

# BUPL Storkøbenhavns sygefraværspolitik

Sygefravær kan ikke fjernes, men kan påvirkes igennem kloge tiltag og konstruktivt samarbejde. BUPL Storkøbenhavn vil aktivt arbejde for at medlemmerne i Storkøbenhavn får de bedst mulige betingelser for at forebygge, håndtere og gennemleve sygefravær på arbejdspladserne. Sygefravær kan opstå som en konsekvens af arbejdsmiljø, men sygefravær påvirker også arbejdsmiljøet. Sygefravær handler om individet, men er tæt forbundet til det kollektive fællesskab. Sygefravær skal håndteres strategisk og konkret og balancere hensynet mellem kerneopgaven, den syge og de øvrige medarbejdere.

En god sygefraværspolitik og nogle tydelige retningslinjer, som er skabt i tæt samarbejde mellem parterne på arbejdspladsen, er et godt fundament for samarbejdet om sygefravær. BUPL Storkøbenhavn vil arbejde for at påvirke og bidrage til gode beslutningsprocesser i kommunerne, som kan skabe gode rammer og høj faglighed til arbejdet med sygefravær. Gode aftaler skal udarbejdes i fredstid.

## BUPL Storkøbenhavn vil arbejde for en sygefraværspolitik og retningslinjer:

- som skaber attraktive arbejdspladser og tryghed ved sygdom
- som kan udgøre et konstruktivt fundament for håndtering af sygefravær
- som er ambitiøs for samarbejdet om arbejdsmiljøet
- hvor der skabes rum for fravær ved livskriser
- som støtter lederne til at gennemføre sygefraværforløb med faglig kvalitet
- som er præget af respekt for hinanden, hvilket vises igennem gode intentioner og en professionel tone
- hvor den tidlige kontakt er nyttig
- hvor irettesættelser og advarsler ikke benyttes som sanktioner i sygefraværssamtaler
- hvor alle samtaler i forbindelse med sygefravær, benævnes som sygefraværssamtaler
- med en kvalificeret dialog om sygefraværdata, som suppleres af de menneskelige aspekter

## Sygefraværspolitik og retningslinjer som skaber attraktive arbejdspladser og tryghed ved sygdom

Ligesom vi med BUPL's arbejdsmarkeds- og socialpolitik vil vi i BUPL Storkøbenhavn arbejde for et arbejdsmarked med attraktive arbejdspladser, som håndterer sygefravær på en måde, hvor der er størst mulig tryghed for medlemmer, som bliver syge, uden at det medfører langvarige belastninger for de raske kolleger. Pædagogfaget kan både være fysisk og psykisk belastende og det kan være svært at opretholde fuld arbejdsindsats igennem hele arbejdslivet. Derfor er det vigtigt at anvende kompenserende ordninger, der hvor der er behov og mulighed for det. Kompenserende ordninger som fx seniorordninger og personlig assistanceordningen skal indgå i løsninger for ældre, sygemeldte eller nedslidte medlemmer, så det øger muligheden for at fortsætte i job på trods af en midlertidig eller varig nedsættelse af arbejdsevnen eller ved handicap.

### Udfordringer:

BUPL Storkøbenhavn oplever at sygdom og en nedsat arbejdsevne bliver årsag til opsigelser af medarbejdere, fordi det belaster driften på arbejdspladsen for meget eller for længe. Der ses situationer, hvor en mere kvalificeret håndtering af et sygefraværsløb, måske kunne have ændret udfaldet.

## Sygefraværspolitik og retningslinjer som et konstruktivt fundament

BUPL Storkøbenhavn ønsker at påvirke formen og indholdet i sygefraværspolitikken i kommunerne, så det kan udgøre et værdifuldt fundament for håndtering af sygefravær.

Dokumentet skal være tydeligt i sin form og konstruktiv i sine budskaber:

- Sygefraværspolitikken skal give et bud på, hvad den *overordnede hensigt* er, når man på arbejdspladsen arbejder med sygefravær.
- Retningslinjen skal *anvise konkrete handlinger* ved den praktiske håndtering af sygefravær på arbejdspladsen.
- Fastholdelsesredskaber, lægeerklæringer, ledelsesredskaber mm skal være tilgængelige og uddybes andre steder fx som bilag eller på arbejdspladsens hjemmeside.

### Udfordringer:

BUPL Storkøbenhavn oplever en stor variation i indholdet af sygefraværspolitikkerne i de Storkøbenhavnske kommuner. Dokumentet kan være en blanding af en politik, retningslinjer, beskrivelse af redskaber og ledelseshjælp. Det giver udfordringer med brugbarheden for de ledere og medarbejdere, som skal omsætte ordene til meningsfulde og retningsgivende handlinger. Tonen kan være skarp og indholdet dikterende, frem for imødekommende og konstruktiv. Det medfører succeskriterier for sygefraværindsatser, som BUPL Storkøbenhavn ikke kan tilslutte sig.

