



FRA FRAVÆR TIL NÆRVÆR



INDHOLD



FRA FRAVÆR TIL NÆRVÆR	3
SÆT FOKUS PÅ TRIVSEL OG ARBEJDSGLÆDE	4
GOD LEDELSE SKABER NÆRVÆR	7
OMSORGSSAMTALER MED RESPEKT	10
BEVAR KONTAKTEN TIL LANGTIDSSYGE MEDARBEJDERE	14
ENGAGEMENT OG FORANKRING	16



ANSVARSHAVENDE UDGIVER:

TekSam sekretariat,
DI/CO-industri

REDAKTION:

Samarbejdskonsulenter
Lars Poulsen, DI,
Peter Dragsbæk, CO-Industri

JOURNALIST:

Ingrid Pedersen

GRAFISK TILRETTELÆGGELSE:

Jannie Jalloh

FOTO:

Purestock
iStockPhotoX
Colourbox

TRYK:

PE Offset A/S



FRA FRAVÆR TIL NÆRVÆR

Man bliver ikke rask af at være sygemeldt!

En enkel - og måske provokerende - konstatering fra en virksomhed. Men hvad skal der så til for at erstatte fravær med nærvær? Det har seks virksomheder og TekSam forsøgt at finde svarene på i et fælles sygefraværprojekt.

En vigtig erfaring fra projektet er, at arbejdet med at reducere sygefraværet er en vigtig samarbejdsopgave. Når ledelse og medarbejdere i samarbejdsudvalget i fællesskab finder ud af, hvad der er bedst for deres virksomhed, skabes de bedste resultater. Det er afgørende, at der er fælles forståelse af de mulige årsager og at denne forståelse understøttes af fakta. Ejerskab til processen og resultaterne er vigtig for opbakning til løsningerne.

Virksomhederne har gjort mange konkrete erfaringer om, hvordan man kan reducere sygefraværet ved at flytte fokus fra fravær til nærvær. Projektets virksomheder har valgt vidt forskellige måder at arbejde med sygefraværet på, og de mange erfaringer er samlet i denne pjece til inspiration for samarbejdsudvalg, tillidsrepræsentanter og ledelse i andre virksomheder.

Projektet peger på en række centrale indsatsområder på vejen fra fravær til øget nærvær.

Trivsel og arbejdsglæde, herunder gode rammer for arbejdet, er vigtigt, når man skal forebygge fravær. God ledelse skaber

nærvær, og dermed har ledelse en afgørende indflydelse på medarbejdernes trivsel.

Virksomhederne har arbejdet med kontakten til de sygemeldte medarbejdere. Et godt råd er, at man skal bevare kontakten til de langtidssyge medarbejdere, da det fastholder og forebygger udstødning fra arbejdsmarkedet. Et andet råd er, at omsorgssamtaler skal gennemføres med respekt, så samtalen bliver en dialog om, hvordan den sygemeldte kan fastholdes i jobbet.

Samarbejdsaftalen fremhæver, at samarbejdsudvalget skal have dialog om fravær og forebyggelse af sygdom. Erfaringerne fortæller, at det desuden er vigtigt, at arbejdet med at flytte fravær til nærvær skal forankres i organisationen. Et engageret SU og en tæt dialog mellem ledelse og tillidsrepræsentanter er også vigtigt i forhold til at få aflivet eventuelle fordomme om fraværet i bestræbelserne på at finde frem til de egentlige årsager for et højt sygefravær i virksomheden.

TekSam vil gerne takke de seks virksomheder – Alfa Laval, BB-Electronics, Eurofins, Færch Plast, Rynkeby Foods og uni-chains – for et betydeligt engagement og en åbenhed i erfaringsudveksling til gavn og glæde for andre virksomheder.

Kim Graugaard og Børge Frederiksen

*Formand for TekSam
Viceadm. direktør i DI*

*Næstformand for TekSam
Formand for 3F's industrigruppe*

SÆT FOKUS PÅ TRIVSEL OG

GODE RAMMER FOR ARBEJDET ER DEN BEDSTE MÅDE AT FOREBYGGE FRAVÆR PÅ. RAMMERNE SKAL GIVE DEN ENKELTE MENING OG FREMME TILLIDSFULDE RELATIONER MELLEM LEDELSE OG MEDARBEJDERE – OG BLANDT MEDARBEJDERNE.

Erfaringer fra BB Electronics

Knud Andersen, administrerende direktør i BB Electronics, fortæller, at omkostningerne til sygefravær er faldet med 3,5 million kroner i 2008 sammenlignet med 2007.

