



Til Økonomiudvalget

26-07-2011

Redegørelse for Socialforvaltningens sygefraværsindsats

Sagsnr.
2011-98109

Dokumentnr.
2011-502090

Indhold

Baggrund	2
Socialforvaltningens 3 principper for arbejdet med sygefravær	4
Opgaver og krav til ledere, medarbejdere og MED-organisation	6
Den centrale sygefraværsindsats	8
Øvrige aktiviteter der nedbringer sygefraværet.....	15

HR Udvikling

Bernstorffsgade 21,
stuen
1592 København V

Telefon
21996851

E-mail
Y74K@sof.kk.dk

Økonomiudvalget besluttede på sit møde den 5. april 2011 at indskærpe overfor Socialforvaltningen, at udviklingen i de seneste års stigning i sygefraværet skal vendes, så forvaltningens når sine måltal. Derudover skulle Socialforvaltningen overfor Økonomiudvalget redegøre for, hvordan man vil gøre dette.

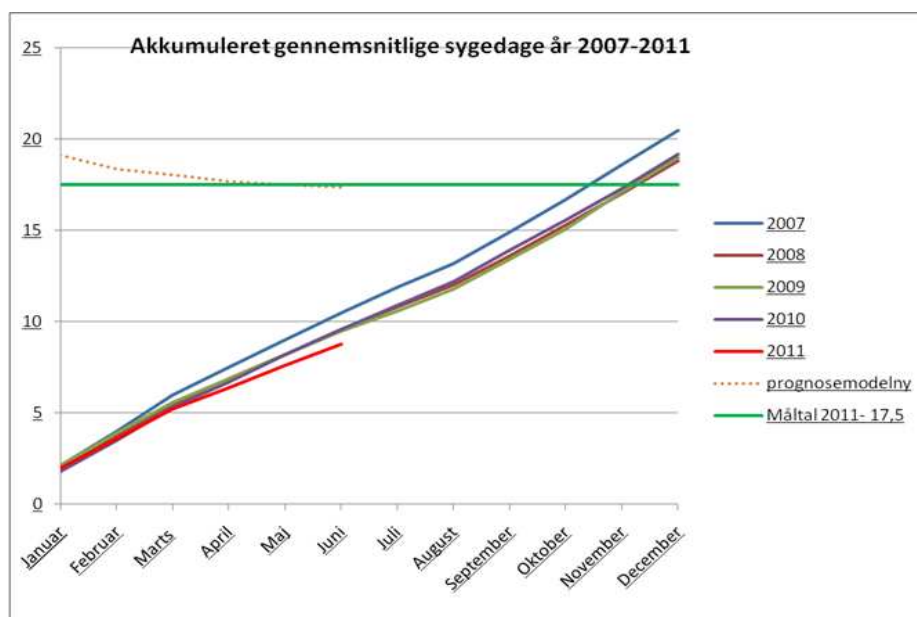
Det følgende er forvaltningens redegørelse til Økonomiudvalget om planen for nedbringelse af sygefraværet i Socialforvaltningen.

Baggrund

I slutningen af 2006 blev der sat ekstra fokus på det høje sygefravær i Socialforvaltningen. Der blev udfærdiget en ny politik, som blev lanceret sammen med en sygefraværsportal i starten af 2007. Det resulterede i, at sygefraværet i Socialforvaltningen i perioden 2007 til 2008 faldt med 1,9 dage i gennemsnit pr medarbejder.

I 2009 havde sygefraværet dog en stigende tendens fra 18,7 i 2008 til 19,3 dage i gennemsnit pr. medarbejder. I 2010 var det samlede gennemsnitlige sygefravær 19,4 dage. Derved var den stigende tendens stagneret, men desværre blev sygefraværet ikke nedbragt yderligere i løbet af 2010. Det første halvår af 2011 viser til gengæld en klar faldende tendens i sygefraværet i forhold til 2010. Vores prognose viser, at det gennemsnitlige sygefravær i 2011 vil lande på 17,4. Det vil sige under SOFs måltal for 2011, som er 17,5 dage i gennemsnit pr medarbejder. Det vil være en nedbringelse af sygefraværet i 2011 med mere end to dage.

Opgørelsen nedenfor er opdateret d. 12. juli 2011



På baggrund af den stigende tendens i 2009 har SOF sat øget fokus på at nedbringe sygefraværet. I løbet af 2010 har en række initiativer sat fokus på sygefraværet. Det har særligt været aktiviteter knyttet til sygefraværereformen, som blev udrullet i løbet af 2010.

I juni 2010 blev en skærpet handlingsplan vedtaget bl.a. på baggrund af en intern undersøgelse. En konsulent blev pr 1. september 2010 ansat til at være projektleder på de aktiviteter, der vedrører sygefravær.

Som supplement til de af ØU fastsatte måltal for 2011 og 2012 har Direktionen i SOF, i forbindelse med udviklingen af Socialforvaltningens nye sygefraværspolitik (vedtaget 28. januar 2011) skærpet målet for nedbringelse af sygefravær med yderligere en dag – 15,5 dage ved udgangen af 2013.

Det er afgørende for nedbringelsen af sygefraværet, at lederne forstår at forebygge det arbejdsrelaterede sygefravær. Men ligeså afgørende er det, at længerevarende sygeforløb håndteres på en måde, der giver en tidlig afklaring af, om medarbejderen skal tilbage på arbejdet, hvilket naturligvis er udgangspunktet, eller om ansættelsesforholdet skal bringes til ophør.