## Sygefraværspolitik og retningslinjer som er ambitiøs for samarbejdet om arbejdsmiljøet

BUPL Storkøbenhavn mener, at en sygefraværspolitik og retningslinjer, skal være ambitiøs for samarbejdet om arbejdsmiljøet. Sygefraværindsatser har to hovedelementer:

1. Arbejdsmiljøindsatser som forebygger eller begrænser sygefravær.
2. Kvalificeret håndtering af konkrete sygefraværsløb.

De bedste resultater opnås i et tillidsfuldt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere i MED, TRIO/leder, arbejdsmiljørepræsentant (AMR) og tillidsrepræsentant (TR) og i individuelle forløb. Ledelsen og MED skal påtage sig ansvaret og opgaven med at sikre det strategiske arbejde med arbejdsmiljø og sygefravær. De skal fx sikre at alle parter i arbejdsmiljøorganisationen og

TRIOen/leder, AMR, TR forstår deres egen og andres rolle, så de kan supplere og udfordre hinanden i samarbejdet om et godt arbejdsmiljø og et lavt sygefravær.

Udfordringer:

Det ses af og til, at en sygefraværspolitik ikke er et resultat af et samarbejde i MED, men et orienteringsmateriale fra HR- kontoret og ledelsen. Det giver ikke et konstruktivt grundlag for det samarbejde, som er nødvendigt ved et komplekst område som sygefravær.

BUPL Storkøbenhavn oplever af og til, at tillidsrepræsentanten eller lederen ikke altid spiller en konstruktiv rolle i individuelle sygefraværforløb, og at arbejdsmiljørepræsentanten oftest slet ikke har nogen opgaver ved sygefravær.

BUPL Storkøbenhavn oplever arbejdspladser, hvor samarbejdet ikke fungerer og hvor arbejdsmiljøet lider. Det resulterer ofte i et øget sygefravær. Arbejdsmiljørepræsentantens manglende funktion ved sammenhænge mellem sygefravær og arbejdsmiljøet kan medføre, at arbejdsmiljøet ikke undersøges og løses tilstrækkeligt på den enkelte arbejdsplads. Dermed risikerer man, at MED og arbejdsmiljøorganisationen heller ikke ser de rette sammenhænge eller finder de rette strategiske løsninger på sygefraværsudfordringerne.

### **Sygefraværspolitik og retningslinjer hvor der skabes rum for fravær ved livskriser**

BUPL Storkøbenhavn ønsker at der skabes plads til medlemmernes fravær ved de livskriser, som medfører stor belastning for medlemmet. Ved alvorlig sygdom eller dødsfald i nær familie, vil arbejdspladsen formentlig kunne tilbyde nogle dages frihed med løn. Hvis medlemmet fortsat ikke er i stand til at arbejde, skal han/hun kunne sygemelde sig. Sygemeldinger på grund af livskriser skal behandles som anden sygefravær og have samme opfølgning, uanset om arbejdspladsen er berettiget til sygedagpengerefusion eller ej.

Ved skilsmisse, børn med store udfordringer og lignende, hvor fraværet bliver for omfattende for arbejdspladsen, skal medlemmet som minimum i en periode tilbydes orlov uden løn.

Udfordring:

BUPL Storkøbenhavn oplever arbejdspladser, hvor medlemmer bliver presset på arbejde få dage efter alvorlige hændelser som fx dødsfald i nær familie. Mennesker reagerer forskelligt, men hvis en medarbejder er ramt af sorg og i krise, vil han/hun ikke være i stand til at fokusere på arbejde eller tage ansvar for børn eller unge i arbejdstiden i nogen tid efter hændelsen.

### **Sygefraværspolitik og retningslinjer som støtter lederne til at gennemføre sygefraværforløb med faglig kvalitet**

BUPL Storkøbenhavn ønsker at støtte lederne i gode vilkår for at kunne gennemføre konstruktive sygefraværforløb. Udgangspunktet for lederen i et sygefraværforløb, skal altid være at fastholde medarbejderen i eget job. Rummeligheden skal dog balanceres mellem den syge medarbejder, kollegerne og kerneopgaven. Arbejdsmiljøet skal vurderes for den sygemeldte og de raske kolleger. MED-systemet og øverste ledelse skal hjælpe lederen med at skabe de rette rammer og betingelser for at kunne træffe balancerede løsninger ved sygefravær.

Håndtering af sygefraværforløb kræver desuden tid og specialviden. Lederen bør have adgang til løbende støtte og rådgivning ved sygefraværssager.

