



Styrelsen for Arbejdsmarked
og Rekruttering

INSPIRATION TIL SYGEFRAVÆRS- INDSATSEN

Opsamling på erfaringer fra
sygefraværsindsats i 45 kommuner

Indhold

| | |
|--|-----------|
| Indledning | 3 |
| Indsatsområder | 5 |
| På tværs af kerneelementer: Sygefraværsstrategi og koordination | 7 |
| Analyse af sygefraværsudfordringen | 9 |
| Fælles billede af sygefraværsudfordringen - data om sygefravær | 12 |
| Støtte trio samarbejdet omkring sygefraværsindsatsen | 16 |
| Lokale afdelingsplaner | 20 |
| Kerneelement 1: Forebyggende indsatser | 22 |
| Trivselsindsatser til forebyggelse af sygefravær - træning og motion på arbejdspladsen | 24 |
| Fokus på kerneopgaven - veje til håndtering af arbejdspress | 27 |
| Onboarding af nye medarbejdere | 31 |
| Styrke medarbejdernes kompetencer ift. at sænke konfliktniveau på arbejdspladsen..... | 34 |
| Viden om sygefravær og muligheder for forebyggelse af sygefravær | 37 |
| Fokus på ændringer i holdninger og mindset ift. fravær..... | 40 |
| Kerneelement 2: Systematisk sygefraværshåndtering og samarbejde | 42 |
| Styrke procedurerne omkring sygefraværshåndtering..... | 44 |
| Styrke samtalerne med medarbejderne via inddragelse af HR i tidlig og forebyggende indsats | 48 |
| Styrke viden om jobcentrets muligheder for at støtte arbejdsgiver i fastholdelsesarbejdet | 51 |
| Kerneelement 3: Fremrykket indsats for sygemeldte | 53 |
| Synliggørelse og viden om fast track ordning i jobcentret | 55 |
| Fastholdelseskonsulenter på arbejdsstedet..... | 59 |
| Kerneelement 4: Brug af gradvis tilbagevenden med iboende progression | 61 |
| Virksomhedspraktik som første skridt til tilbagevenden | 63 |

Indledning

45 kommuner har fra 2018 til 2022 arbejdet med at afprøve forskellige veje til at nedbringe sygefraværet i Ældreplejen. Indsatsen er iværksat med støtte fra puljen "Nedbringelse af sygefravær i ældreplejen", som Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR) udmeldte i 2018. De 45 deltagende kommuner er markeret nedenfor i listeform og visualiseret på danmarkskortet.

Dette inspirationskatalog er skrevet til andre offentlige arbejdspladser, som arbejder med sygefraværsudfordringer, hvor målet er i kort form at præsentere mulige veje til at arbejde med forskellige udfordringer. Det er en opsamling på nogle af de gode erfaringer, der er gjort i projekterne.

Erfaringerne er gjort indenfor ældreplejen, som på nogle områder har andre vilkår på arbejdspladsen, end det der ses på andre arbejdspladser. Alligevel er de erfaringer, der er gjort formentlig også bredt anvendelige på arbejdspladser.

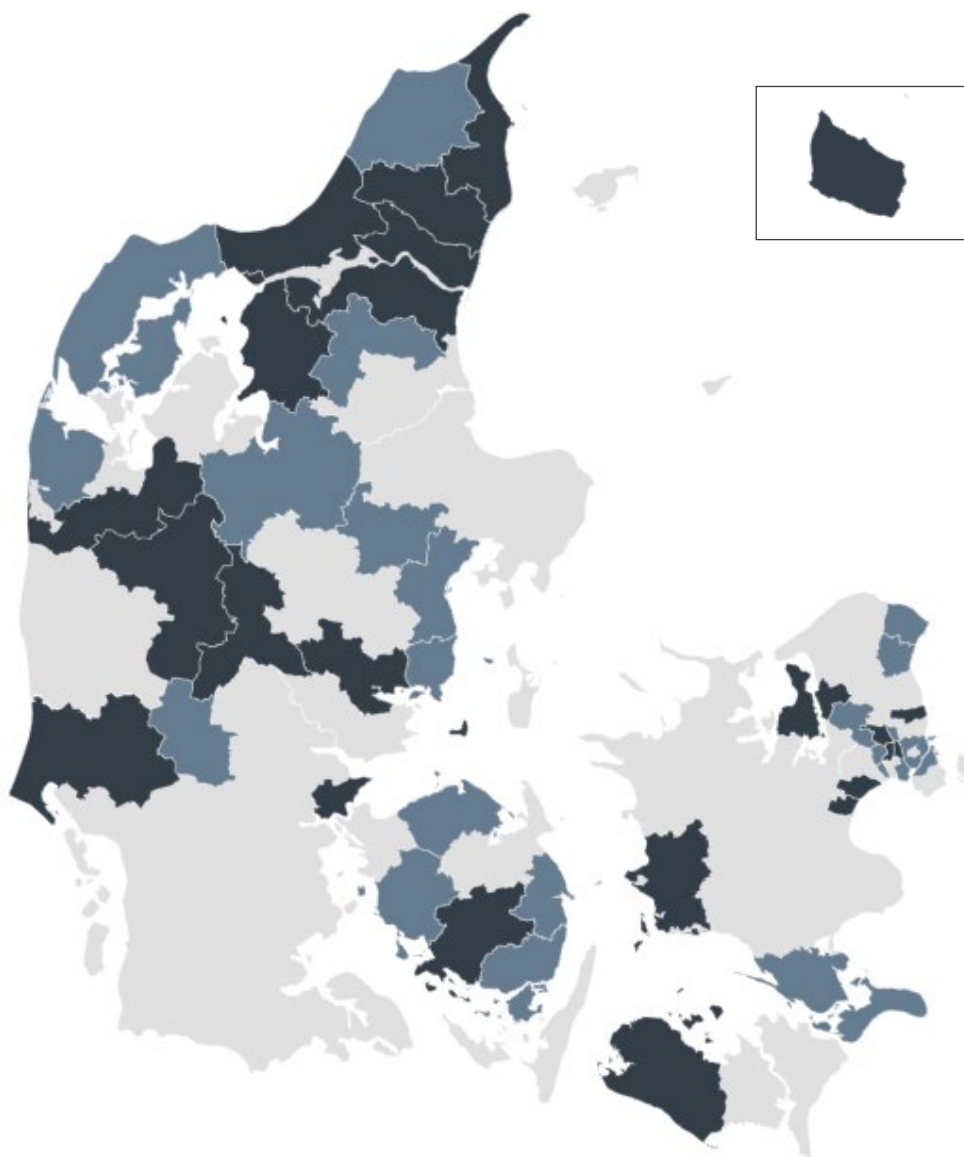
Grundlaget for inspirationskataloget er først og fremmest dialog med kommunerne om forståelsen af deres strategi og indsatser samt opfølgende dialog og selvevalueringer fra kommunerne om status og vurdering af virkningsfulde indsatser.

Opsamlingen af erfaringer fra projekterne har afsat i de indsatser, som kommunerne har iværksat under 4 kerneelementer. Kommunerne projekter har haft forskelligt indhold og toning af initiativer indenfor hvert kerneelement og har valgt forskellige indsatser og implementeringsfokus alt efter behovet i egen organisation. I dette inspirationskatalog samles der op på nogle af de forskellige konkrete veje der er valgt med særligt fokus på de initiativer og indsatser, som kommunerne har fremhævet som virkningsfulde.

Kommunerne har alle arbejdet med nedbringelse af sygefraværet indenfor en ramme af 4 kerneelementer, der omfatter:

1. **Tiltag vedrørende forebyggelse af sygefravær**, herunder tiltag til forebyggelse af eventuelle arbejdsmiljøproblemer, hvis analysen har identificeret arbejdsmiljøområder, som vurderes at medvirke til sygefraværet.
2. **Et systematiseret samarbejde mellem kommunens HR-ansvarlige for ældreplejen og jobcentrets sygedagpengeafsnit**, som også indeholder retningslinjer for den situation, hvor en sygemeldt er bosat uden for kommunen.
3. **Fremrykket indsats for sygemeldte** i ældreplejen, så kommunen udnytter det systematiserede samarbejde til at sikre, at der tidligt i et sygefraværsløb iværksættes kontaktforløb og indsats.
4. **Brug af gradvis tilbagevenden med iboende progression.**

En fælles ramme for projekterne har været, at der skulle indgå en analyse af sygefraværet og en proces med etablering af en strategi for den enkelte kommunes tilgang til nedbringelse af sygefravær indenfor de 4 kerneelementer. Mange kommuner fremhæver at analysen og de strategiske drøftelser har været meget værdifulde. Det har tilført en klarere forståelse af kommunens udfordringer ift. sygefravær og skabt et fælles afsæt for organisationen og grundlaget for en målrettet plan. Inspirationskataloget samler derfor også på erfaringerne fra analyse og strategiprocesen.



Deltagerkommuner 2018

| | | |
|-------------|-------------|----------|
| København | Vordingborg | Aarhus |
| Albertslund | Assens | Lemvig |
| Herlev | Nordfyn | Viborg |
| Hvidovre | Nyborg | Hjørring |
| Vallensbæk | Svendborg | Morsø |
| Egedal | Billund | Rebild |
| Fredensborg | Favrskov | Thisted |
| Helsingør | Odder | |

Deltagerkommuner 2019

| | | |
|----------------|-----------------|-----------------|
| Ballerup | Lolland | Ikast-Brande |
| Glostrup | Slagelse | Brønderslev |
| Lyngby-Taarbæk | Faaborg-Midtfyn | Frederikshavn |
| Rødovre | Fredericia | Jammerbugt |
| Frederikssund | Varde | Vesthimmerlands |
| Bornhold | Horsens | Aalborg |
| Greve | Herning | |
| Solrød | Holstebro | |

Indsatsområder

Puljeprojekterne har bidraget med mange forskelligartede erfaringer med konkrete redskaber og implementeringsgreb i projekterne.

De initiativer, der samles i dette inspirationskatalog, er de indsats, som flere kommuner oplever som indsats, der har løftet organisationens arbejde med trivsel og sygefravær gennem hele eller dele af projektperioden. Inspirationskataloget skal læses som inspiration til mulige veje at gå, når organisationen oplever specifikke udfordringer. Der kan ikke foretages nogen rangering af, noget der virker bedre end andet. Virkningen er kontekstafhængig og i høj grad afhængig af vedvarende ledelsesmæssigt fokus.

Samlet er der i inspirationskataloget samlet op på erfaringer med 16 indsatsområder, som vurderes at rumme inspirationselementer, der også kan anvendes på andre offentlige arbejdspladser.

Følg farverne i nedenstående bokse, for at finde ind til rette tema i det efterfølgende katalog.

PÅ TVÆRS AF KERNEELEMENTER

SYGEFRAVÆRSSTRATEGI OG KOORDINATION

For at kunne sætte effektivt ind overfor sygefraværsudfordringen kan der være behov for at komme tættere på, hvad der udfordrer i forskellige enheder. Det muliggør at der kan sættes målrettet ind med både fælles og lokale initiativer. I projekterne har alle arbejdet med en indledende analyse af sygefraværsudfordringer og udarbejdelse af en strategi. Derudover har kommunerne ofte bragt initiativer i spil til at sikre, at alle afdelinger - eller de mest udfordrede afdelinger - får arbejdet systematisk og struktureret med at sætte handling på både forebyggelses- og fastholdelsesinitiativer. Læs med om erfaringerne under følgende temaer:

1. Analyse af sygefraværsudfordringen
2. Fælles billede af sygefraværsudfordringen – gennem styrket fokus på data om sygefravær
3. Støtte til samarbejde om sygefravær og trivsel i TRIO
4. Lokale handleplaner

KERNEELEMENT 1

FOREBYGGENDE INDSATSER

Når sygefravær opleves at være sammenkædet med potentialer for at styrke trivslen, arbejdsmiljø eller arbejdspladskulturen, så kan der være god grund til at sætte fokus på forebyggelse af sygefravær. Kommunerne har opbygget mange erfaringer om indsatser til forebyggelse. Her kan I læse om erfaringer om:

5. Træning og motion på arbejdspladsen
6. Fokus på kerneopgaven -veje til håndtering af arbejdspress
7. Onboarding af nye medarbejdere
8. Styrke medarbejdernes kompetencer ift. at sænke konfliktniveau på arbejdspladsen
9. Viden om sygefravær og forebyggelse af sygefravær
10. Fokus på arbejdspladskultur ift. fravær

KERNEELEMENT 2

SYSTEMATISK SYGEFRAVÆRSHÅNDTERING OG SAMARBEJDE

Det kan være en udfordring i nogle organisationer at fastholde et vedvarende fokus på, at overholde organisationens ambitioner og politikker omkring sygefraværshåndteringen. Derudover har mange kommuner med processen fået sat lys på, at det er svært at få det rette udviklingsfokus i sygefraværssamtalerne, så der opleves en god effektivitet i samtaleforløbet. Det handler både om manglende viden og manglende redskaber til at skabe det rette fokus. Hvis der er brug for inspiration til arbejdet med at styrke sygefraværssamtalerne, bl.a. gennem inddragelse af jobcenter og HR, så læs med under følgende temaer:

11. Styrke procedurerne omkring sygefraværshåndtering
12. Styrke samtalerne med medarbejderne. Inddragelse af HR i tidlig og forebyggende indsats.
13. Viden om redskaber og Jobcentrets muligheder for at støtte arbejdsgiver i fastholdelsesarbejdet

KERNEELEMENT 3

FREMRYKKET INDSATS FOR SYGEMELDTE

En styrket sygefraværsindsats kan kræve en tidligere indsats. Jobcentret kan bringe tilbud og indsatser på banen, som kan styrke muligheden for at fremrykke indsatsen for medarbejdere som led i planen for tilbagevenden. Har I brug for at sætte fokus på de muligheder, der åbner sig, ved at inddrage jobcentret, så læs med her:

14. Synliggørelse og viden om fast track ordningen i jobcentret (herunder samarbejde med andre kommuner)
15. Fastholdelseskonsulenter på arbejdsstedet

KERNEELEMENT 4

BRUG AF GRADVIS TILBAGEVENDEN MED IBOENDE PROGRESSION

Virksomhedspraktik og delvise raskmeldinger er nogle af de tiltag der kan tages i anvendelse ved en gradvis tilbagevenden til arbejdspladsen. Ofte er der ikke et særligt udbredt kendskab til muligheder i at tage skridt til tilbagevenden gennem brug virksomhedspraktik. Derfor har mange kommuner fået sat ekstra fokus på mulighederne her. Kunne I have et lignende behov, så læs med her:

16. Virksomhedspraktik som første skridt til tilbagevenden

PÅ TVÆRS AF
KERNEELEMENTER:

SYGEFRAVÆRS- STRATEGI OG KOORDINATION

Der er gode erfaringer med at understøtte sygefraværsindsatsen med initiativer der styrker organisationen med faglig indsigt og viden om sygefravær. Det kalder vi også sygefraværskoordination. Det omfatter analyser af sygefraværsudfordringen og dedikerede faglige kompetencer til at sikre fokus, gennemførelse og målretning af sygefraværsindsatsen. I denne del af inspirationskataloget kommer vi rundt om følgende temaer:

1. Analyse af sygefraværsudfordringen
2. Fælles billede af sygefraværsudfordringen – gennem styrket fokus på data om sygefravær
3. Støtte til samarbejde om sygefravær og trivsel i ledergrupper/TRIO i afdelingerne
4. Lokale handleplaner

PÅ TVÆRS AF
KERNEELEMENTER:

SYGEFRAVÆRS- STRATEGI OG KOORDINATION

Dette tema om erfaringer i forhold til sygefraværsindsatsen er en del af et større inspirationskatalog til forskellige veje til nedbringelse af sygefraværet.

1. Analyse af sygefraværsudfordringen

ANALYSE AF SYGEFRAVÆRSUDFORDRINGEN

Kommunerne har som udgangspunkt for deres projekter udarbejdet en analyse af sygefraværet i egen organisation samt udarbejdet en strategi for at forebygge og afkorte sygefraværet. Analyse- og strategiprocesen har tilført stor værdi til projektet hos mange kommuner.

HVAD ER INDSATSEN MOTIVERET AF?

Kommunerne har i forbindelse med tilsagn fra puljen alle skulle udarbejde en analyse af sygefraværet i egen organisation som en del af puljebetingelserne.

Derudover har kommunerne skulle foretage en kortlægning af i hvilken udstrækning, der systematisk arbejdes med forebyggelse af sygefravær inden for ældreplejen i kommunen.

Med afsæt i analysen af sygefraværsudfordringen har kommunerne udviklet og implementeret en strategi med indsats inden for de 4 kernelementer i projektet. Strategiarbejdet er behandlet og godkendt på politisk niveau forud for igangsættelsen af indsatserne.

HVAD ER DEN BÆRENDE IDE?

Et højt sygefravær kan have mange årsager. Der kan være en del af sygefraværet, som altid vil være der, og så kan der være en del af sygefraværet, som der kan arbejdes med at nedbringe.

