



FREDENSBORG  
KOMMUNE

# Mere nærvær – mindre fravær

Vejledning i håndtering af sygefravær



ÉN KOMMUNE - FEM UNIKKE STEDER  
• FREDENSBORG • HUMLEBÆK • NIVÅ • KØKKEDAL • LANDET



# Forord

En arbejdsplads med nærvær er en arbejdsplads, hvor vi kan lide at gå på arbejde. Hvor vi har lyst til at møde op hver dag og yde vores bedste. Denne vejledning fortæller, hvordan I fremmer nærvær og håndterer fravær på arbejdspladsen. Vejledningen er skrevet til alle ansatte i kommunen og er udarbejdet i samarbejde med den personalepolitiske tænketank og Hovedudvalget. Vejledningen bygger på de værdier og holdninger, som er gældende for alle arbejdspladser i kommunen. Det er ledelsen og MED-organisationens opgave at oversætte den til jeres hverdag og gøre den kendt hos alle medarbejdere.

## Stor politisk bevågenhed på at sænke sygefraværet

Med baggrund i Ledelseskommisionens anbefalinger har regeringen, KL og Danske Regioner indgået aftalen "Ledelse og kompetencer i den offentlige sektor". Med denne aftale er der skabt klare forventninger til, at man lokalt i kommunerne forpligter sig på, at sygefraværet sænkes de kommende år. Vores fokus på sygefraværsindsatser i kommunen har vist sig at have effekt. I 2014 havde hver fuldtidsansat i gennemsnit 12,8 sygedage, i 2017 var dette tal faldet til 11 dage. Sammenlignet med landsgennemsnittet er det 0,6 færre sygedage i 2017. Det har en stor betydning for den daglige drift, når sygefraværet falder. Derfor skal vi også fortsat arbejde for at reducere de 11 dage yderligere, fordi vi kan se, at de arbejdspladser med lavt sygefravær skaber en bedre hverdag for borgere og medarbejdere.

## En god sygefraværsindsats indeholder flere byggesten

I Fredensborg Kommune arbejder vi med seks byggesten for en god sygefraværsindsats. Det er således ikke kun én enkelt byggesten, der kan sikre en god sygefraværsindsats, vi er nødt til at arbejde med dem alle.



God arbejdslyst!

Godkendt i Hovedudvalget den 15. december 2015 og revideret februar 2019.

Kim Herlev Jørgensen  
Kommunaldirektør

Claes Kastbjerg  
Næstformand i Hovedudvalget

# Indhold

Når vi er syge – en oversigt	Om dit og din leders ansvar ved sygdom	Side 4
Tydelige værdier	En nærværende og tydelig sygefraværsindsats er et krav på alle kommunens arbejdspladser	Side 5
Klar personalepolitik	Sygefravær er ikke en privat sag, men håndteres gennem åben dialog og målrettet indsats	Side 6
Fælles ansvar	Vi er hinandens arbejdsmiljø – det forpligter	Side 6
Aktiv ledelse	Ledelsen skal skabe en sund sygefraværskultur	Side 7
Nærværende samtaler	Samtaler om sygefravær handler om at skabe nærvær til arbejdspladsen og drage omsorg	Side 8
Forebyggende aktiviteter	Sundhed handler om at have det godt på alle måder	Side 10
Overskuelig statistik	Fokus på statistikker og viden om sygefravær er et vigtigt redskab i nedbringelsen af sygefraværet	Side 11



# Når vi er **syge**

For at gøre det nemt og overskueligt at kende de forventninger og den praksis, der er i kommunen, når vi er syge, har vi udarbejdet en oversigt.

