



Prosjektleders evalueringssrapport

Björg Elida Romedal

Kristiansand den 1 mars 2005

EKSEMPELETS MAKT

For å kunne få opp gode forbilder må noen utvikle de gode eksemplene. Noen må gå opp løyper andre ikke har gått før. Disse løypene kan oppleves som uoppmerkede, upreparerte og tungtrådde. Det kan være et slit å tråkke opp og finne traseer til slike nye løyper – men også glede ved anstrengelsene. Det ligger samme type slit og gleder bak utviklingen og gjennomføringen av de gode eksemplene. Vi må forstå noe, ville noe, og så gjennomføre det. For i tillegg til å tenke oss de gode eksemplene må vi også få bygd dem, slik at de kan synes og erfares i full målestokk av alle og enhver. Først da vil det være mulig å vinne gehør for nye løsninger.

Utdrag av leder i Byggekunst 2002: 3

FORORD:

Ønsket om å gjennomføre et kontrollert forsøk i stor skala med bred evaluering hadde utgangspunkt i flere sammenfallende hendelser. Økningen i sykefraværet utover 90 tallet var foruroligende og lovreguleringer og innføring av ulike tiltak hadde liten effekt. Det var gjennomført ulike forsøk, men ofte var evalueringen lite systematisert. Kristiansand kommune hadde startet planlegging av systematiske forsøk med fraværarbeid. Forsøk andre steder hadde gitt grunnlag for å prøve ut alternative tilnæringer til dagens ordninger, men innenfor de ideologiske rammene for Inkluderende Arbeidsliv..

Det lovmessige grunnlaget for forsøket ble tilrettelagt gjennom Ot. prop nr. 6 1999-2000. Forsøksideen hadde støtte i Trygdeavdelingen i Sosialdepartementet som var behjelpelig med å rekruttere Kristiansand som forsøksarena og Arendal som kontroll kommune. Protokoll ble utarbeidet i samarbeid med styringsorganer som raskt ble opprettet i begge kommunene og forsøket ble finansiert gjennom RTVs forsøksordning.

Forsøket har involvert svært mange entusiastiske støttespillere og medarbeidere i Departement, Rikstrygdeverket, Fylkestyngdekantor, lokale trygdekantor, i politiske ledelse og administrasjon i begge kommuner, i HMS avdelingen i Kristiansand og i styrings-, prosjekt-, og arbeidsgrupper rundt Egenmeldingsprosjekt. Og ikke minst, alle ansatte i Kristiansand som har akseptert å være forsøksobjekter, nok en gang. Uten de ansatte og alle entusiastene hadde heller ikke dette forsøket vært gjennomførbart. Skulle noen nevnes spesielt så måtte det være forsøkets mødre, avdelingsdirektør Elfriede Børsum, Trygdeavdelingen, rådgiver Liv Marit Abrahamsen, og rådgiver Hilde Furevoll, begge RTV. Bedre forkjempere for ideene i Egenmeldingsprosjektet enn hovedtillitsvalgt Trond H Blattmann og hovedverneombud Bjarne Lauvås har ikke vært mulig å oppdrive. De gjorde introduksjonen av ideene enkel. Men over alt og alle har prosjektleder Bjørg Elida Romedal styrt prosjektet trygt gjennom alle utfordringer. Uten henne hadde aldri Egenmeldingsprosjektet blitt gjennomført.

Prof. dr. med. Roar Johnsen
Faglig veileder

INNHold:

EKSEMPELETS MAKT.....	3
FORORD:.....	5
BAKGRUNN.....	9
INTRODUKSJON.....	11
UTFORDRINGSBILDET – det vi så ved et tusenårsskifte.....	11
Begrenset oppfølging av sykmeldte.....	11
Et godt utgangspunkt.....	12
Underforbruk av trygdens virkemidler.....	13
Registrering av sykefravær.....	13
Antall optimister var begrenset.....	13
EN RISIKOANALYSE – utfordringer en så på forhånd.....	15
DET VI VILLE OPPNÅ – mål.....	17
Problemstilling.....	17
Hovedmålsetting.....	17
Arbeidsmål.....	17
PROSJEKTORGANISERING OG ARBEIDSFORM – hvordan vi jobbet og utviklet prosjektet	19
Hovedorganisering.....	19
Styringsgruppa.....	19
Prosjektleder.....	20
Prosjektgruppa.....	21
Referansegruppa.....	22
Samarbeid med trygden.....	22
Samarbeid med eksterne forskere.....	24
Samarbeid med statlig nivå.....	25
Start smått – høst stort.....	25
FASER.....	27
Planfase.....	27
Pilotprosjekt.....	27
LOKAL UTFORMING AV ET PROSJEKTDESIGN	29
Oversikt:.....	29
Utvidet egenmelding	29
Systematisert dialog mellom arbeidstaker og arbeidsgiver.....	30
Tilrettelegging av jobbsituasjonen.....	31
Registrering.....	33
Hvordan få ledere og ansatte i dialog?.....	34
Kommunene som IA-bedrifter.....	36
RESULTATER.....	37
Evaluering i forhold til mål.....	37
Økt frihet blir ikke misbrukt.....	43
Konflikter synliggjøres.....	43
Uavsluttede arbeidsforhold avdekkes.....	43
Flere vanskelige personalsaker.....	43
Ledere kan overkjøre ansatte.....	43
Bruk av utvidet egenmeldingsordning ut over prosjektperioden.....	44
Det tar tid.....	44
UTFORDRINGER NÅ.....	45

<u>Holde trykket selv om prosjektet er slutt</u>	<u>45</u>
<u>Rapportering og organisasjonsmessig læring</u>	<u>45</u>
<u>Følgforskning med effektevaluering</u>	<u>46</u>
<u>Kompetanseheving hos lederne</u>	<u>47</u>
<u>Bruke utvidet egenmeldingsordning</u>	<u>48</u>
<u>Kontakt med fastlegene</u>	<u>48</u>
<u>Hvordan få ansatte til å ta imot hjelp?</u>	<u>48</u>
<u>Avklaring av HMS-enhetens funksjon</u>	<u>48</u>
<u>I et større perspektiv</u>	<u>49</u>
<u>REFERANSER</u>	<u>51</u>
<u>VEDLEGG</u>	<u>53</u>
<u>Vedlegg 1:Spørreliste</u>	<u>53</u>
<u>Vedlegg 2: Erfaringer fra pilotprosjektet</u>	<u>55</u>
<u>Vedlegg 3: Aktuelle HMS-rutiner og registreringsskjema</u>	<u>61</u>
<u>Vedlegg 4: Program for Erfaringskonferansen</u>	<u>77</u>

BAKGRUNN

Bakgrunnen omtaler kort fraværsutviklingen, kunnskapsstatus om fraværstiltak, eget erfarings- og kunnskapsgrunnlag for valg av forsøksinnhold, avtale- og lovmessig grunnlag, politisk og økonomisk støtte og valget av Kristiansand som arena.

Etter et forbigående fall i både sykefravær og uførepensjonering rundt 90-tallet var økningen i sykefraværet utover 90 tallet foruroligende. Aktiv sykmelding (AS) ble innført som virkemiddel for å dempe fraværsoøkningen. Men aktiv sykmelding ble i liten grad brukt. I Sør-Troms gjennomførte derfor Fylkestrygdekontoret et forsøk i syv kommuner for å se om bruken kunne økes (Mortensen, Sandtorv og Skoglund 1998). Forsøket var basert på dialog mellom arbeidsgiverrepresentanter og ansatte i kommunene. Forsøket førte til en femdobling av bruk av aktiv sykmelding i enkelte kommuner og det totale fraværet stabiliserte seg i forsøkskommunene sammenliknet med resten av Troms. Samtidig lærte man at det var trygdekontorene, og ikke legene, som rekrutterte de fleste til aktiv sykmelding, at samtaler med sykmeldte var en ny utfordring hvor alle trengte veiledning, og erfaringene hos de som ble spurt, og som gikk på AS utelukkende var positivt.

Videre viste forskning ved Institutt for samfunnsmedisin i Tromsø at det var et stort potensiale for å gå tilbake til arbeid, eller forebygge videre sykmeldingsepisoder hvis forholdene ble lagt til rette på arbeidsplassene (Fleten, Johnsen og Skipenes 1999). Samtidig ble det demonstrert i andre studier at det er et svakt grunnlag for ekstern identifisering (Fleten, Johnsen og Østrem 2004). Verken rådgivende leger eller saksbehandlere synes å ha en felles norm eller forståelse av hvem som kan ha nytte av arbeidsplass tiltak. Og begge gruppene har ulike syn, både som enkeltindivider og grupper, på spørsmålet sammenliknet med de sykmeldte. Dermed synes det å foreligge en normativ forståelse av arbeidsdyktighet og ikke basert på felles kunnskap om arbeidsevne. Historisk har heller ikke sykerolle - behandler tilnærmingen medført positive forandringer i sykdomsatferd. Når så kortvarige forsøk med forlenget egenmeldingsordninger antydte reduksjon av langtids- og totalfraværet var derfor grunnlaget for alternative tilnærminger til stede.

Forsøk med utvidet egenmelding trengte et lovgrunnlag. Slikt forslag ble fremmet gjennom Sosialdepartementets Trygdeavdeling og Rikstrygdeverket og ble vedtatt som Ot.prop nr 6 1999-2000. Prosjekt av et slikt omfang var og avhengig av politisk støtte. Forsøkets

virkemidler var innenfor rammen av IA bedrifts ordningen, men skilte seg med vesentlig større ansvar og frihet i fraværsordningene. Den omfattende evalueringen var og en vesentlig beveggrunn for støtten som ble gitt fra Departement og Direktorat. Viktig var det og at forsøket fikk sterk politisk støtte lokalt gjennom tillitsvalgte og hovedvernombud, og fra LO og NHO sentralt.

Forsøket ble forsøkt startet i annen større kommune, men fikk ikke nødvendig politisk støtte. Med hjelp av Trygdeavdelingen og Rikstrygdeverket ble kontakt opprettet med Kristiansand kommune. Kristiansand var godt forberedt til å gjennomføre et stort prosjekt. Kommunen hadde stor prosjektkompetanse. Det pågående og store omorganiseringsprosjektet ”Delegasjonsprosjektet”, medførte betydelige strukturelle endringer i flere av sektorene og stilte krav til omstilling. Det stilte store krav til prosjektstyring og ga erfaringer som det etterfølgende Prosjekt egenmelding kunne trekke veksler på.

Delegasjonsprosjektet hadde som mål å gi bedre tjenesteyting, styrket budsjettstyring og bedre arbeidsforhold for de ansatte. Den siste målsettingen var i liten grad fokusert. Økt oppmerksomhet for sykefravær og ansattes mestring av arbeidshverdagen var sentralt i Prosjekt egenmelding og fylte på en måte deler av Delegasjonsprosjektets personalbit.

Politikerne var interessert i temaet sykefravær og bifalt et nytt prosjekt med dette som tema

- Kommunen hadde rutiner for oppfølging av sykmeldte, men de var lite kjent og enda mindre brukt. Det var stigende fokus på psykososialt arbeidsmiljø og et ønske om større trivsel på arbeidsplasser som i økende grad opplevde sterke produksjonskrav.
- Et eget ”Trivselsutvalg” hadde sett på mulige tiltak for å bedre ansattes arbeidsmiljø. Av deres 19 prioriterte forslag rangerte bruk av utvidet egenmeldingsordning med inntil 16 dager pr år på topp.

Et stort prosjekt med 6000 deltakere kan ikke gjennomføres uten betydelige ressurser.

Prosjektet har hatt sin hovedfinansiering fra Forsøksordningen i trygdesektoren som har bidradd med ca 7 millioner over en treårsperiode. Dette har dekket lønn til prosjektleder og trygdefaglig person i full stilling, ekstern evaluering og spesielle driftsutgifter. Kommunen har bidradd med infrastruktur og med arbeidskraft fra HMS avdelingen og fra øvrige deltakere i styrings- og prosjektorganer.

INTRODUKSJON

Prosjektet hadde lang modningstid før Kristiansand kommune svarte ja på departementets henvendelse om å ha et forsøksprosjekt med utvidet rett til egenmeldingsordning medio oktober 2000. Arbeidet med det 3-årige Prosjekt egenmelding i Kristiansand kommune har gitt oss noen viktige erfaringer som vi gjerne vil formidle. Dette gjelder arbeidsform og prosess så vel som resultater og videre utfordringer.

Denne rapporten viser prosjektleders og prosjektorganisasjonens oppfatninger. Den er basert på loggbok, møtereferater, intervjuer, spørreskjemaer, notater, samtaler og observasjoner gjennom hele forsøksperioden. For å få innspill til sluttevaluering har prosjektgruppas medlemmer, samarbeidspartnere i trygden, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud besvart spørreliste eller hatt strukturert intervju. Spørreliste følger i vedlegg 1. Prosjektleders evalueringsrapport beskriver det som skjedde på ulike tidspunkt. Det er fortellingen om Prosjekt egenmelding og må leses som sådan.

Prof. dr. med Roar Johnsen prosjektets faglige veileder, har skrevet kapitlet Bakgrunn.

UTFORDRINGSBILDET – det vi så ved et tusenårsskifte

Begrenset oppfølging av sykmeldte

I likhet med resten av landet steg sykefraværet i Kristiansand kommune jevnt fra midt på 90-tallet. Uføreandelen i Kristiansand kommunale pensjonskasse var også høy og stadig stigende. Enkelte ledere tok kontakt med spørsmål om hvor lenge den sykmeldte skulle være borte slik at tilsatt vikar kunne få nærmere beskjed. Etter 9 måneders fravær tilskrev lønnsavdeling den sykmeldte og varslet at sykepengeperioden gikk mot slutten, og at de måtte ta kontakt med sitt trygdekontor. På samme tidspunkt tok også trygdekontoret kontakt med henvisning om hva som videre burde skje.

Kommunen hadde rutiner for oppfølging av sykmeldte, men de var lite kjent og enda mindre brukt. HMS-leder beskrev nylig rutinen som

”mye slakkere enn den vi har nå”.

Et verneombud uttalte at:

”...vi var prisgitt lederens sosiale evner, vi manglet system og vi manglet rutiner som ble fulgt. Ansatte følte seg ikke betydningsfulle. Sykefraværet steg og steg, men det var ingen reell vilje til å gripe fatt i det, ledelsen godtok det....”

En hovedtillitsvalgt vurderte situasjonen slik:

”Sykefraværet var høyt i kommunen på det tidspunkt og man hadde ingen strategi for å sette inn tiltak for å forbedre dette. Tanken var at ”var man sykmeldt så var man det uten at noen hadde noe med den saken å gjøre”.

Dette ville fagorganisasjonene gjøre noe med.

Det var stigende oppmerksomhet på psykososialt arbeidsmiljø og et ønske om større trivsel på arbeidsplasser som i økende grad opplevde sterke produksjonskrav. Vi så at Prosjekt egenmelding skulle ha interessen knyttet til sykefravær, men måtte også ha oppmerksomhet på mestring og arbeidsplasskulturer. Ensidig oppmerksomhet mot fravær ville ikke gi gode resultater.

Et godt utgangspunkt

Kommunen hadde ingen systematisk kontakt med trygdekontorene i forbindelse med oppfølging av sykmeldte.

Kristiansand kommune hadde av flere grunner et godt utgangspunkt for å gjennomføre Prosjekt egenmelding:

- Kommunen hadde stor prosjektkompetanse. Kommunen var midt inne i et stort omorganiseringsprosjekt – ”Delegasjonsprosjektet” - som medførte betydelige strukturelle endringer i flere av sektorene og som stilte krav til kompetansebygging. Delegasjonsprosjektet stilte store krav til prosjektstyring og ga erfaringer som det etterfølgende Prosjekt egenmelding kunne trekke veksler på. Men delegasjonsprosjektet utløste også delvis motstand mot endringer og skepsis til det ledelsen måtte sette igang, et forhold Prosjekt egenmelding også arvet.
- Kristiansand kommune hadde en vel fungerende verneombudsordning og til dels meget aktive og engasjerte hovedtillitsvalgte. Disse var aktive både i initiering og i oppstart av prosjektet. Dette hadde uvurderlig betydning for legitimitet og forankring både i ledelse og hos ansatte. Dette har også vært en viktig suksessfaktor for en vellykket prosjektgjennomføring.
- HMS-rutiner var lite kjent. De tilsa at HMS-enheten skulle ha melding etter 4 ukers fravær hvorpå de HMS-ansatte ringte opp de sykmeldte. Men det ble mer enn HMS-enheten maktet å ta unna. Etter hvert sendte de den sykmeldte informasjonsbrev og brosjyre over HMS sine tjenester og oppfordret de sykmeldte som ønsket kontakt om å avtale time. HMS-enheten med sine 4 ansatte drev utstrakt individuell oppfølging og systembasert arbeid, og hadde på den tid ikke flere arbeidsoppgaver enn de kunne greie innen normal arbeidstid. Det var liten arbeidsplassinvolvering. HMS-leder sa i starten av prosjektet:

”Ledere i kommunen kan ikke nok og gjør ikke nok”.
- Kommunen hadde stillingsbank for ansatte som ble økonomisk overtallige eller som av helsemessige grunner trengte annet arbeid. Ved ledighet i stillinger hadde de som var innmeldt i stillingsbanken forrang til ledige stillinger som de var kvalifisert for. Forut for dette gikk en grundig individuell vurdering av egnethet og kompetanse. Kommunen hadde dermed erfaring med omplassering av ansatte som hadde behov for nye arbeidsoppgaver. En ulempe med ordningen var at det var lite sosialt akseptabelt å komme i stillingsbanken. Det ga på en måte de ansatte der et B-stempel.
- Kommunen hadde attføringsutvalg med representasjon fra trygd og Aetat. Utvalget behandlet i hovedsak enkeltsaker knyttet til oppfølging av langtidssykmeldte på rehabiliteringspenger

- Rådmannen delegerte kommunens ledelse av Prosjekt egenmelding til administrasjonsdirektøren. Han har vært en viktig ressurs både i oppstart og i gjennomføring av prosjektet. Samtidig har det vært kritiske røster til rådmannens delegasjon av prosjektledelse.

