

En kur mod sygefravær?

Helhedsorienterede indsatser
for et lavere sygefravær

Erfaringer fra fire udvalgte kommuner



Forhandlings
fællesskabet



Indhold

FORORD	3
En kur mod sygefravær?	4
De fire udvalgte kommuner	10
FUNDAMENTET	
Lavere fravær kræver tydeligt lederskab	13
Sygefravær skal håndteres i fællesskab	23
INDSATSERNE	
Brug statistik til at fokusere indsatsen	29
Fraværssamtaler er både omsorg og afklaring	35
Tidlig og målrettet indsats kan nedbringe fraværet	45
FOREBYGGELSEN	
Trivsel forebygger højt sygefravær	52
LÆS MERE OM SYGEFRAVÆR	62

Forord

Indsatsen for et lavere sygefravær har i flere år stået højt på den kommunale dagsorden, for temaet er aktuelt, uanset om man drøfter kvalitet, økonomi, trivsel eller arbejdsmiljø.

KL og KTO indgik i forbindelse med overenskomstfornyelsen i 2008 *Aftale om trivsel og sundhed*. Aftalen omhandler bl.a. trivselsmålinger, sundhedsfremme, sygefravær samt indsats mod vold, mobning og chikane. Et af dens tre formål er at skabe grundlag for at nedbringe sygefraværet.

Formålet med dette inspirationsmagasin er at give kommunernes topledelse, hovedudvalg og HR-afdeling aktuel ekspertviden om og kommunale erfaringer med en helhedsorienteret og effektiv indsats for at nedbringe sygefraværet i kommunen.

De resultater, der fremlægges i magasinet, bygger på tre typer af journalistisk research:

- En indledende interviewrunde blandt 14 kommuner, der enten har det laveste fravær eller den mest markante reduktion i fraværet over de seneste fem år.
- Grundigere interview med topledelse, medarbejdere, ledere og HR-chefer i fire af disse kommuner – heraf tre med markante reduktioner i sygefraværet og én, der ligger på et stabilt lavt niveau.
- Supplerende interview med en række eksperter, der har forsket i sygefravær i kommunerne.

Målet er at give et nøgternt billede af, hvad de fire udvalgte kommuner gør for at opnå et lavt sygefravær. Hvordan er arbejdet tilrettelagt? Hvem er involveret? Hvori består de konkrete indsatser? Hvad kræver det af ledelse og samarbejde? Hvad virker godt? Hvilke vanskeligheder og dilemmaer støder man typisk på undervejs?

De fire kommuner har grebet arbejdet forskelligt an, men seks elementer indgår i alle kommuners indsats. De beskrives et ad gangen i magasinet's artikler. Det er vores håb, at deres erfaringer og de medfølgende refleksioner kan inspirere andre kommuner på vejen mod et lavere fravær.

Magasinet er udarbejdet i samarbejde med kommunikationsbureauet Klartekst, der også har gennemført interviewene i alle kommunerne. Vi skylder tak til ledere og medarbejdere i alle de involverede kommuner, der uden undtagelse og tøven har bidraget villigt med deres erfaringer.

Magasinet kan frit hentes på Personaleweb.dk, hvor der også findes andet materiale, der kan inspirere arbejdet med sygefravær.

God læselyst – og held og lykke med indsatsen.

KL og Forhandlingsfællesskabet



SAMMENFATNING

En kur mod sygefravær?

Et højt sygefravær belaster ikke kun den kommunale økonomi. Det kan også gå ud over kvaliteten i kerneopgaven og medarbejdernes trivsel. Derfor har mange kommuner sat indsatsen for et lavt sygefravær højt på dagsordenen.

Egentlig burde sygefravær jo være ukompliceret: Når medarbejderne er syge, bliver de hjemme, indtil de er raske og kan møde på arbejde igen. Men så enkelt er det ikke.

– Hvis man brækker sig i en spand, går man ikke på arbejde, og hvis man er frisk som en havørn, kommer man. Derimellem er en stor gråzone, siger professor i offentlig styring, Lotte Bøgh Andersen.

Det, der foregår i gråzonen, handler i høj grad om den kultur, der er etableret om sygefravær på arbejdspladsen. Her er det, ifølge Lotte Bøgh Andersen, afgørende, hvordan lederne italesætter sygefraværet og motiverer den fælles indsats:

– Taler man om sygefravær med mistillid og som pjæk, demotiverer det medarbejderne, og så stiger fraværet. Omvendt øger det tilskyndelsen til at komme på arbejde

og sænker fraværet, hvis ledelsen er i stand til at styre med motivation, siger hun.

Det betyder også, at man som arbejdsplads faktisk kan gøre noget for at påvirke sygefraværet. For selv om beslutningen om at sygemelde sig træffes af den enkelte medarbejder, er der en lang række forhold på arbejdspladsen, der har indflydelse på medarbejderens valg. Det handler både om den tilgang til at håndtere sygefraværet, kommunen vælger, og om at forebygge et højt sygefravær via fokus på kvalitet i opgaveløsningen og trivsel på arbejdspladsen.

At det er muligt at nedbringe fraværet, viser de landsdækkende statistikker. Siden 2007 har kommunerne i gennemsnit nedbragt det årlige fravær med to dage pr. medarbejder, men der er stadig stor indbyrdes forskel mellem kommunerne. I de kommuner, hvor fraværet er lavest, har medarbejderne typisk omkring 10 årlige sygedage. I den anden ende af skalaen har kommunerne et fravær, der er omkring 30 pct. højere.

En række bud på hemmeligheden bag et lavt eller faldende sygefravær præsenteres i denne undersøgelse, der

Sådan er undersøgelsen gennemført

Der er udvalgt en bruttotrup bestående af de fem kommuner med det laveste sygefravær i 2012 samt de ti kommuner med det største fald i sygefraværet i perioden 2017-2012.*

Blandt disse 14 kommuner er udvalgt de fire, der har præsteret at fastholde eller yderligere reducere fraværet i 2013.

I samtlige 14 kommuner er HR-chef og næstformand i Hovedudvalget blevet bedt om at medvirke i et interview om kom-

munens indsatser. Dels for at kvalificere undersøgelsen af de fire udvalgte kommuner. Dels for at spejle deres erfaringer i andre kommuner med gode resultater.

De fire kommuner er undersøgt via interview med topledelse, tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter, HR-konsulenter, ledere og medarbejdere. Kommunens relevante politikker indgår også i undersøgelsen.

For at perspektivere de kommunale erfaringer er der interviewet en række forskere, der har arbejdet med sygefraværsområdet. Se præsentation på næste side.

Alle medvirkende har godkendt deres egne bidrag til undersøgelsen, men har intet ansvar for sammenfatninger eller anbefalinger i publikationen.

Note*: Kommuner med under 500 medarbejdere har ikke indgået i udvælgelsen, selv om flere af disse små ø-kommuner har et meget lavt sygefravær.



Seks elementer i en effektiv sygefraværsindsats

stiller skarpt på indsatsen i fire kommuner med særligt gode resultater. Det vil sige kommuner, hvor fraværet enten er meget lavt, eller som over en femårsperiode har formået at reducere det markant. Se tekstboks *Sådan er undersøgelsen gennemført*.

Hovedkonklusionen er klar: Gode resultater kommer ikke af sig selv. De fire undersøgte kommuner arbejder systematisk og helhedsorienteret for et lavt sygefravær. De satser ikke på én metode, men anvender en bred vifte af konkrete indsatser. Og samme billede er tydeligt i de øvrige kommuner, der enten har lavt eller markant faldende fravær.

– En sygefraværsindsats er nødt til at have mange facetter, fordi sygefravær er så kompleks en problemstilling, og årsagerne til sygefravær så forskellige; de spænder lige fra alvorlig sygdom til dårlig trivsel og afhænger også af kultur og holdning til, hvornår man melder sig syg, siger Køge Kommunes kommunaldirektør, Peter Frost.

På tværs af de fire kommuner tegner der sig et billede af seks vigtige ingredienser i en succesfuld indsats for lavt sygefravær. Se figur. De præsenteres kort på de næste fire sider og uddybes en ad gangen i publikationens seks artikler.

Ekspertkommentarer

Til at kommentere og perspektivere de kommunale erfaringer anvendes tre gennemgående forskere.

Lotte Bøgh Andersen, professor i offentlig styring, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet samt KORA, Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning. Forsker i sammenhænge mellem styring og sygefravær. Har fornyligt afsluttet forskningsprojektet "Styring og motivation i den offentlige sektor".

Ann-Kristina Løkke, lektor ved Institut for Økonomi, Aarhus Universitet. Forsker blandt andet i sygefravær i kommunerne og er forfatter til bogen "Fra sygt til sundt fravær".

Ole Henning Sørensen, lektor på Aalborg Universitet. Forsker i ledelse, produktion og arbejdsmiljø – herunder social kapital. Har lige afsluttet ny stor undersøgelse af arbejdsmiljø, trivsel og sygefravær i Københavns Kommune, Pionerprojektet.

Desuden citeres en række andre forskere med ekspertise i særlige aspekter af sygefraværsindsatsen.

Tydelig ledelse og klare værdier

Ledelsens tilgang til og konkrete håndtering af sygefraværsindsatsen er helt afgørende for, hvor godt den kommer til at fungere. En af ledelsens vigtigste opgaver er at skabe en sund kultur omkring sygefravær, som hele organisationen forstår og deler.

– Sygefravær handler om mennesker og om at opbygge en kultur fra top til bund, hvor vi både er ordentlige og effektive. Det er vigtigt, at organisationen taler grundigt igennem, hvad der er god adfærd i forhold til sygdom, og hvad der forventes af hvem, siger Skive Kommunes kommunaldirektør, Per Mathiasen.

Langt hen ad vejen er det de klassiske lederdyder, der kræves for at stå i spidsen for en sygefraværsindsats. Men hertil kommer en række mere konkrete færdigheder – blandt andet i at gennemføre gode sygefraværssamtaler. Derfor tilbyder de fire kommuner deres ledere forskellige former for uddannelse, hvori håndtering af sygefravær indgår.

At lede indsatsen for et lavere sygefravær er ifølge de fire kommuner ikke kun den enkelte leders ansvar. Det er lige så vigtigt, at topledelsen tydeligt signalerer, hvad der er indsatsens mål og grundprincipper – så man har en fælles fortælling om meningen med en samlet sygefraværsindsats, inden man vælger sine konkrete initiativer.

Ét af målene vil ofte være at bruge ressourcerne mere effektivt, men vandene deler sig, når det handler om, *hvor* den gevinsten ved et lavere fravær skal realiseres. Nogle kommuner vælger på forhånd at stramme vikarbudgettet for at motivere institutionerne til at bringe sygefraværet ned. Andre vægrer sig ved at bruge den slags økonomiske tommelskruer – blandt andet fordi, det kan gå ud over motivationen og det fælles ejerskab.

„Sygefravær handler om mennesker og om at opbygge en kultur fra top til bund, hvor vi både er ordentlige og effektive.“

Per Mathiasen, kommunaldirektør
Skive Kommune

Fælles ejerskab til indsatsen

Et aktivt og involveret MED-system styrker og kvalificerer sygefraværsindsatsen og fører dermed til lavere fravær, lyder erfaringen i de fire undersøgte kommuner. Der har hovedudvalgene været aktivt involveret i den konkrete udformning og udmøntning af nye sygefraværspolitikker.

I Aarhus Kommune spiller MED-systemet således en vigtig rolle i sygefraværsindsatsen både lokalt og i kommunens øverste MED-organ, fastslår HR- og projektchef, Per Jensen:

– Det har været med til at flytte sygefraværet fra kampplads til samarbejdsarena, og betydningen af det kan ikke overvurderes. Det har uden tvivl skabt meget mere ro decentralt om nye sygefraværsstrategier.

Tilsvarende erfaringer har de gjort i Høje-Taastrup Kommune:

– Vi har generelt en kultur i kommunen, hvor ledelse og tillidsrepræsentanter er fælles om en stor del af ansvaret. Det er en selvfølge hos ledelsen, at vi som medarbejderes repræsentanter spiller en vigtig rolle. Vi er med til at formulere politikkerne frem for at få udstukket ordrer ovenfra, og jeg bliver tit bedt om at vurdere ledelsens udspil med medarbejderøjne, siger fællestillidsrepræsentant i Høje-Taastrup Kommune, Vibeke Lyng.

Den praksis giver ifølge lektor Ann-Kristina Løkke Møller rigtig god mening:

– Det er alfa og omega at have medarbejderne med ombord fra start. De har måske ikke været med til at beslutte, at en indsats er nødvendig, men både, før man går i gang, undervejs og i evalueringen skal medarbejderne inddrages. Det giver mest ro og de bedste resultater. Alligevel lykkes det ikke altid at sikre tilstrækkeligt ejerskab.

God fraværstatistik

At kortlægge sygefraværet systematisk og bruge denne viden aktivt står helt centralt i de udvalgte kommuners indsats. Det handler både om at kende fraværets omfang og karakter og om at bruge statistikken til at fastholde fokus på at nedbringe fraværet.

Høje-Taastrup er en af de kommuner, der har præsteret et stort fald i sygefraværet. Et af de vigtigste elementer i deres satsning var en kraftig forbedring af sygefraværstatistikken. Fraværet opgøres nu for hele kommunen, for hver sektor samt for hver institution og medarbejder.

Statistikken viser også, om den enkelte arbejdsplads lever op til de måltal for sygefraværet, som Høje-Taastrup Kommune har udviklet for hver enkelt institutions sygefravær. Når sygefraværet er højere end måltallet, kontakter direktør og sektorchef den enkelte leder om årsager til fraværet og planer for at få fraværet ned.

– Siden beslutningen om måltallene er sygefraværet faldet markant. Og differentierede måltal er langt mere realistiske og fair end et centralt måltal, fordi de tager højde for, at forskellige typer arbejdsplads har forskelligt sygefravær, siger HR-chef Hanne Borchersen.

Flere kommuner understreger, at selv den bedste statistik kun virker, hvis den bliver fulgt ordentligt op. Eksempelvis som anledning til at identificere og handle på årsagerne til et for højt sygefravær.

Der er forskel på, hvor meget statistik kommunerne vælger at indsamle, og hvor ofte den er på dagsordenen. Erfaringen er, at det skal være nok til at fastholde fokus, men ikke så meget, at det fører til talforstoppelse.

„Det er alfa og omega at have medarbejderne med ombord fra start.“

Ann-Kristina Løkke Møller, lektor, Aarhus Universitet

„Differentierede måltal er langt mere realistiske og fair end et centralt måltal, fordi de tager højde for, at forskellige typer arbejdsplads har forskelligt sygefravær.“

Hanne Borchersen, HR-chef, Høje-Taastrup Kommune

Systematiske samtaler med sygemeldte

Sygefraværssamtaler er et meget effektivt middel til at sikre kontinuerligt ledelsesmæssigt fokus og handling på sygdom og dårlig trivsel. Formålet med sygefraværssamtalerne er dels at udvise omsorg for den syge medarbejder, dels at sikre en hurtig afklaring af den syges situation og af mulighederne for at vende tilbage på jobbet.

Der er bred enighed i de undersøgte kommuner om, at tidlige sygefraværssamtaler væsentligt øger sandsynligheden for, at den sygemeldte vender tilbage til sit job. Det gør det også tryggere og nemmere for både ledere og medarbejdere at tale om sygefravær, når rammerne for samtalerne ligger i meget faste rammer og er ens for alle sygemeldte.

Loven siger, at en sygemeldt medarbejder skal til en sygefraværssamtale første gang efter senest fire ugers sygdom, men en del kommuner har indført egne, supplerende krav til kontakten mellem sygemeldt og leder.

I Køge Kommune skal der være kontakt til den sygemeldte på 3. og 8. dagen, og første sygefraværssamtale skal holdes inden 14 dage. I Aarhus Kommune skal den første sygefraværssamtale også finde sted senest efter 14 dages fravær, og de enkelte magistrater kan aftale en kortere

frist. Det har haft stor effekt, vurderer Rikke Gierahn, fælles arbejdsmiljørepræsentant og medlem af kommunes øverste MED-organ:

– Retningslinjerne er meget vigtige, fordi de er aftalt i fællesskab mellem ledere og medarbejdere, og fordi de understikker ret præcise forventninger til ledere om handling og sikrer, at der lokalt er opmærksomhed om medarbejdere, der i en periode har fravær.

At bruge sygefraværssamtaler er dog ikke i sig selv garanti for, at sygefraværet falder:

– Effekten afhænger af, hvordan samtalerne bliver opfattet af medarbejderne. Om de ser det som kontrol eller omsorg. Begge opfattelser findes derude, siger Lotte Bøgh Andersen.



Tidlig og målrettet indsats

I mange kommuners indsats mod sygefravær indgår forskellige former for sundhedstilbud, der blandt andet kan omfatte:

- Tilbud om forebyggende motion for alle.
- Forebyggelse og behandling i form af massage, kiropraktik, fysioterapi og psykologhjælp, enten for alle eller efter særlig visitation.
- Hurtig udredning og behandlingstilbud til syge med risiko for langtids sygdom.

Alle tre typer tilbud indgår i de udvalgte kommuners sygefraværssindsats. Ingen af kommunerne har hård dokumentation for effekten af deres sundhedsordninger, men vurderingen blandt både kommuner og eksperter er, at der er mest mærkbar effekt af sundhedstilbud, der er rettet mod syge medarbejdere. Det gælder blandt andet tilbud om psykologhjælp og hurtig udredning.

Selv om kommunerne bruger mange penge på sundhedsordninger, evalueres ordningerne sjældent grundigt nok til at sige, hvor stor effekt de reelt har på sygefraværet, vurderer postdoc Morten Saaby Pedersen, CBS.

Køge Kommune er en af de kommuner, der har valgt at prioritere ressourcerne og målrettet sine sundhedstilbud til sygemeldte medarbejdere. Det sker blandt andet i regi af projektet Tidlig Indsats, der både tilbyder coachingsamtaler og fysisk træning til sygemeldte medarbejdere, som vurderes i farezonen for en langvarig sygemelding. Ledere kan desuden visitere til psykologbistand.

Op mod 80 medarbejdere benytter Tidlig Indsats pr. år, interessen er stigende, og kommunen er ikke i tvivl om, at kommunens sundhedstilbud er pengene værd. Kommunens målinger viser, at sygefraværet falder, og at deltagerne oplever at få det bedre.

I Skive Kommunes forventes det af kommunens ledere, at de hurtigt går i dialog med den sygemeldte medarbejder om at få dem tilbage på arbejde. Om muligt i en form af delvis raskmelding. To af de tilbud, kommunen benytter flittigt, på blandt andet ældreområdet, er delvise raskmeldinger og aktive sygemeldinger, der er et tilbud om virksomhedspraktik, fortæller ældrechef Sonja Johnsen:

– Hos os er det blevet naturligt at gå på job med brækket arm, hvis arbejdsopgaverne tillader det. For nogle år tilbage var det ikke normalt, men medarbejderen kan sagtens være en masse for borgeren med en brækket arm. Så er der tid til den snak, som det kan knibe med at nå ellers, fortæller hun.

„Effekten afhænger af, hvordan samtalerne bliver opfattet af medarbejderne. Om de ser det som kontrol eller omsorg.“

Lotte Bøgh Andersen, professor, Aarhus Universitet

„Der er klar sammenhæng mellem trivsel, social kapital og sygefravær. Jo højere trivsel og social kapital, desto lavere er det kortvarige sygefravær.“

Ole Henning Sørensen, lektor, Aalborg Universitet

Høj trivsel og social kapital

Den kommunale indsats for lavt sygefravær handler langt fra kun om at håndtere de sygemeldte medarbejdere. Kommunerne melder samstemmende, at arbejde med trivsel og social kapital de senere år har spillet en vigtigere rolle i sygefraværsindsats end tidligere, og at det har haft en positiv effekt på sygefraværet.

– Kommunerne synes mere optaget af trivsel og social kapital end tidligere, og med god grund. Undersøgelser viser, at der er klar sammenhæng mellem trivsel, social kapital og sygefravær. Jo højere trivsel og social kapital, desto lavere er det kortvarige sygefravær, siger lektor Ole Henning Sørensen.

Samtlige undersøgte kommuner har de senere år valgt at intensivere arbejdet med både trivsel, arbejdsmiljø og social kapital, og det har markant forbedret sygefraværsindsatsen, lyder vurderingen fra både ledere og medarbejderrepræsentanter.

Rikke Gierahn, fællesarbejdsmiljørepræsentant i Aarhus Kommune, formulerer det således:

– Om en småsløj medarbejder kommer på arbejde eller bliver hjemme, afhænger selvfølgelig af, om vedkommende vil kunne løse sine arbejdsopgaver. Men det spiller også ind, om man trives med kollegaerne, har lyst til at gå på arbejde, og om man har en oplevelse af at være relevant.

Hun vurderer, at kommunen er blevet meget mere opmærksom på at stimulere det psykiske arbejdsmiljø og på at forstå, hvor stor indflydelse det har på sygefraværet.

Højt sygefravær kan være symptom på, at trivsel er lav. Derfor sender flere kommuner HR-konsulenter ud på arbejdspladser med højt fravær for at få en forklaring på fraværet. Når årsagen er manglende trivsel, hjælper konsulenterne ledere og medarbejdere med at finde løsninger på trivselsproblemerne. Det har stor og ofte hurtig effekt på sygefraværet, er erfaringen mange steder.

Lektor Ann-Kristina Løkke opfordrer kommunerne til at målrette deres trivselsindsatser og måle effekten af dem.

– Nogle kommuner sætter alt muligt i gang uden at vide, om den enkelte indsats virker. Det er vigtigt at måle effekten af at arbejde med trivsel og social kapital, herunder hvordan det indvirker på sygefraværsstatistikken, siger hun.

Hendes forskerkollega Ole Henning Sørensen vurderer, at sygefraværsindsatsen gavnnes betydeligt ved at have fokus på at strukturere arbejdet, så den enkelte medarbejder oplever sit job som meningsfuldt og kan gå stolt hjem hver dag. Der er ifølge social kapital-tænkningen en tæt sammenhæng mellem "at gøre det godt" og "at have det godt" – og derved sænke sygefraværet.

De fire udvalgte kommuner

Køge Kommune

Tegner sig for landets tredjestørste fald i sygefravær i 2007-2012.

Sygefraværet var blandt de højeste i landet i 2007. Efter en systematisk sygefraværsindsats nærmer det sig nu den bedste tredjedel på landsplan. Målet er at fastholde sygefraværet på det nuværende lave niveau og sikre, at Køge Kommune på ingen områder ligger højere end landsgennemsnittet for sygefravær.

Sygefraværsindsatsen blev sat i gang i 2009 på initiativ af direktion og kommunalbestyrelse. Hyppig afrapportering af sygefraværsstatistik og dialog om sygefraværet er centralt i indsatsen – kombineret med et intensivt fokus på ledelse. Lederne bliver målt på sygefravær og skal udarbejde handlingsplaner ved højt fravær. Sygemeldte medarbejderne bliver indkaldt til sygefraværssamtale tidligt i sygdomsforløbet, og ved risiko for langtidsfravær får medarbejderen tilbud om coachingsamtaler og fysisk træning via ordningen Tidlig Indsats. Derudover har den enkelte leder relativt stor frihed til at vælge konkrete løsninger.

Parallelt har kommunen skærpet fokus på trivsel på arbejdspladserne. Det er et bevist valg ikke at bruge økonomiske incitamenter i indsatsen for at reducere sygefraværet.

