



Sluttrapport

«Sammen om en bedre kommune» 2013-2015
Lenvik kommune

Prosjektleder Vegard Bogstrand

*Behandlet av styringsgruppen 02.11.15.
Justert i samsvar med styringsgruppens behandling*



Innhold

1 Sammendrag	4
1.1 Sammendrag	4
2 Gjennomføring i henhold til prosjektplan.....	5
2.1 Prosjektets faser	5
2.2 Kritiske suksessfaktorer	5
3 Målrealisering.....	6
3.1 Mål for prosjektet.....	6
3.1.1 Prosjektets hovedmål.....	6
3.1.2 Prosjektets delmål	6
3.1.3 Resultatmål.....	6
4 Prosjektorganisering og ressursdimensjonering	9
4.1 Styringsgruppe	9
4.2 Beslutningspunkter og oppfølging	10
5 Kostnader og finansiering	11
6 Viktige erfaringer.....	12
6.1 Hva har vi lært?	14
6.2 Kartlegging sykefraværsoppfølging.....	15
6.3 Sektor- og tjenesteovergripende tiltak	18
6.4 Prosess for kartlegging av nærværsfaktorer i virksomheter og resultatene vi ser.....	19
6.5 Finnsnes barneskole	23
6.6 Hjemmetjenesten, unntatt distrikt Rossfjord	24
6.7 Kårvik skole.....	25
6.8 PLO Sykehjem.....	26
7 Avslutning	26
7.1 Hva er det som gir økt nærvær?.....	26
7.2 Hva sier forskning om hvordan redusere bedriftens sykefravær	28
7.3 Har prosjektet bidratt til økt nærvær i Lenvik kommune?	30
7.4 Prosjektgruppens vurdering av prosjektet.....	35
7.5 Konklusjon.....	37
8 Gevinstplan for å sikre måloppnåelse ved prosjektslutt.....	38
9 Vedlegg	39
9.1 Funn i nærværsundersøkelse september 2015	39
10. Kilder.....	48

1 Sammendrag

Tittel: Sluttrapport «sammen om en bedre kommune»

Dato: 2. november 2015

Forfatter: Vegard Bogstrand

Oppdragsgiver: Lenvik kommunestyre

Sider: 38 + vedlegg

1.1 Sammendrag

Lenvik kommune har hatt utfordringer knyttet til høyt sykefravær. Høyt sykefravær svekker kommunens omdømme ovenfor både ansatte og innbyggere, noe som igjen påvirker rekruttering av kvalifisert arbeidskraft. Rådmannen ønsker å ha et større fokus på å nå målet om Lenvik kommune som en helsefremmende arbeidsplass med stor grad av medarbeidertilfredshet. Det er satt som mål å øke nærværet til minimum 92 prosent innen utgangen av 2016. Dette vil kreve at man arbeider systematisk med tiltak, sørger for god samhandling mellom interne og eksterne aktører og at man evner å tenke nytt. Gjennom nærværprosjektet foreslås belønning av nærvær som et av incentivene for å øke nærværet.

Lenvik kommunestyre vedtok 13.09.2012 å søke om opptak i det kommunale utviklingsprogrammet «saman om ein betre kommune» i regi av Kommunal- og regionaldepartementet. Dette med bakgrunn i at til tross for utvikling av tiltak for å forebygge sykefravær, samt rutiner på oppfølging av sykemeldte, så har sykefraværet hatt en negativ utvikling.

Utviklingsprogrammet som går fra 2012 til 2015 gir støtte til lokale prosjekter og tar for seg noen av de viktigste utfordringene i kommunesektoren: sykefravær, kompetanse og rekruttering, heltid/deltid og omdømme. Lenvik kommune har valgt å fokusere på sykefravær og omdømme i nettverk med kommunene Andebu, Høyanger, Porsgrunn, Stord og Østre Toten.

Kommunene som er med i programmet får tilgang til faglig ressursmiljø og verdifull erfaringsutveksling med andre kommuner, i tillegg til økonomisk støtte til gjennomføring av prosjektarbeidet.

Prosjektet er forankret i et lokalt samarbeid med kommunens folkevalgte, administrative ledere og medarbeidere/tillitsvalgte, som har deltatt i utforming og gjennomføring av prosjektet.

Lenvik kommune har ansatt prosjektleder i 50 % stilling. Tilskudd fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) dekker lønn og sosiale utgifter for prosjektleder, samt en del av kostnadene til nettverkssamlinger og prosjektledersamlinger.

Nærværprosjektet er finansiert i h.h.t K- sak 118/12.

Denne rapporten tar for seg gjennomføringen av prosjektet, måloppnåelse og hvilke erfaringer vi har gjort oss som kan innføres i driften etter endt prosjekt.

2 Gjennomføring i henhold til prosjektplan

2.1 Prosjektets faser

Prosjektet skal i den første fasen ha fokus på kartlegging av hvordan sykefraværsoppfølging skjer i dag, med spesiell fokus på hvordan man arbeider med å forebygge sykefravær og oppfølging av sykmeldte frem til dialogmøte 1 (7 uker). Resultater fra denne kartleggingen brukes for å se om man kan forbedre, eventuelt effektivisere, eksisterende rutiner og tiltak.

2.2 Kritiske suksessfaktorer

Kritiske suksessfaktorer

- Forankring av prosjektet blant ansatte, ledere, tillitsvalgte og folkevalgte
- Prioritering fra den administrative ledelsen i kommunen
- Oppfølging på virksomhets-/fagledernivå
- Høy motivasjon (unngå «prosjekttretthet i organisasjonen»)
- Enighet rundt prosjektets mål og tiltak
- Ressursbruk
- Nødvendig kompetanse i forhold til å implementere rutiner og tiltak i organisasjonen
- Unngå at prosjektet blir for stort
- Samarbeid med relevante aktører

Kvalitetssikring

- Statusrapporteringer
- Kontrolltiltak (etterspørre hvordan det jobbes med aktiviteter og tiltak ute i organisasjonen)
- Tydelig kommunikasjon fra politisk og administrativ ledelse om prosjektets prioritet
- Tilrettelegge for opplæringstiltak/kompetanseheving
- Ansvarliggjøring og medvirkning på alle nivå i organisasjonen

3 Målrealisering

Prosjektet har bidratt til kompetanseheving blant både ledere og ansatte innenfor nærværarbeid. Det har skjedd en bevisstgjøring av arbeidsgivers oppfølgingsansvar og arbeidstakers medvirkningsplikt. Gjennom prosjektet har vi bidratt til å skape og dele mer kunnskap om nærværarbeid i form av forebygging og oppfølging av fravær.

3.1 Mål for prosjektet

3.1.1 Prosjektets hovedmål

1. Lenvik kommune skal etablere en nærværskultur og redusere sykefravær gjennom å utvikle tiltak, opparbeide kunnskap og sikre erfaringsoverføring i kommunal sektor.
2. Lenvik kommune skal styrke kommunens omdømme gjennom å utvikle og synliggjøre kommunens arbeid og lokale prosjekter

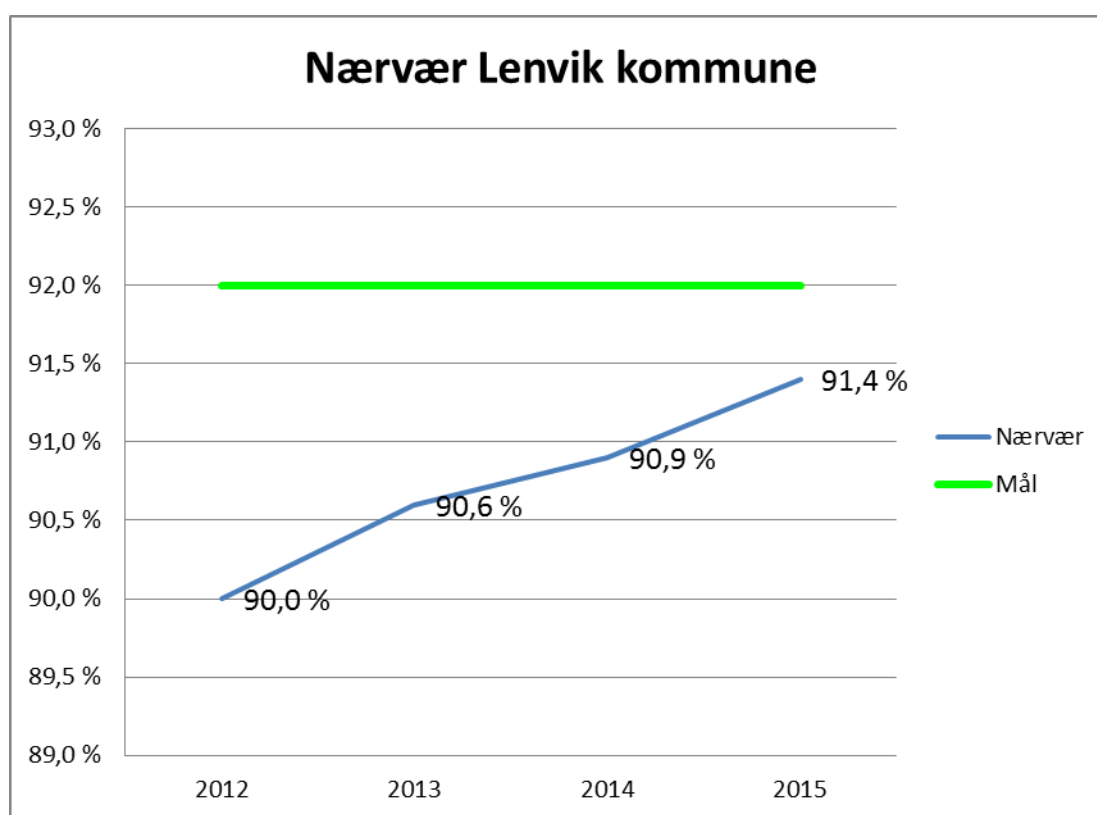
3.1.2 Prosjektets delmål

1. Lenvik kommune skal ved utgangen av prosjektperioden ha et nærvær på minimum 92 %
2. Lenvik kommune skal øke medarbeidertilfredsheten blant de ansatte
3. Lenvik kommune skal være en attraktiv og helsefremmende arbeidsplass preget av åpenhet, høy etisk bevissthet, gode arbeids- og læringsmiljø, godt lederskap og livsfaseorientert personalpolitikk
4. Rutiner og tiltak skal implementeres i organisasjonen

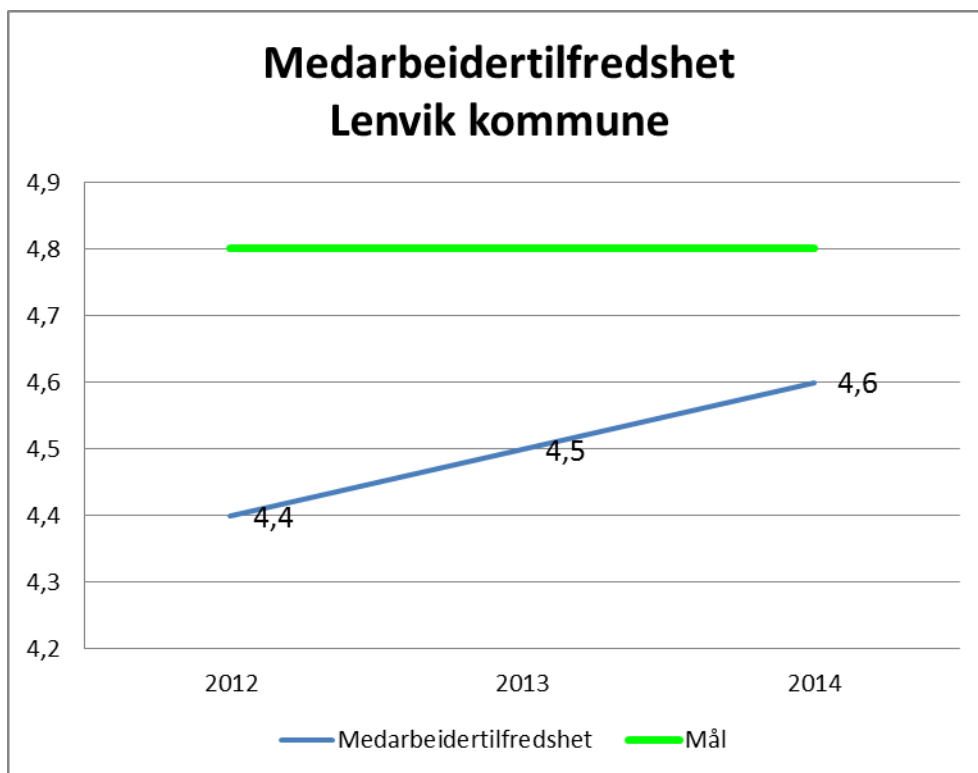
3.1.3 Resultatmål

- Kommunen arbeider systematisk og over tid innenfor tema sykefravær
- Kommunen tenker helhetlig og ser ulike virkemidler i sammenheng
- Prosjektet sikrer forankring innenfor nærværarbeid blant folkevalgte, tillitsvalgte og i administrasjonen (tre-parts samarbeid)
- Kommunen blir tydeligere på retning, mål og hva kommunen ønsker å oppnå ved økt nærvær
- Økt kompetanse på forebygging og oppfølging av sykefravær blant ledere, herunder økt deltakelse på kurs i regi av NAV arbeidslivssenter
- Økt nærvær
- Økt rekruttering
- Øke resultatet på måling av medarbeidertilfredshet gjennom den årlige medarbeiderundersøkelsen fra 4,4 i 2012 til minimum 4,7 ved utgangen av prosjektperioden
- Flere positive nyhetssaker i media
- Færre ansatte som jobber uønsket deltid/ øke gjennomsnittlig stillingsprosent
- Alle ansatte skal ha fått tilbud om/deltatt på medarbeidersamtale med nærmeste leder.
- Redusere uttaket av AFP
- Nærvær er tema på alle personalmøter, ledermøter, møter i AMU og PSU
- Økt bruk av tilbud via BHT, lbedrift og Frisklivssenter

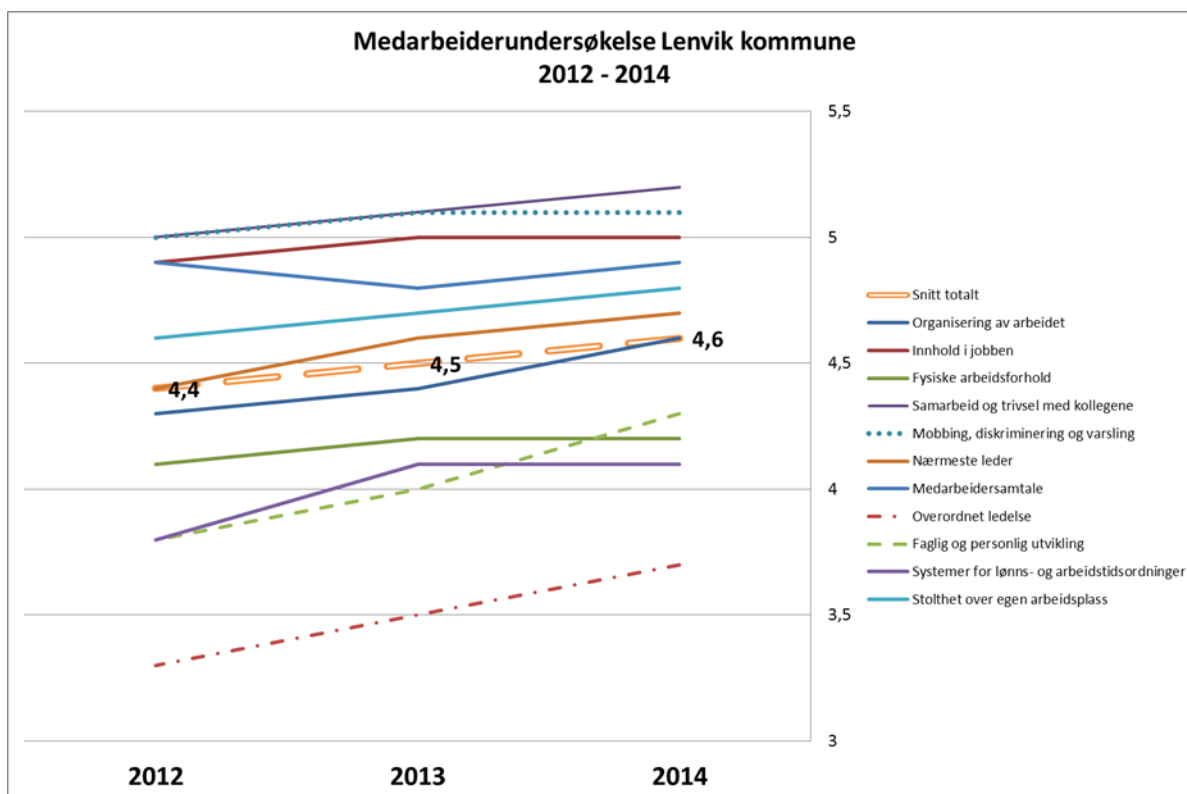
Effektmål	Null-punkt 2012	Resultat siste måling	Når siste måling	Ønsket resultat	Kommentar
Økt nærvær (reduksjon legemeldt og egenmeldt fravær)	89,9 %	91,4 %	30.09.15	92 %	År 2015 som helhet kan ikke rapporteres før etter 20.01.16
Økt medarbeidertilfredshet	4,4	4,6	2014	4,8	Neste måling i 2016



Figur 1 – Nærvær Lenvik kommune. 2015 per 30.09.15



Figur 2 – Medarbeidertilfredshet Lenvik kommune



Figur 3 – Hovedområder medarbeiderundersøkelse Lenvik kommune

4 Prosjektorganisering og ressursdimensjonering

4.1 Styringsgruppe

Prosjektet har blitt ledet av en treparts sammensatt styringsgruppe (politikere, tillitsvalgte og administrasjonen) som har fungert som ressursgruppe i prosjektet.