”Prosjektet skulle vært initiert av rådmannen – ikke administrasjonssektoren. Hver sektor blir lett seg selv nok og prosjektet får ikke nok betydning”.

Underforbruk av trygdens virkemidler

Kommunen hadde ingen systematisk kontakt med trygdekontoret i forbindelse med oppfølging av sykmeldte. Den første kontakten ble tatt når en sak ble meldt opp for attføringsutvalget. Trygdekontorets representant i prosjektet sier at:

”Før prosjektet startet var kontakten med kommunen for det meste skriftlig og kun i de aller nødvendigste tilfeller”.

Ved prosjektstart sa trygdedirektør ved Kristiansand trygdekontor at Kristiansand kommune hadde et underforbruk av trygdens virkemidler og at trygden savnet kontakt med kommunen. En av rådgiverne ved Fylkestrygdekontoret i Vest-Agder uttalte på samme tidspunkt:

”Kommunen har et stort potensiale i oppfølging av sykmeldte og i å ha tiltak før sykmeldinger”.

Registrering av sykefravær

I følge leder av HMS-tjenesten hadde Kristiansand kommune et sykefraværsregistreringssystem med mange svakheter. Mange egenmeldinger ble ikke registrert og for sent innmeldte sykefravær ble ikke punchet. Det forelå derfor en underregistrering av sykefravær.

Like før oppstart av prosjektet ble det bestemt å ta med oversikter over sykefravær i sektorenes tertialrapporter til politikerne.

Antall optimister var begrenset

Det var nok bare en liten krets blant oss som jobbet fram prosjektideene i Prosjekt egenmelding som i starten var entusiastiske. Det hadde vært så mange prosjekter og ikke alle rakk å bli slutført før de gikk i oppløsning. Og de nådde ikke ut til grasrotplanet. Her var det også til dels pessimisme i forhold til tilrettelegging. Kollegaer var stort sett lite innstilte på å ”ta over” jobber pga tilpasningsbehov for sykmeldte. Vi fastslo i starten at mange ikke hadde overvettes tro på at akkurat Prosjekt egenmelding skulle gi resultater – men der tok man feil.

EN RISIKOANALYSE – utfordringer en så på forhånd

Kommunalutvalget behandlet spørsmål om oppstart og prosjektplanen i sitt møte 30.10.01 og gjorde da følgende enstemmige vedtak.

”Kommunalutvalget har ikke noe å bemerke til at kommunen deltar i forsøksprosjekt med utvidet bruk av egenmelding ved sykdom slik det er beskrevet og fremlagt med innstilling av 19.10.01.”

Man gikk inn i prosjektet, men så faremomenter. I saksframstilling til Kommunalutvalget fulgte følgende risikoanalyse:

”Vil ordning med utvidet egenmelding bli misbrukt?”

Dette har i flere forsøk vært fryktet av arbeidsgiver, men er hittil ikke dokumentert. Det har derimot vært vanskelig å få ansatte til å bruke egenmelding framfor legeerklæring. Forsøk i Trondheim viste at etter et år utgjorde bruk av 5 dagers egenmelding bare 7.8% av det totale antall egenmelding, og mange benyttet fortsatt legeerklæring ved korte fravær. Forsøket viste også at det var de arbeidsplasslojale med lang ansiennitet – og da flest menn - som tok alternativ egenmelding i bruk.

Vil sykefraværet øke?

Teoretisk er det mulig at prosjektet vil resultere i økt fravær, men hittil har ingen av de mange forsøkene som er gjort vist slik utvikling. All erfaring med sykefraværsforsøk til nå viser at fraværet synker, nesten uansett tiltak. Dette er korttidseffektene. Vi kjenner ikke langtidseffektene, noe som er et mål å få dokumentert i egenmeldingsprosjektet i Kristiansand.

Enkelte undersøkelser indikerer at økt bruk av egenmeldinger reduserer langtidsfravær (Trondheim) og har en forebyggende effekt. Det er også en tendens til at fraværperioden blir kortere når det brukes egenmelding (Elkem Fiskå Silicon).

Et forhold er det viktig å peke på: Med uendret fravær vil det registrerte korttidsfraværet kunne øke i oppstarten av prosjektet som resultat av bedre meldings- og registreringsmåter. Kommunen ser i dag ut til å ha en viss underrapportering av egenmeldt sykefravær. Prosjektplanene innebærer telling av faktiske fraværsdager og vil bl.a. fange opp det korttidsfraværet ansatte i helgeturnus har og som ikke blir registrert nå. Dette betyr at økt korttidsfravær i oppstarten av prosjektet er et tegn på forbedret fraværsregistrering – ikke nødvendigvis økt fravær. Dette vil sannsynligvis flate ut i løpet av første halvår i forsøksperioden.

I prosjektperioden forventes en samlet reduksjon av sykefraværet på ca. 6 %. En forutsetning for dette er at sysselsetting og de økonomiske forhold med rentenivå og reallønnsvekst blir uendret i forhold til dagens situasjon.

Vil kontrollen med fraværutviklingen bli god nok?

Det legges opp til en betydelig forbedring både av meldingsrutiner, registrerings- og rapporteringssystemer både i Arendal og Kristiansand. Leverandørene av kommunenes datasystemer har bekreftet at ønsket endring er praktisk mulig, og at dette ikke ødelegger for andre registreringer som data-systemene utfører.

Kommunen vil få månedlige rapporter over fraværsutviklingen. Disse vil både bli analysert lokalt og av prosjektets veiledere. Arendal vil ha sitt register som Kristiansand kan sammenlignes med. Prosjektledelsen vil ha ansvar for fortløpende aviksrapportering til styringsgruppa. Som avvik regnes 10% differanse i forhold til foregående års gjennomsnittlige sykefraværsprosent. Et slikt system vil raskt fange opp avvik som igjen kan behandles administrativt og politisk.

Er det realistisk å finne tilpasset arbeid i tilstrekkelig grad?

Prosjektet tar utgangspunkt i at ansatte ikke bare har plikt men også rett til å være på jobb, selv når arbeidsevnen er nedsatt. Dette vil kreve en tilpasset jobb for den sykmeldte, men det berører også kollegaer som kan oppleve merbelastning av endret fordeling av oppgaver.

Prosjekterfaringene vil gi oss svar på dette spørsmålet. Det vil representere utfordringer for ledere, kollegaer og tillitsvalgte og kommunens HMS-apparat. Både trygdeetat og Aetat vil være viktige samhandlingspartnere. Begge etater rapporterer om underforbruk av deres tjenester av Kristiansand kommune. Her presenteres positive muligheter for kommunen.

Representerer egenmeldingsprosjektet stor merbelastning for ledere?

Det er tidkrevende for ledere å ivareta sitt personalansvar. Tillitsbygging og dialog med ansatte tar tid. Fokus på sykefravær er heller ikke nytt, og prosjektet kan oppleves å representere enda et krav. Det er derfor viktig at ledere erfarer at støtteapparatet rundt dem er styrket, at virkemidlene er økt og at dyktighet på hvordan de ivaretar sitt personalansvar blir sett.

Deres gevinst av prosjekterfaringene vil være større åpenhet om og respekt for ansattes helse, tryggere og lojale medarbeidere og økt stabilitet i staben.

Rikstrygdeverket bevilger prosjektmidler for bare ett år i gangen.

Dette representerer en teoretisk, men lite sannsynlig mulighet for at prosjektet stopper opp. Det er i utgangspunktet SHD og RTV som har bedt om at dette prosjektet gjennomføres og forutsetningene er et 3-årig prosjekt.”

DET VI VILLE OPPNÅ – mål

Problemstilling

Tidlig i prosjektet arbeidet man med to hovedproblemstillinger:

- 1 Vil systematisk kontakt og tettere samarbeid mellom arbeidstaker og arbeidsplassen – innen rammen av utvidet rett til egenmelding – bidra til å gjøre det lettere å ta vare på egen helse og finne gode tilpasninger for den enkelte når helseproblemer oppstår?
- 2 Hvilke arbeidsmiljømessige konsekvenser vil en ordning med utvidet egenmelding og systematisk oppfølging få?

Hovedmålsetting

Kommunalutvalget vedtok 30.10.01 følgende hovedmål:

”Hensikten med prosjektet er å redusere sykefraværet. Ved hjelp av utvidet bruk av egenmelding vil en søke å bevisstgjøre og styrke det gjensidige ansvaret mellom arbeidstaker og arbeidsgiver for å bedre arbeidsmiljøet og redusere utfall fra arbeidslivet. Samtidig ønsker en å oppnå at arbeidstakere opplever større mestring av arbeidets krav og at arbeidsgiver oppnår større stabilitet i arbeidsstokken.”

Det var tradisjon i Kristiansand kommune å se på sykefravær som i hovedsak et individuelt problem - selv om det også hadde konsekvenser for arbeidsplassen. Det som skjedde av oppfølgingsaktivitet hadde individfokus. Ut fra diskusjoner i planfasen ble vi enige om i større grad enn før å se på sykefravær som en arbeidsplassutfordring: en kollegas helseproblem var noe som kunne berøre mange. Samtidig ville kulturen på arbeidsplassen kunne ha betydning for om og hvor raskt den sykmeldte kom tilbake i jobb. Dette ønsket vi inn i målformuleringene og foretok endringer. Vi var også nysgjerrige på hva prosjektet ville generere av kunnskap, kunnskap om effektene av ulike tiltak på fravær og på arbeidsmiljø.

I forbindelse med prosjektsøknad for 2002 ble hovedmålsetting derfor presisert og utvidet til å omfatte:

- *”Redusert sykefravær ved hjelp av utvidet rett til egenmelding, i kombinasjon med økt og formalisert samhandling mellom den sykmeldte og arbeidsplassen*
- *Redusert utstøtning fra arbeidslivet gjennom bedre tilpasning av arbeidsoppgaver etter arbeidsevne*
- *Et arbeidsmiljø der arbeidstaker føler økt mestring og opplever seg velkommen – også når arbeidsevnen er nedsatt*
- *Kunnskap om effektene av ulike tiltak på fravær og på arbeidsmiljø.”*

Arbeidsmål

Prosjektgruppa jobbet fram følgende operasjonalisering av hovedmålsettinga med effektmål:

”Konsekvenser av vellykket gjennomføring av prosjektet vil være

- *bedre dialog om den enkeltes arbeidsevne og eventuelle begrensninger i denne*

- selv med uendret sykefravær vil det registrerte korttidsfraværet kunne øke i oppstarten som resultat av bedre meldings- og registreringsmåter. Det vil skje en utflating av dette etter ca. 6 måneder
- i oppstarten: arbeidsplassene finner det problematisk å finne egnet jobbtilpasning for ansatte uten at dette i for stor grad belaster det øvrige personalet.
- Økt samarbeid med og bruk av trygdeetatens og Aetats virkemidler
- Økt arbeidsmengde for ledere, HMS-avdeling, tillitsvalgte og verneombud som tar i bruk vedtatte men noe "hvilede" rutiner og i tillegg får nye.
- Det oppstår uforutsette situasjoner i gjennomføring av prosjektet – fordi en har vært villig til å prøve ut noe nytt."

Prosjektgruppa utarbeidet også objektmål / resultatmål i tråd med kommunens praksis:

"Reduksjon av sykefravær, ansattes økte mestring av arbeidskravene og den økte stabiliteten i arbeidsstokken er dokumentert. En opplever at:

- bruk av utvidet egenmelding, jobbtilpasning, Aetats og trygdeetatens virkemidler inngår som naturlig ledd i kommunens personalarbeid
- det er økt aksept for bruk av stillingsbanken og større tverrsektorielt og eksternt samarbeid for å finne hensiktsmessige og utradisjonelle løsninger for jobbtilpasning
- det er større forutsigbarhet i arbeidet med oppfølging av sykmeldte. Ansatte tar selv et større ansvar for egen helse og blir fulgt opp med konkrete tiltak når arbeidsevnen er nedsatt
- det er økt jobbtrivsel og stolthet på ulike nivå i kommunen over å ha gjort nye til dels uventede erfaringer: Ansatte opplever større mestring av arbeidets krav og arbeidsgiver har fått større stabilitet i arbeidsstokken
- Arendals og Kristiansands meldings-, registrerings- og rapporteringssystem for sykefravær er mer pålitelig
- prosjekterfaringene blir dokumentert og evaluert
- kommunens økte kunnskap om jobbrelaterte lidelser og arbeidsmiljø – og om effektene av ulike tiltak, blir ikke bare brukt innad i kommunen men er også kjent eksternt."

PROSJEKTORGANISERING OG ARBEIDSFORM – hvordan vi jobbet og utviklet prosjektet

Hovedorganisering

Prosjekt egenmelding var i utgangspunktet et kommunalt prosjekt med eksternt engasjert prosjektleder, prosjektgruppe, referansegruppe og med rådmannsutvalget (rådmannen og sektordirektørene) som styringsgruppe. Prosjekt- og referansegruppa var slik sammensatt at alle sektorene var representert.

Ved tildeling av prosjektmidler fra Forsøksordningen i trygdesektoren, ble det bestemt at Fylkestrygdekontoret i Vest-Agder skulle være prosjektansvarlig. Det ble da opprettet et samarbeidsråd med representanter fra trygd og kommuner. I februar 2002 ba Forsøksordningen oss om å etablere styringsgruppe og få med ansattes representant og HMS-enheten.

I starten var det en god del uavklarte forhold vedrørende prosjektorganisering og styring som lot seg løse. Prosjektleder fikk av trygden delegert det daglige faglige og administrative ansvaret som også inkluderte økonomiansvar for ressursene til kommunenes arbeid og den eksterne forskning. Fylkestrygdekontoret hadde ansvar for egne utgifter og tildelte ressurser til Kristiansand trygdekontor.

I sum fungerte organiseringa av prosjektet godt. En hovedtillitsvalgt som deltok i prosjektarbeidet, oppsummerer:

”Jeg synes arbeidsformen med styringsgrupper og referansegrupper har vært nyttig og konstruktiv. Prosjektleder har klart å forankre fremdriften i arbeidet på en forbilledlig måte gjennom en god prosess. Fordeling av arbeidsoppgaver på nøkkelpersoner med delansvar har også vært viktig for eierforholdet til prosjektet og således motivasjon til å gjennomføre når det butter i mot. Det har også vært av avgjørende betydning at man har hatt veiledning underveis. I tillegg har man gjennom forskernes oppfølging kunnet følge utviklingen og sette inn tiltak hvis man ”så ut til å bomme”.”

Prosjektet har – med unntak av et kort intervall for styringsgruppas del - hatt den organisering som Kristiansand kommunes prosjekthåndbok beskriver.

Styringsgruppa

I følge mandatet skulle styringsgruppa representere ”eieren” av prosjektet og skulle rapportere til oppdragsgiver (Forsøksordningen i trygdesektoren). Den skulle ha de nødvendige fullmakter til å kunne tilføre ressurser og omorganisere prosjektet dersom dette skulle vise seg nødvendig. Styringsgruppa var ansvarlig for at prosjektets mål skulle nås. Den skulle:

- utforme mål
- utnevne prosjektgruppedeltakere og prosjektdeltakere
- vurdere etablering av referansegruppe
- vurdere ressurser til prosjektet
- sette ramme for hva som er ”godt nok” resultat
- avklare beslutningsprosessen

Den opprinnelige styringsgruppa – kommunens rådmannsutvalg – var aktive i etablering av prosjekt og prosjektorganisasjon. Deretter fulgte samarbeidsråd som hadde sitt første møte 15.08.01. Her deltok Fylkestrygdekontoret både i Aust- og Vest-Agder, Arendal og Kristiansand kommuner og Kristiansand trygdekontor. I februar 2002 når Forsøksordningen ba oss om å opprette styringsgruppe der også en tillitsvalgte og HMS-enheten var representert, gjorde vi det. I denne omrokkingen gikk tillitsvalgt fra prosjektgruppe til styringsgruppe og hovedverneombudet tiltrådte prosjektgruppa som medlem. I tillegg kom KS-Agder inn med sin representant. For øvrig hadde styringsgruppa samme sammensetning som samarbeidsrådet.

