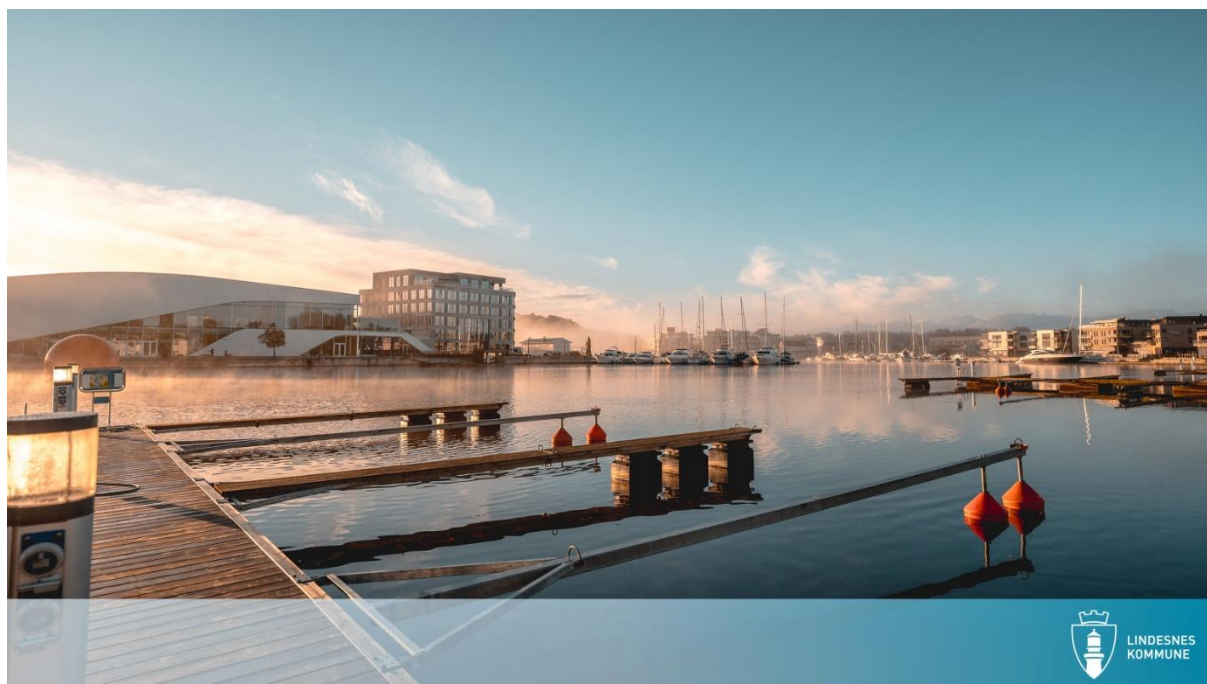


# SAMMEN OM NÆRVÆR

Nærværsarbeid - Lindesnes kommune

**2020-2026**



## Innhold

|  |    |
|--|----|
| Bakgrunn .....                                     | 3  |
| Tillitsprosjektet Mandal kommune - 2008-2012 ..... | 4  |
| Sammen om nærvær - 2020-2022 .....                 | 5  |
| Sammen om nærvær - 2023-2026 .....                 | 8  |
| Indikatorer .....                                  | 14 |
| Nærvær .....                                       | 14 |
| Medarbeiderundersøkelse 10-FAKTOR .....            | 18 |
| Medarbeidersamtalen .....                          | 20 |
| Turnover .....                                     | 20 |
| Onboarding - Lindesnes kommune .....               | 22 |
| Hva har vi oppnådd, og hva er veien videre?.....   | 23 |
| Kildeliste.....                                    | 24 |

## Bakgrunn

Gjennom flere år hadde de tre tidligere kommunene Lindesnes, Marnardal og Mandal gode rutiner på sykefraværsoppfølging, forebyggende nærværarbeid og systematisk arbeid for å ivareta et godt arbeidsmiljø og for å redusere sykefraværet. Blant annet hadde Mandal kommune verdifull erfaring fra det såkalte «Tillitsprosjektet» som gikk fra 2008 til 2012, inkludert forprosjekt og evaluering som sa noe om hvor viktig bevisstgjøring rundt sykefravær og nærvær er for å oppnå økt nærvær i organisasjonen.

Kommunesammenslåingen til nye Lindesnes kommune i 2020 resulterte i at kommunen ble utvidet til et større geografisk område, økt folketall, flere kommunale ansatte, og en reorganisering av tjenesteområdene.

Kommunens visjon er «Bedre sammen», og Arbeidsgiverstrategien er kommunens styringsdokument for utviklingen av kommunen som organisasjon og arbeidsgiver. Strategien ble vedtatt i kommunestyret 28.10.2021 og går frem til 2032. I den ligger føringene for nærværarbeidet basert på kommunens verdier som er Samskapende, inkluderende, modige og stolte.

*Vi har et godt arbeidsmiljø som er preget av raushet,  
tillit og gjensidig respekt, hvor medarbeidere trives på jobb.*

Arbeidsgiverstrategien

I desember 2022 vedtok kommunestyret at det skulle arbeides med sykefravær og arbeidet skulle ha høy prioritet de neste årene. Kommunestyret vedtok en 100 % stilling i tre år som skulle videreutvikle «Sammen om Nærvær». Nærværskonsulent ble ansatt i enheten organisasjon og ble en del av den allerede etablerte Nærværgruppen som arbeidet etter mandatet fra kommunestyret.

Denne rapporten viser resultatene for «Sammen om Nærvær» for perioden 2020-2026 med følgende indikatorer:

- nærvær,
- medarbeiderundersøkelsen 10-faktor,
- medarbeidersamtalen,
- turnover,
- onboarding

I tillegg blir det i slutten av rapporten presentert noen konkrete strategier for veien videre.

Oppmerksomheten rundt **psykososialt arbeidsmiljø** har vært stor den siste tiden. Det henger sammen med at reglene i arbeidsmiljøloven ble tydeligere fra 1. januar 2026. I Lindesnes kommune er flere tiltak for å ivareta psykososialt arbeidsmiljø allerede blitt integrert i nærværarbeidet gjennom kartleggingsverktøy, sykefraværsoppfølgingen, medarbeidersamtalen, og blant annet som en del av at arbeidsmiljø er en av satsingsområdene ved kommunens sertifisering i Likestilt arbeidsliv. I tillegg gjennomfører alle enheter i kommunen en ROS-analyse for psykososialt arbeidsmiljø.

Siden Mandal kommune er kjent for «Tillitsprosjektet» (2008–2012), og flere har etterlyst erfaringsutveksling, innledes rapporten med en kort oppsummering av prosjektet i et arbeidsmiljøperspektiv.

*Et godt arbeidsmiljø handler om hvordan vi organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet (Statens Arbeidsmiljøinstitutt - STAMI).*

## Tillitsprosjektet Mandal kommune - 2008-2012

Nedenfor ligger en kort presentasjon, oppsummering og konklusjon av Tillitsprosjektet i Mandal kommune (2008-2012) hentet fra rapporten.

**“Formålet** med Tillitsprosjektet i Mandal kommune var i korte trekk å redusere sykefravær og øke avgangsalderen. De ansatte fikk utvidet rett til egenmelding inntil 365 dager, dvs. anledning til å erstatte sykmelding fra lege med egenmelding. Det ble laget en mer konkret oppfølgingsplan med tettere oppfølging i linjeledelsen ved digital påminnelse gjennom IKT-systemet. Den enkelte ansatte selv egenmeldte seg elektronisk. Det unike var at oppfølgingen ble gjort mer omfattende og satt i system, kombinert med egenmeldingsrett. Det uttalte formålet med oppfølgingsplaner var å tilrettelegge bedre for at den sykmeldte skal kunne komme tilbake i arbeid, om nødvendig med andre arbeidsoppgaver eller ved andre former for tilrettelegging. Personalsjefen fikk gjennom systemet 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.