I januar 2008 havde de timelønsansatte i BB Electronics et sygefravær på næsten ti procent. Ved årets udgang var det faldet til omkring fire procent.

Statistikken siger ikke, om det er korttids- eller langtidsfraværet, der er faldet, men det er de gået i gang med at undersøge.



ARBEJDSGLÆDE



RAMMER, DER MOTIVERER TIL NÆRVÆR, FOREBYGGER LANGVARIG STRESS OG MØBNING

Tilfredse kunder, leverancer til tiden og produkter, der er i orden. Det er forklaringen på, at sygefraværet i BB Electronics i Kolding er gået ned fra ti procent i begyndelsen af 2008 til kun fire procent ved årets slutning.

Mest markant har ændringen været i afdelingen i Horsens, der tidligere kørte dårligt, men her har indførelse af lean i produktionen været en stor succes.

Administrerende direktør, Knud Andersen, siger, at afdelingen gik så dårligt, at den burde have været lukket, men på bare et år er den vendt til en succes.

I dag foregår produktionen i teams. De ansatte har fået overblik og indflydelse på produktionen, og 96-98 procent af varerne leveres til tiden – det var tidligere kun 60 procent, og det betød vrede, utilfredse kunder. Det smittede af på hele produktionen.

Nu er produktiviteten og arbejdsglæden blevet markant bedre, og ingen er i tvivl om, at det er den væsentlige årsag til det dramatiske fald i sygefraværet.

”Der har været perioder med ombygning, råben og skrigen og stress, hvor folk har været kede af det,” siger Knud Andersen.

”Det er rigtigt. Der var perioder, hvor folk gik grædende hjem,” siger tillidsrepræsentant Lene Rasmussen. Men det er ovre nu.

”Effektiviteten buldrer opad, og jeg tror bestemt ikke, folk føler, de løber stærkere,” siger Knud Andersen. Det skyldes, at de ansatte har meget mere indflydelse på arbejdet og tilrettelægger det, som det er mest hensigtsmæssigt.

”Nogle steder bruger vi kun halvt så meget tid på en produktion, som vi gjorde før,” siger han.

Dorit Schmidt, HR-chef, siger, at man simpelthen kan se forskellen på folk – den måde, de smiler og siger godmorgen på nu, fortæller, at meget er blevet anderledes.

”Hos os har lean betydnet, at folk har fået mere indflydelse,” siger Knud Andersen.

Virksomheden har mange produktioner i små batches, der kræver hurtig omstilling for at kunne levere til tiden.

”Det kan man ikke, hvis man driver rovdrift på medarbejderen,” siger den administrerende direktør.

Lene Rasmussen: ”Tidligere kunne vi blive flyttet 20 gange i løbet af en dag, når andre opgaver hastede. Det var stressende og frustrerende.”

DET GODE ARBEJDSKLIMA

På Rynkeby omtaler produktionschef Javad Shirangi 2008 som ’umenneskeligt’. Derfor undrer det ham ikke, at sygefraværet steg en smule.

Problemerne skyldtes, at Arla flyttede en produktion på 70 millioner liter juice om året fra Sverige til Rynkeby. Det medførte byggerod, nye maskiner, nye kolleger, nye produkter, meget manuel håndtering, lørdagsarbejde og meget overarbejde.

Desuden var der mange små produktioner, der krævede hyppige omstillinger af maskinerne.

Også på uni-chains har de en produktion, der kræver hurtig handling og hurtige ændringer. De producerer transportbånd, og når sådan et bryder sammen hos en kunde, skal det repareres her og nu, så de er meget opmærksomme ▶ 5



- » på, at hverdagen ikke må være unødigt stressende. Cirka 20 procent af leverancerne er akutte og skal ske fra dag til dag.

”Når det gælder, skal vi kunne yde en kraftpræstation. Kollegerne skal smide alt, hvad de har i hænderne, så vi kan levere hurtigt. Men det skal ikke være en normalttilstand,” understreger produktionsdirektør Erik Andersen. Virksomheden har årlige trivselsmålinger – og der bliver fulgt op på dem. Hvis ikke, der bliver det, bliver medarbejderne frustrerede.

RUMMELIGHED

Hos Eurofins er der stor fokus på at være en rummelig arbejdsplads for medarbejderne i alle faser af et ansættelsesforløb. Der skal være lige muligheder for alle og plads til mangfoldighed. Der er fleksordning på virksomheden, mange deltidsansættelser (ikke kun seniorer, men også mange andre medarbejdere), andre medarbejdere igen har hjemmearbejdspladser, og der skal være plads til medarbejdere med anden etnisk baggrund eller nedsat erhvervssevne. Medarbejderstaben er mangfoldigt sammensat med forskellige kompetencer og personlige egenskaber.

