

# GUIDE

## KOM I HUS MED SYGGEFRAVÆRSOPGAVEN



BLIV GUIDET GENNEM  
SYGGEFRAVÆRSSTRATEGI 2020 OG HUSET

Udgiver:  
Københavns Kommune, Økonomiforvaltningen,  
Koncernservice, Koncern HR

Tekst:  
Arbejdsmiljø København og Økonomiforvaltningen,  
Koncernservice, Koncern HR

Referencegruppe:  
Den Tværgående Sygefraværsgruppe

Design:  
KK Design

Tryk:  
Rosendahl

Antal:  
3000

Udgivet april 2018

### **Fraværslinjen 3366 5766**

Ring til Fraværslinjen i Arbejdsmiljø København, når du har brug for et godt råd eller sparring i situationer, som handler om fravær eller mistrivsel.

# FORORD

*Kære ledere og tillidsvalgte  
medarbejdere i Københavns Kommune*

I Københavns Kommune ønsker vi at levere en service af høj kvalitet til borgerne. Et lavt sygefravær på vores arbejdspladser medvirker til dette i form af øget stabilitet i ydelserne, og de ressourcer som det frigør.

De seneste 10 år har vi sammen nedbragt sygefraværet på Danmarks største arbejdsplads med 31 pct. Det svarer i princippet til, at der hver eneste dag året rundt er 655 flere medarbejdere på arbejde til at servicere københavnere. Det er en succes, som vi er meget stolte af, og som mange har andel i.

## **Vi vil være i den bedste fjerdedel**

Selv om vi er nået langt, har halvdelen af de danske kommuner stadig et lavere sygefravær end os. Det er vi ikke tilfredse med. Derfor har Økonomiudvalget fastsat det mål, at København skal ligge i den bedste fjerdedel, når vi måler på sygefravær i de danske kommuner.

## **Bygger på tillidsdagsordenen**

For at hjælpe den gode udvikling yderligere på vej har Økonomiudvalget vedtaget *Sygefraværstrategi 2020 – bedre fælles forebyggelse og professionalisering*. Strategien danner rammen om kommunens centrale arbejde med sygefravær de kommende år og suppleres af forvaltningsspecifikke politikker på området.

Sygefraværstrategi 2020 bygger på tillidsdagsordenen og ønsket om en arbejdskultur, som er præget af medindflydelse, medbestemmelse og medansvar. Strategien er udarbejdet i regi af CSO, som er kommunens centrale samarbejdsorgan. Også de syv forvaltningers HovedMED har bidraget med input.

Vores fælles mål er at sikre en optimal løsning af kerneopgaven til gavn og glæde for både københavnere og medarbejdere.

## **Strategiens to søjler**

Sygefraværstrategi 2020 har to bærende søjler: fælles forebyggelse og yderligere professionalisering.

Fælles forebyggelse handler om inddragelse og medansvar. Når både politikere, ledere, MED-udvalg, tillidsvalgte og medarbejdere deltager i arbejdet med at styrke trivslen og nedbringe sygefraværet, har vi bedre chancer for at komme i mål. Alle skal tage et medansvar for at bevare og udvikle et sundt og udfordrende arbejdsmiljø i København. I Københavns Kommune tror vi på, at der er en sammenhæng mellem 'at have det godt' og 'at gøre det godt' – og at det virker begge veje.

Yderligere professionalisering handler om, at vi skal lære af hinanden og optimere indsatsen og de eksisterende tilbud. Succesen med at nedbringe sygefraværet de senere år kan i høj grad tilskrives de ledere og arbejdspladser, som har arbejdet med både forebyggelse, systematisk opfølgning og brug af tidlige indsatser. Deres gode erfaringer skal udbredes til alle arbejdspladser i København via udrulningen af Sygefraværstrategi 2020.

## **Kom i hus med sygefraværsopgaven**

På tværs af CSO og Økonomiudvalget er der bred enighed om – og opbakning til – en helhedsorienteret indsats omkring sygefravær. Derfor implementerer vi her i København KL og Forhandlingsfællesskabets model *Huset – 6 elementer i den effektive sygefraværindsats*. Huset – og en række andre nye tilbud – beskrives i guiden, du sidder med i hånden nu.

Brug Huset og de nye tilbud flittigt, så vi sammen kan komme op blandt den bedste fjerdedel af danske kommuner. Når vi har det godt, så gør vi det godt – god arbejdslyst!



**Frank Jensen**  
Overborgmester  
Københavns Kommune



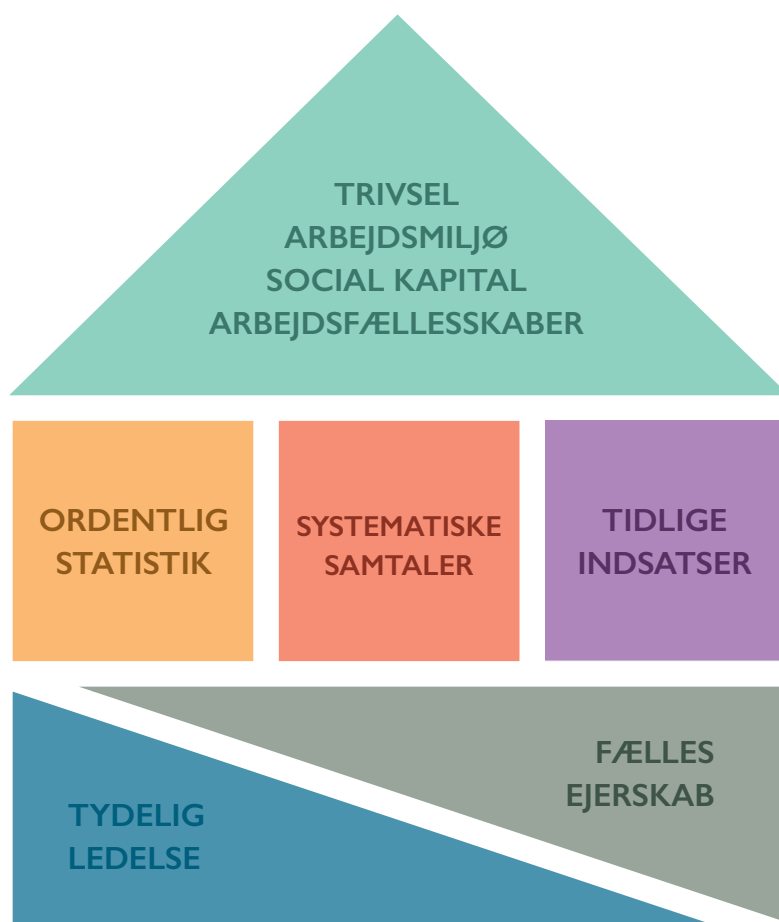
**Britt Petersen**  
Formand  
Københavns og Frederiksbergs Fællesrepræsentation (KFF)