Ressursgruppen	Person
Rådmann	Margrethe Hagerupsen
Personal- og utviklingssjef	Bente J. Karlsen / Jens Vidar Viken / Karin Johnsen
Virksomhetsleder	Monika Rønneberg
Virksomhetsleder	Kari Sandsnes
Kommuneoverlege	Aslak Hovda Lien (Vara: Isabelle Filippi)
NAV- arbeidslivssenter	Svein-Ture Hansen
Folkevalgt representant	Jorhill Andreassen
Hovedtillitsvalgt (Fagforbundet)	Otto Jakobsen
Informasjonssjef	Anne-May Johansen / Arve Svestad
Prosjektleder	Bing Karlsen / Vegard Bogstrand

Prosjekteier: Lenvik kommunestyre

Prosjektansvarlig: Rådmannen, som har delegert ansvaret til personal- og utviklingssjef

Prosjektleder 50 % - stilling:

Bing Karlsen: 01.01.13 – 30.06.14
Anne-May Johansen: 01.06.14 – 31.12.14
Vegard Bogstrand: 01.01.15 – 31.12.15

Styringsgruppe: Lenvik formannskap

Styringsgruppen vil ha en aktiv rolle i prosjektet gjennom kvartalsvise rapporteringer fra personal- og utviklingssjef/prosjektleder i forhold til resultater fra kartlegginger, analyser, tiltak, nærværsoversikt osv.

Ressursgruppe: Prosjektleder, rådmann, personal- og utviklingssjef, informasjonssjef, hovedverneombud, representant for de tillitsvalgte (Fagforbundet), representant fra Lenvik kommunes bedriftshelsetjeneste, og eventuelt enkeltrepresentanter fra noen av kommunens virksomhetsområder.

Ressursgruppen møtes 4- 6 ganger i året og har som oppgave å komme med innspill og ideer til oppgaver og innhold i prosjektet.

4.2 Beslutningspunkter og oppfølging

Beslutningspunkter

1. Ved oppstart
2. Ved utgangen av hvert prosjektår
3. Ved prosjektets slutt

Oppfølging

Statusrapporter utarbeides til:

- Prosjektgruppemøter
- Møter i AMU og PSU
- Formannskapsmøter

Prosjektansvarlig utarbeidet skriftlige rapporter med bakgrunn i saksfremlegg/informasjon fra prosjektleder.

5 Kostnader og finansiering

Kommunen får tilskudd fra kommunal- og moderniseringsdepartementet i prosjektperioden år 2013 – 2015.

Prosjektrekskap

2013	Regnskapsført
Lønnsutgifter	kr 277 752
Reise og -kursutgifter	kr 76 677
Bevertning	
Sum utgifter	kr 354 429
Refusjon fra andre kommuner	kr -11 131
Kompensasjon moms	kr -2 585
Statstilskudd	kr -300 000
Sum inntekter	kr -313 716
Resultat	kr 40 713

2014	Regnskapsført
Lønnsutgifter	kr 335 464
Reise og -kursutgifter	kr 44 569
Bevertning	kr 4 650
Sum utgifter	kr 384 683
Refusjon fra NAV	kr -31 000
Kompensasjon moms	kr -1 170
Statstilskudd	kr -300 000
Sum inntekter	kr -332 170
Resultat	kr 52 512

2015	Regnskap per 06.10.15	Prognose før 31.12.15	Sum
Lønn prosjektleder	kr 239 772	kr 81 334	kr 321 106
Reiseutgifter prosjektleder	kr 5 749	kr 5 000	kr 10 749
Reiseutgifter prosjektgruppe avslutningskonferanse		kr 15 000	kr 15 000
Bevertning		kr 5 000	kr 5 000
Sum utgifter	kr 245 522	kr 106 334	kr 351 855
Refusjon fra NAV omsorgspermisjon	kr -50 000		kr -50 000
Kompensasjon moms	kr -313		
Statstilskudd		kr -300 000	kr -300 000
Sum inntekter	kr -50 313	kr -300 000	kr -350 000
Resultat	kr 195 208	kr -193 666	kr 1 855

Prosjektresultat 2013-2015	Sum
*estimat okt-des 2015	
Sum kostnader	kr 1 090 967
Sum inntekter	kr -995 886
Resultat/Kommunens egenandel	kr 95 081

6 Viktige erfaringer

Vi har hatt fokus på at sykefraværsarbeidet integreres som en del av det generelle HMS-arbeidet og slik har vært en naturlig del av driften i motsetning til å være et eget prosjekt på siden av organisasjonen. Fra januar 2015 kom det ny prosjektleder som jobber 50 % som Personlrådgiver i kommunens Personal- og utviklingsenhet, noe som bidrar til at prosjektet og tiltak integreres i den daglige driften.

Kommunen opplever fortsatt økning i nærværet både kvartalsvis og året som helhet. Det har vært mye informasjon, involvering og godt arbeid ute i enhetene som ser ut til å gi positive resultater. Virksomhetene utarbeider handlingsplaner med mål og tiltak på bakgrunn av medarbeiderundersøkelse og lokalt nærværarbeid.

Arbeidet synes å ha medført økt bevissthet rundt verdien av vedvarende nærværsfokus. Utførelsen av dette arbeidet ved Finnsnes barneskole (FIBA) har gitt god læring for framtidige tilsvarende prosesser i andre enheter. Kartleggingen ble utført på bestilling fra partssammensatt utvalg (PSU). PSU ber også om en vurdering av om det er flere enheter som skal gjennomgå med tanke på å øke nærværet. Våren 2015 ble det startet kartlegging av nærværsfaktorer og utarbeidelse av tiltak og aktiviteter for økt nærvær ved Kårvik skole, Hjemmetjenesten og sykehjemstjenesten.

Aktivitetsnivået i 2014 bar preg av at prosjektleder og prosjektansvarlig sluttet i juni 2014. Det ble satt inn ny midlertidig prosjektleder ut året. Ny prosjektleder ble ansatt 02.01.15.

Når vi ser på fraværsstatistikk for Lenvik kommune fra 2010-2015 ser vi at nærværet øker og legemeldt sykefravær var på det laveste i 2015 (per september) med 7,2 %. Statistikk fra NAV viser at bruken av gradert sykemelding er uendret fra 2013 til 2014 med 28 %. Statistikk for 2015 på graderinger foreligger ikke på nåværende tidspunkt. Andelen avventende sykemeldinger i Lenvik som geografisk enhet har vært høy, noe som er positivt da arbeidsgiver ønsker å tilrettelegge for å unngå sykemelding. Nærværet tredje kvartal 2015 var det høyeste i perioden med 93 %. Til sammenligning var nærværet i tredje kvartal 2014 91,4 % og 91,6 % i 2013.

Langtidsfraværet i Lenvik kommune har hatt en positiv utvikling med reduksjon hvert år siden 2011. Korttidsfraværet har derimot hatt en svak økning i perioden både på egenmelding og sykemeldinger. Første kvartal 2015 viser en kraftig økning i korttidsfraværet, noe som kan forklares med den største andelen meldte diagnoser «influenzalignende sykdom» på landsbasis siden 2007 (Folkehelseinstituttet). Likevel er det året sett som helhet en økning i korttidsfraværet de siste årene. Som IA-virksomhet ønsker vi at ansatte bruker mulighetene som økt kvote for egenmeldinger gir for slik å redusere bruken av sykemeldinger, noe vi tror vil redusere det totale fraværet. En økning i korttidsfraværet ser vi derfor i sammenheng med reduksjon i langtidsfraværet.

Vi ser at det er utarbeidet gode rutiner på oppfølging av arbeidstakere med hyppig/gjentakende fravær og langtidssykemeldte. Praksis og etterlevelsen av rutinene kan variere fra arbeidsplass til arbeidsplass og vi anbefaler å ha dette som tema i ledermøter, personalmøter og i HMS-gruppene for å få en konsekvent oppfølging med god kvalitet. På mange arbeidsplasser arbeides det daglig med å tilrettelegge for å øke nærværet i virksomhetene og synliggjøre mulighetene. Prosjektleder for «Sammen om en bedre kommune» og Frisklivskoordinator ved Frisklivssentralen har også et samarbeid for å se på mulige tiltak for å ivareta og følge opp også de som har hyppig/gjentakende fravær hvor manglende aktivitet/kosthold kan være en av årsakene. Her kan blant annet Alstahaug kommune vise til redusert fravær på 54 % på ett år i gruppen som var med i deres prosjekt.

I tillegg til mye godt nærværarbeid ute i de ulike virksomhetene er det gjennomført flere sektor- og tjenesteovergripende tiltak for økt nærvær. Vi ønsker å få til et samarbeid også med andre sykemeldere enn legene for å gjøre de kjent med mulighetene på våre arbeidsplasser og ønske om å tilrettelegge der det er mulig. Vi ser blant annet en økning i sykemeldinger fra kiropraktorer.

Det er også startet en kartlegging av nærværsfaktorer og utarbeidelse av gode tiltak for økt nærvær i utvalgte virksomheter (PLO Sykehjem, Hjemmetjenesten, Kårvik skole og oppfølging av Finnsnes barneskole som startet dette arbeidet i 2014). Prosjektleder i «Sammen om en bedre kommune», NAV arbeidslivssenter og Personal- og utviklingssjef bistår i prosessen, mens det er virksomhetene selv som eier prosessen, utfører kartleggingen og utarbeider tiltak. Det blir lagt vekt på å kartlegge og analysere nåsituasjonen før virksomheten i samarbeid mellom ledere, ansatte, tillitsvalgte og verneombud definerer mål, aktiviteter og tiltak for økt nærvær. Målet med dette arbeidet er å etablere en arbeidsgruppe som utarbeider konkrete og gjennomførbare tiltak som virksomheten har tro på kan øke nærværet på kort og lang sikt. Det er viktig at det er virksomhetene selv som eier prosessen for å skape eierskap og hente inn erfaringer fra de som kjenner tjenesten best. Læringen fra arbeidet vil brukes til å øke kompetanse rundt nærværarbeid også i andre enheter.

Proessen starter med oppstartsmøte i virksomheten med lederteam og/eller HMS-gruppe, tillitsvalgte, verneombud, NAV-arbeidslivssenter, Personal- og utviklingssjef og Prosjektleder «Sammen om en bedre kommune». Virksomheten nedsetter en arbeidsgruppe som skal gjennomføre og lede arbeidet i egen virksomhet. Arbeidsgruppen utarbeider en milepælsplan for arbeidet, med hva som skal gjøres, ansvarlig og tidsfrister.

Arbeidsgruppen gjennomfører kartlegging med bakgrunn i prioriterte områder, som for eksempel:

- Hvilke mål for nærvær er satt (og gjort kjent) i virksomheten?
- Finnes det en handlingsplan i virksomheten for å opprettholde/øke nærvær? Evaluer aktiviteter og tiltak.
- Nærværsutvikling siste 5 år. Hvilke mønstre og sammenhenger finnes?
- Evaluering av nærværprosjektet (belønning nærvær) i egen virksomhet
- Statistikk fra NAV Arbeidslivssenter, med mønstre og trender
- Medarbeiderundersøkelsen inkludert handlingsplaner - hvilke nærværs- og fraværsfaktorer er kjent?
- Lokal idebank for tilrettelegging. Evaluer virksomhetens tilretteleggingsmuligheter og hvor kjent de er blant alle ansatte
- Nærvær som tema i møter med lederteamet, tillitsvalgte og verneombud
- Utført og planlagt HMS-arbeid (Risikovurdering, HMS-vernerunder. HMS-gruppe.)
- Tilbakemeldinger fra ansatte (medarbeidersamtaler, personalmøter, intervju etc)
- Individuelle oppfølgingsplaner (IOP). Når lager vi IOP, hvilken kvalitet har de, hvordan følges de opp og hvordan lærer resten av organisasjonen av det som fungerer?
- Hvilke rutiner, praksis og kompetanse har vi for kartlegging og oppfølging av ansatte med hyppig/gjentakende fravær

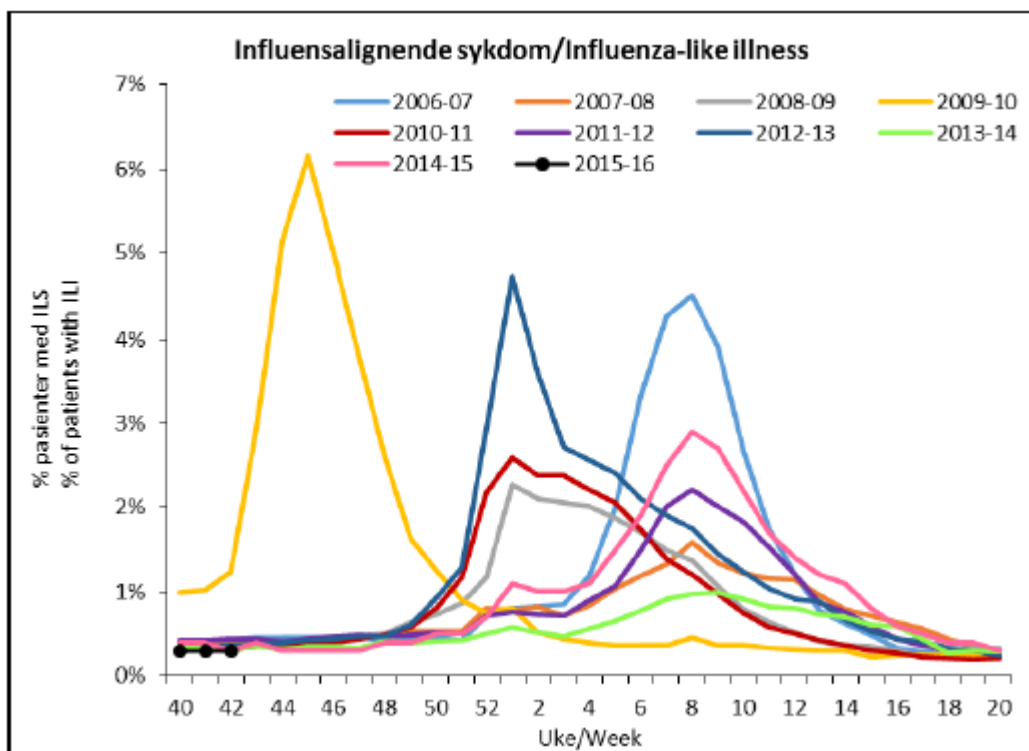
- Hvilke rutiner, praksis og kompetanse har vi for oppfølging av ansatte med langvarig fravær
- Hva sier ansatte som over tid aldri/sjeldent har sykefravær? Hva mener de skal til for å øke nærværet på arbeidsplassen?

Virksomheten utarbeider en rapport med bakgrunn i kartleggingen og handlingsplan med konkrete og gjennomførbare tiltak som virksomheten har tro på kan øke nærværet på kort og lang sikt. Rapporten brukes som eget arbeidsdokument og skal legges frem for PSU og brukes til læring i resten av organisasjonen. Virksomheten har også selv ansvar for implementering av handlingsplanen på egen arbeidsplass.

6.1 Hva har vi lært?

Lenvik kommune har gode rutiner for forebygging og oppfølging av sykefravær. Arbeidet med å benytte disse på best mulig måte og øke nærværet er en kontinuerlig prosess som krever fokus over tid. Det er viktig fremover at det er noen som har det overordnede ansvaret for å holde nærvær på agenda i det daglige, på møter og i dagligtale, samt tar initiativ til erfaringsdeling og opplæring. Tre-parts samarbeidet er avgjørende for å lykkes og krever stort engasjement fra alle parter. Vi mener det er viktig å fokusere på hele organisasjonen, i tillegg til å gjøre grundige undersøkelser og utarbeide tiltak i den enkelte virksomhet da vi ikke tror det er mulig å utarbeide felles tiltak i alle virksomheter uten lokal forankring. Vi legger til grunn at resultater oppnås gjennom samlet innsats og at det er summen av iverksatte tiltak som bidrar til resultater, ikke enkelttiltak isolert.

Vi har opplevd at kunnskapsnivået innenfor nærværarbeid øker i organisasjonen. Dette gjelder både innenfor forebygging og oppfølging. Her er det viktig med gode verktøy og rutiner for ledere, ansatte, verneombud og tillitsvalgte. Vi har også erfart at sykefravær er et område hvor det er lett å måle resultater og utvikling, noe som både kan være et nyttig verktøy, men også utfordrende med tanke på at det er fort gjort å gjøre raske konklusjoner på årsaker til resultatene og hvilke tiltak som virker/ikke virker. Det er krevende å måle resultatene av enkelttiltak i en stor organisasjon da sykefravær er et resultat av både indre- og ytre forhold som i mindre eller større grad kan påvirkes. Samtidig er det viktig ikke å bruke dette som en hvilepute for ikke å arbeide med forebygging og oppfølging av fravær med den tro at det ikke er noe man kan gjøre for å påvirke nærværet. Eksempelvis vil variasjonen i influensasykdom i stor grad påvirke fraværstallene (figur 4). Dette er vanskelig å forhindre for en organisasjon, men det kan gjøres tiltak for å redusere spredning og smitte, i tillegg til å ha gode muligheter for tilrettelegging og slik holde ansatte i arbeid eller bidra til at de kommer raskere tilbake når det er mulig. Opprettelsen av HMS-grupper ute i virksomhetene er et tiltak for å holde oppmerksomheten på dette arbeidet helt ut der arbeidet utføres.



