

## Ansøgningskema for

### Puljen "Sygefravær på offentlige arbejdspladser" Finanslovskonto 17.59.19.10.

Projektets navn:	Nærvær/fravær i Handicapområdet
------------------	---------------------------------

#### Ansøger

Kommune/ Region/Stat	Hjørring Kommune
Projekt- og tilskudsansvarlig: (navn, adresse, cvr-nummer, telefon, e-mail)	Navn: Klaus Wehner Adresse: Springvandpladsen 5, 9800 Hjørring CVR-nr: 29 18 93 82 Telefon: 73 33 50 61 Email: <a href="mailto:klaus.wehner@hjoerring.dk">klaus.wehner@hjoerring.dk</a>

#### Projektejer

Øverste ansvarlig leder for projektet	Navn: Klaus Wehner CVR-nr: 29 18 93 82 Telefon: 73 33 50 61 Email: <a href="mailto:klaus.wehner@hjoerring.dk">klaus.wehner@hjoerring.dk</a>
--	--

#### Beskriv arbejdspladsen

Beskriv kort arbejdspladsens rammer, herunder f.eks: Antal medarbejdere, der vil være omfattet af projektet. Typer af medarbejdere Typer af opgaver Antal afdelinger/enheder Niveau for sygefravær, herunder det gns. sygefravær	<b>Beskriv kort arbejdspladsens rammer:</b>  Vi søger midler fra nærværende pulje til en målrettet sygefraværsindsats på vores døgninstitutioner på handicapområdet – som i Hjørring kommune betegnes som botilbud, hvorfor denne betegnelse benyttes i den resterende del af ansøgningen.  Ledelsen på Hjørring Kommunes handicapområde består af kontorchef Klaus Wehner og herunder tre områdeledere. Alle tre områdeledere har døgndækkede botilbud - i alt 13 arbejdspladser og 9 afdelingsledere.  Disse 13 botilbud yder rådgivning, hjælp og støtte til borgere over 18 år med et handicap eller særlige behov. Det kan eksempelvis handle om borgere med nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne, senhjerneskadede, udviklingshæmning eller
--	--

borgere med særlige sociale problemer. Gennem tilbud på et botilbud ydes borgeren støtte til at få den bedst mulige trivsel ud fra borgerens egne forudsætninger og behov.

**Beskriv kort projektets omfang (herunder antallet af afdelinger/enheder, antal og typer af medarbejdere, typer af arbejdsopgaver samt niveau af sygefravær, som projektet omfatter):**

Vi ønsker, at projektet skal omfatte alle 13 botilbud på handicapområdet, som i alt beskæftiger cirka 290 medarbejdere.

Botilbuddene udgør meget forskellige typer af arbejdspladser – med lige så forskellige udfordringer med og niveauer af sygefravær.

Medarbejdergrupperne består blandt andet af pædagoger, social- og sundhedsassistenter, sygeplejersker, ergoterapeuter samt husassistenter. Arbejdsopgaverne er for eksempel personlig pleje, hjælp til husholdning og økonomi, botræning, pædagogisk arbejde, relationsarbejde samt pårørende samarbejde. Fælles for medarbejdergruppen er, at alle arbejder i direkte kontakt med borgerne, skal forholde sig til borgernes problemer, og kan blive direkte følelsesmæssigt berørt af arbejdet.

Sygefraværet har de seneste år været stigende på området (2016-2018). I 2018 var det samlede sygefravær for området 7,20 %, svarende til 8423 sygefraværsdage. Det betyder, at sygefraværet er steget fra gennemsnitligt 12,86 sygefraværsdage pr. medarbejder (2016) til 16,16 sygefraværsdage pr. medarbejder (2018).

### **Arbejdspladsens udfordring med sygefravær**

Beskriv kort arbejdspladsens udfordring med sygefravær og den indsats, der hidtil er gjort for at håndtere udfordring med sygefraværet.

**Beskriv kort arbejdspladsens udfordring med sygefravær:**

Sygefraværet har, som beskrevet ovenfor, været stigende de seneste år - en udvikling Hjørring Kommune ønsker hurtigst muligt skal vendes.

På botilbuddene var der fra 13,7 til 17,7 sygefraværsdage pr. medarbejder i 2018. Det høje fravær har både betydning for den syge medarbejder, arbejdsfællesskabet, kontinuiteten i kvaliteten af ydelsen til borgeren samt øgede udgifter til vikarer.

Tallene dækker over stor variation fra arbejdsplads til

arbejdsplads, og der er derfor et potentiale i at se på videndeling på tværs af organisationen.

Vi kan ud fra sygefraværstallene se, at der er behov for en indsats i forhold til både korttids- og langtidssygefraværet. En sådan indsats vil omfatte arbejdsmiljø, kultur og trivsel samt den ledelsesmæssige håndtering af sygefravær.

Mere detaljerede beskrivelser af udfordringerne med sygefravær fremgår af nedenstående afsnit om de enkelte kerneelementer.

**Beskriv kort den indsats, der hidtil er gjort for at håndtere udfordringen med sygefraværet:**

Udviklingen i sygefraværet følges af Handicapchef, Sundhed, Ældre og Handicap-udvalget og Sektor-MED for handicapområdet.

Hjørring Kommune har siden 2009 haft et struktureret samarbejde med Jobcenteret vedr. sygefravær. Indsatsen kaldes Tidlig Indsats, og fungerer ved at lederen kontakter en fastholdelseskonsulent fra Jobcenteret, hvis lederen står med en sygemeldt medarbejder. Leder, fastholdelseskonsulent og medarbejder laver aftaler og udarbejder en handleplan for tilbagevenden til arbejdet. Fastholdelseskonsulenten kan henvise til og inddrage sundhedsfaglig bistand fra kommunens Sundhedscenter.

Indsatsen igangsættes, når en medarbejder har et fravær på mere end én uge. I anden uge af sygefraværforløbet skal vedkommendes leder og en fastholdelseskonsulent (fra syge-/dagpengeområdet) foretage en risikovurdering: Er det sandsynligt, at fraværet vil blive længerevarende? – og i givet fald, skal medarbejderen tilbydes hjælp fra Tidlig indsats, hvor en sundhedsfaglig medarbejder (psykolog, fysioterapeut, sygeplejerske mv.) kan medvirke til at afdække, hvad der skal til for at få medarbejderen hurtigt tilbage til arbejdet.