Styringsgruppa hadde sitt første møte 13.06.02. Avdelingdirektør ved arbeidslivssenteret ble utpekt som leder. Styringsgruppa hadde vanligvis kvartalsvise møter. En hovedsak var å behandle forslag til kvartalsrapport til Forsøksordningen. Den hadde også ansvar for å ta stilling til prosjektframdrift, avklare organisatoriske uklarheter samt behandle prosjektgruppas forslag til prosjektsøknader og budsjett med etterfølgende regnskap. Avslutningsvis ga den sin anbefaling til videreføring av prosjektinnhold før Kristiansand kommune tok sine beslutninger og avholdt pressekonferanse om resultater 09.03.04.

Det har både vært spenninger og divergerende synspunkter i styringsgruppa, men en er kommet fram til samstemte beslutninger som har gitt prosjektarbeidet gode rammevilkår. Styringsgruppa fungerte også som gjensidig informasjonsforum mellom forsøkskommune, kontrollkommune og trygden. Dette var noe nytt og positivt.

Prosjektleder

startet sitt 3-årige fulltids engasjement med følgende mandat: Prosjektleder har den operative ledelsen av prosjektet som innebærer styring og oppfølging av prosjektet. Prosjektleder er som sådan ikke alene om det faglige ansvarlig for prosjektet (dette ansvaret har den samlede prosjektgruppe), og har heller ikke arbeidsgiveransvar. Prosjektleder har følgende oppgaver:

- ansvar for framdrift / milepeler
- prosessleder
- koordineringsansvar
- sekretær for styringsgruppa
- kommunikasjon med referansegrupper
- møteleder og sekretær i prosjektgruppa
- oppmerksomhet mot forhold som påvirker målene for prosjektet
- endringer i ressurser
- endringer i målformuleringer
- kommunikasjon til styringsgruppa.

Mye tid har gått med til administrativt arbeid: organisering av møter, referater, budsjettarbeid, søknadsrunder med etterfølgende reprints for å få nødvendige midler for at jobben skulle bli gjort – og ikke minst rapportering. Var dette riktig bruk av prosjektleders tid? Det gikk jo på bekostning av tid som kunne vært brukt til det aller viktigste: hverdagskontakten med arbeidsplassene, informasjon og motivasjon for oppfølging av sykmeldte. Også arbeidslivssenterets representant i prosjektet er inne på dette i sin vurdering:

”Det har vært mange grupper å få oversikt over, styringsgruppe, arbeidsgruppe, m.m. Det er på en måte en fordel at mange mennesker er orientert, men samtidig er dette også tungt å dra rundt.”

Som prosjektleder er det vanskelig å svare klart ja eller nei. Men flere har gitt positive uttalelser til prioriteringer som er gjort. Hovedverneombudet sier:

”Har arbeidet målrettet og godt. Prosjekt egenmelding er et stort prosjekt med sine over 6000 deltakere. Det stilte store krav til god organisering og styring, og det må en si har vært tilfellet. Resultatene viser det”.

Det er prosjektleders erfaring at et slikt prosjekt må ha administrative ressurser av betydelig omfang. Det har vært fulltidsjobb – og vel så det, selv med velfungerende og arbeidende prosjektgruppe.

Prosjektgruppa

I følge mandat skal deltakerne i ei prosjektgruppe bidra til måloppnåelse gjennom sine faglige kvalifikasjoner. Er oppgaven særlig omfattende for deler av prosjektet, kan det være aktuelt å opprette arbeidsgrupper. Mandatet sier videre:

- deltakerne har fått delegert ansvar / myndighet til å handle på vegne av den organisasjon han / hun representerer
- ei prosjektgruppe er ei arbeidsgruppe. Det skal gjøres en jobb både i gruppa og ikke minst i ”lønnkammeret”. Hver deltaker må derfor ha frigitt tid til prosjektet
- prosjektgruppa er samlet faglig ansvarlig for det resultat som legges fram
- oftest er ”tyngden” av arbeid i en prosjektorganisasjon tillagt prosjektgruppa. Deltakerne må derfor ha kontinuerlig målorientering for sitt arbeid
- vedrørende uenighet i gruppa eller avvik i forhold til mål og ressurser, se prosjektleders ansvar.

I prosjektgruppa deltok i tillegg til 2 sektorrepresentanter bedriftslege - HMS-leder og leder av lønningskontoret første året - hovedtillitsvalgt / hovedverneombud og representant fra lokalt trygdekontor.

I oppstarten opplevde vi mange ”løse tråder” og det ble en arbeidsom og reell felles leteprosess. I starten under planfasen hadde vi ukentlige faste møter, deretter hver andre uke gjennom hele prosjektperioden. Mye av arbeidet skjedde i mindre grupper med samling på felles gruppemøter. Kompetansen i prosjektgruppa var god og allsidig. Arbeidsdeling skjedde etter lystprinsippet. Vi fikk et godt, kreativt og hyggelig arbeidsklima, der medlemmene med sine ulikheter og ulike bakgrunn fikk bruke sin kompetanse.

En av prosjektgruppemedlemmene uttaler:

”Prosjekt egenmelding har ikke så mange år å se tilbake på, men du verden så mye spennende som har skjedd. Det har vært hektisk, lærerikt og utfordrende på mange måter, og det har appellert både til kreativiteten og motivasjonen.”

Vi opplevde som svært nyttig å ha ei arbeidende prosjektgruppe med solidarisk ansvar for resultatet. Det fungerte.

Referansegruppa

Prosjekthåndboka sier at referansegruppe ikke er nødvendig i alle prosjekter, men kan i noen tilfeller tilføre prosjektet kompetanse som rådgivende organ. I tillegg kan en referansegruppe fungere som en kanal for informasjon fra prosjektet. Medlemmene i en referansegruppe skal – ut fra sin kompetanse – bidra med råd og innspill til det arbeid som utføres i prosjektgruppa.

Dette prosjektet valgte å ha referansegruppe. Den hadde medlemmer som representerte barnehage-, skole- og kultursektoren. Dessuten deltok fylkestrygdekontorets / arbeidslivssenterets rådgiver, hovedverneombud / verneombud, representant fra kontrollkommunen Arendal og HMS-leder.

Referansegruppa fikk i vårt prosjekt to hovedoppgaver: for det første var den høringsinstans og prosjektgruppas diskusjonspartner på forslag til prosjektsøknader, konkret prosjektinnhold og metoder som ble utvikla. For det andre ga den prosjektgruppa tilbakemeldinger på hva som skjedde – og ikke skjedde i sektorene i forbindelse med Prosjekt egenmelding. Referansegruppa hadde ca. halvårlige møter.

Den hadde dels en nyttig funksjon. Kontakten og informasjonsutvekslingen skjedde trolig for sjelden til at medlemmene ble direkte involvert i prosjektdrift. Den hadde dels møter felles med prosjektgruppa. Da ble meningsutveksling mest fruktbar.

Samarbeid med trygden

Prosjekt egenmelding er ikke bare et kommunalt prosjekt. Det er i høy grad et trygdeprosjekt. Samarbeidet mellom trygd og kommune representerte en gjensidig utfordring.

Det er tidligere pekt på at det i utgangspunktet var lite eller manglende samarbeid med trygden i oppfølgingsarbeidet av sykmeldte. Dette endret seg. Spesielt viktig var trygdekontorets deltakelse i prosjektgruppa og etter hvert i hele prosjektarbeidet. Representanten med ca. 25 års trygdefaglig erfaring deltok først i 20% stilling, men fra 2002 i full stilling. Hun ble sammen med prosjektleder ”prosjektets Knoll og Tott”.

”Kommunen har sine regler, trygdekontoret sine regler, Aetat sine og HMS igjen andre metoder. Ut fra hverandres sett av regler, metoder og prosedyrer må alle involverte forholde seg til et samarbeid for å få til en praksis som tjener en felles målsetting. Og langt på vei har vi lyktes”,

mener hun.

Prosjekt egenmelding prøvde i realiteten ut nåværende forsøksordning i trygden med ”bedriftskontakt”: en bestemt person på trygdekontoret er organisasjonens kontaktperson som alle henvender seg til. Dette har kort og godt fungert utmerket! Bedriftskontakten har blitt godt kjent i og med kommunen, og terskelen er lav for kommunalt ansatte til å stille spørsmål eller be om hjelp. Trygdekontorets representant mener at:

”Prosjektet egenmelding har sammen med andre bidragsytere kanskje vært en forløper med sine holdninger og samarbeidsmønstre for den nyeste trygdekontorrollen og samarbeidet som nå igangsettes i trygdeetaten. Tror det er viktig med samhandling med andre myndigheter og bedrifter i et lokalmiljø der trygdeetatens representant er godt kjent i miljøet og har god

kunnskap om lokale forhold. Det er også viktig at de utenfor trygdeetaten har en god relasjon og følger trygghet i forhold til trygdeetatens representanter i en slik sammenheng.”

Og hun fortsetter:

”Som flere i kommunen sier: før var det kommunen og trygdekontoret, eller du og oss, mens i dag er trygdekontoret/etaten en medspiller og en integrert del av kommunens aktivitet.”

Samarbeidet med lokalt trygdekontor har ikke bare vært nyttig for kommunen. Trygdekontorets representant uttaler at

”Som resultat av Prosjekt egenmelding og nærkunnskapen en har tilegnet seg, har det også medført at rutinene er blitt endret i Kristiansand trygdekontor.”

Vi hadde også en lett tilgjengelig og dyktig rådgiver ved fylkestrygdekontoret som i starten bisto prosjektgruppa på en god måte.

De hyppige endringer i trygden har vært problematisk når 6000 ansatte i kommunen skal informeres og rutinene endres. Mest forvirring skapte avvikling av Aetats lønnstilskudd. Det fikk etter manges oppfatning trygdens tilretteleggingstilskudd som en dårlig erstatning. Både økonomiske rammer, tildelingskriterier og søknadsrutiner er blitt endret flere ganger i prosjektperioden. De siste lovendringene som kom 01.07.04 med dels tilbakevirkende kraft, medførte bl.a. at kommunen måtte endre på alle HMS-rutiner og skjema som har med sykmelding og sykmeldte å gjøre i oppfølging av prosjektet. Vi hadde ønsket oss større forutsigbarhet.

Samarbeidsavtalen om et inkluderende arbeidsliv kom etter at Prosjekt egenmelding hadde startet opp. Den medførte både usikkerhet og endringer i trygden. Vi fikk arbeidslivssenteret med nye folk, nye oppgaver og uavklarte roller i forhold til trygdekontorene. Dette er nok bakgrunnen for at vi i en av evalueringssuttalelsene kan lese

”Arbeidslivssenterets bidrag har til tider skapt mer forvirring enn avklaring og hjelp.”

Men ”det har gått seg til”, som det heter her på Sørlandet. Prosjektet har hatt sin kontaktperson, kompetanse er bygd opp og rollene ble mer avklart etter hvert.

Det ble etter hvert klart for oss at trygd og kommune trolig representerer forskjellige kulturer og at det ikke alltid er lett å oppfatte og forstå hverandres koder. Det så til tider ut til at vi ikke jobbet med samme prosjekt. Det virket som fylkestrygdekontoret var moderat begeistret for å få tildelt et prosjekt de ikke selv hadde initiert, men fått pålagt fra departement og rikstrygdeverk. En fra trygdeetaten opplevde at

”en stor utfordring i starten var å finne gehør og forankring for prosjektet i Fylkestrygdekontoret og Kristiansand trygdekontor. Prosjektet var ikke initiert herfra, men ”kom utenfra”, fra kommunen. Prosjektet innebar mye nytt for trygdeetaten her lokalt og veien videre bar preg av usikkerhet mht avsetting av tid og ressurser og konsekvenser for trygdekontoret.”

Var målsettingene våre ulike? For trygden lokalt var det større usikkerhet om prosjektets innhold, og det kunne synes som at det viktigste var at det skjedde noe – ikke hva.

Kommunen på sin side hadde erfaring med tidligere sykefraværprosjekter som var påbegynt men ikke avsluttet. Derfor var det så viktig å få gjennomført dette prosjektet godt og effektivt. Da ble både planene og hva som faktisk skjedde, viktig.

Ved etablering av Intensjonsavtalen for et inkluderende arbeidsliv var det viktig for trygden å rekruttere nye medlemsbedrifter. Kommunen som fylkets største arbeidsplass ble satt under rekrutteringspress. Kommunen på sin side var mest opptatt av å få gjennomført Prosjekt egenmelding etter prosjektplanene uten ”forstyrrelser” fra IA-avtalen. Det var spennende tider og mange møter. Man kom fram til en omforent løsning der kommunen ble IA-bedrift men beholdt de spesielle ordningene i prosjektet som bedreordninger for sine ansatte. Dette har i ettertid fungert godt.

Vi har lært mye av dette. Det er viktig å gjennomdiskutere målsettingene. Det gjorde ikke vi. Målsettingene var gitt av den første styringsgruppa, og prosjektgruppa laget forslagene til hovedmålsetting og arbeidsmål. Etterfølgende samarbeidsråd og ny styringsgruppe bare arvet målsettingene. Vi har også sett betydningen av å ha en ryddig organisering. Vi måtte bruke en del tid underveis for å få til det. Vår erfaring er videre at det har stor betydning å ha fast kontaktperson hos samarbeidspartnere. Det har vi hatt.

Samarbeid med eksterne forskere

Departementet hadde forutsatt eksterne forskere og bestemt hvem det skulle være. I tildelingsbrevet fra departementet 15.12.00 ble det påpekt at Roar Johnsen har en veilederfunksjon i prosjektet.

De tre eksterne forskerne fra henholdsvis UiT, NTNU og SINTEF Helse hadde vært aktive i initiering av et prosjekt med utprøving av lange egenmeldingsperioder før Kristiansand kommune kom inn i bildet. De kjente derfor godt både bakgrunnen til og grunnlaget for prosjektet. De deltok også i den første kontakten Departement og Rikstrygdeverk hadde med kommunen. Dette representerte en trygghet i startfasen der prosjektgruppa skulle utforme konkret prosjektdesign.

Foruten veiledning av prosjektet har Roar Johnsen sammen med Nils Fleten hatt ansvar for den kvantitative delen av følgeforskningen, Bård Paulsen fra SINTEF Helse den kvalitative. Deres vitenskapelige arbeid er nærmere beskrevet i egne rapporter.

Jeg vil peke på to andre forhold som har hatt betydning for prosjektresultatet: faglige samtaler og inspirasjon. Det å ha noen å drøfte problemstillinger med som både er kompetente og står utenfor prosjekthverdagen, oppleves både som meningsfylt og nyttig. De har også gitt inspirasjon og fungert ”som olje i maskineriet” når prosjektarbeidet har vært inne i sine strevsomme perioder. Uten dem har neppe prosjektarbeidet hatt samme framdrift – rent bortsett fra at de da også initierte prosjektet.

Prosjektgruppa hadde halvårlige 2-dagers arbeidsseminar hvor også forskerne deltok. Her la de fram analyser og resultater basert på den løpende evaluering som de foretok. Dette fungerte som milepeler. Her kunne vi drøfte våre erfaringer og få forskernes alternative vinklinger. Vi fikk gjennom dette en viktig arena av betydning for den videre framdrift i prosjektarbeidet.

Disse arbeidsseminarene inspirerte oss ved å dokumentere framdrift, beholde tro på det vi holdt på med og gi lyst til å jobbe videre.

Samarbeid med statlig nivå

Sosial- og helsedepartementet var aktive i etableringen av prosjektet. Senere hadde vi ganske liten kontakt med dem. Prosjektet ble finansiert gjennom Forsøksordningen i trygdesektoren som har sekretariat i Rikstrygdeverket. Her hadde vi både en faglig og en økonomisk kontaktperson.

Vi har satt pris på at den faglige kontaktpersonen kunne ta uformell kontakt for å høre hvordan det gikk i prosjektarbeidet, og hun deltok også i de fleste arbeidsseminarer. Hun kjente etter hvert prosjektet godt. Viktig var hennes hjelp til å se på prosjektdrift med trygdeøyne og ”oversette” for oss de kulturforskjellene vi opplevde mellom trygd og kommune. Selv har hun gitt uttrykk for at det også var nyttig for henne å ha kontakt med ”feltet”.

Forsøksordningen tildelte prosjektmidler for et år i gangen. Dette medførte årlige, omfattende søknadsrunder med presiseringer og budsjett for kommende års drift. Vi holdt oss til den opprinnelige prosjektplanen og oppfattet at den var bestillingen til oss som forsøkskommune fra statens side. Det ble årlig foretatt kutt i vårt budsjettforslag uten at oppdragsgiver ga signaler om hvilke deler av prosjektet som da skulle utgå. Dette var frustrerende og tidkrevende. Det ble mye argumentasjon og mange søknader om tilleggsbevilgninger før vi til slutt fikk det vi trengte. I denne situasjonen var det nyttig og godt å ha egen person som økonomikontakt i sekretariatet.

Start smått – høst stort

Prosjekt egenmelding inneholdt så mange utfordringer. Å møte dem innebar betydelig arbeidsinnsats fra mange. Tidvis ble vi både slitne og overveldet av alt som kunne og burde vært gjort. På et av arbeidsseminarene ”sutret” vi og klagde vår nød til de eksterne forskerne. Vår veileder så på oss med glimt i øyet:

”Start smått så vil dere høste stort”.

Dette tok vi til oss og arbeidspresset ble mer overkommelig. I ettertid har vi ofte sagt til hverandre: ”start smått – høst stort”, og det har fungert som et mantra for oss – og prosjektet.

