

PÅ INNSIDEN AV SYKEFRAVÆRET

Praktisk innsikt i barrierer og løsninger fra HR-ledere i Norge



Sammendrag

Norge ligger helt i toppen internasjonalt når det gjelder sykefravær. Bare i 2024 gikk over 39 millioner dagsverk tapt, samtidig som utbetalingene til sykepenges fra NAV økte med 9% til hele 67 milliarder kroner det foregående året. Tallene er alarmerende, og utviklingen har de siste årene vært stabilt høy. Samtidig viser funnene i denne rapporten at flere virksomheter lykkes med å holde sykefraværet nede eller har en synkende trend, noe som gir muligheter for læring. Gjennom kvalitative intervjuer med 38 HR-ledere har vi samlet innsikt i utfordringer og praktiske tiltak fra norske virksomheter.

Funnene peker på noen tydelige utfordringer som går igjen på tvers av bransjer og størrelser: uklare strukturer og roller, ledernes rolle og kompetanse, fraværskultur og ansattes holdninger, samt lite strategisk bruk av data og systemer. Kjennetegnet ved virksomheter som lykkes, er ikke mer tid eller kapasitet, men evnen til å bygge smarte strukturer, gjøre ledere tryggere i sykefraværsarbeidet, skape en kultur for nærvær og bruke data mer strategisk. Sykefraværarbeid oppfattes ikke som et isolert HR-tema, men som et felles ansvar som angår ledere, HR, den enkelte ansatte og toppledelsen. Når nærvær løftes opp som en del av virksomhetens helhetlige strategi, og når handling kobles til innsikt, øker muligheten for å skape mer bærekraftige organisasjoner og et mer inkluderende arbeidsliv.

Rapporten utdyper de gjennomgående utfordringene og presenterer eksempler på hvordan ulike virksomheter har arbeidet for å møte dem i praksis.

Innhold

Innledning

3 Om rapporten, metode og rammer

Det syke landet

4 Hvorfor sykefravær er en kritisk utfordring

Rapporten i tall

5 Kort oversikt over virksomhetene som deltok

Syv lærdommer fra norske virksomheter

- 7 Tidsmangel: årsak eller symptom?
- 8 Lederens rolle er avgjørende, men underutnyttet
- 11 Kultur og felles ansvar
- 13 Fra HR-tema til forretningskritisk prioritet
- 14 Mange tiltak, lite effektmåling
- 16 System som arkiv, ikke som verktøy
- 17 NAV, ikke den store stygge ulven?

Veien videre: Fra innsikt til handling

- 19 Oppsummering og lærdommer
- 20 Forebyggende arbeid

Kontakt oss

- 21 Om forfatterne
- 22 Kilder

Forfattere

Kristine Seim
Mathias Vigdal
Pia Marie Jenssen

Andre bidragsytere

Mansour Rashidi
Jo Helge Grepstad
Louise-Hill Vegsund
Nina Merete Ringnes

Grafisk design

Andrea Hauge Sandvik

Vi ønsker å rette en stor takk til alle HR-ledere som tok seg tid til å delta i intervjuene. Deres innsikt og erfaringer har vært avgjørende for å belyse de praktiske sidene av sykefraværssarbeidet i norske virksomheter.

Om rapporten

Denne rapporten er utarbeidet av kompetansehuset TheVIT, som blant annet leverer konsulenttjenester innen HR. I vårt arbeid møter vi jevnlig ledere som uttrykker bekymring for utviklingen i sykefraværet, og som etterspør konkrete løsninger for å snu trenden. Samtidig ser vi at sykefravær ikke er en like stor utfordring i alle virksomheter, noe som tyder på at det finnes læringsmuligheter og tiltak som faktisk fungerer.

For å bygge et praktisk kunnskapsgrunnlag har vi intervjuet HR-ledere fra et bredt spekter av norske virksomheter. Målet med rapporten er å samle lokal innsikt og erfaringer fra virksomheter med både høyt og lavt sykefravær, og formidle kunnskapen videre. Vi ønsker at funnene skal være nyttige for HR, ledere og virksomheter som ønsker å styrke sitt sykefraværssarbeid.

Metodikk

Rapporten bygger på kvalitative intervjuer med 38 HR-ledere fra virksomheter i ulike bransjer og størrelser, gjennomført i perioden mai–august 2025. Intervjuene hadde en varighet på omtrent 45 minutter og ble ledet av to representanter fra TheVIT, hvorav minst én med faglig tilhørighet til vårt HR-miljø. Ettersom målet med prosjektet har vært å samle unike erfaringer, gjennomførte vi semi-strukturerte intervjuer. Dette ga intervjuobjektene mulighet til å vektlegge de temaene de selv opplevde som mest relevante.

Utvalget ble gjort både gjennom direkte henvendelser og en åpen invitasjon publisert på TheVIT sin LinkedIn-side. Målet var å inkludere representanter fra et bredt spekter av norske virksomheter. Derfor var utvalgskriteriene få, men spesifikke:

1. Virksomheten måtte være etablert i Norge.
2. Intervjuobjektet måtte ha en rolle i sykefraværssarbeidet gjennom sin stilling, helst i en lederfunksjon.

Begrensninger

Funnene i rapporten bygger på kvalitative intervjuer og speiler intervjuobjektene sine erfaringer og opplevelser. Funnene er derfor ikke nødvendigvis representative for alle virksomheter. Vi har ikke innhentet kvantitative tall som kan bekrefte effekten av tiltakene som beskrives, og eksemplene må derfor forstås som praksiserfaringer, ikke dokumenterte resultater.

DET SYKE LANDET

Norge er i verdenstoppen når det kommer til sykefravær, og de senere årene har utviklingen vist en spesielt bekymringsfull økning. Tall fra 1. kvartal 2025 viser at den totale, sesongjusterte sykefraværsprosenten blant lønnstakere var på 6,7%, mens det totalt for hele 2024 var på 6,8%¹². Parallelt med denne utviklingen står arbeidslivet overfor økende tempo, større kompleksitet og inntreden av nye generasjoner arbeidstakere som stiller høyere krav til fleksibilitet, tilpasning og digitalisering³. Dette gjør det nødvendig å tenke nytt om hvordan sykefraværsutfordringen kan håndteres.

For virksomhetene representerer sykefraværet en stor økonomisk belastning, hvor SINTEF har beregnet en gjennomsnittskostnad på 4.200kr per dag kun i tapt produksjon og økte kostnader⁴. Samtidig skaper det hodebry og negative ringvirkninger innad i organisasjonen. I en undersøkelse fra HR Norge, rapporterte 88% av arbeidsgivere at sykefravær fører til slitasje på øvrige ansatte, mens 55% pekte på økt belastning for ledere⁵.

Konsekvensene av høyt sykefravær rammer ikke bare virksomhetene, men også den enkelte og samfunnet som helhet. Velferdssystemet gir trygghet for dem som faller utenfor, men arbeid er fortsatt en av de viktigste kildene til livskvalitet, mestring og deltakelse

i samfunnet. Langvarig fravær fra arbeidsplassen øker sannsynligheten for mobilitet ut av arbeidslivet, også for de som vurderes som friske nok til å være i arbeid⁶⁷. Det er ikke bare langvarig sykefravær som skaper problemer. Også kortvarig fravær kan raskt føre til tap av oversikt og brudd i kontinuiteten, spesielt i komplekse virksomheter med høyt tempo, noe som igjen blir en belastning både for den enkelte og organisasjonen.