Tidlig indsats er i de senere år udvidet, så der også er mulighed for at tilbyde forebyggende samtaler/screeninger, før medarbejderen bliver sygemeldt, men hvor leder og/eller kolleger observerer mistroivsel eller "performancetab" i det daglige arbejde og dermed får en mistanke om, at noget kan være på vej.

I svære sygefraværssager har lederne mulighed for at søge støtte og vejledning ved kommunes Løn og personaleafdeling.

Alle ledere i organisationen tilbydes lejlighedsvist at deltage i en temadag om sygefravær, hvor HR-funktionerne Arbejdsmiljø og MED samt Løn- og Personalekontoret underviser.

Selv om rammen således er sat, er det erfaringen, at arbejdspladserne har forskellige måder og tidspunkter at reagere på ved sygemelding – både på det korte og det længerevarende fravær, og det vurderes samtidig, at det interne samarbejde vedrørende sygefraværsindsatser og håndtering kan optimeres yderligere.

Selvom der bliver arbejdet en del på sygefraværsområdet, så står vi altså i en situation, hvor sygefraværet ikke falder i den udstrækning, som indsatserne ellers burde give anledning til.

Der er som led i udmøntning af puljen udviklet en indsatsmodel. Ansøgning til puljen skal implementere indsatsmodellen med udgangspunkt i den sygefraværsindsats, de udvalgte offentlige arbejdspladser allerede har i dag. I det følgende skal man derfor forholde sig til, hvordan der arbejdes med indsatsmodellens kerneelementer.

### **Kerneelement 1 - sygemelding**

Beskriv hvordan man i organisationen har arbejdet med kerneelementer og hvordan det er implementeret, herunder:

- Hvad fungerer godt
- Hvad fungerer mindre godt.
- Hvordan passer kerneelementet ind i sammenhængen med de andre kerneelementer?
- Er der behov for udvikling på kerneelementet?
- Hvad er fokus fremadrettet?
- Hvis der søges om midler til dette kerneelement, beskriv da til hvad?

**Beskriv hvordan man i organisationen har arbejdet med kerneelementet, og hvordan det er implementeret (herunder, hvad fungerer godt/mindre godt):**

Vi har, som beskrevet i forrige afsnit, en formel ramme for håndtering af sygefravær – men det er forskelligt, hvordan lederne udmønter det på arbejdspladserne.

Den enkelte leder (med personaleansvar) vælger eksempelvis selv, hvordan medarbejderne skal sygemelde sig, og hvad der fungerer bedst i forhold til eksempelvis arbejdspladsens størrelse/antallet af medarbejdere samt vagtlag. På nogle arbejdspladser tager planlægger eller en kollega imod sygemeldinger, mens man andre steder – eller på andre tidspunkter - skal melde sig syg direkte til lederen.

De formelle regler omfatter et obligatorisk kontaktforløb, som den enkelte leder skal leve op til: I 2. fraværsuge skal lederen kontakte den sygemeldte medarbejder. Såfremt der er udsigt til et længere sygefraværsforløb, skal der gennemføres en samtale i 2. fraværsuge, hvor en fastholdelseskonsulent fra kommunens Jobcenter inddrages. Dette skal om fornødent gentages i 6. fraværsuge. Ordningen er blevet evalueret og drøftet i kommunens Hovedudvalg. Det vurderes af medarbejdere og ledere, at ordningen fungerer, og er et godt redskab.

Den gældende procedure er, at leder inddrager Tidlig Indsats

(Jobcenteret) i en sygefraværsproces ved fravær over en uge – det er også muligt at inddrage Tidlig Indsats forebyggende forud for en eventuel sygemelding. Leder kontakter en fastholdelseskonsulent, hvorefter leder, medarbejder og fastholdelseskonsulent laver eventuelle aftaler ift. forløbet som for eksempel inddragelse af sundhedsfaglig bistand.

Lederen har mulighed for at benytte ordningen ”nedsat tjeneste/delvis sygemeldt” for at opretholde tilknytningen mellem en sygemeldt medarbejder og arbejdspladsen gennem gradvis tilbagevenden. Dette kan eksempelvis være aktuelt, hvis medarbejderen er sygemeldt med en funktionsnedsættelse, men har mulighed for at varetage nogle eller andre typer af opgaver i en periode. Erfaring viser, at tilknytning og kontakt mellem medarbejder og arbejdsplads kan have afgørende betydning for en hurtig og god tilbagevenden til arbejdet efter en sygemelding.

Der kan dog være situationer, hvor ledere i stedet følger en anden procedure, hvor de selv fastlægger, hvornår de vil kontakte medarbejderen i fraværsløbet og om de vil bruge Tidlig Indsats. I praksis er det dermed forskelligt, hvordan man har tilpasset proceduren/hvorvidt en systematisk tilgang benyttes.

***Er der behov for udvikling på kerneelementet:***

Ja. Det er i høj grad relevant at arbejde med at tydeliggøre og ensarte procedure for håndtering af sygefravær – for eksempel i forhold til at sikre tidlig, løbende kontakt mellem leder og medarbejder samt fastholdelse med henblik på at skabe støtte og tryk for både leder og medarbejder.

- Der er behov for en generel kommunikationsindsats for at tydeliggøre elementerne i sygefraværsindsatsen. Kommunikation skal ske både i forhold til medarbejdere og ledere, så alle er bekendt med muligheder, roller og ansvar.
- Det er generelt opfattelsen, at ledere og medarbejdere er tilfredse med mulighederne i Tidlig Indsats - ikke mindst muligheden for at få sundhedsfaglig rådgivning til medarbejdere, så de kan komme hurtigt og bedst muligt tilbage til arbejdet. Det vurderes dog at der kan være et potentiale i at optimere det interne samarbejde med henblik på at støtte leder og medarbejder i processen

samt sikre en hurtig eller forebyggende indsats.

