



---

# NEDBRINGELSE AF SYGEFRAVÆR I PLEJEN STRATEGIPAPIR





## 1. Indledning

### Baggrund og formål

Indeværende strategipapir udspringer af Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekrutterings (STAR) pulje 'Nedbringelse af sygefravær i ældreplejen', hvor Plejen i Fredericia kommune med bistand fra Rambøll gennemfører projektet "Nedbringelse af sygefravær i Plejen".

Puljen har til formål at forebygge sygefravær og begrænse længden af sygemeldinger i plejen, for at borgeren oplever mere stabilitet og kontinuitet i personalet og at der er "hænder nok" til at løse opgaven.

I projektet er der gennemført en kortlægning og analyse af sygefraværet i Plejen i foråret og efteråret 2020. Fokus i analysen har været, hvordan man kan nedsætte sygefraværet ved at frembringe viden om, hvordan Plejen arbejder med nedbringelsen af sygefravær i dag, og hvad der med fordel kan bringes med videre i arbejdet, jf. dette strategipapir. I forlængelse af puljens opdrag, har projektet fokuseret på *forebyggelse, fastholdelse og håndtering af sygefravær* som overordnede tematikker i analysen. Dette har også været den gennemgående rettesnor i udarbejdelsen af denne strategi.

Formålet med strategien er, at den skal være et afsæt og et fælles udgangspunkt for Plejen og Koncern HR i projektets næste fase i 2021, hvor der vil blive udvalgt og formuleret en række konkrete indsatser til implementering.

### Den gennemførte proces

Projektgruppen i projekt "Nedbringelse af sygefravær i Plejen" har drøftet sygefraværet i Plejen med afsæt i den gennemførte analyse og ud fra et strategisk perspektiv. Projektgruppen har været sammensat af ledere såvel som medarbejdere, og organisationen er søgt repræsenteret bredt. Dette for at sikre så stor en involvering som muligt, og samtidig har de deltagende ledere og medarbejdere haft en stor viden om den daglige praksis i Plejen fra forskellige perspektiver, som har været afgørende at få i spil.

Konkret er der gennemført en workshopproces, med efterfølgende opsamling på deltagerne drøftelser og konklusioner. Processen er gennemført med følgende undersøgelsesspørgsmål som omdrejningspunkt:

- ❖ Hvilke temaer tror I vil have størst effekt på sygefraværet, hvis der fokuseres på det i det videre arbejde?
- ❖ Hvilke temaer mener du, at Plejen skal arbejde videre med i strategien?
- ❖ Hvad skal kendetegne Plejens arbejde med nedbringelse af sygefravær? (Fx værdimæssigt, procesmæssigt mv.) Og hvad betyder det konkret i Plejens fremadrettede arbejde med sygefravær?
- ❖ Hvilke målsætninger skal Plejen have i det forestående arbejde med at nedbringe sygefraværet?

### Opbygning af strateginotat

Projektgruppen har herigennem fastlagt de temaer, som man ønsker, skal være fokus for Plejens strategi for nedbringelse af sygefravær (se afsnit 2). Derudover har projektgruppen formuleret en række kernebegreber knyttet til temaerne, som skal være det bærende fundament for *måden* Plejen vil arbejde med sygefraværet i den næste tid. (se afsnit 3) Endeligt er der formuleret målsætninger for det overordnede arbejde med nedbringelsen af sygefravær samt indenfor de enkelte temaer dér, hvor det har været meningsfuldt (se afsnit 4).



