

Inspirationskatalog

Sygefravær blandt ansatte i kommunerne

Del II

December 2018



Økonomi- og
Indenrigsministeriets
BENCHMARKINGENHED

Publikationen kan hentes på hjemmesiden for
Økonomi- og Indenrigsministeriets Benchmarkingenhed:
www.oimb.dk

Henvendelse om publikationen kan ske til kontaktpersonen
på analysen, som fremgår af hjemmesiden.

Indhold

1. Indledning.....	3
2. Forebyggelse af sygefravær og arbejdsmiljøtiltag.....	5
3. Håndtering af sygefravær.....	11
4. Tilbage til arbejde og fastholdelse	19

1. Indledning

I del I af den samlede sygefraværsanalyse blev der gennemført fire kvantitative benchmarkinganalyser, hvor der blev taget højde for rammevilkår. De kvantitative benchmarkinganalyser viste, at der er et potentiale for at sænke sygefraværet i kommunerne. Det gælder både for alle ansatte under ét og for de tre personalegrupper: Lærere, social- og sundhedspersonale samt pædagogisk personale.

I det følgende, der udgør del II af analysen, beskrives konkrete initiativer til at nedbringe sygefraværet. Del II er således et inspirationskatalog, hvor kommunerne kan finde inspiration til konkrete tiltag, der kan indgå i kommunernes videre arbejde med at nedbringe sygefraværet. Indsamlingen af inspirationstiltag er gennemført af Rambøll Management Consulting på vegne af Økonomi- og Indenrigsministeriets Benchmarkingenhed.

Inspirationskataloget er baseret på semistrukturerede interviews i syv kommuner med relevante medarbejdere fra forskellige dele af styringskæden, der alle er involveret i arbejdet med at nedbringe sygefraværet. Dermed er der både sat fokus på sygefraværsindsatsen ved det decentrale og centrale niveau i kommunerne. De syv interviewede kommuner er alle blandt dem, der klarer sig bedst inden for én eller flere personalegrupper, når der tages højde for rammevilkår.

Det fremgår af tabel 1.1, hvilke kommuner der er blevet interviewet og indenfor hvilke personalegrupper det decentrale fokus er lagt hos disse. I *bilag 3: Metode* er udvælgelseskriterierne og den kvalitative analysetilgang beskrevet nærmere.

Kommunerne kan i varierende grad allerede arbejde med et eller flere af de tiltag, der præsenteres i dette inspirationskatalog, men det er vurderingen, at alle kommuner med fordel kan forholde sig til hvert af de fremhævede tiltag. Tiltagene er hentet fra forskellige personalegrupper, men de har alle en så generel karakter, at de i høj grad er relevante på tværs.

Tabel 1.1

Deltagerkommuner fordelt på personalegrupper

	Lærere	SOSU	Pædagogisk personale
Fredensborg			•
Gladsaxe		•	
Hedensted	•	•	
Lemvig	•	•	•
Middelfart		•	•
Randers		•	
Varde	•		

Del II af analysen indeholder følgende: I kapitel 2 gennemgås tiltag vedrørende forebyggelse af sygefravær og arbejdsmiljøtiltag. I kapitel 3 beskrives tiltag til inspiration omhandlende håndtering af sygefravær. Endeligt præsenteres i kapitel 4 tilgange og tiltag til at sikre, at der arbejdes kvalificeret med at få medarbejderne hurtigt tilbage i arbejde efter sygdom.

I tabel 1.2 nedenfor ses en oversigt over de 15 tiltag, der beskrives i de tre kapitler.

Tabel 1.2

Oversigt over tiltag

Kapitel 2: Forebyggelse af sygefravær og arbejdsmiljøtiltag

- Tiltag: Systematisk opfølgning på trivsel og arbejdsmiljø
- Tiltag: Forebyggende tiltag rettet mod oplevelse af høje krav på arbejdspladsen
- Tiltag: Styrket indsats mod vold og trusler på arbejdspladsen
- Tiltag: Forebyggelse af sygefravær med hygiejnepolitik
- Tiltag: Fleksibel vagtplanlægning forebygger enkeltstående fraværsdage

Kapitel 3: Håndtering af sygefravær

- Tiltag: Systematisk implementering af sygefraværspolitik
- Tiltag: Sæt sygefraværet på dagsordenen i hele styringskæden
- Tiltag: Følg op på det sygefravær, der udfordrer
- Tiltag: Giv personaleledere relevant ledelsesinformation om sygefravær
- Tiltag: Tydelig ledelse omkring håndtering af sygefravær
- Tiltag: Klare krav for sygemeldingen på første fraværsdag
- Tiltag: Klart fokus i sygefraværssamtaler

Kapitel 4: Tilbage til arbejde og fastholdelse

- Tiltag: Fokus på muligheder for tilbagevenden til arbejde
- Tiltag: Klæd ledere på med viden om ordninger og redskaber
- Tiltag: Styrk samarbejdet med jobcentrets sygedagpengeafdeling

2. Forebyggelse af sygefravær og arbejdsmiljøtiltag

Arbejdet med forebyggelse, arbejdsmiljø og trivsel er et centralt element i sygefraværsindsatsen. Dette arbejde rammesættes af forskellige lovbundne initiativer og krav til organisering, herunder arbejdspladsvurderinger (APV), trivselsmålinger og samarbejde i regi af arbejdsmiljøorganisationen (AMO). I dette afsnit belyses udvalgte tiltag og tilgange, som de deltagende kommuner og arbejdspladser fremhæver som centrale i deres arbejde med forebyggelse og arbejdsmiljø.

Tiltag: Systematisk opfølgning på trivsel og arbejdsmiljø

Generelt er det kendetegnende for kommunerne, udvalgt til analysen, at de har et løbende og systematisk fokus på trivsel og arbejdsmiljø på tværs af organisationen, som udover trivselsmålinger og arbejdspladsvurderinger understøttes centralt af HR og arbejdsmiljøfunktioner og decentralt gennem forskellige tiltag til opsporing af arbejdsmiljøudfordringer samt forbedring heraf.

Flere af de interviewede ledere fremhæver det lokale TRIO-samarbejde (mellem tillidsrepræsentant, arbejdsmiljørepræsentant og leder) som vigtigt for at sikre en systematisk opfølgning på trivsel. Erfaringen fra interviewede personaleledere er, at en høj prioritering af TRIO-samarbejdet understøtter, at man som leder får kendskab til trivselsproblematikker tidligt, og at dette muliggør, at der kan følges hurtigt op med en handleplan eller konkrete tiltag. Flere af de interviewede personaleledere påpeger desuden, at trivsel også bør drøftes i direkte dialog med medarbejderne.

Boks 2.1

Trivselsmøder i Randers Kommune med brug af trivselstavle og 'gule sedler'

Som led i en større indsats for at nedbringe sygefraværet har ældreområdet i Randers Kommune styrket dialogen om trivsel på arbejdspladserne. I dag afholder personalelederne jævnligt trivselsmøder med medarbejderne, og de er overbevist om, at dette løbende fokus på trivsel er med til at holde sygefraværet nede. Oplevelsen er, at det bidrager bredt til forebyggelsen af sygefravær, fordi trivselsproblematikker opspores og håndteres i opløbet. De daglige ledere har gode erfaringer med at bruge konkrete redskaber til at facilitere drøftelserne fx:

- **Trivselstavle** – Ved mødestart placerer hver medarbejder en grøn, gul eller rød brik på trivselstavlen. Grøn er udtryk for, at man har det godt på arbejdspladsen, rød, at man ikke har det godt, og gul et sted imellem. Placeringen af brikkerne er afsættet for en drøftelse i plenum om, hvad brikkerne kan være udtryk for. Alle, der har placeret gule og røde brikker, får tid til at fortælle, hvad der skal til for, at de kunne sætte en grøn brik. Tavlen fungerer således som et visuelt redskab til at facilitere en fælles drøftelse af trivsel og udfordringer på arbejdspladsen.
- **Gule sedler** – I denne øvelse får alle medarbejdere to minutters refleksion i starten af mødet til at tænke over og skrive stikord eller en sætning om et af lederens udvalgte spørgsmål fx 'hvad giver mig god energi i dagligdagen?' eller 'hvad udfordrer mig mest i dagligdagen?' Derefter drøftes tanker i plenum. Oplevelsen er, at øvelsen både styrker positive fortællinger på arbejdspladsen, mens udfordringer også kommer til udtryk og kan håndteres med konstruktive løsningsforslag fra medarbejderne, som således også ansvarliggøres for trivslen på arbejdspladsen.

