



Sammendrag av FOU-prosjektet ”*Inkluderende arbeidsliv - hva er de økonomiske gevinstene og hvorfor lykkes noen bedre enn andre?*”

Prosjektet har beregnet og dokumentert at et aktivt og vellykket IA-arbeid gir kommunene økonomisk gevinst, og identifisert og beskrevet åtte suksesskriterier for at et lokalt IA-arbeid skal lykkes.

På oppdrag fra KS har PricewaterhouseCoopers AS gjennomført FOU-prosjektet ”*Inkluderende arbeidsliv - hva er de økonomiske gevinstene og hvorfor lykkes noen bedre enn andre?*” i perioden mars 2006 til september 2006. Prosjektet har ikke hatt som målsetting å analysere effekter og resultater på nasjonalt nivå.

Hovedmålsettingene med FOU-prosjektet har vært todelt:

1. Identifisere og beskrive suksesskriterier, samt mulige fallgruver for vellykket IA-arbeid i et utvalg kommuner og virksomheter, herunder arbeidsgiverpolitiske grep og partssamarbeid som har gitt dokumenterbare resultater i forhold til delmålene i IA-avtalen.
2. Beregne og dokumentere mulige økonomiske gevinster ved aktivt og vellykket IA-arbeid i kommuner og virksomheter

Disse to målsettingene ble relatert til de tre utformede operative målene som partene i arbeidslivet og myndighetene ble enige om 3. oktober 2001:

1. Redusere sykefraværet.
2. Flere arbeidstakere med redusert funksjonsevne.
3. Øke den reelle pensjoneringsalderen.

Prosjektet har gjennomført FOU-prosjektet ved hjelp av dokumentstudier, hypotesetesting, nasjonal spørreundersøkelse for rådmenn, IA-kontakter i kommunene og IA-konsulenter fra Trygdeetatens arbeidslivssentre, registersøk og Case-studier i kommunene Bodø, Rana, Tysfjord, Hamarøy, Moss, Asker, Bærum, Fredrikstad, Sør-Fron og Hvaler

Suksesskriterier

Vellykket IA-arbeid er her definert som reduksjon i sykefravær, flere med redusert funksjonsevne i jobb, og økt pensjoneringsalder. De kommunene som selv opplever å ha suksess med sitt IA-arbeid, trekker frem en rekke kriterier som har vært avgjørende for dem:

1. Forankring i toppledelsen, administrativt og politisk
2. SMARTE mål – strukturerte, målbare, aksepterte, realistiske, tidsbestemte og essensielle
3. Gjennomtenkte og gjennomgående rutiner som følges opp og praktiseres over tid
4. Tydelige ledere som følger opp den enkelte medarbeider
5. Opplæring i aktivt IA-arbeid, rutiner og arbeidsmåter
6. Tett oppfølging av måloppnåelse
7. Samhandling mellom kommunen og konsulentene fra ArbeidsLivsSentrene (ALS-konsulentene), Bedriftshelsetjenesten og legene
8. Klare ansvarsforhold og ryddig opptreden fra stabs- og støttefunksjonene

Hver av disse åtte suksesskriteriene omtales kort nedenfor.

Det finnes kommuner som har innfridd de tre operative målene som er nevnt ovenfor uten at alle disse åtte suksesskriteriene er innfridd. Disse funnene er ikke trukket frem i rapporten da overføringsverdien til andre kommuner er begrenset.

1. Forankring i toppledelsen, administrativt og politisk

Suksesskriterium nummer 1 er at IA-arbeidet er forankret. Det er imidlertid ikke nok at IA-arbeidet forankres ved initieringen av IA-avtalen. Overordnede planer, målvalgsprosess, investeringer, organisering, opplæring, og gjennomføring må forankres i toppledelsen. Aktivt IA-arbeid innebærer målrettet arbeid. Denne økte tidsbruken er en nødvendig investering for å nå IA-målene.

At toppledelsen fulgte opp IA-arbeidet, var felles for de case-kommunene som hadde nådd sine mål. De framhevet at ledelsestrykket var viktig i forhold til å skape en felles forståelse om at kommunens IA-mål var essensielle for organisasjonen og at dette arbeidet dermed skulle prioriteres.

2. SMARTE mål – strukturerte, målbare, aksepterte, realistiske, tidsbestemte og essensiell

Mål må vedtas, forstås, være mulig å oppnå i relativ nær framtid, stå i forhold til hverandre, være mulige å måle og de må være viktige. De må være viktige i den forstand at det gjør en forskjell å nå målet, og at de oppleves som viktige i organisasjonen. De gode målene må være viktige for de ansatte.

Måloppnåelse må gi mening, og gi gevinst. De fleste kommunene har konkrete mål knyttet til reduksjon av sykefraværet, mens færre kommuner har konkrete mål i forhold til delmål 2 og 3. Noe av årsaken til dette er at det er lettere å formulere mål for sykefravær enn for de to andre målområdene.