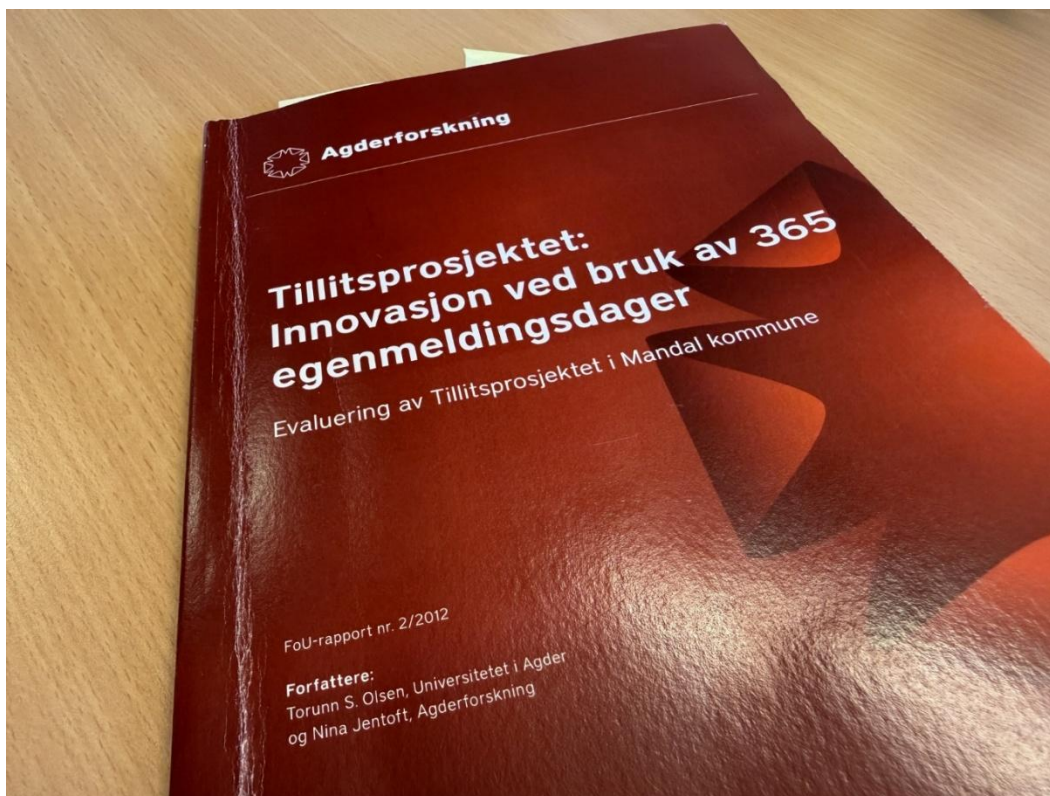
**Oppsummering av effekter.** Vi estimerer en signifikant effekt av Tillitsprosjektet i Mandal kommune. Antallet langtidssykefravær synes å være redusert, trolig ved å forebygge at fravær varer lenger enn 16 dager. Også andelen arbeidstakere over 50 og 60 år har økt, som er en indirekte indikator på 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.

**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 et betydelig økt fokus på tilrettelegging og oppfølging av sykmeldte kombinert med et system som sikret etterlevelse av rutinene. Prosjektet la opp til tidlig intervensjon/dialog med ansatte. Dette systemet fungerer samtidig som et kontrollsystem ved eventuelt utilsiktet overforbruk av sykefravær. Kulturendring i kommunen som følge av prosjektet kan heller ikke utelukkes.

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.

Flere spør seg hvorfor ikke tillitsprosjektet ble videreført og utviklet. I så fall vil det kreve en endring i Folketrygdloven. I tråd med anbefalinger gitt i NOU 2010:13 konkluderte en egen rapport fra Agderforskning i 2012 med at ordningen med utvidet rett til egenmelding inntil 365 dager ikke skulle videreutvikles.



Samtidig har den videre utformingen av Lindesnes kommunens nærværarbeid "Sammen om nærvær - 2020-2026" tatt med seg videre nyttige elementer og erfaringer fra Tillitsprosjektet, og flere av erfaringene er i dag implementert i kommunens sykefravær rutiner og prosedyrer, og i opplæringen av nye ledere.

*Erfaringene fra Tillitsprosjektet er i dag implementert i kommunens sykefravær rutiner og prosedyrer, og i opplæringen av nye ledere.*

## Sammen om nærvær - 2020-2022

Som beskrevet i innledningen ble mye av det forebyggende nærværarbeidet fra de tre kommunene tatt med videre i utarbeidelsen av den nye kommunens rutiner og planer.

Blant annet så ble det opprettet en partssammensatt **Nærværsguppe** bestående av representanter for arbeidstakerorganisasjonene, hovedverneombud og representanter fra NAV lokalt og NAV arbeidslivssenter. Erfaringen fra Tillitsprosjektet, forskning og fra andre kommuner viste at det er vesentlig for en kommune at forebyggende nærværarbeid holdes kontinuerlig og friskt oppe i hele organisasjonen, hos alle partene og i linjeledelsen. I så måte er nærværarbeid ferskvare.

*Nærværarbeid er ferskvare, og trenger å holdes kontinuerlig oppe i hele organisasjonen.*

Nærværsguppen startet umiddelbart arbeidet med oppfølging av enheter/avdelinger som hadde behov for støtte og oppfølging. Blant annet så ble det i sykefravær oppfølgingen utarbeidet

konkrete spørsmål som ledere skulle rapportere på i Framsikt for å kartlegge om fraværet var arbeidsrelatert, og for å se på muligheter for oppfølging.

I tillegg ble det opprettet partssammensatte **Samarbeidsmøter** ved alle enheter/avdelinger i organisasjonen som møtes minst 4-6 ganger pr. år. Samarbeidsmøte ledes av avdelingsleder og består av lokalt verneombud og tillitsvalgte. I de avdelingene som mangler plasstillitsvalgte representerer hovedtillitsvalgte på Samarbeidsmøtene. Tjenesteområdet Velferd har lagt Samarbeidsmøtene inn i ordinær turnus slik at partene har avsatt tid til å møtes. Fast agenda for Samarbeidsmøtene er blant annet HMS-spørsmål, HMS-avvik, sykefraværstatistikk, nærværarbeid, arbeidsmiljø, plan for god informasjonsflyt, AMU-saker og turnus. I ny HMS-Handlingsplan for 2025-2028 er målsettingen at hver enhet/avdeling skal sette sine egne nærværsmål utarbeidet som en prosess i Samarbeidsmøte.

Det er utarbeidet et eget skjema i Compilo til gjennomgang i Samarbeidsmøte hvor blant annet følgende spørsmål blir gjennomgått:

- 1) Er det forhold på arbeidsplassen som er årsaken til sykefraværet?
- 2) Hvilke tiltak har vært gjort og hvilke tiltak er det enighet om å iverksette videre?
- 3) Hvordan forebygge merbelastning på de som er i jobb?



#### NÆRVÆRSMÅL - SYKEFRAVÆR - FOR ENHETEN/AVDELINGEN

Hva gjør arbeidsplassen ved høyt sykefravær over tid, eller økende sykefravær utover forventet? Hvordan forebygge sykefravær?

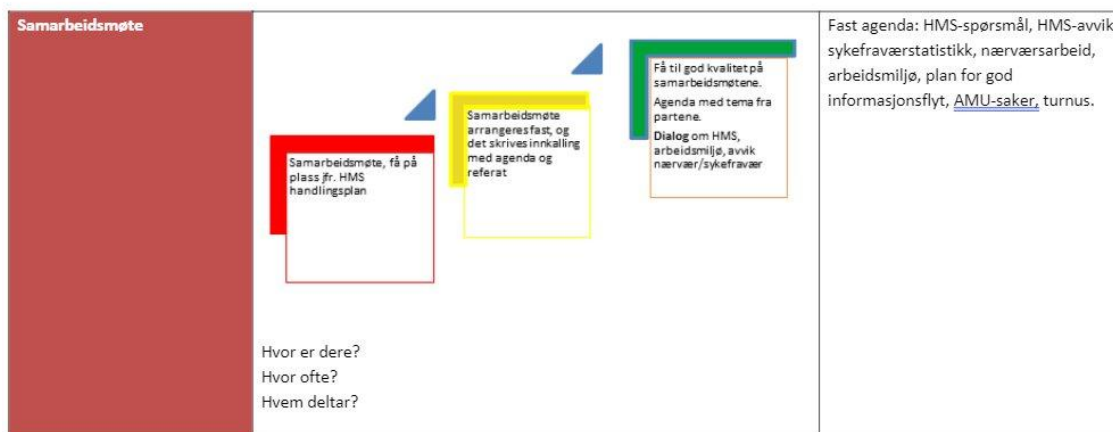
Ifølge HMS-handlingsplan vedtatt i AMU 25.02.2025 sak 06/25 skal alle enheter/avdelinger i Lindesnes kommune utarbeide nærværsmål for enhetens/avdelingens, dvs. sykefravær. Prosessen gjennomføres i **Samarbeidsmøte** og hver enkelt enhet/avdeling velger selv hvordan de vil forankre prosessen i personalgruppen.

