

Område: Human Resources
Afdeling: Personaleudvikling
Journal nr.: 11/12952
Dato: 14. september 2011
Udarbejdet af: Aage Christensen, HR
E-mail: Aage.Christensen@regionsyddanmark.dk
Telefon: 76631807



Notat

Trivsels- og Sygefraværsinitiativer i Region Syddanmark

Indledning

Region Syddanmark har et særligt fokus på at højne trivsel blandt medarbejdere og ledere og at nedbringe sygefraværet på regionens arbejdspladser.

Som opfølgning på Trepartsaftalen er der mellem de faglige organisationer, Danske Regioner og Regeringen sat fokus på arbejdet med at nedbringe sygefraværet. Regeringen satte sig herefter som målsætning at nedbringe sygefraværet med 20 % frem mod 2015.

Med den seneste økonomiaftale mellem Danske Regioner og Regeringen er det herudover aftalt, at alle regioner arbejder for at nedbringe sygefraværet svarende til den region, der har det laveste sygefravær (Region Nord havde efter Danske Regioners fælles statistikkontor (FLD) et sygefravær på 5,1 % i 2009 og 4,9 % i 2010).

Region Syddanmark trækker løbende sygefraværsstatistik fra Silkeborg Data (SD), der er opgjort på en lidt anden måde, hvilket er grunden til at der fremkommer to forskellige tal¹:

| | SD | FLD |
|------------|-------|------|
| 2009 | 5,1 % | 5,6% |
| 2010 | 4,7 % | 5,1% |
| 2015 (Mål) | 4,1 % | 4,5% |

¹ FLD tal definerer sygefraværsprocent som antal sygefraværersdagsværk/mulige dagsværk. Der er tale om egen sygdom og fravær på grund af arbejdsskade o.l. og der tælles for såvel ordinært månedslønnet personale som elever og ansatte i f.eks. fleks- og skånejob. I antallet af mulige dagsværk medregnes ferie m.m. ikke.

Region Syddanmarks løbende tal fra Silkeborg Data definerer sygefraværsprocent som antal sygefraværstimer/samlet timetal pr år. Her medtælles også fravær i forbindelse med delvis sygdom. Der tælles alene for ordinært månedslønnet personale – altså ikke for elever og ansatte i fleks- og skånejob mv. I det samlede timetal pr. år medregnes ferie m.m.

I FLD data kan vi få data fra andre regioner, men tallene opdateres kun en gang om året.

Som det fremgår af tallene er Region Syddanmarks sygefravær allerede på vej ned. Faldet fra 2009 til 2010 svarer omregnet til 114 fuldtidsstillinger.

Rammer for initiativerne

Formålet med trivsels- og fraværsindsatsen i Region Syddanmark er at fastholde Region Syddanmarks medarbejdere og øge trivsel og godt arbejdsmiljø². Øget trivsel og arbejdsglæde kan forebygge nogle sygemeldinger og samtidig betyde, at sygemeldte medarbejdere hurtigere kommer tilbage på job. En helhedsorienteret tilgang med initiativer målrettet styrkelse af trivsel og nedbringelse af sygefravær er nødvendig. Derudover peger danske forsøg og studier på, at en engageret ledelse i åben og direkte dialog med medarbejderne om fravær er central for at opnå succes.

Strukturen for arbejdet med initiativerne er, at Direktionen fastsætter konkrete måltal for hver enkelt enhed (sygehusområde/institution) i forhold til, hvor stort et fald i sygefraværet, der skal præsteres frem mod 2015 således at Region Syddanmark samlet set kan opnå det ønskede fald på 20 %.

Det er ikke simpelt at anvende konkrete måltal til opfølgning på sygefraværsindsatsen. Det vil være en kompliceret øvelse at fastlægge konkrete måltal for en given enhed ligesom det vil kræve en gennemtænkt organisering af dialogen omkring fastlæggelse og opfølgning på måltallene. Målet er på sigt, at måltal og opfølgning herpå kan indgå som en naturlig del af dialogmøder og anden økonomi- og aktivitetsopfølgning.