Den bærende idé bag analysen af sygefraværsudfordringen er at tilvejebringe lokal viden om hvilke årsager og faktorer, der er i spil i på arbejdspladsen. Herunder i hvilken grad sygefraværet er præget af hyppigt kortvarigt sygefravær, langvarige sygemeldinger, sygemeldinger af psykiske eller fysiske årsager mv. På den baggrund skal der findes ind til, hvad der særligt karakteriserer sygefraværet, og hvad der kan arbejdes med. Formålet er at kvalificere valget af indsatser, som skal implementeres lokalt.

Kommunerne har ved hjælp af deres analyse udarbejdet en strategi for nedbringelse af sygefraværet samt hvordan der sikres varig forankring af arbejdet med at nedbringe sygefraværet.

HVAD ER DEN CENTRALE VIRKNING AF INDSATSEN?

Kommunerne oplever, at analyse- og strategiarbejdet har været værdifuldt ind i deres udvikling af projekterne, herunder især ift. valg og prioritering af indsatser.

Kommunerne peger især på, at indsigterne fra analysearbejdet har tilført organisationen viden om, hvad der reelt er årsager til sygefravær, og at indsigterne også har aflivet myter om årsager til fravær.

HVORDAN SER INDSATSEN UD?

Når der skal ledes efter årsager til sygefraværet, og hvordan arbejdet med nedbringelse af sygefravær kan styrkes, så handler det også om at blive klogere på øvrige punkter, som f.eks. dem nævnt i boksen herunder.

Viden om sygefraværet er indhentet via en kombination af forskellige typer af kilder, som kan bidrage til afdækningen. Der er arbejdet med registerbaserede data, survey blandt ledere og medarbejdere, trivselsmålinger og APV, interviews og workshops mv.

EKSEMPLER TIL ANALYSEPUNKTER

- Hvad er sygefraværets struktur og årsager?
- Hvilke holdninger er der til sygefravær blandt ledere og medarbejdere?
- Hvad er praksis omkring sygefraværshåndtering i organisationen?
- Hvordan arbejdes der med forebyggelse og fastholdelse af medarbejdere?
- Hvilke forskelle er der i sygefraværet og behandlingen af sygefravær inden for organisationen?

Udover, at analysen kan tilføre viden, så har flere kommuner også, som en del af analysen, fået drøftet mulige veje til at nedbringe sygefraværet. På den baggrund har processen også ledt til idékataloger og indsatskataloger som produkt.

EKSEMPLER PÅ REDSKABER OG VÆRKTØJER I INDSATSEN

Der mange forskellige eksempler på, hvordan der er arbejdet med analyseprocessen i kommunerne. I nogle kommuner har analysen været meget åben og søgende ift. hvilke særlige udfordringer, der er gældende. I andre kommuner har det været styret af nogle hypoteser om, hvad der driver sygefraværet. Flere kommuner har taget udgangspunkt i modellen "Huset" illustreret ovenfor.

Huset er en helhedsorienteret model til at se på sygefraværsindsatsen. Den kan give inspiration til hvilke perspektiver, der er vigtigt at inddrage i analysen af sygefravær og hvordan det kan gøres.

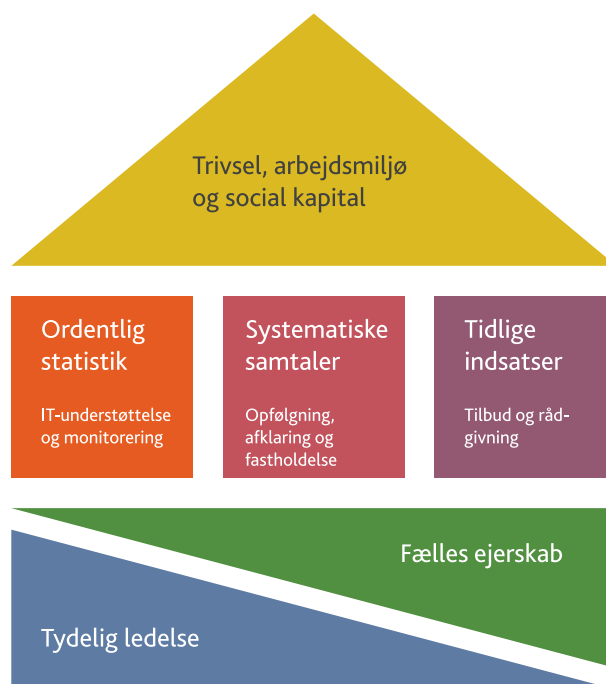
Modellen er udviklet af KL og forhandlingsforbundet.

HVORDAN KAN INDSATSEN IMPLEMENTERES?

De fleste kommuner har haft eksterne konsulenter på analyseopgaven til at bidrage med samlet analysedesign, indsamling og bearbejdning af data samt at få eksterne øjne på mønstre og udfordringer. Enkelte kommuner har haft kapacitet til at udføre analysearbejdet internt.

Analyserne er typisk sat til drøftelse i ledergrupper, MED-organisation eller bredere i hele organisationen med henblik på at komme ind til kernen af udfordringerne og der, hvor der kan være behov for indsatser.

Kommunerne peger på, at den tidlige involvering i analysefasen samt præsentation af resultaterne for medarbejderne har skabt stort ejerskab og engagement ind i projektet.



ANBEFALINGER FRA KOMMUNERNE

- Inddragelse af medarbejdere og ledere i analysefasen for at kvalificere sygefraværsdata med nuancerede kvalitative billeder af sygefraværsudfordringerne.
- Bred inddragelse af medarbejdere og ledere i drøftelser af analysens resultater og mulige veje til nedbringelse af sygefraværet har en positiv indflydelse på ejerskab og engagement i indsatsen.

PÅ TVÆRS AF KERNEELEMENTER:

SYGEFRAVÆRS- STRATEGI OG KOORDINATION

Dette tema om erfaringer i forhold til sygefraværsindsatsen er en del af et større inspirationskatalog til forskellige veje til nedbringelse af sygefraværet.

2. Fælles billede af sygefraværsudfordringen – gennem styrket fokus på data om sygefravær

FÆLLES BILLEDE AF SYGEFRAVÆRSUDFORDRINGEN - DATA OM SYGEFRAVÆR

Data om sygefravær og strategier for anvendelse og præsentation af data er et aktivt redskab til at målrette arbejdet med nedbringelse af sygefraværet. Mere end 60 pct. af kommunerne har arbejdet med at sætte ekstra fokus på forståelsen af sygefraværsudfordringen og igangsætte handling gennem brug af ledelsesinformation og data – både i ledergrupper og i den daglige drift.

HVAD ER INDSATSEN MOTIVERET AF?

Adgang til data og analyser af strukturerne i fraværet har i mange kommuner været et centralt fokus.

Det hviler på en erkendelse af, at det ikke er ligetil at forstå og bruge data. Særligt kan det være svært at afkode hvilken viden, der kan trækkes ud af data og anvendes som redskab. En hyppig oplevelse blandt kommunerne er, at data kan være på et så højt generaliseringsniveau, at det bruges som konstateringer af tingenes tilstand og ikke redskab til at finde de relevante styringsknapper. Med andre ord har der været et stort potentiale for at få data mere i spil til at målrette indsatsen.

Flere kommuner har derfor prioriteret behovet for, at lederne får bedre værktøjer og/eller en bedre forståelse af data for at kunne gå tættere på sygefraværsudfordringen.

HVAD ER DEN BÆRENDE IDE?

Overordnet har fokus på ledelsesinformation været drevet af et ønske om, at data skal kunne forstås og anvendes, så det bidrager til at målrette og tilpasse sygefraværsindsatsen løbende og styrke opmærksomheden på udviklingen.

Det handler om at give ledelsen et samlet billede af fraværet i ældreplejen og i den enkelte enhed, så at der kan sættes det rette fokus og iværksættes de relevante initiativer.

Underliggende kan der dog være flere tanker om, hvad arbejdet med ledelsesinformation skal gøre for organisationen. Det kan f.eks. være ønsker om:

- At understøtte den kvalificerede snak med afdelinger/TRIO/MED/teams/medarbejdere om, hvad der er årsagerne til sygefraværet, og hvordan det påvirker den samlede indsats ift. levering af kerneydelsen.
- At styrke ledernes håndtering af sygefravær, så der bliver taget handling på sygefravær, når det er relevant. Ved at understøtte den enkelte leders adgang til og forståelse af data kan det styrke muligheden for at gå målrettet til sygefraværssamtaler.
- At styrke samtalerne med sygemeldte ved at kunne vise og konkretisere anledningen til sygefraværssamtaler osv.

HVAD ER DEN CENTRALE VIRKNING AF INDSATSEN?

Kommunerne oplever, at arbejdet med skabelse af fælles datadrevet overbliksbillede af fraværet bidrager positivt til et mere fokuseret arbejde med sygefravær.

Lederne, der via projektet har opnået kompetencer til bedre at kunne forstå og bruge data, peger på, at det hjælper dem i de konkrete samtaler med medarbejdere med for meget fravær til at målrette samtalen.

De peger desuden på, at viden om fraværet er et godt redskab i den forebyggende indsats og giver dem muligheden for proaktivt at tage dialogen om sygefravær. Det kan også bidrage til den fælles forståelse af sygefraværet i TRIO eller MED drøftelser, så det bliver lettere at drøfte behovet for initiativer.

ANBEFALINGER FRA KOMMUNERNE

- Prioriter tidlig inddragelse af ledelsesniveau med udpegning af konkrete behov og ønsker til indhold i rapport.
- Rapporter med data der kan vises på flere niveauer – kommune, afdeling, team og medarbejder med et format der er tænkt den kontekst det skal bruges i.
- Afsæt tid og ressourcer til at støtte ledere i forståelse af opgørelsesmetoder og hvordan data kan tolkes. Genbesøg det ofte.
- Prioriter kompetenceudvikling af nye ledere, så de forstår og bruger redskaber mv. på linje med øvrige ledere i ældreplejen.
- Løbende præsentation og drøftelse af data på personalemøder, til sikring af, at medarbejdere forstår, hvad der er på spil ift. eks. mange korte fraværsperioder.

HVORDAN SER INDSATSEN UD?

Indsætterne ser meget forskellige ud fra kommune til kommune. Nogle kommuner har udviklet ny ledelsesinformation og værktøjer til brug for personaleledere.

Flere projekter har startet arbejdet med data op fra bunden og har f.eks. iværksat processer, hvor de involverede ledere er budt ind til workshops og seminar dage for i fællesskab at udarbejde bud på, hvilket data og hvilket niveau de havde behov for data på. Projekterne har med udgangspunkt i dette enten justeret eksisterende LIS rapporter til eller indkøbt nye it-redskaber til understøttelsen.

I andre kommuner har det handlet om at få de eksisterende data bedre i spil både på tværs i ledelsen og i de enkelte afdelinger.

Et fælles træk er, at har det været et centralt greb at

kompetenceudvikle lederne, så de kender og forstår ledelsesinformationen. Det kan have form af løbende 1:1 sparring med personaleleder om indhold, tolkning af data og støtte til analysen af den/de centrale udfordringer. Det kan også være fælles forløb med ledergrupper, TRIO'er eller MED organisation, som har fokus på at forstå og analysere data.

Fælles er også en oplevelse i mange projekter af, at der ofte er et større behov for at få dataforståelsen med, end man lige regner med.

EKSEMPLER PÅ REDSKABER OG VÆRKTØJER I INDSATSEN

I flere kommuner arbejdes der med både overordnet ledelsesinformation og mulighed for at gå ned på medarbejderniveau.

Der er bl.a. arbejdet med udarbejdelse en lille og konkret datapakke til de enkelte ledere i afdelingerne. Der er f.eks. fokus på at få data på et konkret og omsætteligt niveau for de enkelte ledere.

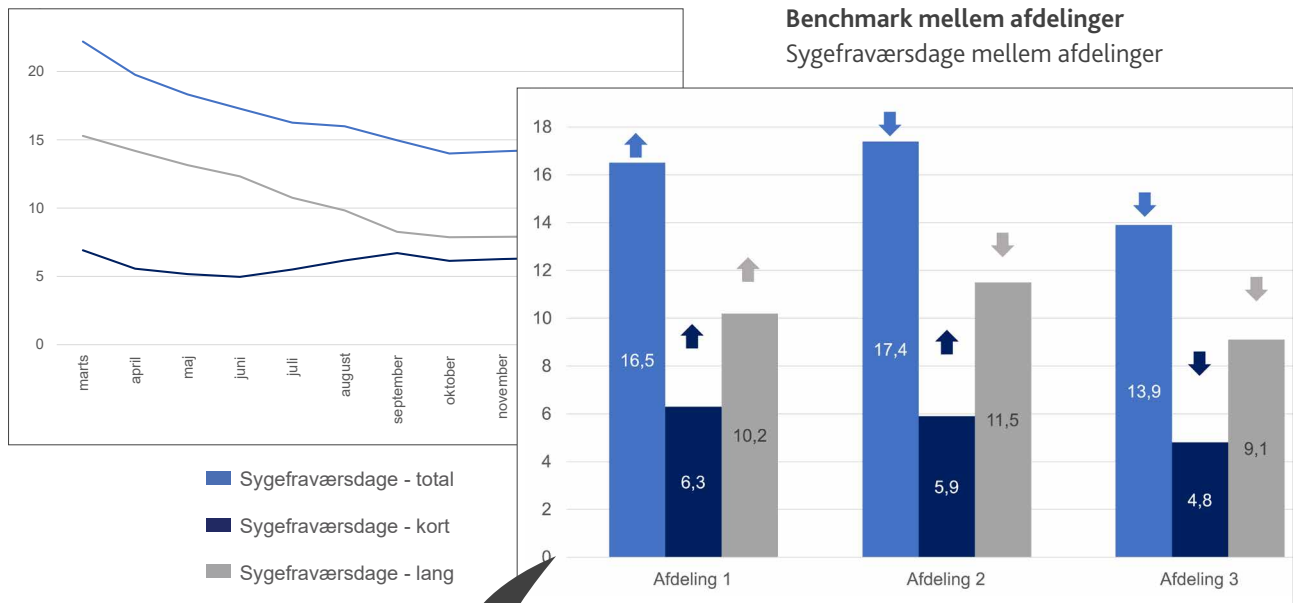
Det opleves ofte også som vigtigt, at data kan understøtte leder i, hvornår der skal indkaldes til samtaler, og hvad der er baggrunden for det. Det kan f.eks. ske ved at der er særlige markeringer af medarbejder med mange små sygefraværsperioder eller langtidssygefravær evt. fulgt af adviser for, hvornår medarbejderen skal indkaldes til samtale, og hvor langt lederen er nået i samtaleforløbet. Der er også set eksempler på kommuner, der arbejder med et kalenderværktøj, hvor data registreres i en kalender visning, som særligt er brugbar i formidlingen på teammøder eller i den enkelte 1:1 samtaler om sygefravær.

På teamniveau kan det være med til at synliggøre dage, hvor afdelingen er påvirket af mindre/større fravær. Det kan f.eks. give anledning til at få talt om, hvordan opgaverne løses med nedsat bemanning. Lederne kan gå helt ned på medarbejderniveau og via forskellige farve-markeringer se hvornår og hvilket fravær, der er tale om. Her er der i oversigterne konkret fokus på fravær, som ikke er koblet med øvrige informationer. Se eksempler på rapportering til at understøtte drøftelsen af sygefravær i forskellige sammenhænge på næste side

Eksempel på hvordan sygefraværsrapport kan bevæge sig på forskellige niveauer

Nedenfor ses et eksempel på hvordan sygefraværsrapport kan bevæge sig på forskellige niveauer – både det overordnede overbliksbillede for ældreplejen og de enkelte enheder, der kan bruges til dialoger om udvikling og årsager til udviklingen. Herunder data der kan understøtte opfølgningen hos den enkelte personaleleder, og som giver mulighed for at gå helt tæt på og se dem, der er i målgruppen for opfølgning, og hvordan de enkelte medarbejders sygefravær fordeler sig på dage.

Organisation: Udvikling i sygefraværdsdage over tid



Afdeling 1

Sygefraværdsdage i afdelingen - medarbejderfordelt

| Medarbejder | Jan | Feb | ... | Status |
|----------------|-----|-----|-----|--------|
| Medarbejder 1 | 6 | 9 | | Rød |
| Medarbejder 2 | 0 | 0 | | Grøn |
| Medarbejder 3 | 0 | 1 | | Grøn |
| Medarbejder 4 | 3 | 4 | | Rød |
| Medarbejder 5 | 0 | 0 | | Grøn |
| Medarbejder 6 | 0 | 1 | | Grøn |
| Medarbejder 7 | 1 | 0 | | Grøn |
| Medarbejder 8 | 5 | 4 | | Gul |
| Medarbejder 9 | 7 | 5 | | Rød |
| Medarbejder 10 | 0 | 0 | | Grøn |
| Medarbejder 11 | 0 | 0 | | Grøn |
| Medarbejder 12 | 2 | 0 | | Grøn |

Medarbejder 1

Sygefraværdsdage på medarbejderniveau

| Dato | Jan | Feb | ... |
|------|--------------------|-------------------|-----|
| 1 | Mandag | Onsdag | |
| 2 | Tirsdag | Lørdag | |
| 3 | Onsdag | Fredag | |
| 4 | Lørdag | Lørdag | |
| 5 | Fredag | Søndag | |
| 6 | Lørdag | Mandag | |
| 7 | Søndag | Tirsdag | |
| 8 | Mandag | Onsdag | |
| 9 | Tirsdag | Torsdag | |
| 10 | Onsdag | Fredag | |
| 11 | Torsdag | Lørdag | |
| 12 | Fredag | Søndag | |
| 13 | Lørdag | Mandag | |
| ... | ... | ... | |

PÅ TVÆRS AF KERNEELEMENTER:

SYGEFRAVÆRS- STRATEGI OG KOORDINATION

Dette tema om erfaringer i forhold til sygefraværsindsatsen er en del af et større inspirationskatalog til forskellige veje til nedbringelse af sygefraværet.