# INDHOLD

<b>Forord</b>	<b>3</b>
<b>Huset</b> – seks byggesten i den gode sygefraværshåndtering	<b>5</b>
<b>Kom i hus med sygefraværsopgaven</b> – en pakke af nye værktøjer og tilbud	<b>6</b>
<b>Årsager til sygefravær</b>	<b>7</b>
<b>Huset</b>	
Tydelig ledelse	8
Fælles ejerskab	10
Trivsel, arbejdsmiljø, social kapital og arbejdsfællesskaber	12
Ordentlig statistik	14
Systematiske samtaler	16
Tidlige indsatser	18

# HUSET

## SEKS BYGGESTEN I DEN GODE SYGEFRAVÆRSHÅNDTERING



I denne guide vil I blive guidet gennem de seks byggesten i Huset, som er den nye, fælles model for sygefraværssarbejdet i Københavns Kommune. I får også anbefalinger og værktøjer til, hvordan I kan udvikle og styrke jeres sygefraværssarbejde indenfor hver af de seks byggesten.

# KOM I HUS MED SYGEFRAVÆRSOPGAVEN

## EN PAKKE AF NYE VÆRKTØJER OG TILBUD

*Kom i hus med sygefraværsopgaven* er en samlet pakke af nye værktøjer og tilbud, som alle har det samme formål: At hjælpe jer med at omsætte Københavns Kommunes nye sygefraværsstrategi til praksis på jeres arbejdsplads. Læs mere om de nye værktøjer og tilbud i pakken herunder.

### **Guiden og dialogværktøjet supplerer hinanden**

Guiden og dialogværktøjet er to værktøjer, der supplerer hinanden: Guiden – som du sidder med nu – kan I indledningsvist bruge som en introduktion til Huset.

Dialogværktøjet kan I herefter bruge til at kortlægge jeres nuværende sygefraværsarbejde, og som afsæt for en dialog om, hvor I kan gøre det endnu bedre.

I dialogværktøjets afsluttende del skal I udarbejde en handleplan. Når I skal beslutte jer for handlinger, kan I vende tilbage til guiden og bruge guidens anbefalinger og værktøjer til det konkrete arbejde med at styrke jeres sygefraværsindsats.

### **Download dialogværktøj, guide og PowerPoint-præsentation fra [medarbejder.kk.dk](http://medarbejder.kk.dk).**

**Tilmeld jer kurser via [kk.plan2learn.dk](http://kk.plan2learn.dk).**

#### **DIALOGVÆRKTØJ**

*Kryds jer frem til et overblik over sygefraværsopgaven*

Dialogværktøjet giver jer et overblik over jeres sygefraværsarbejde og sætter jer direkte i gang med en dialog om de næste skridt, I kan tage for at nedbringe og forebygge sygefravær.

Dialogværktøjet findes trykt og digitalt.

#### **GUIDE**

*Bliv guidet gennem Sygefraværsstrategi 2020 og Huset*

Guiden giver jer en introduktion til Huset samt værktøjer og anbefalinger til, hvordan I kan udvikle og styrke jeres sygefraværsarbejde inden for hver af de seks byggesten i Huset.

Guiden findes trykt og digitalt.

#### **POWERPOINT-PRÆSENTATION**

PowerPoint-præsentationen formidler et overblik over Huset, og hvordan I bruger dialogværktøjet. PowerPoint-præsentationen kan I fx bruge på MED-møder, ledermøder eller personalemøder. PowerPoint-præsentationen indeholder noter til støtte for oplægsholderen.

#### **KURSER**

Kurserne på sygefraværsområdet giver jer mulighed for at gå mere i dybden og tilegne jer viden og redskaber med hjælp fra erfarne undervisere og eksperter på fraværsområdet.

Målgruppen er ledere og tillidsvalgte medarbejdere.

# ÅRSAGER TIL SYGEFRAVÆR

## "HVORFOR SKAL VI ARBEJDE MED SYGEFRAVÆRET"?

"Når man er syg, er man vel syg"! Dette er et perspektiv, man kan møde i sygefraværsarbejdet. Men sygefravær kan handle om mange forskellige forhold både på arbejdspladsen og i den enkeltes liv. Noget af dette kan vi forebygge og håndtere klogt. Derfor skal vi løbende arbejde med sygefraværet.

### En stor del af sygefraværet skyldes forhold i arbejdsmiljøet

Langt det meste sygefravær skyldes naturligvis sygdom. Men undersøgelser fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) viser, at op mod en tredjedel af alt sygefravær kan

skyldes forhold i arbejdsmiljøet. En af ambitionerne med den nye sygefraværstrategi er at undgå arbejdsrelateret sygefravær, så dette er et vigtigt sted at tage fat.