Kendetegnene for de udvalgte kommuner er ligeledes, at der fra centralt hold arbejdes systematisk med udvikling og opfølgning på det fysiske og psykiske arbejdsmiljø gennem arbejdspladsvurderinger og trivselsmålinger, der gennemføres hvert andet eller tredje år og følges op med konkrete handleplaner, der udarbejdes lokalt på arbejdspladserne. Kommunernes centrale HR- og arbejdsmiljøfunktioner understøtter dette arbejde på forskellig vis med bl.a. retningslinjer for dokumentation af arbejdet i lokale handleplaner og understøttende indsatser til arbejdspladser, hvor der er behov for dette.

Middelfart Kommune har udviklet en arbejdsmiljøpolitik med en styrket og systematisk indsats, der understøtter, at arbejdspladserne i kommunen er sikkerheds- og sundhedsmæssigt forsvarlige. Rammen om denne strategisk prioriterede indsats har været at løfte arbejdsmiljøindsatsen til den standard, der kræves for at opnå arbejdsmiljøcertificering.

Boks 2.2

Arbejdsmiljøcertificering i Middelfart Kommune har styrket arbejdsmiljøet og nedbragt arbejdsskader

Middelfart Kommune oplevede for år tilbage store udfordringer med et højt sygefravær og mange arbejdsskader. Derfor udviklede kommunen en arbejdsmiljøpolitik med et systematisk og struktureret fokus på arbejdsmiljøet. I dag er alle de kommunale arbejdspladser blevet arbejdsmiljøcertificeret. Kommunen har med blandt andet dette arbejde nedbragt antallet af anmeldte arbejdsskader fra 180 pr. år til ca. 70 pr. år inden for en periode på cirka fire år. Desuden er beslutningsgrundlaget for investeringer på arbejdsmiljøområdet styrket ved, at alle arbejdspladser arbejder med dokumentation og handleplaner for et godt og sundt arbejdsmiljø.

Kommunen fremhæver tre centrale elementer i arbejdet med at opnå arbejdsmiljøcertificering:

- Som et centralt element i at opnå arbejdsmiljøcertificering står en **auditbaseret opfølgning på arbejdsmiljøet**. I Middelfart Kommune gennemfører arbejdsmiljøkonsulenter årligt en audit på alle arbejdspladser i kommunen med henblik på at sikre, at alle arbejdspladser opfylder krav ift. arbejdspladsvurdering og sikkerhed. Vurderingen sker med en rød, gul, grøn kategorisering på en række parametre, der er defineret med afsæt i krav og aftaler på forskellige serviceområder. Audit gennemgås efterfølgende med leder og arbejdsmiljørepræsentanter på arbejdspladsen, hvor arbejdsmiljøkonsulenten rådgiver og understøtter arbejdspladserne i at formulere en handlingsplan for identificerede mangler og bemærkninger.
- **En fælles IT-plattform** samler alle dokumenter og aktiviteter vedr. arbejdsmiljøarbejdet. Her findes for alle arbejdspladser audits, handleplaner, risikovurderinger samt indberettede hændelser relateret til arbejdsmiljø og sikkerhed. Arbejdsmiljøkonsulenterne tager bl.a. afsæt i denne samlede dokumentation på de interne audits.
- **Læring fra indberetning af arbejdsulykker og nærved-hændelser**. IT-plattformen muliggør en let og brugervenlig dokumentation via et indberetningsmodul. Herved har kommunen fået en styrket indberetningskultur, der understøtter, at arbejdspladserne dokumenterer både arbejdsulykker og nærved-hændelser. Indberetningen sikrer, at der kan udtrages læring af hændelserne, som gennemgås og drøftes mellem arbejdsmiljørepræsentanter og på personalemøder på arbejdspladsen for at sikre læring og forebygge lignende situationer fremadrettet.

Tiltag: Forebyggende tiltag rettet mod oplevelse af høje krav på arbejdspladsen

En række af kommunerne i undersøgelsen har i det forebyggende arbejde sat fokus på det psykiske arbejdsmiljø med tiltag, der sigter mod dels at understøtte, at medarbejdere føler sig klædt på til at møde de krav, der er i arbejdet og dels på løbende at sikre balance mellem tid og forventninger til opgaveløsningen. Disse to forhold er noget, de deltagende kommuner er meget opmærksomme på at arbejde forebyggende med - både hos personaleledere og centralt fra kommunens HR med de tilbud og indsatser, der udbydes. Indsatsen ses som central for at reducere arbejdsbetinget stress og forebygge sygefravær.

De forebyggende indsatser i kommunerne vedrørende denne udfordring spænder fra generel ledelsesmæssig opmærksomhed på at styrke den fælles oplevelse af mening i arbejdet og den sociale kapital¹ til mere konkrete og forskelligartede tiltag fx:

- **Generel faglig kompetenceudvikling** for at sikre, at medarbejderne føler sig kompetente til at honorere de krav, der stilles i arbejdet (fx at SOSU'er får kursus i den rehabiliterende tilgang og i det dokumentationssystem, kommunen anvender). Kompetenceudvikling ses som et vigtigt bidrag til at understøtte trivsel, idet medarbejdere derved kan gå på arbejde med en ro og sikkerhed omkring sin opgaveløsning.
- **Hyppigere MUS-samtaler**, der adresserer og støtter den enkelte medarbejder i balancering af opgaver og tid. En skoleleder har bl.a. i en periode afholdt fire årlige MUS-samtaler med lærergruppen for at sikre en tættere opfølgning på lærernes oplevelse af ubalance mellem opgaver og tid. Disse samtaler kan bidrage til at støtte og guide medarbejdere, som i perioder oplever at have svært ved at nå eller overskue bestemte opgaver, til at prioritere eller håndtere opgaverne.
- **Temadage om psykisk robusthed** med fokus på at fremme et fælles positivt narrativ omkring forandringer i arbejdet og nye krav til de offentligt ansattes rolle.
- **Værktøjer til at skabe trivsel og prioritering i kerneopgaven** (se boks 2.3)

Boks 2.3

Værktøjer til at skabe trivsel og prioritering i kerneopgaven i Varde Kommune

HR-afdelingen i Varde Kommune har i samarbejde med flere af kommunens arbejdspladser iværksat projekter til at sikre en styrket dialog om håndtering af trivslen på arbejdspladsen. Nedenstående to eksempler retter sig særligt mod medarbejdernes oplevelse af ubalance mellem opgaver og tid samt af situationer, der giver anledning til tvivl eller frustration omkring opgaveløsningen.

- **Daglige digitale målinger af trivsel i arbejdsdagen:** Udvalgte arbejdspladser med distanceledelse og/eller stort ledesspænd, hvor der kun er lidt fysisk nærvær mellem medarbejdere og ledelse, har fået et digitalt app-baseret værktøj stillet til rådighed til at kortlægge og følge medarbejdernes trivselsvurderinger på daglig basis. Medarbejderne får mulighed for med daglige smiley-markeringer at bedømme og kommentere deres arbejdsdag. Lederen får en tilsvarende mulighed for at give hurtig individuel feedback til medarbejderen og få et databaseret overblik over positive/negative udsving i teamet. Projektet er i Varde Kommune afprøvet med succes på udvalgte handicapinstitutioner og bliver lige nu udbredt til en række andre arbejdspladser i kommunen.
- **Forventningsafstemning gennem fælles definition af røde, gule og grønne dage:** Grønne dage er de dage, hvor alle medarbejdere er på arbejde, og tiden rækker til at klare alle planlagte opgaver. Gule og røde dage er derimod dage, hvor opgaver må prioriteres og nogle untlades. Med afsæt i en medarbejderinddragende proces har arbejdspladsen defineret, hvilke opgaver der kan prioriteres fra på gule og røde dage, hvor der f.eks. er sygdom, der betyder færre ressourcer og mindre tid til rådighed. Det giver medarbejderne ro i maven, når det på forhånd er forventningsafstemt, hvordan der skal prioriteres i opgaverne. Projektet er i Varde Kommune afprøvet på dagtilbudsområdet, men er generelt anvendeligt.

Tiltag: Styrket indsats mod vold og trusler på arbejdspladsen

I arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø indgår også for flere af kommunerne i analysen en række forebyggende tiltag rettet mod medarbejdernes oplevelser med vold, trusler og grænseoverskridende adfærd fra brugere eller pårørende. Flere af kommunerne har arbejdet aktivt med at styrke beredskabet og procedurerne på arbejdspladsen for, hvordan der registreres, handles og følges op på

¹ Med social kapital menes de sociale relationer på arbejdspladsen. God social kapital i form af stærke samarbejdsrelationer antages at have en positiv indflydelse på arbejdsmiljøet. Graden af social kapital tilbyder dermed et supplerende perspektiv på arbejdsmiljøet, som ligger ud over selve egenskaberne ved jobbet. Social kapital kan derfor have en forklaringskraft ift. at arbejdsmiljøet er vidt forskelligt i to sammenlignelige institutioner med samme arbejdsopgaver, faggrupper mv.

disse episoder. Flere har også haft fokus på at styrke medarbejdernes kompetencer til at agere bedst muligt i situationen. Det er oplevelsen i kommunerne, at disse tiltag styrker forebyggelsen af sygefravær.