Aarhus Kommune

Har haft landets femtestørste fald i sygefraværet i perioden 2007-2012.

Startskuddet til sygefraværsindsatsen lød i 2007, hvor sygefraværet var blandt de højeste i landet. Siden er fraværet faldet markant og nærmer sig den bedste tredjedel på landsplan. Målet er at få sygefraværet endnu længere ned.

Indsatsen blev kickstartet i 2007 af byrådet og har leder- og ejerskab som omdrejningspunkter. Det vil sige at ruste lederne til at håndtere sygefravær og at sikre et fælles fokus. MED-systemet og de faglige organisationer spiller en central rolle i indsatsen, og

der er konsensus om at se sygefravær i sammenhæng med arbejdsmiljø og social kapital.

Kommunen har retningslinjer for sygefraværssamtaler, som de enkelte magistratsafdelinger selv kan supplere, og sygefraværstatistikken bliver fulgt tæt i ledelses- og MED-systemet. Aarhus har magistratsstyre, og den enkelte magistratsafdeling har relativt stor frihed til at vælge konkrete løsninger. Sparekrav er tidligere blevet brugt til at motivere arbejdspladserne til at reducere fraværet, men metoden praktiseres ikke i øjeblikket.

Høje-Taastrup Kommune

Har haft det syvendestørste fald i sygefraværet i landet i perioden 2007-2012.

I 2007 lå kommunen på en national bundplacering. I dag nærmer kommunen sig landsgennemsnittet, og målet er at nå landsgennemsnittet inden tre år – og på længere sigt at komme endnu længere ned. Desuden skal lederne på de enkelte fagområder på tre år bringe sygefraværet ned under niveauet på tilsvarende fagområder i andre kommuner.

Sygefraværsindsatsen blev søsat af toplædelser i 2009 som led i et større

sundhedsprogram. Blandt nøgleindsatserne var markant forbedret sygefraværstatistik og at ruste lederne til at håndtere sygefravær. De fik fx mulighed for at tilbyde medarbejdere med langvarigt eller hyppigt sygefravær hurtig udredning af et tværfagligt sundhedsteam.

Efter et par års fald stagnerede sygefraværet, og kommunen har derfor indført differentierede måltal for sygefraværet på hvert enkelt arbejdssted; overskrides måltallet, udløser det krav om effektiviseringer. Rammer kommunens samlede

Skive Kommune

Har i en årrække ligget i top ti over lavt sygefravær. Målet er at fastholde fraværet på det nuværende niveau.

Skives vej til et af landets laveste sygefravær startede for over ti år siden. Omdrejningspunktet har fra begyndelsen været at sikre en arbejdskultur, hvor ledere og medarbejdere taler åbent sammen om sygefravær og finder løsninger i hverdagen. Initiativet til en samlet sygefraværsindsats kom fra topledelsen med

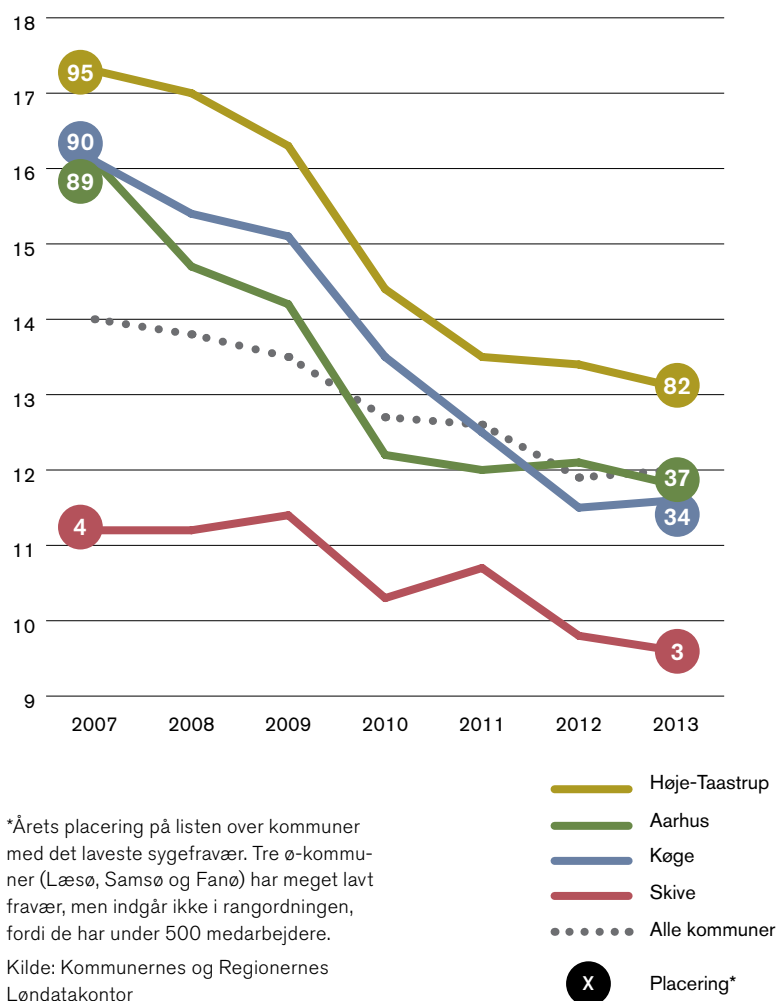
en ny strategi for ledelse og sygefravær. Ledere og MED-systemet fulgte fra start sygefraværet tæt, og lederne blev uddannet i at håndtere sygefravær.

Kommunen har stort strategisk fokus på trivsel, attraktive arbejdspladser og lavt sygefravær. Det afspejles fx i en sundheds- og trivselsstrategi, der blandt andet gør alle ledere og hele MED-systemet til trivselsagenter. Kommunens sundhedsordning udnyttes flittigt,

sygefraværsstatistik bruges aktivt, og kommunen har regler for sygefraværssamtaler, som udmøntes lokalt. Ansvar for trivsel og sygefravær er i høj grad decentralt. Skive Kommune sammenkæder ikke reduktion af sygefravær med sparekrav, men italesætter lavt sygefravær som en forudsætning for, at organisationen er effektiv og har et lavt omkostningsniveau.

De fire kommuners sygefravær 2007-13

Sygefravær pr. medarbejder, dagsværk



sygefravær landsgennemsnittet hurtigere end tre år, vil de effektiviseringskrav, som er knyttet til måltallene, blive revideret

MED-systemet er en meget aktiv medspiller i sygefraværsindsatsen – dog ikke i beslutningen om at knytte sparekrav til måltal. Kommunens HR-afdeling bruger opsøgende proceskonsulenter, som faciliterer dialogprocesser på arbejdssteder, hvor et højt sygefravær skyldes dårlig trivsel.



Lavere fravær kræver tydeligt lederskab

Sørg for topledelsens opbakning, definér klare værdier og mål for indsatsen, og inddrag medarbejderne fra start. Det er tre vigtige ingredienser i opskriften på et tydeligt lederskab, når det gælder sygefravær. En opgave, lederne skal klædes godt på til.

I arbejdet med sygefravær spiller ledelse en central rolle. Ledelsens tilgang til og konkrete håndtering af sygefraværsindsatsen er helt afgørende for, hvor godt den kommer til at fungere. Det er den fælles erfaring i de undersøgte kommuner, der også er enige om, at ledelsens første og måske vigtigste opgave er at definere en tilgang til sygefravær, som hele organisationen forstår og deler.

Den konklusion bakkes op af en af landets førende eksperter i offentlig ledelse og sygefravær:

– Det er afgørende for ledelsen at have fokus på, hvad der skal til for, at medarbejderne møder på arbejde raske og friske, og det er vigtigt at være meget bevidst om sin styring – herunder hvordan lederen taler om sygefravær, siger Lotte Bøgh Andersen.

Hun er professor i statskundskab ved Aarhus Universitet og KORA og forsker i sammenhænge mellem styring og sygefravær.

MOTIVERENDE STYRING MINDSKER FRAVÆRET

I et nyligt publiceret forskningsprojekt "Styring og motivation i den offentlige sektor" går hun og en række forskerkolleger bag om årsagerne til

sygefravær blandt offentligt ansatte. De ser på, hvor motiverede medarbejdere er, og undersøger sammenhængen mellem medarbejdernes indre motivation og oplevelse af ledelsens styring.

Lotte Bøgh Andersen råder lederne til at være meget opmærksomme på, hvordan medarbejderne oplever sygefraværsindsatsen.

Hvis man brækker sig i en spand, går man ikke på arbejde, og hvis man er frisk som en havørn, kommer man. Derimellem er en stor gråzone, siger professor i offentlig styring, Lotte Bøgh Andersen.

Det, der foregår i gråzonen, handler i høj grad om den kultur, der er etableret om sygefravær på arbejdspladsen. Her er det, ifølge Lotte Bøgh Andersen, afgørende, hvordan lederne italesætter sygefraværet og motiverer den fælles indsats:

– Taler man om sygefravær med mistillid og som pjæk, demotiverer det medarbejderne, og så stiger fraværet. Omvendt øger det tilskyndelsen til at komme på arbejde og sænker fraværet, hvis ledelsen er i stand til at styre med motivation, siger hun.

God råd fra kommunerne om ledelse og styring:

- Beslut værdierne og fortællingen om sygefraværsindsatsen, før I vælger konkrete indsatser.
- Sørg for topledelsens fulde opbakning og aktive medvirken.
- Inddrag medarbejderne fra starten.
- Vælg en bred palet af værktøjer, og tilpas dem til jeres behov.
- Benyt styring, der motiverer, frem for at kontrollere.
- Kommunikér værdier, mål og metoder ærligt og omhyggeligt til alle.
- Overvej nøje fordele og ulemper ved at bruge økonomiske incitamenter til at nedbringe fraværet.
- Prioritéér god lederuddannelse, og uddan ledere og MED-system i at håndtere sygefravær.

START MED VÆRDIERNE

Det bekræftes i Skive Kommune, der år efter år har et af landets laveste sygefravær. Kommunaldirektør Per Mathiasen er overbevist om, at det blandt andet skyldes en tårnhøj motivation hos medarbejderne:

– Vores medarbejdere er meget lidt syge. Forklaringen er, at vi er lykkedes med at skabe en arbejdskultur, hvor man møder på arbejde, hvis man kan, siger han.

Succesopskriften er en arbejdskultur og et sæt værdier for at håndtere sygefravær, som alle kender og føler ejerskab til, vurderer kommunaldirektøren.

– Sygefravær handler om mennesker og om at opbygge en kultur fra top til bund, hvor vi både er ordentlige og effektive. Det er vigtigt, at organisationen taler grundigt igennem, hvad der er god adfærd i forhold til sygdom, og hvad man kan forvente af hinanden, siger han.



I Skive Kommunes personalepolitik indledes afsnittet om sygefravær sådan: *"Sygefraværet er en vigtig indikator på den generelle trivsel på arbejdspladsen"*. Og kommunen forpligter sig til, at *"der skal udvikles en fælles forståelse af og holdning til sygefravær mellem ledelse og medarbejdere"*. Den type værdiarbejde skal på plads, før kommunen går i gang med at arbejde med konkrete sygefraværsværktøjer, lyder Per Mathiasens råd.

Så behøver arbejdet med sygefravær ikke at være så svært, er hans erfaring:

– Lad være med at akademisere sygefravær og god ledelse for meget – for egentlig er det ret enkelt, siger han.

I Skive Kommune startede værdidebatten for over et årti siden, hvor Per Mathiasen som nytiltrådt kommunaldirektør var pennfører på en ny bred strategi for Skive Kommune om ledelse, sygefravær, økonomi og uddannelse.

– Vi har lagt vægt på at skabe attraktive arbejdspladser med blandt andet tillid og retfærdighed. Det er helt afgørende, at medarbejderne oplever at gøre en forskel, for det motiverer og engagerer og giver i sidste ende lavt sygefravær og god service til borgerne, siger han.

Via arbejdet med strategien blev det gjort legitimt at tale om sygefravær – og det er et vigtigt delmål, pointerer kommunaldirektøren. Åbenhed, ærlighed og tydelighed er vigtige faktorer i forhold til at sikre legitimitet. Sygdom og sygefravær er både et problem for den enkelte medarbejder og for arbejdspladsen, så man skal kunne tale om sygefravær ud fra begge hensyn.

INDDRAG MEDARBEJDERE FRA START

I Skive Kommune startede dialogen på direktionsniveau og blev bredt ud via nyhedsbreve og lederforum, og organisationen fik værktøjer til at følge sygefraværet måned for måned helt ned på institutionsniveau. Desuden blev MED-systemet inddraget tidligt og igennem hele processen.

– Det betød, at vi kunne tale sammen om, at fraværet lå rimeligt højt, men at vi troede på, at en sammenhængende, bevidst strategi kunne flytte det, siger Per Mathiasen.

Direktionen talte også meget med ledergruppen om, hvad god ledelse er i relation til sygefravær, og var tydelig

med, at lederne skulle leve op til værdierne og træde i karakter og turde tale om det, når en medarbejder ofte er syg, eller når der er tegn på et dårligt psykisk arbejdsmiljø.

– I dag går vi ikke og tænker ret meget over vores værdier i forhold til sygefravær. De er internaliseret, og det er et mål i sig selv, at de skal opleves som naturlige og bare være der, siger kommunaldirektøren.

Det er tillidsrepræsentant og næstformand i hovedudvalget i Skive Kommune, Jørgen Christensen, enig i:

– Vi har en kultur i Skive, hvor alle oplever sig som vigtige for hinanden. Vi har åbne døre og taler åbent og tillidsfuldt med hinanden – også om sygefravær. Der er skabt en fælles forståelse af, at sygefravær ikke er en privat sag, men et fælles ansvar, og det er en væsentlig del af forklaringen på, at vores fravær er så lavt, siger han.

Kommunens HR-chef, Ricki Laurson, ser værdiafkklaringen som mindst lige så vigtig for sygefraværresultaterne som de konkrete sygefraværstrategier, kommunen benytter:

– Vores sygefraværindsats bygger på et fundament af sund arbejdskultur – at der er nærhed, åbenhed og gode sociale relationer. Medarbejderen oplever at være set og hørt og kender sin leder, og de taler sammen – også om sygdom. Det kan man arbejde bevidst med, og det har vi gjort via vores værdier, som alle i kommunen kender og føler ejerskab til.

Han er overbevist om, at ejerskabet er opstået, fordi kommunen har involveret medarbejderne hele vejen i arbejdet med værdierne.

– I andre kommuner og organisationer møder jeg tit en kritisk tilgang til at arbejde med værdier. At værdier

bare er noget, man skal have, men som ikke gør en forskel i praksis. Sådan er det ikke hos os. Det skyldes, at vi var meget grundige og inddragende, da de blev til.

Da strukturreformen lagde fire kommuner sammen til Skive Kommune, blev de fælles værdier diskuteret igen ved en række arrangementer for ledere, medarbejdere og hovedudvalg.

LAV FORTÆLLINGEN FØR VÆRKTØJSKASSEN

I Køge Kommune valgte ledelsen også at arbejde med tilgangen til sygefravær, før den konkrete sygefraværindsats blev sat på skinner, fortæller kommunaldirektør Peter Frost.

– Det er mit klare råd at lave fortællingen om sygefravær, før man går i værktøjskassen efter metoder. Man skal som ledelse være meget skarp på fortællingen om, hvorfor arbejdet med sygefravær skal prioriteres. Det er meget vigtigere end konkrete værktøjer.

I Køge valgte Peter Frost og den øvrige direktion en fortælling med fire begrundelser. Indsatsen for lavere sygefravær skulle:

- sikre bedre trivsel
- aflaste raske kollegaer
- give bedre service til borgerne
- bringe Køge ud af top ti over højt sygefravær.



„Man skal som ledelse være meget skarp på fortællingen om, hvorfor arbejdet med sygefravær skal prioriteres. Det er meget vigtigere end konkrete værktøjer.“

Peter Frost, kommunaldirektør, Køge Kommune

Kommaldirektørens fem råd til andre topledere:

- Sænk skuldrene. At håndtere sygefravær er ret enkelt og skal ikke blive for akademisk. Husk, at det handler om mennesker og relationer.
- Gør, hvad du siger. Vær autentisk i ord og gerning.
- Vær bevidst om at skabe sammenhæng i de konkrete indsatser.
- Inddrag medarbejderne. Alle skal kunne se sig selv i indsatsen.
- Vær systematisk, men ikke for firkantet. Gode argumenter er vigtigere end ufravigelige regler.

Kilde: Skives kommunaldirektør, Per Mathiasen.

Sygefraværet i Køge var for relativt få år siden blandt de højeste i landet. Da Peter Frost i 2008 var til jobsamtale til jobbet som kommunaldirektør, blev han af økonomiudvalget spurgt, hvordan han ville skabe tilstrækkelig arbejdskraft i fremtiden. Det var før krisen, og der var fuld tryk på kedlerne, så arbejdskraftmangel var en reel trussel – akkurat som det ventes at blive i fremtiden.

– Mit svar var, at jeg ville starte med at se på den arbejdskraft, kommunen havde i forvejen, for sygefra-

været var dengang bemærkelsesværdigt højt, fortæller han.

Peter Frost fik jobbet, og året efter indledte Køge Kommune en sygefraværsindsats med markante resultater: de senere år har Køge Kommune været blandt de kommuner i Danmark med størst fald i sygefraværet og er i dag en af de kommuner på Sjælland med lavest fravær og på vej mod den tredjedel af kommunerne med lavest sygefravær. Kommunaldirektøren er ikke i tvivl om, at ejerskab til den fælles fortælling har en stor del af æren:

– Et spadestik under de konkrete sygefraværsindsatser ligger en kultur, hvor det er legitimt at tale om sygefravær. Vi er gået fra at se

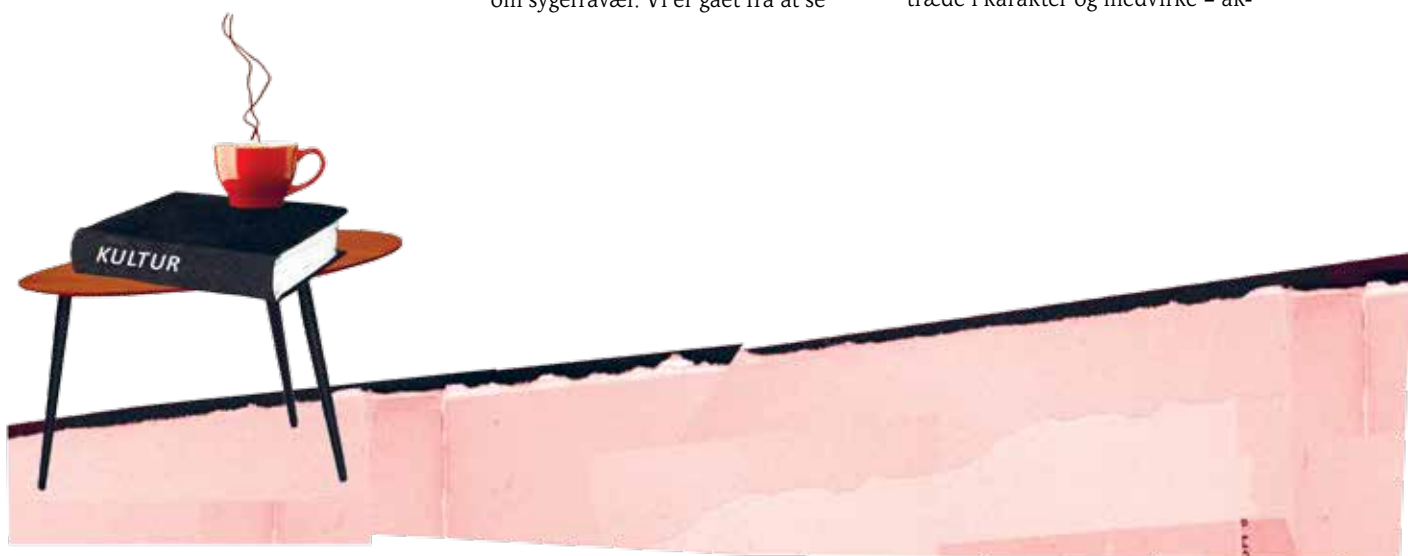
sygefravær som et privat spørgsmål til et naturligt arbejdspladsanliggende. Det ændrer måden at tale om det på, og de gode initiativer kommer lettere frem, når alle kan have en mening om det, siger Peter Frost.

TOPLEDELSEN SKAL STÅ BAG

I alle de medvirkende kommuner er sygefraværsindsatserne oprindeligt igangsat af den øverste politiske eller administrative ledelse. Og topledelsens engagement i sygefraværsindsatsen er uhyre afgørende for, hvor godt den lykkes, lyder det samstemmende fra kommuner og eksperter.

En af landets førende eksperter i Human Resource Management er Henrik Holt Larsen, professor på CBS. Han giver uden tøven den kommunale topledelse en hovedrolle i forhold til at ændre fraværskulturen:

– Der er mange objektive årsager til, at fraværet på offentlige arbejdspladser kan være højere end i den private sektor. En sløj hjemmehjælper kan smitte ældre borgere og bør blive hjemme. Men et generelt højt sygefravær *kan* skyldes en syg fraværskultur, og at ændre en kultur kræver så dybe indgreb i værdier, normer, kutyme og etik, at topledelsen er nødt til at træde i karakter og medvirke – ak-



kurat som ved andre vigtige kursændringer i kommunen.

Han peger på, at ledere i Danmark har et meget stort personaleansvar i forhold til ledere i andre lande, og at der med personaleansvaret følger en pligt til at tackle forhold som fravær, mistrivsel, mobning, stress og manglende motivation og engagement.

– Om man kan lide det eller ej, er lederen måske den vigtigste enkeltfaktor, både når det gælder årsagerne til et for højt sygefravær og i forhold til at bringe det ned, siger han.

Professor Lotte Bøgh Andersen er enig:

– Topledelsens styring af sygefraværsindsatsen vil klart have stor betydning for resultatet. Undersøgelser tyder på, at topledelsen og nærmeste leder har lige stor betydning for en medarbejders motivation.

Aarhus Kommune havde i mange år stigende sygefravær og kunne ikke have vendt udviklingen uden toplederfokus, vurderer kommunens HR- og projektchef, Per Jensen.

– At Aarhus har vendt udviklingen i sygefraværet handler om ledelse og fælles fokus. Initiativet kom helt fra toppen. I 2007 bad den daværende borgmester, Nikolaj Wammen, vores magistrat implementere en helhedsorienteret indsats, der gjorde sygefravær til et ledelsesfokus. Det blev meget tydeligt, at man som leder blev målt på sygefravær, siger han.

Lige siden har sygefraværet været et fokuspunkt helt op i byrådet, og det er en kæmpe fordel, vurderer Per Jensen:

– En gang årligt modtager byrådet personaleredegørelsen med en opgørelse af sygefraværet, og alle afdelingers sygefravær lægges åbent frem og gøres til genstand for politisk

debat. Denne politiske synliggørelse er med til at fastholde ledelsens og forvaltningens fokus på sygefraværsindsatsen, siger han.

