VIBORG KOMMUNE

Personale og Organisation
April 2018



Redegørelse

Sygefravær 2017

Indhold

Personalepolitisk redegørelse – sygefravær 2017 3

1. Resumé 3

2. Status på måltal 4
2.1 Overordnet sygefravær 4
2.2 Udviklingen i sygefraværet 4
2.3 Kort og langt sygefravær 5
2.4 Direktørområder 5
2.5 Udvalgte chefområder 6
2.6 Sammenligning med andre kommuner 8

3. Iværksatte tiltag 9
3.1 Konsulentstøtte på baggrund af 3i1-målingen 9
3.2 Tværgående samarbejde om tidlig og forebyggende indsats 9
3.3 Optimal udnyttelse af ledelsesinformationssystemet Viborg BI 10
3.4 Nye Ledere 10
3.5 Fraværs/Nærværsspillet som værktøj i dialogen om sygefraværet 10
3.6 Konference 10
3.7 Det vedholdende og systematiske arbejde med sygefravær 10

4. De gode historier 11
4.1 Følger de faste retningslinjer 11
4.2 Åben og inddragende dialog 11
4.3 Fælles ejerskab og anerkendende ledelse 12
4.4 Tydelig ledelse og retfærdig ansvarsfordeling 12
4.5 En tilbagevendende, struktureret og synlig tilgang 13
4.6 25 konkrete idéer til lavt sygefravær 13

5. Fremadrettet indsats 13

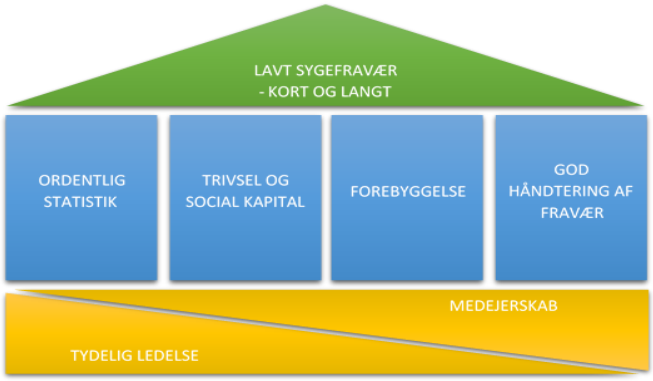
Bilag: 25 konkrete idéer til lavt sygefravær 15

Personalepolitisk redegørelse – sygefravær 2017

Denne redegørelse omfatter emnet **sygefravær**.
Viborg Kommune samler løbende en række data om personaleforhold for de ansatte ved Viborg Kommune til brug for borgere, politikere, direktion, MED-system og andre interesserede.

Personale og Organisation har i 2017 arbejdet med de anbefalinger og initiativer, der fremgår af indholdet i "huset" (jf. figur), som er udarbejdet i forbindelse med analysen "Lavt sygefravær – hvad skal der til", godkendt af Økonomi- og Erhvervsudvalget i 2015.

Redegørelsen belyser Viborg Kommunes overordnede status på sygefraværet samt udviklingen siden 2015. Der redegøres for sygefraværsindsatser i 2017 og udvalgte gode historier om arbejdet med nedbringelse af sygefraværet i Viborg Kommune. Redegørelsen afrundes med en række anbefalinger til den fremadrettede sygefraværsindsats.



1. Resumé

Der er fortsat et stykke vej i at nå målsætningen på 4 % inden udgangen af 2018. I 2017 var sygefraværet i Viborg Kommune 4,87 %, et fald på 0,15 procentpoint siden 2016.

Der har i løbet af året været arbejdet struktureret og målrettet med håndtering af sygefraværet i mange dele af organisationen. Organisationen har haft behov for indsatser på alle initiativerne i "huset" (jf. figuren ovenfor), ligesom der er blevet arbejdet med forebyggelse og håndtering af især det korte, men også det lange sygefravær.

Et hovedinitiativ har været det tværgående samarbejde mellem Jobcentret og Personale og Organisation, som har til formål at øge opmærksomheden og kvaliteten i den tidlige og forebyggende indsats. Indsatsen har bidraget til en mere helhedsorienteret og koordineret indsats til gavn for både ledere og medarbejdere.

Et andet hovedinitiativ har været at sætte fokus på "de gode historier" om sygefravær. Der er derfor foretaget kvartalsvise henvendelser til ledere på udvalgte arbejdspladser, hvor sygefraværet har ligget særligt lavt og/eller er faldet markant. Lederne, som indgår i "de gode historier", har bidraget med flere konkrete idéer til forebyggelse og håndtering af sygefravær, ligesom initiativet har skabt et øget og positivt ledelsesfokus på håndtering af sygefraværet blandt de involverede.

2. Status på måltal

I det nedenstående belyses de mest iøjnefaldende tal, mens der kan findes yderligere informationer og grafiske overblik i Viborg BI (klik her). Her findes kategorien *Sygefravær* under menuen *Personale*.

2.1 Overordnet sygefravær

I 2017 ligger det overordnede sygefravær i Viborg Kommune på 4,87 %. Dette niveau ligger fortsat over målsætningen for sygefraværet på 4 % inden udgangen af 2018.

Figur 1: Overordnet sygefraværsprocent

Sygefravær	Sygefraværsprocent	Fravær svarende til fuldtidsstillinger
2017	4,87 %	298
2016	5,02 %	310
2015	5,12 %	328