**Udfordring:**

Lederen står i et krydspres ved sygefravær mellem krav fra direktion/forvaltning og hensyn til drift, den syge og øvrige medarbejdere. Ledelsesopgaven er omfattende og kræver kompetencer på mange områder. Sygefravær i ledelseslaget eller sammenlægning af institutioner medfører ofte store kompetenceområder og ledelsesansvar for mange medarbejdere. Lederens arbejdsbetingelser er ikke altid optimale og de har ikke altid de rette kompetencer og den nødvendige viden til at håndtere sygefravær, men forventes alligevel at levere de resultater og måltal, som direktionen har vedtaget. Det udfordrer lederens muligheder og handlerum til at finde de mest optimale løsninger ved sygefravær.

**Sygefraværspolitik og retningslinjer som er præget af respekt for hinanden, hvilket vises igennem gode intentioner og en professionel tone**

BUPL Storkøbenhavn mener, at en sygefraværspolitik og retningslinjer skal sætte rammen om indsatser og tiltag, som er præget af gode intentioner og respekt for hinanden. Det viser sig bl.a. ved en oprigtig intention om at afsøge mulighederne for at fastholde en sygemeldt medarbejder, og en professionel tone både i det individuelle forløb og ved kollektive arbejdsmiljøindsatser vedrørende sygefraværet.

**Udfordringer:**

BUPL Storkøbenhavns medlemmer oplever til tider en mistænkeliggørelse ved sygefravær og kan føle sig krænket af en ubehagelig tone ved sygefraværssamtalerne. Omvendt er der også ledere, som oplever grænseoverskridende adfærd fra en sygemeldt medarbejders side. Lederen kan opleve et pres fra øverste ledelse og politikere om at sænke sygefraværet uanset mål og midler. Det må dog ikke gå ud over en professionel håndtering af den sygemeldte medarbejder.

**Sygefraværspolitik og retningslinjer hvor den tidlige kontakt er nyttig**

BUPL Storkøbenhavn støtter en tidlig kontakt mellem leder og sygemeldt medarbejder, når kontakten er respektfuld og konstruktiv. Lederen har ved den første kontakt muligheden for, på et uformelt plan, at få indtryk af sygefraværets karakter, og om det kalder på en hurtig og mere formel indsats fra arbejdspladsens side. Hvis det er tilfældet, skal lederen indkalde medarbejderen til en formel sygefraværssamtale, i stedet for at fortsætte en hyppig telefonkontakt.

**Udfordring:**

BUPL Storkøbenhavns medlemmer oplever af og til den indledende telefoniske kontakt med lederen som unødigt intimiderende og ubehageligt. Det er legitimt, at lederen kontakter den sygemeldte for at afklare arbejdssituationen, men qua den sygemeldtes situation kan det let opleves som kontrol eller pres af den sygemeldte.

**Sygefraværspolitik og retningslinjer hvor alle samtaler i forbindelse med sygefravær, benævnes som sygefraværssamtaler**

BUPL Storkøbenhavn anbefaler at alle samtaler i forbindelse med sygefravær, benævnes som sygefraværssamtaler/opfølgende sygefraværssamtaler, og at lederen finder den passende blanding af omsorg og alvor, som den aktuelle samtale kalder på.

**Udfordring:**

BUPL Storkøbenhavn oplever, at nogle kommuner benævner sygefraværssamtaler som omsorgssamtaler, men hvor indholdet af samtalen ikke altid opleves omsorgsfuldt af medlemmet eller hvor lederens intention med samtalen heller ikke længere er omsorg. Det kan virke vildledende og skabe uklare budskaber eller skuffede forventninger.

**En sygefraværspolitik og retningslinjer hvor irettesættelser og advarsler ikke benyttes som sanktioner i sygefraværssamtaler**

BUPL Storkøbenhavn finder det uacceptabelt at anvende advarsler som sanktioner i sygefraværsløb. BUPL Storkøbenhavn finder det desuden uacceptabelt, når sygefraværssamtalen benyttes til at korrigere adfærd eller til at påtale en generel manglende arbejdsindsats.

**Udfordring:**

I nogle kommuner anvendes advarsler i forbindelse med en medarbejders fortsatte sygefravær. I bedste fald er en advarsel ved fortsat sygefravær nyttesløst. Hvis omfanget af fraværet er for omfattende, eller hvis fastholdelsesperspektivet er for usikkert til at arbejdspladsen kan fastholde medarbejderen, bør lederen italesætte dette for medarbejderen på en professionel og ligefrem måde.

BUPL's medlemmer oplever af og til irettesættelser af adfærd eller påtale af den generelle arbejdsindsats ved en sygefraværssamtale. Hvis medarbejderens adfærd eller arbejdsindsats berettiger en påtale, skal dette italesættes på rette tid og sted, og ikke gemmes til en sygefraværssamtale.