FASER

Prosjektet har hatt 3 års varighet, fra 01.06.01 til 31.05.04 og har vært inndelt i følgende faser:

01.06.01 – 31.12.01 Planfase

01.01.02 – 31.03.02 Pilotprosjekt

01.04.02 – 31.03.04 Forsøksperiode (omtales under lokal utforming av prosjektdesign)

01.05.04 – 31.05.04 Avslutning med prosjektrapport og landskonferanse (omtales under spredning av erfaringer).

I det følgende beskrives kort de enkelte fasene. I de kvartalsvise delrapportene er det gitt nærmere omtale av det som skjedde.

Planfase

I denne perioden arbeidet prosjektgruppa ut detaljerte planer for hele prosjektperioden. Foruten prosjektleder i full stilling arbeidet de øvrige medlemmene i 20% stillinger samt atskillige dugnadstimer. Vi brukte lang tid og mye energi på planlegging ut fra konkrete arbeidsmål. Det viste seg å være vel anvendt tid. Vi har senere fulgt disse planene og ikke endret kurs eller budsjettforutsetninger.

Pilotprosjekt

Hensikten med pilotprosjektet var å teste ut informasjonsopplegg, nye HMS-rutiner, skjema, meldingsrutiner og registrering før oppstart av hovedprosjektet. Det var ikke forventninger om at arbeidet i denne fasen skulle påvirke sykefraværet.

Pilotprosjektet pågikk fra 01.01.02 – 31.03.02 i teknisk sektor med ansatte bosatt i Kristiansand kommune som deltakere. Sektoren hadde ca 600 ansatte og dermed 10% av kommunens ansatte.

Det var flere grunner til at teknisk sektor ble valgt. Sektoren:

- representerte en allsidig bransje med mange ulike arbeidsoppgaver. Det øker overføringsverdi av erfaringer
- hadde virksomheter med både høyt og lavt sykefravær
- hadde sannsynligvis ulike fraværskulturer
- hadde ikke store organisatoriske endringer i pilotperioden
- var motivert for nærværarbeid
- hadde ikke vesentlig turnusarbeid
- hadde en sjefen som sa ja.

Evalueringen av pilotprosjektet var basert på spørreliste til deltakerne på etatssjefsmøte. Samme spørreliste ble brukt i individuelle og gruppebaserte intervju av et utvalg av mellomledere og ansatte. Generelt kom det fram at:

- pilotprosjektperioden var for kort. Flere ledere har påpekt at ”vi har ikke kommet i gang”
- prosjektet ble ikke forankret hos ledere. Dette gjelder på alle ledelsesnivåer
- teknisk sektor hadde svake kunnskaper om trygdeetatens virkemidler og hadde mange spørsmål til etatens representant i prosjektet.

Pilotprosjektet viste at det var stort behov for noen justeringer og spesielt knyttet til informasjon og til forankring. Vi fikk inn en god del konkrete forslag til endringer som ga grunnlag for mindre justeringer av informasjonsopplegg og registreringsverktøy. Vi gjorde også en overraskende erfaring: det kom lite protester på de omfattende registreringsverktøyene vi prøvde ut.

Erfaringer gjort i denne prosjektfasen er gjengitt i delrapport, vedlegg 2.

LOKAL UTFORMING AV ET PROSJEKTDESIGN

Oversikt:

Prosjekt egenmelding omfattet alle ansatte i Kristiansand kommune i fast stillingsbrøk – 6177 personer fordelt på 4309 årsverk (pr. 16.12.03).

Som lokalt genererte tiltak brukte vi som endringsstrategi:

- Utvidet egenmelding i inntil 50 kalenderdager fordelt på inntil 10 egenmeldingsperioder
- systematisert dialog mellom arbeidstaker og arbeidsgiver
- tilpasset arbeid
- registreringer
- informasjon og motivasjon.

Utvidet egenmelding

- Inntil 50 dager egenmeldt sykefravær.
Ordningen ivaretok mulighet for prosjekterfaring med lange egenmeldingsperioder av ulik varighet slik Stortinget har vedtatt (Ot. prp. nr. 6 1999-2000). Antall dager var ikke avgjørende i seg selv. Poenget var å få lange egenmeldingsperioder som virkemiddel for oppfølging av sykmeldte - lang nok til å utløse dialog og til å unngå strukturpåvirket fraværslengde. Ingen andre hadde på det tidspunktet erfaring med egenmeldingsperioder ut over 12 dager da Prosjekt egenmelding startet opp
- Fordelt på inntil 10 egenmeldingsperioder.
Ved å ikke bestemme egenmeldingsperiodenes lengde, unngikk en å gi føringer for utvikling av bestemte fraværsmønstre. Vi så for eksempel i den gamle 3-dagers egenmeldingsordningen at var man først fraværende i 2 dager så kunne man være borte den 3.dagen også – fraværperioden var likevel ”oppbrukt”. I prøveordningen var det ingen slike ”gevinster”.
- De ulike egenmeldingsperiodene kunne brukes fleksibelt – også i forhold til legemeldt sykefravær. Dette har vært et viktig virkemiddel for at ansatte skulle komme tilbake midt i uka. Leger sykmelder oftest for ei uke i gangen og da fram til mandag. Opplevde en ansatt at helsa ikke tilsa jobbing den mandagen legen hadde friskmeldt til, kunne den ansatte gå direkte på et egenmeldt fravær og kanskje være på jobb igjen på onsdag. Legemelding ville trolig ha medført ny hel uke borte fra jobb.
- Egenmeldt sykefravær utløste de samme refusjonsordninger og virkemidler fra trygdeetaten som de legemeldte. Vi praktiserte ett unntak – bruk av behandlingsdager, et godt virkemiddel for mange med langvarige eller kroniske plager, et virkemiddel som er lite kjent og brukt av leger. Det innebærer at personer kan sykmeldes på de enkeltdager de får medisinsk behandling hvis det er medisinsk sett er gunstig å ha ro den dagen. De enkeltvis behandlingsdagene telles sammen til en sykefraværperiode.
Arbeidsgiverperioden er i slike tilfeller 12 dager. Dette har stor betydning for beregning av sykepengegrunnlaget. Vanlig sykmelding ved ukentlig fysioterapitimer i 12 uker gir 20% sykmelding i 12 uker. Behandlingsdager i samme periode gir 2 uker (6 virkedager x 2)
Vi har informert om og anbefalt mange ansatte om å gå til sin primærlege for å få behandlingsdager. På den måten blir legene kjent med ordninga og det var hensikten.
- Krav om intervall mellom egenmeldingsperioder falt bort. Det var tradisjon for at når en egenmelding ble etterfulgt av legeerklæring, tilbakedaterte legen sin erklæring til også å

omfatte egenmeldingsperioden. Dette har ikke vært tillatt i prosjektet. Type sykmelding – legemeldt eller egenmeldt ble reelt registrert.

Systematisert dialog mellom arbeidstaker og arbeidsgiver

Dette er prosjektets hovedansvar. Legen kan vurdere den medisinske tilstanden som en ansatt er i, men kjenner ikke de krav som et konkret arbeid og en arbeidsplass stiller. Legen må forholde seg til de opplysninger den ansatte gir. I en kort legekonsultasjon blir det heller ikke tid til grundige vurderinger av selve arbeidssituasjonen i forhold til den ansattes funksjonsevne.

Vi ønsket i prosjektet å flytte fokus fra pasient – lege – trygd-aksen til ansatt – leder – trygd-aksen. Både ansatt og leder kjenner arbeidet og arbeidsplassens krav og muligheter til jobbtilpasning slik at faren for uhelse og fravær reduseres. Men dette lar seg ikke gjøre uten at ansatt og leder har dialog og sammen leter etter tilretteleggingsmuligheter der dette kan være en hjelp.

Det forelå dokumentasjon på at manglende kontakt mellom den sykmeldte og arbeidsplassen bidrar til varig utstøting. Med dette som bakgrunn ble det i prosjektet lagt vekt på å bygge opp gode rutiner for systematisk kontakt mellom arbeidsplassen og den sykmeldte i fraværperioden. Delvis eller aktiv sykmelding var viktige virkemidler, og et element i prosjektet var målrettet innsats for å planlegge og tilrettelegge arbeidsoppgaver for arbeidstakere med redusert kapasitet i perioder. Kontakt i fraværperioden er viktig for å styrke båndene med arbeidsplassen, og gjøre terskelen for tilbakevending lavere.

Et viktig grunnlag for dette er arbeidsmiljølitteraturens understrekning av betydningen av å bli sett og verdsatt i arbeidsforholdet. Anders Skogstad oppsummerer dette slik:

”Undersøkelser tyder på at tilbakemelding på utførte arbeidsoppgaver har størst betydning for jobbtilfredshet...”

(Anders Skogstad i Einarsen og Skogstad (red) 2000: 21). Han omtaler bl.a. den kjente jobbkjennetegn-modellen som Hackman & Oldham publiserte i 1976 og 1980. Temaet er motivasjon. Her ses på sammenhenger mellom ulike jobbkjennetegn, psykiske tilstander og resultater, hvor lavt fravær og gjennomtrekk er et av resultatene.

Lederens tilbakemelding på utført jobb har stor betydning for jobbtilfredsheten hos den ansatte. Man opplever å bli verdsatt for det man gjør. Man blir sett. Den sykmeldte utfører ikke som normalt sine arbeidsoppgaver, og er dermed mindre synlig på arbeidsplassen. Mange kan oppleve isolasjon som et problem i slike perioder (Se f.eks Paulsen 2003). Mange tidligere sykmeldte i Kristiansand kommune har da også opplevd seg oversett av leder i sykdomsperioder.

Dialogen mellom leder og ansatt under sykdom hadde som mål å endre dette. Leders kontakt under sykefravær var en tilbakemelding på at vi ser hva du *ikke* gjør: vi ser deg, og vi vil legge til rette for deg slik at du kan komme tilbake til jobb så snart som praktisk mulig.

Et annet forhold var også vesentlig: de færreste sykdomssituasjoner trenger fullstendig ro. Tvert i mot vil hensiktsmessig aktivitet være helsefremmende.

Ut fra dette inngikk som krav i prosjektet at:

- når ansatte er syke og har nedsatt arbeidsevne, skal dette tas opp i dialog mellom ansatt og leder
- det ble utarbeidet nye HMS-rutiner med veiledning til sykefraværssamtalen. Rutinen medfører samtaler innen dag 5 og deretter hver 14. dag i et sykdomsforløp. Rutinen tydeliggjør også hvilket ansvar både ansatt og leder har.

Som det framgår i Nils Fletens og Roar Johnsens rapport, erfarte de arbeidsplasser som systematisk har fulgt opp sykmeldte ansatte en signifikant reduksjon av fravær i forsøksperioden.

Tilrettelegging av jobbsituasjonen

I enhver bedrift vil det normalt forekomme både sykefravær og helseproblemer i arbeidsstokken. Det er gjort mange forsøk på å finne sammenhenger mellom enkeltfaktorer og fravær. Dette kritiserte Steers og Rhodes (1978:326 ref. i Einarsen og Skogstad 2000) og utviklet en fraværmodell som hadde et mer helhetlig perspektiv. Her inngår jobbsituasjonen som ett element. Steers og Rhodes påpekte også at arbeidstakeren ikke alltid selv velger å være fraværende. Om en går på jobb eller ikke avgjøres av kombinasjonen av de faktiske muligheter den enkelte har til å være i jobben og motivasjonen for å gå på jobb. I sin videre forskning kom Steers og Rhodes i følge Einarsen og Skogstad (2000) fram til at det var kombinasjonen av tilstedeværelsesmotivasjonen og ens *opplevde* mulighet til å være tilstede på arbeid som var avgjørende for et fravær eller ikke.

Et sentralt begrep blir da ”opplevd mulighet”. Hvordan kan den økes ved å tilpasse jobbinnhold og jobbsituasjon til den enkelte ansattes helse slik at vedkommende opplever den som mulig? Et sentralt spørsmål til ansatte i Prosjekt egenmelding har derfor vært: Tross redusert arbeidshelse – hva er du god på? Det tror vi frambringer både den ansattes vurdering av hva vedkommende er dyktig til og kan mestre – og hva vedkommende har lyst til å gjøre. I denne sammenhengen er det den ansatte som må ”se” en ”opplevd mulighet”.

Så følger det neste spørsmål: Hvilke tiltak er nødvendig for at den ansatte kan være i jobb – hvis vedkommende ikke av medisinske grunner trenger å være i ro? I denne sammenhengen er det leder og arbeidsplass som praktisk må finne konkrete muligheter for tilrettelegging.

Vi har erfart at kollegaers rolle er viktig i denne sammenhengen. Deres holdninger og handlinger er avgjørende for om en med nedsatt arbeidshelse vil oppleve seg velkommen tilbake på jobb. Hvordan takler kollegaer merarbeid f. eks når en kollega trenger avlastning for bestemte arbeidsoppgaver? Her holder ikke gode intensjoner – det må handling til – og handling kan i sin tur skape holdninger som over tid gjør noe med normer og verdier på arbeidsplassen i retning av et inkluderende arbeidsmiljø.

I hvilken grad gir man en kollega med større eller mindre helsesvikt sosial støtte? I følge House sine 4 typer (ref. Einarson og Skogstad 2000: 325 - 328) vil dette innebære

- emosjonell støtte: å bli verdsatt, akseptert, vist omsorg
- vurderingsstøtte: å gi realistisk tilbakemeldinger på opplevelser og atferd
- informasjonsstøtte: å få formidle relevant og nødvendig informasjon
- instrumentell støtte: å få praktisk hjelp (håndstrekning, tid, penger, hjelpemidler)

Og enkeltkollegaers handlinger har betydning. Leif Edvard Aarø sier (Einarsen og Skogstad 2000:345) „Påvirkning fra enkeltpersoner kan være svært avgjørende for vår atferd, særlig dersom dette er en person som betyr mye for oss” – og det gjør en kollega.

I prosjektperioden har vi opplevd at mange av arbeidsplassene finner forventningene om jobbtilpasning vanskelig. Det virker heller ikke som om den reelle viljen er like stor over alt. Noen har vist stor kreativitet og opplever at trening på dette gir økt kompetanse. For å gi noen eksempler på instrumentell støtte: Det er ikke lenger uvanlig at ansatte med ryggplager får trene i fysikalsk institutt på starten av arbeidsdagen fordi krefter og tiltak mangler på slutten av eller etter en arbeidsdag. Eller ansatte som har ”en dårlig dag” eller problemer med å bevege seg får tilbud om drosje fra arbeidsgiver. Vi kjenner til ansatte som får innlagt spesielle hvilepauser eller fysiske tilrettelegging – både via hjelpemiddelsentral og betalt av arbeidsgiver.

Ikke alle arbeidsplassene har de samme muligheter til å tilrettelegge jobbsituasjoner for de ansatte. Dette eksemplifiseres og drøftes i Bård Paulsens evalueringsrapport.

De fleste tilrettelegginger skjer på egen arbeidsplass. Det å benytte annet arbeidssted faller vanskelig – selv om skifte av arbeidsoppgaver kunne være hensiktsmessig for den ansatte. Det er ingen tradisjon for dette i kommunen selv om den kan ses på som en felles arbeidsplass. Vi har flere ganger i prosjektperioden møtt utsagn om at samarbeid over arbeidsplassgrensene er blitt vanskeligere etter at budsjettansvar er delegert på arbeidsplassnivå – en konsekvens av delegasjonsprosjektet som delvis pågikk samtidig.

Vi prøvde tidlig i prosjektperioden å motivere de enkelte sektorene til å lage ”tiltaksmenyer” – altså oversikter over arbeidsoppgaver som kunne være egnet for ansatte med redusert arbeidshelse. Bare en av kommunens sju sektorer har gjort dette, nemlig kultursektoren, den sektoren som har vist størst reduksjon av sitt fravær.

Kommunen hadde før prosjektstart liten erfaring med bruk av aktiv sykmelding. Dette virkemidlet fra trygden har aktivisering av sykmeldte som målsetting og innebærer at en sykmeldt ansatt kan utføre større eller mindre deler av et arbeid enten på egen eller annen arbeidsplass. Trygden refunderer sykepengene for den stillingsandel den ansatte er sykmeldt i.

Vi arbeidet i starten for å gjøre ordningen kjent og anerkjent. De færreste sykdomstilstander krever jo ro i heimen. Aktiv sykmelding var den ansattes middel til å beholde kontakt med arbeidsplassen, jobbe etter evne og motvirke utstøting. Vi hadde betydelige forventninger til tiltaket og informerte om det på alle arbeidsplasser. Spesielt var vi opptatt av å få en avtale om aktiv sykmelding som var konkret både i målformulering og tiltak i forhold til den enkelte sykmeldte. Dette var ikke enkelt men konkretiseringsnivået steg etter hvert. Noen arbeidsplasser ble dyktige mens de fleste nok holdt avtalene i en generell form.