Nedenstående model kan bruges til inspiration, når I drøfter, hvor I kan sætte ind i forhold til at sænke et eventuelt højt sygefravær. Er der eksempelvis udfordringer med støj på arbejdspladsen? Får I organiseret opgaverne hensigtsmæssigt, eller er arbejdsbyrden skævt fordelt på medarbejderne? Er der brug for at drøfte omgangstonen, fordi den er blevet for hård?



# TYDELIG LEDELSE

## SÅDAN KAN I STYRKE TYDELIG LEDELSE



Som leder og ledelsesgruppe har man et særligt ansvar for, at sygefravær håndteres på en god og hensigtsmæssig måde. Det er vigtigt, at lederen er tydelig i sin kommunikation om sygefraværshåndteringen.

### 1. Gå foran, og kommuniker tydeligt om mål og handlinger i fraværsindsatsen

Det er vigtigt som leder at være bevidst om, hvilke signaler man sender i forhold til sygefraværsindsatsen. Det gælder om at være tydelig omkring, hvilke mål I skal leve op til, og hvilke grundprincipper I har i jeres sygefraværsindsats. Det handler også om at kæde den konkrete sygefraværshåndtering, fx sygemeldingsprocedurer og afholdelse af sygefraværssamtaler, sammen med jeres mål, så det er tydeligt for medarbejderne, hvorfor I gør, som I gør.

### 2. Skab en fælles forståelse på arbejdspladsen af meningen med sygefraværsindsatsen

Der ligger ligeledes en vigtig ledelsesopgave i at forklare medarbejderne, hvad meningen med sygefraværsindsatsen er. Ellers kan sygefraværssarbejdet opfattes som kontrol af og mistillid til medarbejderne. Det er vigtigt at gøre det tydeligt, at sygefraværsindsatsen har til formål at opfange tegn på mistrivsel så tidligt som muligt, så der kan handles på det. At et højt sygefravær på arbejdspladsen gør det vanskeligt for jer at løse jeres kerneopgave, og at det derfor er vigtigt at minimere arbejdsrelateret sygefravær.

### 3. Sørg for tydelig ansvarsfordeling og fælles retning i ledergruppen og mellem ledelsesniveauer

Som leder står man ikke alene med sygefraværsopgaven. Man er en del af en ledergruppe og har også en overordnet leder, som man kan drøfte dilemmaer og vanskeligheder omkring sygefraværshåndteringen med. Det er vigtigt, at man i ledergruppen på en arbejdsplads har en fælles tilgang til og følger de samme, overordnede procedurer i sygefraværshåndteringen. Dermed oplever medarbejderne, at sygefravær håndteres ens, uanset hvilken afdeling man arbejder i.

### 4. Skab opbakning til indsatsen i alle lag i ledelseskæden

Vær tydelig på alle ledelseslag om, hvorfor sygefraværsindsatsen er vigtig, hvilken tilgang I har til sygefraværsopgaven, og hvordan I forventer, at sygefraværsopgaven løses. Det anbefales, at der skabes mulighed for løbende dialog mellem ledelseslagene om, hvordan man bedst går til sygefraværsopgaven.

### 5. Overlevér sygefraværssarbejdet ved ledelseskift

Når der sker ledelseskift og omorganiseringer, er det vigtigt at sikre en god overlevering af sygefraværssarbejdet til den nye leder, så der ikke startes 'forfra'. Som en del af introduktionen af nye ledere kan man med fordel informere om:

- Hvordan man arbejder med sygefravær på arbejdspladsen – fraværstatistik, principper, politikker og procedurer.
- Hvilke sygefraværssager den nye leder skal sætte sig ind i og tage hånd om fremover.

#### VÆRKTØJ

4 skarpe til ledergruppen om at skabe fælles retning

Drøft i ledergruppen, hvem der gør hvad i sygefraværshåndteringen, og skab dermed fælles retning og effektivt samarbejde om opgaven.

- Hvad gør nærmeste leder, og hvad gør den overordnede leder?
- Hvornår forventer den overordnede leder at blive inddraget i processen?
- Hvad har nærmeste leder brug for fra sin overordnede leder?
- Hvordan kan man bruge ledelseskolleger i sygefraværssarbejdet?





# FÆLLES EJERSKAB

## SÅDAN KAN I STYRKE FÆLLES EJERSKAB PÅ ARBEJDSPLADSEN



Lederen har et særligt ansvar og specifikke opgaver i sygefraværsindsatsen. Men det er lige så vigtigt, at sygefraværsindsatsen bliver et fælles anliggende på arbejdspladsen og en fælles opgave, der skal løftes.

For at skabe fælles ejerskab om sygefraværsindsatsen er et aktivt og involveret MED-system et centralt omdrejningspunkt, og her har arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanterne en afgørende rolle at spille.

### 1) Styrk arbejdet med fravær og trivsel i MED

I MED-samarbejdet har I mulighed for at drøfte jeres forskellige perspektiver og viden om organisationen. Det giver et godt udgangspunkt for at lægge en fælles, overordnet plan for, hvordan I vil arbejde med at forebygge og nedbringe sygefravær samt styrke trivsel. Det anbefales, at I regelmæssigt sætter sygefraværet på dagsordenen i MED.

Det er afgørende at få etableret et konstruktivt samarbejde omkring sygefraværsarbejdet, hvor arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanterne inddrages. Det betyder, at de kan tage et aktivt medansvar i sygefraværsarbejdet.

