

# Bevisstgjøring, ufarliggjøring og hard jobbing



Lave sykefraværstall, fokus på nærvær og lavterskeltilbud har skapt gode arbeidsforhold hos ISS Trøndelag. Men det krever hard jobbing på mange hold sier f.v: hovedtillitsvalgt Eva Jenssen, personalleder Torgeir Gjermstad, direktør ISS Trøndelag Johan Ingebrigtsen og Arve Helland fra Arbeidslivssenteret NAV.

På en tilfeldig dag i mars 2003 var 131 stykker borte fra jobben i ISS Trøndelag på grunn av sykdom. Et ekstremt høyt tall for et regionkontor med 750 ansatte, noe måtte gjøres.

Utarbeidet av Idébanken – inkluderende arbeidsliv  
Tekst og foto: Anne-Lise Aakervik  
Publisert: August 2007

## ISS Trøndelag

Det første ledelsen gjorde var å underskrive IA-avtalen. Så presset den på for å bli et pilotprosjekt innen sykefraværarbeid i konsernet. Den nytilsatte lederen, Johan Ingebrigtsen, innrømmer glatt at han ikke hadde peiling på hva som burde gjøres, annet enn at noe måtte skje.

Gjengen som sitter rundt møtebordet på Solsiden ved ISS sitt hovedkontor i region Trøndelag er i ferd med å fortelle hva som fikk de ut av bølgedalen de var i, fra skyhøye sytten prosent sykefravær, til fantastiske sju prosent i løpet av et års tid.

De understreker sterkt at det ikke bare er å underskrive en avtale. Mest

handler det om bevisstgjøring, ufarliggjøring og hard jobbing.

### Lederansvar

De siste fem årene hadde konsernet opplevd en voldsom vekst, både nasjonalt og regionalt. Dette ga både organisatoriske og strukturelle problemer. Blant annet manglet det ressursene til å følge opp de ansatte godt nok. Dette var medvirkende faktorer til økt sykefravær.

– I tillegg hadde vi ikke helt kontroll på de reelle sykefraværstallene, innrømmer personalleder Torgeir Gjermstad. – Vi måtte sette tingene i system. Med hjelp fra Arbeidslivs-

senteret i Trøndelag brettet de opp skjorteermene.

Noe av det første de gjorde var å si at sykefraværet var noe ledelsen måtte ta ansvar for. Systematisk gikk bedriften gjennom alle sykemeldingene og kategoriserte de. ISS har allerede et system som også kunne overføres til sykefraværarbeidet.

– Vi deler alt inn i rødt, gult og grønt. Det som er rødt må man gjøre noe med, det grønne er OK. Alle lederne måles på dette. Utover 2004 var sykefravær og tiltak oppe på hvert eneste ledermøte. Samtidig kom man i gang med systematiske oppfølgings-samtaler med de som var sykmeldte, med dette fulgte individuelle oppfølgingsplaner og tilrettelegging.

Her hadde bedriften ikke vært dyktige nok tidligere. En langtidssykmeldt kunne risikere å ikke høre noe fra bedriften før vedkommende var friskmeldt, og første dag på jobb kunne man få beskjed om at avdelingen var nedlagt og lederen for lengst sluttet. – Og sånn kunne vi jo ikke ha det, sier Johan Ingebrigtsen.

Et sjakktrekk var å fristille hovedtillitsvalgt Eva Jenssen fra sin faste jobb i et halvt år. Slik kunne hun være med på alle oppfølgings-samtalene med de sykmeldte, og fikk forankret prosjektet hos de ansatte.

Hver leder fikk også i oppdrag å lage månedlige oversikter til personallederen med hvem som var sykmeldte og hva man hadde gjort og ikke gjort for å følge opp.

Ett og et halvt år etter at ISS Trøndelag skrev under IA-avtalen var sykefraværet på sju prosent.

### **Flere suksessfaktorer**

Arve Helland er rådgiver ved Arbeidslivssenteret i Trøndelag og har fulgt bedriften tett i de siste årene. Han mener suksessen ligger på flere plan. For det første signerte bedriften en

IA-avtale og startet umiddelbart et systematisk arbeid med å få ned sykefraværet. For det andre hadde de et verktøy slik at de raskt fikk systematisert fraværstallene (rødt, gult, grønt). I tillegg erkjente ledelsen at lavt sykefravær er et konkurransefortrinn. De tok også innover seg at de var nødt til å tilrettelegge for de ansatte mye mer enn tidligere.

### **Sovnet i timen**

Da resultatene kom var alle selvsagt svært fornøyde. Direktør Johan Ingebrigtsen reiste rundt og holdt foredrag om hvorfor de lykkes, og det ble flere avisoppslag om hvordan de hadde greit å redusere sykefraværet med ti prosentpoeng på under ett år.