Eksempler på SMARTE mål kan være:

1. Innen 12 måneder skal det totale sykefraværet i kommunen reduseres med 10%, og ingen av virksomhetene skal ha over 10% sykefravær.
2. Innen 12 måneder skal alle sykmeldte oppleve at nærmeste leder gir en tilpasset og god oppfølging i fraværsperioden.
3. Hvert år skal kommunen ha gjennomført en samtale med alle ansatte over 60 år for å avklare hva som skal til for at de skal stå i jobben til de fyller 67 år.

3. Gjennomtenkte og gjennomgående rutiner som følges opp og praktiseres over tid

For å nå målene, trenger kommunene rutiner som skal sikre at organisasjonen jobber på en ensartet og hensiktsmessig måte.

Arbeidet med å finne virkemidlene og utvikle rutiner skal:

- sikre lik behandling av sykmeldte medarbeidere
- gi arbeidsledere et verktøy for å gjøre en jobb noen opplever er vanskelig ¹
- gi alle ansatte informasjon om hva som skjer ved sykefravær (hvordan lederen konkret følger opp den sykmeldte, hvilke forventninger den sykmeldte kan ha til arbeidsgiver, og hvilke forventninger arbeidsgiver kan ha til den sykmeldte)
- gi trygghet (når rutinene er kjent)
- gi mer informasjon til virksomheten
- tilrettelegge for tidlig oppfølging

¹ For eksempel opplever mange ledere at rutinene gir dem ryggdekning for å stille spørsmål som er knyttet til sykefraværet, og som enkelte sykmeldte opplever som personlige og nærgående, selv om de er relevante for arbeidsforholdet.

- sikre enighet om aktuelle tiltak og virkemidler
- synliggjøre utviklingen i forhold til måloppnåelse

Rutinene har liten verdi i seg selv. Når rutiner er utviklet, må de etterleves. Rutiner for sykefraværsarbeid var på plass i (alle) de IA-kommunene prosjektet hadde tilstrekkelig kontakt med til å sjekke det.

4. Tydelige ledere som følger opp den enkelte medarbeider

Fire sentrale elementer pekte seg ut i forhold til god ledelse:

1. Lederen må tydelig kommunisere mål, og gjennom handling vise at de vedtatte IA-rutinene skal etterleves. Lederen er en foregangsperson i forhold til aktivt IA-arbeid.
2. Lederen må være omsorgsfull, i betydningen å ønske å hjelpe den ansatte. Dette krever at lederen opptrer slik at den ansatte opplever at dialogen er meningsfull og har effekt. Medarbeideren må oppleve at lederen faktisk handler i etterkant. Under slike forhold opplever ansatte at det er lettere å ta kontakt med sin leder på et tidlig tidspunkt.
3. Lederen må være tydelig på at IA-avtalen også forplikter den ansatte. Både arbeidsgiver og arbeidstaker må bidra for at den ansatte skulle kunne jobbe, men det er den ansatte som "sitter på nøkkelen" til hva han/hun kan gjøre av arbeid og hvordan arbeidsgiver eventuelt kan tilrettelegge for dette.
4. Lederen må dele æren for måloppnåelse med de ansatte. Måltrettet arbeid skal gi gevinst. Det er et minimum at måloppnåelsen kommuniseres til de ansatte. Oppnåelse av resultat-, effekt- og prosessmål gir motivasjon for videre arbeid.

5. Opplæring i aktivt IA-arbeid, rutiner og arbeidsmåter

En forutsetning for at rutinene kan etterleves er at ledere og ansatte er kjent med dem. Dette krever opplæring. Gjennom opplæringen skapes felles mentale bilder om IA-arbeidet, og tilslutning til SMARTE mål.

Opplæringen i IA-arbeid bør være obligatorisk for ledere, merkantilt personale, tillitsvalgte og verneombud og foregå på arbeidsplassen. Opplæringen bør handle om hva IA-avtalen innebærer for ledere og ansatte, målene i IA-avtalen, verktøy som arbeidslivssentrene disponerer og nye muligheter som IA-virksomhetene har i forhold til egenmeldingsbruk og aktiv sykemelding. Opplæringen bør være konkret i forhold til

hvilke oppgaver som skulle løses, hvordan oppgavene skal løses, og ta for seg ansvarsfordelingen mellom avdelingene (linjen) og stabsfunksjonene.

6. Tett oppfølging av måloppnåelse

Det tar tid å nå målene i IA-avtalen. Dette krever systematisk arbeid og:

- målene må stadig framheves for å bli ledestjernen
- det må rapporteres hyppig i forhold til målene
- det må benyttes sammenligbare tall og samme målemetode over tid
- rapporteringene må følges opp, spesielt av toppledelsen
- de involverte må oppleve at målrettet og systematisk arbeid blir verdsatt gjennom stimulering av ønsket atferd / handling

7. Samhandling mellom kommunen og konsulentene fra ArbeidsLivsSentrene (ALS-konsulentene), Bedriftshelsetjenesten og legene

Det er i forhold til sykefraværarbeid kommunene spesielt fremhever samarbeid og samarbeidspartnere som viktige. Kommunene har ulik oppfatning av hvem de faktisk opplever som gode samarbeidspartnere for å redusere sykefraværet. 65 % av IA-kontaktene som svarte på spørreundersøkelsen mente at arbeidslivssentrene var viktige samarbeidsparter for kommunene for å redusere sykefraværet, 31 % svarte at legene var viktige samarbeidsparter, og 41 % mente at bedriftshelsetjenesten er en viktig samarbeidspartner i forhold til å redusere sykefraværet.