LIGE SÅ VIGTIGT SOM ØKONOMISTYRING

I Køge Kommune har byrådet bakket op om og fulgt sygefraværsindsatsen tæt fra første dag, og det har været meget værdifuldt for indsatsen, vurderer kommunaldirektør Peter Frost. Desuden har direktionen hvert år siden 2010 meldt sygefravær ud som et særligt fokuspunkt. Og ligesom i Aarhus fik Køge Kommunes ledere besked på, at de fremover ville blive målt på sygefravær, og det har haft enorm betydning for indsatsen, vurderer kommunaldirektøren:

– At vores sygefravær falder så markant, handler meget om fokus fra den øverste ledelse. Direktionen udmelder hvert år to fokusområder, og de seneste fem år har sygefravær været det ene af dem. Det betyder, at vi har arbejdet intenst med det, og

vi kunne ikke have opnået samme resultater uden den opbakning.

Lederne i Køge Kommune skal prioritere sygefravær lige så højt som økonomistyring, fastslår kommunaldirektør Peter Frost:

– Ledernes tilgang til sygefravær har kolossal betydning. De skal se stort fravær som en trussel mod god service til borgeren og have samme årvågenhed med sygefraværet som med deres budgetter. Andre ting i organisationen kan godt gå lidt op eller ned, uden at hele skibet gynger, men det gør det, når tre pædagoger i en institution melder sig syge mandag morgen, forklarer han.

SYGEFRAVÆR HANDLER OGSÅ OM ØKONOMI

Mange kommuner har formuleret mere end ét mål for sygefraværsindsatsen – eksempelvis at øge trivsel blandt medarbejderne og at levere endnu bedre service til borgerne. Ofte har sygefraværsindsatsen også direkte eller indirekte et økono-

„Et generelt højt sygefravær kan skyldes en syg fraværskultur, og at ændre en kultur kræver så dybe indgreb i værdier, normer, kutyme og etik, at topledelsen er nødt til at træde i karakter og medvirke.“

Henrik Holt Larsen, professor, CBS

misk mål: Mange kommuner har de senere år været tvunget til at spare på driften og igangsat en indsats mod sygefravær for at opnå besparelser.

– Der er ingen tvivl om, at økonomi er en driver i mange kommunale sygefraværsindsatser, for der kan spares en del penge på at reducere sygefraværet. Ikke mindst i lyset af de senere års økonomiske krise er det naturligt, at muligheden for at spare penge har fået mange kommuner til at arbejde mere systematisk med sygefraværet de senere år, siger lektor Ann-Kristina Løkke Møller fra Økonomisk Institut på Aarhus Universitet.

Hun anbefaler at være helt ærlig om målene for sygefraværsindsatsen. Hvis det er et mål at spare penge, skal det kommunikeres klart og tydeligt. Ellers vækker det mistillid og er svært



„Vores ledelsestilgang er at bruge motivation og gulerod frem for pisk, og jeg er sikker på, at det skaber en større social kapital, der også kommer os til gode i hverdagen.“

Peter Frost, kommunaldirektør,
Køge Kommune

at skabe bredt ejerskab til de konkrete sygefraværsindsatser, fastslår hun.

Både Aarhus Kommune og Høje Taastrup Kommune har flere år på forhånd skåret det beløb ud af budgetterne, som de mente at kunne spare ved at reducere sygefraværet. De er langt fra de eneste af de undersøgte kommuner, der de senere år har anvendt dette incitament – trods modstand fra medarbejderrepræsentanter og faglige organisationer, der typisk er imod at høste besparelsen, inden en sygefraværsindsats har nået at virke positivt ind på vikarudgifterne. Om sparemål i det hele taget gavner sygefraværsindsatsen, er der også delte meninger om.

I Aarhus Kommune har byrådet i 2010-2013 gennemført diverse besparelser på vikarkonti. Den praksis er kommunen imidlertid ophørt med igen i 2014 og 2015, fordi kommunen nu er på den anden side af de store sparerunder, oplyser HR- og projekt-

chef Per Jensen. Han ser besparelser på vikarer som et incitament med indbyggede modhager. På den ene side tvinger det lederne til at handle. På den anden side kan det mindske medarbejdernes oplevelse af, at de også får noget ud af indsatsen.

Per Jensen tror ikke, at vikarbeparelserne har æren for, at sygefraværet i Aarhus Kommune de senere år har taget så stort et dyk, at Aarhus Kommune efter en årrække blandt de kommuner med højst fravær nu ligger midt i feltet. Og fællestillidsrepræsentant i Aarhus Kommune, Trine Quist, er endda overbevist om, at det virker stik mod hensigten på forhånd at skære i vikarbudgettet:

– Jeg er bestemt ikke pjattet med at bruge økonomisk pisk på den måde. Det er som at tisse i bukserne for at holde varmen – en kortsigtet løsning, der hurtigt får kedelige bivirkninger, siger hun.

I Høje-Taastrup Kommune er det blevet fast praksis at kræve effektivisering af sektorer og centre, hvor sygefraværet ligger højere end de måltal, kommunen en gang om året fastlægger for hver enkelt afdeling. Det vil sige, at afdelinger, som ikke holder deres sygefravær på det krævede niveau i 2014, skal effektivisere i 2015. Læs mere om dette i artiklen *Brug statistik til at fokusere indsatsen* på side 29.

Kommunens HR- og personalechef, Hanne Borchersen, betegner det som et drastisk middel:

– At tage penge fra afdelinger med højt fravær bygger på en antagelse om, at de kan levere samme kvalitet til færre penge, så snart de gør noget ved et dyrt sygefravær. Det har virkelig skabt ansvar, fokus og fået sygefraværet til at rasle ned, men er

ikke et incitament, der kan stå alene. Fællestillidsrepræsentant i kommunen Vibeke Lynge kalder det "en bekymrende straffemetode":

– At blive straffet, inden man lykkes med at nedbringe fraværet, er ikke en metode, jeg bryder mig om. Det belaster afdelinger, der i forvejen oplevede store besparelser under krisen.

Professor Lotte Bøgh Andersen påpeger, at besparelser er et vilkår i kommunerne, men at det risikerer at demotivere medarbejderne at inddrage vikarpenge, før en sygefraværsindsats har reduceret behovet for vikarer:

– Det indebærer en risiko for, at medarbejderne vil se på sygefraværsindsatsen med mistillid og som kontrol, og det vil virke demotiverende, siger hun.

Kommunaldirektøren i Høje-Taastrup Kommune, Lars Holte, erkender, at metoden er upopulær blandt nogle medarbejdere og tillidsrepræsentanter, men ser ikke tegn på, at ordningen virker demotiverende – fordi der generelt er et godt samarbejde med medarbejdersiden.

– I dette hjørne af samspillet med medarbejdersiden bliver vi nok aldrig helt enige. At indføre måltal, som vi har gjort, kræver, at man i forvejen har et særdeles godt samarbejde, og det har vi.

Kommunaldirektøren så det som en ledelsesmæssig pligt at supplere strategien bag sygefraværsindsatsen, da fraværet blev ved med at ligge højt:

– Trods et flot sundhedsprogram begyndte sygefraværet at stige, og i den situation valgte vi at skærpe hver enkelt leders fokus på sit ansvar for at tage hånd om højt sygefravær. Vi vil hellere fokusere på de få ledere, der

har en udfordring, end at "råbe" efter alle ledere, når vi har et problem.

Lars Holte betegner det selv som "en lidt skarp, men effektiv metode":

– Lidt firkantet sagt er mit synspunkt: Vi har haft dialog med lederne om at overholde budgetter, og det er de nu gode til. Så må de også kunne holde sygefraværet på et niveau som i tilsvarende institutioner i andre kommuner. Og det kan de. Sygefraværet falder.

Køge Kommune har for at motivere medarbejderne bedst muligt valgt en anden tilgang end Aarhus og Høje-Taastrup. Med fuldt overlæg fravalgte Køge Kommune at gøre økonomien til en del af fortællingen om sygefraværsindsatsen.

– At begrunde sygefraværsindsatsen med et ønske om at spare penge, anså vi som en farlig kurs, som vi fravalgte. Det vigtigste for os var et samlet ejerskab til fortællingen, og det ville være sværere at opnå, hvis tillidsrepræsentanter og faglige organisationer så det som et spareprojekt.

Køge Kommune *har* sparet penge ved at sænke sygefraværet, og ved at bruge motivation frem for tvang har kommunen samtidig opnået større social kapital, mener Peter Frost:

– Vores ledelsestilgang er at bruge motivation og gulerod frem for pisk, og jeg er sikker på, at det skaber en større social kapital, der også kommer os til gode i hverdagen og gavner det generelle samarbejde i MED-systemet.

Den holdning hos ledelsen er en vigtig del af opskriften på, at Køge er nået så langt med at nedbringe sygefraværet, vurderer fællestillidsrepræsentant Randi Kirkegaard:

– Jeg har lige haft møde med økonomiudvalget, hvor jeg takkede dem

„At blive straffet, inden man lykkes med at nedbringe fraværet, er ikke en metode, jeg bryder mig om. Det belaster afdelinger, der i forvejen oplevede store besparelser under krisen.“

Vibeke Lynge, fællestillidsrepræsentant, Høje-Taastrup Kommune

for ikke at sætte beløb på nedbringen af sygefraværet. Der har hele vejen været fin politisk opbakning til at nedbringe sygefravær uden en pisk over nakken, og det er meget tilfredsstillende. Når der er besparelser indblandet, kan det knibe med værdierne. Man risikerer, at syge medarbejdere i nogle tilfælde bliver afskediget uden en fair behandling, siger hun.

KLÆD LEDERNE PÅ TIL OPGAVER

Hvad kræver det så af lederne at gå forrest i indsatsen for at nedbringe sygefraværet?

De fire undersøgte kommuner er enige om, at det i udgangspunktet er en klassisk ledelsesopgave at introducere og arbejde med en samlet strategi for et lavere sygefravær.

Derfor stiller det langt hen ad vejen de samme krav til lederen som andre ledelsesopgaver. Det er til gengæld en meget kompleks lederopgave, som virkelig kræver gode ledere. Derfor giver det mening, at kommunerne i høj grad prioriterer generel lederuddannelse.

De fleste kommuner har kurser for deres ledere i at holde sygefraværssamtaler. Se også artiklen *Fraværssamtaler er både omsorg og afklaring* på side 35. En del kommuner tilbyder også ledere og MED-medlemmer korte kurser i at samarbejde om

sygefraværssindsatsen. Men derudover kræver en systematisk sygefraværssindsats især, at lederne styrker en række af deres generelle ledelseskompetencer gennem forskellige former for uddannelse og opkvalificering, lyder det samstemmende fra de undersøgte kommuner.

En af de allervigtigste lederkompetencer i forbindelse med sygefravær er evnen til at lede ud fra social kapital, vurderer kommunaldirektør i Køge Kommune, Peter Frost:

– Nogle ledere har en fænomenal evne til at spotte, om deres medarbejdere trives og er i god udvikling. Værdien af denne særlige indfølelse hos lederen kan ikke overvurderes, fordi den opbygger tillid og social kapital.

Ordentlighed og vedholdenhed er de lederdyder, som først falder HR- og projektchefen i Aarhus Kommune ind, da hans skal svare på, hvilke

lederkompetencer håndtering af sygefravær kalder på:

– Man skal som leder tåle, at resultaterne ikke viser sig på den korte bane, for det er et langt sejt træk at få sygefraværet ned. Og så skal man være ordentlig – ikke mindst i samtaler med syge medarbejdere. Der skal være tillid til, at alle får gavn af sygefraværssindsatsen, siger Per Jensen.

AKTIV LEDELSE STYRKER INDSATSEN

At lederens kompetencer og optræden har betydning for sygefraværet, er en videnskabelig kendsgerning, fastslår professor Lotte Bøgh Andersen. Og der er også god grund til at antage, at aktiv ledelse er med til at holde sygefraværet nede, fastslår hun.

– At lederen har betydning for sygefraværet, viser forskningen utvetydigt. Aktiv ledelse gør medarbejderne mere motiverede og mindre syge, siger Lotte Bøgh Andersen.

I et aktuelt forskningsprojekt er hun ved at undersøge, hvordan ledere bedst uddannes til at praktisere en ledelse, der motiverer og holder sygefraværet nede. Forskningsprojektet følger således 720 ledere i fem sektorer, der gennemfører tre forskellige typer lederuddannelser. De lederuddannelser, som undersøges, har alle fokus på organisationens mål, fordi de ifølge forskningen bedst stimulerer lederens evne til at motivere.

At lederens kompetencer spiller en stor rolle, vurderer også lektor Ann-Kristina Løkke Møller, der har skrevet bogen "Fra sygt til sundt fravær".

– Ledernes faglige og personlige kompetencer er altgørende for, hvordan kommunen lykkes med sin sygefraværssindsats. Det er mindst lige så vigtigt som konkrete sygefraværsværktøjer, og jeg støder som forsker

„Man skal som leder tåle, at resultaterne ikke viser sig på den korte bane, for det er et langt sejt træk at få sygefraværet ned. Og så skal man være ordentlig – ikke mindst i samtaler med syge medarbejdere.“

Per Jensen, HR- og projektchef, Aarhus Kommune



„Topledelsen har tydeligt fokus på, at god ledelse er afgørende for, at organisationen fungerer.“

Ricki Laursen, HR-chef,
Skive Kommune

ikke sjældent på arbejdspladser, der præsterer lavt fravær uden at være specielt stærke på sygefraværsværktøjer. De har næsten altid en leder med de nødvendige kompetencer, fortæller hun.

SKRÆDDERSYET UDDANNELSE TIL LEDERE OG MED

Da Skive Kommune vedtog sin første strategi for sygefravær, etablerede kommunen samtidig sin egen lederuddannelse, fortæller kommunaldirektør Per Mathiasen:

– Vi strikkede en uddannelse sammen, som tog udgangspunkt i vores nye værdier og i, at sygefravær nu var højt på dagsorden. Vi fandt det vigtigt at sikre sammenhæng mellem værdierne og det personlige lederskab, siger han.

Siden har kommunen nedlagt sin egen lederuddannelse til fordel for mere standardiserede lederuddannelser, og alle lederne forventes at tage en diplomlederuddannelse. Der gennemføres lederevalueringer, kommunens ledelsesværdier drøftes løbende, og direktørerne har et forum, hvor



de kan dele og vende deres aktuelle ledelsesudfordringer.

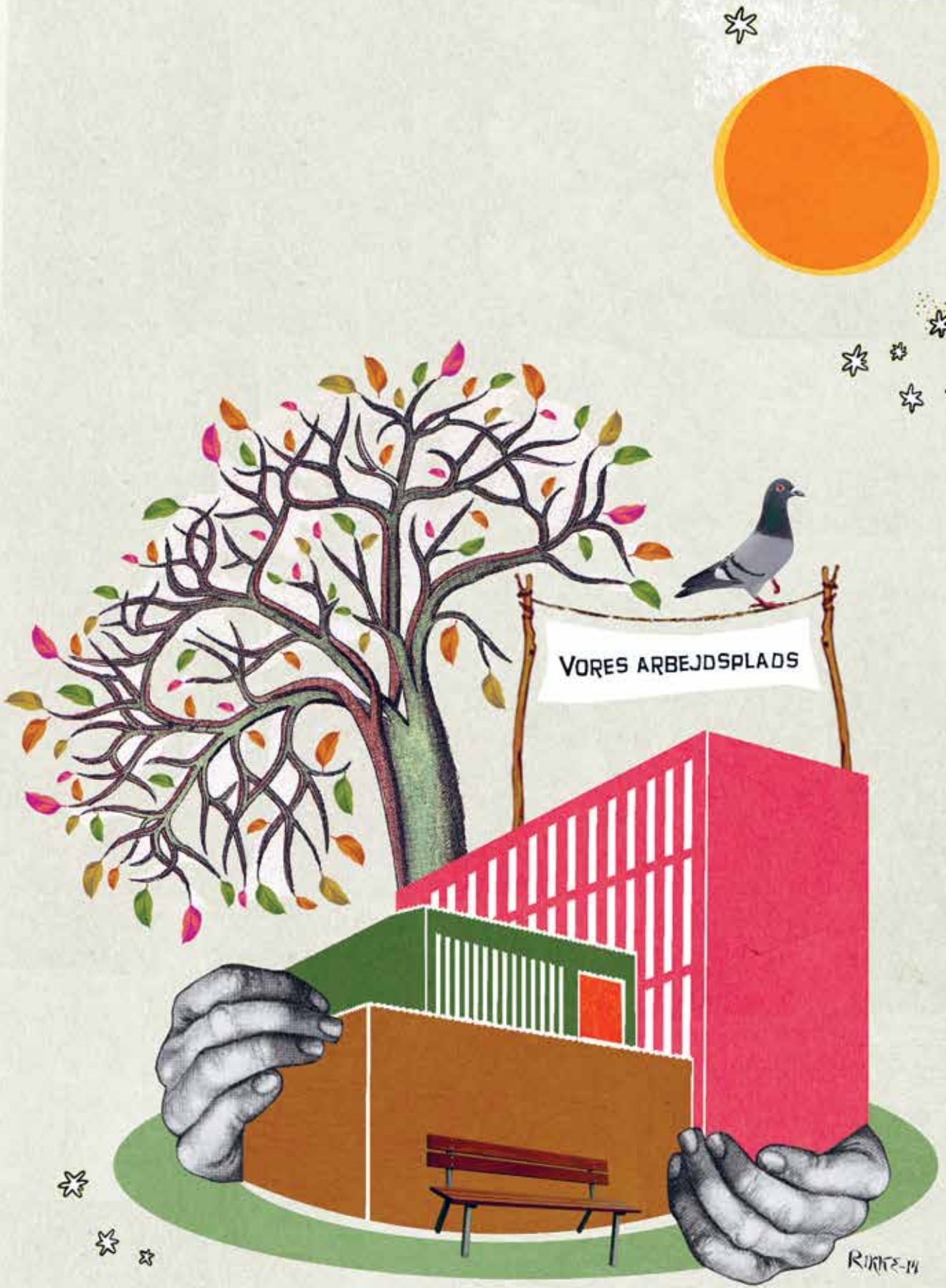
Det svarer nok nogenlunde til, hvad mange andre kommuner gør, mener Skives HR-chef Ricki Laursen. Men han ser en vigtig forskel:

– Topledelsen har tydeligt fokus på, at god ledelse er afgørende for, at organisationen fungerer. Vores kommunaldirektør taler meget åbent og direkte om, hvad han opfatter som god ledelse.

Kommunen har også etableret sin egen MED-uddannelse, og både ledere og MED-system uddannes til trivselsagenter og til at arbejde med social kapital – begge dele vigtige elementer i kommunens sygefraværindsats:

– Vi har valgt at lave vores egen MED-uddannelse for at få en nærværende uddannelse, som læner sig op af vores værdier. Det kan vi ikke købe som hyldevare, siger kommunaldirektør Per Mathiasen.

I Aarhus Kommune er håndtering af sygefravær en del af lederuddannelsen, og den del blev især prioriteret de første år efter, at sygefraværindsatsen blev løbet i gang. Opfølgning på sygefravær og den svære samtale fylder stadig i uddannelsen af de decentrale ledere, men der er så stor udskiftning i denne gruppe, at det er svært at få klædt lederne godt nok på, erkender kommunens HR- og projektchef, Per Jensen.



VORES ARBEJDSPLADS

RORTE-W

Sygefravær skal håndteres i fællesskab

De fire udvalgte kommuner har inddraget deres tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter aktivt via MED-systemet – både i planlægningen af sygefraværsindsatsen og i det løbende arbejde med den. Involvering og ejerskab er indsatsens alfa og omega.

Et aktivt og involveret MED-system styrker og kvalificerer sygefraværsindsatsen, og systematisk inddragelse af MED-systemet fører også til et lavere fravær. Sådan lyder meldingen fra alle de fire undersøgte kommuner.

Når der er tillid og åbenhed mellem medarbejdere og ledere, fostrer det bedre løsninger, og medarbejderne egne repræsentanter er ofte lige så gode ambassadører som lederne, når konkrete sygefraværsindsatser skal introduceres og fungere.

Det kendetegner også de kommuner, der har nedbragt sygefraværet markant, at hovedudvalget er aktivt involveret i den konkrete udformning og udmøntning af nye sygefraværspolitikker – og i det hele tages aktivt med på råd i personalepolitikken.

Forskningen viser, at det er en god ide:

– Det er uomgængeligt at have medarbejderne med ombord fra start. De har måske ikke været med til at beslutte, at en indsats er nødvendig, men både før man går i gang, undervejs og i evalueringen skal medarbejderne inddrages. Det giver mest ro og de bedste resultater. Alligevel lykkes det ikke altid at sikre tilstrækkeligt ejerskab, siger lektor Ann-Kristina Løkke Møller, Aarhus Universitet.

MAKKERSKAB OM SYGEFRAVÆR GIVER BEDRE LØSNINGER

Et fælles ejerskab til sygefraværsindsatsen er en realitet i Høje-Taastrup Kommune, vurderer fællestillidsrepræsentant Vibeke Lyngø:

– Vi har generelt en kultur i kommunen, hvor ledelse og tillidsrepræsentanter er fælles om en stor del af ansvaret. Det er en selvfølge hos ledelsen, at vi som medarbejdernes repræsentanter spiller en vigtig rolle. Vi får ikke stukket ordrer ud oppefra, men er selv med til at formulere politikkerne; jeg bliver også tit bedt om at vurdere ledelsens udspil med medarbejderøjne.

Hun oplever, at der er tale om reelt og gensidigt forpligtende medejerskab til sygefraværsindsatsen, og det ser hun som en enorm fordel.

– Vi er dybt involveret i arbejdet med sygefravær på alle niveauer, jeg sidder blandt andet i et sygefraværsudvalg under hovedudvalget. Det er sværere at være sur over beslutninger, man selv har været med til at træffe. Hvis ledelsen glemmer at inddrage os medarbejderrepræsentanter, sparker vi selv dørene ind. Men det er ikke nødvendigt ret tit, siger Vibeke Lyngø.

Et enkelt element i sygefraværsindsatsen er hun dog lodret uenig i: besparelseskravene til de afdelinger, der ikke opfylder de måltal for sygefraværet, der er meldt ud. Men hun er blevet inddraget og hørt, understreger hun:

– Ledelsen valgte den vej trods vores protester, men det blev drøftet i hovedudvalget to gange, og vi skal

God råd fra kommunerne om fælles ejerskab:

- Skab bredt ejerskab, det giver bedre resultater.
- Gør medarbejdernes egne repræsentanter til ambassadører for sygefraværsindsatsen.
- Involver MED-systemet fra første dag.
- Bred diskussionerne i hovedudvalget ud til de lokale MED-udvalg.
- Gør sygefravær til et fast punkt på dagsordenen – så ofte, som det passer jer.
- Byg samarbejdet på gensidig tillid og medindflydelse.

også være med til at evaluere metoden.

Kommunens HR-chef, Hanne Borchersen, anser det også som afgørende for sygefraværsindsatsen, at MED-systemet er aktivt inddraget og med til at træffe beslutningerne:

– Vi er ret specielle i Høje-Taastrup Kommune ved at tage MED-systemet så alvorligt hele vejen op til kommunaldirektør og borgmester. Der er ingen tvivl om, at det er en kæmpe fordel, at vi og hovedudvalget står sammen i sygefraværsindsatsen. Den kræver makkerskab, og vi har en fælles forståelse af, at arbejde med sygefravær er en kontinuerlig proces, hvor vi ikke må lade foden fra speederen.

HR-afdelingen inviterer jævnligt ledere, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter til fælles møder og temadage om sygefravær; det seneste handlede om fælles ansvar.

