

Rettleiar

# Manual for sjukefråværsarbeid



- for eit arbeidsliv som inkluderer



© Idébanken.org – for eit arbeidsliv som inkluderer 2011  
4. opplag 2012

Olav Kvernes

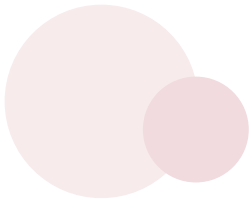
Oppsett og design: Henning Meyer Petersen, Idébanken.org  
Trykk: 07 GRUPPEN AS

Heftet kan ein bestille på [www.idebanken.org/temahefter](http://www.idebanken.org/temahefter)



# Manual for sjukefråværsarbeid

Innledning .....	5
Kapittel 1   Å betrakte arbeidsplassen som hovudarena .....	7
Kapittel 2   Å sikre grunnleggjande kompetanse i sjukefråværsarbeidet .....	15
Kapittel 3   Gradert sjukmelding og tilretteleggingskompetanse ...	17
Kapittel 4   Sjukefråværsoppfølging .....	21
Kapittel 5   Hovedaktørane - arbeidstakar og næraste leiar ..	25
Kapittel 6   Biaktørane - dei gode hjelparane .....	27
Kapittel 7   Løysingar - tre typar tiltak .....	31
Kapittel 8   Konklusjonar og tilrådingar. ....	35
10 punkt for eit redusert fråvær .....	36
Litteratur .....	38
Noter .....	38



## Innleiing

Dette er ein manual laga som eit praktisk verktøy i sjukefråværsarbeidet. Føremålet er å sikre god kvalitet i arbeidet og auke moglegheita for eit lågt sjukefråvær i verksemda som tek i bruk manualen.

Manualen tilrår framgangsmåtar og gjev konkrete råd basert på erfaringar frå IA-arbeidet og nyare forskning på området. Mykje av det faglege innhaldet er henta frå Idébankens temahefte *Raskt tilbake etter sykefravær*, av Randi Wågø Aas. Vidare har vi henta vesentlege bidrag frå rådgjevarar ved NAV Arbeidslivssenter Oslo og frå KS sitt Kvalitetskommuneprogram. For de som ynskjer å gå djupare inn i stoffet, vil vi tilrå temaheftet og nettsidene våre. På [www.idebanken.org](http://www.idebanken.org) er det ei rekke eksempel frå verksemder som har lukkast og mykje anna relevant stoff. Verksemder som treng ytterlegare støtte i arbeidet kan kontakte NAV Arbeidslivssenter i sitt fylke eller ei bedriftshelseteneste.

### Aktive IA-verksemder

IA-avtala understrekar at resultatata av eit godt IA-arbeid skaper ein i den enkelte verksemda. Det er den enkelte arbeidsplass som er arena for utvikling av eit meir inkluderande arbeidsliv. Gode resultat krev eit sterkt leiarengasjement, at ein tenker langsiktig og har eit systematisk samarbeid over lang tid. Der andre bedrifter ventar og ikkje evner å gjere noko med situasjonen, klarar aktive bedrifter å legge til rette og inkludere menneske.

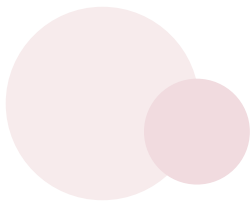
Sjukdom er ofte berre éi side ved eit sjukefråvær. Det er like få som er 100 prosent sjuke som dei som er 100 prosent friske. Dei fleste ynskjer å arbeide trass sjukdom og plager, fordi dei er i stand til å arbeide, dei trivst på arbeidet og synest det er viktig. Mange føler dei blir raskare friske når dei får moglegheit til å arbeide. Verksemder kan auke desse moglegheitene gjennom eit systematisk og godt sjukfråværsarbeid.

## **Tredelt strategi**

Sjukefråværsarbeidet byggjer gjerne på ein tredelt strategi – å fremje helsa, å førebyggje uhelse og å rehabilitere på ein effektiv måte. Den fyrste delen handlar om å skape trivsel, utvikling og vekst, den andre om å hindre skade og sjukdom, og den tredje om å gjere eventuelle sjukefråvær så korte som mogleg.

## **Om manualen**

I denne manualen vil vi fyrst og fremst fokusere på føresetnader for god oppfølging ved sjukefråvær. Føresetnadene er innarbeidde i sjekklister som du finn nedanfor. Desse kan ein bruke for å få oversikt over kvaliteten i sjukefråværsarbeidet og som utgangspunkt for handlingsplanar.



## Å betrakte arbeidsplassen som hovudarena

Verksemda bør ikkje vente på at andre skal finne løysingane for dei. Det er ofte avgrensa kva ein lege eller ein saksbehandlar veit om den enkelte verksemda og kva som er mogleg der. I dei fleste sakene finn leiar, medarbeidar og andre i bedrifta fram til kva som skal til, berre dei får sett av tid til å snakke saman. Det lettar arbeidet dersom alle partar kjenner spelereglane og rutinane og veit kva dei kan vente.