Etter en tid steg bruken av aktiv sykmelding og da særlig i barnehage- og helse- og sosialsektorene. Det ser ut til at aktiv sykmelding ofte kunne være eneste form for planlagt oppfølging og tilrettelegging. Nils Fleten viser f.eks at ikke alle aktiv sykmeldte ble fulgt opp med samtaler slik HMS-rutinene foreskrev. Og i likhet med evalueringer av andre prosjekter kunne Prosjekt egenmelding ikke finne positiv samvariasjon mellom bruk av aktiv sykmelding og reduksjon av sykefravær. Fra høsten 2003 sank bruk av aktiv sykmelding og har deretter ligget på tilnærmet samme nivå som landsgjennomsnittet.

For oss ser det ut til at aktiv sykmelding kan være et viktig virkemiddel i tilrettelegging av jobbsituasjonen for sykmeldte. Dette forutsetter imidlertid bevisste tiltak med konkret dags- og ukeplan i avtaleperioden. Basert på jevnlig gjennomlesing av avtalene om aktiv sykmelding kan vi ikke se at det var tilfellet for flertallet av avtalene.

Sammen med systematisk dialog med sykmeldte *på alle arbeidsplassene*, framstår tilrettelegging av jobbsituasjonen for ansatte med redusert arbeidshelse som den største framtidige utfordring på individuelt nivå.

Registrering

For å få kunnskap om hva som skjedde i prosjektet og å kunne måle effekter av de tiltak som skulle iverksettes, var gode registreringsverktøy en forutsetning. Vi ville f.eks vite om i hvilken grad egenmeldinger ble brukt, om lengden på dem og hvilke tiltak som evt. ville ha effekt på fravær. Vi visste at etterspørsel etter kunnskap var stor og ønsket registreringsverktøy med høy overføringsverdi. Konkret ville vi ha gode data om bl.a.:

- hvert fraværstilfelle med antall kalenderdager og antall tapte arbeidsdager
- om fraværet helt eller delvis skyldes forhold på jobben
- kontaktform og hyppighet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker ved oppfølging av sykmeldte
- funksjonsvurdering av den sykmeldte
- antagelse av forventet lengde av fraværet
- type tiltak man tror kunne ha redusert / forhindret fraværet
- type tiltak som iverksettes, inklusive varighet og (delvis) kostnad

I tillegg måtte vi ha nye meldingsrutiner til trygdekontorene.

Prosjektgruppa arbeidet intenst med utvikling av verktøy i siste kvartal 2001. Det var en utfordring å få data i en form som var kompatible med kommunens eksisterende dataprogrammer. Dessuten ønsket vi å utvikle brukervennlige registreringsskjema som også innebar enklest mulig punche-arbeid ved innregistrering. Registreringen skulle foregå ved kommunens lønnsavdeling der det var tilført stillingsressurs på 80% - noe de har hatt i hele prosjektperioden. Det ble oppbevart kopi av alle egenmeldinger og avtaler om aktiv sykmelding.

Registreringen ble prøvd ut i 1. kvartal 2002 i teknisk sektor med sine ca 600 ansatte, altså med 10% av kommunens ansatte. Etter pilotprosjektet ble det foretatt mindre justeringer av enkelte skjema samt en justering i prøveprosjektet. De aktuelle HMS-rutiner og registreringsskjema som ble brukt i prosjektets 2-årige forsøksperiode og som nå er revidert på bakgrunn av evalueringen, følger i vedlegg 3

Registreringen stilte betydelige krav til "skjemavelde" både for de sykmeldte selv, for personalmedarbeidere på arbeidsplassnivå og for lederne. Noen klagde på merarbeidet dette medførte, men det har ikke vært høylydte protester. Vi hadde ventet mer av det.

Størst samlet trykk ble det for lønnsavdelingen. De sier selv om dette:

"Sett fra lønnsavdelingens synspunkt var utfordringen i første omgang at vi skulle få inn alle egenmeldingene og dette ble plutselig veldig mye ekstra papirer hos oss. Ellers var det i starten litt usikkerhet i enhetene om bruken av de lange egenmeldingene, og vi fikk en del

spørsmål, men dette har stort sett gått fint. I tillegg var det tiltakskodene som måtte registreres og som i mange tilfeller var mangelfullt utfylt fra enhetene. Det var litt usikkerhet om hvilke krav vi skulle sette til hva enhetene skulle fylle ut på meldingsskjemaene inn til oss.”

Trygden fikk en utfordring med sin registrering av egenmeldt fravær ut over arbeidsgiverperioden. Kristiansand kommune har mange ansatte som bor i andre kommuner enn Kristiansand og Kristiansand trygdekontor måtte dermed forholde seg til et stort antall trygdekontor. Rikstrygdeverket var innstilt på å bistå med datatekniske løsninger, og så at dette også medførte en betydelig merutgift for prosjektet. Nå måtte rikstrygdeverket legge dette tilside pga det merarbeid som fulgte med effektivering av Samarbeidsavtalen om et inkluderende arbeidsliv.

Utfordringen ble løst på en kreativ og praktisk måte av fylkestyngdekontorets og trygdekontorets representanter. I trygdeetatens datasystem (Infotrygd) ble det innregistrert fiktiv lege som ”sykmelder” og de egenmeldte fraværene fikk sin egen kode. Prosjektets representant ved Kristiansand trygdekontor fikk dispensasjon og registreringsadgang / leseadgang til andre trygdekontors datasystem. Dermed kunne Kristiansand kommune sende alle egenmeldinger ut over arbeidsgiverperioden til Kristiansand trygdekontor som så registrerte fraværene på de respektive trygdekontor. Denne framgangsmåten ble mindre arbeidsom enn fryktet og ordningen har fungert greit.

Hvordan få ledere og ansatte i dialog?

I et samarbeid med ledere, tillitsvalgte og verneombud utviklet vi et informasjons- og motivasjonsopplegg som ble prøvd ut i pilotperioden. Senere ble dette opplegget brukt i hele kommunen. Dette innebar både større samlinger og arbeidsplassbesøk med aksjonsorientert informasjon og motivasjon. Totalt sett er det nok dette vi har brukt mest tid på.

Kort oversikt over tiltak viser hva vi gjorde:

- Informasjonsbrosjyre - stiftet til lønsslipp – ble sendt ut 2 ganger. Da nådde vi absolutt alle. Vi brukte dette første gang ved oppstart av pilotperioden 01.01.02 da alle skulle nullstille sine antall av brukte egenmeldingsdager. Vi brukte samme metode før oppstart av prøveprosjektet 01.04.02
- Kvartstikka – kommunens internavis
- 110 arbeidsplassbesøk, 44 ledermøter og ulike politiske utvalg. Etter sektorvise informasjonsmøter for lederne hadde vi i oppstarten en runde med generell prosjektinformasjon og drøfting av aktuelle utfordringer på den enkelte arbeidsplass. Senere har vi hatt møter når dette ble etterspurt. Politikerne har både fått informasjon i oppstarten, under veis og i forbindelse med avslutning av prosjektet
- 11 tverrsektorielle dagskurs for ledere og verneombud: Bli god til å følge opp sykmeldte. Leder og verneombud fra samme arbeidsplass møtte samtidig og ca 270 har deltatt
- Håndbok for ledere og personalarbeidere: Om oppfølging av sykmeldte. Den ble distribuert i papirutgave og er lagt ut på kommunens intranett
- Egne kurs for ca. 150 personalarbeidere i koding (fraværs- og tiltakskoder) ved oppstart av prosjektet
- Intranettbasert erfaringsbank med lokal idebank og mulighet til å stille spørsmål
- Ressurssamlinger for alle ledere med prosjektinformasjon, dialogkafe om spesielle utfordringer i oppfølgingsarbeidet og humorinnslag

- Samarbeid med andre trygdekontor
- Kvartalsvise rapporter til oppdragsgiver: Forsøksordningen i trygdeetaten.

Vi vet at informasjonskampanjer har begrenset holdningsskapende verdi – men har vært optimister allikevel. Arbeidsplassbesøkene var nok viktigste enkelttiltak. I starten var vi bl.a. opptatt av å formidle at prosjektet ikke hadde ”skjult agenda” som kontrolltiltak. Dette var ikke uten grunn. En sier at:

”Prosjekt egenmelding ble fra flere hold i begynnelsen oppfattet som kontroll og mer byråkrati/skjemavelde, enn en hjelp og støtte i noe som egentlig var kommet for å bli, gjensidig ansvar for sykefravær og tilrettelegging. Enkelte tilla slike besøk liten verdi – selv om de var i mindretall. ”..... men det har ikke alltid vært like lett å få innpass. I en hektisk hverdag anså enhetene i kommunen andre gjøremål som mer viktige. De hadde andre prioriteter for sine primæroppgaver.”

Ved arbeidsplassbesøkene erfarte vi at kombinasjonen av informasjon og samtaler om det akkurat de var opptatt av da, var fruktbart. Vi opplevde ofte å kunne gi både konkrete svar og ideer. Trygdeetatens representant var med på de fleste informasjonsmøtene og kunne avklare ”disse innviklede trygdegreiene”. Ofte ble stemningen på møtene åpen og bortimot entusiastisk. Og etter møtene kom spørsmålene. Trygdekontorets representant sier:

”På bakgrunn av informasjonen i bedriftene og det at jeg har vist ansikt, har gjort at jeg har blitt oppsøkt av ansatte i kommunen for råd og veiledning. Det å få den enkelte til å være aktør i eget liv, være løsningsorientert. Det å sette yrkesdelen som bidragsyter i det pulserende arbeidsliv opp mot det å ”bare” være hjemme, har gitt en del positive resultater med at ansatte kanskje fortere har kommet tilbake til jobb. Det å snu fokus fra diagnose til hva en mestrer, er god til og hvilket utviklingspotensiale en har, er utfordrende og ikke minst motiverende. Da er det viktig å ha lokal kunnskap til kommunen som organisasjon.”

Og hun peker også på et annet poeng:

”Det å gi kunnskap/informasjon om sykefraværsoppfølging både til leder, ansatte og i tillegg møte tillitsvalgte og verneombud gjør noe med forventninger og krav til hverandre. Det kan ikke nytte å kun gi ledere informasjon/kunnskap. Alle må få samme informasjon. Det handler om et konstruktivt samspill.”

Vi opplevde at uansett når i prosjektperioden informasjonen ble gitt var det entydig tilbakemelding om at:

”denne informasjonen skulle vi hatt for lenge siden.”

Kommunens hovedverneombud oppsummerer sine erfaringer:

”Er det mest informative prosjektet jeg har deltatt i.”

Men fortsatt får vi mange spørsmål. HMS-leder har gjort denne vurderingen.

”Prosjektet er godt kjent rundt i kommunen, men fortsatt tror jeg det er mye informasjonsarbeide som trengs. Ikke alle ansatte kjenner f.eks Rutine for oppfølging av

sykmeldte. Dette er jo et lederansvar å gjøre kjent, og ledere trenger fortsatt informasjon om dette.”

Kommunene som IA-bedrifter

Fylkestrygdekontorene i Aust- og Vest-Agder ønsket de store kommunene som IA-bedrifter. Kommunene vedtok i møte 08.02.02 å ikke gå inn på dette. Arendal ønsket ”å ligge på været” mens Kristiansand fryktet at IA-ordningene ville forstyrre gjennomføringen av prosjektplanen – bl.a. ved at delmål 2 og 3 ville gi konkurranse om tilrettelagte arbeidsplasser for sykmeldte.

Høsten 2002 undertegnet begge kommunene IA-avtale. Arendal valgte å la den enkelte enhet ta stilling til IA-deltaking. Kristiansand undertegnet en avtale felles for hele kommunen som innebar at særordningene ved Prosjekt egenmelding ble inkludert i avtalen som en ”bedreordning”.

En rådgiver ved fylkestrygdekontoret vurderer situasjonen slik:

”Jeg mener Prosjekt egenmelding var en god forløper til Inkluderende arbeidsliv. Trygdeetaten i Aust-Agder hadde sitt ”Person og bedrift- prosjekt.” Vi i Vest-Agder hadde intet. Jeg tror vi har lært mye av dette prosjektet, ikke minst de personene fra trygdeetaten som var så heldige å bli med. Dette kom jo også Kristiansand trygdekontor til gode etter hvert.”

Bortsett fra det som gikk direkte på arbeid i Prosjekt egenmelding så har det i prosjektperioden vært liten kontakt mellom arbeidslivssenter og kommunen som IA-bedrift. Dette har endret seg litt siste året og kommunen er blitt invitert med i fellesarrangementer for IA-bedrifter i Vest-Agder. Det er positivt. Arbeidslivssenteret har ikke invitert kommunen til å formidle prosjekterfaringer til andre IA-bedrifter.

Arbeidslivssenteret var i oppstarten svært opptatt av å øke antall medlemsbedrifter. Fra 2004 er fokus endret mot oppfølging av arbeidsplasser med høyt legemeldt fravær. Representanter fra arbeidslivssenteret har også besøkt flere arbeidsplasser i kommunen der både prosjektleder og HMS-ansatte er invitert til å delta.

RESULTATER

Rapportene fra den kvantitative og kvalitative eksterne evaluering beskriver i egne rapporter utvikling av henholdsvis sykefravær / oppfølging og ansattes mestring av arbeidssituasjonen. Mange prosjektresultater blir presentert og drøftet her og leseren henvises til disse delrapportene.

Kristiansand kommune har hatt mange sektorbaserte prosjekter for å bedre arbeidsmiljø og redusere sykefravær. Noen er ikke sluttført. Både behov for å systematisere prosjektdata som en ikke har funnet praktiske løsninger på og mangel på ressurser til å drive prosjekter over tid, har gjort at gode prosjektintensjoner ikke har ført til endringer. Få om noen har overlevd prosjektperioden og blitt implementert i hverdagen på arbeidsplassene. Arbeidet i Prosjekt egenmelding er en av årsakene til at kommunen på en annen måte enn tidligere har satt fokus på hva den gjør for å beholde sine ansatte. Det ble helt vesentlig å gjennomføre prosjektet i henhold til mål og planer.

Evaluerings i forhold til mål

Som prosjektleder ønsker jeg å gi oppmerksomhet til en del resultater som i liten grad fanges opp i rapportene fra våre eksterne forskere. Jeg velger å se disse resultatene i lys av de arbeidsmål for prosjektet som prosjektgruppa utarbeidet i planfasen:

”Konsekvenser av gjennomføring av prosjektet vil være:

- a) **”bedre dialog om den enkeltes arbeidsevne og eventuelle begrensninger i denne”**
- b) **”i oppstarten: arbeidsplassene finner det problematisk å finne egnet jobbtilpasning for ansatte uten at dette i for stor grad belaster det øvrige personalet”**

Dette prosjektet satte fokus på fraværspromblematikken i hele kommunen og henvendte seg både til ledelsesnivå og den enkelte arbeidsplass. Iveren til å følge opp sykmeldte med dialog og tilrettelegging på arbeidsplassen har ikke vært like stor over alt, men det ser ut til at stadig flere har tatt dette arbeidet på alvor. Lønnsavdelinga som registrerer fravær og tiltak i oppfølging av sykmeldte sier:

”Bedre oppfølging av sykmeldte ut i enhetene nå”.

Dette gjelder de fleste arbeidsstedene. Den ansatte får mer ansvar for eget fravær og lederne har fått en utfordring med å legge forholdene til rette for at sykmeldte arbeidstakere skal komme tilbake på jobb.

Vi har registrert at en del arbeidsplasser først begynte å forberede seg til systematisk oppfølging av sykmeldte på slutten av prosjektet. Det gjelder bl.a. skolesektoren. Og vi ser at sykefraværet i ettertid der er redusert markant.

Fravær av intervallkrav – mellom egenmeldingsperioder eller mellom legemeldt og egenmeldt fravær - sies å ha betydning for fraværslengden. Arbeidsplassene rapporterer at det etter hvert er blitt mer vanlig at ansatte kommer tilbake etter fravær midt i uka. Det gjelder i stigende grad også for legemeldt fravær som vanligvis strekker seg fram til mandag. I sum betyr dette sparte fraværsdager.

Egnet jobbtilpasning har vært en vanskelig utfordring. Det var det i starten og er det fortsatt. Spesielt er det vanskelig å samarbeide på tvers av enheter og sektorer. Noen ledere er mer oppfinnsomme og dyktigere til dette enn andre. De sier at trening og erfaring hjelper. Jobbtilpasning handler om kompetanse. Det er ikke gitt at samtaleoppfølging er noe ledere har lært. Opplæring og trening av ledere i fraværssamtalen har vært en spesiell utfordring og synes å være en forutsetning for at fraværsarbeidet skal utføres.

Vi ser også at det er behov for en instans å henvende seg til når man har spørsmål eller er i tvil om oppfølging av sykmeldte. Det går sjelden en dag uten at HMS-enheten fortsatt får spørsmål på mail eller telefon. Den elektroniske erfaringsbanken vi etablerte blir derimot brukt i moderat grad. En etablering av en 2.linjetjeneste, hvor ledere og ansatte kan få råd, har vært viktig

Vi ser noen ringvirkninger som kan være påvirket av prosjektet og økt oppmerksomhet for ansatte. Det kan se ut til at sektorene nå i større grad fokuserer på ansattes helse og trivsel enn før. Helsefremmende tiltak med litt forskjellig innhold iverksettes på sektornivå slik som pausetrin, stavgangsgrupper, svømming og helsestudiotrening, aromaterapi, sykkel- og skiturer i tillegg til sosiale arrangementer. Aktivitetene skjer delvis i arbeidstida og er helt eller delvis finansiert av arbeidsgiver.