6.7% *sykefravær blant lønnstakere 1. kvartal 2025*

4200 *kr per dagsverk beregnet til tapt produksjon og økte kostnader*

39 *millioner tapte dagsverk i det norske arbeidslivet i 2024*

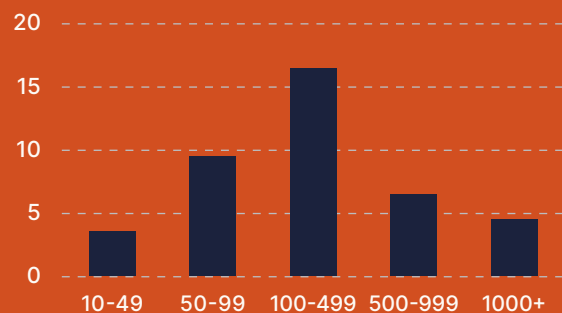
236 *milliarder kroner utbetalt i uføretrygd, arbeidsavklaringspenger og sykepenger i 2024*

Kanskje mest alarmerende er konsekvensene et skyhøyt sykefravær har for den norske samfunnsutviklingen. Tar vi et historisk blikk på utviklingen, var den relativt stabil i perioden 2011 til 2019, etter en topp i 2009/2010 grunnet svineinfluensaen. Da koronapandemien rammet i 2020, steg fraværet igjen og nådde sitt høyeste nivå i 2022. Dette nivået

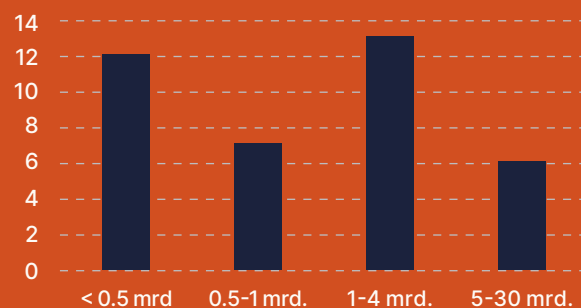
har derimot vedvart gjennom både 2023 og 2024. Sammenlignet med andre europeiske land, ligger Norge klart høyest. Dette resulterte i over 39 millioner tapte dagsverk i det norske arbeidslivet i 2024⁸. Ser vi denne utviklingen i lys av at befolkningen stadig blir eldre, samtidig som fødselstallene har falt betydelig de siste 15 årene⁹, begynner situasjonen å virke kritisk.

Norge er derfor helt avhengig av at flest mulig i yrkesaktiv alder deltar i arbeidslivet. Likevel ser vi at stadig flere mottar noen av de største ordningene fra NAV, slik som uføretrygd, arbeidsavklaringspenger og sykepenger, noe som kan være et tegn på at samfunnet ikke er godt nok rustet til å møte morgendagens utfordringer. Dette handler ikke bare om risikoen for mangel på arbeidskraft, men også om de enorme økonomiske kostnadene. I 2024 alene utgjorde utbetalingene til de nevnte tre ordningene hele 236 milliarder kroner¹⁰. I Perspektivmeldingen (2024) fra Regjeringen er derfor redusert sykefravær et retningsvalg som blir sett på som nødvendig for å øke arbeidstilbudet og den aktive deltakelsen i arbeidslivet¹¹. Med en uttalt ambisjon om å bringe sykefraværet ned mot svensk nivå, haster det å finne løsninger som kan realisere dette målet.

Figur 1: Deltakende virksomheter etter antall ansatte



Figur 2: Deltakende virksomheter etter omsetning (2024)



Figur 3: Deltakende bedrifter per bransje



Rapporten i tall

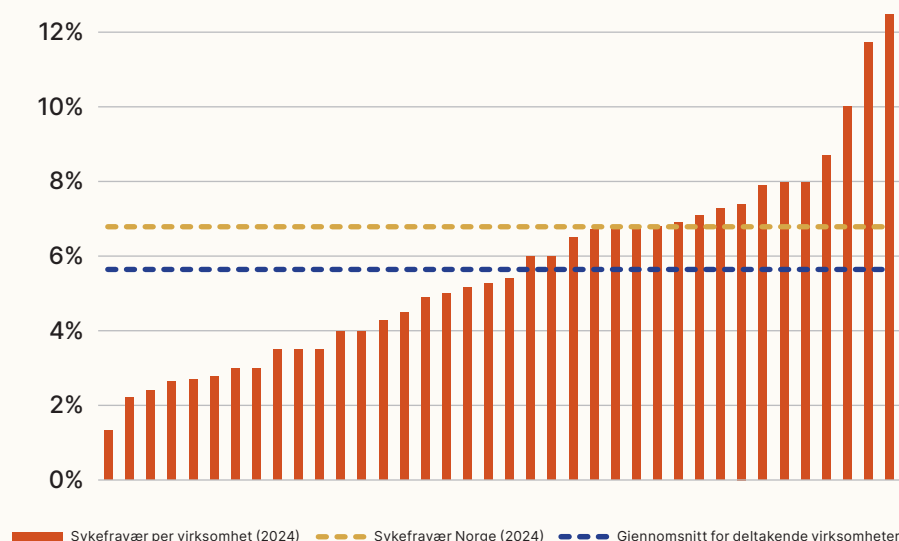
Figur 1-3 gir en anonymisert oversikt over virksomhetene som deltok i intervjuene.

Virksomhetene representerer rundt 17.000 norske arbeidstakere og en samlet omsetning på over 130 milliarder kroner årlig. Utvalget representerer både små og store virksomheter, målt etter antall ansatte og årlig omsetning (Figur 1 og 2). Virksomhetene spanner over flere bransjer, og er samlet i ti hovedkategorier i tråd med NAV sin næringsinndeling (Figur 3), som man også finner igjen i deres egne sykefraværstatistikker. Denne inndelingen gir imidlertid ikke et dekkende bilde av alle virksomheter. Derfor vil mer detaljerte beskrivelser av virksomhetene bli gitt videre i rapporten.

Sykefraværet hos de deltagende virksomhetene

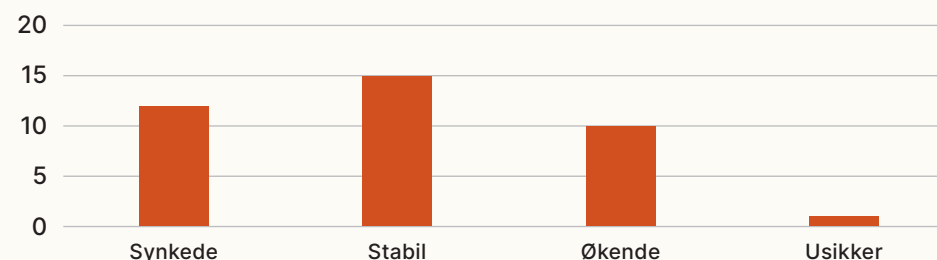
Virksomhetene som deltok opplevde ulike utfordringer knyttet til sykefravær, hvor fraværsprosenten varierte fra 1,32 til 12,5% (Figur 4). Det gjennomsnittlige sykefraværet blant bedriftene var 5,64%, over ett prosentpoeng lavere enn det nasjonale nivået i Norge i 2024. Dette er likevel ikke overraskende, ettersom 36 av de 38 virksomhetene i utvalget er private, hvor sykefraværet normalt ligger lavere enn i offentlig sektor.