## Dit ansvar som medarbejder:

- Give din leder besked, når første fraværsdag starter. Fortæl hvornår du skønner at vende tilbage
- Sygemelding sker telefonisk og ikke pr. SMS eller mail
- Gøre opmærksom på arbejdsopgaver og / eller aftaler, som din leder skal tage hånd om
- Ringe til din arbejdsplads, hvis du ikke vender tilbage som forventet
- Overstiger fraværet tre arbejdsdage skal du være i dialog med din leder

## Dit ansvar som leder:

- Tage imod sygemeldingen
- Tale med medarbejderen om vedkommendes arbejdsopgaver
- Vurdere behov for ændringer i planlægningen som følge af fraværet
- Ringe til medarbejderen, hvis vedkommende ikke vender tilbage som forventet
- Overstiger fraværet tre arbejdsdage skal du være i dialog med medarbejderen
- Sikre at alt fravær registreres

## Vi skelner mellem forskellige typer af fravær:

Der er ikke én måde sygefravær skal håndteres på. Det afhænger af den enkelte medarbejder og fraværets type.

**Kortvarig sygdom:** Fravær op til fem arbejdsdage (fx, influenza, mv.)

**Hypigt sygefravær:** Korte, men mange, fraværperioder ('klatvis' sygefravær)

**Længerevarende sygefravær:** Fravær ud over fem arbejdsdage.

**Langtidssygefravær:** Fx i forbindelse med kronisk sygdom, hvor der kan være tvivl om medarbejderen kan vende tilbage fuldt arbejdsdygtig.

**Arbejdsrelateret fravær:** I ovenstående fraværstyper kan skelnes mellem arbejds- og ikke arbejdsrelateret fravær.

## Samtaler og gældende regler:

**Omsorgssamtale:** Når en fraværperiode overstiger 5 arbejdsdage eller du har 2-3 spredte fraværperioder inden for et halvt år vil du som hovedregel blive indkaldt til en omsorgssamtale med din leder.

**Fraværssamtale:** Ved længerevarende sygdom eller i forbindelse med hypigt fravær kan afholdes en fraværssamtale (tjenstlig samtale).

## Reglerne i dagpengelovgivningen

Reglerne i dagpengelovgivningen giver forskellige værktøjer i håndteringen af sygefravær, som lederen kan anvende efter individuel vurdering.

**Mulighedserklæring:** Mulighedserklæringen sætter fokus på de muligheder, medarbejderen har for at udføre arbejdsopgaver på trods af sygdommen. Den udfyldes i fællesskab mellem leder og den sygemeldte medarbejder på baggrund af en samtale.

**Varighedserklæring / friattest:** Lederen kan anmode om en varighedserklæring, som giver et pejlemærke for, hvor lang tid den sygemeldte medarbejders sygdom og fravær forventes at ville vare.

Ved langvarig sygdom, er du som medarbejder forpligtet til at deltage i Jobcentrets opfølgning. Modtager din arbejdsgiver ikke sygedagpengerefusion på grund af din manglende medvirken, kan det medføre modregning i din løn. Hvis du er i tvivl kan du kontakte personalejuridisk team.

# Tydelige værdier

*En nærværende sygefraværsindsats er et krav på alle kommunens arbejdspladser - det sker ikke gennem detaljerede og mange centrale regler, men med få og tydelige værdier.*

Kommunens værdier gælder også i sygefraværsindsatsen, hvor værdierne sætter en ramme for en god adfærd.

## **Forskellighed og fælleskab**

Vi anerkender, at hver enkelt medarbejders historie er forskellig og det kræver forskellighed, i indsatsen. Der skal være mulighed for at sætte ind på mange forskellige fronter, som tager udgangspunkt i den enkeltes behov. Vi mener, at sygefraværet er et fælles anliggende og ikke en privat sag. Sygefravær skal derfor håndteres i fællesskab. Udover, at der tages hånd om den sygemeldte, er det lige så vigtigt, at der på arbejdspladsen tages hånd om den daglige drift og de medarbejdere, som skal undvære en kollega.

## **Ambitiøse og fornyende**

Vi ved, at et højt sygefravær har negativ betydning for trivslen og den daglige drift. Uanset situationen er det vigtigt, at vi tilstræber at finde løsninger, der kan hjælpe medarbejderen tilbage på arbejdet. I nogle tilfælde må vi tænke i nye og alternative løsninger. Det kræver, at vi deler vores viden om, hvad der virker og er åbne for nye ideer og forslag – hvilket også indbefatter, at fokus skal rettes andre steder end på de sygemeldte – fx på de langtidsfriske.

