

Saksutredning

Arkivsak: 2026/652-1

Saksbehandler: Gunnhild Landrø

Sakens gang

Saksnr.	Møtedato	Utvalg
	12.03.2026	Administrasjonsutvalget
	26.03.2026	Kommunestyret

Oppfølging av sykefravær - informasjon og redegjørelse etterspurt av kommunestyret under behandling av tertialrapport 2 - 2025

Kommunedirektørens innstilling

1. Kommunestyret tar saken til orientering.
2. Kommunestyret ber kommunedirektøren videreføre og styrke det pågående arbeidet med lederstøtte, arbeidsmiljø og systematisk oppfølging av sykefravær innenfor eksisterende ressurser.

Bakgrunn for saken

I kommunestyremøte 4. november 2025 fikk kommunestyret framlagt sak 80/2025: Innsats for å redusere sykefraværet i Helse og mestring, og Oppvekst, som var oppfølging av et vedtak som ble fattet i kommunestyret et halvt år tidligere, den 17. juni 2025, som igjen var kommunedirektørens svar på et verbalforslag som kom i desember 2024.

Den siste bestillingen fra kommunestyret som omhandler kommunens arbeid med sykefravær, kom under behandling av Tertialrapport 2 – 2025 (77/25), hvor følgende vedtak ble fattet:

Vi viser til tertialrapporten og statistikk knyttet til sykefravær. Vi ser at mye bra gjøres, men ønsker informasjon og redegjørelse i løpet av første kvartal 2026.

1. Kommunestyret ber kommunedirektøren informere om hvilke tiltak som gjennomføres for å gi ledere nødvendig kompetanse og støtte i oppfølgingen av ansatte med sykefravær.
2. Kommunestyret ber kommunedirektøren informere om hvilke tiltak som gjøres for å etablere helsefremmende arbeidsplasser. Altså tiltak som forebygger sykefravær.
3. Kommunestyret ber kommunedirektøren legge frem en økonomisk vurdering av tiltak der vi imøteser en:
 - a. økonomisk vurdering med å redusere stillingsandeler i en gitt barnehage der sykefraværet er definert høyt. At ansatte jobber 80, evt. 90% men mottar 100% lønn. Dette opp imot kostandene på sykefravær.
 - b. økonomisk vurdering med økt bemanning i belastede enheter med høyt sykefravær, opp mot en forventet reduksjon i sykefravær ned mot 4%.

Tiltak som gjennomføres for å gi ledere nødvendig kompetanse og støtte i oppfølging av ansatte med sykefravær, og som dermed er med på å etablere helsefremmende arbeidsplasser:

Ledere i Skaun kommune har både kompetanse, støtte og systemer for å følge opp ansatte med sykefravær på en god og profesjonell måte. I det videre beskrives en god del av de tiltakene som gjennomføres for å gi ledere nødvendig kompetanse og støtte i oppfølging av ansatte med sykefravær, som igjen vil være grunnlaget for godt arbeidsmiljø og helsefremmende arbeidsplasser.

1. Lederutviklingsprogram – kompetanseheving i endringsarbeid og krevende samtaler

Alle ledere, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud har deltatt i et omfattende lederutviklingsprogram i 2023 og 2024. Programmet har gitt opplæring i:

- endringsledelse
- tverrfaglig samarbeid
- gjennomføring av «den vanskelige samtalen»

2. Tett støtte fra HR, vernetjeneste og eksterne fagmiljø

Ledere får løpende støtte fra flere aktører:

- **Personalavdeling/HR** deltar ved behov i oppfølgingssaker.
- **Vernetjenesten** bistår gjennom årshjul, systematikk og rådgivning.
- **Bedriftshelsetjenesten (Avonova)** bidrar med rådgivning, psykososial oppfølging og HMS-støtte.
- **NAV Arbeidslivssenter** gir veiledning og tiltak som ekspertbistand.

3. Systematiske rutiner og verktøy for sykefraværsoppfølging

Ledere har tydelige rutiner og strukturer, som gir klare rammer og verktøy for å følge opp ansatte.