**Hvordan jobbe for et økt nærvær ved din enhet/avdeling?** Nedenfor ligger et forslag til prosess i Samarbeidsmøte.

| STATSTIKK  |  |
|--|--|
| Innhenting og gjennomgang av fraværstatistikken for de tre siste årene i avdelingen. Korttids- og langtidsfravær.  |  |
| PROSESS  |  |
| Basert på statistikk settes realistiske nærværsmål for enheten/avdelingen. Ta en eventuell prosess i personalgruppen for forankring. Sett både kortsiktige og langsiktige mål for de neste tre årene. Skill mellom korttids- og langtidsfravær i nærværsmålet. |  |
| REGISTRERING   |  |

Det er laget flere ressurser for Samarbeidsmøter i Kvalitetssystemet Compilo til alle ledere i kommunen. Ressursene har fått navnet "Nærværskassen", og den er i tillegg åpen for alle ansatte i Lindesnes kommune. Det er et viktig anliggende at alle ansatte er kjent med rutiner og verktøy som benyttes i nærværarbeidet, og det er en målsetting at alle avdelinger skal opp på grønt nivå - se skisse fra "Samarbeidsmøtetrappa" nedenfor.

Både Hovedverneombud og Hovedtillitsvalgte melder om at det gjennomføres jevnlig Samarbeidsmøte i tjenesteområdene, men at det kan være noe varierende innhold i møtene ifølge "Samarbeidsmøtetrappa". Ved en gjennomgang er det fortsatt noen avdelinger som er på gult nivå, og vi ser at i krevende perioder kan omfanget og kvaliteten på Samarbeidsmøtene synke.



Med bakgrunn i erfaringene fra Tillitsprosjektet, erfaring fra andre kommuner, samt støtte fra forskning, er det i løpet av perioden laget gode sykefravær rutiner som finnes i kommunens kvalitetssystem – Compilo. Der finner ledere med personalansvar utarbeidede rutiner for sykefravær oppfølging fra første sykedag. Som arbeidsgiver ønsker vi å være tett på den ansatte sykemeldte med gode rutiner for utforming av en **Oppfølgingsplan** senest innen fire uker, og innkalling til **Dialogmøte 1** senest inne syv uker. I samtalene understrekes den ansattes medvirkningsplikt og aktive deltakelse i å foreslå tiltak og bidra til gode løsninger. Et eget **funksjonsvurderingsskjema** er laget for ulike yrkesgrupper til bruk i Oppfølgingsplanen. I 2025 tok kommunen i bruk en ny og bedre tekniske løsninger - Visma "dashboard" -, som gjør at ledere gjennom lønssystemet blir varslet om hva de skal gjøre fra dag en i sykefraværet. Det har gjort det lettere for ledere å følge opp de sykemeldte etter sykefravær rutiner.

Formålet med sykefravær oppfølgingen i Lindesnes kommune:

*“Sikre en lovpålagt, strukturert og omsorgsfull oppfølging av sykemeldte medarbeidere i henhold til frister og dokumentasjonskrav. Gjelder fra fraværets første dag og frem til medarbeider enten er tilbake eller har behov for mer tid enn ett års sykemelding for få avklart arbeidsevnen. Arbeidsgiver har en tilretteleggingsplikt og medarbeidere skal bidra aktivt, foreslå tiltak og prøve ut løsninger”. Iflg. Sykefravær oppfølging i Compilo.*

Andre viktige tiltak som er gjort i løpet av perioden er utarbeidelse og revisjon av overordnet HMS-Handlingsplan, deltakelse i heltidsprosjektet "Nytt blikk, samt deltakelse på nasjonale IA-konferanser, kurs, møte og webinarer i regi av NAV, KS, STAMI, KLP som omhandler temaet forebyggende nærværarbeid, sykefravær oppfølging og HR-arbeid. Ved sertifisering i "Likestilt arbeidsliv" i 2025 fikk vi tilbakemelding fra sertifisør om at Lindesnes kommune hadde en god struktur på strategier og planverk.

I løpet av perioden har vi hatt jevnlig møtepunkter med andre HR-ansatte i Agderkommunene gjennom KLP-nettverket, besøk til HR-avdelinger (Kristiansand og Lyngdal). Sammenliknet med andre kommuner opplever vi at Lindesnes kommune har svært gode og innarbeidede rutiner på nærværarbeid og sykefravær oppfølgingen.

*Kommunen har i dag en sammenhengende og helhetlig plan for nærværarbeid i alle strategiske planer og dokumenter.*

## Sammen om nærvær - 2023-2026

Den 15.12.2022 vedtok kommunestyret følgende i sitt budsjettokument for 2023, sak 84/22:

*“Styrking av kommunens nærværarbeid, prosjekt for 3 år.*

### *Tiltaksbeskrivelse*

*Kommunestyret er bekymret for kommunens sykefravær. Kommunestyret mener arbeidet med å ta ned sykefraværet må ha høy prioritet de neste årene, og at det trengs økt kapasitet for å sikre at rutiner og oppfølging kommer godt på plass. Derfor bevilger kommunestyret midler til prosjektstilling for 3 år, etter modell av arbeidsformen under tidligere prosjekt i Mandal.*

### *Redusert sykefravær*

#### *Tiltaksbeskrivelse*

*Kommunestyret mener arbeidet med å ta ned sykefraværet må ha høy prioritet. Dette handler om å få samkjørt rutiner og få felles praktisering av rutiner og oppfølging. Dagens ambisjonsnivå må økes. Dette henger også sammen med eget forslag som prosjektstilling knyttet til å ta ned sykefraværet i kommune.*

### *Rådmannens stab - Prosjekt Nærvær*

*Kommunestyret viser til verbalvedtak i 2022. «Reduksjon av sykefravær og stabil rekruttering».*

*Selv om kommunen gjør det bra sammenlignet med våre nabokommuner, har ikke kommunen lykket med å redusere det samlede sykefraværet sett i forhold til målsettingen på 6%. Velferd og Oppvekst utpeker seg. Sykefraværet er en stor belastning for den enkelte arbeidstaker, tjenesteproduksjonen og kommuneøkonomien.*

*I fjorårets verbalforslag var kommunestyret opptatt av at utfordringer og mulige løsninger ble sett i sammenheng, og at rådmannen i samarbeid med ansatte og deres organisasjoner, skulle fremmer forslag til konkrete tiltak, som kunne bidra til en reduksjon av sykefraværet, sikrer tilfredsstillende bemanning i alle enheter og bidrar til effektiv organisering av arbeidet med å skaffe kvalifiserte vikarer. Her har vi dessverre ikke kommet dit kommunestyret skulle ønske.*

*Det er helt nødvendig å gi dette arbeidet høyere prioritet i 2023, og det må sees som en viktig del av kommunens SiU arbeid. Dette er bakgrunnen for at kommunestyret oppretter prosjektstilling knyttet til arbeid med forebygging og oppfølging av sykefravær. Prosjektstillingen skal være etter modell fra tidligere Mandal kommunes arbeid med nærvær. Kommunestyret ber om sak til formannskapet om hvordan prosjektstillingen organiseres, hvilke oppgaver den skal arbeide med, hvordan den skal fungere og hva som skal komme frem av endringer.*

Sak ble fremmet for formannskapet april 2023, sak: 23/01261 med følgende vedtak:

*Rådmannen mener at vi skal se følgende endringer når prosjektperioden er ferdig:*

- *Ansatte opplever Lindesnes kommune som et godt sted å jobbe.*
- *Arbeidsmiljøet preges av at man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet slik at ansatte samhandler, opplever å være inkludert, stolte av arbeidsplassen og modige i jobben sin.*
- *Nærværet har økt.*

Med bakgrunn i vedtakene i kommunestyret om å styrke satsingen på nærvær med en prosjektstilling har Nærværsgruppa og Nærværskonsulenten arbeidet med å definere målsettingene som skal nås.

Nærværskonsulentens hovedoppgave har vært å arbeide mot den nevnte målsettingene for nærværarbeid fra september 2023 til august 2026.