Strategipapiret er på den baggrund disponeret som følger:

- Afsnit 1 er indeværende indledning.
- Afsnit 2 beskriver de udvalgte temaer i strategien
- Afsnit 3 beskriver de kernebegreber som skal kendetegne Plejens arbejde med sygefravær
- Afsnit 4 beskriver Plejens målsætninger for arbejdet med sygefravær
- Afsnit 5 beskriver de forudsætninger, som Plejens ledere og medarbejdere mener skal være på plads for at strategiens målsætninger skal indfries

## 2. Bærende temaer i strategi for nedbringelse af sygefravær i plejen

### Valgte temaer for det videre arbejde

De bærende temaer i strategien, og fokus for Plejens fremadrettede arbejde med sygefravær, vil være følgende:

1. En styrkelse af sammenholdet og ansvarsfølelsen lokalt
2. Udvikling og implementering af nye og eksisterende redskaber og tilgange i dialogen om sygefravær, både relateret til den løbende ledelsesmæssige opfølgning (ledelses- og økonomitilsyn) samt dialogen med medarbejderne
3. Et fortsat styrket fokus på tidlig koordineret indsats ift. den enkelte medarbejder

Samtidig vil et tværgående ledelsesfokus være en samlet ramme omkring arbejdet indenfor de tre temaer. Det vil bl.a. komme til udtryk ved, at der arbejdes på tværs af Plejen, hvor man udnytter potentialerne ved at man arbejder og forpligter på tværs af enheder, og at bl.a. teamledere har et fælles fokus og en fælles tilgang i det videre arbejde med sygefravær indenfor de tre temaer.

Det ligger desuden Plejen på sinde, at beslutninger om udviklingsarbejdet indenfor de valgte temaer er ens for alle medarbejdere således, at man som medarbejder oplever en gennemsigtig og ensartet tilgang til det forestående arbejde med at nedbringe sygefraværet i Plejen.

## 3. Kernebegreber som skal kendetegne plejens arbejde med sygefravær

### Kernebegreber og implikationer for arbejdet med sygefravær i Plejen

Plejen i Fredericia Kommune ønsker, at det fremadrettede arbejde med sygefravær skal være kendetegnet ved følgende kernebegreber:

- Ordentlighed
- Flexibilitet og lighed
- Gennemsigtighed
- Stærkt fokus på forebyggelse

*Ordentlighed:*



Med ordentlighed menes, at det videre arbejde med sygefravær værdimæssigt skal bygge på en tilgang om åbenhed, gensidig respekt og tillid både i den videre proces ift. ledere og medarbejdere samt i de initiativer der måtte igangsættes. Dette er i forvejen en grundlæggende tilgang i Plejens organisatoriske arbejde, men også i denne sammenhæng vil det være et bærende element i Plejens måde at arbejde med nedbringelse af sygefraværet.

#### *Fleksibilitet og lighed:*

I det videre arbejde med nedbringelse af sygefraværet vil det være en overordnet tilgang, at nye redskaber, rammer, processer eller andet der måtte udvikles, skal være præget af fleksibilitet og lighed. Forstået på den måde, at initiativerne på den ene side skal være fælles på tværs af Plejen således, at der opnås en fælles god praksis for arbejdet og at man kan lære af hinanden på tværs af enheder. På den anden side skal initiativerne være så tilpas fleksible, at der også er plads til lokale tilpasninger i de enkelte teams og indenfor den enkelte ledes ledelsesrum.

#### *Gennemsigtighed:*

Plejen ønsker desuden, at det videre arbejde med nedbringelse af sygefraværet skal være kendetegnet ved gennemsigtighed. Med dette menes, at man arbejder åbent og transparent i forhold til de initiativer og løsninger der besluttes, samt at der er en åbenhed omkring baggrunden herfor og en tydelig kommunikation herom. Dette er bl.a. afgørende for at sikre en bred opbakning til arbejdet blandt ledere såvel som medarbejdere, hvor det er vigtigt, at der opleves et medejerskab samt at initiativer og løsninger opleves som meningsfulde.

#### *Stærkt fokus på forebyggelse:*

Plejen og Koncern HR arbejder allerede i dag ud fra et tydeligt fokus og prioritering af forebyggende indsatser. Både ledere og medarbejdere i organisationen bekræfter desuden, at et fortsat fokus på forebyggelse er vigtigt. Derfor vil et stærkt fokus på forebyggelse også være en hjørnesten i Plejens fortsatte arbejde med sygefravær.

