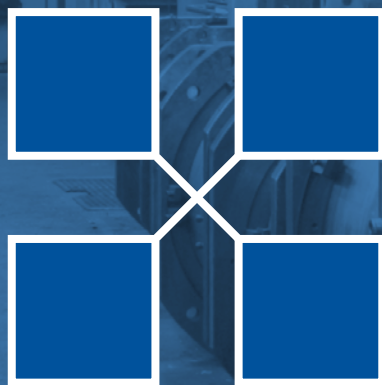


Sygefravær



Arbejds miljø i Jern- og metalindustrien



INDUSTRIENS
BRANCHEARBEJDSMILJØRÅD



INDUSTRIENS
BRANCHEARBEJDSMILJØRÅD

Industriens Branchearbejdsmiljøråd
Postboks 7777
1790 København V
Web: www.i-bar.dk



Medarbejdersekretariatet:
Vester Søgade 12
1790 København V
Telefon: 33 63 80 00
Telefax: 33 63 80 99
E-mail: co@co-industri.dk
Web: www.co-industri.dk



[Organisation for erhvervslivet](http://www.di.dk)

Arbejdsgiversekretariatet:
1787 København V
Telefon: 33 77 33 77
Telefax: 33 77 33 70
E-mail: di@di.dk
Web: www.di.dk

Pjecen kan fås ved henvendelse til organisationerne.
Den kan downloades fra www.i-bar.dk.

Pjecen kan købes ved henvendelse til Videncenter for Arbejdsmiljø
»Arbejdsmiljøbutikken« www.arbejdsmiljobutikken.dk, tlf. 3916 5230.
Bestillingsnr. 102271.

Bureau: Dplus

Tryk: Gulmann Grafisk
Trykt på miljøvenligt papir

Oplag: 1.000 stk.
Januar 2011

ISBN 978-87-92141-35-4

Sygefravær

Indledning	4
Hvorfor beskæftige sig med fravær?	5
Hvad er fravær?	6
Korttidsfravær	6
Langtidsfravær	6
Hvad er årsagerne til fravær?	7
Det fysiske arbejdsmiljø	7
Det psykiske arbejdsmiljø	7
Forhold uden for arbejdsmiljøet	7
Forhold både på og uden for arbejdet	7
Hvordan forebygges fravær?	8
Med et effektivt og systematisk arbejdsmiljøarbejde	8
APV og fravær	9
Værktøjer til håndtering af det fravær, som alligevel opstår	10
Fraværspolitik	10
Delvis syge- eller raskmelding	11
Sygemelding til medarbejderens bopælskommune	11
Mulighedserklæring	12
Fastholdelsesplan	13
Friattest	14
Eksempel fra Jensen Denmark A/S	16
Eksempel fra Inox A/S	18
Gode råd til den praktiske del af fraværshåndteringen	21
Ved fraværsmeldingen	21
Efter nogle dage	21
Gennemførelse af fraværssamtale	22
Ved særlige begivenheder i virksomheden	23
Når medarbejderen vender tilbage	23
Gode råd	24
Til den fraværende	24
Til kolleger	24
Til tillidsvalgt	24
Til ledelsen	25
Hvad kan arbejdsmiljøorganisationen gøre?	26
Hvor kan arbejdspladsen få hjælp?	27
Læge	27
Jobcenter	27
Arbejdsmiljørådgiver	28
Se også på de langtidsfriske	28
Her kan du få mere at vide	29

Indledning

Formålet med denne værktøjskasse er at give alle parter i virksomheden værktøjer til at håndtere arbejdet med fravær. Det gælder både indsatsen til forebyggelse af, at fravær opstår, og til håndtering af det fravær, der alligevel opstår.

Fravær findes på alle arbejdspladser. Og selv om årsager og omfang kan være meget forskellige, er der ofte store gevinster at hente ved at arbejde systematisk med forebyggelse af fravær.

Fx kan sygdom være en meget privat sag. Men det betyder ikke, at man ikke bør arbejde med fravær. Dertil er omkostningerne for høje, både for den enkelte medarbejder, for virksomhederne og for samfundet som helhed.

Alle kan have fordel af en målrettet indsats mod fravær. Det gælder såvel for den fraværende, som for kollegerne og virksomheden.

Yderligere gevinster af et målrettet, konstruktiv arbejde med forebyggelse af fravær er et godt arbejdsmiljø, højere produktivitet og bedre kvalitet, som i sidste ende er til glæde for både virksomhed og medarbejdere.

Det handler langt hen ad vejen om at se på muligheder frem for begrænsninger.

I denne værktøjskasse findes ideer til, hvordan ledere og medarbejdere i fællesskab kan tilrettelægge indsatsen.

Værktøjskassen indeholder en række gode råd til både ledere, medarbejdere, arbejdsmiljøorganisation og tillidsrepræsentanter om, hvordan de hver især kan bidrage til arbejdet omkring fravær.

Til den praktiske fraværshåndtering, er der konkrete råd - lige fra modtagelsen af første fraværsmedaling til gennemførelse af fraværssamtaler og opfølgning efter fraværet.

Værktøjskassen kan både læses som helhed og bruges som opslagsværktøj i det daglige arbejde med fravær.

Værktøjskassen er udarbejdet af DI, CO-industri og Lederne.

Hvorfor beskæftige sig med fravær?

Fordi fravær kan få store konsekvenser for både den berørte medarbejder, for virksomheden og for kollegerne.

For den berørte medarbejder kan fravær betyde store omkostninger:

- *På det menneskelige plan:* Bekymringer angående eget helbred, og besvær med at hold sig i gang i det daglige
- *På det sociale plan:* Medarbejderen mister måske kontakten til kollegerne og sit daglige netværk
- *På det økonomiske plan:* Foringelser i form af lavere indkomst og problemer med at kunne betale de faste udgifter og daglige leveomkostninger
- *På det arbejdsmæssige plan:* Fravær kan medføre, at man mister nogle af sine kompetencer og dermed bliver en mindre attraktiv arbejdskraft

Medarbejderens chance, for at komme tilbage i arbejde, har vist sig at være dobbelt så stor, hvis arbejdsplads og arbejdsopgaver tilpasses i forbindelse med længerevarende fravær. Samtidig er dette den mest effektive måde at genvinde medarbejderens fulde arbejdsevne samt forebygge mod eventuelt tilbagefald. Det sidste gælder ikke mindst i forbindelse med psykiske lidelser og depressioner.