Nærværskonsulentens arbeidsoppgaver:

- Strategisk og proaktivt nærværarbeid på systemnivå.
- Rådgiving, veiledning og opplæring i nærværarbeid på systemnivå.
- Utvikle og forbedre verktøy og metoder innenfor nærværarbeid.
- Forbedre og utvikle relevante prosedyrer og retningslinjer.
- Forankring og informasjon om nærværarbeidet.
- Rapportere om aktivitet og resultater.
- Innhenting, bearbeiding og analyse av relevant datagrunnlag.
- Organisasjonsutvikling innen nærværarbeid.
- Prosessedelse og partssamarbeid, planlegge og gjennomføre samskapende prosesser.

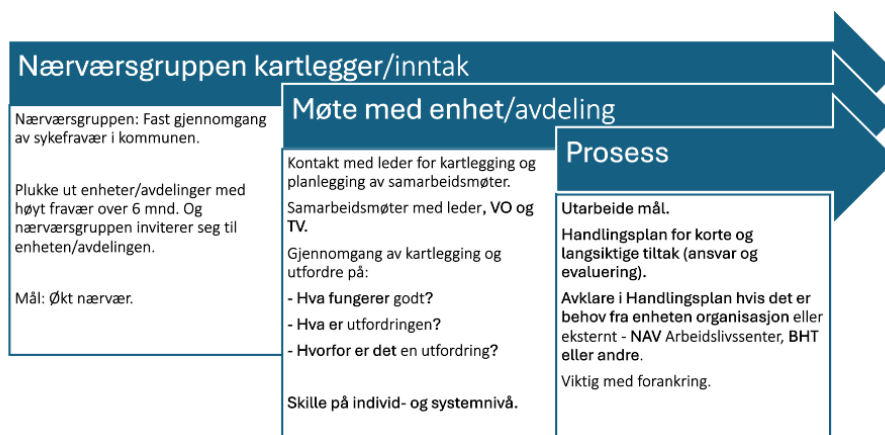
I den reviderte HMS-Handlingsplanen er målsettingen at Samarbeidsmøtet på enhet -og ledernivå skal sette egne nærværsmål for sin avdeling, og rapportere på det i Framsikt. Hver enhet/avdeling har fått en egen rapporteringsmal i Virksomhetsplan.

I prosjektperioden har mandatet til Nærværsgruppa og Nærværskonsulenten vært sammenfallende med følgende punkter.

1. Ansatte opplever Lindesnes som et godt sted å jobbe.
2. Arbeidsmiljøet preges av at man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet slik at ansatte samhandler, opplever å være inkludert, stolte av arbeidsplassen og modige i jobben sin.
3. Nærværet er økt.

Nærværsgruppa har bestått av: En representant fra hovedtillitsvalgt (HTV), Hovedverneombud (HVO), en representant fra NAV arbeidslivssenter, en representant fra NAV Lindesnes, en representant fra faggruppen organisasjonsutvikling og Nærværskonsulent.

Nærværsgruppa møtes hver sjette uke etter en fast agenda. I løpet av våren 2024 utarbeidet gruppen en arbeidsmetodikk knyttet til "Systemkartlegging av arbeidsmiljøet" for å gå inn i utvalgte avdelinger med høyt sykefravær over tid, eller avdelinger med høy turnover. Se nedenfor.



I "Systemkartlegging av arbeidsmiljø" gjennomgås fem hovedområder;

- Ledelse og organisering,
- Psykososialt arbeidsmiljø og kultur,
- Fag,
- Fysisk arbeidsmiljø
- Individuelle forhold.

Medarbeiderundersøkelsen 10-FAKTOR inngår som et eget punkt under psykososialt arbeidsmiljø og kultur, og faktorene er lagt inn i strukturen av kartleggingen. De fire første områdene gjennomgås i det partssammensatte Samarbeidsmøte, mens individuelle forhold gjennomgås kun med avdelingsleder og en representant fra organisasjonsutvikling.

Erfaringene fra prosessene er at de to første områdene er de mest omfattende, og at det er på disse områdene hvor avdelinger har et størst utviklingspotensialer. I tillegg er individkartleggingen svært nyttig for avdelingsleder i den videre sykefraværsoppfølgingen. Med bakgrunn i kartleggingen lages det en Handlingsplan med tiltak for hvert område som blir fulgt opp av avdelingsleder og Samarbeidsmøte.

## Systemkartlegging arbeidsmiljø

Kartleggingen er basert på **Sykefraværstatistikk** - utvikling de 3 siste årene.

Kartlegging av følgende områder:



**10-faktor** inngår som et punkt under psykososialt arbeidsmiljø og kultur



I perioden fra 2024-2026 er det gjennomført "Systemkartlegging av arbeidsmiljø" i **15 ulike avdelinger**, og **23 Individkartlegginger** i Lindesnes kommune. Selve "Systemkartleggingen av arbeidsmiljø" gjennomføres i de ordinære Samarbeidsmøtene og er en lengre prosess som ofte går over 8-14 måneder avhengig av avdeling og behovet for videre oppfølging. Det avhenger ofte av hvor omfattende Handlingsplanen er, og om det er et ønske om et videre oppfølging av avdelingsleder.



Kartleggingen viser at sykefraværet har gått ned, og nærværet har økt ved de avdelinger som har gjennomført kartleggingen.

Nedenfor følger noen eksempler fra utvalgt avdelinger:

## Eksempler 2024



**Avdeling A** - Systemkartlegging av arbeidsmiljø siden mars 2024 – er fortsatt i en prosess med avdelingen. Har hatt høyt sykefravær gjennom mange år - opp mot 36,6% (mai 2024). Per oktober 2024 er sykefraværet 21,1%. Akkumulert for hele 2025 – 14,36.



**Avdeling B** - Systemkartlegging av arbeidsmiljø siden høsten 2023 – avsluttet prosess i Samarbeidsmøte 3 høsten 2024. Har hatt svært høyt sykefravær over tid – opp mot 39,8% (desember 2023). Per oktober 2024 er sykefraværet på 2,2% egenmeldte. Akkumulert for hele 2025 - 9,52.



**Avdeling C** - Systemkartlegging av arbeidsmiljø siden høsten 2023 – avslutter prosess i Samarbeidsmøte 3 på nyåret 2025. Har hatt høyt sykefravær over tid – opp mot 23% på avdelingen. Per oktober 2024 er sykefraværet på 9,9%. I arbeidsgruppen som vi har gjennomført kartleggingen er sykefraværet helt nede i 0%. Akkumulert for hele 2025 – 9,9. Ny organisering.



## Eksempler 2025



**Avdeling D** - Systemkartlegging av arbeidsmiljø siden mai 2025 – er fortsatt i en avsluttende prosess med avdelingen. Har hatt høyt sykefravær gjennom flere år - opp mot 21,6 % (nov 2024). Per oktober 2025 er sykefraværet 6,4%. Akkumulert for hele 2025 - 9,1.



**Avdeling E** - Systemkartlegging av arbeidsmiljø siden oktober 2024 – avsluttet våren 2025. Har hatt høyt sykefravær gjennom flere år - opp mot 22,9 % (januar 2025). Per oktober 2025 er sykefraværet 6,9%. Akkumulert for hele 2025 – 12,82.



## Eksempel 2026



**Avdeling F** - Systemkartlegging av arbeidsmiljø siden september 2025. Har hatt høyt sykefravær gjennom flere perioder - opp mot 42,6 % (jan 2025). Per april 2026 er sykefraværet 6,6 %. Akkumulert for de fire første mnd. i 2026 – 16,76 %.



*Kartleggingen viser at sykefraværet har gått ned, og nærværet har økt ved de avdelinger som har gjennomført kartleggingen.*

I prosjektperioden har Nærværskonsulenten bidratt med å utarbeide systemer, rutiner, informasjon og ressurser. Nærværskonsulenten har også hatt oppfølgende samtaler i alle tjenesteområder, inkludert med SFO-ledere, og i noen områder deltatt i personalmøter med gjennomgang av nærværarbeid, blant annet ved Lindesnes Læringscenter, Bjelland og Laudal oppvekstsenter og Mandal sykehjem.

Nærværskonsulenten deltatt på enhetslederforum, avdelingslederforum, onboarding og samling for lokale verneombud. Nærværskonsulenten har deltatt i trivselsgruppen i rådmannens stab med det forebyggende nærværarbeidet.