### **Det betyder, at Plejen...**



- Fortsat arbejder inddragende i udviklingen af tiltag og efterfølgende implementering i Plejen
- Har en fortsat nysgerrig tilgang til arbejdet med sygefravær
- Arbejder aktivt med god ledelse i relation til sygefravær
- Har fokus på at forebyggelse skal tænkes ind både i dagligdagen og når der sker forandringer
- Ønsker at være tydelig i kommunikationen af hensigten med dialog om sygefravær, nemlig at skabe det bedst mulige grundlag for at bringe medarbejderne tilbage på arbejdspladsen efter endt sygdom. Dette forudsætter en tidlig og åben dialog mellem leder og medarbejder.
- Sikrer en bred chef- og ledelsesopbakning til arbejdet med sygefravær.



## 4. Mål for plejens arbejde med sygefravær

### Mål for Plejens arbejde med sygefravær

I de samlede mål for arbejdet med sygefravær vil Plejen tage udgangspunkt i et målhierarki med et overordnet rammesættende mål omkring nedbringelse af sygefraværet og delmål knyttet til de tre udvalgte temaer, som en operationalisering af skridt på vejen imod en reduktion i sygefraværet, jf. nedenstående opstilling.

#### Overordnet mål:

*”Det gennemsnitlige sygefravær i Plejen er ved udgangen af 2022 på 6 %”*

Opfølgning på realiseringen af det overordnede mål sker i de løbende økonomifølgning, hvor sygefraværdata fremover vil indgå.

Koncern HR, Budget og Analyse og Plejen afklarer i 1. kvartal 2021, hvordan opfølgningen tilrettelægges. Heri indgår også en drøftelse af, om der i realiseringen af det overordnede mål skal besluttes differentierede måltal for udvalgte områder/afdelinger.

#### Tema 1 – Sammenhold og ansvarsfølelse:

- Mål 1 – *”Ledere og medarbejdere oplever på tværs af Plejen at være en del af et stærkt og forpligtende arbejdsfællesskab”*

Begrundelse for mål: Det er oplevelsen i dag, at et stærkt fagligt fællesskab, hvor man er eksplicit og åbne omkring, at kerneopgaven løses i fællesskab, bidrager positivt til sammenholdet og den fælles ansvarsfølelse ude i det enkelte team. Dette betyder i sidste ende, at vi kan være der for borgerne og sikre stabilitet og kontinuitet i de medarbejdere borgerne møder.

Praksis er forskellig i dag, hvorfor nogle teams vil skulle løfte sig meget mens andre allerede er etablerede som forpligtende arbejdsfællesskaber. Målet skal samtidig skabe retning for, at det faglige fællesskab ”udvides” i den forstand, at det forpligtende arbejdsfællesskab ikke kun er omkring det enkelte team men hele Plejen.

#### Tema 2 – Udvikling og implementering af redskaber til dialog om sygefravær:

- Mål 1 – *”Fælles redskaber til dialog og handling ifm. sygefravær er let tilgængelige, handlingsorienterede og kendt af ledere og medarbejdere”*
- Mål 2 – *”Eksisterende og nye redskaber ifm. sygefravær bruges på tværs af enhederne i Plejen”*

#### Begrundelse for mål:

Plejen har allerede i dag mange gode og brugbare redskaber til håndtering af sygefravær. Målene her har til formål at skabe retning for dels redskabernes karakter og indhold samt adgangen til dem og dels redskabernes



konkrete anvendelse på tværs af enhedernes Pleje. Således har særligt mål nr. 2 et implementeringsfokus, der skal sikre, at redskaber er fuldt implementeret på tværs.

