
Materiale til ledere til sygefraværssamtalen

Udover SAMs sygefraværspolitik er der følgende relevant information til personaleledere vedrørende sygefravær:

Indhold

Formål.....	1
Sygemelding fra en medarbejder	2
Kontakt til den sygemeldte medarbejder	2
Sygefraværssamtaler	2
<i>Guide til sygefraværssamtalen efter 5 perioder eller 10 sygefraværdsdage</i>	2
Spørgsmål	3
Eksempler på sygefraværshåndtering efter 5 perioder eller 10 sygefraværdsdage	3
<i>Guide til sygefraværssamtalen ved langtids sygdom</i>	5
Spørgsmål	5
Eksempler på sygefraværshåndtering med brug af henholdsvis mulighedserklæring og friattest	6
Situationer hvor en mulighedserklæring vil være anvendelig	6
Situationer hvor en friattest vil være anvendelig	7
Tilbagevenden til arbejdet efter længerevarende sygdom.....	8
Hvornår gives en advarsel på baggrund af fravær?.....	8

Formål

Dette materiale er et supplement til sygefraværspolitikken og indeholder oplysninger, som er gavnlige for personaleansvarlige ledere, når sygefraværspolitikken skal udmøntes. Materialet her sætter fokus på den personaleansvarlige leders rolle og ansvar, og giver inspiration til hvordan sygefraværssamtalen kan afholdes – både når det gælder langtidssygemeldte og når det gælder medarbejdere med pletvist sygefravær. Især den sidstnævnte gruppes sygefravær er der et stort potentiale i at nedbringe med konstruktive sygefraværssamtaler, hvor der i dialog med medarbejderen findes løsninger, som nedbringer sygefraværet.

Sygemelding fra en medarbejder

Når en medarbejder er syg, skal vedkommende sygemelde sig telefonisk til sin personaleleder senest kl. 10.00 på første sygedag. Som personaleleder kan du udpege en eller to faste medarbejdere i teamet, som man kan sygemelde sig til. Leder eller medarbejder, som har taget i mod en sygemelding, skal melde medarbejderen syg i mTid vha. blanket på intranettet.

Husk at aftale, hvordan sygemeldingen videreformidles til dig og kollegerne i teamet.

Når en medarbejder sygemelder sig, har vedkommende pligt til at oplyse, hvor længe sygefraværet forventes at vare og om der er opgaver, møder eller deadlines, der bliver påvirket af sygefraværet.

Kontakt til den sygemeldte medarbejder

Kontakten er vigtig for dig som personaleleder, fordi den giver dig en mulighed for at følge med i sygdomsforløbet og tidligt i forløbet vurdere, om der er behov for at holde en sygefraværssamtale med medarbejderen og evt. indhente en mulighedserklæring.

Kontakten er desuden vigtig for, at den sygemeldte medarbejder ikke føler sig glemt under en langtidssygemelding. Samtidig bør medarbejderen i kraft af sin sygdom fristilles for sit ansvar på arbejdspladsen under sygemeldingen. Det betyder, at kolleger kan kontakte medarbejderen for at vise omsorg og lederen kan kontakte for at følge op på, hvornår tilbagevenden kan ske, men løse ender og ventende arbejdsopgaver bør ikke bringes op med den sygemeldte. Dette er eksempelvis vigtigt i forbindelse med medarbejdere, der er sygemeldt med stress.

Sygefraværssamtaler

Som udgangspunkt er det personalelederen, der afholder sygefraværssamtalen. Personalelederen kan få råd og vejledning til samtalen hos HR. I særlige tilfælde kan HR deltage i eller afholde sygefraværssamtalen. Medarbejderen kan ligeledes anmode HR eller TR om at deltage i samtalen.

Til sygefraværssamtalen skal konklusionsskemaet udfyldes og sendes til HR ([Link](#)).

Som udgangspunkt skal samtalen omhandle arbejdet og ikke medarbejderens sygdom. Medarbejderen har ikke pligt til at oplyse, hvad vedkommende fejler, men må gerne. Personalelederen eller HR må derfor ikke spørge, hvad medarbejderen fejler, men må gerne spørge til sygdommens konsekvenser for arbejdets udførelse.

Guide til sygefraværssamtalen efter 5 perioder eller 10 sygefraværdsdage

Formålet med samtalen er at finde løsninger, der kan nedbringe medarbejderens sygefravær.

