

# Effekter av Tillitsprosjektet i Mandal på sykefravær og avgangsalder

## Rapport til FARVE

Arnstein Mykletun • Gaute Torsvik • Kjell Vaage



Uni Research Rokkansenteret, Stein Rokkan senter for flerfaglige samfunnsstudier, har en todelt publikasjonsserie.

Publikasjonsserien redigeres av et redaksjonsråd bestående av forskningsdirektør og forskningsledere.

I rapportserien publiseres ferdige vitenskapelige arbeider, for eksempel sluttrapporter fra forskningsprosjekter.

Manuskriptene er godkjent av redaksjonsrådet, normalt etter en fagfelleevaluering.

Det som utgis som notater er arbeidsnotater, foredrag og seminarinnlegg. Disse godkjennes av prosjektleder før publisering.

ISBN 978-82-8095-098-7  
ISSN 1503-4844 (trykt)  
ISSN 1892-8366 (elektronisk)

Uni Research Rokkansenteret  
Nygårdsgaten 5  
5015 Bergen  
Tlf. 55 58 97 10  
Fax 55 58 97 11  
E-post: rokkansenteret@uni.no  
<http://rokkan.uni.no/>

# Effekter av Tillitsprosjektet i Mandal på sykefravær og avgangsalder

Rapport til FARVE

ARNSTEIN MYKLETUN, GAUTE TORSVIK, KJELL  
VAAGE

STEIN ROKKAN SENTER FOR FLERFAGLIGE SAMFUNNSSTUDIER  
UNI RESEARCH, BERGEN  
DESEMBER 2014

**Rapport 7 – 2014**

# Innhold

<b>Sammendrag</b>	<b>3</b>
<b>Avtaler, mandat og finansiering av studien</b>	<b>4</b>
<b>Bakgrunn</b>	<b>5</b>
<b>Metoder og forskningsdesign</b>	<b>8</b>
<b>Resultater</b>	<b>9</b>
Resultater fra registeranalyse:	9
Resultater fra spørreskjemadata fra 2011:	14
Resultater av kvalitative fokusgruppeintervju:	17
<b>Diskusjon</b>	<b>25</b>
Oppsummering av effekter	25
Hvilke komponenter i Tillitsprosjektet har bidratt til redusert sykefravær og økt avgangsalder?	25
Styrker og svakheter ved studien	27
Implikasjoner av studien	28
Framtidig forskning	29
Konklusjon	29
<b>Referanseliste</b>	<b>30</b>
<b>Appendiks 1. Spørsmål til ledere i ledersamling 13.03.14</b>	<b>31</b>
<b>Appendiks 2. Eksempler på forklaringer gitt i survey til 927 ansatte på hvorfor sykefraværet er redusert som følge av forsøket</b>	<b>33</b>
<b>Appendiks 3. Utvalg av sitater fra kvalitative fokusgruppeintervju</b>	<b>34</b>
1. Oppfølgingsprosedyren	34
2. Økt tilrettelegging, økt kontakt	35
3. Endrede holdninger til sykefravær	37
4. Tillit og egenvurdering av arbeidsevne	38
5. Kontroll av ledere	39
6. Kontroll av medarbeidere	40
7. Andre forhold	42

## Sammendrag

Den 1. mail 2008 iverksatte Mandal kommune «Tillitsprosjektet», hvor ansatte fikk egenmeldingsrett i inntil ett år. Kommunene implementerte samtidig et IKT-verktøy og prosedyrer for oppfølging av ansatte under sykmelding som er vesentlig mer intensivt og omfattende enn summen av ordinær oppfølging etter IA-avtalen og sykmeldende leges oppfølging. Ledere med personalansvar fikk tett oppfølging av personalsjefen i kommunen i hvilken grad prosedyrene ble fulgt. Tidligere evalueringer har rapportert om god forankring i politisk og administrativ ledelse samt blant kommunens ansatte. De ansatte hadde fortsatt rett til å levere sykmelding, men hele 95 % av alt fravær og 75 % av langtidsfravær var kun egenmeldt i prosjektets tredje år.

Mandal kommunes målsettinger med prosjektet har i kortversjon vært å redusere sykefraværet og øke avgangsalderen. Formålet med denne studien er å bruke registerdata til å evaluere om Mandal kommune har lyktes med disse målsettingene og om eventuell suksess kan tilskrives Tillitsprosjektet. Til dette sammenlignes Mandal kommune med 29 referansekommuner med omtrent tilsvarende størrelse og budsjettfleksibilitet (kommuneøkonomi) ved bruk av registerdata fra NAV om sykefravær og alderssammensetning fra 2003 til 2012. Våre funn indikerer at Mandal kommune har redusert sykefraværet betydelig i perioden sammenlignet med de 29 referansekommunene. Nedgangen i sykefraværet sammenfaller med innføringen av reformen i 2008. Sykefraværet er 1,59 prosentpoeng lavere etter reformen (2008 til 2012) enn før (2003 til 2007). Dette er en kraftig reduksjon.

Det er minimal kjønnsforskjell, men en aldersforskjell. Sterkest effekt finner vi blant kvinner under 50 år, som utgjør mer enn halvparten av arbeidsstyrken i denne typen virksomheter. Mandal kommune skiller seg verken ut i bruk av gradert sykefravær eller varighet av langtidsfravær. Effekten vi ser skyldes redusert antall langtidssykefravær. Mandal kommune har altså oppnådd å forebygge enkelte langtidsfravær. Effekten er sterkest det første året (2008), men holder seg også senere (2009 til 2012).

Det er tilsynelatende ingen effekt på sykefraværet for ansatte over 50 år. Vi ser imidlertid en økning i andel av arbeidsstyrken som er over 50 år i Mandal sammenlignet med referansekommunene på hele fem prosentpoeng. Dette tyder på økt avgangsalder. Ved økt avgangsalder vil en større andel av de ansatte oppleve alvorlig sykdom mens de stadig er i jobb, som kan ha bidratt til økt sykefravær, og derved en maskering av eventuell reduksjon i sykefravær blant andre ansatte over 50 år.

For å belyse de mulige mekanismene bak effektene, supplerer vi registerdata-analysen med spørreskjemadata og kvalitative fokusgruppeintervju. Et sentralt funn fra disse undersøkelsene er at oppfølgingsprosedyrene i Tillitsprosjektet synes å ha vært avgjørende for den observerte nedgangen i langtidsfraværet.

## Avtaler, mandat og finansiering av studien

Denne studien er finansiert av NAV gjennom programmet FARVE – forsøksmidler arbeid og velferd og er regulert i kontrakt mellom Uni Research Rokkansenteret og FARVE fra 2011. Prosjektet har blitt forsinket av praktiske årsaker, men dette har senere vist seg å gi en gevinst i form av mulighet til å studere langtidseffekter av tiltaket i 2008 helt fram til 2012. Denne rapporten innfrir nevnte avtale.

Til grunn for rapporten ligger også en avtale mellom Institutt for økonomi ved UiB og Mandal kommune datert 02.06.11 om vederlagsfri utveksling av informasjon. Mandal kommunes forpliktelse var å tilrettelegge for innsamling av data til forskningsformål i bytte mot tilbakemelding om resultater. Resultater ble fremlagt for ledergruppen i Mandal kommune 13.03.14 og begge parters forpliktelser er med dette innfridd.

Forfatterne av denne rapporten vil også publisere resultatene internasjonalt i vitenskapelige tidsskrift med fagfellevurdering, men det berører ikke avtalen med FARVE eller Mandal kommune.

Formålet med Tillitsprosjektet var i korte trekk å redusere sykefravær og øke avgangsalderen, og evaluering av måloppnåelse ved bruk av registerdata er derfor formålet med denne studien. Dette sammenfaller i hovedsak med målsettingene i avtalene.

I avtalene ble eventuell redusert overgang til uføretrygd blant tilsatte i Mandal kommune sammenlignet med referansekommunene nevnt som en mulig problemstilling. Dette er stadig en relevant problemstilling, men siden overgang til uføretrygd ofte tar forholdsvis lang tid og involverer ulike midlertidige ytelser, har vi valgt å kun fokusere på eventuelle effekter av Tillitsprosjektet på alderssammensetningen av de ansatte, som gjenspeiler om avgangsalderen utsettes. Spørsmålet om hvorvidt Tillitsprosjektet har redusert overgangen til uføretrygd og AAP, kan først belyses om noen ytterligere år. Spørsmålet om eventuell kostnytteeffekt av tiltaket er ikke omfattet av avtalene.

Både i avtaler med direktoratet og kommunen er formålet med studien i korte trekk å anvende registerdata for å undersøke om sykefraværet blitt redusert i Mandal sammenlignet med referansekommuner, og om avgangsalderen har økt. I tillegg har vi anvendt spørreskjemadata og kvalitative intervju i et forsøk på bedre å forstå hvordan og hvorfor Tillitsprosjektet har hatt den effekt på sykefraværet som registerdata viser.

Utover denne rapportering og uavhengig av nevnte avtaler vil forfatterne også publisere resultatene internasjonalt i vitenskapelige fagfellevurderte tidsskrift. Denne rapporteringen vil i hovedsak bygge på samme datagrunnlag og derved i hovedsak gi samme konklusjoner, men metoder, nyanser og vektlegging vil avvike noe. Videre forskning og publisering av resultater planlegges gjennomført i ordinær forskningstid i våre respektive stillinger ved Universitetet i Bergen og Folkehelseinstituttet.

Det rettes en stor takk til Arbeids- og velferdsdirektoratet for bidrag i planleggingsfasen (da spesielt Thorgeir Hernes) og i tilrettelegging og utlevering av data (Ola Thune). Videre rettes en stor takk til Mandal kommune for utmerket samarbeid, da spesielt personalsjef Tore Neset, konsulent Tutti Ericsson, prosjektleder for Tillitsprosjektet Siren Haugland (som har sluttet i kommunen), og rådmann Knut Sæther.

## Bakgrunn

Tillitsprosjektet i 2008 er en videreføring av Nærværprosjektet som ble iverksatt i Mandal i 2003. Mandal kommune har altså i mange år hatt et fokus på nærvær og tiltak for redusert sykefravær. Prosjektet ble implementert 01.05.08 og er unikt i Norge og trolig internasjonalt. Forut for implementering ble prosjektet behørig forankret i hele organisasjonen inklusiv politisk og administrativ ledelse og blant de ansatte.

I Tillitsprosjektet fikk virksomheten Mandal kommune dispensasjon av Arbeidsdepartementet fra Folketrygdloven slik at de ansatte fikk anledning til å erstatte sykmelding fra lege med egenmelding. Denne dispensasjonen har blitt utvidet i flere omganger og gjelder fortsatt. De ansatte beholdt imidlertid retten til å bruke ordinær sykmelding fra lege. Samtidig ble det innført et omfattende system for oppfølging av sykmeldte og egenmeldte. En oversikt over noen utvalgte tiltak og prosjekt som har blitt implementert for å redusere sykefravær er gitt i Tabell 1.

Tabell 1. Noen punkter i det elektroniske oppfølgingssystemet som kommer som påminningsmail til leder.

Dag	Påminnelse	Epost
3	Påminnelse om å ringe NN	... Blir det langvarig? Noe leder kan gjøre? ...
8	Kontakt NN, langt fravær? Quick? Dråpen?	... Bestille fysioterapi og/eller samtaleterapi? ...
16	Sende blomster og/eller samtale. Huske egenerklæring	... Innkall til møte om individuell oppfølgingsplan ...
21	Individuell oppfølgingsplan. Bestill time til i Nærværsutvalg	... Individuell oppfølgingsplan ...
30	Dialogmøte	.
.	.	.
.	.	.
65	Ring den ansatte, oppfølgings-samtale	
80	Ring den ansatte, møte, justere IOP	
100	Ring den ansatte. Vurdere tiltak fra NAV	
120	Ring den ansatte og justere individuell oppfølgingsplan	.
.	.	.
.	.	.
290	Ring/møte den ansatte. Følge opp IOP	
310	Ring den ansatte. Sende blomster eller kort	.
.	.	.
.	.	.

Kilde: Johannessen (2012) s. 53.

I korte trekk innebærer systemet at linjeleder med definerte intervaller skal holde kontakt med den sykmeldte på telefon og i møter, og det skal sendes blomster. Systemet ble implementert i virksomhetens IKT-system 01.04.08. Her var det forventet at den enkelte ansatte selv egenmeldte seg elektronisk. Leders oppfølging av den sykmeldte var også basert på IKT-systemet ved automatiske påminnelser og krav om rapportering. Personalsjefen fikk gjennom dette systemet også et verktøy for å utøve en oppfølging av at ledere med personalansvar fulgte systemet, og personalsjefen fikk også løpende informasjon om avvik og andelen av sykmeldte som ikke valgte å benytte egenmeldingsretten.

Dette systemet for oppfølging av sykmeldte er mer omfattende enn summen av de oppfølgingsplaner og dialogmøter som følger av IA-avtalen og det som er vanlig oppfølging av lege ved ordinær sykmelding. Detaljer i oppfølgingsplanen er gitt i tabell 1.



Det uttalte formålet med oppfølgingsplaner er å tilrettelegge bedre for at den sykmeldte skal kunne komme tilbake i arbeid, om nødvendig med andre arbeidsoppgaver eller ved andre former for tilrettelegging. Tilretteleggingsplikten er lovpålagt og således ikke unik for Mandal; det unike er at oppfølgingen er gjort mer omfattende og satt i system, kombinert med egenmeldingsrett.

Observasjonsperioden for denne studien strekker seg fra 2003 til 2012. I denne perioden har det blitt gjennomført andre tiltak både i og utenfor IA-avtalen som har hatt betydning for sykefraværsutviklingen. Både i 2004 og fra 2009 til 2012 falt sykefraværet betydelig i Norge, og dette sammenfaller med økning i gradert sykefravær i de samme periodene (figur 4 i Mykletun mfl. 2013). Registeranalyser viser at fastleger som ofte bruker gradert sykefravær får kortere langtidssykefravær og større returrate til arbeid to år senere enn leger som sjelden graderer sykefravær (Markussen mfl. 2012), derfor var det interessant å analysere utvikling i bruk av gradert sykefravær i Mandal. Ordningen Raskere tilbake ble implementert fra 2006 og framover, og bevilgningene til Arbeidslivssentre og tilretteleggingstilskudd har økt, men det er uklart hvilken betydning disse ordningene har hatt for sykefraværet (Mykletun mfl. 2013). Konjunkturer i arbeidsmarkedet påvirker også sykefraværet. Men alle disse tiltakene har nådd både Mandal og andre kommuner. Tillitsprosjektet i Mandal kommune kommer i tillegg til disse øvrige forhold som påvirker sykefraværet.