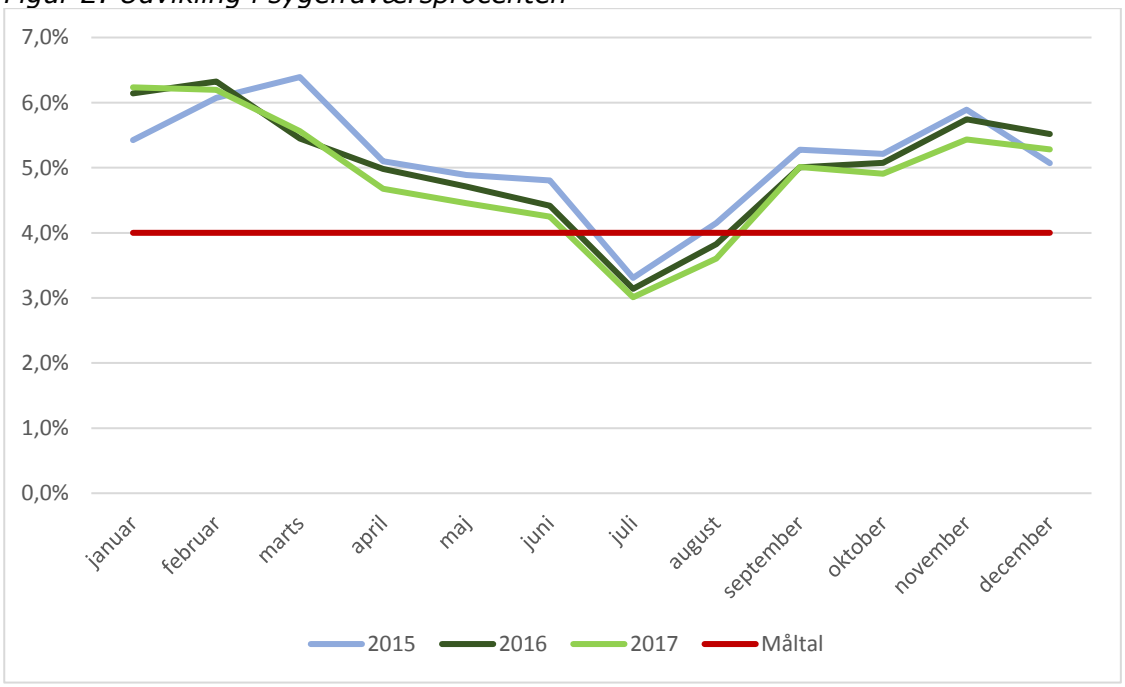
Antal fuldtidsstillinger er beregnet som det totale antal fraværstimer i det pågældende år divideret med 1924 timer per år svarende til en fuldtidsstilling på 37 timer/uge. I 2017 er det samlede antal fuldtidsstillinger i Viborg Kommune 6113,10 (kun månedslønnede).

Sygefraværet er aftaget med 0,25 procentpoint siden 2015. Det svarer til, at 29 flere fuldtidsstillinger er mødt ind på arbejde i 2017 end i 2015.

2.2 Udviklingen i sygefraværet

De udsving, der ses i 2017, følger stort set de sæsonudsving, der også ses i 2015 og 2016, og faldet fra 2016 til 2017 fordeler sig jævnt henover hele året.

Figur 2: Udvikling i sygefraværsprocenten



2.3 Kort og langt sygefravær

Sygefraværet på 4,87 % er fordelt på 2,27 % langt sygefravær og 2,60 % kort sygefravær.

Det svarer til, at der i 2017 har været 160 fraværende fuldtidsstillinger grundet kort sygefravær og 139 fraværende fuldtidsstillinger grundet langt sygefravær.

Figur 3 viser fordelingen på kort og langt sygefravær de seneste tre år. Heraf ses, at det overordnede fald i sygefraværet på 0,25 procentpoint fra 2015 til 2017 kan tilskrives et fald i det lange sygefravær. Siden 2015 er det lange sygefravær aftaget med 0,34 procentpoint, mens det korte fravær er steget med 0,09 procentpoint.

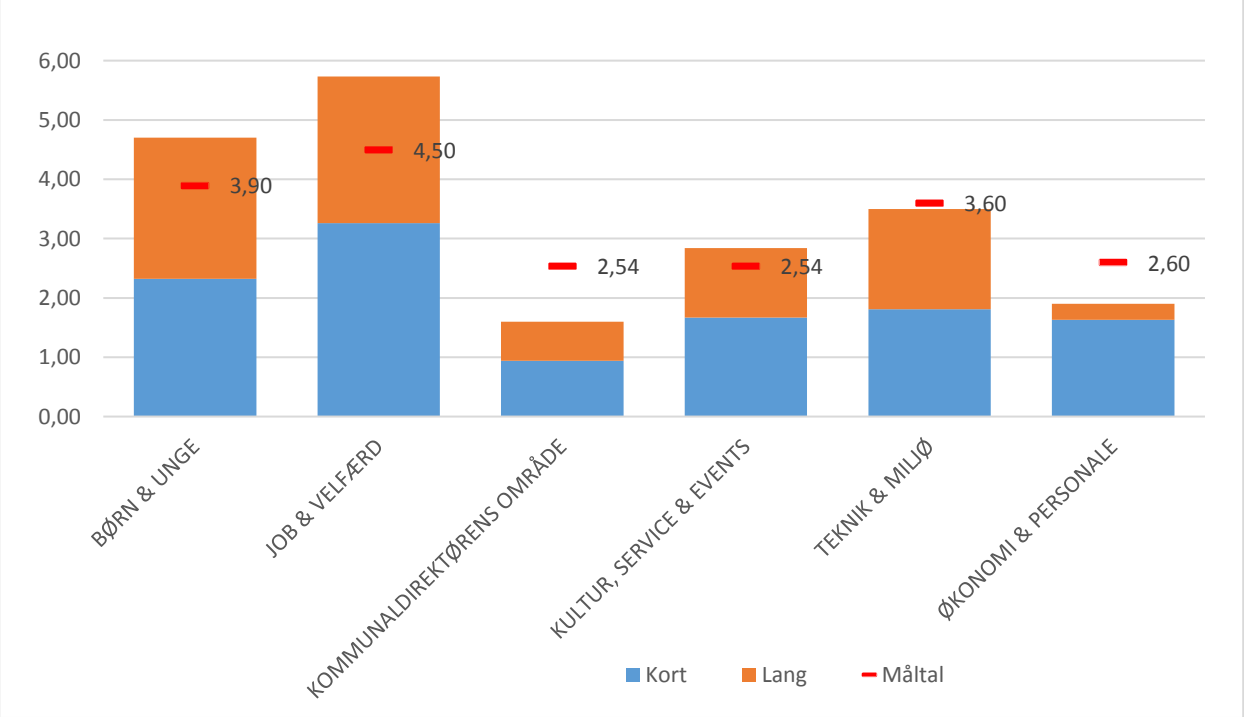
Figur 3: Fordeling på kort og langt sygefravær

Sygefravær	Kort sygefravær (under 30 dage)	Langt sygefravær (over 30 dage)
2017	2,60 %	2,27 %
2016	2,64 %	2,38 %
2015	2,51 %	2,61 %

2.4 Direktørområder

Der er fastlagt differentierede måltal for hvert direktørområde. Måltallene er udregnet på baggrund af 2015-niveauet og i forhold til en ca. reduktion på 10% på hvert direktørområde for at opnå den samlede målsætning på 4% ved afslutningen af perioden 2016 – 2018. Figur 4 viser hvert direktørområdes individuelle måltal og sygefravær i 2017.