Som en del af ledelsesopfølgningen er nedbringelse af sygefraværet en del af forvaltningens resultatkontrakter og ledelsesmæssigt følger direktionen løbende op på sygefraværet med kontorcheferne i SOF.

Over halvdelen af sygefraværet i 2010 var langtidssygefravær (sygefravær > 14 dage), hvilket har en væsentlig betydning for valg af de aktiviteter, der sættes i gang. Det betyder bl.a. at lederne i højere grad end hidtil skal sikre, at der afholdes sygefraværssamtaler, hvor det videre forløb afklares.

Rammen for dette præciseres i den nye sygefraværspolitik. Der vil også i efteråret 2011 være fokus på forankring af politikken i organisationen. Det gøres bedst lokalt, hvor ledere og medarbejdere går i dialog omkring holdningen til sygefravær samt sikrer klare retningslinjer og aftaler omkring forebyggende adfærd og tiltag.

I foråret 2011 er der fra centralt hold stillet krav til at alle medarbejdere kender holdningen og rammen for arbejdet med sygefravær i SOF. Hele ledelseshierarkiet har haft et betydeligt skærpet fokus på det strategiske arbejde med nedbringelse af sygefravær. Der stilles også skærpede krav til afholdelse af sygefraværssamtaler, og lederne har fokus på yderligere og mere åben dialog omkring det forebyggende arbejde lokalt. Herudover arbejder MED-organisationen med at skabe nye måder at støtte arbejdet med nedbringelse af sygefraværet.

I juni 2011 gjorde Direktionen og HR status over sygefraværssindsatsen. Lederne i organisationen gav input gennem en elektronisk spørgeskemaundersøgelse og alle chefer deltog i en lederkonference (chefforum 2011), hvor temaet ligeledes var sygefravær.

Lederne peger på at de største udfordringer i forbindelse med arbejdet med nedbringelse af sygefravær er:

- at skabe åben dialog med medarbejderen om holdninger og årsager til sygefravær;

- at fremme trivsel (det gode arbejdsliv);
- at afholde sygefraværssamtaler og sikre at medarbejderne anerkender vigtigheden af samtalerne;
- at lave et realistisk tilbagevendelsesforløb;

Den centrale indsats i 2011 og 2012 vil støtte lederne i disse udfordringer. Samtidig sættes fokus på videndeling i organisationen. Lederne har netop modtaget en opsamling af gode erfaringer fra kollegerne med aktiviteter, der har virket positivt i arbejdet med sygefravær.

Det arbejdsrelaterede sygefravær

Årsagerne til et højt sygefravær skal som regel findes i et komplekst sammenspil mellem kulturen, arbejdets organisering og ledelsen i de enkelte enheder. I Socialforvaltningen er lederne bevidst om deres ansvar for at forebygge det arbejdsrelaterede sygefravær. Lederne har forskellige udfordringer i den henseende.

Eksempler herpå kan være:

- Hjemmeplejen og handicapbosteder har generelt et højt fravær, der bl.a. kan forklares med, at arbejdet kan være meget krævende fysisk og psykisk.
- Nogle arbejdspladser er præget af en negativ spiral, som de har svært ved at bryde, når raske medarbejdere skal dække mange syge medarbejdere og dermed løbe hurtigere. Konsekvenserne kan være demotiverede medarbejdere, frustrationer, høj personaleomsætning og dårligere trivsel mv. Er arbejdspladsen samtidig præget af stor afstand mellem ledelse og medarbejdere eller en ledelse, der ikke griber ind, forstærkes disse konsekvenser.
- Derudover kan omorganiseringer i nogle tilfælde påvirke sygefraværet, da der f.eks. kan skabes utryghed hos nogle medarbejdere. Socialforvaltningen har i de seneste par år været præget af gennemgribende omorganiseringer.

På nogle arbejdspladser er der en klar sammenhæng mellem høj trivsel og lavt sygefravær, men det modsatte ses også. Derfor er der behov for at hver enkelt leder skaber en åben og vedvarende dialog om sygefraværet på den enkelte arbejdsplads således, at det bliver muligt at arbejde strategisk med nedbringelse af sygefraværet i enheden.

Socialforvaltningens 3 principper for arbejdet med sygefravær

Når vi i Socialforvaltningen har fokus på sygefraværet arbejder vi på baggrund af nogle grundlæggende principper jf sygefraværspolitikken. Det er principper for forebyggelse, opfølgning og fastholdelse, herunder aktiv sygemelding og tidlig afklaring.

Princip for forebyggelse - sygefravær og det gode arbejdsliv på dagsordenen

Ved at sætte sygefravær på dagsordenen er vi med til at sætte fokus på, hvordan sygefraværet kan skyldes flere forskellige forhold. Vi kan målrette en forebyggende indsats for at nedbringe sygefraværet, hvis vi kender de bagvedliggende årsager. Det er derfor afgørende at få skabt den nødvendige tillidsfulde og åbne dialog blandt ledere og medarbejdere på- og imellem alle niveauer i organisationen.

Ligeså vigtigt er det at tage dialogen om 'det gode arbejdsliv'. Hvad er det, der får os til at gå glade på arbejde og yde en god og stabil indsats? Det er her, vi finder energien og ideerne til at skabe et endnu bedre arbejdsliv og dermed forebygge det arbejdsrelaterede sygefravær. Det er gennem dette fokus, at vi arbejder forebyggende og gør det til en fælles opgave at opnå et lavt sygefravær. Her inddrager vi også medarbejdere med et lavt sygefravær (de såkaldt langtidssraske) og sikrer, at de medarbejdere bliver ved med at have lavt sygefravær.