Skab rammerne: Sæt den nødvendige tid af, og sørg for ikke at blive forstyrret. Gode rammer omkring selve samtalen giver en bedre dialog.

Vær velforberedt: Husk at være opdateret omkring, hvad medarbejderen har fortalt på forhånd. Så kan du inden mødet have tænkt igennem, hvilke eventuelle ændringer, du kan tilbyde medarbejderen. Er omplacering for eksempel en mulighed? Som personaleleder er det en god idé at forberede sig på, hvilke ønsker medarbejderen kan have – og have et svar parat.

Tal arbejde, ikke sygdom: Det er ulovligt at spørge medarbejderen om en diagnose – altså hvad han fejler. Tal i stedet om arbejdet og om medarbejderens trivsel på arbejdspladsen. Om der er forhold på arbejdspladsen, der er årsag til medarbejderens fravær, og om der er noget SAM kan gøre for at nedbringe fraværet?

Vær løsningsorienteret: Fraværet kan være arbejdsrelateret, og medarbejderen kan føle, at situationen er svær at vende. Derfor er det vigtigt, at man som personaleleder er positiv og bidrager til at se muligheder frem for problemer. Tag ansvar ved at spørge, hvad SAM kan gøre for at nedbringe fraværet og stil samtidig krav og spørg til, om der er noget, medarbejderen selv kan gøre for at nedbringe fraværet. Tilkendegiv den værdi, som medarbejderen har for arbejdspladsen, og det tab, der er forbundet med, at vedkommende er væk.

Spørgsmål: Der er ingen facitliste for, hvad man som personaleleder skal spørge om. Det afhænger af situationen. Men det kan være en hjælp at bruge nogle af følgende spørgsmål:

1. Har du haft overvejelser om, hvorvidt der er nogle af dine arbejdsforhold, der er medvirkende til, at du bliver syg?
2. Hvordan trives du med arbejdet/opgaverne?

3. Hvordan trives du med dine kollegaer?

4. Hvad kan vi på arbejdspladsen gøre, for at du får færre sygedage?

5. Hvad kan du selv gøre for, at du får færre sygedage?

(6. Kan private forhold være medvirkende til dit sygefravær?) Det kan være relevant at undersøge, om der er private forhold, der er medvirkende årsag til sygefraværet. Det vil eksempelvis være i orden at spørge om, medarbejderen er stresset eller deprimeret. Måske kan SAM tage ekstra hensyn i en periode, hvor privatlivet giver problemer. Hvis medarbejderen ikke ønsker at drøfte private forhold, skal det selvfølgelig respekteres.

Udfyld: Nedefølg indholdet af jeres samtale i ”Konklusionsskemaet”.

Eksempler på sygefraværshåndtering efter 5 perioder eller 10 sygefraværdsdage

1. *Fravær på grund af mistrivsel på arbejdspladsen*

Eks.: En medarbejder føler sig uden for fællesskabet, måske ligefrem mobbet.

- 1) Hvis der er forhold på arbejdspladsen, som må ændres og kan findes en løsning på med det samme, aftal da hvilke ændringer der skal ske (eksempelvis ny kontorplads) og aftal opfølgende møde, hvor der evalueres på ændringerne.
- 2) Hvis der er forhold på arbejdspladsen, som må ændres, men ikke kan findes en løsning på med det samme, aftal da, at du vil konsultere HR og derefter tage en beslutning om, hvad der skal gøres. Medarbejderen informeres om beslutningen, og det sættes derefter i værk. Personalelederen kontakter efterfølgende medarbejderen for at evaluere, hvordan det går efter, at forholdene er blevet ændret.

2. Hyppigt sygefravær med rod i helbredsproblemer

Eks.: En medarbejder er hyppigt syg en dag ad gangen, og indkaldes til samtale om en mulighedserklæring. Medarbejderen fortæller, at særligt travle dage ofte efterfølgende udløser stærke smerter i håndled og skuldre.

- Aftal eksempelvis at medarbejderen fremover skal have mulighed for flere pauser, når der er travlt. Lægen vurderer, at skånehensynet vil kunne mindske smerterne.

3. Hyppigt eller forhøjet sygefravær

Eks.: En medarbejder melder sig hyppigt syg mandage og fredage, eller har mere end almindeligt lange sygdomsperioder med f.eks. influenza, forkølelse eller migræne. Personaleleder indkalder til mulighedssamtale for at afdække, om fraværet er arbejdsbetinget, og om det eventuelt kan nedbringes med skånehensyn. Indkaldelsen kan ske fra første sygedag.