## **Fokuserede og udadrettede**

Vi ved, at den gode sygefraværsindsats ikke kommer af sig selv. Det kræver fokus og vedvarende hele vejen rundt. Den gode sygefraværsindsats er en aktiv indsats, hvor dialog og viljen til at finde løsninger er altafgørende.





# Klar **personalepolitik**

*Fredensborg Kommunes personalepolitik gør op med en opfattelse af, at sygefravær er en privat sag. Vi fastholder, at det må og skal være gennem gensidig dialog og målrettet indsats, at vi håndterer sygefravær på arbejdspladsen.*

Vejen til mindre fravær begynder med samtale. Gennem samtale er det muligt at finde fornuftige løsninger for både medarbejder og arbejdsplads.

Sygefravær skal håndteres omsorgsfuldt og ansvarligt og gennem gensidig dialog. Det betyder, at du som leder skal have særlig opmærksomhed på dine medarbejders fravær og trivsel, og det er et fælles ansvar at holde kontakt, når en medarbejder er fraværende. Dialog om fravær beror ikke på mistænkeliggørelse eller mistillid, men på gensidig interesse og opmærksomhed.

## Fælles **ansvar**

*Vi har tradition for at bygge vores organisation på samarbejde mellem medarbejdere og ledelse – det gælder også sygefraværsindsatsen. Vi er hinandens arbejdsmiljø, og det forpligter.*

Det fælles ansvar begynder med at gøre sygefravær til et tema, der kan drøftes åbent. Det skal ske i mange forskellige fora, fx ved de tværgående ledelsesmøder, MED-møder og de daglige ledelses- og personalemøder. Der er mange anledninger til at sætte sygefravær på dagsordenen, men fælles for dem er, at vi skal kunne tale åbent om det, der er svært.

Det er på den enkelte arbejdsplads, der skal opbygges en god kultur omkring fravær. Vi skal i det daglige opleve, at vi har del i ansvaret, og det skal være legitimt, at vi har forventninger til hinanden.



# Aktiv ledelse

*God ledelse er rammen for at skabe den gode arbejdsplads. En af ledelsens vigtigste opgaver er at skabe en sund kultur omkring sygefravær, som hele arbejdspladsen forstår og anerkender.*

I arbejdet med vejledningen har den personalepolitiske tænketank og Hovedudvalget drøftet den ledelsesadfærd, som er medvirkende til at skabe en sund kultur og dermed udgangspunktet for et lavt sygefravær.

- Giv medindflydelse og skab tillid på arbejdspladsen – det medvirker til, at alle oplever at have en fælles opgave
- Udvis tydelig kommunikation, spil med åbne kort og vær synlig, det skaber tryghed – også selv om det er dårlige nyheder
- Skab en kultur, hvor alle medarbejdere føler sig som en del af helheden – medarbejderne skal opleve, at de bygger katedraler frem for at hugge sten

Ud over en god og tydelig ledelsesadfærd er det i sygefraværsindsatsen vigtigt med en ledelse, der er aktiv. Det betyder blandt andet, at ledelsen sørger for, at der på arbejdspladsen bliver talt åbent om den kultur, der er ønsket i forhold til sygefravær, og at der er handling bag ordene. I de følgende kapitler uddybes, hvordan aktiv ledelse er til stede i sygefraværsindsatsen.

Men den aktive ledelse sker ikke kun lokalt – en sund kultur omkring sygefravær er et fælles ansvar på tværs af arbejdspladser og områder. Det er et strategisk sigtepunkt for hele organisationen, at ledelsen er forpligtet til at drage omsorg for den sygemeldte, samtidig med at det sikres, at sygefraværet ikke belaster de øvrige medarbejdere og i sidste ende borgerne.