Boks 2.4

Skema til registrering af vold og trusler på dagtilbud i Middelfart Kommune

Dokumentation, forebyggelse og håndtering af vold og trusler er et centralt fokuspunkt i arbejdsmiljøindsatsen i Middelfart Kommune. På dagtilbudsområdet er der fx de senere år sat fokus på at styrke dokumentationen omkring disse episoder. Dette dels for at sikre åbenhed omkring episoderne, men også for bedre at kunne analysere og lære af de situationer, der opstår.

I løbet af arbejdsdagen kan det til tider være svært at afse tid til indberetning af hændelser elektronisk, da medarbejderne ikke altid har mulighed for at gå fra børnene til en computer for at indberette hændelsen, når den sker. En lokal arbejdsmiljøgruppe og leder har derfor udarbejdet et papirskema og en vejledning, der tydeliggør proceduren for indberetning af vold og trusler. Skemaets fysiske format gør, at det er let at bruge, da medarbejderen hurtigt kan krydse af i papirskemaet.

Kommunen har dermed en fast systematik for opfølgning på indberettede episoder med vold, som alle gennemgås og vurderes af en arbejdsmiljøgruppe og en leder. Arbejdsmiljøgruppen risikovurderer en indberettet episode og igangsætter handlinger på baggrund af vurderingen fx debriefing-samtale, supervision eller krisehjælp.

Den systematiske registrering af hændelser giver samtidig mulighed for et indblik i eventuelle mønstre eller tendenser på tværs af de episoder, der indberettes, som lederen kan reagere på. Fx hvis der registreres et mønster i episoder rundt om bestemte situationer eller i en bestemt relation mellem en medarbejder og et barn/en forælder.

Flere af kommunerne i kortlægningen har også styrket medarbejdernes kompetencer til at forebygge eller håndtere episoder med vold, trusler eller grænseoverskridende adfærd. Dette er sket gennem kompetenceudvikling i blandt andet kommunikation (fx kommunikationsteknikker som low arousal-teknikker og konflikthåndtering samt i nænsomt nødværge). Medarbejderne bliver således klædt på til at forebygge, at tilspidsede situationer med brugere eller pårørende eskaleres i konflikt eller vold.

Boks 2.5

Kvalificeret og hurtig opfølgning på vold og trusler via voldsforebyggelsesvejledere i Gladsaxe

I Gladsaxe Kommunes hjemmepleje arbejdes der systematisk og konsekvent, når der opstår episoder med trusler og psykisk eller fysisk vold mod medarbejdere. Det er oplevelsen, at det er med til at forebygge sygdomme pga. stress eller fysiske skader.

På hver arbejdsplads i hjemmeplejen er der særligt uddannede 'voldsforebyggelsesvejledere', der rådgiver og følger op på episoder med vold og trusler om vold mod medarbejdere, uanset om de kommer fra brugere eller pårørende. Efter enhver episode med vold, trusler eller grænseoverskridende adfærd, registreres hændelsen, og det vurderes, om der er behov for krisehjælp til den enkelte medarbejder.

I tillæg til registreringen udfylder medarbejderen, voldsforebyggelsesvejlederen og den daglige leder i fællesskab et refleksionsskema om hændelsen. Dette medvirker både til, at medarbejderen får mulighed for at tale om hændelsen og understøtter samtidig faglige overvejelser om, hvorvidt andre tilgange til borgeren kan forebygge, at det gentager sig. Fx om plejen til den pågældende borger skal varetages med dobbelt-bemanding, om lederen skal følge op med en samtale, om en justering af kravene til en beboer kan forebygges udfaldet mv.

Tiltag: Forebyggelse af sygefravær med hygiejnepolitik

De deltagende kommuner har, som mange andre kommuner i landet, en række tilbud og initiativer, der skal bidrage til sundhedsfremme og forebyggelse af sygdom. Blandt de tre personalegrupper i analysen fylder især smitsomme sygdomme i fraværsbilledet, og derfor har nogle kommuner et særligt fokus rettet imod forebyggelse af denne type fravær. I Middelfart Kommune har man styrket det forebyggende arbejde rettet mod smitsomme sygdomme med en fælles kommunal hygiejnepolitik.

Boks 2.6

Middelfart Kommune bryder smittekæden med hygiejnepolitik

Som led i Middelfart Kommunes overordnede arbejdsmiljøpolitik er der nedsat en hygiejneorganisation og formuleret en hygiejnepolitik, der skal forebygge udbredelse af smitsomme sygdomme hos kommunens ansatte samt brugere.

På dagtilbudsområdet blandt pædagogisk personale er sygefravær grundet smitsomme sygdomme udbredt, og der er dokumenterede gevinster ved at bryde smittekæden for såvel ansatte som for børn og forældre. Virkningen af kommunens store fokus på hygiejne har ifølge dagtilbudsledere været, at indsatsen har styrket både medarbejdernes samt børn og forældres opmærksomhed på eksempelvis håndhygiejne. Oplevelsen er, at omfanget af infektionssygdomme i dagtilbuddene er blevet nedbragt. Hvor omgangssyge for et par år tilbage kunne køre i flere måneder med mange sygemeldinger hos både børn og ansatte, bliver det i dag bremsset tidligere.

Hygiejneorganisationen er et samarbejde mellem et arbejdsmiljøteam, fagkonsulenter fra sundhedsafdelingen samt lokale ledere og arbejdsmiljørepræsentanter. Med hygiejneorganisationen er der skitseret en tydelig ansvars- og rollefordeling, der har skabt forudsætningerne for, at arbejdspladserne arbejder dedikeret med at bremse udbredelsen af smitsomme sygdomme:

- Fagkonsulenterne bidrager med information om hygiejnepolitikens retningslinjer, faglig viden og konkrete tiltag.
- Leder og arbejdsmiljørepræsentantens opgave er at udarbejde lokale handleplaner i overensstemmelse med hygiejnepolitikken og at omsætte dem til daglig praksis herunder ved at viderefordre ny viden og procedurer til medarbejderne.
- Arbejdsmiljøteamet gennemfører arbejdsmiljø-audit, hvor der også er fokus på implementering af hygiejnepolitikken, og arbejdsmiljøteamet følger således også op på, at arbejdspladsen får ageret på de forbedringstiltag, der er anbefalet på arbejdspladsen.

Tiltag: Fleksibel vagtplanlægning forebygger enkeltstående fraværsdage

Det forebyggende arbejde i kommunerne retter sig også mod at reducere enkeltstående fraværsdage. Ifølge flere af de interviewede personaleledere kan enkeltstående fraværsdage til en vis grad imødegås ved at skabe fleksibilitet og plads til dialog om behov for fridage eller midlertidige særaftaler om mødetider. Det gør sig især gældende på ældreområdet, hvor arbejdet er tilrettelagt i vagtplaner og/eller faste vagtrul over en længere periode. Behovet er også fremhævet af skoleledere og pædagogiske ledere, hvor medarbejdere ligeledes kan have behov for at indgå særaftaler om mødetider eller tage en ikke-planlagt fridag for at få arbejdet til at gå op med private forhold.

Akutdage giver plads til fleksibilitet i planlægning af arbejdstid og fridage i Randers Kommune

Medarbejderne, der arbejder i kommunens ældrepleje, har mulighed for at lægge individuelle ønsker ind til vagtplanlæggeren om fridage, men med et vagtrul, der strækker sig over flere måneder, kan der nemt opstå behov for fridage, som ikke var muligt at planlægge forud.

På arbejdspladser inden for ældreområdet har man som led i Randers Kommunes arbejde med sygefraværsindsatsen lavet en vejledning til medarbejdere med klare retningslinjer for, hvordan man melder sig syg, og hvordan lederen følger op på sygefravær. I samme vejledning findes en klar beskrivelse af, hvilke muligheder der findes for at være fraværende fra arbejdet, når behovet ikke skyldes egen sygdom. En af mulighederne, der skitseres, er dag-til-dag-aftaler om fridage, som har fået kaldenavnet "akutdage". Bl.a. skrives der i vejledningen:

- *Er du ikke syg, men alligevel ikke føler dig i stand til at komme på arbejde, er der mulighed for en akutdag. Dagen betaler du selv ved at bruge ferie, omsorgsdage (seniordage) eller afspadsering. Du skal ikke oplyse årsagen.*
- *Er der ting i dit liv, der gør, at det er svært at forene arbejdsliv og privatliv, så henvend dig til din leder. Det er bedre, at vi sammen finder muligheder frem for en sygemelding.*

Oplevelsen er, at konceptet "akutdage" har været med til at tydeliggøre, at der er en åbenhed og fleksibilitet omkring de ellers fastlagte vagtplaner, og at det er legalt at efterspørge ikke-planlagte fridage, hvis der opstår et behov for det. At man kan bede om fri uden at oplyse årsagen, ses som et vigtigt element i succesen med "akutdage", da erfaringen er, at behovet nogle gange kan skyldes private forhold, som medarbejderen ikke er parat til at fortælle om.