Fritidsetaten startet opp sitt visjons- og verdiarbeid i 2002. Etter den tid har både barnehagesektoren og helse- og sosialsektoren hatt liknende arbeid. Nå står teknisk sektor foran oppstart av visjons- og verdiarbeid. I utgangspunktet var oppmerksomheten på verdiforankret tjenesteyting. Nå inkluderes også verdispørsmål i arbeidsmiljøsammenheng i forholdet ansatte imellom, og folk forstår at det er en sammenhengen mellom verdivalg, arbeidsmiljø og sykefravær i følge hovedverneombudet.

”Vi registrerer en begynnende tendens til at sykdom og sykefravær nå i mindre grad ses på som et individuelt problem, det er blitt ett arbeidsplassproblem”,

sier sekretæren ved HMS-enheten som mottar mange henvendelser.

c) ”Økt samarbeid med og bruk av trygdeetatens og Aetats virkemidler”

Kristiansand trygdekontor og kommunen har i prosjektperioden utviklet et tett og godt samarbeid. Det er slutt på at kommunen underforbruker trygdens virkemidler. Det gjelder både de økonomiske virkemidlene og trygdeetatens kompetanse. Også samarbeidet med fylkestrygdekontor og arbeidslivssenter er styrket. Vår kontakt på arbeidslivssenteret sier bl.a.

”Vi ser at egenmeldingsprosjektet også har god innvirkning på forebyggende tenkning i de avdelinger som har tatt rutineene på alvor. Arbeidslivssenteret vil fortsatt støtte Kristiansand kommune i arbeid med å få ned sykefraværet, det viktige i et slikt samarbeid er å bruke ressursene vi til sammen rår over i et kontinuerlig samarbeid mot felles mål.”

Stadige endringer i trygdeordninger har vært frustrerende og krevende. På en stor arbeidsplass med 132 enhetsledere og vel 6000 ansatte medfører ikke endringer bare et informasjonsbehov.

”Lederne må få lov til å bli trygge på rutiner og slippe de hyppige endringene vi har vært vitne til i prosjektperioden”

sa en leder.

Vi anbefaler trygden å tenke nøye igjennom behovet for så hyppige endringer i trygdens virkemidler.

Vårt direkte samarbeid med Aetat har neppe blitt styrket og de har ikke deltatt direkte i Prosjekt egenmelding. Kommunen har derimot et samarbeid med Aetat gjennom det arbeid som attføringsutvalget gjør.

d) ”økt arbeidsmengde for ledere, HMS-enhet, tillitsvalgte og verneombud som tar i bruk vedtatte, men noe ”hvilende rutiner” og i tillegg får nye”

Lederne er sentrale i oppfølging av sykmeldte. Dette viser seg å kreve både tid og kompetanse. Mange ledere sier at oppfølgingssamtaler er vanskelige og de ser begrensede muligheter for individuell tilrettelegging. Prosjekt egenmelding har avdekket et tydelig behov for å bygge opp kompetanse på oppfølging av sykmeldte, et forhold også bystyret tok hensyn til i sitt vedtak 05.05.04:

”Kurs i oppfølgingssamtaler og individuell tilrettelegging innarbeides som obligatorisk del av kommunens lederutviklingsprogram”

Det er viktig at oppfølging av sykmeldte blir oppfattet som en sentral lederoppgave og at dette blir sett på ledernivået over. Bystyret vedtok 05.05.04 derfor at

”Oppfølging av vedtatte internkontrollrutiner skal være et vurderingsgrunnlag i alle lederavtaler”.

Nye HMS-rutiner har medført en delvis ny arbeidssituasjon for HMS-tjenesten. Nå skal arbeidsstedet følge opp de sykmeldte. HMS-tjenesten er en av flere instanser som på forespørsel yter hjelp i oppfølgingsarbeidet. Både ansatte og ledere tar kontakt, og det har de gjort i en grad som forårsaket følgende utsagn:

”Det har blitt en flom av arbeidsoppgaver og den er ikke styrbar. Vi kan ikke ha det sånn!”.

Kompleksiteten i de situasjonene HMS-enheten blir kontaktet om, er større enn før. Nå er det ”de vanskelige sakene” som kommer.

Samarbeidssituasjonen med andre hjelpeinstanser er forandret. Nå er det tett og hyppig kontakt med Aetat, arbeidslivssenter og trygdekontor – alle med oppgaver i oppfølging av sykmeldte. Det meste gjelder individuell tilrettelegging, men HMS-tjenesten er også tungt inne med kursvirksomhet og i plan- og utredningsarbeid.

HMS-tjenesten har vært en sentral støttespiller for prosjektet og prosjektleder, og Prosjekt egenmelding har gitt merarbeid. HMS-tjenesten har fått opprettettilført 0.5 sterkt etterlengtet kontorhjelp. Prosjektleder er tilknyttet enheten, men bruker tida til prosjektarbeid, ikke individuelle oppfølgingsoppgaver. Dette prosjektarbeidet har i seg selv medført et merarbeid og er ingen arbeidsavlastning for HMS-tjenesten.

HMS-enheten har søkt om bemanningssøkning, et ønske som ikke er fulgt opp i budsjettforslaget for 2005.

Verneombudsordningen er dratt inn i oppfølgingsarbeidet i betydelig grad. I noe mindre grad gjelder dette tillitsmannsapparatet.

e) ”det oppstår uventede situasjoner i gjennomføring av prosjektet – fordi en har vært villig til å prøve ut noe nytt ”

Det har vært mange spennende situasjoner i prosjektperioden, men få overraskelser.

Den største overraskelsen i starten var den positive måten arbeidsplassene tok imot oss på. Informasjons- og motivasjonssamlingene tok tid og annet arbeid måtte vente. Dette ble ikke påpekt eller klagd over. Vi hadde også ventet større klaging enn vi fikk på alle registreringsskjema som skulle fylles ut. Dette ga særlig merarbeid for ledere og personalmedarbeidere.

Den største overraskelsen fikk vi i forhold til styringsgruppa for Forsøksordningen i trygdeetaten. Den var utnevnt som formell oppdragsgiver og tildelte årlig budsjetter i henhold til detaljerte planer. Vi la fram realistiske budsjetter, men opplevde årlig kutt uten henvisning til hva som burde utgå i prosjektarbeidet. Heldigvis ble vi gjort oppmerksom på at dette er praksis av sekretariatet. Prosjekter blir kuttet prosentvis uavhengig av innhold.

f) ”bruk av utvidet egenmelding, jobbtilpasning, Aetat og trygdens virkemidler inngår som naturlig ledd i kommunens personalarbeid”

Det ser nå ut til at ledelsen på toppnivå støtter opp om oppfølging av sykmeldte. Det gjelder også den politiske ledelsen. Mange arbeidsplasser viser god oppfølging av sykmeldte, men vi har også dem som ikke prioriterer dette. Her henvises til nærmere omtale i Fletens og Johnsens rapport. Som tidligere nevnt opplever både HMS-enheten og prosjektleder økt antall henvendelser fra arbeidsplassene – spesielt etter prosjektslutt. Det tyder på større arbeidsplassaktivitet.

Trygdens og i stigende grad Aetats virkemidler blir brukt som naturlig ledd i kommunens personalarbeid. Kommunen har fått den tidligere prosjektmedarbeideren som fast kontaktperson ved Kristiansand trygdekontor.

g) ”det er økt aksept for bruk av stillingsbanken og større tverrsektorielt og eksternt samarbeid for å finne hensiktsmessige og utradisjonelle løsninger for jobbtilpasning”

Det stilles økte forventninger til attføringsarbeidet. Det har økt i omfang i prosjektperioden og er under reorganisering. Attføringsutvalget fikk stadig flere saker og økte sin møtehyppighet i 2004. Stillingsbanken som består av økonomisk overtallige og langtidssykmeldte på rehabiliteringspenger som ikke av helsemessige årsaker kan tilbake til sin egen jobb, har også økt sin innsats. Pr. 1. november 2004 er det totalt 44 personer innmeldt i stillingsbanken. Av disse er 24 innmeldt av medisinske årsaker. Fra 1991 tom 2003 er til sammen 257 personer omplassert via stillingsbanken. 175 personer til faste stillinger og 82 til midlertidige stillinger. Til oktober 2004 er 18 personer omplassert til faste stillinger og 8 til midlertidige stillinger i dette året. En av dem som nylig begynte å jobbe for stillingsbanken beskrev den som

”effektiv og lite byråkratisk”.

Vi har imidlertid ikke data som tyder på økt aksept for bruk av stillingsbanken. Det er i prosjektperioden økt antall innmeldte, men dette vurderes ikke å ha sammenheng med Prosjekt egenmelding. Uttalelser tyder på at omplassering er heller vanskeliggjort. Dette antas

å ha sammenheng med delegasjonsprosjektet og nyordning med innsatsstyrt finansiering som begge bidrar til økt fokus på egen enhets økonomi og mindre vilje til å hjelpe hverandre på tvers av enhetene.

Jobbtilpasning er fortsatt et utfordrende tema. Det gjøres i større grad enn før men det er ikke ofte vi erfarer utradisjonelle løsninger.

h) ”det er større forutsigbarhet i arbeidet med oppfølging av sykmeldte”

Det var et stort behov for funksjonell struktur i oppfølgingen av sykmeldte. Prosjekt egenmelding har gitt en løsning på dette, en løsning med rutiner og registreringsverktøy som også er praktisk håndterbare i et hverdagsliv etter prosjektperioden, jfr. vedlegg 3.

i) ”det er økt jobbtrivsel og stolthet på ulike nivå i kommunen over å ha gjort nye til dels uventede erfaringer: Ansatte opplever større mestring av arbeidets krav og arbeidsgiver har fått større stabilitet i arbeidsstokken”

Sykefraværet i forsøksperioden var stabilt i motsetning til i resten av kommune-Norge der det økte. I samme periode var også andelen av ansatte som hadde sykefravær pga forhold på jobben stabilt. Dette tyder på at ansattes mestring var uendret. Samtidig sank økningen av uføre i Kristiansand kommunale pensjonskasse. KLP registrerte det samme. Analyser viser bl.a. at gjennomsnittsalderen økte med ca. et år og turnover sank. Andelen arbeidstakere både over 50 og 60 år steg betydelig. Dette indikerer at arbeidsgiver har fått en mer stabil arbeidsstokk i prosjektperioden.

Det er kommet mange glade kommentarer på at prosjektet har latt seg gjennomføre – og med betydelige gevinster. Dette har kommet fram tydelig hos ledere og politikere. Vi kjenner ikke ansattes oppfatning, men det er liten tvil om at kommunen som sådan har fått et eierforhold til Prosjekt egenmelding. Alle ledd i beslutningsprosessen har gått inn for å videreføre de rutiner og ordninger som ble utviklet i prosjektperioden.

j) ”Arendals og Kristiansands meldings-, registrerings- og rapporteringssystem for sykefravær er mer pålitelig”

I Kristiansand har vi fått et pålitelig system som også registrerer korte egenmeldte fravær og som gir tilleggsopplysninger om fraværsårsaker og om oppfølgingsgrad. Dette systemet blir beholdt og videreutviklet etter prosjektperiodens slutt. Lønnsavdelinga registrerer at arbeidsstedene er blitt bedre til å sende inn fraværmeldinger til rett tid.

Arendal fortsatte med sine vanlige ordninger og har ikke endret sine rutiner som konsekvens av prosjekterfaringer.

k) ”prosjekterfaringene blir dokumentert og evaluert”

Det er i prosjektperioden skrevet kvartalsvise rapporter om utvikling av sykefravær og oppfølgingsgrad til oppdragsgiver. Det foreligger videre rapporter etter spørreskjemaundersøkelse august 2002 med retest i august 2004 samt intervjuundersøkelse desember 2003. Det foreligger altså en grundig dokumentasjon som har gitt godt grunnlag for forskningsbasert evaluering både underveis og ved prosjektslutt. Den samme type følgeforskning vil foregå ut 2005 for å evaluere langtidseffektene av forsøket.

l) ”kommunens økte kunnskap om jobberelaterte lidelser og arbeidsmiljø – og om effektene av ulike tiltak, blir ikke bare brukt innad i kommunen men er også kjent eksternt”

Vi opplever at Prosjekt egenmelding ble godt kjent både internt og eksternt. Forskjellige tiltak er gjort for å spre prosjekterfaringene internt i kommunen:

- spredning og diskusjoner om kvartalsrapporter i prosjektorganisasjonen
- informasjon i ulike politiske utvalg
- kortversjoner av kvartalsrapporter med plansjemateriell er sendt til sektordirektørene til informasjon og spredning internt i sektorene
- prosjektleder har informert om de kvartalsvise resultatene i sektorenes ledermøter
- omtale av prosjekterfaringene i kommunens internavis og administrasjonssektorens årsrapporter
- kommunens Intranett
- kommunens inernettside
- informasjonsmøter på arbeidsplasser som har etterspurt dette.

Eksternt har vi brukt:

- Fædrelandsvennen, regionavis for Sørlandet, med intervju og omtale av prosjekterfaringer. Prosjektet er også omtalt i Aftenposten
- Pressekonferanse 09.03.04 da styringsgruppa la fram sin anbefaling til Kristiansand kommune om videreføring av prosjekterfaringene
- Sørlandssendinga på NRK når kvartalsrapporter forelå
- TV Sør
- fagtidsskrifter. Det er gitt intervjuer til Fagbladet, Prosess og prosjektet er omtalt i Velferd
- foredrag i forbindelse med sosialministerens besøk ved Institutt for samfunnsmedisin, NTNU
- innlegg på møter i styringsgruppa for Forsøksordningen i trygdeetaten og på RTV's årlige erfaringskonferanse
- informasjonsmøter med drøfting av prosjekterfaringer i kontrollkommunen Arendal. Vi har også møtt trygdens representanter ved flere anledninger i Arendal, Lillesand og Birkenes
- foredrag i Personalforum, Kompetansering Sør
- foredrag på VSF's landskonferanse i 2002 og 2003
- foredrag sammen med rådmann og hovedtillitsvalgt på årskonferansen for HMS-faglig forum
- foredrag for besøk av ledere fra Ålborg kommune
- Idebanken. Kristiansand kommune ble i mai 2004 utpekt som månedens IA-bedrift og fikk i den sammenheng spesiell omtale i media
- Erfaringskonferansen 09. – 10.06.04: MER FRIHET – MINDRE FRAVÆR som samlet 200 deltakere.

Erfaringskonferansen 09. – 10.06.04

Alt i den første prosjektsøknaden forelå planer om en landskonferanse der vi kunne dele prosjekterfaringer med ”praktikerne” og de som ikke leser tykke rapporter eller vitenskapelige artikler.

Konferansen hadde et allsidig program, jfr. vedlegg 4. Den appellerte både til humor, kulturelle opplevelser og faglighet. Vi vektla å formidle de praktiske prosjekterfaringene og resultatene. Det ble en suksess. Spesielt fikk vi mange tilbakemeldinger på at det var givende å delta på en konferanse som fokuserte på hva som hadde skjedd – ikke hva som burde skje. Vi kan anbefale slik konferanse som formidlingsform når en vil spre prosjekterfaringer.

I tillegg til å se på prosjekterfaringer i lys av arbeidsmål, vil vi også rette oppmerksomheten mot noen andre forhold:

Økt frihet blir ikke misbrukt

Mange var før forsøksperioden skeptiske til en ordning med mulighet for 50 egenmeldingsdager. Vi har ingen holdepunkter for at noen har misbrukt ordningen i de 2 årene forsøket pågikk.

Konflikter synliggjøres

Ca. 5% av de sykmeldte oppgir at fravær skyldes forhold på arbeidsplassen. Dette rommer bl.a. de ansatte som har meldt fravær på grunn av vanskelige forhold i jobbsituasjonen. Vi har erfart at hyppig og systematisk oppfølging av sykmeldte synliggjør konflikter. Nå kan ikke lenger en ansatt "melde seg ut" fra kontakt med arbeidsplassen eller leder la være å kontakte den sykmeldte. Der det er konflikt mellom leder og ansatt, skal en annen leder ha oppfølgingsansvaret.

Uavsluttede arbeidsforhold avdekkes

En mer nøyaktig fraværsregistrering har avdekket uavsluttede arbeidsforhold i flere sektorer. Dette er ansatte som har vært sykmeldte og gått ut rehabiliteringsperioden uten at videre tiltak er igangsatt. De er fortsatt i lønssystemet, men uten lønnsinntekt. En tidlig, god og systematisk oppfølging av sykmeldte må forhindre at slike situasjoner oppstår. Og attføringsarbeidet må fange opp de som er i rehabiliteringsperioder.

Før var attføring eget studiefag, slik er det ikke lengre. Den kompetansen savnes. Men det er gledelig at attføringsarbeidet nå foreslås styrket med 0.5 årsverk i 2005 i Kristiansand kommune.

Flere vanskelige personalsaker

Kommuneadvokaten rapporterte om en markant stigning av vanskelige personalsaker i de to siste årene av prosjektperioden. Vi vet ikke om dette har sammenheng med hyppigere oppfølging av sykmeldte og økt oppmerksomhet mot arbeidsmiljøet. Det kan være tilfeldig eller også ha sammenheng med økte krav om effektivisering i kommunen.