Figur 4: Deltakende bedrifter etter totalt sykefravær (2024)

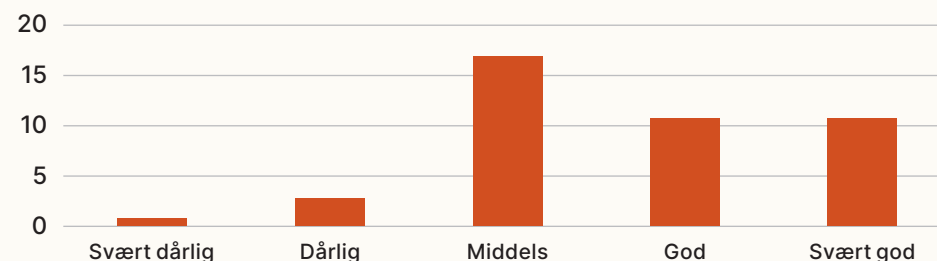


Når vi spurte om utviklingen i sykefraværet, svarte kun 10 virksomheter at de opplevde en økende trend (Figur 5). HR-lederne ble også bedt om å vurdere kvaliteten på eget sykefraværsarbeid. Her oppga 17 ledere at arbeidet holdt middels kvalitet, mens 14 vurderte det som «god» eller «svært god». Kun fire ledere beskrev innsatsen som «dårlig» eller «svært dårlig» (Figur 6).

Figur 5: Hvordan er utviklingen i sykefraværet hos dere?



Figur 6: Hvordan vil du vurdere kvaliteten på sykefraværsarbeidet hos dere?



SYV LÆRDOMMER FRA NORSKE VIRKSOMHETER

Funnene viser at sykefravær er et sammensatt tema som berører både HR, ledere, ansatte og eksterne aktører. Virksomhetene vi har snakket med har ulike forutsetninger, men likevel går flere utfordringer igjen på tvers av bransjer og størrelser. Basert på intervjuene ser vi syv tydelige forbedringsområder der virksomhetene enten møter barrierer eller har lyktes med å finne gode løsninger. I de neste kapitlene deler vi innsikt, konkrete eksempler og læringspunkter som kan gi inspirasjon til andre virksomheter.



Tidsmangel – årsak eller symptom?

Når vi spurte HR-ledere hva de trenger for å jobbe forebyggende med sykefravær, var svaret nesten unisont: **mer tid og kapasitet**. HR-avdelingene er ofte små og må prioritere mellom mange oppgaver. Samtidig beskrives linjeledernes hverdag som et krysspress der de måles på effektivitet, produksjon, drift eller salg, og sykefraværarbeid havner fort nederst på listen.

Men er virkelig tidsmangel den egentlige årsaken til at det forebyggende arbeidet uteblir? Våre analyser tyder på noe annet. **Tidspress er et symptom, ikke en årsak**. Når strukturer, rolleavklaringer og støtteverktøy mangler, blir sykefraværarbeid mer tidkrevende enn den trenger å være.

Virksomhetene som lykkes best, er ikke de som har mer tid, men de som har **bygd smarte strukturer**. Ved å tydeliggjøre roller og forventninger, og gi HR og ledere støtte gjennom gode rutiner, systemer og verktøy, har de gjort sykefraværarbeid til en håndterbar del av hverdagen fremfor en ekstra belastning.

Videre ser vi nærmere på de syv underliggende utfordringene, og gir eksempler på hvordan virksomheter har løst dem i praksis.

LEDERS ROLLE ER AVGJØRENDE, MEN UNDERUTNYTTET

Skal sykefraværsarbeidet være en personalle-deroppgave eller et spesialisert HR-område? Lovverket plasserer ansvaret for sykefraværsarbeidet hos arbeidsgiver. I praksis innebærer dette at nærmeste leder har en sentral rolle, mens HR typisk bidrar med støtte, rutiner og spesialisert kompetanse.

Likevel fremstår lederens rolle som den **største barrieren for å jobbe forebyggende**. Et gjennomgående funn er at HR bærer hovedansvaret, og at ledere ofte involverer HR når skaden allerede har skjedd. Konsekvensen er at sykefraværsarbeidet ofte blir fragmentert og reaktivt, heller enn proaktivt.

Majoriteten er enige om at hovedansvaret ligger hos lederne, mens HR fasiliteter og støtter. Hvis rollefordelingen er klar, hvorfor er det vanskelig i praksis?

“ Ledere må være til stede for de ansatte i hverdagen. Det er mye fokus på tall og rapporter, men det er relasjonen mellom leder og ansatt som avgjør om man klarer å forebygge sykefravær
– Byggevarehandel, 300 ansatte

“ Ledere må se sitt ansvar og være bevisst på at oppfølging er en del av jobben, ikke bare noe HR gjør
– IT-selskap, 55 ansatte

VI SER FIRE FELLESNEVNERE PÅ TVERS AV BRANSJER

Kompetansegap: Flere beskriver at ledere føler seg usikre på hvordan de skal følge opp ansatte i sykefravær, og HR etterlyser kompetanseheving ikke bare i regelverk, men i hvordan man gjennomfører gode samtaler, fanger opp signaler tidlig og følger opp på en menneskelig måte.

Ulik praksis mellom ledere: Mange virksomheter opplever at oppfølgingen varierer mye fra leder til leder. Noen er flinke og proaktive, andre gjør kun det formelle eller nesten ingenting. Dette medfører et ekstra kontrollarbeid for HR.

Oppfatning av at HR «eier» sykefraværet: Flere beskriver at ledere, bevisst eller ubevisst, skyver ansvaret over på HR eller involverer først når skaden er skjedd. Dette skaper en gråsone hvor lederne ikke utvikler eierskap.

Verktøy og rutiner: Når verktøy og rutiner er kompliserte eller uklare, krever sykefraværsarbeidet mer tid enn lederne har tilgjengelig. I en hverdag preget av målinger på flere KPI'er havner oppgaven bakerst i køen, ikke fordi lederne ikke ser viktigheten, men fordi det oppleves for tungvint å prioritere.



Slik har HR lykkes med å ansvarliggjøre lederne

For de virksomhetene som har lykkes med å holde sykefraværet lavt, fremstår **ledernes aktive involvering som den viktigste enkeltfaktoren**. Disse virksomhetene har en tydelig forventning til at leder tar eierskap til sykefraværsarbeidet, og gir dem verktøy og opplæring til å lykkes.

STEG 1: ARENA FOR KOMPETANSEHEVING

Mange virksomheter peker på at lederne ikke føler seg trygge i sykefraværsarbeidet, og at kompetanse i stor grad varierer blant ledere. For å møte denne utfordringen har flere satset på systematisk kompetanseheving, gjennom lederopplæring, workshops og erfaringsfora. Felles for disse tiltakene er at lederne får arenaer der de kan bygge trygghet, lære av hverandre og gjøre sykefraværsarbeidet mer praktisk. I noen tilfeller er dette også integrert i bredere lederutviklingsprogrammer, der målet ikke bare er å gi ferdigheter, men å styrke forståelsen og eierskapet til lederrollen i sykefraværsarbeidet.

Eksempler fra praksis

Varehandel, 3000 ansatte

Virksomheten har etablert et lederforum som samles annenhver måned. Lederne tar med egne eksempler på sykefraværssaker, diskuterer utfordringer de står i, og deler erfaringer med hva som har fungert i praksis. Møtene bidrar til trygghet i rollen, læring og en felles forståelse for sykefraværsarbeidet.

Engroshandel, 650 ansatte

Her er sykefravær integrert i lederopplæringen. Treningen er diskusjonsbasert, der lederne jobber i par og reflekterer over konkrete problemstillinger. På denne måten lærer lederne av hverandre og bygger trygghet i hvordan de kan håndtere ulike situasjoner.

Bank og finans, 540 ansatte

Samme tilnærming brukes her gjennom workshops på casenivå. Ledere diskuterer hvordan de hadde håndtert reelle enkeltsaker, noe som gjør opplæringen mer praktisk og relevant.