Det vil være op til de enkelte enheders ledelse at opnå de opstillede mål. Dette skal organiseres på den måde, der er mest hensigtsmæssig for enheden, og som enheden evt. formulerer i sin egen personale-, trivsels- eller fraværspolitik. Herigennem kan enhederne arbejde med både forebyggelse og håndtering af korttids- og langtidssygefravær.

Der skal lokalt i afdelingerne arbejdes målrettet med at øge trivsel og arbejdsglæde. Her er det væsentligt at der er metodefrihed, så man ved en åben dialog lokalt kan finde de bedst mulige initiativer og metoder, som giver mening lokalt. Til opfølgning vil data fra medarbejdertilfredshedsundersøgelsen (MTU) kunne supplere de løbende sygefraværstatistikker – ligesom data om udviklingen i personaleomsætning kan være væsentlige. Arbejdet kan eksempelvis tage udgangspunkt i begrebet "Social Kapital".

Udover det lokale arbejde med at skabe trivsel og arbejdsglæde er der også med initiativerne sat et øget fokus på en åben dialog med systematisk og målrettet ledelsesmæssig opfølgning i forhold til den enkelte sygemeldte medarbejder. Det er særligt denne del af arbejdet som de nedenstående initiativer er tænkt ind i.

Den målrettede opfølgning vil stille større krav om en systematisk og synlig tilgang. Det betyder at der i højere grad må anvendes værktøjer som erfaringsmæssigt har vist sig virkningsfulde andre steder.

Aktiviteter i de seneste måneder

² Region Syddanmarks løbende arbejde med trivsel og sundhed er blandt andet beskrevet i aftale om socialt kapital ligesom der i Lokalaftalen om medindflydelse, medbestemmelse og arbejdsmiljø gives både temaer og rammer for dialogen. Arbejdet beskrives også i OK08 – aftale om trivsel og sundhed.

Direktionen formulerede i maj 2011 initiativer, der vurderedes at have en positiv effekt på nedbringelse af sygefraværet i Region Syddanmark. Initiativerne tog afsæt i den foreliggende viden om sammenhæng mellem trivsel og sygefravær herunder praktiske, nationale erfaringer om succes med at nedbringe sygefravær.

Initiativerne blev fremsendt til og drøftet af Hovedudvalget på et ekstraordinært hovedudvalgsmøde den 30. juni sammen med en opfordring til Hovedudvalget om at sende initiativerne i høring hos FMU'erne.

Hovedudvalget ønskede dog at få mere tid til at drøfte initiativerne inden en høring, hvilket er sket på HU-møde den 6. september 2011

I forbindelse med behandlingen i Hovedudvalget den 30. juni har medarbejdersiden bidraget med et notat, der kommenterer og udfordrer den foreslåede indsats og initiativerne. Medarbejdersiden mener, at indsatsen i højere grad bør tage udgangspunkt i trivsel, "den gode arbejdsplads" og Region Syddanmarks sociale kapital. Medarbejdersiden peger i notatet på en række konkrete forslag til, hvordan sygefraværet kan nedbringes samtidig med, at der fokuseres mere på trivsel.

På baggrund af Hovedudvalgets kommentarer og forslag er initiativerne blevet tilrettet.

Styrkende initiativer, der skal have en effekt på sygefraværet (De 7 initiativer):

1. Ledelsen skal agere proaktivt, når en medarbejder er i risiko for at ende i en sygemelding. Hvis sygemeldingen kan forebygges med fleksible ordninger og hensyn til den enkelte, skal man gå langt ad den vej.
2. Implementering af en **1-5-15 model**, som en aktiv opfølgingsmodel. Enheden fastlægger en procedure for, hvordan en medarbejder på 1. fraværsdag sygemelder sig. Nærmeste leder skal altid kontakte medarbejdere på 5. og 15. fraværsdag, for systematisk at fastholde medarbejderens relation til arbejdspladsen og for at holde fokus på den sygemeldtes tilbagevenden til jobbet.

På nogle enheder har man allerede praktiseret lignende opfølgingsmodeller (fx 1-7-17). Det er ikke intentionen at disse enheder nødvendigvis skal tilpasse sig 1-5-15. Derimod er det væsentligt, at der alle steder er en systematisk opfølgingsmodel som håndterer, at lederen har kontakt med den syge medarbejder mindst 3 gange i løbet af de første 3 ugers sygefravær.