Drøftelserne om sygefravær på arbejdspladsen skal indgå i den lokale strategi og tage udgangspunkt i aktuelle sygefraværstal, arbejdspladsvurderingen og resultater fra trivselsundersøgelsen. Der skal sættes fokus på sygefraværet både, når det er højt, og når det er lavt. Det er nemlig vigtigt også at fremhæve og fastholde de gode resultater. Vi skal lære af det, der har virket og ikke mindst huske at give erfaringerne videre til glæde for andre – også på tværs af forvaltningen.

Princip for opfølgning - sygefraværssamtalen og kriterier for opfølgning

Vi skelner mellem forskellige typer af sygefravær. Ved sygefravær følger lederen løbende op på, hvordan det går gennem dialog med den sygemeldte medarbejder. Sygefraværssamtalens indhold kan have elementer af omsorg, afklaring og opfølgning på aftaler afhængig af situationen. Sygefraværssamtalen er et af de vigtigste redskaber til at sikre den vigtige dialog mellem leder og medarbejder, der skal være med til at nedbringe Socialforvaltningens sygefravær. Derfor skal samtalen som minimum afholdes efter nedenstående kriterier og vigtigheden af den anerkendes.

Kortvarigt og hyppigt sygefravær

Kortvarigt og hyppigt sygefravær ses fx ved forkølelse eller manglende trivsel. Her afholdes samtale ved flere end 3 sygemeldinger inden for de seneste 3 måneder eller mere end 10 sygedage på 12 måneder. Det følges op senest 2 måneder efter samtalen.

Længerevarende sygefravær

Længerevarende sygefravær ses fx ved kroniske fysiske lidelser eller stress. Her afholdes samtale ved mere end 14 dages sammenhængende sygefravær. Der følges op senest 14 dage efter samtalen eller når det falder naturligt i sygdomsforløbet. Herefter er der løbende kontakt mellem medarbejder og leder. Senest 14 dage efter tilbagevenden til jobbet følges igen op.

Planlagt sygefravær

Planlagt sygefravær ses fx ved planlagt operation. Der afholdes samtalen inden påbegyndelse af sygefravær. Der følges op senest 14 dage efter samtalen eller når det falder naturligt i sygdomsforløbet. Senest 14 dage efter tilbagevenden til jobbet følges igen op.

Barns 1. og 2. sygedag

Barns 1. og 2. sygedag kan afholdes hvis arbejdet tillader det. Der afholdes samtale ved mere end 5 dage på 12 måneder.

Ved at blive mere konsekvent i afholdelse af samtaler og løbende opfølgning vil ledelsen i SOF desuden sende tydeligere signaler omkring, hvad der accepteres og ikke accepteres. Sammen med en åben dialog om årsager og udfordringer vil det være et væsentligt element i at ændre kulturen omkring sygefravær og derfor også være vigtig i forhold til den forebyggende indsats.

Princip for fastholdelse - aktiv sygemelding og tidlig afklaring

Det er Socialforvaltningens holdning, at vores ledere som udgangspunkt skal gøre en ekstra indsats for at fastholde sygemeldte medarbejdere. Dog under hensyn til arbejdspladsens mulighed for at betjene borgerne bedst muligt.

Det betyder, at der ved sygefravær er en øget forventning om aktive sygemeldinger og tidlig afklaring af det videre forløb. Den sygemeldte medarbejder skal således gøre en aktiv indsats for at bevare kontakten til arbejdspladsen under sygeperioden. Derudover skal både leder og medarbejder sammen afklare om medarbejderen kan vende tilbage til jobbet eller ej. I langt de fleste tilfælde kan medarbejderen vende tilbage, og her aftaler leder og medarbejder, hvornår og på hvilke vilkår medarbejderen skal vende tilbage til arbejdet. Rammerne kan eksempelvis skrives ind i en aftale og handlingsplan for forløbet (fastholdelsesplan).

Opgaver og krav til ledere, medarbejdere og MED-organisation

Opgaven med at nedbringe sygefraværet kan ikke løftes af ledere eller medarbejdere alene – det er en fælles og vedvarende opgave. Det vil hjælpe arbejdet godt på vej, at alle bidrager med en positiv og åben dialog omkring sygefravær og det gode arbejdsliv.

I forlængelse af lanceringen af den nye sygefraværspolitik i foråret 2011, har forvaltningsledelsen samtidig arbejdet med at aftale og udøve konsekvens i forhold til krav til ledere og medarbejdere.

Det er den enkeltes leder, der skal forebygge sygefravær, drage omsorg for medarbejderen, følge op på sygefraværet og løbende inddrage det lokale sygefraværsbillede i den generelle debat om sygefravær og trivsel på arbejdspladsen.

Den sygemeldte har et ansvar for, at bevare kontakten til arbejdspladsen og bidrage til en hurtig afklaring af det videre forløb. Den sygemeldte kan

desuden på ethvert tidspunkt i sygdomsforløbet anmode om en fastholdelsesplan.

MED-organisationen skal være med til at kvalificere de forebyggende tiltag, samt evaluere på effekten af dem. Udvalget kan også vælge at 'oversætte' sygefraværspolitikken til de lokale forhold eller supplere denne med en lokal guide – hvis dette skønnes nødvendigt.

