



## Rapport fra Enhet for bedriftshelsetjeneste

### Oppfølging og tilrettelegging for langtidsykmeldte, fokusgruppeintervju 25.05.18 – 05.06.18

Trine Evensen, Kristine Mollø-Christensen

14.11.2018



**Enhet for bedriftshelsetjeneste (EBHT)**  
Postadresse: Postboks 1043 Blindern, 0316 Oslo  
Besøksadresse: Kristian Ottosenshus, underetg.  
Problemveien 9, 0316 Oslo

Telefon: 22858895  
E-post: [ebht-post@admin.uio.no](mailto:ebht-post@admin.uio.no)  
Web: <http://www.uio.no>

## Forord

Enhet for bedriftshelsetjeneste (EBHT) ved Universitetet i Oslo fikk bestilling av det sentrale arbeidsmiljøutvalget om å gjennomføre en undersøkelse blant ledere, verneombud, tillitsvalgte og personalmedarbeidere om erfaringer med langtidssykmeldinger og tilretteleggingsaker for å kartlegge utfordringer samt få innspill til rutiner som kan bedre arbeidet.

Enhet for BHT valgte fokusgruppeintervju som metode for informasjonsinnhenting. Intervjuene ble gjort i perioden 25.05.18 – 05.06.18. Fokusgruppeintervjuene ble gjennomført av seniorrådgiver Kristine Mollø-Christensen og bedriftssykepleier Trine Evensen.

## Sammendrag

Det er sammenfallende oppfatning i alle gruppene om hva som er hovedutfordringene i oppfølgingen av sykmeldte.

Det dreier seg om viktigheten av å komme tidlig inn i sykefraværsoppfølgingen og rask tilgang på bistandsytelse/ressurser.

Det er særlige utfordringer ved tilrettelegging i en liten jobbprosent, tilrettelegging der den ansatte ikke kan gjøre sine tradisjonelle arbeidsoppgaver som ligger til stillingen eller når tilretteleggingsmulighetene nærmer seg en grense.

De fleste gir uttrykk for at det er enklere med tilrettelegging for vitenskapelige tilsatte i egen enhet enn tilrettelegging for teknisk/administrativt personale. Unntaket er stipendiatene som både selv ofte er usikre på hva de kan forvente vedrørende sykefraværsoppfølging, og som har en arbeidssituasjon hvor det er vanskelig å tilrettelegge.

Det er et unisont ønske om større bidrag fra UiO sentralt både i forhold til policy, økonomi og praktisk bistand.

Noe av det overraskende som kom frem gjennom intervjuene, var hvor stor påvirkning den digitale sykmeldingen har for fraværsoppfølgingen lokalt. Dels gir det uklare ansvarsforhold, og det administrative støtteapparatet er ikke så tett på lenger. Kursing og oppdatering av kunnskap for alle ledernivå er i enda større grad påkrevet enn tidligere.

De forslag til tiltak som kom fram i gruppene dreier seg om bedre verktøy for arbeid lokalt, som mulighet for god fraværstatistikk, at sykefraværarbeid må være et helhetlig UiO anliggende, opplæring for ledere samt ønske om noe endring i organisering av støtteapparatet sentralt.

## **Innhold**

Forord.....	2
Sammendraget.....	2
1. Innledning.....	4
2. Metode og arbeidsgang i prosjektet .....	4
3. Presentasjon av resultater .....	5
3.1 Sykefraværstatistikk.....	5
3.2 Ledelse og ansvarlige i sykefraværsoppfølgingen .....	5
3.3 Sykefraværsoppfølging og tilrettelegging .....	6
3.4 Omplussing i annen enhet.....	8
3.5 UiOs støtteapparat .....	8
3.6 Støtteapparat forøvrig.....	9
3.7 Forslag til tiltak og forbedringer .....	9
3. EBHTs erfaringer.....	10
4. Oppsummering og konklusjon .....	11
5. Avsluttende del .....	12
Oppfølging av kartleggingen .....	12
Erfaringer gjennom kartleggingsarbeidet .....	12
Referanser .....	13
Vedlegg 1 Fokusgruppe som metode.....	14
Vedlegg 2 Brev gruppedeltakerne.....	15
Vedlegg 3 Spørsmål til Fokusgruppeintervjuene .....	16
Vedlegg 4 Vedtak AMU .....	17

## 1. Innledning

Kartleggingen ble bestilt fra AMU. I referatet fra AMU møtet 04/17 sies det: «Det er utfordrende å etablere et system for oppfølging og tilrettelegging ved sykemeldinger, og sikre felles forståelse og kunnskapsnivå på alle nivåer ved UiO. Det er viktig å sørge for fokus både på enkeltsaker og på forebyggende arbeid og tiltak – helsefremmende arbeid. UiO har et potensiale i å bruke forebyggings- og tilretteleggingstilskudd fra NAV. Viktigheten av at BHT involveres i dette arbeidet understrekes».

«AMU ber BHT gjennomføre en undersøkelse blant ledere, verneombud, tillitsvalgte og personalmedarbeidere om erfaringer med langtidssykemeldinger og tilretteleggingssaker for å kartlegge hva som er utfordringene og få innspill til rutiner som kan bedre arbeidet.»

## 2. Metode og arbeidsgang i prosjektet

Det ble benyttet fokusgruppeintervjuer som metode (vedlegg 1). EBHT valgte ut ca 40 personer på bakgrunn av funksjon, og at de jobber med fraværsoppfølging. Disse personene ble kontaktet per e-post (vedlegg 2). Personene ble også valgt ut slik at vi fikk representanter fra ulike nivå og enheter ved UiO. I alt var 28 personer inne til intervju. De representerte syv fakultet, et museum, et senter, UB og LOS v/USIT, EA, AF, samt NAV Arbeidslivssenter.