3. Støtte til samarbejde om sygefravær og trivsel i ledergrupper/TRIO i afdelingerne

STØTTE TRIO SAMARBEJDET OMKRING SYGEFRAVÆRSINDSATSEN

Ca. 75 pct. af kommunerne har med projektet haft et særligt fokus på at styrke TRIO-samarbejdet på de enkelte arbejdssteder. Formålet er at skabe et stærkt fundament for at få gennemslagskraft af de initiativer, der tages på arbejdspladsen.

HVAD ER INDSATSEN MOTIVERET AF?

Sygefravær påvirker hele arbejdspladsen – ikke bare de sygemeldte og når der skal rykkes ved sygefraværet, så kræver det ofte noget af hele organisationen. Det kan være en ny praksis omkring sygefraværshåndtering og åben dialog om trivsel, arbejdsmiljø og sygefravær på arbejdspladsen osv.

Det kan være svære initiativer at stå alene med som leder og få det rigtige gennemslag af uden en involvering af nøgleaktører på arbejdspladsen.

HVAD ER DEN BÆRENDE IDE?

Tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanters netværk, fornemmelse af arbejdssted, kultur og kollegernes trivsel kan være en centralt bidrag til både at finde de helt rigtige initiativer og til at bakke op om nye initiativer.

Derfor har mange kommuner arbejdet med en stærk forankring af sygefraværsindsatsen i det lokale TRIO samarbejde. En TRIO består i udgangspunktet af samarbejdet mellem tre funktioner: Leder, tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant.

Det har i særlig grad betydning, fordi lederne i ældreplejen ofte har et stort ledelsesspænd. TRIO og MED samarbejdet kan bidrage med flere kræfter og kanaler til at implementere og fastholde fokus på trivselsinitiativer og forebyggelse af sygefravær.

HVAD ER DEN CENTRALE VIRKNING AF INDSATSEN?

Inddragelsen af TRIO'er virker særligt godt, når det lykkes at aktivere TRIO i sygefraværsinitiativerne og sikre, at der er fællesskab om de initiativer, der tages. Dermed er der

flere, der kan være ambassadører for og kan kommunikere mening ind i de forskellige initiativer.

Kommunerne oplever, at det kontinuerlige fokus på sygefraværet i MED og TRIO samarbejdet har haft stor betydning.

Samtidig opleves det, at det kræver et kontinuerligt fokus at vedligeholde samarbejdet, så fokus og det fælles ejerskab fastholdes.

ANBEFALINGER FRA KOMMUNERNE

- Inddrag TRIO i analysen af udfordringer, så der kommer forskellige perspektiver på sygefraværet i analysen.
- Lad det være en del af den indledende overvejelse, hvor godt TRIO'erne er klædt på til at tage drøftelserne om sygefravær – det kan kræve kompetenceudvikling at få sat TRIO samarbejdet rigtigt i spil og få etableret et tillidsbaseret samarbejde.
- TRIO'en kan have brug for håndholdt støtte til både at analysere sygefraværet og til at få skabt en god rolle og ansvarsfordeling omkring indsatsen.
- Få skabt en systematik omkring arbejdet i TRIO'en som understøtter et kontinuerligt fokus på at følge op på sygefravær og sygefraværsinitiativer – "hvad der virker, og hvad der knirker".

HVORDAN SER INDSATSEN UD?

Indsatsen i kommunerne ser forskellige ud afhængigt af hvor aktivt TRIO samarbejdet er i forvejen, den lokale sygefraværsudfordring og arbejdspladskultur osv.

Når det virker godt, så får TRIO'en en fælles forståelse og ejerskab til indsatsen, der gør TRIO'en i stand til at bakke op om hinanden i processen. Det handler f.eks. om at kunne:

- **At støtte op om og motivere kolleger til at tage del i trivselsinitiativer, f.eks. motion, kompetenceudvikling mv.**
- **Arbejde på forskellige baner med at påvirke og arbejde med arbejdspladskulturen eller nye initiativer til at styrke arbejdsplanlægning.**
- **At kunne kommunikere mening til kolleger med den måde sygefravær håndteres på og bidrage til forståelsen af, hvad samtaler bruges til og indholdsmæssigt kommer omkring.**
- **Gå ind til sygefraværssamtaler, hvor tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant deltager, med samme forståelse af, hvad samtalen skal bruges til.**
- **Støtte op om tilbagevendte medarbejdere fra sygemelding, så de får den rette modtagelse på arbejdspladsen.**
- **At have antennerne ude ift. nye behov for forebyggende initiativer.**

I nogle kommuner er der også arbejdet med en løbende inddragelse af fastholdelseskonsulenter fra jobcentret og HR med henblik på at rådgive TRIO om deres muligheder ift. indsatsen.

HVORDAN KAN INDSATSEN IMPLEMENTERES?

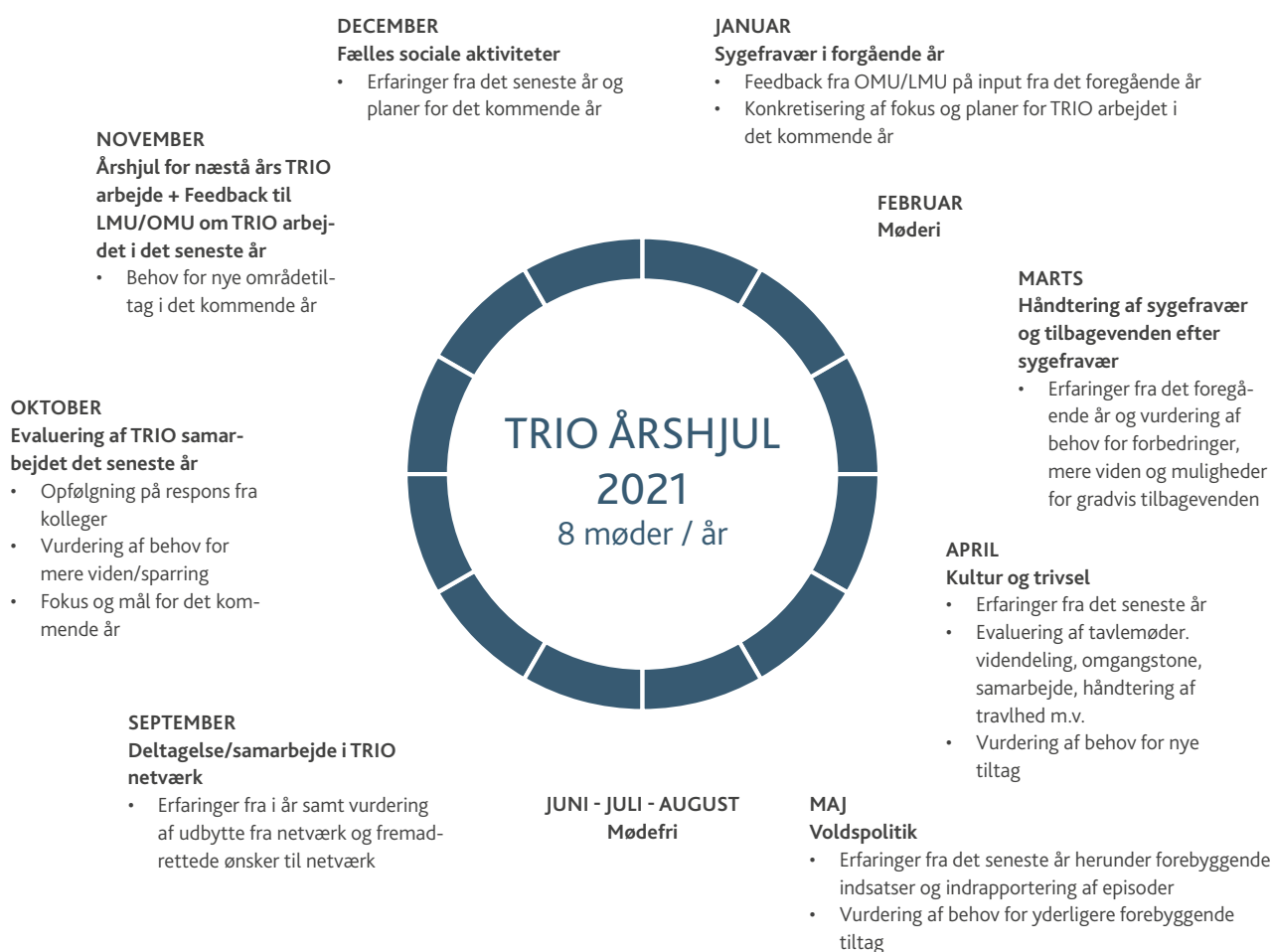
Typisk har kommunerne arbejdet med at understøtte et udviklingsforløb for TRIO. Se inspiration til trin i boksen nedenfor.

Udviklingsforløbet handler typisk om at understøtte TRIO i trin på vejen til at få sat fælles handling og ansvar på sygefraværs-initiativer. Det har i nogle kommuner været ved konsulentstøtte ude på arbejdsstedet – f.eks. de arbejdssteder med den største sygefraværs-udfordring. I andre kommuner er der gennemført et fælles forløb for TRIO'erne, hvor de guides igennem en proces for at få etableret grundlaget for lokale handlinger og det fælles samarbejde.

I PROCESSER MED AT UNDERSTØTTE TRIO'S FÆLLES PLAN FOR NEDBRINGELSE AF SYGEFRAVÆR KAN DER F. EKS. SÆTTES FOKUS PÅ:

1. At analysere det lokale sygefravær og få et fælles billede af, hvad den lokale udfordring er.
2. At aftale det strategiske fokus i både udmøntning af fælles initiativer for hele ældreplejen og hvilke udfordringer, der især skal have plads i lokale initiativer.
3. At aftale en fælles handleplan. Jf. indsatsen lokale afdelingshandleplaner.
4. At aftale rolle- og ansvarsfordeling i TRIO'en for at implementere med størst virkning.
5. At aftale hvordan der samarbejdes i implementeringen af handleplaner el. – både formelt og uformelt. Det kan være aftaler om fast årshjul, jf. eksempel herunder. Det kan også være fælles forventningsafstemning om, hvordan man agerer, når der opleves udfordringer – f.eks. ift. arbejdspladskultur osv.

Eksempel fra Horsens Kommune med årshjul for TRIO samarbejde



PUNKTER TIL HVERT TRIO-MØDE

- Opfølgning fra sidst
- Sygefraværsstatistik inkl. andel uden sygefravær
- Trivsel og arbejdsmiljø
- Månedsemner årshjul
- Feedback fra TR, AMR og leder-netværk
- Behov for sparring med HR eller Jobcenter?
- Formidling fra mødet: Hvad er det vigtigt at give videre til kolleger? Hvordan? Hvem gør det?

PÅ TVÆRS AF
KERNEELEMENTER:

SYGEFRAVÆRS- STRATEGI OG KOORDINATION

Dette tema om erfaringer i forhold til sygefraværsindsatsen er en del af et større inspirationskatalog til forskellige veje til nedbringelse af sygefraværet.

4. Lokale handleplaner

LOKALE AFDELINGSPLANER

Godt 2/3 af kommunerne har arbejdet med lokale handlingsplaner som et væsentligt implementeringsgreb. De indledende analyser har for mange kommuner vist, at sygefraværsudfordringen ikke er den samme i alle enheder. Arbejdet med lokale afdelingsplaner er en vej til at sætte lokale løsninger på lokale udfordringer.

HVAD ER INDSATSEN MOTIVERET AF?

På baggrund af gennemførte trivselsmålinger og arbejdspladsvurderinger (APV) har flere kommuner konstateret, at det er nødvendigt at arbejde struktureret og systematisk med nedbringelse af fraværet. Samtidig er det dog også konstateret, at der kræves fleksibilitet ift. hvilke indsatser, der iværksættes lokalt i afdelingerne. Det skyldes, at afdelinger på tværs af samme forvaltning kan have meget forskellige udfordringer med sygefraværet.

Det har motiveret en lang række kommuner til at iværksætte en højere grad af systematik for, hvordan der lokalt i afdelinger arbejdes med sygefraværet og de bagvedliggende udfordringer.

HVAD ER DEN BÆRENDE IDE?

Grundtanken er, at "one size fits all" tilgang til håndtering af sygefravær ikke virker. Den bærende ide bag indsatsen er at få de separate enheder til – på ensartet struktureret vis – at arbejde med netop de konkrete lokale udfordringer.

Ideen er at hjælpe lederne til en systematik, som kan styrke dem i deres arbejde. Ved at udarbejde skabeloner for lokale handleplaner er det muligt at synliggøre arbejdet og fremdrift i arbejdet samt at kunne kursjustere der, hvor arbejdsmiljø, trivsel og sygefravær måske ikke ændrer sig.

HVAD ER DEN CENTRALE VIRKNING AF INDSATSEN?

Kommunerne, der har arbejdet med anvendelse af lokale handleplaner, peger på, at de med planerne i hånden nemt kan iværksætte et struktureret arbejde ift. de udfordringer, som afdelingernes respektive trivselsmålinger og APV'er har sat spot på.

Det fremhæves, at de lokale handleplaner giver afdelingerne mulighed for at iværksætte de lokale nålestiknedslag, der er nødvendige.

Helt konkret giver handleplanerne et praktisk værktøj til ledere og andre, der er involverede i sygefraværsarbejdet lokalt i afdelingerne og centralt i HR/personale i kommunen.

Det er således et håndgribeligt redskab til at sætte handling på arbejdet lokalt.

ANBEFALINGER FRA KOMMUNERNE

- Central styret udvikling og implementering af handleplan til brug for alle afdelinger i ældreplejen – gerne til alle afdelinger i kommunen.
- Indledningsvis eller kontinuerlig procesunderstøttelse ifm. implementeringen af planerne, så anvendelse af og proces omkring planer bliver så ensartet og struktureret som muligt.
- Involvering af medarbejdere/TRIO/lokal-MED i arbejdet med temaer og tempo i handleplanerne.
- Udarbejdelse af årshjul for brugen af handleplaner – hvornår skal de udarbejdes, hvornår revideres de etc.
- Handleplaner er godt redskab til at oversætte strategi til dagligt arbejde i afdelinger.

HVORDAN SER INDSATSEN UD?

De centrale HR-afdelinger og/eller projektledere har været motiveret for at udarbejde tværkommunale handleplansskabeloner til understøttelse af de lokale indsatser for nedbringelse af sygefravær.

De fastlagte skabeloner for handlingsplaner giver de lokale afdelinger mulighed for at opstille egne mål, delmål og indsatser for den konkrete fraværshåndtering. Der er tale om et let anvendeligt redskab til lederne og deres daglige arbejde, som desuden er et håndgribeligt dokument. Med det i hånden kan lokale HR-kolleger eller projektansvarlige understøtte og bistå lederne.

Modsat har de lokale ledere været motiverede af at kunne hente hjælp og støtte fra centralt hold ift. synliggørelse af, at der sker et faciliteret arbejde med netop de konkrete udfordringer, de måtte have lokalt.

I relation hertil har projektlederne afviklet workshops med lederne om, hvordan de arbejder med sygefraværsindsatsen, og man har herudfra udarbejdet en ensartet struktur for opbygningen af handleplanerne, men med mulighed for at indholdsfyldes med lokale indsatsbehov.

Der er udarbejdet en ensartet struktur og systematik for forskellige lokale behov. Nogle, hvor alle parametre er ens for alle afdelinger, og som styres og følges op på fra centralt hold. Andre steder er der udarbejdet en standard skabelon, hvor det indholdsmæssige tilpasses ift. de konkrete udfordringer i den enkelte afdeling.

HVORDAN KAN INDSATSEN IMPLEMENTERES?

Mange steder har udarbejdelsen af planerne betydet involvering af de centrale projektledere eller koordinatore. De har fungeret som procesunderstøttere ift. at få udarbejdet dokumenter og har også ydet bistand ift. implementeringen af de fastlagte tiltag.

De lokale handleplaner er i udgangspunktet tænkt sådan, at det er den konkrete leder i afdelingen eller TRIO i afdelingerne, der har ansvaret for arbejdet og implementeringen.

I en del kommuner har enheder dog været understøttende i arbejdet med at etablere handleplanen. Det kan være i en proces, hvor ledelsen eller TRIO understøttes i en proces bestående af analyse af sygefraværsårsager, drøftelse og valg af handlemuligheder, kompetenceudvikling og konkret redskabsudarbejdelse.