FRA KAMPPLADS TIL SAMARBEJDE

I Aarhus Kommune spiller MED-systemet også en vigtig rolle i sygefraværsindsatsen, fastslår HR- og projektchef Per Jensen:

– MED-systemet har spillet og spiller en vigtig rolle i sygefraværsindsatsen, både lokalt og i Fælles MED



Udvalget, der er kommunens øverste MED-organ. Det har været med til at flytte sygefraværet fra kampplads til samarbejdsarena, og betydningen af det kan ikke overvurderes. Det har uden tvivl skabt meget mere ro decentralt om nye sygefraværsstrategier.

At involvere medarbejderrepræsentanterne så grundigt i indsatsen tager tid og kræver tålmodighed, men det lønner sig på den lange bane, vurderer Per Jensen:

– I Aarhus Kommune har de faglige organisationer stor indflydelse i Fælles MED Udvalget, så det kræver stor tålmodighed. Lige nu sidder vi og reviderer vores sygefraværsstandarder, og den proces kommer til at tage et års tid. Nogle kommuner vil ledelsen klappe til hurtigere, men en fælles proces skaber en tillid og et fælles ejerskab, som ikke kan skattes højt nok.

Fællestillidsrepræsentant Trine Quist vurderer også, at medarbejderrepræsentanterne spiller en vigtig rolle, men at samarbejdet om sygefravær kan blive endnu bedre:

– Alt er ikke fryd og gammen, men jeg er fortrøstningsfuld og synes, at MED-systemet spiller en væsentlig rolle i forhold til sygefravær. Vi er med til at sikre, at det bæres ud på arbejdspladserne på en ordentlig måde.

Hun vurderer, medarbejderne er åbne på en helt anden måde, når de bliver præsenteret for forandringer, som ledelsen og MED-systemet sammen står bag:

– Den enkelte medarbejder, der sidder langt fra beslutningerne, har brug for at vide, at tilgangen til nye sygefraværsindsatser er udtænkt af hans eller hendes egne repræsentanter sammen med ledelsen: at vi sammen har lavet retningslinjer, som de som medarbejdere lokalt selv skal fylde ud og arbejde videre med.

„MED-systemet har spillet og spiller en vigtig rolle i sygefraværsindsatsen. Det har været med til at flytte sygefraværet fra kampplads til samarbejdsarena, og betydningen af det kan ikke overvurderes.“

Per Jensen, HR- og projektchef,
Aarhus Kommune

MED-systemets rolle

Parterne på det kommunale arbejdsmarked har aftalt, at MED-systemet har en række opgaver i forbindelse med trivsel og sundhed på arbejdspladserne.

Blandt dem er at aftale retningslinjer for trivselsmålinger, sundhed, sygefraværssamtaler, indsats mod arbejdsbetinget stress samt indsats mod vold, mobning og chikane.

Læs mere om *Aftale om trivsel og sundhed* på kl.dk eller forhandlingsfaellesskabet.dk.

INDDRAG HELE MED-SYSTEMET

Der er også bred enighed i kommunerne om, at et godt og tillidsfuldt samarbejde mellem ledelsen og medarbejderrepræsentanter om sygefravær skal forplante sig ud i hele systemet. Ledelsen og tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter må ikke bare sidde i et fælles elfenbenstårn i hovedudvalget og tale om sygefravær. Det skal ud og leve på arbejdspladserne, og det arbejder alle fire kommuner aktivt og systematisk med.

Fælles MED Udvalget i Aarhus Kommune er meget optaget af at få hele organisationen involveret, fortæller fællestillidsrepræsentant Trine Quist:

– Vi bruger en del tid på at drøfte, hvordan vi kan stimulere dialogen og kulturen omkring sygefravær helt ud lokalt, så det ikke kun er fine politikker, vi laver centralt. Alle skal opleve, at de åbent kan drøfte regler og praksis i forhold til sygefravær – både inden strategierne bliver lagt fast og i det daglige arbejde med at føre dem ud i livet, siger hun.

Den brede dialog kræver, at de decentrale ledere og det lokale MED-system også løbende mødes og taler sygefravær med hinanden – både i det lokale MED-udvalg og bilateralt. Den centrale ledelse skal også løbende skabe rum for og invitere til dialog med medarbejderne om sygefravær.

– I nogle afdelinger tilbyder HR fx temamøder på arbejdspladserne og inviterer sig selv ud til en snak om, hvorfor sygefraværet er højt. Det er blevet meget positivt modtaget, og det åbner for vigtige snakke.

Randi Kirkegaard, fællestillidsrepræsentant i Køge Kommune, er enig:

– Det er vigtigt, at MED-systemet løbende drøfter sygefraværet og helst

„Vi har en meget aktiv rolle og har fået ledelsen til at respektere vores ønske om, at sygefravær ikke kan behandles adskilt fra trivsel.“

Randi Kirkegaard, fællestillidsrepræsentant, Køge Kommune

i relation til trivsel. Hos os har hovedudvalget sygefravær på dagsordenen to gange om året med afsæt i ny sygefraværstatistik. De lokale MED-udvalg taler også om sygefravær mindst to gange årligt. Vi følger det meget tæt.

MED I POLITIKUDFORMNINGEN

I Køge Kommune har MED-systemet været involveret lige fra formuleringen af fortællingen om den nødvendige sygefraværssindsats, og MED-systemet er stadig en aktiv samarbejdspartner, fortæller kommunaldirektør Peter Frost:

– Direktionen går ikke bare ud på balkonen og kundgør en beslutning, som den har snakket sig til rette om indbyrdes. Uden MED-systemet kunne det her ikke lade sig gøre, og jeg kan på det kraftigste anbefale at få sygefraværssindsatsen forankret i MED-systemet. Både centralt og decentralt.

Køges grundfortælling blev behandlet indgående i MED-systemet, før den blev officiel, og MED-systemet har sat store fingeraftryk på processen, pointerer Peter Frost. Han peger på, at da MED-systemet bad om at få målt trivsel i relation til sygefravær, holdt hovedudvalget møder om det, og der blev lavet en politik om dette i enighed.

Den udlægning nikker fællestillidsrepræsentant Randi Kirkegaard til:

– Vi har en meget aktiv rolle og har fået ledelsen til at respektere vores ønske om, at sygefravær ikke kan behandles adskilt fra trivsel. Sammen har både ledelse og medarbejderrepræsentanter investeret mange ressourcer i at sikre en fælles tilgang.

I Skive Kommune er hovedudvalget omdrejningspunktet, både når



En veterans råd: Husk at grine sammen

Sygefravær er en alvorlig sag. Ikke desto mindre fremmer det samarbejdet om emnet, hvis ledelse og medarbejdere kan gå til arbejdet i hovedudvalget med lidt humor. Sådan lyder et af flere råd fra en veteran i sygefraværarbejdet: Heidi Hansen, medarbejderrepræsentant i hovedudvalget i Høje-Taastrup Kommune på 13. år og medlem af diverse arbejds- og styregrupper, der har arbejdet med sygefraværet, herunder en sygefraværsfølgegruppe under hovedudvalget. Heidi Hansen fortæller:

– Jeg oplever, at vi kan opnå langt større resultater i forhold til sygefravær, fordi vi i hovedudvalget har fået talt os frem til, at vi gerne vil hinanden og har etableret en gensidig samarbejdsånd. Når jeg kommer ud til møder uden for kommunen, kan jeg se, at samarbejdet mellem

MED og ledelsen hos os er relativt langt fremme.

– Vi har en kultur, hvor alle parter gerne vil det gode samarbejde. Det gælder hele vejen fra hovedudvalget og ned. Der er en god ånd på møderne. Vi kan grine og sige højt, hvad vi tænker. De første år jeg sad i hovedudvalget, var det meget stift. Formand og næstformand talte og talte, mens vi andre bare sad der. Nu taler vi på kryds og tværs og sidder blandet – ikke på hver sin side af bordet som i begyndelsen.

– Vi medarbejderrepræsentanter holder formøde i medarbejderrådet. Det er supergodt givet ud i forhold til at blive fagligt klædt på og stå sammen på tværs af faggrupper. Vi kan nå at fange ting i opløbet og høre, hvad der sker på områder, hvor medarbejdersiden ikke er repræsenteret i hovedudvalget.

Heidi Hansen har fire enkle råd til de medarbejdervalgte medlemmer af hovedudvalget:

- Kom forberedt til møderne. Hold medarbejderrådsmøde forud for hovedudvalgsmøderne, og tal emnerne godt igennem. Få meldinger fra det decentrale niveau om, hvordan sygefraværstiltag er blevet modtaget ude på arbejdspladserne.
- Lav en permanent arbejdsgruppe om sygefravær under hovedudvalget, der holder gryden i kog.
- Følg med i, hvad andre kommuner gør på området.
- Foreslå eventuelt, at der afsættes en sum, som sygefraværsudvalget kan bruge på initiativer.





kommunen drøfter udviklingen i sygefraværet, og når der skal besluttes strategier. En arbejdsgruppe under hovedudvalget udarbejdede i 2010 kommunens Sundheds- og Trivselsstrategi – ideen til den var fostret og vedtaget i hovedudvalget. Strategien forpligtede kommunen til at arbejde med social kapital og at indføre trivselsmentorer, der klæder ledere og tillidsrepræsentanter på til at opdage medarbejdere, der kommer i risikozonen for sygdom og mistrivsel.

EN AKTIV SAMARBEJDSPARTNER

Kommunaldirektør i Skive Kommune, Per Mathiasen, inviterer løbende MED-systemet til at deltage i drøftelser af kommunens udfordringer og fokusområder. Senest var hovedudvalget på internatseminar for sammen at udvikle kommunens strategi "Sammen ad nye veje", som efterfølgende blev vedtaget på et hovedudvalgsmøde og dernæst af byrådet.

– Den proces er vist ret unik. Vi involverer MED-systemet i mange ting, som ellers traditionelt hører til på den politiske arena. Jeg lægger vægt på, at det ikke må føle sig som et pseudoorgan, men være en aktiv samarbejdspartner. Og jeg er sikker på, at det giver et bedre slutprodukt og et større medejerskab, når medarbejderne bliver inddraget ordentligt og er med til at påvirke processen, siger han.

Den tætte dialog udspringer sig også decentralt, fortæller ældrechef i Skive Kommune, Sonja Johnsen:

– På mit område samarbejder vi tæt med de faglige organisationer, og vi har faste møder om sygefravær og økonomi, hvor tillidsrepræsentanterne er vigtige og aktive medspillere. Et tæt og tillidsfuldt samarbejde i hverdagen kræver ordentlighed, og at jeg som leder inddrager dem i svære sager og løbende informerer.

Hun lægger stor vægt på at vende sine tanker med medarbejderrepræsentanterne – også når hun forventer, at de vil være uenige.

– Det kan man let forsømme i en travl hverdag, men de timer er godt givet ud. Vi har ikke en officiel dagsorden og aftaler at mødes fra gang til gang. Nogle gange taler vi sammen mellem møderne om en konkret sag. Det er let lige at ringe, når vi kender og har tillid til hinanden, siger hun.



„På mit område samarbejder vi tæt med de faglige organisationer, og vi har faste møder om sygefravær og økonomi, hvor tillidsrepræsentanterne er vigtige og aktive medspillere.“

Sonja Johnsen, ældrechef, Skive Kommune



Sygefravær 2014



RURKE-14

Brug statistik til at fokusere indsatsen

At etablere og holde dampen oppe på kommunens sygefraværsindsats kræver systematisk indsamling og aktiv brug af statistik om sygefravær på alle niveauer. Men data gør det ikke alene; det er vigtigt, hvordan man reagerer hensigtsmæssigt på høje fraværstal.

Løbende og systematisk at kortlægge og italesætte sygefraværet på alle niveauer i kommunen er nødvendigt for at sætte og holde fokus på fraværet. Det er en klar fælles erfaring i de fire undersøgte kommuner. De vurderer samstemmende, at aktiv brug af statistik er en vigtig del af forklaringen på, at deres sygefravær er på vej ned.

Flere eksperter bakker den konklusion op.

Professor Henrik Holt Larsen, CBS, anbefaler entydigt, at kommunerne systematisk bruger sygefraværstatistik til at fokusere indsatsen og træffe bedre beslutninger:

– God statistik om sygefravær kan være en katalysator for diskussionerne af, om der kan og skal handles, og den kan kvalificere valget af metoder. Tal skaber indsigt og opmærksomhed fra ledelsen. Dét, der måles, er ofte det, der udsættes for ledelse.

Han understøtter dog samtidig, at tal og målinger skal tages med et gran salt. At statistikken giver et indtryk, men sjældent viser det fulde billede.

Lektor Ann-Kristina Løkke Møller, Aarhus Universitet, ser også store fordele for kommunerne ved systematisk brug af sygefraværstatistik.

– God datadisciplin og retvisende statistikker er helt nødvendigt for at

synliggøre både omfanget af fraværet og effekten af en efterfølgende indsats. Det sætter fokus på fraværet og tænder advarselsslamper på områder, hvor der er brug for, at kommunen handler, siger hun og råder kommunerne til at bruge sygefraværstatistik mere systematisk.

– Kommunerne har adgang til alverdens statistik, men det er min erfaring, at de kunne udnytte potentialet bedre. Eksempelvis kender mange af medarbejderne ikke fraværets størrelse og ved ikke, hvad sygefravær koster, siger hun.

HYPPIG AFRAPPORTERING SKÆRPER LEDELSESFOKUS

At Køge Kommune på få år har præsteret et af de største fald i sygefraværet havde ikke været muligt uden at begynde at bruge sygefraværstal særdeles aktivt, vurderer kommunaldirektør Peter Frost:

– Da vi gik i gang med sygefraværsindsatsen, lavede kommunen ikke faste rapporter over sygefraværet, og det er noget skidt, for uden transparens kan indsatsen blive lemfældig. Et af vores vigtigste og første indsats-

God råd fra kommunerne om brug af statistik:

- Etablér systematisk indsamling af sygefraværstatistik på alle niveauer.
- Diskutér, hvad tallene skal bruges til – også i MED-systemet.
- Overvej, hvor ofte fraværstallene skal rapporteres.
- Beslut, hvor ofte skal sygefraværstatistikken skal drøftes og i hvilke fora.
- Led efter mønstre i statistikken, der kan give en dybere forståelse af sygefraværet.
- Lad ikke statistikken stå alene; følg op med opklarende dialog og handling.
- Hav sideløbende fokus på og tal for trivlsen.
- Beslut en procedure for, hvad der skal gøres, hvis sygefraværstallene kommer over et vist niveau.
- Omtal sygefraværet i dagsværk frem for i procenter.
- At vise fraværet som et "rullende" gennemsnit af de seneste 12 måneder tager højde for sæsonudsving.

Krav om sygefraværstatistik på institutionsniveau

Stk. 1. Institutionsledelsen skal årligt fremlægge en institutionsbaseret sygefraværstatistik for det lokale MED-udvalg.

Stk. 2. Det lokale MED-udvalg aftaler retningslinjer for fremlæggelsen samt opfølgning på sygefravær i institutionen.

Kilde: Aftale om trivsel og sundhed, indgået af KL og KTO i 2008.

punkter har derfor været at skabe transparens.

Det blev starten på en omfattende monitorering og afrapportering af sygefraværet på alle niveauer. Ledere i Køge Kommune blev kaldt ind til kommunaldirektøren og fik at vide, at lavere sygefravær var et centralt mål, og at lederne fremover ville blive vurderet på deres evne til at sikre lavt fravær.

Sygefravær blev gjort til et fast punkt på dagsordenen ved direktionsmøderne og er det stadig. Hvert kvartal skal direktørerne forklare udviklingen i sygefraværet på deres område, og de bliver udfordret til at sætte relevante handleplaner i gang, hvis sygefraværet stiger.

Rapportering af sygefraværstal blev også et fast punkt på dagsordenen i de politiske udvalg og i hovedudvalget hvert kvartal. Denne hyppige afrapportering med udgangspunkt i sygefraværstatistikken har skabt et meget værdifuldt fokus på sygefraværet, vurderer Peter Frost.

– Det har hjulpet os meget, at der hvert kvartal forelås rapporter, som politikerne i de respektive fagudvalg kunne stille de gode, ”dumme” spørgsmål til, og som MED-systemet skulle forholde sig til. Det forpligter forvaltningen til at forklare tallene, og det har skabt et kæmpe ledelsesfokus i hele organisationen, forklarer kommunaldirektøren.

Også de decentrale ledere fik hvert kvartal leveret en rapport med fraværstatistik for deres institution og for hver enkelt medarbejder. Efter at kommunen har fået nyt it-system, kan de decentrale ledere nu selv hente tallene. Og det gør de, vurderer personalechef Lis Gorm Hansen.

– Det ligger på rygmarven, at lederne skal følge fraværet tæt. De er meget opmærksomme på, at vi forventer, at de nøje holder øje med udviklingen og reagerer på højt fravær, siger hun.

Den decentrale leder adviseres nu automatisk via it-systemet, når en medarbejder har været syg så længe, at vedkommende skal kaldes til sygefraværssamtale. Afdelingslederne og HR-afdelingen følger også med på sidelinjen og kontakter lederen, hvis fraværet er højt, siger Lis Gorm Hansen.

SYGEFRAVÆRSTAL KAN IKKE STÅ ALENE

Afrapportering af sygefraværet hvert eneste kvartal har været hovedværktøjet i ledelsens indsats i forhold til sygefravær, og den prioritering af-fødte en del kritik, erkender personalechef i Køge Kommune, Lis Gorm Hansen:

– Der har været diskussion undervejs om, hvorvidt vi fokuserede mere på tallene end på indsatsen, men det er en kendsgerning, at statistikken

virkelig har sat fokus på vores udfordringer. Vi har samtidig siden 2010 arbejdet systematisk med trivselsmålinger og opfølgning herpå, hvilket også har givet et godt udgangspunkt for at nedbringe sygefraværet.

En af de skarpeste kritikere af den omfattende og hyppige statistikrapportering er fællestillidsrepræsentant Randi Kirkegaard:

– Jeg er træt af at tale om sygefraværstal. Vi vil meget hellere tale om trivsel på arbejdspladsen, så vi har presset på for at få et tilsvarende fokus på statistik om trivsel, og det har direktionen lyttet til. Vi laver nu trivselsmåling hvert andet år og arbejder aktivt med de data, det giver.

Samtidig har hovedudvalget bedt om lidt sjældnere rapportering af sygefraværet til MED-systemet, og det ønske er imødekommet. Sygefravær er i dag på dagsordenen i hovedudvalget to gange om året – mod før fire. Den nye frekvens anser fællestillidsrepræsentanten for mere passende.

Ledelsessystemet skal derimod stadig afrapportere fire gange om året, og det krav bliver der ikke rokket ved, understreger kommunaldirektøren:

– At gå fra nul statistik til rapportering hvert kvartal vil naturligt give talforstoppelse i starten, men en kontinuerlig sygefraværindsats kræver fokus, fokus, fokus, så vi holder fast i den hyppige ledelsesrapportering, siger han.

EN ÅBEN OG KONKRET DIALOG OM FRAVÆRET

I de lokale MED-udvalg i Køge Kommune drøftes sygefraværstatistikken fortsat nu mindst to gange årligt, og udvalgene har adgang til sygefraværstatistik helt ned på sektionsniveau. Det er en af de vigtigste forklaringer

på, at Køges sygefravær er faldet, vurderer Nicolai Keis Andersen, medlem af hovedudvalget og tillids- og arbejdsmiljørepræsentant i Ejendomme-Teknik-Køge (ETK) – en driftsafdeling under Teknik- og Miljøforvaltningen:

– Det er flot, at Køge har bragt sygefraværet så meget ned, og jeg er overbevist om, at det overvejende skyldes, at det er sat så eftertrykkeligt på dagsordenen. På vores MED-møder drøfter vi på hvert møde sygefraværsprocenten på arbejdspladsen og relevant opfølgning. Det har bidraget til en mere åben og konkret dialog om sygefravær.

Forskellige tal for fravær

Fravær kan gøres op på flere måder: i dagsværk, kalenderdage og som en fraværspcent.

Denne publikation anvender data om sygefraværet i dagsværk, som er et mål for den arbejdsindsats, der bortfalder på grund af fraværet. En sygeperiode fra fredag til mandag (begge dage inklusive) tæller fx således som to dagsværk, hvis der ikke var planlagt arbejde lørdag og søndag. Og når to halvtidsansatte har en sygedag, tæller det samlet kun som ét dagsværk i sygefraværstatistikken.

Det er også den målestok, Kommunernes og Regionernes Løndatakontor anvender. Læs mere om opgørelsesmetoderne på deres hjemmeside, krl.dk.

MÅL FOR HVER INSTITUTIONS SYGEFRAVÆR

Høje-Taastrup Kommune har ligesom Køge Kommune besluttet, at sygefraværet skal rapporteres til direktionen hvert kvartal. Hver måned får alle ledere en advisering om, at de nyeste sygefraværstal er lagt på kommunens HR-portal.

– Da kommunen i 2009-10 indledte en større sygefraværssatsning, var en kraftig forbedring af sygefraværstatistikken et af de vigtigste elementer. Vi løftede statistikken helt op på direktørniveau for at opnå maksimalt lederfokus, og det er lykkedes, fortæller HR-chef Hanne Borchersen.

Fraværet opgøres for hele kommunen og for hver sektor, institution og medarbejder. Medarbejderne kan ikke se det individuelle fravær, men det kan lederne, og de kan se og sammenligne med andre institutioners fravær.

– Vi har prioriteret, at statistikken er super enkel og nem at bruge for lederne, der kan sammenligne sig på kryds og tværs, forklarer HR-chefen.

Statistikken viser også, om den enkelte arbejdsplads lever op til de måltal for sygefraværet, som Høje-Taastrup Kommune har udviklet for hver enkelt institution. Når sygefraværet er højere end måltallet, kontakter direktør og sektorchef den enkelte leder for at høre om årsager til fraværet og planer for at få det ned. Lederen kan også søge råd til arbejdet med at reducere sygefraværet på kommunens HR-portal, men lederen afgør selv, hvad der skal gøres.

Kommunen har for perioden 2014-2017 vedtaget mål for, hvor meget sygefraværet samlet skal falde hvert år, og det overordnede måltal er "pindet ud" i individuelle måltal for hver en-

„Vi har prioriteret, at statistikken er super enkel og nem at bruge for lederne, der kan sammenligne sig på kryds og tværs.“

Hanne Borchersen, HR-chef,
Høje-Taastrup Kommune

kelt sektor, center og institution. Det er dog kun sektor- og centerniveau, som får sparekrav, hvis sygefraværet er over det udstukne måltal, og den enkelte institution kan godt have et højere sygefravær, end måltallet dikterer, uden at der skæres i budgettet, forudsat at sektoren samlet holder sig under måltallet.

– Siden beslutningen om måltallene er sygefraværet faldet markant, midt i 2014 har vi næsten nået måltallene for 2015. Differentierede måltal er desuden langt mere realistiske og fair end et centralt måltal. De tager højde for, at forskellige typer arbejdsplads har forskelligt sygefravær, siger Hanne Borchersen.

UENIGHED OM BRUGEN AF MÅLTAL

Medarbejderrepræsentanterne i Høje-Taastrup Kommune er principielt imod brugen af måltal – og især koblingen mellem måltal og sparekrav. Se også artiklen *Lavere fravær kræver tydeligt lederskab* på side 13. Men når kommunen insisterer på at bruge måltal, støtter tillidsrepræsentanterne, at måltallene er tilpasset den enkelte sektor og institution:

– Differentierede måltal tager højde for, at kommunens arbejdspladser er meget forskellige, siger Heidi Hansen, der har været involveret i kommunens sygefraværsindsats de seneste 13 år – som tillidsrepræsentant, hovedudvalgsmedlem og medlem af hovedudvalgets stående sygefraværsarbejdsgruppe.