En strategi for ledelsen er også at sætte fokus på de langtidsfriske. Rigtig mange af vores medarbejdere har igennem mange år meget få sygedage. Arbejdspladser med en generelt høj andel af langtidsfriske skaber et vigtigt udgangspunkt for at kunne arbejde med udvikling, fordi der er overskud og ro på den daglige drift.

## Struktur og planlægning ved sygdom...

Aktiv ledelse handler også om at have en struktureret rutine, når der er sygdom på arbejdspladsen. På Plejecenter Egelunden vurderer lederne sammen med medarbejderne tilrettelæggelsen af arbejdet. Medarbejderne er således ikke i tvivl om, at der tages et ledelsesmæssigt ansvar ved sygemeldinger. Lederne fortæller, at det handler om at tænke kreativt, planlægge anderledes og bryde med "vi plejer" og derfra lave en god plan for dagen.



# Nærværende **samtaler**

*Samtaler i forbindelse med fravær handler om at vise omsorg for medarbejderen og styrke nærværet til arbejdspladsen. Den tætte kontakt og kommunikation sikrer en løbende afklaring om medarbejderens situation og behov.*

I forbindelse med opståede sygdomsforløb er både medarbejder og leder gensidigt forpligtet til at holde kontakt, så der løbende er en forventningsafstemning om situationen. Det giver tryk-  
hed for begge parter, at der på forhånd er aftalte rammer for håndtering af sygefravær.

## **Når du bliver syg**

Kortvarig sygdom er den mest almindelige form for sygefravær og er normalt uproblematisk at håndtere.

Bliver du syg, er det dit ansvar at melde dig syg til din nærmeste, personaleansvarlige leder. Dette giver jer mulighed for at aftale, hvordan dine opgaver løses, mens du er væk eller ændre måden, I har prioriteret på. Det giver samtidig din leder mulighed for at foretage ændringer i den daglige planlægning og dine kollegers arbejdsdag.

Er du leder med personaleansvar, forventes det, at du har særlig opmærksomhed på fravær på arbejdspladsen, og at du implementerer denne vejledning og dens redskaber på arbejdspladsen. Herunder, at du sikrer korrekt registrering af fraværet og er opmærksom på at gøre brug af kommunens sundhedsordning.

## **Hvis fraværet trækker ud**

Når fraværet varer længere end tre arbejdsdage, skal der være dialog mellem leder og medarbejder. En tidlig dialog er værdifuld for en tidlig indsats. Det er i denne samtale vigtigt at afklare status på sygeforløbet, udsigten for tilbagevending samt at drøfte, om der er noget på arbejdspladsen, der skal tages hånd om. Det er vigtigt, der er tid til at samtalen og den gensidige forventningsafstemning.

## **Omsorgssamtalen**

Når en fraværsperiode har oversteget fem arbejdsdage vil du, som hovedregel blive indkaldt til en omsorgssamtale med din leder. På baggrund af din leders vurdering, kan du også blive indkaldt, hvis du har 2-3 spredte fraværsperioder inden for et halvt år.

Omsorgssamtalen er en uformel samtale, som handler om at yde omsorg og finde løsninger. Formålet er at skabe et positivt fremtidsperspektiv på, hvad der kan gøres for at begrænse fraværet og drøfte forventninger til tilbagevenden og aftale evt. delvis tilbagevenden.

### **Gode råd – fra leder til leder...**

- Jo tidligere opfølgning jo bedre
- Vær tydelig og tal åbent om situationen
- Undgå at dømme men hold dig til fakta "jeg har set.."
- Spørg "hvad skal der til for, at vi kan hjælpe dig"
- Sæt dig i medarbejderens sted
- Vis empati, nærvær og løsningsvilje



Hvis du ønsker det, kan du medbringe en bisidder til samtalen. Eksempelvis din tillidsrepræsentant, en ven, ægtefælle eller kollega. Du skal være opmærksom på, at en omsorgssamtale ikke er en tjenstlig samtale.

Alt afhængig af din fraværssituation, kan din leder i visse tilfælde vælge at udvide deltagerkredsen til omsorgssamtalen, fx din sagsbehandler fra din bopælskommune. Personalejuridisk Team deltager altid i omsorgssamtaler med udvidet deltagerkreds.