Det ble satt opp fem grupper a fem til seks personer. Intervjuene ble gjennomført i perioden 25.05. – 05.06 2018.

Fokusgruppene ble inndelt i følgende gruppering:

Gruppe 1 og 2 besto av Instituttledere og kontorsjefer

Gruppe 3 besto av HMS koordinatorene og personalkonsulenter

Gruppe 4 besto av tillitsvalgte og verneombud

Gruppe 5 besto av HR, avdeling for Personalstøtte, BHT, og NAV arbeidslivssenter

Det ble benyttet en intervjujurnal – se vedlegg 2 og 3.

Hvert fokusgruppeintervju ble gjennomført med en fasilitator og en referent. Det ble ikke gjennomført opptak av intervjuene. Referatene/oppsummeringen ble ført rett inn i et worddokument og sendt på e-post til gruppedeltakerne for gjennomlesing, og med mulighet for å komme med innspill og kommentar.

Vi har etter gjennomgang av intervjuene valgt å dele opp kapittel 3 «Presentasjon av resultater» i syv avsnitt med tema i henhold til funn fra intervjuene.

### 3. Presentasjon av resultater

#### 3.1 Sykefraværstatistikk

*I følge Arbeidsmiljøloven skal arbeidsgiver sørge for systematisk arbeid med forebygging og oppfølging av sykefravær. (AML §3-1)*

*Av Folketrygdloven § 25-2 framgår det at arbeidsgiver har plikt til å føre statistikk over sykefravær, utarbeide oppfølgingsplan og gjennomføre dialogmøte.*

*En arbeidsgiver plikter også å føre statistikk over sykefravær og fravær ved barns sykdom.*

Flere av gruppedeltakerne rapporterer at de synes det er vanskelig å få ut gode statistikker på sykefraværet i egen enhet. Overordnet prosenttall for sykefravær er ikke nok for å kunne jobbe målrettet med sykefraværet, og derfor har også enkelte laget egne systemer for å få oversikt over fraværet i egen enhet. Størrelsen på enheten synes å ha en viss betydning for muligheten for å ha oversikt. Det utgjør naturlig nok forskjell på om man har personalansvar for 30 ansatte kontra 200 ansatte. Det er også erfaring på at ikke alle ansatte fører fravær i HR portal, så utfordringen med å få reelle statistikker er flere.

#### 3.2 Ledelse og ansvarlige i sykefraværsoppfølgingen

*«Godt sykefraværarbeid krever kompetente ledere og at alle i virksomheten kjenner hensikten og målet. Da er arbeidet forankret hos alle; i ledelsen, blant tillitsvalgte og verneombud, hos ansatte og hos folk i ulike støttefunksjoner. Klare rammer og rutiner gjør oppfølgingen av sykmeldte forutsigbar og rettferdig. Når alle har et eierforhold til oppgaven og resultatet, øker sjansen for å lykkes.»*

*Idebanken <http://www.idebanken.org/innsikt/artikler/sykefravar>*

*Fra 1/1 – 2018 innførte NAV digital sykmelding i hele landet. I praksis betyr det at den ansatte mottar og fyller ut et elektronisk skjema fra NAV når lege skriver ut sykmelding. Skjemaet fylles ut og sendes i to trinn – i første omgang (når sykmelding mottas) for å varsle arbeidsgiver om sykmelding, og i andre omgang (på slutten av sykmeldingsperioden) for å søke om sykepenger.*

Noen ledere oppgir at digital sykmelding har gjort det enklere å følge med. Sykmeldingsblankettene i papir, som man tidligere hadde noen utfordringer med å få inn, kommer nå elektronisk direkte til leder som får et postvarsel og må logge seg inn i Altinn med egen kodebrikke.

Andre sier digital sykmelding har gjort det mindre oversiktlig, dette gjelder primært der hvor ikke administrativ leder/kontorsjef står som den leder med personalansvar som skal motta melding. Når det er flere ledernivå som mottar meldinger, og kompetansen på sykefraværsoppfølging oppleves å være variabel, blir det også mer komplisert å gi god lederstøtte for de som sitter med kompetanse på feltet fordi man ikke vet at det er kommet inn melding om sykefravær. Dersom leder trenger bistand i oppfølgingen er man avhengig av at vedkommende selv tar kontakt for bistand hos kontorsjef og/eller personalkonsulent. Spesielt sier personalkonsulentene at de har mistet oversikt over sykmeldte ansatte, og at de til en viss grad har mistet administrative oppgaver i forbindelse med sykefraværsoppfølgingen.

Elektronisk sykmelding ansees også til en viss grad som sårbart da det kun sendes én leder. Man har erfart at når ledere er på lengre reiser, seminarer etc så kan den digitale meldingen bli liggende i innboksen, og til dels glemt.

I store enheter hvor personaloppfølging er lagt et stykke ned i linjen (ledernivå fire og fem), erfarer man at det er behov for mer kursing og opplæring av ledere i forbindelse med sykefraværsoppfølging. Spesielt behov er det der lederne har en sterk faglig forankring, og hvor personaloppfølging er noe som man oppfatter «kommer i tillegg», og som kanskje ikke får den prioritet det skulle ha. Det

påpekes av flere at når man har sagt seg villig til å ha en lederfunksjon, må man også være innstilt på å ta hele lederansvaret, det er ikke bra å dele fag og personaloppfølging. Et tema som også tas opp, er når leder selv er sykmeldt, og viktigheten da av å ha gode rutiner for hvem som trer inn i leders sted slik at det ikke blir uklarheter rundt hvem som har hvilke roller og ansvar i fraværsoppfølgingen.