Inkassovirksomhet, 50 ansatte

HR fasiliteter månedlige workshops der lederne møtes for å diskutere sykefravær. Temaene spenner fra kvinnehelse og arbeidsmiljø til psykologisk trygghet og inkludering. Målet er å styrke relasjonskompetansen og skape forståelse for hvordan dialog og tilstedeværelse kan virke forebyggende.

Moteprodusent (47 ansatte)

og grossistvirksomhet (800 ansatte)

Hos disse virksomhetene er sykefraværsarbeid gjort til en naturlig del av onboarding og lederopplæring. Ledere får kontinuerlig påfyll gjennom året og trenes i å bygge relasjoner, skape åpen dialog, plukke opp tidlige signaler og stille de riktige spørsmålene både under og etter sykefravær.

LÆRING

Disse eksemplene viser at kompetanseheving fungerer best når den er praktisk, diskusjonsbasert og foregår jevnlig – ikke som engangstiltak.

STEG 2: SYSTEMER OG LEDERENS VERKTØYKASSE

Mange virksomheter erfarer at lederes oppfølging glipper i praksis fordi andre oppgaver må prioriteres, selv når viljen til å følge opp er der. For å ansvarliggjøre lederne må HR gis mandat til å ikke bare tilby opplæring, men også bygge strukturer som støtter dem i hverdagen.

NAVs minimumskrav gir en ramme, men oppleves ofte som for generelle. Virksomheter som lykkes best, har derfor laget egne, tilpassede rutiner og verktøy med maler, varsler og steg-for-steg-instruksjoner bygget inn i systemene. Slik blir oppfølgingen mer konkret, mindre personavhengig og enklere å gjennomføre i en travel lederhverdag.

Eksempler fra praksis

Inkassovirksomhet, 50 ansatte

Virksomheten har utviklet egne prosessbeskrivelser og rutiner som kommuniseres tydelig til alle ansatte, slik at både leder og medarbeider vet hva de kan forvente ved sykefravær. De benytter et AI-verktøy (Prepio) som gir både ledere, ansatte og HR SMS- og Teams-varsler med påminnelser og steg-for-steg veiledning. AI-løsningen vurderer og kvalitetsikrer også oppfølgingsplaner, og kommer med konkrete råd underveis.

Forskningsinstitusjon, 100 ansatte

Bruker HR-systemet aktivt i sykefraværsarbeidet, der lederne får tilgang til et «best practice-løp» og varsler om når og hvordan aktiviteter skal gjennomføres. Systemet kombinert med interne retningslinjer setter tydelige forventninger til ledernes ansvar.

Grossistvirksomhet, 800 ansatte

Har samlet alt relatert til sykefraværarbeid i en dedikert lederhåndbok med rutiner, maler og samtaleguider. Håndboken fungerer som et praktisk støtteverktøy i ledernes hverdag og støttes av automatiserte varsler fra HR-systemet. Sykefravær i lederhåndboken er tett integrert i både onboarding av nye ledere og i årlige kurs.

Industriprodusent, 140 ansatte

Har hatt fokus på dialogverktøy utover NAVs standardmaler, med rutiner som sikrer at leder tar kontakt tidlig og følger opp jevnlig, ofte med korte telefonsamtaler hver 1–2 uke gjennom hele fraværet. For å sikre at det gjennomføres, er de i ferd med å implementere ny HR-modul som gir varsler og påminnelser. Til tross for mangel på automatiserte varsler viser deres erfaringer at å kle på ledere med enkle verktøy kan gi god effekt:

“ Tiltaket har hatt tydelig effekt – sykefraværet er redusert med 1,24% etter at rutinen ble innført

LÆRING

De mest vellykkede tiltakene kombinerer en tilpasset verktøykasse for lederne med systemstøtte som sikrer at oppfølgingen skjer til rett tid. Samtidig er det viktig å understreke at varslingsfunksjoner forenkler arbeidet, men er ikke en forutsetning. Rutiner, støttemaler og tydelige forventninger kan gjøre en stor forskjell. Start med det du har kontroll på – og se på systemstøtte som et verdifullt tillegg hvis muligheten byr seg.

KULTUR OG FELLES ANSVAR

Lavt sykefravær skapes ikke av leder og HR alene. Flere virksomheter peker på at effekten blir størst når også de ansatte ansvarliggjøres, og når det bygges en felles kultur og holdninger rundt nærvær.

Mange HR-ledere forteller at holdninger til sykefravær kan variere sterkt mellom avdelinger. I noen miljøer blir egenmeldinger brukt liberalt, mens andre steder oppleves det naturlig å bidra så langt man kan, også i gradert sykmelding. Holdninger kan «smitte» i organisasjonen, og dermed får kulturen rundt fravær stor betydning for det samlede nivået.

“ Det må forventningsavklares rundt hva vi krever av de ansatte. De må være aktive og kan ikke bare forsvinne.

– Finans & forsikring, 50 ansatte

“ Vi har fokus på ansattes medvirkningsplikt og hvordan arbeidsplassen er en god medisin.

– Grossistvirksomhet, 800 ansatte



Slik har HR lykket med å skape en kultur for nærvær

For å etablere en mer bærekraftig sykefraværskultur har flere virksomheter valgt å tydeliggjøre at også ansatte har et ansvar. Et kjennetegn er at budskapet må gjentas jevnlig, for eksempel i lederkommunikasjon eller på allmøter, slik at sykefraværarbeid ikke blir et «skjult HR-tema», men en synlig og naturlig del av organisasjonen.

Flere virksomheter har skrevet ansattes ansvar direkte inn i retningslinjer og personalhåndbøker. Dette handler ikke bare om formell meldeplikt, men om å delta aktivt i dialogen før, under og etter sykefravær. Mange har også satt forventninger om gradert tilbakekomst eller delvis tilstedeværelse når helsen tillater det, og understreker at nærvær i seg selv kan være helsefremmende.

Eksempler fra praksis

Energi – og kraftselskap, 400 ansatte

Har vært tydelige på at dialog ikke bare er lederens ansvar, den ansatte må også bidra aktivt. De fremhever at åpenhet om både begrensninger og muligheter gjør det lettere å finne realistiske løsninger og bygger gjensidig tillit.

Gjenvinningsselskap, 150 ansatte

Har løftet sykefravær opp på agendaen i hele organisasjonen for å skape en kultur der det snakkes om åpent og ses på som en felles oppgave. De har integrert temaet i lederdialoger og planlegger å bruke allmøter mer aktivt fremover.

Vedlikeholdstjeneste, 580 ansatte

Har erfart utfordringer med uheldige holdninger og «misbruk» av systemet, og har derfor begynt å adressere sykefravær mer åpent i organisasjonen. De synliggjør både kostnadene for virksomheten og belastningen for kollegaene, og understreker at tilstedeværelse, så langt helsen tillater, er en forventning og helsefremmende i seg selv.

Maritim – og Offshoreselskap, 91 ansatte

Oppfordrer aktivt ansatte til å være delvis til stede dersom helsen tillater det, både i individuelle samtaler og i fellesskapet, slik at det blir en kjent norm. Selv om enkelte opplever det krevende i starten, har mange i etterkant sagt at de satte pris på å beholde kontakten med arbeidsplassen. Erfaringene viser også at gradert sykmelding reduserer risikoen for langvarig fravær fordi ansatte beholder rytmen og tilhørigheten.



FRA HR-TEMA TIL FORRETNINGSKRITISK PRIORITET

Flere HR-ledere peker på at for å få mandat til å jobbe mer forebyggende, må toppledelsen forstå at sykefraværsarbeid ikke kun er lovpålagt, men et strategisk anliggende som angår hele virksomheten. Likevel har ingen av intervjuobjektene gode eksempler på hvordan dette gjøres i praksis.