For at nå vores målsætninger er det en forudsætning, at ledere, medarbejdere og MED-organisationen løfter deres respektive opgaver i forbindelse med forebyggelse, opfølgning og fastholdelse. Krav til ledere, medarbejdere og MED-organisationen kan ses i det følgende:

Krav til lederen

I forhold til den lokale arbejdsplads er det lederens opgave at:

- Gøre sygefraværsindsatsen til et fast punkt i den lokale strategi.
- Forebygge arbejdsrelateret sygefravær bl.a gennem en åben dialog med medarbejderne om sygefravær og det gode arbejdsliv.
- Igangsætte en særlig indsats ved højt sygefravær lokalt.
- Sørge for, at sygefraværspolitikken kendes af alle og følges systematisk.
- Sikre at APV'en indeholder flg. element: Inddragelse af virksomhedens sygefravær med henblik på vurdering af, om forhold i arbejdsmiljøet kan medvirke til sygefraværet. (*jf. Arbejdstilsynets bekendtgørelse nr. 559 af 17. juni 2004 §6b.)

I forhold til medarbejderen er det lederens opgave at:

- Støtte den sygemeldte gennem omsorgsfuld kontakt under sygemelding
- Tage hånd om den sygemeldtes opgaver, samt gå i dialog med de øvrige medarbejdere om prioritering af opgaver i sygemeldtes fravær.
- Afholde de fastlagte og lovpligtige samtaler med medarbejderen.
- Afsøge muligheder for fastholdelse og tidlig tilbagevenden til arbejdet fx gennem midlertidig fleksibilitet i jobbet.
- Som udgangspunkt arbejde aktivt på fastholdelse af langtidssyge medarbejdere ved bl.a. tilbud om fastholdelsesplan, mulighedserklæring, evt. omplacering mv. Hvis dette ikke er muligt, skal lederen igangsætte en hurtig afklaring af det videre forløb.
- Støtte langtidssygemeldte i gradvis tilbagevenden til arbejdet.
- Sørge for udførlig handlingsplan og dokumentation af forløbet.

Krav til sygemeldte medarbejdere

I forhold til arbejdspladsen er det den sygemeldtes opgave at:

- Meddele sygemelding/raskmelding rettidigt direkte til nærmeste leder eller jf den af lederen fastlagte procedure.
- Gøre en aktiv indsats for at bevare kontakten til arbejdspladsen.
- Så vidt muligt orientere om arbejdsopgaver til lederen, som vil overdrage til de relevante kolleger.
- Anmode om en fastholdelsesplan, hvis relevant (når som helst i forløbet).
- Bidrage til at afdække, hvad der skal til for at kunne komme hurtigst muligt tilbage til arbejdspladsen.
- Møde op til de obligatoriske samtaler i forbindelse med sygefraværet - med mindre sygdommen forhindrer det.

Krav til MED-organisationen

Det er MED-organisationens opgave at:

- Udarbejder handleplaner for, hvordan AfdelingsMED, LokalMED/personalemøder med MED-status konkret kan være med til at understøtte arbejdet med nedbringelse af sygefravær.
- Minimum 2 årlige drøftelser af fraværsbilledet og effekt af forebyggende indsatser i MED- organisationen herunder inddragelse af APV og Trivselsundersøgelsen.
- Bidrage til at APV'en og arbejdet med trivselsundersøgelsen afdækker om sygefraværet er arbejdsrelateret.

Den centrale sygefraværsindsats

På baggrund af den ovenfor skitserede stigning i sygefraværet godkendte Direktionen i 2010 en intensiveret handleplan med 6 spor. Handleplanen er dels målrettet specifikke arbejdspladser med et særligt højt sygefravær (spor 1) og dels Socialforvaltningen som helhed (spor 2-6). De oprindelige 6 spor er i 2011 blevet suppleret med yderligere centrale og decentrale aktiviteter og mål. De supplerende tiltag er bl.a inspireret af gode erfaringer fra de øvrige forvaltninger i Københavns Kommune.

Formålet med den centrale indsats er at Socialforvaltningen nedbringer sygefraværet til 17,5 i 2011, 16,5 i 2012 og 15,5 i 2013.

Indsatsen bidrager med at skabe rammerne, incitamentet, støtte og værktøjer til at intensivere det lokale arbejde med nedbringelse af sygefravær.

Målet er:

- at lederne arbejder strategisk for at nedbringe sygefraværet og nå deres lokale måltal for sygefraværet.
- at alle områder med meget højt sygefravær (15% over måltallet) igangsætter en skærpet indsats evt med hjælp fra den centrale Task Force.
- at der er en åben dialog mellem ledelse og medarbejdere om, hvordan sygefraværet skal forebygges lokalt. Herunder en dialog om, hvad der skal til for at skabe det gode arbejdsliv.
- at der skabes øget videndeling på tværs af forvaltningen om sygefravær og at de gode indsatser anerkendes.
- at lederne til enhver tid er bekendt med det lokale sygefravær og lever op til deres ansvar vedrørende afholdelse af samtaler, tidlig afklaring og øvrige retningslinjer.
- at medarbejderne kender retningslinjerne i sygefraværspolitikken, anerkender vigtigheden af sygefraværssamtaler og praktiserer 'aktiv sygemelding'.
- at ledelsen og MED-organisationen løbende iværksætter og evaluerer effekten af tiltag, der skal bidrage til at forebygge sygefraværet.
- at alle i organisationen bidrager til nedbringelse af sygefravær - også hvis det i forvejen er lavt.

Spør 1 - Skærpet sygefraværindsats ift. enheder med meget højt sygefravær

Flere enheder i SOF har et sygefravær, der ligger væsentligt over de lokale måltal. I alt er der tale om 71 enheder, ud af i alt 319 enheder. Det bør nævnes, at en del af disse 71 enheder er meget små (6-12 medarbejdere). Der skal være en skærpet sygefraværindsats rettet mod de enheder, der har et sygefravær, som ligger mere end 15 procent over deres måltal.