”Det betyder meget for vores medarbejdere, at vi er en samfundsansvarlig og rummelig arbejdsplads, og samtidigt er det en stigende erkendelse, at der er sammenhæng mellem mangfoldighed og innovation/økonomiske præstationer,” siger HR-chef Anita Lindhart og tilføjer, at i alle afdelinger har medarbejderne stor indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse.

NATARBEJDE

Ingen af de seks virksomheder, der medvirker i projektet, har skiftehold. Arbejdet om aftenen og natten varetages af faste hold, der selv har valgt disse arbejdstider.

Ingen af virksomhederne har bemærket større sygefravær på nathold end på daghold, men ikke alle virksomheder har lavet opgørelser over fraværet.

På Alfa Laval har natholdet lidt mindre sygefravær end andre grupper.

På Rynkeby havde de et relativt højt sygefravær om natten, men i 2007 gik de væk fra skiftehold og begyndte at have faste hold. Det var de fleste glade for, men der er stadig stor udskiftning på natholdene – 70 procent har mindre end ni måneders anciennitet.

Erfaringer fra Rynkeby

Rynkeby havde en fin udvikling i korttidsfraværet, men i 2008, som var et meget turbulent år, steg det lidt igen.

Blandt de timelønnede havde korttidsfraværet været faldende fra 3,4 procent i 2003 til 2,0 procent i 2006. Til gengæld var langtidsfraværet, og dermed det samlede fravær, stigende. Det samlede fravær blandt timelønnede var steget fra 5,1 procent i 2003 til 6,7 procent i 2006.

Men i perioden efterfølgende, mens Rynkeby har fokuseret på fraværet, er det faldet til 5,5 i 2007, men steg så en smule igen i 2008. Det var korttidsfraværet, der steg, mens langtidsfraværet fortsat er faldende.

De forventer, at sygefraværet falder igen i 2009, for nu er der igen 'normale tilstande' på Rynkeby.



GOD LEDELSE SKABER NÆRVÆR

LEDERENS ADFÆRD HAR AFGØRENDE BETYDNING FOR MEDARBEJDERNES TRIVSEL. LEDELSEN SKAL VÆRE MOTIVERENDE OG NÆRVÆRENDE. DET ER VIGTIGT, AT LEDEREN KOMMUNIKERER KLARE MÅL OG RAMMER FOR ARBEJDET OG VISER INTERESSE FOR MEDARBEJDERNE. LEDEREN HAR DESUDEN ET SÆRLIGT ANSVAR FOR AT FOREBYGGE OG HÅNDBERE ARBEJDSRELATERET STRESS, KONFLIKTER OG MOBNING. ►►





» Som leder med personaleansvar kan man ikke klare sig med at være en dygtig ingeniør eller en god økonom. Virksomhederne i projektet har også sørget for, at lederne bliver klædt på til at gennemføre de – ofte følsomme – samtaler om sygdom og fravær.

På Eurofins har alle ledere – udover træning i afholdelse af omsorgssamtaler – været igennem et omfattende lederudviklingsforløb bestående af fem moduler. Det er i erkendelse af, at fagligt dygtige ledere ikke nødvendigvis er gode personaleledere. I forbindelse med lederudviklingsprogrammet har alle ledere fået en 360 graders evaluering med udgangspunkt i Eurofins definition af begrebet 'god ledelse', så de er blevet skarpere på deres individuelle udviklingspotentiale. Lederudviklingsforløbet er nu afsluttet, og en ny 360 graders evaluering er undervejs, så lederne kan se, hvorvidt de har gjort fremskridt i deres lederudvikling de sidste to år.

"Vi forventer mere af vore ledere. Vi savnede noget menneskeligt og vil gerne have ledere, der har viden og erfaring om forandringsledelse," siger tillidsrepræsentant Tine Mejlsing. HR-chef Anita Lindhart tilføjer, at nogle ledere har været nervøse for at tage omsorgssamtaler med medarbejdere, men det er tydeligt, at de er blevet meget bedre til at håndtere medarbejdernes problemstillinger. "De er meget bevidste om deres personalemæssige ansvar, og god ledelse har været den altafgørende faktor for projektets og virksomhedens store succes," siger Anita Lindhart, der tilføjer, at god ledelse er fundamentet for at skabe en god og succesrig arbejdsplads.

"Den røde tråd for god ledelse hos os er todelt: Gensidig respekt og tillid – og organisationens fokus på eksekvering og skabelse af forretningsmæssige resultater," siger hun.