Tillitsprosjektet har blitt evaluert tidligere av Olsen og Jentoft fra henholdsvis Universitetet i Agder og Agderforskning (Olsen og Jentoft 2012). Denne evalueringen anvendte både surveydata, kvalitative intervju og registerdata, men ingen referansegruppe eller registerdata fra før iverksetting av tillitsprosjektet. Evalueringen kan derved ikke belyse eventuelle kausale effekter av Tillitsprosjektet. Evalueringen konkluderer med at prosjektet hadde god organisering og forankring, noe som delvis tilskrives en dyktig prosjektleder og god informasjonsflyt. Det vektlegges også at tillitsprosjektet også er et kulturbyggings- og omdømmeprojekt for Mandal kommune. Fra kvalitative intervju kommer det fram at mellomledere peker på at Tillitsprosjektet bringer inn en rutine for dialog som bidrar til aksept og forpliktelse hos de deltakende parter. Det at linjeleder tar personlig kontakt ved sykefravær rapporteres å være forutsigbart ettersom det er rutine og ikke en spesialbehandling av enkelte. Det rapporteres også at man allerede etter fire måneder etter prosjektstart nådde målsettingen om at 90 % av fravær skulle være egenmeldte. I prosjektets tredje år var 98 % av korttidsfravær kun egenmeldt og 75 % av fravær med varighet over 16 dager. Forskerne rapporterer også at mellomledere, ansatte og tillitsvalgte er lite bekymret for at utvidet rett til egenmelding misbrukes.

Utvidet egenmeldingsrett har blitt forsøkt tidligere i Norge i Tromsø, Arendal, Trondheim og Kristiansand. Eksempelvis fikk ansatte i Kristiansand kommune utvidet egenmeldingsrett til 50 dager i 2002. Disse forsøkene har ikke anvendt kontrollgrupper (se for eksempel Fleten, Krane og Johnsen 2009).

Det har blitt gjennomført forsøk med utvidet egenmelding uten tilsvarende oppfølgingsregime som i Tillitsprosjektet. I et eksperiment i Gøteborg og Jämtland fikk en tilfeldig halvpart av arbeidstakere utvidet egenmeldingsrett fra opprinnelige 7 til 14 dager, noe som resulterte i 6,6 % økt sykefravær (Hesselius, Johansson og Larsson 2005). De påviste også en smitteeffekt, ansatte med kun 7 dagers egenmeldingsrett som jobbet på

arbeidsplasser hvor mange hadde fått økt egenmeldingsrett økte også sitt fravær (Hesseliuss, Nilsson og Johansson 2009).

## Metoder og forskningsdesign

Denne studien baserer seg hovedsakelig på registerdata for analyser av effekter av Tillitsprosjektet på sykefravær og avgangsalder, og suppleres med data fra spørreskjema og kvalitative for forsøksvis å belyse mekanismer bak effektene. Detaljer knyttet til metodene vil bli beskrevet sammen med resultater fortløpende, og i korte trekk oppsummeres her:

Registerdata består i sykefravær på kommunenivå (aggregerte individdata) for Mandal kommune og en sammenligningsgruppe bestående av 29 referansekommuner. Ved konstruksjon av sammenligningsgruppe legger vi til grunn det som i St.prp. 60 (2004-2005) klassifiseres som mellomstore kommuner med middels inntekter målt i forhold til stipulerte utgifter, der Mandal inngår. Data er tilgjengelig fra 2003 til 2012, altså både før og etter reformen i 2008. For å slippe å forholde oss til sesongsvingninger, anvender vi registerdata fra tredje kvartal hvert år for alt fravær med varighet over 16 dager, og viser utviklingstendensene deskriptivt. Vi analyserer data for sykefravær av varighet over 16 dager fordi korttidsfraværet (16 dager eller mindre) i Mandal ikke er direkte sammenlignbart med korttidsfraværet i referansekommunene (se Olsen og Jentoft 2012 for detaljer).

For å kunne hevde at Tillitsprosjektet har hatt innvirkning på sykefraværet i Mandal, er det ikke tilstrekkelig å sammenligne fraværet før og etter tiltaket. Eventuelle endringer kan være rent tilfeldige, de kan være en del av en trend som gjelder flere kommuner enn Mandal, osv. Det er heller ikke tilstrekkelig å sammenligne Mandal med andre kommuner *etter* tiltaket. De forskjellene vi da måtte finne, kan ha vært der fra før. Men ved å kombinere variasjonen over tid og variasjonen mellom kommuner, kan vi derimot gjøre oss forhåpninger om å finne den kausale effekten av et tiltak. Vi beregner altså to differanser, nærmere bestemt differansen mellom Mandal og referansekommunene, både før (2003-2007) og etter (2008-2012) innføring av Tillitsprosjektet. Derav navnet på metoden: differanse i differanse (diff-i-diff). Diff-i-diff gir en god pekepinn på effekten av Tillitsprosjektet, og ligger til grunn for mesteparten av den kvantitative analysen i denne rapporten. I tillegg til DiD har vi tatt i bruk en relativt nyutviklet metode, «syntetisk kontroll» (Abadie og Gardeazabal, 2003; Abadie mfl., 2010), som er særlig tilpasset aggregerte data av vår type. Også denne metoden anvender informasjon fra perioden før reformen, men nå til å konstruere en «syntetisk» Mandal kommune, dvs. en kombinasjon av de kontrollkommunene som ligner mest på Mandal før reformen. Differansen mellom Mandal og «syntetisk Mandal» *etter* reformen blir da å oppfatte som kausaleffekten av Tillitsprosjektet. Resultatene stemmer godt overens med våre funn fra diff-i-diff-analysen. Et arbeidsnotat som gjør rede for «syntetisk kontroll»-metode og -resultater vil bli publisert om kort tid, og er tilgjengelig fra forfatterne på forespørsel.

Vi bruker også registerdata til å analysere om det har vært en utvikling i bruk av gradert langtidssykefravær i Mandal, om varigheten av fravær reduseres, eller om det er redusert antall sykefravær per ansatt.

For å forstå effektene utover hva som kan belyses med registerdata, altså hvilke mekanismer som er involvert, bruker vi spørreskjemainformasjon og intervju. Vi fikk anledning til å stille spørsmål i medarbeiderundersøkelsen i Mandal i 2011 hvor 927 ansatte beskrev hvorvidt Tillitsprosjektet har påvirket eget eller andres fravær, og ble gitt anledning til i et åpent felt å forklare hvorfor. Spørsmålsformuleringen er gitt i resultatdelen.

Den 18.12.13 gjennomførte vi fire kvalitative fokusgruppeintervju av grupper av ansatte i ulike roller (ansatte uten lederansvar i alle sektorer, ledere, tillitsvalgte, verneombud, personalsjef, kommunelege og rådmann) var invitert. Notater ble analysert for innhold og gruppert tematisk (Neuendorf KA 2002). Formålet med denne delen av undersøkelsen var å frembringe informasjon som kunne belyse hvordan tiltaket hadde fungert og blitt opplevd, og det ble vektlagt at alle var anonyme og at også synspunkter som gikk på tvers av kommunens omdømmestrategi var velkomne.

Basert på tema som var reist i innholdsanalysen ble det utviklet et kort spørreskjema som ble distribuert på ledersamlingen 13. mars 2014. Formålet med denne delen av undersøkelsen var å rangere hvilke av de ulike komponentene i Tillitsprosjektet lederne mener er av størst betydning for den observerte reduksjonen i sykefravær og økning i avgangsalder.

## Resultater

### Resultater fra registeranalyse:

Hvordan har langtidssykefravær og avgangsalder utviklet seg i Mandal og i referansen fra 2003 til 2012?

I analysen sammenligner vi Mandal med kommuner av noenlunde samme størrelse. I gjennomsnitt hadde Mandal litt mindre enn 1100 ansatte over den tidsperioden vi måler. Vi har valgt å inkludere alle kommuner som har mer enn 900 og mindre enn 1300 ansatte i kontrollgruppen. Dette gir oss til sammen 30 kommuner, Mandal og 29 kontrollkommuner. (Vi har gjort den samme analysen med alle mellomstore kommuner, og det gir små forskjeller)

Tabell 2 lister en del nøkkelvariabler før (2003-2007) og etter 2008 (2008-2012) for Mandal og for de 29 kontrollkommunene. Vi legger merke til at utviklingen i sykefravær og i alderssammensetning er ulik i Mandal i forhold til gjennomsnittet av kontrollkommunene. I Mandal faller det lange sykefraværet, mens det er stiger litt for kontrollkommunene. Det er også en markant økning i arbeidsstyrken over 50 år i Mandal, det er ingen endring i kontrollkommunene. Vi ser også at det er særlig for yngre arbeidstakere (under 50) at fallet i sykefravær er størst.

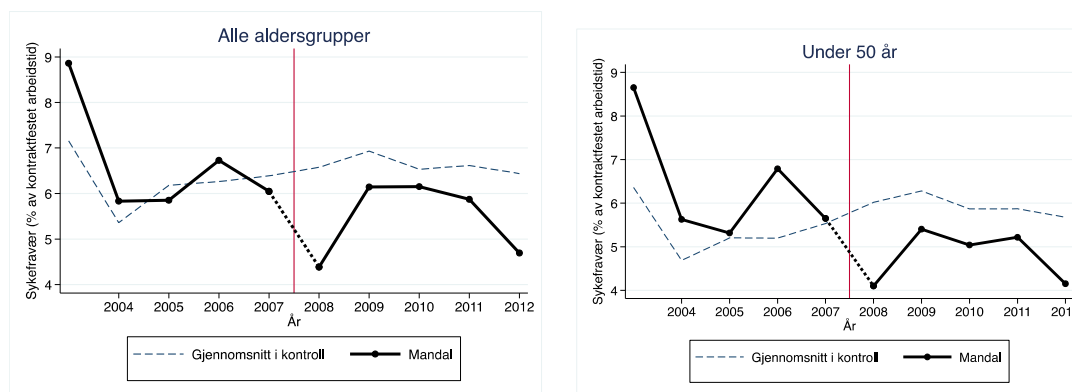
Tabell 2 Summarisk statistikk for Mandal kommune og kontrollkommuner, før og etter tiltak

Variabel	Mandal		Kontroll	
	Før	Etter	Før	Etter
Ansatte	1022	1157	1008	1160
Andel kvinner	0,83	0,83	0,80	0,81
Andel over 50	0,35	0,41	0,36	0,37
Prosentvis sykefravær	6,66	5,44	6,14	6,41
Prosentvis sykefravær over 50 år	7,10	6,43	7,46	7,49
Prosentvis sykefravær under 50 år	6,40	4,78	5,39	5,93

Tabell 1 gir en indikasjon på at 365 dager reformen har redusert sykefravær og fått eldre arbeidstakere til å stå lengre i jobben sin.

For å nærme oss svar på spørsmålet om dette skyldes reformen, kan vi plote utviklingen i sykefravær i Mandal og i kontrollkommunene. Vi vil da se om skiftet i sykefravær kom rundt reformtidspunktet. I venstre panel av figur 1 ser vi utviklingen for alle grupper.

Figur 1: Utviklingen i langtidsfravær



Vi ser tydelig at sykefraværet faller i 2008. For hele gruppen stiger sykefraværet opp mot kontrollgruppen i de neste årene før det igjen faller i 2012. For gruppen under 50 år (høyre panel) er det også et markant fall i 2008, men her er det en mer jevn utvikling etter 2008. Vi ser at hele forløpet i Mandal ligger godt under utviklingen i kontrollkommunene.

Tabell 3 rapporterer resultatene fra en diff-i-diff estimator. Den avhengige variabelen er langtidsykefravær (prosent av kontraktsfestede dager). Variabelen *Kontroll før reform* gir sykefraværet i kontroll kommunene før reformen. *Mandal* fanger opp hvordan sykefraværet i Mandal avviker fra kontrollkommunene før reformen. *Reform* plukker opp hvor mye sykefraværet endrer seg etter reformen. *Reform\*Mandal* er den sentrale

variabelen som måler hvordan sykefraværet i Mandal endrer seg etter reformen i forhold til endringen i kontrollkommunene (diff-i-diff). Tallene i parentes er robuste standardfeil.

Tabell 3 Effekt av Tillitsprosjektet på langvarig sykefravær. Diff-i-diff.

Variabel	Alle		Under 50	
	<i>m/2008</i>	<i>u/2008</i>	<i>m/2008</i>	<i>u/2008</i>
Kontroll før reform	6,24*** (0,11)	6,24*** (0,11)	5,37 *** (0,10)	5,37*** (0,11)
Mandal	0,42 (0,52)	0,42 (0,52)	1,03* (0,52)	1,03* (0,52)
Reform	0,37** (0,14)	0,38** (0,14)	0,57*** (0,14)	0,55*** (0,14)
Reform*Mandal	-1,59** (0,63)	-1,33** (0,63)	-2,19*** (0,62)	-2,00*** (0,62)
Observasjoner	286	256	286	256
R <sup>2</sup>	0.03	0.05	0.03	0.06

Resultatene for alle aldersgrupper under ett, alle år inkludert (første kolonne med koeffisienter) viser at Mandal hadde et fravær så vidt (0,4 %-poeng) over gjennomsnittet i kontrollkommunene, som var på 6,24 % av avtalte dagsverk, og at kontrollkommunene hadde litt høyere fravær (0,37 %-poeng) etter enn før reformen. Det er imidlertid variabelen *Reform\*Mandal* det knytter seg interesse til i denne sammenhengen. Vi ser at det er store og statistisk signifikante effekter av Tillitsprosjektet: -1,59 prosentpoeng innebærer at gjennomsnittlig sykefravær i Mandal etter reformen er (6,24+0,42+0,37-1,59=) 5,44 % av avtalte dagsverk, som er 25 % lavere enn kontrollkommunene. Litt av effekten forsvinner dersom vi tar bort 2008, men selv uten den sterke umiddelbare virkningen av reformen utgjør fallet i langvarig sykefravær omtrent 20 % av pre-reform nivået for alle grupper og over 30 % for kvinner og menn under 50 år.