For at nedbringe sygefraværet i disse områder igangssættes en indsats, der er målrettet de bagvedliggende årsager til sygefraværet på de enkelte arbejdspladser. Således er der i hver enhed indledningsvist en intensiv afklaringsproces med den lokale leder samt repræsentanter fra det lokale AfdelingsMed evt. med support fra en konsulent fra HR Udvikling samt den øvrige ledelse fx DU kontoret. Formålet er at identificere de primære årsager til sygefraværet på arbejdspladsen for derved at kunne igangsætte den eller de tiltag, der er nødvendige for at kunne nedbringe sygefraværet.

Målet er at have gennemført den indledende kontakt med de berørte enheder senest ved udgangen af 3. kv. 2011. På de indledende møder træffes der

konkrete aftaler om tiltag som enheden umiddelbart kan arbejde videre med. Opfølgning på tiltagene gennemføres i samarbejde med den eksisterende ledelsesstruktur eksempelvis DU- og Centerchef.

I mere komplekse tilfælde ydes konsulentstøtte fra relevante medlemmer af forvaltningens Task Force fx til udfærdigelse af en handlingsplan eller svar på personalejuridiske spørgsmål.

Foruden den skærpede sygefraværsindsats arbejdes centralt med at nedbringe sygefraværet i resten af SOF. De følgende aktiviteter arbejder derfor med nedbringelse af sygefraværet bredt i organisationen.

Spør 2 - Ledelsesfokus og organisation

Tilkendegivelse af holdning og konsekvens

For at forebygge og nedbringe sygefraværet i SOF er det nødvendigt, at der er et vedvarende fokus på sygefraværet. Hertil er det essentielt, at Direktionen går forrest og udstikker en retning for arbejdet med sygefraværet og italesætter det som en problematik, man ser på med stor alvor. Dette ledelsesfokus er blevet kraftigt intensiveret i foråret 2011. Direktionen har været meget klar i udmeldingerne til ledere og medarbejdere. Hvis opgaven med at nedbringe sygefraværet ikke løftes, vil det medføre afskedigelser både blandt ledere og medarbejdere.

Opfølgning gennem ledelsesfora

For at dele viden og erfaringer om best practice er sygefravær på dagsordenen i forvaltningens forskellige ledelsesfora. For at understøtte dette arbejde foretages løbende målinger af sygefraværet samt der udarbejdes handleplaner og følges op på disse.

Hver niveau 2 chef har udarbejdet en personlig handleplan for, hvordan den enkelte chef vil arbejde med netop sin del af organisationen. Forvaltningsledelsen drøfter desuden udviklingen i tallene en gang om måneden, når de opdaterede tal foreligger, og træffer konkrete beslutninger om tiltag, hvor det måtte være nødvendigt.

I juni måned blev lederkonferencen for chefer på niveau 1, 2 og 3 afholdt. Omdrejningspunktet for konferencen var sygefravær. Konferencen var ligeledes en midtvejsstatus på arbejdet med sygefraværet i 2011 samt en mulighed for at dele viden om succeser og udfordringer. På Lederkonferencen for alle ledere i efteråret 2011 vil der være mulighed for yderligere at få inspiration til arbejdet med sygefravær.

Opfølgning med den enkelte leder

Sygefraværsmålsætningerne er skrevet ind i resultatkontrakterne for 2011. For de ledere, der endnu ikke har en resultatkontrakt, skal der opstilles specifikke sygefraværsmål, således at det lokale krav til nedbringelse af sygefraværet er entydigt i alle dele af organisationen.

Endvidere er det et obligatorisk krav til alle ledere/enheder at arbejdspladsens sygefraværstal bliver gennemgået og drøftet en gang om

måneden – for på den måde at få øget fokus på sygefraværet for ledere og medarbejdere.

Et konkret redskab i den sammenhæng er det nye ledelsesinformations-system SOFlis, hvor lederen kan lave egne analyser og foretage mere detaljerede udtræk fra sygefraværsstatistikken. Som noget nyt kan lederne nu også se en samtalerapport der viser, hvilke af lederens medarbejdere, som skal til samtale jf retningslinjerne i sygefraværspolitikken.

Spør 3 - Åben dialog om sygefraværet og udarbejdelse af lokale handleplaner i samarbejde med afdelingsMED

Åben dialog om sygefravær og det gode arbejdsliv

Københavns Kommune lancerede i 2010 en omfattende sygefraværskampagne, der bygger på tankegangen om, at en åben dialog kan være med til at forebygge og nedbringe sygefraværet. SOF ønsker at understøtte denne proces, således at alle ledere og medarbejdere på de enkelte arbejdspladser i SOF i løbet af 2011 skal tage en lokal drøftelse af årsagerne til sygefraværet på deres egen arbejdsplads samt pege på mulige løsningsforslag.

Flere enheder har benyttet sig af Dialogspillet, der er lanceret med kampagnen 'Åben dialog er bedre end sygesamtaler' af Københavns Kommune. Der er på den måde blevet taget hul på snakken om, hvad man kan gøre i enhederne for at bidrage til at nedbringe sygefraværet, samt afklaring af lokale holdninger og forventninger i forbindelse med sygefravær. På myndighedsområdet deltager medlemmer fra HR kredsen som facilitatorer på dialogmøderne for at kvalificere dialogen.