IKKE STATISTIKKER

På Færch Plast er alle ledere blevet trænet i at føre disse samtaler med medarbejderne, for det er utroligt vigtigt, at de ikke kan opfattes som 'første advarsel'.

Det bliver de muligvis stadig, men det er absolut ikke hensigten – og det bliver fremhævet overfor lederne.

HR-chef Lisa Mortensen understreger, at det ikke er statistikker, men den enkelte medarbejder, der er omdrejningspunktet i samtalen.

Hun fortæller, at det er en fast rutine, at HR og de enkelte ledere holder møder og diskuterer den enkelte medarbejders sygdomsmønster. Her drøfter man årsagen til fraværet – og det overvejes, hvad der kan gøres, inden den syge bliver bedt om at komme til samtalen.

Lederen skal redegøre for, hvordan kontakten med syge medarbejdere forløber, og det er en vigtig kvalifikation for en leder at kunne gennemføre disse samtaler med syge medarbejdere. Det skal alle ledere kunne – og derfor bliver de trænet i det.

Lederne er blevet gode til at bede om hjælp, hvis de står overfor en samtale, de har svært ved. Men den skal gennemføres, og ansvaret ligger hos lederen.

Rynkeby har haft et år med store udfordringer, fordi en stor produktion er flyttet til Ringe fra en fabrik, der blev lukket i Sverige. Virksomheden er selv opmærksom på, at



der ikke er blevet brugt meget energi på ledelsesudvikling – men det bliver der lavet om på.

Da Rynkeby gik over til selvstyrende grupper i produktionen i 1999, afskaffede man ledere, men efterhånden blev der ansat en slags 'coach' på hvert hold for at sikre, at grupperne fungerer optimalt.

NY LEDELSESSTIL

Ledere, der ikke formår at skabe et godt arbejdsklima i deres område, risikerer at blive afskediget. Det har de fleste virksomheder i projektet prøvet. På uni-chains blev en leder afskediget, da trivselsmålinger viste, at vedkommende ikke fungerede.

"Virksomhedens overordnede ledelsesstil er blevet ændret markant, og det kan selvfølgelig godt være vanskeligt at ændre sin adfærd efter 25 års ansættelse. Men kan man ikke det, kan man ikke fortsætte. Jeg ved godt, at det er tragisk for den enkelte, som har passet sit arbejde i mange år," siger HR-chef, Rikke Kroer Høberg og tilføjer, at alle nye ledere kommer igennem et lederudviklingsforløb, og alle har været på kursus i at føre svære samtaler. Også på Alfa Laval har de afskediget en leder i en afdeling, der havde et stigende sygefravær. Trivselsmålingen viste, at der var problemer med en leder, og den pågældende havde svært ved at se, at det var nødvendigt at ændre på sin adfærd.

Også her er der et fast program for lederudvikling og individuelle træningsforløb, foruden MUS-samtaler.


"Men hvis ikke man kan erkende, at man skal ændre sin ledelsesstil, kan man ikke blive her," siger HR-chef Ulla

Poulsen.

BB Electronics har måttet sige farvel til flere ledere, der ikke har kunnet vænne sig til den nye arbejdsform, og i flere tilfælde har det haft en synlig effekt i form af lavere sygefravær i deres afdelinger bagefter.

Alle ledere har været på ledelsesseminar – og det har samtidig styrket relationerne mellem lederne, der ofte ikke kender hinanden, fordi de kommer fra forskellige afdelinger.

Erfaringer fra Eurofins



Eurofins besluttede at deltage i sygefraværprojektet på grund af en stigning i sygefraværet. I projektperioden er det samlede sygefravær for de fem selskaber faldet fra 4,1 procent i 2006 til 3,5 procent i 2008. I samme periode har Eurofins oplevet en stærkt øget trivsel og en halvering af personaleomsætningen.

HR-chef Anita Lindhart siger, at beregnet for bare et af selskaberne har denne reduktion i sygefraværet betydet en årlig besparelse på over en halv million kroner. Hertil kommer øget produktivitet og væsentlige rekrutteringsbesparelser på grund af øget trivsel og lavere personaleomsætning.

OMSORGSSAMTALER MED RESPEKT

OPRIGTIG RESPEKT OG OMSORG FOR MEDARBEJDEREN ER DET BEDSTE UDGANGSPUNKT FOR OMSORGS- OG FRAVÆRSSAMTALER, SÅ DE IKKE OPLEVES SOM EN TRUSSEL. DET ER VIGTIGT, AT BÅDE MEDARBEJDER OG LE- DER OPLEVER SAMTALEN SOM EN DIALOG MED DET FÆLLES FORMÅL AT SIKRE MEDARBEJDERENS SUNDHED OG FASTHOLDE HAM/HENDE I VIRKSOMHEDEN.