**Sygefraværspolitik og retningslinjer med en kvalificeret dialog om sygefraværdata, som suppleres af de menneskelige aspekter**

BUPL Storkøbenhavn forholder sig kritisk til de måltal kommunerne sætter som benchmark for sygefravær på en arbejdsplads og ønsker at fremme en dialog om sygefraværdata, hvor de menneskelige aspekter medtages, så den lokale håndtering af sygefravær kan finde konstruktive løsninger. Et måltal må ikke blive et mål i sig selv.

Det er desuden vigtigt, at der i MED-udvalg og andre steder, hvor det generelle sygefravær drøftes, er gennemsigtighed om tallene og hvad tallene kan og ikke kan fortælle om virkeligheden.

**Udfordring:**

BUPL Storkøbenhavn oplever, et stort fokus på måltal og statistikker for sygefravær fra arbejdsgiverens side, men et gennemsnitstal for sygefravær på en arbejdsplads viser ikke, hvilke problemer sygefraværet medfører eller ikke medfører, hvordan arbejdsmiljøet er, eller hvordan kerneopgaven løses. Når sygefraværssindsatser desuden italesættes som redskaber for at opnå et bestemt måltal, er de menneskelige aspekter kommet ud af syne, og kan give BUPL Storkøbenhavns medlemmer en oplevelse af en instrumentel tilgang til sygefravær.

Statistikker over sygefravær er et udmærket redskab til at måle og forstå *visse elementer* af det samlede sygefravær på en arbejdsplads. Det er dog vigtigt at kende grundlaget for tallene. Hvilken type fravær medtages? Er fx § 56 fravær, graviditetsgener, delvis syge/raskmelding medtaget? Tælles der i kalenderdage eller arbejdsdagsværk?

Bilaget til denne politik skal ses som konkrete eksempler til de kommuner og arbejdspladser, som skal udarbejde en politik og retningslinjer for sygefravær.

Bilag 1:

## Eksempel på sygefraværspolitik

Denne politik fortæller, hvad de *overordnede hensigter* er med at arbejde med sygefravær, mens retningslinjerne fortæller *hvordan vi arbejder med sygefravær*. Tydelige hensigter og handlinger skaber klarhed og tryghed om, hvad der er i vente og kan forventes.

Politikken og retningslinjerne retter sig mod forhold vedrørende medarbejderens egen sygdom uanset årsagen hertil, og udgangspunktet er altid at afsøge mulighederne for at fastholde medarbejderen i eget job. Samtidig hænger sygefravær uløseligt sammen med arbejdsmiljø og skal således også løses i den sammenhæng.

Politikken og retningslinjerne om sygefravær er et resultat af et MED-samarbejde, som alle parter på arbejdspladsen kan genkende egne interesser i.

### Formål:

Mennesker bliver syge og sygefravær kan ikke undgås – selv på den ideelle arbejdsplads med det bedst tænkelige arbejdsmiljø, men en del sygefravær på arbejdspladsen kan forebygges eller nedbringes med de rette fastholdelsesredskaber.

Arbejdspladser kan også blive syge, og årsagerne kan være mange og komplekse. Organisationsændringer, stigende krav fra borgere og omgivelser, ændringer i målgruppe, ect. Det kan blandt andet resultere i usikkerhed om kerneopgaven, stor personaleomsætning, mistrivsel og sygefravær. Der bør derfor også altid være fokus på arbejdsmiljøet, når man arbejder med sygefravær på arbejdspladsen. De rette arbejdsmiljøindsatser kan forebygge eller nedsætte sygefravær.

Indsatserne skal balancere hensyn til individet og det kollektive, eller sagt på en anden måde - den syge medarbejder, kollegerne og kerneopgaven og skal håndteres strategisk og konkret.

Vi ønsker:

- At fremme en arbejdsplads med trivsel, arbejdsglæde og mindst muligt sygefravær
- At fremme et godt samarbejde om sygefravær og arbejdsmiljø, så kerneopgaven er i centrum hver dag
- At sikre at der tilbydes en kvalificeret og tidlig indsats til den sygemeldte for at fremme fastholdelsesmulighederne for medarbejderen og afklaring for arbejdspladsen
- At fremme betingelserne på arbejdspladsen for at identificere, håndtere og forebygge arbejdsrelaterede årsager til sygefravær
- At sikre dialog, åbenhed og tydelighed om generel håndtering af sygefravær på arbejdspladsen
- At TRIO, AMO og MED er aktive aktører i håndtering af sygefravær

## God dialog og god tone skaber de bedste resultater

Ingen ønsker at være syge, men det rammer de fleste i løbet af et langt arbejdsliv. Det meste sygefravær overstås uden tiltag, men ved langvarig eller gentagne sygeperioder er det vigtigt, at tale om sygefraværet. En tidlig og kvalificeret indsats kan ændre perspektivet. Det er altid legitimt, at lederen interesserer sig for en medarbejders sygefravær og nødvendigt at lederen afdækker om sygefraværet er arbejdsrelateret. Det er samtidig afgørende at lederen skaber rammerne for en professionel dialog med en god tone, hvor parterne kan samarbejde om situationen.