Det har vært viktig å være oppdatert på nasjonal utvikling og samhandling innenfor nærværarbeid. Den nasjonale debatten rundt høyt sykefravær i Norge har vært tema i nasjonale avisartikler, tidsskift, politisk debatt og på konferanser. Blant annet så har vi fulgt forskningsprosjektet til fastlege og forsker Cathrine Abrahamsen som har utviklet et eget samtaleverktøy - kalt ICIT (Individual Challenge Inventory Tool) for fastleger i oppfølgingen av sykemeldte. En kartlegging viser at flere leger i Lindesnes kommune nå har begynt å ta bruk verktøyet. Som arbeidsgivere har vi et godt samarbeid med NAV lokalt gjennom egne Samarbeidsmøter, og de lokale fastlegene gjennom tillitsvalgte. Trolig vil det komme videre fremtidsrettede utviklingsmuligheter innenfor fagfeltet.

*Sammenliknet med mange andre kommuner i landet opplever vi at vi innehar den fagkompetansen som er på fagfeltet, men at vi stadig trenger å følge nasjonale utviklingsmuligheter.*

Sykefraværstatistikk sammenliknet med andre nærliggende kommuner i Agder for 2025.

| Kommune      | Korttidsfravær | Langtidsfravær | Totalt fravær |
|--------------|----------------|----------------|---------------|
| Kristiansand | 1,8            | 8,1            | 9,9           |
| Lyngdal      | 3,12           | 5,44           | 8,57          |
| Vennesla     | 1,78           | 8,02           | 9,8           |
| Grimstad     | 2,16           | 7,66           | 9,82          |
| Lillesand    | 1,58           | 6,57           | 8,15          |
| Lindesnes    | 2,0            | 6,82           | 8,82          |

## Indikatorer

I det overordnede hovedmålet er det satt opp ulike indikatorer i analysearbeidet. Indikatorene som er tatt med er nærvær, medarbeiderundersøkelsen 10-FAKTOR, medarbeidersamtale, turnover og onboarding av nye ledere. Nedenfor er alle indikatorene beskrevet og gjennomgått.

### Nærvær

Sammen med aktørene i partsamarbeidet er målet å utvikle et godt arbeidsmiljø (organisere, planlegge og gjennomføre) i alle tjenesteområdene i Lindesnes kommune. Blant annet så er organiseringen av Samarbeidsmøter etablert for å fremme et inkluderende, helsefremmende og forebyggende arbeidsmiljø gjennom partssamarbeid på enhet og avdelingsnivå. Lokalt verneombudet og tillitsvalgte er ressurser i det forebyggende nærværarbeidet med nærhet til arbeidsplassen, arbeidsoppgaver og de ansatte. I sykefraværsoppfølgingen samhandler arbeidsgiver med NAV lokalt gjennom dialogmøter for å få arbeidstaker raskt tilbake i jobb.

I tillegg har arbeidsgiver bistand fra Bedriftshelsetjenesten (BHT) med forhold som er arbeidsgivers ansvar. I den overordnet BHT-handlingsplan til Lindesnes kommune for 2024-2028 foreligger det en rådgivende og forebyggende fagressurs i det systematiske arbeidsmiljøarbeidet som blir benyttet av alle tjenesteområdene. Blant annet i det systematiske HMS-arbeidet, arbeidshelse, yrkeshygiene, ergonomi og psykososialt arbeidsmiljø. I det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet bistår BHT arbeidsgiver i veiledning og opplæring knyttet til emosjonelle belastninger, og ved øvelser i situasjoner med vold eller trusler om vold.

Forskning viser at tidlig og strukturert dialog har stor effekt på å redusere langvarig fravær og øker sjansen for vellykket tilbakeføring. Gode rutiner og maler for medarbeidersamtaler og oppfølgingssamtaler ligger i kvalitetssystemene til Lindesnes kommune, og begrepet "leder før lege" er blitt aktivt kommunisert ut til ledere i organisasjonen.

Videre sier forskningen at gode arbeidsmiljø forebygger sykefravær og er et viktig virkemiddel for å redusere sykefravær og forebygge helseplager og uførhet (kilde NAV, STAMI). En av presentasjonene som har vært brukt mye internt i kommunen sier noe om hva som virker i det forebyggende sykefraværet, jfr. forskning.

Blant annet så viser forskning at det er lite effekt med enkelttiltak. Satsingen må være helhetlig og forankret gjennom hele organisasjonen; dvs. organisasjonsutvikling, ledelse, kompetanseheving av ledere og oppfølging av medarbeidere i mestring, medvirkning og fleksibilitet. Et viktig satsingsområde er å styrke kompetanse gjennom lederopplæringen, bygge trygge og gode relasjoner hvor leder er tett på den daglige driften og gjennom godt medarbeiderskap.

I virksomheter med lavt sykefravær finner vi at ledere og ansatte snakker åpent om utfordringer i sykefraværet, og som ser på de ansattes muligheter fremfor begrensninger. Blant annet er det utviklet gode samtale- og funksjonsevneskjemaer som ser på utviklingsmuligheter. En bevisstgjøring om fravær som fast agenda på samarbeidsmøter, personalmøter, i samtaler og enkle tiltak kan være med på fremme nærværet. Der er det utviklet flere gode verktøy gjennom [www.idebanken.no](http://www.idebanken.no) og STAMIs forskningsbaserte verktøy: "En bra dag på jobb". Flere avdelinger i kommunen har brukt verktøyene, og fremover vil det bli et videre påtrykk for å øke bruken av verktøyene som er

tilgjengelig i kvalitetssystemene. I tillegg skal hver enhet og avdeling sette seg egne Nærværsmål og rapportere på det.

Forskning på arbeidsmiljø, organisasjon og ledelse viser ganske tydelig hva som skaper helse, trivsel og fremgang, dvs. prestasjon, motivasjon og engasjement hos arbeidstakere:

- God organisering, ledelse og struktur.
- Godt psykososialt arbeidsmiljø.
- Gode relasjoner og sosial støtte.
- Avklarte arbeidsoppgave og god rollefordeling.
- Balanse mellom krav og kontroll.
- Autonomi og medbestemmelse.
- Anerkjennelse og rettferdighet.
- Opplevelser av mening og mestring.

Disse punktene ivaretas og videreutvikles i medarbeiderundersøkelse 10-FAKTOR som utføres annen hvert år i Lindesnes kommune. I tillegg til de øvrige indikatorene; partsamarbeidet, medarbeidersamtalene og den systematiske sykefraværsoppfølgingen.

Et kjent sitat fra forskning i organisasjonsutvikling er hentet fra arbeidet til bedriftslege Johnny Johnsson og rådgiver ledelse og organisasjonsutvikling, Eva Ljungkvist. De tar opp temaet "Langtidsfrisk".

*"Å måle langtidsfriske er å måle summen av bedriftskulturen, lederskapet, og nettverket med aktiviteter som finnes både på og utenfor jobben".*

Begrepet "Langtidsfrisk" innebærer å måle hvor mange ansatte som holder seg friske over tid fremfor å bare se på sykefravær. For eksempel i tjenesteområdet Oppvekst er sykefraværet på rundt 8 % i Lindesnes kommune. Dvs. at i snitt er 92 % av alle ansatte på jobb hver dag!

Det å holde seg "Langtidsfrisk" handler altså ikke bare om arbeidshelse, men om helheten i organisasjonen: kultur, ledelse, relasjoner og aktiviteter - også utenfor jobb. Blant annet er temaet "24 timers menneske" blitt tatt opp og jobbet med i avdelinger. Det å finne en god balanse mellom arbeid og fritid som gjør at arbeidshelsen styrkes og nærværet øker.

Nedenfor foreligger en oversikt over sykefraværsstatistikk Lindesnes kommune fra 2020-2025.