- 12% af dem, der er fraværende over 12 uger, kommer aldrig i arbejde igen.
- 20% af dem, der er fraværende mere end ét år, kommer aldrig i arbejde igen.

For virksomheden kan fravær give problemer på områder som:

- *Planlægning af arbejde:* Skal en anden medarbejder løse den fraværendes opgaver, eller kan opgaverne vente, til vedkommende er tilbage?
- *Overholdelse af leveringsfrister:* Fravær kan føre til forsinkelser, så leveringsfrister ikke kan overholdes. Det koster omdømme og kan koste dagbøder fra kunder
- *Udgifter til løn i fraværperioden:* For virksomheden betyder fravær også udgifter, idet der ikke er lønrefusion i de første tre uger, medarbejderen er fraværende. På landsplan skønnes de samlede årlige arbejdsgiverudgifter til fravær at være over 20 mia. kr. Heri er ikke medregnet tab som følge af manglende produktion

For kollegerne kan fravær ofte betyde:

- **Stress:** Hvis arbejdsbyrden stadig skal kunne udføres uden for store forsinkelser. Sker fraværet kun engang imellem, vil de fleste kolleger være forstående. Men er der tale om, at de samme medarbejdere ofte har "klatfravær", så kan det gå ud over det psykiske arbejdsmiljø, fordi kollegerne kan blive irriterede over, at deres eget arbejde bliver påvirket

Hvad er fravær?

Når man beskæftiger sig med fravær, kan det være hensigtsmæssigt at opdele det i korttidsfravær og langtidsfravær.

Korttidsfravær

Den del af korttidsfraværet, der ikke er et mønster i, kan være uinteressant at bruge tid på. Men er der et mønster, bør der følges op på fraværet.

Mønsteret kan være hyppigt fravær efter bestemte arbejdsopgaver eller jævnligt tilbagevendende fravær. Disse former for fravær kan være et signal om fx:

- Gener, der kan føre til nedslidning
- Kroniske lidelser
- Stress eller depression
- Dårlig trivsel på arbejdet eller i privatlivet

Langtidsfravær

Længere fravær ses fx i forbindelse med:

- Diskusprolaps
- Brækket arm eller ben
- Større operationer
- Alvorlig arbejdsulykke
- Stress
- Depression

Her er en aktiv indsats for tilbagevenden til arbejdet altid relevant at drøfte med medarbejderen. I nogle tilfælde vil det være af afgørende betydning straks at sætte ind, for at reetablere medarbejderens fulde arbejdsevne. I andre tilfælde vil man være nødt til at vente, til medarbejderen er helt rask, alt afhængig af årsag, behov og mulighed for tiltag.

Hvad er årsagerne til fravær?

Årsagerne til fravær kan være mange. Her nogle typiske eksempler:

Det fysiske arbejdsmiljø

- Ulykker
- Småskader, som fx snitskader
- Manuelle tunge løft og/eller træk og skub
- Belastende arbejdsstillinger
- Ensidigt belastende eller ensidigt gentaget arbejde
- Træk, kulde og skiftende temperaturer
- Kemikalier, der kan udløse eksem, irritation af luftveje, forgiftninger og ætsninger

Det psykiske arbejdsmiljø

- Stort arbejdspress
- Lav indflydelse på planlægning af eget arbejde
- For få udfordringer, så medarbejderen keder sig i arbejdstiden
- At medarbejderen ikke føler sig godt nok oplært til de arbejdsopgaver, medarbejderen har
- Manglende anerkendelse
- Hård omgangstone
- Mobning og chikane
- Dårligt samarbejde
- Usikkerhed i ansættelsen

Forhold uden for arbejdsmiljøet

- "Almindelig" sygdom
- Ulykker
- Graviditet
- Familieproblemer

Forhold både på og uden for arbejdet

Der kan ikke altid laves en skarp opdeling mellem årsagerne, da både trivsel på arbejdet og i privatlivet har betydning for helbredet.

Mistrives medarbejderen, påvirkes helbredet, så medarbejderen er mere modtagelig overfor sygdomme. Herunder også mange af de såkaldte "almindelige" sygdomme, som vi ellers ikke forbinder med arbejdsmiljø.

Hvordan forebygges fravær?

Med et effektivt og systematisk arbejdsmiljøarbejde

Omdrejningspunktet er et velfungerende samarbejde mellem arbejdsgiver, ledere og ansatte, hvor fokus på fravær i hverdagen indgår som en naturlig del af det daglige arbejdsmiljøarbejde.

På det praktiske plan betyder det:

I virksomheder, uden arbejdsmiljørepræsentanter, vil det forebyggende arbejde ofte foregå direkte mellem arbejdsgiver og ansatte. Indsatsen skal have samme karakter som i større virksomheder, men parterne kan udnytte fordelene af, at vejen mellem medarbejder og arbejdsgiver er kort.