HANDLEPLAN

- Data og allerede igangsatte indsatser - Beskrivelse data og allerede igangsatte indsatser.
- Hvad skal vi løfte og hvad er målet – beskrivelse af, hvilken forandring der skal ske og målet for handleplanen
- Handlinger - Beskrivelse de handlinger/indsatser, som sættes i gang.
- Hvordan kobles indsatserne eventuelt sammen med øvrige tiltag på arbejdspladsen – beskrivelse af sammenhæng til øvrige indsatser
- Hvordan og hvor ofte følges der op på handleplanen – beskrivelse af opfølgingsaktiviteter
- Hvad skal ledelsen være særligt opmærksom på at gøre for at lykkes – beskrivelse af særlige observationer hvis nogen
- Aktivitets- og tidsplan – løbende udfyldelse af aktiviteter og tidsperspektivet

KERNEELEMENT 1:

FOREBYGGENDE INDSATSER

Hvis sygefraværet er sammenhængende med potentialer for at styrke trivslen, arbejdsmiljø eller arbejdspladskulturen, så kan der være god grund til at sætte fokus på forebyggelse af sygefravær. Indsatser til forebyggelse vurderes at være helt centrale for nedbringelse af sygefravær. I denne del af inspirationskataloget kommer vi rundt om følgende temaer:

5. Træning og motion på arbejdspladsen
6. Fokus på kerneopgaven -veje til håndtering af arbejdspress
7. Onboarding af nye medarbejdere
8. Styrke medarbejdernes kompetencer ift. sænke konfliktniveau på arbejdspladsen
9. Viden om sygefravær og forebyggelse af sygefravær
10. Fokus på ændringer i holdninger og mindset ift. fravær

KERNEELEMENT 1:

FOREBYGGENDE INDSATSER

Dette tema om erfaringer i forhold til sygefraværsindsatsen er en del af et større inspirationskatalog til forskellige veje til nedbringelse af sygefraværet.

5. Træning og motion på arbejdspladsen

TRIVSELSINDSATSER TIL FOREBYGGELSE AF SYGEFRAVÆR - TRÆNING OG MOTION PÅ ARBEJDSPLADSEN

Godt 1/3 af projekterne har angivet, at de har arbejdet med sygefraværsforebyggende trivselsindsatser. Projekterne har arbejdet med træning, motion og sundhedssamtaler med medarbejderne. Det forebyggende arbejde handler bl.a. om at motivere medarbejderne til at ændre vaner og bryde usunde livsstilmønstre.

HVAD ER INDSATSEN MOTIVERET AF?

En del sygefravær i ældreplejen er relateret til fysisk nedslidning eller smerter grundet uhensigtsmæssige og forkerte løft. I flere kommuner har der derfor også igennem en årrække været tilbud, der tilbyder medarbejderne mulighed for at benytte forskellige kommunale forebyggende sundhedstiltag.

Kommunernes indledende analysearbejde har i flere kommuner vist et manglende fokus på trivselsindsatser som forebyggelse af f.eks. smerter gennem bevægelse.

HVAD ER DEN BÆRENDE IDE?

For flere af projekterne har det derfor været et mål at finde ud af, om der kan tilbydes flere initiativer eller mere målrettede initiativer, som kan være med til at øge medarbejdernes deltagelse i motions- og sundhedstilbud, og på den måde forebygge fysiske gener og øge sundheden.

HVAD ER DEN CENTRALE VIRKNING AF INDSATSEN?

Den umiddelbare centrale virkning af indsatsen er et fælles fokus på motion og bedre kostvaner, der øger trivslen blandt medarbejderne.

Kommunerne oplever, at konkrete motionsaktiviteter - som fælles aktiviteter eller hjemme hos den enkelte - bidrager til, at medarbejderne oplever, at der ydes en målrettet indsats for deres trivsel, idet træningen er prioriteret og sat på dagsordenen.

Tilbuddene opleves som værende styrkende for fællesskabet, og kommunerne peger på, at der blandt medarbejderne opleves en glæde ved at komme på arbejde. Desuden er der oplevelser af, at det øger samarbejdet på tværs af enheder og vagthold, efter medarbejderne har mødt hinanden i andre sammenhænge f.eks. til træning eller i andre trivselstilbud.

HVORDAN SER INDSATSEN UD?

Sundhedstilbuddene i ældreplejen er ofte initieret via HR. I nogle af kommunerne er der i samarbejde med MED-udvalget udviklet sundhedssamtaler til alle medarbejdere med personlig opfølgning på arbejdspladsen.

I nogle kommuner, der har arbejdet med motion og sundhedsfremmende initiativer, ses der eksempler på brugen af apps, som medarbejderne kan anvende til fysisk træning uden for arbejdstiden, eftersom flere medarbejdere i analysen har peget på, at de ikke har tid samt overskud til at komme i et motionscenter efter arbejdstid. Det er oplevet som et godt redskab i implementeringen af initiativet.

Desuden er der i flere af kommunerne arbejdet med at tilbyde om forflytningskurser. I forbindelse med implementering af kurserne har kommunerne oplevet en god anledning til at tale om nødvendigheden af at få trænet og opnå viden om, hvordan kroppen fungerer, således medarbejderne mindsker risikoen for slitage.

HVORDAN KAN INDSATSEN IMPLEMENTERES?

I en kommune, hvor der er arbejdet med adgang til konsultationer hos en fysioterapeut, er der indgået aftaler med de respektive ledere af indsatsen og af den centrale HR/personale afdeling. I de situationer, hvor der er givet adgang til træningslokaler, er det ligeledes sket i regi af afdelingsledelse og HR/personale.

Informationer om mulighederne for tilbuddene er typisk formidlet via personalemøder og/eller via nyhedsbreve til medarbejderne.

ANBEFALINGER FRA KOMMUNERNE

- Det kræver ledelsesfokus at bevare de gode rutiner, og der skal kommunikeres mening med den fysiske træning for at få og fastholde opbakningen til de sundhedsfremmende initiativer.
- At gøre brug af sundhedssamtaler med medarbejdere i tæt forbindelse med omsorgssamtaler.
- Øget fokus på motion og træning i forflytningskurser.

EKSEMPLER PÅ REDSKABER OG VÆRKTØJER I INDSATSEN

App med træningsprogrammer

- Medarbejderne får stillet en app til rådighed, hvor indhold er betalt for i en periode og åbner op for mulighed for træningsprogrammer – både skræddersyet og generelle.

Konsultation ved fysioterapeut

- Mulighed for konsultation ved fysioterapeut straks i forbindelse med smerter i led og muskler.
- Mulighed for 30-minutters tilbud i arbejdstiden.

Sundhedssamtaler

- Mulighed for sundhedssamtaler ved fysioterapeut eller ergoterapeut med henblik på f.eks. kostomlægning, træning, mv.

Pause-gymnastik

- Små øvelser i arbejdstiden.

Adgang til træningsfaciliteter

- Mulighed for en særlig adgang til kommunens træningsfaciliteter.

Cykle – og gå-grupper

- Der kan med fordel udpeges ambassadører på arbejdspladsen, som skal bidrage til at fastholde gode vaner.

KERNEELEMENT 1:

FOREBYGGENDE INDSATSER

Dette tema om erfaringer i forhold til sygefraværsindsatsen er en del af et større inspirationskatalog til forskellige veje til nedbringelse af sygefraværet.

6. Fokus på kerneopgaven -veje til håndtering af arbejdspress

FOKUS PÅ KERNEOPGAVEN - VEJE TIL HÅNDTERING AF ARBEJDSPRES

I ældreplejen er en del af sygefraværet stressbetinget eller drevet af, at medarbejderne oplever et stort arbejdspress, og at der ikke kan leveres den service, der er forventning om. I flere projekter er der derfor arbejdet med, hvordan der prioriteres i dagligdagen mellem opgaver, når der er færre hænder til at løse opgaverne.

HVAD ER INDSATSEN MOTIVERET AF?

En del af kommunerne har løbende gennem APV og trivselsmålinger sat fokus på, at der opleves et stort arbejdspress blandt medarbejderne i ældreplejen.

Det kan være pres, der opstår som følge af, at der ikke kan leveres på det, som de ældre eller pårørende efterspørger, eller at man ikke synes, at opgaveløsningen lever op til arbejdspladsens eller egne forventninger. Det kan også handle om, at man pga. kollegers fravær bliver kastet ud i opgaver, som medarbejderen ikke oplever sig kompetent eller effektiv til.

Der peges på, at dette problem ofte er årsagen til sygemeldinger og kan lede til ofte lange sygemeldinger som følge af stress.

HVAD ER DEN BÆRENDE IDE?

Den bærende idé er at ved at styrke viden om kerneopgaverne, får medarbejderne bedre mulighed for at håndtere arbejdspress i dagligdagen og prioritere mellem opgaver.

Viden om kerneopgaven og prioritering af kerneopgaven bidrager til begrænsning for risiko for f.eks. stress og dermed potentielt risiko for sygemelding.

Manglende viden om eller kompetencer til at strukturere egne opgaver påvirker trivsel og arbejdsglæde.

HVAD ER DEN CENTRALE VIRKNING AF INDSATSEN?

Når indsatsen virker, har medarbejderne i ældreplejen et tydeligt billede af, hvilke opgaver, der skal prioriteres hvornår. Det giver mulighed for, at medarbejderne overfor borgere og pårørende bedre kan kommunikere, hvorfor de prioriterer de opgaver, de gør, i den konkrete situation.

Kommunerne peger på, at medarbejdere, der er stærke i viden om og forståelse af kerneopgaverne, står bedre rustet til at håndtere den stigende kompleksitet i borgernes krav, ønsker og behov.

Medarbejderne fungerer bedre i krydspresset mellem koordinering og ensartetheden i ydelser og et tiltagende komplekst behov for pleje blandt borgerne.

EKSEMPLER PÅ REDSKABER OG VÆRKTØJER I INDSATSEN

I et projekt er der udarbejdet et skema til brug i de enkelte afdelinger. Her har hver afdeling indskrevet deres kerneopgaver og prioriteret dem ift. antal sygemeldte medarbejdere.

Som eksempel på et redskab har kommunerne blandt andet arbejdet med afvikling af faste tavlemøder, hvor den kommende uges "to-do" er blevet vendt. Tavlemøderne er brugt til at tage højde for medarbejdersituationen i enheden/afdelingen.

Et andet redskab, der er taget i anvendelse, er overleveringsmøder mellem vagtskifte. Overleveringsmøderne har til formål at sikre videreformidling af eventuelle udfordringer hos borgerne.

HVORDAN KAN INDSATSEN IMPLEMENTERES?

I mange kommuner har et væsentligt implementeringsgreb været afholdelse af temadage, seminarer, personale arrangementer med procesunderstøttelse af enten en ekstern konsulent eller fra centralt hold i udviklingskonsulent fra HR/Personale. Her er der arbejdet med at nedbryde politiske mål til konkrete opgaver i de enkelte afdelinger.

Arbejdet i afdelingerne har krævet høj grad af medarbejderinvolvering for at få at opnå ejerskab til resultaterne. Sammen med medarbejderne, er der udarbejdet procedurer for, hvordan man samarbejder på tværs af vagtskifte, så der sker en god overlevering af opgaver på tværs, og således kerneopgaverne løses.

I flere projekter er arbejdet blevet fulgt op af udarbejdelse af informationsmateriale med plakater mv.

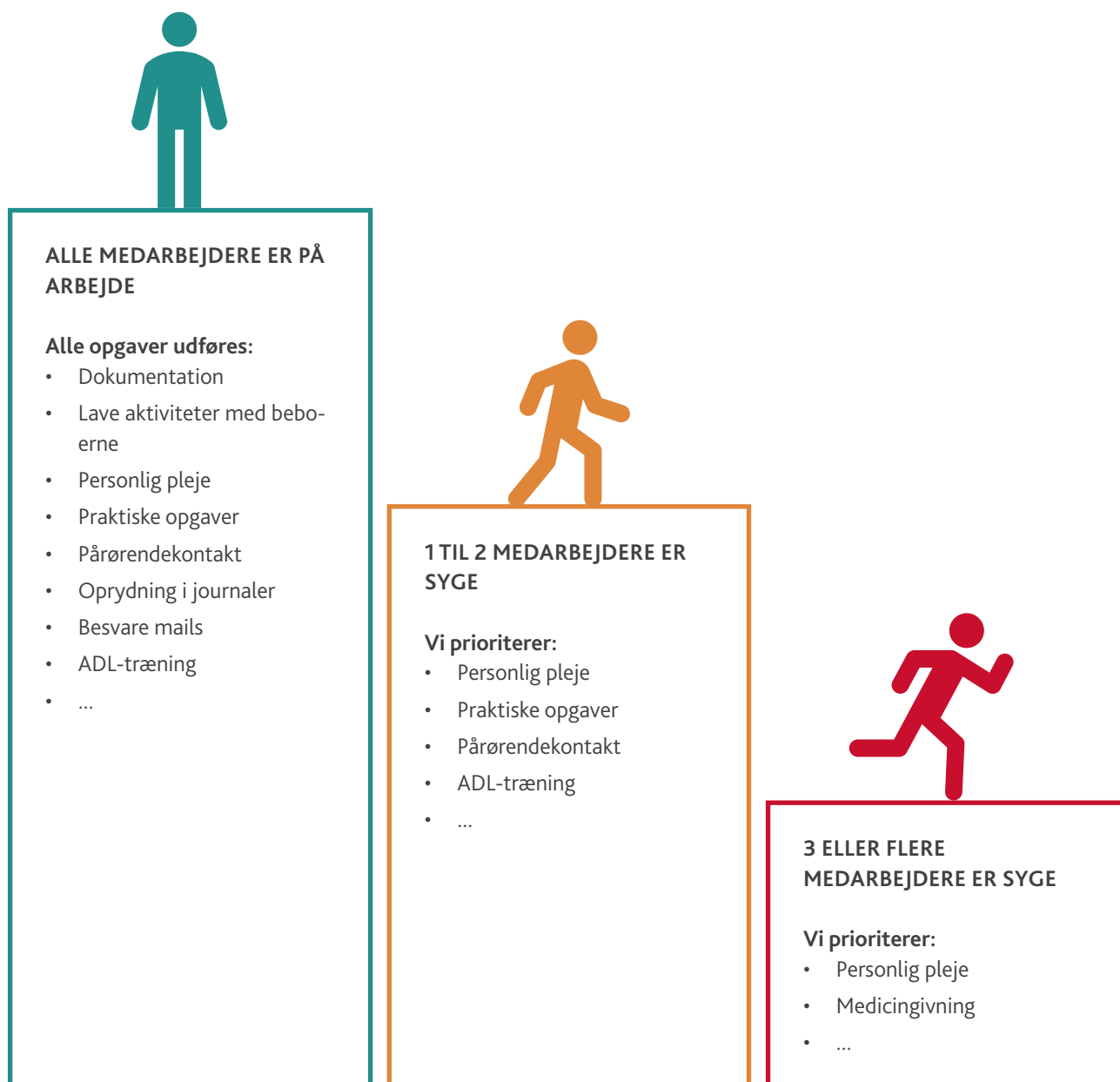
Væsentligt for implementeringen er et kontinuerligt lederfokus. Derfor er der eksempler på kommuner, der har indarbejdet fokus på kerneopgaverne i et årshjulet for personalemøder, som skal bidrage til at sikre, at der er åbenhed og dialog om, om der er behov for løbende justeringer.

ANBEFALINGER FRA KOMMUNERNE

- Fælles værktøjer til tavlemøder f.eks. værktøj til at synliggøre hvor stort arbejdspress, der er på arbejdsugen og med aktiv stillingtagen til, hvad der prioriteres, når der er få hænder til at løfte opgaven.
- Sikring af god overlevering af opgaver mellem vagtskifte.
- Øget kendskab til kerneopgaven kan give grundlag for udarbejdelse af prioriteringstrappe for dagens opgaver.
- Viden om og indsigt i kerne-opgaver giver større grad af stolthed og bredere mulighed for bedre relationer. Gode i historier at fortælle om dagligdags succeshistorier og gode resultater.
- Fokus på faglighed og prioriteringer – adgang til sparring, hjælp til prioriteringer af dagens opgaver og god introduktion til nye medarbejdere.

Eksempel fra Brønderslev Kommune på klar prioritering af arbejdsopgaver, når der er færre "hænder"

Redskabet har til formål at skabe et overblik over prioritering af arbejdsopgaver ved sygefravær. Dette skal bidrage til at imødekomme det krydspres, som medarbejdere kan opleve mellem egne, leders og borgeres forventninger, når der er færre medarbejdere til at håndtere arbejdsopgaverne.



KERNEELEMENT 1:

FOREBYGGENDE INDSATSER

Dette tema om erfaringer i forhold til sygefraværsindsatsen er en del af et større inspirationskatalog til forskellige veje til nedbringelse af sygefraværet.

7. Onboarding af nye medarbejdere

ONBOARDING AF NYE MEDARBEJDERE

Ideen bag onboarding er, at nye medarbejdere i højere grad vil kunne fastholdes i job, hvis de får en tidlig introduktion til procedurer, arbejdsgange, systemer, opgaver mv.

HVAD ER INDSATSEN MOTIVERET AF?

Kommunernes analyser om årsager til sygefravær peger på, at der opleves stor udskiftning blandt medarbejdergruppen i ældreplejen og generelt, at det er svært at rekruttere medarbejdere til området. Denne tendens er svarende til udfordringsbilledet, som i øvrigt ses på tværs af landet.