Grunnar til at arbeidsplassen bør betraktast som hovudarenaen i sjukefråværsarbeidet er at arbeidsplassen er åleine om å ivareta følgjande:

- Tilsetjingsforholdet
- Løn og sjukeløn i arbeidsgjevarperioden
- Krav til lønsemd for å skape ein trygg og varig arbeidsplass
- Forventningar frå kundar, klientar, elevar, pasientar med fleire
- Gjennomføring og fordeling av arbeidsoppgåvene mellom alle tilsette
- Fysisk arbeidsmiljø
- Sosialt arbeidsmiljø
- Haldningsmessig og psykisk arbeidsmiljø; normer og verdiar på arbeidsplassen

På arbeidsplassen finst derfor moglegheiter for å:

- Tilby
- Endre
- Tilpasse
- Byte
- Justere
- Trygge

- Delegere
- Omfordele

*Kjelde: Randi Wågø Aas, 2009*

### **Obligatorisk i sjukefråværsarbeidet**

I følge arbeidsmiljølova og folketrygdlova må alle verksemder

- registrere sjukefråværet i verksemda.
- ha rutinar for å følgje opp sjukmeldte.
- dokumentere at dette blir etterleve.

Után at desse punkta er på plass vil det vere vanskeleg å arbeide målretta med sjukefråværet.



### Sjekk kvaliteten: Rutinar for oppfølging av sjukmeldte

God kvalitet i sjukefråværsarbeidet er kjenneteikna blant anna ved gode rutinar. Her er det sett opp fem kvalitetskrav til rutinar. Du kan vurdere di eiga verksemd ved å gje kvar påstand ei vurdering. Der du ser moglegheiter for forbe-tringar foreslår du eventuelle tiltak. Kva for tiltak kan setjast inn for at skåren skål vere lik eller bli høgare?

	Vurderingar	Eventuelle tiltak
Vi har sjukefråværsrutinar.	1 2 3 4 5	
Rutinane er konkrete.	1 2 3 4 5	
Rutinane er kjende blant leiærar og medarbeidarar på alle avde-lingar.	1 2 3 4 5	
Rutinane blir følgde.	1 2 3 4 5	
Oppfølgingsplanar blir bruka aktivt.	1 2 3 4 5	

### Ulemper og vinstar

Gode rutinar gjev oversikt over gangen i bestemte oppgåver. Rutinar er gode når dei effektiviserer arbeidsoppgåver og gjer brukarar trygge på kva som skal skje. Involver gjerne tilsette og leiarar i følgjande spørsmål, for eksempel på eit personalmøte:

Kvå for vinstar kan gode sjukefråværsrutinar gje på arbeidsstaden din? Noter momenta og bruk dei som grunnlag for målsettingar og grunngjeving for tiltak.

For den sjukmeldte	
For arbeidsgjevar	
For kollegaer	
For andre	

Kvå kan konsekvensane vere dersom rutinane ikkje er gode nok eller ikkje blir følgde? Noter momenta og bruk dei som grunnlag for målsettingar og grunngjeving for tiltak.

For den sjukmeldte	
For arbeidsgjevar	
For kollegaer	
For andre	

## **Involvering i utarbeiding av rutinar og retningslinjer**

Å velje å vere aktiv før problema kjem, kan gje mange fordelar. Å involvere alle tilsette i å utvikle rutinar rundt sjukefråværsoppfølginga er eit eksempel på dette.

Alle kan bli sjukmeldt. Dermed er det heilt naturleg at tilsette har meiningar om og vil medverke i utforminga av opplegget som skal nyttast dersom dei blir sjukmeldte. Det er også mykje lettare for sjukmeldte at prinsipielle diskusjonar blir gjennomførde på eit generelt grunnlag, og ikkje i den enkelte sjukefråværsaka.

Dei tilsette kan bli involverte gjennom spørsmål som:

- Korleis ynskjer eg å bli møtt når eg er sjuk?
- Kor langt skal arbeidsgjevaren gå i å sikre den tette dialogen i tilbakeføringsprosessen?
- Kva for kommunikasjonsmåtar (telefon, møter, e-post eller tekstmelding) skal vi bruke i dialogen?
- Når skal vi bruke dei ulike kommunikasjonsmåtene?
- Kva skal ein som kollega gjere når andre blir borte frå jobb?
- Kva gjer vi for å ivareta arbeidsoppgåvene til den sjukmeldte?
- Kven skal fordele dei oppgåvene den sjukmeldte ikkje kan utføre?

Lag ei momentliste under kvart punkt som grunnlag for avgjerder. NAV Arbeidslivssenter og bedriftshelsetenesta kan ofte hjelpe rundt desse prosessane dersom det er behov for det.

## Sjekk kvaliteten: Heilskjøpelig sjukefråværsarbeid

God kvalitet i sjukefråværsarbeidet føreset at dei fleste av punkta nedanfor er ivaretekne. Gjer ei rask vurdering av kvært punkt. Oppsummering av moglege tiltak kan ein bruke som utgangspunkt for målsettingar og utarbeiding av handlingsplan. Prioriter forslaga til forbetringar. Desse kan bli grunnlaget i ein ny handlingsplan. Forslaga blir deretter behandla i relevante forå, som i leiarmøte og arbeidsmiljøutval.

Følgjande er på plass	Vurdering: Minus (-), pluss (+) og veit ikkje (o)	Kvå kan vi gjere meir? Ansvarleg?
Sjukefråværsarbeidet er forankra – i leiinga. – blant tillitsvalde og verneombod. – blant tilsette. – i samarbeidsfora i verksemda.		
Sjukefråværet er kartlagt – med omsyn til omfang og varigheit. – for relevante grupper og avdelingar. – samanlikna med tal for bransjen og landsgjennomsnittet.		
Moglege vinstar/kostnader ved endra sjukefråvæ er berekna – for den/dei sjukmeldte. – i produksjonen. – for arbeidsmiljøet. – for dei økonomiske resultatå.		
Mål og aktivitetsplanar • Vi har definert mål og måltal. • Vi har aktivitetsplan/prosjektbeskriv- ing. • Aktivitetane er del av verksemdas HMS-plan og/eller HR-plan.		