- **Veiledning og rutiner for sykefraværsoppfølging** (revidert 20.03.25)
- **Rapporteringsrutiner i Framsikt**, tilsvarende økonomirapportering
- **Medarbeidersamtaler, medarbeiderundersøkelser og risikokartlegging**

4. Særskilte tiltak: «Leder før lege» og «Dialogmøte null»

Kommunen har innført to ekstra tiltak som styrker ledernes rolle i tidlig dialog:

- **Leder før lege** – dialog mellom leder og ansatt før sykmelding vurderes
- **Dialogmøte null** – første samtale umiddelbart etter mottatt sykmelding

5. Innsatsteam i Oppvekst, og i Helse og mestring – direkte lederstøtte i enkeltsaker

Et eget prosjekt gir ledere i utvalgte enheter tett oppfølging:

- NAV lokalt, NAV Arbeidslivssenter og personalrådgiver bistår lederne
- Ledere får hjelp til å bli tryggere i rollen i konkrete sykefraværssaker
- HMS-grupper får rådgivning i forebyggende arbeidsmiljøarbeid

6. Forankring i lederforum og faste arenaer

Ledere får kontinuerlig støtte gjennom:

- **Lederforum**, hvor nærværstall og utvikling gjennomgås jevnlig. I tillegg gjennomføres jevnlig erfaringsutveksling
- **Tillitsvalgtforum**, som fungerer som sparringspartner
- **AMU**, som gir innsikt i sykefraværstall og rapportering fra bedriftshelsetjenesten.

Dette sikrer at lederne ikke står alene, men inngår i et systematisk og støttende fellesskap.

7. Bruk av medarbeiderundersøkelsen 10-FAKTOR som lederverktøy

Undersøkelsen brukes aktivt til:

- å identifisere utfordringer i arbeidsmiljøet
- å styrke ledernes mestringsorientering
- å gi grunnlag for lederutvikling

8. ABC Hodebra (på Skaunsk) er kommunens førende prinsipp i videre omstillingsarbeid.

ABC for god psykisk helse, som handler om tre enkle, men forskningsbaserte grep som styrker både egne og andres helse, bygger på den internasjonale modellen Act-Belong-Commit, utviklet i Australia, brukes nå bredt i norsk folkehelsearbeid.

ABC-modellen er enkel å kommunisere, lett å innlemme i organisasjonsutvikling og gir et felles språk for helsefremmende kultur. Ved å bruke ABC som førende prinsipp i omstilling, forankrer vi endringsprosessen i noe som fremmer både helse, motivasjon og fellesskap. Dette kan bidra til bedre involvering, tryggere kultur og mer bærekraftige endringer.

9. Utviklingsprosjekt i Helse og mestring

I tjenestområdet Helse og mestring har det i år blitt startet opp et OU-middelfinansiert prosjekt.

Prosjektet skal utvikle et mer **bærekraftig, fleksibelt og framtidsrettet tjenestetilbud** innen helse- og mestringstjenestene i Skaun kommune. Det skal sikre bedre utnyttelse av ressurser, møte endrede behov i befolkningen og styrke kommunens evne til omstilling.

Arbeidet omfatter:

- **Kartlegging av brukergrupper og behov**
- **Utforming av framtidens tjenester** basert på innsikt og tjenestedesign
- **Vurdering av struktur og organisering** for bedre ressursbruk
- **Planlegging av nødvendige endringer** og hvordan de skal gjennomføres
- **Kompetanseheving** innen prosjektledelse, tjenesteutvikling og endringsledelse

Målet er å skape **kvalitetsmessig gode, kostnadseffektive og varige forbedringer** som både brukere, ansatte og kommuneøkonomien vil merke.

Prosjektet er ikke bare tilpasset Helse og mestring, men vil også være relevant for andre tjenesteområder i kommunen. I årene som kommer vil kompetanse på å gjennomføre utviklingsprosjekter være svært nyttig.

Oppsummering av svar på punkt 1 og 2:

Kommunen har de senere årene styrket arbeidet med sykefraværsoppfølging gjennom tydelige rutiner, digitale verktøy og tilgjengelige støttefunksjoner. Erfaringene viser likevel at praksis varierer mellom enheter, og at enkelte deler av organisasjonen har behov for ytterligere styrking av lederstøtte og kompetanseutvikling for å sikre en mer enhetlig og konsekvent utøvelse av arbeidsgiverrollen.

