Bilag: Social- og Sundhedshedudvalget den 4. september 2018

Notat om udviklingen i sygefraværet

Dette notat giver en kort status på udviklingen i sygefraværet for de udvalgte enheder for 2018 i forhold til 2017. Udviklingen evalueres i forhold til fraværsprocent, besparelse i kr. og påvirkning i forhold til den daglige bemanding. Sygefravær og besparelser fremskrives for hele 2018 og estimeres for 2019 og 2020. Fremskrivninger er baseret på erfaringer fra andre kommuner.

Notatet omfatter desuden korte overvejelser om hvordan lederne har taget imod indsatsen.

Notatet indledes med en kort gennemgang af projektets afgrænsninger samt en kort beskrivelse af metode såvel som definitioner.

Afgrænsninger

Sygefraværsindsatsen er påbegyndt i september 2017. Det er normalt at udviklingen accellerer efter 3-4 måneder, og denne evaluering ser alene på perioden januar-juni 2018 i forhold til året før.

Følgende enheder er omfattet af det hidtidige samarbejde: Lindehaven, Rosenhaven, Lundehaven, Køkken Ballerup, Toftehaven og Sønderhaven.

Sygefravær er defineret til at omfatte følgende kategorier af fravær: Syg, delvist syg, arbejdsskade og §56 fravær. Denne defintion gør det muligt at foretage en direkte sammenligning mellem kommuner som CMU har arbejdet med eller arbejder med.

Opmærksomhedspunkter

Toftehaven er en del af evalueringen, men er på grund af lederskifte på begge mellemlederposter først påbegyndt processen for alvor i februar 2018. Dette påvirker naturligvis tallene som ikke for alvor er begyndt at vende. To afdelinger er dog begyndt at opleve et fald i sygefraværet i forhold til 2017. Den ene 49 % for de seneste 3 måneder. Det er forventeligt at de øvrige afdelinger følger med i løbet af de kommende måneder.

Defintioner

CMU arbejder med følgende definitioner:

- Langtidssyge medarbejdere er defineret som medarbejdere med mindst en måned med 100 eller flere sygefraværstimer indenfor de seneste 12 måneder.
- Højfrekvent fravær er defineret som fravær i mere end ¼ af de seneste 12 måneder. For nyansatte medarbejdere er det mere end ¼ af de måneder de har været ansat.
- En medarbejder er defineret som nyansat i de første 12 måneder af sin ansættelse.
- Andel af medarbejdere med fravær i gennemsnit pr. måned er defineret som hvor mange medarbejdere i en organisation der har været fraværende i gennemsnit pr. måned.

CMU arbejder med triagering af medarbejderne i forhold til et fremtidigt problematisk sygefravær. Langtidssyge medarbejdere er i denne forbindelse karakteriseret som RØDE.

Medarbejdere med et problematisk sygefravær som både påvirker kulturen i afdelingen og som repræsenterer en højere eller meget høj risiko for fremtidigt langtidsfravær, karakteriseres som GULE. Defitionen GUL relaterer sig til forskellige mønstre i sygefraværet herunder særligt højfrekvent fravær og hurtigt og frekvent fravær hos nyansatte. Definitionen kan også knytte sig til tidligere langtidssyge som har haft langtidsfravær på grund af ”bløde” diagnoser.

Medarbejdere med et uproblematisk sygefravær karakteriseres som GRØNNE.

Det er vigtigt at bemærke at farverne GUL og RØD ikke siger noget om medarbejdernes faglige niveau eller om de er gode eller mindre gode medarbejdere. Der er alene tale om indikatorer som holder lederen orienteret om, at der er behov for en indsats og at denne typisk adskiller sig fra den måde GRØNNE medarbejdere skal ledes.

Helt generelt er triageringen interessant fordi 80 % af alle langtidssyge kommer fra en GUL fraværshistorik og at langt hovedparten af disse har ”bløde” forklaringer. Når en GRØN bliver langtidssyg, så er forklaringen stort set altid af fysisk karakter (operationer, arbejdsskader, alvorlig sygdom). Bevægelsen fra GRØN til GUL er sjælden.