Handleplaner i samarbejde med MED-organisationen

De lokale AfdelingsMed skal inddrages i processen med at skabe åben dialog. Dels for at signalere vigtigheden i at drøftelsen bliver gennemført, dels for at støtte lederne og medarbejderne i at gennemføre denne vigtige – men vanskelige – dialog og dels for at indhente viden om de typiske årsager til sygefraværet, og hvordan der arbejdes med det. Som en del af drøftelsen **skal** lederne og medarbejderne inddrage SOF's nye sygefraværspolitik, der således gradvist vil blive implementeret og forankret på de enkelte arbejdspladser.

På baggrund af de lokale drøftelser samt de i resultatkontrakterne opstillede sygefraværsmål skal de lokale ledere i samarbejde med AfdelingsMED udarbejde handleplaner for, hvordan de fremadrettet konkret vil arbejde med at reducere sygefraværet på deres arbejdsplads. Handleplanerne skal eksplicitere, hvordan der løbende vil blive fulgt op på sygefraværssindsatsen, og de skal i løbet af 2011 være indarbejdet i de enkelte enheders strategier.

Eksempelvis har Handicapcenter København som en del af deres handlingsplan lavet lokale retningslinjer for både opfølgning og forebyggelse, der også tilgodeser øget trivsel. De arbejder ligeledes med videndeling blandt lederne om svære sygeforløb og gode fastholdelsesmuligheder.

Spør 4 - Politik, intranet og håndbog

Forankring af den nye sygefraværspolitik i samarbejde med HovedMED

Socialforvaltningen reviderede og skærpede sygefraværspolitikken i starten af 2011. Trivsel og en åben dialog om sygefraværet er omdrejningspunktet i politikken og afspejler sygefraværreformens paradigmeskift fra 'passiv' sygemelding til 'aktiv' sygemelding. Sygefraværspolitikken har opstillet klare opgaver og krav til både lederen, den sygemeldte og MED-organisationen. Opgaverne er bl.a. defineret på baggrund af den erfaringsopsamling af tiltag, der har været med til at nedbringe sygefraværet i de øvrige forvaltninger i Københavns Kommune. Politikken er lanceret i marts 2011, hvor alle medarbejdere i SOF har fået en personlig kopi samt et følgebrev.

En arbejdsgruppe under HovedMED har været tovholder på og udvikler af den nye politik. Den samme gruppe følger nu fremadrettet op på effektmål og forankringen af politikken og er således med til at bringe værdifuld viden ind i organisationen via den samlede MED-struktur.

Før og under lederkonferencen for niveau 1, 2 og 3 chefer i juni blev der gennemført en elektronisk spørgeskemaundersøgelse, hvor der blev fulgt op på succeskriterier for implementeringen af sygefraværspolitikken.

Intranet opdatering og håndbog

Socialforvaltningens sygefraværsside og tilhørende interne links er ved årsskiftet blevet revideret, således at det i dag er entydigt, hvor man finder de relevante oplysninger både som leder, medarbejder og MED-organisation. Her tænkes specielt på hhv. juridisk information og værktøjer, statistisk materiale samt inspiration til det relationelle arbejde omkring sygefravær. Målet er løbende at udbygge sygefraværssiden med 'gode historier' fra organisationen og særligt at svare på ofte stillede spørgsmål (de såkaldte FAQ), således at svarene kan komme andre til gode. I efteråret 2011 vil der ligeledes blive udarbejdet en håndbog til de medarbejdere, der ikke umiddelbart har adgang til intranettet.

Spør 5 - Monitorering og Task Force

Monitoreringsværktøj – samtalerapport via e-mail til ledere

I den nye SOFlis portal kan lederne nu selv arbejde med at definere relevante analyser af sygefraværet lokalt. Et nyt initiativ som SOF har udarbejdet er samtalerapporter udsendt til ledere på e-mail. Samtalerapporten viser lederen, hvilke medarbejdere, der skal til samtale jf. kriterier i sygefraværspolitikken. Dette vil særligt hjælpe de ledere, der har mere end 20 medarbejdere i en gruppe.

Lederne vil fremover modtage denne ekstra e-mail adviseringservice hver 14. dag.

Statistik til benchmarking og forbedring af prognosemodel

Der arbejdes på at skabe bedre ledelsesrapporter og benchmarking både internt og i forhold til de øvrige forvaltninger. Herudover har SOF netop netop skabt en vægtet prognosemodel, der kan hjælpe lederne med at få et mere realistisk billede af sygefraværsudviklingen. Den nye model tager højde for det sæsonudsving, der har været to år tilbage, og vil således give et mere retvisende billede af det forventede årsresultat end den model vi pt. Har rådet over. Den gamle model er en lineær fremskrivning.

Udvikling af Task Force arbejdet

En Task Force (forankret i HR Udvikling) har i foråret 2011 løbende monitoreret sygefraværstatistikken og har igangsat arbejdet med at etablere kontakt til områder, der har særligt behov for støtte til arbejdet med nedbringelse af sygefravær. Fremover vil der blive allokert flere ressourcer til dette opsøgende arbejde. De første områder der har været arbejdet med er Den Sociale Hjemmepleje (5 grupper) og DU Handicap (3 enheder) og DU Udsatte og Psykiatri (2 enheder).

Task Forcens rolle er at arbejde opsøgende. Når det konstateres, at sygefraværet stiger på en given arbejdsplads, eller at det ikke er faldet tilstrækkeligt, tager Task Forcen kontakt til arbejdspladsen og drøfter mulige årsager til sygefraværet samt eventuelle løsningsmuligheder. Gennem dialogen med ledere og medarbejdere får arbejdspladsen inspiration til det videre arbejde og konsulentstøtte til prioritering af en handlingsplan. Herudover igangsættes et opfølgingsforløb, der følger udviklingen på arbejdspladsen; 3, 6 og 9 måneder efter igangsættelse af handleplanen.