## Vi kalder det sygefraværssamtaler

Når sygefraværet er årsagen til at en medarbejder indkaldes til en samtale, kaldes det en sygefraværssamtale uanset om det er første eller 10. samtale og uanset karakteren af samtalen. Udgangspunktet for et sygefraværsløb, er en omsorgsfuld og positiv interesse for medarbejderens tilbagevendingsmuligheder. Senere i forløbet eller ved tilbagevendende sygefravær kan det blive nødvendigt med en mere alvorlig italesættelse af situationen. Sygefraværssamtaler kan derfor både indeholde omsorgsfulde og vanskelige budskaber og dialoger. Samtalens indhold og karakter afhænger af situationen, hvorfor navnet på samtalen bør være neutralt.

Sygefraværssamtaler er et vigtigt redskab til at hjælpe den enkelte, men kvalificeret håndtering af sygefravær er også vigtig for at opretholde en velfungerende og professionel arbejdsplads.

## Statistikker og tal

Kvantitative data og sygefraværstatistikker er vigtige redskaber til at skabe et fælles udgangspunkt for at arbejde med det generelle sygefravær. Fakta kan kvalificere dialogen og indsatserne, men tal og statistikker er ikke tilstrækkelige redskaber til at forstå og bedømme sygefravær på en arbejdsplads. Der er ikke *altid* høj trivsel på en arbejdsplads med et lavt sygefravær eller lav trivsel på en arbejdsplads med et højt sygefravær.

Der skal være tydelighed og gennemsigtighed om de data, som ligger til grund for statistikken af arbejdspladsens generelle sygefravær, så MED-udvalget kan gennemskue, hvad tallene kan og ikke kan fortælle om virkeligheden. I dialogen om sygefravær på arbejdspladsen skal der altid være fokus på de menneskelige og arbejdsmiljømæssige aspekter bag tallene. Det er ikke i sig selv et mål at nå et lavt sygefraværstal. Målet er at opnå et arbejdsmiljø, hvor der er høj trivsel, lavt sygefravær og hvor man leverer gode kerneydelser.

## Roller, opgaver og ansvar ved sygefravær

**Lederen** har ansvaret for en løbende og god dialog med den sygemeldte medarbejder. Ved den indledende kontakt skal lederen vise interesse for den sygemeldte og skabe afklaring af arbejdsopgaverne. Dette skal ske af hensyn til kerneopgaven, men kan også skabe klarhed for kolleger og ro til den sygemeldte. Den efterfølgende dialog skal afdække fastholdelsesperspektivet

for den sygemeldte og for arbejdspladsen. Lederen har således ansvar både for driften, den sygemeldte og de øvrige medarbejdere.

**Den syge medarbejder** skal have mulighed for at være syg i fred og ro, og har ret til ikke at give helbredsoplysninger, men forventes at medvirke og bidrage til dialog og løsninger, så tilbagevending og afklaring af situationen kan ske hurtigst muligt. Den sygemeldte har ansvar for at svare på henvendelser fra lederen og jobcentret.

**Tillidsrepræsentanten** bør stå til rådighed for den sygemeldte og dennes behov for dialog om situationen og fastholdelsesmulighederne, samt tilbyde sig som bisidder ved sygefraværssamtaler.

**Arbejds miljørepræsentanten** bør være opmærksom på arbejdsmiljøbelastninger, som kan have betydning for den sygemeldte medarbejder, men bør også have fokus på generelle sammenhænge mellem sygefravær og arbejdsmiljø og de øvrige medarbejdere.

**Kollegerne** til en sygemeldt medarbejder bør så vidt muligt bidrage til, at der kan tages hensyn til den syge kollega ved dennes tilbagevending til arbejdet, men det er også vigtigt, at de gør arbejdsmiljørepræsentanten eller ledelsen opmærksom på arbejdsmæssige belastninger, som på længere sigt kan skabe risiko for nye sygemeldinger hos den enkelte eller i gruppen.

**TRIOen/leder, AMR og TR** på arbejdspladsen skal ikke sagsbehandle på en konkret sygemeldt medarbejder, men bør samarbejde om generelle sammenhænge mellem sygefravær og arbejdsmiljø. En tydelig arbejdsdeling og forståelse af hinandens roller, skaber gode muligheder for at afdække forskellige problemstillinger og finde løsninger, ligesom en gensidig respekt for at lytte og forstå hinandens perspektiver er afgørende for en positiv udvikling af arbejdsmiljøet.