8. Klare ansvarsforhold og ryddig opptreden fra stabs- og støttefunksjonene

IA-kontaktene var i de aller fleste kommunene i en stabs- eller støttefunksjon. I forhold til måloppnåelse i IA-arbeidet, er det vesentlig at organisasjonens ansvarsforhold ikke blir utvasket gjennom uklare ansvarsforhold. Lederne har ansvaret for å etterleve virksomhetens rutiner, og utføre det arbeidet kommunene har bestemt. Et godt samarbeid mellom linjelederne og stabs- og støttefunksjonene er sentralt i IA-arbeidet. Viktige funksjoner for at lederne skal lykkes er IA-kontaktene, personalsjefer, HMS-konsulenter, økonomiseksjonen og resultatstyringssystemer.

Reduksjon i sykefraværet

Selv om det er vanskelig å finne igjen økonomiske effekter av aktivt IA-arbeid i kommuneregnskapet, lar det seg gjøre å beregne hva sykefraværet koster en kommune.

Våre beregninger viser at en kommune må dekke 57 prosent av kostnadene ved et sykefravær på 1 måned (forutsatt en årslønn på kr 300.000,-). For mange kommunale virksomheter blir det i tillegg satt inn vikarer, og disse kostnadene kommer i tillegg. Etter å ha gjennomgått denne beregningen med våre case-kommuner, er det vårt inntrykk at kommunene undervurderer den andelen av sykefraværskostnadene som dekkes av kommunen.

Selv et helt års sykefravær har en stor kommunal finansieringsandel – beregnet til 26 prosent for en stilling med årslønn på kr 300.000,-. Er årslønnen til den sykemeldte kr 450.000,-, økes denne andelen til 37 prosent.

Det er ingen tvil om at en reduksjon i sykefraværet er lønnsomt – ikke bare for staten, men også for en enkeltkommune.

Flere med redusert funksjonsevne i jobb

På dette området foreligger det ikke dokumentasjon på økonomisk gevinst av IA-arbeidet. En kommune som klarer å beholde en ansatt med redusert funksjonsevne, og dermed unngår uførepensjon eller avtalefestet pensjon, vil kunne få en økonomisk gevinst.

Det er ingenting som tyder på at en inkludering av flere med redusert funksjonsevne bidrar til økte kostnader for kommunene.

Heving av pensjoneringsalderen

En heving av pensjoneringsalderen som resulterer i at AFP-ordningen ikke benyttes, gir kommunene økonomisk gevinst. Hvis kommunen har en ordning med 50 prosent selvfinansiering, vil en ansatt som går av med AFP-pensjon ved fylte 62 år, koste kommunen rundt kr 115.000 dersom forutsetningen er en årslønn på kr 300.000.

Vedkommende vil koste kommunen rundt kr 340.000,- over 3 år. I tillegg kommer kostnadene knyttet til nyrekruttering og avlønning av den som eventuelt tar over stillingen.

Det er ingen tvil om at en reduksjon i antall AFP-pensjonister er lønnsomt – også for en enkeltkommune. Hvor stor den direkte besparelsen er avhengig av hvilken ordning kommunen har.

Nasjonal statistikk

Landsomfattende statistikk og rapporter gir ikke noe entydig svar på om lokalt IA-arbeid lønner seg. Dette kan eksempelvis skyldes at:

- en del av statistikken lider av åpenbare feilrapporteringer
- en del av statistikken mangler opplysninger om mange kommuner, og det medfører et dårligere statistikkgrunnlag

En sammenligning mellom KOSTRA-tall og sykefraværstall viser at det ikke er en direkte sammenheng mellom redusert sykefravær og utviklingen på relevante kostnadsindikatorer.

Dette kan eksempelvis skyldes at:

- sammenhengene ikke blir fanget opp grunnet svakhet i statistikken
- det er ingen sammenheng mellom sykefraværet og de ulike KOSTRA-indikatorene
- sammenhengen overskygges av andre faktorer som har større virkning på kostnadsindikatorene

Avslutning

Partene i arbeidslivet og myndighetene har inngått en ny intensjonsavtale for IA-arbeidet gjeldende for perioden 2006 til 2009. Med bakgrunn i PricewaterhouseCoopers' erfaringer med FOU-prosjektet *"Inkluderende arbeidsliv - hva er de økonomiske gevinstene og hvorfor lykkes noen bedre enn andre?"* tror vi at kontraktpartenes IA-arbeid fortsatt vil være svært viktig for å redusere kommunenes totale kostnader.