#### Fråmdrift

- Vi har fastsett tidspunkt for rapportering av sjukfråværsarbeidet.
- Vi gjennomfører statusmøte/evalueringar til fastsett tid.

#### Informasjon og kompetanse

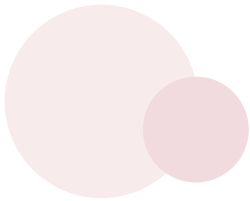
- Nøkkelpersonar i verksemda (leiarar, HR-tilsette, tillitsvalde, mm.) har tilstrekkeleg kompetanse.
- Informasjon om NAV sine verkemiddel er tilgjengeleg og blir bruka.

#### Interne ressursar/kontaktperson

- Tilstrekkelege ressursar er sett av til IA-arbeidet.
- Interne ressurspersonar sikrar framdrift.
- Det er sett av tid til skolering av nøkkelpersonar.
- Leiarar får rettleiing og kompetanseheving i løysing av vanskelege enkelt saker.
- Verksemda har tenlege kontrollspenn (ikkje for mange medarbeidarar per leiar).

#### Enkelt saker

- Vi har oppfølgingsplanar for alle tilsette som kvalifiserer for det.
- Vi formidlar oppdaterte oppfølgingsplanar til fastlegen/NAV-kontoret etter dialogmøte i bedrifta.
- Vi har oversikt over moglegheiter for tilrettelegging, både innanfor og utanfor eiga eining.



## Å sikre grunnleggjande kompetanse i sjukefråværsarbeidet

God tilrettelegging blir rekna som lønsamt. Dette motiverar i sjukefråværsarbeidet. Dessutan er det etter lova ei plikt å legge til rette. Tilrettelegging føreset god kompetanse. Her er nokre sentrale område og krav i arbeidsmiljølova:

- Arbeidsgjevar skal syte for systematisk arbeid med å førebygge og følgje opp sjukefråvær.<sup>1)</sup>
- Arbeidsmiljøet skal vere fullt forsvarleg.<sup>2)</sup>
- I utforming av arbeidssituasjonen skal ein taka omsyn til den enkelte arbeidstakaren si arbeidsevne, kunnskap, dugleik, alder og andre føresetnader.<sup>3)</sup>
- Arbeidet skal leggjast til rette slik at arbeidstakarens integritet og vørndnad blir ivareteke. Arbeidstakar skal ikkje bli utsett for trakassering, usømeleg framferd, vald, trugsmål med meir.<sup>4)</sup>
- Nødvendige hjelpemiddel skal vere til disposisjon.<sup>5)</sup>
- Plikta er uavhengig om tilretteleggingsbehovet har samanheng med arbeidsforholdet eller ikkje.<sup>6)</sup>

Ifølgje lova "(...) skal arbeidsgiver, så langt det er mulig, iverksette nødvendige tiltak". Plikta rekk med andre ord vidt. Dette betyr at verksemda skal bruke skjønns og vurdere kvart tilfelle konkret og heilskapleg. Alle moglegheiter skal altså vurderast.

I tilrettelegginga krev ein meir av ei stor bedrift enn av ei lita bedrift med avgrensa moglegheiter til å legge til rette og omplassere. Plikta vil derfor variere med:

- kva slag verksemd det er.
- kor stor verksemda er.
- verksemdas økonomi.
- heile situasjonen til arbeidstakaren.

### Sjekk kvaliteten: Kunnskap om plikta til å legge til rette

Det er sett opp to kvalitetskrav til plikta til å legge til rette. Du kan vurdere di eiga verksemd ved å vurdere kvar påstand. Der du ser det er mogleg å forbetre foreslår du eventuelle tiltak. Kva for tiltak kan setjast inn for at skåren skal vere lik eller bli høgare?

Forslag til tiltak kan behandlast i relevante fora, som i leiarmøte og i arbeidsmiljøutval.

	Vurderingar	Eventuelle tiltak
Tilretteleggingsplikta er tilstrekkeleg kjend.	1 2 3 4 5	
Leiarar og ressurspersonar er tilstrekkeleg skolert i aktuelt lovverk.	1 2 3 4 5	



## Gradert sjukmelding og tilretteleggingskompetanse

Gradert sjukmelding aktualiserar spørsmålet om tilrettelegging. Ein vanleg måte å løyse ei gradert sjukmelding på er at arbeidsgjevar reduserer arbeidspresset ved å tilby redusert arbeidstid i ein periode. Redusert arbeidspres kan det også bli ved å redusere arbeidsmengda i staden for arbeidstida. Den sjukmeldte kan for eksempel vere på arbeid heile dagen, mens redusert arbeidsmengde bestemmer kva for gradering sjukmeldinga skal ha.

### ***Her er eit konkret eksempel:***

Ein tilsett er i stand til å vere på arbeid halve dagen og blir derfor 50 % sjukmeldt. Arbeidet krev likevel mykje og han klarar berre å utføre halvparten av det som er normalt å gjere i løpet av denne tida. Dette betyr at han er 50 % sjukmeldt, men produserar berre 25 % av ein vanleg dag. Arbeidsgjevar får med dette mindre arbeidskraft igjen enn det han har betalt for. Arbeidstakaren på si side kan oppleve auka press og stress så lenge han ikkje klarar normalt tempo. Ei god løysing her vil vere at arbeidstakaren blir sjukmeldt 75 %, men likevel er på arbeid halve dagen. Då blir forholdet mellom arbeidsmengde og arbeidsevne balansert og ivareteke på ein god måte, og arbeidsgjevar får igjen for utgiftene sine.