Kombinationen af højt sygefravær og udfordringen med rekruttering af kvalificeret arbejdskraft, har for flere af kommunerne medvirket til at sætte onboarding/introduktion på dagsordenen. For mange af kommunerne har det allerede været et opmærksomhedspunkt, men via projektet har der været mulighed for at sætte flere kræfter ind på, hvordan indsatsen kan udvikles. Nogle kommuner peger på, at f.eks. onboarding/introduktion til nye medarbejdere ofte nedprioriteres ift. driftsopgaver.

I nogle kommuner har en del af motivationen også handlet om, at det forudgående analysearbejde har peget ind på nogle konkrete udfordringer ift. medarbejdernes holdning og mindset ift. fravær. Interviews med medarbejdere indikerer, at holdninger og mindset ift. fravær allerede viser sig fra starten af ansættelsen, og medarbejdere med et højt sygefravær i starten også har et højt sygefravær i løbet af ansættelsen.

HVAD ER DEN BÆRENDE IDE?

Den bærende idé er at nye medarbejdere i højere grad vil kunne fastholdes i job, hvis de får en tidlig introduktion til procedurer, arbejdsgange, systemer, opgaver mv.

Det bygger på en forståelse på, at introduktion af nye medarbejdere sikrer en bedre integration på arbejdspladsen samt bidrager til forståelse for, hvilke kerneopgaver og ydelser, de er ansat til.

HVAD ER DEN CENTRALE VIRKNING AF INDSATSEN?

I opfølgningen af kommunernes implementering af initiativet omkring onboarding, er det imidlertid de færreste kommuner, der har konkrete bud på virkningen af indsatsen. Dog forventes der at være en mindre andel af medarbejdere, som har skiftet job, efter at have været indført i onboarding initiativerne. Ligesom kommunerne forventer, at medarbejderne har et lavere sygefravær, idet en grundlæggende indføring i arbejdsopgaver, arbejdsgange, strukturer mv. danner afsæt for en tryggere opstart og færre frustrationer.

HVORDAN SER INDSATSEN UD?

Arbejdet med onboarding ses i de fleste projekter at være centralt udarbejdede koncepter for, hvordan medarbejderne skal introduceres i jobbet. F.eks. ses der i en kommune udarbejdet undervisningsmoduler til allerede ansatte medarbejdere ift. hvordan og hvad, de skal undervise nye medarbejdere i.

EKSEMPLER PÅ REDSKABER OG VÆRKTØJER I INDSATSEN

Nogle kommuner har udarbejdet programmer for nyanførte medarbejdere.

I en kommune er der f.eks. udarbejdet et 14-dages program, for hvordan nye medarbejdere følges med en ansat, som har modtaget undervisning i, hvad der er vurderet særligt vigtigt at introducere en ny medarbejder i.

I Thisted Kommune er der arbejdet med en særlig mentor/mentee-relation i de første 6-12 måneder af den nyansattes ansættelse med det formål at yde svar på praktiske og faglige spørgsmål, herunder f.eks. vedr. retningslinjer og teknikker ved forflytninger.

HVORDAN KAN INDSATSEN IMPLEMENTERES?

Indsatsen i de fleste projekter bygger videre på erfaringerne med introduktionsprogrammer for nye medarbejdere, men med et endnu højere fokus på at sætte form og struktur på opgaven, således at de udviklede procedurer følges, og kan iværksættes når nye medarbejdere ansættes.

ANBEFALINGER FRA KOMMUNERNE

- Fokus på, at onboarding gennemføres inden for de første uger af ansættelsen.
- Det kræver at de ansvarlige medarbejdere for onboarding sikrer, at driftshensyn ikke prioriteres over de obligatoriske onboarding/introduktionsaktiviteter.

KERNEELEMENT 1:

FOREBYGGENDE INDSATSER

Dette tema om erfaringer i forhold til sygefraværsindsatsen er en del af et større inspirationskatalog til forskellige veje til nedbringelse af sygefraværet.

8. Styrke medarbejdernes kompetencer ift. sænke konfliktniveau på arbejdspladsen

STYRKE MEDARBEJDERNES KOMPETENCER IFT. AT SÆNKE KONFLIKTNIVEAU PÅ ARBEJDSPLADSEN

Konflikter opstår let i kontakten mellem borgere og pårørende, som ikke oplever at deres forventninger bliver opfyldt, og medarbejderne der oplever at skulle stå på mål for forventninger, de ikke kan imødekomme. Dette kan lægge et psykisk og følelsesmæssigt pres på medarbejderne, hvor trivsel og den generelle arbejdsglæde bliver presset. Ca ¾ dele af kommunerne har arbejdet med at styrke medarbejdernes kompetencer til at håndtere konflikter og følelsesmæssige krav.

HVAD ER INDSATSEN MOTIVERET AF?

Arbejdet med borgere, der er afhængige af pleje og med tæt kontakt med borgere og pårørende kan give anledning til, at medarbejdere står i et krydspres mellem det "der føles rigtigt", og det der er retningslinjerne på arbejdspladsen.

I flere kommuner har trivselsmålinger, APV og medarbejderinterview peget på netop disse problemstillinger som en væsentlig grund til dårligt arbejdsmiljø og sygdoms- dinger.

For at hjælpe medarbejderne med redskaber til at kunne håndtere dette krydspres i hverdagen har flere kommuner valgt at arbejde med denne indsats.

HVAD ER DEN BÆRENDE IDE?

Ved at øge medarbejdernes personlige kompetencer ift. håndtering af konflikter og følelsesmæssige påvirkninger, lettes presset på medarbejderen. Og medarbejderne betrygges i deres arbejde og eventuel nervøsitet for at komme ud til en borger, som er kognitivt udfordret eller har et udadreagerende handlingsmønster, reduceres.

HVAD ER DEN CENTRALE VIRKNING AF INDSATSEN?

Den centrale virkning af kommunernes fokus på at styrke medarbejdernes kompetencer ift. håndtering af konflikter og trusler er en bedring af trivslen blandt medarbejderne.

Arbejdet med indsatsen forventes på sigt at give en bedre arbejdspladskultur, hvor konflikter kan håndteres i kollegial sparring om opgaveløsningen for borgeren. Og hvor medarbejdere hjælper hinanden med de borgere, der opleves udfordrende, og der i åben dialog blandt ledere og medarbejdere kan drøftes de sværes situationer med borgere og pårørende.

HVORDAN SER INDSATSEN UD?

Kommunerne har arbejdet med at gennemføre kompetenceudviklingsdage – temadage eller workshops.

Der er eksempler på, at der er givet undervisning/inspiration fra en underviser, og hvor medarbejderne efterfølgende i workshops med forskellige typer af samarbejdsøvelser, har arbejdet med at finde deres egne bud på, hvordan udfordringerne kan løses.

Det er ofte medarbejdernes egne løsningsforslag, der tages i anvendelse.

EKSEMPLER PÅ REDSKABER OG VÆRKTØJER I INDSATSEN

Kompetenceudvikling har været et af de centrale redskaber i arbejdet med håndtering af konflikter og håndtering af trusler om vold.

Kompetenceudviklingen har dels være rettet mod medarbejdere som har modtaget undervisning fra eksterne oplægsholder i konflikthåndtering og mentalparathed.

Redskaberne har f.eks. været konkrete øvelser med de- eskalering i samtalen med borger og pårørende. Oparbejdelse af kompetencer til at kunne håndtere omskiftelige krav og pres fra omgivelserne.

I et projekt er der arbejdet med begrebet defusing ifm. håndtering af borgere med truende adfærd. Her har det været kompetenceudvikling af ledere ift. at kunne tage samtalen med medarbejderen efter en oplevelse med trusler og højt konfliktniveau.

Der er i ledergruppen arbejdet med retningslinjer for, hvad man gør i situationer hvor medarbejdere oplever trusler fra borgere.

AMR og ledere har modtaget undervisning i metoder til håndtering af vold og trusler og der er etableret netværk på tværs af afdelingsledere ift. erfaringsudveksling til at forebygge problemer.

Som redskaber er der i nogle projekter sat øget fokus på den kollegiale støtte og sparring i situationerne eks. i form af "borger bytte" hvor borger/medarbejder samarbejdet er på vej til hårdknude.

HVORDAN KAN INDSATSEN IMPLEMENTERES?

Et væsentligt implementeringsgreb har i mange kommuner været afholdelse af idéworkshops og seminarer, hvor der er arbejdet med, at medarbejderne selv har givet gode råd til, hvordan man kan tale til og med borgere i konfliktfyldte situationer. Via seminarer har medarbejder arbejdet med forskellige situationer, hvor der kan være konflikt ift. en borger og derud fra udarbejdet /udviklet et inspirationskatalog til, hvordan og hvad man kan sige.

Parallelt er der flere steder ledelsesmæssigt udarbejdet konkrete politikker og retningslinjer for håndtering af trusler om vold.

Et andet greb har været tilkøb af eksternundervisere i form af erhvervspsykologer til undervisning i konflikt- håndtering i relation til borgerkontakt.

ANBEFALINGER FRA KOMMUNERNE

- Brug af mentor/supervision har skabt god læring. Erfaringerne har vist, at fokus på håndtering af konflikter og følelsesmæssige problematikker har givet bedre rum til at turde tale med kollegerne om udfordringerne samt at søge sparring og rådgivning hos kolleger.
- Involvering af nøglemedarbejdere ifm. uddannelsesforløb med erhvervspsykologer ift. håndtering af høje følelsesmæssige krav sikrer fortsat ud- bredelse efter endt uddannelsesforløb. Løbende involvering af nøglemedarbejdere sikrer kontinu- erlig forankring i organisationen.
- Mentoring og supervision giver mulighed for at få støtte og sparring til særligt svære borger- sager.

KERNEELEMENT 1:

FOREBYGGENDE INDSATSER

Dette tema om erfaringer i forhold til sygefraværsindsatsen er en del af et større inspirationskatalog til forskellige veje til nedbringelse af sygefraværet.

9. Viden om sygefravær og forebyggelse af sygefravær

VIDEN OM SYGEFRAVÆR OG MULIGHEDER FOR FOREBYGGELSE AF SYGEFRAVÆR

En udfordring for ledere med personale ansvar er ofte, at de ikke føler de har tilstrækkeligt kendskab til hvordan man hjælper medarbejdere og skaber rum og mulighed for tilbagevenden for medarbejder, der f.eks. er sygemeldt med psykiske lidelser.

HVAD ER INDSATSEN MOTIVERET AF?

Flere kommuner har oplevet, at der er situationer, hvor dialogen om sygefravær er svær, idet der mangler viden om, hvad det er acceptabelt at tale om f.eks. ift. emner om kræft ramte eller stressramte medarbejdere.

Et eksempel er en kommune, hvor den indledende analyse viste, at 9 ud af 10 TRIO medlemmer oplever usikkerhed på, hvad der virker ift. hvilke typer af sygemeldinger. I samme analyse ytrer personaleledere, TR og AMR ønsker om, at blive klædt bedre på af HR/personale og jobcenter til at håndtere denne indsats.

Indsatsen er motiveret af ønsket om at blive bedre til at gå tættere på medarbejdere i syge- og omsorgssamtaler samt generelt set, at vide mere om, hvad der virker i indsatsen overfor medarbejderen.

HVAD ER DEN BÆRENDE IDE?

Viden om, hvilke typer af indsatser, som virker godt ift. sygefraværsårsagen, giver de bedste muligheder for at bestå samt understøtte medarbejderen før, under og efter en sygemelding.

Ved at klæde ledere, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter på ift. viden om, hvad der virker og i hvilken sammenhæng, bidrager til at åbne dialogen med medarbejderen får styrket det indholdsmæssige output på samtalerne.

HVAD ER DEN CENTRALE VIRKNING AF INDSATSEN?

Gevinsterne hentes både forebyggende og fastholdelsesmæssigt.

Større viden om, hvilke indsatser, der virker i hvilken sammenhæng, styrker indholdet i omsorgs- og sygefraværssamtalerne med medarbejderen. Herved får leder og medarbejder bl.a. mulighed for at få aftalt en plan for, hvilke indsatser, der skal igangsættes og hvornår. Derudover kan der i samtaler om tilbagevenden i højere grad tages højde for eventuelle skånehensyn.

En bredere generel viden, om hvad der skal til for at forebygge sygefraværsløb for forskellige typer af sygdomme kan derudover også bidrage til der kan foretages generelle justeringer i eks. arbejdsgange og arbejdstilrettæggelse til gavn for fraværet i en afdeling generelt set.

HVORDAN SER INDSATSEN UD?

Når indsatsen virker, er leder, tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant fælles om at sikre åben dialog i afdelingen om, hvad de som ledelsesrepræsentanter kan gøre for understøtte forebyggelse af sygemeldinger.

Lederne sørger for i de fastsatte omsorgs- og sygefraværssamtaler at tage en åben og ærlig dialog med medarbejderen om, hvad der evt. skal eller kan sættes i værk for den enkelte, og hvordan arbejdet kan tilrettelægges, så det belaster mindst muligt. Og sørger for, at der bliver fuldt rettidigt op på igangsatte initiativer.

EKSEMPLER PÅ REDSKABER OG VÆRKTØJER I INDSATSEN

Et brugt redskab i denne indsats er etablering af netværk for ledere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter med faste møder med fokus på forebyggelsesinitiativer for specifikke sygefraværstyper.

Afvikling af gå-hjem-møder for ledere med inspirationsoplæg fra eksterne eksperter. Samt afvikling af workshops, hvor der erfaringsudveksles på tværs af afdelinger i forvaltningen.

Som et redskab under denne indsats, er der set f.eks. på at alle omsorgs- og sygefraværssamtaler afvikles i ledelses-makkerpar.

Desuden er der i flere projekter gjort brug af fastholdelseskonsulenterne fra jobcentrene i forbindelse med denne indsats. Her har den direkte adgang til konsulenterne – når de var til stede i afdelingerne – givet ledere mulighed for hurtig sparring og viden.

HVORDAN KAN INDSATSEN IMPLEMENTERES?

Viden om sygefravær og muligheder for forebyggelse handler typisk om, at understøtte ledere i have et bredt indblik i, hvad der skal til for at hjælpe hhv. sygemeldte med psykiske sygdomme (stress og depression etc.), kræftramte eller belastningskadede i forebyggelsen af en sygemelding.

Der er projekter, der har implementeret netværk med fastlagte mødestruktur og fastlagt dagsordner.

Typisk har kommunerne arbejdet med at understøtte et udviklingsforløb for TRIO, hvor der er arbejdet med ledere i de forskellige afdelinger, ikke alene er ansvarlige for et godt arbejdsmiljø og en god kultur, men at det er et fælles ansvar på tværs.

ANBEFALINGER FRA KOMMUNERNE

- Dagsordensætning af viden om og erfaringer med indsatser for forskellige typer fraværsindsatser på møder i TRIO.
- Etablering af netværk for ledere til erfaringsudveksling om praktisk viden fra dagligdag.
- Oplæg fra eksperter ift. afgrænsede temaer med fokus på hvordan man understøtter professionelt.

KERNEELEMENT 1:

FOREBYGGENDE INDSATSER

Dette tema om erfaringer i forhold til sygefraværsindsatsen er en del af et større inspirationskatalog til forskellige veje til nedbringelse af sygefraværet.

10. Fokus på ændringer i holdninger og mindset ift. fravær

FOKUS PÅ ÆNDRINGER I HOLDNINGER OG MINDSET IFT. FRAVÆR

Godt 70 pct af alle kommunerne har arbejdet med udfordringer ift. forståelse for og holdninger til sygefravær. Kulturen på arbejdspladsen og holdningerne til, hvornår medarbejdere vælger at blive hjemme og melde sig syg, påvirker det kollektive arbejdsmiljø og har indflydelse på generel trivsel, arbejdspress og behov for prioriteringer af kerneopgaven.

HVAD ER INDSATSEN MOTIVERET AF?

Motivationen for at gå ind i indsatsen for at bevæge arbejdskulturen kan være mange. Inspirationen kan stamme fra, at der i APV'er og trivselsmålinger, er potentialer for at styrke trivsel og f.eks. at der er meget højt niveau af korttidssygefravær.

HVAD ER DEN BÆRENDE IDE?

Den bærende idé er at sætte fokus på åbenhed og dialog om, hvad der definerer god arbejdspladskultur, et godt samarbejde, motivationen på arbejdspladsen mv.

Et fælles sprog og en fælles forståelse for løsning af opgaver kan sætte retning for, hvordan man på en arbejdsplads omgås på en god og konstruktiv måde.

HVAD ER DEN CENTRALE VIRKNING AF INDSATSEN?

En af det hyppigst anvendte ord om virkningen af at arbejde med holdninger og mindset på arbejdspladsen er, at der opnås en mere åben kultur ift. til at tale om det der er svært, det der fungerer, og det der ikke fungerer – både for den enkelte og for fællesskabet.

Kommunerne har ikke sat ord på gevinsterne i det brede perspektiv ift. borgere og kommunen, men den oplevede virkning er, at der med indsatsen er mobiliseret flere kræfter omkring det at sikre en god trivsel og mere rum og opmærksomhed på at fællesskabet og den enkelte trives.

HVORDAN SER INDSATSEN UD?