Ledere kan overkjøre ansatte

I dialog vil aldri maktforholdene mellom den ansatte og leder være like. Leder kan overkjøre den ansatte, og det har skjedd. Det ser ut til at dette særlig kan skje under utarbeiding av oppfølgingsplaner der den ansatte føler seg truet til å skrive under på en plan vedkommende er uenig i og som inneholder tilretteleggingstiltak vedkommende ikke er komfortabel med. I slike situasjoner blir ofte HMS-enheten, tillitsvalgte eller verneombud koblet inn.

For å unngå slik overkjøring har vi i hele prosjektperioden informert om faren for dette og anbefalt at den ansatte tar med seg en tillitsperson til samtaler med leder.

Forholdet synliggjør også behovet for kompetansebygging hos ledere, og at alle ikke nødvendigvis er egnet til å være leder. Det er derfor en vesentlig forbedring at grad av

”oppfølging av vedtatte internkontrollrutiner skal være et vurderingsgrunnlag i alle lederavtaler”

(bystyrevedtak av 05.05.04).

Bruk av utvidet egenmeldingsordning ut over prosjektperioden

Prosjekteterfaringene med lange egenmeldingsordning er i sum så gode at Kristiansand kommune har søkt departementet om dispensasjon for å fortsette med ordningen, og har fått positivt svar. Ordningen er forlenget ut år 2005 som bedreordning i IA-avtalen.

Det tar tid

Det er interessant å lese ”Trivselsutvalget” sin rapport også i etterkant av prosjektperioden. Prosjekterfaringene bekrefter ”Trivselsutvalgets” begrunnelser for utvidet bruk av egenmeldinger. Det gjelder forholdet at

”Økt tillit til den enkelte, og fleksibiliteten m.h.t. sykefraværets lengde, vil kunne medføre en reduksjon i det totale. sykefraværet...” (s. 7).

Som begrunnelse for forslaget brukes ønsket om å redusere lengden på korttidsfravær (s. 6). Her pekes det på at utvidet bruk av egenmelding vil medføre at flere kommer tilbake etter sin fraværsperiode midt i uka. Legene sykmelder oftest fra mandag til mandag og vil derfor medføre et lengre fravær enn et egenmeldt. Prosjekterfaringene har også bekreftet Trivselsutvalgets antakelse om at

”Forslaget (om økt egenmeldingsbruk) vil kunne frigjøre legeressurser, og spare tid og penger for den enkelte og samfunnet” (s. 7).

Her lanseres også noe som ligner Rådmannens alternative forslag til vedtak 6 år senere hvis ikke kommunen fikk tillatelse til å fortsette med muligheten til de 50 egenmeldingsdagene - mulighet til å bruke hele arbeidsgiverperioden som egenmeldt fravær. Og begrunnelsen var den samme som ble utviklet på nytt i februar 2004.

Dette kan vi ta lærdom av. Vi ser at utvikling av ideer tar tid, det er snart 6 år siden ”Trivselsutvalget” kom med sin innstilling. Men vi ser også at å omsette ideer i praktisk handling har større sjanse for å lykkes når aktører med ulike ståsted parallelt er opptatt av de samme ideene over tid og at man som i Prosjekt egenmelding møtes – kanskje ved det som framstår som tilfeldighet. Det var en tilfeldighet at en hovedtillitsvalgt så et fjernsyns innslag med etterlysing av forsøkskommune. Men det er ikke tilfeldig at kommunen tok imot prosjektet – det handler om bl.a om forberedthet.

UTFORDRINGER NÅ

Holde trykket selv om prosjektet er slutt

Prosjekt egenmelding var et stort og omfattende prosjekt. Mange har lagt ned en betydelig arbeidsinnsats, preget av engasjement og entusiasme. Både ledere på ulike nivå, verneombud og tillitsvalgte uttrykker et sterkt ønske om å opprettholde det trykket som prosjektarbeidet har gitt. Kristiansand kommune må fortsatt ha fokus på arbeidsmiljø og med økt mulighet for den enkelte til økt mestring av hverdagen også når arbeidshelsa er redusert. Dette krever endring av både nærværs- og fraværskulturer i kommunen. Men endring av holdning krever handling.

”Utfordringene er å nå ut til de avdelingene som ikke har tatt rutinene i bruk. Vi må holde trykket”,

mener en representant fra arbeidslivssenteret, Utfordringene er å sørge for

”at de endringene som har skjedd i prosjektperioden ikke blir glemt, og at alt går tilbake til det gamle”

sier lønnsavdeling. Noen må sørge for å ”holde trykket” slik at oppfølging av sykmeldte blir så god som HMS-rutinene forutsetter. Halvgod oppfølging vet vi nå er verre enn ingen oppfølging, jfr. delrapport fra Fleten og Johnsen.

Rapportering og organisasjonsmessig læring

I prosjektperioden ble det gjennomført en omfattende registrering både av sykefravær og oppfølgingen av sykmeldte. Etter at prosjektet er slutt er det fortsatt behov for å følge så vel fraværsutvikling, som hvorvidt oppfølgingen av sykmeldte er i tråd med vedtatte HMS-rutiner. I slutten av prosjektperioden startet vi å jobbe med dette og har fortsatt etterpå. Med god forskerhjelp og bistand fra kommunens datafirma har vi så langt kommet fram til en relativt enkel registreringspraksis som vi nå jobber med å innarbeide. Til det brukes registreringsverktøyene fra prosjektperioden i forenklet utgave. Sammen med rapportering av det enkelte sykefravær registreres også svar på 4 spørsmål både i egenmeldte og legemeldte fravær:

- 1 Skyldes fraværet helt eller delvis fysiske/psykososiale forhold på arbeidstedet?
- 2 Har du hatt sykefraværssamtale med din leder?
- 3 Har du drøftet tilrettelegging med din arbeidsgiver?
- 4 Skyldes fraværet yrkesskade/yrkessykdom?

Dette gir kommunen en viktig mulighet til ikke bare å følge fraværsutviklingen men også graden av oppfølging av sykmeldte. Men vel så viktig er at den enkelte enhetsleder får den samme mulighet. Dette krever rapportering. Den dyktige leder som også følger opp sykmeldte kan bli sett, og den som strever kan få hjelp. Tilbakemelding av oppfølgingen ved den enkelte avdeling kan brukes som utgangspunkt for audit liknende arbeid med forbedring av rutinene.

Det har vært tradisjon for at rutiner om oppfølging av sykmeldte kan oppfattes som en ”B-regel” som bare bør følges. Det har tidligere ikke gitt konsekvenser for den lederen som

bryter dem. Oppfølging av sykmeldte krever ledere som også mestrer ”omsorgsrolle” i forhold til sine ansatte. Det må være tema i lederkontrakter og medarbeidersamtaler og krever strukturert oppfølging av avvik. Dette er et ansvar for topplederne i kommunen. Det er viktig å se og belønne de lederne som er dyktige til å legge til rette arbeidssituasjonen for ansatte. Det er også viktig å se de lederne som mestrer denne lederfunksjonen dårlig – og som trenger hjelp og økt kompetanse. Rådmannen er viktig aktør og har hittil vist positivt engasjement. Et nytt rapporteringssystem gir data som er nyttig i motivasjon og kontroll av ledere på ulike nivå.

Politikerne har i stigende grad engasjert seg i debatten om sykefraværsutvikling og arbeidsmiljø. Prosjektleder får jevnlig melding om at politikerne etterlyser informasjon om utviklingen både i kommunalutvalg og bystyre. Et enkelt håndterbart felles rapporteringssystem i kommunen kan hjelpe politikere til å få den informasjonen de etterspør. Det foreligger forslag om kvartalsvis forbedret rapportering.

Følgforskning med effektevaluering

Vi ønsker ikke å avslutte den generering av kunnskap som prosjektperioden har gitt.

”Dersom den positive utviklingen i sykefraværet i Kristiansand holder seg, vil erfaringene ha stor overføringsverdi til andre kommuner og arbeidsplasser. Det er viktig å ha mest mulig kunnskap om forsøket. På den måten kan de mest effektive elementene overføres, mens de mindre effektive kan legges til side. Slik kan ny kunnskap bygges på eksisterende – men det må gjøres nå”

sa vår veileder i diskusjon om behovet for følgforskning.

Vi stiller fortsatt spørsmålet:

Vil systematisk kontakt og tettere samarbeid mellom arbeidstaker og arbeidsplassen - innen rammen av utvidet rett til egenmelding - bidra til å gjøre det lettere å ta vare på egen helse og finne gode tilpasninger for den enkelte når helseproblemer oppstår?

Hvilke arbeidsmiljømessige konsekvenser vil en ordning med utvidet egenmelding og systematisert oppfølging få?

I det videre evalueringsarbeid ønsker vi spesielt å fokusere på:

1. Hva blir langtidseffektene av prosjektet?

1. a Kulturendring tar tid. I Kristiansand har noen sektorer og arbeidsplasser satset målbevisst på å etablere et helsefremmende arbeidsmiljø – også for sykmeldte. Men det gjelder langt fra alle. Fortsatt er det for eksempel knapt halvparten av de ansatte med fravær på mer enn 4 dager som får oppfølgingssamtale. Og arbeidsplassene sliter med å finne hensiktsmessig tilrettelegging av arbeidet for ansatte med helseproblemer. Kommunen som helhet har et stort potensiale for fortsatt forbedringer. Utfordringene er å finne nye måter for å oppnå dette.

1. b Gir implementering av oppfølgingsarbeidet i den ordinære driften en bedre og mer lik oppfølging enn under prosjektperioden? Det er vedtatt at oppfølging av sykmeldte og god personalomsorg skal sidestilles med krav om økonomistyring og tjenesteyting i funksjonen som leder i Kristiansand kommune. Kommunen har nå i samarbeid med data-leverandør igangsatt arbeid for utvikling av

tilbakemeldingsverktøy slik at den enkelte leder kan følge – og bli fulgt – på egen oppfølgingsgrad av sykmeldte.

2. Hva skjer når oppfølging av sykmeldte i større grad skal implementeres ”i linja”?

Vi vet at prosjekter ofte gir forbigående effekter. Arendal, kontrollkommunen vår, erfarer dette. Før prosjektstart hadde kommunen et stort nærværprosjekt – og sykefraværet sank betydelig. Men det flatet ut for så å stige betydelig – i likhet med resten av landet. Det er derfor nødvendig å følge tiltaksaktiviteten og fraværutviklingen for å se om de positive trendene vil fortsette:

- alle får tilbud om oppfølging
- større andel av korttidsfraværet blir egenmeldt
- reduksjon av fraværet avhenger av oppfølgingsgraden.

3. Vil det være forskjell i utviklingen i Kristiansand kommune som IA-bedrift sammenlignet med andre IA-bedrifter?

Kristiansand kommune er en IA-bedrift med flere ”bedreordninger”: lange egenmeldingsordninger, fritak for intervallkrav, egen tilknyttet trygdekontoransatt, ekstern og spesiell veiledning i tillegg til kontakten med arbeidslivssenteret og økonomiske tilskudd som muliggjør ”å holde trykket” over tid. Hva har dette betydning og hva vil langtidseffektene av bedreordningene være for fraværutvikling og for arbeidsmiljø?

Kompetanseheving hos lederne.

Lederrollen er sentral. Uten kompetanse og omsorgsevne kan ikke en leder fylle denne rollen. Bystyret har vedtatt at oppfølging av sykmeldte skal inn i kommunens lederutviklingsprogram. Mange ledere sier at oppfølgingsamtaler er vanskelig og de ser begrensede muligheter for individuell tilrettelegging. Leder må få hjelp til å tørre å ta initiativ til dialog med de sykmeldte – og til å utfordre sin kreativitet i tilrettelegging av arbeidssituasjonen for dem som trenger det. En utfordring ligger i å utvikle et inkluderende arbeidsmiljø blant ansatte.

”Det er i arbeidsmiljøet løsningene ligger”

sa en HMS-ansatt i en samtale om dette. Ferdighetsforbedrende tiltak må også skje på enhetsnivå. Det kan være korte praktiske kurs og utvikling av ”tiltaks pakker” – at en diskuterer og lager oversikt over oppgaver på arbeidsplassen som egner seg for ansatte som må ha andre eller lettere oppgaver i en periode. Oppfølging av sykmeldte og inkluderende arbeidsliv inn i kommunens lederutviklingsprogram er en framtidig utfordring.

En hovedtillitsvalgt ser det slik:

”Utfordringene nå fremover er å skolere ledere og medarbeidere i hvordan drive oppfølgingsarbeid og tilretteleggingsarbeid. Ledere skal nå skoles i å ta den vanskelige samtalen i håp om å få på plass dialogen som er så viktig for at ansatte føler seg ønsket tilbake til jobb. Leder og kolleger må også skjønne at i dette arbeidet har vi ikke lov til å la være å gjøre det de skal. Holdningsskapende arbeid er i så måte veldig viktig.”

Bruke utvidet egenmeldingsordning

Det foreligger ikke dokumentasjon på antallet 50 dager er avgjørende. Kun to personer benyttet den lange perioden i 2003. 36 personer hadde egenmelding på mer enn 16 dager sammenhengende. Men muligheten til lange egenmeldinger er viktige. Et forhold er at ansatte opplever dette som en tillitserklæring og de har ikke misbrukt ordningen. HMS-leder mener at

”..egenmelding fortsatt bør brukes mer framfor legeerklæringer. Her er fortsatt et arbeid å gjøre. Her går det vel en del på holdninger både blant ansatte, ledere og ikke minst fastlegene. Fortsatt oppleves det som mer ”gyldig” med legeerklæring.”

Et annet forhold er at egenmeldt fravær synes å utløse bedre oppfølging fra arbeidsgiver enn legemeldt fravær. Kommunens bedriftslege legger vesentlig vekt på dette ut fra egen erfaring. Når legen sykmelder, så flyttes fokus bort fra arbeidsplassen og ansvarsforholdet mellom leder og ansatt til mer å bli et lege/pasient-forhold. Det uttrykkes nå et ønske bl.a. fra lønningsavdelinga om å

”sørge for at de ansatte bruker utvidet egenmelding slik at dette blir benyttet i større grad slik at vi kanskje får lov til å fortsette ut over 2005”.

Kontakt med fastlegene

Fastlegenes rolle i oppfølging av sykmeldte er viktig, men ut over ren informasjon har det vært liten kontakt mellom legene som gruppe og Prosjekt egenmelding i prosjektperioden. Fra sommeren 2004 har legene fått mer å gjøre med funksjonsvurdering av de langtidssykmeldte og kontakten med arbeidsplassen er av betydning. Vi har inntrykk av det nå er mer kontakt mellom fastlege og arbeidsplass enn tidlig i prosjektet. Kanskje kan felles møter med dem med informasjon om kommunens rutiner, policy og samarbeid med trygden være nyttig?

Hvordan få ansatte til å ta imot hjelp?

Den første spørreskjemaundersøkelsen viste at ca. halvparten av deltakerne går ofte eller ganske ofte på jobb selv om helsa tilsier at de burde være hjemme – især hvis fravær gir merarbeid for kollegaer. Mange er samvittighetsfulle og finner det vanskelig å være på jobb med redusert arbeidshelse. Hvordan få ansatte til selv å akseptere redusert innsats under gradert eller aktiv sykmelding? Det må bli sosialt akseptabelt ”å skranke” – for alle.

Avklaring av HMS-enhetens funksjon

Nåsituasjonen er ikke holdbar over tid. Kommunen må avklare hva den vil med tjenesten. Uten mer klare mål oppleves det vanskelig å prioritere oppgaver i en for stor arbeidsmengde. Skal oppgaver desentraliseres og skal det systematisk bygges opp mer kompetanse ute i arbeidsenhetene? Og hvilke oppgaver skal evt. desentraliseres? Ansvar for oppfølging av sykmeldte ligger udiskutabelt på arbeidsplassnivå, men hvor kan den enkelte leder eller ansatte henvende seg for å få rask hjelp hvis situasjonen oppleves vanskelig? En eller annen form for spesialisert og kompetent støttetjeneste i kommunen synes nødvendig.

I et større perspektiv

En av de hovedtillitsvalgte har vært opptatt av å se på oppfølging av sykmeldte og arbeidet for et inkluderende arbeidsmiljø i en større sammenheng.

”Å jobbe med denne problematikken handler om å jobbe lokalt men også å tenke nasjonalt. IA avtalen forplikter oss til å jobbe med dette i et samfunnsmessig perspektiv. Dette er en utfordring å få til når kommunen er organisert slik vi er i dag. Det er en forutsetning at toppledelsen i kommunen, politikere, direktører og enhetsledere har fokus på dette viktige arbeidet og ikke ensidig fokuserer på enhetens, sektorens eller kommunens behov men ser på behovet til den enkelte ansatte i et større perspektiv.”

Noe av dette er i ferd med å skje. Dette bekreftes i arbeidet med å utforme en ny arbeidsgiverpolitikk for kommunen. Mye av det vi har jobbet for i Prosjekt egenmelding finner vi igjen, bl.a. viktigheten av at ledere ”ser” sine ansatte, er i dialog og ivaretar de ansatte. Viljen til dette synes større enn før.