**MED-udvalg** har ansvar for at arbejde strategisk med generelle tendenser og problemstillinger som vedrører sygefravær, og har samtidig det overordnede ansvar for at organisationen har det rette beredskab samt de rette indsatser og metoder til at skabe sundheds- og sikkerhedsmæssig forsvarlige arbejdspladser.



# Eksempel på retningslinjer for håndtering af sygefravær

## **Sygemelding**

Ved sygdom skal medarbejderen syge- og raskmelde sig til nærmeste leder eller stedfortræder efter de regler, der er drøftet i MED og udmeldt fra ledelsen. Proceduren skal være tydelig og formidlet til alle incl. til nye medarbejdere, så ingen bliver overraskede over, hvad der skal eller kan ske, når man er sygemeldt. Registrering af hel og delvis syge- og raskmeldinger skal beskrives i lokale aftaler, så der er klarhed om, hvordan det gøres og hvem der skal gøre hvad.

Medarbejder skal om muligt oplyse om, hvor længe sygefraværet forventes at vare, og om der er opgaver, der skal tages hånd om under sygefraværet. Lederen skal kontakte medarbejderen indenfor den første sygefraværsuge. Lederen har her muligheden for, på et uformelt plan, at få indtryk af sygefraværets karakter, og om det kalder på en hurtig og mere formel indsats fra arbejdspladsens side. Den tidlige kontakt er vigtig så lederen eventuelt får mulighed for at give omsorg og ro til den sygemeldte og afklare arbejdsopgaverne til gavn for de øvrige medarbejdere og kerneopgaven. Lederen skal være opmærksom på, at hyppige telefonopkald kan virke stressende på den sygemeldte, hvorfor formål og indhold af en telefonsamtale altid bør overvejes og tilpasses den aktuelle situation. Formålet med kontakten mellem leder og medarbejder bør aldrig alene være at leve op til en procedure.

## **Sygefraværssamtaler**

Alle sygefraværssamtaler skal afholdes med omsorg for medarbejderen og skal så tidligt som muligt sikre en dialog om hvilke tiltag, der eventuelt kan bidrage til at nedbringe fraværet - eller om der kan etableres andre ordninger for at skabe et godt arbejdsliv trods sygdom eller handicap. Sygefraværssamtaler skal også afdække fastholdelsesperspektivet eller mangel på samme, så der kan drages omsorg for arbejdspladsens øvrige medarbejdere.

## **Indkaldelse til en sygefraværssamtale**

Medarbejderen indkaldes skriftligt til sygefraværssamtalen, hvor årsagen til og hensigten med samtalen benævnes, og hvor det fremgår, at medarbejderen er velkommen til at invitere en bisidder med til mødet. Tidsfristen bør være ca. en uge, så medarbejderen har mulighed for at forberede sig. Samtalen foregår typisk på arbejdspladsen, men kan også foregå på mere neutralt sted.

## Samtalen – hvordan?

Det er lederens ansvar at indkalde, afholde, udarbejde referat og følge op på sygefraværssamtaler og det er medarbejderens ansvar at medvirke og bidrage efter bedste evne.

Sygefraværssamtalen skal f.eks. afdække:

- Medarbejderens vurdering af eget helbred og behov for eventuelle ændringer i opgavevaretagelsen eller omgivelserne
- Det fysiske og psykiske arbejdsmiljø's indflydelse på sygefraværet
- Leder og medarbejders ideer til ændringer, der kan sikre en hurtigere og holdbar tilbagevenden
- Aftale om hvad der må kommunikeres til kollegaer og andre relevante parter om sygdommen og sygefraværsløbet
- Aftale om næste opfølgingsmøde, hvilket sker ud fra vurdering af behovet på mødetidspunktet

For alle samtaler gælder, at det som udgangspunkt er nærmeste leder og medarbejder, der deltager. Hvis det giver bedre mening for en af parterne, kan en anden leder gennemføre samtalen. Medarbejderen har altid mulighed for at tage en bisidder med og kan frit vælge, hvilken bisidder pågældende ønsker, herunder helt fravælge at tage bisidder med. Lederen kan også have en bisidder med, fx en souschef eller repræsentant fra HR, som kan udarbejde referatet og som lederen kan reflektere med før og efter samtalen. Gode bisiddere kan bidrage til dialogen og løsningerne.

Medarbejderen skal møde op til samtalen, hvis helbredet tillader det. Samtalen kan dog afholdes telefonisk. Lederen kan bede om lægelig dokumentation, hvis ikke samtalen kan gennemføres pga. helbred.