### **Tema 3 – Fortsat styrket fokus på en tidlig og koordineret indsats:**

- Mål 1 – *”Lederne i Plejen skal have tydeligere rammer og veje at gå ift. fleksible løsninger på medarbejdernes sygefravær”*
- Mål 2 – *”Plejen skal have bedre kendskab til muligheder i jobcenter mhp. bedre koordinering med jobcenter”*
- Mål 3 – *”Der skal være en hurtigere indsats på periodefravær”*

#### Begrundelse for mål:

Plejen har i dag et stort fokus på at finde fleksible løsninger, som gør det muligt at fastholde den enkelte medarbejder i arbejde og fx komme langtidssygefravær i forkøbet ved en tidlig og koordineret indsats. Målene har til formål at sætte fokus på, at der skal tilvejebringes tydeligere handlemuligheder og ”veje at gå” for den enkelte ledere i tæt samarbejde med medarbejderen og jobcenter. Samtidig er der et særligt opmærksomhedspunkt omkring opfølgningen på periodefravær, som man ønsker at fremrykke for tidligere at kunne iværksætte den nødvendige indsats.

## **5. Forudsætninger for målopfyldelse**

De konkrete initiativer, der skal føre til Plejens opfyldelse af de fastsatte mål, vil være omdrejningspunktet for næste skridt i projekt ”Nedbringelse af sygefraværet i Plejen”. Der vil primo 2021 således blive udarbejdet konkrete initiativer og handlinger, som skal realisere indeværende strategi og målsætninger. Der er dog i de indledende drøftelser omkring mål også identificeret en række forudsætninger, som vil være nødvendige at arbejde videre med for at sikre målopfyldelse.

Det gælder eksempelvis, at der er identificeret et konkret behov for et servicetjek af eksisterende redskaber med fokus på den samlede proces (før, under og efter samtalen), som forudsætning for, at flere tager redskaberne i brug. Samtidig er et generelt styrket implementeringsfokus, hvor fx det tværgående ledelsesforum anvendes, en afgørende forudsætning for at lykkes med flere af målene under tema 2 og 3.

I forhold til sammenhold og ansvarsfølelse har både den forudgående analyse og de løbende drøftelser i projektgruppen vist, at der i dag opleves en sammenhæng mellem oplevelsen af at være en del af et stærkt og forpligtende arbejdsfællesskab og teamets størrelse, og herigennem en påvirkning af sygefraværet. En forudsætning for at lykkes med målsætningen omkring stærke arbejdsfællesskaber er således, at der ses ind i teamstørrelse mhp. at sikre en optimal teamstørrelse, hvor team ikke er for store og heller ikke for små.

Samtidig er det en forudsætning for at lykkes med målet om stærke faglige fællesskaber, at der arbejdes med et kontinuerligt fokus på at sikre gode rammer for fokus på kerneopgaven i en foranderlig hverdag. Således opleves der i dag et stort forandringspres (fx organisatoriske forandringer, systemimplementeringer, mangeartede politisk fastsatte faglige fokusområder og målsætninger). I arbejdet med en nedbringelse af sygefravær – via stærke arbejdsfællesskaber – er det afgørende, at der er et vedvarende og eksplicit fokus på, hvordan forandringer



bidrager til den fælles kerneopgave samt hvordan der skal ske en prioritering mellem de mange forskellige dagsordener i dagligdagen. Dette er et fælles leder- og medarbejderansvar, hvor ledelsens opgave vil være at oversætte og skabe forbindelse mellem dagsordener om forandringer og den faglige praksis, som det skal ske indenfor. Samtidig ligger der en opgave hos medarbejderne ift. at gøre opmærksom på de tilfælde, hvor retning og fokus for praksis og kerneopgaven bliver uklar.

Samlet vil ovenstående forudsætninger være fokus for det videre arbejde med at omsætte strategien til konkrete initiativer og indsatser for nedbringelse af sygefraværet i Plejen.