#### Utvikling i alle tjenesteområder:

| År   | Kort | Lang | Totalt |
|------|------|------|--------|
| 2020 | 2,2  | 6,2  | 8,4    |
| 2021 | 2,2  | 6,3  | 8,5    |
| 2022 | 2,8  | 6,1  | 8,9    |

|      |     |     |     |
|------|-----|-----|-----|
| 2023 | 2,5 | 6,5 | 9,0 |
| 2024 | 2,4 | 6,5 | 8,9 |
| 2025 | 2,0 | 6,8 | 8,8 |

#### Utvikling i Tjenesteområder 2020-2025:

| År   | Rådmannens stab | Velferd | Oppvekst | Samfunnsutvikling | Totalt |
|------|-----------------|---------|----------|-------------------|--------|
| 2020 | 5,6             | 10,0    | 7,7      | 6,1               | 8,4    |
| 2021 | 4,8             | 9,3     | 8,9      | 5,9               | 8,5    |
| 2022 | 6,4             | 11,1    | 7,7      | 5,9               | 8,9    |
| 2023 | 4,6             | 11,3    | 7,7      | 6,7               | 9,0    |
| 2024 | 4,4             | 10,8    | 7,5      | 7,9               | 8,9    |
| 2025 | 6,8             | 10,3    | 7,8      | 7,5               | 8,8    |

#### Utvikling i Enheter 2020-2026:

| RÅDMANNENS STAB |      |      |      |      |      |      |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|
|                 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Rådmannen       | 5,5  | 6,4  | 4,2  | 3,8  | 4,7  | 3,9  |
| Organisasjon    | 5,7  | 4,0  | 10,2 | 4,3  | 3,8  | 7,4  |
| Økonomi         | 5,9  | 3,6  | 6,8  | 6,3  | 5,0  | 9,3  |
|                 |      |      |      |      |      |      |

| SAMFUNNSUTVIKLING   |      |      |      |      |      |      |
|---------------------|------|------|------|------|------|------|
|                     | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Kultur og idrett    | 3,4  | 5,4  | 6,8  | 7,5  | 10,7 | 9,0  |
| Teknisk forvaltning | 4,9  | 5,9  | 9,3  | 4,1  | 4,7  | 4,0  |
| Teknisk drift       | 7,5  | 6,0  | 4,8  | 7,0  | 7,7  | 7,8  |
|                     |      |      |      |      |      |      |

**VELFERD**

|                                   | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Velferd, forvaltning og utvikling | 7,3  | 5,1  | 3,5  | 3,8  | 7,8  | 4,1  |
| Enhet sykehjem                    | 12,0 | 11,1 | 11,8 | 14,2 | 10,8 | 12,5 |
| Hjemmebaserte tjenester           | 9,9  | 9,6  | 11,1 | 13,2 | 12,9 | 11,1 |
| Miljøterapeutiske tjenester       | 10,8 | 9,9  | 13,8 | 12,2 | 11,1 | 10,2 |
| Helsetjenester og legevakt        | 9,6  | 5,6  | 8,5  | 8,9  | 10,6 | 12,9 |
| NAV Lindesnes                     | 5,8  | 3,6  | 4,3  | 3,5  | 5,9  | 5,2  |
| Rehabilitering og mestring        | 6,4  | 9,6  | 10,8 | 4,6  | 7,8  | 5,4  |

**OPPVEKST**

|                                | 2020  | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--------------------------------|-------|------|------|------|------|------|
| Stab oppvekst                  | 8,3   | 3,1  | 3,1  | 5,4  | 6,3  | 7,7  |
| Familiens hus                  | 7,1   | 9,5  | 6,9  | 9,1  | 8,8  | 7,6  |
| Barnehager                     | 12,4  | 14,1 | 10,9 | 11,6 | 12,1 | 11,9 |
| Øyslebø barneskole             | 13,7* | 13,7 | 2,7  | 12,5 | 7,3  | 16,3 |
| Øyslebø ungdomsskole           | 13,7* | 8,6  | 9,4  | 5,0  | 5,9  | 10,4 |
| Bjelland/Laudal oppvekstsenter | 14,7  | 12,4 | 10,3 | 10,5 | 8,2  | 2,4  |
| Furulunden skole               | 4,5   | 5,3  | 5,4  | 4,7  | 6,1  | 8,2  |
| Ime skole                      | 5,4   | 7,8  | 8,5  | 6,6  | 5,7  | 6,0  |
| Frøysland skole                | 6,4   | 8,0  | 8,1  | 8,2  | 7,2  | 9,9  |
| Holum skole                    | 9,8   | 6,9  | 8,0  | 5,4  | 5,8  | 9,1  |
| Spangereid skole               | 4,7   | 4,4  | 4,3  | 3,7  | 3,1  | 6,9  |
| Nyplass skole                  | 7,2   | 10,3 | 6,1  | 7,7  | 9,9  | 9,4  |

|                                   |     |     |     |     |     |     |
|-----------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Blomdalen ungdomsskole            | 3,5 | 6,9 | 7,5 | 4,2 | 7,3 | 3,5 |
| Vassmyra ungdomsskole             | 4,6 | 9,2 | 9,8 | 8,7 | 2,9 | 4,1 |
| Vigeland ungdomsskole             | 1,8 | 3,2 | 4,1 | 3,1 | 2,2 | 4,1 |
| Lindesnes læringssenter           | 3,7 | 3,1 | 4,9 | 6,4 | 5,8 | 5,5 |
| *Heddeland/Øyslebø oppvekstsenter |     |     |     |     |     |     |

Det er flere mulige årsaker til et svakt økende nærvær i 2020-2025:

- Kommunen følger en nasjonal trend.
- Bedre sykefraværsrutiner og systemer.
- En god og helhetlig plan i vedtatte strategidokumenter.
- Tettere nærværsoppfølging i hele organisasjonen.
- En systematisk oppfølging av enheter/avdeling med høyt, økende sykefravær eller tendenser til høy turnover.
- God lederoppfølging i linjen.
- Godt partsamarbeid og samhandling med BHT, NAV Arbeidslivssenter, HVO og HTV.
- Opprettelse av Samarbeidsmøter på enheter/avdelinger (leder, TV, VO).
- Bedre tekniske løsninger - Visma "dashboard" for ledere.
- Lederopplæring - Onboarding.

I 2024 og 2025 har imidlertid flere avdelinger i kommunen vært påvirket av flere ytre prosesser i kommunen som kan ha påvirket sykefraværet. Blant annet større politiske SiU-prosesser, flytting av flere enheter i forbindelse med bygging av nytt Orelunden omsorgssenter og drøftingsprosesser i tilknytning til turnus i tjenesteområdet Velferd.

Gjennom hele året har Nærværsgruppa en systematisk gjennomgang sykefraværet. En gjennomgang viser at enkelte avdelinger innenfor tjenestesteområdene Velferd og Oppvekst har større sykefravær. Da spesielt knyttet til enkelte barnehager og avdelinger på sykehjem, hjemmetjenesten og miljøterapeutisk tjenester. Nevnte tjenesteområder er kjente utfordringsområder for hele landet, og i så måte følger Lindesnes kommune de nasjonale trendene.

Ved høyt fravær blir enhetsleder og avdelingsleder kontaktet av Nærværsgruppa. De blir tilbudt bistand i det videre nærværsarbeidet for å kartlegge utfordringer, og finne tiltak for å redusere fravær og øke produksjonskapasiteten.

### Medarbeiderundersøkelse 10-FAKTOR

Medarbeiderundersøkelsen 10-FAKTOR gjennomføres med alle ansatte i Lindesnes kommune hvert andre år. Frem til nå er det blitt gjennomført i 2021, 2024 og 2026. 10-FAKTOR måler faktorer som er avgjørende for at organisasjonen skal oppnå gode resultater, som å utvikle et godt mestringsklima, skape psykologisk trygghet og bidra til at ledere blir mestringsorienterte (mestringsorientert kultur).

Undersøkelsen er forskningsbasert og utviklet i et samarbeid mellom KS og KF. Kommunen kan sammenlikne resultater med andre kommuner fra hele landet.

Nedenfor er 10-FAKTOR enkelt forklart:

#### 10-FAKTOR – ENKELT FORKLART



**Faktor 1. Indre motivasjon – Glede i jobben**  
**Forklaring:** Jeg liker jobben og oppgavene mine. **Eksempel:** En helsefagarbeider liker å hjelpe eldre og snakke med dem.



**Faktor 2. Mestringstro – Tro på seg selv**  
**Forklaring:** Jeg tror at jeg klarer jobben min. **Eksempel:** En barnehagelærer vet at han kan passe på barna og lære dem nye ting.



**Faktor 3. Autonomi – Frihet i jobben**  
**Forklaring:** Jeg får jobbe selvstendig og ta egne valg. **Eksempel:** En vernepleier kan selv bestemme hvordan hun best hjelper en bruker.



**Faktor 4. Bruk av kompetanse – Bruke det man er god på**  
**Forklaring:** Jeg får oppgaver som passer til det jeg kan. **Eksempel:** En miljøarbeider som kan mye om psykisk helse, får jobbe med personer som trenger denne kunnskapen.



**Faktor 5. Mestringsorientert ledelse – En sjef som hjelper deg å bli bedre**  
**Forklaring:** Sjefen min gir meg støtte og tilbakemeldinger. **Eksempel:** En sjef i hjemmetjenesten forklarer nye ansatte hva de skal gjøre og gir dem mer ansvar når de er klare for det.