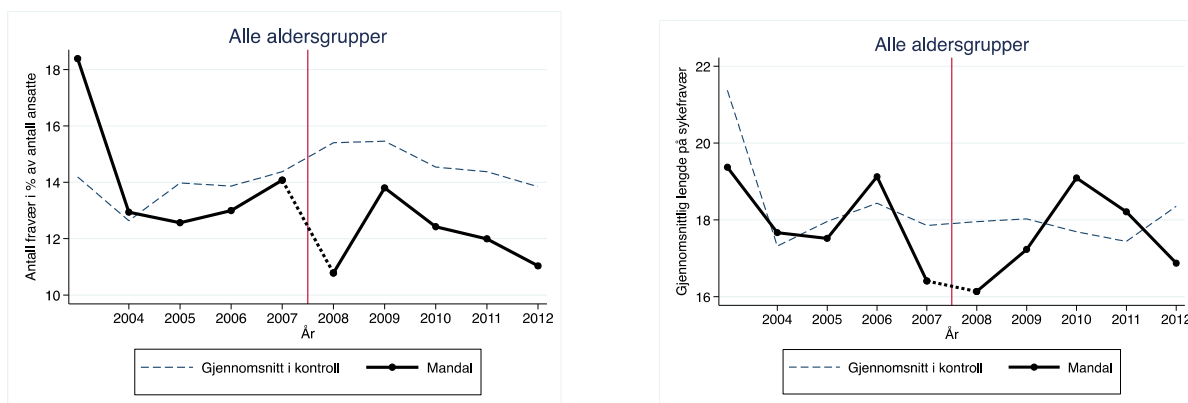
Vi har også estimert samme likning (diff-i-diff) for gruppen over 50 år. Punkttestimatet er negativt, *Reform\*Mandal* er på minus 0,7 prosentpoeng når 2008 er med, og på minus 0,34 prosentpoeng uten 2008, men estimatene er ikke signifikant forskjellige fra null.

### Lengde versus insidens

Det er interessant å finne ut om fallet i sykefravær i hovedsak skyldes at færre får inn i lange sykemeldinger (insidens) eller om det reduserer den gjennomsnittlige lengden på sykemeldingene.

De dataene vi har er ikke ideelle for å undersøke lengde versus insidens, siden vi bare har data for et kvartal (noe som for eksempel betyr at 13 uker er den lengste sykemeldingen vi kan observere). Men siden vi har data fra samme periode (3. kvartal) både før og etter reformen er det mulig å si noe om det er kortere (lange) fravær eller færre fravær som har ført til lavere sykefravær i Mandal. Figur 2 viser utviklingen i henholdsvis antallet lange sykefravær dividert på antallet ansatte (multiplisert med 100) og gjennomsnittlig lengde på sykefraværene.

Figur 2: Sykemeldinger: Antall og lengde

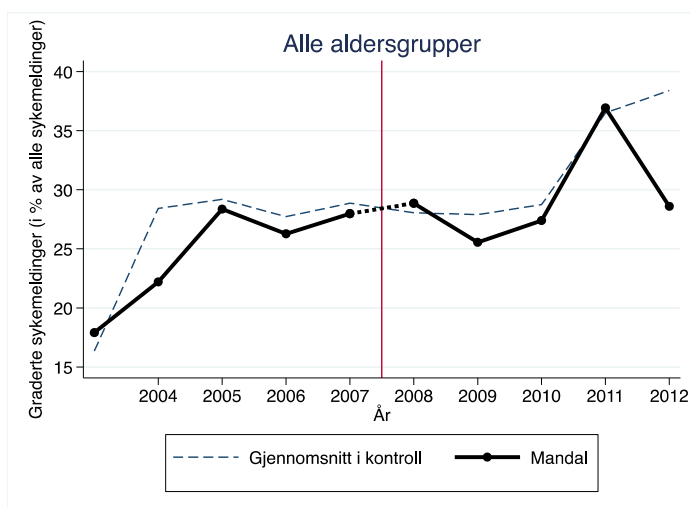


Som vi ser av figur 2 (venstre panel) så er det antallet sykemeldinger som faller etter reformen blir innført, det er ingen effekt på gjennomsnittslengden av fravær (høyre panel). Dette visuelle inntrykket blir bekreftet når vi estimerer en diff-i-diff modell. Vi finner at antallet lange fravær som prosentandel av antall ansatte faller etter reformen. Dersom 2008 er med, blir *Reform\*Mandal*- koeffisienten lik - 3,05 og dette fallet er signifikant ( $p < 0,01$  robuste standardfeil). Uten 2008 blir estimatet omtrent ett prosentpoeng lavere, men fremdeles signifikant. Estimatet for lengde er omtrent lik null (0,06) og ikke i nærheten av å være statistisk signifikant.

### Gradert sykefravær

Andre har vist at økt gradering fører til redusert fravær (Markussen mfl. 2012). Vi kan også undersøke om 365 dager reformen hadde en effekt på graderingen. Etter 365-reformen var det den ansatte sammen med sin linjeleder som kom frem til gradering av sykemelding (dersom den ansatte ikke gikk til legen).

Figur 3: Gradering

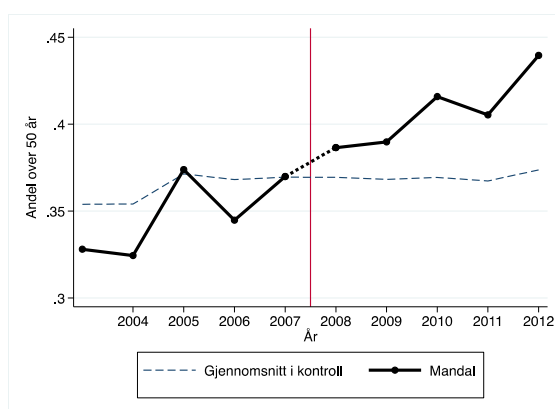


Som vi ser, er det ingenting som tyder på at reformen har ført til større økning i bruk av gradert sykefravær enn i de øvrige kommunene.

### Økt avgangsalder

For å få et inntrykk av om 365- dager reformen har hatt en effekt på hvor lenge folk står i jobbene sine (reduere avgang til pensjon og andre trygdeordninger) ser vi på utviklingen i andelen av eldre arbeidstagere (over 50). Tabell 2 viste at fra 2003 til 2012 hadde gruppen over 50 økt med 6 prosentpoeng (nesten 20 %) i Mandal mens det var kun en økning på 1 prosentpoeng i kontrollkommunene. Figur 4 viser at utviklingen her har vært gradvis, men at det kan se ut som det er en litt raskere vekstrate etter reformen.

Figur 4: Andel over 50 år



For å estimere effekten av reformen, må vi ta hensyn til at Mandal og kontrollkommunene har ulik tidstrend over hele forløpet. Tabell 4 viser at dersom vi inkluderer en slik tidstrend – en lineær tidstrend – så er det fortsatt en positiv reformeffekt, men denne er ikke lenger statistisk signifikant. I forskningsartikkelen som er omtalt i metode-kapittelet bruker vi en teknikk «syntetisk kontroll» for å matche Mandal med kommuner som har samme pre-reform trend i andel over 50. Vi finner da at reformen kan tilskrives en signifikant effekt på økningen i andelen av arbeidstakere som er over 50 år i Mandal.

Tabell 4 Effekt av Tillitsprosjektet på andel av arbeidsstyrken over 50 år. Diff-i-diff.

Variabel	Uten tidstrend	Med tidstrend
Andel over 50 i kontroll før reform	0,36*** (0,002)	0,36*** (0,008)
Mandal	-0,014 (0,009)	-0,014 (0,009)
Reform	0,004 (0,004)	-0,004 (0,004)
Reform*Mandal	0,066*** (0,01)	0,011 (0,11)
Tid (linear)		0,001 (0,001)
Tid*Mandal		0,008*** (0,001)
Observasjoner	286	286
R <sup>2</sup>	0,034	0,035

## Resultater fra spørreskjema data fra 2011:

Hvordan mener 927 ansatte i Mandal kommune at forsøket med egenmelding i inntil ett år har påvirket eget og kollegaers sykefravær?

Som ledd i evalueringen er det relevant å undersøke de ansattes egne subjektive vurderinger av effekter av forsøket. Vi var her spesielt interessert i om et mindretall ville rapportere om økt egenmeldingsrett har medført at de selv har blitt mer sykmeldt, samt om de mener kollegaer har blitt mer sykmeldt som følge av forsøket. Oppsummert mener flertallet i Mandal at eget sykefravær og kollegaers sykefravær har vært upåvirket av forsøket, noen mener forsøket har redusert fraværet, mens få hevder økning.

Fire spørsmål ble inkludert i den årlige medarbeiderundersøkelsen for året 2011 med følgende ordlyd:

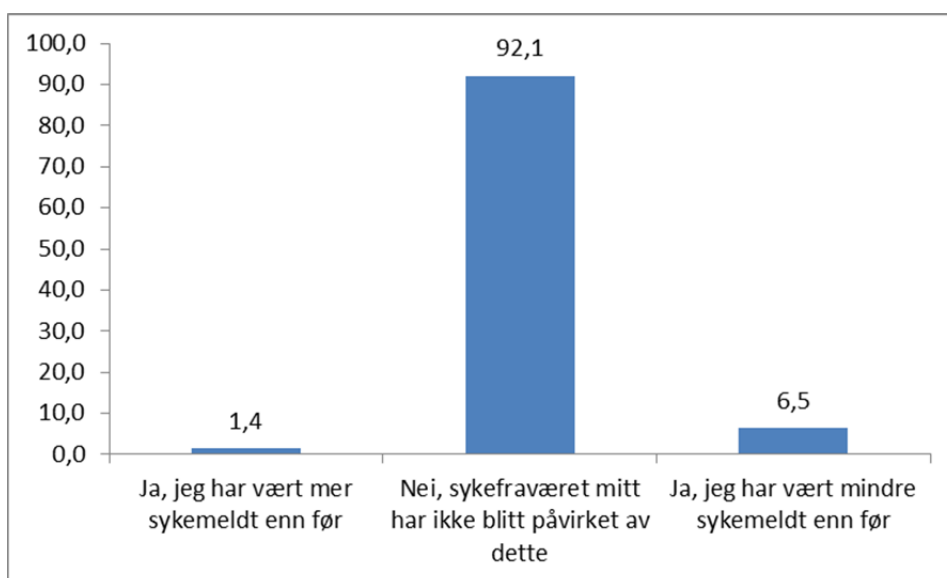
1. Har forsøket med egenmelding i inntil ett år påvirket ditt sykefravær?
  - a. Ja, jeg har vært mer sykmeldt enn før
  - b. Nei, sykefraværet mitt har ikke blitt påvirket av dette
  - c. Ja, jeg har vært mindre sykmeldt enn før
2. Kan du forklare hvorfor?
3. Har forsøket med egenmelding i inntil ett år påvirket ditt sykefravær?
  - a. Ja, kollegaer jeg kjenner har vært mer sykmeldt enn før
  - b. Nei, sykefraværet har ikke blitt påvirket av dette
  - c. Ja, kollegaer jeg kjenner har vært mindre sykmeldt enn før
4. Kan du forklare hvorfor?



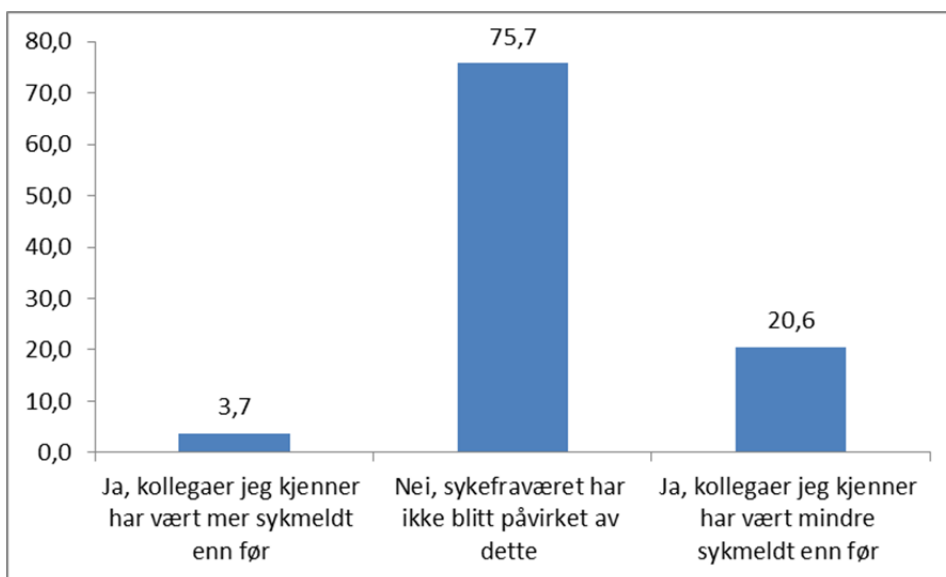
Et flertall mener sykefraværet eget sykefravær (92,1 %) og kollegaers sykefravær (75,7 %) har vært upåvirket av forsøket. Dette er kanskje som forventet ettersom det tross alt bare er et mindretall som benytter seg av sykemelding, særlig langtidssykemelding. Det er derfor mer interessant å se hvordan de øvrige fordeler seg. Kun 1,4 % mener de selv har vært mer sykmeldt som følge av forsøket, mens 6,5 % mener forsøket har redusert deres sykefravær. Tilsvarende vurderes kollegaer, 3,7 % mener forsøket har økt kollegaers fravær, mens 20,6 % mener det har redusert kollegaers fravær (figur 5 og 6).

Dette er selvsagt kun subjektive vurderinger, og kan selvsagt påvirkes blant annet av måten Tillitsprosjektet er «forankret» i organisasjonen på. Denne anonyme undersøkelsen ville imidlertid gitt anledning til å «varsle» om misbruk av ordningen, eller på annen måte indikere at ordningen ikke fungerte etter intensjonen. Vi merker oss at det er få som mener at forsøket øker eget og andres sykefravær.

Figur 5. Har forsøket med egenmelding i inntil ett år påvirket ditt sykefravær?



Figur 6. Har forsøket med egenmelding i inntil ett år påvirket andres sykefravær?



De åpne spørsmålene ble analysert for innhold. Vi fikk kommentarer som kunne illustrere hvorfor enkelte mente eget fravær hadde økt som følge av ordningen fra kun 8 personer, og dette gikk i stor grad på personlige forhold. Begrunnelser for hvorfor andres fravær hadde økt ble gitt av kun 11 personer, og blant disse var det kun en person som kommenterte at noen misbrakte systemet.