Vi ser at mange ledere er faglig sterke, men trenger støtte for å:

- ta riktige beslutninger
- sikre et godt og trygt arbeidsmiljø
- håndtere vanskelige personalsaker
- bidra til en helhetlig og profesjonell arbeidsgiverpolitikk

Flere kommuner har de siste årene valgt ulike organisatoriske modeller for å styrke arbeidet med oppfølging av sykefravær, blant annet gjennom egne, dedikerte funksjoner med kontinuerlig tilstedeværelse i oppfølgingen. Erfaringer fra kommuner som f.eks. Hemsedal viser at en slik organisering kan bidra til bedre etterlevelse av rutiner og lavere sykefravær.

Skaun har i dag organisert arbeidet innenfor eksisterende leder- og støttefunksjoner, men erfaringene fra andre kommuner kan være relevante som bakgrunnskunnskap når et videre utviklingsarbeid skal vurderes.

[Halverte sykefraværet på halvannet år](#)

3. Kommunestyret ber kommunedirektøren legge frem en økonomisk vurdering av tiltak der vi imøteser en:

- a. økonomisk vurdering med å redusere stillingsandeler i en gitt barnehage der sykefraværet er definert høyt. At ansatte jobber 80, evt. 90% men mottar 100% lønn. Dette opp imot kostandene på sykefravær.

Det er i dag fire kommunale barnehager i Skaun. Tabellen under viser antall årsverk i opprinnelig budsjett for 2026, samt økning i antall årsverk som må til ved en reduksjon i stillingene ned til henholdsvis 90 og 80 prosent.

Barnehage	Antall årsverk budsjett 2026	Økning årsverk 90 % stilling	Økning årsverk 80 % stilling
Børse	39,5	5	10
Oterhaugen	26,5	3,5	7
Hammerdalen	37,1	4,5	9
Venn	10,7	1,5	3

I tabellen over er årsverkene i budsjett-26 redusert med to årsverk styrer og assisterende styrer for hver barnehage. Økningen i antall årsverk er avrundet. Det er i tabellen over ikke tatt hensyn til hvordan reduksjonen i stillingsprosent organiseres (f.eks 6-timersdag eller 4 dager per uke).

I regnestykket er det lagt inn en forutsetning om at et barnehageårsverk koster om lag 750 000 kroner (lønn inkl. sosiale utgifter). Kostnaden ved å gå ned til 80 prosent stilling med 100 prosent lønn varierer med det mellom 2,3 millioner kroner og 7,5 millioner kroner, avhengig av hvilken barnehage en ønsker å gjennomføre et slikt tiltak på. Kostnaden ved å gå ned til 90 prosent stilling vil være rundt halvparten av dette.

Det er gjennomført tilsvarende prosjekt ved barnehager i Oslo og Stavanger. I en rapport, utarbeidet av Rambøll (oktober 2025), konkluderes det med at et slikt tiltak virker positivt på den ansattes overskudd og trivsel. Når det gjelder reduksjon av sykefravær og kvalitet på tjenesten er det imidlertid ikke mulig å finne noen direkte sammenheng. Prøveprosjektene i Oslo og Stavanger varte i to år. Dette er antatt å være for kort tid til å kunne hente langsiktige effekter ut av prosjektet.

I regnestykket over er det kun beregnet direkte konsekvenser på lønnskostnadene. Det er ikke vurdert effekten på andre faktorer som f.eks:

- Hva med de som allerede har redusert stilling?
- Arbeidsmiljø samlet for kommunens barnehager
- Rekrutteringsutfordringer på kommunens barnehager som ikke er en del av prosjektet
- Intern flytting av ansatte mellom barnehagene som er en del av prosjektet og ikke
- Effekten på sykefravær
- Graden av vikarinneleie/-bruk
- Effekten på tjenestens kvalitet (f.eks pedagogisk tetthet, stabilitet for barna)
- Foreldrenes holdning til den enkelte barnehage i kommunen
- Indirekte kostnader (f.eks administrasjon og prosjektoppfølgning)

Tabellen under viser faktiske utgifter til vikarinneleie (inkl. sosiale utgifter) og kjøp av vikartjenester fra bemanningsbyrå i 2025, sammenlignet med faktiske sykepengerefusjoner. Siste kolonne viser sykefraværet i prosent for hele 2025. Tallene må ikke forveksles med sykefraværskostnader som brukes i tertialrapportene.