Enkelte erfarer at valgt ledelse medfører noen utfordringer i fraværsoppfølgingen, relativt hyppige bytter av leder kan føre til at det også noen ganger blir endring i tilnærming og strategi i forhold til oppfølging av langtidssykmeldte ansatte som kan være uheldig og forvirrende for sykmeldt ansatt.

*«UiO forventer at ledere på alle nivå skal ha relevant kunnskap om og forståelse for betydningen av aktiv sykefraværsoppfølging. Dette skal bidra til at langtidssykmeldte opprettholder kontakt med arbeidsplassen og utnytter sin restarbeidsevne, og gjennom det reduserer risiko for varig utstøting fra arbeidslivet». Jf Mål og tiltak for UiOs IA arbeid 2015-2018*

### 3.3 Sykefraværsoppfølging og tilrettelegging

Gruppedeltagerne har delt sine erfaringer rundt sykefraværsoppfølging i egen enhet. Samtlige har både positive og negative erfaringer når det gjelder fraværsoppfølging, de positive erfaringene gjelder primært «enkle saker», og saker hvor man finner interne løsninger (institutt/fakultet).

Fokusgruppene har belyst de «enkle sakene» som i grove trekk karakteriseres ved at man har en konkret årsak til sykefraværet ( gjerne fysisk), at den ansatte blir raskt frisk og det er enkle og konkrete tiltak for å legge til rette for tilbakekomst.

I tillegg har man tatt opp de mer «kompliserte sakene» som kjennetegnes ved at det er en mer diffus/ukjent (for arbeidsgiver, men noen ganger også for arbeidstaker) årsak/diagnose knyttet til sykefraværet. Det er ofte usikkerhet rundt prognose, og det er vanskelig å finne ut av hva som skal til for å tilrettelegge for at den ansatte kan komme tilbake i jobb i den stillingsprosent vedkommende er ansatt. I disse mer kompliserte sakene gis det også sjelden konkrete tilbakemeldinger fra sykmelder om hva som skal til for å få den ansatte tilbake i jobb. Når det gjelder den konkrete fraværsoppfølgingen poengteres det av flere at det er viktig at leder er «tydelig og ærlig med de beste hensikter». De fleste tåler en tydelig og konkret tilbakemelding, snakker man rundt problemstillingene kan den ansatte bli forvirret. Måten budskapet blir gitt er viktig, den ansatte må oppleve seg ivaretatt, og at man vil den ansatte vel.

Når det gjelder sykmeldte **vitenskapelig ansatte** er gjerne tilretteleggingen knyttet til forhold rundt undervisningen: Samtlige av de intervjuede oppgir disse tiltakene som de vanligste:

- fritak for undervisningen i en periode
- færre stipendiater å veilede
- fleksible arbeidsdager som styres av den ansatte selv

Vitenskapelig ansatte har i stor grad mulighet for å regulere egen arbeidstid, noe som gjerne er et tema i forbindelse med tilrettelegging for å forebygge fravær og/eller få den sykmeldte raskere tilbake i arbeid. Dersom det kreves mer omfattende tilrettelegging, kan det være komplisert å finne andre varianter av tilrettelegging, siden forskningen vanskelig kan settes bort til andre, og den ansatte har begrensede muligheter for å flytte på seg til annet miljø, selv om det i noen fag kan være mulig. Forskningsgruppene blir av noen nevnt som en positiv ressurs for den sykmeldte.

Hjemmekontor er noe som nevnes av flere, brukt på rett måte i kortere perioder kan det fungere, men man erfarer også at det fort kan bli et «uoversiktlig terreng».

Flere gruppedeltagere problematiserer forhold rundt **stipendiatene**, stipendiatens arbeidssituasjon er spesiell: de har en midlertidig stilling, en del sliter med opplevelsen av å ikke strekke til, de er usikre på om de er «verdige» stillingen, de er usikre på hva de kan kreve av tilrettelegging og oppfølging fra

arbeidsgiver og forholdet til veileder er ikke alltid så bra. Det erfares at det er til stor hjelp når veilederapparatet fungerer godt.

Stipendiatene er ofte usikre på hva som er rutine for fraværsoppfølging, og hvem de skal henvende seg til angående sykmelding. Administrativ leder er ofte ikke inne i oppfølgingen før sykefraværet har vart en stund, og man ser at det hadde vært nyttig med tettere dialog tidligere.

Forholdet rundt utenlandske stipendiater problematiseres spesielt – det er uklart hvilken informasjon de har fått om rutiner, lover og regler i Norge, og om dette er forstått. Noen har med seg vanskelige opplevelser fra hjemlandet som de ikke har fått bearbeidet, og de er ofte her uten familie og mangler nettverk her i Oslo.