Det var langt flere (28 personer) som forsøkte å forklare hvorfor forsøket hadde redusert deres eget sykefravær. Redusert eget fravær ble forklart som «Det løste seg med svært fleksibel arbeidstid noen uker for meg» eller «Fordi jeg er sykmeldt bare når jeg er virkelig syk». Kommentarer om hvorfor andres sykefravær var redusert ble gitt av 51 personer og ble forklart på tilsvarende måte: «Det går på tillit. Man kommer på jobb når man kan og føler seg klar til det»; «Tidligere var det vanlig å følge datoene på sykemeldingen» og «Tror det er positivt med ansvar for eget sykefravær, det gjør deg mer bevisst». Ytterligere eksempler på uttalelser i appendiks 2.

Oppsummert: Sykefravær, særlig langtidsfravær, angår åpenbart få, og derfor er det rimelig at flertallet mener forsøket ikke har påvirket dem selv eller kollegaer. Denne delen av undersøkelsen gir ikke indikasjoner på noe betydelig misbruk av ordningen selv om det var god anledning til å oppgi slike eventuelle effekter av forsøket.

## Resultater av kvalitative fokusgruppeintervju:

Ni tema sortert etter hva ledergruppen mener har vært viktigst for redusert sykefravær

Fire fokusgruppeintervju ble gjennomført med om lag 30 personer og enkelte sitater er gjengitt i denne teksten. Ytterligere sitater finnes i appendiks 3 på side 34. De tre første gruppene var sammensatt av medarbeidere fra alle sektorer, ledere, verneombud og tillitsvalgte, og den siste gruppen bestod kun av ledere. Det var med hensikt overrepresentasjon av personer som selv hadde vært sykmeldt blant deltakerne i de tre første gruppene.

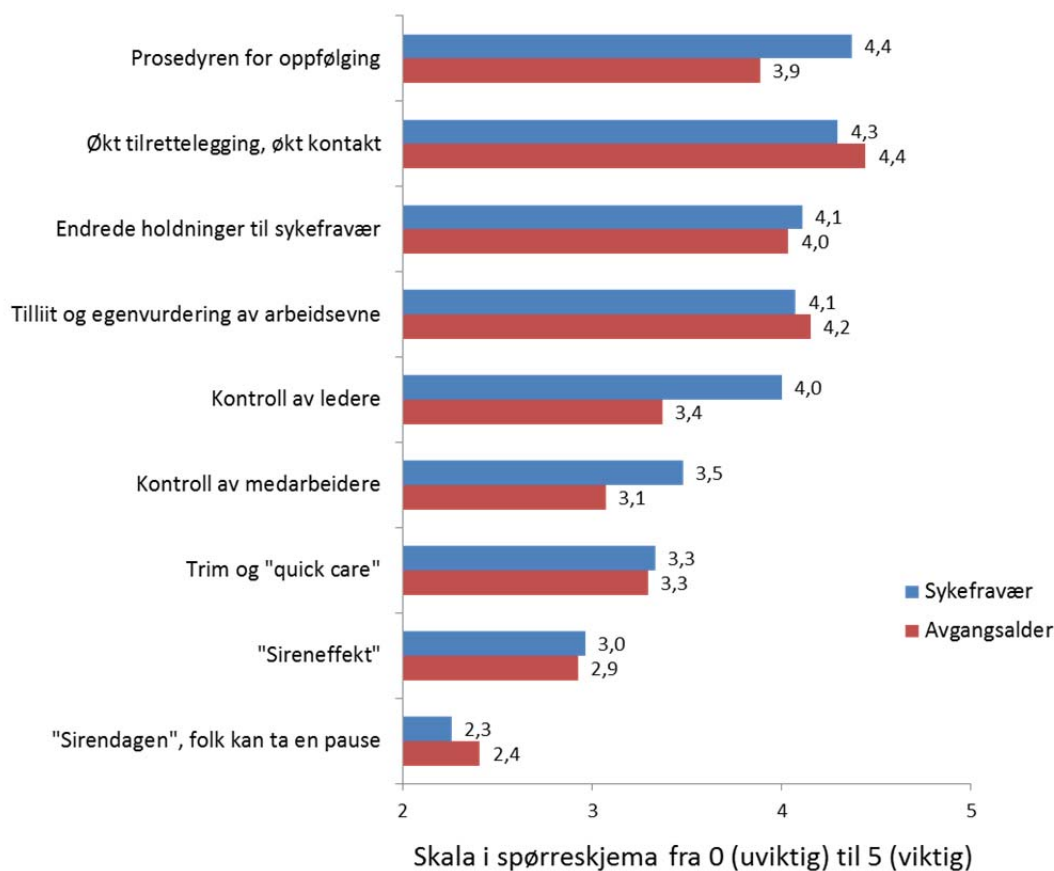
Hvert av fokusgruppeintervjuene varte i halvannen time og alle fant sted 18. desember 2013. En av medforfatterne på denne rapporten (AM) gjennomførte intervjuene, og nedtegnet om lag halvparten av dialogen fortløpende. Det ble lovet anonymitet og oppfordret til å fremme synspunkter uavhengig av om disse var i tråd med kommunens program for bruk av Tillitsprosjektet i omdømmebygging. For personer i posisjoner som er identifiserbare ble det avtalt hvorvidt sitater kunne brukes med henvisning til posisjonen.

Mesteparten av intervjuene foregikk uten kjennskap til resultatene av registeranalysen, og først mot slutten av intervjuene gjennomgikk vi effekten tiltaket har hatt på totalt sykefravær i Mandal. Det ble ikke vist resultater for økt avgangsalder fordi disse ennå ikke var ferdige på analysetidspunktet.

Uttalelsene ble analysert for innhold og gruppert i ni kategorier. Disse ni kategoriene ble senere (13. mars 2014) presentert for ledergruppen (27 deltakere, hvorav tre var verneombud eller tillitsvalgte), som – uten kjennskap til hva som hadde vært diskutert i fokusgruppene – ble bedt om å vurdere hvor viktige hvert område hadde vært for reduksjon i langtidssykefravær i Mandal kommune, samt for økt avgangsalder. Svarene ble gitt på en skala fra uviktig (0) til viktig (5). Spørreskjemaet er gjengitt som appendiks 1.

Resultatene av den kvalitative undersøkelsen presenteres i rekkefølge etter hva ledergruppen vurderer har vært viktigste tema for reduksjon i sykefravær (figur 7). Det er fem tema ledergruppen trekker fram som spesielt viktige årsaker til at Tillitsprosjektet har redusert sykefraværet: Prosedyren for oppfølging og automatisering av denne, økt tilrettelegging og hyppigere kontakt ved sykefravær, endrede holdninger til sykefravær, tillit og egenvurdering (i stedet for legevurdering) av arbeidsevne, samt kontroll av at lederen faktisk følger prosedyren for oppfølging av den sykmeldte. Disse fem punktene gjennomgås her, etterfulgt av ytterligere fire punkter som av ledergruppen vurderes som noe mindre viktige. De ni temaene går i stor grad over i hverandre (slik som prosedyren for oppfølging medfører økt tilrettelegging og økt kontakt, forutsetter tillit og egenvurdering av arbeidsevne, kontroll av ledere, etc.) Det er således vanskelig og kanskje noe kunstig å forsøke å be ledergruppen vurdere viktigheten av de ulike komponentene i tiltaket. Når vi likevel har inkludert dette er det som et forsøk på å illustrere at Tillitsprosjektet består av ulike komponenter som vurderes som betydningsfulle, ikke kun «tillit» og «egenvurdering av arbeidsevne».

Figur 7. Ledergruppens (n=27) vurderinger av viktigheten av ulike forklaringer på redusert sykefravær og avgangsalder



## 1. Prosedyren for oppfølging

Prosedyren for oppfølging som presentert i tabell 1 og innebærer at leder er pålagt hyppige kontaktpunkter ved sykefravær ved telefon, møter og blomsterhilsener. Prosedyren er også en del av IKT systemet, slik at leder med personalansvar for den sykmeldte får påminnelser om å ta kontakt. Dersom dette forsømmes får lederen påminnelser, og ved ytterligere forsømmelse blir linjeleder fulgt opp av personalsjefen. Dette systemet har langt flere kontaktpunkter enn referansekommunene har om de følger IA-avtalens rutiner for dialogmøter og oppfølgingsplaner. Ledergruppen vurderer at dette var det viktigste bidraget til at sykefraværet i Mandal kommune ble redusert som følge av Tillitsprosjektet.

I de kvalitative intervjuene er det naturlig nok lederne som har best kjennskap til dette, og det trekkes fram av flere ledere som selv har personalansvar:

- Det at vi hadde det elektroniske kontrollsystemet var et suksesskriterium.
- Det er et vanvittig bra oppfølgingssystem.
- Datasystem er kjempeviktig.

## 2. Økt tilrettelegging, økt kontakt

Ledergruppen vurderte økt tilrettelegging og hyppigere kontakt med den ansatte som en svært viktig komponent i effekten av Tillitsprosjektet. Dette er lovpålagt tilrettelegging, men har kanskje fungert mer optimalt i Mandal som følge av Tillitsprosjektet.

Både ledergruppen og fokusgruppene var tilfreds med at Mandal kommune gjennom Tillitsprosjektet hadde strukket seg langt for å tilrettelegge for å få sykmeldte tilbake til arbeid.

Mandal kommune er kjempe på tilbudssiden, trening, tilrettelegging, andre typer jobb.

Flinkere til å tenke alternativer, selv om jeg har vondt kan jeg kanskje gjøre noe annet.

Det første lederen sier er «hva kan du gjøre»?

Leder: Den ansatte har rett til å være på jobb, også når man er syk.

Det trekkes også fram at hyppigere kontakt forebygger barrierer for retur til arbeid:

Hvis man er sykmeldt blir det vanskelig å komme i gang igjen. Det blir en terskel. Derfor viktig å holde kontakten.

Kommunelegen: Det å sykmeldte seg ut av konflikter er i mine øyne det dummeste man gjør.

Hvis det er åpen dialog, da blir det tilrettelegging. Viktig å bli sett.

Leder: Hvis jeg ikke ringer en ansatt blir de lei seg. Her går jeg å pusler .... Og så er det ingen som ringer og spør.

## 3. Endrede holdninger til sykefravær

Tillitsprosjektet satset i stor grad på endring av holdninger til sykdom, nærvær og fravær i hele organisasjonen. Ledergruppen mente at endrede holdninger har bidratt til redusert sykefravær.

Syk og frisk er ikke enten eller. Det fokuset har hatt kjempestor betydning.

Også endret holdningsarbeid. Mer takhøyde for å diskutere på arbeidsplassene.

Prosjektet har vært veldig bra på tilrettelegging og bla bla, men du har solgt tiden din til kommunen. Det å utfordre de ansatte noe, det kreves noe av deg.

Kommunelegen: Jeg tror folk har blitt mye mer ansvarsbevisst. Vi har hatt dype diskusjoner på personalmøter. Det har ført til endrede holdninger.

Vi fokuserte for eksempel på vinterferien. Statistikken viste et veldig høyt fravær i uke 7, før vinterferien. Folk ville 14 dager til Syden.

Ansatte i Mandal kommune er veldig lojale. Mange skulle vært sykmeldte, men går heller ned i stilling. Kanskje i noen grad en effekt av reformen.

Misbruk av sykefraværet ble trukket fram som et problem også etter Tillitsprosjektet. Mange mente å kjenne til det som ble karakterisert som dårlige holdninger til arbeid og sykefravær også nå:

Stor irritasjon at enkelte utnytter prosjektet, ja absolutt, det er mange som irriterer seg over det. Det er gjengangere.

De som går i små stillinger med vakter sykmelder seg fordi det er lønnsomt.

Det er noe med holdning også. Hvis du vil være borte fra jobben kan du det. Enten det er tillitsprosjektet eller gå til en lege.

#### 4. Tillit og egenvurdering av arbeidsevne

Et sentralt poeng i Tillitsprosjektet har hele tiden vært at den enkelte bedre vurderer sin arbeidsevne enn det legen kan gjøre, og at tillit kombinert med egenvurdering og oppfølging av leder kan redusere varighet av sykefraværet. Nå viser ikke registerdata noen reduksjon i varighet i langtidsfravær (figur 5), men det utelukker ikke at en effekt av Tillitsprosjektet er at sykefraværet ikke passerer 16 dager varighet og derved ikke regnes med i det sykefraværet som registeranalysen baseres på. Det vil i så fall slå ut som redusert forekomst av langtidssykefravær, som registeranalysen dokumenterer (figur 6). I spørreskjemaet til ledere hvor viktigheten av ulike tiltak skulle vurderes ble det kommentert at «*Tidligere ikke akseptert å snakke om årsaker til fravær, var en sak mellom ansatt og lege. Tidligere gikk de til legen og sykmeldte seg*». Typiske sitater fra fokusgruppeintervjuene som underbygger denne forklaringen lyder slik:

Før ville du være borte hele sykmeldingen. Nå kommer man tilbake når man er frisk igjen.

Før gikk man sykmeldingen ut, nå kommer man tidligere tilbake.

Tillitselementet blir av mange vektlagt, dette handler om den åpenbart vanskelige balansen mellom misbruk av sykefravær og det å kunne restitueres i sykefraværsperioden uten å måtte gjemme seg bort.

Leder: Vi får mye kjennskap til privaten. Vi får veldig mye informasjon. Jeg har ikke noe med hvorfor folk er borte. Likevel slik at mange sier veldig mye, og det blir mellom oss. Det myker opp slik at man kan gå på byen og tur uten å skamme seg mens man er sykmeldt.

#### 5. Kontroll av ledere

Kontroll av at ledere faktisk fulgte opp rutinene for oppfølging var basert på IKT-systemet, og innebar som nevnt påminnelser og ved forsømmelser også oppmerksomhet fra personalsjefen. Det ble nevnt at ledere som hadde en større andel sykmeldinger med legeerklæring og færre egenmeldinger blant sine medarbeidere fikk oppfølging av personalsjefen. Bruk av egenmelding ved sykefravær ble vurdert å være en indikator på et godt og tillitsfullt forhold mellom linjeleder og medarbeider. Lederne hadde altså ingen problem med å se at Tillitsprosjektet innebar økt kontroll av deres funksjon.