Fokus i lederens kontakt med den sygemeldte skal altid være, hvordan medarbejderen bedst hjælpes tilbage i job og fastholdes her.

Kontakten efter 5. og 15. dag træder ikke i stedet for den sygefraværssamtale der skal finde sted inden 3 ugers sygefravær³. I praksis kan de to ting dog kombineres, således at denne sygefraværssamtale holdes 15 dage efter sygemeldingen. HR har udarbejdet materiale om denne formelle sygefraværssamtale, som kan findes på HR-portalen, ligesom der lokalt findes tilbud og muligheder fx i HR afdelingen.

3. Det skal under en medarbejders sygefravær løbende drøftes, hvordan udsigterne er til, at medarbejderen kan vende helt eller delvist tilbage i job. Det kan eksempelvis ske ved brug af mulighedserklæringer. Hver enhed kan lave en procedure for, hvornår og hvordan afdelingen/institutionen laver denne vurdering Det bør ske senest efter 40 fraværdsdage indenfor de seneste 12 måneder, hvor der foretages en konkret vurdering.

³ Jf. formuleringer i Region Syddanmarks sociale kapitel om trivsels og fraværssamtaler og lovgivning på området.

Hensigten med vurderingen skal være, at fastholde medarbejderen i jobbet. Hvis sygemeldingen i sidste ende fører til, at der indledes en afskedigelsessag, skal det bero på en konkret vurdering af den enkelte sag⁴, de driftsmæssige forhold og medarbejderens personlige forhold. Det vil være vigtigt at tage hensyn til kritisk syge medarbejdere eller medarbejdere der er sygemeldte på grund af en arbejdsulykke

4. Koncern HR vil indgå i et udviklingsarbejde med Silkeborg Data om at videreudvikle lønsystemet, så enhederne og den enkelte leder får hjælp til at bevare overblikket over sygefraværet både på individniveau, gruppeniveau og arbejdspladsniveau. Understøttelse af Ledelsesinformationssystemerne prioriteres, så der kan leveres valide og aktuelle fraværdata til alle ledelsesniveauer og MED-udvalg i organisationen.

Der arbejdes gennem en tæt dialog med medarbejdere fra HR-afdelinger og ledere mod en ensartet indberetningspraksis der kan sikre grundlaget for et godt og opdateret talmateriale til brug for at følge indsatsen for nedbringelse af sygefraværet.

5. De lokale HR enheder er nøglepersoner til at understøtte regionens 1.150 ledere i praktisk håndtering af fravær, bl.a. i form af coaching, vejledning og juridiske forhold.

Koncern HR vil udvikle en række (juridiske) vejledninger og konkrete værktøjer til understøttelse af ledere i hele organisationen. Materialet bliver placeret på HR Portalen, som lederne kan benytte efter behov.

HR vil opbygge viden til konkret at rådgive omkring nye måder at hjælpe sygemeldte medarbejdere tidligt tilbage, det være sig deltidsansættelse, andre opgaver og lignende tiltag.

Endelig vil redskaber til håndtering af sygefravær og styrkelse af trivsel blive indarbejdet konsekvent i allerede kørende og fremtidige lederuddannelser i regi af Koncern HR - Ledelsesakademiet. Lederuddannelserne kan tilgås via plan2learn eller via direkte kontakt.

6. Opbygning af incitamentsstruktur, hvor lokale trivsels- og fraværsmålinger kan understøttes. Den enkelte enhed udvikler en procedure for, hvordan organisation og leder bliver målt på at styrke trivsel og håndtere sygefravær. Dette kan f.eks. gøres ved at integrere en opfølgning på MTU, sygefravær m.m. i den eksisterende aktivitets- og økonomiopfølgning.
7. For at opnå en dybere viden om årsager til sygefravær er der lavet en analyse af sygefraværet. Analysen viser, at 10 % af medarbejderne tegner sig for 59,1 % af regionens samlede sygefravær. HR har udarbejdet et notat der beskriver mere om de 10 % af medarbejderne.