Forholdet mellom arbeidstid og arbeidsmengde kan kombinerast på fleire måtar. Mange verksemdar har dei siste åra blitt dyktige til å tilpasse individuelt slik at 50 % sjukmelding kan innebere mykje meir enn det å vere på arbeid halve dagen.

### **IA-avtale med vekt på gradert sjukmelding**

Etter IA-avtala pliktar ein å auke bruken av gradert sjukmelding. Det betyr at det i større grad enn tidlegare må leggest til rette for arbeidstakarar som mellombels har redusert funksjons- eller arbeidsevne.

Tilrettelegging blir gjerne lettare når medarbeidar og arbeidsgjevar har vurdert moglege alternativ før vedkomande går til legen. Dersom legen blir kjent med desse alternativa kan sjukmeldinga bli betre tilpassa den enkelte si arbeidsevne og arbeidsplassens moglegheiter og avgrensingar.

Organisasjonane i arbeidslivet og styresmaktene ynskjer at samarbeidet mellom arbeidsgjevar og sjukmeldar blir tettare. Arbeidsgjevar skal informere sjukmeldar ved å formidle oppfølgingsplanen. Sjukmeldar vil då ha moglegheitene på arbeidsplassen med seg når han/ho vurderar gradering og lengde på sjukmeldinga.

### Sjekk kvaliteten: Breidda i tilretteleggingstiltaka

Tilrettelegging for å tilpasse helsebehov til arbeidsplassen sine krav kan ein få til på ulike måtar. Tilpassingar kan vere aktuelle både før, under og etter sjukmelding. Her følgjer ei liste over nokre måtar å legge til rette på. Bruk lista til å få oversikt over kva for tiltak verksemda nyttar, og i kva for omfang. Slik kan verksemda lære om eigen praksis.

Vurder kvært tiltak etter skilæen. Gjer til slutt ei heilskapsvurdering og bestem om det er behov for tiltak:

#### ORGANISATORISKE TILTAK

	Bruka lite/ mykje	Kan ein bruke tiltaket meir?
Justere arbeidsfordeling	1 2 3 4 5	
Tilby nye eller mellom- belse arbeidsoppgåver	1 2 3 4 5	
Endre tempo	1 2 3 4 5	
Tilpasse arbeidstid	1 2 3 4 5	

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

### PSYKOSOSIALE TILTAK

	<b>Brukå lite/ mykje</b>	<b>Kan ein bruke tiltaket meir?</b>
Gje støtte og oppfølging	1 2 3 4 5	
Sikre verdsetting og inkludering	1 2 3 4 5	
Trygge sosialt miljø	1 2 3 4 5	
Tilby kollegastøtte	1 2 3 4 5	
Styrke haldningar og kultur	1 2 3 4 5	

## FYSISKE TILTAK

	<b>Bruka lite/ mykje</b>	<b>Kan ein bruke tiltaket meir?</b>
Tilby tekniske hjelpemiddel	1 2 3 4 5	
Tilpasse maskinar, regulerbar arbeidshøgde, heis	1 2 3 4 5	
Endre bygningsmessige forhold	1 2 3 4 5	
Justere inneklima	1 2 3 4 5	
Endre plassering i lokala	1 2 3 4 5	

## SAMLA SETT

	<b>Bruka lite/ mykje</b>	<b>Kan ein bruke tiltaket meir?</b>
Tilretteleggingskompetansen i bedrifta vår er god.	1 2 3 4 5	
Dette kan vi gjere meir av:		

## Sjukefråværsoppfølging

Oppfølging av sjukefråvæer er regulert gjennom lovverket. Reglane definerer roller, møtearenaer og tidsfrister i oppfølgingsarbeidet.

### Arbeidsgjevar sine plikter i lova

Arbeidsgjevar skal i samråd med arbeidstakar lage ein *oppfølgingsplan innan 4 veker*, med mindre dette heilt klart ikkje er naudsynt. Ein oppfølgingsplan er først og fremst eit viktig verktøy for arbeidsgjevar og arbeidstakar. Samstundes skal planen fungere som ein informasjonskanal for sjukmeldar, NAV og eventuelle andre støttespelarar i oppfølgingsarbeidet. Arbeidsgjevar skal formidle oppfølgingsplanen til sjukmeldar. NAV kan også etterspørre planen, til dømes om arbeidsgjevar ber om bistand.

Oppfølgingsplanen skal være eit levande dokument. Den skal oppdaterast løpande gjennom sjukefråvæersløpet og bør innehalde følgande:

- Vurdering av arbeidstakars arbeidsoppgåver og arbeidsevne
- Aktuell tilrettelegging eller tiltak i regi av arbeidsgjevar, eventuelt med bistand frå NAV
- Plan for vidare oppfølging

Vidare skal arbeidsgjevar kalle inn 100 prosent sjukmeldte arbeidstakarar til *dialogmøte innan 7 veker*, bortsett frå i tilfelle der det åpenbart ikkje er naudsynt. Arbeidsgjevar skal halde dialogmøte for tilsette med gradert sjukmelding hvis arbeidsgjevar, arbeidstakar eller sjukmeldar meiner at det er hensiktsmessig. Ved behov kan andre aktørar, som til dømes sjukmeldar, bedriftshelsetenesta, NAV, tillitsvalt og verneombod delta i dialogmøtet. Arbeidstakar må samtykke dersom sjukmeldar blir kalla inn.