Task Forcen arbejder således proaktivt på at hjælpe enheder med særligt højt fravær – men fastholder samtidig ansvaret hos lederen på den enkelte arbejdsplads.

Task Force gruppen indeholder en række forskellige kompetencer, der kan bringes i spil alt afhængig af situationen. Der er tale om organisations-, LEAN- og ledelseskonsulenter, personalejurister, arbejdsmiljøkonsulent, ledelsesinformationsmedarbejder og SOF ledere (der har gjort en forskel lokalt).

Ud over det konkrete arbejde med de enkelte enheder vil Task Forcen også arbejde med at opsamle erfaringer og videndele disse. Desuden er der afholdt en række møder med center- og områdechefer, der nu betyder, at disse chefer på eget initiativ melder enheder ind, der skal have en skærpet indsats fra Task Forcen. Det understreger, at et øget ledelsesfokus er til stede i forvaltningen.

Mentorer – støtte fra en kollega

Primo maj har HR samlet et korps af ressourcepersoner/ledere, der kan fungere som 'mentorer' for ledere, der har mere behov for hjælp fra en kollega end fra fagkonsulenter. Disse mentorer vil ligeledes indgå i Task Force arbejdet ved behov.

Spør 6 - Kompetenceudvikling og rekruttering

Kompetenceudvikling af ledere

Som en del af ovenstående ledelsesfokus vil sygefravær fremover blive integreret som en eksplicit del af kompetenceudviklingen af forvaltningens ledere. I første omgang er det integreret i den del af fase 3, i ledelsesudviklingsprogrammet for bo- og dagtilbud samt institutioner, der har særligt fokus på afdelingslederniveauet. Der har hidtil ikke været fokus på afdelingsledere i ledelsesudviklingen, men da det ofte er afdelingslederne, der står med den daglige håndtering af sygefravær, er det vigtigt, at netop dette ledelsesniveau får en grundig forståelse for, hvad der skaber sygefravær – herunder deres egen rolle som ledere – og hvad de skal/kan gøre for at reducere det. Målet med indsatsen er derfor at give afdelingslederne en række værktøjer (såsom træning i den vanskelige samtale, konflikthåndtering, psykisk arbejdsmiljø, juridiske værktøjer etc.), der kan bane vejen for, at der arbejdes målrettet med at nedbringe sygefraværet på deres egen arbejdsplads.

Derudover gennemføres et uddannelsesforløb for afdelingsledere på myndighedscentrene, hvor sygefraværet ligeledes vil blive et væsentligt tema. Denne indsats understøtter i øvrigt forvaltningens overordnede strategiske arbejde med at skabe attraktive arbejdspladser.

I løbet af 2011 indarbejdes 'arbejdet med sygefravær' i den øvrige del af den generelle ledelsesudvikling. Et eksempel herpå er, at nye ledere allerede på deres introduktion vil stifte bekendtskab med retningslinjer, forventninger til dem som ledere, værktøjer m.m. i ft. nedbringelse af sygefravær.

De kurser som Arbejdsmiljø København kører for SOF er meget efterspurgt. Der er særlig stor interesse for det kursus, der handler om ledelsesdilemmaet 'Handlekraft vs. Empati' i arbejdet med sygefravær. Det er en væsentlig udfordring for vores frontledere. Særligt i kraft af at der i øjeblikket er meget stor fokus på handlekraft i ledelsen. Der har været en betydelig fornyet opmærksomhed i marts, april og maj måned. Således er alle SOF kurser fyldt op inden sommerferien og der er venteliste til kurserne. Der er netop aftalt og udbudt nye kurser med Arbejdsmiljø København, som afholdes i september måned.

Kompetenceudvikling af MED-organisationen

I forlængelse af MED-uddannelsens 2. Modul vil der i efteråret 2011 og foråret 2012 blive gennemført en temadag for alle AfdelingsMED om håndtering af sygefravær. Hermed integreres sygefraværet som en naturlig del af MED's arbejde i forvaltningen. Her bliver særligt sat fokus på forebyggelse af sygefravær. For at støtte den skærpede indsats i spor 1, vil kompetenceudvikling af AfdelingsMED i områder med skærpet indsats blive prioriteret.

HovedMED har haft "trivsel & sygefravær" som emne på deres uddannelsesdag i maj 2011. Her fik HovedMED til opgave at konkretisere, hvordan de fremadrettet skal være med til at understøtte den samlede indsats

for nedbringelse af sygefravær samt arbejdet med at skabe attraktive arbejdspladser

Professionalisering af ansættelsesudvalg/-proces, herunder test af medarbejdere i forbindelse med rekruttering

I 2011 og 2012 arbejdes der med at professionalisere ansættelsesudvalgene og samtidig kvalificere ansættelsesprocesserne. Herunder arbejdes med at skabe en øget kontinuitet i ansættelsesudvalgene.

Som led i denne professionalisering gennemføres der et pilotprojekt med anvendelse af personlighedstest i forbindelse med ansættelse af nye medarbejdere i forskellige enheder, bl.a. med højt sygefravær.

Målet er at sætte fokus på rekrutteringsprocessen ved at anvende personlighedstest til bl.a. at opnå en mere målrettet og effektiv rekrutteringsproces, der øger muligheden for et bedre match mellem et givent job og en kommende medarbejder – med deraf følgende mulighed for bl.a. større jobtilfredshed, lavere sygefravær, færre afskedigelser og opsigelser og dermed nyrekrutteringer. Pilotprojektet gennemføres i forskellige enheder i forvaltningen, således at anvendelse af personlighedstest ved i ansættelsesprocessen afprøves på forskellige medarbejdergrupper og på forskellige områder.