Hun peger på, at personale i daginstitutioner fx har større risiko for smitte end kontoransatte, og det tager de differentierede tal højde for.

I Aarhus Kommune har byrådet tidligere dikteret mål for, hvor meget det samlede sygefravær skulle reduceres, men den praksis er ophørt, forklarer HR- og projektchef Per Jensen.

– For nogle år siden formulerede byrådet måltal, men sygefraværet blev ved med at stige, og det hjalp lige lidt, da vi derefter lod de enkelte afdelinger sætte mål. Nogle afdelinger gør det stadig, men generelt kan man sige, at vi brændte fingrene lidt.

Han peger på, at sygefravær er meget komplekst, og at det derfor er svært at lave realistiske mål:

– Der er altid et element af uforudsigelighed i sygefraværstatistik. I et åbent system som vores i Aarhus, hvor alle løbende kan følge fraværstatistikken, vil mål, der ikke bliver nået, med garanti give politiske konflikter, siger Per Jensen.

VIGTIGT AT OPGØRE FRAVÆRET RETVISENDE

Høje-Taastrup Kommune beregner hver enkelt institutions måltal for sygefravær ud fra det gennemsnitlige sygefravær på landsplan inden for de faggrupper, som er beskæftiget på den pågældende institution. Hvis der arbejder flere faggrupper under samme tag, indregner måltallet den

„Det gav virkelig en aha-oplevelse at begynde at opgøre fraværet i dage.“

**Heidi Hansen,
tillidsrepræsentant,
Høje-Taastrup Kommune**

forholdsmæssige fordeling mellem flere overenskomstgrupper. KRL-data er anvendt til beregningerne, og metoden er inspireret af Københavns Kommune.

Den nye opgørelsesform har gjort det lettere at skære ind til årsagerne til sygefravær, mener HR-chef Hanne Borchersen:

– Vi hører tit i HR-afdelingen det argument fra arbejdspladser, at præcis de er på en meget speciel arbejdsplads, og at det forklarer deres høje fravær. Nu holdes de op imod sammenlignelige arbejdspladser, og dermed kommer vi hurtigere i dialog om de reelle årsager til fraværet, siger hun.

Høje-Taastrup har også ændret sygefraværstatistikken på et andet vigtigt punkt: Kommunens sygefraværstatistik viser nu fraværet som et "rullende" gennemsnit af fraværet de seneste 12 måneder, og det giver også et markant bedre billede end blot at sammenligne med sidste måned:

– Ved at sammenligne med et helt år opdager lederne meget hurtigt, hvis sygefraværet stiger, og det giver let et skævt billede kun at sammenholde med sygefraværet måneden før, fordi der er sæsonudsving: Sygefra-

været er højere i vinterhalvåret end i sommerhalvåret, forklarer HR-chefen.

Kommunen er desuden fra og med 2014 overgået fra at opgøre fraværet i procenter til at opgøre det i antal sygedage. Det er en lille ændring med meget stor værdi, for dage er mere synlige og håndgribelige end procenter for såvel ledere som medarbejdere, mener både Hanne Borchersen og Heidi Hansen.

– Det gav virkelig en aha-oplevelse at begynde at opgøre fraværet i dage. Hvis en medarbejder får at vide, at hun havde 15 sygedage sidste år, er svaret ofte: "Hold da op, hvordan er det blevet så højt?". Det gør langt større indtryk og skaber mere refleksion end at få at vide, at ens fravær var 5,3 procent, siger Heidi Hansen.

BAG OM TALLENE I HOVEDUDVALGET

I Høje Taastrup Kommune er sygefraværstatistik et fast punkt på hovedudvalgets dagsorden én gang om året, men sygefraværstal drøftes løbende både i hovedudvalget og i en arbejdsgruppe om sygefravær. I de lokale MED-udvalg og sektorudvalg er sygefraværet på dagsordenen hver anden eller hver tredje måned.

Den systematiske brug af sygefraværstal betyder, at sygefraværet konstant er et samtaleemne – også i MED-systemet. Og hvis man bruger tallene rigtigt, kvalificerer de dialogen og indsatsen i forhold til sygefravær betydeligt, vurderer Heidi Hansen:

– Vi taler om sygefraværet hele tiden og tager udgangspunkt i statistikken, og når tallene viser noget påfaldende, går vi i dybden med hvorfor og beder HR-chefen redegøre for det.

Eksempelvis steg nogle skolers sygefravær i forbindelse med skolereformen, men en nærmere undersøgelse

viste, at de samtidig havde skiftet leder og haft store ombygninger, der havde tæret på personalet både psykisk og fysisk.

STATISTIK PÅ NYE MÅDER

Aarhus Kommune bruger også sygefraværstatistik aktivt og på alle niveauer. En gang årligt får byrådet en samlet personaleredegørelse med detaljeret opgørelse af sygefraværet, og alle afdelingers sygefravær lægges åbent frem.

Ligesom i Køge Kommune påpeger fællestillidsrepræsentant i Aarhus Kommune Trine Quist, at sygefraværstal ikke er interessante, når de står alene. De skal kobles med tal, der fortæller om trivslen, fastslår hun:

– Statistik skal bruges rigtigt, og sygefraværstal fortæller ikke hele historien. Der er ofte mere relevant materiale at komme efter i APV'en. Den graver et spadestik dybere, fordi den også kaster lys over de følelsesmæssige grunde til, at folk føler sig presset på jobbet og kan blive syge af det.

LAVT FRAVÆR MINDSKER BEHOVET FOR HYPPIG STATISTIK

Skive Kommune er den af de fire kommuner, der har den mest pragmatiske tilgang til brug af fraværstatistik. En gang i kvartalet lægges statistik over sygefraværet på sektorniveau på intranettet. Derudover har ledere på alle niveauer adgang til at se detaljeret statistik over sygefraværet i hele deres organisation.

Konkrete problemer, som statistikken peger på, bliver håndteret i ledelsessystemet, og ansvaret for at tage problemer med sygefravær op ligger decentralt. Hovedudvalget drøfter sygefravær årligt. Med et af landets laveste sygefravær kan en for hyppig afrapportering af fraværets størrelse virke stik mod hensigten, mener Skive Kommunes HR-chef, Ricki Laursen:

– Vores opgave er at bevare et meget lavt sygefravær, og så er det ikke relevant at tvinge alle i organisationen til konstant at fokusere på sygefraværstallene hele tiden. Det ville adressere sygefraværet som et problem og kunne måske ligefrem forøge sygefraværet.

Da sygefraværindsatsen for år tilbage blev sat på skinner i Skive Kommune, var der dog anderledes skarpt fokus på statistikken, fortæller kommunaldirektør Per Mathiasen:

– Vi lagde ud med en udstrakt brug af fraværstatistikker til aktivt at italesætte sygefraværsudfordringerne rundt omkring i organisationen – både på sektor- og institutionsniveau. Samtidig gennemførte vi en total decentralisering af økonomiske ressourcer til den enkelte arbejdsplads. Formålet med det var at gøre det til en fælles opgave på arbejdspladsen at tage ansvar for at have fokus på sygefraværet. Det synes jeg, vi er lykkedes med, siger han.





Fraværssamtaler er både omsorg og afklaring

Sygefraværssamtaler er et meget effektivt middel til at sikre kontinuerligt ledelsesmæssigt fokus og handling på sygdom og dårlig trivsel. Men samtalerne skal administreres med stor omhu – ellers kan de virke stik modsat, lyder det samstemmende fra ledere, medarbejderrepræsentanter og eksperter i sygefravær og ledelse.

Tidlige og grundige sygefraværssamtaler udgør en værdifuld brik i sygefraværssindsatsen og det generelle arbejde med trivsel, lyder vurderingen fra både kommuner og eksperter. Men der er stor forskel på, hvordan kommunerne griber samtalerne an.

Det er et lovkrav, at en sygemeldt medarbejder kommer til en sygefraværssamtale første gang efter senest fire ugers sygdom, men en del kommuner har indført egne, supplerende krav eller anbefalinger til kontakten mellem sygemeldt og leder.

I Køge og Aarhus Kommune skal den syge til samtale efter højst 14 dages fravær, og i Aarhus kan de enkelte magistrater lave kortere frister. Høje-Taastrup Kommune anbefaler tidlige samtaler, men det er ikke et krav. I både Høje-Taastrup og Skive Kommune afgør de decentrale ledere, om syge medarbejdere skal til samtale, før der er gået fire uger. Se tekstboksen *Sådan gør de fire kommuner* på næste side.

Der er også stor forskel på de undersøgte kommuners krav til, hvordan syge medarbejdere sygemelder sig. Nogle steder kræver det personlig dialog mellem leder og medarbejder allerede første sygedag. Mange kommuner har formuleret detaljerede råd

til sygefraværssamtalernes indhold og form, og næsten alle uddanner lederne i at holde dem.

SAMTALER STYRKER FASTHOLDELSEN

Der er bred enighed om, at tidlige sygefraværssamtaler væsentligt øger sandsynligheden for, at den sygemeldte vender tilbage til sit job, og at det er trykkeligere og nemmere for både ledere og medarbejdere at tale om sygefravær, når rammerne for samtalerne ligger i meget faste rammer og er ens for alle sygemeldte.

– Hurtig kontakt mellem leder og den syge medarbejder er et meget vigtigt element i en samlet sygefraværssindsats, og samtalerne gavner både medarbejder og leder, fordi de lynhurtigt afdækker, om der er omstændigheder, lederen bør handle på, siger Peter Frost, kommunaldirektør i Køge Kommune.

At systematiske sygefraværssamtaler er en fordel for både ledere og medarbejdere, vurderer også lektor Ann-Kristina Løkke Møller fra Aarhus Universitet:

God råd fra kommunerne om sygefraværssamtaler:

- Udnyt sygefraværssamtalerne til så vidt muligt at fastholde sygemeldte medarbejdere i jobbet.
- Brug samtalerne til både at vise omsorg og sikre tidlig afklaring om tilbagevenden.
- Læg samtalerne i faste rammer, det sikrer både fokus og skaber tryghed.
- Kommuniker tydeligt formålet med tidlige sygefraværssamtaler.
- Vis omsorg, men stik ikke svære spørgsmål under stolen.
- Indbyg elasticitet i samtalereglerne, så medarbejdere med fx brækket ben ikke indkaldes unødigt.
- Uddan lederne i at føre sygefraværssamtaler.
- Sørg for, at lederne har adgang til sparring – evt. med hinanden.
- Hav styr på de praktiske sider af samtalerne, herunder at skrive brugbare referater, som begge parter underskriver.

– For medarbejderne betyder ensretningen, at ingen skal være urolig over, at netop de bliver ringet op og skal til samtale, for det skal alle, og alle bliver spurgt om det samme. For lederne er det trygt at vide, hvad de skal spørge om, hvornår og hvordan, for det finder mange ledere svært, siger hun.

Brug af sygefraværssamtaler er dog ingen garanti for et lavere sygefravær. Effekten vil afhænge af, hvordan samtalerne gennemføres, pointerer hendes forskerkollega, professor Lotte Bøgh Andersen:

– Sygefraværssamtaler må forventes at virke ekstremt forskelligt fra arbejdsplads til arbejdsplads, fordi effekten afhænger af, hvordan samtalerne bliver opfattet af medarbejderne. Om de ser det som kontrol

Sådan gør de fire kommuner

To af de fire kommuner kalder syge medarbejdere til sygefraværssamtale tidligere i sygdomsforløbet end de fire uger, loven kræver, men ingen af de fire praktiserer den såkaldte 1-5-14-model, som en del andre kommuner bruger.

- *Aarhus:* Første sygefraværssamtale skal finde sted senest 14 dages fravær. Den enkelte afdeling kan aftale en kortere frist. Fem fraværperioder pr. år og/eller 14 fraværsgange i alt udløser også samtale. Den syge skal melde sig syg på første sygedag, arbejdsstedet aftaler hvordan.
- *Køge:* Lederen skal ringe til den sygemeldte medarbejder efter tre og otte dages sygefravær, første sygefraværssamtale holdes inden 14 dage. Den syge skal melde sig syg første dag til lederen personligt.
- *Høje-Taastrup:* Første sygefraværssamtale senest efter fire uger, som loven kræver. anbefaler dels tidligere sygefraværssamtaler, dels at leder har personlig kontakt til medarbejderen på første sygedag. For arbejdspladser med højt fravær er begge dele et krav.
- *Skive:* Lederen skal kontakte medarbejderen inden for 1-2 uger, og første fraværssamtale skal finde sted inden fire uger. Den enkelte arbejdsplads aftaler, hvordan medarbejderne sygemelder sig.



„Ingen skal være urolig over, at netop de bliver ringet op og skal til samtale, for det skal alle, og alle bliver spurgt om det samme.“

Ann-Kristina Løkke Møller, lektor, Aarhus Universitet



eller omsorg. Begge opfattelser findes derude, siger hun.

Professor Henrik Holt Larsen, CBS, ser tidlige sygefraværssamtaler som et essentielt ledelsesværktøj:

– Blandt de vigtigste principper i ledelse er konsekvens, feedback og styring efter gode og sunde idealer. Lederen skal derfor sikre konsekvent opfølgning, hvis en medarbejder har fravær, der kolliderer med rimelige standarder. Det er tidlige sygefraværssamtaler med til at sikre, siger han.

SAMTALEKRAV SKABER FOKUS OG HANDLING

Aarhus Kommune indførte i 2010 et sæt retningslinjer, der definerer minimumstandarder for, hvornår syge medarbejdere skal indkaldes til sygefraværssamtale, og de enkelte afdelinger kan aftale egne og supplerende regler for sygefraværssamtalerne.

Selv om der er tale om retningslinjer, skal de følges, understreger Rikke Gierahn, fællesarbejdsmiljørepræsentant i Aarhus Kommune og medlem af Fælles MED Udvalget. Hun udpeger retningslinjerne som det enkelt-element, der har haft størst betydning for den samlede sygefraværssindsats:

– Retningslinjerne er meget vigtige. For det første fordi de er aftalt i fællesskab mellem ledere og medarbejdere, for det andet fordi de udstikker ret præcise forventninger til ledere om handling og sikrer, at der lokalt er opmærksomhed om medarbejdere, der i en periode har fravær, siger hun.

Aarhus Kommunes ledelsesinformationssystemer sikrer, at den lokale leder automatisk får en mail med besked om at sørge for opfølgning, når en medarbejder er syg.

– På den måde forpligter samtalekravet i hverdagen den lokale leder til at gå ind og lave konkret vurdering af, hvad der er behov for at gøre ved sygefraværet for at sikre hurtig tilbagevenden og fastholdelse i arbejdet, siger Rikke Gierahn.

Hun pointerer, at sygefraværssindsatsen ikke er løst alene med sygefraværssamtaler:

– Vi skal også prioritere dialogen om og udviklingen af samarbejdsstrukturen på arbejdspladserne, så sygefraværssindsatsen bliver helhedsorienteret og med fokus på forebyggelse og godt arbejdsmiljø.

Kommunens HR- og projektchef, Per Jensen, roser også samtalestandarderne som et rigtig godt afsæt for sygefraværssindsatsen.

– Retningslinjerne har givet kommunen et konkret administrationsgrundlag i forhold til sygefraværssamtaler. Det har været meget værdifuldt, at ledere og medarbejdere har et fælles og klart oplæg til at tale om sygefraværet, siger han.

„Lederen skal sikre konsekvent opfølgning, hvis en medarbejder har fravær, der kolliderer med rimelige standarder. Det er tidlige sygefraværssamtaler med til at sikre.“

Henrik Holt Larsen, professor, CBS

Krav til fraværssamtaler

Stk. 1: Medarbejdere med længerevarende sygefravær har ret til en sygefraværssamtale med nærmeste leder. Lederen tager initiativ til gennemførelse af samtalen.

Stk. 2: Formålet med gennemførelse af sygefraværssamtaler er at få sygemeldte medarbejdere hurtigere tilbage og fastholdt i job.

Stk. 3: Såfremt sygefraværet har en sådan karakter, at både leder og medarbejder er enige om, at tilbagevenden til arbejdet på normale vilkår er forhindret varigt eller i en længerevarende periode, aftaler lederen og medarbejderen en handleplan for det fremadrettede forløb.

Stk. 4: Kommunens øverste MED-udvalg aftaler retningslinjer om sygefraværssamtaler.

Kilde: Aftale om trivsel og sundhed, indgået af KL og KTO i 2008.

AT TALE OM SYGDOM KAN VÆRE OMSORG

Køge Kommune indførte også nye regler for sygefraværssamtaler i 2010: Lederen skal ringe til den sygemeldte medarbejder efter 3 og 8 dages sygefravær, og første sygefraværssamtale skal finde sted efter højst 14 dages sygdom. Det er en kraftig opstramning i forhold til tidligere, hvor kommunen blot fulgte dagpengereglerne, fortæller personalechef Lis Gorm Hansen.

– Princippet i vores regler er meget tidlig indgriben. Hensigten er at gøre det legalt og et udtryk for omsorg, at lederen ringer. Jo længere den syge er væk fra arbejdspladsen, desto sværere er det at komme tilbage, siger hun.

Fællestillidsrepræsentant i Køge Kommune Randi Kirkegaard er enig:

– Det er værdifuldt, at sygemeldte nu ret hurtigt bliver kontaktet og talt med, om hvad der er galt. Efter en måned eller to væk fra sin arbejdsplads, er man som medarbejder næsten tabt.

Hun er sikker på, at medarbejderne oplever sygefraværssamtalerne som omsorg:

– Jeg er tit med ved fraværssamtaler, fordi medarbejdere er nervøse for samtalen. Efter første samtale er de fleste medarbejdere helt rolige. De opdager, at samtalen ikke er farlig, at ledelsen faktisk har indkaldt dem for at høre, om der er noget, de behøver hjælp til, forklarer hun.

Høje-Taastrup Kommune lader arbejdspladserne selv beslutte, hvor hurtigt den syge skal til sygefraværssamtaler, og om der skal være personlig kontakt mellem den syge og lederen på første sygedag. Det er dog et krav, hvis fraværet på arbejdspladsen er højt.

„Det er værdifuldt, at sygemeldte nu ret hurtigt bliver kontaktet og talt med, om hvad der er galt. Efter en måned eller to væk fra sin arbejdsplads, er man som medarbejder næsten tabt.“

Randi Kirkegaard, fællestillidsrepræsentant, Køge Kommune

– Vi anbefaler tidlig indsats, men vi har en værdibaseret personalepolitik, og stive samtaleregler passer ikke til alle arbejdspladser, fortæller HR-chef i Høje-Taastrup Kommune, Hanne Borchersen.

Også her lyder meldingen fra medarbejdernes repræsentanter i sygefraværsarbejdet, at det er lykkedes at lave en model for samtalerne, så medarbejderne oplever dem som reel omsorg.

– Der er stor forskel på, hvordan de gør rundt om på arbejdspladserne, men mit skøn er, at måske op imod 90 eller 95 procent af dem bliver oplevet som omsorg, siger Heidi Hansen, hovedudvalgsmedlem og medlem af hovedudvalgets sygefraværsarbejdsgruppe.

At medarbejderne oplever sygefraværssamtalerne som omsorg, er vigtigt, fastslår professor Lotte Bøgh Andersen, Aarhus Universitet:

– Sygefraværssamtaler kan bidrage til lavere sygefravær, hvis medarbej-

derne oplever, at samtalerne også er omsorg, og hvis lederen i samtalen taler til medarbejderens indre motivation og antager, at den sygemeldte gerne vil passe sit arbejde. Det kræver en omhu med at kommunikere til medarbejderne, hvad der er hensigten med samtalerne, siger hun.

SAMTALER BETYDER HURTIGERE AFKLARING

Formålet med sygefraværssamtalen er dog ikke alene at udvise omsorg for den syge medarbejder. Hurtig afklaring af den syges situation og af mulighederne for at vende tilbage på jobbet er også et hensyn til arbejdspladsen og de medarbejdere, som ikke er syge, understreger både ledere og medarbejderrepræsentanter. De fleste kommuner har da også fravalgt betegnelsen omsorgssamtale til fordel for det mere neutrale 'sygefraværssamtale'.

At syge medarbejdere hurtigere og oftere i et sygdomsforløb kommer til



sygefraværssamtale betyder nemlig også, at de er sygemeldt i kortere tid end tidligere, før de bliver forsøgt hjulpet tilbage i job – om nødvendigt på nedsat tid eller i en jobfunktion, de bedre magter. Hvis eksempelvis alvorlig kronisk sygdom gør det umuligt for den sygemeldte at vende tilbage til arbejdspladsen – i samme eller en anden jobfunktion – resulterer det typisk i en afskedigelse. Og den tætte dialog med medarbejderen under sygdom betyder, at det hurtigere end tidligere står klart, hvis der ikke er nogen anden udvej.

Det har blandt andet været mønsteret i Køge Kommune, fortæller personalechef Lis Gorm Hansen:

– Hurtigere afklaring betyder, at vi afskediger hurtigere i nogle sygdomsforløb, end vi gjorde før, fordi vi nu med sygefraværssamtalerne hurtigere får afklaret, om der er realistisk mulighed for, at de kommer tilbage. Før var nogle sygemeldt meget længe, uden at der blev handlet på det, og det var ingen tjent med, siger hun.

Fællestillidsrepræsentant Randi Kirkegaard i Køge Kommune bekræfter, at lederne tager affære tidligere, når medarbejdere er langtidssyge:

– Da vi startede med sygefraværssamtaler, følte mange medarbejdere, at det udløste en hård oprydning blandt langtidssyge, men hvis man ikke har en realistisk chance for at komme tilbage på arbejde, er vi nødt til at tage hensyn til de medarbejdere, der ikke er syge, og som løber ekstra stærkt ved sygdom. Og før der skrides til fyring, er det med alle midler forsøgt at få den syge tilbage til arbejdspladsen, forklarer hun.

Køge Kommune benytter blandt andet deltidssygemelding til at få medarbejdere gradvist tilbage på fuld tid. Medarbejderen kan også blive tilbudt omplacering og andre, mindre belastende opgaver, hvis det er muligt, og hvis medarbejderen gerne vil prøve det.

Fra HR-chefen i både Skive og Aarhus Kommune lyder meldingen, at sygefraværssamtaler og sygefraværssamtaler ikke har betydet flere afskedigelser:

– I Aarhus Kommune har antallet af afskedigelser på grund af sygdom været faldende i perioden, så afskedigelser er ikke forklaringen på vores faldende sygefravær, siger personalechef i Aarhus Kommune, Per Jensen.

Skive Kommunes HR-chef er på samme linje:

– En opgørelse af afskedigelses-sager de seneste fem år viser, at vi ikke afskediger syge medarbejdere i større omfang end tidligere. Antallet af afskedigelser med baggrund i medarbejderens sygdom har ligget ret konstant, siger Ricki Laursen.

Tillidsrepræsentant og næstformand i hovedudvalget i Skive Kommune, Jørgen Christensen, oplever heller ikke, at sygefraværssamtalerne har fokus på at skille sig af med syge medarbejdere, men at de tværtimod er udtryk for omsorg.