Figur 4: Sygefraværsprocent i 2017 på direktørområder, kort og langt sygefravær samt måltal



En række direktørområder formår at sænke deres sygefravær fra 2016 til 2017. Det gælder Børn & Unge, Job & Velfærd, Kommunaldirektørens Område samt Kultur, Service & Events. Hos Teknik & Miljø og Økonomi & Personale ses stigninger i sygefraværet. Disse områder holder dog fortsat niveauet under deres måltal.

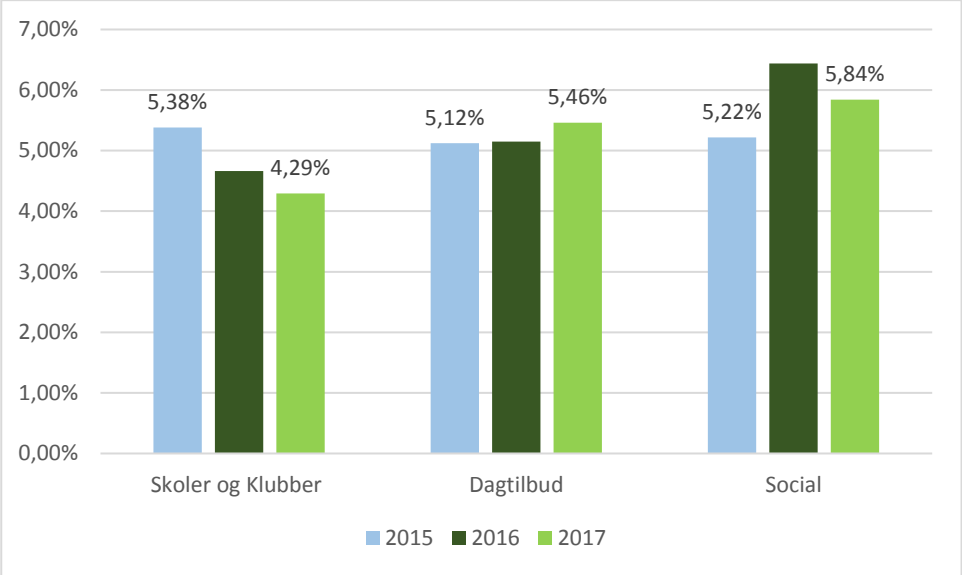
Det direktørområde, der oplever det største procentuelle fald fra 2016 til 2017, er Kommunaldirektørens område, som sænker sygefraværet med 2 procentpoint i en medarbejdergruppe på 35 årsværk og derved også lander 2017-niveauet under deres måltal.

I 2018 vil der blive udarbejdet nye måltal svarende til den nye organisationsstruktur.

2.5 Udvalgte chefområder

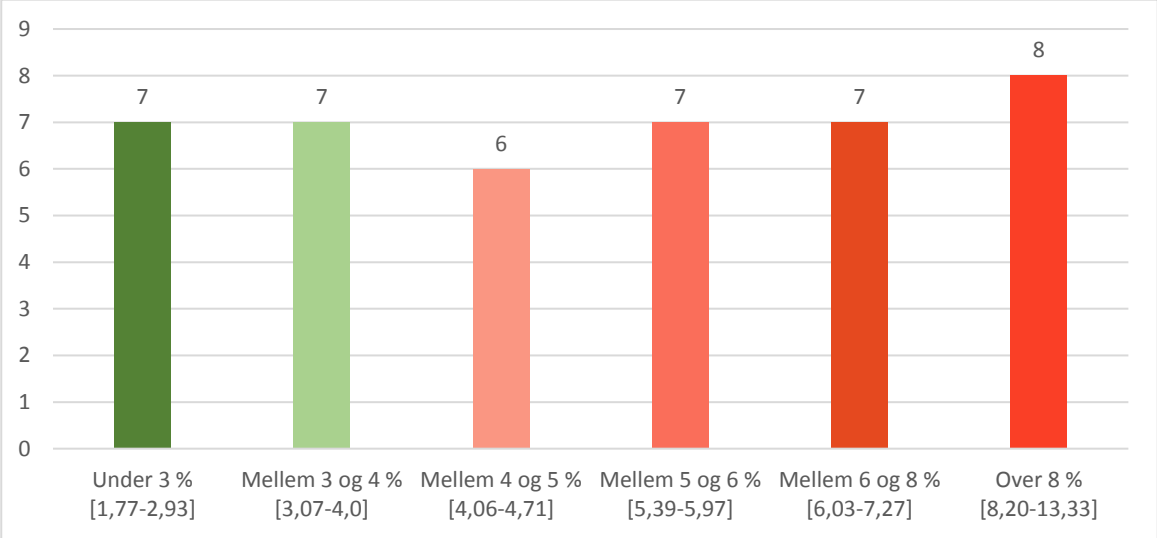
Figur 4 viser niveau og udvikling i sygefraværsprocenten på udvalgte serviceområder. Skoler og Klubber formår at sænke sygefraværet med 1,09 procentpoint fra 2015 til 2017. I samme periode stiger sygefraværet med 0,2 procentpoint på Dagtilbud og 0,7 procentpoint på Socialområdet.

Figur 5: Udvikling i sygefraværsprocenten på udvalgte chefområder



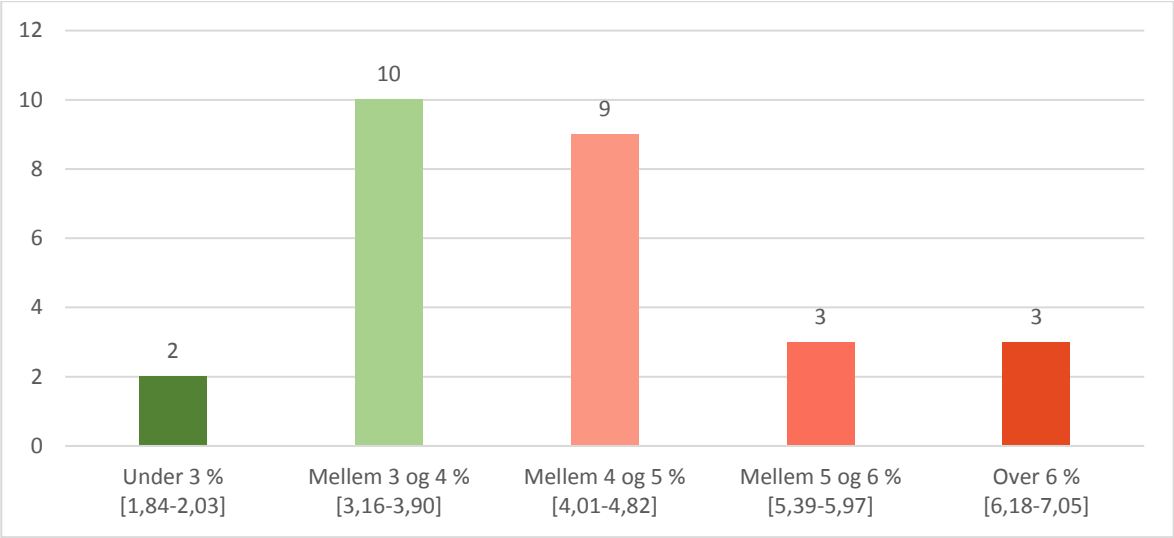
Nedenfor illustreres fordelingen af sygefraværet på institutionsniveau på hhv. daginstitutioner, skoler og plejecentre. I Viborg BI kan findes yderligere detaljer om sygefraværet, herunder på institutionsniveau.

