

## Bilag 2

### Sygdomspolitik i Koncernservice

#### Indledning

Nedenstående politik indgår i det løbende arbejde med at udvikle Koncernservice som attraktiv arbejdsplads, hvor medarbejderne trives og hvor sygefraværet derfor er lavt. Politikken har til hensigt at skabe gennemsækelighed og ensartethed i arbejdspladsernes håndtering af sygefravær, herunder, når der er udsigt til, at sygefravær kan påvirke arbejdspladsen og dens ressourcer negativt. Udgangspunktet for Koncernservices håndtering af sygefravær er målrettet at arbejde for at fastholde medarbejdere, så vidt det er muligt.

Sygdom kan efter omstændighederne skulle dokumenteres. Behovet herfor er situationsbestemt og udgør en separat problemstilling, idet formålet med politikken er, at definere ledelsens ansvar og handlepligt samt medarbejderens pligt til at indgå i samarbejdet om nedbringelse af sygefravær i Koncernservice.

Da behovet for dokumentation naturligt kan opstå ved meget pletvist sygefravær eller langvarig sygdom, indeholder politikken et særligt afsnit herom til almindelig oplysning.

Kroniske lidelser, der begrunder ansættelse i støttet job eller oprettelsen af en § 28 aftale, udgør en særlig problemstilling og behandles ikke i sygdomspolitikken.

#### Forudsætninger for håndtering af sygefravær

Håndtering af sygefravær er et ledelsesansvar. Det er lederens opgave at holde øje med sygefraværet på arbejdspladsen og håndtere det, hvis det er stigende eller for højt.

Det er derfor vigtigt at lederen:

- har en klar holdning til sygefravær for arbejdspladsen, og at arbejdspladsens medarbejdere er bekendt med procedurer for, hvordan sygefravær håndteres herunder hensigten med sygefraværssamtaler.
- gør sygefravær til et fælles anliggende, som både medarbejdere og ledelse i fællesskab arbejder målrettet på at nedbringe.
- skaber klare retningslinier for, hvilket ansvar henholdsvis leder og medarbejder har i nedbringelse af fravær og ved et længerevarende sygdomsforløb.
- sikrer, at der sker en tidlig indsats og opfølgning i forhold til fravær grundet sygdom eller andre problemstillinger.



#### Forretningsstøtte

Rådhuspladsen 77, 1.  
sal,  
1550 København V

Telefon  
3366 5460

E-mail  
VM83@ks.kk.dk

EAN nummer  
5798009809018

## **Procedure for håndtering af sygefravær**

### 1. Opgørelse og analyse af sygefravær ud fra statistisk materiale

Personaleservice opgør arbejdspladsens sygefravær kvartalsvis ud fra personlige sygelister og fraværstatistik. Lederen bruger det statistiske materiale til at danne sig et overblik over omfanget af arbejdspladsens sygefravær, samt til at analysere fraværet i forhold til fraværsmønstre, herunder:

- om der optræder kortvarigt og hyppigt sygefravær, dvs. flere end 3 sygemeldinger inden for de seneste 6 måneder (der skal reageres efter den 3 sygemelding) eller mere end 10 sygedage på 12 måneder.
- om der er længerevarende sygefravær - mere end 14 dages sammenhængende sygefravær.
- om der er et meget korttidssygefravær og/eller der er få, som er langtidssyge.
- om fraværet øges i perioder med meget overarbejde.
- om fraværet øges, når der er for lav arbejdsbelastning.
- om der er perioder hvor medarbejderen har været fraværende, og er der umiddelbart et mønster i fraværet?
- planlagt sygefravær, fx ved operation.

Lederen sammenholder analysen af det statistiske materiale med følgende overvejelser:

- Er der tale om almindelig sygdom, sygefravær forbundet til børns sygdom (opgøres og fremgår særskilt), mistanke om misbrug (alkohol, pillemisbrug), graviditetsbetinget fravær?
- Er sygefraværet arbejdsbetinget, fx rutineprægede arbejdsopgaver, arbejdsomfang, tidspres?
- Stressrelateret sygdom?
- Holdningsmæssigt betinget, fx manglende forståelse for ændringer/omstruktureringer?
- Ledelsesproblemer?
- U hensigtsmæssig gruppekultur, fx mobning eller chikane?
- Dårligt fysisk eller psykisk arbejdsmiljø?
- Manglende balance mellem arbejds- og familieliv?