Hver enhed udvikler i regi af MED-systemet en procedure for, hvordan lederen skal indgå i dialog med de medarbejdere, der tegner sig for en relativt stor del af sygefraværet, for at hjælpe disse medarbejdere bedst muligt.

Rammen for de forskellige initiativer er, at der udvikles en organisationskultur, hvor ledere og medarbejdere kan have en åben dialog om trivsel, fravær, nærvær og fremadrettede muligheder. Den enkelte leder bliver således en nøglespiller for at skabe rum for at tale om den sygemeldtes tilbagevenden til jobbet ud fra tanker om social kapital. Hertil er en åben og løbende dialog i hele medarbejdergruppen om trivsel, sygefravær og håndtering heraf væsentlig.

For at kunne bruge de syv initiativer som retningsmarkører i det daglige arbejde, skal de "foldes ud". Det er vigtigt, at der er en god dialog med FMU og MED-systemet i øvrigt om hvordan initiativerne kan

⁴ I forbindelse med overenskomsttaftalen (OK08) er der i aftale om trivsel og sundhed nærmere beskrevet, hvordan der holdes sygefraværssamtaler efter længerevarende fravær.

gøres anvendelige i en driftssituation. Det er vigtigt at bidrage til at forankre formål og principper for initiativet bredt i Region Syddanmarks organisation.

Formidling

Carl Holst har den 22. juni 2011 på et budgetmøde orienteret Regionsrådet. Det er politisk ønsket, at der arbejdes videre og at den konkrete udmøntning af indsatsen for at styrke trivsel og nedbringe sygefraværet drøftes og planlægges decentralt – så tæt på den fraværstramte medarbejder som muligt. Derudover har der ikke været gennemført deciderede formidlingsmæssige aktiviteter om initiativerne

Løbende dialog med enhedernes HR-afdelinger

Indsatsen kommer til at strække sig over fire år, inden der med udgangen af 2015 gøres endelig status på Region Syddanmarks indsats for at styrke trivslen og nedbringe sygefraværet med 20 %.

For at nå målet med at nedbringe sygefraværet med 20 % er det nødvendigt, at mange personer arbejder målrettet og sammen for at initiativerne bliver en succes. Uden ægte lokal forankring og opbakning bliver det yderst vanskelig at få styrket trivslen og nedbragt sygefraværet i tilstrækkelig grad.

Enhedernes ledelser må være meget eksplicite overfor egen organisation omkring vigtigheden af at nå de opstillede mål. De lokale HR-afdelinger vil få en meget vigtig lokal rolle i forhold til at koordinere indsatsen og stille rådgivning, kurser, vejledning og opmuntring til rådighed.

Koncern HR vil have en faciliterende rolle med at stille viden, analyser og konkrete redskaber til rådighed for enhederne og den enkelte leder. Det kan bl.a. være initiativ 3 med mulighed for at trække aktuelle sygefraværstal ud af Region Syddanmarks lønsystem eller juridiske vejledninger til en fremgangsmåde til at gennemføre afdækning af perspektiv for at en sygemeldt vender tilbage i job (initiativ 2). Kurser i "Den svære samtale" kunne også være et eksempel. Halvårige opfølgninger på enhedernes målopfyldelse vil blive systematiseret.

Det er vigtigt at Koncern HR får kendskab til, hvilke behov enhedernes HR-afdelinger har for understøttelse. Derfor afholdes en række indledende samtaler imellem medarbejdere fra enhedernes HR-afdelinger og stabsmedarbejdere under det regionale initiativ. Formålet med møderne er at konkretisere hvilke gensidige ønsker, behov og forslag der er for at kunne sikre et ordentligt, gennemsigtigt og værdiskabende samarbejde om initiativerne.

Der vil der ske en tæt dialog omkring udvikling mod ensartet praksis for indberetning og initiativer der sikrer bedst mulig løbende videndeling områder og enheder imellem.

Endelig sker der en løbende dialog i MED-systemet på alle niveauer. Her drøftes eksempelvis sygefraværstatistikker og initiativer indenfor "Aftale om trivsel og sundhed". De ovenstående syv initiativer skal hverken erstatte eller nedtone det fortsatte arbejde på dette område.