Figur 6: Sygefraværsprocent fordelt på de i alt 42 daginstitutioner (2017)



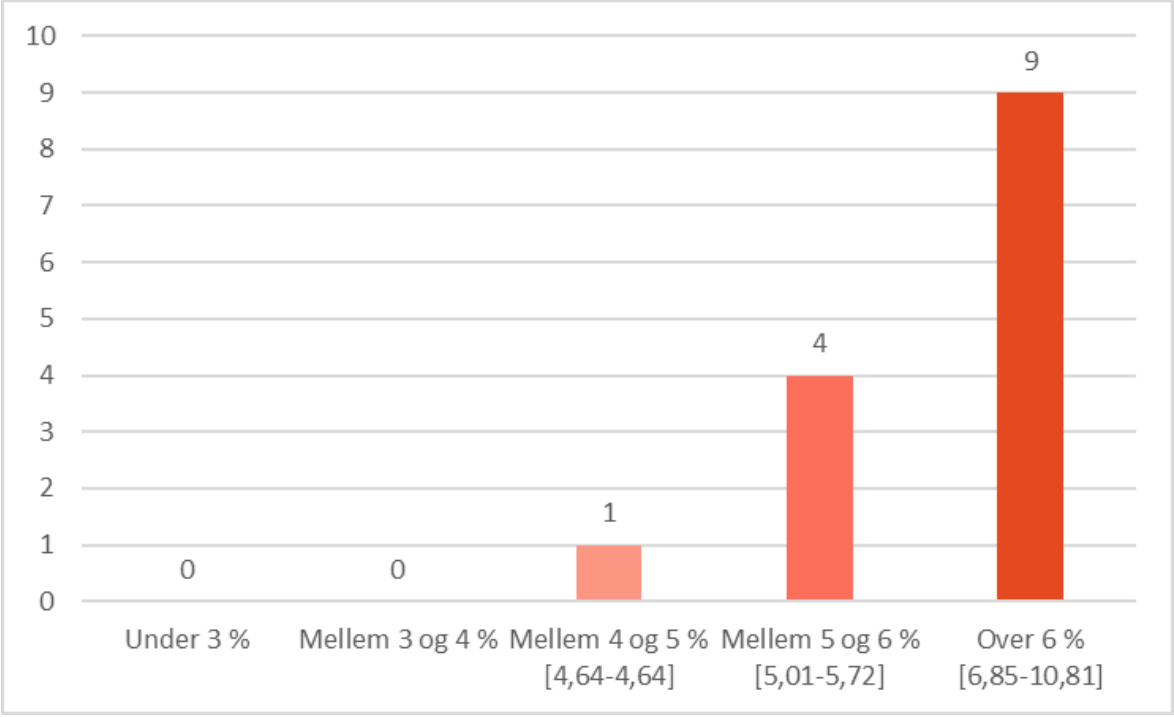
18 af de 42 institutioner har mindsket sygefravær i 2017 ift. 2016.
21 af de 42 institutioner har et øget sygefravær i 2017 ift. 2016.
3 af de 42 institutioner har et stort set uændret sygefravær i 2017 ift. 2016.

Figur 7: Sygefraværsprocent fordelt på de i alt 27 skoler (2017)



16 af de 27 skoler har mindsket sygefravær i 2017 ift. 2016.
8 af de 27 skoler har et øget sygefravær i 2017 ift. 2016.
3 af de 27 skoler har et stort set uændret sygefravær i 2017 ift. 2016.

Figur 8: Sygefraværsprocent på de i alt 14 plejecentre (2017)



4 af de 14 plejecentre har mindsket sygefravær i 2017 ift. 2016.
9 af de 14 plejecentre har et øget sygefravær i 2017 ift. 2016.
1 af de 14 plejecentre har et stort set uændret sygefravær i 2017 ift. 2016.

2.6 Sammenligning med andre kommuner

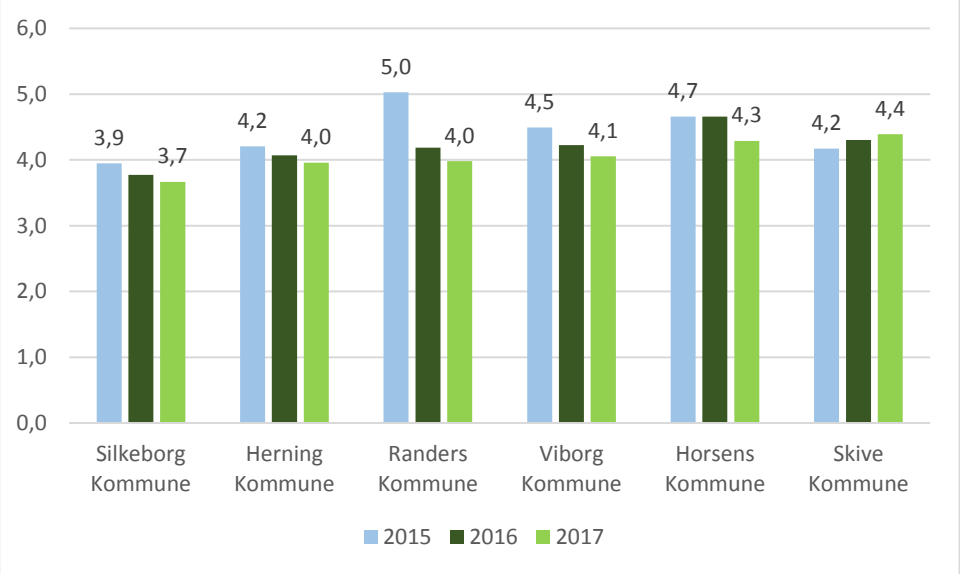
I sammenligningen med andre kommuner anvendes tal på sygefraværet fra FLIS. FLIS-tallene baserer sig på en anden definition end den, der er aftalt specifikt i Viborg Kommune, og Viborg Kommunes sygefraværsprocent vil derfor i dette afsnit adskille sig fra tallet præsenteret ovenfor.