Ved et længerevarende fraværsløb vil der evt. finde en række samtaler sted mellem medarbejderens dagpengemyndighed i bopælskommune og medarbejderen. Det vil være oplagt at koordinere disse samtaler, så medarbejderen ikke oplever at skulle til samtale om samme emne forskellige steder.

Følg løbende op på de aftaler, I har indgået og følg op på eventuelt fortsat fravær. Personalejuridisk Team står altid klar til at give råd og vejledning.

#### Når andre spørger til fraværet...

Ved et længere tids fraværsløb vil de borgere, brugere og andre, som medarbejderen har daglig kontakt til måske spørge, hvor medarbejderen er henne, etc.

Fraværet er et anliggende mellem medarbejder og leder og andre oplysninger end, at medarbejderen er fraværende, er ikke vedkommende for borgere, brugere mv.

Medarbejderen kan efter eget ønske bede om, at oplysninger og omstændigheder omkring fraværet informeres til kolleger.

### Fraværssamtale – Tjenstlig samtale

Ved længerevarende sygdom eller i forbindelse med hyppigt fravær, kan afholdes en tjenstlig samtale. Det vil sige en samtale, hvor fraværrets videre omfang afdækkes og der evt. drøftes ansættelsesretlige sanktioner.

En tjenstlig samtale koordineres altid af Personalejuridisk team i tæt dialog med lederen. En tjenstlig samtale indkaldes skriftligt, det er Personalejuridisk team, som fremsender indkaldelsen, og der bliver altid taget referat. Deltagere i den tjenstlige samtale vil være medarbejder, leder, evt. bisidder og en repræsentant fra det Personalejuridiske Team

### Når medarbejderen kommer tilbage

Efter et længere sygdomsforløb er det vigtigt, at I får aftalt, hvordan medarbejderen vender tilbage på en god måde – både når det gælder det arbejdsmæssige og sociale. Det aftales også, hvordan kollegerne orienteres om situationen, og de eventuelle aftaler, I har truffet.

Det vil naturligvis være meget individuelt hvilke forhold der skal tages højde for, alt

#### Planlæg opfølgningssamtaler...

I Børnehusene Kokkedal har man bevidst planlagt samtaler, der fortsætter et halvt år efter tilbagemødet, og det har givet gode resultater i forhold til, at der tages hånd om medarbejderen. En medarbejder udtaler: *"Jeg har oplevet, at det har været godt at kunne fortælle og snakke med daglig leder, hvor der bliver fulgt op på – hvordan har jeg det nu, kan du klare hverdagen nu – det har givet mig en styrke til at komme videre og hele tiden have fokus på at kunne klare mit arbejde."*

efter hvor længe medarbejderen har været væk og af hvilke årsager. Det vil derfor være godt at du som leder tager initiativ til en snak om, hvordan den første tid skal forløbe, hvad medarbejderen selv har behov for og i det hele taget, at I også får aftalt mere praktiske ting.

Når medarbejderen er tilbage, er det vigtigt, at du som leder holder fast i planlagte samtaler, hvor I har mulighed for at følge op og evaluere. Der kan være en risiko for, at man som leder slipper medarbejderen lidt for tidligt.

### **Delvis raskmeldt**

Delvis raskmeldt efter sygdom kan være en mulighed for at komme hurtigere tilbage på arbejde. Når du er delvis raskmeldt betyder det, at du vender tilbage på arbejde i det omfang og tempo, der giver mening i forhold til dit sygdomsforløb. En positiv effekt er, at du oplever at være en del af arbejdspladsen og det kollegiale fællesskab.

Når der aftales et forløb med delvis raskmeldt er det vigtigt, at leder og medarbejder løbende er i dialog og evaluerer forløbet. Samtidig er det også vigtigt, at kollegerne orienteres, så der ikke opstår misforståelser, og at der kan tages højde for aftalen i den daglige opgaveløsning.