### 2) Aktivér Trio/arbejdsmiljøgruppe i det løbende fraværsarbejde

I Trio'en eller arbejdsmiljøgruppen kan I arbejde med den løbende, praktiske håndtering af sygefravær på lige netop jeres arbejdsplads. Ligesom i MED anbefales det, at I drøfter sygefraværet som et fast punkt i Trio'en eller arbejdsmiljøgruppen:

- Hvad er den aktuelle situation i forhold til sygefravær?
- Hvad kalder den på af indsatser?
- Og hvad betyder den eventuelt for arbejdsmiljøet og løsningen af kerneopgaven?

### 3) Gør sygefravær til en fælles sag på hele arbejdspladsen

Hvis indsatsen for at nedbringe og forebygge sygefraværet skal bære frugt, er der brug for, at alle forstår opgaven og bidrager. Derfor er det en fordel, at jeres samarbejde i MED og Trio/arbejdsmiljøgruppen går hånd i hånd med dialoger i den samlede personalegruppe.

Hvad der er behov for at drøfte, vil afhænge af situationen på jeres arbejdsplads. Vigtige temaer kan fx være:

- Hvad er arbejdspladsens ansvar for at forebygge og nedbringe sygefravær, og hvad er medarbejderens eget ansvar?
- Hvilken rummelighed har I på arbejdspladsen, og er der grænser for den?

### Rummelighed

Rummelighed handler om de formelle aftaler om særlige vilkår med henblik på arbejdsfastholdelse. Fx fleksjob, personlig assistance, §56 og nedsat arbejdstid ved tilbagevendelse efter fravær.

Men rummelighed er også de uformelle aftaler, der opstår i hverdagen. Fx særlige hensyn man tager til kollegaer.

### VÆRKTØJ

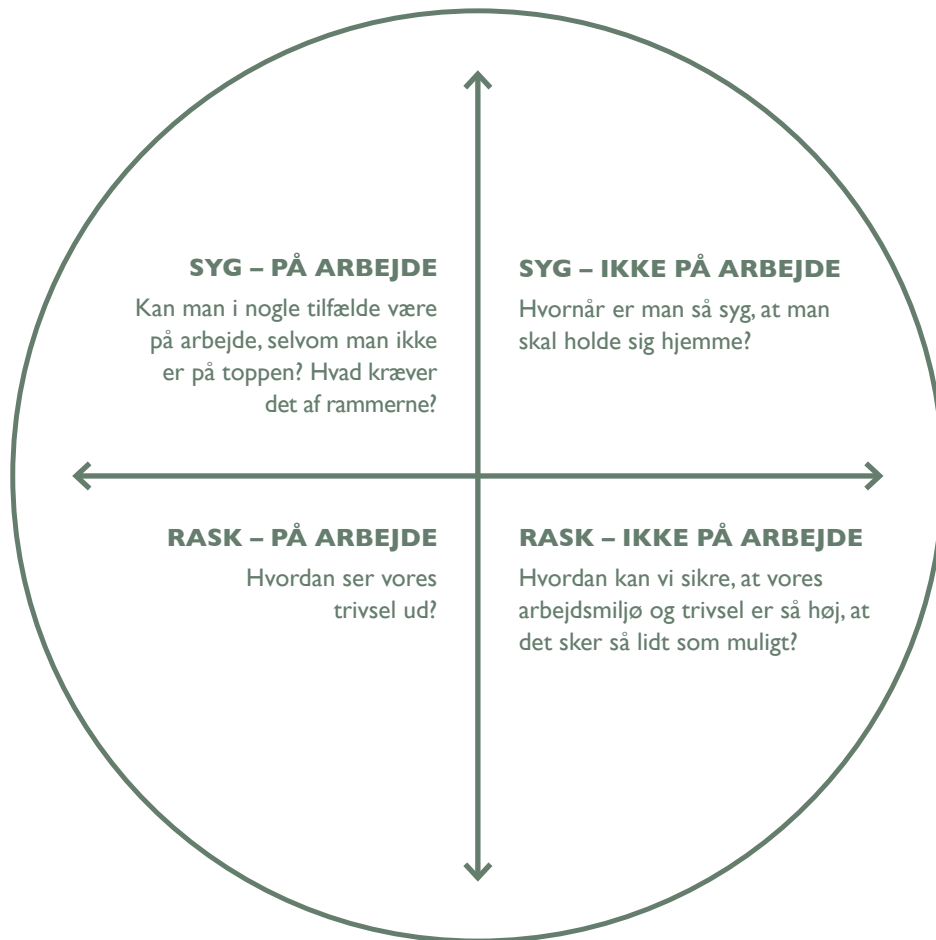
Fælles forståelse af roller og opgaver som leder, tillids- og arbejdsmiljørepræsentant

Styrk samarbejdet ved at tage en drøftelse i Trio eller MED af følgende spørgsmål:

- Hvilke roller og opgaver har vi hver især i forhold til sygefraværsopgaven?
- Hvordan kommunikerer vi til personalegruppen om de indsatser, vi har i forhold til sygefravær?
- Hvor kan tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten opleve sygefraværsarbejdet som dilemmafyldt eller svært? Og hvad gør vi ved det?

# FÆLLES EJERSKAB

## SÅDAN KAN I STYRKE FÆLLES EJERSKAB PÅ ARBEJDSPLADSEN



### VÆRKTØJ

Jeres kultur omkring fravær og nærvær – dialog i personalegruppen

Der er mange forskellige holdninger til, hvornår man er for syg til at gå på arbejde, og hvad der kan være af grunde til ikke at gå på arbejde, selvom man er rask. Brug dette værktøj til at tage en dialog om, hvordan kulturen omkring fravær er på jeres arbejdsplads, og hvordan I sammen kan skabe en arbejdsplads, hvor arbejdsbetinget fravær mindskes.