Figur 4 – Andel av pasienter som var til legekonsultasjon og som fikk diagnosen influensa.
Kilde: Folkehelseinstituttet

6.2 Kartlegging sykefraværsoppfølging

Ved oppstarten av prosjektet ble det gjennomført en undersøkelse blant 16 virksomhetsledere i Lenvik kommune. Funn fra denne undersøkelsen dannet grunnlaget for det videre arbeidet i prosjektet:

- Det er et mindretall av arbeidstakere som signaliserer til sine ledere at de står i fare for å bli sykemeldte
- Det er et mindretall av arbeidstakerne som etterspør tilrettelegging som et alternativ til sykemelding
- Et flertall av lederne tilkjennegir tilretteleggingsmuligheter på sin arbeidsplass, men innenfor en grense som opprettholder normal drift.
- Lederne uttrykker en redsel for doble utgifter som følge av å tilrettelegge for ansatt og leie inn vikar
- Et flertall oppgir at det stort sett benyttes egenmeldinger ved korttidsfravær
- Gradert sykemelding benyttes i noen grad, mens avventende sykemelding benyttes meget sjeldent
- Lederne oppgir at de kjenner godt til tilbud som Raskere tilbake, lbedrift og bedriftshelsetjeneste. Frisklivssentralen er mer ukjent.
- Et flertall av ansatte ringer først inn fraværsmelding og møter personlig opp for å levere sykemelding.

- Flertallet av ledere oppgir at de tar en uformell samtale i forbindelse med levering av sykemelding og at tilrettelegging da sjelden er tema
- Det er lite dialog og kontakt fra leders side i sykemeldingens tidlige fase 0-3 uker. Leder forholder seg til regler om IOP innen 4 uker og dialogmøte innen 7 uker.
- Vedlegg til sykemeldingens Del C (tilbakemelding til sykemelder) benyttes i svært liten grad. Legene krysser også sjeldent av for at de ønsker en tilbakemelding fra arbeidsgiver.
- Flertallet av ledere oppgir at oppfølgingssamtalene med sykemeldte ikke er vanskelige eller utfordrende.
- Svært sjeldent oppgis det at fravær begrunnes i arbeidsrelaterte årsaker
- Individuell oppfølgingsplan (IOP) oppleves av ledere som mest viktig i forhold til dokumentasjon og mindre viktig som verktøy for dialog om tilretteleggingsmuligheter. Arbeidstakers deltagelse i utarbeidelse av IOP er varierende.
- Leger møter sjeldent til dialogmøte 1
- Et mindretall av lederne har en praksis på at de innkaller arbeidstakere med gjentakende fravær siste 3-5 år til samtale. De som har gjennomført dette har gode erfaringer da ansatt ofte ikke er klar over omfanget av eget fravær.

September 2015 ble det gjennomført en ny undersøkelse blant 158 ansatte og 62 ledere i hele kommunen for å kartlegge hvordan utviklingen har vært og slik justere eller sette inn nye tiltak for økt nærvær. Disse funnene vil brukes i nærværarbeid i lokalt og på strategisk nivå. Under er utdrag av oppsummerte funn i undersøkelsen. Se vedlegg 9.1 for detaljer og grafisk fremstilling.

- Generelt blant de som har besvart undersøkelsen mener flesteparten at nærværarbeidet er som før eller bedre.
- 96 % av medarbeiderne og 95 % av lederne føler at de kan benytte seg av egenmelding i stedet for sykemelding ved korttidsfravær, noe som er veldig bra.
- 12 % av medarbeiderne og 14 % av lederne har svart at de opplever at deres arbeidsplass ikke har en fungerende praksis på å følge opp ansatte med hyppig/gjentakende fravær. Dette ser ut som en stor andel og det er overaskende at lederne er de som opplever dette mest.
- 55 % av medarbeiderne og 33 % av lederne svarer at de ikke vil komme på jobb senere samme dag om de er syk på morgenen og blir bedre/frisk. Dette er en overraskende høy andel og er et interessant funn. På fritekstfelt har mange gitt tilbakemelding og stilt spørsmål ved at «det er satt inn vikar så hvorfor skal de komme på jobb da». Dette er et funn som det vil prioriteres å jobbe videre med.
- 74 % av medarbeiderne og 95 % av lederne sier at de opplever at det er ønskelig og mulig at de kommer på jobb selv om de har redusert arbeidsevne en dag. Det er med andre ord 26 % av de ansatte som opplever at de ikke kan komme på jobb med redusert arbeidsevne.

Det var flere punkter hvor det var vesentlig forskjell på opplevelsen til medarbeidere og ledere, noe som kan være en indikasjon på at vi må bli enda bedre til å implementere helt ut våre nærværstiltak.

Vi fikk mange tilbakemeldinger på spørsmål om «Hva er ditt tips til hvordan øke nærværet i Lenvik kommune eller på din egen arbeidsplass? Hva kan du selv gjøre og hva kan andre gjøre?» Under er et utdrag av de tilbakemeldingene som gikk mest igjen:

- Øke grunnbemanningen for å redusere belastningen på de som er på jobb
- Bry deg om de du jobber sammen med og vær oppmerksom på hvordan de har det
- Inkluderende arbeidsmiljø med jevnlig felles aktiviteter
- Ledelse som lytter, inkluderer og gir tilbakemeldinger
- Jobb direkte med de som har høyt fravær og ikke bruk så mye tid på felles møter med de friske
- Bli bedre på tilrettelegging og å benytte idebanken for tilrettelegging aktivt
- Fortsette med premiering/honorering av nærvær
- Inkludere medarbeiderne i planarbeid for å skape eierskap til hva enheten skal yte
- Se også de som alltid er på jobb, gi positive tilbakemeldinger og skap følelse av at du er verdsatt
- Ivareta de som ikke klarer å yte 100 % hele tiden
- Synlig ledelse som viser retning og ser den enkelte
- Jobbe sammen for å skape en «vi-følelse».

Se vedlegg 9.1 for grafisk fremstilling over funn i undersøkelsen.

6.3 Sektor- og tjenesteovergripende tiltak

Det er utarbeidet en rekke tiltak som er sektor- og tjenesteovergripende og som skal bidra til økt nærvær og omdømme:

- Tydeliggjort rutine for oppfølging av sykemeldte
- Utarbeidet rutine for oppfølging av gravide
- Utarbeidet rutine for oppfølging av arbeidstakere med hyppig/gjentakende fravær
- Utarbeidet samtalestøtte til nærværssamtaler
- Utarbeidet prosess for kartlegging og utarbeidelse av tiltak for økt nærvær i virksomhetene (se pkt 6.4)
- Kurs og fagdager for ledere, tillitsvalgte og verneombud
- Samarbeidsmøter med NAV og legetjenesten for å diskutere problemstillinger og tiltak for økt nærvær
- Etablert idebank for tilrettelegging
- Kartlegging av hvordan HMS-gruppene på arbeidsplassene arbeider, rapporterer og dokumenterer og bidratt til etablering av HMS-grupper ute i virksomhetene
- Samarbeid med Frisklivssentralen i gjennomføring av trening og kostholdsveiledning for ansatte som er sykemeldte eller har hyppig/gjentakende fravær hvor manglende aktivitet/kosthold kan være en av årsakene
- Kartlegging blant medarbeidere og ledere av utviklingen i nærværssarbeid i perioden 2012 til 2015
- Etablert personalbase for å ivareta ansatte med behov for omplassering av helsemessige årsaker, overtallighet eller uønsket deltid. Personalbasen føles opp ukentlig i nettverk med Personal- og utviklingssjef, Personalrådgiver/Prosjektleder «Sammen om en bedre kommune» og hovedtillitsvalgte i Fagforbundet.
- Gjennomføring av iBedrift i utvalgte virksomheter. iBedrift er et samarbeidsprosjekt mellom spesialisthelsetjenesten og NAV for å øke virksomhetenes kunnskap om alminnelige helseplager og fokuserer på muskel-/skjelettplager og lettere psykiske helseplager
- Utarbeidet spørsmål og testet ulike webløsninger for gjennomføring av slutt- og oppstartsundersøkelse blant nye ansatte for å lære av rekrutteringsprosessene våre og oppfølgingen av medarbeidere

6.4 Prosess for kartlegging av nærværsfaktorer i virksomheter og resultatene vi ser

De utvalgte virksomhetene har gjennomført kartlegging og utarbeidet sin egen plan for reduksjon av sykefravær, hvor Prosjektleder og aktuelle støttefunksjoner bistår i prosessen. Det blir lagt vekt på å kartlegge og analysere nåsituasjonen før mål og tiltak utarbeides. Tiltakene støtter opp om de målene virksomhetene har satt for reduksjon av sykefraværet. I rapportene fra hver enkelt virksomhet er det redegjort for gjennomføring og antatt effekt av de ulike tiltakene.

Målet med dette arbeidet er å etablere en arbeidsgruppe som utarbeider konkrete og gjennomførbare tiltak som virksomheten har tro på kan øke nærværet på kort og lang sikt. Det er viktig at det er virksomhetene selv som eier prosessen for å skape eierskap og hente inn erfaringer fra de som kjenner tjenesten best. Læringen fra arbeidet vil brukes til å øke kompetanse rundt nærværsarbeid også i andre enheter. Prosessen vi har arbeidet ut fra består av seks faser som vi har erfart er hensiktsmessig:

1. Oppstartsmøte

Oppstartsmøte i virksomheten med lederteam, HMS-gruppe, tillitsvalgte, verneombud, NAV, Personal- og utviklingssjef og Prosjektleder «Sammen om en bedre kommune». Virksomheten nedsetter en arbeidsgruppe som skal gjennomføre og lede arbeidet i egen virksomhet. Arbeidsgruppen utarbeider en milepælsplan for arbeidet, med hva som skal gjøres, ansvarlig og tidsfrister.

2. Kartlegging:

Arbeidsgruppen gjennomfører kartlegging med bakgrunn i for eksempel:

- Hvilke mål for nærvær er utarbeidet (og gjort kjent) i virksomheten?
- Finnes det en handlingsplan i virksomheten for å opprettholde/øke nærvær?
Evaluer aktiviteter og tiltak
- Nærværsutvikling siste 5 år. Hvilke mønstre og sammenhenger ser vi
- Evaluering av nærværsprosjektet (belønning)
- Tall fra NAV Arbeidslivssenter. Se på mønstre og trender
- Medarbeiderundersøkelsen inkludert handlingsplaner (hvilke nærværs- og fraværsfaktorer er kommer til uttrykk)
- Lokal idebank for tilrettelegging. Evaluer virksomhetens tilretteleggingsmuligheter og hvor kjent de er
- Nærvær som tema i lederteamet, med tillitsvalgte og verneombud
- Utført og planlagt HMS-arbeid. (Risikovurdering, vernerunder. HMS-gruppe.)
- Tilbakemeldinger fra ansatte (medarbeidersamtaler, personalmøter, intervju)
- Individuelle oppfølgingsplaner (IOP). Når lager vi IOP, hvilken kvalitet har de og hvordan følges de opp
- Hvilke rutiner og praksis har vi for kartlegging og oppfølging av ansatte med hyppig/gjentakende fravær

- Hvilke rutiner og praksis har vi for oppfølging av ansatte med langvarig fravær

3. Samarbeidsmøter

Jevnlige møter mellom arbeidsgruppen, personal- og utviklingssjef og prosjektleder for å få og gi innspill, utfordre og fordele oppgaver

4. Handlingsplan

Virksomheten utarbeider en rapport på kartleggingen og handlingsplan med konkrete og gjennomførbare tiltak som virksomheten har tro på kan øke nærværet på kort og lang sikt. Rapport skal legges frem for PSU og brukes til erfaringsdeling i organisasjonen.

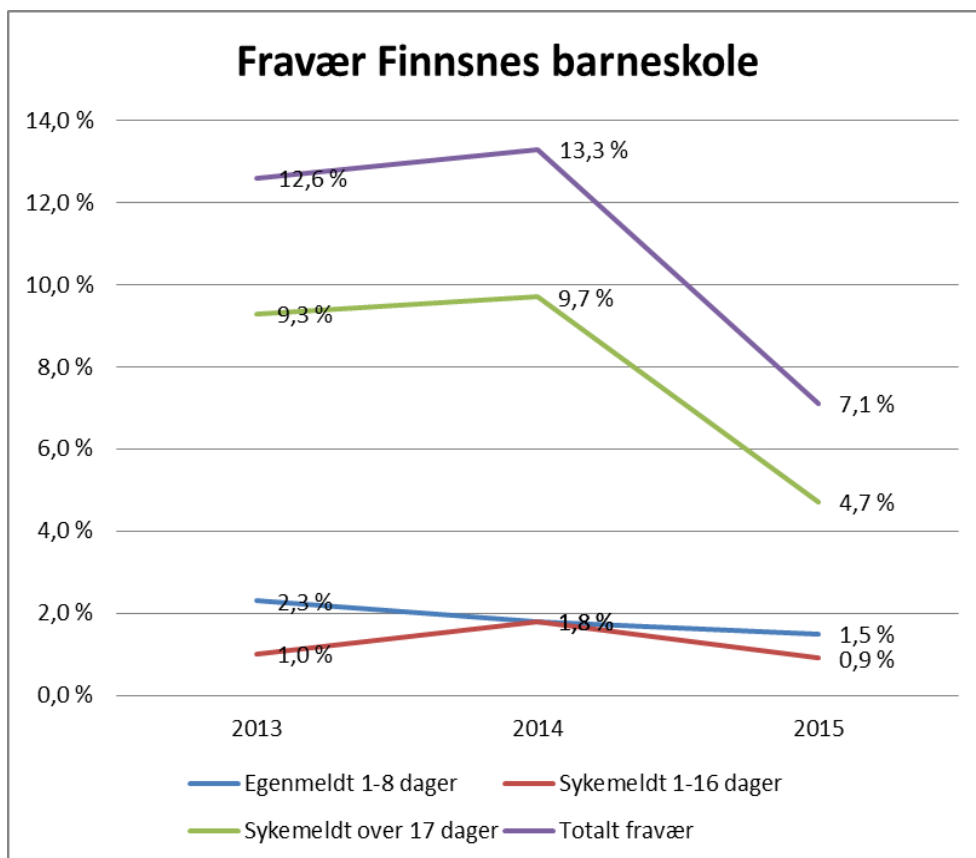
5. Implementere

Handlingsplan implementeres i hele virksomheten gjennom stor involvering.

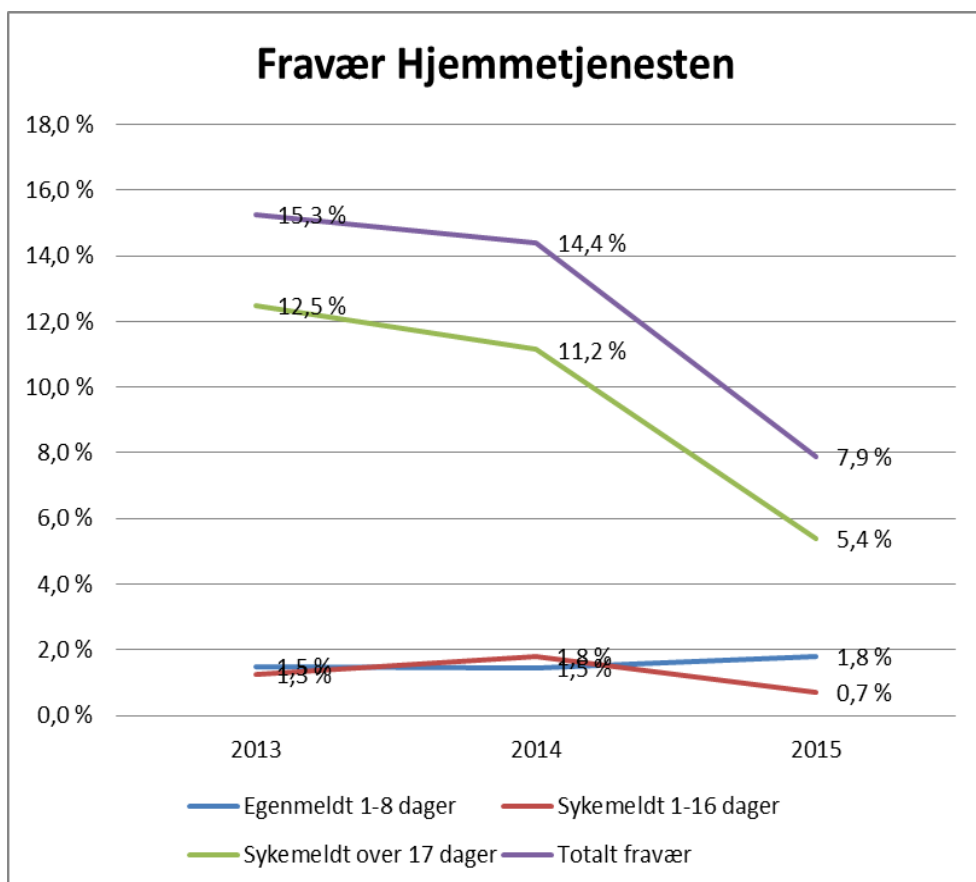
6. Evaluering og evt korrigering

Resultater i virksomheter under oppfølging i prosjektet:

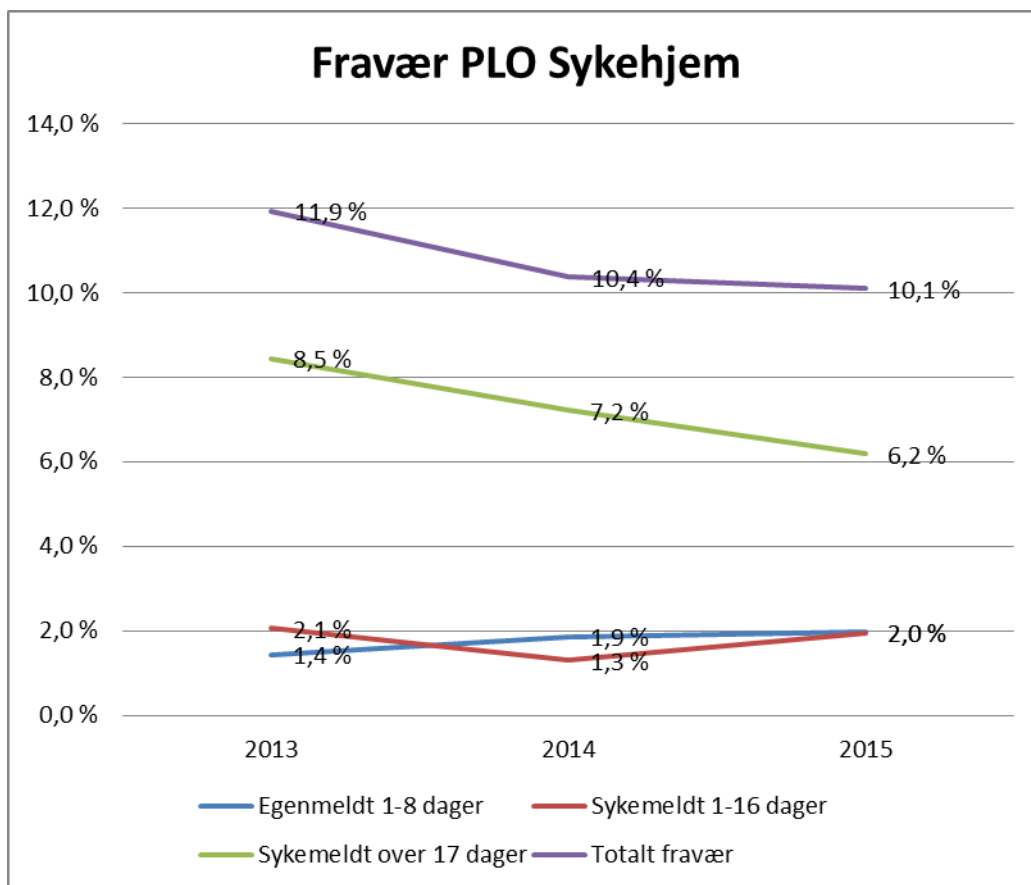
Tiltak nr	Sykefravær for målgruppe/enhet i prosjektet	Ved oppstart kartlegging	2012	2013	2014	2015 per 30.09.15
1	Lenvik kommune	10,1 %	10,1 %	9,6 %	9,1 %	8,6 %
2	Finnsnes barneskole (Fiba)	12,4 %	12,4 %	12,6 %	13,3 %	7,1 %
3	Hjemmetjenesten	15,3 %		15,3 %	14,4 %	7,9 %
4	PLO Sykehjem	11,9 %		11,9 %	10,4 %	10,1 %
5	Kårvik skole	15,3 %		10,0 %	15,3 %	14,0 %



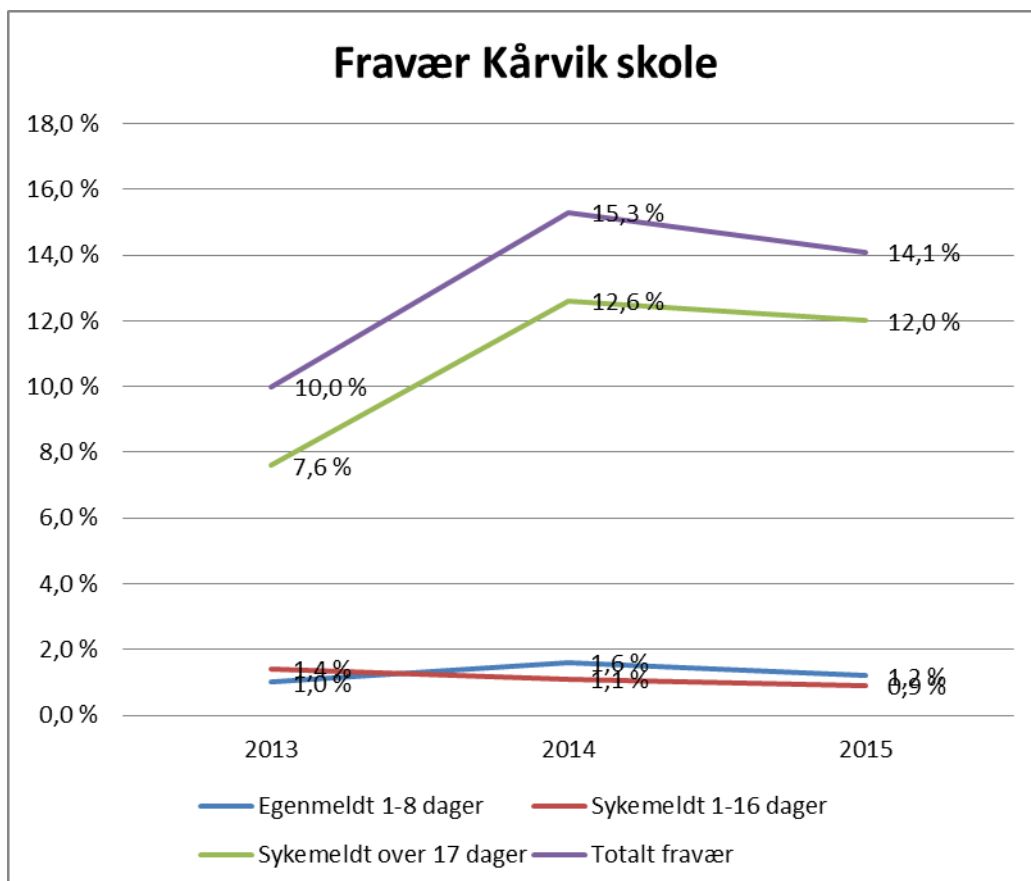
Figur 5 – Sykefravær Finnsnes barneskole. 2015 per 30.09.15.



Figur 6 – Sykefravær Hjemmetjenesten. 2015 per 30.09.15.



Figur 7 – Sykefravær PLO Sykehjem. 2015 per 30.09.15.



Figur 8 – Sykefravær Kårvik skole. 2015 per 30.09.15

6.5 Finnsnes barneskole

Utgangsverdier for prosjektet	
Samlet sykefravær i 2014	13,3
Årsverk i 2014 / 2015	49,5 årsverk skoleåret 2015/16

	Målsettinger for reduksjon av sykefraværet		Resultat
År	Ønsket	Godt nok	
2014	Øke nærværet sammenlignet med forrige skoleår	Ja	Har gått fra «verst» til «best» i klassen blant skolene 92,9 % nærvær per sept 2015
2015			

Planlagte tiltak	Status for gjennomføring
Fortsette å presentere fraværstall. Feire interne seirer.	Løpende gjennomføring.
Tidlige dialogmøter ved sykemeldinger	Løpende
Eget HMS-utvalg på skolen	Opprettet med faste møtetidspunkt

Tiltak: Hva virket / hadde vi gode erfaringer fra?
Oppfølging av negative eksponenter blant personalet, påvirket personalgruppa positivt. Flere av disse stod for høyt fravær. Justerte stillinger i forhold til helse. Noen sluttet. Sosialt fokus på trivselstiltak. Fokus på nærvær i personalgruppa. Økonomisk gevinst for skolen ved lavere vikarutgifter, hele skolen får igjen for dette ved bedre økonomi og innkjøp.

Tiltak: Hva virket ikke / erfarte vi ikke gav ønsket resultat?
Overdrevet fokus på nærvær, da blir personalet lei fokuset.

Andre erfaringer fra arbeidet
Tidligere hadde FIBA en egen base for elever med spesielle behov. Personalet ved denne basen stod for et høyt fravær. De opplevde fysisk og psykisk slitasje. Ved fravær her måtte resten av skolen dekke opp, dette ført til slitasje og irritasjon i resten av organisasjonen. Oppfølging og tilrettelegging for disse førte til lavere fravær her.

Dette tar vi med oss videre / gode råd til andre virksomheter
Gjør det legitimt å snakke om fraværet. Rett fokuset mot de som står for fraværet. Tilrettelegg og still krav ved oppfølging. Ikke aksepter at negative eksponenter får for stor plass.

6.6 Hjemmetjenesten, unntatt distrikt Rossfjord

Utgangsverdier for prosjektet	
Samlet sykefravær i 2014	13,9
Årsverk i 2014 / 2015	73,2

	Målsettinger for reduksjon av sykefraværet		Resultat
År	Ønsket	Godt nok	
2015	92 % nærvær		92,1 % per sept 2015
2016	96 % nærvær		

Planlagte tiltak	Status for gjennomføring
Opprette miljøgruppe	1.1.2016
Evaluering og gjennomføring av HMS perm nivå 3	1.12.2015
God dialog mellom leder og tillitsvalgte	
Idebank for forebyggende sykemelding-evaluering	15.11.2015
Tilrettelegging av arbeidsoppgaver	Kontinuerlig
Økt grunnbemanning	

Tiltak: Hva virket / hadde vi gode erfaringer fra?
Faste møter og dialog med tillitsvalgte Idebank – brukes aktivt av ledere for å forebygge sykemelding Midlertidig tilrettelegging av arbeidsoppgaver

Tiltak: Hva virket ikke / erfarte vi ikke gav ønsket resultat?
Vanskelig i forhold til å få økt grunnbemanningen, som viser seg å ha god effekt. Dette jobber virksomhetsleder med. Jfr faglig forsvarlighet. Det er hele tiden dialog med fagleder og tillitsvalgte hvor saken er.

Andre erfaringer fra arbeidet
Ha tidlig og tett dialog mellom fagleder og den ansatte som er syk. God effekt. Bevissthet om at tilrettelegging er midlertidig. Er det snakk om varig tilrettelegging kommer en raskt på banen om det er rette arbeidsplass, eller behov for å jobbe redusert på grunn av helse

Gevinster
Fraværet er redusert kraftig. Har et personal som trives og har et annet overskudd på jobb.

6.7 Kårvik skole

Utgangsverdier for prosjektet	
Samlet sykefravær i 2014	15,3%
Årsverk i 2014 / 2015	8,6 lærerstillinger og 1 assisstant/sekretærstilling

	Målsettinger for reduksjon av sykefraværet		Resultat
År	Ønsket	Godt nok	
2014	Ikke satt	Ikke satt	15,3
2015	8%	10%	14,1 % pr.sept (85,9 % nærvær)

Planlagte tiltak	Status for gjennomføring
Ei økt i måneden med fysisk aktivitet og «noe å bite i» i møtetida.	Oppstarta i september.
Personalsamlinger på fritida.	En gjennomført september, en planlagt i november -15 og vår -16.
Økt med Stamina om øvelser for å ta ned stress og for å få ideer til fysisk aktivitet.	Januar 2016.
Tettere og «nydefinert» oppfølging av ansatte som blir sjukemeldt.	Settes i gang hvis det blir aktuelt.

Tiltak: Hva virket / hadde vi gode erfaringer fra?
Øktene med å gjøre noe annet sammen (fysisk aktivitet), har opplevdes som positivt for trivselen. Økta med NAV i august, om stressmestring i møte med endringer, ble veldig godt mottatt i personalet. Personalsamlinger på fritida bidrar til trivsel, det har vi sett over år.

Tiltak: Hva virket ikke / erfarte vi ikke gav ønsket resultat?
Her har vi erfart i for kort tid for å vurdere.

Andre erfaringer fra arbeidet
Jeg tror at de ansatte har satt pris på at nærværarbeidet har blitt satt ekstra fokus på – av noen som kommer utenfra også. Selv om dette prosjektet var noe vi ble «pålagt» utenfra, har det opplevdes fra leders side som positivt; å få hjelp og støtte for å få drahjelp i dette arbeidet. I en omstillingsprosess som vi har vært gjennom, blir alle slitne og trenger ny giv for å komme videre.

Gevinster
Se under andre erfaringer.

Dette tar vi med oss videre / gode råd til andre virksomheter
Åpenhet i prosessene rundt dette arbeidet, også med sjukemeldte involvert, er viktig. Stadig fokus og evaluering underveis, er viktig.

6.8 PLO Sykehjem

PLO Sykehjem er i oppstarten av sitt nærværprosjekt og har ikke utarbeidet mål, aktiviteter eller tiltak enda. De har etablert HMS-grupper på de ulike arbeidsplassene som skal delta i dette arbeidet.

7 Avslutning

7.1 Hva er det som gir økt nærvær?

Våre erfaringer er at det finnes ikke noen snarveier til økt nærvær og godt nærværarbeid. Dette er et ressurskrevende arbeid som man aldri blir helt ferdig med. Det er viktig at man ikke på noe tidspunkt sier seg ferdig med nærværarbeidet, noe som kan være fristende med bakgrunn i gode resultater. Det er også slik at noen tiltak som gir positive resultater i en virksomhet ikke nødvendigvis gjør det i en annen, da den enkelte arbeidsplass har sin egen kultur og struktur. En sammensetning av tiltak rettet mot individer og mer generelle arbeidsmiljørettede tiltak er nok en god kombinasjon for å forebygge og følge opp fravær. NAV opererer med en del frister for oppfølgingsarbeid, som er lett å se på som tidspunkt for når noe skal gjøres i stedet for en «innen»-frist som er absolutte, med noen unntak. Det er viktig å gjennomføre dialog og samarbeid så tidlig og regelmessig som mulig og når det er hensiktsmessig.

Vi har erfart og fått bekreftet gjennom prosjektet at det er viktig å samarbeide med eksterne i tillegg til godt internt arbeid og informasjon på alle nivå for å sikre at alle jobber i samme retning over tid. God dialog med arbeidstaker, bedriftshelsetjenesten, legestanden og NAV har bidratt til bedre langsiktig planlegging i tillegg til gode tiltak på individ og organisasjonsnivå. Eksempel på dette er godt informasjonsarbeid i organisasjonen i forkant av innstramming på oppfølging av arbeidspikten ved åtte uker sykemelding, noe som gir konsekvenser både for den ansatte og arbeidsgiver. Her ble NAV-Arbeidslivssenter invitert til å kjøre internt informasjonsmøte og vi fulgte opp med møter i etterkant hvor konkrete saker ble diskutert og gode løsninger funnet med tilretteleggingsmuligheter og mulighet for å søke om tilretteleggingstilskudd for å legge til rette for økt aktivitet fra ansatte.

I alt nærværarbeid er det viktig med eierskap og prosjektleder har derfor bevist ikke gått inn i virksomheter uten bestilling fra arbeidsplassen, for å selv gjennomføre undersøkelser og komme med forslag til tiltak for økt nærvær. Prosjektleder har tatt initiativ til å sette i gang kartlegginger i virksomheter som har utfordringer med lavt nærvær, hvor virksomheten selv har satt ned arbeidsgruppe bestående av ledere, ansatte, verneombud og tillitsvalgte. Dette gjør at de som kjenner hvor «skoen trykker» får delta i å kartlegge egen virksomhet og forhåpentligvis har bedre forutsetning for å utarbeide de riktige tiltakene. Prosjektleder har tatt ansvar for å styre prosessen og dele erfaringer fra andre virksomheter der det har vært naturlig. Erfaringene fra dette arbeidet er at virksomhetene sitter igjen med en handlingsplan for økt nærvær som de selv har eierskapet til og trolig klarer å etterleve i større grad enn om noen eksterne utførte kartlegging og utarbeidet forslag til tiltak.

Vi er også spente på å se resultatet av samarbeidet med Frisklivssentralen hvor vi ønsker å gjennomføre trening og kostholdsveiledning for ansatte som er sykemeldte eller har hyppig/gjentakende fravær hvor manglende aktivitet/kosthold kan være en av årsakene. Dette krever økt ressurser og det er søkt om midler til prosjektet blant annet gjennom KLP. Et lignende prosjekt med 20 medarbeidere i Alstahaug kommune viste mange positive resultater (Rapport Alstahaug kommune 2014):

- Redusert kostnader til fravær med kr 550 000 (ved forsiktig anslag kr 1900 per sykedag)

- Redusert fravær i gruppen med 54 %
- Resultater etter 1 år:
 - De 5 (av 20) som sluttet hadde uforandret fravær etter 1 år
 - De 15 som fortatte reduserte fraværet med 288 sykedager (Kr 550 000)
 - Deltakere sier de opplever økte prestasjoner på jobb og bedre kvalitet på arbeidet
 - Økt kondisjon i gruppen tilsvarer 10 år yngre fysiologisk alder
 - Reduksjon i pulsslag tilsvarer 14 år yngre
 - Økt O2-opptak tilsvarer 12 år yngre
 - 3 av 4 ledere sier det går greit å sette av tid til trening i arbeidstiden

Arbeidet med å styrke nærværet i kommunen tror vi også vil påvirke omdømmet både internt og eksternt, noe som igjen vil styrke arbeidsmiljøet, leveransen av tjenestene og rekruttering til kommunen.