- Det er relevant at undersøge i hvilken udstrækning ordningen "nedsat tjeneste/delvis sygemeldt" anvendes, og om muligheden anvendes i tilstrækkelig grad/når det er relevant.
- Det er uvist i hvilket omfang lederne afholder sygefraværs-/trivselssamtaler i tilknytning til sygemeldinger (herunder også forebyggende). Det er i høj grad relevant at undersøge, og potentielt systematisere og udvikle denne praksis, da det kan være afgørende for at forebygge sygefravær.

Det er opfattelsen, at det med fordel kunne drøftes med ledere, tillidsrepræsentanter (TR) og arbejdsmiljørepræsentanter (AMR), hvordan vi bedst skaber en mere ensartet og fast guide til håndtering af sygemeldinger, der udover meget konkrete aftaler også beskriver, hvornår lederen tager kontakt til medarbejder og fastholdelseskonsulent.

Det opfattes desuden relevant for ledere og medarbejdere at få mere viden om "lovligt og ulovligt" fravær, og hvordan det håndteres på arbejdspladsen.

***Hvad er fokus fremadrettet:***

Fokus fremadrettet er:

- At undersøge systematikken og ensartetheden i håndteringen af sygefravær med henblik på at sikre hurtig indsats og løbende kontakt
- At give medarbejderne tryghed og klarhed ift. procedurer, muligheder og forventninger samt sikre den mest hensigtsmæssige håndtering af sygefraværet.
- At skærpe samarbejdet mellem ledere og Tidlig Indsats
- At skærpe samarbejdet mellem ledere, Løn og personaleafdelingen og Arbejdsmiljø og MED med henblik på at sikre støtte, vejledning og kvalificeret rådgivning i svære sygefraværforløb.
- Information til ledere, arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter vedr. sygemelding og sygefraværshåndtering.

***Søges der midler til dette kerneelement:***

Ja. Vi ønsker at foretage et indledende undersøgelses- og

udviklingsarbejde ift. nuværende praksis, dialogredskaber, adviseringer fra løndatasystemet samt eftersyn og ensretning af procedure fremover. Dertil ønsker vi at afholde en række informations- og holdningspåvirkende forløb for hhv. områdeledere, afdelingsledere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter (ledergrupper, MED-udvalg og triader). Der søges derfor midler til:

- Et forløb for triaderne (afdelingsleder, arbejdsmiljørepræsentant og tillidsrepræsentant fra hvert botilbud) med ekstern konsulent Carsten Ditlefsen, AM-gruppen. Carsten Ditlefsen har udviklet og implementeret en model til strategisk nedbringelse af sygefravær i andre kommuner med særdeles gode resultater. Formålet med forløbet i forhold til netop dette kerneelement er at diskutere sygefravær generelt, drøfte ensartning af procedurer i relation til sygemelding og sygefraværshåndtering, herunder tidspunkt for trivsels- og sygefraværssamtaler samt skelnen mellem lovligt og ulovligt fravær. Forløbet omhandler ligeledes kerneelement 2 forebyggelse samt 5 data.
- Frikøb af interne konsulenter/undervisere fra sygedagpengeområdet samt personalekonsulenter og -jurister til en workshop for alle afdelingsledere med henblik på at ensarte procedure samt udbrede viden om regler og muligheder i relation til håndtering af sygefravær.
- Udvikling og træning i brugen af dialogredskaber til trivsels- og fraværssamtaler samt evaluering af advisersystem, der anvendes i lønsystemet. Træningen er for afdelingsledere i mindre ledergrupper. Opgaven kan varetages af projektleder, sygefraværskoordinationen samt en ekstern konsulent med ekspertviden og erfaring med emnet. Denne indsats omhandler ligeledes kerneelement 2 forebyggelse.
- Der er behov for en generel kommunikationsindsats for at tydeliggøre elementerne i sygefraværsindsatsen. Kommunikation skal ske i forhold til både medarbejdere og ledere, så alle er bekendt med muligheder, roller og ansvar. Opgaven kan varetages af projektleder, sygefraværskoordinationen samt en intern kommunikationskonsulent.

## **Kerneelement 2 – fokuseret forebyggelse**

<p>Beskriv hvordan man i organisationen har arbejdet med kerneelementer og hvordan det er implementeret, herunder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvad fungerer godt</li> <li>- Hvad fungerer mindre godt.</li> <li>- Hvordan passer kerneelementet ind i sammenhængen med de andre kerneelementer?</li> <li>- Er der behov for udvikling på kerneelementet?</li> <li>- Hvad er fokus fremadrettet?</li> <li>- Søges der midler til dette kerneelement?</li> </ul>	<p><b>Beskriv hvordan man i organisationen har arbejdet med kerneelementet, og hvordan det er implementeret (herunder, hvad fungerer godt/mindre godt):</b></p> <p>I Hjørring Kommune arbejder vi blandt andet med forebyggelse gennem APV-arbejdet, fokus på kerneopgaven, forebyggelsespakker og SPARK-forløb. I relation til dette har vi særligt haft fokus på belastninger som høje følelsesmæssige krav, uklare krav, vold og trusler med videre i arbejdet.</p> <p>Hjørring Kommunes øverste samarbejdsudvalg besluttede i 2018, at alle kommunens arbejdspladser skal arbejde med en tværgående indsats med et øget fokus på kerneopgaven. Formålet er dels at skabe en bedre og mere sammenhængende opgaveløsning for borgeren, og dels at skabe fælles forståelse af mening i arbejdsfællesskaberne – ud fra den kausalitetsforståelse, at medarbejderne i højere grad er tilbøjelige til at trives i arbejdet, og dermed have mindre sygefravær, hvis de har en fælles forståelse af kerneopgaven, og i fællesskab skaber rammer som gør, at de kan lykkes med kerneopgaven. Vi oplever i den forbindelse, at mange arbejdspladser – både ledere og medarbejdere - har brug for hjælp til at arbejde videre med og fastholde fokus på kerneopgaven.</p> <p>Alle arbejdspladser er dækket af valgte arbejdsmiljørepræsentanter, som modtager arbejdsmiljøuddannelse samt indgår i MED-udvalget og eventuelt en arbejdsmiljøgruppe. Gennem årlig efteruddannelse udstyres arbejdsmiljøgrupperne med viden om emner, der kan bidrage til forebyggelse af lokale arbejdsmiljøproblemer på arbejdspladserne. Det er uvist, i hvilket omfang arbejdsmiljøgrupperne har den fornødne viden til at kunne identificere, forebygge og håndtere lokale arbejdsmiljøproblemer.</p> <p>Det er forskelligt, i hvilket omfang lederne afholder forebyggende trivselssamtaler. På nuværende tidspunkt modtager lederne adviseringer fra kommunens løndatasystem, for eksempel hvis systemet registrerer at en medarbejder muligvis har haft atypisk sygefravær i en periode. Nogle ledere bruger adviseringer som påmindelse om, at det kan være relevant at afholde en trivselssamtale, men det er uvist i hvilken udstrækning, og om det er systematisk.</p> <p><b>Er der behov for udvikling på kerneelementet:</b></p>
--	---