**Faktor 6. Rolleklarhet – Vite hva jobben er**  
**Forklaring:** Jeg forstår hva jeg skal gjøre på jobb. **Eksempel:** En ny fagarbeider får en liste over oppgavene sine og hva som er viktigst i jobben.



**Faktor 7. Relevant kompetanseutvikling – Lære noe nytt som passer jobben**  
**Forklaring:** Jeg får mulighet til å lære ting som gjør jobben lettere. **Eksempel:** En helsefagarbeider får kurs i hvordan han best hjelper personer med demens.



**Faktor 8. Fleksibilitetsvilje – Være åpen for endringer**  
**Forklaring:** Jeg kan tilpasse meg nye måter å jobbe på. **Eksempel:** En barnehagelærer endrer planene sine når en kollega er syk, slik at barna får en god dag.



**Faktor 9. Mestringsklima – Samarbeid og støtte fra kollegaer**  
**Forklaring:** På jobben vår hjelper vi hverandre og jobber godt sammen. **Eksempel:** På et sykehjem deler ansatte erfaringer og hjelper hverandre med å finne gode løsninger.



**Faktor 10. Prososial motivasjon – Ønske om å hjelpe andre**  
**Forklaring:** Jeg liker å gjøre noe bra for andre mennesker. **Eksempel:** En vernepleier liker å hjelpe personer med funksjonsnedsettelse med å ha det bra i hverdagen.

Svarprosenten for gjennomføring av 10-FAKTOR i Lindesnes kommune for **2026 var på 69,5%** (2021 – 66,9% og 2024 – 75,3%). Kartlegginger viser at enhetene gjennomfører prosessen med identifisering av faktorer for å **bevare og forbedre**, og utarbeider en handlingsplan med tiltak som de følger opp. Enkelte avdelinger i enheten kan ha utfordringer med kapasitet for gjennomføringen av hele prosessen. Å bruke resultatene i dialog med medarbeiderne for faktisk forbedring, er en viktig målsetting med medarbeiderundersøkelsen.

Resultatene av 10-FAKTOR for 2021, 2024 og 2026 er presentert nedenfor:

05

### Lindesnes

Oversikt og sammenligning av alle faktorer. Tabellen viser resultater for hele organisasjonen i 2026, 2024 og 2021.

| Faktor                          | Lindesnes 2026 | Lindesnes 2024 | Lindesnes 2021 |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| 1. Indre motivasjon             | 4,1            | 4,0            | 4,2            |
| 2. Mestringstro                 | 4,1            | 4,1            | 4,3            |
| 3. Autonomi                     | 4,1            | 4,0            | 4,1            |
| 4. Bruk av kompetanse           | 4,0            | 4,0            | 4,1            |
| 5. Mestringsorientert ledelse   | 3,9            | 3,8            | 3,8            |
| 6. Rolleklarhet                 | 4,1            | 4,0            | 4,2            |
| 7. Relevant kompetanseutvikling | 3,6            | 3,5            | 3,4            |
| 8. Fleksibilitetsvilje          | 4,2            | 4,1            | 4,4            |
| 9. Mestringsklima               | 4,1            | 4,0            | 4,1            |
| 10. Prososial motivasjon        | 4,5            | 4,4            | 4,7            |

05

05

05

## Medarbeidersamtalen

Alle faste ansatte skal få tilbud om en årlig medarbeidersamtale i Lindesnes kommune. Det er den nærmeste ledere med personalansvar som skal gi tilbud til ansatte om medarbeidersamtale.

En medarbeidersamtale er en planlagt, forberedt, strukturert og fortrolig arbeids- og utviklingssamtale mellom medarbeider og nærmeste leder.

I Lindesnes kommune har vi eget skjema som skal benyttes til medarbeidersamtale. Det forventes at begge parter stiller forberedt til samtalen og invitasjonen bør komme i god tid før den skal finne sted, minst en uke på forhånd. Det er anbefalt å sette av 1-1,5 time til samtalen. Samtalen bør holdes på et nøytralt og uforstyrret sted.

I løpet av perioden har rutiner og skjema for medarbeidersamtalen blitt videreutviklet og forbedret, og det ligger nå gode maler på gjennomføring av medarbeidersamtaler for alle enheter i kvalitetssystemet Compilo. Blant annet så er nye punkter med spørsmål om psykososialt arbeidsmiljø lagt inn i medarbeidersamtalen.

Temaene/påstandene som medarbeiderne skal besvare i medarbeiderundersøkelsen 10-faktorundersøkelsen skal gjenspeiles i medarbeidersamtalen, da de er viktige i arbeidet med både kvalitet og arbeidsmiljø. Blant temaer som tas opp i samtalen er rolleforståelse, motivasjon, mestring, kompetanse, utvikling, selvstendighet/fleksibilitet, arbeidsmiljø og livsfase. Det lages en egen Handlingsplan for hver ansatt som blir tatt opp igjen i neste medarbeidersamtale.

Alle ledere med personalansvar rapporterer hvert år på gjennomføring av medarbeidersamtalen i Framsikt. Det er lagt inn et eget punkt om medarbeidersamtalen i "Systemkartlegging av arbeidsmiljø".

Alt i alt opplever vi at ordningen med medarbeidersamtaler er godt innarbeidet i den helhetlige oppfølgingsstrukturen i Lindesnes kommune. Enkelte ledere gir tilbakemelding på at ansatte ikke ønsker å ta imot tilbudet om medarbeidersamtaler. Blant annet oppgir enkelte ansatte at de kun har mindre faste helgestillinger som gjør at de ikke ønsker en samtale. Ledere blir bedt om å logge avslag på medarbeidersamtaler slik at arbeidsgiver kan vise til at de har fått et tilbud. Det er noen eksempler på at det ikke har vært mulig å gjennomføre alle medarbeidersamtaler i overganger som ved lederbytter og langtidssykemelding på ledere.

## Turnover

Nedenfor foreligger en oversikt over årlig turnover per stillingsgruppe (2021-2025) i enheten Oppvekst – skole i Lindesnes kommune hentet fra årsmeldingen.

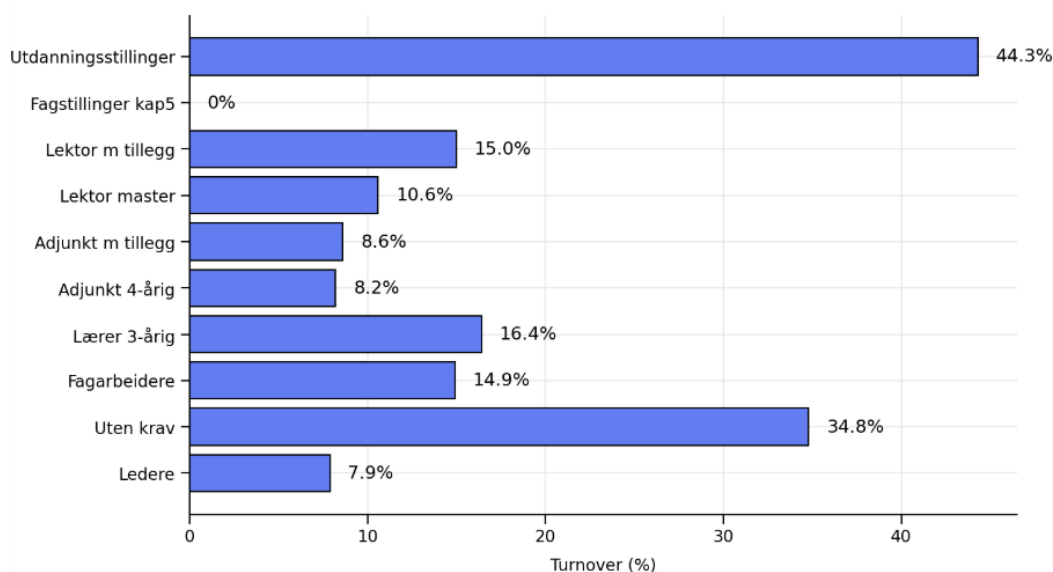
## Turnover

Endring av ansattgruppe fra 1. desember et år til 1. desember neste år. Gjennomsnitt i prosent for årene 2021 til 2025. Kilde: KS' PAI-register.