Den først samtale om fravær må aldrig være eller opfattes som en advarsel.

Virksomhederne bruger forskellige ord som 'omsorgs-' eller 'nærværs-' eller 'sundhedssamtaler' om den snak en medarbejder bliver bedt om at komme til, når sygefraværet påkalder sig opmærksomhed.

Der er også forskel på, hvornår man bliver indbudt til sådan en samtale. I nogle virksomheder er det, når sygefraværet når fem procent indenfor en tre måneders periode eller har et lidt underligt mønster. Andre holder samtale 'efter behov', når et eller andet ved en medarbejder stikker i øjnene.

Én ting, er virksomhederne enige om: Der er aldrig, aldrig nogensinde tale om en advarsel... selv om det godt kan føles sådan.

SU FASTLÆGGER PRINCIPPER

Tillidsrepræsentant Finn Poulsen, Færch Plast, er godt klar over, at nogle kolleger frygter, at samtalen/kontakten kan være begyndelsen til en fyring.

Alligevel mener han, det er vigtigt at få fokus på fraværet, og han understreger, at alt er clearet i samarbejdsudvalget, og samtalen bliver ikke misbrugt. Både regler og sund fornuft indgår, og sund fornuft skal helst veje tungest.

HR-chef Lisa Mortensen, Færch Plast, nævner, at hvis folk har fravær uden grund, bliver der skredet ind, men det er flere år siden, det er forekommet.

På Rynkeby taler man ikke længere om fravær, når en medarbejder ikke kommer på arbejde. Man taler i stedet om fremmøde, og virksomheden har ikke en fraværspoli-

tik, men en fremmødepolitik. Sådan har det været siden begyndelsen af 2007, og de medarbejdere, der ofte er syge, bliver tilbudt omsorgssamtaler. Der er ikke helt fast regler for, hvornår det sker, men det kan enten være fordi fraværet er højt, eller fordi det har en særligt mønster – eksempelvis, at man ofte er syg mandag eller fredag. Produktionschef Javad Shirangi understreger, at samtalen skal betragtes som en håndsrækning til medarbejderen. Alligevel er der fortsat nogle medarbejdere, der mener, det er er utidig indblanding at blive spurgt om årsagen til manglende fremmøde.

OMSORGSSAMTALE ER INGEN ADVARSEL

På Alfa Laval er der helt klare regler.

Når en medarbejder har fem procents fravær – målt over en tre måneders periode, kommer vedkommende til en sundhedssamtale. Det er ikke så populært, men det er meningen, de skal sende en positivt signal om, at man har omsorg for den pågældende.

Man måler fremmøde – ikke fravær, og den afdeling, der har det højeste fremmøde, får en blomst. Desuden blev der i 2007 uddelt gratis madbillerter til kantinen til alle, der ikke havde haft fravær i årets løb. Det drejede sig om ca. 100 personer.

På uni-chains blev samtalerne også modtaget med lidt forbehold.

"I begyndelsen frygtede vi, at vi skulle have en skideballe, når vi blev bedt om at komme til en samtale," siger tillidsrepræsentant Jesper Svendsen, uni-chains.

Det gør de ikke mere. For langt de fleste er det slået ► 11



- » fast, at en omsorgssamtale ikke er en advarsel. Den kan komme senere, men første gang er der tale om hjælp og omsorg.

IKKE EN PRIVAT SAG

BB Electronics indførte sundhedssamtaler i maj 2008, for i firmaets sygefraværspolitik understreges, at sygdom ikke er en privat sag, men et fællesanliggende mellem virksomheden og medarbejderen, så også her gælder de fem procent over tre måneder. Samtalen sker typisk med nærmeste leder – og tillidsrepræsentanten, hvis det ønskes. Der udfyldes et skema med et resumé af samtalen.

Administrerende direktør, Knud Andersen, understreger, at selv om virksomheden har mange ufaglærte kvinder, der har en kompliceret hverdag, der skal hænge sammen, har disse kvinder ikke større sygefravær end 'smede' har i andre virksomheder.

"De dage, hvor man trak dynen op over hovedet, fordi det hele var for uoverskueligt, er ovre," siger han.

Undervejs er der fyret folk, men arbejdsleder Michael Klit, Horsens, understreger, at man ikke er gået efter dem med højt sygefravær, og tillidsrepræsentant Lene Rasmussen, 3F, siger, at sygefraværssamtalerne fungerer, og folk føler ikke, der er tale om en advarsel.