Når det gjelder **teknisk/administrativt ansatte** er oppfatningen at en del ansatte har urealistiske forventninger til hva som kan gjøres i forbindelse med tilrettelegging. Fastlegene sykmelder sjelden for mer enn 14 dager av gangen, og den manglende forutsigbarheten i forhold til fraværets varighet medfører blant annet at man utsetter å ta inn vikarer selv om det kunne vært behov for det tidligere. Når sykefraværet for eksempel skyldes muskel- og skjelettplager som henger sammen med belastning på jobb kan det være vanskelig å finne oppgaver uten den belastningen som har gjort dem syke. Da sitter man i all hovedsak igjen med to muligheter for tilrettelegging:

- å begrense arbeidstid
- å begrense arbeidsmengde

Konsekvensen av denne form for tilrettelegging når det ikke settes inn vikar for sykmeldt ansatt er at det blir merarbeid og økt belastning for kollegaene rundt den sykmeldte, eller at oppgavene settes «på hold» til den ansatte er tilbake i jobb igjen.

Det rapporteres av de fleste i intervjuene, at sykmeldt ansatt har stor grad av optimisme i forhold til å komme tilbake i jobb, men enkelte ansatte mangler realitetsorientering i forhold til hva som er den faktiske arbeidsevnen. Arbeidsgiver opplever det som utfordrende å være tydelig i tilbakemeldingene på arbeidsevne. Samarbeidsklima hardner ofte også til når dette blir tema og den ansatte har urealistiske forventninger om hva man kan gjøre for å tilrettelegge spesielt gjennom ønske om endrede arbeidsoppgaver. Tillitsvalgte kobles gjerne på ganske sent i sykefraværsløpet, og fraværsoppfølgingen oppfattes da gjerne konfliktfylt.

I de sammenhenger hvor fraværsårsaken kan synes diffus, kommer man ofte «til kort» – sykmelder gir få føringer i forhold til tilrettelegging, den ansatte sliter med å klare å komme tilbake, og det er vanskelig for arbeidsgiver å være den eneste som realitetsorienterer den sykmeldte når sykmelder og NAV pusher på for å holde den ansatte i arbeid. Flere sier at man som arbeidsgiver kan «leve med» at enkeltpersoner ikke fungerer optimalt, men noen av sykefraværssakene blir veldig krevende både kapasitetsmessig og mentalt både for arbeidsgiver og det øvrige arbeidsmiljøet.

NAV arbeidslivssenter mener at UiO som arbeidsgiver i noen saker burde vært tydeligere tidlig i fraværsløpet på hva som er mulig i forhold til videre arbeidsdeltagelse. Det er ikke heldig at den ansatte blir gående i lengre perioder med en forventning om å kunne opprettholde arbeid når alt annet tyder på at så ikke er tilfelle. For arbeidstaker er det viktig å ha klare rammer slik at nyorienteringsfasen for den ansatte kommer i gang før man blir fastlåst i den stilling man har og det ender med konflikt. Spesielt gjelder dette de som mener de ikke får god nok tilrettelegging, og de som er friskmeldt etter lengre tids sykmelding, men som ikke fungerer slik man hadde forventet. Den ansatte vil ikke alltid innse at arbeidsevnen er permanent redusert, og at en nedjustert stilling vil være til det beste. Ansatte er ofte bekymret over den økonomiske konsekvensen en slik nedjustering har. Noen av deltagerne i gruppene har god erfaring med at dersom den ansatte trygges på at selv om man sier fra seg deler av stillingen på grunn av uførepensjon, vil det kunne være mulighet for å øke stillingen igjen ved eventuell tilfriskning. Erfaring tilsier at det da blir enklere for den ansatte å akseptere at det er nødvendig å gå ned i stilling, og det er ikke erfaring på at det har blitt reelt behov for å øke stillingen igjen.

### 3.4 Omplussing i annen enhet

Samtlige arbeidsgiverrepresentanter opplever at de strekker seg langt for å finne løsninger lokalt. Det oppleves som nyttig å kunne omplassere en ansatt som «har gått seg fast» i et nytt miljø, under ny leder for å prøve ut arbeidsevne – ofte gir dette gode resultater. For øvrig vil noen ganger kompetanse begrense mulighetene for omplassing. Hovedutfordringene rundt omplassing oppstår når man ønsker utprøving ved annen enhet ved annet fakultet, og man som arbeidsgiver ikke lenger har beslutningsmyndighet. Det blir uklarerhet rundt lønnsmidler, og dette står da i veien for en utprøving av arbeidsevne. Flere savner en kollektiv holdning til at alle ansatte er «UiO ansatte» og dermed et fellesanliggende, også når det er snakk om sykmeldte.

Man mener også det er en jobb å gjøre i forhold til holdninger – det er viktig at man er åpen for at en sykmeldt medarbeider faktisk kan fungere godt under ny leder og i et nytt arbeidsmiljø. Som en av de intervjuede sa: «Viktig å ha ledere som forstår betydningen av at det de gjør kan være med på å gi helse». Det ble også luftet muligheten for at det skulle vært pålegg om å innplassere langtidssykmeldte som har vist at de fungerer gjennom arbeidsutprøving i stillinger som skal utlyses.

Dialogen mot lokalt NAV kontor oppleves ofte som til lite hjelp, dels forstår ikke NAV at selv om UiO er en stor arbeidsplass finnes det ikke uendelig med muligheter, dels er det ikke så mange NAV tiltak, slik man kjenner dem som synes å kunne avhjelpe arbeidsgiver ut over det man får til internt (mange hadde ønsket fler økonomiske insentiver). NAV arbeidslivssenter er tydelig på at man ved UiO nok strekker seg langt i en del av de vanskelige sakene som har gått over år, lenger enn man kan forvente, og at det er arbeidsgiver som må ta grep i den sammenheng, det er ikke NAVs rolle å sette stopp for arbeidsgiver.