Om sjukefråværet held fram, vil NAV kalle inn til *dialogmøte 2 innan 26 veker*. Både arbeidstakar og arbeidsgjevar har møteplikt. I dette møtet

skal arbeidsretta tiltak vurderast. Arbeidsgjevar skal sende inn revidert oppfølgingsplan til NAV seinast 1 veke før møtet. Alle partar kan be om at dialogmøte 2 blir gjennomført tidlegare. Ved behov kan alle partar be om at NAV kallar inn til eit dialogmøte 3.

## Arbeidstakar sine plikter

Arbeidstakar skal medverke til utarbeiding og gjennomføring av oppfølgingsplanen og delta i dialogmøte. Her pliktar vedkomande å

- gje opplysningar om eiga funksjonsevne/arbeidsevne.
- hjelpe til å finne tiltak for å legge arbeidet til rette.
- hjelpe til å finne moglegheiter for utprøving av funksjonsevna/arbeidsevna.

## Oppfølgingssamtala

Ei oppfølgingssamtale er ei godt førebudd og personleg samtale mellom leiar og medarbeidar.

Denne samtala omfattar:



Når skal leiar og medarbeidar gjennomføre samtale om arbeidsmoglegheiter?

- Når medarbeidar eller leiar ser behov for det, uavhengig av sjukmelding.
- Når det er vanskelig å klare arbeidsdagen eller arbeidsoppgåvene.
- Når medarbeidar er sjukmeldt og ein skal lage ein oppfølgingsplan.

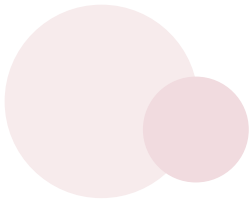
Innhaldet i samtala bør vere tre kjernespørsmål som også sendast med invitasjonen til samtale:

1. Korleis er arbeidsdagen?
2. Er det forhold som bør og kan endrast?
3. Kva er vi einige om?

## Sjekk kvaliteten: Vurdering av gjennomføring av samtaler og oppfølgingsplaner

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

	Vurderingar	Eventuelle tiltak
Leiarane er tilstrekkeleg førebudde på å gjennomføre oppfølgingsamtaler.	1 2 3 4 5	
Vi lagar oppfølgingsplanar etter krava.	1 2 3 4 5	
Oppfølgingsplanane har god kvalitet.	1 2 3 4 5	





## Hovudaktørane – arbeidstakar og næraste leiar

### Det private området

Tidlegare blei det oppfatta som ei privatsak å vere borte frå arbeidet. Å vere sjukmeldt blei rekna som ein lovleg grunn til ikkje å oppretthalde kontakt med arbeidsgjevaren.

Slik er det ikkje lenger. No har dei tilsette klåre plikter overfor arbeidsgjevaren, som å melde frå om fråvær så tidleg som mogleg, opplyse om funksjons- og arbeidsevne – kva ein kan eller ikkje kan gjere – og samarbeide når det gjeld å finne og prøve ut løysingar. Dette bør leiar diskutere med dei tilsette, slik at ein skaper forståing for at begge partar har eit ansvar i tilbakeføringsprosessen.

Dette samarbeidet fører til eit meir oppe forhold mellom arbeidsgjevar og arbeidstakar. Det er den tilsette si oppgåve å verne om privatlivet og sin eigen helsetilstand. Leiar og kollegaer bør hjelpe den tilsette med dette. Samtalene skal ikkje dreie seg om sjukdomen, men om kva den sjukmeldte kan eller ikkje kan gjere etter ulike tilretteleggingstiltak.

### Næraste leiar

Leiarar er nøkkelpersonar i sjukefråværsarbeidet. Dei er arbeidsgjevaren sine representantar og har ei rekkje oppgåver, som å ivareta rutinar for oppfølging av sjukmeldte, dokumentere tilrettelegging i oppfølgingsplanar og gjennomføre dialogmøte. I følge IA-avtala<sup>7)</sup> skal dei også kunne bidra til etterutdanning, vidareutdanning eller omskolering for sjukmeldte, dersom dette er aktuelt. God leiing kan åleine gjere ein stor forskjell og bidra til effektiv tilbakeføring etter sjukefråvær.

### Sjekk kvaliteten: Felles grunnlag

Eit aktivt sjukefråværsarbeid inneber å prioritere opplæring av leiarar. Utan slik opplæring oppstår det lett "privatpraksisar", det vil seie at den enkelte leiarer sjølv definerer rolla si som sjukefråværsoppfølgjar overfor den sjukmeldte. Sjølv om det kan gå bra i mange tilfelle, er det eit sårbart og personavhengig system. Profesjonell oppfølgingspraksis kan sikre ei meir einsarta og effektiv tilbakeføring.

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

	Vurderingar	Eventuelle tiltak
Vi gjennomfører felles opplæring av leiarane i sjukefråværsarbeidet.	1 2 3 4 5	

## Biaktørar – dei gode hjelparane

Leiaren har ei koordinatorrolle i sjukefråværsaker. Det betyr at leiaren bør ha kunnskap om kven dei gode hjelparane er og kva dei kan hjelpe med overfor leiarane og den sjukmeldte. Ofte erfarer ein at leiarar står åleine i oppfølginga av sjukmeldte, også i komplekse saker. Å kople på dei gode hjelparane tidleg blir derfor viktig. Desse kan både vere interne og eksterne ressursar. Dei viktigaste er:

### **Personalavdeling eller HMS-avdeling**

I mange verksemdar er det personalavdelinga eller HMS-avdelinga, eller begge, som organiserer mykje av sjukefråværsarbeidet. Ofte tilbyr dei også kompetent hjelp og støtte i enkeltsaker.