3. Håndtering af sygefravær

Håndteringen af sygefravær sker lokalt på de enkelte arbejdspladser, og det er den nærmeste daglige leders ansvar at følge op på sygefravær hos medarbejdere. Det er imidlertid hele organisationens bidrag til arbejdet med sygefraværsdagsordenen, der er nøglen til at sikre et lavt sygefravær. De udvalgte kommuner ser ud til gennemgående at have iværksat en strategisk tilgang til håndtering af sygefravær, der på forskellig vis understøtter håndteringen af sygefravær fra centralt hold.

Tiltag: Systematisk implementering af sygefraværspolitik

De kommuner, der indgår i analysen, har som mange andre kommuner en sygefraværspolitik, der definerer en tværkommunal minimumsstandard for, hvornår der følges op i et sygefraværsløb fx en 1-5-15-model med kontakt mellem leder og sygemeldte på disse dage i sygefraværsløbet. Der ligger desuden ofte i sygefraværspolitikken en retningslinje om opfølgning på hyppige fraværperioder fx tre fraværperioder på tre måneder eller andre bekymrende mønstre i sygefraværet.

Nogle af de kommuner, der indgår i analysen, har i en periode oplevet et højt sygefravær og har med en strategisk prioriteret indsats nedbragt sygefraværet. Den indsats karakteriseres blandt andet ved et fokus på at implementere sygefraværspolitikken systematisk og ensartet på tværs af kommunens arbejdspladser. Hvor personaleledere førhen har haft en forskelligartet praksis og fx afholdt sygefraværssamtaler ud fra en individuel vurdering fra gang til gang, er der i disse kommuner sat fokus på at sygefraværsopfølgningen sker ensartet i hvert forløb og med afsæt i de samme grundprincipper. Denne implementeringsproces for en sygefraværspolitik, kræver ifølge kommunerne i analysen en proces, hvor der er sikret solid forankring af grundprincipperne for sygefraværspolitikken i MED-organisationen og hos kommunens personaleledere, således at der er forståelse for og opbakning til indsatsen.

Tiltag: Sæt sygefraværet på dagsordenen i hele styringskæden

Kommunerne i analysen fremhæver som et af de mest centrale elementer, at sygefraværet sættes højt på dagsordenen i mødefora og beslutningsprocesser gennem hele styringskæden. Selvom håndteringen af sygefraværssager er et ansvar, der primært er lagt ud til personaleledere, peger de deltagende kommuner på vigtigheden af, at udviklingen i sygefraværet er et fokus på alle niveauer i organisationen.

Nogle af kommunerne arbejder med måltal for sygefraværet fordelt på både kommune, fagområde og arbejdspladsniveau, og dette bliver derfor også en vigtig ramme for den opfølgning, der er på sygefravær i hele styringskæden. Kommunerne oplever, at måltallene giver et konkret sigtepunkt for ambitionerne og skaber en fælles forståelse af, hvor det acceptable sygefraværsniveau ligger. Det styrker sygefraværdialogen i hele styringskæden.

I nogle kommuner, hvor sygefraværet historisk har været højt, men er blevet nedbragt ved en strategisk prioriteret indsats, har det været et vigtigt element i strategien, at også det politiske niveau har været involveret i sygefraværdsdagsordenen og har fulgt udviklingen tæt, mens der var fokus på nedbringelse. I nogle kommuner har man efterfølgende, selvom niveauet er nedbragt, fastholdt at politikerne løbende orienteres om udviklingen i sygefraværet. Det er vurderingen i disse kommuner, at det politiske fokus har spillet en central rolle og været med til at drive fokus på alle niveauer på nedbringelse af sygefraværet.

Boks 3.1

Varde Kommune har sat mål for sygefraværet og dagsordenssat sygefravær i hele ledelseskæden

Varde Kommune lancerede i 2015 et projekt til nedbringelse af sygefraværet under titlen "Mere tid til nærvær". Dette var starten på den sygefraværsindsats, der i dag kører i drift. Sygefraværet er i perioden fra 2014 til 2017 nedbragt fra 5,2% til 4,5%.

- **Mål for nedbringelse af sygefravær:** Et centralt element i projektet var introduktion af konkrete sygefraværs mål og handleplaner for nedbringelse af sygefraværet på alle fagområder og underliggende enheder i kommunen. I første omgang blev måltallene fastsat med afsæt i de decentrale lederes egne vurderinger i et forsøg på at skabe ejerskab og engagement i arbejdet med handleplanerne. I 2017 afsluttedes projektet, og en ny målproces blev igangsat. Nu blev målene fastsat af direktørerne for fagområderne og decentralt for enhederne gennem fagcheferne for at sikre et mere ensartet ambitionsniveau i målene. Målprocessen har givet alle arbejdspladser egne mål at sigte efter og forbedrede sygefraværsdata har været med til at tydeliggøre, hvilken forskel ændringer i sygefraværsniveauet giver i antallet af hænder og arbejdstimer til rådighed i det daglige arbejde.
- **Sygefravær på dagsordenen i hele ledelseskæden:** Det var ikke almindeligt i 2015, at fagchefer drøftede sygefravær med lederne i en decentral struktur, og sygefraværsdagsordenen blev set som HR's projekt. Det har vist sig, at det er afgørende, at hele ledelseskæden fra direktør til sidste ledelsesled har fokus på sygefraværet og sætter det på dagsordenen i eget regi på fællesmøder eller på en-til-en-møder. Derfor er sygefraværsindsatsen nu fast på dagsordenen; kvartalsvist på direktørniveau og på halvårige møder mellem HR og hver enkelt direktør og fagchef. Det fastholder fokus på sygefraværet. I forlængelse heraf er det HR afdelingens opgave at udpege og følge op på enheder, der har et særligt højt sygefravær. Opfølgningen sker konkret ved at HR mødes med enhedernes ledere, hører om deres tiltag i forhold til sygefravær og understøtter den lokale indsats med yderligere konkrete tiltag.

Boks 3.2

Ledere i Gladsaxe Kommune mødes til sparring om sygefraværsindsatsen

Efter en succesfuld strategi for nedbringelse af sygefraværet i hjemmeplejen fastholder personaleledere på ældreområdet stadig at sparre jævnligt med hinanden om sygefravær.

Hver anden måned mødes personaleledere fra samme afdeling en time med det ene formål at sparre med hinanden om håndtering af sygefraværssager.

Lederne byder hver især ind med at fortælle om en aktuell sygefraværssag, som de enten ser som en succesfortælling, andre kan drage læring af eller en udfordrende sag, som de ønsker sparring på. Lederne har meget stort udbytte af det, og det medvirker både til at sprede erfaringer med håndtering af dilemmaer i sygefravær og om løsninger og ordninger til fastholdelse af syge medarbejdere.

Succesen udbredes nu til ledere i hele kommunen.

Boks 3.3

Direktør i Hedensted Kommune følger tæt op på langvarigt sygefravær i dialog med HR-ressourcekonsulent

Selvom sygefraværet for skoleområdet i Hedensted Kommune i flere år har ligget stabilt på et lavt niveau, så prioriteres det fortsat på direktørniveau at holde et løbende fokus på udviklingen i sygefraværet.

En gang om måneden afholdes et møde med kommunens HR-Ressourcekonsulent, som har en særlig rolle ift. at støtte kommunens personaleledere i sygefraværsopgaven.

Med afsæt i data om især udviklingen i det langvarige sygefravær og anvendelsen af nedsat tjeneste, drøftes behovet for at ressourcekonsulenten følger op hos skoleledere, der har langvarige sygefraværssager i statistikken. Opfølgningen er med til at fastholde fokus på, at der er gode handleplaner, og at lederne tilbydes sparring om fastholdelse, lovgivning, dokumentation mm.

Tiltag: Følg op på det sygefravær, der udfordrer

I nogle kommuner er der inden for et forvaltningsområde eller et distrikt valgt en tættere opfølgning på sygefravær end defineret i den fælles kommunale sygefraværspolitik. Det ses typisk for fagområder eller distrikter, der har oplevet en periode med markant højere sygefravær end andre områder/distrikter i kommunen, og hvor man derfor har valgt at fokusere på at vende udviklingen.