Erfaringer viser, at en tidlig indsats og opfølgning på langtidssygefravær og tilbagevenden til arbejdspladsen har en positiv effekt på korttidssygefravær, trivsel og arbejdsmiljø på arbejdspladsen som helhed.

En tidlig håndtering af sygefravær sker i første omgang gennem en omsorgssamtale.

### 2. Omsorgssamtale

Når omfanget af fravær hos en medarbejder kan betegnes som 'kortvarigt og hyppigt fravær', eller når der er tale om langtidssygefravær,

inviterer lederen skriftligt den pågældende medarbejder til en omsorgssamtale. Ved første samtale gennemføres denne som et almindeligt møde som kontorchefen indkalder til. Alt efter omstændighederne kan invitationen sendes som anbefalet post 5 hverdage før samtalen skal afholdes<sup>1</sup>. Det skal fremgå af invitationen, at medarbejderen har ret til en bisidder til samtalen.

Formålet med og dagsorden for omsorgssamtalen er entydigt at drøfte mulighederne for medarbejderens tilbagekomst til arbejdspladsen, herunder om der er forhold på arbejdspladsen eller i arbejdets indhold, der er medvirkende til sygefraværet eller står i vejen for tilbagekomst.

Det er en samtale af en ikke tjenstlig karakter, der har til sigte at tilbyde medarbejderen støtte og hjælp til at komme sygefraværet til livs. Af samme årsag skal medarbejderen indkaldes til samtalen i god tid, før lederen måtte gøre sig overvejelser om afsked ved fortsættelse af fraværet/fraværsmønstret. Om årsagen til fraværet må lederen i relation til helbredsoplysninger alene anmode om at få oplyst, om medarbejderen lider af en sygdom eller har symptomer på en sygdom, som vil have væsentlig betydning for pågældendes arbejdsdygtighed ved sit arbejde. Det forventes dog, at medarbejderen er åben og aktiv i drøftelsen om løsninger og således også påtager sig sit ansvar for det videre forløb.

Lederens indgangsvinkel til samtalen er derfor at indlede drøftelsen om sygefraværet ud fra de aktuelle sygefraværstal og det statistiske materiale med henblik på at:

- leder og medarbejder får drøftet medarbejderens situation i forhold til arbejdet, det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, balancen mellem arbejds- og familieliv.
- medarbejderen får mulighed for at fremkomme med ønsker for ændringer eller andre tiltag der kan nedbringe sygefraværet.

I spørgsmålet om hvad arbejdspladsen kan gøre for medarbejderen, kan lederen bl.a. vælge mellem følgende fastholdelsesredskaber:

- Ledelsesstøtte.
- Aflastning gennem kollegaer.
- Omplacering, jobrotation efter aftale eller gældende regler i øvrigt.
- Fleksibilitet, fx arbejdstid og mødetider, hjemmearbejde m.m.
- Sundhedstilbud.
- Supervision, mentorordning.
- Misbrugsbehandling (ved misbrug kan et afslag få konsekvenser for den fortsatte ansættelse).

---

<sup>1</sup> Behovet for at kunne dokumentere invitationen opstår, fordi ledelsens bestræbelser på at gennemføre en omsorgssamtale er en betingelse for en eventuel efterfølgende sygdomsrelateret afsked.

I de tilfælde hvor en medarbejder rammes af kritisk sygdom, tages der særlige hensyn til de omstændigheder sygdommen medfører. Der indgås konkrete aftaler for, hvordan kontakten skal være mellem medarbejder og arbejdspladsen, f.eks. i forbindelse med invitationer til arrangementer og generel orientering om arbejdspladsens aktiviteter.

Lederen skal sammen med medarbejderen finde den bedste løsning til at nedbringe sygefraværet. Det kan f.eks. være hensyn til behandling, nedsat tid, mindre ansvar, færre arbejdsopgaver m.m. Løsninger der udmønter sig i konkrete aftaler og udgør handlingsplanen for det videre forløb.