## **Forebyggende aktiviteter**

*Sundhed handler om at have det godt på alle måder. Det er en fælles forpligtelse, at vi medvirker til at skabe gode rammer for sundheden gennem initiativer, som kan forbedre den fysiske, mentale og sociale trivsel.*

Fredensborg Kommune har indgået aftale om en arbejdsrelateret sundhedsordning "Bedre Helbred Eksklusiv", hvor alle månedslønnede medarbejdere over 8 timer pr. uge er omfattet. Med sundhedsordningen kan du få hjælp til arbejdsrelaterede lidelser. Læs mere om sundhedsordningen på [hosfrede.dk](http://hosfrede.dk).

Når vi arbejder med forebyggende aktiviteter skal de være målrettet den enkelte arbejdsplads og være tilrettelagt systematisk og struktureret. Et løbehold, der kun fastholdes i en måned eller frugtkurven frem for kageordningen er ikke tilstrækkelig, når forebyggende aktiviteter skal sænke sygefraværet. APV- og trivselsmålingerne kan i denne sammenhæng være et vigtigt redskab til at afdække de områder, hvor det vil have størst effekt at sætte ind. Ud fra denne viden skal arbejdspladsen planlægge målrettede og strukturerede forløb. Kommunens arbejdsmiljøkonsulent hjælper gerne med dette.

I det daglige har vi opmærksomhed på, hvordan lokale aktiviteter kan gøre en aktiv indsats for at undgå fysiske skavanker og nedslidning. Det handler både om hensigtsmæssig indretning og brug af rette ergonomiske hjælpemidler, og om selv at tage ansvar for at skabe et sundt sted at arbejde.

Forebyggende aktiviteter handler ikke kun om de fysiske forhold, men i lige så høj grad om at styrke og investere i kollegialt fællesskab. Et godt grin eller et socialt arrangement er også med til at skabe en arbejdsplads i trivsel, hvor vi er der for hinanden.

Forebyggende aktiviteter er også mulighed for at tilrettelægge arbejdet lokalt med andre typer af ansættelsesvilkår, fx delvise raskmeldinger eller andre personalepolitiske tiltag, der tager udgangspunkt i, hvad den enkelte kan bidrage med. Grundlæggende handler det om, at vi på arbejdspladserne tør tænke i nye baner.

## Overskuelig **statistik**

*Systematisk kortlægning og godt statistisk materiale giver viden, der kan bruges til at holde fokus på indsatser og drøftelser af sygefraværet.*

Måltrettet statistik for den enkelte arbejdsplads giver indsigt og skærpet opmærksomhed for både ledere og medarbejdere, som hjælper til at skabe handlingsorienteret dialog om sygefraværet i hverdagen. Konkrete målinger og retvisende statistikker er en øjenåbner, der giver aha oplevelser, når fraværsprocenter omsættes til håndgribelige tal som kalenderdage og lønkroner. I den gensidige dialog er statistik derfor et naturligt element, som kan indgå i alle former for samtaler.

- Sæt statistik på dagordenen og tal åbent om, hvad det betyder for den daglige drift og find løsninger sammen
- Skab forståelse for tallene bag statistikken og omsæt det til meningsfuld information. Fokuser på det, der fungerer og skaber motivation hos jer
- Overvej det gavnlige i at inddrage positive tal, som indikerer antal af langtidsfriske og perioder uden fravær
- Gør det synligt for den enkelte medarbejder med meget fravær at vise det ved, at skravere sygedage og –perioder i en kalender
- Træk hver måned en fraværsrapport i personalesystemet. Fraværsrapporten giver et overblik over det samlede fravær på arbejdspladsen og kan anvendes på personalemøder, MED-møder og i ledergruppen
- Gennemgå som medarbejder hver måned din egen fraværsoversigt





**FREDENSBORG**  
KOMMUNE

Fredensborg Kommune  
Rådhus, Egevangen 3B

Telefon 72 56 50 00  
[fredensborg@fredensborg.dk](mailto:fredensborg@fredensborg.dk)  
[fredensborg.dk](http://fredensborg.dk)