En række af de kommuner, der har deltaget i analysen, har inden for de senere år haft en strategisk prioriteret indsats for at nedbringe sygefraværet på ældreområdet og har i den forbindelse indført en tættere opfølgning på sygefravær end kommunens minimumsstandard. Her har afsættet for strategien flere steder været en analyse af sygefraværet før fastlæggelse af en ny standard for sygefraværsopfølgningen. Fx har man med en analyse kortlagt, hvilken type sygefravær der fylder (kort, drypvis eller langt sygefravær), og hvordan sygefraværet fordeler sig fx på anciennitet, arbejdsområder mv.

Boks 3.4

Ny strategi for sygefraværsopfølgning på ældreområdet i Gladsaxe efter analyse af sygefraværet

Hjemmeplejen i Gladsaxe Kommune havde i 2014 et sygefravær på 7,5 pct. I dag er det nedbragt til 3,6 pct. Med et samlet lønbudget på 100 mio. kr. i hjemmeplejen er et forsigtigt estimat, at det betyder en 3-3,5 mio. kr. årlig besparelse. Bag de resultater ligger især et stort løft i opfølgningen på sygefravær. Konkret afholdes der i dag langt flere sygefraværssamtaler på ældreområdet.

Gladsaxe Kommune har ligesom mange andre kommuner en sygefraværspolitik med minimumsstandarder for opfølgningen på sygefravær, men social- og sundhedsforvaltningen vedtog i 2014 en strategi med en række yderligere principper for tættere og tidligere opfølgning på sygefravær. Udviklingen af strategien var solidt forankret i MED-organisationen – en proces der var vigtigt for at skabe bred opbakning om den strategi der blev lagt.

- **Strategien blev vedtaget med baggrund i en analyse af sygefraværet**, der identificerede nedslagspunkter for, hvor potentialerne for at nedbringe sygefraværet især fandtes. Det gav blandt andet et særligt fokus på et højt sygefraværsniveau blandt nyansatte og på højfrekvent sygefravær. Derfor blev der vedtaget en tættere opfølgning på sygefravær hos nyansatte og ved enhver ny sygefraværperiode, der følger efter en medarbejders 15. sygefraværssdag på et år.
- **Ensartet fokus og kvalitet i sygefraværssamtalerne.** Parallelt med den tættere opfølgning på sygefravær var der et stort fokus på at klæde personalelederne på til at holde samtaler med det rette fokus. I starten deltog områdelederne i mange af sygefraværssamtalerne for at støtte lederne i en balancerende af hensynet til den enkelte sygemeldte, til kollegerne og til kerneopgaven. Samtidig blev der etableret et fast månedligt mødeforum for de daglige ledere til at styrke viden, kompetencer og en ensartet tilgang til sygefraværssamtalerne. Disse møder prioriteres stadig i dag, hvor ledere (nu hver anden måned) mødes for sparring om sygefraværssager (se boks 3.2).

Tiltag: Giv personaleledere relevant ledelsesinformation om sygefravær

Fælles for de kommuner, der deltager i analysen, er, at nøgletal for sygefraværet følges på flere niveauer i organisationen med løbende sygefraværstatistikker fordelt på fagområder, arbejdspladser og personalegrupper.

Det påpeges som vigtigt af flere interviewede personaleledere, at den ledelsesinformation, der stilles til rådighed er let at overskue, anvende og tilbyder funktioner, der letter lederens arbejde med at følge op på sygefravær.

Flere af kommunerne i analysen anvender i dag et advis-system, der sender en automatisk genereret besked til lederens mailboks, når en medarbejder har fravær, der nærmer sig det tidspunkt, hvor der ifølge sygefraværspolitikken bør afholdes en sygefraværssamtale mellem leder og medarbejder.

der. Denne form for advis blev et af de mest centrale tiltag i Lemvig Kommunes indsats på ældreområdet for nedbringelse af sygefraværet.

Boks 3.5

Markant nedbringelse af sygefraværet i Lemvig Kommune efter ny ledelsesinformation om kortvarigt fravær

Et distrikt i kommunens ældrepleje havde gennem længere tid en sygefraværsprocent på 9 pct. og dermed væsentligt over det generelle niveau for andre områder i kommunens ældrepleje. I dag er sygefraværet ned på 5,6 pct. Det skyldes en prioriteret omlægning af opfølgningen på især kort og drypvis fravær.

De daglige ledere for området havde førhen via deres personale- og omsorgssystem adgang til sygefraværdata for personalet, men det var op til den enkelte leder at etablere en praksis for at følge op på udviklingen i personalets fravær. Efter en inddragende proces med MED-organisationen blev der etableret en fast og ensartet systematik for opfølgning på kort og drypvis fravær.

I dag følges der op med sygefraværssamtale med alle medarbejdere, der har enten tre fraværperioder inden for 90 dage eller syv sammenhængende fraværsdage. Områdeleder og personaleleder får advis med data om disse fraværsmønstre, som en autogenereret mail fra kommunens HR-afdeling. Derudover afholdes der hvert år i 3. og 4. kvartal sygefraværssamtaler med alle medarbejdere, der har 10 sygefraværdsdage eller mere i det indeværende kalenderår.

Sygefraværssamtalerne gennemføres af områdeleder og personaleleder i fællesskab, og der er fokus på at støtte op og finde løsninger, der kan hjælpe medarbejderen med at få normaliseret sit fravær og fremmøde. Denne prioritering af begge ledes deltagelse på samtalerne har været vigtig for dels at sikre en ensartethed i samtalerne, dels at støtte de daglige ledere i at blive klædt på til at gennemføre samtalerne med fokus på fastholdelse og tidlig gradvis genoptagelse af arbejdet.

Indsatsen har krævet investering af mange lederressourcer, men vurderingen er, at det vindes hjem på flere niveauer gennem et lavere sygefravær. Dels via et forbedret arbejdsmiljø med bedre bemanning og dels på de samlede budgetter ved en reduktion af vikarudgifter.

Flere af kommunerne i analysen har i de senere år opdateret eller skiftet til software-systemer, der enten opgør sygefraværet mere specifikt eller har en interaktiv brugerflade, tilpasningsmuligheder samt visualiseringer, der gør værktøjet og ledelsesinformationerne mere intuitiv og anvendelig for personalelederen. Fx med fraværskort, der visualiserer medarbejderes forskellige fraværstyper.

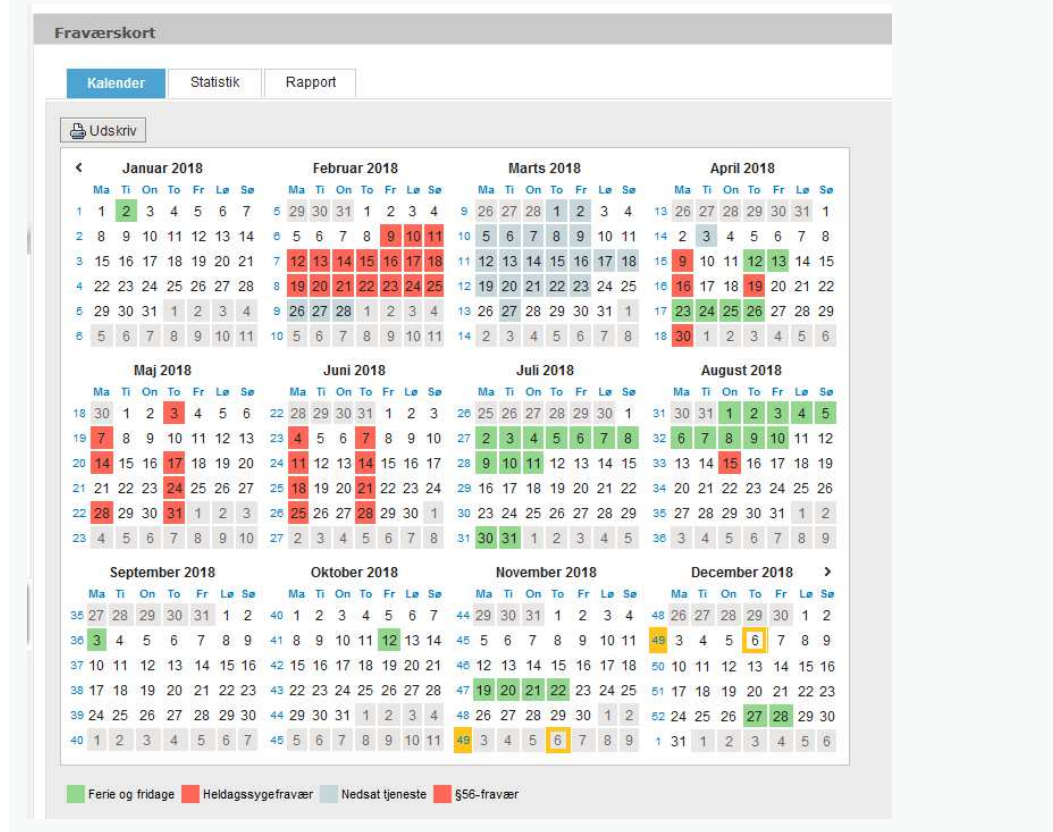
Boks 3.6

I Middelfart Kommune anvendes fraværskort til at synliggøre mønstre i sygefravær

Fraværskortet er en funktionalitet i Middelfart Kommunes system til løn- og personaleadministration, som giver personalelederen en farvekodet kalenderoversigt, over, hvordan hver enkelt medarbejders forskellige fraværstyper fordeler sig (fx er sygedage markeret med rød). Lederne i Middelfart Kommunes dagtilbud oplever, at redskabet er vigtigt for arbejdet med at nedbringe især det drypvise fravær, idet det giver et lynhurtigt overblik over mønstre og en visualisering af fraværet, som er vigtig i dialogen med medarbejderen.