Ja. En intern analyse, foretaget på baggrund af feltstudier i efteråret 2019, viste, at nogle medarbejdere betragter belastninger i arbejdet som vilkår, og derfor ikke er opmærksomme på eller bevidste om risikoen for, at psykiske belastninger over tid kan give anledning til sygefravær. Denne uopmærksomhed eller manglende bevidsthed kan medføre, at nogle hændelser ikke drøftes på arbejdspladsen, med leder eller giver anledning til kollegial sparring. Derfor ses et stort behov for en indsats med fokus på registrering af hændelser, som påvirker den enkelte medarbejder eller opgaveløsningen på kort eller lang sigt, således at denne form for hændelser/belastninger bliver genstand for faglige drøftelser samt en kultur, hvor videndeling og refleksion er en naturlig del af det daglige arbejde.

Feltstudiet viste samtidig, at der kan være behov for fokus på information og inddragelse i forbindelse med forandringer, hvor medarbejderne savner større gennemsigthed i beslutningsprocesser.

Alle arbejdsplads-MED-udvalgene har til opgave at drøfte sygefravær og arbejdsmiljø på MED-møder. Dog viser analysen, at medarbejderne finder, at de mangler tid, fokus og systematik. Analysen har i øvrigt afdækket, at nogle medarbejdere har kultur for at møde på arbejde trods sygdom, hvilket medfører risiko for, at de smitter de kolleger og borgere, som de er i kontakt med. Dertil påviser flere studier en sammenhæng mellem gentagende sygenævær (hvor medarbejderen er nærværende på arbejdspladsen trods sygdom) og senere langtidssygemeldinger. Dermed kan sygenævær i nogle tilfælde have en negativ effekt for medarbejderen, kollegerne og arbejdspladsen som helhed, idet medarbejderne risikere at overbelaste sig selv ved ingen eller kort restitution efter sygdom.

***Hvad er fokus fremadrettet:***

Fokus fremadrettet er derfor at igangsætte en systematisk forebyggende sygefraværsindsats med fokus på kerneopgaven samt at tage hånd om heraf afledte arbejdsmiljøproblemer, så indsatsen integreres i løsningen af kerneopgaven og det daglige arbejde.

Første skridt vil være at foretage en indledende og indgående indsamling og analyse af data om sygefravær, trivsel og

arbejdsmiljø på arbejdspladserne, hvorudfra vi i tæt samarbejde med ledere og medarbejdere kan spotte særligt belastede afdelinger med behov for en særlig sygefraværsindsats, som tilrettelægges i samarbejde med leder og MED-udvalg.

Arbejdspladserne (ledere og triader) har brug for hjælp til at undersøge, analysere og adressere eventuelle udfordringer i arbejdsmiljøet/kerneopgavearbejdet. Dette sker i forbindelse med triadeforløbet med ekstern konsulent Carsten Ditlefsen (jf. ovenstående afsnit). På forløbet skal alle triader arbejde med en handleplan for strategisk nedbringelse af sygefraværet på egen arbejdsplads. Som resultat af dette forløb afklarer vi samtidig, hvor det er nødvendigt at sætte ind med en særlig sygefraværsindsats.

Når vi har afklaret, hvilke arbejdspladser, som har brug for særlige sygefraværsindsatser, hjælper projektgruppen/sygefraværskoordinationen med at planlægge konkrete løsninger. Triaderne/arbejdspladserne har brug for hjælp til at arbejde fokuseret og systematisk samt bevare og forankre fokus. Det er vigtigt at forankre arbejdet lokalt og inddrage medarbejderne på den enkelte arbejdsplads samt styrke deres fokus på samarbejde om løsning af kerneopgaven og deres evne til at tage hånd om eventuelle arbejdsmiljøproblemer. På den måde integreres arbejdet med forebyggende indsatser i løsningen af kerneopgaven og dermed i det daglige arbejde på arbejdspladserne.

Andet skridt i den systematiske forebyggende sygefraværsindsats er at opsamle og lære af de mange gode erfaringer på tværs af området og arbejdspladserne og dermed forhindre lignende arbejdsmiljøproblemer i at opstå på andre arbejdspladser. Dette arbejde varetages af sygefraværskoordinationen og forankres i MED. Samtidig er det afgørende at opretholde et ledelsesmæssigt fokus. Dette skal blandt andet ske gennem arbejdet med og fokus på trivselssamtaler.

***Søges der midler til dette kerneelement:***

Ja. Konkret søges der midler til:

- Øget fokus på kerneopgaven – Sparring, støtte og proceshjælp til ledere, triader, MED-udvalg og arbejdspladser. Denne opgave kan varetages af projektleder, sygefraværskoordination samt