- 1) Medarbejderens sygefravær er ud fra medarbejderens beskrivelse ikke relateret til arbejdspladsen. Personalelederen opfordrer medarbejderen til at overveje, hvad vedkommende kan gøre for at nedbringe sygefraværet. Kan medarbejderen ikke stille nedbragt sygefravær i udsigt, må personalelederen forklare sagens alvor og at fraværet må nedbringes til _ inden for _ tidsrum, og at dette er vigtigt for, at samarbejdet kan fortsætte. Dette er skridtet før en påtale. Forklar, at vi her i SAM lægger vægt på at nedbringe sygefraværet og sikre høj medarbejdertilfredshed, høj effektivitet, høj driftssikkerhed, høj kvalitet, og høj kundetilfredshed. Sig til medarbejderen, at vi har brug for ham/hende, og at vedkommende mangler, når han/hun ikke er her. Forklar, at det også er et spørgsmål om at værne om kollegerne til den hyppigt sygemeldte medarbejder.
- 2) Måske er personalelederen efter samtalen i tvivl om, hvorvidt fraværet er relateret til sygdom, og ønsker med en dags frist en lægefaglig vurdering. Personalelederen indkalder medarbejderen til en mulighedssamtale. Lægen vurderer i mulighedserklæringen, at medarbejderens helbredstilstand ikke fordrer skånehensyn, og at medarbejderen kan arbejde på fuld tid alle dage i ugen. Møder medarbejderen ikke op til mulighedssamtalen, har personalelederen ret til i stedet at indhente en friattest som dokumentation for medarbejderens

sygefravær. Hvis fraværet er relateret til sygdom indkaldes endnu engang til mulighedssamtale. Hvis fraværet ikke er sygdomsbetinget, skal medarbejderen arbejde fuld tid. Sker dette ikke, er der tale om ulovlig udeblivelse, og det kan overvejes, om en afskedigelsessag skal sættes i gang.

Guide til sygefraværssamtalen ved langtidssygdom

Formålet med samtalen er at afklare, **hvordan** og **hvornår** medarbejderen kan vende tilbage til arbejde, samt om der evt. skal udarbejdes en mulighedserklæring eller indhentes en friattest.

Skab rammerne: Dialogen begynder allerede, når du indkalder til samtalen. Det er en god idé på forhånd at overveje, hvad der virker bedst. Er det for eksempel via et venligt brev, eller er en telefonopringning bedre? Det er vigtigt at overholde aftalen. Sæt den nødvendige tid af, og sørg for ikke at blive forstyrret. Gode rammer omkring selve samtalen giver en bedre dialog.

Vær velforberedt: Husk at være opdateret omkring, hvad den sygemeldte har fortalt på forhånd. Så kan du inden mødet have tænkt igennem, hvilke tilbud der er til medarbejderen. Er omplacering for eksempel en mulighed? Som personaleleder er det en god idé at forberede sig på, hvilke ønsker den sygemeldte kan have – og have et svar parat.

Tal arbejde, ikke sygdom: Det er ulovligt at spørge medarbejderen om en diagnose – altså hvad han fejler. Tal i stedet om arbejdet. Hvornår den syge kan arbejde igen, og om der er arbejde, han kan udføre, selvom han ikke er helt rask. Det gælder selvfølgelig ikke, hvis medarbejderen er så syg, at det ikke giver mening at tale om sygdommens længde eller gradvis tilbagevenden.

Vær løsningsorienteret: Selve det at tale om arbejdet kan være grænseoverskridende for den sygemeldte medarbejder. Selvtilliden får hurtigt et knæk, når man går hjemme. Man føler sig måske mindre værd for arbejdspladsen og er bekymret for, hvad kollegerne og chefen tænker. Derfor er det vigtigt, at man som personaleleder er positiv og bidrager til at se muligheder frem for problemer. At man klart tilkendegiver den værdi, som medarbejderen har for arbejdspladsen. Og det tab, der er forbundet med, at vedkommende er væk.

Spørgsmål: Der er ingen facitliste for, hvad man som arbejdsgiver skal spørge om. Det afhænger af situationen. Men det kan være en hjælp at bruge nogle af følgende spørgsmål:

- 1 Hvor lang tid tror du, at du skal være sygemeldt?
- 2 Hvad kan vi på arbejdspladsen gøre, for at du vender hurtigere tilbage?
- 3 Hvilke af dine normale opgaver vil være svære at udføre i øjeblikket? Er der andre opgaver, der vil være nemmere?
- 4 Hvordan skal arbejdsdagen se ud, for at du kan klare den, selvom du ikke er helt rask?