FLIS-tallene baserer sig på færre medarbejdergrupper (tjenestemænd, overenskomstansatte og elever) end Viborg Kommune-tallene, som inkluderer alle medarbejdergrupper (eksempelvis seniorjob og fleksjob m.fl.). Desuden baserer FLIS-tallene sig på sygefraværsårsagerne sygefravær og tilskadekomst i tjenesten, hvor Viborg Kommunes tal derudover også eksempelvis inkluderer §56 sygdom.

På baggrund af FLIS-tal er sygefraværet i Viborg Kommune 4,1 % i 2017. Det placerer Viborg Kommune som nr. 18 på listen over de 95 af landets kommuner med det laveste sygefravær, som der forefindes FLIS-tal på i 2017. Der foreligger ikke FLIS-tal på hhv. Holstebro, Kolding og Københavns Kommune. Viborg Kommune ligger under landsgennemsnittet på 4,4 % og er på niveau med regionsgennemsnittet på 4,1 %.

I sammenligning med fem af de seks kommuner, Viborg Kommune tidligere har haft et nøgletalsfællesskab med ("7-by-netværk"), ligger Viborg Kommune i 2017 nr. fire. Silkeborg (3,7 %), Herning (4,0 %) og Randers Kommune (4,0%) har i 2017 et lavere sygefravær, mens Horsens Kommune (4,3 %) og Skive Kommune (4,4 %) har et højere sygefravær. Der foreligger ikke 2017-tal på Holstebro Kommune.

Figur 9: Udvikling i sygefraværsprocenten på udvalgte sammenligningskommuner



Fem af de seks kommuner, herunder Viborg Kommune, formår at sænke sygefraværet fra 2015 til 2017. Kun i Skive Kommune øges sygefraværet fra 2015 til 2017.

Af alle de 95 kommuner, der foreligger FLIS-tal på, har 11 kommuner i 2017 et sygefravær under 4 %. Det drejer sig om følgende: Esbjerg (3,3 %), Samsø (3,4 %), Lemvig (3,6 %), Silkeborg (3,7 %), Ringkjøbing-Skjern (3,7 %), Hedensted (3,8%), Thisted (3,8 %), Struer (3,8%), Ærø (3,9 %), Varde (3,9 %) og Kalundborg Kommune (3,9 %).

3. Iværksatte tiltag

Hvert år iværksættes en række særlige tiltag og fokusområder inden for sygefraværsindsatsen på baggrund af organisationens specifikke behov og efterspørgsel. Formålet med fokusområderne i 2017 har været at komme bredt ud i organisationen gennem en tæt dialog med ledere, personalegrupper og MED-udvalg, både Fælles-, Fag- eller Lokal-MED. Tiltagene har bidraget til at styrke kendskabet til den gode håndtering af sygefravær samt den forebyggende indsats. Nedenfor er nævnt eksempler på særlige tiltag og fokusområder i 2017.

3.1 Konsulentstøtte på baggrund af 3i1-målingen

Resultaterne fra de dele af 3i1-målingen, der relaterer til sygefravær, har bidraget med nye fokuspunkter og tiltag i 2017, der også fremover skal fastholdes opmærksomhed på. Dette vil bl.a. ske i det tværfaglige samarbejde med Jobcentret, men også via anvendelse af data og analyse med afsæt i Viborg BI.

I 2017 har der været en væsentlig efterspørgsel på hjælp til problematikker, der også har været fokusområder i 3i1-målingen. Der er derfor ydet rådgivning og hjælp til at italesætte temaer som social kapital, kerneopgaven og de gode relationer, der kan understøtte emner som krav i arbejde, relationer og vilkår i arbejdet. Herudover er der afholdt temadage med anvendelse af værktøjer i den Anerkendende APV, hvor hovedfokus er på, hvad vi ønsker at opnå i fremtiden i det psykiske arbejdsmiljø.

Der er desuden iværksat en udredning af sundhedsfremmeindsatsen i Viborg Kommune, der har til formål at danne baggrund for en drøftelse og nedsættelse af en arbejdsgruppe om de fremtidige sundhedsfremmende tiltag. Denne redegørelse er fremsendt særskilt.

Mobning er et af de temaer fra 3i1-målingen, der har været meget fokus på, og som der i høj grad er blevet efterspurgt støtte og rådgivning til håndtering af. Arbejdstilsynet gør opmærksom på, at mobning kan føre til sygdom, og derfor førte 3i1-målingen til, at der skulle iværksættes tiltag med henblik på at forebygge og håndtere mobning. Disse tiltag har til formål at skabe gode arbejdspladser med et godt psykisk arbejdsmiljø – til gavn for medarbejdernes trivsel og kvalitet i arbejdet.

Iværksatte tiltag:

- Udarbejdelse af skriftligt materiale ift. mobning med baggrund i 3i1: *"Lederens håndtering af mobning"* (ligger på intranettet)
- Afholdelse af to åbne kurser: "Håndtering af mobning" med afsæt i 3i1
- Sparring til ledere ift. forebyggelse og håndtering af mobning
- Oplæg på MED-møder/personalemøder om mobning og forebyggelse heraf

3.2 Tværgående samarbejde om tidlig og forebyggende indsats

Det tværgående samarbejde mellem Jobcentret og Personale og Organisation har til formål at øge opmærksomheden og kvaliteten i den tidlige og forebyggende indsats. Tidlig indsats gavner både medarbejder og arbejdsplads og sikrer, at en eventuel sygemelding bliver så kort som mulig.

Det tværgående samarbejde er i 2017 styrket og har som det nye i 2017 udfoldet sig ved afvikling af fælles kurser for lederne om tidlig og forebyggende indsats samt ved deltagelse med oplæg på leder- og personalemøder. Herudover har Jobcenter og Personale og Organisation afholdt den fælles workshop "Sygefraværsindsats giver resultat" i forbindelse med lederdagene.

På den måde har det tværgående samarbejde tydeliggjort den rådgivning og de værktøjer, lederne kan hente i Jobcentret og i Personale og Organisation i forhold til den forebyggende og

tidlige indsats – f.eks. §56 aftale, personlig assistance, hjælpemidler, ergonomisk bistand, delvis sygemelding, senioraftaler, individuelle samtaler og mindfulness.