### **Tillitsvalde**

Den tillitsvalde for fagorganiserte er ein viktig samarbeidspartnar i sjukefråværsarbeidet, på fleire nivå. I enkeltsaker vil dei i mange bedrifter ha rolla som støtteperson for den sjukmeldte.

### **Bedriftshelseteneste**

Bedriftshelsetenesta er ein nøkkelsamarbeidspartnar for verksemdene i alt HMS-arbeid, inkludert sjukefråværsarbeidet.

### **Verneombod**

Verneombod har ein viktig funksjon både på system- og individnivå i verksemda.

### **Helsetenesta**

Helsetenesta er ein viktig arena ved sjukefråvær. Denne tenesta er delt i tre:

- Primærhelsetenesta (fyrste linje) er den delen av helsevesenet som er organisert i kommunane. Den består blant anna av allmennpraktiserande legar, fysioterapeutar og ergoterapeutar.
- Den regionsdekkande spesialisthelsetenesta (andre linje) er den delen av helsevesenet som har ansvar for sjukehus, andre institusjonar og ambulansetenesta.
- Den landsdekkande spesialisthelsetenesta (tredje linje).

## **Legar**

Det er mange typar legar som har ulike nøkkelroller i tilbakeføringsarbeidet.

## **Andre helseaktørar**

Det er også ei rekkje andre aktørar som kan vere viktige for sjukmeldte i tilbakeføringsprosessen: Spesialisthelsetenesta sine klinikkar for ulike diagnosegrupper, psykologar, fysioterapeutar og kiropraktorar, men også aktørar som driv med alternative metodar.

## **Arbeidsretta rehabilitering**

Dei siste åra er det blitt betydeleg fleire aktørar som tilbyr arbeidsretta rehabilitering. Det gjelder både dei som er ein integrert del av spesialisthelsetenesta, og dei som er underleverandørar til NAV. Kjente aktørar innanfor det døgnbaserte tilbodet i spesialisthelsetenesta er Hernes Institutt og Rehabiliteringssenteret AiR. NAV-kontoret kan gje meir informasjon om arbeidsretta tiltak og arbeidsretta rehabilitering.

## **NAV-kontoret**

Ved sjukmeldingar ut over arbeidsgjevarperioden får kvar sjukmeldt sin eigen saksbehandlar i NAV. Saksbehandlar følgjer opp saka, både mot helsetenesta og arbeidsplassen. NAV utbetalar sjukepengar og verksemdene må derfor ha kontakt med denne arenaen i kvar enkelt sjukefråværs sak som går ut over arbeidsgjevarperioden. Å få til eit godt samarbeid mellom NAV, arbeidsplassen og helsetenesta vil sikre god oppfølging og rask avklaring for den sjukmeldte.

## **NAV Arbeidslivssenter**

IA-verksemdene har ein eigen kontaktperson på Arbeidslivssenteret.

## **Tilsynsmyndigheiter**

Tilsynsmyndigheitene for sjukefråværsarbeidet i Noreg er Arbeidstilsynet og Petroleumsstilsynet for olje- og gassnæringa.

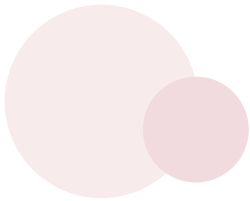
## Heim- og fritidsarenaer

Desse arenaene kan i enkelte saker vere årsaka til sjukefråværet, men kan også hjelpe og medverke til å gje ei løysing på fråværet. I kulturen vår er heimen svært sentral i livet til kvar einskild. Heim- og fritidsarenaene kan vere stadar der ein hentar energi til ein krevjande jobb, arenaer for livs- glede, avkopling, fysisk aktivitet, trening, hobbyar og sosialt samvær med vener og familie. Arenaer med så sterk positiv innverknad kan raskt bli omdanna til det motsette; arenaer som kan "ramme livet". Arenaen kan då bli staden for sorg, sagn, einsemd, konfliktrar, vald, skilsmisse og rusproblem og kan dermed få konsekvensar for andre arenaer, som arbeidsplassen.

### Sjekk kvaliteten: Kjennskap til støttefunksjonar

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

	Vurderingar	Eventuelle tiltak
Leiarane i verksemda vår er godt kjende med moglege støttefunksjonar i sjukefråværsoppfølginga.	1 2 3 4 5	



## Løysingar – tre typar tiltak

Løysinga på eit fråværsproblem kan bestå av eitt vellukka tiltak, eller av mange ulike tiltak som verkar kvar for seg eller saman. Dette kan både vere tidsavgrensa enkelttiltak og meir varige endringar i rutinar eller andre forhold ved verksemda.

Vi har vald å dele slike tiltak i tre hovudtypar: basistiltak, persontiltak og prosjekttiltak.<sup>8)</sup>



**Figur 1:** Randi Wågø Aas, 2009

Dei tre ulike typane sjukefråværsiltak kan ein definere på følgjande måte:

*Basistiltak* er innsats som er retta mot strukturar, prosessar og kulturar i verksemda. Føremålet er å førebyggje sjukefråvær eller bringe tilsette tilbake etter sjukefråvær.

*Persontiltak* er innsats som er til for personar i verksemda. Føremålet er å førebyggje sjukefråvær eller bringe tilsette tilbake etter sjukefråvær.