I virksomheder, med arbejdsmiljørepræsentanter, skal arbejdsgrupperne, for at opnå et effektivt og systematisk arbejdsmiljøarbejde:

- Have en størrelse, så de kender både det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø indenfor sit område
- Være tilgængelige i den daglige arbejdstid
- Have viden, så de kan opsnappe signaler på forhold, der kan føre til fravær
- Have kompetence til at løse de daglige opgaver
- Have klare retningslinjer for større opgaver, der kræver hjælp udefra
- Have en aktiv rolle i forbindelse med undersøgelse og håndtering af det fravær, der alligevel måtte komme

På det overordnede plan betyder det:

Arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter inddrages på de relevante områder, når der udarbejdes:

- Strategiske planer
- Politikker
- APV

Arbejdsgiver og arbejdsmiljøorganisation skal:

- Sammen vurderer det foregående års indsats
- Samarbejde løbende om de aktuelle arbejdsmiljøopgaver
- Samarbejde om tilrettelæggelsen af næste års arbejdsmiljøarbejde

APV og fravær

APV skal indeholde en vurdering af, om der er forhold i arbejdsmiljøet, der har været årsag til fravær, eller forhold, der i fremtiden kan blive årsag til fravær. Vurderingen sker på baggrund af, at I:

- Kortlægger arbejdsmiljøet, som I plejer
- Ser på medarbejderens fravær for det sidste år, og tjekker at fraværstatistikken kun indeholder fravær som følge af medarbejdernes egen sygdom (fx skal barns 1. sygedag ikke indgå)
- Deler fraværet op i korttidsfravær og langtidsfravær ud fra den definition, I har besluttet i jeres virksomhed
- Vurderer i arbejdsmiljøorganisationen, om forhold i arbejdsmiljøet kan have været årsag til fraværet:
 - Er der mere fravær, når bestemte arbejdsopgaver udføres?
 - Er der afdelinger, der har mere fravær end andre?
- Spørger medarbejdere, der har haft fravær, om de vurderer, at arbejdsmiljøet har haft betydning for deres fravær
- Spørger arbejdsgrupperne, om der er nogle, der fx har smerter eller andre gener, når de har udført bestemte arbejdsopgaver.

Finder I forhold i arbejdsmiljøet, som har ført til eller vurderes at kunne føre til fravær:

- Skriver I dem ind i APV-handlingsplanen

Finder I ikke sammenhæng mellem fravær og arbejdsmiljø:

- Skriver I i handlingsplanen, at I sammen har vurderet, at fraværet ikke har sammenhæng med arbejdsmiljøet.

Værktøjer til håndtering af det fravær, som alligevel opstår

Fraværspolitik

Uanset virksomhedsstørrelse er det en god idé at nedskrive virksomhedens måde at håndtere fravær på. For at få størst mulig opbakning til fraværspolitikken er det vigtigt at inddrage arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter i arbejdet med udformningen.

Hvad skal med i en fraværspolitik?

Det er der ikke noget entydigt svar på. Behovene vil afhænge meget af virksomhedsstørrelse og øvrige forhold.

Men følgende punkter er gode at have med:

Formål:

- Virksomhedens holdning til fravær
- Konkret målsætning for fraværet

Handling ved fravær:

- Hvor hurtigt skal man melde fravær?
- Hvordan melder man fravær?
- Hvem skal man melde fravær til?
- Hvis den fraværende ikke er tilbage inden for forventet tid, eller der bliver tale om et længere forløb, hvem har så ansvaret for at tage/ holde kontakt til medarbejderen?

Fraværssamtaler:

- Hvornår indkaldes til samtaler?
 - ved længerevarende fravær.
 - ved gentagne fraværperioder.
 - ved klatfravær.
 - Hvilke emner drejer samtalerne sig om?

Hvis virksomheden tilbyder hjælp til behandling:

- I hvilke situationer?
- Hvilke behandlingsformer?
- Rammer for hjælpen?

Delvis syge- eller raskmelding

Delvis syge- eller raskmelding er en god løsning, der kan anvendes i en periode, når en medarbejder, som følge af sygdom, ikke har fuld arbejdsevne.

Ordningen kan bruges fra starten af et forløb, hvor der fx er brug for aflastning og behandling, indtil fuld arbejdsevne er opnået.

Tilsvarende kan ordningen bruges efter et forløb, hvor en del af arbejdsevnen er tilbage, men der er behov for at starte op med færre timer.

For at kunne bruge ordningen skal der være mindst fire fraværstimer om ugen, og aftalen skal være godkendt af jobcenteret i medarbejderens hjemkommune.

- Delvis sygemelding bruges til ansatte der er i et begyndende sygeforløb
- Delvis raskmelding er for ansatte der er på vej tilbage i arbejde efter et sygeforløb

Er der situationer, hvor delvis syge- eller raskmelding ikke er en god idé?

Ja, hvis det at gå på arbejde trækker sygdomsforløbet ud eller er til fare for den syge, for kolleger eller for arbejdsfunktionerne, så bør medarbejderen i stedet være helt sygemeldt.

Vi har alle brug for restitution for at fungere optimalt. Ved sygdom er opgaven derfor at finde balancen for den enkelte medarbejder - mellem behovet for restitution og behovet for at komme i gang - for at opnå den hurtigste vej til at blive rask.

Sygemelding til medarbejderens bopælskommune

Den lovpligtige fraværssamtale, om hvornår og hvordan den fraværende kan vende tilbage til arbejdet, skal holdes senest fire uger efter den første sygedag.

Arbejdsgiveren skal på baggrund af samtalen give oplysninger til kommunen.

Medarbejderen har pligt til at deltage i samtalen, men manglende medvirken har ikke konsekvenser for retten til sygedagpenge. Hvis sygdommen eller de praktiske omstændigheder hindrer personligt fremmøde, kan samtalen holdes over telefonen.

Oplysningerne fra arbejdsgiveren skal sendes via den digitale sygedagpenge-løsning på virk.dk eller på en papirblanket dp 333.