Vår erfaring er at økt nærvær oppnås gjennom å arbeide langsiktig på alle nivåer med individuelle og felles tiltak både på forebygging og oppfølging av sykefravær. I en hektisk hverdag er det fort gjort å fokusere mest på oppfølgingen av de som er syke og mindre på forebyggingen. Det er viktig hele tiden å arbeide med å styrke arbeidsmiljøet, bevisstgjøring rundt eget medarbeiderskap, tydelig og trygg ledelse som viser retning, godt samarbeid internt og eksternt og ha gode verktøy og retningslinjer å støtte seg til. Gjennom prosjektet har vi fått et sterkere fokus på at nærværsarbeid er summen av alt vi gjør, vi har utviklet gode rutiner og retningslinjer for oppfølging og vi har fått et enda bedre samarbeid med eksterne, som legene og NAV.

Idebanken.org har mange gode artikler rundt hva som skaper høyt nærvær. En av artiklene «Best på sykefravær gjennom ti år» oppsummerer det gode nærværsarbeidet i Evje og Hornes kommune med følgende punkter:

- Erkjenn problemet hvis sykefraværet er for høyt.
- Følg nøye med på sykefraværet hver måned og sett inn tiltak tidlig.
- Unngå unødvendige konflikter. Dette er et ansvar for både politiske og administrative ledere og for tillitsvalgte.
- Forvent medvirkning og godt samarbeid av alle.
- Knip ikke igjen på vikarbruken, sørg alltid for tilstrekkelig bemanning.

7.2 Hva sier forskning om hvordan redusere bedriftens sykefravær

Det er stor interesse for sykefravær, hva som er årsakene til dette og hva som kan gjøres for å redusere sykefravær. Sykefravær har en stor konsekvens for arbeidsmiljøet, kvaliteten på tjenestene og økonomi både for den enkelte virksomhet, samfunnet og i noen tilfeller den syke arbeidstakeren.

Einarsen og Skogstad (2011) har gjennom sin bok «Det gode arbeidsmiljø» sammenfattet en del forskning som omhandler sykefravær og sier at en reduksjon i sykefraværet har vist seg å være vanskelig å få til i praksis og viser til internasjonal forskningslitteratur som har dokumentert at det er en mangel på dokumenterte effektive metoder for å redusere sykefraværet i enkeltbedrifter.

Sykefravær er et komplisert resultat av den enkeltes tilstand, bedriftsinterne forhold og ytre forhold som helsekøer, den enkelte leges sykemeldingspraksis og oppfølging i andre instanser som for eksempel NAV. Ofte får likevel arbeidsmiljøtiltak den største oppmerksomheten for å redusere sykefraværet, noe som for så vidt er greit i vår sammenheng da det er her vi som arbeidsgiver har mulighet til å påvirke mest.

Einarsen og Skogstad (2011) viser til at sykefraværet de siste 30 årene viser at fraværet blant menn har vært stabilt, mens kvinnene har steget jevnt i samme periode, uten at det er dokumentert årsakene til denne forskjellen. Dette er likevel viktig å ta med seg når man arbeider med forebygging på arbeidsplassen og det kan være hensiktsmessig å sette seg inn i demografiske og geografiske forskjeller for å skjønne en del sammenhenger og kunne spisse sine tiltak og aktiviteter. Samtidig kan det være store forskjeller på ulike virksomheter og arbeidsplasser, så man må gjøre undersøkelser på egen arbeidsplass før man iverksetter tiltak mot grupper. I Lenvik kommune ser vi også at andelen eldre arbeidstakere øker, samtidig som sykefraværet i denne gruppen øker, noe som vil bli en større utfordring fremover og som vi må være bevisst på.

Når det gjelder måling av sykefravær brukes ofte prosent som måltall, beregnet ut fra andel leverte dagsverk mot andel mulige dagsverk. For Lenvik kommune sitt tilfelle har vi en sykefraværsprosent på 8,6 % 2015 så langt (per september), som er et gjennomsnittlig fravær. Dette er ikke et uttrykk for det fraværet som de fleste ansatte har. De fleste ansatte er ikke i nærheten av å ha et fravær av denne størrelsesorden i løpet av ett år, mens andre ansatte har mye mer og trekker opp snittet. En norsk studie (Tveito, Halvorsen, Lauvålien & Eriksen, 2002) viser til at 10 % av de ansatte står for 82 % av sykefraværet. Dette er viktig å ta med seg når man utarbeider tiltak for å redusere sykefraværet og ikke generaliserer dette mot alle arbeidstakere. Det kan være nærliggende å arbeide med sykefravær og tilretteleggingsmuligheter for eksempel på personalmøter, hvor statistisk sett alle de friske er, mens de som ofte er syke kanskje ikke er til stede.

Einarsen og Skogstad (2011) viser til at hvorvidt det er mulig å redusere fraværet avhenger av hvilke typer fravær man har, og hvordan fraværet fordeler seg blant de ansatte. Dette er grunnlaget for modellen vi har valgt å bruke i nærværsprosjektet, hvor prosjektleder bistår med å igangsette en del prosesser ute i den enkelte virksomhet, hvor virksomhetene selv må bestemme hvilke metoder og tiltak som er riktige for dem. Vi tror ikke det er mulig å lage ett felles tiltak som vil virke på alle arbeidsplasser. Den enkelte arbeidsplass må forske på hvordan deres fravær fordeler seg på året/måneder/uker/dager, med korttids- og langstidsfravær, legemeldt og egenmeldt fravær, yngre, eldre, damer og menn, samt det generelle sykdomsbildet i befolkningen for å lete etter funn som kan hjelpe i utarbeidelse av tiltak for å forebygge og følge opp sykefravær. Eksempelvis hadde vi en ekstremt høy nasjonal forekomst av influensatilfeller i første kvartal 2015.

Einarsen og Skogstad (2011) viser til at tiltak som har til hensikt å hindre at ansatte har fravær kan gi økt belastning for personer som er syke, med resultat i at den sykemeldte kvier seg for å komme tilbake og får lengre fravær. I følge NAV er det etter 8 uker fravær fra arbeidsplassen bare ca 50 % statistisk sannsynlighet for at den ansatte vender tilbake til samme arbeidsplass. Med andre ord er det veldig viktig å gjøre terskelen lav for å komme tilbake i arbeid ved sykefravær.

I følge Tellnes (1990) viser en undersøkelse av norske legers praksis at rundt halvparten av sykemeldingene kunne vært unngått ved tiltak på arbeidsplassen eller gjennom tiltak privat. Dette viser hvor viktig det er å arbeide aktiv med forebygging og tilrettelegging på den enkelte arbeidsplass, sammen med de ansatte. En norsk studie (Markussen, Mykletun & Røed, 2010) viser at sykemeldte i gradert sykemelding er raskere tilbake i arbeid enn de som er fullt sykemeldt.

De største postene på årsak til sykefravær er lettere psykiske lidelser og plager i muskel og skjelett. En svensk undersøkelse konkluderer med at psykososialt arbeidsmiljø og jobbtrivsel er særlig viktige årsaker til fravær. Gjennom folketrygdloven er det spesifisert at det er ikke tilstrekkelig å ha en sykdom for å få sykemelding og sykepenges. Sykdommen må også medføre en redusert arbeidsevne. Her kan vi som arbeidsgiver gjennom god tilrettelegging og synliggjøring av mulige oppgaver bidra til å øke arbeidsevnen. Einarsen og Skogstad (2011) viser til Steers og Rhodes fraværsmodeell som sier at en arbeidstakers nærvær ses på som en funksjon av to hovedfaktorer: Motivasjonen for å gå på arbeid og muligheten til å gå på arbeid. Her kan vi som arbeidsgiver påvirke begge faktorer.

Einarsen og Skogstad (2011) trekker frem en hovedkonklusjon i den norske fraværskonsultasjonen som sier at en strategi for å redusere sykefravær består av:

1. Forsterkning og utvikling av generelle arbeidsmiljøfaktorer, som bedre organisering av arbeidet, bedret sosialt klima eller forbedringer i det fysiske og ergonomiske arbeidsmiljøet.
2. Tiltak overfor risikogrupper og mot spesielle belastninger for å forebygge langtidsfravær
3. Integreringstiltak overfor langtidssykemeldte med rutiner for jevnlig kontakt og overføring av informasjon

7.3 Har prosjektet bidratt til økt nærvær i Lenvik kommune?

Vi mener det har vært viktig og riktig å fokusere på hele organisasjonen, ikke bare enkelte virksomhetsområder. Prosjektet har lagt til grunn at resultater oppnås gjennom samlet innsats, da vi mener det er summen av iverksatte tiltak som bidrar til resultater, ikke enkelttiltak i seg selv. Lenvik kommune har gjennom prosjektet økt fokus og arbeidsinnsats på forebygging, tilrettelegging og inkludering av ansatte noe vi mener viser seg også i forbedret resultater på nærvær og medarbeidertilfredshet.

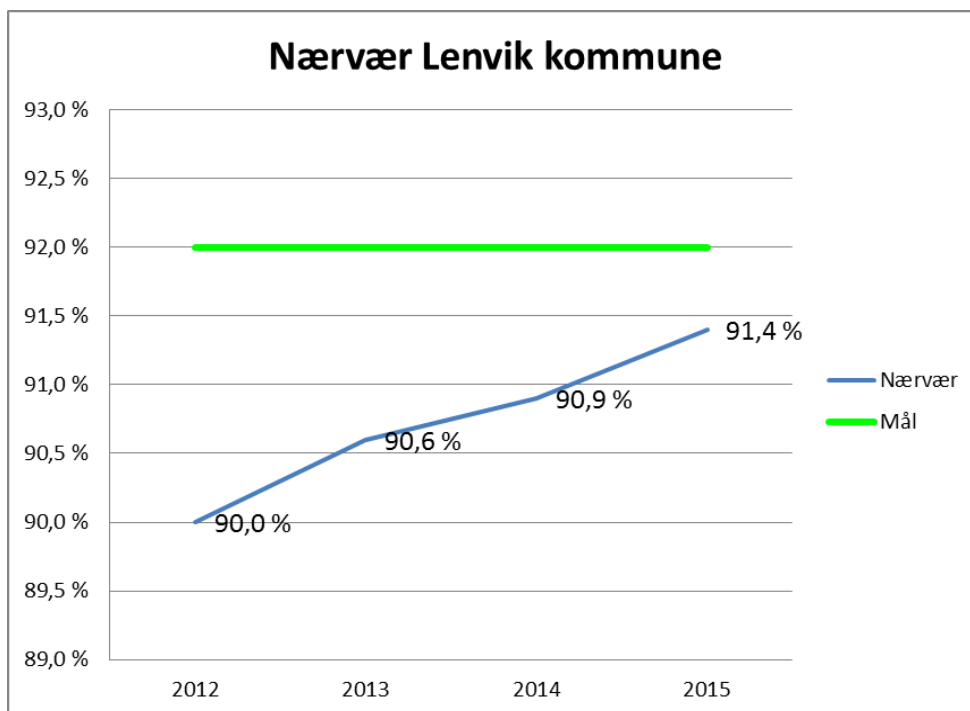
Vi ser også en positiv utvikling med reduksjon i langtidsfravær (over 16 dager) og bruk av sykemelding til korttidsfravær (under 17 dager). Det innebærer en økning i bruk av egenmelding noe vi mener er positivt da ansvaret flyttes over til den enkelte ansatt og ikke bare ligger hos sykemelder, noe som er i tråd med intensjonen med IA-avtalen og utvidet rettighet for bruk av egenmelding. Vi tror at dette totalt sett vil gi et høyere nærvær ved at ansatte er raskere tilbake i arbeid når deres helsesituasjon er forbedret og ikke nødvendigvis når sykemelding har utløpsdato.

En forklaring på den kraftige økningen i korttidsfraværet 1 kvartal 2015 kan vi se gjennom kartlegging av influensalignende sykdom som ikke har vist så store forekomster siden 2007 (Kilde: Folkehelseinstituttet). Det er gledelig å se en kraftig økning i nærværet etter første kvartal 2015 og et nærvær på hele 93 % i tredje kvartal.

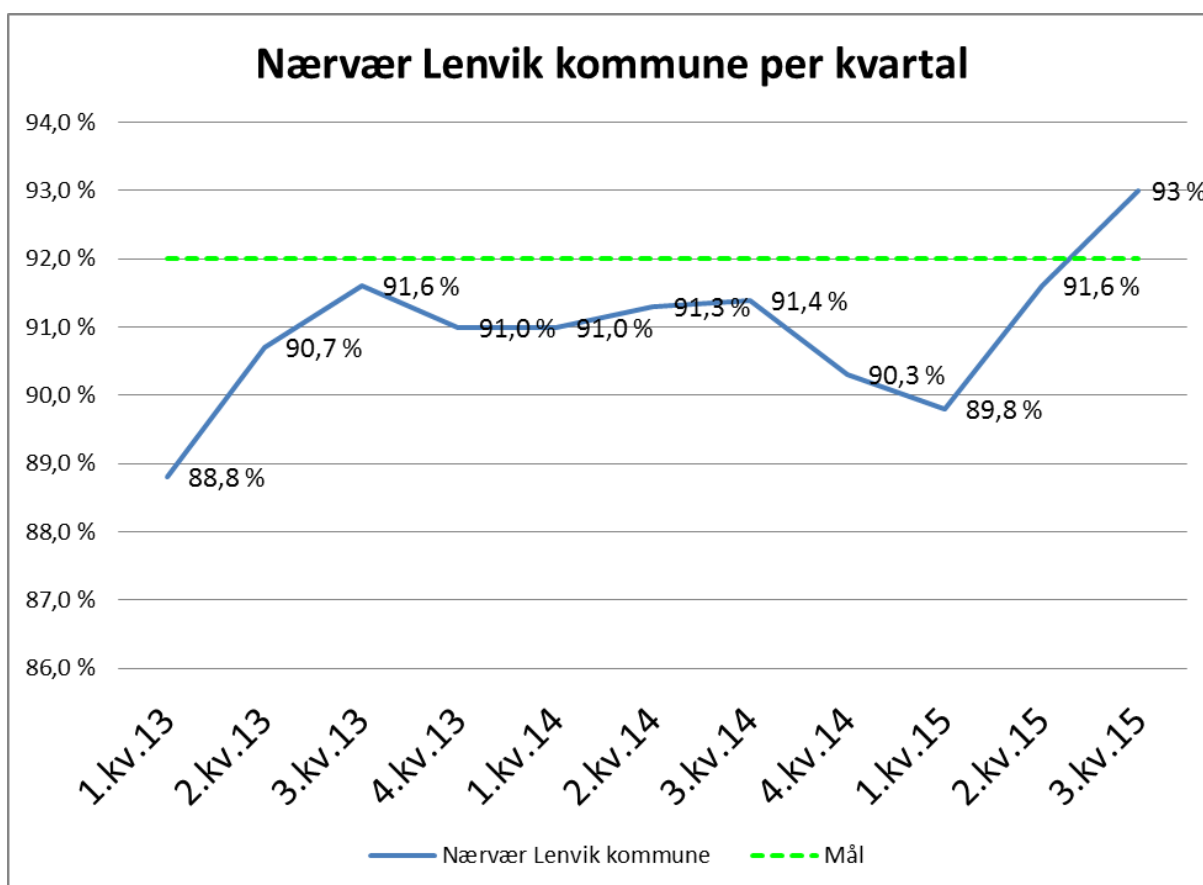
Vi har sett at sykefraværet blant deltidsansatte har vært høyere enn hos heltidsansatte og har derfor arbeidet med å øke andelen heltidsstillinger og øke stillingsprosenten i deltidsstillinger, blant annet gjennom opprettelsen av personalbasen som skal fange opp uønsket deltid i organisasjonen. Personalbasen er et samarbeid med tillitsvalgte hvor vi arbeider for å ivareta ansatte med behov for omplassering av helsemessige årsaker, overtallighet eller uønsket deltid.

Vi ser at andelen deltidsstillinger blant fast ansatte i Lenvik kommune ligger stabilt på 51-52 % de tre siste årene, noe vi ønsker å redusere for å skape en mer forutsigbar arbeidshverdag både for ansatte og arbeidsgiver. Samtidig er det viktig å huske på at ikke all deltid er uønsket deltid, da mange faktisk ønsker å arbeide deltid av ulike årsaker. Av 1282 fast ansatte og vikarer for fast ansatte, er det 80 ansatte (16 %) som har meldt til personalbasen at de arbeider uønsket deltid. Av disse 80 arbeidstakerne med uønsket deltid er det en stor andel som ikke ønsker 100 % stilling, men ønsker å øke sin stillingsgrad. Det er derfor en diskusjon om dette i realiteten er uønsket deltid. Siden personalbasen ble opprettet har vi også bidratt til å øke størrelsen på de deltidsstillingene vi har. Gjennom systematisk arbeid og god dialog har vi tro på at vi vil redusere andelen uønsket deltid og bidra til en heltidskultur.