Flere sier de hadde ønsket større grad av tydelighet fra sykmelder i forhold til prognose og forslag på tilretteleggingstiltak, samtidig som man også har flere positive erfaringer med å ha dialog med sykmelder enten gjennom faktiske møter eller samtale over telefon.

### 3.5 UiOs støtteapparat

De fleste av gruppedeltagere bruker interne ressurser på institutt og/eller fakultet ved behov for juridisk og/eller HR kompetanse.

Sentralt ved UiO har man en «**gruppe for fravær og lønnsrefusjoner**» i LOS, Avdeling for administrativ støtte. Samtlige gruppedeltagere kjenner til enheten, og i all hovedsak er det positive erfaringer med bistand fra «fraværsgruppa», de gir råd og veiledning til både arbeidsgiver og sykmeldt ansatt - primært til de som er langtidssykmeldte. Fraværsgruppa bistår med oversikt over fraværet til den sykmeldte, de hjelper til å regne ut maksdato for sykepenger og har kompetanse til å veilede i forhold til ytelse man må søke om dersom fraværet går ut over sykepengeåret. Det kommer opp noen tilfeller i intervjuene der man har erfart at heller ikke fraværsgruppen har full oversikt, og at det kan ha vært gitt feil tilbakemeldinger til ansatt og/eller arbeidsgiver. Noen opplever også at det har vært gitt det man oppfatter som føringer fra fraværsgruppen blant annet om lengde på permisjoner som man mener må være opp til lokal arbeidsgiver å avgjøre.

I tillegg til den juridiske kompetansen som måtte være ute på fakultetene har man i LOS – **Avdeling for personalstøtte** en juridisk gruppe man kan kontakte for råd og veiledning. Erfaringen med juristene i avdeling for personalstøtte er at de ofte er vanskelig å komme i kontakt med, og at det tar tid å få svar, noe som ytterligere kan forsinke prosessene. Man tar kontakt fordi man trenger svar der og da.

Universitetet i Oslo har en egen **Enhet for bedriftshelsetjeneste** – EBHT. EBHT sees på som en ressurs i sykefraværarbeidet, og oppfattes som et lavterskeltilbud. Noen ganger er det behov for raskt å få bistand, noe man oppfatter å få fra EBHT. Man ser at det ville vært en fordel at EBHT ble koblet på så tidlig som mulig i sykefraværsløpet. Det hadde også vært ønskelig at lederne var flinkere til å promotere EBHT for de ansatte.



Varighet på permisjoner ut over sykepengeåret, opplever man en viss usikkerhet rundt. Flere uttrykker ønske om større grad av sentrale føringer rundt hvordan dette med permisjoner skal håndheves, det vil kunne være med å gi forutsigbarhet både for arbeidstaker og arbeidsgiver.

### 3.6 Støtteapparat forøvrig

**Sykmelder**, som oftest fastlege: – den skriftlige dialogen gjennom oppfølgingsplan og sykmelding oppleves ikke som god nok. Som arbeidsgiver må man være en pådriver for å få inn sykmelder i oppfølgingsmøter. Flere erfarer at det nytter å ta direkte kontakt med fastlege, og at det er viktig for å få belyst saken tilstrekkelig slik at sykmelder også forstår hva som er muligheter og begrensninger sett fra arbeidsgiversiden.

**Lokalt NAV kontor**: – det oppleves ofte frustrerende å ikke ha en konkret saksbehandler å forholde seg til som kjenner saken. Den ansatte får tildelt ulike saksbehandlere alt etter som hvor de er i sykefraværsløpet. Når NAV kontaktes på telefon kommer man til en mottaksenhet som kan slå opp og se hva som er gjort i saken, men som så må gi beskjed videre til aktuell saksbehandler. Det oppleves som vanskelig å komme i direkte kontakt med saksbehandler, og at det dermed er lite å hente på dialogen med lokalt NAV.

### 3.7 Forslag til tiltak og forbedringer

- Forebygging av sykefravær er viktig, og *tilgjengelige fraværsmønstre* må man få tilgang til for å kunne jobbe systematisk med sykefravær.
- Flere gruppedeltagere ser nytten av at UiO hadde hatt en *ressurspool* på en rekke av de fellesadministrative oppgavene som er relativt like innenfor bla økonomi, og personal feltet. Disse vil kunne tas inn ved korttidsfravær på enhetene og sørge for at de øvrige kollegaene i arbeidsmiljøet ikke blir overbelastet eller at det blir restanser på oppgaver for den sykmeldte som man ikke rekker å få gjort.
- Det etterspørres i større grad en *beskrivelse av hvordan løpet etter maksdato på sykepenger* skal se ut, hva som er neste trinn på stigen, hva som er ansvarsforholdene og hvor lang tid man skal bruke på den neste fasen.
- Utarbeidelse av en *sjekkliste* på hva som må være avklart før en forsøker **omplussing** og utprøving ved andre enheter.
- Det etterspørres også *sentral policy på permisjoner* – dette håndteres ulikt ute på enhetene. Permisjonsspørsmålet gjelder både varighet på permisjoner når ansatt er sykmeldt ut over sykepengeåret, men også bakgrunn for permisjonssøknad. Muligheten for å gi ansatte permisjon når de søker seg ut ansees som begrenset, men vil muligens også være et godt tiltak for at den ansatte skal «våge» å ta skrittet ut av UiO.
- Det bør være *ressurser sentralt* som støtter opp om lokale enheter når de tar inn ansatte for arbeidsutprøving, både faglig støtte og økonomi – hadde man sentrale ressurser som trådte støttende inn, og man hadde en backup plan hvis en utprøving ikke fungerte samt sikker på at lønnsmidler ble dekket, ville det ikke oppleves som så stor risiko å ta inn ansatte for utprøving. Kan hende burde også fraværsoppfølgingen legges til en personalleder sentralt ved UiO slik at man sikrer seg at man ikke bare «flytter på et problem». En mer positiv benevnelse rundt omplussing/utprøving vil kanskje også gjøre noe med holdningene: det foreslås at man kaller det «UiO nye muligheter».
- Hospitering** for alle uavhengig av om man er syk eller ikke vil også kunne gjøre noe med kultur og holdninger for å ta imot hospitanter.
- Det er ønske om *sentral økonomi* for å dekke opp lønnsmidler i en overgangsperiode når ansatt skal prøves ut og eventuelt overføres til ny enhet.
- Noen mener det ville vært en fordel om *fraværsgruppa satt i avdeling for personalstøtte*, kanskje sammen med en *ressurs innenfor IA arbeidet* (eks en fagperson som kjenner til regelverk, NAV systemene og søknadsregimene). Man ser at det for noen trengs personer som