*Prosjekttiltak* er basistiltak eller persontiltak organisert som prosjekt. Dei er ofte retta mot prioriterte grupper/område og/eller problemgrupper/-område i verksemda. Føremålet er å førebyggje sjukefråvær eller bringe tilsette tilbake etter sjukefråvær.

### **Tiltakstype 1: Basistiltak**

Tilbakeføring til arbeid blir styrt av sjukefråværsrutinane i verksemda, men blir også påverka av korleis rutinane er forankra i organisasjonen, kva for opplæring leiarane har fått, og av kva for samarbeid verksemda har med NAV og helsetenesta. Basistiltak er dermed heilt sentrale for tilbakeføringssprossane, men også for å kunne førebyggje sjukefråvær.

#### **Eksempel på basistiltak**

- Kartlegge forhold i verksemda
- Lage prosedyrar, rutinar og retningslinjer
- Setje mål
- Legge planar
- Samarbeids- og samhandlingstiltak
- Kulturbyggingstiltak
- Forankringstiltak
- Gjennomføre informasjons-, opplærings- og evalueringstiltak

### **Tiltakstype 2: Persontiltak**

Sjukefråvær er eit fenomen som startar på individnivå – det er enkeltmenneske som er sjukmeldte. Persontiltak er samansett av ei rekkje tiltak for personar i verksemda. Tiltaka kan ha alle tilsette, grupper av tilsette og enkelttilsette som målgruppe.

#### **Eksempel på persontiltak**

Persontiltak blir ofte dela i førebyggingstiltak og rehabiliteringstiltak:

#### **Førebyggingstiltak**

- Trivselstiltak
- Fysisk aktivitet og trening



- Førebygging av sjukefråvær hos utsette grupper
- Førebyggande ergonomisk rådgjeving

### ***Rehabiliteringstiltak***

- Funksjonsvurdering
- Sjukefråværsoppfølging
- Tilrettelegging
- Omplassering
- Tverrfagleg rehabilitering
- Endring av aktivitetsmønster
- Treningsterapi og gradert aktivitet
- Arbeid med bistand
- Kognitiv åtferdsterapi

### **Tiltakstype 3: Prosjekttiltak**

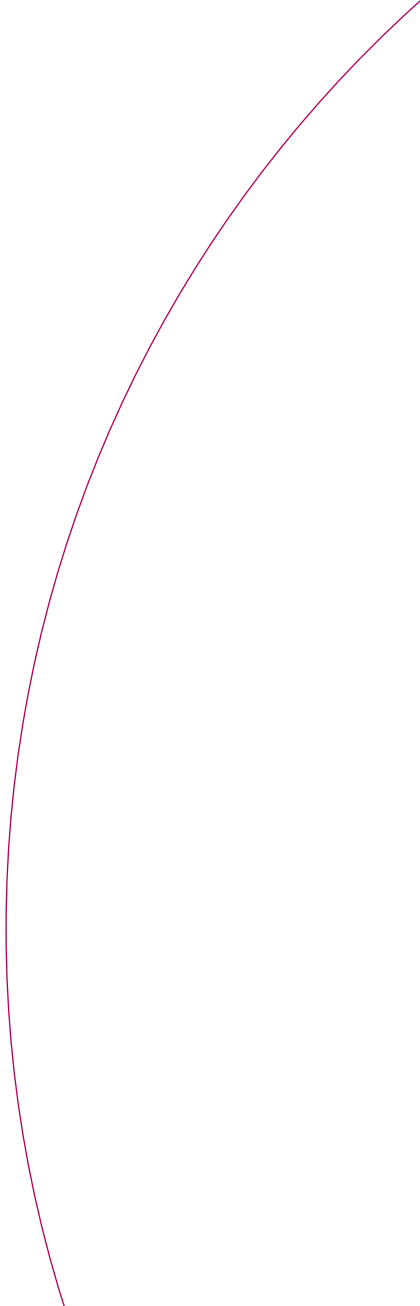
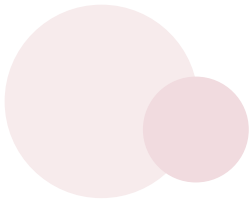
Prosjekttiltak omfattar eit vidt spekter av tiltak. Dei er ofte retta mot prioriterte grupper/område og problemgrupper/-område. Slike prosjekt er viktige. Ein bør tidleg ha ein plan for korleis ein kan føre opplegg og resultat vidare i "normal drift" etter at prosjektet tar slutt. Utan slik vidareføring kan prosjektet likne ein "happening" utan langsiktige konsekvensar.

Både basistiltak og persontiltak kan ein organisere som eit prosjekt. Persontiltaka kan anten vere førebyggande eller rehabiliterande, eller begge delar.

### ***Eksempel på prosjekttiltak***

- Prosjekt om sjukefråværsoppfølging
- Prosjekt om tilrettelegging for gravide medarbeidarar
- Nærværprosjekt
- "Ta trappa-prosjekt" osv.

Sjå eksempel på prosjekttiltak på [www.idebanken.org](http://www.idebanken.org).



## Konklusjonar og tilrådingar

Eit vellukka sjukefråværsarbeid krev forankring i alle ledd, systematikk, tilstrekkeleg informasjon, kompetanse og ressursar.

Sjukefråværsarbeid bør vere helsefremjande, førebyggjande og rehabiliterande; ein tredelt strategi. Det fyrste punktet er tiltak som gjev medarbeidarar krefter og engasjement, det andre skal hindre sjukefråvær og det tredje er tiltak som gjer sjukefråværa så korte som mogleg.