3.3 Optimal udnyttelse af ledelsesinformationssystemet Viborg BI

I 2017 er der blevet arbejdet kontinuerligt, struktureret og vedholdende med at implementere og øge kendskabet til Viborg BI på alle arbejdspladser. Dette implementeringsfokus vil fortsætte i 2018. I Viborg BI kan den enkelte leder finde oplysninger om sin afdelings økonomi, sygefravær eller andre relevante styringsdata. Et godt udgangspunkt for at arbejde med sygefravær er at kende omfang og udvikling i sygefraværet. De oplysninger findes i Viborg BI. Herudover er Viborg BI et dynamisk redskab, der giver mulighed for at tilpasse og tilgodese individuelle behov for rapporter og statistik.

Introduktionen sker via telefonisk rådgivning, workshops, kurser, møder i MED og ledergrupper.

3.4 Nye Ledere

Nye ledere introduceres fortsat til sygefraværsindsatsen på introduktionsdage "Viborg Ledelse", hvor de orienteres og inspireres til brug af de redskaber, der er knyttet til sygefraværsindsatsen og Viborg Kommunes retningslinjer for håndtering af sygefravær.

3.5 Fraværs/Nærværsspillet som værktøj i dialogen om sygefraværet

Et nyt og enkelt værktøj (Fraværs/Nærværsspillet) har fået stor opmærksomhed fra organisationen i slutningen af 2017, hvor det er blevet taget i brug. Fraværs/Nærværsspillet handler om at få gang i dialogen om viden og holdninger til fravær og nærvær på arbejdspladsen. Spillet kan anvendes i leder-, MED- og personalegrupper.

Konkret handler det om at italesætte de dilemmaer, vi kan stå overfor i hverdagen, herunder hvornår det handler om fravær på grund af sygdom, og hvornår det er fravær, som kunne være en feriedag/fleksdag. Går vi syge på arbejde, fordi vi har høj ansvarsfølelse, uopsættelige opgaver eller tænker "det går ud over kollegerne", eller er vi raske og ikke på arbejde og tænker – "jeg trænger til en fridag og har fortjent det", "træt af arbejdet" eller "der er konflikter på arbejdet".

På den enkelte arbejdsplads italesættes de forskellige holdninger, spillet lægger op til, så der kan skabes en god kultur og fælles forståelse blandt ledere og medarbejdere på arbejdspladsen.

3.6 Konference

Den årlige sygefraværskonference var planlagt til afholdelse i oktober 2017. Der var fra Hoved-MED's side peget på, at emner omkring mobning, vold, trusler om vold samt samarbejde leder/kolleger var temaet for konferencen. For at få den rette oplægsholder med tilstrækkelig faglig viden og indsigt i de nævnte emner er konferencen blev udsat og afholdes i stedet i september 2018.

Oplægsholder Ståle Einarsen er norsk psykolog og professor i arbejds- og organisationspsykologi ved Universitetet i Bergen. Einarsen er særlig kendt for sit arbejde med mobning, destruktiv ledelse og konflikthåndtering.

3.7 Det vedholdende og systematiske arbejde med sygefravær

I 2017 har det vedholdende og systematiske arbejde med sygefravær været et stort fokusområde. Det er de helt basale og konkrete værktøjer, der efterspørges af lederne, når de søger rådgivning eller inviterer sygefraværskonsulenterne til at deltage på leder-, personale-

eller MED-møder. Eksempelvis er der i 2017 udviklet en guide til støtte for drøftelsen og arbejdet med sygefravær i MED, ligesom der er ydet vejledning/rådgivning til følgende:

- Anvendelse og tolkning af data i BI
- Håndtering af fraværspolitikker
- Viborg Kommunes retningslinjer for håndtering af sygefravær, herunder afholdelse af omsorgs- og sygesamtaler og beskrivelse af den gode fastholdelsesplan
- Hvordan der helt konkret kan handles på de vanskelige situationer, hvor det handler om manglende trivsel eller noget stressrelateret af privat eller arbejdsmæssig karakter
- Drøftelse af emner, som har betydning for et godt arbejdsmiljø og for god trivsel på arbejdspladsen

4. De gode historier

Som noget nyt har Direktionen og Hoved-MED i 2017 ønsket at skabe en positiv og målrettet opmærksomhed på de "gode historier", dvs. de institutioner/afdelinger der "stikker positivt ud" i sygefraværsstatistikken.

Formålet har været:

- At undersøge hvilke indsatser, der har virket i praksis på de enkelte arbejdspladser
- At bidrage til en positiv opmærksomhed på sygefraværet på den enkelte arbejdsplads

Indsatsen har bestået i kvartalsvise henvendelser per mail til de arbejdspladser, hvis sygefravær har ligget særligt lavt og/eller er aftaget bemærkelsesværdigt i det pågældende kvartal. Her er ledelsen blevet bedt om at vurdere årsagerne til det lave sygefravær, dels via afkrydsning af udvalgte forhold, dels i åbne kommentarfelter. På baggrund af besvarelserne er to ledere blevet udvalgt til kvalitative interviews med henblik på at opnå et dybere indblik i nogle af de årsager til det lave sygefravær, besvarelserne identificerer.

I det følgende beskrives de årsager til det lave og/eller aftagende sygefravær, som flest ledere peger på og/eller som er vægtet særligt højt i de dybdegående interviews. I alt indgår 34 ledere.

4.1 Følger de faste retningslinjer

De faste retningslinjer for håndtering af sygefraværet anvendes af langt de fleste og har stor betydning i praksis. Således peger fire ud af fem på, at det har nogen eller stor betydning at afholde syge-, omsorgs- eller fraværssamtaler samt at anvende forløbs- eller fastholdelsesplaner. Et citat fra besvarelserne eksemplificerer tendensen:

"*At følge retningslinjerne for sygefravær med referater, planer osv. er altafgørende for et lavt sygefravær*".

4.2 Åben og inddragende dialog

Tre ud af fire ledere finder det værdifuldt at drøfte sygefraværet på personalemøder, ligesom over halvdelen mener, at drøftelser i MED og med arbejdsmiljørepræsentanten har nogen eller stor betydning for sygefraværet. Flere ledere, heriblandt leder af Neurorehabilitering Toftegården og Kildedalscentret Anni Søby Rasmussen, peger desuden på, at en åben og inddragende dialog om sygefraværet er afgørende:

"*Den åbne dialog, både i hverdagen, på personalemøder, på ledermøder og i Lokal-MED, hvor alle faggrupper er repræsenteret, har haft afgørende betydning for, at vi har kunnet sænke og fastholde det lave sygefravær*"

Således er opmærksomheden på sygefraværet samt visioner og mål for den fremadrettede indsats et tema på p-møder, og medarbejderne inddrages og opfordres løbende til at komme med idéer til tiltag, som kan øge trivslen og dermed reducere sygefraværet.