	<p>arbejdsmiljøkonsulenter.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indsats i forhold til registrering af hændelser og påvirkninger. Denne opgave kan varetages af projektleder, sygefraværskoordination samt arbejdsmiljøkonsulenter.</li> <li>• Indsats i forhold til systematisk ledelsesmæssig håndtering af hverdagsforandringer og forandringsprocesser i et arbejde, der kan indeholde høje følelsesmæssige krav, med ekstern konsulent/ekspert. Dette kan eksempelvis være Rikke Høgsted, organisationskonsulent og krisepsykolog med en bred erfaring indenfor belastningspsykologi og forebyggelse af udfordringer ved psykisk krævende arbejde eller særligt belastet arbejdsmiljø.</li> <li>• Systematisering, indsamling og anvendelse af kvalitative data vedrørende sygefravær, trivsel og arbejdsmiljø mv. Denne opgave kan varetages af projektleder, sygefraværskoordination med hjælp fra ekstern konsulent. Dette kunne eventuelt også være Rikke Høgsted.</li> <li>• Gennemførelse af samt opfølgning på sundhedssamtaler med alle medarbejdere med henblik på at indsamle viden om faktorer til fastholdelse af medarbejdere og udvikling af arbejdspladserne. Kan for eksempel udføres af konsulenter fra Sundhedscenteret - sundhedskonsulenter og psykologer - samt arbejdsmiljøkonsulenter. Denne indsats omhandler ligeledes kerneelement 5 data.</li> <li>• Udvikling og træning i brugen af dialogredskaber til trivsels- og fraværssamtaler samt evaluering af advisystem, der anvendes i lønsystemet. Træningen er for afdelingsledere i mindre ledergrupper. Opgaven kan varetages af projektleder, sygefraværskoordinationen samt en ekstern konsulent med ekspertviden og erfaring med emnet. Denne indsats omhandler ligeledes kerneelement 1 sygemelding.</li> <li>• Et forløb for triader med ekstern konsulent Carsten Ditlefsen, AM-gruppen. Formålet er, i relation til dette kerneelement, at diskutere sygefravær generelt, drøfte forebyggende indsatser og udarbejde lokale handleplaner samt formulerer lokale mål for nedbringelse af sygefraværet på den enkelte arbejdsplads. Forløbet omhandler ligeledes</li> </ul>
--	--

	<p>kerneelement 1 sygemelding samt 5 data.</p> <p>Derudover påtænker vi at kontakte beskæftigelsesministeriets rejsehold, hvis dette bliver aktuelt i relation til arbejdspladser, som har behov for en særlig sygefraværsindsats.</p>
--	--

### Kerneelement 3 - sygefraværskoordination

<p>Beskriv hvordan man i organisationen har arbejdet med kerneelementet og hvordan det er implementeret, herunder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvad fungerer godt?</li> <li>- Hvad fungerer mindre godt?</li> <li>- Hvordan passer kerneelementet ind i sammenhængen med de andre kerneelementer?</li> <li>- Er der behov for udvikling på kerneelementet?</li> <li>- Hvad er fokus fremadrettet?</li> <li>- Søges der midler til dette kerneelement?</li> </ul>	<p><b>Beskriv hvordan man i organisationen har arbejdet med kerneelementet, og hvordan det er implementeret:</b></p> <p>Som tidligere beskrevet har den enkelte leder mulighed for at søge råd, støtte og vejledning vedrørende sygefravær gennem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Løn og personaleafdelingen</li> <li>- Tidlig Indsats (Jobcenteret)</li> <li>- Arbejdsmiljø og MED</li> <li>- Nærmeste og overordnede leder.</li> </ul> <p>Hvis den enkelte leder har brug for konkret rådgivning om håndteringen af en sygemelding kan de søge dette ved alle ovennævnte. Selv om Hjørring Kommunes gældende sygefraværspolitik tager højde for det, er der fortsat meget stor usikkerhed vedrørende omplacering eller afskedigelse efter længerevarende sygefravær – ikke mindst i tilfælde af for eksempel alvorlige kræfttilfælde.</p> <p>I tilfælde, hvor ledere ønsker hjælp til en indsats, der retter sig mod flere medarbejdere eller teams med henblik på at nedbringe sygefravær, kan de kontakte Arbejdsmiljø og MED eller en faglig udviklingsstab i området. De kan også vælge at inddrage eksterne rådgivere eller konsulenter, som de f.eks. har kendskab til fra eget netværk eller fra tidligere opgaver.</p> <p>Det er med andre ord op til den enkelte leder at vurdere, hvad situationen kræver, og lederen skal selv tage initiativ og opsøge råd og vejledning. Her overlader vi det til lederen at afgøre, hvad lederen har brug eller præference for, og de valgte løsninger kan basere sig på tilfældigheder.</p> <p>På nuværende tidspunkt eksisterer en formel sygefraværskoordination ikke – men vi ser et stort potentiale i at samle og dedikere faglige kompetencer ift. at sikre vedvarende fokus, gennemførelse og målretning af sygefraværsindsatser til gavn for den sygemeldte medarbejder, lederen, opgaveløsningen, arbejdspladsen og organisationen.</p>
---	---

	<p><b>Er der behov for udvikling på kerneelementet:</b></p> <p>Ja, se afsnittet ovenfor.</p> <p><b>Hvad er fokus fremadrettet:</b></p> <p>Sygefraværskoordinatoren skal inddrage og samarbejde med de ressourcer, der allerede er til stede i organisationen, men som lederen i det daglige arbejdet i dag kan opfatte som forskellige fragmenter i indsatsen for at håndtere og nedbringe sygefravær.</p> <p>Ved at kombinere projektlederrollen med ansvaret for sygefraværskoordinationen sikres en tovholder på samt vedvarende drivkraft for den samlede sygefraværsindsats. Projektleder skal sikre dedikeret og ledelsesmæssigt fokus samt høj kvalitet i den samlede sygefraværsindsats ved at samle og inddrage specialiserede kompetencer og fagpersoner.</p> <p><b>Søges der midler til dette kerneelement:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi søger midler til ansættelse af en projektleder/sygefraværskoordinator, der i projektperioden sørger for den daglige drift af projektet, og som samtidig har rollen som tovholder på og ansvaret for sygefraværskoordinationen i det daglige.</li> <li>• Vi søger om midler til at frikøbe interne konsulenter, som skal indgå i sygefraværskoordinationen, herunder arbejdsmiljø- og udviklingskonsulenter, personalekonsulenter og -jurister samt fastholdelses- og sundhedskonsulenter.</li> </ul>
--	---

#### **Kerneelement 4 - organisering**

<p>Beskriv hvordan man i organisationen har arbejdet med kerneelementet og hvordan det er implementeret, herunder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvad fungerer godt?</li> <li>- Hvad fungerer mindre godt?</li> <li>- Hvordan passer kerneelementet ind i sammenhængen med de andre kerneelementer?</li> <li>- Er der behov for udvikling på</li> </ul>	<p><b>Her beskriver vi, hvordan vi i organisationen vil arbejde med kerneelementet, og hvordan det implementeres:</b></p> <p>Det øverste ansvar for sygefraværsindsatsen tilhører handicapchefen.</p> <p>Dertil nedsættes en projektgruppe, som skal varetage den daglige drift og fremdrift af projektet. Projektleder/sygefraværskoordinator indgår i projektgruppen sammen med arbejdsmiljø- og udviklingskonsulenter.</p> <p>Der nedsættes en følge-/styregruppe bestående af</p>
--	---