Drøft spørgsmålene fra modellen ovenfor i mindre grupper med 3-5 deltagere. Husk at drøftelsen ikke skal handle om enkelte medarbejders adfærd, men om hvordan kulturen er hos jer.

Følg op i teamet/afdelingen ud fra følgende spørgsmål:

- Hvad er I blevet opmærksomme på?
- Hvad kalder det på af indsatser på arbejdspladsen?

# TRIVSEL, ARBEJDSMILJØ, SOCIAL KAPITAL OG ARBEJDSFÆLLESSKABER

## SÅDAN KAN I STYRKE JERES ARBEJDE MED TRIVSEL, ARBEJDSMILJØ, SOCIAL KAPITAL OG ARBEJDSFÆLLESSKABER



Der er gemt en vigtig nøgle til sygefraværforebyggelse i det vedvarende arbejde med at skabe en arbejdsplads med en høj trivsel og et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø.

Det handler om at skabe en arbejdsplads, som er præget af stærke arbejdsfællesskaber og som har en høj grad af nærvær. Og her har alle på arbejdspladsen en vigtig rolle at spille.

### 1) Sæt fokus på det systematiske arbejdsmiljøarbejde

Et grundelement i at sikre arbejdspladser med en høj trivsel og et lavt fravær er, at I arbejder systematisk med at skabe et velfungerende fysisk og psykisk arbejdsmiljø. Det systematiske arbejdsmiljøarbejde sikrer I blandt andet gennem jeres løbende arbejde med Arbejdspladsvurdering (APV). Det ligger i APV-processen, at I også inddrager sygefraværet og overvejer, hvad der kan gøres for at forebygge sygefraværet. Drøft i MED, hvilke handlinger I kan sætte i værk.

### 2) Skab stærke arbejdsfællesskaber med kerneopgaven i centrum

Noget af det, som særligt skaber trivsel på en arbejdsplads, er, når medarbejdere og ledere oplever at lykkes med den opgave, arbejdspladsen skal løse. I en tid, hvor de kommunale kerneopgaver ændrer sig løbende, er der brug for med jævne mellemrum at gøre sig klart, hvad kerneopgaven er, og hvordan I bedst lykkes med at løse den. Både når man arbejder med at styrke den sociale kapital og at skabe stærke arbejdsfællesskaber på arbejdspladsen, er kerneopgaven i centrum. I et arbejdsfællesskab er man som medarbejder ikke kun optaget af at løse sine 'egne' opgaver men er opmærksom på, hvordan man kan bidrage til at lykkes med den større, fælles opgave.

### 3) Håndtér forandringsprocesser proaktivt for at minimere mistrivsel og fravær

Der sker løbende forandringer på arbejdspladserne i Københavns Kommune, og sygefraværet kan ofte stige i forandringstider. Derfor anbefales det at håndtere forandringsprocesser proaktivt. Gå tidligst muligt i dialog i MED og ledergruppen om, hvordan I sammen skaber den bedst mulige forandringsproces. Involver medarbejderne i at udvikle og afprøve løsninger og have en løbende dialog omkring status og fremgang i processen. Involvering af medarbejderne skaber bedre løsninger og større ejerskab for forandringen – og dermed mindre arbejdsrelateret sygefravær.

### VÆRKTØJ

Det stærke arbejdsfællesskab  
- dialog i personalegruppen

At styrke arbejdsfællesskabet hos jer kan både handle om jeres team/afdeling og arbejdspladsen som helhed. Tag en runde i jeres team eller afdeling, hvor I hver især kommer med bud på:

1. Hvornår oplever vi, at arbejdsfællesskabet fungerer optimalt?
2. Hvad betyder det for os hver især, når vi oplever et godt arbejdsfællesskab?
3. Hvad kan vi hver især gøre for at fastholde og udvikle det gode arbejdsfællesskab imellem os – dels i vores team, dels i det større arbejdsfællesskab i vores organisation?

# TRIVSEL, ARBEJDSMILJØ, SOCIAL KAPITAL OG ARBEJDSFÆLLESSKABER

SÅDAN KAN I STYRKE JERES ARBEJDE MED TRIVSEL, ARBEJDSMILJØ,  
SOCIAL KAPITAL OG ARBEJDSFÆLLESSKABER

## VÆRKTØJ

Zoom ind på De 6 guldkorn i MED eller personalegruppen

De 6 guldkorn er faktorer på arbejdspladsen, som har en særlig positiv effekt på trivsel, opgaveløsning og et lavt fravær, når de er til stede i passende grad. Drøft i MED eller personalegruppen, hvordan I sikrer en god balance i De 6 guldkorn på jeres arbejdsplads.

### 1. Indflydelse

Vi kan påvirke beslutninger og forhold i vores arbejde.

### 2. Social støtte

Vi har gode relationer til kollegaer og leder, hvor vi interesserer os for hinanden og bakker hinanden op.

### 3. Mening

Vi oplever, at vores arbejde er meningsfuldt, og at vi gør en vigtig forskel.

### 4. Belønning

Vi får anerkendelse og feedback på vores arbejde, og andre finder vores indsats værdifuld.

### 5. Forudsigelighed

Der er en vis forudsigelighed i vores arbejde, og vi har mulighed for en vis kontrol.

### 6. Krav

Kravene til os balancerer fornuftigt imellem det nemme og det udfordrende.

**Kilde:** Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

# ORDENTLIG STATISTIK

## SÅDAN KAN I STYRKE JERES ARBEJDE MED ORDENTLIG STATISTIK



Sygefraværstatistikken giver jer mulighed for at kortlægge sygefraværet systematisk. Det gælder om at bruge denne viden aktivt. Det giver jer mulighed for at målrette jeres sygefraværarbejde, så det får størst effekt.