kan bistå med råd og veiledning når man skal fylle ut alle de ulike skjemaene som kommer i fraværsløpet.

Alt dette er også avhengig av «gode rutiner i bunn», og det var enighet i gruppene om at det er **holdninger** som er basis for å finne løsninger.

### 3. EBHTs erfaringer

Enhet for BHT sitter med mange års erfaring med sykefraværsoppfølging og tilrettelegging for arbeidstakere med redusert arbeidsevne.

Vi erfarer at man ofte legger fokus på oppfølging av ansatte som allerede er sykmeldt heller enn forebygging av sykmelding. Som modellen til Andersen og Nytrø viser er det flere arenaer man kan fokusere på fraværforebygging

### Å se helheten – ta vare på alle

"De friske" - Alle Hverdagen	Fremgangsrik/ helsefremmende	Organisering av virksomheten, mål, kartlegging, nærvær, planlegging, kultur.
De som står i fare for å bli syke	Bevisst	Medarbeidersamtale, risikovurdering, AMU, statistikker, HMS.
De som er syke	Reagerende	Rutiner, tilrettelegging, oppfølgingssamtaler, veiledning, samtalekurs.

Tretrinns modellen Lars Andersen/Kjell Nytrø



Vi erfarer gjennom vår bistand til miljøene, at det ved lengre tids sykefravær (helt eller delvis) kan være behov for å prøve ut andre arbeidsoppgaver midlertidig og/eller permanent. Når en ikke finner løsninger lokalt, løftes saken i linjen til eget fakultet, dessverre ofte fortsatt uten at man finner løsning. Når man prøver å finne løsninger utenfor eget fakultet/senter/museum er det ikke definerte rutiner, ei heller konkrete føringer for hvordan denne typen saker skal håndteres.

Bakgrunnen for at det stopper opp på fakultetsnivå begrunnes ofte i at man ikke har økonomi og/eller fora for dialog med annen enhet om mulighet for utprøving.

Utprøving ved annen enhet kan dels være med på å «diagnostisere» om redusert arbeidsevne kan bedres ved et miljøskifte, eller være med på å konkretisere hva som er faktisk begrensning i den ansattes arbeidsevne.

#### Ulik oppfatning om tilretteleggingspliktens omfang

Det er også vår erfaring at det er ulike oppfatninger om tilretteleggingsplikten omfang ved de enkelte fakultet. Arbeidsmiljølovens § 4-6 sier «at arbeidsgiver skal, så langt det er mulig, iverksette nødvendige tiltak for at arbeidstaker skal kunne beholde eller få et passende arbeid». Arbeidstilsynet og NAV slår fast at tilretteleggingsplikten er omfattende. Det er likevel vår erfaring at noen enheter definerer tilretteleggingsplikten svært snevert. Sentrale føringer ville kunne føre til mer likebehandling.

«Vi erfarer at der man primært lykkes i sykefraværsoppfølgingen er i de tilfeller hvor man:

- tidlig har dialog (arbeidsgiver og arbeidstaker) om hva som skal til for å få den ansatte tilbake i jobb
- er løsningsfokusert – har lav terskel for å gi mulighet for tilrettelegging som for eksempel endrede arbeidsoppgaver for en periode (også i andre enheter ved samme institutt), dette gjelder også for vitenskapelig ansatte hvor spesielt forhold rundt undervisning er essensielle (bla at man ikke får minus i individuelle regnskap for undervisningstimer)
- tenker forebygging – være føre var når noen har hyppig korttidsfravær og eller oppgir å være slitne – det bør ikke alltid ligge en sykmelding til grunn for å tenke tilrettelegging
- ikke har for mange ansatte med tilretteleggingsbehov samtidig, og man i hovedsak har tidsstyrte arbeidsoppgaver med frister
- ikke tenker for isolert om økonomiske konsekvenser av å ha sykmeldt arbeidstaker –f. eks setter inn vikar tidlig nok, og lenge nok for å avlaste

Vi har erfart at måten arbeidsgiver følger opp en sykmeldt arbeidstaker på, har stor betydning for tilbakekomst til arbeid. Manglende oppfølging kan føre til konflikter og med påfølgende tilleggspager, og dermed lengre tids sykemelding. Sykmeldinger som har årsak i plager/lidelser utløst av stress og konflikter er de vanskeligste sakene.» (BHTs årsrapport 2017)

BHT vil gjerne legge til at mange enheter ved UiO driver et svært godt tilretteleggingsarbeid, men det er altså store forskjeller.