5 Hvordan kan vi i fællesskab lave en plan for, hvordan du hurtigst muligt kommer godt i gang igen?

6 Har du haft overvejelser om, hvorvidt der er nogle af dine arbejdsforhold, der er medvirkende til, at du er sygemeldt?

(**7** Kan private forhold være medvirkende til, at du er sygemeldt?) Det kan være relevant at undersøge, om der er private forhold, der er medvirkende årsag til sygemeldingen. Det vil eksempelvis være i orden at spørge om medarbejderen er stresset eller deprimeret. Måske kan SAM tage ekstra hensyn i en periode, hvor privatlivet giver problemer. Hvis medarbejderen ikke ønsker at drøfte private forhold, skal det selvfølgelig respekteres.

8 Hvordan synes du, vi bedst kan være i kontakt i den periode, du ikke er her hver dag?

9 Hvad skal vi aftale, at vi fortæller dine kolleger?

Lyt: Under sygesamtalen skal arbejdsgiver og medarbejder sammen finde løsninger, der kan forkorte sygefraværet. Det er derfor vigtigt at lytte og ikke kun komme med færdige forslag.

Læg en plan: Bliv i fællesskab enige om hvilken handleplan I kan lægge for, hvordan den sygemeldte medarbejder kan vende tilbage til arbejdet på bedst mulig vis. Brug mulighedserklæring.

Eksempler på sygefraværshåndtering med brug af henholdsvis mulighedserklæring og friattest

Situationer hvor en mulighedserklæring vil være anvendelig:

Sigtet er arbejdsfastholdelse gennem hurtig tilbagevenden til arbejdspladsen.

Mulighedserklæringen kan udfærdiges, uden at der er et aktuelt sygefravær.

1. Længerevarende sygefravær på grund af stress

Eks. : En medarbejder sygemelder sig med stress. SAM indkalder til en samtale mhp. at udarbejde en mulighedserklæring. Personaleleder og medarbejder bliver enige om, at medarbejderen skal vende gradvist tilbage og lægge ud med ikke at have kundekontakt. Medarbejderen bringer erklæringens første del med til lægen, som på erklæringens anden del dokumenterer, at de aftalte ændringer er tilstrækkelige i forhold til at sikre, at arbejdsforholdene er forsvarlige.

2. Længerevarende fravær på grund af rygproblemer eller andre problemer relateret til bevægeapparatet

Eks. : En medarbejder sygemelder sig med hold i ryggen. SAM indkalder til samtale om mulighedserklæring. Medarbejderen er nervøs for sin ryg og er mest indstillet på at holde sig helt i ro og ikke møde på arbejde, før smerterne har fortaget sig. Erklæringens første del udfyldes med detaljerede oplysninger om medarbejderens arbejdsforhold og videregives til lægen. Lægen vurderer, at

medarbejderens helbred ikke kræver fuldt fravær fra arbejdet, men at indlagte pauser vil være nødvendige.

3. Længerevarende sygefravær pga. hospitalsindlæggelse og operation

Eks.: Medarbejderen har de sidste tre uger været sygemeldt. Medarbejderen har gennemgået en større operation, og SAM må gå ud fra, at der sikkert vil gå lang tid, før medarbejderen igen kan klare sit fuldtidsjob. Mulighedserklæringen vil her kunne være med til at afdække, hvilke funktioner medarbejderen kan udføre i den kommende tid, så det er muligt at starte langsomt op igen med henblik på at vende tilbage i jobbet på fuld tid. Lægen vurderer, hvor længe initiativerne er nødvendige.

4. Fortsat sygefravær efter tidligere mulighedserklæring

Eks. : En medarbejder, som tidligere har fået udarbejdet en mulighedserklæring, hvor lægen tilråder fuldt fravær, er fortsat syg. SAM indkalder til samtale om en ny mulighedserklæring. Lægen vurderer, at arbejdet kan genoptages delvist, givet de foreslåede skånehensyn.

Situationer hvor en friattest vil være anvendelig:

Sigtet er dokumentation for sygdom som lovlig grund til forfald. Attesten kan alene udfærdiges under aktuelt fravær.