Barnehage	Vikarutgifter	Kjøp av vikar-tjenester	Sykepenge-refusjoner	Sykefravær i prosent
Børse	1 720 000	41 000	-1 621 000	13,85
Oterhaugen	1 050 000	319 000	-1 222 000	13,87
Hammerdalen	2 760 000	0	-1 625 000	15,90
Venn	418 000	0	-474 000	11,82

Som tabellen viser er det relativt små avvik mellom totale vikarutgifter (lønn og kjøp av tjenester) og mottatt sykepengerefusjoner, med unntak av Hammerdalen barnehage. Tabellen gir et visst bilde av utfordringene med å skaffe vikarer til barnehagedriften ved fravær. Tallene må brukes med fornuft, da det ikke nødvendigvis er alle vikarutgifter som er knyttet til sykefravær. Samtidig fanger ikke tabellen opp eventuelle fast ansatte som arbeider ekstra for å fylle opp ressurser ved fravær.

Oppsummering: Hvis et slikt prosjekt skal gjennomføres, er det ut fra tallene over, Hammerdalen barnehage som skiller seg mest ut som aktuell. Det er denne barnehagen som per i dag har høyest sykefravær og største utgifter til vikarer. Hvis stillingsressursene skal reduseres ned til 80 prosent med 100 prosent lønn, vil dette medføre behov for å øke antall årsverk med 9 til en anslått kostnad på 6,75 millioner kroner. Sett opp mot netto kostnader til vikarinleie er differansen stor. I tillegg er det høyst usikkert hvordan dette vil påvirke sykefraværet både på kort og lang sikt.

Basert på en økonomisk vurdering vil ikke kommunedirektøren anbefale å starte et slikt prosjekt. I tillegg kommer andre faktorer som ikke dokumentert positiv effekt på sykefravær, forskjellsbehandling mellom kommunens barnehager og at et slikt tiltak ikke er finansiert innenfor eksisterende budsjettammer.

b. en økonomisk vurdering med økt bemanning i belastede enheter med høyt sykefravær, opp mot en forventet reduksjon i sykefravær ned mot 4%.

Kommunedirektøren tolker vedtaket dithen at det er en forventet reduksjon i sykefraværet med 4 prosentpoeng. Det er dette kommunedirektøren legger til grunn for sin videre vurdering.

Kommunedirektøren har, for å begrense omfanget av sin vurdering, plukket ut henholdsvis en enhet innen barnehagesektoren og en enhet innen tjenesteområdet Helse og mestring. Med bakgrunn i forrige kapittel er det tatt utgangspunkt i Hammerdalen barnehage, da det er her en eventuell økonomisk gevinst vil være størst. Innenfor Helse og mestring har kommunedirektøren valgt Rossvollheimen, som er den enheten med størst sykefravær innen området.

Tabellene under viser status på de to enhetene med tanke på økonomi og sykefravær:

Enhet	Vikarutgifter	Overtid	Sykepenge- refusjoner	Sykefravær i prosent

Hammerdalen barnehage	2 760 000	34 000	-1 625 000	15,90
Rossvollheimen	7 700 000	2 235 000	-5 854 000	18,24

	Korttids sykefravær	Langtids sykefravær	Totalt sykefravær 2025	Reduksjon 4 prosentpoeng	Antall årsverk budsjett 2026	Økt grunnbemanning
Hammerdalen barnehage	4,4	11,49	15,90	-25,2 %	37,1	5-6
Rossvollheimen	4,66	13,58	18,24	-21,9 %	74,6	3-13

Rossvollheimen:

Det er mange faktorer som påvirker sykefraværet, slik at det ikke er enkelt å beregne hvor mye grunnbemanningen bør økes for å redusere sykefraværet med 4 prosentpoeng. For å oppnå en varig effekt på sykefraværet bør det i tillegg ses på tiltak innen arbeidsmiljø, turnusordninger og kompetanseheving. Ved et fravær på over 18 prosent, betyr det at det gjennomsnittlig er rundt 13-14 personer borte fra arbeid hver dag. Dette tallet kan defineres som et øvre tak for økt grunnbemanning for å opprettholde dagens nivå/et forsvarlig tjenestetilbud gitt at ikke andre faktorer endres.

Økt grunnbemanning må være målrettet og settes inn der det i dag er størst behov. For å oppnå en varig effekt må dette kombineres med bedre turnusplanlegging og andre tiltak. Mye av dette er allerede i gang. Økt grunnbemanning må settes inn på de områdene/avdelingene med størst behov for å kunne erstatte bruk av vikarer og overtid på en god måte.