<p>kerneelementet?  - Hvad er fokus fremadrettet?  - Søges der midler til dette kerneelement?</p>	<p>handicapchefen, projektgruppen, områdeledere, repræsentanter fra Løn og personale, Administration og service, Jobcenteret samt fællestillidsrepræsentanter fra relevante faglige organisationer.</p> <p>I projektets indledende fase samles en analysegruppe bestående af repræsentanter fra projektgruppen, Arbejds miljø- og MED, Løn og personaleafdelingen, økonomi samt arbejdspladser (medarbejdere og afdelingsledere fra de 13 botilbud).</p> <p>Ledelsesmæssigt fokus sikres ved løbende inddragelse af og samarbejde med områdeledere, afdelingsledere og MED-udvalg samt løbende orientering til det politiske niveau, herunder SÆH-udvalget.</p> <p>I Hjørring Kommune har vi, som tidligere beskrevet en lang tradition ift. inddragelse af MED-systemet, hvor sygefravær og arbejdsmiljø altid er på dagsorden. På den måde inddrages medarbejderne og ledere, hvormed man samtidig kan skabe ejerskab- og ansvarsfølelse. Det enkelte arbejdsplads-MED besidder en stor portion viden om lige præcis deres arbejdsplads.</p> <p><b>Søges der midler til dette kerneelement:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Som tidligere beskrevet ønsker vi at ansætte en projektleder, som også har det daglige ansvar for samt rollen som tovholder på sygefraværskoordinationen.</li> <li>• Frikøb af konsulenter til at indgå i projektgruppen, analysegruppen samt styregruppen for projektet.</li> </ul>
---	---

### Kerneelement 5 - data

<p>Beskriv hvordan man i organisationen har arbejdet med kerneelementet og hvordan det er implementeret, herunder:  - Hvad fungerer godt?  - Hvad fungerer mindre godt?  - Hvordan passer kerneelementet ind i sammenhængen med de andre</p>	<p><b>Beskriv hvordan man i organisationen har arbejdet med kernelementer, og hvordan det er implementeret (herunder, hvad fungerer godt/mindre godt):</b></p> <p>På nuværende tidspunkt har alle afdelingslederne adgang til at trække oplysninger om sygefravær fra løndatasystemet ud fra en ensartet skabelon, der er udarbejdet på overordnet plan. Løndatasystemet genererer også adviseringer, når en medarbejder har atypisk fravær eller flere perioder med sygefravær. Disse adviseringer sendes til afdelingslederne.</p>
--	--

<p>kerneelementer?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er der behov for udvikling på kerneelementet?</li> <li>- Hvad er fokus fremadrettet?</li> <li>- Søges der midler til dette kerneelement?</li> </ul>	<p>Der ses et potentiale i at tage de nuværende standardmeldinger op til overvejelse, da en tilretning, der tager udgangspunkt i de behov og ønsker afdelingslederne har, vil kunne gøre, at der arbejdes mere systematisk og ensartet på tværs af afdelingerne med de data, der er tilgængelige i løndatasystemet. Samtidig formodes det, at afdelingslederne med fordel kunne arbejde med bedre og mere dybdegående data.</p> <p>Ud over de gængse sygefraværdata genereret i løndatasystemet har ledere, MED-udvalg og arbejdsmiljøgrupper også flere andre datakilder til rådighed. Det er data, der indsamles om arbejdsulykker eller tilløb hertil, arbejdsmiljøgruppens øvrige registreringer af hændelser på arbejdspladsen, APV samt data, der tilvejebringes i det arbejde, der gøres for at holde fokus på kerneopgaven.</p> <p>Det er opfattelsen, at disse mere "bløde" data ikke altid ses som elementer, der kan indgå i en sygefraværsindsats på arbejdspladsen og at der heller ikke så ofte sker videndeling på tværs af afdelinger. Der kan med fordel gøres en indsats, der tilvejebringer yderligere bløde data, som dermed gør det tydeligt ikke kun for ledere, men også for øvrige medarbejdere, at en bredere tilgang til sygefraværdata kan give et positivt output. I lighed med de øvrige kerneelementer ses også en fordel i en central sygefraværskoordination: Når en afdelingsleder ser på sine egne data er der en risiko for, at et bestemt sygefraværniveau forklares som normalt eller begrundes med de vilkår, der er på arbejdet, mens et tværgående syn af en sygefraværskoordination kan åbne for andre eller nye synspunkter.</p> <p>Vi opfatter dette kerneelement som både afgørende og gennemgående for de øvrige kerneelementer, fordi et overblik over sygefraværet – ikke kun med de klassiske sygefraværstatistikker - er første skridt på vejen mod at skabe rammerne for den mest hensigtsmæssige håndtering. De rigtige data og aktiv anvendelse af disse danner således grundlag for, at vi kontinuerligt kan målrette og kvalificere indsatser på den enkelte arbejdsplads.</p> <p><b>Er der behov for udvikling på kerneelementet:</b></p> <p>Ja. Data handler både om "klassiske" kvantitative data om sygefravær og kvalitative data om arbejdsmiljø og trivsel.</p>
---	--

I relation til kvantitative data vedr. sygefravær ser vi behov for:

- At der udarbejdes data målrettet de forskellige ledelses-/MED-niveauer.
- At lederne får nogle bedre værktøjer til visualisering, forståelse og behandling. Vi ønsker derfor at undersøge, hvilke data om sygefravær afdelingslederne har brug for med henblik på at skabe overblik, således at oplysningerne i højere grad kan bidrage til at målrette og kvalificere indsatser ift. at håndtere, forebygge og nedbringe sygefravær.