“ Alt starter med toppledelsen, og de må forstå at dette er viktig.
– Juridisk tjenesteyting, 330 ansatte

Vår anbefaling: Snakk samme språk

Sykefravær har store økonomiske konsekvenser, men dette ser ikke ut til å være et virkemiddel som brukes systematisk. Dersom HR snakker samme språk og presenterer sykefravær som nøkkeltall på linje med økonomiske resultater, blir det mer relevant for toppledelsen. Ved å synliggjøre tapt arbeidskraft, produksjon eller ekstrainsats fra kollegaer kan HR gjøre temaet mer forretningskritisk, og dermed få mandat til å sette i verk nødvendige forebyggende tiltak.

Når toppledelsen ser verdien, og tydelig signaliserer dette nedover i organisasjonen, skapes legitimitet. Det gir både HR og linjeledere kraft til å jobbe proaktivt, og sender samtidig et sterkt budskap til de ansatte om at nærvær er en felles prioritet.

HVA KOSTER SYKEFRAVÆR?

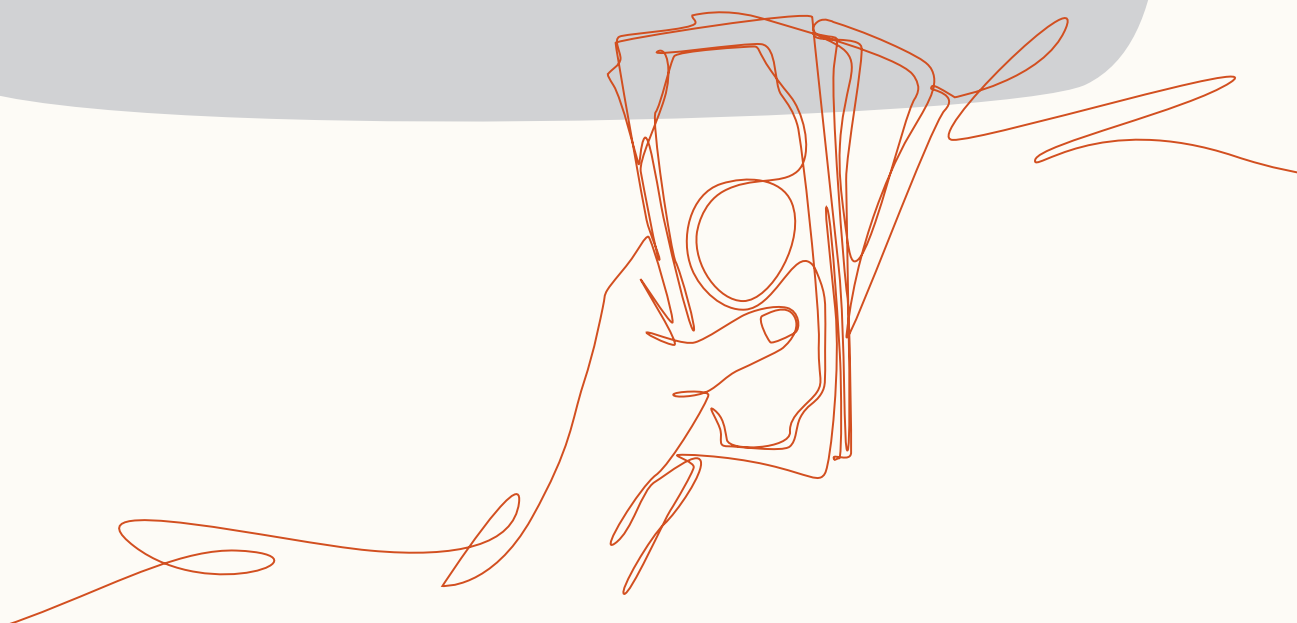
Å beregne kostnadene ved sykefravær er en kompleks oppgave og innebærer flere faktorer som varierer mellom virksomheter, bransjer og sektorer. NAV benytter seg av gjennomsnittstall fra SINTEF, som anslår at et sykefravær koster om lag 4 200 kroner i tapt produksjon og økte utgifter, blant annet til vikarer, overtid og administrasjon per dag. Eksempelet som illustreres her viser dermed kun en del av hele bildet, da kostnadene i realiteten som oftest er mye høyere.

Eksempel: En virksomhet med 100 fulltidsansatte kan oppleve:

7% sykefravær → ca. 6,7 millioner kroner i årlige kostnader kun i produksjonstap (ekskl. lønn og sykepengerefusjon)

Redusert til 5% sykefravær → besparelse på nærmere 2 millioner kroner årlig.

Bare en reduksjon på to prosentpoeng kan utgjøre en besparelse på nær 2 millioner kroner per år¹².



MANGE TILTAK, LITE EFFEKTMÅLING

I intervjuene stilte vi spørsmålet: «Hvilke tiltak har dere iverksatt for å forebygge sykefravær?». For de fleste var listen lang. Men da vi fulgte opp med «Er det noen tiltak som har fungert spesielt bra?» ble det mer stille. Et fellestrekk er at mange HR-ledere ikke vet hvilke tiltak som faktisk fungerer, og at oppfatningen av effekt i stor grad bygger på magesfølelsen fremfor systematisk måling.

Blant tiltakene som hyppig nevnes er treningstilbud, sosiale arrangementer, kurs, kantineordninger og fleksible arbeidstidsordninger. Dette kan uten tvil bidra til trivsel og et godt arbeidsmiljø, men forebygger eller reduserer de sykefravær? Mange av tiltakene kan like gjerne beskrives som ansattgoder: fordeler som gir trivsel, motivasjon og lojalitet, men som ikke nødvendigvis påvirker sykefraværet direkte.

I praksis er grensene mellom et gode og et tiltak flytende. Et treningsabonnement kan være en trivselsskapende gode, men også et helsefremmende tiltak. Fleksitid kan gjøre arbeidsplassen mer attraktiv, men også redusere belastning og stress. Begge deler kan ha effekt, men uten måling blir det umulig å vite hva som faktisk virker forebyggende.

Hva er effektmåling?

Effektmåling handler ikke bare om tall og statistikk, men om å lære, justere og utvikle måten vi jobber på. Når effekten av tiltak måles, får virksomheten et bedre grunnlag for beslutninger og prioriteringer. Uten gode evalueringer er det vanskelig å vite hva som fungerer, og hva som «kun» står igjen som gode intensjoner. Resultatet kan bli at tid og ressurser brukes på feil tiltak, med både menneskelige og organisatoriske kostnader som konsekvens.

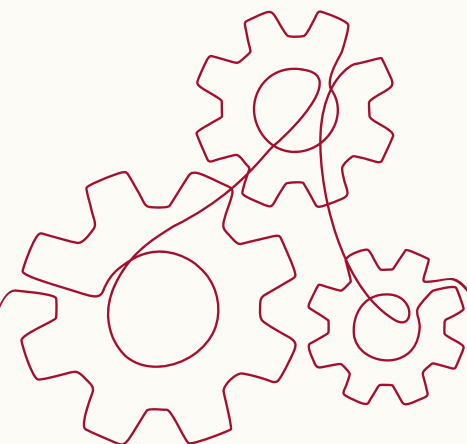
Eksempler fra praksis

It-selskap (55 ansatte) og Grossistvirksomhet (800 ansatte)

Disse virksomhetene har gått bort fra årlige medarbeiderundersøkelser og innført hyppige pulsmålinger. Når tiltak settes i gang, kan HR følge med på hvordan indikatorer som trivsel, arbeidsbelastning og opplevelse av støtte fra leder utvikler seg (stabile, økende eller synkende). Dette gir ikke et eksakt svar på effekten, men en tydelig indikasjon på retningen, og et bedre grunnlag for å justere underveis.