KLARE RETNINGSLINJER

I Eurofins blev det hurtigt besluttet, at man ikke ønskede at aflægge besøg på medarbejderens privatadresse eller at afholde en omsorgssamtale efter x antal dages fravær. "Hvis vi ved, at en medarbejder eksempelvis har lungebe-

Erfaringer fra Færch Plast

Færch Plast tilstræber et 'nærvær' på 95 procent, men på grund af problemer med indkøring af et nyt it-system, findes der ingen statistikker over sygefraværet. De vil blive lavet, når systemet kører, for tallene findes.

Da projektet gik i gang, fokuserede man på en afdeling/testgruppe, der havde et højt fravær på 7-8 procent. Det viste sig, at nogle enkeltpersoner 'fyldte meget', men var ikke selv meget syge. Da de kom væk, faldt sygefraværet.

Selv om der ingen samlet statistik findes over sygefraværet eller hvordan, det er fordelt på de forskellige grupper, bliver den enkelte medarbejders sygefravær naturligvis registreret.



tændelse, og der er en god dialog mellem medarbejder og leder, så er der ingen grund til at kalde medarbejderen ind til en omsorgssamtale efter et bestemt antal dage," siger Anita Lindhart, HR-chef.

Alle ledere i Eurofins er blevet trænet i afholdelse af omsorgssamtaler for at sikre, at alle personaleledere har en ensartet adfærd og tilgang. Typisk vil det være nærmeste leder og HR, som holder samtalen med medarbejderen. Medarbejderen kan vælge at tage en bisidder med til samtalen.

Der kan være mange grunde til eksempelvis mistrivsel - alkoholproblemer, skilsmisse, problemer med kolleger, og nor-



malt fortæller folk, hvad problemet er. Tillidsrepræsentant Tine Mejlsing mener, at det er udtryk for, at folk føler sig trygge. Under alle omstændigheder er kollegerne jo klar over, hvis der er et eller andet galt, og føler et fælles ansvar.

Formålet med omsorgssamtalen er at sikre, at den sygemeldte medarbejder kommer tilbage på arbejde igen samt sikrer dennes fastholdelse på arbejdsmarkedet.

"Samtalen tjener også det formål at give medarbejdere et indblik i hvilken support, virksomheden tilbyder, herunder at få løst eventuelle arbejds- eller trivselsmæssige problemer," siger Anita Lindhardt.

GOD FORBEREDELSE

Når en medarbejder på Færch Plast har et 'for' højt sygefravær, drøfter den pågældendes leder og HR-afdelingen, hvad årsagen er – og hvad der kan gøres. Medarbejderen er ikke selv med til denne samtale, men hvis beslutningen bliver, at medarbejderen skal indkaldes til en omsorgssamtale, er både leder, HR, den sygemeldte og evt. tillidsrepræsentant med.

Der er ikke faste rammer for, hvornår en medarbejder bliver kaldt til samtale – men det er, når sygefraværet ligger omkring fem procent eller har et atypisk mønster.

Alle ledere er blevet trænet i at føre disse samtaler med medarbejderne, for det er utroligt vigtigt, at de ikke kan opfattes som 'første advarsel'. Det bliver de muligvis stadig, men det er absolut ikke hensigten – og det understreges overfor lederne.



BEVAR KONTAKTEN TIL

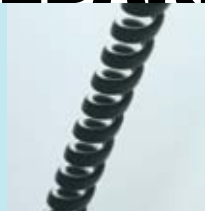
LAD IKKE EN LANGTIDSSYGMELDT MEDARBEJDER PASSE SIG SELV. DET ER VIGTIGT AT BEVARE KONTAKTEN TIL KOLLEGERNE OG ARBEJDSPLADSEN, MENS MAN ER SYG. DET BIDRAGER TIL AT FASTHOLDE MEDARBEJDEREN PÅ ARBEJDSPLADSEN OG FOREBYGGER UDS TØDNING FRA ARBEJDSMARKEDET. EN REALISTISK PLAN FOR, HVAD MEDARBEJDEREN KAN PÅTAGE SIG, KAN VÆRE MED TIL AT AFKORTE SYGDOMSPERIODEN.

Erfaringer fra uni-chains



Projektet blev startskuddet til et systematisk arbejde med sygefraværet. I oktober 2007 var sygefraværet totalt på 6,2 procent, et år senere var det faldet til 5,2, men i december var det steget til 6,8 procent. Det er normalt, at sygefraværet er højere om vinteren på grund af forkølelses- og influenza-sygdomme. Målet er, at det totale sygefravær skal ned på 3,5 procent, og at korttidsfraværet skal ned på 2,5 procent. Det er ikke nået, men korttidsfraværet har generelt været faldende.