Metode

CMU arbejder med risikoorientering i forhold til sygefravær. Det handler således om at give lederne indsigt i hvilke medarbejdere der repræsenterer en højere risiko end gennemsnittet i forhold til langtidsfravær som typisk udgør minimum 50 % af en ældreorganisations fravær. Det er derfor de GULE medarbejdere der arbejdes med, og lederne klædes på til at søge at undgå risici,

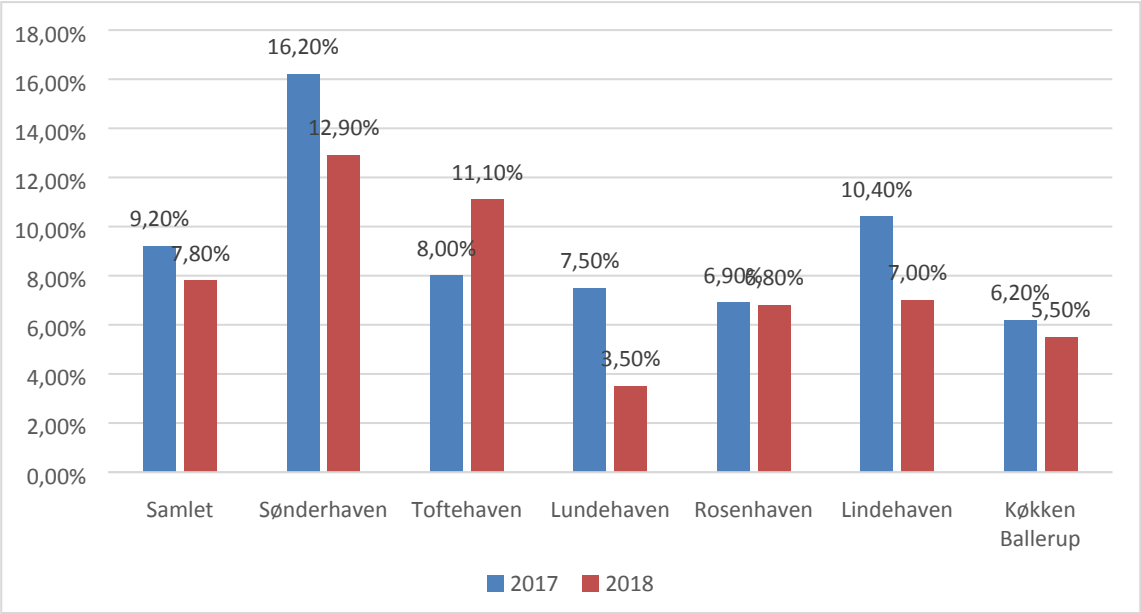
men også til at adressere risici hurtigt når de opstår. Dette kan handle om indsigt og fokusering, men handler i høj grad også om at skabe en ensartet tilgang til fraværsledelse baseret på afstemte etiske overvejelser og fx adressering af dilemmaer.

Der arbejdes med et værktøj kaldet RADAR som ved hjælp af forskellige nøgletal giver lederne indsigt i hvilke fokusområder de bør have. Dette suppleres med lederudvikling og andre indsatser som findes relevante i forhold til at reducere antallet af GULE medarbejdere. Effekten af denne indsats er, at antallet af GULE reduceres og som følge heraf reduceres langtidsfravær foranlediget af "bløde" diagnoser markant. I begyndelsen af processen er det særligt langtidsfraværet der falder, men over tid vil også korttidsfraværet falde markant. Målsætningen er at nå et langtidsfravær som stort set alene udgøres af medarbejdere med fysiske diagnoser. Niveauet for dette er 1,0-1,5 %. Målsætningen for korttidsfraværet er et nå et niveau på 2,5-3,0 %.