IT-selskap, 173 ansatte

Har etablert et dashboard som gir oversikt over både historikk og trender i sykefraværet ned på enhets- og individnivå. Dette gjør det mulig å oppdage mønstre, som avdelinger med gjentatt høyt korttidsfravær eller team der langtidssykefraværet er økende. Når nye tiltak settes inn, kan HR og linjeledere følge med på om sykefraværet faktisk reduseres i perioden etterpå. Dashboardet gjør det mulig å sammenligne «før og etter» og vurdere om tiltakene har ønsket effekt, fremfor å basere seg på magesfølelse.



HVORDAN FÅ BEDRE EFFEKT MÅLING?

Definer mål: Hva er årsakene til sykefraværet, hva er tiltaket spesifikt rettet mot?

Mål utgangspunktet: Noter sykefraværspersent og eventuelle indikatorer (f.eks. trivsel, arbeidsbelastning og stress) før tiltaket starter.

Følg utviklingen: Bruk sykefraværstatisikk, pulsmålinger eller leder-/ansattrapporter underveis og etter tiltaket.

Sammenlign før og etter: Har sykefraværet og- eller de valgte indikatorene endret seg i ønsket retning?

Se på variasjoner: Analyser forskjeller mellom avdelinger, roller eller grupper for å finne hva som virker hvor.

Del læringen: Kommuniser resultatene tilbake til ledere og ansatte, og bruk erfaringene til å justere eller forbedre tiltakene.

Effektmåling på sykefraværstiltak er kompleks og gir ikke nødvendigvis fasiten, men den gir retning og et bedre grunnlag for å prioritere riktige tiltak.

LÆRING

De fleste virksomheter gjør mye, men vet lite om effekten. Tiltak uten måling blir stående som gode intensjoner. Når vi kobler innsats til innsikt, får vi reell læring og bedre forutsetninger for å forebygge sykefravær. Felles for de som lykkes best er at de ikke bare iverksetter tiltak, men også måler og lærer underveis. Måling gir ikke alltid eksakte svar, men gir en retning, en mulighet til å korrigere og et langt bedre grunnlag for å prioritere riktig.

SYSTEM SOM ARKIV, IKKE SOM VERKTØY

De fleste virksomheter får sykefraværsdata gjennom lønnssystemet, og noen via HR-systemet. Tallene er tilgjengelige, men brukes sjelden strategisk. For mange blir registreringen en «arkivfunksjon» som gir rapporter til AMU eller styret, men som ikke gir svar på hvorfor fraværet skjer eller hvilke tiltak som virker. Resultatet er at sykefraværsarbeidet forblir mer reaktivt enn forebyggende.

Funnene viser store forskjeller i hvordan virksomheter bruker data, og at kvaliteten ofte varierer. Noen sitter fortsatt med manuelle Excel-løsninger og får lite innsikt, mens andre har tatt i bruk dashboards, pulsmålinger og integrasjoner med NAV og Altinn. Et fellestrekk er at mange mangler koblingen mellom tall og handling. De vet hvor høyt sykefraværet er, men sjelden hvorfor og enda sjeldnere hva de bør gjøre med det.

Det som skiller de som lykkes, er evnen til å bruke **data som grunnlag for handling**. De ser på fravær ikke bare som et tall, men som et symptom på underliggende forhold i organisasjonen.

Slik løftes dataen fra å være «arkiv» til å bli et faktisk styringsverktøy:

Tidlig varslings: Sanntidsdata eller hyppige målinger gjør det mulig å oppdage mønstre som gjentatt korttidsfravær eller økt belastning i et team, før det utvikler seg til langvarig fravær.

Årsaksanalyse: Når sykefraværstall kombineres med pulsmålinger eller medarbeiderundersøkelser, får virksomheten innsikt i sammenhenger med f.eks. stress, arbeidsbelastning eller lederstøtte.

Effektmåling: Dashboards og trendanalyser gjør det mulig å sammenligne «før og etter» tiltak – og se om innsatsen faktisk har ønsket effekt.

Eksempler fra praksis

Grossistvirksomhet, 800 ansatte

Kombinerer data fra NAV og lønnssystemet med egne pulsmålinger. Dette gjør at de kan se sammenhenger mellom sykefravær og arbeidsmiljøfaktorer som stress eller relasjon til nærmeste leder. Når pulsmålingene fanger opp utfordringer i arbeidsmiljøet, følges dette opp som en del av sykefraværsarbeidet. De har dermed en mer helhetlig tilnærming, der fravær ikke bare ses som et tall, men som et symptom på underliggende forhold.

IT-selskap, 173 ansatte

Har etablert et dashboard med oversikt over både historikk og trender i sykefravær, ned på enhets- og individnivå. Det gir HR og ledere mulighet til å se utviklingen i fraværet før og etter tiltak, samt variasjoner mellom avdelinger. Innsikten brukes aktivt i ledermøter for å diskutere sammenhengen mellom utviklingen i sykefraværet og tiltak.

Gjenvinningselskap, 150 ansatte

Bruker et HR-system som gir sanntidsdata på sykefravær. De legger stor vekt på kvalitets-sikring av registreringene, slik at tallene faktisk speiler virkeligheten. Sanntidsinnsikten gjør at HR raskt kan se tendenser, for eksempel gjentatt korttidsfravær i en avdeling, og ta det opp med lederne før det utvikler seg videre. Dette gjør oppfølgingen mer proaktiv enn reaktiv.

IT-selskap, 55 ansatte

Benytter hyppige pulsmålinger for å fange opp endringer i trivsel, belastning og arbeidsmiljø raskere. Når de ser tendenser til misnøye eller økt stress i enkelte team, kan de koble dette direkte til sykefraværstallene og iverksette tiltak. Eksempelvis kan et team med høy score på arbeidsbelastning få ekstra støtte eller omorganisering før det utvikler seg til sykefravær.

LÆRING

Mange virksomheter har allerede systemene på plass, men uten strategisk bruk blir de bare en «lagringsplass for tall». Merverdien kommer først når data brukes til å forstå årsaker, måle effekten av tiltak og handle tidlig. Det er ikke nødvendigvis teknologien som avgjør, men hvordan man velger å bruke den.

NAV – IKKE DEN STORE, STYGGE ULVEN?

Ved sykefraværsoppfølging er NAV én av flere aktører, sammen med arbeidsgiver, arbeidstaker og sykmelder. Mens samfunnsdebatten ofte tegner et bilde av NAV som tungrodd og ressursfattig, viser våre intervjuer et mer nyansert bilde: mange HR-ledere beskriver NAV som en verdifull samarbeidspartner, særlig når det gjelder digitale løsninger, arbeidsgivertelefonen og ekspertbistand. Flere peker på at NAVs tilbud er underutnyttet, og at virksomheter kan hente mer verdi dersom de aktivt tar i bruk ressursene som finnes.

“ Nav blir ikke bedre enn det vi gjør dem til.

– Finans, 50 ansatte

Hvem gjør hva i sykefraværsoppfølging?

Arbeidsgiver (Leder + HR)

Hovedansvar for oppfølging, tilrettelegging og oppfølgingsplan. Skal kalle inn til dialogmøte 1 og sikre tett dialog under fraværet.

Arbeidstaker (den sykmeldte)

Pliktig til å bidra aktivt: delta i oppfølgingsplan, dialogmøter og informere om hva som kan gjennomføres.

SYKEFRAVÆRSOPPFØLGING

Sykmelder (lege/annen behandler)

Vurderer arbeidsevne og mulighet for gradert arbeid, fyller ut sykmelding og kan delta i dialogmøter.

