

## Sygefraværsopfølgning – strategisk indsats

Ishøj Kommune vedtog i efteråret 2017 nye retningslinjer for håndtering af sygefravær. Det fremgår bl.a. af denne, at der skal foretages en målrettet og vedvarende indsats for at begrænse sygefravær. Det er endvidere anført i retningslinjerne, at alle centre og driftssteder er forpligtiget til at forebygge arbejdsbetinget sygefravær. Det betyder, at alle aktivt skal medvirke til at nedbringe sygefraværet på centre og driftssteder.

Endvidere fremgår det af budgetforliget for 2018, at der hvert kvartal fremlægges sygefraværsrapporter for alle personalegrupper til Byrådet.

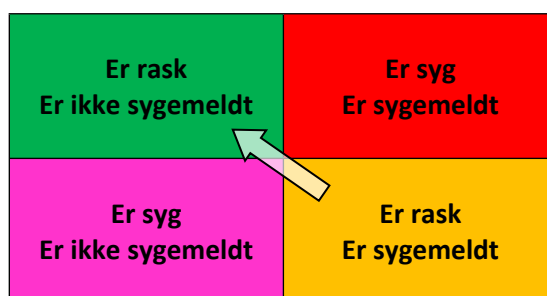
De nye retningslinjer, såvel som budgetforliget for 2018, foreskriver, at der skal iværksættes en målrettet indsats mhp. at nedbringe sygefraværet. Der er ikke i budgetforliget afsat ressourcer til en opprioriteret indsats, hvorfor indsatsen prioriteres inden for eksisterende ressourcer.

### Indledning

Det er vigtigt at fastholde medarbejdere i deres job. Det gælder også de sygemeldte medarbejdere. Dette er beskrevet yderligere i vejledning om afsked på grund af sygefravær.

Mange undersøgelser har dokumenteret, at det er forbundet med ekstra omkostning at skulle rekruttere nye medarbejdere. Det underbygger vigtigheden af at fastholde de gode medarbejdere, vi allerede har i Ishøj Kommune. Alt andet lige vil det være billigere at bruge ekstra midler på nedbringelse af sygefraværet, og yde en proaktiv indsats for at fastholde medarbejdere i deres job. Vi skal forsøge at undgå, at medarbejdere har lange sygeperioder, som i mange tilfælde fører til efterfølgende afskedigelse. Afsked medfører fortsat sygefravær, da de færreste genoptager arbejdet i et opsigelsesvarsel. Vi skal undgå denne negative spiral.

Det er derfor vigtigt at sikre, at sygemeldinger fylder mindst muligt, og at sygemeldte medarbejdere vender tilbage til deres arbejde hurtigst muligt. Det handler ikke om, at medarbejdere skal komme syge på arbejde, men at vi skal have medarbejderne til at mærke efter, om sygdommen fortsat har en karakter, der forhindrer dem i at gå på arbejde. Er der barrierer på arbejdet, der er med til at medarbejdere sygemeldes, skal de afdækkes og elimineres.



De syge medarbejdere skal blive hjemme til de er raske. Det er medarbejderne i den gule kasse, vi skal fokusere på. Det er medarbejdere, der måske har grunde til fraværet, som arbejdspladsen kan afhjælpe.

Dette notat handler om, hvordan Center for Ledelse og Strategi, sammen med lederne, kan få flyttet medarbejdere fra den gule kasse op i den grønne.

## Statistikker

Der kan trækkes statistikker fra lønsystemet over sygefraværet i de enkelte centre/driftssteder. Sygefraværet kan endvidere dokumenteres helt ned på den enkelte medarbejder. Det er på den måde muligt at identificere sygefraværet meget konkret.

Erfaringen viser, at hvis en personalesag ender med afsked, er der stor sandsynlighed for, at medarbejderen sygemelder sig i forlængelse heraf. Dette gælder, uanset der er tale om medarbejdere, der i forvejen har højt sygefravær eller det er medarbejdere med ingen eller næsten ingen sygefravær. Det er helt særlige indsatser, der skal foretages overfor disse medarbejdere, som Center for Ledelse og Strategi allerede er involveret i. Sygefravær af den årsag bør derfor trækkes ud af statistikken, så de ikke indgår i grundlaget for, hvilke afdelinger, der er interessante at understøtte konkret.

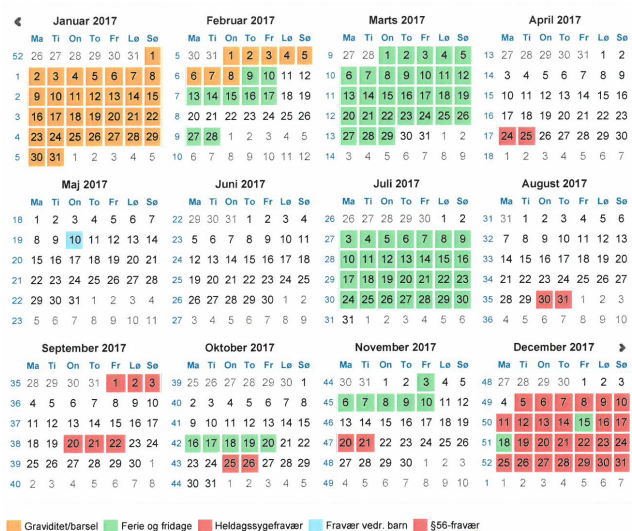
## Indsats

Der er ingen tvivl om, at lederne udfører en meget stor indsats for at få medarbejderne tilbage på arbejde så hurtigt som muligt. Der er tale om et stort driftstab, når medarbejderne er syge, særligt de steder, hvor fraværet ligger på de 10 % og højere.