Ifølge Anni muliggør brugen af MED til drøftelser af sygefraværet, at medarbejdere og ledere kan få en fælles forståelsesramme for de perspektiver, logikker og overenskomstmæssige regler, der kan blive udslagsgivende i en konkret sag. Hun vurderer, at den fælles forståelse for rummeligheden på arbejdspladsen er afgørende for arbejdsmiljøet i den raske medarbejdergruppe, der naturligt belastes af sygemeldte medarbejderes fravær og gradvise tilbagevenden.

Den åbne og inddragende dialog er desuden et af de temaer, der har været mest markante, når arbejdspladserne har drøftet bud på nye indsatser.

4.3 Fælles ejerskab og anerkendende ledelse

Det tema, der er størst fokus på som en årsag til det lave sygefravær i de åbne svar fra lederne, er vigtigheden af en anerkendende ledelse, der formår at skabe et positivt arbejdsmiljø og et fælles ejerskab om løft af opgaverne, hvor "*man som medarbejder føler sig som en meget nødvendig del af indsatsen*".

Et citat fra besvarelserne: *"Vi har en kultur, hvor vi er opmærksomme på hinanden og rykker sammen i bussen, når vi udfordres af sygdom og andet. Der er stort ejerskab for huset og for hinanden"*

Flere ledere beskriver, hvordan de arbejder med at anerkende medarbejderne, fejre succeserne og bakke op om et stærkt fællesskab, fordi det fremmer trivslen og dermed et lavt sygefravær, eksempelvis: "*Vi fejrer vores succes f.eks. med stjerneskud eller andet godt til gangen. Jeg tror på, at man som leder skal være tydelig, men vi er også gode sammen leder/medarbejder til at grine og have det sjovt sammen."*

4.4 Tydelig ledelse og retfærdig ansvarsfordeling

Det emne, der er størst fokus på, når arbejdspladserne har drøftet bud på nye indsatser, er organiseringen af opgaver for at få enderne til at hænge sammes. Eksempelvis fremgår følgende citat af besvarelserne: "*Vi arbejder intensivt med at skabe sammenhæng mellem arbejdsopgaver og ressourcer. Vi arbejder med organisering og effektivisering af arbejdsgange konstant*".

Flere pointerer også her vigtigheden af at inddrage medarbejderne i planlægningen samt i en dialog om opgaver, ressourcer og trivsel. For leder af Børnehuset Unoden, Pernille Dam Marcussen, er det ligeledes essentielt at medarbejderne inddrages overalt, hvor det giver mening – ift. sygefraværsspil, vagtplaner, ansvarsopgaver. Medarbejdernes mening er vigtig og den efterspørges:

"*Hvis det er vigtigt for jer, så er det også vigtigt for mig. Det sagde min leder til mig, og det har jeg sagt til mine medarbejdere*".

Ifølge Pernille er en god leder "*ikke nødvendigvis bare en der rummer og siger ja hver gang – det er også en der er tydelig*". Gennem dialog med medarbejderne har hun prioriteret i opgaverne og fordelt ansvaret, så medarbejderne kan have ro i maven, og så processen er mere målrettet og effektiv. Eksempelvis står Pernille for kontakten med eksterne samarbejdspartnere, ligesom hendes underskrift altid står på en underretning: *"Det er rart for medarbejderne, at deres leder tager ansvaret for det, for det er noget, de ellers kan ligge søvnløse over*", fortæller hun og præciserer:

"Det er lederen, der skal have brede skuldre, hvis nogen skal have det".

Det giver hende ro i maven, at medarbejderne har ro i maven. Derfor har hun som leder også måttet prioritere i egne opgaver, og her har hun også selv gjort brug af det gode samarbejde med egen leder.

4.5 En tilbagevendende, struktureret og synlig tilgang

Et emne, der lægges stor vægt på i de kvalitative interviews, er et struktureret arbejde med sygefraværet. Både Anni Søby Rasmussen og Pernille Dam Marcussen finder det afgørende, at indsatsen sættes i system, så sygefraværet kontinuerligt og tilbagevendende sættes i fokus på møder og på forskellig vis i løbet af året.

Pernille beskriver, at de generelt har *"haft stor fokus på, at skabe struktur, overblik og tale sammenhæng i ALT"*, og begge ledere finder det særdeles værdifuldt at arbejde med et årshjul:

"Vi har et fysisk årshjul, hvilket sikrer os, at vi når det, vi har planlagt og rent lovmæssigt skal. Denne bruges dagligt og på stort set alle teammøder, hvor hverdagen forberedes og planlægges – dette har skabt "ro på bagsmækken" og sænket stressniveauet væsentligt" (Pernille Dam Marcussen, Børnehuset Unoden)

Pernille finder det også af stor betydning at visualisere politik og praksis, eksempelvis på tavler i børnehuset. Således hænger årshjulet også lige i midten af huset: *"Hjulet gør mere, end man regner med. Strukturen gør, at vi kan sige ja og gribe nogle bolde – vi bliver mere fleksible"*.

Fordelen ved synliggørelsen er desuden, at det bliver tydeligt for alle, hvad der er aftalt, eksempelvis om, hvad der forstås ved sygefravær, for *"det er ikke til diskussion, for det står her"*. Samtidig lægges ansvaret over på medarbejderne, som selv kan se på tavlen, hvornår de kan flytte fridage, hvem der er væk hvornår, hvornår møder ligger etc. Det effektiviserer arbejdet og styrker trivslen, fortæller Pernille.

4.6 25 konkrete idéer til lavt sygefravær

Af besvarelserne fremgår desuden minimum 25 konkrete idéer til lavt sygefravær, som ligger på intranettet i boksen "Inspiration til lavt sygefravær" (link) og som bilag.