NAV

Vurderer aktivitetskrav, kaller inn til dialogmøte 2 (og ev. 3), og tilbyr tiltak/virkemidler dersom tilrettelegging ikke er nok.

Eksempler fra praksis:

Ekspertbistand

Flere virksomheter fremhever ekspertbistand som en svært nyttig tjeneste, spesielt i komplekse saker med konflikt, høyt fravær eller uklare roller. Ordningen gir virksomheten en nøytral ekspert med kompetanse på både sykefravær og arbeidsmiljø, som kan delta i møter og gi konkrete anbefalinger. Ordningen beskrives som et lavterskel-tilbud som gir både HR og leder støtte i krevende situasjoner.

“ Har veldig god erfaring med ekspertbistand. Hvis man beskriver det godt og søker om bistand vil man som regel få dette innvilget.
– Bilreparatør, 150 ansatte

Digitale løsninger

Flere virksomheter trekker frem NAVs digitale veiledning og Altinn-integrasjon som en klar forbedring. Løsningene gjør det enklere å følge de lovpålagte prosessene, samtidig som de gir HR, ledere og ansatte en felles forståelse for hva som skal gjøres og når.

“ NAV har utviklet seg veldig positivt de siste årene. De tilbyr gode digitale løsninger for kommunikasjon, jeg kan ta kontakt med lege når jeg vil, og det finnes tydelig veiledning både for ansatte og ledere.

– Elektrisitet, vann og renovasjon, 400 ansatte

Arbeidsgivertelefonen

Noen virksomheter opplever arbeidsgivertelefonen som et lavterskeltilbud med stor nytteverdi. Den brukes både av HR og linjeledere for råd og avklaringer.

“ Jeg er superfan. NAV gir masse god hjelp, og lederne våre er også positivt overrasket. De opptrer tydelig og konkret, er løsningsorienterte og er flinke til å sette situasjoner i perspektiv.

– Grossistvirksomhet, 800 ansatte

Dialogmøter

Flere virksomheter har erfart at NAV kan være en verdifull støtte også utenfor de lovpålagte dialogmøtene. Deres tilstedeværelse gir tiltak **større legitimitet** og gjør dem enklere å gjennomføre i praksis. Særlig i saker som handler om gradert tilbakekomst eller der partene står uenige, fungerer NAV som en nøytral tredjepart som bidrar til å skape enighet og sikre at tiltak faktisk blir gjennomført.

“ Vi opplever at NAVs rolle i dialogmøtene bidrar til å legitimere gradert sykmelding og setter tydeligere forventninger for både leder og ansatt.

– Produksjonsbedrift, 140 ansatte

LÆRING

De virksomhetene som lykkes best med å benytte NAV, ser på dem som en **forlengelse av egen verktøykasse**, ikke en «siste utvei». De bruker arbeidsgivertelefonen aktivt, bygger digitale løsninger inn i sine rutiner, benytter ekspertbistand i komplekse saker og inkluderer NAV i dialogmøter for å gi tiltak mer legitimitet. Jo mer virksomheten selv tar eierskap til samspillet med NAV, desto mer verdi får de tilbake.

VEIEN VIDERE: FRA INNSIKT TIL HANDLING



Gjennom intervjuene ser vi at virksomheter i Norge allerede gjør mye for å redusere sykefravær, men ofte uten å vite hva som faktisk virker. De som lykkes best, skiller seg ikke ut ved å ha mer tid eller flere ressurser, men ved å:

→ **Bygge tydelige strukturer:** klare roller, rutiner og verktøy som gjør oppfølging til en naturlig del av hverdagen.

→ **Investere i kompetanse:** ledere og ansatte som får trygghet og eierskap gjennom systematisk opplæring og dialog.

→ **Skape en kultur for nærvær:** ansvarliggjøre ansatte, snakke åpent om fravær og synliggjøre verdien av tilstedeværelse.

→ **Bruke data strategisk:** løfte systemene fra arkiv til verktøy for å oppdage årsaker, måle effekt og justere underveis.

→ **Se NAV som en partner:** aktivt benytte arbeidsgivertelefon, digitale løsninger, ekspertbistand og dialogmøter som en forlengelse av egen verktøykasse.

Felles for de beste eksemplene er at sykefraværsarbeidet ikke blir stående som et HR-tema eller en lovpålagt plikt, men som en del av virksomhetens helhetlige strategi. Når nærvær gjøres til en felles oppgave og når innsikt kobles til handling, øker sjansen for å skape både mer bærekraftige organisasjoner og et mer inkluderende arbeidsliv.

VEIEN VIDERE: FRA INNSIKT TIL HANDLING

Rapporten viser at det er behov for å jobbe smartere med sykefraværarbeidet. Nedenfor har vi skissert en arbeidsprosess som kan støtte virksomheter i dette arbeidet.

20

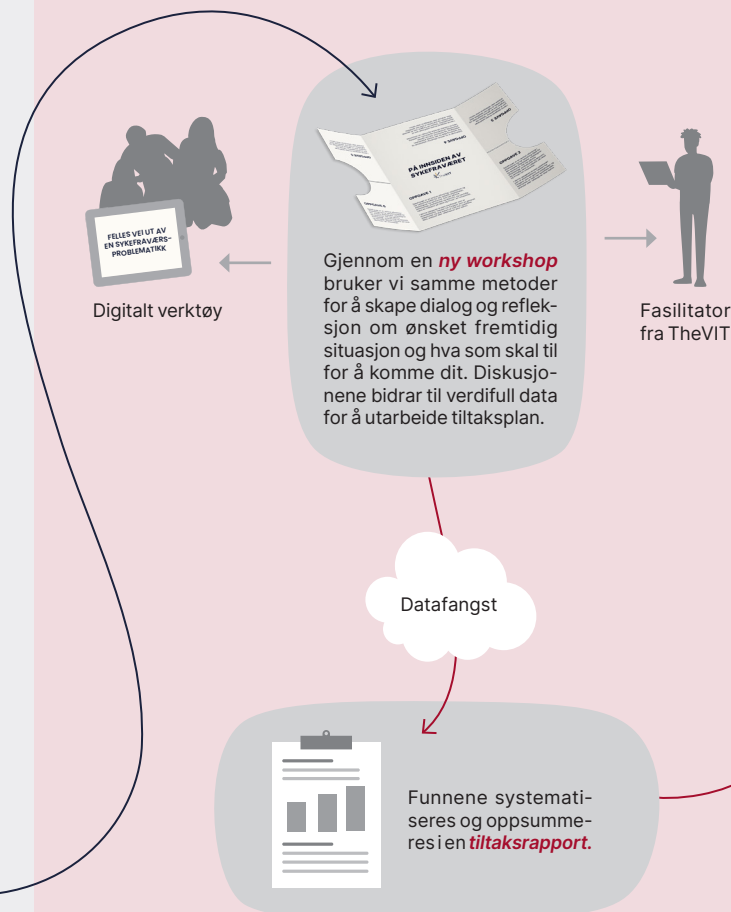
1. KARTLEGGING

I denne fasen kartlegger vi nå-situasjonen gjennom pulsmåling og workshop. Målet er å skape en arena der man i fellesskap kan snakke om dagens situasjon og identifisere forbedringsområder.