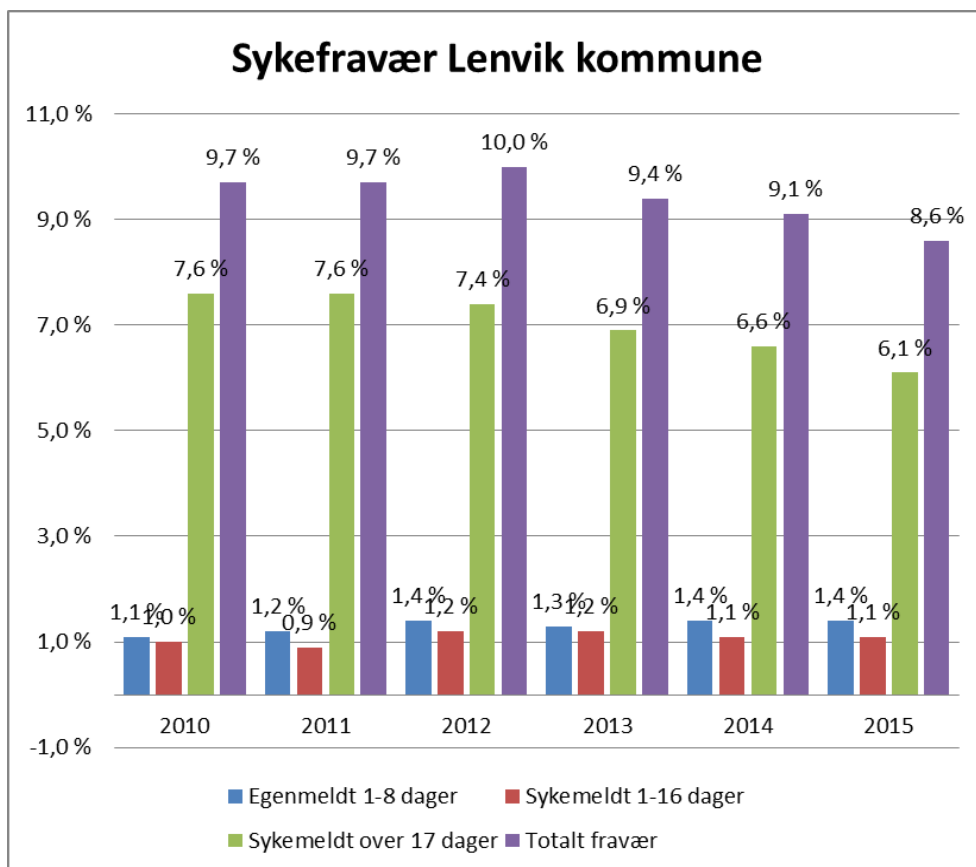
Tilbakemeldinger, undersøkelser og resultatene tilsier at prosjektet har bidratt til økt nærvær og styrket omdømme.



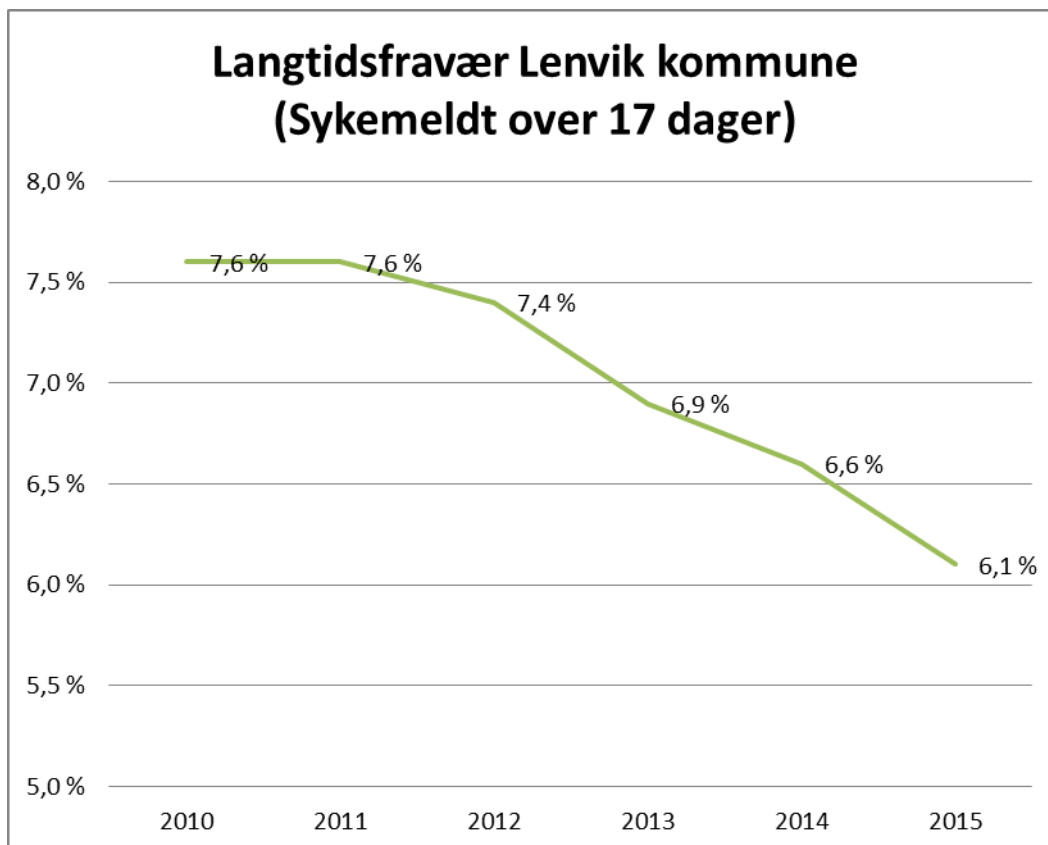
Figur 9 – Nærvær Lenvik kommune per 30.09.15



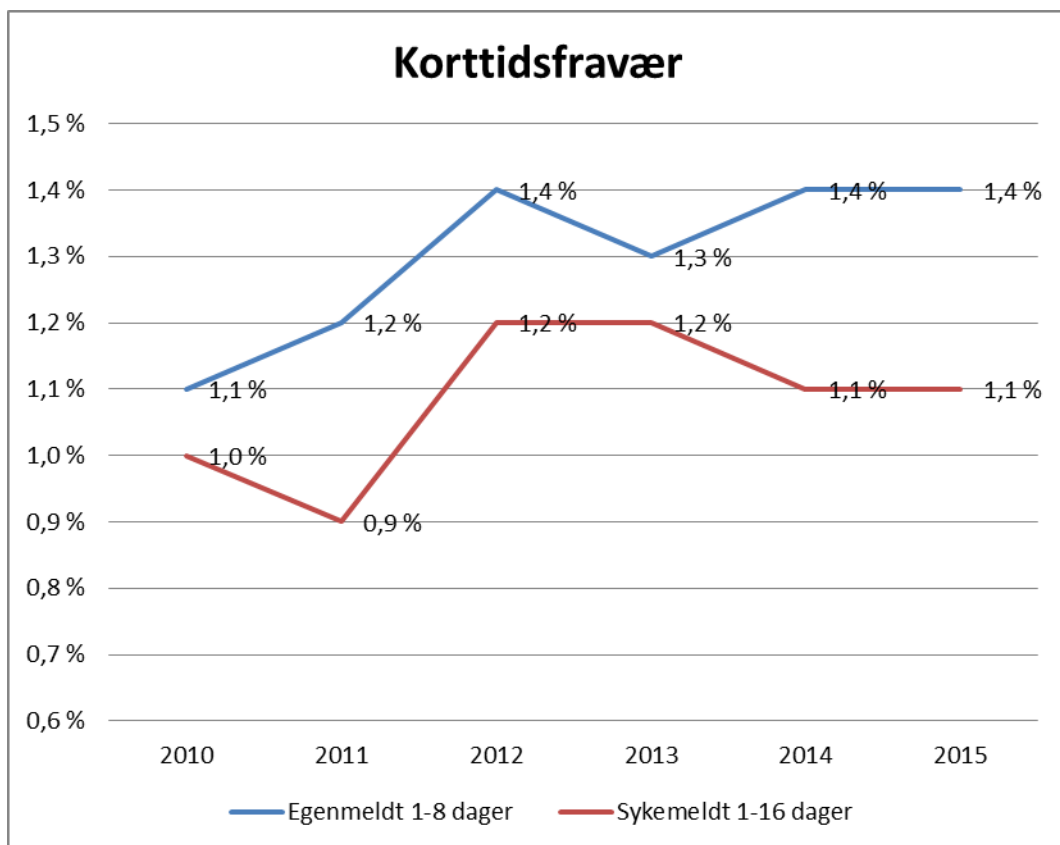
Figur 10 – Nærvær Lenvik kommune per kvartal



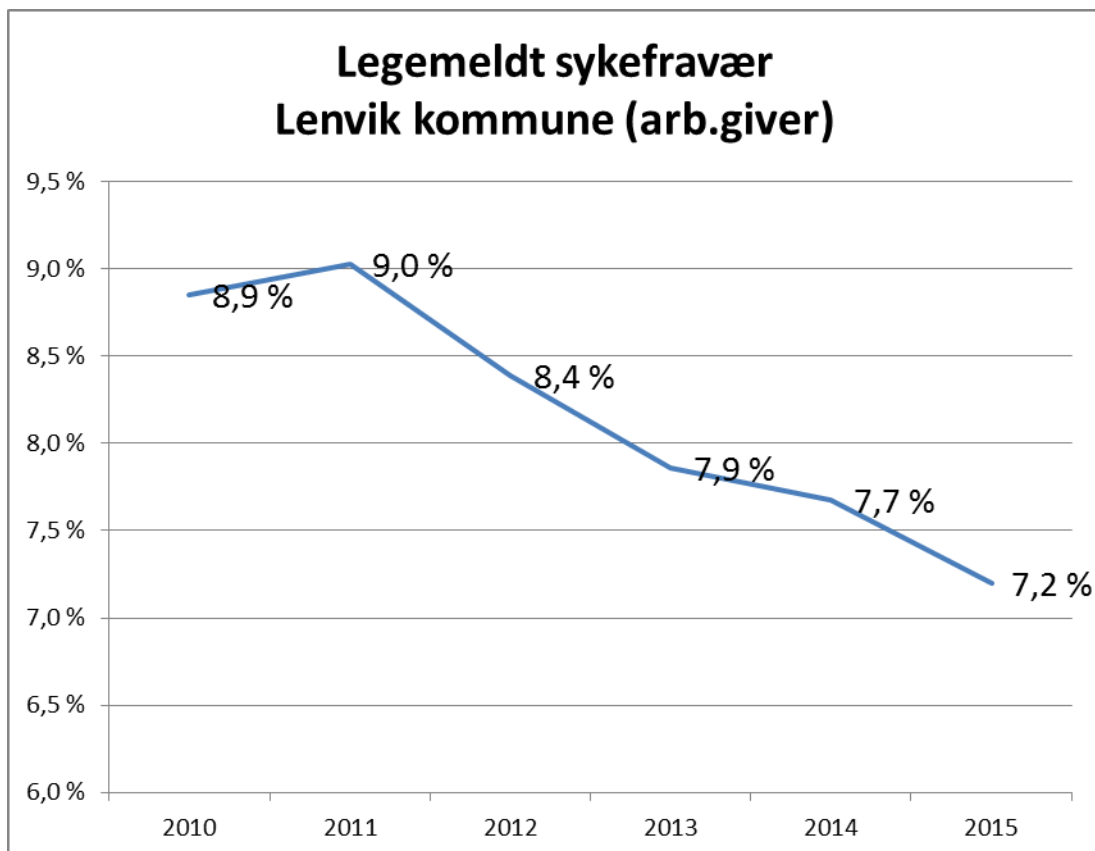
Figur 11 – Sykefravær Lenvik kommune. 2015 per 30.09.15.



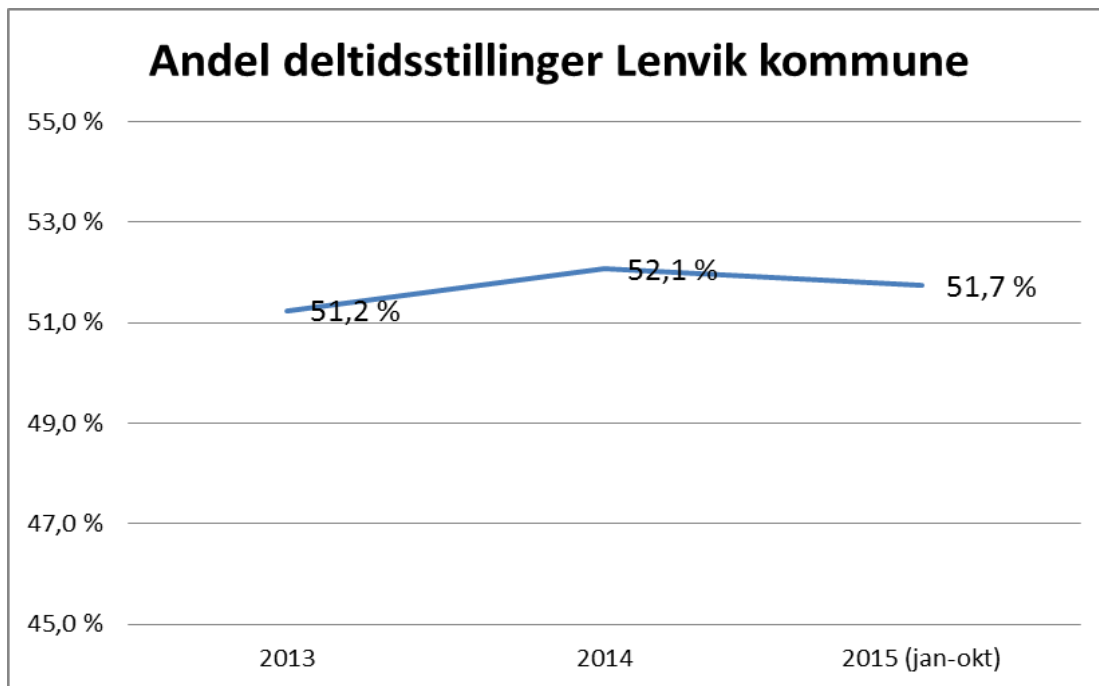
Figur 12 – Langtids sykefravær Lenvik kommune. 2015 per 30.09.15



Figur 13 – Korttids sykefravær Lenvik kommune. 2015 per 30.09.15



Figur 14 – Legemeldt sykefravær (korttid og langtidsfravær) Lenvik kommune per 30.09.15



Figur 15 – Andel deltidsstillinger. Grunnlaget er fast ansatte og vikarer for fast ansatte.

7.4 Prosjektgruppens vurdering av prosjektet

Prosjektgruppen har foretatt sin evaluering opp mot de målene som ble satt ved oppstart av prosjektet (Tabell 1). Prosjektet har bidratt til kompetanseheving blant både ledere og ansatte. Det har generelt sett skjedd en bevisstgjøring av arbeidsgivers oppfølgingsansvar og arbeidstakers medvirkningsplikt. Prosjektet har bidratt til økt kunnskap om tilrettelegging/tilretteleggingstilskudd, gradering, svangerskapspengene og innhold i oppfølgingsplan mm.

Vi har fortsatt potensiale gjennom å øke deltakelse på IA-kurs og opplæring ytterligere. Andelen som arbeider uønsket deltid har ikke endret seg i perioden, men flere arbeidstakere har fått økt sin stilling. Når det gjelder ansattes tilbud om medarbeidersamtale har vi ikke noe statistikk på dette, men ser at området «medarbeidersamtale» har styrket seg på medarbeiderundersøkelsen. Nærvær som tema på personalmøter kan nok variere mellom arbeidsplassene, men det er fokus i organisasjonen på å få nærvær inn som en naturlig del av personalmøter.

I forhold til bruken av bedriftshelsetjeneste, iBedrift og Frisklivssenter er opplevelsen at Frisklivssentralen har venteliste for oppfølging, men at det er potensiale i forhold til å opplyse nye leger om tilbudet og slik nå ut til flere brukere. iBedrift har vært en stor suksess på noen arbeidsplasser, mens det på andre plasser ikke er lyktes med å gjennomføre konseptet. Tilbakemelding fra NAV er at eierskap og deltakelse hos ledelsen er nøkkelen til en god gjennomføring med ønsket resultat. Opplevelsen er at de arbeidsplassene som har gått inn på iBedrift opplever stor nytte av dette. iBedrift har gjort endringer i gjennomføringen fra å gå over tre år til nå å vare i ett år. Dette tror vi vil gjøre det lettere å rekruttere arbeidsplasser til iBedrift da det i stor grad er de samme arbeidstakerne som deltar gjennom hele perioden og det får et større fokus i virksomheten. Bruken av bedriftshelsetjenesten er i henhold til avtale om leveranse av 600 timer fra Stamina Helse. Det er utarbeidet en årsplan for å sikre god kvalitet i dette arbeidet.

Det er vanskelig å måle om vi har økt rekruttering til Lenvik kommune, men vi opplever en generell tendens til at det er attraktivt å jobbe i kommunen. For enkelte stillinger er det god søkermasse, både i kvantitet og kvalitet, mens det til andre stillinger er dårligere. Medarbeidertilfredsheten gjennom den årlige medarbeiderundersøkelsen har økt i perioden og vi opplever en styrket tilfredshet. Vi har derimot et potensiale for å synliggjøre flere positive nyhetssaker både internt og i media.

Det er innhentet mange gode tilbakemeldinger fra ledere og ansatte gjennom samtaler og undersøkelser, noe som har økt forståelsen for årsaker til fravær/nærvær og både kan og må brukes i videre arbeid for økt nærvær i Lenvik kommune. De virksomhetene som har startet et særskilt arbeid for økt nærvær kan vise til meget gode resultater, noe som tilsier at det er lønnsomt å sette av ressurser og prioritere dette arbeidet. Det er viktig at trykket og fokuset på nærvær opprettholdes etter prosjektslutt for å bidra til økt nærvær videre også i andre virksomheter.

For å styrke nærværet kan vi bli enda flinkere til å synliggjøre de gode eksemplene, «framsnakke» kommunen og bygge en stolthet av å arbeide i Lenvik kommune. Dette er derimot et ansvar alle ansatte har og kan ikke tillegges prosjektet alene. Nærværet i prosjektperioden har økt hvert år og tredje kvartal 2015 viser et nærvær på hele 93 % som er første gang vi når vår målsetning på 92 % nærvær. Vår vurdering er at prosjektet har bidratt til dette gjennom gode tiltak og aktiviteter.