Følgende uttalelser kom i hovedsak fra ledere med personalansvar:

Hvis du ikke følger opp en sykmeldt får du påminnelse, og dagen etter får du pes fra personalavdelingen.

Kommunelegen: Du sikrer at alle lederne gjør jobben sin.

De få som kommer til legen og ber om sykmelding har ofte et dårlig forhold til sjefen. Da tar personalsjefen i kommunen tak idet. Det å sykmelde noen ut av en konflikt er kanskje det dumme man gjør.

Hvis det er kontroll, er det like mye rådmannens kontroll av lederne som det er ledernes kontroll av de sykmeldte.

Det var jo et trøkk på lederen. Personallederen var jo på oss med en gang. Det var lederne som sukket høyest til å begynne med, selv om noen også følte det som dyneløfteri.

Det var fortere å følge opp den sykmeldte enn å ha personalsjefen på kontoret å få kjeft. Man kunne ikke skjule seg. Lederstøtte og kontroll av ledere.

Ledere ble målt på fravær ovenfor rådmannen. Mye tøffere regime ovenfor lederne.

## 6. Kontroll av medarbeidere (sykmeldte)

Ledergruppen vurderte kontrollelementet i Tillitsprosjektet ovenfor medarbeidere som mindre viktig enn kontroll av ledere, og da dette ble drøftet i ledermøte den 13.03.14 var det flere som reagerte på bruken av ordet «kontroll» i oppfølgingen av den enkelte sykmeldte. En leder kommenterte: *«Jeg har ikke tenkt kontroll. Jeg vil ikke kalle det for kontroll, men relasjonsbygging.»* En annen leder framholdt at valg av ord er en viktig suksessfaktor, og at i Mandal ville man ikke bruke ordet kontroll, men heller tillit, kompetansebygging, relasjon, dialog og nærvær. Andre ledere framholdt viktigheten av omsorg og oppfølging for de som er i ferd med å falle ut. Samtidig påpekte en leder at «Det er jo så stress å være sykmeldt her».

Det var imidlertid enighet i ledergruppen om at prosedyren for oppfølging av sykmeldte fungerte som omsorg og tilrettelegging for majoriteten som hadde legitime grunner til sitt sykefravær som satt pris på oppfølging og tilbud om tilrettelegging, mens det samme systemet kunne fungere som et kontrollsystem for mindretallet som eventuelt overforbrukte sykefravær.

I spørreskjemaet til ledere hvor de vurderte viktigheten av ulike tiltak falt følgende kommentarer:

Viktig med tillit og relasjonsbygging. Kontroll ville bare gi mostand, gi effekt fort, men vanskelig å opprettholde. Arbeidsmoral og mer ansvarsflytting fra lege til den ansatte. Nærværsutvalget har vært positivt. IKT system viktig.» En annen leder skrev: «Jeg synes «kontroll» kanskje er litt negativt ord å bruke. Det handler mer om tettere kommunikasjon og oppfølging. Vi bryr oss.

I fokusgruppeintervjuene var det imidlertid flere ansatte, verneombud og tillitsvalgte som vurderte kontrollaspektet i oppfølgingen som et sentralt element i Tillitsprosjektet. Også blant medarbeidere uten lederansvar var det mange som var fremmed for å diskutere Tillitsprosjektet som en ordning for å kontrollere sykmeldte, men samtidig var det mange som gav uttrykk for egne eller andres erfaringer med prosjektet som en ordning som kontrollerte sykmeldte:

At noen opplever det som press forstår jeg veldig godt. Det er de reglene vi har. Nå orker jeg ikke være sykmeldt mer fordi det er så mye stress og press med alle telefonene og møtene.

Jeg har ikke tenkt på det sånn som kontroll. Hvis man har tillit vil det ikke oppleves som kontroll.

Når man har 365 dager, det blir jo utnyttet det også hvis man orker å stå i det presset.

Tillitsprosjektet er også et kontrollprosjekt.

Folk var veldig skeptiske det første halvåret. Det var veldig avhengig av hvilken leder som tok sykefraværsoppfølgingen. Enkelte gikk veldig hardt ut og skulle ha deg på jobb uansett.

I de fleste tilfeller oppfattes det som en kontroll, men på en god måte. På tilbudssiden. De fleste setter pris på det.

Dialog mellom ledere og ansatte:

- Medarbeider: Vi er jo indoktrinert på dette, det skal være nærvær og tillit og få ned sykefraværet. Ordet kontroll har jeg aldri tenkt på. Vi er hjernevasket.
- Annen medarbeider: Jeg opplevde det som kontroll.
- Leder: jeg kaller det oppfølging.
- Medarbeider: Men det er fint at det er noe kontroll.
- Tillitsvalgt: Vi opplever dette nok mer som kontroll. Noen har opplevd det sånn.
- Medarbeider: Da jeg lå med 40 i feber – om jeg skal være personlig – jeg synes det var voldsomt til mas.

Enkelte ledere hadde også brukt oppfølgingsplikten til å ta fatt i det som ble opplevd som dårlige holdninger til sykefravær:

Leder: Det tillitsprosjektet har gjort noe med Facebook. Hvis du sykmelder deg inn syk ... Har gitt beskjed om flere ganger har skjedd: Tar en ekstravakt, og så sykmelder seg, legger ut bilde på Facebook fra fest. Kaller da vedkommende inn på teppet ... dette har med holdninger å gjøre ... kan du se at dette ikke er bra? De forstår ikke bedre. Det skaper en del interessante diskusjoner.

Noen medarbeidere trakk også fram at oppfølgingen av leder kunne medføre et økt innblikk i privatlivet eller i ens helsetilstand, og enkelte var ukomfortable med dette:

Det å snakke med sjefen om hva som er vanskelig er både og. Det kan også være tøft å ta ting opp med sjefen. Det du har fortalt sjefen vil sjefen vite alltid.

Spørres det om diagnose? Ikke direkte kanskje, men «hint, hint».

Jeg har opplevd at noen ledere har spurt om de kan ringe legen for å sjekke om det du sier stemmer. Og da har de brutt tilliten.

At noen opplever det som press forstår jeg veldig godt. Det er de reglene vi har. Nå orker jeg ikke være sykmeldt mer fordi det er så mye stress og press med alle telefonene og møtene.

Ikke snik-kontroll, men det er også noe kontroll i dette.

Tillitsprosjektet er også et kontrollprosjekt.



Det er kanskje litt påfallende at lederne selv identifiserer at de blir utsatt for økt kontroll som funksjon av Tillitsprosjektets prosedyrer, mens de mener at Tillitsprosjektets prosedyrer ovenfor den sykmeldte i mindre grad har karakter av kontroll. Samtidig framkom det i fokusgruppeintervjuene mange eksempler på at ansatte har opplevd oppfølgingen som aspekter av kontroll. Dette er omtalt i mer detalj nedenfor. I spørsmålet om hvorvidt Tillitsprosjektet innebærer økt kontroll av den sykmeldte kan det se ut til at kontrollaspektet i oppfølgingen vektlegges noe ulikt av ansatte og ledelsen.

## 7. Andre forhold

### *Trim og «quick care»*

Flere ansatte, særlig fra helse- og omsorgssektoren, var begeistret over adgang til fysisk aktivitet og oppfølging av et lokalt firma med navn Quick Care i Mandal. Ledergruppen vurderte imidlertid dette som en mindre viktig årsak til reduksjonen i sykefraværet, og vi har ikke noen data til å kunne vurdere effekten av dette nærmere. Det ville imidlertid trolig være mulig å analysere hvorvidt Mandal kommune har økt bruken av tilretteleggingstilskudd mer enn kontrollkommunene, men dette ligger utenfor vårt mandat og vi har heller ikke hatt tilgang til denne informasjonen.

Quick Care ble av enkelte vurdert å ha forebygget sykefravær eller fått sykmeldte tilbake til arbeid gjennom ordinær trening, fysisk rehabilitering etter sykdom eller skade, og faktisk også gjennom samtalebehandling og rådgivning utført av fysioterapeuter.

Det var uklart i diskusjonene hvorvidt dette var et tilbud som var tilgjengelig for alle som en forebyggende øvelse, om det var forbeholdt sykmeldte, eventuelt bare trengende blant sykmeldte. Det var ingen fra undervisningssektoren som hadde erfaringer eller kjennskap til ordningen av det begrensede utvalget som deltok i fokusgruppene, mens flere i helsesektoren hadde erfaringer som bruker eller leder. Vi har ikke forsøkt å kartlegge omfanget av bruken av tiltaket kvantitativt. Ledergruppen vurderte ikke dette som blant de viktige komponentene i Tillitsprosjektet, men det kan ikke utelukkes å ha hatt betydning for enkeltpersoner. Selv om medarbeidere som får individuell oppfølging, samtaler og trening i arbeidstiden i stedet for ordinært arbeid er utelukkende begeistret for tilbudet kan vi ikke ved kvalitative intervju vurdere betydningen av denne delen av Tillitsprosjektet. Typiske uttalelser var:

Quick care, det er fysioterapeuter som går inn på den enkelte og snakker om hvor vondtene sitter. Så får man trening i arbeidstiden. Sitter man i hodet hjelper fysioterapeutene deg også med tankene, slik at man blir mer organisert.

Quick care har hjulpet for mange, hvis jeg ikke hadde fått tilbudet fra QC ville jeg ikke kunne gått på jobb. At det går faktisk an å trene seg opp.

Vi fikk det med Quick care på sykehjemmet fordi det var mye skuldre. Vi kunne gå på jobben og trene. Det var for alle, ikke bare for de som er sykmeldte eller i fare for det.

Treningen er i arbeidstiden, det blir ikke registrert som fravær.

Quick care – har hatt effekt, det er vi sikre på, ikke behandling, aktivitet, individuelt opplegg. De er også flinke til å prate med folk. Vi hadde et prosjekt som het opp og ut.

### «Sireneffekt»

Prosjektleder for Tillitsprosjektet Siren Haugland blir nevnt av flere som en viktig faktor. Hun har imidlertid vært i organisasjonen også lenge før Tillitsprosjektet fra 2008, og var også sentral i Nærværprosjektet fra 2003. Effekten av tiltaket kan derfor ikke tilskrives hennes personlige engasjement alene. Samtidig har implementering, forankring og gjennomføring av Tillitsprosjektet kanskje vært avhengig av en prosjektleder med engasjement og eierskap.

Det hadde kanskje ikke virket uten ildsjeler. Siren har gjort en kjempejobb, men implementering krever også at toppledelsen støtter det og går inn for det.

### «Sirendagen», folk kan ta en pause

I informasjonen til medarbeidere i Mandal kommune ble det framholdt at det angivelig var anledning til å ta seg en sykefraværsdag iblant om man var sliten og hadde behov for å hente seg litt inn. Dette ble populært kalt for «Sirendagen». Det kom i fokusgruppeintervjuene fram litt delte oppfatninger om dette, og ledergruppen vurderte dette som minst virksomt av de ni vurderte temaområdene i forebygging av sykefravær. Eksempler på uttalelser i fokusgruppene:

Siren gikk rundt og sa at det var lov å ta seg en dag. Man strekker seg i det uendelige for å gå på jobb. Det lureste ville kanskje vært å være hjemme en dag. Da har man mye mer å gå på igjen.

Jeg synes jeg ser mye av den «Sirendagen», at folk tar tre-fire dager sykmelding uten sykmelding.

Det skaper noen konflikter når man velger å gå på kafe i stedet for å gå på jobb, eller på byen.

Effekter av den såkalte «Sirendagen» som nevnes av enkelte har vi ikke grunnlag for å vurdere effekten av. Hensikten skulle være å forebygge lengre sykefravær senere. Ut fra de kommentarer som har falt i fokusgruppeintervjuene er dette noe enkelte har tro på, mens andre mener de kjenner til et visst misbruk av ordningen. Hvorvidt det har blitt en økt aksept og eventuelt også bruk av korte sykmeldinger i forebyggende hensikt har vi ikke data til å vurdere, og vi kan heller ikke vurdere om dette har fungert etter hensikten.

## Diskusjon

### Oppsummering av effekter

Vi estimerer en signifikant effekt av Tillitsprosjektet i Mandal kommune. Antallet langtidssykefravær synes å være redusert, trolig ved å forebygge at fravær varer lenger enn 16 dager. Også andelen arbeidstakere over 50 og 60 år har økt, som er en indirekte indikator på økt avgangsalder. Effektene vurderes som sterke sammenlignet med andre kjente effekter av tiltak for reduksjon i sykefravær og økt avgangsalder.

Registerdata viser bare en reduksjon i sykefraværet for ansatte yngre enn 50 år. Det kan ikke utelukkes at en eventuell gevinst i form av redusert sykefravær for arbeidstakere eldre enn 50 år oppveies av økt antall lange sykefravær som følge av at flere står lengre i jobb til enkelte rammes av alvorlig sykdom eller eventuelt også etter at alvorlig sykdom har inntruffet. Våre data kan ikke avgjøre dette. Men det at man i Mandal ved Tillitsprosjektet har klart å øke avgangsalderen uten at sykefraværet har økt blant arbeidstakere på 50 år og eldre er i seg selv et positivt resultat.

### Hvilke komponenter i Tillitsprosjektet har bidratt til redusert sykefravær og økt avgangsalder?

Tillitsprosjektet består av ulike komponenter, og det er ikke mulig å avgjøre de relative effektene av disse. Tidligere eksperimenter fra Sverige har vist at økt egenmeldingsrett gir økt sykefravær (Hesselius m.fl. 2005). Erfaringen fra Mandal er imidlertid ikke direkte sammenlignbar ettersom økt egenmeldingsrett ble kombinert med en rekke andre tiltak. Det er ikke mulig å estimere hva økt egenmeldingsrett alene i Mandal ville hatt av betydning for sykefraværet, og det kan ikke utelukkes at det er andre elementer i Tillitsprosjektet som har bidratt til de observerte effektene.

Selv om det ikke er mulig å isolere effektene av de ulike komponentene i Tillitsprosjektet har vi ved kvalitative metoder forsøkt å beskrive ulike aspekter ved de komponenter Tillitsprosjektet består av, da med spesielt fokus på hvordan ansatte i kommunen på ulike nivå selv har opplevd disse, samt hvordan ledergruppen vektlegger deres betydning. I denne gjennomgangen vil vi forsøksvis også sammenligne våre funn med den tidligere evalueringen utført av Olsen og Jentoft (2012).