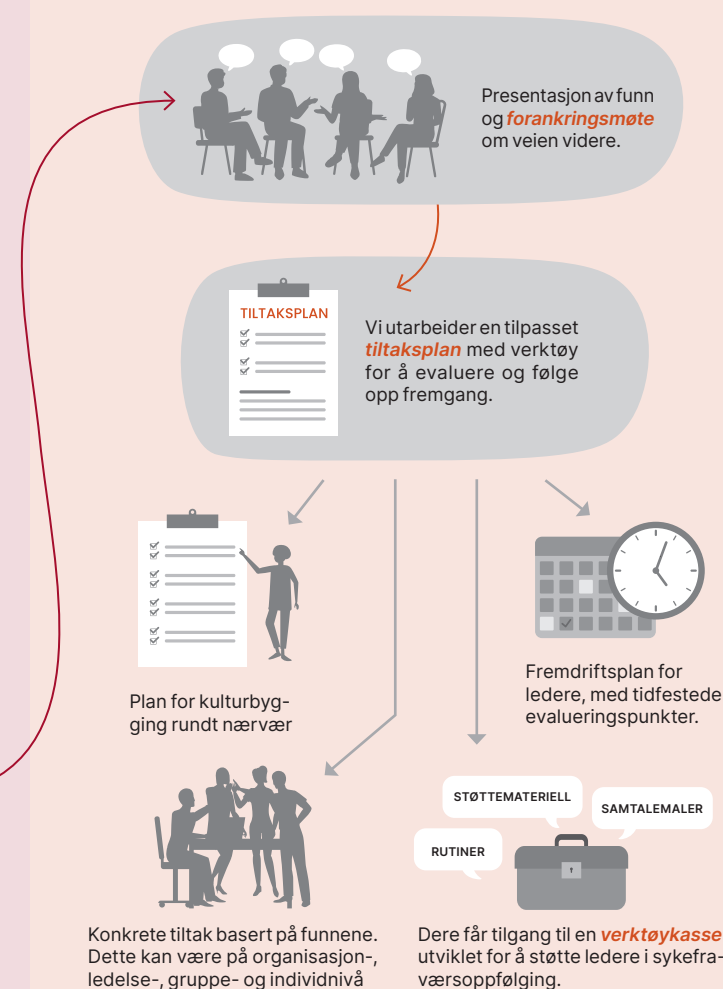
2. TILTAKSARBEID

I tiltaksfasen flytter vi fokus fra hvor er vi til hvor vil vi og hvordan kan vi komme dit.



3. VERKTØYKASSE FOR VEIEN VIDERE

I siste fase sammenstilles all data, og vi arrangerer et drøftelsesmøte med HR og ledergruppen for å forankre veien videre. Rapportene og drøftelsesmøtet danner grunnlaget for tiltaksplanen.



Vil du høre mer?



Kristine Seim
Manager – HR Business Partner



Mathias Vigdal
Consultant – HR Business Partner



Pia Marie Jenssen
Consultant – HR Business Partner

Har du spørsmål om rapporten eller våre tjenester?
Ta kontakt med oss [her](#)

Om forfatterne

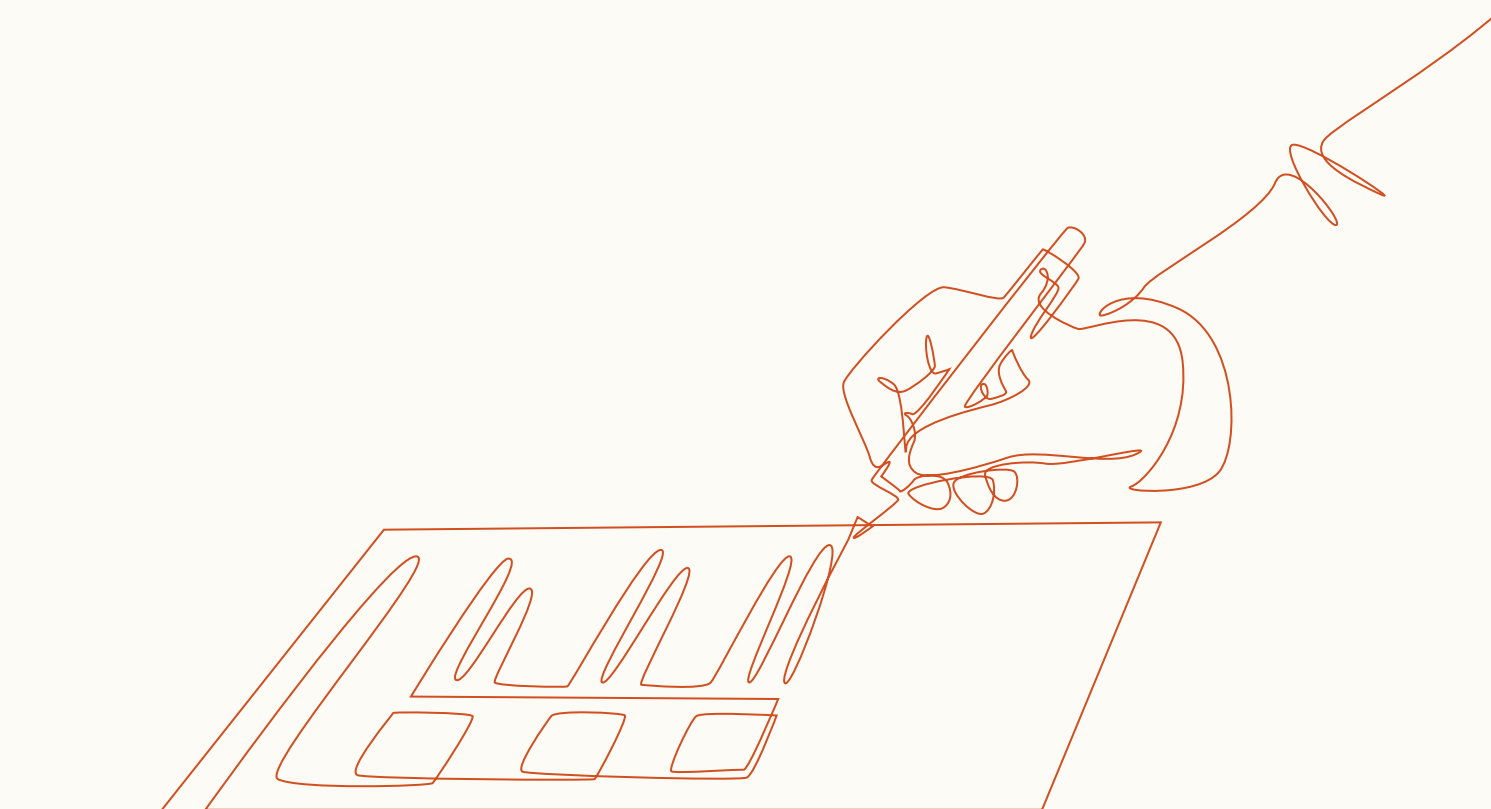
Rapporten er skrevet av Kristine Seim, Pia Marie Jenssen og Mathias Vigdal, alle tilknyttet TheVIT. Sammen har de bred kompetanse og praktisk erfaring fra å bistå kunder med ulike HR-relaterte utfordringer på tvers av bransjer og virksomheter.

Kristine Seim har en bachelorgrad i økonomi og administrasjon fra Handelshøyskolen BI, samt syv års erfaring fra rådgiver- og lederroller innen HR i norske virksomheter.

Pia Marie Jenssen har en mastergrad i Leadership & Organizational Psychology fra Handelshøyskolen BI og tre års erfaring fra HR, både som konsulent og in-house i et internasjonalt selskap.

Mathias Vigdal har en mastergrad i Human Resource Management fra Copenhagen Business School og erfaring fra store, internasjonale selskaper i både Danmark og Norge.





KILDER

¹ SSB

² SSB

³ Deloitte

⁴ NAV

⁵ HR Norge

⁶ FAFO

⁷ SINTEF

⁸ SSB

⁹ Regjeringen

¹⁰ NAV

¹¹ Regjeringen

¹² NAV/SINTEF