### 1) Få overblik, tag handling og følg op

Som leder er det nødvendigt at have overblik over sygefraværet, hvis man skal kunne arbejde effektivt med at nedbringe det. Via jeres sygefraværstatistik og de relevante sygefravær-rapporter kan man følge den enkelte medarbejder og hele personalegruppens sygefravær.

Det gør det muligt at handle på en bekymrende eller uholdbar udvikling. Så selv hvis jeres sygefravær er lavt, er det en god idé at bruge statistikken til løbende at holde øje med udviklingen.

I de møder, der holdes i ledergruppen eller med den overordnede chef, kan man drøfte fraværstillene, og hvordan der fra ledelsesside skal handles på baggrund af dem.

Det er samtidig vigtigt, at lederen bringer de overordnede linjer omkring sygefraværets karakter og udvikling ind i MED eller Trio/arbejdsmiljøgruppen. Man kan sammen drøfte, hvad udviklingen i fraværet kan give anledning til af eventuelle nye tiltag. I MED eller Trio må der dog ikke drøftes sygefraværstal på individniveau.

# ORDENTLIG STATISTIK

## SÅDAN KAN I STYRKE JERES ARBEJDE MED ORDENTLIG STATISTIK

### VÆRKTØJ

Fra statistik til handling – 3 skridt i MED, Trio eller ledelsesgruppe

#### 1. Klarlægning af sygefraværs mønstre

Nærlæs jeres sygefraværstal – hvilke sammenhænge og tendenser får I øje på?

- Er det korttidsfravær eller langtidsfravær, der fylder?
- Er sygefraværet samlet hos få medarbejdere eller spredt ud over personalegruppen?
- Er sygefraværet koncentreret hos særlige grupper/afdelinger eller hos fx unge/ældre/nyansatte?
- Ser I andre tendenser?

#### 2. Identificering af mulige årsager til sygefravær

Kæd sygefraværs mønstrene sammen med al den viden, I har om arbejdspladsen, arbejdsmiljøet og medarbejdernes trivsel.

- Tag udgangspunkt i jeres arbejdspladsvurdering (APV), trivselsundersøgelse, ulykkesregistreringer og andet datamateriale.
- Overvej om der har været særlige hændelser på arbejdspladsen eller igangværende processer og forandringer, der kan have indflydelse på sygefraværet.
- Hvilke mulige årsager til sygefravær får I øje på?

#### 3. Målrettet handling og opfølgning

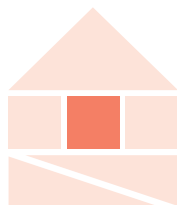
Overvej nu, hvor det er vigtigst at fokusere jeres sygefraværsarbejde fremover.

- Er der fx samtaler, lederen skal afholde omkring sygefravær?
- Er der behov for drøftelse af bestemte temaer i personalegruppen?
- Er der behov for handling i forhold til arbejdsmiljø- eller trivselsproblemer?
- Brug statistikken til at følge op: Viser der sig effekt af aftaler og initiativer?



# SYSTEMATISKE SAMTALER

## SÅDAN KAN I STYRKE JERES ARBEJDE MED SYSTEMATISKE SAMTALER



Systematiske samtaler handler om at gennemføre sygefraværssamtaler – og opfølgningssamtaler – på en virkningsfuld og ensartet måde. Samtalernes formål er at udvise omsorg for medarbejderen og at sikre en afklaring af medarbejderens situation.

Samtalerne handler også om at afklare mulighederne for at vende tilbage eller være mest muligt på arbejde. Systematik i sygefraværshåndteringen er i det hele taget vigtig, fordi den skaber tydelige rammer, som er ens for alle.

### 1) Implementér forvaltningens sygefraværspolitik

I Københavns Kommune har hver enkelt forvaltning formuleret en sygefraværspolitik (se jeres forvaltnings sider på KKIntra). Forvaltningens sygefraværspolitik udstikker de grundlæggende retningslinjer for, hvordan I skal arbejde med at afholde sygefraværssamtaler og anden opfølgning – fx hvornår og hvordan der skal indkaldes. Derfor er det vigtigt, at I kender politikken og løbende sikrer, at den bliver fulgt og er velkendt af alle på arbejdspladsen.

### 2) Udarbejd jeres egne aftaler og systematik

Det anbefales, at I går et skridt videre og udarbejder jeres egen klare systematik for, hvordan I håndterer sygefravær på netop jeres arbejdsplads – naturligvis inden for rammerne af forvaltningens sygefraværspolitik. Lav helt konkrete aftaler, fx:

- Hvordan skal medarbejderne sygemelde sig og til hvem?
- Hvilken kontakt kan de forvente fra arbejdspladsen og på hvilke tidspunkter i forløbet?

Det anbefales, at systematikken udvikles i MED- eller Trio-samarbejdet, men det er også vigtigt at skabe en fælles forståelse via dialog i den samlede personalegruppe. Hvis aftalerne er kendt af alle, gør systematikken det nemlig forudsigeligt og ens for alle på arbejdspladsen. Og det styrker oplevelsen af retfærdighed.

Systematikken handler både om støtte for den enkelte medarbejder og om at stille passende krav og rammer, der også tager hensyn til arbejdspladsen som helhed. Systematikken gør det også muligt for lederen at opfange mistrivsel og handle på det, inden det udvikler sig til mere sygefravær.

### 3) Brug tilgængelige redskaber og dokumentér

Lederen bør kende og anvende centrale værktøjer som mulighedserklæringer, tilbagevendelses- og fastholdelsesplaner. Det kan endvidere anbefales at benytte de skabeloner og redskaber, der er tilgængelige i forbindelse med sygefraværssamtaler, referater og opfølgning (se jeres forvaltnings sider samt Personalejura og Forhandlings sider på KKIntra).