En reduksjon av sykefraværet på 4 prosentpoeng tilsvarer lavere utgifter til vikarer og overtid på rundt 2,2 millioner kroner. Dette igjen tilsvarer om lag 3 årsverk. Forutsatt at en øker grunnbemanningen med 3 årsverk og sykefraværet reduseres som forutsatt, kan økningen i årsverk finansieres ved at overtidsposten reduseres tilsvarende. Budsjettet til enheten må styrkes tilsvarende, da overtidsposten i dag har et merforbruk i forhold til budsjett i størrelsesorden 2,0 millioner kroner. Det betyr at kommunen allerede bruker midler som kan finansiere 3 årsverk, men de brukes på overtid, som ikke er budsjettet i

steder for f.eks flere faste stillinger. Den økonomiske risikoen ved å øke bemanningen med 3 årsverk (tilsvarende det som i dag brukes på overtid) er meget stor. For det første må sykefraværet reduseres tilsvarende og for det andre må de tre ekstra årsverkene settes inn der overtidsbruken er størst i dag. I og med at overtid brukes flere plasser, vil det være vanskelig å se at ekstra årsverk fullt ut kompenserer for overtidsbruken.

Trenden framover er at det vil være færre «hender» i arbeid sett opp imot økning i antall innbyggere med hjelpebehov. Økning i antall årsverk vil derfor på sikt være en utfordring for rekruttering både innenfor tjenesteområde Helse og mestring, samt kommunens øvrige tjenester.

Hammerdalen barnehage:

Et sykefravær på 15,9 prosent betyr at i snitt er mellom 5 og 6 personer borte fra arbeid hver dag. For at den daglige driften av barnehagen og nivået på tjenesten ikke skal bli påvirket av sykefraværet burde antall årsverk økt tilnærmet tilsvarende. Ser en på regnskapstallene for 2025 er netto utgifter knyttet til sykefravær på over 1,1 millioner kroner. Dette tilsvarer netto lønnsutgifter tilsvarende om lag 1,4 årsverk.

Forsøk gjort i utvalgte barnehager i Oslo (Fafø-rapport 2024:13) med økt grunnbemanning konkluderer med at sykefraværet både før og etter forsøket er stabilt, og at økt grunnbemanning ikke nødvendigvis bidrar til redusert sykefravær. Økt grunnbemanning bidrar, naturlig nok, til at den daglige driften ikke påvirkes i like stor grad av sykefraværet da blant annet behovet for vikarinnleie er lavere.

Tallene viser, på samme måte som for Rossvollheimen, at den økonomiske risikoen ved økt grunnbemanning er stor. Budsjettet til barnehagen må styrkes, samtidig som en ikke er garantert at dette kan finansieres ved tilsvarende redusert vikarutgifter.

Sykefravær er komplisert, og påvirkes av flere faktorer utover økt bemanning. Like viktig er blant annet sammensetningen og størrelsen av barnegruppen, arbeidsmiljø og kompetanseheving.

Over statsbudsjettet ble det i 2025 bevilget 200 millioner kroner som et øremerket tilskudd til toppet bemanning i barnehagene. Skaun kommune sin andel av dette var rundt 330 000 kroner. Tilskuddet ble fordelt etter antall barn i barnehagene og styrket grunnbemanning for å kompensere for pedagogenes plantid. Tilskuddet er videreført og økt i statsbudsjettet for 2026. Forutsatt samme fordeling mellom kommunene, får Skaun kommune i underkant av 1,0 millioner kroner i tilskudd i 2026. Dette tilsvarer i overkant av 1 årsverk.

Oppsummering på punkt 3:

Kommunedirektøren vil understreke at dette i stor grad er en teoretisk øvelse, da sykefravær er en komplisert problemstilling med mange faktorer som påvirker størrelsen på dette. Det er vanskelig å gi et «fasitsvar» på hvor mange årsverk grunnbemanningen må økes for å redusere sykefraværet, da dette i tilfelle må kombineres med mange andre tiltak som arbeidsmiljøtiltak, turnusplanlegging og kompetanseheving. Det gjøres allerede en god del tiltak innen området. Risikoen er stor for at det tilføres økte budsjettressurser uten at det er noen sikkerhet for at resultatet blir som forventet. Kommunen vil sitte igjen med økt budsjett og fortsatt høye vikarutgifter/overtid hvis ikke sykefraværet reduseres betraktelig. Kommunedirektøren vil på bakgrunn av dette ikke foreslå noen tiltak nå.