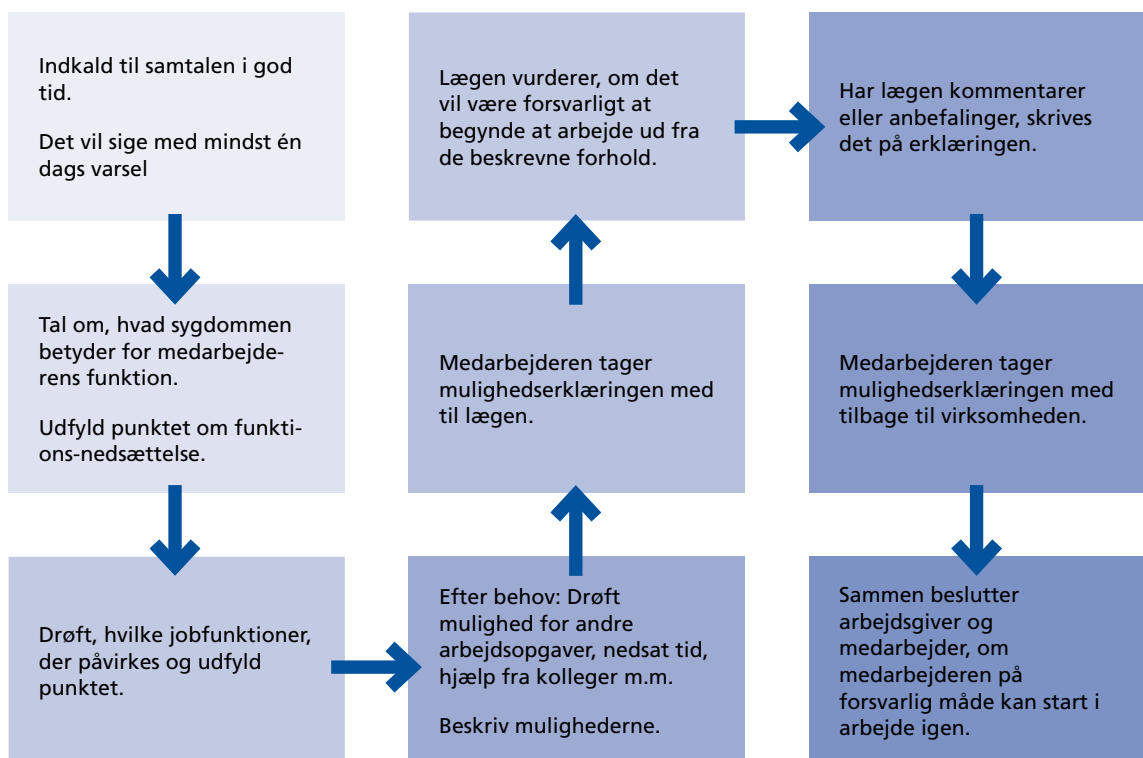
Af formularen skal fremgå:

- Dato for fraværssamtalens afholdelse
- Om fraværet ventes at overstige otte uger
 - Hvis ja: Om der er mulighed for at genoptage arbejdet delvist?
 - Hvis ja: Hvornår?

Mulighedserklæring

Lægeattesten er i dag afløst af en mulighedserklæring. Erklæringen findes på Arbejdsmarkedsstyrelsens hjemmeside: www.ams.dk

- Hensigten med erklæringen er at se på muligheder frem for begrænsninger.
- Formålet er at hjælpe medarbejderen tilbage i job
- Erklæringen er et værktøj, der kan anvendes på et hvilket som helst tidspunkt i forløbet, hvad enten det drejer sig om tidsbegrænsede helbredsproblemer, kroniske lidelser eller jævnligt tilbagevendende korttidsfravær
- Arbejdsgiveren skal indkalde til den samtale, der danner baggrund for udfyldelsen



Første del udfyldes af leder og medarbejder:

Ud fra samtalen gives en **kort** beskrivelse af:

- Medarbejderens funktionsnedsættelse
- Hvilke jobfunktioner påvirkes af nedsættelsen

Her kan I stoppe udfyldelsen. Men ofte vil det være muligt at afhjælpe funktionsnedsættelsen og derfor også at udfylde det følgende afsnit. Fx:

- Tilpasse indretningen af arbejdspladsen
- Ændre arbejdsopgaver
- Have færre timer i begyndelsen

Endelig skal det anføres, hvor længe medarbejder og leder forventer disse ændringer skal vare.

Anden del udfyldes af lægen

På baggrund af oplysningerne, som medarbejderen medbringer, vurderer lægen, om det er forsvarligt at begynde på arbejde igen og anfører eventuelle kommentarer. Med lægens vurdering har medarbejder og leder et forsvarligt grundlag at gå videre på.

Gentagne mulighedserklæringer

Hvis lederen ønsker det, kan mulighedserklæringer udfyldes flere gange, hvis det drejer sig om et længere forløb.

Fastholdelsesplan

Medarbejderen kan anmode om at få lavet en fastholdelsesplan, hvis fraværet strækker sig længere end otte uger. Lederen kan også anbefale, at der udføres en fastholdelsesplan for den ansatte.

Endelig har lederen mulighed for, at afslå den ansattes ønske om at udfærdige en fastholdelsesplan.

Ligesom mulighedserklæringen udfyldes fastholdelsesplanen sammen med lederen. Der findes en skabelon for udfyldelse af planen. Se side 30.

Når skemaet er udfyldt, har man et overblik over:

På kort sigt

- Hvad man er enige om, medarbejderen kan klare
- Hvad man er enige om, medarbejderen ikke kan klare
- Hvad der skal til, for at gøre det nemmere for medarbejderen at udføre arbejdet
- Om der er mulighed for gradvis tilbagevenden til arbejdspladsen
- Om der er særlige hensyn arbejdspladsen skal tage

På længere sigt

- Om det forventes, at medarbejderen kan vende tilbage til de tidligere jobfunktioner, eller om ændringerne er mere permanente
- Om jobcenteret skal inddrages, for at få planen til at lykkes

Aftalen slutter med

- En aftale om opfølgning, så det sikres, at planen fastholdes eller justeres efter behov

Vigtigt

Er der lavet fastholdelsesplan, skal den medbringes til jobcenteret, uanset hvor medarbejderen er i forløbet.

Friattest

Lægen kan fortsat udfylde en attest på, at medarbejderens fravær fra arbejdspladsen skyldes sygdom. Attesten kræver ikke en særlig formular, men kan skrives på lægens papir.