5. Fremadrettet indsats

Der er fortsat et stykke vej i at nå målsætningen for sygefraværet på 4% ved udgangen af 2018. Derfor fastholdes et højt fokus på de etablerede grundlæggende og systematiske indsatser, der handler om:

- Opmærksomhed på og anvendelse af Viborg Kommunes retningslinjer for håndtering af sygefravær og fastholdelse
- Udbredelse af kendskab til og kompetencer i at anvende ledelsesværktøjet Viborg BI
- Konsulenter deltager i Personale- og MED-møder med oplæg og inspiration til arbejdet med sygefraværsindsatsen
- Fortsætte og styrke det tværgående samarbejde med Jobcenter Viborg, bl.a. ved at afholde kursus- og temadage for ledere om den tidlige og forebyggende indsats
- Holde fokus på de gode historier samt formidlingen af disse, herunder følge udviklingen i sygefraværet via halvårlige eller årlige rapporter, der sendes til ledere/arbejdspladser med lavt sygefravær

Supplerende til ovennævnte genetableres tidligere initiativer og nye kommer til:

- Opsøgende kontakt til arbejdspladser med højt eller stigende sygefravær, der identificeres via Viborg BI og kobles med resultaterne fra 3i1-målingen

- Øge udbredelsen af "gør det selv"-værktøjet "Fraværs/Nærværsspillet", der har til formål decentralt at få en dialog om forskellige fraværsårsager og fraværskultur på arbejdspladserne

- Afholdelse af nye temadage på baggrund af organisationens behov, f.eks. vedr. stress, langtidsfriskhed, fastholdelse og rummelighed

Pulje til nedbringelse af sygefravær i ældreplejen:
En mulighed for at søge økonomiske midler til at styrke det systematisk arbejde med at nedbringe sygefraværet på ældreområdet. I Sundhed og Omsorg er de bekendt med puljen fra Styrelsen Arbejdsmarked og Rekruttering, og der er allerede taget initiativer til at undersøge mulighederne for at udnytte puljemidlerne til gavn for nedbringelse af sygefravær indenfor ældreplejen.

Kort beskrivelse af projektet vedrørende puljemidler til nedbringelse af sygefravær i ældreplejen:

Der er med Finansloven for 2018 afsat en ansøgningspulje, som har til formål at støtte nye kommunale initiativer, der systematisk skal nedbringe sygefraværet i ældreplejen. Der er afsat 10 mio. kr. for 2018 og 20 mio. kr. i årene 2019 - 2021. Puljen meldes ud ad to omgange. 2. ansøgningsrunde forventes udmeldt ultimo 2019.

Projektets indsatsmodel bygger på, at kommunen, som henholdsvis arbejdsgiver for ældreplejen og aktør indenfor fastholdelse, kan drage fordel af at sammentænke forebyggelse og beskæftigelsesområdet i indsatsen for at nedbringe sygefraværet i ældreplejen.

Der skal som minimum indgå følgende kerneelementer:

- Tiltag vedrørende forebyggelse af sygefravær, herunder tiltag til forebyggelse af eventuelle arbejdsmiljøproblemer, såfremt analysen har identificeret arbejdsmiljøområder, som vurderes at medvirke til sygefraværet.
- 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.
- Fremrykket indsats for sygemeldte i ældreplejen, således at kommunen udnytter det systematiserede samarbejde til at sikre, at der tidligt i et sygefraværsforløb iværksættes kontaktforløb og indsats.
- Brug af gradvis tilbagevenden med iboende progression.

Kerneelementerne er udvalgt med afsæt i 2015-rapporten fra ekspertgruppen om udredning af den aktive beskæftigelsesindsats: Nye veje mod job (Koch-rapporten), hvor det fremgår, at tidlig kontakt til den sygemeldte samt indsatser, der inddrager arbejdspladsen, er effektive redskaber til at fremme at sygemeldte fastholdes i job.

Bilag: 25 konkrete idéer til lavt sygefravær

25 konkrete idéer til lavt sygefravær

”Det har haft betydning at få sat sygefraværet på dagsordenen – og at få hjælp til at få det dagsordenssat”

”Et fysisk årshjul sikrer os, at vi når det, vi har planlagt og rent lovmæssigt skal, hvilket sænker stressniveauet”

”Jeg tror på åbenhed vedr. sygefravær, og vi taler om, når der er et højt eller lavt sygefravær”

”Et generelt fokus på: Hvornår man er syg (hovedpine, tandpine, opkast osv.)”

”Vi har spillet sygefraværsspil på personalemøde med MED-status – er hængt op i personalestue, så det bliver synligt, hvad vores politik er”

”Vi har aftalt at have fokus på, at alle trives og vil indføre minitrivselsundersøgelser kvartalsvis”, ”Fast punkt på møder: personalets trivsel”, ”Vi afholder en årlig trivselsdag for hvert team”

”Spotte mistrivsel”. Ansvar for kollega. Mod til at italesætte det som er svært/fylder i arbejdet.”

”Når medarbejdere har spredt fravær, uanset årsag, taler jeg med dem. Vi har på deres efterspørgsel lagt individuelt aftalte forebyggende samtaler i kalenderen, typisk en gang om måneden, ca. 30 min.”

”Det er ”legalt” at give råd til hinanden som kolleger, f.eks. kommentere på en forkert arbejdsstilling”

”Kollegial supervision i hverdagen og som fast punkt på teamdage.”,

”Forflytning /arbejdsstillinger fast punkt på P-møder og teamdage”

”Italesætte at det skaber værdi, at man ringer hver morgen, når man er syg: Man kan være syg med god samvittighed, fordi man kan fortælle, hvad der var aftalt, og der tages hensyn til de raske på arbejde”

”Når der er en sygemelding i weekenden, og de dermed har mere travlt, har vi aftale om de må købe rundstykker eller kage til alle i vagt på den pågældende vagt.”

”Fokus på hvad man kan bidrage med på arbejdspladsen, selvom man ikke er 100%”.

”Have fokus på de langtidsfriske. Hvordan har I det? Hvad kan jeg gøre for at I har hovedet oven vande? Tage ansvar som leder, have overblik – lyt til dem, der er frustrerede over dem, som mangler”

”Få givet ansvar, men også hvad har du IKKE ansvar for. Italesætte ansvar. Man har et ansvar for sin nærmeste kollega, ikke for alle kollegaer.”

”Når jeg præsenterer noget hvor jeg skal være tydelig, starter jeg med at præsentere det blødt individuelt inden mødet, så jeg både favner dem, der skal have det at vide præcist og blødt.”

”Vi har indført intern vikardækning i et vist omfang. Dette forpligter i større grad og kalder på ansvarlighed”

”Vi har kun fastansat personale og nogle få afløsere som er kendt og som kan tage opgaver, så det ikke bliver de ”faste der skal trække” det største læs”

”Vi prøver at værdsætte medarbejdernes indsats ved at give små overraskelser engang i mellem. Det kan være efter ferier og ved højtider. Vi bakker op og er med til at arrangere sociale arrangementer”

”Sætte fokus på sygefravær, ikke blot gennem lederens ”tale” men via supplerende tiltag, fx HR konsulenter, sociale arrangementer og medarbejderbårne initiativer.”

”Det er altid muligt at ringe til ledelsen, hvis der opstår noget, hvilket bliver italesat”

”Åbenhed hele vejen rundt. Mange samtaler, mange gåture, sparring med min områdeleder”