Lederen har ansvar for, at alle samtaler dokumenteres. Det er med til at sikre overblik over sygefraværsløbene. Og hvis det ikke lykkes at fastholde medarbejderen, er både arbejdsplads og medarbejder dårligt stillet uden ordentlig dokumentation.

Hvis en medarbejders arbejdsevne er nedsat, bør der om muligt arbejdes for fastholdelse ved at tilpasse arbejdsforholdene inden for rammerne af overenskomstens sociale kapitler. Også her er det vigtigt, at sådanne tilpasninger dokumenteres.



# SYSTEMATISKE SAMTALER

## SÅDAN KAN I STYRKE JERES ARBEJDE MED SYSTEMATISKE SAMTALER

### 4) Afhold samtaler med kvalitet og effekt

Det er vigtigt, at lederen forholder sig til, hvad der skal komme ud af sygefraværssamtalerne og stræber efter, at der er kvalitet i dem. Grundlæggende skal samtalerne sikre en afklaring af medarbejderens situation samt af mulighederne for at vende tilbage eller være mest muligt på arbejdet.

For den enkelte medarbejder har en sygefraværssamtale stor betydning. Den kan styrke motivationen og være et rygstød i at vende tilbage til arbejdet, men den kan ind i mellem også

have den modsatte virkning. Samtalen skal give mening for begge parter. Den gode sygefraværssamtale handler ofte om at blive mødt med både omsorg og klare rammer omkring det videre forløb.

Der er gode muligheder for sparring og uddannelse i Københavns Kommune, hvis man som leder har brug for at styrke sine kompetencer på området (se under *Tidlige indsatser*).

### VÆRKTØJ

#### Lederens telefonkontakt med sygemeldte medarbejdere

Når lederen ringer til sygemeldte medarbejdere, kan det være hjælpsomt at bruge en konkret model til støtte for dialogen. 1-5-10-modellen er et eksempel, som I kan tilpasse behovene på jeres arbejdsplads.  
– Husk at den systematik I vælger, skal stemme med retningslinjerne i forvaltningens sygefraværspolitik.

#### FRAVÆRS DAG 1 SYGEMELDING

Du kan forvente at få disse spørgsmål fra din leder:

1. Hvordan går det?
2. Er der noget, jeg kan gøre for dig nu?
3. Aftaler/opgaver der skal meldes fra til?
4. Anslået varighed?

#### FRAVÆRS DAG 5 DIALOG

Du kan forvente at få disse spørgsmål fra din leder:

1. Hvordan går det?
2. Er der noget, jeg kan hjælpe dig med?
3. Er der noget, du går og tænker på?
4. Anslået varighed?

#### FRAVÆRS DAG 10 DET VIDERE FORLØB

Du kan forvente at få disse spørgsmål fra din leder:

1. Hvordan går det?
2. Er der noget, jeg kan hjælpe med?
3. Ved 10 dages fravær sker der det, at ...
4. Aftale om videre kontakt.

# TIDLIGE INDSATSER

## SÅDAN KAN I STYRKE JERES ARBEJDE MED TIDLIGE INDSATSER



Det er vigtigt at kende til de tilbud, der stilles til rådighed i forhold til at sætte ind tidligt ved mistrivsel eller sygefravær. Hvis de skal have effekt, skal de aktiveres på det rette tidspunkt. Tidlige indsatser handler i det hele taget om arbejdspladsens muligheder for tidligt at opfange tegn på mistrivsel, så der kan handles tid nok til at forebygge eller minimere sygefravær.

### VÆRKTØJ

Jeres overblik over støttefunktioner i Københavns Kommune

Det er vigtigt, at lederen har et samlet overblik over støttefunktionerne, for at de kan bringes i spil i de rette situationer og på de rigtige tidspunkter.

#### Støttefunktionerne omfatter:

- Forvaltningernes HR-konsulenter
- Personalejuridisk rådgivning i Koncernservice (for ledere)
- Tidlig Indsats / SYFO i Arbejds miljø København: psykologisk og fysioterapeutisk hjælp ved fravær og mistrivsel
- Fraværs-hotline i Arbejds miljø København (for ledere og medarbejdere)
- Akut krisehjælp og anden psykologisk bistand via kommunens krisehjælpsordning
- Konsulenthjælp fra Arbejds miljø København
- Jobcenter og Fast track-ordning i medarbejderens bopælskommune

### 1) Brug støttefunktionerne rettidigt og relevant

I Københavns Kommune står en vifte af rådgivnings- og støtte-muligheder til rådighed i forhold til at forebygge og håndtere sygefravær. Der er tilbud for både medarbejdere og ledere.

Det kan være dilemmafuldt at håndtere sygefravær. Tvivl kan betyde, at man som leder får handlet for sent og måske ikke hensigtsmæssigt. Man kan genfinde handlekraften ved at få rådgivning og sparring omkring mulighederne. Det er vigtigt, at medarbejdere får relevante tilbud i forhold til deres situation, hvis man fornemmer, at en medarbejder mistrives eller vedkommende har sygefravær. Når en medarbejder er startet i et tilbud, er det vigtigt, at man som leder følger op på, om tilbuddet er hjælpsomt.