Det er imidlertid opfattelsen hos konsulenterne i Center for ledelse og Strategi, at ikke alle ledere har samme overblik over de forskellige handlemuligheder, der foreligger for at mindske sygefraværet.

Det foreslås, at HR-konsulenterne ser på de tjenestesteder med det højeste sygefravær. Det handler udelukkende om at finde ud af, om de pågældende ledere kan hjælpes yderligere i forhold til at nedbringe sygefraværet. Det kan handle om at få udarbejdet en mulighedserklæring, så lægen får de bedst mulige oplysninger, og vi sikrer, at alle alternativer er belyst. Det kan handle om at få opstillet en handlingsplan for en proces i konkrete sager, eller for flere medarbejdere på samme arbejdsplads. Det kan være udarbejdelse af indkaldelser og referater, der sikrer tydelige mål for tilbagevenden og fastsættelse af aftaler m.m. Der er mange muligheder, der skal tilpasses den konkrete situation.

Med det nye fraværskort i KMD-Opus har lederne et godt overblik over den enkelte medarbejders fravær. Nedenfor er der et eksempel på dette. Er der andre fraværårsager, end dem der er nævnt i det viste eksempel, så vises de også, men med egen farve – f.eks. delvis syg.



Fuld størrelse, se bilag 1

## Proces

- 1 Center for Ledelse og Strategi foretager et træk over driftssteder med højt sygefravær. Trækket præsenteres i 2 former – et med alt fravær og et med alt fravær ekskl. fravær for opsagte medarbejdere.
- 2 Center for Ledelse og Strategi markerer de 6 højest rangerede afdelinger/institutioner, på baggrund af trækkets tal.
- 3 Center for Ledelse og Strategi gennemgår medarbejdernes sygefravær i de udvalgte centre/driftssteder, med henblik på, sammen med den pågældende leder, at afdække, hvilken kendskab lederen har til medarbejdernes sygefravær, og hvilke indsatser ledelsen har iværksat.
- 4 HR Konsulenterne tager en drøftelse med de respektive ledere, med henblik på at afdække yderligere indsatser og understøtter lederne i den videre proces.

## Måltal

Koncernledelsen (KCL) har ønsket at bruge data fra regionen eller landstal til at måle, hvilken effekt iværksatte initiativer i Ishøj Kommune får, i forhold til disse.

Det er muligt at trække fraværstatistikker på KRL (Kommunernes og Regionernes Løndatakontor), hvor vi kan benchmarke med andre kommuner. Imidlertid er de nyeste data pt. fraværdata fra 2016. Det er således ældre data, hvorfor der vil gå 1-1½ år før virkningen fra en indsats nu vil kunne aflæses af disse data. Det er derfor ikke muligt at bruge tal fra KRL til at følge en kvartalsvis udvikling af en sygefraværsindsats. På den baggrund følges udviklingen ud fra data i KMD-Opus, som løbende bliver opdateret, og kan trækkes op til dato.

Det er et ønske med den foreslåede indsats, at sygefraværet skal nedbringes på de områder, hvor sygefraværet er højest.

Det har i KCL allerede været drøftet, hvilke indsatser der kunne iværksættes for at nedbringe sygefraværet. På den baggrund har KCL også behandlet oplægget fra Center for Ledelse og Strategi om en proaktiv indsats i forhold til sygefraværsindsatsen. KCL forventer, at indsatsen vil minimere antallet af arbejdspladser, hvor sygefraværet er højere end 6 %.

På baggrund af drøftelsen i KCL om strategisk sygefraværsindsats er det aftalt, at Center for Ledelse og Strategi udarbejder statistikker hvert kvartal og redegør for indsatsens status overfor KCL. Et overblik over redegørelsen kan bilægges den kvartalsvise sygefraværtsrapport, som Byrådet allerede får. I redegørelsen beskrives, hvilken særlig støtte og vejledning der ydes, hvilken indsats de pågældende områder selv har arbejdet med, og hvilke nye konkrete elementer, der er taget i brug. Der samles op på, hvordan indsatsen har påvirket sygefraværet og eventuelt, hvad der skal foretages fra de pågældende ledelser, så processen fastholdes.

Det opsummeres endvidere, hvilke indsatser, der er taget i brug, så det er muligt for hele organisationen at få kendskab til, hvad der virker for nedbringelse af sygefraværet. Vi kommer dermed til at lære af vores egne erfaringer.