Den kan bruges fx:

- Hvis medarbejderen ikke ønsker at deltage i fraværssamtale
- Hvis medarbejderen sidder i en opsagt stilling
- Hvis sygemeldingen sker i ferieperioden
- Som opfølgning på mulighedserklæring

I alle andre tilfælde opfordres til, at parterne benytter mulighedserklæring eller fastholdelsesplan, da disse kan føre til en mere konstruktiv måde at forholde sig til fraværet på.

Omkostninger

Det er arbejdsgiveren, der skal afholde udgifterne til mulighedserklæring og friattest.



Eksempel fra Jensen Denmark A/S

På maskinfabrikken Jensen Denmark A/S har de siden 2008 arbejdet målrettet med håndtering af fravær. Det har ført til, at fraværet i 1. halvår af 2010 er faldet til 3,2 % mod tidligere var fraværsprocenten oppe på 6 - 7 %. Fraværspolitikken er formuleret og beskrevet i Personalehåndbogen.

Alle nye medarbejdere får ved ansættelsen udleveret et kort med:

- Navne og telefonnummer på nærmeste leder, som han/hun skal ringe til ved fravær
- Tidsfrist for besked (inden en time efter arbejdstids begyndelse)

Fraværspolitikken indeholder:

En målsætning og overordnet politik, der omfatter:

- Lavt fravær, opnået gennem dialog om fravær og årsager hertil
- At det er et fælles ansvar at arbejde for lavt fravær
- At arbejdsmiljøudvalget skal følge udviklingen og have emnet på dagsordenen to gange årligt
- At ledelsen vurderer, om langtidsfravær, heltids eller deltids, kræver en særlig indsats.
- Regler for fraværssamtaler:
 - Fravær overstigende 14 dage
 - Gentagne fraværsperioder
- At informationer modtaget fra medarbejderen under samtalerne, herunder også om det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø, modtages konstruktivt med henblik på forbedringer
- At modtagne oplysninger behandles fortroligt

Medarbejderens initiativer og pligter i fraværsperioden:

- 1. dag – fravær meldes til nærmeste leder
- 3. dag - kontakt til leder vedrørende forventet varighed
- 14. dag - deltage i fraværssamtale, evt. pr. telefon

Formål:

- Opfølgning på fraværets varighed.
- Indgåelse af aftale om, hvad der skal ske. Herunder fx brug af mulighedserklæring, tilpasning af arbejdsopgaver og opstart på nedsat tid
- Andet

Generelle regler:

- Alle medarbejdere og ledere er omfattet af fraværspolitikken
- Det er den enkeltes personlige ansvar at holde sit fravær så lavt som muligt og dermed være åben overfor muligheder i den konkrete situation
- Mulighedserklæringer o. lign. betales af virksomheden
- Tillidsrepræsentanten er altid med ved fraværssamtaler

Nærmeste leders initiativer og pligter i fraværsløbet:

- 1. dag - modtage information om fravær
- 4. – 5. dag - såfremt medarbejderen ikke selv har henvendt sig, kontaktes han/hun for at høre om fremskridt og forventet varighed
- 14. dag - indkalde til fraværssamtale, evt. pr. telefon
 - Opfølgning på fraværets varighed
 - Efter behov indgå aftale om, hvad der skal ske. Herunder fx mulighedserklæring, tilpasning af arbejdsopgaver og opstart på nedsat tid
 - Aftale eventuel opfølgning
 - Skrive referat af samtale og eventuelle aftaler

Generelle regler for nærmeste leder:

- En fraværssamtale gennemføres altid, evt. telefonisk, når:
 - Fraværet har varet 14 dage
 - Der er gentagne fraværperioder, som nærmeste leder (og evt. tillidsrepræsentanten) vurderer som værende for hyppige
- Det er nærmeste leders ansvar, at kontakten fastholdes ved længerevarende fravær
- Målet med opfølgningen er at vise omsorg, fastholde kontakten og fortælle medarbejderen, at han/hun er savnet på arbejdspladsen
- Det er nærmeste leders ansvar at sikre, at fraværssamtaler finder sted og gennemføres under trygge forhold
- Det er nærmeste leders ansvar - efter behov - at samarbejde med jobcenter eller andre relevante instanser, og efterfølgende informere herom til medarbejder

Inden politikken blev taget i anvendelse, fik alle ledere træning i at gennemføre fraværssamtaler.

Eksempel fra Inox A/S

Hos stålgrossisten Inox A/S har man udarbejdet en proces- og tidsplan til håndtering af fravær. Alle ledere har en lamineret udgave liggende på deres skrivebord, så planen altid er ved hånden, når en medarbejder melder fravær.

Som det fremgår af planen, anvender Inox A/S også mulighedserklæring og fastholdelsesplan aktivt i håndteringen. De har kun gode erfaringer med at anvende disse værktøjer. Mulighedserklæringen bruges som aktivt redskab til at få lægen inddraget i vurderinger og mulige tiltag, mens fastholdelsesplanen sikrer, de kommer grundigt rundt om medarbejderens arbejdsfunktioner og behov for tiltag - både på kort og på langt sigt.