## Hvornår bliver der indkaldt til en sygefraværssamtale?

Lederen er forpligtet via lovgivning til at afholde en sygefraværssamtale med medarbejderen senest fire uger efter første sygedag. Af hensyn til en tidlig indsats anbefales det, at der afholdes en sygefraværssamtale efter:

- 14 dages sammenhængende sygefravær
- 10 sygedage inden for de seneste 52 uger
- 3 sygemeldinger indenfor de seneste 26 uger

Lederen kan derudover altid vælge at indkalde en medarbejder til en samtale, hvis han eller hun vurderer, at der er et behov – også selvom der ikke har været fravær af ovennævnte omfang. Medarbejderen har også altid mulighed for selv at tage initiativ til en sygefraværssamtale, hvis medarbejderen ønsker det fx ved risiko for tilbagevendende sygdom eller forud for planlagt sygeforløb. Lederen kan vælge at undlade at afholde en sygefraværssamtale, hvis der er forhold der taler imod en samtale, men skal være opmærksom på, at lederens egne antagelser om sygdom og årsager ikke altid er et fuldstændigt billede af situationen. Samtidig kan fravigelser fra reglerne skabe en oplevelse af uretfærdighed blandt medarbejderne.

Delvise syge- og raskmeldinger er underlagt samme regler i sygedagpengeloven som hele sygedage, og vil også i denne retningslinje blive behandlet på lige fod med fuldtidssygemeldinger.

## Opfølgningssamtaler

Ved fortsat sygefravær eller fortsatte sygeperioder, er der behov for opfølgningssamtaler. Et sygefraværsløb kan således indeholde få eller mange samtaler alt efter situationen. Karakteren af

samtalerne afhænger ligeledes af situationen. I et forløb, hvor begge parter bidrager til afklaring og hvor der er et fortsat fastholdelsesperspektiv, kan samtalerne forblive tillids- og omsorgsfulde, selvom sygefraværet trækker ud. Hvis tidsperspektivet sammen med fastholdelsesperspektivet bliver for usikkert for arbejdspladsen, kan lederen være nødsaget til at italesætte en risiko for ansættelsesmæssige konsekvenser, men fokus i et forløb skal altid være at afsøge fastholdelsesmulighederne og afklaring af situationen.

Lederen skal være opmærksom på, at der også kan være behov for opfølgningssamtaler i den første periode efter en raskmelding, for at sikre en succesfuld tilbagekomst.

Alle opfølgningssamtaler, også efter tilbagevending til arbejdet, er ligesom første sygefraværssamtale formelle samtaler med samme status som i øvrigt beskrevet.

### **Information til øvrige**

Det aftales med den sygemeldte medarbejder, hvad lederen må kommunikere om sygdom og fastholdelsesforløbet til de øvrige medarbejdere, og tavshedspligten om fortrolige oplysninger skal naturligvis overholdes. Lederen bør dog også have øje for, at sygefraværet kan belaste øvrige medarbejdere, og bør i videst muligt omfang tilgodese deres behov for viden om midlertidige konsekvenser og arbejdsbelastninger ved en kollegas sygefravær.

### **Dokumentation**

Referatet er et vigtigt dokument, som skal skabe klarhed over, hvad der er sket, og hvad der skal ske. Det skal beskrive

- hvad der er blevet talt om
- eventuelle sammenhænge mellem sygdom og arbejdsbetingelser/arbejds miljø
- hvilke aftaler der er indgået (fx handleplan/mulighedserklæring/friattest, fastholdelsesredskaber)
- hvad der skal ske fremadrettet
- hvordan og hvornår der følges op

Det er lederens ansvar at udarbejde et referat af sygefraværssamtalen og det sendes til medarbejderen senest to uger efter samtalen. Medarbejderen skal have mulighed for skriftligt at kommentere på referatets indhold. Lederen lægger referatet og eventuelle kommentarer på medarbejderens personalesag.

### **Lægeerklæringer**

Hvis lederen finder behov for dokumentation, kan denne og medarbejderen sammen udarbejde en mulighedserklæring, som medarbejderen returnerer med lægens vurdering. Lederen kan også bede medarbejderen indhente en friattest hos lægen. Arbejdspladsen betaler for dokumentationen, og medarbejderen har pligt til at fremskaffe den. Lægeerklæringer bør ikke indhentes som en rutinehandling. Lederen bør i hvert tilfælde overveje, om der er behov for en lægelig vurdering af medarbejderens sygdom i forhold til arbejdet.

## Fastholdelsesredskaber

Det er vigtigt at lederen og tillidsrepræsentanten holder sig opdaterede på alle tilgængelige fastholdelsesredskaber. Det kan være vanskeligt at have viden om alle detaljer og muligheder, hvorfor både leder og tillidsrepræsentant løbende bør have mulighed for undervisning og rådgivning til at finde de bedste løsninger i hvert enkelt tilfælde.