I relation til kvalitative data vedr. sygefravær ser vi behov for:

- At MED-udvalgene konsekvent anvender relevante data fra dialoger om APV/psykisk arbejdsmiljø, arbejdet med kerneopgaven, rapporter fra Socialtilsyn Øst.
- Registrering af hændelser og påvirkninger på arbejdspladserne

#### **Hvad er fokus fremadrettet:**

De værktøjer, som udvikles, kan give overblik over sygefraværet på månedsbasis, således at udviklingen på arbejdspladserne kan følges tæt.

Fra en anden del af organisationen har vi gode erfaringer med data indsamlet gennem systematiserede samtaler - sundhedssamtaler - med medarbejderne. Udover den personlige gevinst for den enkelte medarbejder, giver det også en organisatorisk værdi, der kan overføres til egentlige konkrete indsatser, der retter sig mod ledelse og kultur. Data fra sundhedssamtaler kan have en særlig værdi ift. arbejdspladser, hvor fokus primært er at arbejde med en bred forebyggende indsats.

#### ***Søges der midler til dette kerneelement:***

Ja. Vi søger om midler til dette kerneelement i form af timer til at fremskaffe data samt bearbejde, behandle og analysere disse med hjælp fra analysegruppen og økonomikonsulenter (jf. ovenstående afsnit om kerneelement 4).

- Frikøb af økonomikonsulenter til opsætning og udarbejdelse af månedsvise sygefraværsrapporter i samarbejde med projektleder. Rapporterne skal bidrage med overblik over relevante data, som anvendes aktivt til



	<p>at målrette og kvalificere sygefraværsindsatsen på den enkelte arbejdsplads. I forbindelse med udarbejdelsen af rapporterne inddrages medarbejdere og afdelingsledere. Projektleder undersøger i samarbejde med ledere og medarbejdere, hvilke data om sygefravær, der er behov for med henblik på at målrette og kvalificere lokale og tværgående indsatser ift. at håndtere, forebygge og nedbringe sygefravær.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablering af en analysegruppe med henblik på at indhente, udvikle og målrette data om sygefravær til alle ledelsesniveauer – den administrative opgave i forbindelse hermed varetages af projektleder/sygefraværskoordinator. Denne indsats omhandler ligeledes kerneelement 4 organisering.</li> <li>• Analysearbejde i forhold til de bløde data – kan vi systematisere dem og gøre dem mere operationaliserbare og handlingsorienterede. Opgaven kan varetages af projektleder/sygefraværskoordinator.</li> <li>• Systematiserede samtaler med medarbejdere – sundhedssamtaler med henblik på at indsamle kvalitative data om faktorer til fastholdelse af medarbejdere og udvikling af arbejdspladserne. Samtalerne kan for eksempel udføres af konsulenter fra Sundhedscenteret - sundhedskonsulenter og psykologer - samt arbejdsmiljøkonsulenter. Denne indsats omhandler ligeledes kerneelement 2 forebyggelse.</li> <li>• Et forløb med ekstern konsulent Carsten Ditlefsen, AM-gruppen. Formålet er, i relation til dette kerneelement, at diskutere sygefravær generelt, drøfte viden om og anvendelse af data samt fastsætning af differentierede og lokale målsætninger. Denne indsats omhandler ligeledes kerneelement 1 sygemelding og 2 forebyggelse.</li> </ul>
--	---

### Sammenfatning – implementering af indsatsmodellen

<p>Beskriv kort hvordan der arbejdes med at sikre en sammenhængende implementering af indsatsmodellens 5 kerneelementer.</p>	<p>Vi har i Hjørring Kommune, som det fremgår af ovenstående afsnit om kerneelementerne, arbejdet med flere elementer af indsatsmodellen, dog undtaget en formel sygefraværskoordination. Selvom der er blevet arbejdet en del på sygefraværsområdet, står vi i den situation, at sygefraværet ikke falder i den udstrækning,</p>
--	---

som indsatserne ellers burde give anledning til.

Projektet kan dermed give os mulighed for at forstærke arbejdet med tiltag og indsatser i relation til 4 af de 5 kerneelementer. Det, der kræves i forhold til det sidste kerneelement – sygefraværskoordinationen – vil være nyt for os og arbejdet med sygefravær vil her få tilført en høj grad af systematik og netværkstilgang.

Projektleder og tovholder på sygefraværskoordinationen placeres i Arbejds miljø og MED-afdelingen, som organisatorisk er placeret i stabene. Projektleder og koordinator arbejder tæt sammen med øvrige arbejdsmiljøkonsulenter samt personalekonsulenter og -jurister fra kommunens Løn og personaleafdeling, fastholdelseskonsulenter fra Jobcenteret og sundhedskonsulenter fra Sundhedscenteret som indgår i sygefraværskoordinationen. Derved sikres det, at sygefraværskoordination er en selvstændig enhed med uafhængig status i relation til de 13 botilbud, som inddrages i denne sygefraværsindsats, og denne organisering kan bidrage til at skabe tillid til de omfattede medarbejdere og ledere på arbejdspladserne.

Projektleder har ansvaret for den daglige drift af projektet, og har samtidig til opgave at sikre en sammenhængende implementering af indsatsmodellen i samarbejde med projektgruppen, styregruppen samt medarbejdere og ledere fra botilbuddene. Projektleder - med erfaring fra tidligere arbejdsmiljø- og sygefraværsindsatser - bliver i praksis tovholder på sygefraværskoordinationen, og får dermed til opgave at koordinere, styre og facilitere projektets delelementer i tæt samarbejde med handicapchefen, øvrig ledelse, MED-organisationen samt interne og eksterne samarbejdspartnere. Arbejds miljøgrupperne på arbejdspladserne inddrages ligeledes, da der forventes et stærkt fokus på forebyggelse af arbejdsmiljøudfordringer samt vurdering af arbejdsmiljøets betydning for sygefraværet.