Lederne udskriver og inddrager fraværskortet, hver gang de skal have en sygefraværssamtale. Som dialogredskab fremhæver lederne det som meget virkningsfuldt, da det bliver tydeligt og konkret for medarbejderen, hvor meget sygefravær de har, og hvordan det fordeler sig. Det giver ofte anledning til, at medarbejderen bliver opmærksom på mønstre, og til en fælles dialog om, hvad den enkelte og arbejdspladsen kan gøre for at nedbringe fraværet.

Billede: Fraværskort med røde markeringer af sygefraværsgene



Tiltag: Tydelig ledelse omkring håndtering af sygefravær

Kommunerne fremhæver det som centralt, at der i hele organisationen etableres en tydelighed omkring grundprincipperne og afsættet for kommunens sygefraværspolitik. Her peges blandt andet på, at det er vigtigt at få etableret og kommunikeret, at sygdom er en privatsag, men at fraværet er en fælles udfordring, som man kan gøre noget ved i fællesskab af hensyn til både den sygemeldte, kollegerne og kerneopgaven.

Disse grundprincipper skal realiseres i den sygefraværsindsats, der udmøntes lokalt på alle arbejdspladser, og derfor peger kommunerne i analysen også på, at tydelig ledelse omkring tilgang til og håndtering af sygefravær er afgørende for, om sygefraværspolitikken kommer til at virke efter hensigten.

Personaleledere på de arbejdspladser, der har deltaget i analysen, har som et vigtigt opmærksomhedspunkt at skabe en sund kultur omkring sygefravær, som hele arbejdspladsen forstår og deler, og et klart billede af, hvordan sygefravær håndteres, når en medarbejder bliver syg. Dette kan fx ske på personalemøder, hvor formål og afsæt for sygefraværspolitikken præsenteres eller genopfriskes.

Det kan især være nødvendigt at sikre, at også nye medarbejdere og løst ansatte inddrages i den samme proces som de fastansatte, således at de også får indblik i arbejdspladsens tilgang til sygefravær.

Boks 3.7

Tydighed om sygefraværsindsats fremmer en sund nærværs- og fraværskultur i Randers Kommune

I Randers Kommune var en central del af en strategisk prioriteret sygefraværsindsats på ældre- og omsorgsområdet at sikre tydelighed i hele organisationen omkring det fælles ansvar for en sund kultur omkring nærvær og fravær og på, hvordan sygefravær håndteres. Denne tydelighed praktiseres fortsat i dag af de interviewede ledere ved på personalemøder og temadage at skabe transparens på især to områder:

- **Transparens om betydningen af nærvær/ fravær for arbejdspladsen:** Lederne giver medarbejdere konkret viden om, hvad fravær betyder på flere områder. Hvad det betyder for den service, der leveres til brugeren, for arbejdspladsens budget, for normeringen og oplevelsen af travlhed og for den enkelte sygemeldte. Når den fortælling står klart, oplever lederne, at medarbejderne i højere grad ser det som et fælles ansvar at reducere sygefraværet, og der er en større forståelse for den sygefraværsindsats, der er ved sygdom.
- **Transparens om formål og deltagere på sygefraværssamtalerne:** Lederne giver viden om, hvad der er temaet for forskellige sygefraværssamtaler i forløbet. Hvem der foruden sygemeldte og nærmeste leder også kan deltage og hvorfor. Der skabes klarhed om, at formålet altid først og fremmest er at drøfte, hvad man i fællesskab kan gøre for, at den sygemeldte kan komme tilbage til sit arbejde og bliver fastholdt på længere sigt, men at udgangen af et forløb også kan være afskedigelse. Erfaringsmæssigt er det også vigtigt at fortælle, hvordan samtalerne dokumenteres og om muligheden for bisiddere.

Særlig opmærksomhed på løstansatte: Da Randers Kommune begyndte at se positive resultater af sygefraværsindsatsen blev det klart, at det nedadgående sygefravær ikke tilsvarende havde spredt sig til SOSU-elever. En af årsagerne skulle findes i, at løstansatte og elever ikke havde deltaget i de møder og processer, der gik på at ændre kulturen omkring sygefravær. SOSU-elever var derfor ikke i første omgang blevet inkluderet i udbredelsen af strategien og fortællingen om sygefraværsindsatsen. Et ledelsesmæssigt fokus på også at inddrage eleverne i arbejdspladsens drøftelser om sygefraværspolitikken blev igangsat. Der blev også taget initiativ til et samarbejde med SOSU-skolen. Efterfølgende så man et konkret fald i SOSU-elevens sygefraværspå procent på omsorgsområdet.

Tiltag: Klare krav for sygemeldingen på første fraværdsdag

De deltagende kommuners arbejde med at implementere sygefraværspolitikken og nedbringe sygefraværet har også et fokus på at tydeliggøre, hvilke ansvarsområder medarbejderen har i samarbejdet under et sygefraværforløb.

Flere af de deltagende kommuners arbejde med at implementere sygefraværspolitikken, har derfor også handlet om at indskærpe kravene til, hvordan medarbejdere sygemelder sig på første fraværdsdag. Der peges på, at det er vigtigt, at sygemeldingen sker inden for et bestemt angivet tidsrum på telefon til en leder eller afdelingsleder. På især ældreområdet, hvor vagtstrukturen dækker hele døgnet, er det ikke altid muligt, at lederen kan besvare alle opkald om sygemeldinger fx på

nattevagten og i weekender. Her er det så ofte en retningslinje, at der er telefonisk kontakt mellem leder og sygemeldte i løbet af første fraværsdag eller på førstkommande hverdag.

Boks 3.8

Klare fælles retningslinjer for sygemelding i Randers Kommune

Da Randers Kommunes ældre- og omsorgsområde iværksatte sygefraværstrategien "*Flere hænder – mere tid*", var det et vigtigt tiltag i strategien at sikre ensartede og tydelige retningslinjer for, hvordan sygemeldinger skal håndteres. Før var der ingen fælles retningslinjer på tværs af arbejdspladserne, og der var meget forskellig praksis omkring selve sygemeldingen på første fraværsdag. Fx om en sygemelding kunne ske pr. telefon eller sms, og om besked om sygemelding blev givet til en kollega på samme vagt, en administrativ medarbejder eller til nærmeste leder.

I dag er det fælles praksis på alle arbejdspladser på ældre- omsorgsområdet, at sygemeldingen går til nærmeste leder, og der er klare retningslinjer i en konkret folder til medarbejderne om sygemelding og raskmelding. Deri står bl.a.:

Sygemelding

- *Du skal ringe til din leder, når du er syg. Tager hun ikke telefonen, indtaler du en besked, og du vil blive ringet op senere samme dag. Bagefter skal du ringe til afdelingen for at melde dig syg. Er du syg i weekenden, ringer du mandag morgen til din leder.*
- *Går du syg hjem, skal du stadig melde dig syg til den kommende vagt og til din leder.*

Raskmelding

- *Du skal melde dig rask til din leder, når du er klar til at komme på arbejde.*
- *Hvis du kan lave andre opgaver end i din normale jobfunktion, fx dokumentation eller andet opgaver, kan du komme tilbage evt. på nedsat tid, indtil du er klar til at arbejde fuld tid igen.*

De daglige ledere havde den indstilling, at i en proces, hvor der var behov for at ændre kulturen omkring sygefravær, var det vigtigt som leder at gå i front. En del af det var at prioritere, at man som leder er den, der tager imod sygemeldingerne. Det var blandt andet vigtigt, fordi det blev set som et vigtigt ledelsesmæssigt ansvar at foretage vurderingen af, hvornår der blot skal svares med et 'god bedring' til medarbejderen, og hvornår det er relevant at spørge ind til, om medarbejderen med en evt. tilpasning i opgaverne kan møde på arbejde alligevel.

