær.

321= sammen om et bedre arbeidsmiljø

Prosjektet er et nasjonalt samarbeidsprosjekt mellom Arbeidstilsynet, partene i arbeidslivet og NAV, opprettet på initiativ fra Arbeids og inkluderingsdepartementet. Partene og myndighetene skal i felleskap finne gode arbeidsmiljø- og tilretteleggingstiltak i to utvalgte næringer; kjøtt- og fjørfebransjen samt sykehjem. Målet er å forbedre arbeidsmiljøet, redusere sykefraværet, øke den reelle avgangsalderen, samt utvikle nye metoder for samarbeid mellom myndigheter og virksomheter.

For sykehjemmene er disse tre innsatsområdene valgt:

Ledelse; Ledere på sykehjem skal i kraft av egen kompetanse kunne utøve god ledelse og være faglig kvalifisert for oppgavene. Ledere skal være i kontinuerlig utvikling, både faglig og med hensyn til relasjonsbygging.

Partssamarbeid mellom ledelse, verneombud og tillitsvalgte; ledere, verneombud og tillitsvalgte skal samarbeide om et godt arbeidsmiljø og god tjenestekvalitet. Alle sykehjem skal systematisk forebygge arbeidsrelaterte plager, skader og sykdommer.

Kompetanseutvikling; Alle medarbeidere skal være kompetente og yte kvalitativt gode tjenester ved å være myndiggjorte i lys av fag, erfaring, holdninger, verdier, delegering og tillit. Alle medarbeidere skal se sitt arbeid som en del av en større helhet og forvalte sin viten til sykehjemmets beste.

Les mer om sykefravær, HMS og arbeidsliv
på organisasjonenes hjemmesider:

www.ks.no/tema/
www.lo.no/arbeidsliv
www.akademikerne.no
www.ys.no
www.unio.no

Les og lær av andre:

www.idebanken.org
www.stami.no
www.arbeidstilsynet.no
www.kvalitetskommuner.no
www.regelhjelp.no
www.bedrekommune.no

Best sammen: Prosessen med å skape **nærvær** og redusere **fravær**



BEST SAMMEN

FOREBYGGING UTVIKLING OPPFØLGING

Forebygging, utvikling og oppfølging. Ikke alene og hver for seg, men samlet og samtidig.
Systematisk og målrettet samarbeid mellom alle parter gir de beste resultatene.

Forebygging handler om å sikre trygge og gode arbeidsplasser slik at ingen blir skadet eller syke av arbeidet. Dette gjelder både fysisk, psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø.

Utvikling handler først og fremst om kultur og holdninger, verdier og etikk, ledelse og medarbeiderskap

Oppfølging handler om oppfølging av sykemeldte og tilrettelegging for å vende tilbake til arbeid.