Gjennom prosjektet har vi gjort flere erfaringer om hva vi mener skaper høyt nærvær:

- Ledere som kommuniserer tydelig retning og mål for arbeidsplassen og den enkeltes betydning for å oppnå disse

- Ledere som engasjerer og gir tydelige og gode tilbakemeldinger både på det som kan gjøres bedre og ikke minst på det som er bra. Det er viktig å ha overvekt på det positive
- Ledere som bidrar til at arbeidstakerne føler seg betydningsfulle gjennom involvering, ansvar og utfordrende oppgaver preget av tillit
- God og jevnlig dialog med sykemeldte, hvor det er gode intensjoner og fokus på hva som skal til for økt nærvær, både privat og på arbeidsplassen.
- Arbeidsplassen arbeider målrettet mot de det gjelder og ikke generaliserer en fraværproblematikk. Det er viktig å se og lytte til også de som alltid er på jobb
- Nærvær er alles ansvar og ikke bare en lederoppgave. Arbeidstakerne må involveres i arbeidet
- Arbeidstakers rolle og ansvar for å sikre et godt arbeidsmiljø er jevnlig tema

Hovedmål	Delmål	Resultatmål
1. Lenvik kommune skal etablere en nærværskultur og redusere sykefravær gjennom å utvikle tiltak, opparbeide kunnskap og sikre erfaringsoverføring i kommunal sektor.	1. Nærvær på minimum 92 % 2. Rutiner og tiltak skal implementeres i organisasjonen	1. Økt kompetanse på forebygging og oppfølging av sykefravær blant ledere, herunder økt deltakelse på kurs i regi av NAV arbeidslivssenter 2. Økt nærvær 3. Færre ansatte som jobber uønsket deltid/ øke gjennomsnittlig stillingsprosent 4. Alle ansatte skal ha fått tilbud om/deltatt på medarbeidersamtale med nærmeste leder. 5. Redusere uttaket av AFP 6. Nærvær er tema på alle personalmøter 7. Økt bruk av tilbud via BHT, Ibedrift og Frisklivssenter
2. Lenvik kommune skal styrke kommunens omdømme gjennom å utvikle og synliggjøre kommunenes arbeid og lokale prosjekter.	1. Økt medarbeidertilfredshet 2. Lenvik kommune skal være en attraktiv og helsefremmende arbeidsplass preget av åpenhet, høy etisk bevissthet, gode arbeids- og læringsmiljø, godt lederskap og en livsfaseorientert personalpolitikk.	1. Økt rekruttering 2. Øke resultatet på måling av medarbeidertilfredshet gjennom den årlige medarbeiderundersøkelsen fra 4,4 i 2012 til minimum 4,7 ved utgangen av prosjektperioden 3. Flere positive nyhetssaker i media

Tabell 1: Mål i prosjektet

7.5 Konklusjon

Prosjektet har bidratt til at hele organisasjonen har dreid fra et fraværsfokus til et nærværsfokus og synliggjort at arbeidsplassen er den viktigste arenaen for å arbeide med nærvær gjennom forebygging og god oppfølging. Det har vært utarbeidet gode rutiner for forebygging og oppfølging, men som det tar tid å implementere i en stor organisasjon. Mange virksomheter har startet et grundig og systematisk arbeid for å øke nærværet. Vi har derfor tro på at vi vil se ytterligere positiv utvikling i tiden som kommer.

Det er vanskelig å vurdere hvordan resultatene og utviklingen av nærvær hadde vært uten prosjektet, men vi kan konstatere en positiv utvikling, økt nærvær og medarbeidertilfredshet i prosjektperioden og vi har derfor oppfylt prosjektets hovedmål. Så er det viktig å få frem at det er ute i virksomhetene arbeidet har vært gjennomført og ikke av prosjektleder. Det er kommunens samlede innsats og tiltak som skaper resultater og det er viktig å lære av hverandre. Nærvær vurderes fortsatt å ha stor oppslutning i organisasjonen og er et prioritert arbeid på alle arbeidsplasser. Det vi kan bli enda bedre på er å synliggjøre, internt og eksternt, den enkelte virksomhet og kommunens gode arbeid og lokale prosjekter for slik å styrke medarbeidertilfredsheten og vårt omdømme.

Tredje kvartal 2015 var nærværet i Lenvik kommune 93 % og vi oppnådde for første gang vårt mål om 92 % nærvær i kommunen som helhet. Utviklingen er positiv og vi har tro på at nærværet vil fortsette å øke i tiden fremover. Mange virksomheter og arbeidsplasser har hatt en formidabel utvikling og har nå et langt høyere nærvær enn målet som ble satt.

Prosjektperioden for «Sammen om en bedre kommune» går ut 2015 og det er viktig at siste halvdel av 2015 brukes til å sikre at metodikken som er utviklet og gode erfaringer implementeres i den daglige driften etter prosjektslutt. Prosjektleder har under prosjektperioden jobbet 50 % som Personalerådgiver og vil ved prosjektslutt fortsette mye av nærværsarbeidet i sin stilling som 100 % Personalerådgiver og slik være en støttespiller for ledere og medarbeidere i nærværsarbeidet. Det er fortsatt den enkelte virksomhet med dens medarbeidere og ledere som er ansvarlig for å sikre et fullt forsvarlig og helsefremmende arbeidsmiljø, med godt forankret arbeid for forebygging og oppfølging av fravær.

Det er utarbeidet en gevinstplan for å sikre måloppnåelse og videre fokus på nærværsarbeidet også etter at prosjektet er avsluttet (se pkt. 8).

Nærvær som tema vurderes fortsatt å ha stor oppslutning i organisasjonen. Lenvik kommune legger til grunn at det er kommunens samlede innsats og tiltak som skaper resultater. Lenvik kommune er i en positiv utvikling av nærvær. Økningen i fravær første kvartal 2015 ser nå ut til å ha blitt redusert etter influensasykdommene har avtatt og nærværet har ikke vært høyere enn tredje kvartal 2015.

Det er fortsatt stor fokus i hele organisasjonen på forebygging og oppfølging av fravær for å gi økt nærvær og at den enkelte medarbeider får en best mulig oppfølging for å stå lengst mulig i arbeid og komme tilbake så tidlig som mulig etter nødvendig fravær. Nærværsarbeidet er viktig for å ivareta den enkelte medarbeider og sikre kommunens omdømme som arbeidsgiver, noe som er viktig for å beholde dyktige ansatte og tiltrekke oss attraktiv arbeidskraft.

Arbeidet med å styrke nærværet i kommunen tror vi også vil påvirke omdømmet både internt og eksternt, noe som igjen vil styrke arbeidsmiljøet, kvaliteten på tjenestene vi leverer og rekruttering til kommunen.

8 Gevinstplan for å sikre måloppnåelse ved prosjektslutt

NR	Gevinst	Resultatindikator	Mål	Gevinstansvarlig	Tiltak	Frist	Risiko og konsekvens	Risikoreduserende tiltak
1	Det er etablert en nærværskultur og godt psykososialt arbeidsmiljø	1. Økt andel honorering nærvær i virksomhetene 2. Økt tilrettelegging og bruk av graderte sykemeldinger og reduksjon i bruk av	- % andel av virksomhetene som oppnår honorering på utvikling eller nærvær over 95 %	1. Personalsjef 2. Virksomhetsleder	1. Kvartalsvis måling og tilbakemelding til virksomhets-lederne 2. Virksomhetsleder implementerer rutiner for tilrettelegging, forebygging og oppfølging av sykefravær	1. 20-ende i påfølgende måned hvert kvartal 2. Løpende	En person har kunnskap eller tilgang til å utarbeide rapporter – Rapporter blir ikke laget eller kommunisert	Personalsjef og Personalsjef har kunnskap Personal sprer i hele organisasjonen
2	Nærværet har økt	Sykefraværprosent	- Total sykefraværprosent - Andel graderte sykemeldinger - Andel sykemeldinger	1. Personalsjef	- Personalsjef igangsetter prosess for kartlegging av nærvær og utarbeide tiltak i virksomheter med høyt fravær, med høy involvering og ansvarliggjøring av medarbeidere og ledelse.	Løpende	Rådgiver blir spist opp av andre oppgaver - Virksomheter opprettholder høyt fravær, med konsekvens for tjenesten, økonomi og arb.miljø	Ansettes en til rådgiver fra des 2015
3	Nærværet har økt	Sykefraværprosent	92 % nærvær	1. Personalsjef 2. Virksomhetsleder	1.1 Kvartalsvis måling og tilbakemelding til virksomhets-lederne 1.2 Utarbeide og implementere retningslinjer syk del av dag 2. Virksomhetsleder synliggjør resultatene i egen virksomhet / nærvær tema på alle personalmøter	1.1 20-ende i påfølgende måned hvert kvartal 1.2 Q3 2015 2. Løpende 2. Løpende	Ved dårlig implementering vil ikke nye retningslinjer bli praktisert Personal tar ut rapporter og distribuerer	Det må utarbeides en strategi for implementering når det utarbeides nye retningslinjer
4	Økt nærvær ved syk del av dag	Sykefraværprosent	- Total sykefraværprosent - Andel graderte sykemeldinger - Andel sykemeldinger korttid/langtid - Andel egenmeldinger	1. Personalsjef 2. Virksomhetsleder	1. Personalsjef utarbeider retningslinje for fravær del av dag. Personalsjef utarbeider rapporter 2. Virksomhetsledere implementerer rutine i egen org.	Januar 2016	Rådgiver blir spist opp av andre oppgaver - Virksomheter opprettholder høyt fravær, med konsekvens for tjenesten, økonomi og arb.miljø	Ansettes en til personalsjef fra des 2015
5	Medarbeidertilfredshet har økt	Medarbeidertilfredshet på medarbeiderundersøkelsen	< 4,7 (høyeste kommune 5,6)	1. Personalsjef/ Personalsjef 2. Virksomhetsleder/ Fagleder	1. Økt kompetanse på forebygging og oppfølging av sykefravær blant ledere – kursdag vår 2016 2. Økt involvering av ansatte på arbeidsplassen	Løpende	lavere tilfredshet, økt turnover, svekket omdømme og rekruttering	Bistand fra NAV til å kjøre opplæring
6	Kommunens omdømme er styrket	1. Økt rekruttering 2. Medarbeiderund. Pkt "Stolthet over egen arbeidsplass"	1. Antall søkere på stillinger 2. Antall positive saker i media	1. Alle ansatte 2. Ledere synliggjør lokale prosjekter for informasjonssjef 3. Informasjonssjef synliggjør internt og eksternt	1. Utvikle og synliggjøre kommunenes arbeid og lokale prosjekter 2. Flere positive nyhetssaker i media 3. Færre ansatte som jobber deltid	Løpende	Informasjonssjef fanger ikke opp positive nyhetssaker	Etablere nyhetsbank?
7	Alle ansatte har fått tilbud om/deltatt på medarbeidersamtale	Pkt "Medarbeidersamtale" på medarbeiderundersøkelsen	< 4,9 (Høyeste kommune 5,5)	1. Virksomhetsleder/ Fagleder	1. Rapportering til nærmeste leder 2. Annethvert år medarbeiderundersøkelse	Årlig	lavere tilfredshet, økt turnover, svekket omdømme og rekruttering	Følges opp fra strategisk ledelse

Tabell 2: Gevinstplan

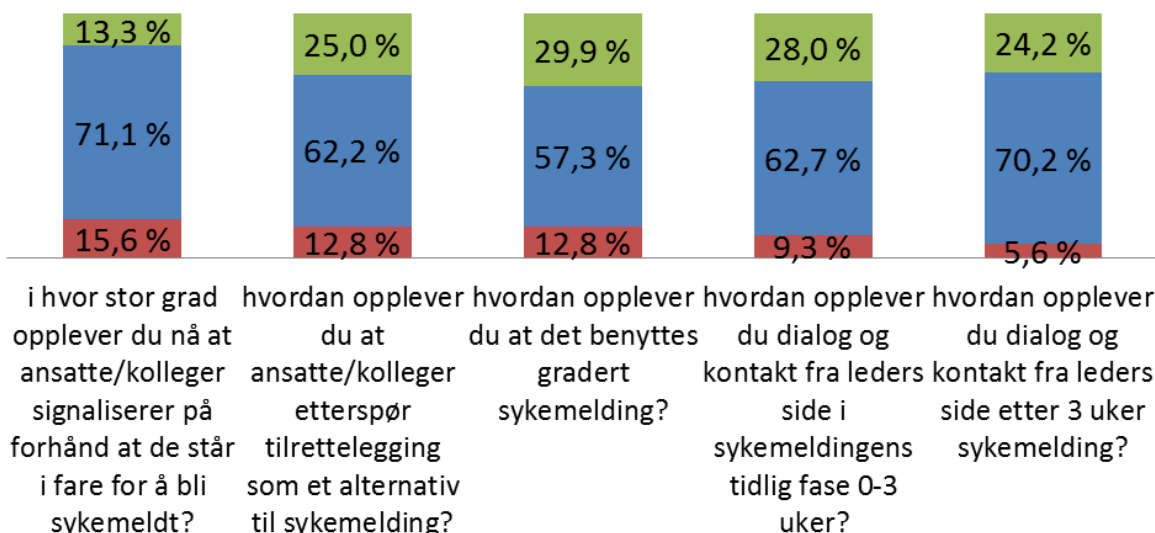
9 Vedlegg

9.1 Funn i nærværsundersøkelse september 2015



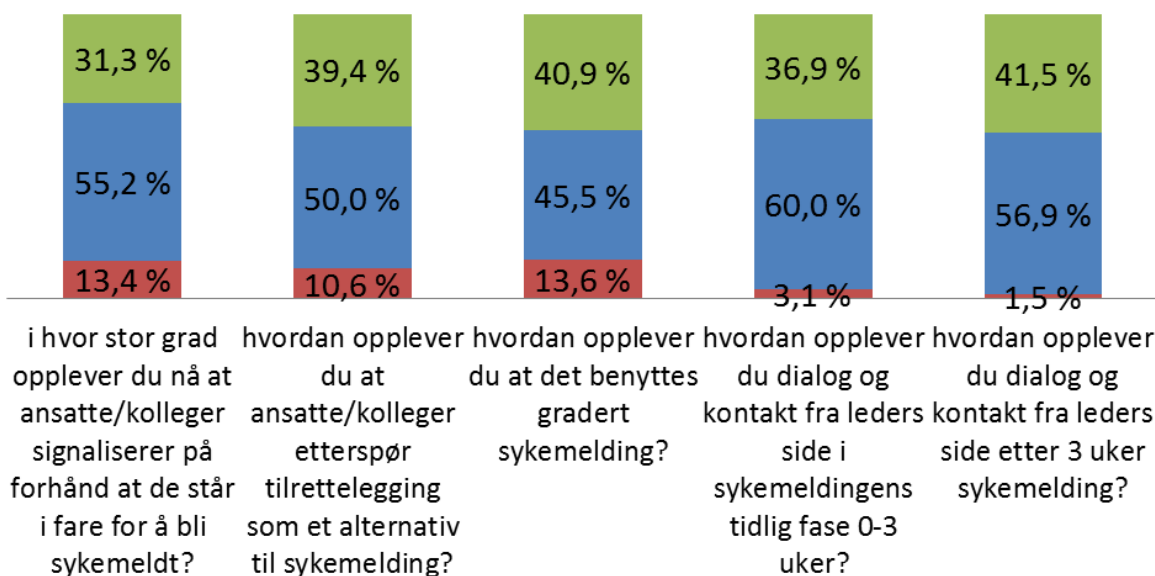
Medarbeidere - Om du ser for deg de tre siste årene

■ Sjeldnere/dårligere ■ Likt som før ■ Oftere/bedre



Ledere - Om du ser for deg de tre siste årene

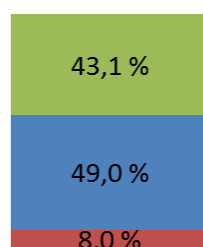
■ Sjeldnere/dårligere ■ Likt som før ■ Oftere/bedre



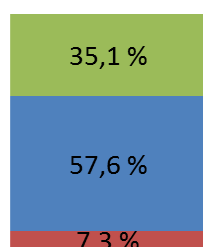
Medarbeidere -

Om du ser for deg de tre siste årene, hvordan opplever du nå at

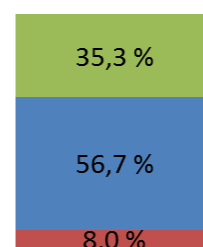
■ Sjeldnere/dårligere ■ Likt som før ■ Oftere/bedre



din leder har fokus på tilretteleggingsmuligheter?



du som ansatt har tatt del i arbeidet med tilretteleggingsmuligheter?

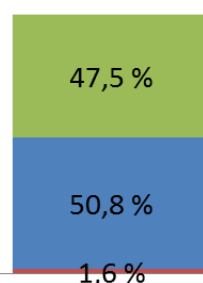


det gjennomføres samtale mellom leder og ansatt i forbindelse med levering av sykemelding, hvor tema i samtalen er tilretteleggingsmuligheter?

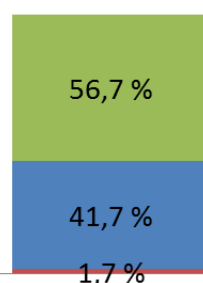
Ledere -

Om du ser for deg de tre siste årene, hvordan opplever du nå at

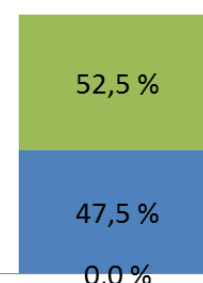
■ Sjeldnere/dårligere ■ Likt som før ■ Oftere/bedre



din leder har fokus på tilretteleggingsmuligheter?