Tiltag: Klart fokus i sygefraværssamtaler

Gode sygefraværssamtaler har en helt central betydning for, at en sygefraværspolitik med systematisk opfølgning på sygefravær får en positiv virkning. Sygefraværssamtalen kan imidlertid have meget forskelligt formål og indhold, alt efter hvilke omstændigheder der gør sig gældende for den konkrete samtale og det konkrete fraværsløb. Den gode sygefraværssamtale er derfor svær at sætte på formel, og i flere af kommunerne er der derfor også en flerstrengt indsats for at klæde ledere på til at holde gode sygefraværssamtaler.

Interviewede personaleledere peger på, at sygefraværssamtalerne overvejende har et omsorgsfokus. Langt de fleste sygefraværsløb er stabile medarbejdere, der er blevet ramt af almindelig sygdom med et oftest forudsigeligt forløb (fx en brækket arm, en mindre operation mv). Samtaler kan imidlertid få et supplerende formål og mere komplekst indhold, når det fx er en langtidssygemeldt medarbejder med nedsat funktionsevne eller en medarbejder med megen drypvis fravær.

I alle kommuner står HR til rådighed for at deltage ved samtaler i komplekse sygefraværsløb. Det kan være svært som personaleleder at opnå den dybe erfaring i at håndtere et komplekst sygefraværsløb med fx mange bisiddere, alvorlig sygdom eller et diffust udviklingsforløb. I Gladsaxe Kommune tilbyder HR også at deltage ved sygefraværssamtaler, men man har samtidig forsøgt at beskrive et fælles standardiseret samtalekoncept for at klæde personaleledere på til de mest almindelige sygefraværssamtaler og for at sikre en ensartet kvalitet på tværs af kommunens arbejdspladser.

Tjekliste for trivselssamtaler, sygefraværssamtaler og rask-igen-samtaler i Gladsaxe Kommune

I Gladsaxe er der stort fokus på at sikre fælles tilgang til sygefraværssindsatsen på tværs i kommunen og at klæde personaleledere på til at varetage sygefraværssindsatsen i forhold til deres medarbejdere på en god, omsorgsfuld, men også professionel måde, som sikrer en konkret drøftelse af, hvordan sygefraværet kan nedbringes og medarbejderen fastholdes.

Kommunen anvender grundlæggende tre slags samtaler; trivselssamtaler, sygefraværssamtaler og rask-igen-samtaler til medarbejdere, der er kommet tilbage fra længerevarende sygdom. Til at guide personalelederne har HR-afdelingen udviklet et skalerbart samtalekoncept, der skitserer fokus og ramme for de tre forskellige samtaletyper. Trivselssamtaler og rask-igen-samtaler er uformelle og anvendes efter behov. Sygefraværssamtalerne er obligatoriske.

Kommunens HR-afdeling har for at understøtte lederne i at holde gode sygefraværssamtaler udarbejdet en tjekliste for samtalen, der vejleder personalelederen i de forskellige trin i samtalen. Herunder (i) forberedelse til samtalen, (ii) indkaldelse til samtalen, (iii) gennemførelse af selve sygefraværssamtalen, (iv) referatet og (v) aftaler om opfølgning efter samtalen. Som vejledning til (iii) Gennemførelse af sygefraværssamtalen angiver tjeklisten seks hovedtemaer og fire supplerende emner:

1. *Udvis omsorg og interesse (hvordan medarbejderen har det / at medarbejderen er værdsat og savnet)*
2. *Fælles blik på fraværet (omfang / evt. mønster fx via kalender med markerede fraværsdage / forventet varighed)*
3. *Baggrunden for fraværet - hvis medarbejderen selv åbner op for dette (NB! 'Lov om brug af helbredsoplysninger mv. på arbejdsmarkedet' fastslår, at man ikke må spørge til årsager og diagnoser. Sådanne forhold kan dog drøftes, hvis medarbejderen selv nævner dem)*
4. *Hvad kan arbejdspladsen gøre (skyldes fraværet forhold på arbejdspladsen / kan arbejdsstedet gøre noget for at hjælpe medarbejderen til at reducere sygefraværet)*
5. *Hvad kan medarbejderen gøre (medarbejderens bud på, hvad han/hun kan gøre for at nedbringe sygefraværet?)*
6. *Aftaler om det videre forløb.*

Alt efter hvilken type fraværsløb, der er tale om, suppleres med øvrige emner fx:

- *Drøftelse af mulighed for at genoptage arbejdet delvis med udarbejdelse af handleplan*
- *Indhentning af mulighedserklæring*
- *Fastholdelsesmuligheder på ordinære eller særlige vilkår*
- *Drøftelse af fraværets betydning for arbejdspladsen og eventuelle krav om lægeerklæring fra første sygefraværdsdag. (fx ved forløb med højfrekvent fravær)*

Hvis der ikke er udsigt til snarlig varig og stabil tilbagevenden, orienteres der om eventuelle konsekvenser, herunder mulig proces om afskedigelse.

4. Tilbage til arbejde og fastholdelse

Den overordnede målsætning i alle de deltagende kommuners sygefraværstrategier er, at man fra arbejdsgivers side vil forsøge at fastholde sygemeldte medarbejdere på arbejdspladsen og sikre, at der arbejdes for, at sygemeldte medarbejdere tidligst muligt og gradvist genoptager arbejdet. Ansvar for at tilrettelægge en handleplan med fokus på fastholdelse ligger hos personalelederen, og i de deltagende kommuner er der en række initiativer til at understøtte denne opgave.

Tiltag: Fokus på muligheder for tilbagevenden til arbejde

Det er centralt for arbejdet med at nedbringe sygefravær og øge fastholdelsen, at man som organisation får udbredt tilgangen til at tænke i muligheder for den sygemeldtes gradvise genoptagelse af arbejdet frem mod raskmeldingen.

Interviewede personaleledere peger på, at der de senere år er rykket positivt ved kulturen på deres arbejdspladser for, hvordan man tænker forholdet mellem fulde og delvise sygemeldinger. En katalysator for den proces er ifølge kommunerne, at både ledere og medarbejdere adopterer den tænkning, at man kan være *"syg fra sine vanlige arbejdsopgaver uden at være syg fra sin arbejdsplads"*. Lykkes det at udbrede den tænkning, er erfaringen, at der sker en markant udvidelse af perspektivet på opgaver og funktioner, en sygemeldt medarbejder kan bidrage med på arbejdspladsen for at fastholde tilknytningen til arbejdspladsen under en lang sygemelding.

Mulighedserklæring fremhæves som et vigtigt redskab til at understøtte både kvaliteten af disse aftaler og medarbejderens tryghed i, at det der aftales også er helbredsmæssigt forsvarligt. Mulighedserklæringen, der blev introduceret i 2010 som nyt redskab i sygefraværsindsatsen, har til formål at sikre en lægefaglig godkendelse af den plan, der indgås mellem leder og medarbejder om hel eller delvis tilbagevenden til arbejde under sygdom. Indhentning af en mulighedserklæring sker ved at leder og medarbejder i fællesskab udfylder en blanket, som medarbejders læge efterfølgende vurderer.

Fokus på mulighedserklæringen i Hedensted styrker samtalen om delvis raskmelding

I Hedensted kommune ser man mulighedserklæringen, som et vigtigt redskab i indsatsen for at udbrede brugen af delvis raskmelding. Det er oplevelsen af processen omkring udfyldelse af blanketten i sig selv understøtter at leder og medarbejder drøfter tre centrale spørgsmål for en delvis raskmelding: 1. Medarbejderens funktionsnedsættelse, 2. Påvirkede arbejdsfunktioner og 3. Arbejdsgivers og medarbejders forslag til ændringer i arbejdsfunktioner. Kommunen er samtidig opmærksom på, at nye regler og redskaber kræver en ekstra indsats, for at de bliver taget i brug decentralt i et sygefraværsforløb. Derfor har HR afdelingen med især to tiltag styrket fokus på at udbrede viden om og anvendelse af mulighedserklæringen:

- **På informationsmøder om sygefraværsindsatser** for personaleledere (som afholdes hvert andet år) sætter HR fokus på at klæde personaleledere på til at anvende delvis raskmelding og at bruge mulighedserklæringen til at understøtte dialogen og aftalen om dette. En sygemeldt medarbejder vil normalt vurdere sin sygemelding og funktionsevne ud fra sin normale arbejdsfunktion. Et centralt budskab fra HR til personalelederne er derfor, at lederen skal tage ansvaret for at starte drøftelsen om delvis raskmelding og foreslå konkrete muligheder for midlertidigt at løse andre arbejdsopgaver, end de der indgår i medarbejderens arbejdsfunktion. Lederne opfordres desuden til at overveje; omfang og fordeling af arbejdstimer og -dage, behovet for støtte til transport til og fra arbejde, arbejdsstedets indretning og hjælpemidler samt kollegahjælp og ledelsesstøtte.
- **I automatisk genereret advis til personaleledere.** På dag 7, 14 og 21 i et sygefraværsforløb får personaleledere et advis pr. mail, hvor de bliver gjort opmærksom på, at det er tid til at afholde en sygefraværssamtale (jf. kommunens sygefraværspolitik). I advis på 14. dagen henstilles der i mailen også til at personaleleder drøfter en plan for medarbejderens delvise genoptagelse af arbejdet og som led deri anvender mulighedserklæringen. Der er i mailen indsat link til den blanket og vejledning, der skal anvendes ved udfyldelse og indhentning af en mulighedserklæring. Desuden opfordres lederen til at kontakte HR konsulenten ved enhver tvivl eller usikkerhed omkring håndtering af forløbet eller samtalen med medarbejderen.