Fravær Proces- og tidsplan

Dag	Aktivitet	Beskrivelse	Husk	Bilag
1	Medarbejderen melder fravær senest 1 time efter arbejdstidens begyndelse.		Spørg til fraværets forventede varighed.	Sundhedspolitik. (Personalehåndbog)
8	Indkaldelse til sundhedssamtale.	Medarbejderen kontaktes telefonisk, og der aftales dato for samtale i 3. fraværsuge. Mødeindkaldelsen eftersendes via privat mail til medarbejderen.	Mødeindkaldelse pr. mail til medarbejderen.	Sundhedspolitik. (Personalehåndbog)
13-14	Sundhedssamtale med udfyldelse af muligheds-erklæringens 1. del. Vurdering af fraværets længde og referat af samtalen til kommune.	Medarbejder og leder afholder samtalen i virksomheden, privat eller pr. telefon afhængig af fraværets karakter.	Medarbejderen skal have originalen af muligheds-erklæringen. Kopi til virksomheden. Nægter medarbejderen at deltage i samtalen, sendes advarsel.	Muligheds-erklæring. (Intranet) Skema til bopæls-kommune. (Intranet)
14-15	Muligheds-erklæringens 2. del udfyldes af læge og medarbejder.			
15	Medarbejder returnerer muligheds-erklæringen til virksomheden.	Eventuelle aftalte tiltag iværksættes af leder i henhold til muligheds-erklæringen. (Fx hjælpemidler, delvis raskmelding, og ændring i opgaver)	Muligheds-erklæringen arkiveres i medarbejderens personalemappe.	
16 (= 22. ugedag)	Sygedagpenge-refusion.	Lønningskontoret sender anmodning om sygedagpengerefusion til kommunen + referat af samtale.	20. dagen er sidste frist for ansøgningen om sygedagpenge.	
30-31	Fastholdelsesplan, hvis fraværet forventes at vare mere end 8 uger.	Medarbejder og leder holder et møde, hvor fastholdelsesplanen udarbejdes.	Både medarbejder og virksomhed skal have en kopi af planen. Medarbejderen medbringer planen til samtale i Jobcenteret.	Fastholdelsesplan. (Intranet)
40-42	Opfølgning på fastholdelsesplan. Referat af møde.	Medarbejder og leder følger op på de aftalte tiltag i fastholdelsesplanen.	Aftale tid for næste opfølgning, - og så fremdeles til forløbet kan afsluttes. Kopi af referat til medarbejder. Referater arkiveres i medarbejderens personalemappe.	

Proces- og tidsplanen anvendes ved fravær af længere varighed. Arbejdslederen skal stadig indkalde medarbejdere med mere end 15 fraværsdage eller 3 fraværsperioder inden for de sidste 12 måneder til sundhedssamtaler. I disse tilfælde har lederen også ret til at indhente en muligheds-erklæring eller en friattest.

(Læs mere herom i Personalehåndbogen).



Gode råd til den praktiske del af fraværshåndteringen

Ved fraværsmeldingen

Spørg:

- Er der noget, vi skal være opmærksom på omkring dine arbejdsopgaver?
- Hvor længe forventer du at være væk?

Husk at ønske "God bedring" ved samtals slutning.

Efter nogle dage

Hvis medarbejderen ikke er tilbage inden for det antal dage, der er fastlagt i fraværspolitikken, og ikke lader høre fra sig:

- Kontakt medarbejderen
- Brug et lokale, hvor der er ro under samtalen. Det er vigtigt, at du er nærværende overfor den medarbejder, du kontakter
- Sørg for ikke at blive forstyrret under samtalen med medarbejderen:
 - Ingen afbrydelse af en anden telefon, der lige skal tages undervejs.
 - Ingen afbrydelse fra andre, der lige stiller sig op og gerne vil have svar på et spørgsmål
- Overvej om du vil bede om mulighedserklæring

Spørg:

- Hvordan har du det?
- Er der noget, vi kan hjælpe dig med?
- Hvor længe forventer du at være væk?

Hvis du ønsker en mulighedserklæring:

- Aftal tidspunkt og sted for møde
- Send bekræftelse til medarbejder

Husk at ønske "God bedring" ved samtals slutning.

Gennemførelse af fraværssamtale

Du må ikke spørge om, hvad medarbejderen fejler. Men du må gerne spørge om, hvilken betydning det har i forhold til medarbejderens job. Det er derfor en god idé at have en guide, som kan bruges lige fra de praktiske forberedelser til selve gennemførelsen af samtalen.

Forberedelse

- Sørg for mødelokale:
 - Undgå store lokaler, da rammerne er med til at påvirke stemningen
- Indkald deltagere i god tid, gerne med en dagsorden:
 - Den fraværende medarbejder
 - Andre relevante deltagere, fx arbejdsmiljø- eller tillidsrepræsentant
- Sørg for lidt forplejning
- Sørg for, at mødet kan foregå uforstyrret:
 - Ingen telefonsamtaler
 - Ingen afbrydelser, hvor du "lige" skal besvare spørgsmål eller ud og "ordne noget"
- Forbered dig på samtalen:
 - Gør dig nogle tanker om, hvordan du tror, medarbejderen har det
 - Gør dig nogle tanker om, hvad du tror, medarbejderen kan eller ikke kan klare rent arbejdsmæssigt på nuværende tidspunkt
 - Vil du bede om mulighedserklæring?
 - Har medarbejderen bedt om at få lavet en fastholdelsesplan, eller vil du selv foreslå det?

Samtalen

Formålet er at få en dialog om medarbejderens funktionsevne og afklare medarbejderens muligheder for at komme tilbage til arbejdspladsen. Når du i mere generelle vendinger har spurgt til, hvordan medarbejderen har det, kan du tage fat på selve dialogen omkring:

- Hvordan medarbejderen ser på sin situation i forhold til arbejdet?
 - Hvad han/hun mener at kunne klare?
 - Hvad kan der være problemer med?
 - Her bør deltagerne fra virksomheden også bidrage, hvis der er områder, I mener, medarbejderen ikke kan klare for tiden, men som medarbejderen ikke selv er opmærksom på
- Spørg om der er noget, virksomheden kan gøre, for at medarbejderen kan vende tilbage til arbejdet?
Herunder kan lederen/parterne, alt efter behov, komme ind på:
 - Forslag til alternative arbejdsopgaver/-funktioner
 - Forslag om at begynde på nedsat tid

- Husk at spørge, om medarbejderen vurderer, at fraværet har noget med arbejdsmiljøet at gøre?
 - Hvis ja - så spørg, ind til det er helt afklaret, hvad årsagen er, inden I går videre
- Inden I skilles, så husk – alt efter situationen:
 - At aftale opfølgning på samtalen
 - At skrive eventuelle aftaler ned, så I er enige om, hvad der er aftalt
 - At give medarbejderen en kopi af referatet
 - At ønske medarbejderen fortsat god bedring
 - At give udtryk for, at I glæder jer til, at I ses igen – det være sig ved opfølgende samtale, ved besøg, ved jobstart eller en kombination af disse

Ved længerevarende fravær er der dobbelt så stor chance for at vende tilbage til arbejdsmarkedet, hvis der er sket en tilpasning af arbejdspladsen og/eller arbejdets indhold.