– Den syge bliver ikke kontaktet for at presse vedkommende eller snage i årsagerne til fraværet, men af bekymring og for at forsøge at hjælpe, siger han.

Ring til den syge – men pres ikke på

Ole Laursen har arbejdet i Køge Kommune i 18 år og har i løbet af de seneste otte år været langtidssyg tre gange.

Han har været glad for, at Køge Kommune har som praksis, at kommunens ledere hurtigt og jævnligt kontakter sygemeldte.

– Mens jeg var syg, ringede lederen løbende og spurgte, hvordan det gik og sagde, at jeg var savnet. Den omsorg var utrolig dejlig, for når man er syg i månedsvis, føler man sig glemt og

uden betydning, så jeg vil råde alle ledere til at holde tæt kontakt med syge medarbejdere.

Ole Laursen fik en blodprop i hjernen i 2006 og en ny i 2011, og begge gange oplevede han, at arbejdspladsen var utroligt forstående. Han afgjorde selv, hvornår han følte sig klar til at komme tilbage og arbejde i en periode på 4-5 timer om dagen, før han følte sig klar til fuld tid.

I 2012 fik jeg cancer i halsen, og da var presset for at komme hurtigt tilbage vokset, oplevede han. Få uger efter sidste

strålebehandling blev han delvist raskmeldt og startede på deltid. Og efter kun et par uger på deltid blev han opfordret til at gå på fuld tid.

– Der var på det tidspunkt krise og fyringer på arbejdspladsen, så jeg sagde ja. Men set i bakspejlet var det alt for tidligt.

Han er ansat i Ejendomme-Teknik-Køge (ETK), der vedligeholder Køge Kommunes arealer. Tidligere arbejdede han i driften, men efter sin kræftsygdom er han blevet omplaceret til et arbejde på lageret.

VÆR FORBEREDT PÅ INDKØRINGSPROBLEMER

Alle fire kommuner har haft indkørvanskeligheder med sygefraværssamtalerne, før de fandt en form, der passede til deres behov. I Høje-Taastrup Kommune kom ordningen ikke godt fra start, husker hovedudvalgsmedlem Heidi Hansen:

– Der var klare problemer i starten. Sygesamtalereglerne blev meldt meget firkantet ud, og der var eksempler på, at medarbejdere nærmest oplevede at blive udsat for tjenestelige samtaler under etiketten 'omsorg'. Siden har lederne fået kurser i at holde samtalerne, og de afvikles i dag meget bedre og i en god ånd, siger hun.

Startvanskeligheder var der også masser af i Aarhus Kommune, vurderer fællesarbejdsmiljørepræsentant Rikke Gierahn:

– Vi har også oplevet bevidstløse samtaleindkaldelser med medarbejdere, der havde brækket benet. Den sunde fornuft skal bruges; det har alle skulle lære undervejs, og det vil blive

understreget i den kommende revision af retningslinjerne for sygefraværssamtaler, som vi arbejder på.



INDBYG ELASTIK I SAMTALEKRAVENE

Generelt har kommunerne valgt at sætte elastik i deres regler for sygefraværssamtalerne for at kunne tage hensyn til lokale forhold og behov. I Aarhus er samtalereglerne minimumsstandarder, som hver magistrat kan vælge at lave egne regler ovenpå, og den model er fællestillidsrepræsentant Trine Quist tilfreds med:

– At vi har fået retningslinjer for sygefraværssamtaler er ikke den primære grund til, at fraværet er faldet, og det er meget forskelligt, hvordan det gøres rundt omkring. Mange steder har indført deres egne lokale regler for samtalerne, og det er væsentligt, for så taler ledelse og medarbejdere med hinanden om, hvordan samtalerne virker bedst og får fælles ejerskab til dem.

Fem gode råd til TR om sygefraværssamtaler

- Anbefal medarbejderen at tage en bisidder med – TR, AMR eller en ven/pårørende.
- Forklar medarbejderen, at samtalefokus er, hvordan arbejdspladsen kan hjælpe.
- Hjælp medarbejderen med at formulere ønsker, der gør det lettere at komme tilbage på arbejde.
- Hold som bisidder nøje øje med, hvordan medarbejderen har det under samtalen.
- Gennemgå referatet af samtalen sammen med medarbejderen, inden det skrives under.

Kilde: Heidi Hansen, tillidsrepræsentant, Høje-Taastrup Kommune.

Høje-Taastrup lagde ud med at gøre det obligatorisk for alle at følge retningslinjerne for sygefraværssamtaler, men har siden justeret ordningen: Nu skal samtalekravene følges, hvis arbejdspladsens sygefravær er over kommunens måltal. Er fraværet under måltallet, er det frivilligt at følge kommunens egne retningslinjer.

Konsekvensen er, at reglerne forvaltes ret forskelligt rundt omkring i organisationen. HR-afdelingen udsender automatisk advisering til den lokale leder, når en medarbejder har været syge i to og fire uger og ved seks fraværperioder på et år. Men hvis måltallet er overholdt, er det op til den lokale leder, hvordan der skal følges op, og HR-afdelingen holder ikke øje med, om lederne holder samtalerne.

– Målet med samtalerne er jævnlig og nærværende kontakt, og det kan vi blive endnu bedre til, vurderer kommunens HR-chef, Hanne Borchersen.

Køge Kommune administrerer også sygefraværssamtalerne med en vis pragmatisme. Den syge kan eksempelvis vælge at blive kontakttet af en kollega frem for af chefen, og i de tilfælde, hvor den sygemeldte helt åbenlyst er midt i et sygdoms- og behandlingsforløb, bliver vedkommende ikke kaldt til samtale, fortæller fællestillidsrepræsentant Randi Kirkegaard.

HR-afdelingen fører heller ikke kontrol med, om samtalerne bliver holdt, fortæller HR-chef Lis Gorm Hansen.

„Vi har oplevet bevidstløse samtaleindkaldelser med medarbejdere, der havde brækket benet. Den sunde fornuft skal bruges; det har alle skulle lære undervejs.“

Rikke Gierahn, fællesarbejdsmiljørepræsentant, Aarhus Kommune

SYGEFRAVÆRSSAMTALER SKAL SUPPLERE DIALOGEN OM FRAVÆR

Skive er den af de fire kommuner med færrest regler for kontakt med den sygemeldte. Her skal lederen kontakte medarbejdere inden for 1-2 uger, og første sygefraværssamtale skal afholdes inden 4 uger. Med et fravær blandt landets laveste er det ikke nødvendigt og måske endda uhensigtsmæssigt at lave kommunale rammer, der dikterer, at syge medarbejdere skal til samtale hurtigt og tit, mener HR-chef i Skive, Ricki Laursen:

– Vi har principper for samtaler, og jeg har tillid til, at de decentrale ledere og lokale MED-udvalg udmønter dem fornuftigt på den enkelte arbejdsplads.

Han vurderer, at mange og detaljerede krav fra det centrale niveau til lederne om, hvordan de skal administrere, tager ansvaret fra lederne.

Og han peger på, at Skive Kommunes ledere er meget tæt på deres medarbejdere.

Det ræsonnement giver god mening for en kommune med lavt sygefravær og høj grad af tillid mellem ledere og medarbejdere, vurderer professor Lotte Bøgh Andersen.

– I en kommune med lavt sygefravær og stor tillid, kan løsere rammer om fx sygefraværssamtaler godt fungere som en tillidserklæring og motivere medarbejderne – og derved bidrage til at holde sygefraværet nede. Sådan kan kommunen ikke gribe det an, hvis tilliden mangler, eller hvis kommunen vil have nedbragt et højt sygefravær, siger hun.



KLÆD LEDER OG TILLIDSVALGTE PÅ

At indføre regler om hurtige sygefraværssamtaler er ikke i sig selv nok til at nedbringe sygefraværet. Succes med samtalerne fordrer også, at de bliver afviklet på en god måde, viser erfaringerne i de fire kommuner.

Derfor prioriterer alle fire kommuner at forberede ledere, tillidsrepræsentanter og medarbejdere på at deltage i sygefraværssamtaler, så hver part kender deres rolle og ansvar, og så dialogen under samtalen bliver både tydelig og behagelig. Aarhus og Høje-Taastrup Kommuner har formuleret udførlige guider til sygefraværssamtaler til både ledere og medarbejdere og gjort disse guider tilgængelige på henholdsvis kommunens intranet og en offentligt tilgængelig HR-portal (find webadressen under Læs mere på side 62.)

Alle fire kommuner tilbyder ledere og tillidsrepræsentanter kurser i

svære samtaler – i erkendelse af, at sygdom og sygefravær kan være svært at tale om.

I Skive Kommunes MED-uddannelse indgår et modul om blandt andet den nødvendige medarbejdersamtale. Køge Kommunes HR-afdeling holder kurser i svære medarbejdersamtaler, og da Aarhus Kommune lancerede sin sygefraværssindsats, blev det et centralt element i kommunens lederuddannelse at undervise lederne i at følge op på sygefravær og i svære samtaler.

I alle kommuner kan den sygemeldte få en tillidsrepræsentant eller en anden bisidder med til sygefraværssamtalen efter behov. I Høje-Taastrup Kommune deltager tillidsrepræsentant og hovedudvalgsmedlem Heidi Hansen jævnligt i sygefraværssamtaler som bisidder. En vigtig del af opgaven er at berolige den sygemeldte, vurderer hun:

– Mange medarbejdere er nervøse før samtalen, så jeg taler med dem inden og forklarer, at der ikke er noget at frygte. Samtalen handler om, hvad arbejdspladsen kan gøre for at få dem tilbage, så det hjælper jeg dem med at formulere ønsker til. Se også tekstboksen *Fem gode råd til TR om sygefraværssamtaler* på side 40.

LEDERSPARRING OM SAMTALER

Aarhus og Skive Kommuner har også gode erfaringer med at lade ledere deltage i og lære af hinandens sygefraværssamtaler. Skive Kommune har ikke en fælles uddannelse af lederne i sygefraværssamtale. Det bliver lederne klædt på til af deres nærmeste chef. De decentrale ledere kan således sparre med deres chef om, hvordan sygefraværssamtaler

kan blive en god oplevelse for både medarbejder og leder.

Såden foregår det blandt andet i kommunens ældreafdeling, hvor lederne kan få sparring i at afvikle sygefraværssamtaler hos ældrechefen, Sonja Johnsen. Det giver større sikkerhed og bedre aftaler med den sygemeldte, vurderer hun:

– Når jeg får nye ledere i min afdeling, sparrer de ugentligt med mig eller min souschef, og vi holder først op, når den nye leder synes, at det er nok. Den personlige coaching er virkelig godt givet ud, vurderer hun.

En af de ledere, som får sparring hos Sonja Johnsen, er Charlotte Andersen. Hun blev konstitueret leder af tre plejecentre i Skive Kommune for halvandet år siden og har lige siden haft faste møder med sin chef. Det har ført til markant bedre sygefraværssamtaler, vurderer Charlotte Andersen:

– Sparringen hjælper mig meget til at håndtere sygefraværssamtalerne med mine medarbejdere på en god måde. Mine medarbejdere giver mig nu positiv respons for at være tydelig ved samtalerne, sætte delmål og kridte de uenigheder op, der måtte være.

Hun husker tydeligt den første sygefraværssamtale, hun holdt med en medarbejder:

– Jeg var utroligt udfordret i forhold til at få hul på det svære: At få kommunikeret organisationens forventninger og krav til den syge medarbejder, så sygefraværssamtalen ikke bare blev en sang fra de varme lande, hvor jeg sad og sagde, at "det er også svært for dig", erindrer hun.

„Jeg skal også tage ansvar for de raske kollegaer og for budgettet, og det er min erfaring, at den syge medarbejder også gerne vil have kortene på bordet.“

Charlotte Andersen, plejecenterleder, Skive Kommune

DEN SYGE MEDARBEJDER ØNSKER KLAR BESKED

Ved sparringsmøderne kigger chef og leder sammen på statistik over sygefraværet på de tre plejecentre, Charlotte Andersen er leder for. De drøfter, hvad hun som leder kan og bør sige ved sygefraværssamtalerne, og hvor mange krav hun skal stille:

- Skive Kommune er en værdibaseret organisation, og jeg har et vist spillerum til at indgå aftaler, der tager hensyn til den sygemeldte medarbejder. Men jeg skal også tage ansvar for de raske kollegaer og for budgettet, og det er min erfaring, at den syge medarbejder også gerne vil have kortene på bordet, siger Charlotte Andersen.

Når sygefraværet betyder, at vedkommende ikke kan blive på arbejdspladsen, er det en fordel for alle parter at få det sagt ligeud og hurtigt at lægge en strategi, har Charlotte Andersen erfaret.

- Som ledere tror vi nogle gange, at den sygemeldte medarbejder vil have så lang snor som muligt, men jeg oplever generelt, at den syge ikke finder det spor rart, når afklaringen trækker ud. Og jo før jeg som leder reagerer, desto bedre er chancerne for, at jeg kan hjælpe den sygemeldte videre i et

andet job i organisationen, som den pågældende bedre magter.

FRYGTET AT STÅ SKOLERET

Før det første sparringsmøde med ældrechefen frygtede Charlotte Andersen at skulle stå skoleret og at blive holdt øje med.

- Men jeg slappede hurtigt af, og nu, hvor jeg kender min chef så godt, tager jeg hurtigere fat i hende, hvis der sker noget, hun bør vide. Jeg kan slet ikke forestille mig, hvordan det ville være at undvære den sparring,

Efter halvandet år er møderne med chefen mindre hyppige. I stedet sparrer Charlotte Andersen med kommunens fastholdelseskonsulent, som nogle gange deltager i sygefraværssamtalerne.

Fastholdelseskonsulenten kan eksempelvis give råd og vejledning i konkrete sager, deltage i samtaler med eller udarbejde planer for medarbejderen. Aktiviteterne kan også have mere generel karakter i form af møder, orienteringer, temadage og rådgivning om fx 'den svære samtale' eller sygefraværspolitik.

Charlotte Andersen samarbejder også om sygefraværssamtaler med to lederkollegaer:

- Vi er tre ledere, der har faste møder, deltager i hinandens sygefraværssamtaler og hjælper hinanden med at tage referater, sparre og fortolke. Når jeg ikke selv skal tage referat under sygefraværssamtalen, kan jeg koncentrere mig om at tænke og reflektere, og det tror jeg, der kommer nogle bedre aftaler ud af, siger hun.





Tidlig og målrettet indsats kan nedbringe fraværet

Forskellige sundhedstilbud er populære blandt medarbejderne og indgår i mange kommuners indsats mod sygefravær. De fire undersøgte kommuner fremhæver især psykologbistand og tidlig udredning som effektive indsatser.

Kommuner med godt styr på sygefraværet bruger typisk også en del penge på sundhedstilbud til medarbejderne. De fire undersøgte kommuner har alle et miks af tre typer tilbud:

- Forebyggende motion for alle.
- Forebyggelse og behandling i form af massage, kiropraktik, fysioterapi og psykologhjælp – enten som et tilbud til alle eller ved særlige behov.
- Hurtig udredning og behandlingstilbud til syge, der risikerer en langvarig sygemelding.

Alle tre typer tilbud er ifølge de adspurgte kommuner værdifulde ingredienser i en effektiv sygefraværsindsats. Indsatsen er imidlertid bekostelig, og de færreste kommuner stiller alle tre typer tilbud til rådighed.

Sundhedstilbud rettet mod syge medarbejdere – især psykologsamtaler og hurtig udredning – fremhæves af kommunerne som de indsatser, der har den mest mærkbare positive effekt på sygefraværet. Der foreligger imidlertid ikke hård evidens for effekten af sundhedstilbuddene.

STOR INTERESSE FOR TIDLIG INDSATS

Køge Kommune er en af de kommuner, der har valgt at målrette sine sundhedstilbud mod sygemeldte medarbejdere, mens de forebyggende tilbud til raske medarbejdere er relativt få. At den prioritering er rigtig og har effekt på sygefraværet, er kommunen ikke i tvivl om.

Tre år i træk har kommunens hovedudvalg afsat personalepolitiske midler til tilbuddet Tidlig Indsats, der er målrettet sygemeldte medarbejdere, hvor lederen eller tillidsrepræsentanten er bekymret for, at fraværet kan blive langvarigt. Disse medarbejdere bevilges en kombina-

tion af coachende samtaler med en arbejdsmarkedskonsulent og fysisk træning. Op mod 80 medarbejdere benytter ordningen pr. år, og interessen er stigende.

– Det tilbud er en stor succes, og rigtig mange medarbejdere har benyttet det. Det er uden tvivl en effektiv måde at begrænse antallet af langtidssyge, siger kommunens personalechef, Lis Gorm Hansen.

Tidlig Indsats var i første omgang kun et tilbud for medarbejdere på skole- og børneområdet, men resultaterne dér var så overbevisende, at ordningen blev udvidet til at gælde alle kommunens ansatte.

God råd fra kommunerne om sundhedstilbud:

- Overvej, hvilken rolle sundhedstilbud kan spille i den samlede sygefraværsindsats.
- Målret eventuelt tilbuddene til personer med særlige behov.
- Tilbyd psykologbistand til stressramte medarbejdere; overvej om en anden end lederen skal visitere.
- Vurder, om gevinsterne ved en tidlig individuel udredning og behandling til potentielt langtidssygemeldte kan finansiere indsatsen.
- Kombiner coachende samtaler og fysisk træning.
- Brug aktiv sygemelding og delvis raskmelding til at hjælpe sygemeldte hurtigere tilbage på arbejde.

Sundhedstilbuddene i de fire kommuner

Køge

- Tidlig Indsats for ansatte i risiko for langtidssygemelding. Op til ti samtaler med en arbejdsmarkedscoach, typisk en socialrådgiver samt fysisk træning. I nogle tilfælde også op til tre psykologsamtaler. Lederen visiterer.
- Psykologbistand til arbejdsrelaterede problemstillinger og krisehjælp. Leder og HR-afdelingen visiterer. Op til ti samtaler pr. forløb.
- Sundhedsprogram med digital ernærings- og motionsvejledning og idrætsarrangementer.
- Alle tilbud er gratis for medarbejderen. Psykologbistanden kan også bruges til private problemstillinger, men er i så fald skattepligtig for medarbejderen.

Høje-Taastrup

- Tilbud om fysioterapi, rygtræning, fitness m.m.
- Psykologordning: Op til seks samtaler ved arbejdsrelaterede problemstillinger og af private årsager, der influerer på arbejdet. Lederen ansøger, og HR-Centret bevilger.
- Tidligere også udredning af sygemeldte. Ordningen ophørte i 2012 på grund af nye skatteregler.
- Alle tilbud er gratis for medarbejderen på nær psykologsamtaler af private årsager, som medarbejderen betaler skat af.

Skive

- Behandling hos fysioterapeut, zoneterapeut og kiropraktor af arbejdsrelaterede skader. Fysioterapeuten visiterer.
- Frivillige og obligatoriske sundhedstjek samt holdtræning for fx dårlig ryg.
- Psykologhjælp til arbejdsrelaterede psykologiske problemstillinger. Psykologen visiterer.
- Alle tilbud er gratis for medarbejderen.

Aarhus

- De enkelte afdelinger og MED-udvalg på den enkelte arbejdsplads aftaler sundhedstilbud inden for følgende ramme:
 - Fysioterapi, kiropraktik, zoneterapi, akupunktur og massage.
 - Udarbejdelse af sundhedsprofiler.
 - Håndtering og forebyggelse af stress.
 - Motionsfaciliteter på arbejdspladsen.
- Desuden kan medarbejderne tilbydes psykologisk bistand ved arbejdsrelaterede hændelser, misbrugsrådgivning, forebyggende vaccinationer, rygeafvænning, sund kost på arbejdspladsen samt slankerådgivning.
- Nogle tilbud er gratis for medarbejderen, til andre er der delvis brugerbetaling.

Fællestillidsrepræsentant Randi Kirkegaard ser Tidlig Indsats som et effektivt middel til at få sygemeldte på højkant, før en sygemelding bliver langvarig.

– Når lederen ringer til den sygemeldte efter tre dages sygdom, kan lederen tilbyde den syge at deltage i Tidlig Indsats, og tillidsrepræsentanten kan opfordre til det. Vi gør i Køge Kommune meget for at få langtids-syge "hele" tilbage til arbejdspladsen. Dette tiltag er blevet positivt modtaget af medarbejderne og har hjulpet mange gennem vanskeligheder, siger Randi Kirkegaard.

Hun roser blandt andet Tidlig Indsats for at kombinere samtaler og fysisk træning. Deltagerne får vejledning af en fysioterapeut i et træningscenter. Arbejdsmarkedscoachen kan derudover bevilge op til tre psykologsamtaler, typisk hvis deltageren viser tegn på depression eller andet, der er behandlingskrævende.

Køge Kommune tilbyder også psykologsamtaler ved arbejdsrelaterede problemstillinger og til medarbejdere, der har oplevet traumatiske hændelser på jobbet. Lederen visiterer, og hovedparten af psykologsamtalerne bevilges på grund af arbejdsrelaterede problemstillinger.

– Tilsammen dækker de to tilbud ret godt, og de har klart medvirket til at nedbringe sygefraværet, vurderer fællestillidsrepræsentanten.

Kommunaldirektør Peter Frost tøver ikke med at anbefale andre kommuner et lignende koncept som led i en sygefraværsindsats:



- Vi kunne se, at vi havde et sygefravær, som var stressrelateret, og medarbejderne kom med flere gode ideer til handling. En af dem var Tidlig Indsats. Jeg vil klart anbefale den type tilbud til håndtering af sygefravær, der relaterer sig til stress og optakt til stress.

Kommunaldirektøren erkender, at det generelt er svært at måle effekten af sundhedstilbud, men at Tidlig Indsats virker, har kommunen dokumentation for.

- Det er ikke en videnskabelig opgørelse, men vi har evalueret ordningen, og tallene ser fine ud. Sygefraværet falder, og deltagerne oplever at få det bedre. Det giver et godt incitament for os til at fortsætte ordningen, siger Solveig Jakobsen, arbejdsmiljøleder i Køge Kommune.

Også arbejdsmiljølederen ser kombinationen af samtaler og fysisk træning som en vigtig force ved Tidlig Indsats. At få deltagerne til at passe den fysiske træning er dog ikke helt let:

- Vi er stolte af, at ordningen rummer både noget til krop og psyke, men det er vores erfaring, at det er svært at få træningen med. For nogle medarbejdere er det grænseoverskridende at træne sammen med andre, og hvis medarbejderen er deltidssygemeldt, skal lederen også acceptere, at den pågældende har fravær for at passe sin træning, siger Solveig Jakobsen.

Køge Kommune har også flere sundhedstilbud til raske medarbejdere. De kan deltage i et digitalt sundhedsprogram med digital ernærings- og motionsvejledning samt i idrætsarrangementer som DHL-løbet, som Køge Kommune stiller hold til hvert år.



Joan Rasmussen er medarbejder i Borgerservice i Køge Kommune og har gjort brug af Tidlig Indsats. Hun synes, at princippet i Tidlig Indsats er rigtigt:

- Jeg var sygemeldt efter en konflikt med en kollega, og fællestillidsrepræsentanten foreslog mig at bruge Tidlig Indsats. Jeg sagde ja og havde to samtaler med en psykolog, hvor jeg fik talt sagen igennem og fik mere ro med den i mit hoved, siger hun.

Hun ville dog gerne have haft endnu hurtigere hjælp via Tidlig Indsats.