LANGTIDSSYGE MEDARBEJDERE



Man bliver ikke rask af at være sygemeldt, og virksomhederne oplever, at det kan være til mere skade end gavn for den sygemeldte uden videre at blive hjemme længere tid – i stedet for at komme på arbejde nogle timer hver dag eller et par gange om ugen, hvis man kan det.

I disse forløb er det vigtigt med tæt kontakt mellem virksomheden, medarbejderen, lægen og eventuelt kommunen.

Et tæt samarbejde mellem lægen og arbejdspladsen er afgørende, hvis folk eksempelvis bliver sygemeldt på grund af stress, ryglidelser eller andre helbredsproblemer, hvor løsningen ikke nødvendigvis er at gå hjemme.

RETNINGSLINJER FOR KONTAKT

Retningslinjer for den løbende kontakt med den sygemeldte er en del af samarbejdsudvalgets sygefraværspolitik. På uni-chains bestræber de sig på, at den sygemeldte ikke bliver – eller føler sig glemt.

”Man sørger for at ringe og holde kontakt med de sygemeldte,” siger fellestillidsrepræsentant Brian Andersen, der tilføjer, at nogle kolleger ganske vist mener, at sygdom ikke er noget, arbejdspladsen skal blande sig i. Før i tiden var det lidt tilfældigt om medarbejdere, der ikke længere kunne arbejde på fuld tid ’kom over på nogle paragraffer’, men nu er det struktureret og ikke afhængigt af en enkelt leder.

BLIV IKKE HJEMME

Også de øvrige virksomheder benytter rundbordssamtaler, hvis den sygemeldte er alvorligt syg og måske ikke kan vende tilbage til arbejdspladsen. Hos Færch Plast sker det efter ti ugers fravær. Rundbordssamtale kan omfatte: kommunen, fagforeningen, praktiserende læge og andre relevante parter.

HR-chef Lisa Mortensen siger, at de fleste er glade for omsorgssamtalen og kontakten, mens de er syge. Mange problemer, der kan løses, ville ikke blive det, hvis ikke man holdt kontakt til de syge. Hun nævner som eksempel en medarbejder, der havde en alvorlig depression. Den pågældende unge kvinde opholdt sig altid hjemme, da hun var bange for at blive set på gaden og mistænkeliggjort under sin sygemelding.

”Heldigvis nævnte hun det til samtalen, så vi kunne fortælle hende, at det absolut er tilrådeligt at gå ud, når man har en depression – og efterhånden begynde at komme på arbejde nogle timer om ugen, indtil man kan arbejde på fuld tid igen,” fortæller hun.

DELVISE RASKMELDINGER

De medvirkende virksomheder er åbne for delvise raskmeldinger, så man langsomt kan trappe op efter en langvarig fraværperiode. Alle er opmærksomme på, at tilknytning til arbejdspladsen er vigtig – især hvis der er tale om psykiske problemer.

Anita Lindhart fra Eurofins nævner, at man fra virksomhedens side vil gøre meget for at fastholde medarbejderen på arbejdspladsen. Det kan være små, arbejdsmæssige justeringer i en periode, der skal til. Det kan også være en delvis optrapning/tilbagevenden, en indbygget fleksibilitet, hjælp gennem sundhedsforsikringen eller blot en god dialog, som er medvirkende til at sikre medarbejderens fortsatte tilknytning til og fastholdelse på arbejdspladsen. Udover, at det er dyrt at ansætte og oplære nye medarbejdere, så er det også af en lang række andre årsager vigtigt at være en ansvarlig og rummelig arbejdsplads.

ENGAGEMENT OG FORANKRING

PRINCIPPERNE BAG VIRKSOMHEDENS ARBEJDE MED SYGEFRAVÆR FASTLÆGGES I SAMARBEJDSUDVALGET, MEN FOR AT HOLDE FOKUS TIL HVERDAG, ER DET VIGTIGT, AT ARBEJDET ER FORANKRET I ORGANISATIONEN OG HAR DEN ØVERSTE LEDELSES OPBAKNING.





Det er vigtigt, at alle ansvarlige i organisationen rapporterer troværdigt og systematisk til fraværstatistikken, at de personalepolitiske retningslinier efterleves i hele virksomheden og at både ledere og tillidsfolk uddannes til de opgaver, de pålægges.

Det er også vigtigt, at der er fokus på at skaffe ny viden, og at den afspejles i personalepolitikken.