Øvrige aktiviteter der nedbringer sygefraværet

Sygefravær på dagsordenen og gode historier til inspiration

I sygefraværspolitikken og følgebrevene i forbindelse med lanceringen og forankringen af politikken gøres opmærksom på vigtigheden af videndeling og sparring på tværs af organisationen. Som et led i at gøre arbejdet med nedbringelse af sygefravær til en fælles opgave for alle i SOF - også i enheder med lavt sygefravær. Enheder med lavt sygefravær opfordres til at bidrage med videndeling af 'den gode historie' til andre dele af forvaltningen.

Eksempelvis har 5 enheder med meget høj trivsel og lavt sygefravær holdt oplæg om, hvad de selv mener, er årsagen til det gode resultat. Læringen er fremlagt for HovedMED og er også videregivet til organisationen gennem en række artikler i SOF bladet.

HR portalen på SOF intranettet foretager løbende interviews i enhederne – for at skabe artikler om områder, der har haft succes med nedbringelse af sygefravær. Her er målet bl.a. at fremhæve konkrete ledelsesværktøjer og kulturelle tiltag. Artiklerne skal give inspiration til ledere, der mangler inspiration til arbejdet med forebyggelse af sygefravær.

I maj nummeret af SOF bladet er der et særligt tema om sygefravær i Socialforvaltningen.

Undervisning i sygefraværsreformen og regler for samtaler

HR Udvikling og HR Administration tager både proaktivt og ved behov ud i organisationen og fortæller lederne om reglerne og intentionen med den nye sygefraværsreform. På disse møder har lederne ligeledes haft mulighed for at få svar på andre personalejuridiske spørgsmål i forbindelse med sygefravær.

HR Administration deltager også i sparringsmøder med ledere i forbindelse med aktuelle sager, hvor handlemulighederne gennemgås med lederne. Disse møder giver desuden lederne mulighed for skabe en mere ensartet proces, så der ikke er stor forskel på, hvordan medarbejderne oplever opfølgning på sygefravær.

Kompetenceudvikling af ledere generelt

Ledelsesudvikling i SOF skal bl.a. bistå lederne indenfor områderne strategi, styring, personaleledelse og faglig ledelse. Initiativerne understøttes af fire fokusområder for god ledelse: handlekraftig ledelse, sammenhængende ledelse, effektiv ledelse og strategisk ledelse. Som tidligere nævnt sættes der i 2011 særligt fokus på afdelingslederuddannelsen, hvor de ledere, der har direkte personaleledelse, får ny inspiration til arbejdet.

Afdelingslederuddannelsen har et særligt modul, hvor der bliver undervist i sygefravær og de værktøjer, der er til rådighed. Der er både oplæg om det individuelle fokus, samtaler og juridiske aspekter, samt oplæg med værktøjer til arbejdet med forebyggelse af sygefravær på hele arbejdspladsen.

I forhold til lederne vil forvaltningen ligeledes sætte fokus på at styrke kvaliteten af ansættelsesprocessen. Først og fremmest i forhold til i højere grad at gøre lederne i stand til at gennemføre en ansættelsessamtale, der har den fornødne kvalitet i forhold til at afdække vigtige elementer hos en evt. kommende medarbejder.

HR kredsen intensiverer fokus på sygefravær

På myndighedsområdet har HR kredsen, der består af de lokale HR chefer og HR medarbejdere, intensiveret fokus på og arbejdet med sygefravær. Fokus er dels på opfølgning ud fra statistikker og dels på at give sparring til de enkelte ledere. Nogle områder har også bidraget til at skabe lokale retningslinjer for håndtering af sygefravær. Andre arbejder med forbedring af funktionsbeskrivelser og organisering af arbejdet. HR kredsen har haft særligt tema om sygefravær både på mødet i februar, april og juni. HR Kredsen vil fremover fortsat have fokus på forankringen af sygefraværspolitikken, støtte til lederne og effekt af de lokale indsatser.

Brug af Tidlig indsats og fastholdelseskonsulenter

I 2010 har særligt hjemmeplejen i SOF haft god brug af Arbejdsmiljø Københavns projekt 'Tidlig indsats', der bl.a. hjælper med hurtig afklaring af den enkeltes sygeforløb og har været medvirkende til et fald i langtidsfraværet. Herudover tilbydes bistand af særlige

fastholdelseskonsulenter. Erfaringer med fx delvise sygemeldinger viser, at en gradvis tilbagevenden til arbejdspladsen efter et længerevarende sygefravær mindsker risikoen for tilbagefald. Kendskabet til denne ordning skal i højere grad udbredes til forvaltningens ledere.

Der vil i efteråret 2011 og foråret 2012 være fokus på at give lederne et øget kendskab til tilbuddene i Tidlig indsats og fastholdelseskonsulenterne, samt opfølgning på brugen af tilbuddet.

MED-uddannelsen

På MED uddannelsens første modul, der er startet op i 2010, har man bevidst valgt, at MED repræsentanterne skal arbejde med en case om lokal nedbringelse af sygefravær. Dette skal træne MED organisationen til samarbejdet med ledelsen om forebyggelse af sygefravær lokalt. I forlængelse af MED uddannelsens modul 2 efter sommerferien vil hele MED organisationen få tilbudt et særligt forløb med fokus på sygefravær.