Det er vårt inntrykk at oppfølgingsprosedyren har vært helt avgjørende for de observerte effektene av Tillitsprosjektet på redusert sykefravær. Økt avgangsalder var i mindre grad tema for fokusgruppeintervju, samtaler med ledergruppen og ikke tema i survey. Oppfølging og tilrettelegging for sykmeldtes retur til arbeid er lovfestet og også en sentral del av IA-avtalen. Men Mandal kommune har tatt dette lenger enn vi er kjent med fra noen annen stor virksomhet. De formelle komponentene i denne er gjengitt i tabell 1, og innebærer i korte trekk at linjeleder skal følge opp den sykmeldte med telefoner, blomsterhilsener og møter ved hyppigere intervaller enn hva som fremgår av summen av oppfølging etter lovverket og normal oppfølging av sykmelder. Også Olsen og Jentoft (2012) vektlegger betydningen av denne oppfølgingen, og ledergruppen rangerer

oppfølgingsprosedyren som den viktigste årsaken til det reduserte sykefraværet. Men *hvordan* denne oppfølgingen har virket er mer et spørsmål om tolkning og perspektiv.

Nedgangen i sykefravær er relatert til redusert antall sykefravær med varighet over 16 dager. Samtidig ser vi ingen effekt av tiltaket på varighet av sykefraværet. Ettersom vi ikke har sykefraværdata fra Mandal for fravær av mellom 1 og 16 dagers varighet som er sammenlignbart med kontrollkommunene, kan vi ikke belyse effekter på fravær som avsluttes før dag 16. Vi kan heller ikke avgjøre hvorvidt Tillitsprosjektet har bidratt til retur til arbeid før dag 16 (som kanskje er mest plausibelt), eventuelt om man har forebygget at enkelte fraværsepisoder overhodet finner sted.

Prosedyren for oppfølging gir god anledning til dialog mellom sykmeldt og leder for å finne løsninger for tilrettelegging for tidligere retur til arbeid. Det gis mange og konkrete eksempler på dette i kvalitative intervju med ansatte, ledergruppen vurderer dette som viktig, og det trekkes også fram i evalueringen utført av Olsen og Jentoft (2012).

Selv om Tillitsprosjektet nettopp fremhever tillit, er linjeleders etterlevelse av sin oppfølgings- og tilretteleggingsplikt på ingen måte tillitsbasert. Dette er strengt regulert i et IKT system, og avvik fra rutinen fører til automatisk påminnelse og subsidiært uønsket oppmerksomhet av personalsjefen. Mandal kommune hadde i prinsippet et slikt oppfølgingsystem også før Tillitsprosjektet, men uten IKT-systemet var det heller ingen rutiner for tilsyn med etterlevelse. Vi synes det er verdt å påpeke at ledergruppen er helt tydelige på at de trengte et automatisert system med påminnelser, purringer, rapportering og eventuell sanksjonering for å etterleve intensjonene i systemet og oppnå effekt.

Det er altså ikke til å komme forbi at oppfølgingsprosedyren også innebærer aspekter av kontroll. Dette vektlegges noe ulikt av de ulike aktørene i Mandal kommune. Lederne er mest opptatt av at oppfølgingsprosedyren innebærer kontroll av at de faktisk følger prosedyren. Ved manglende gjennomføring av prosedyren får de automatiske purringer, og ved gjentatte forsømmelser også oppmerksomhet fra personalsjefen. Dersom en større andel ansatte velger sykmelding fra lege i stedet for egenmelding i en avdeling har dette også blitt tolket som at lederens dialog med sine ansatte ikke er tilstrekkelig tillitsfull, noe som har blitt gjenstand for samtaler med personalsjefen. Lederne mener kontrollaspektet i ordningene derfor først og fremst angår at de utfører sin del av jobben i henhold til prosedyren.

Hvorvidt Tillitsprosjektet med dets prosedyrer også innebærer et element av kontroll av de ansatte er det tilsynelatende noe divergerende oppfatninger om blant de ansatte. I ledersamlingen 13. mars 2014 ble dette diskutert, og lederne gav uttrykk for at de var fremmed for å beskrive prosedyrene som kontroll av de ansatte. Noen gav til og med uttrykk for at de reagerte på dette, en annen leder framholdt at valg av ord er en viktig suksessfaktor, og at i Mandal ville man ikke bruke ordet kontroll, men heller ord som tillit, kompetansebygging, relasjon, dialog, omsorg og nærvær. Det blir holdt fram at de fleste ansatte setter pris på oppfølging og tilbud om tilrettelegging. Samtidig vedgår lederne at systemet vil fungere som et kontrollsystem ved overforbruk av egenmeldingsretten. Lederne har heller ingen problem med å identifisere at systemet innebærer kontroll av at de etterlever oppfølgingspraksisen. I alle fokusgruppeintervjuene kom det fram flere eksempler på at enkelte ansatte hadde opplevd aspekter av kontroll i oppfølgingen av dem

ved sykmelding. En leder kommenterte for eksempel at «det er stress å være sykmeldt her».

Det blir i møter og fokusgruppeintervju framholdt endrede holdninger til sykefravær og kulturendring i organisasjonen. Holdninger til sykefravær og aspekter ved organisasjonskultur kan måles kvantitativt ved gjentatte spørsmål over tid før og etter reformen, men slik informasjon er ikke innsamlet systematisk i Mandal. Evalueringen til Olsen og Jentoft (2012) går mer inn på disse aspektene, men vi har ikke data til å belyse spørsmålet utover at flere ansatte og ledere i ulike roller viser til slike endringer.

Rådmannen og flere ledere framholder at de har vært disiplinerte og vist stayerevne i arbeidet med Tillitsprosjektet, at de traff blink med å fokusere på tillit, og at dette har påvirket holdninger og hele organisasjonskulturen. Olsen og Jentoft (2012) karakteriserte Tillitsprosjektet som et kulturbyggings- og omdømmeprojekt, og de har vektlagt forankring på alle nivå som viktig for gjennomføring av prosjektet. Selv om enkelte ledere og ansatte uttaler seg noe kritisk til aspekter ved Tillitsprosjektet er det også vårt inntrykk at Tillitsprosjektet er godt forankret i hele organisasjonen og det vesentligste har stor tilslutning.

Betydningen av en energisk prosjektleder blir nevnt av flere i de kvalitative intervjuene. Betydningen av et omfattende arbeid med forankring av prosjektet i politisk og administrativ ledelse, blant hovedtillitsvalgte og blant ledere og ansatte er også understreket i evalueringen utført av Olsen og Jentoft (2012). Prosjektleder var imidlertid tilsatt i kommunen også flere år før Tillitsprosjektet, og effekter av tiltaket kan således ikke tilskrives hennes arbeid alene. Vi kan imidlertid ikke utelukke at effekt av tillitsprosjektet forutsatte god prosjektledelse, både ved utvikling, implementering og forankring av prosjektet. Dette er av relevans for hvorvidt eventuell eksport av tiltaket til andre virksomheter vil gi tilsvarende effekter på sykefravær og avgangsalder.

Registerdata kan ikke belyse eventuelt misbruk av Tillitsprosjektet, og det er heller ikke holdepunkter for misbruk av stort omfang som følge av subjektive vurderinger av 927 ansatte i medarbeiderundersøkelsen i 2011. Men misbruk av egenmeldingsretten forekommer i alle virksomheter, og det ble også eksemplifisert i fokusgruppeintervjuene. Vi har ikke holdepunkter for å si at dette er et økt problem som følge av Tillitsprosjektet.

Tillitsprosjektet er populært i Mandal kommune, og oppslutningen er trolig en følge av solid forankring og dyktig implementering og drift. Ledelsen fremstår udelt positive til ordningen, og det er trolig også flertallet av kommunens ansatte uten lederansvar, selv om fokusgruppeintervjuene avdekker noen uheldige erfaringer.

Kommunen bruker Tillitsprosjektet aktivt i profileringen av kommunen. Denne studien underbygger at Tillitsprosjektet har bidratt til å redusere sykefravær og øke avgangsalderen.

## Styrker og svakheter ved studien

Den registerbaserte tilnærmingen med observasjoner fem år før og etter reformen, og ved bruk av referansekommuner, gir et solid statistisk grunnlag for å estimere effekter av Tillitsprosjektet på langtidssykefravær og alder for yrkesavgang. Supplement med kvalitative data og spørreskjemadata bidrar i noen grad til ytterligere kunnskap om hvilke

mekanismer som er involvert, men vi kan ikke isolere effekter av Tillitsprosjektets ulike komponenter.

Det er flere mulige feilkilder og begrensninger ved vår studie:

En såkalt observatøreffekt (Hawthorne effect), altså den disiplinerende eller motiverende effekten av å bli gjenstand for evaluering, kan ikke utelukkes. Dette problemet understøttes ytterligere av at Mandal kommune både innad og utad bruker Tillitsprosjektet i deres omdømmebygging. Samtidig vil vi tro at denne effekten er forbigående, kanskje i løpet av Tillitsprosjektets første år (2008), hvor også effekten av studien var ekstra sterk. Tilsvarende så vi en noe bedre utvikling i sykefravær i 2003 da det forutgående Nærværprosjektet ble iverksatt (effekt ikke testet for signifikans). Hovedresultatene er testet og funnet robuste også ved eksklusjon av observasjonsåret 2008.

Utvalget som ligger til grunn for registeranalyser er av betydelig størrelse, og med få unntak er effekter høysignifikante ( $p < .001$ ). Samtidig vurderte vi å ikke ha tilstrekkelig utvalgsstørrelse til å teste eventuelle interaksjonseffekter for kjønn ettersom andelen menn i utvalget er begrenset og sykefraværet i denne gruppen lavt.

Av registreringstekniske grunner hadde vi ikke tilgang til fravær av varighet mellom 1 og 16 dager fra Mandal kommune som kan sammenlignes med andre kommuner, og studien kan således ikke belyse effekter på korttidsfravær.

## Implikasjoner av studien

Det norske sykefraværet er det høyeste i OECD-området og andelen på uføretrygd blant de høyeste (OECD 2013), og det er betydelig offentlig debatt om utforming av de norske velferdsordningene.

Oppfølgingsrutinene av sykmeldte i Mandal kommune (som vist i tabell 1) har likhetstrekk med lovpålagte dialogmøter og oppfølgingsplan i andre virksomheter, men ordningen i Mandal er langt mer omfattende enn lovens krav. Rutinene selges som tilrettelegging og omsorg, men har samtidig et kontrollaspekt ved seg. Vi har ikke grunnlag for å isolere effekten av disse oppfølgingsrutinene, men intervjudata og lederstabens rangering gir indikasjoner på at oppfølging, tett dialog og tilrettelegging er helt avgjørende komponenter i Tillitsprosjektet. Det er ikke utført effektevaluering av lovpålagte dialogmøter og oppfølgingsplaner, og derved er også effekten av disse i hovedsak ukjent (Mykletun mfl. 2013).

Dette aspektet ved Tillitsprosjektet er relevant for den nye IA-avtalen som p.t. er på høring, hvor det er forslag om at virksomhetene ikke lenger trenger å rapportere om gjennomføring av første dialogmøte og utarbeiding av plan for oppfølging av den sykmeldte (se referanse til ASDs nettside for dette). Tillit til at virksomhetene gjennomfører dette skal erstatte kontroll og sanksjoner.

Studien har også implikasjoner for internasjonal trygdeforskning både innen samfunnsfag og helsefag. Tillitsprosjektet i Mandal er så vidt vi kjenner til unikt internasjonalt, og således ikke direkte sammenlignbart med andre studier. Det finnes imidlertid elementer som har vært studert eller forsøkt tidligere:

Tidligere forsøk med utvidet egenmeldingsrett uten samtidig økt oppfølging av arbeidsgiver har i Sverige vist motsatt effekt, altså økt sykefravær. En smitteeffekt av å

jobbe sammen med personer som har fått økt egenmeldingsrett er også påvist i de svenske studiene. Erfaringen med Tillitsprosjektet er ikke direkte sammenlignbar fordi den ikke bare innebærer økt egenmeldingsrett, men samtidig betydelig økt grad av oppfølging og derved potensielt også kontroll. Det er ikke noe i våre resultater som gir grunnlag for å konkludere om egenmeldingsretten alene ville økt eller redusert sykefraværet i Mandal kommune.

Prosjektet innebærer også en «avmedikalisering» av sykefravær. Den sykmeldte kan selvsagt fortsatt oppsøke sin fastlege og andre leger, men trenger ikke involvere legen for medisinsk legitimering av sykefraværet før uke åtte, hvor det etter folketrygdloven trengs en diagnose for sykefraværet, men hvor det fortsatt var adgang til egenmelding. Dette er i prinsippet i tråd med reformer i Danmark i håndtering av uføretrygd. Ifølge kommunelegen i Mandal er den lokale legestanden positive til å slippe sykmeldingsarbeidet for de kommunalt tilsatte i Mandal.

## Framtidig forskning

Selv om erfaringene fra Tillitsprosjektet er interessante og de estimerte effektene tyder på redusert langtidsfravær og økt andel eldre sysselsatte, bør det gjennomføres replikasjoner av tiltaket før det eventuelt vurderes som generell politikk i større skala. Utprøving av utvidet egenmeldingsrett gjennomføres nå i Norge.

De observerte effektene på sykefravær og avgangsalder innebærer betydelige besparelser for fellesskapet, men det er samtidig investert midler til utvikling og drift av Tillitsprosjektet. Det ligger utenfor vårt mandat å vurdere eventuell kostnadseffektivitet av tiltaket, noe som bør gjøres.

## Konklusjon

Mandal kommune iverksatte i 2008 Tillitsprosjektet for å redusere sykefravær og øke avgangsalder, og denne evalueringen tyder på at Mandal kommune oppnådde disse målene. Hvilke av komponentene i Tillitsprosjektet som er årsaker til de observerte effektene vil ikke være mulig å fastslå. Den sentrale komponenten er trolig en betydelig økt fokus på tilrettelegging og oppfølging av sykmeldte kombinert med et system som sikret etterlevelse av rutinene. Dette systemet fungerer samtidig som et kontrollsystem ved eventuelt utilsiktet overforbruk av sykefravær. Kulturendring i kommunen som følge av prosjektet kan heller ikke utelukkes.