5. Sygemeldt ønsker ikke at deltage i samtale med SAM

Eks. : Sygemeldt medarbejder hævder, at sygdommen udelukker deltagelse (såvel ved fremmøde som telefonisk) i samtale med SAM mhp. at udarbejde en mulighedserklæring. SAM anmoder om, at lægen på en friattest dokumenterer, at det forholder sig sådan, samt at medarbejderen er uarbejdsdygtig.

6. Sygemeldes i opsigelsesperiode

Eks. : En medarbejder med længere opsigelsesperiode melder sig syg umiddelbart efter at være blevet opsagt. Arbejdsgiver ønsker dokumentation i form af en friattest for, at sygdommen er reel.

7. Sygemelding i ferie

Eks.: En medarbejder ringer og sygemelder sig på sin første feriedag, og personaleleder har ikke tiltro til, at der er tale om reel sygdom. SAM beder om, at medarbejderen indhenter en friattest som dokumentation for sygdom.

8. Afskedigelsessituation

Eks. : En medarbejder er sygemeldt med meget alvorlig sygdom. Mulighedserklæringen giver ingen udsigt til, at medarbejderen kan vende tilbage til arbejdet, og SAM ønsker at tage ansættelsesforholdet op til overvejelse. Falder beslutningen på en afskedigelse, skal der forinden indhentes en friattest som dokumentation for sygdom.

9. Ved længerevarende sygdom som opfølgning på en mulighedserklæring

Eks. : En medarbejder som har været sygemeldt gennem længere tid og som tidligere har fået udarbejdet en mulighedserklæring, er fortsat sygemeldt på fuld tid. SAM ønsker en erklæring om, hvorvidt der er tale om sygdom, og om det i bekræftende fald skønnes at være længerevarende, for bedre at kunne vurdere behovet for en vikar og planlægge i forhold til en evt. afskedigelse.¹

Tilbagevenden til arbejdet efter længerevarende sygdom

Når en medarbejder vender tilbage til Statens Administration efter en længerevarende sygdomsperiode, som kan kræve særlig hensyntagen i en periode, drøfter personalelederen dette med vedkommende, således at medarbejderen kan vende tilbage på arbejde på en hensigtsmæssig måde. Læg mærke til, at medarbejderen kan have behov for at få at vide, at I sætter pris på at have ham/hende tilbage i teamet trods eventuel nedsat arbejdsevne. Medarbejderen står i en sårbar situation og kan have brug for anerkendelse af sin legitimitet på arbejdspladsen.

Hvornår gives en advarsel på baggrund af fravær?

I tilfælde, hvor sygefraværet er uacceptabelt eller uden fremtidsperspektiv vil Statens Administration være nødt til at tage ansættelsesforholdet op til overvejelse. Det kan fx være situationer, hvor der gentagne gange har været forsøgt en afklaring og ændring af situationen – og hvor der ikke er enighed om løsningsmulighederne.

Processen for advarsler er følgende:

1. Personaleleder kontakter HR mhp. at der gives en mundtlig påtale.
2. HR og personalelederen giver i samarbejde medarbejderen en mundtlig påtale og medarbejderen får en tidsfrist til at rette op på sit fravær ([link til skema til advarsler](#)).
3. Ved tidsfristen udløb indkalder personalelederen HR og medarbejderen til et opfølgningsmøde, hvor det vurderes, om medarbejderen har levet op til de krav, der blev opsat i påtalen. Hvis resultatet er positivt, gøres der ikke mere ved sagen. Hvis medarbejderen ikke har levet op til kravene, gives en skriftlig advarsel igen med en tidsfrist til at rette op på fraværet.
4. Ved tidsfristen udløb indkalder personalelederen HR og medarbejderen til et opfølgningsmøde, hvor det vurderes, om medarbejderens adfærd skal have ansættelsesretlige konsekvenser.

Tidsfristerne afhænger af den enkelte sag. Tidsperioden for en afskedigelse afhænger af medarbejderens opsigelsesfrist i vedkommendes ansættelseskontrakt.

¹ Kilde: <http://www.ams.dk/Reformer-og-indsatser/Indsatser/Sygedagpengeopfolgning.aspx>

Før der kan gives en påtale skal den nødvendige dokumentation for medarbejderens fravær være på plads. Derfor er det vigtigt, at personaleledere får afholdt sygefraværssamtaler med medarbejderne, når de har 5 perioder eller 10 eller flere sygedage og får udfyldt konklusionsskema, mulighedserklæring, og eventuelt indhentet friattest og sendt det til HR (jf. afsnittet om fraværssamtaler).