Indsatsen har set meget forskellige ud, men grundlæggende handler arbejdet med holdning og mindset om at komme derhen, hvor der er formuleret fælles værdier, normer og handlinger, som kendetegner arbejdsstedet og kulturen.

Indsatsen rummer også typisk aftaler om, hvordan man rejser udfordringer med opgaveløsningen og trivsel, så der er rum til at komme frem med det der udfordrer arbejdsglæden.

EKSEMPLER PÅ REDSKABER OG VÆRKTØJER I INDSATSEN

Der findes værktøjer åbent tilgængelige på internettet, som kan understøtte dialogen om god arbejdspladskultur. F.eks. hvad der motiverer til at gå på arbejde, og hvad der modsat skubber i den anden retning, og gør at man melder sig syg. Det kan være gode eksempler på spørgsmål, der er gode at drøfte, spil mv, som kan understøtte processen.

Nogle kommuner har arbejdet med at udpege ambassadører eller agenter for at sikre et løbende fokus på arbejdspladskulturen og fastholde gode initiativer.

Kommunerne har f.eks. også arbejdet med at sætte trivsel på dagsordenen på tavlemøder og f.eks. givet rum til at markere, hvor den enkelte medarbejder er i dag.

Mange kommuner har også brugt kræfter på at dreje fokus i hele organisationen over mod kommunikativt at tale nærvær frem for fravær i f.eks. i nyhedsbreve, personalemøder, planlægningsmøder osv.

HVORDAN KAN INDSATSEN IMPLEMENTERES?

Arbejdet med at starte dialogen sker typisk på personalemøder/personaledage, hvor der f.eks. drøftes temaer som:

- Hvad er vigtigt for min arbejdsglæde?
- Hvad er afgørende for mit fravær/nærvær?
- Hvordan rummer vi forskellige behov?

Trivselsmålinger, APV og interview med medarbejdere og drøftelser i TRIO og MED kan bidrage til at sætte det rette fokus, der kan rykke og udvikle organisationen.

ANBEFALINGER FRA KOMMUNERNE

- Fokus på dialog på arbejdspladserne om, hvad fravær og nærvær er og hvad det gør ved en arbejdssituation.
- Tal om de positive situationer med meget nærvær.
- Vær åben for at alle ikke er i samme situation og der skal være plads til forskellighed i medarbejderkulturen i afdelingerne.
- Få skabt ambassadører/agenter i organisationen for at fastholde gode initiativer.

Eksempel fra en Horsens Kommune på handleplan for, hvordan de forskellige niveauer i organisationen bidrager til omkring kulturforandring

CENTRALT

Understøtter med:

- Videndeling, læring og forankring i hverdagen, der kan påvirke kulturen på arbejdspladserne positivt fx via MED-systemet
- Udvælgelse af medarbejder-ambassadører til vidensdeling og formidling af indsatser
- Området i Sundhed og Ældre
- Ledere og TRIO'er i brug af tavlemøder

ARBEJDSPLADSEN

Skaber rammer for lokale tiltag:

- Tavlemøder, hvor travlhed, fordeling og løsning af kerneopgaven, læringspunkter mv. bliver synlige for alle
- Rum og tid til fælles refleksion om opgaver, faglighed, trivsel, tværfagligt samarbejde mv.
- At sætte trivsel, arbejdsmiljø og sygefravær som fast punkt på team- og personalemøder og drøfter eks.: Hvordan skaber vi en åben og tillidsfuld kultur hos os? Hvordan spørger vi ind til hinanden? Hvad er vores individuelle holdning til sygefravær?
- Fælles aktiviteter, hvor man kan kære hinanden at kende "uden arbejdstøj"

MEDARBEJDEREN

Bidrager med:

- Input og løsningsforslag til, hvad der virker - god adfærd starter med os selv
- Står selv frem med udfordringer - faglige udfordringer og udfordringer omkring trivsel og arbejdsmiljø
- Er medskaber af en kultur med åbenhed, hvor det er ok at spørge ind til hinandens trivsel og spørge ved tvivl omkring opgaver
- Giver plads til kollegers forskellige oplevelser og opfattelser af tingene
- Bakker op om fælles tiltag

KERNEELEMENT 2:

SYSTEMATISK SYGEFRAVÆRS- HÅNDTERING OG SAMARBEJDE

En ensartet og systematisk tilgang til sygefravær kræver vedvarende ledelsesfokus. Samarbejde med HR funktion og jobcentret kan understøtte systematikken og også at samtaleforløbet gennemføres med fokus på udvikling og hurtig tilbagevenden. I denne del af inspirationskataloget kommer vi rundt om følgende temaer:

11. Styrke procedurerne omkring sygefraværshåndtering
12. Styrke samtalerne med medarbejderne. Inddragelse af HR i tidlig og forebyggende indsats.
13. Viden om redskaber og Jobcentrets muligheder for at støtte arbejdsgiver i fastholdelsesarbejdet

KERNEELEMENT 2:

SYSTEMATISK SYGEFRAVÆRS- HÅNDTERING OG SAMARBEJDE

Dette tema om erfaringer i forhold til sygefraværsindsatsen er en del af et større inspirationskatalog til forskellige veje til nedbringelse af sygefraværet.

11. Styrke procedurerne omkring sygefraværshåndtering

STYRKE PROCEDURERNE OMKRING SYGEFRAVÆRSHÅNDTERING

Sygefravær kan håndteres meget forskelligt. Op mod 85% af alle projekter har arbejdet aktivt med styrkelse af arbejdsgange og procedurer i deres indsats med nedbringelse af sygefraværet.

HVAD ER INDSATSEN MOTIVERET AF?

I mange kommuner er det gennem processen blevet tydeligt, at der er stor forskel på håndteringen og tilrettelæggelsen af omsorgs- og sygefraværssamtaler i de forskellige afdelinger.

Der kan være eksempler på, at samtalerne ikke afholdes eller afholdes for sent. Det ses også i kommuner, der har en politik og fastlagte procedurer for, hvordan der tages kontakt til sygemeldte medarbejdere.

Det kan være drevet af, at lederne ikke får prioriteret opgaven, men kan også skyldes usikkerhed om procedurer og krav, eller hvordan man får skabt mening med sygefraværssamtaler.

HVAD ER DEN BÆRENDE IDE?

Derfor har flere kommuner sat fokus på at styrke viden om og klarhed omkring retningslinjer og procedurer. Det skal styrke ledernes muligheder for at sikre en ensartet behandling af sygefravær, som følger intentionerne i kommunens sygefraværspolitik.

Målet er typisk at skabe en tydelig forventning hos både ledere og medarbejdere ift. hvordan sygefravær håndteres, så der opleves en ensartet håndtering uafhængigt af, hvilken afdeling medarbejdere er ansat i. Det handler også om at skabe en større gennemsigtighed i, hvad arbejdspladsen gør for at fastholde egne medarbejdere.

HVAD ER DEN CENTRALE VIRKNING AF INDSATSEN?

Kommunerne har oplevet, at lederne får styrket deres ledelsesmæssige kompetencer og føler sig mere sikre i denne del af ledelsesopgaven. Det kan understøtte handlekraft og tidlig indsats, når der er behov for det.

På medarbejdersiden oplever kommunerne, at medarbejderne føler sig mere trygge i hvornår og hvorfor der indkaldes til samtale. Det kan samtidig styrke oplevelsen af "retfærdighed" og "lige muligheder" i indsatsen, at alle mærker, at de får en ens behandling, uanset hvor de møder ind, og hvilke opgaver de løser.

Synliggørelse af procedurer og retningslinjer har flere steder været udpeget som en understøttende faktor for højere grad af åbenhed og dialog om sygefravær blandt medarbejdere.

Når indsatsen virker, har både medarbejdere og ledere et helt klart overblik over, hvilke samtaler der skal indkaldes til hvornår, og hvad der skal være fokus på.

Som afledt effekt af arbejdet med indsatsen om at sikre og forankre tydelige procedurer og retningslinjer peger kommunerne på, at de også i højere grad møder compliance ift. gældende lovgivningsmæssige retningslinjer.

ANBEFALINGER FRA KOMMUNERNE

- Visualiser arbejdsgange for sygemelding, så den enkelte medarbejder, kollega og leder kan følge arbejdsgangen trin for trin – og alle kender hvilke tiltag, der kan iværksættes.
- Ens information ud til alle – det styrker oplevelsen af gennemsigtighed og åbenhed omkring arbejdspladsens sygefraværshåndtering.
- Brug flere kanaler i formidlingen, så information er nemt tilgængeligt – også for de medarbejdergrupper, der ikke er meget digitale.
- Skab en åben dialog om fravær og indsats for både ledere og medarbejdere. Det styrker både ledere og medarbejdere i samarbejdet og kan give oplevelsen af, at arbejdspladsen prioriterer fastholdelse.
- Hjælp til ledere til indkaldelse til samtaler med medarbejdere, f.eks. når der er behov for mere håndholdte tællinger på hvem der skal til samtale (f.eks. ved flere fraværsperioder)

EKSEMPLER PÅ REDSKABER OG VÆRKTØJER I INDSATSEN

Det typiske greb til at få styrket procedureerne er få udviklet eller revitaliseret arbejdsgangene omkring sygefraværssamtaler og den rolle- og ansvarsfordeling, der er knyttet hertil. Der kan dog også være flere veje til at sikre relevans og konkret understøttelse, som kan bidrage til at fastholde fokus, se boksen herunder.

HVORDAN KAN INDSATSEN IMPLEMENTERES?

Implementeringen af nye strukturer omkring håndtering af sygefravær er i de fleste projekter en centralt styret proces, hvor den projekttilknyttede projektleder eller en centralt placeret medarbejder fra HR/personale understøtter iværksættelsen.

Oftest har projekterne indledningsvist været igennem en runde med dataindsamling, desk research og interview med en eller flere af de involverede enheder i projektet ift. at danne grundlag for at udarbejde reviderede procedurer. I flere projekter har der både været afdækning af lederes og medarbejderes oplevelser af de eksisterende strukturer for at sikre så bredt et billede af behovet for at understøtte procedureerne.

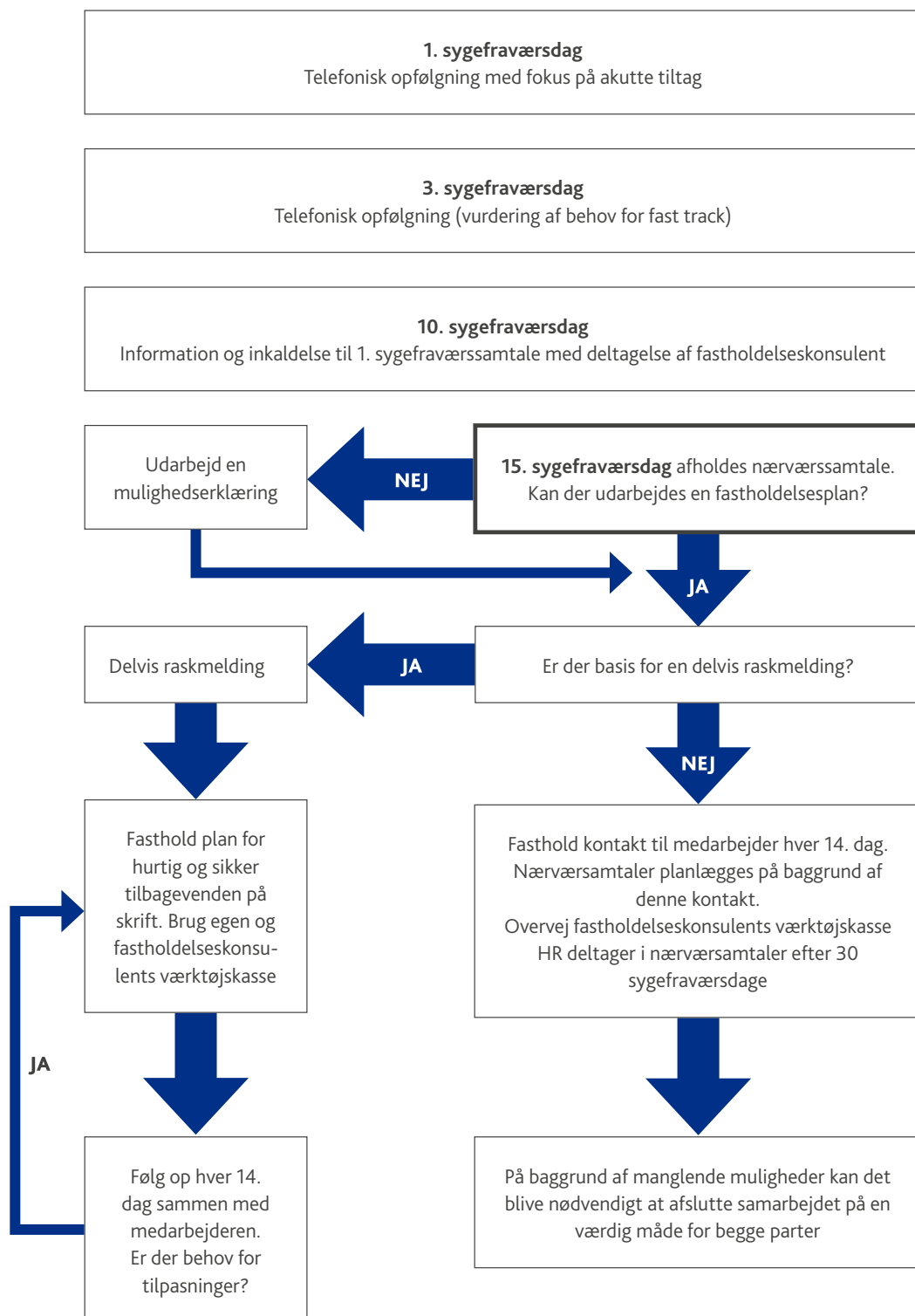
I de fleste projekter har der været tale om justering af eksisterende strukturer.

Inden udbredelse og forankring i organisationen har der flere steder været afviklet seminarer eller workshops med TRIO'er og centrale MED-udvalg med henblik på at tale forløben igennem – evt. med afsæt i cases.

FORSKELLIGE REDSKABER TIL AT FASTHOLDE FOKUS PÅ SYGEFRAVÆRSPROCEDURER

- Forskellige redskaber til at fastholde fokus på sygefraværspcedurer
- Procedurer og retningslinjer for, hvornår der skal indkaldes til samtaler, hvem der skal indkalde, og hvad samtalerne skal handle om – se eksempel ved nedenfor.
- Understøtning af arbejdsgange med skabeloner for dagsorden, referat af sygefraværssamtaler, plan for tilbagevenden osv.
- Flyers eller plakater til afdelinger ift. hvad der gælder, når det handler om sygefraværssamtaler.
- Støtte til ledere til at bruge sygefraværdata til løbende af overvåge opfølgingsbehov.
- Hjælp til at få booket og indkaldt samtalerne på de rette tidspunkter.
- Sparring og støtte fra HR på procedurer og brug af redskaber, herunder inddragelse af læger, jobcenter mv.

Eksempel på forløbsprogram ved sygdom



KERNEELEMENT 2:

SYSTEMATISK SYGEFRAVÆRS- HÅNDTERING OG SAMARBEJDE

Dette tema om erfaringer i forhold til sygefraværsindsatsen er en del af et større inspirationskatalog til forskellige veje til nedbringelse af sygefraværet.

12. Styrke samtalerne med medarbejderne. Inddragelse af HR i tidlig og forebyggende indsats.

STYRKE SAMTALERNE MED MEDARBEJDERNE VIA INDDRAGELSE AF HR I TIDLIG OG FOREBYGGENDE INDSATS

HR som sparringspartner og rådgiver i sygefraværs- eller omsorgssamtalen kan være nyttigt ift. at tilbyde konkrete forebyggende tilbud samt ift. at sikre, at indholdet for typen af samtale lever op til kravene.

HVAD ER INDSATSEN MOTIVERET AF?

Analyserne i kommunerne har sat spot på, at mange ledere med personaleansvar oplever, at sygefraværssamtaler er en vanskelig disciplin. Det kan være vanskeligt at få taget det rette skridt og samtidig skabe udvikling i samtaleforløbet og få adresseret de svære spørgsmål i samtalerne.

Der kan være usikkerhed om de formelle procedurer og krav, men det kan også være almindelig usikkerhed om "hvad kan og bør vi tale om for at få det bedste udbytte af samtalen".

Kommunernes analyser har flere gange vist, at lederne oplever et begrænset kendskab til, hvilke tilbud der ligger i henholdsvis HR og jobcenter.

HVAD ER DEN BÆRENDE IDE?

Indsatsen er således motiveret af et ønske om at få større effekt af sygefraværsopfølgning og at optimere viden om kommunens sygefraværspolitik, og de tilbud, som kommunen kan sætte i spil for at fastholde medarbejdere.

Den bærende idé med at iværksætte initiativer for en styrket inddragelse af HR er at få styrket fokus på at få taget det rette skridt i sygefraværsopfølgning og styrke kompetencerne hos personaleansvarlige ledere til at få iværksat den rette indsats.

Ved at give lederne bedre forudsætninger for at tage samtalerne og inddrage HR som sparring, er det målet, at sygefraværshåndteringen bliver mere ensartet og systematisk, og at der opbygges kapacitet hos lederne til at spotte de rette skridt og behov for tidlig indsats.