Det er tre føresetnader for å auke kvaliteten i sjukefråværsarbeidet:

- Meir kunnskap
- Betre oversikt
- Betre samanheng og heilskap i tilbodet

Dette fører til god kommunikasjon mellom alle involverte. Vi tilrår derfor at dei som er engasjert i sjukefråværsarbeidet brukar tid og held merksemda retta mot følgjande områder: <sup>9)</sup>

### **Ideala**

Verdiar og tenkemåtar som er knytte til oppfølginga av sjukmeldte.

### **Tre arenaer**

Arbeidsplassen har rolla som hovudarena, NAV og helsetenesta er biarenaer. I tillegg kjem livsarenaer, som er heime-, fritids- og samfunnsarenaen elles.

### **Aktørane**

Hovudaktørane er tilsette og leiarar, biaktørar er interne gode hjelparar og eksterne gode hjelparar. Leiarar har ei spesielt sentral rolle i arbeidet.

## Situasjonane

Situasjonane for sjukmeldte kan anten vere på arbeid, delvis borte, heilt borte, tilbake eller permanent borte. Kvar situasjon bør handterast spesielt.

## Løysingane

Potensielle løysingar på fråværsproblem er definert som sjukefråværstiltak og er nemnde som basistiltak, persontiltak og prosjekttiltak. Basistiltak er retta mot struktur, kultur og prosessar i verksemda. Persontiltak er retta mot personar i verksemda. Prosjekttiltak er retta mot prioriterte grupper/område og problemgrupper/problemområde i verksemda.

## 10 punkt for eit redusert fråvær

### Forankring

- Toppleiinga må eige og ville dette
- Tillitsvalde/verneombod er likeverdige partar

### Handlingsplan med mål og ynskt resultat

- Korleis ser det ut no?
- Kor vil vi?
- Korleis skal vi koma dit?

### Samarbeid med andre aktørar

- Legar, NAV, bedriftshelsetenesta, kommunen, andre verksemdar, nettverk, osb.

### Oppfølgingsrutinar – korte og punktvide

- Kor mange oppfølgingspunkt?
- Sikre at alle leiurar følgjer oppfølginga
- kontrollrutinar

### **Leiarar og leiinga**

- Gjer leiaransvaret synleg og tydleg
- Leiarar er nøkkelen til lågare fråvær og meir nærvær
- Positiv og løysingsorientert
- Pålagde opplæringstiltak for leiarar

### **Etablere eit "forum" for dialogmøte med leiarar, tilsette og andre**

- Nærværs møte, fokusmøte, IA-utval e.l.
- Faste medlemmer
- Medlemmene samlar kompetanse og gjev råd

### **Tilsette må bli medvetne, både plikter og rettar**

- Kome på arbeid når ein er frisk!
- Hø fokus på om ein kan gå på arbeid med det friske og ikkje nødvendigvis bli heime med
- det sjuke, meir grødert sjukemelding
- Informasjonsrundar på alle arbeidsstader

### **Fokus og tiltak for utsette "grupper"**

- Gravide arbeidstakarar, reinhaldarar, kontortilsette og andre
- Valdsutsette tilsette
- Tiltak med tilpassa fottøy, betre utstyr osb.

### **Tilrettelegging, fleksibilitet og dialog**

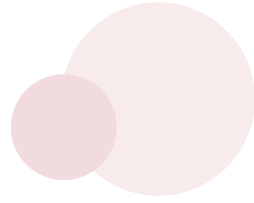
- Bedriftskultur: tilrettelegging er akseptert
- Tilsette og leiarar må saman sjå på justering av oppgåver
- Dialogen om funksjonsevne må vere sentral

### **Ting tar tid! Hold fokuset heile tida!**

- Statistikk, synleggjere fram-/tilbakegang, fleire "jippiar"
- Sjå sjukefråværsarbeidet på lik linje med økonomien

Kjelde: KS

## Meir lesestoff



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

## Noter:

- 1) § 3 – 1 Krav til systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid (punkt f)
- 2) § 4 – 1 Generelle krav til arbeidsmiljøet
- 3) § 4 – 2 Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling (punkt b)
- 4) § 4 – 3 Krav til psykososialt arbeidsmiljø (første og tredje ledd)
- 5) § 4 – 4 Krav til fysisk arbeidsmiljø (andre ledd)
- 6) § 4 – 6 Arbeidsgivers særlige plikt til å tilrettelegge for arbeidstakere med redusert arbeidsevne (Ot.prp. nr 6 (2006-2007))
- 7) Samarbeidsavtale om eit meir inkluderande arbeidsliv
- 8) Dei tre ulike tiltakstypane er presenterte i Idébanken sitt hefte *Raskt tilbake etter sykefravær*. Forfattar: Randi Wågø Aas.
- 9) Randi Wågø Aas, 2009



**Idébanken.org**  
fortel dei gode historiene frå  
norsk arbeidsliv og tilbyr informasjon,  
verktøy og faglig materiell  
for eit arbeidsliv som inkluderer.

Bestill temahefte:  
[idebanken.org/temahefter](http://idebanken.org/temahefter)

Meld deg på nyheitsbrev:  
[idebanken.org/nyhetsbrev](http://idebanken.org/nyhetsbrev)

Kontakt oss:  
[post@idebanken.org](mailto:post@idebanken.org)

Besøk oss på:  
[facebook.com](https://facebook.com) | [twitter.com/idebanken](https://twitter.com/idebanken) | [youtube.com/idebanken](https://youtube.com/idebanken)