### 3. Udarbejdelse af handlingsplan

En handlingsplan er en skriftlig aftale for hvad der skal ske, hvornår og hvordan, f.eks.:

- Aftale om hvordan og hvor ofte kontakten leder/kolleger og medarbejder imellem vedligeholdes.
- Drøftelse om forhold eller mulige tiltag der skal undersøges yderligere.
- Ved genoptagelse af arbejdet en plan for hvornår og hvordan.
- Hvis sygdom forventes at strække sig over en længere periode, udarbejdes der i fællesskab en handlingsplan for det forventede forløb.
- Dato for næste sygefraværs- eller opfølgningssamtale - hvornår tages handlingsplanen op til drøftelse.
- Afhængigt af omstændighederne for sygefraværet, overvejes samarbejde med medarbejderens tillidsrepræsentant eller andre relevante ressourcepersoner, evt. initiativ til rundbordssamtaler

Langtidssygemeldinger er ressourcekrævende og stiller store krav til leder og kolleger i form af øget arbejdsbyrde og tålmodighed. Håndtering af langtidssygefravær afhænger derfor af, om der er en klar prognose for tilbagevenden til jobbet, eller om det er vanskeligt at få en diagnose og dermed usikkert om hvornår medarbejderen vender tilbage.

Pletvist fravær er tilsvarende forstyrrende for driften, og kan medvirke til at skabe en direkte misstemning blandt kollegaer. Det er derfor vigtigt, at handlingsplaner tager sigte på at identificere årsager, herunder på arbejdspladsen, og lave aftaler for, hvordan man undgår eller håndterer situationer, der udløser sygemeldingen.

### 4. Tilbagevenden til arbejdspladsen for langtidssyge medarbejdere

I forbindelse med langtidssygefravær er kontakten til den sygemeldte medarbejder vigtig, ikke kun i form af medarbejderens sygdom, men også i forhold til tilbagevenden til arbejdspladsen. Alt efter ønsker hos den langtidssygemeldte, aftales hvordan og hvor ofte kontakten til

både leder og kolleger skal være. Det anbefales dog, at der holdes så meget direkte kontakt med medarbejderen som muligt, naturligvis afhængigt af fraværets årsag, for at gøre det lettere for medarbejderen at vende tilbage. Eksempelvis aftales det med den sygemeldte medarbejder om kontakten sker pr. e-mail eller post, om telefonisk kontakt. Kontakten kan også bestå i, at medarbejderen inviteres til fællesaktiviteter, seminarer, at der sendes blomster, kort og lign. Hensigten er, at give den sygemeldte medarbejder trykthed for, at pågældende stadig er en del af arbejdspladsens fællesskab og værdsat som medarbejder.

Der er flere forskellige muligheder for en lempelig tilbagevenden til arbejdspladsen efter længere tids sygefravær:

- Nedsat tid med fuld løn (aftale for en gradvis tilbagevenden ved delvis sygemelding og delvis raskmelding - § 56?).
- For tjenestemænd og tjenestemandslignende ansatte er der efter en sygdomsperiode mulighed for nedsættelse af tjeneste tiden indtil 3 måneder, når det forventes at tjenestemanden bliver i stand til at genoptage sit arbejde op på fuld tid. Perioden kan efter ansøgning forlænges – enten med fuld løn eller delvis løn.
- Overvejelser om der skal ske ændringer i jobindhold eller jobfunktioner, jobrotation eller om medarbejderen skal omplaceres til nyt arbejde

I de tilfælde hvor der er tale om planlagt sygefravær, f.eks. ved en operation, er det medarbejderens ansvar at sikre en overlevering af relevante opgaver inden fraværet. Medarbejderen laver aftaler med leder for evt. fortsat varetagelse af mindre opgaver, hvis pågældende selv ønsker dette. Ellers aftales der en plan for tilbagevenden til arbejdspladsen og evt. tidsplan for varetagelse af arbejdsopgaver/ansvarsområder.

### 5. Opfølgningssamtaler

Lederen har ansvaret for, at en aftalt handlingsplan bliver fulgt op ved at afholde en opfølgningssamtale. Leder og medarbejder gør sammen status på de indgåede aftaler og det drøftes, hvorvidt aftalerne har haft den tilsigtede effekt. Det anbefales, at opfølgningssamtalen afholdes:

- Ved kort/hyppigt sygefravær 2 måneder efter sygefraværssamtale. Der gøres status på indgåede aftaler, hvor det drøftes om situationen er forbedret og om der er behov for nye/yderligere tiltag.
- Ved længerevarende sygefravær 14 dage efter omsorgssamtalen – eller når det falder naturligt i medarbejderens sygdomsforløb.