## 4. Oppsummering og konklusjon

Fokusgruppene har belyst de ulike problemstillingene rundt oppfølging av sykmeldte ansatte, og man har også i gruppene kommet med forslag på tiltak som kan gjøre UiO enda bedre på dette området. Helt konkret foreslås det:

- Økt fokus på opplæring av ledere med personalansvar på alle nivå
- Etablere sentral ressurs som kan støtte opp om lokale enheter når de tar inn ansatte for arbeidsutprøving, og gi både faglig støtte og økonomisk bistand.
- At man ser på muligheten for å danne ressurspool innenfor fellesadministrative oppgaver som økonomi og personal.
- Sørge for sentral økonomi for å dekke opp lønnsmidler i en overgangsperiode når ansatt skal prøves ut og eventuelt overføres til ny enhet.
- Se på muligheten for å samle sentrale ressurser gjennom for eksempel å plassere fraværsgruppa i avdeling for personalstøtte sammen med sentral ressurs i IA arbeidet med kompetanse på fagfeltet som kan bistå blant annet med råd og veiledning til både arbeidsgiver og arbeidstaker og også bistå med utfylling av alle de ulike skjemaene som kommer i fraværsløpet.

- Bedre muligheter for å ta ut fraværstatistikk på ulike nivå, slik at man bedre kan se konjunkturer og dermed vite hvor man skal sette inn forebyggende tiltak.
- Bedre beskrive hvordan løpet etter maksdato på sykepenger skal se ut
- Etablere en kultur der det blir vanlig å hospitere på annen enhet, uavhengig av om man er syk eller ikke.

Noe av det viktigste for å forebygge langtidsfravær, er å komme tidlig nok i dialog med ansatte som er sykmeldt/står i fare for å bli sykmeldt og iverksette tilretteleggingstiltak slik at ansatte kan fungere i jobb selv om de ikke nødvendigvis har gjenvunnet 100 % arbeidsevne.

Suksesskriteriene for å lykkes med oppfølgingen av sykmeldt arbeidstaker synes å blant annet være at man har tydelig rolleavklaring i forhold til hvilken leder som skal følge opp sykmeldt ansatt, og sørge for opplæring på alle nivå. Det er viktig å avklare eventuelle behov for å koble på andre ressurser i oppfølgingen så som fastlege, BHT, tillitsvalgt og HR/lønn/personal ressurser så raskt som mulig.

## **5. Avsluttende del**

### **Oppfølging av kartleggingen**

AMU er bestiller av kartleggingen, og Avdeling for personalstøtte vil følge opp det som er fremkommet i rapporten.

### **Erfaringer gjennom kartleggingsarbeidet**

Alle deltagerne i fokusgruppene deltok aktivt, og flere gruppedeltagere syntes de også lærte noe gjennom fokusgruppeintervjuene. Erfaringsutveksling ble oppfattet som nyttig, og alle var åpne og meddelsomme om sine erfaringer.

## Referanser

Andersen Lars, Nytrø Kjell: Tretrinnsmodellen

Folketrygdloven §25-2

Idebanken.org: «Manual for sykefraværarbeid»

Bjørn Lau, Anette Høye Dye, Sara Årseth: «Lederes erfaringer med oppfølging av sykmeldte. Kjennetegn ved enkle versus utfordrende saker», , Tidsskrift for Norsk psykologforening, Vol 55, nummer 7, 2018, side 586-597

Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv(Arbeidsmiljøloven)

Nav.no :[https://www.nav.no/no/Person/Arbeid/Sykmeldt%2C+arbeidsavklaringspenger+og+yrkesskade/digital-sykmelding;cmsnavno\\_JSESSIONID=Gm-9I6R1F+qUbAJdJDpCrDc5](https://www.nav.no/no/Person/Arbeid/Sykmeldt%2C+arbeidsavklaringspenger+og+yrkesskade/digital-sykmelding;cmsnavno_JSESSIONID=Gm-9I6R1F+qUbAJdJDpCrDc5)

Tjora A: *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, Gyldendal Norsk forlag,2.opplag 2013

UiO: «Mål og tiltak for UiOs IA arbeid 2015-2018»

UiO: Årsrapport 2017 fra Enhet for BHT

## Vedlegg 1 Fokusgruppe som metode

### **Om metoden fokusgrupper:**

For å få detaljert kunnskap om en problemstilling kan det foretas intervjuer av de tilsatte. Intervjuene er vanligvis på 1-3 timer og vil gi kvalitative data som kan brukes alene eller som tillegg til andre undersøkelsesmetoder.

### **Hvorfor?**

Metoden gir mer nyansert kunnskap og detaljer om et område og problemstilling.

Fokusgrupper og intervjuer som arbeidsmiljømetodikk er nyttig som:

- Forberedelse til en workshop eller en spørreundersøkelse
- Etterarbeid etter gjennomgang av spørreundersøkelsen ARK
- Bakgrunn for en risikovurdering av omstilling
- Og som en metode for å få dypere og mer spesifikk informasjon om et tema.