## Referanseliste

- Alberto Abadie and Javier Gardeazabal. The economic costs of conflict: A case study of the basque country. *American economic review*, pages 113–132, 2003.
- Alberto Abadie, Alexis Diamond, and Jens Hainmueller. Synthetic control methods for comparative case studies: Estimating the effect of California's tobacco control program. *Journal of the American Statistical Association*, 105(490), 2010.
- Fleten, N., L. Krane og R. Johnsen (2009) Utvidet egenmelding – en vei mot riktigere sykefravær? *Norsk epidemiologi*; 19(2):223–228.  
<https://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCQQFjAA&url=https%3A%2F%2Fwww.ntnu.no%2Ffois%2Findex.php%2Fnorepid%2Farticle%2FviewFile%2F594%2F560&ei=XhEjU7vDKan9ywOXnlLQBQ&usg=AFQjCNEffN2BuTbYj5SnOV8wt4CLUN3Www&sig2=j0Sp2ZUupsQJCgTa9hzYYVA&bvm=bv.62922401,d.bGQ>
- Mykletun A mfl.(2013) *Effekter av tiltak under IA-avtalen*, Oslo: Folkehelseinstituttet.  
[http://www.regjeringen.no/nb/dep/asd/dok/rapporter\\_planer/rapporter/2013/effekter-av-tiltak-under-ia-avtalen---ra.html?id=730675](http://www.regjeringen.no/nb/dep/asd/dok/rapporter_planer/rapporter/2013/effekter-av-tiltak-under-ia-avtalen---ra.html?id=730675)
- Forslag om ny IA-avtale:  
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/asd/pressemeldinger/pressemeldinger/2014/Ny-og-forenklet-IA-avtale-for-oppfolging-av-sykmeldte.html?id=75243>
- Hesselius P., P. Johansson, L. Larsson (2005) IFAU working paper 2005:15,  
<http://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CCwQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.ifau.se%2Fupload%2Fpdf%2Fse%2F2005%2Fwp05-15.pdf&ei=5hEjU8z2K-TQygP86IKoAw&usg=AFQjCNErvTLkKtgBXYDYpDJTveRkN4EGA&sig2=nkat0UhMuQ5iIvIYTKgWg&bvm=bv.62922401,d.bGQ>
- Hesselius P., J.P. Nilsson, P. Johansson (2009) Sick of your colleagues' absence? *Journal of the European Economic Association*. 2009/4/5.  
<http://www.econstor.eu/bitstream/10419/35373/1/591447525.pdf>
- Markussen S., A. Mykletun, K. Røed (2012) The Case for Presenteeism – Evidence from Norway's Sickness Insurance Program, *Journal of Public Economics*, 96(11–12), 959–972.
- Neuendorf, K.A. (2002) *The content analysis guidebook*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- OECD (2013) *Mental Health and Work: Norway*, Paris: OECD Publishing.
- Olsen TS og Jentoft N. (2012) *Tillitsprosjektet: Innovasjon ved bruk av 365 egenmeldingsdager*. FoU-rapport nr 2/2012. Agderforskning.  
[http://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCQQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.agderforskning.no%2Freports%2Ffou02\\_2012\\_tillitsprosjektet.pdf&ei=QAgjU-yzI-X8ygPElLoLAcg&usg=AFQjCNFjgUopHdIx4PCMq9yJPBp8f5jWlw&sig2=w60WiDQNHhd9ro-p-MJ2yA](http://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCQQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.agderforskning.no%2Freports%2Ffou02_2012_tillitsprosjektet.pdf&ei=QAgjU-yzI-X8ygPElLoLAcg&usg=AFQjCNFjgUopHdIx4PCMq9yJPBp8f5jWlw&sig2=w60WiDQNHhd9ro-p-MJ2yA)
- Johannessen, S.V. (2012) *Rapport Tillitsprosjektet 1.7.2007-11.5.2012*, Mandal kommune.
- St.prp. 60 (2004–2005) *Om lokaldemokrati, velferd og økonomi i kommunesektoren 2006 (kommuneproposisjonen)*. Oslo: Kommunal- og regionaldepartementet.



## Appendiks 1. Spørsmål til ledere i ledersamling

13.03.14

Hva har bidratt til redusert antall langtidssykefravær i Mandal kommune fra 2008 til nå?

	Uviktig	Viktig				
Tillit og egenvurdering av arbeidsevne	0	1	2	3	4	5
Kontroll av medarbeidere	0	1	2	3	4	5
Kontroll av ledere	0	1	2	3	4	5
Prosedyren for oppfølging	0	1	2	3	4	5
Økt tilrettelegging og økt grad av kontakt med arbeidsplassen	0	1	2	3	4	5
Trim og «quick care»	0	1	2	3	4	5
Endrede holdninger til sykefravær	0	1	2	3	4	5
«Sirendagen», folk kan ta en pause	0	1	2	3	4	5
«Siren-effekt»	0	1	2	3	4	5
Annet (vennligst presiser nedenfor)	0	1	2	3	4	5

Hva har bidratt til økt avgangsalder?

	Uviktig			Viktig		
Tillit og egenvurdering av arbeidsevne	0	1	2	3	4	5
Kontroll av medarbeidere	0	1	2	3	4	5
Kontroll av ledere	0	1	2	3	4	5
Prosedyren for oppfølging	0	1	2	3	4	5
Økt tilrettelegging og økt grad av kontakt med arbeidsplassen	0	1	2	3	4	5
Trim og «quick care»	0	1	2	3	4	5
Endrede holdninger til sykefravær	0	1	2	3	4	5
«Sirendagen», folk kan ta en pause	0	1	2	3	4	5
«Siren-effekt»	0	1	2	3	4	5
Annet (vennligst presiser nedenfor)	0	1	2	3	4	5

Din rolle i virksomheten

Leder på ett eller annet nivå

Verneombud, tillitsvalgt eller tilsvarende

## Appendiks 2. Eksempler på forklaringer gitt i survey til 927 ansatte på hvorfor sykefraværet er redusert som følge av forsøket

Eksempler på begrunnelser for redusert eget fravær som følge av tillitsprosjektet

- Jeg kjenner selv om jeg kan gå på jobb eller ikke fra dag til dag.
- Det løste seg med svært fleksibel arbeidstid noen uker for meg.
- Er kortere syk de gangene jeg har vært syk. Har ikke holdt meg hjemme ei uke, slik som ellers sykmelding ville ført til.
- Fordi jeg er sykmeldt bare når jeg er virkelig syk. Det er samme for meg om det er tillitsprosjekt eller ikke. Men, selvfølgelig det er veldig praktisk å slippe å gå til lege for å få sykemelding når jeg er syk.
- God tilrettelegging slik at man kan jobbe selv om man har brukket tåa og nesten ikke kan gå
- Ledere har endret holdninger overfor ansatte med fravær og det slår også positivt ut på fraværstatistikken.

Eksempler på begrunnelser for redusert fravær for andre som følge av tillitsprosjektet

- De er mer fleksible. Dvs. de styrer selv når de føler for å komme tilbake til jobb. Det er stor trivsel her og vi ønsker å jobbe.
- Det går på tillit. Man kommer på jobb når man kan og føler seg klar til det.
- Det kan av og til føles et press for å komme raskere tilbake enn hva en selv føler er rett. Det tror jeg skyldes frykt fra leder for å komme på rød-lista om antall sykemeldte er høyt.
- Egenmeldingen styrker det å tro på seg selv og det å bli trodd på når man av og til kan være litt syk og hangle litt på jobb.
- Informasjonen i prosjektet har vært tydelig på at arbeidsgiver viser tillit, og at det er mulig å tilpasse aktiviteten etter formen. Det gjør at den ansatte prøver seg på jobb, selv om formen ikke er på topp. Det samme gjelder med å komme fortere tilbake etter et fravær.
- Jeg syns ordningen er positiv, og tror tettere oppfølging er en fordel.
- Tidligere var det vanlig å følge datoene på sykemeldingen.
- Tror det er positivt med ansvar for eget sykefravær, det gjør deg mer bevisst.
- Tror den oppfølgingen og tilretteleggingen som er under sykefraværet bidrar til at den enkelte kommer fortere tilbake.

## Appendiks 3. Utvalg av sitater fra kvalitative fokusgruppeintervju

### 1. Oppfølgingsprosedyren

Det står jo fra dag til dag hva du skal gjøre. Du skal ringe, sende blomster, sende kort.

Datasystem er kjempeviktig.

Leder: det er et vanvittig bra oppfølgingssystem.

Det at vi hadde det elektroniske kontrollsystemet var et suksesskriterium.

Det som er bra med verktøyene er at alt blir likt nå. Noen av oss gjorde det før også med å ringe og sånn.

Vi fikk det på en måte tredd over hodet. Det må være sånn, men for noen var det en enorm forandring til å begynne med.

Dialog mellom flere:

- Leder: Hvis de ikke kommer på jobb innen kl 09 går jeg hjem til de om vi ikke får tak i dem på telefon. Noen bor alene, vi har ansvar for disse.
- Jeg har og vært med på at vi har gått hjem til en som ikke kom på jobb. Alle må være innforstått med.
- Jeg synes det er helt naturlig at man gjør det.
- Det hadde jeg og gjort.
- Vi må jo undersøke, kan jo ha skjedd noe.
- Jeg synes det er litt i grenseland, uanmeldt.

## 2. Økt tilrettelegging, økt kontakt

Du kan være på jobb når du ikke er helt frisk. Du har lov.

Mandal kommune er kjempe på tilbudssiden, trening, tilrettelegging, andre typer jobb.

Tillitsvalgt: De som er borte blir tatt inn på et vis. Ledelsen viser et engasjement i situasjonen. Fortløpende kontakt hvis det tar tid å komme tilbake. De som er ute får mange gode påminnelser om alternativer. Det var en positiv effekt av det med en gang. Den eneste som ikke styrer er legen. Ledelsen er sterkere involvert enn noen gang. Og det mener jeg er positivt altså.

[...nå er jeg så sliten...] [...jeg hadde dårlig samvittighet...] [...gikk til sjefen og avtale en dag fri ukentlig i et halvt år. Fikk da mer overskudd til å være noe for mine pasienter. Det var helt akseptert og helt greit.]

Hvis jeg skal snakke som leder opplevde jeg det bare som positivt. Før fikk man en sykmelding i så og så lang tid. Nå nytter det ikke bare å ha en sykmelding i så og så lang tid. Det er fokus på hva du kan gjøre og hva du ikke kan gjøre.

Flinkere til å tenke alternativer, selv om jeg har vondt kan jeg kanskje gjøre noe annet.

Det er veldig mye oppfølging. Det er ikke sånn at man legger seg i et kott og så hører man ikke mer. Det gjør at folk kommer tilbake fortere. Man får ikke fred. Nå ringer man til det. Før kunne man gå lenge uten at noen snakket med en. Man kunne komme med en sykmelding og så ramlet man litt ut av systemet. Sykmelding, man ble erstattet av vikar, og så gikk jeg der til sykmeldingen sa at jeg kunne komme tilbake. Det var ikke sånn at man spurte om restarbeidsevne, gradert sykmelding.

Hvis man er sykmeldt blir det vanskelig å komme i gang igjen. Det blir en terskel. Derfor viktig å holde kontakten.

Økt fokus på tilrettelegging, strekker seg utrolig langt.

Leder: Hvis jeg ikke ringer en ansatt blir de lei seg. Her går jeg å pusler .... Og så er det ingen som ringer og spør.

Det er godt å ha noen som ser det. Som vet det. Du har alltid noen som ringer deg om noe skal skje.

Legen: Det å sykmeldte seg ut av konflikter er i mine øyne det dummeste man gjør.

Legen: Det å være borte i 8 uker gjør at halvparten ikke kommer tilbake til jobb. De fleste legene vet ingen ting om arbeidsplassene. Prosjektet fører til at man kommer fortere tilbake til jobb, kommer fortere i gang med oppfølgingen.

Leder: Jeg må vite hva jeg kan gjøre med fraværet. Det er ikke alt jeg må vite, jeg må vite noe om hva jeg kan gjøre i forhold til jobb. jeg føler meg såpass profesjonell at jeg kan få vite noe uten å ta det opp igjen om to uker, det er noe jeg kan bruke nå og jeg trenger ikke bruke i morgen.

Det første lederen sier er «hva kan du gjøre»?

Hvis det er åpen dialog, da blir det tilrettelegging. Viktig å bli sett. Mye informasjon er nødvendig for å gjøre tilrettelegging, forebygge unngåelsesatferd.

Det er det som svikter på mange bedrifter, «det siste jeg hørte fra sjefen var for tre måneder siden».

Leder: Den ansatte har rett til å være på jobb, også når man er syk.

Kommunelegen: Jeg trenger at kommunelegen røsker tak i fastleger og ikke minst sykehuslegene. De gir fire uker full sykmelding uten en gang å spørre om hva vedkommende gjør.

Bruken av gradert sykmelding har gått opp. Lederne fikk klare signaler på at de skulle lete etter muligheter for gradert sykmelding. Mye fokus på. Det å være hele dagen på jobb og gradert sykmeldt.

Den tilretteleggingen som har vært har gitt størst virkning. Størst effekt avhengig av hva som har vært årsakene til fravær. Utstyr, tilrettelegging, gradert sykmelding. Sett og hørt, tatt på alvor.

Leder helse: Jeg har brukt gradering mer.

- Mer fokus på hva du kan gjøre. Hva kan vi gjøre? Fokus på det som er friskt. Fokus på restarbeidsevne. Aktivitet i folketrygdloven, vi holder folk i aktivitet.

### 3. Endrede holdninger til sykefravær

Mye informasjon i starten: Siren: «Er det riktig at Mandal kommune skal betale for at du skal få nye pupper? Skal man få lov til å sykmelde seg 14 dager for en operasjon som strengt tatt er nødvendig.»

Kommunelegen: Helt sikker på at sykefraværet ville vært høyere uten prosjektet. Syk og frisk er ikke enten eller. Det fokuset har hatt kjempestor betydning.

Også endret holdningsarbeid. Mer takhøyde for å diskutere på arbeidsplassene.

Stor irritasjon at enkelte utnytter prosjektet, ja absolutt, det er mange som irriterer seg over det. Det er gjengangere og. Man ser at det er en trend. Andre som aldri er sykmeldte på tross av kne og migrene. Jeg tror det er lettere å utnytte nå enn før.

Vi kjørte ganske mye ekstra før vinterferien. Statistikken viste et veldig høyt fravær i uke 7, før vinterferien. Folk ville 14 dager til Syden.