| Linje | Ansattgruppe  | Sum | [01] | [02] | [03] | [04] | [05] | [06] | [07] | [08] | [09] | [10] | *)   |
|-------|---|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| [01]  | Ledere i alle kapitler                                  | 100 | 87,1 | 0    | 1,0  | 2,6  | 0,8  | 0,2  | 0    | 0    | 0,3  | 0    | 7,9  |
| [02]  | Stillinger uten særskilt krav om utdanning              | 100 | 0,1  | 57,6 | 6,4  | 0,5  | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0,6  | 34,8 |
| [03]  | Fagarbeider og fagarbeider med fagskoleutdanning        | 100 | 0,1  | 0,4  | 79,4 | 0,2  | 0,1  | 0    | 0    | 0    | 0    | 0,1  | 14,4 |
| [04]  | Lærer og Stillinger med krav om 3-årig U/H-utdanning    | 100 | 0,5  | 0,1  | 0,2  | 83,4 | 1,4  | 0,1  | 0,2  | 0    | 0    | 0    | 14,2 |
| [05]  | Adjunkt og Stillinger med krav om 4-årig U/H-utdanning  | 100 | 1,3  | 0    | 0    | 0,5  | 81,5 | 2,3  | 1,6  | 0    | 0,3  | 0    | 12,6 |
| [06]  | Adjunkt med tilleggsutdanning og Stillinger med krav om | 100 | 1,1  | 0    | 0    | 0,2  | 0,2  | 89,8 | 0,6  | 1,4  | 0    | 0    | 6,8  |
| [07]  | Lektor og Stillinger med krav om mastergrad             | 100 | 0,9  | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 81,9 | 2,6  | 0,9  | 0    | 13,8 |
| [08]  | Lektor med tilleggsutdanning                            | 100 | 0,7  | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 85,1 | 0,7  | 0    | 13,4 |
| [09]  | Fagstillinger i kapittel 5                              | 100 | 1,1  | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 83,4 | 0    | 15,5 |
| [10]  | Utdanningsstillinger i kap. 4. og kap. 5                | 100 | 0    | 13,6 | 0,7  | 13,6 | 0    | 0    | 0    | 0    | 0,7  | 27,1 | 44,3 |

Forklart på en enklere måte:

Årlig turnover per stillingsgruppe (2021-2025)



NB: Lektor, adjunkt og lærer gjelder også andre stillinger med krav om 3 – 4 årig u/h-utdanning.

Grafen viser hvor stor andel av ansatte som i gjennomsnitt slutter per år i de ulike stillingsgruppene.

De tydelige utslagene:

- Utdanningsstillinger og stillinger uten særskilt krav om utdanning har høyest turnover.
- Lektorer, adjunkter og ledere har lavere og mer stabile nivåer.
- Fagarbeidere ligger i et mellomsegment, men fortsatt over mange av de utdanningskrevende stillingene.

En utdanningsstilling er en midlertidig stilling der utdanning er en integrert og nødvendig del av selve arbeidsforholdet. Stillingen skal kun vare så lenge utdanningsformålet krever det. Dette betyr at arbeidstakeren både jobber og deltar i en formell utdanning som stillingen er knyttet til. Velferd har flere av disse stillingene.

### Onboarding - Lindesnes kommune

Ansettelser er en investering for alle organisasjoner, og derfor er det lønnsomt å ha oversikt på turnover samt om onboarding fungerer.

For å sikre en god opplæring av nye ledere i Lindesnes kommune er det laget et eget Onboarding-program. Programmet er obligatorisk for alle nye ledere - enhetsledere og avdelingsledere -, og består av seks moduler med følgende tema:

MODUL 1 - "Hvordan arbeide som leder i en politisk styrt organisasjon". Gjennomføres av avdeling Økonomi og fagstillinger hos rådmannen.

MODUL 2 - "Ledelse og partssamarbeid". Gjennomføres av avdeling Organisasjon sammen med Hovedverneombud og representant for hovedtillitsvalgte.

MODUL 3 - "Økonomi". Gjennomføres av avdeling Økonomi.

MODUL 4 - "Lov og avtaleverk innenfor personal". Gjennomføres av avdeling Personal.

MODUL 5 - "Personaloppfølging og lønn". Gjennomføres av avdeling Personal og Lønn.

MODUL 6 - "HMS". Gjennomføres av HMS-kordinator og Hovedverneombud.

Onboarding består av seks fellessamlinger med en digital oppfølging gjennom KS-Læring. Spesielt Modul 6 - "HMS" inneholder en lengre digital forberedelse i forkant av fellessamlingen.

## Hva har vi oppnådd, og hva er veien videre?

Fra kommunesammenslåingen i 2020 og frem til i dag har Lindesnes kommune vært gjennom utvikling og endring i alle de fire tjenesteområdene. I denne utviklingen har “Sammen om nærvær” vært et prioritert område ved Nærværsprosjektet (2023-2026), og ved en systematisk integrering av forebyggende nærværarbeid i organisering, planer og strukturer.

*Kommunen har i dag en sammenhengende og helhetlig plan for nærværarbeid i alle strategiske planer og dokumenter.*

I perioden har nærvær i Lindesnes kommune variert i tjenesteområdene. Samtidig viser statistikken at det totale nærværet (kort og langtidsfraværet) for hele kommunen har holdt seg stabilt, og med en svak økning i nærværet. Det totale korttidsfraværet har gått ned, mens langtidsfraværet har hatt en liten økning. Som vi har vist til i denne rapporten kan flere faktorer ha vært med på å påvirke nærværet i perioder; nasjonale svingninger og trender, pandemi, budsjettammer, SIU-prosesser og annet.

Alt i alt utfører ledere og ansatte i kommunen en stor arbeidsinnsats hver dag for å levere gode tjenester til kommunens innbyggere i alle de fire tjenesteområdene; Rådmannens stab, Velferd, Oppvekt og Samfunnsutvikling.

Det er stor enighet fra forskningsgrupper i Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) og andre at nærværarbeid med en systematisk sykefraværsoppfølging og forebyggende arbeid er ferskvare, og at området må ha en konstant prioritering fra alle ledernivå for å lykkes. I tillegg har psykososialt arbeidsmiljø fått en presisering i arbeidsmiljøloven fra 2026. Forskning har vist at psykososiale arbeidsmiljøet påvirker helse, arbeidsevne, trivsel og produktivitet. Fra våren 2026 gjennomfører alle enhetene i Lindesnes kommune en ROS-analyse på psykososialt arbeidsmiljø.

I Arbeidsgiverstrategien til Lindesnes kommune er videre satsingsområder og målsettinger allerede definert i punktene arbeidsmiljø, beholde og rekruttere.

Nedenfor presenteres noen konkrete strategier for veien videre i Lindesnes kommune:

- Videre nærværarbeid gjennom den partssammensatte Nærværgruppa.
- Videre oppfølging av enheter/avdelinger, spesielt innenfor psykososialt arbeidsmiljø knyttet til krav om ROS-analyser.
- Videre oppfølging av overordnet HMS-Handlingsplan.
- Videreutvikling av rutiner, prosedyrer og retningslinjer for nærværarbeid.
- Revidering og videreutvikling av onboarding for nye ledere, og kontinuerlig lederopplæring for alle.
- Videreutvikling av innholdet i Nærværbanken i kvalitetssystemer.
- Enhet/avdelinger jobber mot grønt nivå på Samarbeidsmøtene.
- Deltakelser i KLP-nettverk og Likestilt arbeidsliv for inspirasjon, utveksling av kompetanse og utvikling.
- Aktivt søke etter nye verktøy og hente erfaringer til utvikling av det forebyggende nærværarbeidet.
- Arbeide med forebyggende arbeidsrelatert fravær fremfor helserelatert fravær.
- Samhandling med NAV lokalt og legetjenesten i Lindesnes kommune.

Selv om Nærværprosjektet formelt avsluttes fra september 2026 vil "Sammen om nærvær" fortsetter gjennom den ordinære driften i enheten organisasjon etter 31.08.2026. HMS-kordinator leder Nærværgruppa, og vil sammen med medarbeiderne på personal følger opp det videre nærværarbeidet både innenfor forebygging og sykefraværsoppfølging.

## Kildeliste

Agder fylkeskommune / Agdertall. *Agdertall*. Hentet fra: <https://agdertall.no/>

Kommunesektorens organisasjon (KS). *Norge i tall*. Hentet fra: <https://www.ks.no/nye-kartregioner/norge-i-tall/>

NAV. *Statistikk fra NAV*. Hentet fra: <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/statistikk>

Statistisk sentralbyrå (SSB). *Statistikkbank og offisiell statistikk*. Hentet fra: <https://www.ssb.no/>

*Arbeidsgivermonitoren. PAI-statistikken*.

Interne systemkilder: Framsikt (styrings- og analysesystem), Agresso (økonomi- og rapporteringssystem).