Ved særlige begivenheder i virksomheden

- Husk at invitere medarbejderen. Det kan fx være til jubilæer, fødselsdage eller udflugter. Det er vigtigt, at den fraværende fortsat føler sig som en del af det sociale fællesskab

Når medarbejderen vender tilbage

Hvad enten det er efter få dage eller efter et længere tids fravær, så husk:

- At spørge til, hvordan medarbejderen har det.
- At give udtryk for, at det er godt at se, at medarbejderen er i gang igen.

Det betyder rigtig meget for relationerne mellem arbejdsplads og medarbejder, at medarbejderne oplever, at deres tilstedeværelse og arbejdsindsats betyder noget for afdelingen/virksomheden, og at den bliver værdsat.

Gode råd

Til den fraværende

- Bevar kontakten til arbejdspladsen, så du ikke mister dit arbejdsmæssige netværk
- Hvis du på nogen måde kan, så deltag i fraværssamtalerne
- Hvis din tilstand betyder, at der er noget, du ikke kan for tiden, så glæd dig over alt det, du trods alt kan
- Se på muligheder i stedet for begrænsninger
- Gør dig selv nogle overvejelser om, hvad du kan klare, og hvornår du er klar til at starte på arbejde igen
- Kan du ikke starte på fuld tid eller med dine sædvanlige opgaver, så overvej, hvad du kan klare, og hvor lang tid du kan arbejde
- Er der tale om langtidsfravær, så anmod om en fastholdelsesplan
- Hvis du forbinder dit fravær med arbejdsmiljøet, så fortæl det til arbejdsmiljøorganisationen, så de får mulighed for at gøre noget ved det

Til kolleger

- Fasthold kontakten til din fraværende kollega
- Deltag konstruktivt med hjælp eller omlægning af arbejdsopgaver, for at give din kollega mulighed for at vende tilbage til arbejdet
- Vær ikke bange for at spørge, hvordan den sygemeldte har det. Det er bedre at spørge end at undgå vedkommende. Det gælder også ved alvorlig sygdom eller psykiske lidelser
- Husk at invitere den fraværende kollega, hvis du har en mærkedag, der skal fejres med dine kolleger
- Husk at byde din kollega velkommen tilbage på arbejdet, når han/hun starter op igen, hvad enten det er på fuld tid eller på nedsat tid

Til tillidsvalgt

- Tilbyd at være bisidder ved fraværssamtaler
- Følg op på, at der i medarbejdergruppen er nogen, der har kontakt til den fraværende. Hvis ikke, så vær selv den, der fastholder kontakten
- Deltag aktivt i udarbejdelse af strategiske planer
- Deltag aktivt i udarbejdelsen af politikker, herunder fraværspolitik
- Deltag aktivt i gennemførelse og opfølgning på APV

Til ledelsen

- Sørg for at have en klar fraværspolitik
- Brug APV-handlingsplanen aktivt i det forebyggende arbejde, fordi:
 - Et godt arbejdsmiljø mindsker risiko for sygdom og ulykker
 - Et godt arbejdsmiljø øger tærsklen for, hvornår man melder sig syg
 - Et godt arbejdsmiljø reducerer fravær
 - Et stabilt fremmøde giver større effektivitet
 - Et stabilt fremmøde gør planlægning lettere
 - Et stabilt fremmøde mindsker risiko for forsinkelser
- Skab gode rammer for ledelse og samarbejde
- Vær opmærksom på omgangstonen
- Vær opmærksom på klatfravær. Det kan være tegn på dårlig trivsel
- Vis omsorg for den fraværende
- Kend de tilbud, du som leder og virksomhed har til den sygemeldte, fx:
 - Delvis sygemelding
 - Omplacering
 - Behandlingstilbud
 - Forsikringsordninger
- Ved alvorlig sygdom:
 - Tag hurtig kontakt efter sygemeldingen. Det kan være i form af en buket blomster til hjemmet eller til sygehuset. Det kan også være en telefonsamtale med medarbejderen eller dennes nærmeste pårørende alt efter situationen. Det er vigtigt at vise omsorg og stille sig til rådighed
- Overvej relevante tilbud

Hvad kan arbejdsmiljøorganisationen gøre?

- Deltage aktivt i udarbejdelse og opfølgning på fraværspolitikken
- Ved fravær: Spørg den berørte medarbejder, om der er noget i arbejdsmiljøet, der har været årsag eller medvirkende årsag til fraværet
- Ved ulykker: Analyser ulykken grundigt. Selv "små" ulykker har oftest en årsag, der kan forebygges, så gentagelser undgås
- Skab respekt om, at også tilløb til ulykker – de såkaldte "lige ved" ulykker bliver registreret, så det bliver muligt at forebygge, inden skaden sker
- Få kortlagt hvor gravide kan arbejde uden fare for fosteret eller den gravide, så fraværsmeldinger med udgangspunkt i arbejdet kan undgås
- Fastlæg procedure for, hvornår det samlede fravær gennemgås og vurderes af arbejdsmiljøorganisationen - fx to gange årligt
- Brug informationerne fra APV og det daglige arbejdsmiljøarbejde, når I skal vurdere effekten af årets indsats
- Brug informationerne fra APV og det daglige arbejdsmiljøarbejde, når I skal planlægge næste års indsats



Hvor kan arbejdspladsen få hjælp?

Hos lægen

Oftest vil kontakten til lægen foregå via mulighedserklæringen. Lægen kan hjælpe med vurdering af fraværets varighed og de tiltag, der eventuelt er foreslået af medarbejder og leder, for at hjælpe medarbejderen tilbage til arbejdet.

Lægen vil også selv kunne fremsætte forslag til tiltag, hvis det vurderes at kunne fremme processen.