Der gøres status på den handlingsplan som blev lagt i omsorgssamtalen og det drøftes, om der er behov for en revidering af handlingsplanen. Ved tilbagevenden til arbejdspladsen efter længere tids sygefravær, holdes der opfølgningssamtale min. hver 14. dag

Ved planlagt sygefravær afholdes opfølgningssamtalen som udgangspunkt senest 14 dage efter 1. sygefraværdsdag eller når det

falder naturligt i medarbejderens behandlingsforløb. Lederen spørger til medarbejderens helbred (cfr. Pkt. 2), om alt forløber som planmæssigt, og om arbejdspladsen evt. kan gøre noget for at lette medarbejderens tilbagevenden til arbejdet, herunder om der er behov for en handlingsplan for dette forløb.

## 6. Lægeerklæring<sup>2</sup>

Fraset sager om helbredsbettinget afsked af tjenestemænd og ansættelse på særlige vilkår, kan behovet for lægeerklæringer opstå i 2 situationer:

- Længerevarende sygdom, hvor der er behov for at vide mere om forventet varighed.
- Sygdomsforløb/-mønster, hvor der er behov for dokumentation.

Behovet for dokumentation vurderes konkret i den enkelte sag. I Københavns Kommune indhentes der som udgangspunkt først lægeerklæringer i længerevarende sygdomsforløb, når sygdommens årsag er ukendt, og der er behov for at få oplyst den forventede varighed.

Ved længerevarende sygdom forstås sygemeldinger af mere end 14 dages varighed.

Hvor særlige forhold taler for det, vil man kunne kræve dokumentation fra 1. sygedag. Hvis medarbejderen eksempelvis efter en meningsudveksling forlader arbejdspladsen i vrede med efterfølgende sygemelding, kan det begrunde behovet for dokumentation.

Også i tilfælde af ”fremasy” (flere tilfælde af fredags- og mandagssyge) eller en række enkeltstående sygedage kan der opstå behov for dokumentation fra 1. sygedag. Det skal i givet fald på forhånd begrundes skriftligt overfor den pågældende medarbejder med angivelse af hvilke forudgående konkrete sygefravær, der begrundes ønsket.

Der kan alene stilles krav om dokumentation for, at der foreligger sygdom samt den forventede varighed. Angivelsen af varigheden er imidlertid ikke definitiv, og medarbejderen kan således ikke antages at være raskmeldt ved udløbet af den i erklæringen skønnede periode. Ved fortsat sygefravær må arbejdsgiveren anmode om fornyet dokumentation.

Lægeerklæringer kan normalt ikke udstedes med tilbagevirkende kraft, og der er retspraksis for at erklæringer med et sådant indhold ikke er blevet tillagt værdi.

## 7. Sygefravær og afskedigelse

<sup>2</sup> En mere uddybende, men pædagogisk, fremstilling kan læses i Funktionærret af Lars Svenning Andersen, p. 336 ff, hvorfra store dele af afsnittets formuleringer er hentet.

I de tilfælde, hvor lederen bedømmer et sygefravær som uforeneligt med arbejdspladsens drift og opgaveløsninger, skal der afholdes en varslingsamtale i form af en tjenstlig samtale. Lederen skal altid give medarbejderen tilbud om en bisidder, f.eks. tillidsrepræsentanten. Også lederen selv kan inddrage anden ressourceperson.

Hvornår en afskedigelse på grund af sygefravær kan blive aktuel, beror helt på en konkret vurdering, herunder bl.a. af:

- arbejdspladsens belastning af og ved et langvarigt sygefravær.
- mulighederne for en snarlig genoptagelse af arbejdet.
- den ansattes anciennitet.
- om sygdommen er forårsaget af arbejdet

Hvis det konstateres, at medarbejderen aldrig vil blive arbejdsdygtig igen, kan dette begrunde en opsigelse, også i de tilfælde hvor fraværet kun har været kortvarigt kan det være rimeligt. Et markant sygdomsmønster – mange korte og hyppige udokumenterede sygeperioder - kan også, alt efter omstændighederne, begrunde en opsigelse.

Medarbejderen skal altid forinden have modtaget en skriftlig orientering om, at en fortsættelse af fraværet/fraværsmønstret må forventes at føre til opstart af en afskedigelsessag.

Vedtaget i ASU, den