### **Hva inngår?**

- Intervjuene kan være enkeltvis eller gruppevis (fokusgrupper). En kan velge om intervjuobjektene skal sikres anonymitet eller ikke være anonyme. Det må på forhånd avgjøres hvordan informasjonen fra intervjuene skal brukes.
- Fokusgruppene kan settes sammen homogent eller heterogent. Det anbefales grupper på mellom 6-8 deltakere.
- Alle som deltar i undersøkelsen får i utgangspunktet de samme spørsmålene, men intervjuer vil naturlig følge opp med utdypingsspørsmål. Etter gjennomført intervjurunde, gjennomgås materiale for å se linjer og generelle trekk – før rapport skrives.
- Rapporten bør danne grunnlag for møter på enheten hvor en diskuterer situasjonen, både gode og dårlige sider ved arbeidsmiljøet, og foreslår tiltak på de områder som har pekt seg ut for forbedring.

### **Forberedelser ved enheten**

Verneombud og eventuelt andre tilsatte bør være representert i arbeidsgruppen som planlegger undersøkelsen, følger med på gjennomføringen og diskuterer resultater fra intervjuene. BHT kan bistå både med rådgivning og fasilitering.

*(fra BHTs tjenestekatalog)*

## Vedlegg 2 Brev gruppedeltakerne

Til

Dato: 14. november 2018

### **Invitasjon til å delta i kartlegging av erfaringer med langtidssykemeldinger og tilretteleggingssaker.**

I møte 4/17 ba AMU BHT gjennomføre en undersøkelse blant ledere, verneombud, tillitsvalgte og personalmedarbeidere om erfaringer med langtidssykemeldinger og tilretteleggingssaker for å kartlegge hva som er utfordringene og få innspill til rutiner som kan bedre arbeidet. Enhet for BHT vil gjøre dette gjennom fokusgruppeintervjuer.

Informasjon om fokusgrupper finner du her <http://www.uio.no/for-ansatte/ansettelsesforhold/hms/bht/arbeidsmiljo-organisatorisk/intervju.html>

Vi har satt sammen 5 grupper:

Gruppe 1 og 2 består av Instituttledere og kontorsjefer

Gruppe 3 består av HMS koordinatorene og personalkonsulenter

Gruppe 4 består av tillitsvalgte og verneombud

Gruppe 5 består av HR, avdeling for Personalstøtte, BHT, og NAV arbeidslivssenter

Intervjuene vil foretas i mai/juni, og resultatene presenteres for AMU i nov/des 2018. Du er ønsket som deltager i gruppe XX, det settes av inntil to timer til intervjuene. Det vil i oppsummeringene fra gruppeintervjuene ikke framgå hvem som har sagt hva.

Fint om du svarer så raskt som mulig, slik at vi kan finne en erstatting om tidspunktet ikke passer for deg.

Med vennlig hilsen

Trine Evensen og Kristine Mollø-Christensen/Enhet for BHT

## Vedlegg 3 Spørsmål til Fokusgruppeintervjuene

### Spørsmålsguide:

1. Hvordan håndterer dere tilretteleggingssaker i dag?
  - a. Hva synes dere fungerer bra?
  - b. Hva er problematisk?
  
2. Hvilke tilretteleggingstiltak benyttes mest?
  - a. For administrative/tekniske
  - b. For vitenskapelige
  
3. Hvilke behov ser ditt institutt/din enhet at de har i fht LOS (lønn, personal, BHT)?
  
4. Hva er suksesskriteriene for tilrettelegging?
  - a. For enheten
  - b. For den ansatte
  
5. I hvilke sammenhenger har det vært behov for omplassering som tiltak? Når blir det brukt?
  - a. Hvis dere har forsøkt å prøve ut ansatte på tvers av enheter ved UiO men ikke fått det til - hvor har det strandet?



## Vedlegg 4 Vedtak AMU

### Vedtak fra AMU-møtet i november 2017:

#### Oppfølging av langtidssykemeldte/tilrettelegging.

Personaldirektør Irene Sandlie orienterte om IA-avtalens delmål 1 og 2, og status ved UiO. Presentasjonen er vedlagt [her](#). Elisabeth Stenumsgård fra NAV orienterte om NAVs rolle og virkemidler i arbeidet med sykefravær. Presentasjonen er vedlagt [her](#).

Det er utfordrende å etablere et system for oppfølging og tilrettelegging ved sykemeldinger, og sikre felles forståelse og kunnskapsnivå på alle nivåer ved UiO. Det er viktig å sørge for fokus både på enkeltsaker og på forebyggende arbeid og tiltak – helsefremmende arbeid. UiO har et potensiale i å bruke forebyggings- og tilretteleggingstilskudd fra NAV. Viktigheten av at BHT involveres i dette arbeidet understrekes.

#### Oppfølging:

- AMU ber BHT gjennomføre undersøkelse blant ledere, verneombud, tillitsvalgte og personalmedarbeidere om erfaringer med langtidssykemeldinger og tilretteleggingssaker for å kartlegge hva som er utfordringene og få innspill til rutiner som kan bedre arbeidet.
- AMU ber LAMU rapportere årlig på antall tilretteleggingssaker og langtidssykemeldinger. Dette betinger mulighet for gode rapporter fra SAP. AMU ber BHT utforme spørsmål som skal diskuteres i LAMU i forbindelse med rapporteringen. Eksempler på spørsmål er:
  - Hva er fakultetenes utfordringer?
  - Hvilke behov har de for kompetanse/støtte?
  - Har fakultetene positive erfaringer som bør deles?

Avdeling for personalstøtte følger opp overfor BHT. I felleskap forbereder de sak til neste AMU hvor forslagene fra BHT diskuteres, og i tillegg noen andre foreslåtte tiltak:

- Avsetting av felles personressurs på UiO til å følge opp dette arbeidet
- Avsetting av økonomiske midler til omplassering