Ansvaret for at nedbringe sygefraværet er hele virksomhedens – ikke kun en enkelt medarbejder eller HR-afdelings.

HELE SUS ANSVAR

Samtlige medvirkende virksomheder har en fuldtids HR-chef – eller sikkerhedsleder, der har ansvaret for sygefraværprojektet. De har ikke alle været ansat siden projektets start, nogle af dem har overtaget det undervejs.

HR-cheferne er flere steder 'ildsjæle' i projektet, men de erklærer, at det har tæt sammenhæng med samarbejdsudvalget, så projektet afhænger ikke af en enkeltpersons entusiasme.

I uni-chains er det hele SU, der har påtaget sig opgaven med at arbejde med sygefraværet.

"Det er ikke et eller andet underudvalg," understreger produktionsdirektør Erik Andersen

Tillidsrepræsentanterne er med, og virksomheden optræder samlet, så der ikke opstår misforståelser.

Virksomheden laver årlige trivselsundersøgelser, og der er ingen tvivl om, at de har stor betydning – men også, at den næste vil være 'dårlig', for den bliver lavet, mens et stort antal opsagte medarbejdere stadig arbejder i virksomheden.

"Men man kan selvfølgelig ikke lave trivselsmålinger på et – for arbejdspladsen – gunstigt tidspunkt," siger HR-chef Rikke Kroer Høberg.

De fremhæver, at det betyder noget, at virksomheden har fået en fuldtids HR-funktion i stedet for, at det, som tidligere, var en del af et andet job, og desuden er der kommet en helt ny ledelse – og ledelsesstil i virksomheden. Det betyder meget. ►►





» **ANDRE VIL FORTSÆTTE**

På Eurofins betegnes Anita Lindhart som en ildsjæl, der har gjort meget for at gennemføre projektet, men hun siger selv, at projektet ikke var muligt uden ledelsens store opbakning og medarbejdernes tillid.

Hun fremhæver også SU og medlemmerne i sygefraværprojektet som aktive medspillere og gode ambassadører under hele forløbet.

De medvirkende virksomheder har alle forskellige sundhedsordninger, massage, motionsrum, fælles sportsfaciliteter eller billig adgang til fitnesscenter, sund kantinemad og andre tiltag, der gør dem til attraktive arbejdspladser, som gør en aktiv indsats for at hjælpe medarbejderne til at bevare et godt helbred.

Erfaringer fra Alfa Laval

Sygefravær er ikke et emne, de har diskuteret meget på Alfa Laval. Det er nemlig lavt – under tre procent for timelønnede og under to procent for funktionærer. De opgør dog kun korttidsfraværet – under to uger.

De håber, de kan bevare fraværet på det lave niveau, og derfor gik de med i projektet. Selv efter en fyringsrunde, hvor de måtte afskedige 80 medarbejdere, undgik de, at sygefraværet steg hos de tilbageblevne. Det faldt tværtimod en lille smule. En enkelt medarbejder har kun haft to sygedage i løbet af de 48 år, han har været ansat.



FOR YDERLIGERE INFORMATION:

Samarbejdskonsulent Lars Poulsen, DI
Telefon: 3377 3884
Mail: lap@di.dk

Samarbejdskonsulent Peter Dragsbæk
Telefon: 3363 8000
Mail: pd@co-industri.dk



WWW.TEKSAM.DK
CO-INDUSTRI. TELEFON: 3363 8000
DI. TELEFON: 3377 3377



Virksomhederne har gjort mange konkrete erfaringer om, hvordan man kan reducere sygefraværet ved at flytte fokus fra fravær til nærvær.

Konklusionerne fra projektet peger på seks centrale indsatsområder:

- Sæt fokus på trivsel og arbejdsglæde – gode rammer for arbejdet forebygger fravær.
- God ledelse skaber nærvær – ledelse har afgørende indflydelse på medarbejderens trivsel.
- Omsorgssamtaler med respekt – samtalerne skal være en dialog om, hvordan den sygemeldte kan fastholdes i jobbet.
- Bevar kontakten til de langtidssyge medarbejdere – det fastholder og forebygger udstødelse fra arbejdsmarkedet.
- Engagement og forankring – principperne for arbejdet med sygefravær fastlægges i SU og forankres i organisationen.
- Gå bag om tallene – for at få aflivet fordommene og finde frem til de egentlige årsager til et for højt sygefravær.

Pjecen samler de generelle erfaringer suppleret med eksempler på, hvordan de seks projektvirksomheder – Alfa Laval, BB Electronics, Eurofins, Færch Plast, Rynkeby Foods og uni-chains – har håndteret de konkrete udfordringer i hverdagen.