ANBEFALINGER FRA KOMMUNERNE

- Støt organisationen i forståelsen af hvordan samtaleforløbet kan udvikle sig – f.eks. gennem pjece eller lign.
- Fokus på sparring fra HR på sygefraværs- og omsorgssamtalen kan være nyttigt ift. at tilbyde konkrete forebyggende tilbud samt ift. at sikre, at indholdet for samtalerne lever op til kravene.
- Sparring fra HR og Jobcenter kan birage til at ledernes viden om tilbud og indsatsen på vejen til tilbagevenden styrkes.
- Prioriter tid til kollegial sparring (lederne i mellem) på sygefraværs- og omsorgssamtaler.
- Fremryk evt. samtalerne med medarbejderne, for at understøtte den tidlige indsats – fx fra 1-5-10 samtaler til 1-3-7 samtaler.

HVAD ER DEN CENTRALE VIRKNING AF INDSATSEN?

Den centrale virkning af indsatsen er, at ledere og medarbejderne får styrket deres viden om samtalerne forløb og indhold.

En anden virkning er også, at lederne bliver dygtigere til at tilbyde medarbejderne relevante tilbud, som evt. kan forkorte eller forebygge en sygdomsperiode.

Det opleves af lederne værdifuldt at få sparring og input fra HR og jobcenter. Det medvirker til, at de får lettere ved at afholde konkrete og værdifulde samtaler med medarbejderne.

HVORDAN SER INDSATSEN UD?

Når indsatsen virker, er personalelederne i ældreplejen klædt på til sygefraværssamtalen og omsorgssamtalen med et klart billede af, hvad der er målet med den enkelte samtale.

Derudover har personalelederne en sikkerhed i brugen af redskaber, som gør, at der skabes overskud til, at samtalerne kan fokuseres på de centrale perspektiver om mulighederne ift. tilbagevendende på arbejdspladsen.

EKSEMPLER PÅ REDSKABER OG VÆRKTØJER I INDSATSEN

Kommunerne har udviklet meget på forskellige veje til at støtte lederne i at styrke indholdet i samtalerne. Skabeloner og guides til det udviklende samtaleforløb er blandt nogle af de anvendte værktøjer. Andre eksempler på værktøjer kan ses i boksen nedenfor.

Ud over værktøjerne har kommunerne også arbejdet med at afprøve forskellige konstellationer ift. hvilken deltagerkreds, der inddrages undervejs. Det har bl.a. handlet om at afprøve forskellige modeller for samtaleafvikling, som kan bidrage til at styrke fokus på muligheder for tilbagevendende – f.eks. deltagelse af to ledelsesrepræsentanter sammen med HR i samtalen. Det kan også være inddragelse af TR og AMR, fællessamtaler med jobcentret osv.

FORSKELLIGE REDSKABER TIL AT UDVIKLE INDHOLDET I SAMTALER

- Pjece eller lettilgængeligt materiale, der sætter fokus på, hvordan samtaleforløbet udvikler sig. Pjecen kan bidrage til at forklare fokus og indhold i forskellige samtaler, og hvornår læge/jobcenter/HR inddrages og hvorfor.
- Udsende dagsordenen med tydeligt mål og indhold for samtalen i god tid til den berørte medarbejder. På den måde kan medarbejderen forberede sig til mødet.
- Synliggøre indsatsmulighederne fra HR og jobcenter via udarbejdelse af redskabskataloger over, hvilke muligheder medarbejderne har ift. at få iværksat en tidlig og forebyggende indsats.
- Visualiserede procedurer om brug af redskaber/tilbud, herunder inddragelse af læger, jobcenter der kan inddrages i samtalerne mv.
- Data på medarbejderniveau, der er præsenteret, så det let kan inddrages i samtaler – f.eks. når der skal tales om gentagne korte fraværsperioder.

KERNEELEMENT 2:

SYSTEMATISK SYGEFRAVÆRS- HÅNDTERING OG SAMARBEJDE

Dette tema om erfaringer i forhold til sygefraværsindsatsen er en del af et større inspirationskatalog til forskellige veje til nedbringelse af sygefraværet.

13. Viden om redskaber og Jobcentrets muligheder for at støtte arbejdsgiver i fastholdelsesarbejdet

STYRKE VIDEN OM JOBCENTRETS MULIGHEDER FOR AT STØTTE ARBEJDSGIVER I FASTHOLDELSesarbejdet

Det er ikke givet, at arbejdspladsens forebyggelses- og fastholdelsesindsats inddrager alle muligheder. I godt 70% af projekterne er der arbejdet med at styrke viden om de muligheder om indsatser og redskaber, som jobcentret kan stille til rådighed for at understøtte forebyggelse af fravær og fastholdelse af medarbejdere.

HVAD ER INDSATSEN MOTIVERET AF?

Ældreplejen har i disse år svært ved at få nok kvalificeret arbejdskraft. Derfor er det en nøgleudfordring at sikre, at de medarbejdere trives og fastholdes i jobbet – også de sygemeldte.

Der er i kommunerne ofte mange muligheder for sundheds- og træningstilbud, hjælpemidler og hensyn til skånebehov på arbejdspladsen. Der kan også være muligheder for tilbagevenden via virksomhedspraktik og delvis raskmelding. Det er muligheder, der ofte kan anvendes i indsatsen for både at forebygge sygefraværet og fastholde medarbejdere, der er sygemeldte.

Analyserne i projekterne har peget på, at der, i en række kommuner, er manglende erfaring og viden blandt lederne ift. hvilke muligheder der for at understøtte tilbagevenden til arbejdspladsen.

Erkendelsen har været, at der er et potentiale i at få styrket viden om mulighederne, så de bedre kan komme i spil.

HVAD ER DEN BÆRENDE IDE?

Jobcentret har adgang til og viden om forskellige indsatser og muligheder for at understøtte forebyggelse og fastholdelse af medarbejdere. Jobcentret er vant til at rådgive om mulighederne og kan tilføre viden om, hvad der er af særlige tilbud i kommunen, og hvad alle kommuner skal kunne levere service på.

Ved at sætte fokus på at styrke viden om mulighederne hos lederne, er det tanken, at det vil styrke muligheden

for at agere proaktivt og tidligt ift. både at forebygge fraværet og fastholde medarbejdere, så flest muligt kan bidrage på arbejdspladsen.

HVAD ER DEN CENTRALE VIRKNING AF INDSATSEN?

Den helt centrale virkning af indsatsen er, at ledere og medarbejdere får åbnet op for en række muligheder, som der ikke var kendskab til. Samtidig har arbejdspladserne fået øje på, hvor der kan hentes hjælp, når der er brug for at bringe mulighederne i spil.

Der er også kommuner, der peger på, at det at kende til de mange muligheder, kan styrke troen på, at arbejdspladsen vil gøre en indsats og prioritere forebyggelse og fastholdelse.

Kommunerne peger også på, at det bidrager til, at det ikke igangsættes initiativer og indkøbes dyre individuelle løsninger i hver enkelt afdeling, men at man på tværs af afdelinger gør brug af de indsatser, som kommunen allerede har iværksat eller har adgang til via jobcentret.

HVORDAN SER INDSATSEN UD?

Indsatsen handler i høj grad om vidensopbygning og fastholdelse af viden. Der er således typisk tale om indsatsen kalder på tilbagevendende fokus.

Flere kommuner har også lagt vægt på at få bragt viden ud til hele organisationen for herigennem at understøtte at medarbejdere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter kan være medspillere i at få sat indsatserne i spil.

Den typiske indsats for at udbrede viden består i afvikling af informationsmøder for ledere eller TRIO'er eller hele afdelinger, hvor fokus er på udbredelse af viden om hvilke muligheder, der findes ift. sygefravær og fastholdelse i jobcenteret.

Der er også set eksempler med indsatser for at fastholde viden ved at arbejde med løbende ledelsessparring og inddragelse af fastholdelseskonsulent fra jobcentret som rådgiver for ledelsen eller TRIO'er.

Derudover er der eksempler på kommuner, der har skabt et katalog over de muligheder, der er ift. fastholdelse og forebyggelse af sygefravær – herunder hvad jobcentret kan bidrage med.

ANBEFALINGER FRA KOMMUNERNE

- Interne arbejdsgange og procedurer kan forebygge, at indsatsen ikke bliver personafhængig.
- Prioritér tid i ledergruppen til at udveksle gode erfaringer eller hjælpe med sparring på særlige udfordringer.
- Løbende skift i ledelse og medarbejdere giver behov for vedvarende fokus. Sæt derfor gerne blivende initiativer i gang. F.eks. inddragelse af temaet om fastholdelsesmuligheder og samarbejde med jobcenter en eller to gange årligt på tværgående afdelingsmøder eller netværksmøder.

HVORDAN KAN INDSATSEN IMPLEMENTERES

Flere kommuner har arbejdet med at opdyrke og fastholde viden om mulighederne i samarbejdet med jobcentre gennem arbejdsgangsbeskrivelser og retningslinjer for, hvem der gør hvad i samarbejdet mellem den enkelte afdeling og jobcentret. Et typisk forløb er skitseret i boksen nedenfor.

Et typisk forløb med fokus på udbredelse af viden om redskaber i jobcentret og udbredelse af viden om fastholdelsesmuligheder gennemgår ofte følgende trin:

1. Invitation af fastholdelseskonsulent til at holde oplæg om muligheder.
2. Etablering af fælles arbejdsgruppe mellem jobcenter og ældrepleje med fokus på indsamling af viden om muligheder, og hvordan der opnås adgang.
3. Udarbejdelse af oversigt over mulige redskaber. F.eks. via udarbejdelse af konkret redskabskatalog.
4. Udarbejdelse af lettilgængelig arbejdsgang i kontakten og dialogen mellem afdelinger og jobcenteret.
5. Præsentation af katalog og arbejdsgange på tværgående ledermøde med inddragelse af eks MED og TRIO'er.
6. Præsentation af katalog og arbejdsgange i lokale afdelinger i ældreplejen.
7. Evt. udarbejdelse af fysisk materiale som flyere eller plakater, der informerer om mulighederne – f.eks. når der er behov for at synliggøre sundheds- og træningstilbud.
8. Sikring af løbende opfølgning på indholdet i kataloget samt efterfølgende præsentation i de respektive ledelses- og medarbejdergrupper.

KERNEELEMENT 3:

FREMRYKKET INDSATS FOR SYGEMELDTE

Der er god viden om at tidlig indsats og sygefraværsopfølgning virker. Tidligt samarbejde med jobcentret kan bidrage til at indsatser og tilbud kommer tidligere på banen. I denne del af inspirationskataloget kommer vi rundt om følgende temaer:

14. Synliggørelse og viden om fast track ordningen i jobcentret (herunder samarbejde med andre kommuner)
15. Fastholdelseskonsulenter på arbejdsstedet

KERNEELEMENT 3:

FREMRYKKET INDSATS FOR SYGEMELDTE

Dette tema om erfaringer i forhold til sygefraværsindsatsen er en del af et større inspirationskatalog til forskellige veje til nedbringelse af sygefraværet.

14. Synliggørelse og viden om fast track ordningen i jobcentret (herunder samarbejde med andre kommuner)

SYNLIGGØRELSE OG VIDEN OM FAST TRACK ORDNING I JOBCENTRET

Jobcentrene har mulighed for at iværksætte Fast track til tidlig indsats, hvis arbejdsgiver vurderer, at det er hensigtsmæssigt. Ordningen har eksisteret siden 2014, men anvendelse af ordningen er ikke så ubredt. Flere kommuner har brugt puljeprojektet til at sætte ekstra fokus på ordningen og mulighederne for en tidlig indsats.

HVAD ER INDSATSEN MOTIVERET AF?

Manglende viden om, hvad jobcentret kan bidrage med i indsatsen for sygemeldte, kan være en barriere for at iværksætte en tidlig indsats. Det kan f.eks. handle om ledernes fordomme om jobcentret, manglende viden om hvad jobcentret kan byde ind med og oplevelsen af, at det er besværligt, da det er jobcentret i medarbejderens hjemkommune, der skal inddrages. Det er med til at give en utryghed og stille en barriere op for, at jobcentret inddrages.

Mange deltagerkommuner har fået sat spot på den udfordring gennem projektet og har "opdaget" det potentiale, der ligger i et samarbejde med jobcenteret. Et potentiale, der handler om, at jobcentret har adgang til indsatser og viden om kompensationsordninger og hjælpemidler, som kan bidrage til den tidlige tilbagevenden.

Derudover er jobcentret vant til at afdække skånebehov og se muligheder for tilbagevenden til arbejdspladsen.

HVAD ER DEN BÆRENDE IDE?

Mere viden om, hvad jobcentret kan bidrage med og større tydelighed om procedurer og proces skal være drivkraften bag at nedbryde barriererne for tidlig indsats.

Derudover har det også være en bærende ide at få skabt en større systematik omkring vurderingen af behov for inddragelse af jobcentret og Fast track, så lederne især understøttes i beslutningen.

Herigennem er det målet at styrke kvaliteten af samtaler og opnå adgang til en bredere vifte af tilbud for medarbejderen, der er gået ind i en sygemeldingsperiode.

*"Det viser også medarbejderne, at de er vigtige for arbejdspladsen, og at vi gerne vil hjælpe dem til at komme tilbage på job"
(Svendborg)*

HVAD ER DEN CENTRALE VIRKNING AF INDSATSEN?

Synlighed omkring jobcentrenes arbejde og muligheder for at bidrage til fastholdelse giver såvel ledere som medarbejdere større grad af ro ift. at inddrage jobcentret i samtaler.

Det er f.eks. ro til at stole på, at jobcentret er rådgiver ift. tilbagevenden, men ikke er hverken arbejdsgivers eller medarbejders "mand". Det kan også være ro for medarbejderne ift., at inddragelse af jobcentret ikke betyder, at man er ved at blive fyret.

Mange kommuner har oplevet, at det kan være udfordrende af få nabokommunernes jobcentre med i indsatsen, og de fleste kommuner har ikke formået at få etableret et bredere samarbejde. Det besværliggør muligheden for at arbejde ensartet med medarbejderne ift. fastholdelse. Viden om jobcentrets muligheder for at understøtte fastholdelse kan dog uanset bopælskommune bidrage til, at arbejdsgiver og medarbejdere kan målrette deres efterspørgsel efter tilbud.

ANBEFALINGER FRA KOMMUNERNE

- Spred viden om hvad jobcentret kan bidrage med til både medarbejdere og ledere, f.eks. ved gå-hjem-møde eller personalemøder.
- Sæt tid af til at tegne arbejdsproces op sammen med jobcentret, så det er tydeligt hvad der sker, når jobcentret inddrages.
- Det er fremmende, hvis der kan etableres en fast kontaktperson i jobcentret – et "kendt" ansigt og samarbejdspartner for arbejdsgiver.
- Brug ressourcer på at "sparke døren ind" hos andre kommuners jobcentre. Prioriter evt. de største bopælskommuner for medarbejderne mhp. at motivere jobcentrene til at prioritere en fast kontaktperson.
- Etabler systematisk samarbejde mellem personalekonsulenter og jobcenter for at følge op på anvendelse af tidlig indsats.
- Indgå evt. aftaler med jobcentre om at Fast track også kan bruges ved bekymring for sygemelding.

HVORDAN SER INDSATSEN UD?

Der er tre nøgleaktiviteter, som folder sig ud, når indsatsen er implementeret:

1. Lederne vurderer ved sygemelding, om der er risiko for langvarigt sygefravær og kontakter i så fald jobcentret/fastholdelseskonsulent for at igangsætte Fast track eller tidlig indsats. Initiativet kan dog også komme fra medarbejderen selv.

2. Fællessamtale mellem leder, medarbejder og fastholdelseskonsulent, hvor der kan aftales en plan for tilbagevenden. Der kan f.eks. sættes fokus på:
 - Om der kan ændres på fysiske forhold i jobbet?
 - Om ændring i arbejdsopgaverne kan hjælpe med tilbagevenden?
 - Om der er andre jobfunktioner i virksomheden, som passer bedre til situationen?
 - Om der er kolleger, som kan støtte igennem forløbet?
3. Afvikling af løbende statusmøder mellem jobcenterledelse og ledergruppe med samarbejdet som det centrale omdrejningspunkt. På møderne sættes der fokus på, hvad der opleves succesfuldt, men også hvor der opleves at være indsatser, som er svære at sætte i værk.

EKSEMPLER PÅ REDSKABER OG VÆRKTØJER I INDSATSEN

En nøgle til at få indsatsen i spil er typisk at få udbredt viden om ordningen, få prøvet det af og få konkrete erfaringer. Der er dog også udviklet redskaber og værktøjer på flere områder, jf. boksen nedenfor.

DE KONKRETE REDSKABER TIL AT UNDERSTØTTE MULIGHEDERNE FOR TIDLIG INDSATS RÆKKER F.EKS. OVER:

- Screeningsværktøj til lederne med indikatorer, der ledes efter ift. risiko for langvarigt sygefravær og målgruppen for tidlig indsats.
- At optegne arbejdsgange for hvordan der samarbejdes med jobcentret.
- Informationsmateriale til medarbejdere og ledere, der lettilgængeligt synliggør, hvad Fast track er, og hvilke tilbud der er adgang til, se eksempel nedenfor.