Sygefravær i procent for 2018 i forhold til 2017

Sygefraværet er samlet set faldet med 14 % i de første 6 måneder af 2018 sammenlignet med samme periode i 2017. På tre af de seks enheder er sygefraværet faldet markant (20-53 %) mens sygefraværet er faldet lidt mindre hos Køkken Ballerup (11 %). På Rosenhaven er sygefraværet status qou. På Toftehaven er sygefraværet steget (38 %) jf. ovenfor.

Figur 1 viser udviklingen i sygefraværet samlet og på de 6 enheder for perioden januar-juni 2018.



Figur 1 Sygefraværsudvikling samlet og på enheder for 2018 i forhold til 2017

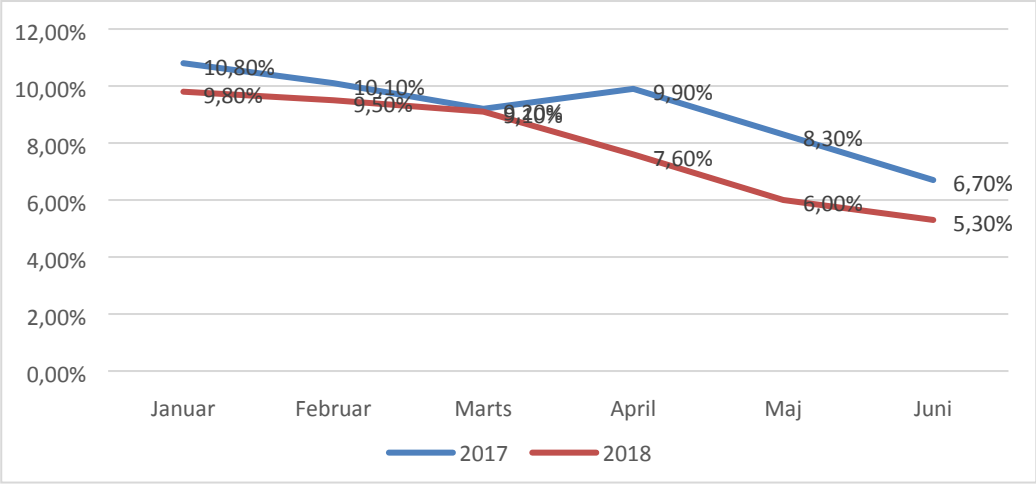
Det samlede fald i sygefraværet er for perioden 1,4 % point og er fordelt mellem et fald i korttidsfraværet på 0,8 % point og et fald i langtidsfraværet på 0,6 % point.

Det er normalt at langtidsfraværet falder først, da fokus i høj grad har været på at reducere risikoen for langtidsfravær. Faldet i korttidsfraværet sker langsommere. I Ballerup er billedet en smule anderledes.

Det opnåede fald i korttidsfraværet skyldes et fald i antal GULE medarbejdere og dermed andel med fravær i gennemsnit pr. måned.

Udvikling i sygefravær i 2018

Det er normalt at udviklingen accelererer efter nogle måneder. Det mest almindelige er at det akkumulerede sygefravær falder efter 4-6 måneder, og at udviklingen for alvor tager fart efter 6-8 måneder. Dette er også billedet for Ballerup hvor april var måned 8. Figur 2 viser udviklingen mellem sygefraværet i 2017 henholdsvis 2018.