## Afslutning

Det er vigtigt at understrege, at indsatsen ikke på nogen måde handler om kontrol, eller udpegning af arbejdspladser, der kører dårligt, i forhold til sygefraværsopfølgning. Center for Ledelse og Strategi får mange henvendelser fra ledere, der ønsker hjælp og sparring i forhold til konkrete sager. Der er således allerede stort fokus på sygefraværet på arbejdspladserne i Ishøj Kommune.

I en meget travl hverdag og bevidstheden om, at arbejdspladserne har kerneopgaver, der fylder rigtig meget, kan det være svært at følge med i de mange mulige sygefraværsindsatser. Det vil derfor, ligesom på mange andre områder, være en nyttig indsats at foretage et servicetjek på hele arbejdspladsens sygefravær, når fraværsprocenten er højere end gennemsnittet. Det vil Center for Ledelse og Strategi kunne understøtte, så lederne foretager en systematisk og målrettet sygdomsindsats.

Center for Ledelse og Strategi  
maj 2018

Januar 2017							Februar 2017							Marts 2017							April 2017										
Ma	Ti	On	To	Fr	Lø	Sø	Ma	Ti	On	To	Fr	Lø	Sø	Ma	Ti	On	To	Fr	Lø	Sø	Ma	Ti	On	To	Fr	Lø	Sø				
52	26	27	28	29	30	31	1	5	30	31	1	2	3	4	5	9	27	28	1	2	3	4	5	13	27	28	29	30	31	1	2
1	2	3	4	5	6	7	8	6	6	7	8	9	10	11	12	10	6	7	8	9	10	11	12	14	3	4	5	6	7	8	9
2	9	10	11	12	13	14	15	7	13	14	15	16	17	18	19	11	13	14	15	16	17	18	19	15	10	11	12	13	14	15	16
3	16	17	18	19	20	21	22	8	20	21	22	23	24	25	26	12	20	21	22	23	24	25	26	16	17	18	19	20	21	22	23
4	23	24	25	26	27	28	29	9	27	28	1	2	3	4	5	13	27	28	29	30	31	1	2	17	24	25	26	27	28	29	30
5	30	31	1	2	3	4	5	10	6	7	8	9	10	11	12	14	3	4	5	6	7	8	9	18	1	2	3	4	5	6	7

Maj 2017							Juni 2017							Juli 2017							August 2017										
Ma	Ti	On	To	Fr	Lø	Sø	Ma	Ti	On	To	Fr	Lø	Sø	Ma	Ti	On	To	Fr	Lø	Sø	Ma	Ti	On	To	Fr	Lø	Sø				
18	1	2	3	4	5	6	7	22	29	30	31	1	2	3	4	26	26	27	28	29	30	1	2	31	31	1	2	3	4	5	6
19	8	9	10	11	12	13	14	23	5	6	7	8	9	10	11	27	3	4	5	6	7	8	9	32	7	8	9	10	11	12	13
20	15	16	17	18	19	20	21	24	12	13	14	15	16	17	18	28	10	11	12	13	14	15	16	33	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	25	19	20	21	22	23	24	25	29	17	18	19	20	21	22	23	34	21	22	23	24	25	26	27
22	29	30	31	1	2	3	4	26	26	27	28	29	30	1	2	30	24	25	26	27	28	29	30	35	28	29	30	31	1	2	3
23	5	6	7	8	9	10	11	27	3	4	5	6	7	8	9	31	31	1	2	3	4	5	6	36	4	5	6	7	8	9	10

September 2017							Oktober 2017							November 2017							December 2017										
Ma	Ti	On	To	Fr	Lø	Sø	Ma	Ti	On	To	Fr	Lø	Sø	Ma	Ti	On	To	Fr	Lø	Sø	Ma	Ti	On	To	Fr	Lø	Sø				
35	28	29	30	31	1	2	3	39	25	26	27	28	29	30	1	44	30	31	1	2	3	4	5	48	27	28	29	30	1	2	3
36	4	5	6	7	8	9	10	40	2	3	4	5	6	7	8	45	6	7	8	9	10	11	12	49	4	5	6	7	8	9	10
37	11	12	13	14	15	16	17	41	9	10	11	12	13	14	15	46	13	14	15	16	17	18	19	50	11	12	13	14	15	16	17
38	18	19	20	21	22	23	24	42	16	17	18	19	20	21	22	47	20	21	22	23	24	25	26	51	18	19	20	21	22	23	24
39	25	26	27	28	29	30	1	43	23	24	25	26	27	28	29	48	27	28	29	30	1	2	3	52	25	26	27	28	29	30	31
40	2	3	4	5	6	7	8	44	30	31	1	2	3	4	5	49	4	5	6	7	8	9	10	1	1	2	3	4	5	6	7

  Graviditet/barsel
   Ferie og fridage
   Heldagssygefravær
   Fravær vedr. barn
   §56-fravær