HVORDAN KAN INDSATSEN IMPLEMENTERES?

I mange kommuner har et væsentligt implementeringsgreb været inddragelse af fastholdelseskonsulent fra jobcentret, der har været ude i ældreplejens centre og enheder for at informere bredt om hvilke muligheder, der findes (herunder mulighederne ifm. Fast track).

I flere projekter er der afsat ressourcer til fastholdelseskonsulenternes opsøgende arbejde. Fastholdelseskonsulenterne har været dialogskabende og har deltaget på ledelsesmøder og seminarer samt i afdelingernes personalemøder.

Andre steder har indsatsen taget afsæt i dialog med tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter og ledere om, hvad Fast track indeholder.

Der er også eksempler på, at temamøder, personale arrangementer mv. blevet fulgt op af udarbejdelse af informationsmateriale med flyer, plakater mv.

Samlet set har arbejdet langt hen ad vejen bestået i formidling og kommunikation af allerede eksisterende indsatsmuligheder.

Der har dog også været fokus på hvordan samarbejdet skal etableres på det operationelle plan. Det er f.eks. sket ved, at en nedsat arbejdsgruppe afdækker og optimerer de eksisterende arbejds gange.

Væsentligt for implementeringen er et kontinuerligt lederfokus. Derfor er der eksempler på kommuner, der løbende har fulgt op på anvendelsen af Fast track, herunder de gode erfaringer og hvad der udgør barrierer for at få ordningen i spil. Det kan f.eks. være ved dialog og opfølgingsmøder med afdelingsledere på tværs af enheder og på tværs af involverede plejecentre, hjemmepleje.



Brug

Fast track

og afkort en langvarig sygemelding!

I tilfælde, hvor du risikerer at være sygemeldt i mere end 8 uger, kan du med fordel anmode om Fast track-behandling af sygemeldingen i kommunen.

Med Fast track får du automatisk den første opfølgningssamtale med kommunen senest 2 uger efter anmodningen - mod normalt efter 8 uger sygefravær.

En tidlig opfølgning giver kommunen en unik mulighed for at sætte hurtigere ind med relevant støtte og konkrete redskaber i en svær situation.

Fast track er en frivillig ordning. Arbejdsgiver kan også anmode om Fast track, men medarbejdere er ikke forpligtede til at tage imod den tidlige indsats.

Anmod om tidlig opfølgning

Du skal henvende dig til dit jobcenter, hvis du gerne vil benytte muligheden for Fast track.

Du kan også bede din arbejdsgiver om at anmode om Fast track via NemRefusion på virk.dk

Sådan kan Fast track forkorte en sygemelding

Speditøren Lone sygemelder sig på grund af stress. Sygemeldingen risikerer at blive langvarig, og Lone anmoder om Fast track-behandling.

Kommunen indkalder Lone til opfølgningssamtale allerede 10 dage efter hendes første fraværsdag. Før samtalen går Lone til sin læge, som vurderer hendes muligheder for at vende tilbage i arbejde. Lægen sender sin attest til brug for kommunens opfølgning.

Ved opfølgningssamtalen kommer Lone og kommunen frem til, at det er muligt at starte gradvist op i jobbet igen, hvis Lone samtidig får redskaber til at håndtere stress, og der sker en tilpasning af arbejdsopgaverne. Efter fire ugers sygemelding kan Lone med en delvis raskmelding og et stress-hårteringskursus vende tilbage i jobbet. Den forste måned er hun på halv tid med en tilpasning i hendes arbejdsopgaver. Herefter optrapper hun gradvist arbejdstiden over en periode på 3 måneder.

 Skemaet for Arbejdsmiljø og Beskyttelse - Nærkontaktens Ledelse og Udvikling - 2018

KERNEELEMENT 3:

FREMRYKKET INDSATS FOR SYGEMELDTE

Dette tema om erfaringer i forhold til sygefraværsindsatsen er en del af et større inspirationskatalog til forskellige veje til nedbringelse af sygefraværet.

15. Fastholdelseskonsulenter på arbejdsstedet

FASTHOLDELSESKONSULENTER PÅ ARBEJDSSTEDET

Flere kommuner har igennem projektet forsøgt sig med at øge tilgængeligheden af fastholdelseskonsulenter fra jobcentret på arbejdspladserne. Fastholdelseskonsulenterne har været til stede med henblik på at styrke relationen til arbejdsstedet og forståelsen af arbejdsstedets kultur og funktioner samt yde konkret rådgivning om fastholdelsesmuligheder.

HVAD ER INDSATSEN MOTIVERET AF?

De gennemførte analyser har ofte kastet lys på, at der mangler kontinuerligt fokus på struktureret håndtering af sygefravær. For mange kommuner handler det bl.a. om manglende viden om, hvilke forebyggelses- og fastholdelsesmuligheder, der kan bringes ind i indsatsen. Herunder hvad fastholdelseskonsulenter fra jobcentret kan bidrage med.

De indledende analyser har ligeledes vist, at der i mange kommuner er et behov for at skabe en mere åben dialog om sygefravær, og hvordan arbejdspladsen som helhed kan bidrage til at fastholde gode kolleger i en travl hverdag.

Et særligt tydeligt element har været, at medarbejderne har efterspurgt en synlig indsats. Behovet for at vise, at sygefraværsindsatsen tages alvorligt fra ledelsens side, har således motiveret flere projekter til at sætte fastholdelse på dagsordenen.

HVAD ER DEN BÆRENDE IDE?

Den bærende idé er, at jobcentrets fastholdelseskonsulent får en fast tilstedeværelse i ældreplejens arbejdssteder. Det kan give mulighed for, at der opbygges en tættere relation mellem arbejdsstedet og fastholdelseskonsulent, så det er naturligt at inddrage fastholdelseskonsulenten i konkrete sager og i generel rådgivning om fastholdelse og forebyggelse.

Fastholdelseskonsulenten fra jobcentret yder f.eks. konkret sparring til både medarbejdere ansat i ældreplejen og ledelsen på arbejdsstedet. Der ydes f.eks. sparring og

rådgivning ift. udarbejdelse af en fastholdelsesplan for tilbagevenden med hensyntagen for f.eks. medarbejderens skånehensyn, handicapkompenserende ordninger under sygdomsforløbet, hvilke tilbud jobcentret kan tilbyde mv.

HVAD ER DEN CENTRALE VIRKNING AF INDSATSEN?

Den centrale virkning af fastholdelseskonsulentens tilstedeværelse og rådgivning ude på arbejdsstedet, er at ledere og medarbejdere får blik for, hvilke initiativer jobcentret kan hjælpe med, samt hvordan de kan bruges, for at forebygge sygefraværet hos medarbejderne.

En anden central virkning er, at både medarbejdere og ledere kan opsøge konkret rådgivning og sparring ift. en konkret situation hos fastholdelseskonsulenten og på den baggrund få svar på nogle ubesvarede spørgsmål eller bekymringer.

HVORDAN SER INDSATSEN UD?

I de kommuner, hvor en fastholdelseskonsulent fra jobcentret har deltaget på f.eks. personalemøder, er der en klar overbevisning om, at deltagelsen har haft en positiv indflydelse på dialogen om, hvad der skal til for at forebygge sygefravær, og hvad der kan gøres for at fastholde medarbejdere.

Der er også eksempler på, at der er oparbejdet gode erfaringer med en fast turnusordning for fastholdelseskonsulenten, hvor vedkommende har fast kontortid i ældreplejen nogle timer om ugen. Det giver gode muligheder for, at lederne og medarbejderne har let adgang til sparring og støtte ift. at fastholdelse.

Det er et opmærksomhedspunkt, at det ikke er givet, at jobcentret har ressourcer til at deltage i en sådan ordning på arbejdspladsen.

EKSEMPLER PÅ REDSKABER OG VÆRKTØJER I INDSATSEN

I de kommuner, hvor fastholdelseskonsulenten har været til stede ude i afdelingerne, har indsatsen primært været fokuseret omkring at yde sparring og rådgivning til medarbejdere og ledere.

I andre kommuner er fastholdelseskonsulenten anvendt som sparringspartner på at udarbejde faste procedurer/ årshjul for, hvad der skal ske på medarbejder- eller personalemøder. Herunder hvordan fastholdelseskonsulentens rådgivning og sparring kan bidrage til møderne.

ANBEFALINGER FRA KOMMUNERNE

- Fast tid for tilstedeværelse på arbejdspladsen øger sandsynligheden for at fastholdelseskonsulenter bliver et aktiv for arbejdspladsen.
- Skab rum til at fastholdelseskonsulenten kan informere om jobcentrets muligheder for at bidrage til tidlig indsats til både medarbejdere og ledere.
- Inddrag evt. fastholdelseskonsulenten som rådgiver for TRIO.

KERNEELEMENT 4:

BRUG AF GRADVIS TILBAGEVENDEN MED IBOENDE PROGRESSION

Der er flere veje til gradvis tilbagevenden og kommunerne har med projekterne fået øje på flere muligheder for at understøtte tilbagevenden. I denne del af inspirationskataloget kommer vi rundt om følgende temaer:

16. Virksomhedspraktik som første skridt til tilbagevenden

KERNEELEMENT 4:

BRUG AF GRADVIS TILBAGEVENDEN MED IBOENDE PROGRESSION

Dette tema om erfaringer i forhold til sygefraværsindsatsen er en del af et større inspirationskatalog til forskellige veje til nedbringelse af sygefraværet.

16. Virksomhedspraktik som første skridt til tilbagevenden

VIRKSOMHEDSPRAKTIK SOM FØRSTE SKRIDT TIL TILBAGEVENDEN

Medarbejdere, der har været sygemeldte fra deres arbejdsplads i længere tid, har ofte behov for at kunne vende gradvist tilbage til arbejdet. Et virksomt redskab kan være brugen af virksomhedspraktik som en vej til at udvikle arbejdsvejen og fastholde medarbejderen.

HVAD ER INDSATSEN MOTIVERET AF?

Analysen viser, at gradvis tilbagevenden til arbejdet forebygger langvarigt fuldtidsfravær og fastholder medarbejderens tilknytning til arbejdspladsen.

I flere kommuner har de indledende analyser vist, at ledergruppen i ældreplejen kender mulighederne for gradvis tilbagevenden gennem nedsat tid.

Der har imidlertid været en begrænset viden om det fulde spektrum af, hvad der kan aftales, og at der f.eks. er mulighed for, at en sygemeldt kan vende tilbage på egen arbejdsplads via en virksomhedspraktik.

Det kan være et middel til at fastholde den sygemeldte på arbejdspladsen i tilfælde, hvor der ikke er arbejdsvejen nok til at kunne vende gradvist tilbage på nedsat tid. Den syge kan godt være på arbejdet og medvirke til at løse mindre opgaver og deltage i det kollegiale fællesskab. Virksomhedspraktik kan også være en vej til at afprøve den enkelte i nye funktioner på egen arbejdsplads.

I en rekrutteringssituation, som er svær, hvor der er mangel på arbejdskraft, ønsker vi at få medarbejdere tilbage i job fremfor at skulle ud og rekruttere nye medarbejdere."

HVAD ER DEN BÆRENDE IDE?

Lederne skal kende den fulde vifte af muligheder for gradvis tilbagevenden med henblik på at få styrket brugen af gradvis tilbagevenden.

Med indsatsen er der derfor sat spot på at øge adgangen til viden i jobcentret om mulighederne ift. gradvis tilbagevenden og herunder muligheder for at starte tilbagevenden i en virksomhedspraktik.

HVAD ER DEN CENTRALE VIRKNING AF INDSATSEN?

Virksomhedspraktikken opleves af lederne i ældreplejen som et sikkert værktøj til fastholdelse af medarbejdere, der har været påvirket af længerevarende sygdom.

Med indsatsen får de flere redskaber, der kan tilpasses den enkelte medarbejder individuelt, og hvor der aftales delmål og mål samt sættes en fast struktur for afvikling af opfølgingsmøder, progression mv.

HVORDAN SER INDSATSEN UD?

En indsats, der involverer virksomhedspraktik, kan det typisk se sådan ud, at leder ved sygemelding vurderer risikoen for langvarig sygemelding.

Ved risiko for langvarigt sygefravær kontaktes jobcentret, og der aftales f.eks. en fælles samtale med medarbejderen med henblik på at udarbejde en plan for gradvis tilbagevenden og evt. via en virksomhedspraktik.

Jobcentret er rådgiver for leder og medarbejder i situationen og kan også rådgive om, hvordan der kan tages de rette hensyn på arbejdspladsen til den enkeltes skånebehov f.eks. med hjælpemidler.

EKSEMPLER PÅ REDSKABER OG VÆRKTØJER I INDSATSEN

Der er bl.a. arbejdet med at formidle mulighederne i et redskabskatalog til lederne.

I en kommune er der sat fokus på formidling af mulighederne og aftaler om samarbejde via en trappemodell, jf. billedet. Trappemodellen kan indgå som illustration af mulighederne i samtaler med medarbejderne.

HVORDAN KAN INDSATSEN IMPLEMENTERES?

De fleste kommuner har tilført viden om virksomhedspraktik via jobcentrets fastholdelseskonsulent, som har deltaget i ledermøder, TRIO møder eller personalemøder for at informere om muligheder for bl.a. gradvis tilbagevenden.

Det er oplevelsen, at det giver mening, at hele arbejdspladsen forstår mulighederne, så der f.eks. også kan tages gode drøftelser af, hvordan man tager godt imod kolleger, der vender tilbage til arbejdspladsen under særlige vilkår.

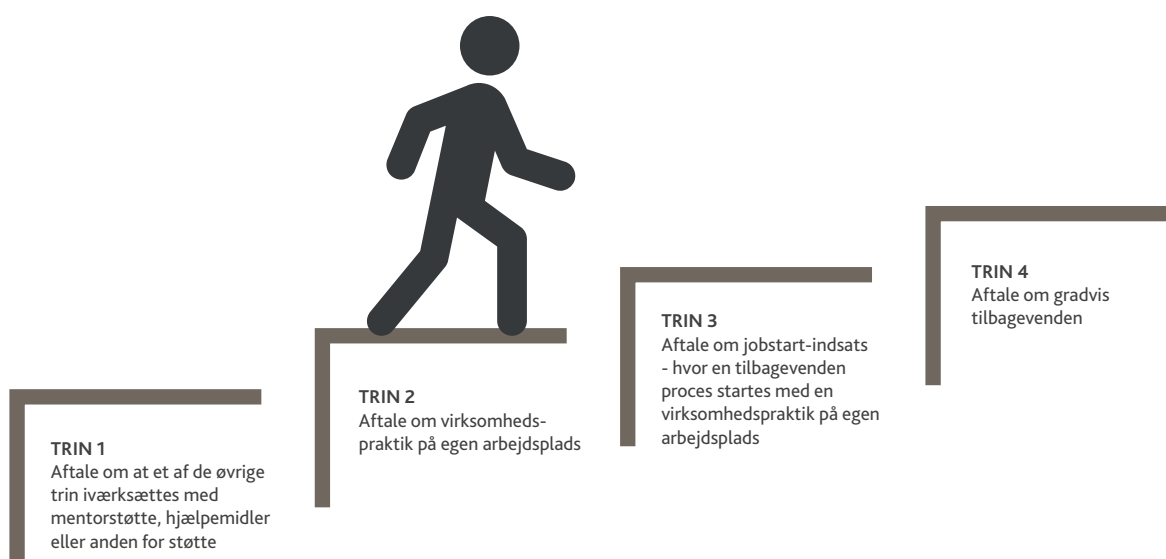
Derudover kan det også være en vej til at sikre en god forståelse på arbejdspladsen af, hvorfor jobcentret kan være en god samarbejdspartner tidligt i sygdomsforløbet. Her er inddragelse af MED-organisation også en relevant faktor.

Det kan derudover være vigtigt at få skabt tydelige arbejds gange omkring iværksættelse af en plan og

etablering af virksomhedspraktik. Her kan en arbejdsgruppe på tværs af organisationen f.eks. præcisere: hvem der gør hvad på hvilket trin i samarbejdet med jobcentret. Herunder også hvordan det håndteres, såfremt en medarbejder skal i virksomhedspraktik i andre dele af organisationen, eller der skal tages kontakt til jobcentret i den ansattes hjemkommune.

ANBEFALINGER FRA KOMMUNERNE

- Inddrag jobcentret tidligt i sygefraværssamtalerne med henblik på at drøfte muligheder for gradvis tilbagevenden, f.eks. gennem virksomhedspraktik.
- Beskriv muligheder for gradvis tilbagevenden og inddragelse af jobcenter i arbejds gange, så det er tydeligt hvad der er aftalt. Beskriv muligheder for gradvis tilbagevenden og inddragelse af jobcenter i arbejds gange, så det er tydeligt, hvad der er aftalt.
- Inviter jobcentrene ind på arbejdsstedet og til f.eks. gå-hjem-møde, hvor jobcentret kan fortælle om muligheder for at få tilbud og støtte til tilbagevenden. Det kan skabe en tryghed omkring jobcentrets eventuelle deltagelse i sygefraværssamtaler





**Styrelsen for Arbejdsmarked
og Rekruttering**