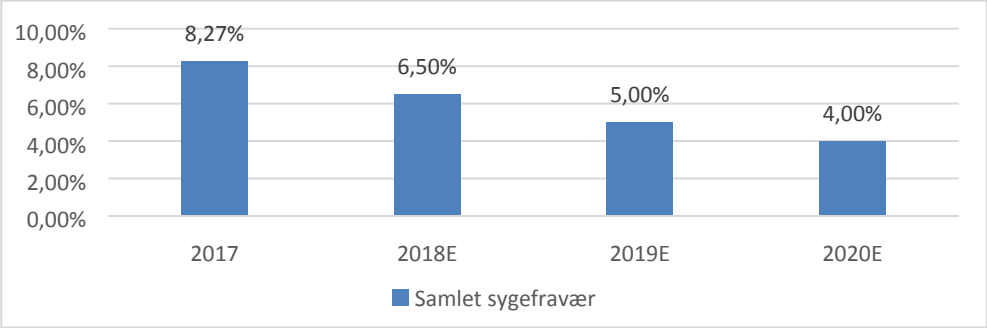


Figur 2 udvikling i sygefravær i 2018

De seneste 3 måneder er sygefraværet samlet faldet 24 % i forhold til 2017. På 4 af de 6 enheder (Sønderhaven, Lundehaven, Lindehaven og Køkken Ballerup) er tendensen meget markant og sygefraværet er faldet mellem 29 % og 61 %. Toftehaven er stort set på niveau med 2017 mens Rosenhaven er markant højere (43 %) som følge af problemer med vikarkorpset og en enkelt afdeling.

Forventninger til udviklingen i det samlede sygefravær i 2019-2020

Det er forventningen at sygefraværet vil falde yderligere i 2019 og 2020. Erfaringer fra andre kommuner viser, at sygefraværet vil nå ned omkring 4,0 %. Den forventede udvikling er illustreret i figur 3 nedenfor

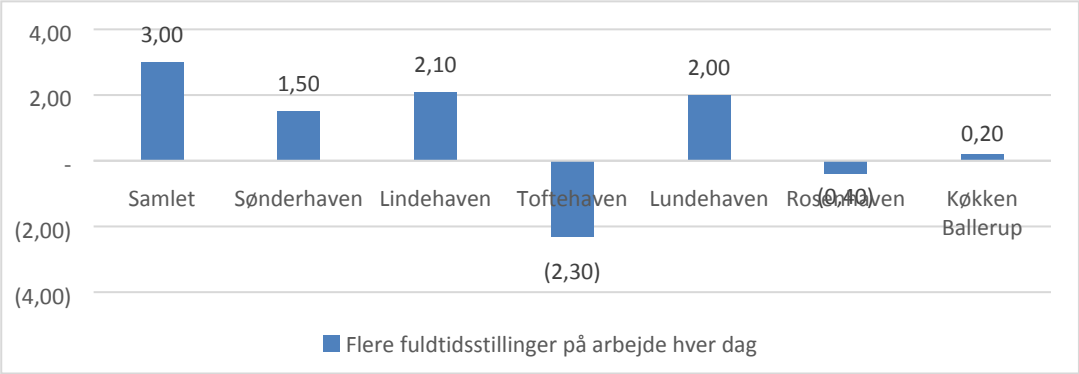


Figur 3 Forventet udvikling i sygefraværet 2018-2020

Flere hænder som følge af et reduceret sygefravær

Der er mange fordele ved et fald i sygefraværet. Den åbenlyse er et fald i omkostningerne til medarbejdere med sygefravær, men i forhold til faglighed, borgertilfredshed og ikke mindst medarbejdernes potentielle trivsel, så er antallet af hænder på arbejde afgørende. Medarbejdernes primære motivation for et reduceret sygefravær er i mindre grad lavere omkostninger og i højere grad muligheden for at udføre et bedre stykke arbejde, kontinuitet i form af tryghed for at det stort set er de samme kollegaer man arbejder med til daglig, og den ro og heraf følgende bedre trivsel der opstår når der er færre syge.

For år til dato er der samlet set godt 3 flere fuldtidsmedarbejdere på arbejde hver dag end for samme periode i 2017. Figur 4 illustrerer udviklingen samlet set og for enhederne.