### 2) Opfang de tidlige tegn på mistrivsel

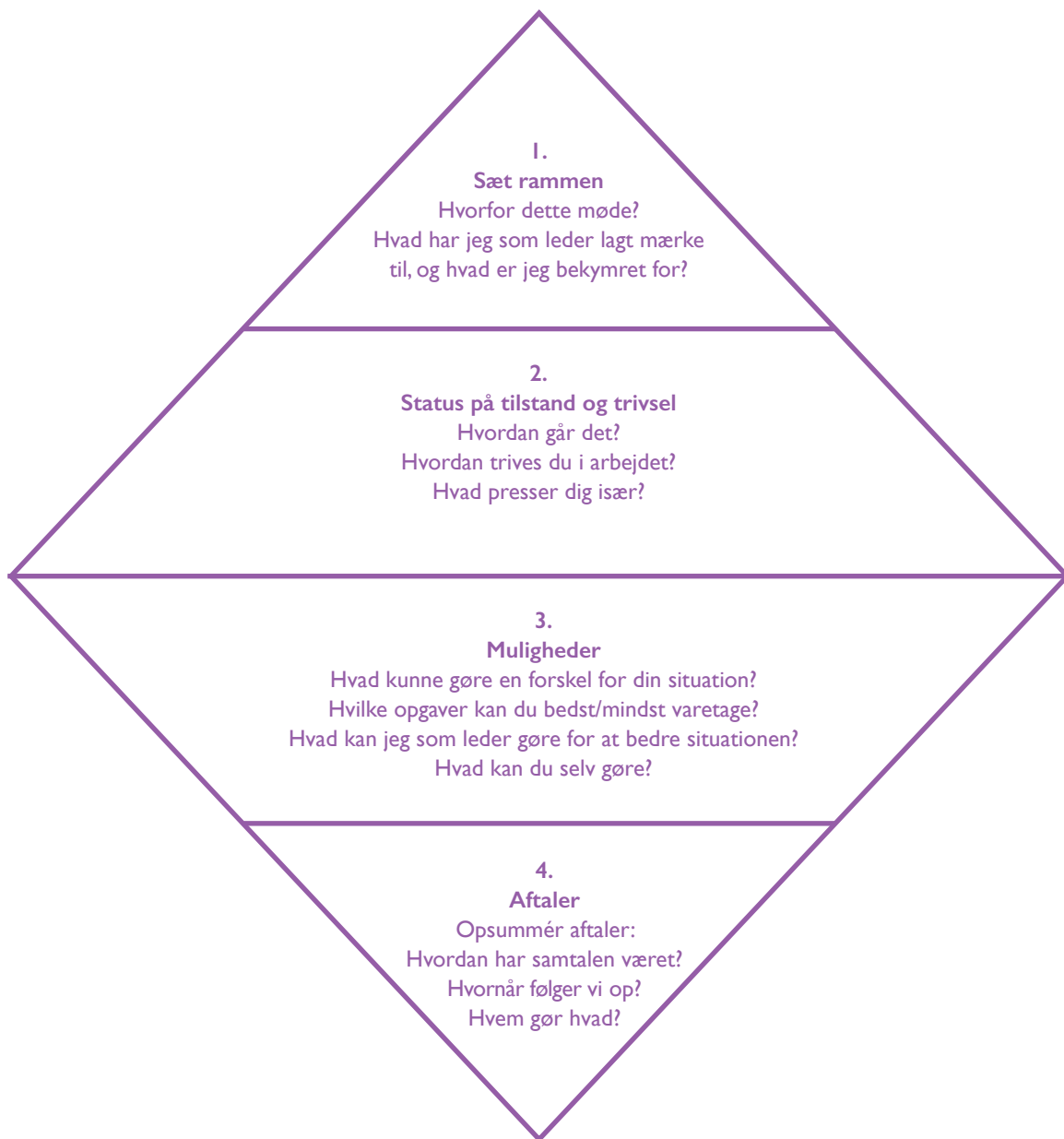
For ledere er det en vigtig opgave løbende at opretholde en fornemmelse af, hvordan medarbejderne trives i deres arbejdsliv. Det kan være et punkt på MUS, 1:1-møder og i andre opfølgningssamtaler, men den løbende kontakt i dagligdagen er mindst lige så vigtig for lederens billede af medarbejdernes trivsel. Hvis lederen fornemmer, at en medarbejder ikke trives godt, bør lederen hurtigst muligt tage en samtale med medarbejderen om det.

Mange ledere har dog et stort ledelsesområde, og det kan være svært at have en fornemmelse af, hvordan alle medarbejdere hver især trives. Og det er almindeligt ved mistrivsel, at man prøver at løse problemerne selv og altså ikke får bedt om hjælp hos ledelsen. For at undgå at mistrivsel går under radaren, anbefales det derfor, at tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant får en aktiv rolle og tager medansvar. Det er vigtigt, at der handles, og at viden om trivselsproblemer kommer videre til lederen. I kan med fordel drøfte sammen:

- Hvordan sikrer vi, at vi har en god fornemmelse af, hvad der foregår i medarbejdergruppen, så vi kan gribe ind og forebygge arbejdsbetinget fravær?
- Hvad gør vi helt konkret, hvis vi opdager, at en medarbejder mistrives?
- Hvordan synliggør vi tillidsrepræsentantens og arbejdsmiljørepræsentantens roller som nøglepersoner, så personalet henvender sig til dem med eventuelle problemer?

# TIDLIGE INDSATSER

## SÅDAN KAN I STYRKE JERES ARBEJDE MED TIDLIGE INDSATSER



### VÆRKTØJ

Samtalediamant for trivselssamtalen mellem leder og medarbejder

Ved at benytte modellen ovenfor kan lederen skabe en god ramme for samtalen om medarbejderens trivsel. Husk at der også kan ligge retningslinjer om trivsels- eller omsorgssamtaler i forvaltningens sygefraværspolitik.

Frit efter Malene Friis Andersen og Marie Kingston:  
'Stop stress - en håndbog for ledere', 2016



[medarbejder.kk.dk](http://medarbejder.kk.dk)  
Fraværslinjen 3366 5766