- Jeg nåede at starte på arbejde igen, inden jeg havde den første samtale med psykologen. Hvis jeg havde fået tilbuddet tidligere, havde jeg formentlig været klar til at gå på arbejde igen hurtigere, siger hun.

Aftale om sundhedsfremmeordning

Stk. 1: Der skal i kommunens øverste MED-udvalg aftales retningslinjer vedrørende sundhed. Retningslinjerne skal have til formål at fremme en forebyggende indsats i forhold til medarbejdernes sundhed og arbejdsmiljø. Retningslinjerne skal indeholde konkrete sundhedsfremmeinitiativer.

Stk. 2: Sundhedsfremmeinitiativernes effekt og anvendelse kan drøftes og evalueres i MED-systemet.

Kilde: Aftale om trivsel og sundhed, indgået af KL og KTO i 2008.



INDIVIDUEL UDREDNING AF DEN ENKELTE GØR EN FORSKEL

Høje-Taastrup Kommune har også valgt at prioritere hurtig udredning af sygemeldte og melder ligesom Køge Kommune om en stor, positiv effekt på sygefraværet. I 2009-10 gennemførte kommunen et sygefraværersprojekt, hvor medarbejdere med langvarigt eller hyppigt sygefravær fik tilbud om at få udredt deres sygdom af et tværfagligt sundhedsteam bestående af læge, sygeplejerske, fysioterapeut og psykolog. I projektperioden var cirka 220 medarbejdere igennem et forløb.

I 2012 genindførte byrådet tilbudet om hurtig udredning og supplerede det med en udvidet psykologordning.

HR-chef Hanne Borchersen er overbevist om, at den individuelle udredning af hver enkelt sygemeldt er den primære forklaring på, at kommunen i de senere år har haft et stort fald i sygefraværet.

– Det var en rigtig god ordning med stor effekt. Formentlig er det den vigtigste forklaring på, at vi fik knæk-

ket sygefraværskurven, at vi tog fat i hver enkelt med et tilbud. Det var en dyr ordning – vi brugte mange penge på ordningen, men besparelsen har været endnu større.

Alligevel stoppede kommunen ordningen i 2013 i forbindelse med, at nye skatteregler gjorde tilbuddet skattepligtigt for medarbejderne.

Blandt kommunens medarbejdere var der også stor tilfredshed med udredningstilbuddet, og der var stor skuffelse, da ordningen blev nedlagt, fortæller Heidi Hansen, medarbejderrepræsentant i hovedudvalget og deltager i diverse sygefraværersarbejdsgrupper.

– I starten var medarbejderne lidt nervøse over, hvad de gik ind til, hvis de sagde ja til individuel udredning

„Ordningen betød, at mange af vores sygemeldte medarbejdere hurtigere blev udredt, behandlet og klar til at gå på arbejde igen.“

Lars Holte, kommunaldirektør, Høje-Taastrup Kommune

af sygdom. Men den ordning har fået rigtig meget ros, og den er virkelig savnet. Det er det vigtigste, kommunen har gjort i forhold til sygefravær, og vi har ellers gjort mange ting. Det var en skam, at den stoppede, men det var også en dyr ordning, siger hun.

Kommunaldirektør Lars Holte er også ærgerlig over, at ordningen ikke kunne videreføres:

– Mange sygemeldte venter længe på at blive behandlet i sundhedssystemet, og ordningen betød, at mange af vores sygemeldte medarbejdere hurtigere blev udredt, behandlet og klar til at gå på arbejde igen. Det gav medarbejderne øget livskvalitet, og vi sparede mere, end vi brugte på ordningen, så jeg kan kun opfordre til, at den type ordninger bliver gjort mulige igen.

Høje-Taastrups sundhedsprogram tilbyder i dag medarbejderne gratis fysioterapi, fitness og anden holdtræning samt op til seks psykologsamtaler til medarbejdere med arbejdsrelaterede problemstillinger og private årsager, der indvirker på arbejdet. Lederen ansøger, og HR-Centret kan bevilge under forudsætning af, at lederen ikke blot sender medarbejderen videre til psykolog, men er opmærksom på, hvad lederen og arbejdspladsen selv skal og kan gøre fremover for at forebygge gentagelser. Den model er valgt for at fastholde ledelsesansvaret hos lederen.

UDBREDT TILFREDSHED MED PSYKOLOGORDNING

I Aarhus Kommune beslutter de enkelte afdelinger, hvilke konkrete sundhedstilbud medarbejderne skal have inden for en samlet ramme. Kommunens HR- og projektchef, Per

Jensen, oplyser, at kommunen bruger "et ganske betragteligt beløb" på ordningerne, og er sikker på, at det er godt givet ud:

– Effekten er svær at dokumentere, men jeg er overbevist om, at det er en god investering, da sundhedstilbudene både er med til at reducere sygefraværet og at opbygge social kapital, og vores tilbud er meget anvendt af medarbejderne, siger han.

I Skive Kommune kan medarbejdere gratis få behandlet arbejdsrelaterede skader hos en fysioterapeut, zoneterapeut eller kiropraktor, få sundhedstjek efter behov og holdtræning for medarbejdere med problemer med fx ryg, knæ eller nakke. Kommunen tilbyder også gratis psykologsamtaler til medarbejdere, der slås med arbejdsbetingede og arbejdsrelaterede psykologiske problemstillinger; eksempelvis kan medarbej-

dere få krisehjælp ved hændelser på arbejdspladsen.

Tidligere var det lederne, der visiterede til psykologbistand, nu gør psykologen det, fordi det giver en bedre visitation og en bedre efterfølgende dialog med lederen, fortæller HR-chef Ricki Laursen.

Sundhedsordningen er dyr, men er alle pengene værd, vurderer HR-chefen:

– Vi har en ret god sundhedsordning, som vi bruger en del penge på, men det er en god investering i sunde og raske medarbejdere, og medarbejderne sætter stor pris på tilbuddene.

Tillidsrepræsentant og næstformand i hovedudvalget, Jørgen Christensen, er enig:

– At blive visiteret til fysioterapi og holdtræning er noget af det, der giver stor effekt, og der er også mange, der er meget glade for psykologordningen, siger han.

Ældrechefen i Skive Kommune, Sonja Johnsen, udpeger psykologordningen som et af sine bedste ledelsesværktøjer, når det gælder sygefravær:

– Tilbuddene i sundhedsordningen supplerer hinanden godt, og lederne i min afdeling er glade for dem. De er et stort aktiv i indsatsen mod sygefravær. Især psykologbistand er et meget nyttigt værktøj, når jeg har en stressramt medarbejder. De andre tilbud i sundhedsordningen kan medarbejderne lettere få adgang til på andre måder.

Også andre kommuner melder om stor tilfredshed med psykologordninger.



Gjorde gavn som sygemeldt

Mette Marie Troelsen er social- og sundhedshjælper på Balling Ældrecenter i Skive Kommune og har i en periode været delvist raskmeldt efter sygdom. Den mulighed var hun meget glad for.

– Bare seks uger efter en stor operation var jeg tilbage som delvist raskmeldt. Min leder foreslog det, og jeg sagde ja, for det var træls at være væk fra arbejdspladsen længe, og vi fandt en løsning, så det ikke gik ud over sårhelingen at komme på arbejde, fortæller hun.

Hendes sygdomsforløb startede med, at hun fik smerter i hælen. Først troede hun, det var en hælspe, og hun fik fysioterapi og zoneterapi via kommunens sundhedsordning, men det viste sig at være en

godartet, men stor knude under den ene fod, som krævede operation og 22 sting.

Mette Marie Troelsen er arbejdsmiljørepræsentant og deltager indimellem i kollegaers sygefraværssamtaler og anbefaler altid delvis raskmelding, hvis det er muligt.

– Mens jeg selv var delvist raskmeldt, havde jeg løbende samtaler med min leder om, hvordan det gik, og hvor meget jeg kunne og ville arbejde. Og en af kommunens fastholdelseskonsulenter var med til at lave en plan, så jeg startede stille og roligt.

Mette Marie Troelsen startede med administrative opgaver i få timer om ugen, men var ivrig efter hurtigt at komme op i

tid og arbejdsmængde. Fastholdelseskonsulenten sagde imidlertid, at hun skulle tage det roligt.

– Set i bakspejlet havde hun ret. Jeg skulle øge arbejdsmængden stille og roligt, så det gjorde jeg, men det var rigtig rart og betød meget, at jeg følte mig som en del af arbejdspladsen igen; at jeg ikke længere var månedens gæst, men gjorde lidt gavn.

Det var også rart at være sammen med kollegaerne igen.

– Som sygemeldt kan man jo godt mærke, når de har snakket om ting, man ikke har været del af, fortæller hun.

I alt gik der ni måneder, før hun var tilbage på samme timetal som før sygdommen.

Redskaber til fastholdelse

Blandt kommunernes redskaber til at fastholde en sygemeldt medarbejder i job kan nævnes:

- Aktiv sygemelding (aftale om virksomhedspraktik).
- Delvis raskmelding.
- Tilbud om hjælpemidler.
- Omplacering.
- Omlægning af vagter og opgaver.
- Aftalebaseret job på særlige vilkår.
- Fastholdelsesfleksjob.

SKIVE BRUGER AKTIVE SYGEMELDINGER

Skive Kommunes sundhedsordning indeholder ikke et tilbud til sygemeldte om tidlig udredning. Til gengæld forventes det af kommunens ledere, at de hurtigt går i dialog med den sygemeldte medarbejder om at få dem tilbage på arbejde – om muligt som delvist raskmeldte. Delvise raskmeldinger og aktive sygemeldinger, der er et tilbud om virksomhedspraktik, benyttes flittigt – især på ældreområdet.

– Vi kan godt virke lidt hårdhændede i at få medarbejdere tilbage. Vi gør det venligt og ordentligt, men også insisterende, primært af hensyn til medarbejderen selv, fordi jo længere tid der går, desto sværere er det for sygemeldte at komme tilbage, siger HR-chef Ricki Laursen.

Ældrechef Sonja Johnsen anvender tit delvis raskmelding og aktiv sygemelding, fortæller hun:

– Hos os er det blevet naturligt at gå på job med en brækket arm, hvis arbejdsopgaverne tillader det. For nogle år tilbage var det ikke normalt, men medarbejderen kan sagtens være

en masse for borgeren med en brækket arm. Så er der tid til den snak, som det kan knibe med at nå ellers.

Så snart en sygemeldt medarbejder er klar til det, bliver han eller hun aktivt sygemeldt. Formelt er den syge stadig sygemeldt, men indgår en aftale om virksomhedspraktik med kommunen om at komme på arbejde alligevel, og når medarbejderen bliver friskere, bliver vedkommende delvist raskmeldt.

– I dag er det helt accepteret og sker i tæt samarbejde med jobcenteret – de har fastholdelseskonsulenter, som vi kan trække på tidligt i et sygdomsforløb. Hvis eksempelvis en medarbejder har leddegigt, ser vi på, hvilke mulige hjælpemidler vi kan stille til rådighed, siger Sonja Johnsen. Se også tekstboksen *Gjorde gavn som sygemeldt* på side 49.

SUNDHEDSORDNINGER VIRKER – MEN HVOR GODT?

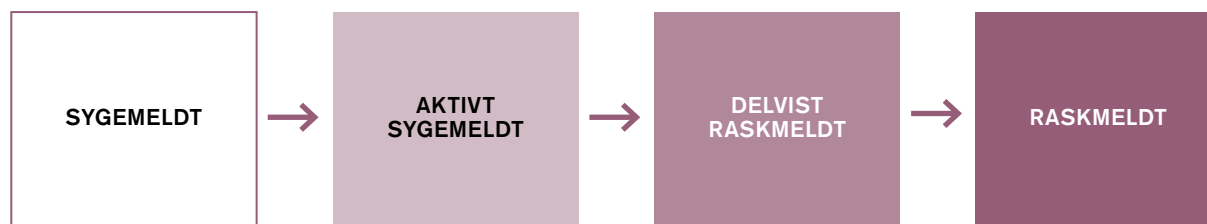
Selv om kommunerne bruger mange penge på sundhedsordninger, evalueres ordningerne sjældent grundigt nok til at sige, hvor stor effekt de reelt har på sygefraværet, vurderer postdoc ved CBS Morten Saaby Pedersen, der forsker i arbejdsforholds indvirkning på helbredet.

– Det er svært at sige noget holdbart om, hvorvidt sundhedsordninger og tiltag som Tidlig Indsats reducerer sygefraværet, for der er ikke lavet megen valid forskning på området. Det er underligt, for kommunerne bruger mange penge på den type tiltag og ved reelt ikke, om de gør nogen stor forskel, siger han.

Han står bag en af de få undersøgelser af effekten af sundhedsordninger på arbejdspladsen. Sammen med

„Det er uvist, om de medarbejdere med størst behov for sundhedstilbud også er dem, der reelt benytter sig af dem. Nogle sundhedsordningers tilbud er mere wellnessprægede end egentlig sygdomsforebyggende behandling.“

Morten Saaby Pedersen, postdoc, CBS



Fra syg til rask – via aktiv sygemelding og delvis raskmelding

en forskerkollega dokumenterede han, at sundhedsordninger i nogle tilfælde kan forebygge fysiske skader. Deres undersøgelse viste, at der i op til tre år var en positiv effekt på det længerevarende sygefravær og på fastholdelse af medarbejderne, når de fik forebyggende behandling af et team af fysioterapeuter, kiropraktorer, zoneterapeuter og massører. Men undersøgelsen omfattede kun frisører, fiskere, blikkenslagere, skorstensfejere, elektrikere og mejeriarbejdere. Og der var store forskelle på effekten fra branche til branche, så det kan være svært umiddelbart at overføre resultaterne direkte til det kommunale arbejdsmarked.

Der er, ifølge Morten Saaby Pedersen, også andre jokere:

– Det er uvist, om de medarbejdere med størst behov for sundhedstilbud også er dem, der reelt benytter sig af dem. Nogle sundhedsordningers tilbud er mere wellnessprægede end egentlig sygdomsforebyggende behandling, siger han.

At der ikke findes megen evidens for effekterne af sundhedsordninger i kommunerne, blev også slået fast, da Sundhedskartellet, KL og KTO tilbage i 2010 undersøgte kommunernes brug af sundhedstilbud vedrørende

kost og ernæring, motion og fysisk aktivitet samt massage og fysioterapi.

Undersøgelsen viste, at de fleste kommuner tilbød medarbejderne en sundhedsordning med nogle af disse tilbud, og de kommunale ledere vurderede generelt, at medarbejderne fik et positivt udbytte. Konkret effekt på sygefraværet så de kommunale ledere dog kun af tilbuddene om behandling hos massør og fysioterapeut.





Trivsel forebygger højt sygefravær

Kommuner, der lykkes med deres sygefraværsindsatser, arbejder målrettet og forebyggende med trivsel, godt arbejdsmiljø og social kapital. Blandt værktøjerne er opsøgende HR-konsulenter, trivselsmentorer samt grundige trivselsmålinger.

Høj trivsel giver generelt lavt sygefravær, og kommunerne melder samstemmende, at arbejde med trivsel og social kapital de senere år har spillet en vigtigere rolle i sygefraværsindsats end tidligere, og at det har haft en positiv effekt på sygefraværet. En ekspert i sygefravær og trivsel bekræfter tendensen:

– Kommunerne synes mere optaget af trivsel og social kapital end tidligere, og med god grund. Undersøgelser viser, at der er klar sammenhæng mellem trivsel, social kapital og sygefravær. Jo højere trivsel og social kapital, desto lavere er det kortvarige sygefravær, siger lektor Ole Henning Sørensen.

De fire undersøgte kommuner har de senere år intensiveret arbejdet med både trivsel, arbejdsmiljø og social kapital, og det har markant forbedret sygefraværsindsatsen, lyder vurderingen fra både ledere og medarbejderrepræsentanter.

– Der har været et klart skærpet fokus på trivsel i vores sygefraværsindsats de senere år, og det har en kæmpe indflydelse på det arbejdspladsrelaterede sygefravær, siger Rikke Gierahn, fælles arbejdsmiljørepræsentant i Aarhus Kommune og

medlem af kommunens øverste samarbejdsorgan, Fælles MED Udvalget.

Hun vurderer, at kommunen er blevet meget mere opmærksom på at stimulere det psykiske arbejdsmiljø og at forstå, hvor stor indflydelse det har på sygefraværet.

– Om en halvsøj medarbejder kommer på arbejde eller bliver hjemme, afhænger selvfølgelig af, om vedkommende overhovedet er i stand til at løse sine arbejdsopgaver. Men

det spiller også ind, om medarbejderen trives med kollegerne, har lyst til at gå på arbejde og oplever at være relevant. Derfor arbejder kommunen i dag meget mere med trivsel, godt arbejdsmiljø og social kapital, og det er en rigtig god udvikling, siger hun.

Samme oplevelse har fællestillidsrepræsentanten i Køge Kommune, Randi Kirkegaard:

– Kommunens sygefraværsindsats begyndte først at lykkes for alvor,

God råd fra kommunerne om **arbejdsmiljø og trivsel:**

- Sæt fokus på at forebygge sygefravær via trivsel, godt arbejdsmiljø og høj social kapital.
- Inddrag medarbejderne i arbejdet – de bedste løsninger opstår i fællesskab.
- Hjælp arbejdspladser med højt sygefravær til at arbejde med trivsel. Send fx HR-team ud.
- Brug trivselsmålinger til at spotte trivselsrelaterede årsager til sygefravær.
- Gør en bred kreds af nøglepersoner til trivselsmentorer eller -ambassadører.
- Anerkend, og lær af de langtidssfriske.
- Arbejd med social kapital – og gør det så tæt på hverdagen som muligt.
- Sats på at skabe en kvalitet i kerneopgaven, som medarbejderne er stolte af – det smitter positivt af på trivsel og sygefravær.
- Mål, hvilken effekt trivsels- og social kapitalindsatserne har på sygefraværet.
- Styrk det generelle arbejdsmiljøarbejde – herunder dialogen om det fysiske og psykiske arbejdsmiljøets betydning for sygefraværet.

da trivslen for nogle år siden blev et centralt emne. Jeg har hele tiden sagt til ledelsen, at vi hellere skal tale om trivsel end fravær. Lavt sygefravær kan ikke bare fikses med sygefraværssamtaler og lederfokus. Det kræver også gode arbejdspladser, så det er et meget væsentligt sporskifte, at trivsel nu fylder så meget på dagsordenen.

Trivsel er af direktionen udpeget til et overordnet fokuspunkt, og på initiativ af hovedudvalget er Køge Kommune begyndt at lave trivselsmålinger hvert andet år – med grundig opfølgning på resultaterne i form af blandt andet lederfeedback. Kommunaldirektør Peter Frost betegner de hyppigere og grundigere trivselsmålinger for et "kæmpe boost" til sygefraværssindsatsen og hele arbejdsmiljøarbejdet.

Krav til trivselsmålinger

Stk. 1.: Kommunen er forpligtet til, mindst hvert tredje år, at foretage målinger af medarbejdernes tilfredshed og trivsel, herunder det psykiske arbejdsmiljø. Målingerne kan ske i tilknytning til den lovpligtige arbejdspladsvurdering (APV).

Stk. 2: Kommunens øverste MED-udvalg aftaler retningslinjer for indhold og opfølgning på målingerne.

Kilde: Aftale om trivsel og sundhed, indgået af KL og KTO i 2008.

TRIVSELSAGENTER

I Skive Kommune har indsatsen for trivsel resulteret i en samlet sundheds- og trivselsstrategi. Strategien blev vedtaget i 2010, og en af nyskabelserne var krav om, at alle nøglepersoner i organisationen – ledere samt tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter – fungerer som trivselsagenter.

Trivselsagenterne bliver uddannet til at være en intern ressource, som kan arbejde for at sikre medarbejdernes fysiske og psykiske trivsel og trænes i at se faresignaler og tage fat om problemer, før de udvikler sig. Den ordning giver et klart signal om, at vi prioriterer trivsel og gør trivsel til et kerneområde for alle ledere og MED-medlemmer, vurderer HR-chef Ricki Laursen:

– Vi ønskede at blive mere opmærksomme på medarbejdere, der ikke helt trives – især med fokus på stress. I første omgang overvejede vi et trivselsmentor-kursus for særligt udvalgte, men nu får alle ledere og hele MED-systemet det kursus.

Skive Kommune arbejder på at bevare trivselsagentordningen, når kommunen i 2015 laver ny MED-uddannelse.

– Den har givet os et fælles redskab til at tale om trivsel og til at opdage og reagere på mistrivsel, siger HR-chefen.

Tillidsrepræsentant og næstformand i hovedudvalget i Skive Kommune, Jørgen Christensen, tænker ikke så meget over trivselsmentorordningen i hverdagen, men ser den som et rigtig godt initiativ:

– Den er indarbejdet og sikrer, at vi ser mange i organisationen, der holder

øje med trivslen. Det ansvar hviler ikke på mine skuldre alene. Tit er det en kollega, der opdager og siger til, hvis nogen ser ud til ikke at trives, siger han.

SEND TRIVSELSKONSULENTER UD

Når sygefraværet er højt, kan det skyldes, at trivslen er lav. Derfor sender flere kommuner HR-konsulenter ud på arbejdspladser med højt fravær for at få en forklaring på fraværet. Når forklaringen er manglende trivsel, hjælper konsulenterne leder og medarbejdere med at drøfte og finde løsninger på problemerne. Det har stor og ofte hurtig effekt på sygefraværet, er erfaringen mange steder.

I Høje-Taastrup Kommune får arbejdspladser med højt sygefravær automatisk en invitation til dialog med HR-konsulenter om sygefraværet og de arbejdspladsrelaterede årsager til det. En af de konsulenter, der rykker ud, er Ea Roldgaard:

– Trivsel fylder mere end sygefravær i vores indsats. Jeg og to kollegaer i HR fungerer som opsøgende og udgående proceskonsulenter. Vi har fokus på, hvad der skal til for, at det er godt at gå på arbejde, og det har vi rigtig gode resultater med, fortæller hun.

Konsulenterne koncentrerer sig om de steder i organisationen, direktionen udpeger på baggrund af den kvartalsvise status på sygefraværet. Deres intervention følger en fast model:

„Trivsel fylder mere end sygefravær i vores indsats. Jeg og to kollegaer i HR fungerer som opsøgende og udgående proceskonsulenter. Vi har fokus på, hvad der skal til for, at det er godt at gå på arbejde, og det har vi rigtig gode resultater med.“

Ea Roldgaard, HR-konsulent, Høje-Taastrup Kommune

- Et møde med lederen, hvor sektorchefen deltager.
- Et møde med lederen og MED-udvalget.
- En halv dags temaarrangement, hvor lederen er til stede og primært lytter.
- Udarbejdelse af en handlingsplan, som skrives ind i APV og dermed forpligter.
- Måling af, om sygefraværet ændrer sig.

Proceskonsulenternes samtaler med lederne betegner Ea Roldgaard som "ret kontante". De drøfter, hvordan sygefraværssamtaler afholdes, og hvordan samtalerne kan blive bedre. I dialogen med hele medarbejdergruppen har proceskonsulenterne fokus på anerkendelse og på, hvad medarbejderen selv har indflydelse på at udvikle på arbejdspladsen.

Eksempelvis helt enkle ting som at huske at klappe en kollega på skulderen og sige "det er dejligt, du er her".

- Min rolle er at være ret direkte.

Som HR-konsulent er jeg ikke del af arbejdspladsen, så jeg kan se andre ting og stille de uærbødige spørgsmål, siger Ea Roldgaard.