Figur 4 Flere fuldtidsstillinger på arbejde hver dag

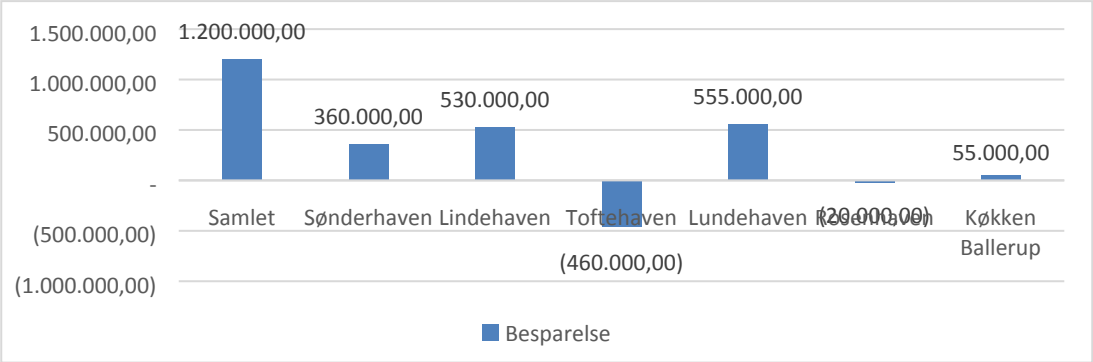
Der er som det fremgår forskel fra enhed til enhed og korrigeret for Toftehaven har der været godt 5 flere fuldtidsmedarbejdere på arbejde hver dag.

Besparelser ved lavere sygefravær

Det lavere sygefravær medfører i sagens natur besparelser. Nedenfor er de realiserede besparelser samlet set og pr. enhed gennemgået ligesom potentialet for hele 2018 er estimeret. Med udgangspunkt i udviklingen i andre kommuner, er de forventede besparelser for 2019 og 2020 estimeret.

Realiserede besparelser 2018

Den samlede estimerede besparelse for perioden januar-juni 2018 i forhold til samme periode i 2017 er kr. 1.200.000,00. Fordelingen på enheder er illustreret i figur 5



Figur 5 Besparelse 2018 i forhold til 2017

Estimerede besparelser for hele 2018

Det er forventningen at den positive udvikling fortsætter i den resterende del af 2018. Det estimeres at den samlede besparelse for hele 2018 vil være ca. kr. 3.000.000,00.

Estimerede besparelser for 2019-2020

Det samlede sygefravær har potentiale til at falde yderligere i de kommende år. Et niveau for det samlede sygefravær på 4,0 % er realistisk for alle ældreorganisationer. Et sygefravær på dette niveau vil svare til en besparelse på ca. kr. 7.100.000,00 hvert år. Det vurderes at den fulde besparelse vil kunne realiseres fra 2020 mens besparelsen i 2019 vil være ca. kr. 5.400.000,00. Alle besparelser er årlige og i forhold til udgangsåret 2017. Den akkumulerede besparelse for 2018-2020 vurderes altså at ville være ca. kr. 15.500.000,00.

Lederne modtagelse af fraværsindsatsen

Det er generelt tale om kompetente og erfarne ledere på centerledelsesniveauet. Lederne er meget forskellige, men har alle gode holdninger til fraværsledelse. De har alle taget meget positivt imod indsatsen og den anderledes tilgang.

De forskellige ledere har haft forskellige udfordringer, men gennemgående kan man sige, at der har været to overskrifter som i forskellig grad har givet problemer i forhold til sygefravær. Den ene er generel for alle ældreorganisationer og handler om en vis naivitet i forhold til sygefravær. Dette betyder i praksis at lederne har stor tiltro til at tingene nok skal blive bedre, og at man er gået til alle medarbejdere med den samme tilgang. Man kan populært sagt sige at hjertet nogen steder har været mere dominerende end hjernen når det kommer til sygefravær og håndteringen af dette. Dette karakteriserer egentlig ikke de øverste ledere, men i forskelligt omfang har de ladet mellemlederne praktisere dette.

Det andet element handler om at have en ensartet tilgang til fraværsledelse. Sygefraværspolitiken var meget bredte formuleret, lagde op til en meget høj grad af fortolkning og tog som udgangspunkt medarbejdernes side. Dette gav lederne problemer og gjorde dialogen med HR vanskelig. Lederne havde alle et ønske om at få præciseret deres handlemuligheder og akkumuleret ”best practice”.

Lederne giver udtryk for at tilgangen er meget operationel, og at mange af de udfordringer de tidligere har haft, er blevet adresseret og præciseret.

Jan Hjøllund, Center for Medarbejderudvikling 9. august 2018