De som går i små stillinger med vakter sykmelder seg fordi det er lønnsomt. Man jobber masse ekstra før graviditeten for å opparbeide rettigheter og så sykmelder seg.

Det er noe med holdning også. Hvis du vil være borte fra jobben kan du det. Enten det er tillitsprosjektet eller gå til en lege. Holdning til arbeidslivet. Hvor går terskelen for å skulke. Av og til kan vi lure på grunnen til at noen er borte. En ansatt trenger ikke fortelle, trenger ikke gi noen diagnose.

Noen er borte annenhver arbeidshelg. De ville vi nok hatt fraværet uansett prosjektet. Det ligger veldig til rette hvis du ønsker å sykmelde deg, spesielt i helsevesenet.

Prosjektet har vært veldig bra på tilrettelegging og bla bla, men du har solgt tiden din til kommunen. Det å utfordre de ansatte noe, det kreves noe av deg.

Vi har lærlinger i min jobb, de ringer å sier at de har hodepine og sånn. De ringer og sier at de blir borte. Da sier jeg at de må ta to Paracet og komme seg på jobb. Det har vært veldig mye fravær blant lærlinger, det gikk ned da vi hadde fokus på dette.

De unge kan du forme mer. Det opplever i hvert fall jeg. Det er ikke så lett å prate 50 år gamle damer til fornuft. De har sine holdninger og oppfatninger.

Kommunelegen: Jeg tror folk har blitt mye mer ansvarsbevisst. Vi har hatt dype diskusjoner på personalmøter. Endrede holdninger.

Ansatte i Mandal kommune er veldig lojale. Mange skulle vært sykmeldte, men går heller ned i stilling. Kanskje i noen grad en effekt av reformen.

## 4. Tillit og egenvurdering av arbeidsevne

Før ville du være borte hele sykmeldingen. Nå kommer man tilbake når man er frisk igjen.

Egentlig tror jeg at ansvaret ble flyttet fra legen til den ansatte. Flott, han skrev ut en sykmelding på to uker. Nå må man selv vurdere hvor mye man positivt har behov for av sykefravær.

Legen skal ikke bestemme når du skal jobbe. Du kjenner selv når du skal være på jobb og når du skal være sykmeldt.

Før gikk man sykmeldingen ut, nå kommer man tidligere tilbake.

Det åpner opp for at man kan spørre om hvordan det går med en, at det har blitt lov å kjenne på at man kan klare noen timer på jobb etc.

Jeg tenker sånn at ... går til lege ... blir sykmeldt i 14 dager. Da blir man hjemme i 14 dager. Kommer forttere tilbake til jobb med egenmelding.

For å klare nærvær må man ha tillit. Det går begge veier.

Det er lettere å være syk. Mer akseptert å være syk. Går på tillit også.

Langtidsfraværet – har gjort noe med det: før fikk vi en bestilling fra legen. Korttidsfraværet er kanskje det samme eller mindre. I alle fall ikke høyere. Opplever ikke at det blir utnyttet. Før gikk man sykmeldingen ut, nå kommer man tidligere tilbake.

Terskelen for å ringe inn er litt høyere fordi det er du selv som bestemmer. Ikke bare legen som sier hvor lenge det skal være.

Vi får mye kjennskap til privaten. Vi får veldig mye informasjon. Jeg har ikke noe med hvorfor folk er borte. Likevel slik at mange sier veldig mye, og det blir mellom oss. Det myker opp slik at man kan gå på byen og tur uten å skamme seg mens man er sykmeldt.



## 5. Kontroll av ledere

Lederne følte nok også et press om å gjøre dette.

Kommunelegen: Du sikrer at alle lederne gjør jobben sin.

Leder: Vi har og et press på oss.

Leder: Hvis du ikke følger opp en sykmeldt får du påminnelse, og dagen etter får du pes fra personalavdelingen.

Konflikter er en svært hyppig årsak til sykefraværet. I mandal er det 90-95 % som egenmelder seg. De få som kommer til legen og ber om sykmelding har ofte et dårlig forhold til sjefen. Da tar personalsjefen i kommunen tak idet. Det å sykmelde noen ut av en konflikt er kanskje det dummeste man gjør.

Hvis det er kontroll, er det like mye rådmannens kontroll av lederne som det er ledernes kontroll av de sykmeldte.

Det var jo et trøkk på lederen. Personallederen var jo på oss med en gang. Det var lederne som sukket høyest til å begynne med, selv om noen også følte det som dyneløfteri.

Oppfølgingen ble innført i 2003 ... men ble elektronisk i 2008. Mye strammere systematikk da det ble innført systematisk i 2008. Ledere ble målt på fravær ovenfor rådmannen. Mye tøffere regime ovenfor lederne.

Vel så mye rådmannens kontroll av lederen.

Det var fortere å følge opp den sykmeldte enn å ha personalsjefen på kontoret å få kjeft. Man kunne ikke skjule seg. Lederstøtte og kontroll av ledere.

## 6. Kontroll av medarbeidere

Jeg har opplevd at noen ledere har spurt om de kan ringe legen for å sjekke om det du sier stemmer. Og da har de brutt tilliten. Noen ledere i begynnelsen var veldig til å ringe opp. Litt for gode. Mange følte det som et press til å komme tilbake. I enkelte situasjoner trenger man ro for å komme tilbake. Lederne følte nok også et press om å gjøre dette.

Jeg har også fått sånne tilbakemeldinger. Særlig i begynnelsen måtte folk fortelle historien til veldig mange.

Leder: Vi ser jo også at vi har døgndrift, de som blir borte ringer bare til gruppen, ikke meg som leder. Det har blitt lettere for de få som vil utnytte dette. Men da har jeg jo fraværskalenderen. På den ene virket det veldig godt, tok meg den frihet å si hvor mye fravær koster. Hva gjør dette for oss, hvilke andre typer prioriteringer kunne vi gjort. Her har det kostet meg 40.000 i fravær som jeg ikke får refusjon for. Vi kunne sendt folk på kurs. Det er også en fortrolig samtale, men det handler om ansvarliggjøring.

Vi som ledere får opp en fraværskalender. Du kan da følge opp den ansatte. Noen av de samtalene jeg har hatt har vært «hæ, har jeg så mye fravær?» Vi må ta opp dette korttidsfraværet med de ansatte.

Lærer: Vi har en hvit tavle hvor det står hvem som er borte i dag og hvem som er vikar. I starten mye skepsis til dette, må alle lærere og foreldre se dette? Som tillitsvalgt ble det et tema hvorfor ikke folk i administrasjonen stod på listen når de var borte. Det står på en fire meter lang plakate på vegg, skrives med tusj. De som er borte over lenger tid synes det er ubehagelig å stå der til allmenn beskuelse at de er borte. Men de som har borte for eksempel over et halvt år står der ikke hvis de har langtidsvikar. Begynte med dette for to år siden. Jeg oppfatter det som en kontroll, hva er det egentlig hensikten? Det toucher litt inn på privatlivet. Litt som gapestokk.

Tillitsvalgt: Ikke nødvendigvis superpositivt for alle. Noen føler seg til tider presset tilbake til jobb, det er det mange som sier når man ringer allerede 3. dagen. Mange opplever det som et stort press og så begynner de igjen.

At noen opplever det som press forstår jeg veldig godt. Det er de reglene vi har. Nå orker jeg ikke være sykmeldt mer fordi det er så mye stress og press med alle telefonene og møtene.

Jeg har ikke tenkt på det sånn som kontroll. Hvis man har tillit vil det ikke oppleves som kontroll. Med en gang man er litt mistenksom oppleves det kanskje som kontroll. Den ansatte som oppfatter det som kontroll får man ikke bygget opp noe tillit med uansett. Da ringer de heller til legen og sier at nå sykmelder du meg fire uker, så slipper man alle telefonene.

Når man har 365 dager, det blir jo utnyttet det også hvis man orker å stå i det presset.

Det har mye effekt på min avdeling (helse) fordi de har den kontrollen fra lederen. Det er jo positivt det at man får litt mer fokus på det. Før fikk man gjerne tre uker sykmelding, så var man sykmeldt tre uker.

Kontroll eller tilrettelegging? Kombinasjon. Omtrent like mye begge deler.

Når man får de telefonene også – det har noen opplevd negativt på min avdeling – da må man tenke etter. Noen tar for lett på det. Kanskje jeg må gå på jobb og heller la være å gå på trening på ettermiddagen.

Dialog:

- Vi er jo indoktrinert på dette, det skal være nærvær og tillit og få ned sykefraværet. Ordet kontroll har jeg aldri tenkt på. Vi er hjernevasket.
- Jeg opplevde det som kontroll.
- Leder: jeg kaller det oppfølging.
- Ansatt: Men det er fint at det er noe kontroll.
- Tillitsvalgt: Vi opplever dette nok mer som kontroll. Noen har opplevd det sånn.
- Da jeg lå med 40 i feber – om jeg skal være personlig – jeg synes det var voldsomt til mas.

Leder: Det tillitsprosjektet har gjort noe med Facebook. Hvis du sykmelder deg inn syk ... Har gitt beskjed om flere ganger har skjedd: Tar en ekstravakt, og så sykmelder seg, legger ut bilde på Facebook fra fest. Kaller da vedkommende inn på teppet ... dette har med holdninger å gjøre ... kan du se at dette ikke er bra? De forstår ikke bedre. Det skaper en del interessante diskusjoner.

Dialog:

- Noen føler at dette er et nazisystem og at det ligger press i det. Tillitsprosjektet er et tillitsprosjekt, men det er også et nazisystem. Man følges opp veldig tett, både som ansatt og leder. Trusselside, naziside.
- Selv om du sier det er et nazisystem er det veldig inkluderende også.

Det å snakke med sjefen om hva som er vanskelig er både og. Det kan også være tøft å ta ting opp med sjefen. Det du har fortalt sjefen vil sjefen vite alltid. Jeg har gått i den fella en gang, jeg tok opp for mye med sjefen, og det følte jeg etterpå ble veldig ubehagelig. Man skal jo være så lojal mot systemet at man gjerne leverer fra seg for mye.

Spørres det om diagnose? Ikke direkte kanskje, men «hint, hint».

En leder må jo vite «hva er det for noe»?

Lege: Det er også et kontrollprosjekt.

Ansatt: Ikke snik-kontroll, men det er også noe kontroll i dette.

Tillitsprosjektet er også et kontrollprosjekt

Folk var veldig skeptiske det første halvåret. Det var veldig avhengig av hvilken leder som tok sykefraværsoppfølgingen. Enkelte gikk veldig hardt ut og skulle ha deg på jobb uansett.

I de fleste tilfeller oppfattes det som en kontroll, men på en god måte. På tilbudssiden. De fleste setter pris på det. De som ikke har kjemi med lederen synes det er helt pyton med denne oppfølgingen.

## 7. Andre forhold

### Trening og «Quick Care»

Har vært mer fokus på helse og trim. Folk har trimmet og tenkt på det.

Quick care, det er fysioterapeuter som går inn på den enkelte og snakker om hvor vondtene sitter. Så får man trening i arbeidstiden. Sitter man i hodet hjelper fysioterapeutene deg også med tankene, slik at man blir mer organisert. Man kommer til dekket bord slik at man får beskjed om å gjøre hverdagen din.

Vi fikk det med quick care på sykehjemmet fordi det var mye skuldre. Vi kunne gå på jobben og trene. Det var for alle, ikke bare for de som er sykmeldte eller i fare for det.

Treningen er i arbeidstiden, det blir ikke registrert som fravær. De som går på quick care blir ikke registrert.

NAV betaler for Quick care. Det er fantastisk at vi har dette tette samarbeidet med arbeidslivssenteret på NAV.

Quick care har hjulpet for mange, hvis jeg ikke hadde fått tilbudet fra QC ville jeg ikke kunne gått på jobb. At det går faktisk an å trene seg opp.

Quick care – har hatt effekt, det er vi sikre på, ikke behandling, aktivitet, individuelt opplegg. De er også flinke til å prate med folk. Vi hadde et prosjekt som het opp og ut.

### Sireneeffekten:

Det hadde kanskje ikke virket uten ildsjeler. Siren har gjort en kjempeeffekt, men implementering krever at toppledelsen støtter det og går inn for det.

### Sirendagen, folk kan ta en pause

Siren gjorde en god jobb da hun var rundt på alle avdelingene. Hun sa at det var lov å ta en dag fri når man var trøtt og nedslitt.

Plutselig ble det et tema hos oss: er det bra å stå i jobben til «the bitter end»? Eller er det bedre at man tar seg en dag for å komme seg.

Siren gikk rundt og sa at det var lov å ta seg en dag. Man strekker seg i det uendelige for å gå på jobb. Det lureste ville kanskje vært å være hjemme en dag. Da har man mye mer å gå på igjen.

Kanskje det er det som har skjedd i 2012, folk har stoppet opp og tatt seg en dag. Det er lov til det.

Jeg synes jeg ser mye av den «Sirendagen», at folk tar tre-fire dager sykmelding uten sykmelding.

Det skaper noen konflikter når man velger å gå på kafe i stedet for å gå på jobb, eller på byen.

«Sirendagen», ta deg en dag fri da og hvil deg ut. Samspill som gir rom for også å være borte når man er halvsyk.

«Sirendagen» har blitt mindre brukt i det siste. Den var vanskelig å forholde seg til. Er du kjempesliten tar man gjerne en dag fri. Nå tar folk heller avspasering.

### Politiske signaler om nedbemanning i 2011 som følge av anstrengt kommuneøkonomi

Etter 2011 er folk litt redde for å miste jobben. Tør ikke bli sykemeldt. Mye omorganiseringer og sånn. Når det er valg er det litt stress hos oss.

Den økonomiske situasjonen i kommunen mener jeg har påvirket oss. I flere runder har det vært et tema. Nå er vi nødt å skjære inn ytterligere i forhold til hvor vi var i år.

Folk begynner å bli redd for jobbene også.

Dårlig økonomi i kommunen, innsparinger og kjøp. Mye negativt prat. Ikke nedbemanninger enda, men økt arbeidspress. Bystyret har kjørt prinsipp sak på å ikke innføre eiendomsskatt, mye negativt fokus i bystyre på overbemanning og overadministrering i kommunen. Det har blitt mindre kjekt å jobbe i kommunen. Trusler om nedbemanning.

Jeg har en kollega som i tre år nå har gått med klump i magen.