Der er også ros til de udfarende HR-team fra kommunens fællestillidsrepræsentant, Vibeke Lynge.

- Det virker rigtig godt og understøtter arbejdet med trivsel, melder en masse af de arbejdspladser, der har haft besøg af proceskonsulenter fra HR. Den eneste undtagelse er skolerne, som vi skal udvikle et mere skræddersyet tilbud til, siger Vibeke Lynge.

Kommunaldirektør Lars Holte kalder det "kærlig, kritisk omsorg", når HR-medarbejdere kommer på besøg, og han understreger, at ansvaret for at handle på manglende trivsel må og skal ligge hos de decentrale ledere:



Social kapital – kort fortalt

I den mest udbredte definition har arbejdspladsens sociale kapital tre dimensioner:

- **Tillid** – dvs. at man kan regne med hinanden. At medarbejderne kan stole på det, ledelsen og kollegerne siger. At ledelsen har tillid til, at de ansatte af sig selv udfører et godt stykke arbejde – uden behov for detaljerede ordrer og kontrolfunktioner.

- **Retfærdighed** – dvs. at man gensidigt betragter hinandens interesser som legitime. At medarbejderne fx anerkender, at ledelse er nødvendigt, og at lederne ser det som naturligt, at medarbejderne er optagede af ordentlige arbejdsforhold.

- **Samarbejde om kerneopgaven** – dvs. i hvor høj grad man på arbejdspladsen sammen er i stand til at sætte kerneopgaven i centrum for den fælles indsats – og koordinere arbejdet effektivt mellem alle dem, der skal få kerneopgaven til at lykkes.

Det er veldokumenteret, at arbejdspladser med høj social kapital har mulighed for på en gang at opnå høj produktivitet, høj kvalitet i kerneopgaven og høj trivsel.

Dermed er social kapital direkte relevant i den forebyggende sygefraværsindsats. Indirekte vil en høj social kapital afspejle et godt samarbejds-klima, som også vil øge chancen for at lykkes med de målrettede indsats for at nedbringe sygefraværet.

„Hverken tople-
ledelsen eller
HR-afdelingen må
pådutte lederne
en trivselsproces.
Den enkelte leder
har det ledelses-
mæssige ansvar.“

Lars Holte, kommunaldirektør,
Høje-Taastrup Kommune

– Det er et tilbud om støtte, som den decentrale leder kan tage imod eller takke nej til. Hverken tople-
ledelsen eller HR-afdelingen må pådutte lederne en trivselsproces. Den enkelte leder har det ledelsesmæssige ansvar, men HR-afdelingen må gerne spørge, om der er noget, de kan hjælpe med.

Han har bevidst valgt at ruste HR-afdelingen til at yde proceshjælp frem for at hyre trivselskonsulenter udefra.

– Nogle kommuner hyrer konsulenter udefra til at arbejde med trivselsproblemer. Det, synes jeg, er en forkert strategi. Den slags skal vores egne HR-folk kunne, og jeg har stor ros til deres indsats, siger Lars Holte.

LÆR AF DE LANGTIDSRISKE

Flere kommuner har de senere år haft særligt fokus på de langtidsriske/raske og forsøgt at lære af disse medarbejdere, som sjældent er syge. Mere end hver fjerde medarbejder i Aarhus Kommune – dvs. over 7.000 personer – havde slet intet sygefravær i 2013, og kommunens personaleredegørelse for 2013 peger på, at viden om disse "langtidsraske" arbejdsvilkår, ledelsesformer, arbejdspladskulturer og personlige holdninger bør kunne bidrage til at tilrettelægge en mere målrettet fraværsindsats.

Tilsvarende er flere kommuner i arbejdet med trivsel og sygefravær begyndt at bruge begreber som "fra fravær til nærvær" og forsøge at sætte et mere positivt fokus på "at øge fremmødet".

Direkte at belønne de raske er et andet trivselsinitiativ, som mere eller

mindre er lagt på hylden igen, efter at det blev introduceret i en række kommuner for nogle år siden.

Aarhus Kommune har i en periode direkte belønnet de langtidsfriske. I flere afdelinger i Aarhus Kommune fik langtidsfriske smågaver i form af eksempelvis blomster, vin eller bio-grafture. Det er kommunen holdt op med igen, fordi nogle medarbejdere fandt ordningen stødende, forklarer Aarhus Kommunes HR- og projektchef, Per Jensen:

– Ud fra en lighedsbetragtning skabte det udfordringer. Der er medarbejdere, som ikke kan undgå sygedage og dermed ikke har chance for at opnå en belønning, selv om de måske yder en lige så brav indsats for at komme på arbejde.

HØJ SOCIAL KAPITAL MODVIRKER SYGEFRAVÆR

Det seneste skud på stammen i kommunernes sygefraværsindsats er at arbejde med begrebet "arbejdspladsens sociale kapital". Det vil sige den værdi, der ligger i, at der er gode samarbejdsrelationer om kerneopgaven i en personalegruppe, på tværs af grupper og i relationen mellem medarbejdere og ledelse. En central pointe i social kapitaltænkningen er, at når man gør det godt, har man det også godt. Det vil sige, at man ved et godt samarbejde om kerneopgaven på én gang kan løfte kvalitet, effektivitet og trivsel – og dermed bidrage til et lavere sygefravær. Se også tekstboksen *Social kapital – kort fortalt*.

Samtlige kommuner i undersøgelsen er de seneste år begyndt at arbejde systematisk med social kapital og ser det som et væsentligt bidrag til en effektiv sygefraværsindsats. Den

vurdering bakker flere eksperter op om, men opfordrer samtidig kommunerne til at knytte social kapital tæt til løsningen af kerneopgaven samt at måle, om det reelt influerer på sygefraværet.

Rigtig mange kommuner har gang i et eller flere social kapitalprojekter og har ofte først haft en ekspert ude og fortælle om begrebet, og hvordan man arbejder med det i hverdagen. Nogle kommuner vælger at målrette deres social kapitalprojekter mod sektorer og arbejdspladser med højt sygefravær.

Den opskrift har Høje-Taastrup Kommune anvendt. Kommunen har haft et stort arrangement om social kapital for alle arbejdsmiljøgrupper og har derefter iværksat et pilotprojekt på to arbejdspladser, hvor den sociale kapital systematisk skal udvikles. Effekten vil blive målt i APV, og hvis den er tilstrækkelig stor, vil konceptet blive udbredt til andre arbejdspladser.

TOPLEDELSERNE SATSER PÅ SOCIAL KAPITAL

I Køge Kommune har social kapital sammen med sygefravær været udpeget af direktionen til særlige fokusområder, som der er undervist i på ledermøder og kurser, og som HR-afdelingen har været ude på arbejdspladser og fortælle om. Kommunens trivselsmåling har et social kapitalindeks, og hovedudvalget vedtog i 2012 en social kapitalindsats, der blandt resulterede i workshops på en tredjedel af kommunens skoler i forbindelse med skolereformen.

– At prioritere social kapital så målrettet har været en væsentlig brik i vores sygefraværsindsats og har bestemt været medvirkende til vores faldende sygefravær. Vi tror meget på det gode og tillidsfulde samarbejde, som social kapital handler om – både som middel til en bedre løsning af kerneopgaven og som bidrag til, at medarbejderne glæder sig til at komme på arbejde, siger personalechef Lis Gorm Hansen.

„Vi tror meget på det gode og tillidsfulde samarbejde, som social kapital handler om – både som middel til en bedre løsning af kerneopgaven og som bidrag til, at medarbejderne glæder sig til at komme på arbejde.“

Lis Gorm Hansen, personalechef, Køge Kommune

Aarhus Kommune arbejder også med social kapital på mange måder og sender ligeledes et klart signal fra toppen af organisationen om, at det er vigtigt, fortæller HR- og projektchef Per Jensen:

Det signal lyder også klart fra kommunens øverste samarbejdsorgan, Fælles MED Udvalget, fortæller fællesarbejdsmiljørepræsentant og medlem af udvalget, Rikke Gierahn:

– Vi har i Fælles MED Udvalget vedtaget et arbejdsmiljøfokus med social kapital som det vigtigste indsatsområde. At forebygge sygefravær kræver et meget bredt perspektiv, og arbejdet med social kapital er en vigtig ingrediens. Det udvikler dialogkul-

turen, så vi lettere kan tale om den fælles oplevelse af mening i jobbet, om engagement og om, at man som medarbejder føler sig hørt og set.

Aarhus Kommune måler allerede den sociale kapital og bruger Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) såkaldte tredækkermodel til trivselsundersøgelser, som NFA i øvrigt er i gang med at opdatere. Aarhus Kommune undersøger desuden i samarbejde med fem andre kommuner mulighederne for fælles benchmark omkring social kapital på baggrund af NFA's materiale.



„At forebygge sygefravær kræver et meget bredt perspektiv, og arbejdet med social kapital er en vigtig ingrediens. Det udvikler dialogkulturen, så vi lettere kan tale om den fælles oplevelse af mening i jobbet.“

Rikke Gierahn, fællesarbejdsmiljørepræsentant, Aarhus Kommune

Ansvar for arbejdsmiljøet

Det er arbejdsgiverens ansvar, at arbejdet kan udføres sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt. Lederen og de ansatte skal medvirke til, at der er et sikkert arbejdsmiljø inden for deres arbejdsområde. Det skal de gøre ved blandt andet at deltage i samarbejdet om arbejdsmiljø samt ved at være opmærksom på eget og andres arbejdsmiljø.

Lederen skal for eksempel påse, at arbejdsmiljøforanstaltningerne virker, sikre de ansatte har den nødvendige instruktion samt følge op, således at der ikke opstår risici under arbejdet. Tilsvarende skal de ansatte medvirke ved for eksempel at rette sig efter de regler, der gælder og medvirke til at de givne arbejdsmiljøforanstaltninger virker og bliver anvendt. Desuden skal de ansatte gøre arbejdsgiveren eller lederen opmærksom på eventuelle farlige forhold.

Kilde: Parternes Uddannelsesfællesskab: Arbejdsmiljø i kommuner og regioner 2014.



Arbejds miljøindsatser kan begrænse sygefraværet

Klassiske arbejds miljøindsatser er også gode investeringer i lavt sygefravær, vurderer de fleste kommuner. Flere kommuner i undersøgelsen melder om god effekt af arbejds miljøcertificering, fokus på arbejdsstillinger og forebyggelse af arbejdsulykker.

I Aarhus Kommune er samtlige afdelinger blevet arbejds miljøcertificeret – en proces, der tog adskillige år. Det har været en vigtig ingrediens i sygefraværsindsatsen, vurderer HR- og projektchef Per Jensen.

– At blive certificeret er en stor og langvarig proces, men der er uden tvivl flere fordele end ulemper. Det har betydet en mere bevidst prioritering af arbejds miljø og øget systematik – blandt andet omkring sygefraværssamtalerne.

Fællestillidsrepræsentant Trine Quist er usikker på, om certificering har haft direkte effekt på sygefraværet, men det har virket positivt ind på dialogen mellem ledelse og arbejds miljøgrupperne, mener hun:

– Vi har været tvunget til at bruge meget tid på at diskutere arbejds miljø. Det har givet et større fokus på et godt arbejds miljø, som er med til at forebygge sygefravær

Arbejds miljøcertificering forpligter til løbende at forbedre arbejds miljøet og til egenkontrol. Det er med til at sikre prioritering og opfølgning – blandt andet i forhold til sygefravær, påpeger fælles arbejds miljørepræsentant Rikke Gierahn.

Fælles MED Udvalget har valgt tre arbejds miljøområder, som kommunens arbejds miljøindsats især skal have fokus på:

- Udvikling og fastholdelse af social kapital.

- Yderligere integration af arbejds miljø i planlægning, organisering, beslutningsprocesser og udførelsen af opgaven.
- Reduktion af arbejdsskader – fysiske og psykiske.

Køge Kommune har de senere år brugt mange kræfter på at forebygge arbejdsulykker, oplyser fællestillidsrepræsentant Randi Kirkegaard og fremhæver dette som et væsentligt element i sygefraværsindsatsen.

Høje-Taastrup Kommune har implementeret en arbejds miljøpolitik og strategi om forebyggelse, og fællestillidsrepræsentant Vibeke Lynge fremhæver, at kommunen de senere år har investeret i et godt fysisk arbejds miljø i form af eksempelvis forflytningsteknikker i ældresektor og hæve-sænkeborde i daginstitutioner. Hvilken effekt det har på sygefraværet, vil kommunen undersøge ved at koble statistik om arbejds miljø og sygefravær.

KNYT SOCIAL KAPITAL TÆT TIL KERNEOPGAVEN

Skive Kommune har et modul om social kapital i MED-uddannelsen, så alle ledere samt tillids- og medarbejderrepræsentanter bliver gjort fortrolige med de centrale begreber i social kapital.

Derudover er der konsulentbase-rede projekter på arbejdspladser, der gerne vil arbejde med social kapital. Projekterne har været positive, fordi

organisationen har fået en konstruktiv indgang til at arbejde med trivsel i samarbejdet om at løse kerneopgaven, vurderer HR-chef Ricki Laursen. Om det også reducerer sygefraværet, er han mere usikker på.

– Vi har i forvejen et meget lavt sygefravær, så arbejdet med social kapital er mere for at fastholde trivsel og et lavt sygefravær. I forbindelse med de lokale projekter om social kapital laver Skive Kommune før-og-



„Mange kommuner holder store konferencer om social kapital, og vi taler også meget om det, men det handler i bund og grund om at fokusere på værdier og normer, der sikrer, at det gode arbejdsliv og fællesskab er fremherskende.“

Per Mathiasen, kommunaldirektør, Skive Kommune

efter-målinger af den sociale kapital og af oplevelsen af faktorer som produktivitet, kvalitet samt medarbejder- og brugertilfredshed.

Kommunen har desuden påvist en statistisk signifikant sammenhæng mellem trivsel og sygefravær på den fjerdedel af arbejdspladserne, der har det højeste sygefravær.

Skive Kommune prioriterer ikke store arrangementer med eksterne foredragsholdere og gruppearbejde om social kapital, men taler til gengæld meget om værdierne i social kapital i praksis i hverdagen og i relation til løsning af kernopgaven. Faktisk bryder kommunaldirektør Per Mathiasen sig slet ikke om betegnelsen "social kapital":

– Mange kommuner holder store konferencer, og vi taler også meget om det, men det handler i bund og grund om at fokusere på værdier og normer, der sikrer, at det gode arbejdsliv og fællesskab er fremherskende, så medarbejderne har lyst at komme på arbejde, hvis de ikke er syge, siger han.

Ole Henning Sørensen er blandt landets førende forskere i social kapital og kerneopgaven. Han er enig

med Skives kommunaldirektør: Kommunerne bør tænke sig om to gange, før medarbejderne sendes på kursus i social kapital. Bedre trivsel og dermed lavere sygefravær opnås nemlig i højere grad ved at forbedre kvaliteten af kerneopgaven – og det sker bedst på arbejdspladsen i hverdagen, viser hans undersøgelser:

– Relationer er en vigtig del af social kapital, og de udvikles lettere

ved at løse praktiske problemer i en kompleks hverdag end på et kursuscenter, siger Ole Henning Sørensen.

MENING I ARBEJDET ØGER TRIVSLEN

Han har ledet det netop afsluttede Pionérprojekt i Københavns Kommune, som har undersøgt, hvordan 64 daginstitutioner er lykkedes med at forbedre trivslen og mindske sygefraværet ved at øge den sociale kapital.

„Trivsel og lavt sygefravær hænger nøje sammen med medarbejderens oplevelse af kvalitet i kerneopgaven – og i sit eget bidrag til den.“

Ole Henning Sørensen, lektor, Aalborg Universitet

– Dette og andre projekter viser, at det nytter at arbejde med løbende forbedring af den sociale kapital. Det lærer man bedst ved at fokusere på at forbedre kvaliteten af kerneopgaven gennem samarbejde mellem leder og medarbejdere i hverdagen, fortæller han.

Samtidig understøtter en kommune sin sygefraværsindsats betydeligt ved at have fokus på at strukturere arbejdet, så den enkelte medarbejder oplever sit job som meningsfuldt og kan gå stolt hjem hver dag.

– Trivsel og lavt sygefravær hænger nøje sammen med medarbejderens oplevelse af kvalitet i kerneopgaven – og i sit eget bidrag til den. Når medarbejderen kan udføre kerneopgaven i en kvalitet, han eller hun er tilfreds med, bidrager det til høj trivsel og lavt sygefravær, siger han.

Ideen i Pionérprojektet var at lære leder, tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant at drive en række forandringer sammen. I de institutioner, hvor de tre parter sammen gennemførte forandringer, der forbedrede kerneopgaven, faldt sygefraværet halvdanden dag mere end i institu-

tioner uden den type forandringer. Afgørende for faldet i sygefravær var ikke forandringens karakter, men at der blev gjort noget i fællesskab.

MÅL EFFEKTEN

Sygefraværsekspert Ann-Kristina Løkke Møller er også sikker på, at arbejde med social kapital kan nedbringe kommunernes sygefravær – men hun opfordrer til at målrette indsatsen og at måle effekten:

– Mange kommuner har i disse år stort fokus på social kapital, og jeg er sikker på, at det kan bidrage til at nedbringe sygefraværet. Men hvis man ikke konkretiserer, hvad der ligger i begreber som tillid i hverdagen og i forhold til kerneopgaven,

bliver det bare flotte ord. Så kan det gå ligesom med værdibaseret ledelse, det var også meget fremme i kommunerne nogle år, og noget alle kunne nikke til, men mange steder forblev det temmelig *fluffy*.

Hun anbefaler, at kommuner i højere grad kobler målinger af trivsel og social kapital til sygefraværstatistikken:

– Nogle kommuner sætter alt muligt i gang uden at vide, om den enkelte indsats virker. Det er vigtigt at måle effekten af at arbejde med trivsel og social kapital – herunder at måle, hvordan det indvirker på sygefraværstatistikken, siger hun.



Læs mere om sygefravær

FORSKNING

Styring og motivation i den offentlige sektor. Af Lotte Bøgh Andersen og Lene Holm Pedersen, 2014.

For meget kontrol risikerer at gøre offentligt ansatte syge og umotiverede. Af Nicolai Kristensen, Lene Holm Pedersen, Lotte Bøgh Andersen, 2014

Fra sygt til sundt fravær. Af Ann-Kristina Løkke Møller, 2013.

Pionérprojektet har undersøgt, hvilke forhold, der har betydning for trivsel og sygefravær på arbejdspladsen. Læs mere på mitbuf.dk/side/pionerprojektet

LEAP-projektet undersøger, hvordan ledelsestræning påvirker ledelsesadfærd, og hvordan ledelsesadfærden påvirker organisatorisk performance. Læs mere på ps.au.dk, søg på 'leap'.

PRAKTISKE RÅD OG VEJLEDNINGER

Høje-Taastrup Kommune har en offentlig tilgængelig HR-portal med udførlige råd til ledere og medarbejdere om sygefravær. Se hrportal.htk.dk under "sygdom og skade".

De tre branchearbejdsmiljøråd for den offentlige sektor har på Arbejdsmiljøweb samlet masser af råd og redskaber til sygefraværsindsatsen. Find dem på arbejdsmiljøweb.dk/ledelse/sygefavaer

Videnscenter for Arbejdsmiljø giver på arbejdsmiljoviden.dk en oversigt over forskning, redskaber, cases og lovgivning på området. Læs mere på arbejdsmiljoviden.dk/viden-om-arbejdsmiljoe/sygefavaer.

På den personalepolitiske portal *Personaleweb.dk* findes en række artikler om sygefravær og beslægtede temaer inden for arbejdsmiljøområdet. Find dem i sektionen Arbejdsmiljø. På portalen findes også Vejledning til Aftalen om Trivsel og Sundhed på arbejdspladserne.

På portalen *Lederweb.dk* findes en række publikationer, artikler og redskaber, der særligt behandler ledelsens udfordringer i forbindelse med blandt andet arbejdsmiljø, motivation og fastholdelse, trivselsmålinger og social kapital.

En kur mod sygefravær?

**Helhedsorienterede indsatser for et lavere sygefravær
Erfaringer fra fire udvalgte kommuner**

KL og Forhandlingsfællesskabet, oktober 2014.

Projektledelse:

Magnus Bryde, KL

Astrid Marianne Hjortø, Forhandlingsfællesskabet

Tekst: Marie Preisler

Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst

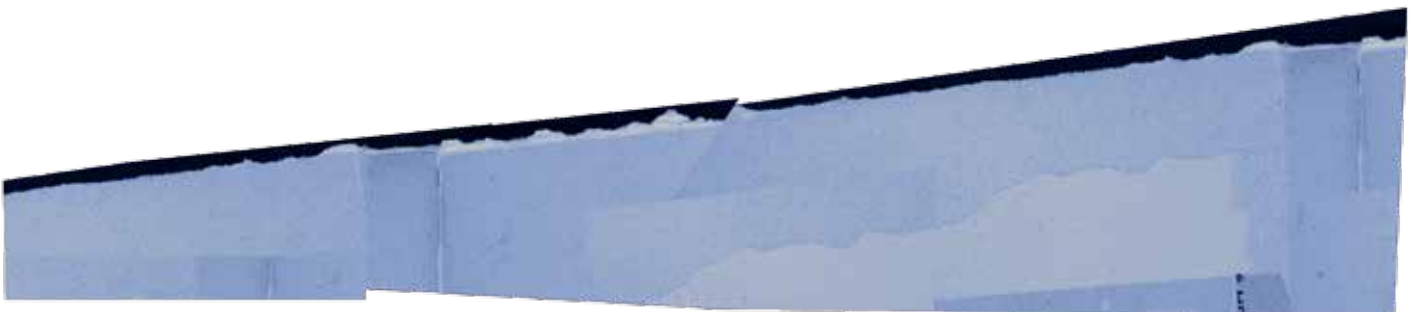
Grafisk design: Karen Krarup

Illustrationer: Rikke Bisgaard

Tryk: Scanprint

ISBN 978-87-92907-69-1 – trykt udgave

ISBN 978-87-92907-70-7 – pdf-udgave



En kur mod sygefravær?

HELHEDSORIENTEREDE INDSATSER FOR ET LAVERE SYGEFRAVÆR ERFARINGER FRA FIRE UDVALGTE KOMMUNER

Indsatsen for et lavere sygefravær står højt på den kommunale dagsorden, for temaet er aktuelt, uanset om man drøfter kvalitet, økonomi, trivsel eller arbejdsmiljø.

I dette inspirationsmagasin fremlægges resultaterne af en interviewundersøgelse i fire udvalgte kommuner, der har formået at nedbringe deres sygefravær markant over en femårsperiode.

Deres erfaringer viser, at man med en målrettet og helhedsorienteret indsats kan opnå gode og holdbare resultater. Fundamentet for en sådan indsats er tydelig ledelse og et bredt ejerskab hos medarbejderne.

Blandt kommunernes konkrete redskaber er en systematisk brug af sygefraværstatistik, ordentlige fraværssamtaler og forskellige former for tidlige indsatser.

At sikre et lavt sygefravær handler i høj grad også om det forebyggende arbejde med trivsel, godt arbejdsmiljø og social kapital.

Bag undersøgelsen står KL og Forhandlingsfællesskabet, der på en række områder arbejder sammen om trivsel og sundhed på de kommunale arbejdspladser.

Læs mere om sygefravær på Personaleweb.dk.