– Da hadde vi levd med et intenst fokus på sykefraværet i nærmere to år, og var nesten blitt syke av det, sier Gjermstad. – Vi ble selvgode og fokuset glapp litt. Dermed gikk det ikke lang tid før fraværet spratt opp på tretten prosent igjen.

– På nytt tok vi tak i dette, men nå med litt annet fokus. Vi måtte dreie fra fravær til nærvær og få med de ansatte i langt større grad, og ikke bare følge opp de sykmeldte.

– Vi vedtok å finne samlende lavterskeltilbud der alle kunne delta, forklarer Arild Bjerkan, avdelingssjef for Renhold.

– I første runde landet vi på deltagelse i Jentebølgen og stavgang. Vi så på Jentebølgen som et virkemiddel til å få folk til å mosjonere, men nå har det blitt en artig greie man gjør sammen og hvor bedriften spanderer middag etterpå. I 2004 deltok 78 stykker fra ISS Trøndelag, i 2005 hadde vi lovet 180 stykker, det ble 181 og i 2007 var det 290 som deltok. I tillegg inviterte de til stavgang og delte ut 90 par staver. Dette ble veldig populært, og opptil 50-60 stykker var med hver gang.

Selv om trykket ikke er like stort nå, er det fortsatt en gjeng som møtes for å ta sin faste ukentlige tur.

### **ISSifarta**

For folk som går mye og jobber fysisk hele dagen er kanskje stavgang og mosjonsløp ikke så fristende. Nye tanker ble tenkt, og terskelen senket ytterligere noen hakk. Resultatet ble «ISSifarta» som ble etablert i august 2006, med egen hjemmeside: Her er aktivitetskalenderen et viktig verktøy for å nå ut til de ansatte som er spredt utover hele Trøndelag. Nå plottes det inn grillkveld i fjæra, skidag med familien, stavgang/gåtur, bowlingkveld og gratis spinning på et treningssenter blant annet. Aktiviteter i området hvor de ansatte bor.

– Vi har rett og slett satt aktivitets-tilbudet og det sosiale i system, sier Arild Bjerkan. – I tillegg er ISS i farta nå blitt overbygging for all HMS aktivitet vi gjør, noe som betyr at ledergruppen ikke kan slippe tak i dette. I dag er fraværet på ca åtte prosent.

– Når dere alle som virkelig trenger dette?

– Vi vet ikke om vi når rød gruppe, men det betyr egentlig ikke så mye, sier Ingebrigtsen overraskende. – Det som er viktig er at alle skal oppleve at det skjer noe positivt som de kan være med på. Å stå utenfor skal ikke kjennes godt, for å si det sånn. Vi har fokus på de ansatte, selv med stort press på økonomi og overskudd skal vi ha tid og råd til å bry oss, sier Johan Ingebrigtsen. – Vi skynder oss sakte, og ser det er viktig med eierskap i ledergruppen, samt opplæring og fokus på teamlederne. Det er de igjen som tar det videre til sine folk ute i regionen. ISS Trøndelag håper nå å ligge på et sykefravær på rundt sju-åtte prosent.

For å ufarliggjøre den «skumle» sykefraværssamtalen var hovedtillitsvalgt Eva Jenssen (t.v) med på mange samtaler. – Vi fokuserte også på hva vi kunne gjøre for at folk skulle komme tilbake, sier Eva Jenssen, her i ISS kantina hvor Ann Mari Øverland trives godt på 25. året.

## Hovedtillitsvalgt en viktig faktor



eller mer. – I utgangspunktet skal man da vurdere arbeidsforholdet til den ansatte. Dette valgte vi å se bort fra. Det vi ønsket i første omgang var å finne ut om det var mulig å tilrettelegge slik at vedkommende kunne komme tilbake på jobb.

Mange ble skeptiske da de fikk innkalling til møte. For de var jo syke og hadde levert sykmelding. – Da vi presiserte at vi slettes ikke ønsket å bli kvitt de, men tvert i mot ønsket de tilbake i jobb, ble de overrasket.

### Se mulighetene

– Vi snudde samtalen fra å dreie seg om «hvordan syk er du» til «hva er det mulig for deg å gjøre selv om du har vondt», forklarer Eva Jenssen. Dette ga også folk trua på at det er mulig å komme tilbake i jobb. Siden ISS tilbyr et bredt spekter av tjenester gir det anledning til intern rehabilitering. Eva Jenssen nevner en renholdsarbeider som var 100 prosent sykmeldt på grunn av slitasjeskader og forkalkninger etter over 20 år i renholdsbransjen. Det var like før hun fikk omskolering utenfor bedriften, da hun ble koblet mot kantinedrift som ISS også har. I dag jobber hun 100 prosent med dette og er såre fornøyd. Andre eksempler viser at hvis det er mulig å slippe de tyngste jobbene, som mopping, kan mange utføre resten av jobben sin fint. – Det er om å gjøre å bry seg, se de ansatte og være villig til å legge til rette. Og jo tidligere vi kommer inn, dess raskere kan man hjelpe folk, og kanskje unngå langtidssykmelding og at i verste fall må slutte.