Oversigt over fastholdelsesredskaber (ikke udtømmende):

Fastholdelsesredskab	Hvem kan iværksætte aftalen?
Sundhedsordninger og andre lokale tilbud	Arbejdsgiveren
Omorganisering af arbejdet og arbejdstiden	Arbejdsgiveren
Skånehensyn	Arbejdsgiveren
Omplacering på virksomheden	Arbejdsgiveren
Seniorordninger	Arbejdsgiveren
Arbejdsredskaber og hjælpemidler	Arbejdsgiver/Jobcenter
Fastholdelsesplan	Arbejdsgiver/Jobcenter
Delvis sygemelding/delvis raskmelding	Arbejdsgiver/Jobcenter
§ 56	Jobcenter
Virksomhedspraktik til sygemeldte	Jobcenter
Personlig assistance	Jobcenter
Mentorordning	Jobcenter
Fast track	Jobcenter
Revalidering	Jobcenter
Fastholdelsesfleksjob *) Vigtigt: Medarbejderen skal i samarbejde med arbejdsgiver have været ansat på særlige vilkår eller under de sociale kapitler i mindst 12 måneder, inden selve sagen om fleksjob kan opstarte.	Jobcenter

## Samarbejde om sygefravær

TRIOen/leder, AMR og TR på arbejdspladsen har en vigtig opgave med at identificere sammenhænge mellem arbejdsmiljøbelastninger og sygefravær, samt at finde løsninger. De kan tage udgangspunkt i konkrete sygefraværssager, når blot krav til fortrolighed overholdes. De bør dog også arbejde med generelle oplysninger fra fx:

- sygefraværstatistikker
- APV-undersøgelser og APV-handleplaner
- trivselsundersøgelser/social-kapitalundersøgelser
- anmeldte arbejdsulykker herunder vold, trusler og anden form for krænkende handlinger
- løbende henvendelser til tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant om arbejdsmiljøforhold

Især arbejdsmiljørepræsentanten har en vigtig rolle ved at kunne bidrage med generel og konkret viden om arbejdsmiljøet i afdelingen. Det giver lederen information om, hvordan han eller hun skal håndtere konkrete sygefraværsforløb, og hvordan TRIOen/leder, AMR og TR skal arbejde med det generelle arbejdsmiljø.

Ligesom forhold i arbejdsmiljøet kan skabe sygefravær, så kan et højt sygefravær også medføre arbejdsmiljømæssige belastninger på de øvrige kolleger. TRIOen/leder, AMR og TR bør derfor ikke blot have fokus på at finde løsninger for den enkelte medarbejder, men også samarbejde om det generelle arbejdsmiljø til gavn for alle medarbejdere og kerneopgaven.

**Lokal-MED** bør hvert kvartal se på sygefraværsstatistikken og overveje om der er udsving som kalder på akutte justeringer af indsatser og én gang årligt skal Lokal-MED orienteres om kvantitative og kvalitative fakta om arbejdspladsens sygefravær og tage stilling til strategiske indsatser og handlinger.

**Center-MED/Hoved-MED** skal som minimum drøfte sygefraværet ved den årlige arbejdsmiljødrøftelse for at sikre sig, at organisationen har det rette beredskab, de rette indsatser og metoder til at skabe sundheds- og sikkerhedsmæssig forsvarlige arbejdspladser.

**Øverste ledelse** skal som minimum én gang årligt drøfte sygefraværet på arbejdspladsen med den personaleansvarlige leder sammen med den tilhørende tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant. Det er øverste leders ansvar, at en personaleansvarlig leder overholder de aftalte retningslinjer for håndtering af sygefravær. Resultaterne af indsatserne kan ikke aflæses udelukkende ud fra en statistik over sygefraværet, men bør suppleres med erfaringsbaseret viden fra såvel personaleansvarlig leder, tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant. Det er vigtigt, at øverste leder hører alle parter opfattelse af styrker og svagheder ved den konkrete håndtering af sygefraværet, for at kunne beslutte, om der er behov for justeringer eller nye tiltag. Ved mødet kan øverste leder invitere en HR-konsulent, med faglig viden om sygefravær, med som referent og ressourceperson.

### **Viden og hjælp til at kvalificere sygefraværsforløb**

Hvert sygefraværsforløb er unik og kalder således også på forskellige løsninger. At arbejde med sygefravær er et komplekst felt, hvor lovgivning, lokale regler og aftaler, etik og følelser blot er nogle af ingredienserne i en dagligdag, hvor fokus hellere skulle være på kerneopgaven. Det kan være svært at bede om hjælp i en vanskelig situation, men det er ingen skam. Tværtimod kan det være klogt og modigt. Det gælder også ved sygefraværsforløb for både lederen, den sygemeldte, tillidsrepræsentanten og arbejdsmiljørepræsentanten, som kan søge hjælp hos lokale HR-konsulenter, fælles tillidsrepræsentanter, konsulenter på jobcentre, arbejdsmiljøvirksomheder og i faglige organisationer.

Relevant og opdateret viden findes desuden på hjemmesiden for Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR) <https://star.dk/> og CABI <https://www.cabiweb.dk/>