Det er også muligt at invitere lægen med til en rundbordssamtale. Rundbordssamtaler bruges i forbindelse med tiltag, der kræver særlig indsats ved meget langvarige forløb eller kroniske lidelser. Ved rundbordssamtalen deltager typisk: Læge, den fraværsmeldte medarbejder, leder, jobcenter og evt. en bisidder for medarbejderen. Bisidderen kan være en tillidsvalgt, en god kollega eller nærmeste pårørende.

Hos Jobcenteret

Jobcenteret i medarbejderens bopælskommune kan inddrages på et hvilket som helst tidspunkt i forløbet. Jobcentrene er de kommunale tovholdere i forhold til de beskæftigelsesmæssige opgaver. Jobcentrene skal derfor bistå med at løse de tiltag, der måtte være nødvendige for tilbagevenden til arbejdet. Fx:

- Godkendelse i forbindelse med opstart på nedsat tid, - dog mindst 4 timer pr. uge
- Rundbordssamtaler
- Praktiske foranstaltninger i form af relevante hjælpemidler og mindre ændringer
- Mulighed for betaling af undersøgelser og behandling for sygemeldte
- Virksomhedspraktik, hvis medarbejderen ikke har arbejdsevne til at arbejde på ordinære vilkår
- Personlig assistance i tilfælde, hvor medarbejderen vil have en varig og betydelig nedsat fysisk eller psykisk funktion

Når jobcenteret inddrages enten af parterne eller efter otte ugers fravær, får den pågældende medarbejder en sagsbehandler, som følger op under forløbet.

Hos arbejdsmiljørådgiver

Virksomhed og arbejdsmiljøorganisation kan få hjælp hos deres arbejdsmiljørådgiver til fx:

- Udarbejdelse af fraværspolitik
- Træning af ledere i at håndtere og gennemføre fraværssamtaler
- APV-processen
- Analyse af og løsningsforslag til konkrete opgaver
- Vurdering af gravides arbejdsmiljø
- Vurdere behov og komme med forslag til tiltag i forbindelse med konkrete medarbejders tilbagevenden til arbejdspladsen efter fravær

Se også på de langtidsfriske

Når I arbejder med forebyggelse af fravær, er det en rigtig god idé, ikke kun at se på fraværstatistik og fraværårsager, men også på de medarbejdere, der ikke har haft fravær de sidste to-tre år - de langtidsfriske.

Hvad er det, der kendetegner de langtidsfriske og de grupper, de arbejder i? Det er gode informationer, der giver mening ved grupper på otte-ti medarbejdere og derover.

I får på denne måde indsigt i de faktorer, der fremmer nærvær på arbejdspladsen. Informationer, som kan bruges til inspiration for indsatser i andre områder af virksomheden.

Nogle af kendetegnene for virksomheder/grupper med mange langtidsfriske er:

- God ledelse
- Klare mål
- God information
- Høj grad af involvering af medarbejdere
- Tillid

Erfaringerne har også vist, at når man ser på de langtidsfriske, så smitter det af på resten af virksomheden.

Her kan du få mere at vide:

www.ams.dk

www.virk.dk

www.lederne.dk

www.danskmetal.dk

www.co-industri.dk

www.di.dk

www.at.dk

www.bm.dk

www.cabiweb.dk

www.teksam.dk

www.langtidsfrisk.se

Skabelon for fastholdelsesplan

Arbejdsgiver og medarbejder

Virksomhedens navn, cvr-nummer, adresse, telefon og kontaktperson	Medarbejderens navn, cpr-nummer, adresse og telefon
---	---

Nuværende situation

1. Sygefravær

Dato for første fraværsdag i den nuværende sygeperiode:

Har medarbejderen haft gentagne sygeperioder? Ja Nej

2. Mulige jobfunktioner

Hvilke arbejdsfunktioner og opgaver kan medarbejderen trods sin sygdom fortsat varetage?

3. Begrænsninger i jobfunktioner

Hvilke arbejdsfunktioner har medarbejderen på grund af sin sygdom ikke mulighed for at varetage?

Forslag her og nu

4. Hjælp til nuværende jobfunktion

Hvad kan gøre det nemmere for medarbejderen at udføre samme arbejdsfunktioner? (For eksempel hjælpemidler).

Forslag:

Hvornår kan det iværksættes?,

5. Gradvis tilbagevenden

Kan medarbejderen gradvist vende tilbage på fuld tid via en deltidsraskmelding?
(Aftalen skal godkendes af kommunens jobcenter).

Forslag:

Hvornår kan det iværksættes?

6. Særlige hensyn

Er der særlige hensyn, som virksomheden skal være opmærksom på?
(For eksempel mulighed for behandling i arbejdstiden).

Forslag:

Hvornår kan det iværksættes?

Forslag på lidt længere sigt

7. Tilpassede arbejdsopgaver

Kan tilpassede arbejdsopgaver - eller nedsat tid - hjælpe medarbejderen tilbage?

Forslag:

Hvornår kan det iværksættes?

8. Fastholdelse via jobcentrets tilbud

Er der ordninger – for eksempel § 56-aftale, mentorordning, virksomhedspraktik – som er relevante for medarbejderen?

Konklusion

9. Den samlede plan

Hvad er den samlede fastholdelsesplan på kortere og længere sigt?

10. Opfølgning på planen

Hvornår og hvordan følges der op på fastholdelsesplanen?

Underskrift

Dato og underskrift, arbejdsgiver

Dato og underskrift, medarbejder



CO-industri

Vester Søgade 122
1790 København V
Telefon: 33 63 80 00
Telefax: 33 63 80 99
E-mail: co@co-industri.dk
Web: www.co-industri.dk



Organisation for erhvervslivet

DI

1787 København V
Telefon: 33 77 33 77
Telefax: 33 77 33 70
E-mail: di@di.dk
Web: www.di.dk



Lederne

Vermlandsgade 65
2300 København S
Telefon: 32 83 32 83
E-mail: lederne@lederne.dk
Web: www.lederne.dk