Som det fremgår af de ovenstående afsnit vedrørende de 5 kerneelementer, arbejder flere af indsatserne og delelementerne i den samlede sygefraværsindsats på tværs af kerneelementerne, hvilket bidrager til at sikre en sammenhængende indsats samt implementering. Implementering af indsatsmodellens 5 kerneelementer

	sikres desuden gennem entydig ansvarsfordeling på tværs af ledelsesstrengen. Se herudover vedlagte model (s. 22) over sammenhæng mellem kerneelementer og indsatser. Modellen findes desuden i en mere læsevenlig version i medsendte regneark (se fanen: kernelementer og indsatser).
--	--

### Organisering, roller og ledelsesforankring

<p>Beskriv hvordan projektet er forankret og organiseret ledelsesmæssigt, herunder forankring af projektet på øverste ledelsesniveau.</p> <p>Beskriv hvordan projektet vil blive ledet og styret i det daglige, herunder hvordan ledelsesfokus sikres i projektperioden</p>	<p><b>Beskriv hvordan projektet er forankret og organiseret ledelsesmæssigt, herunder forankring af projektet på øverste ledelsesniveau:</b></p> <p>Handicapchef Klaus Wehner er øverste ansvarlige for projektet.</p> <p>Projektet forankres i projektorganisationen, styregruppen, relevante ledergrupper samt MED-systemet.</p> <p><b>Beskriv hvordan projektet vil blive ledet og styret i det daglige, herunder hvordan ledelsesfokus sikres i projektperioden:</b></p> <p>Projektleder/sygefraværskoordinator har ansvaret for den daglige styring og drift af projektet. Dertil inddrages projektgruppen, styregruppen, handicapchef, områdeledere og afdelingsledere løbende i alle projektelementer.</p> <p>Ledelsesmæssigt fokus sikres gennem løbende orientering af det politiske niveau samt relevante ledergrupper. Det politiske niveau, Sundhed, Ældre og Handicapudvalget, vil løbende blive orienteret om indsatser og udvikling i arbejdet med håndtering af sygefravær.</p>
<p>Angiv navne og kontaktoplysninger på allerede kendte nøglepersoner i projektets organisering.</p>	<p>Klaus Wehner, <a href="mailto:klaus.wehner@hjoerring.dk">klaus.wehner@hjoerring.dk</a>, 73 33 50 61.</p> <p>Kurt Larsen, <a href="mailto:kurt.larsen@hjoerring.dk">kurt.larsen@hjoerring.dk</a>, 41 22 32 11.</p> <p>Lise Løth Gregersen, <a href="mailto:lise.loeth.gregersen@hjoerring.dk">lise.loeth.gregersen@hjoerring.dk</a>, 41 22 32 08.</p>

### Mål

<p>Beskriv kort tidsplan for at sætte overordnede og realistisk mål for nedbringelse af sygefravær på hele arbejdspladsen samt differentierede mål for nedbringelsen af sygefravær på</p>	<p>Vi har to overordnede mål for sygefraværsindsatsen, som tager udgangspunkt i en hhv. kvalitativ og kvantitativ målsætning.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. At sikre en sammenhængende implementering af</li> </ol>
---	---

<p>arbejdspladsens afdelinger.</p>	<p>indsatsmodellens kerneelementer, en bedre håndtering af sygefravær, et bedre arbejdsmiljø samt et styrket samarbejde og netværk herom.</p> <p>2. At nedbringe antallet af sygefraværsdage pr. medarbejder. Se nedenstående tidsplan for, hvornår det forventes at være muligt at sætte en specifik målsætning i relation til antallet af sygefraværsdage.</p> <p>Vores samfund er i skrivende stund i gang med at håndtere Covid-19, hvilket vi selvfølgelig tager højde for i vurderingen af en realistisk tidsplan. Samtidig oplever vi, at arbejdet med håndtering af sygefravær samt trivsel og arbejdsmiljø bestemt ikke er mindre relevant i denne og den kommende tid.</p> <p>Med udgangspunkt i den nuværende situation med Covid-19 vurderer vi, at følgende er en realistisk tidsplan for at sætte overordnede og differentierede mål for nedbringelse af sygefraværet på de 13 omfattede arbejdspladser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. august 2020: Ansættelse af projektleder/sygefraværskoordinator</li> <li>• August 2020: Etablering af projektorganisation, herunder oprettelse af styregruppe, analysegruppe og sygefraværskoordination</li> <li>• August – december 2020: Introduktion til alle omfattede arbejdspladser, triader og MED-udvalg (MED-organisationen inddrages fra projektets start for at skabe og sikre ejerskab) samt planlægning og igangsættelse af indsatser og forløb, herunder: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Styregruppemøder</li> <li>- Analysegruppemøder, feltstudier og indledende analysearbejde</li> <li>- Indsamling, systematisering og anvendelse af kvalitative data</li> <li>- Databehandling, analyse og udarbejdelse/opsætning af sygefraværsrapporter</li> <li>- Kommunikationsindsats: tydeliggørelse af elementer i sygefraværsindsatsen</li> <li>- Øget fokus på kerneopgaven samt sparring, støtte og proceshjælp til omfattede ledere, MED-udvalg og arbejdspladser.</li> </ul> </li> </ul>
------------------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planlægning og forberedelse af sundhedssamtaler</li> <li>- Planlægning af forløb med eksterne konsulenter og arbejdsmiljøeksperter</li> <li>• Efteråret/4. kvartal 2020: Styregruppen sætter overordnede mål for nedbringelsen af sygefravær på baggrund af analyse af kvalitative og kvantitative sygefraværdata fra projektleder/analysegruppe.</li> <li>• 1. kvartal 2021: Afholdelse af 1. forløb for triaderne med Carsten Ditlefsen vedr. strategisk nedbringelse af sygefravær. Her udarbejder hver enkelt triade handleplaner og sætter lokale mål for nedbringelse af sygefravær på arbejdspladsen. Projektleder og arbejdsmiljøkonsulenter støtter processen.</li> </ul> <p>Det vurderes således, at overordnede kvantitative mål for nedbringelsen af sygefraværet på tværs af de 13 omfattede arbejdspladser kan sættes i regi af styregruppen i efteråret/4. kvartal 2020 med udgangspunkt i relevante data og analyser. Differentierede, lokale målsætninger sættes i forbindelse med 1. forløb for triaderne med ekstern arbejdsmiljøekspert Carsten Ditlefsen i 1. kvartal 2021.</p>
--	---

**Økonomi**

Angiv beløbet der ansøges om	2.845.754,00 kr.
------------------------------	------------------

Model: Sammenhæng mellem kernelementer og indsætter:

Modellen findes desuden i en mere læsevenlig version i medsendte regneark (se fanen: kernelementer og indsætter)