Da ledelsen satte i gang kampen mot sykefraværet allierte de seg med hovedtillitsvalgt Eva Jenssen. Sammen snudde de den vanskelige sykefraværssamtalen til den gode samtalen.

– Dette er kanskje den mest takknemlige jobben jeg har hatt, sier Eva Jenssen.

I ett halvt år fungerte hun som IA-konsulent i halv stilling og var med på mellom 50 og 60 medarbeidersamtaler der den ansatte hadde vært borte fra jobb i 52 uker

## Ufarliggjøring

I tillegg til å ta sykefraværssamtaler sammen med personallederen og avdelingslederen brukte Eva Jenssen også mye tid på å ufarliggjøre denne typen samtaler overfor resten av lederne. Til dette benyttet de folk fra trykdeetaten og et konsultentselskap med psykolog. – Det skal være mulig å snakke med syke folk, og høre hva de tenker i forhold til jobben, uten at du

som leder føler du trår over en grense, sier Jenssen. Som leder må du bry deg og involvere deg i dine ansatte. Det er mulig uten å fokusere på sykdom. Da er det også lettere å få tillit og snakke sammen.

ISS har verken tryllet eller hekset for å få ned sykefraværet så mye som de gjorde. – Vi innså at vi hadde en utfordring og derfra har vi tatt i bruk rutinene som har vært der hele tiden,

og satt fokus på dette. I tillegg har vi satt de ansatte først – ledelsen bryr seg og viser at de gjør det. For uten friske og motiverte ansatte gir vi heller ikke god service, og det er jo det vi lever av, sier Jenssen.

I dag mener hun at ISS har et bra system i forhold til oppfølging av sykefravær. – Men det må nok opp på agendaen med jevne mellomrom for å holde fokus, avslutter hun.

## Suksesskriterier

- Fikk være pilot for sykefraværssprosjekt innen ISS
- Brukte hovedtillitsvalgt aktivt som IA-konsulent
- Sterk forankring og engasjement i ledelsen
- Snudde fokus fra fravær til nærvær
- Startet ISS i farta, et lavterskel trivselstilbud for de ansatte
- Lederne blir målt og fulgt opp på sykefravær
- Systematisk lederutvikling
- Ledere som «bryr seg» og viser at de gjør de

## Fakta om ISS

- ISS er et internasjonalt konsern med over 400 000 ansatte på verdensbasis.
- Hovedkontoret ligger i København.
- ISS Facility Services AS har 73 regions og avdelingskontor og 14 000 ansatte i Norge. Hovedkontoret ligger i Oslo.
- Region Trøndelag har en omfattende virksomhet i begge trøndelagsfylkene, fra Rørvik i nord til Røros i sør og har i overkant av 1100 ansatte innen for renhold, catering, eiendomsservice, kontorservice, planteservice, vikartjenester og skadebegrensning.
- Før bedriften underskrev IA avtalen og begynte å jobbe målrettet i 2002, var de direkte kostnadene på sykefravær 6,4 millioner kroner. I dag anslår bedriften at kostnaden er halvert.

## Fraværstelefon

Internasjonalt gjøres det mange ting for å redusere sykefravær.

Etter modell fra ISS i Nederland prøves fraværstelefonen ut i Norge. Hit skal de ansatte ringe ved første fraværstid og si fra blant annet hvor lenge de tror de blir borte og om

det er relatert til arbeidet. Det sitter sykepleiere og tar i mot disse telefonene, og de vil stille noen enkle spørsmål.

Den ansatte får også anledning til å stille spørsmål hvis det er noe han/hun lurer på i forbindelse med sin sykdom.

Sykepleierne sørger for at nærmeste leder kontakter den sykmeldte innen to timer.

– Det vi ser er at den psykologiske terskelen for å bli syk heves med fraværstelefonen, sier Ingebrigtsen.

**Telefon** NAV NDU: 21 07 10 00

**Internett** [www.idebanken.org](http://www.idebanken.org)

**E-post** [post@idebanken.org](mailto:post@idebanken.org)

**Besøksadresse**

NAV NDU  
Sannergata 2, Oslo

**Postadresse**

NAV Idébanken – inkluderende arbeidsliv  
Postboks 5200 Nydalen, 0426 Oslo

**idé**banken  
– inkluderende arbeidsliv