I forslaget til den nye arbeidsgiverpolitikken angis ”10 gode grunner for å jobbe og trives med Kristiansand kommune som arbeidsgiver” og her er man tydelig i sitt budskap:

”Du er viktig som medarbeider og kollega”.

Det gis nå også plass til sykmeldte og de som har redusert arbeidshelse.

”Alle våre medarbeidere har en iboende arbeids glede og arbeidslyst som kommer til uttrykk under rette betingelser”,

sier Kristianand i forslaget til sin nye arbeidsgiverpolitikk.

REFERANSER

Einarsen S og Skogstad A (red) (2000). Det gode arbeidsmiljø. Bergen: Fagbokforlaget.

Fleten N, Johnsen R og Skipenes BØ (1999). Sykmeldte tror tiltak på arbeidsplassen kan redusere Sykefravær . Tidsskrift Norske lægeförening.

Fleten N, Johnsen R og Østrem BS 2004. Reliability of Medical certificates in detecting needs of modified work. BMC Public Health. Mar 25;4(1):8.

Halvorsen A, Lysgård H K og Olsen T (2000). Når løsninger på arbeidsplassen blir nasjonale problemer. Om tidlig avgang fra arbeidslivet. Agderforskning, FoU-rapport nr. 4/2000.

Krause N, Dasunger LK, Neuhauser F (1998). Modified work and return to work: a review of the literature. Journal of Occupational Rehabilitation; 8(2)113-39.

Leder (2002) s. 13.. I:Byggekunst nr. 3.

Mortensen V, Sandtorv B og Skoglund G (1998). Arbeidsgiverkontrakt – oppfølging av sykmeldte i Sør-Tromsregionen. Tromsø: Fylkestyrgdekontoret i Troms.

Nord-Larsen M (1991). Langvarig sykdom – problemer og konsekvenser. København, Sosial Forskningsinstituttet, Rapport 91:5.

NOU 2000:27. Sykefravær og uførepensjonering. Et inkluderende arbeidsliv.

Ohnstad A (1998). Den gode samtalen. Oslo: Det Norske Samlaget

Olsen K M og Mastekaasa A (1997). Forskning om sykefravær – en oppsummering og vurdering av perioden 1980-96. Oslo. Institutt for samfunnsforskning.

Ot.prp. nr. 6, 1999-2000: Om lov om endringer I folketrygdloven og i enkeltde andre lover, s. 16-17.

I forbindelse med gjennomføring og evaluering av egenmeldingsforsøket er ellers utgitt:

Fleten N, Johnsen R og Romedal BE (2000). Prosjektrapport nr. 2. Halvårsrapport 2002: Fravær Prosjekt egenmelding i Kristiansand kommune.

Fleten N, Johnsen R og Romedal BE (2003). Prosjektrapport nr. 3. Prosjekt egenmelding Kristiansand kommune. Kvartalsrapport tredje kvartal 2002. Kvartalsrapport fjerde kvartal 2002.

Fleten N (2003). Prosjektrapport nr. 4. Prosjekt egenmelding Kristiansand kommune. Et år med utvidet egenmelding i Kristiansand.

Fleten N og Johnsen R (2003). Prosjektrapport nr. 5. Prosjekt egenmelding Kristiansand kommune. Kvartalsrapport andre kvartal 2003.

Fleten N, Johnsen R og Romedal BE (2004). Prosjektrapport nr. 6. Prosjekt egenmelding Kristiansand kommune. Kvartalsrapport tredje kvartal 2003.

Fleten N og Johnsen R (2004). Prosjektrapport nr. 7. Prosjekt egenmelding Kristiansand kommune. Kvartalsrapport fjerde kvartal 2003.

*Fleten N (2005). Prosjekt egenmelding Kristiansand kommune. Halvårsrapport første halvår 2004.

Paulsen B (2003). Før egenmeldingsordningen. Forholdet mellom jobbkrav, helse og fraværs mønstre blant ansatte i Kristiansand og Arendal kommuner. Rapport STF78 A035014, Sintef Helse.

Paulsen B (2004). Fraværshåndtering, egenmeldingsordning og arbeidsmiljøet. Rapport STF78 A045004, Sintef Helse.

*Paulsen B (2005). Evaluering av egenmeldingsforsøket i Kristiansand – ansattes erfaringer og vurderinger. Rapport STF78 A055011, SINTEF Helse

Romedal BE (2002). Prosjektrapport nr. 1. Prosjekt egenmelding Kristiansand kommune.

* Rapporten er ikke publisert enda men er benyttet i sluttevalueringa.

VEDLEGG

Vedlegg 1:Spørreliste



Prosjekt egenmelding er slutt og det skal skrives prosjektrapport. Som en hjelp i evalueringa undres jeg på din vurdering av:

Hva var situasjonen / utfordringsbildet ved oppstart av prosjektet i 2001?

Hva mener du om arbeidsformen i prosjektet?

Hvor er vi i dag som et resultat etter prosjektperioden?

hva er utfordringene nå?

Andre kommentrer?

27.10.04
TAKK fra Bjørg Elida



Erfaringer fra pilotprosjektet

HENSIKTEN MED ET PILOTPROSJEKT

Hensikten med pilotprosjektet var å teste ut informasjonsopplegg, nye HMS-rutiner, skjema, meldingsrutiner og registrering før oppstart av hovedprosjektet. Det var ikke forventninger om at arbeidet i denne fasen skulle påvirke sykefraværet.

Pilotprosjektet pågikk fra 01.01.02 – 31.03.02 i teknisk sektor med ansatte bosatt i Kristiansand kommune som deltakere.

Vi vil kort oppsummere erfaringer gjort i denne prosjektfasen.

PILOTPROSJEKT I TEKNISK SEKTOR

Det var flere grunner til at teknisk sektor ble valgt:

- er allsidig bransje med mange ulike arbeidstyper - overføringsverdi
- har virksomheter med sykefravær på både topp og bunn
- har sansynligvis ulike fraværskulturer
- har ikke store organisatoriske endringer i pilotperioden
- er motivert for nærværarbeid
- har ikke vesentlig turnusarbeid
- sjefen sa ja!

Medlemmene i prosjektgruppa som deltok i arbeidet ble positivt tatt imot.

INFORMASJONSOPPLEGG

Informasjonsopplegget inneholdt flere elementer:

- informasjonsfolder ble distribuert med lønsslipp i desember til alle ansatte i kommunen. Folderen som hadde prosjektlogo, ga bl.a. informasjon om hensikten med og hovedinnhold i egenmeldingsprosjektet, oppstart av pilotprosjekt og deltakere i prosjektorganisasjonen. Folderen hadde opplysninger om at telling av egenmeldingsdager ble nullstilt fra 01.01.02
- sektormøte med samtale og informasjon til etatsjefer 10.12.01
- utdeling (personlig) av nye HMS-rutiner og skjema til ledere og verneombud som har HMS-

håndbøker

- tilbud om allmøter på arbeidsplasser som etterspurte dette. Vi vektla at informasjon skulle bli gitt når arbeidsplassene selv følte behov og dermed var motivert
- spesiell opplæring / kurs for alle personalmedarbeidere som registrerer fravær

NYE HMS-RUTINER OG SKJEMA

Det ble tatt i bruk nye HMS-rutiner for oppfølging av sykmeldte og bruk av aktiv sykmelding.

Nye skjema galt egenmelding 1 og 2 (i og etter arbeidsgiverperioden), tiltaksskjema, avtale om aktiv sykmelding og meldeskjema til lønningskontoret.

SYKEFRAVÆRSSAMTALENE

Ny HMS-rutine for oppfølging av sykmeldte innebærer at arbeidstaker følges opp av nærmeste leder som har samtale med den syke (både ved egenmeldt og legemeldt fravær) innen dag 5, 15, 30 og 45. Hensikten er å finne ut om arbeidsplassen kan gjøre noe for at den ansatte raskt kan komme tilbake på jobb og å finne fram til tiltak som gjør dette mulig.

OVERSIKT OVER EGNEDE ARBEIDSOPPGAVER FOR SYKMELDTE

Vi anbefalte den enkelte arbeidsplass å tenke igjennom hvilke arbeidsoppgaver som kunne egne seg for ansatte med redusert funksjonsevne. Konkret ba vi dem om å skrive ned 10 slike arbeidsoppgaver. Ideen bak dette var dels å motivere for denne type planlegging, dels å få fram forslag til »tiltaks-meny» som også kunne tas i bruk på tvers av enkeltarbeidsplasser, avdelinger og sektorer.

EVALUERING OG FORSLAG TIL FORBEDRINGER

Evaluerings og forslag til forbedringer er basert på:

- møte med etatssjefer medio mars der spørsmål var sendt ut på forhånd. Se vedlegg 1
- opplysninger fra lønningskontoret som registrerer fravær og som førte oversikt over hvilke spørsmål som kom i forbindelse med utfylling av skjema
- kommentarer og spørsmål til prosjektleder og prosjektgruppede medlemmer
- samtale med 9 personalmedarbeidere og 8 ledere på ulike nivå. De ble stilt de samme spørsmålene som etatssjefene.

Generelt

Kom det fram at:

- pilotprosjektperioden var for kort. Flere ledere har påpekt at »vi har ikke kommet i gang»
- prosjektet ble ikke forankret hos ledere. Dette gjelder på alle ledelsesnivåer
- teknisk sektor hadde svake kunnskaper om trygdeetatens virkemidler og hadde mange spørsmål til etatens representant i prosjektet
- lange egenmeldingsperioder ble ikke brukt. En ansatt benyttet 50 dager
- en del har gått over til å benytte sykmelding/legemelding isteden for egenmelding - også for korte perioder
- færre egenmeldinger enn tidligere (i følge enkeltes erfaring).

Informasjonsopplegg:

- informasjonsopplegget som plan fungert godt. Det ble anbefalt brukt ved oppstart av hovedprosjektet – og det har vi gjort. Vi som deltok i informasjonsrundene, ble tatt godt imot.
- »hva visste ledere ved oppstart?» spør personalmedarbeidere og tror det var (for) lite.

Anbefalinger:

- gi mer informasjon underveis for å holde »trykket». Gå til avdelingsledere / oppsynsmenn
- gjennom informasjon må ledere ansvarliggjøres, spesielt på tiltaksskjema. Forankring av prosjektet må bli bedre
- bedre informasjon til utenbys trygdekontorer.

Nye HMS-rutiner og skjema:

- det kom mange og nyttige innspill til innhold og formuleringer både av HMS-rutinene og i registreringsskjemaene. Disse tok vi i hovedsak til følge
- liten vilje til å registrere korte, »normale» korttidsfravær
- renholdere og vaktmestre som hyppig brukte egenmeldinger, syntes »skjemaveldet» var overkommelig, om enn mye papir
- folk kaster ikke gamle skjema når disse blir oppgradert
- i starten overlot ledere mye til personalmedarbeiderne. Noen personalarbeidere fylte ut tiltaksskjema og ringte for lederne, andre fylte ut persondata for så å la ledere skrive inn resten. Noen personalmedarbeidere har »dressert» lederne ved å returnere ikke-utfylte skjema – og nå fungerer det.
- ledere ser utfylling av skjema som plikt og oppfølging som bi-jobb
- det tok svært lang tid fra egenmeldinger ble levert av arbeidstaker og til trygdekontoret mottok informasjon
- trygdekontoret bruker for lang tid på godkjenning av legemeldt aktiv sykmelding
- Egenmelding 2 er lite brukt.

Anbefalinger:

- tiltaksskjemaet fungerer ikke etter 45 dager. Må få rutiner for dette.
- for dårlig plass på egenmeldingsskjema. Det bør være rubrikk for friskmeldingstidspunkt.
- lag skjemamappe med gjennomslag for ulike skjema slik legeerklæringer har
- bruk samme begrep for funksjonsanalyse som legeerklæringer bruker (p 8)
- det er generelt for lite kjennskap til HMS-rutinene. Må få flere HMS-håndbøker
- gi mer informasjon om nye HMS-rutiner.

Sykefraværssamtalene

- ledere »kom ikke i gang» med oppfølgingssamtaler i pilotperioden
- ikke alle forstår hensikten med slike samtaler
- det er viktig at det er ledere med myndighet til å iverksette tiltak som har fraværssamtaler
- noen sykmeldte føler seg overvåket ved oppringing
- enkelte føler at de ikke har tid til å kontakte sykmeldte
- usikkerhet om hvor mye arbeid det skal legges i å få kontakt med de sykmeldte, når de er vanskelig å nå
- usikkerhet om når HMS avdelingen innkaller langtids sykmeldte
- kontakt med sykmeldte går for det meste gjennom personalmedarbeiderne.

Oversikt over egnede oppgaver for sykmeldte

- spesielle tiltak med jobbtilpasning ble bare unntaksvis igangsatt. Ingen laget »meny» over egnede arbeidsoppgaver i en jobbtilpasning
- nå er det fokus på skjema, det må bli fokus på tiltak!

OBSERVASJONER

Det ser ut til at der hvor soneleder og teamleder har fått informasjon av prosjektgruppe-medlemmene, der fungerer det best og der er virkemidlene benyttet.

Etatsjefer ønsker / etterspør ingen ny informasjon. Andre ledere kunne godt tenke seg ny informasjon, oppdatering av virkemidler m.v.

Kristiansand 29.08.02

Björg Elida Romedal Marianne Tveit Torkelsen Thor Petter Hamre

De aktuelle HMS-rutiner og registreringsskjema som ble brukt i prosjektets 2årige forsøksperiode og som er revidert på bakgrunn av evalueringen.

1. Egenmelding 1
2. Egenmelding 2
3. HMS-rutine Oppfølging av ansatte under sykefravær
4. Tiltaksskjema for oppfølging av sykmeldte
5. Oppfølgingsplan ved sykefravær
6. HMS-rutine for bruk av aktiv sykmelding
7. Avtale om aktiv sykmelding
8. Meldingsskjema for fravær

Vedlegg 4: Program for Erfaringskonferansen

PROGRAM

Onsdag 09. juni 04:

9.30 Registrering og kaffe

10.30 **Åpning med kulturinnslag**

Velkommen!

v/ordfører Jan Oddvar Skisland og
assisterende fylkestrygdedirektør Sverre Sørensen

11.00 **Prosjekt egenmelding: ”Start smått – høst stort”**

prosjektleder Bjørg Elida Romedal, førstekonsulent Marianne Tvedt Torkelsen og
hovedverneombud Bjarne Lauvås

11.45 **Sykefravær og nærvær**, bedriftslege Magnar Kleven

12.30 **Lunch**

13.30 **Rett til nærvær – et inkluderende arbeidsliv**

hovedtillitsvalgt Trond Henry Blattmann, Kristiansand kommune,
avdelingsdirektør Elfriede Børsum, Trygdeavdelingen, Sosialdepartementet og
forsker Nils Fleten, UiT

14.20 **Pausestrekk**

14.30 **Oppfølgingssamtalen og kontakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker**

etatssjef Annelise Hornang, Fritidsetaten, Kristiansand kommune og
seniorforsker Bård Paulsen, SINTEF Unimed

15.00 **Pause** med noe å bite i

15.30 **Kontroll kontra frihet - dilemma i sykefraværspromatikk**

seksjonsleder Ole Alexander Opdalshei, Rikstrygdeverket og
hovedtillitsvalgt Stein Tore Sorthe

16.15 Slutt for dagen

19.00 **Fest – Bragdøya** (Avreise kl. 17.15 og 17.5 fra Kai 6)

”Dette fikk vi til” – kulturbygging kulturkonsulent Jo van der Eynden
Visesanger Jan Engervik. ”Erling spiller til dans”

Torsdag 10. juni 04

09.00 Kontrollkommunen Arendal

Et nærværprosjekt - og så? prosjektleder Tore Frøyshol

Desentralisert IA-avtale – mer forpliktende?

leder av organisasjon og personal Arendal kommune Øystein Dalsmo

Fraværutviklingen, forsker Nils Fleten UiT

09.45 Økonomiske aspekter – hva er vettug investering?

Sparte fraværsdager - i forhold til kontrollkommune og landet for øvrig?

forsker Nils Fleten UiT og leder av HMS-enheten Helge Nilsen

Synspunkter fra et arbeidslivssenter, avdelingsdirektør Per Lund,
Trygdeetatens arbeidslivssenter

Hvordan skal regnskapet settes opp? helseøkonom Jon Magnussen NTNU

10.30 Pause med noe å bite i

11.00 Fraværskulturer – kan de forandres?

Fraværskulturer i en forsøkskommune, seniorforsker Bård Paulsen SINTEF

11.45 Lunch

12.45 Visjoner for framtidig sykefraværspolitik, sosialminister Ingjerd Schou

13.30 Visjoner - Veien videre?

Prof.dr.med Roar Johnsen NTNU, innleder til diskusjon

Innlegg og debatt med vinklinger fra politikeres og ledeses ståsted .

Deltkere:

sosialminister Ingjerd Schou,

ordfører Jan Oddvar Skisland,

stortingsvararepresentant Mette Gundersen,

spesialist i samfunnsmedisin og stortingspolitiker Olav Gunnar Ballo,

rådmann Tor Sommerseth

15.00 Slutt

Konferansier:

Nils Thorsrud, NHO Agder

Vel hjem!