Tilgangen med at tænke i muligheder for tilbagevenden til arbejde kan ifølge personaleledere også til en vis udstrækning bruges ved medarbejdernes sygemeldinger af kortere varighed og sygdom af mindre alvorlig karakter. Interviewede personaleledere oplever, at det er blevet mere almindeligt, og at leder og medarbejder fra første fraværsdag (når det vurderes relevant) drøfter, om medarbejderen vurderer, om de har brug for at være fuldt sygemeldte, eller om der er dele af dagens arbejdsopgaver, de kan løse, hvis de fritages fra andre.

En skoleleder, der er interviewet til analysen, giver som eksempel, at den afdelingsleder, der tager imod sygemeldinger fra en lærer, ofte spørger til, hvorvidt de sygemelder sig fra undervisningstimerne, fra tilstedeværelsestimerne eller begge dele. Tilsvarende fortæller en områdeleder i ældreplejen, at ledere ofte når det vurderes relevant åbner en dialog med den sygemeldte om, hvorvidt de kan bidrage på en halv vagt med tilpassede opgaver.

Tiltag: Klæd ledere på med viden om ordninger og redskaber

I de deltagende kommuner, der har arbejdet med en målrettet strategi for nedbringelse af sygefraværet, ses en række tiltag til at styrke indsatsen for at klæde personaleledere på med viden om ordninger og redskaber til fastholdelse. Det drejer sig blandt andet om, at kommunerne har gennemgået og fornyet det kursusudbud, der findes i regi af den centrale HR-funktion til personaleledere fx med supplerende kurser i:

- Sygedagpengelovgivningen (bl.a. opfølgingsregler, refusionsregler, sygedagpengelovgivningens fast-track-ordning og fastholdelsestilbud)
- Regler, tilgange og redskaber ved håndtering af langvarigt sygefravær
- Håndtering af sygemeldinger med baggrund i stress/depression.

Personaleledere på institutionerne i Hedensted får tæt støtte fra kommunens HR ressourcekonsulent

I 2009 iværksatte Hedensted Kommune en samlet strategi for nedbringelse af sygefraværet. Et centralt element i den strategi blev ansættelsen af en ressourcekonsulent forankret i den centrale HR-funktion. Man var med strategien optaget af at sikre systematik og ensartet høj kvalitet i håndteringen af sygefraværssager. En af effekterne af dette er blandt andet et styrket samarbejde med de faglige organisationer, og at antallet af ankesager ved afskedigelser begrundet i sygdom er faldet.

Interviewede personaleledere oplever desuden, at ressourcekonsulentens deltagelse på sygefraværssamtalerne har flere fordele. Dels at det er en støtte i de til tider svære emner i sygefraværssamtalerne og særligt i langvarige sygefraværssager. Dels at ressourcekonsulenten bringer en dybere erfaring og viden om fastholdelsesmuligheder ind i samtalen. Sidst men ikke mindst kan ressourcekonsulenten være en administrativ aflastning og kvalitetssikring, idet hun ofte udarbejder referatet fra samtalerne og dermed er med til at sikre, at samtalen og forløbet er veldokumenteret.

Tiltag: Styrk samarbejdet med jobcentrets sygedagpengeafdeling

Blandt de deltagende kommuner har flere et højt prioriteret samarbejde med jobcentret i sygefraværssager, der vurderes i risiko for at blive langvarige (mere end 8 uger). Kommunernes erfaring er, at der er gevinster at hente i at styrke personalelederes opmærksomhed på dels den indsats, der foregår for medarbejderen i regi af jobcentrets sygedagpengeindsats, og dels på de muligheder og fordele, der er ved samarbejde og inddragelse af jobcentres sygedagpengeteam i den proces, arbejdsgiver har med en medarbejder i et sygefraværsløb.

Udgangspunktet er, at den sygemeldtes første opfølgningssamtale i jobcentrets sygedagpengeopfølgning sker senest ved udgangen af 8. fraværssuge. Med sygedagpengereformen fra 2015 er der indført en frivillig opfølgingsmodel kaldet 'fast-track-ordningen', som giver både arbejdsgivere og sygemeldte ansatte mulighed for at anmode jobcentret om at iværksætte en tidlig opfølgning før 8. fraværssuge. Denne fremrykkede opfølgningssamtale kan medvirke til, at den fastholdelsesindsats og vejledning, som jobcentret kan byde ind med i et sygefraværsløb kommer tidligere i gang. Nogle af kommunerne i analysen har tilbage omkring reformens indførelse gennemført en proces til udbredelse af viden om fast-track-ordningen med bl.a. etablering af klare og smidige arbejdsgange for anvendelsen ordningen.

En række af kommunerne i analysen har desuden arbejdet med at udbrede brugen af "rundbordsamtaler", hvor jobcentrets sygedagpengerådgiver eller fastholdelseskonsulent inddrages i en eller flere af sygefraværssamtalerne på arbejdspladsen. Erfaringen er, at en sygefraværssindsats, der tidligt i forløbet kombinerer og indbyrdes afstemmer de fastholdelsesindsatser, som arbejdsgiver kan tilbyde, og de indsats, som jobcentret kan tilbyde, giver bedre handleplaner for sygemeldtes tilbagevenden til arbejde.

Et sideløbende samarbejde mellem kommunens HR-afdeling og jobcentrets sygedagpengeafdeling fremhæves i tillæg som vigtigt for at udbrede, understøtte og fastholde det gode decentrale samarbejde i de enkeltstående sygefraværsløb. HR-afdelingen kan fx bidrage med på tværs til kommunens personaleledere at udbrede og præcisere ordninger og redskaber i sygedagpengelovgivningen til fastholdelse af medarbejdere under og efter sygdom. Det kan være relevant især, hvis der kommer ny lovgivning, eller hvis der observeres en u hensigtsmæssig anvendelse af ordningerne. Fx hvis der ses tendenser til, at der går for lang tid før delvist raskmeldte medarbejdere kommer op i tid og tilbage på normal arbejdstid.

Skoleledere i Varde Kommune inddrager jobcentret tidligt i sygefraværssager

Skoleledere i Varde Kommune har ofte et tidligt og tæt samarbejde med jobcentrets sygedagpengeteam i sygefraværssager, der vurderes i risiko for at blive langvarige. Der er især god erfaring med at afholde rundbordssamtaler, hvor jobcentrets sygedagpengerådgivere deltager i sygefraværssamtalerne med sygemeldte på arbejdspladsen. Samarbejdet er bl.a. hjulpet på vej af, at der er indført en sagsfordeling i sygedagpengeteamet, som sikrer kommunens personaleledere få faste kontaktpersoner i sygedagpengeteamet.

Oplevelsen fra skolelederne er, at jobcentret er en vigtig sparrings- og samarbejdspartner i håndteringen af medarbejderens sygefraværsløb, og at rådgiverne fra sygedagpengeteamet kan bidrage med vigtig viden og erfaring i optrappingsplaner og støtteordninger. En leder oplever også at samarbejdet flere gange har udmøntet sig i, at jobcentret har kunnet iværksætte konkrete tilbud fra jobcentrets tilbudsvifte, der kan støtte medarbejderen i processen frem mod raskmelding. Rådgiverne deltager jævnligt i sygefraværssamtaler mellem leder og medarbejder. Skolelederne fremhæver den fordel, at medarbejderens sygefraværssamtale med leder og opfølgningssamtale med jobcentret kan kombineres, og dette reducerer antallet af møder, som den sygemeldte skal deltage i.

Der er samtidig et tæt samarbejde mellem Varde Kommunes Personaleafdeling, jobcentret i Varde og i nabokommunen Esbjerg, hvor en del af medarbejderne er bosat. Der afholdes bl.a. årlige møder, hvor generelle, tværgående udfordringer og optimeringspotentialer i samarbejdet drøftes og håndteres.