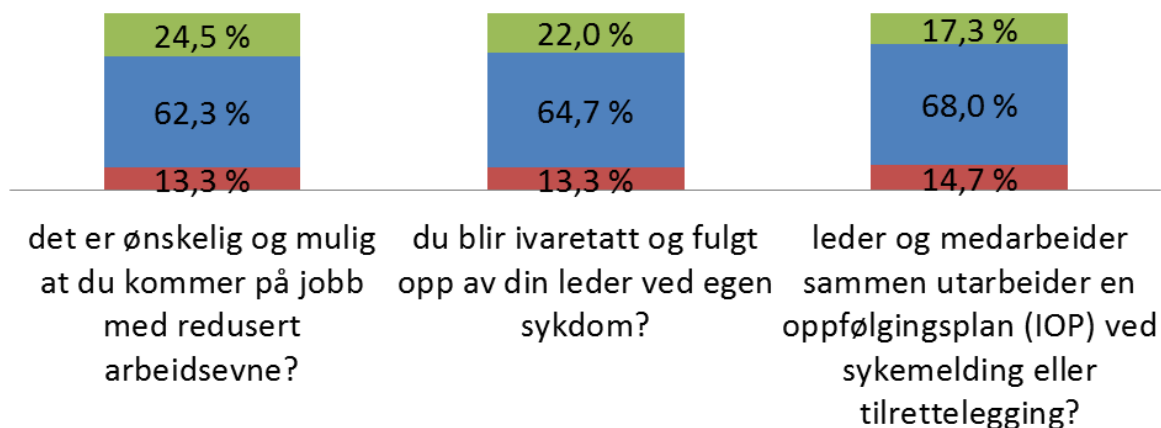
du som ansatt har tatt del i arbeidet med tilretteleggingsmuligheter?



det gjennomføres samtale mellom leder og ansatt i forbindelse med levering av sykemelding, hvor tema i samtalen er tilretteleggingsmuligheter?

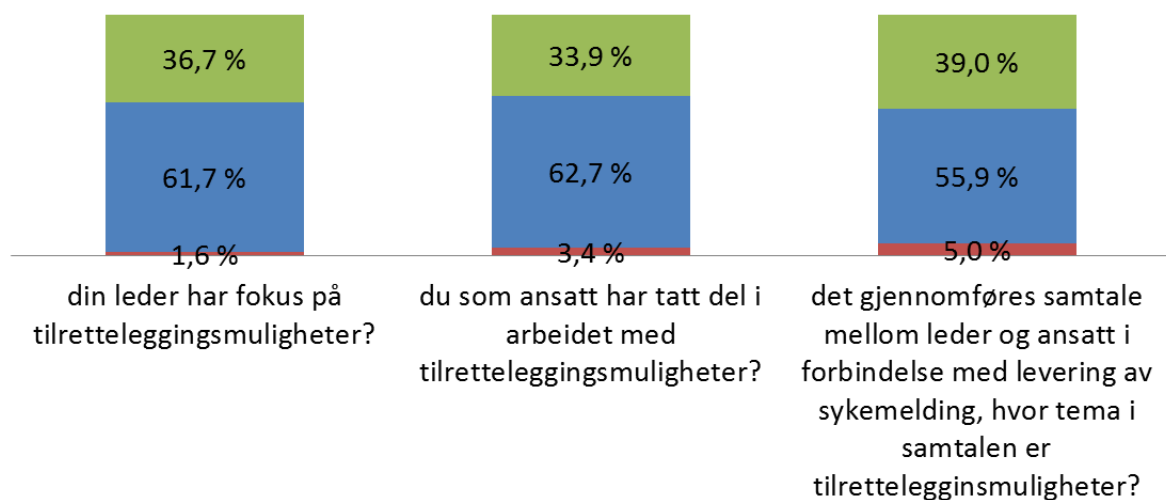
Medarbeidere - I hvor stor grad opplever du nå at

■ Sjeldnere/dårligere ■ Likt som før ■ Oftere/bedre



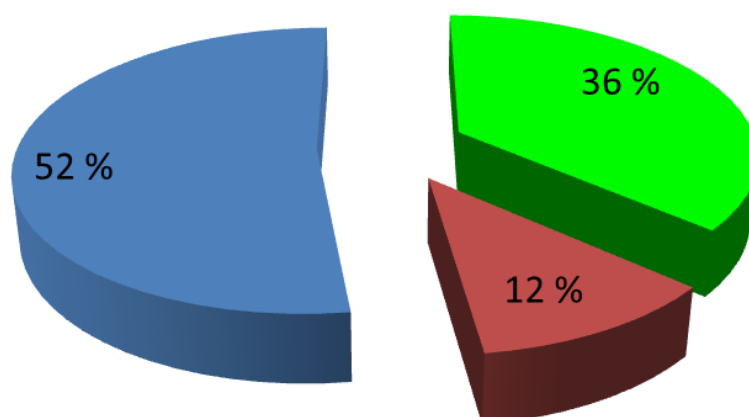
Medarbeidere - I hvor stor grad opplever du nå at

■ Sjeldnere/dårligere ■ Likt som før ■ Oftere/bedre



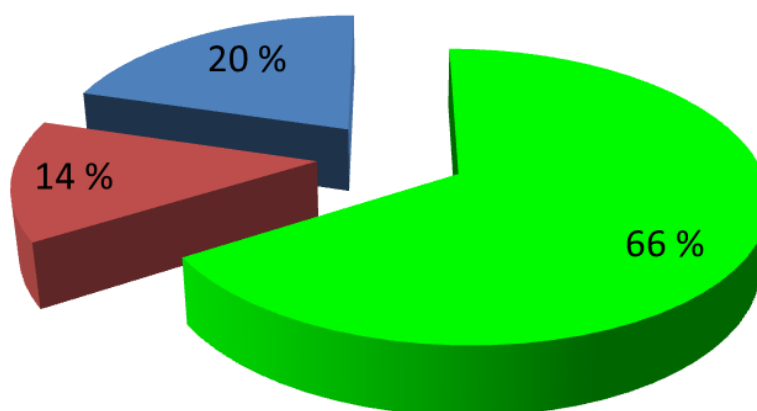
Medarbeidere -
Opplever du at din arbeidsplass har en fungerende
praksis på å følge opp ansatte med hyppig/gjentakende
fravær?

■ Ja ■ Nei ■ Vet ikke



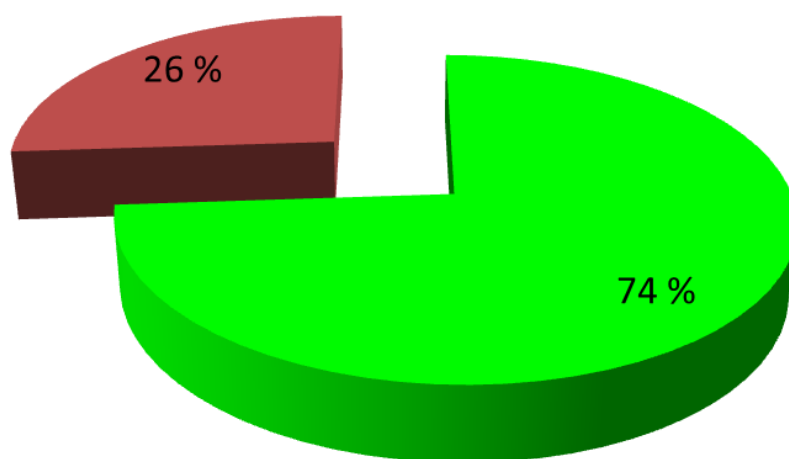
Ledere-
Opplever du at din arbeidsplass har en fungerende
praksis på å følge opp ansatte med hyppig/gjentakende
fravær?

■ Ja ■ Nei ■ Vet ikke



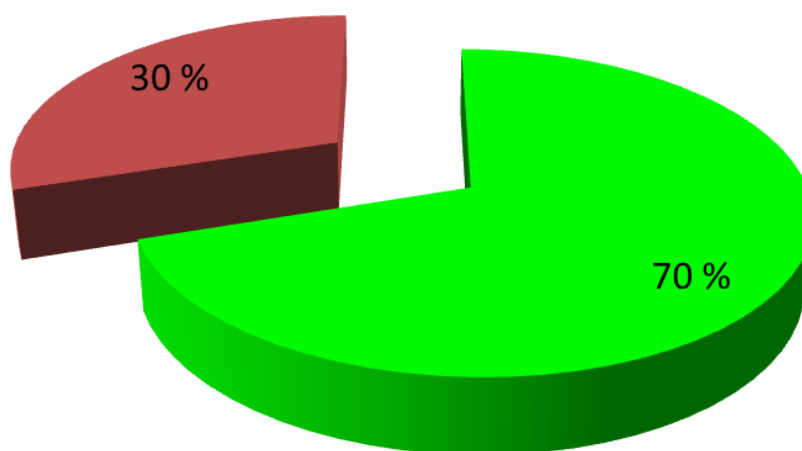
Medarbeidere -
Opplever du at de ansatte kjenner til eget nærvær
(antall dager eller prosent)?

■ Ja ■ Nei



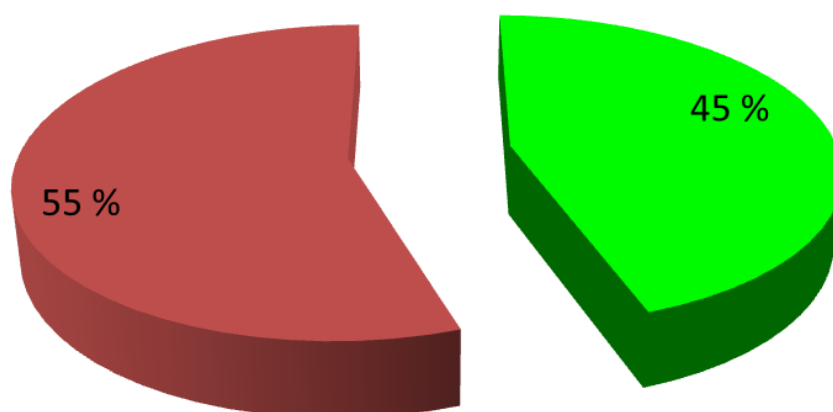
Ledere-
Opplever du at de ansatte kjenner til eget nærvær
(antall dager eller prosent)?

■ Ja ■ Nei



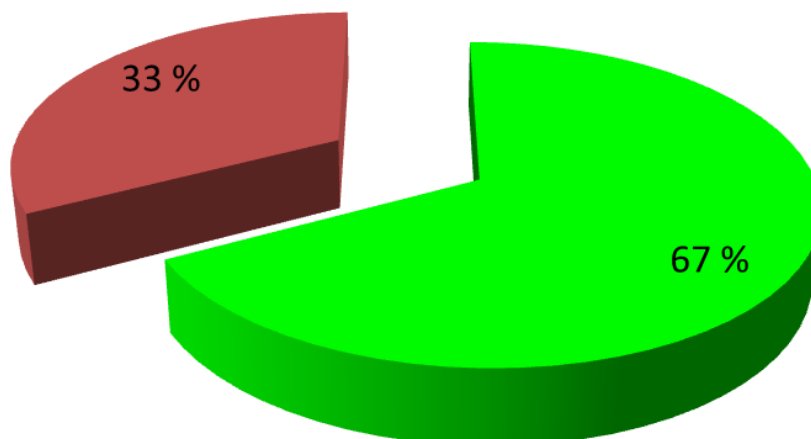
Medarbeidere -
Kommer du på jobb senere samme dag om du er syk på
morgenen og blir bedre/frisk

■ Ja ■ Nei



Ledere-
Kommer du på jobb senere samme dag om du er syk på
morgenen og blir bedre/frisk

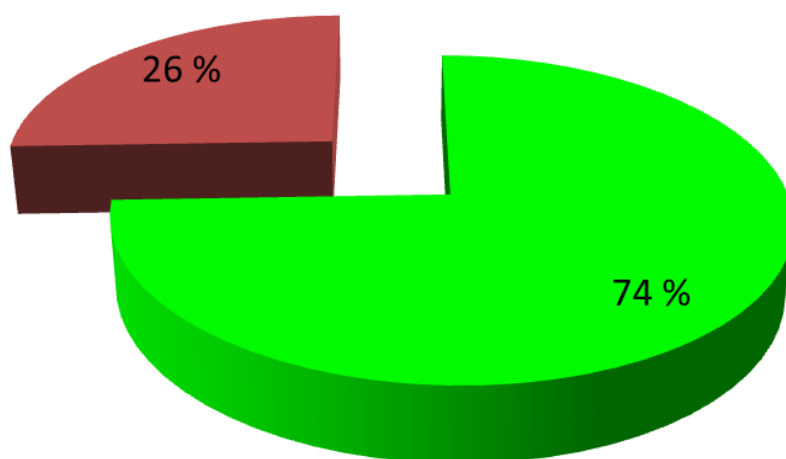
■ Ja ■ Nei



Medarbeidere -

Opplever du at det er ønskelig og mulig at du kommer på jobb selv om du har redusert arbeidsevne en dag?

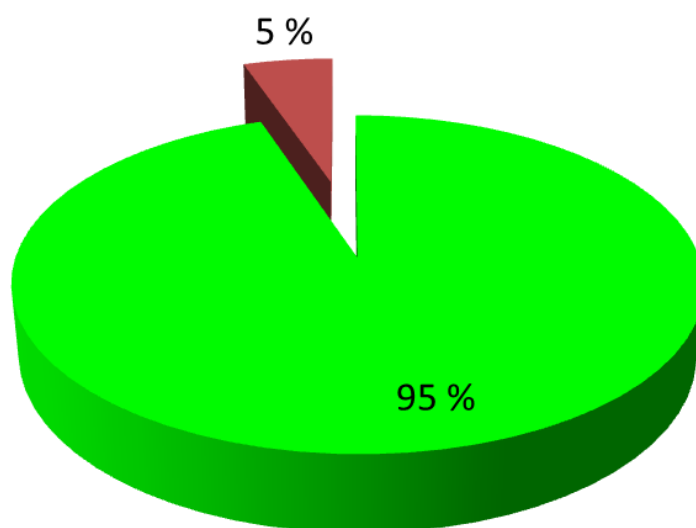
■ Ja ■ Nei



Ledere-

Opplever du at det er ønskelig og mulig at du kommer på jobb selv om du har redusert arbeidsevne en dag?

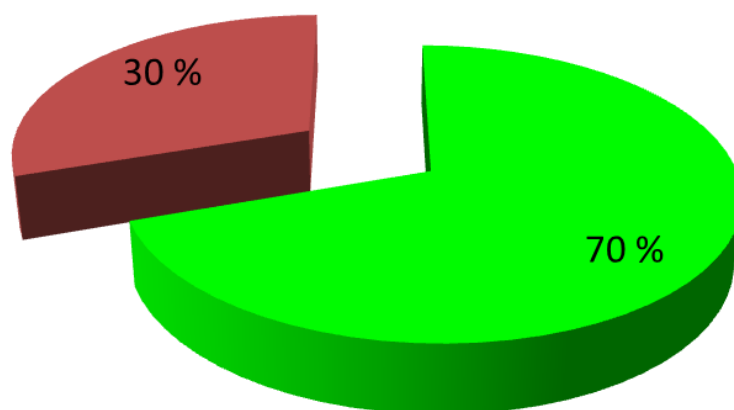
■ Ja ■ Nei



Medarbeidere -

Føler du at du har god oversikt over hva som er arbeidsgivers- og arbeidstakers ansvar og plikter i forbindelse med forebygging og oppfølging av fravær?

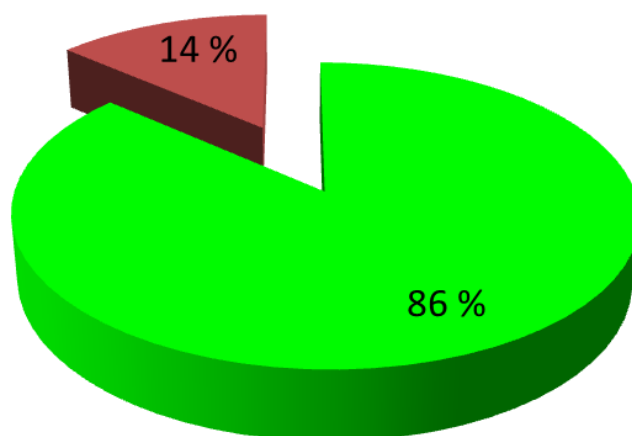
■ Ja ■ Nei



Ledere-

Føler du at du har god oversikt over hva som er arbeidsgivers- og arbeidstakers ansvar og plikter i forbindelse med forebygging og oppfølging av fravær?

■ Ja ■ Nei



10. Kilder

- Folkehelseinstituttet, *Overvåking av influensa - ukerapporter med statistikk*:
http://www.fhi.no/eway/default.aspx?pid=239&trg=List_6212&Main_6157=6263:0:25,6119&MainContent_6263=6464:0:25,6121&List_6212=6641:0:25,9622:1:0:0::0:0
- Idebanken.org, Best på sykefravær gjennom ti år;
<http://www.idebanken.org/inspirasjon/best-pa-sykefravaer-gjennom-ti-ar>
- Espeset, Mentzoni (2014), *Systematisk trening – veien til økt friskvær*. Frisklivssentralen Alstahaug kommune
- Ståle Einarsen, Anders Skogstad (2011). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. 2 utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Bård Kuvaas, Anders Dysvik (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. 2 utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke

