

# Effektive rutiner i samarbejdet om sygefravær



Når sygefravær er på dagsordenen i de forskellige samarbejdsfora, hvad bliver der så drøftet, og hvad kommer der ud af drøftelserne? I dette temanummer af "Nyt om Sygefravær" zoomer vi ind på, hvordan I kan skabe effektive rutiner i jeres samarbejde omkring sygefravær, så det bliver til mere end blot information om tal og procenter.

De gode dialoger om sygefravær kan være svære at få taget hul på. Det er, som om energien forsvinder ud af rummet, når temaet sygefravær skal drøftes, og det bliver ofte kun til den hurtige information om tal og procenter, og om fraværet er steget eller faldet.

Der kan herske uklarhed og en reel tvivl om, hvilken rolle og hvilket ansvar de forskellige samarbejdsfora og enkelte medlemmer har i at forebygge og håndtere sygefravær og det kan påvirke det fælles ejerskab.

I dette temanummer kan I hente inspiration til, hvordan I som samarbejdsudvalg (SU), arbejdsmiljøudvalg (AMU), lokal MED-udvalg eller TRIO (leder, TR og AMR) kan skabe effektive rutiner i jeres arbejde med sygefravær.

Nyhedsbrevet indeholder blandt andet:

- Fire effektive rutiner i samarbejdet om sygefravær
- Fire faktorer, der fremmer samarbejdet om sygefravær
- Eksempler på roller og ansvar i samarbejdsfora
- Øvrigt nyt om sygefravær: Ny sygedagpengelov.

---

## Hvad skal I som minimum?

Alt afhængigt af, hvilken type arbejdsplads I er, er der nogle rammer og lovgivning, som jeres arbejde med sygefravær som minimum skal opfylde.

### **Arbejdsmiljøloven**

(Alle virksomheder)

Sygefraværet skal inddrages i virksomhedens APV: Er der forhold i arbejdsmiljøet, som forårsager sygefravær?

### **MED-aftalen**

(Regioner og kommuner)

Institutionsledelsen fremlægger årligt en sygefraværsstatistik for det lokale MED-udvalg, som fastlægger retningslinjer for statistikfremlæggelse og opfølgning.

### **Samarbejdsaftale**

(Private virksomheder)

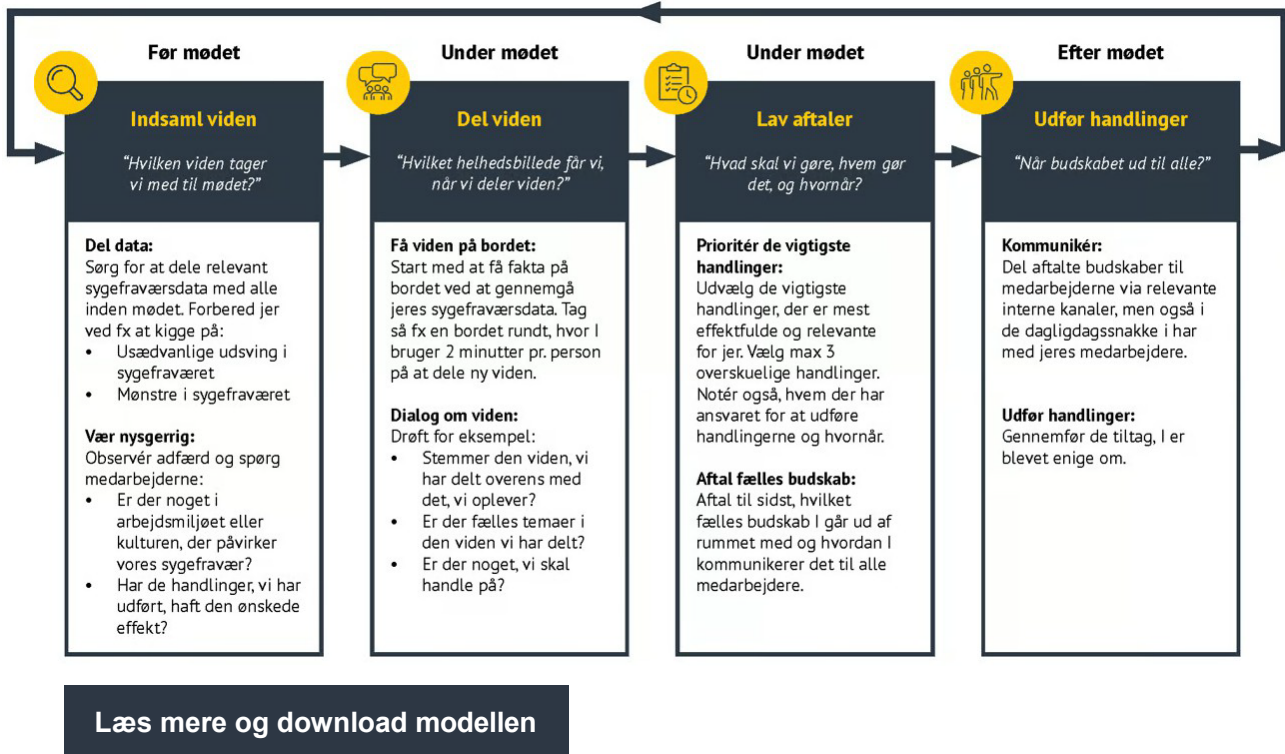
Samarbejdsudvalget skal have dialog om fravær og forebyggelse af sygdom på arbejdspladsen.

---

## Fire effektive rutiner i samarbejdet om sygefravær

Arbejdet med sygefravær i de forskellige samarbejdsfora bør ses som en kontinuerlig proces, der finder sted både før, under og efter jeres planlagte møder.

Til at sikre et systematisk arbejde med sygefravær har vi udviklet et nyt værktøj, I med fordel kan tage udgangspunkt i, i jeres udvalg eller TRIO-gruppe. Print modellen, tag den jævnligt frem, og brug den som tjekliste.



### 1. Indsaml viden (før mødet)

*Hvilken viden tager vi med til mødet?*

Der er to vigtige kilder til viden om jeres sygefravær:

#### Data

Data er gode til at få konkrete fakta på bordet. Sørg for at relevant data er tilgængelig for alle i udvalget/gruppen i god tid inden mødet, så I kan forberede jer og har et fælles udgangspunkt på mødet. Overvej gerne på forhånd, hvad I vil bruge jeres data til og hvad I særligt skal kigge på i statistikken.

#### Kig fx på

- ♦ Usædvanlige udsving i sygefraværet (fx årstidsbestemt)
- ♦ Mønstre i sygefraværet (fx bestemte ugedage, opgaver, teams, sammenhæng med livsfaser)
- ♦ Hvad ser vi ind i? Kan vi bruge erfaringer og statistik fra sidste år.

## Vær nysgerrig

Mellem de faste møder har alle medlemmer en vigtig rolle i at være nysgerrige og indsamle viden på arbejdspladsen. Både leder- og medarbejderrepræsentanter har til opgave at bringe perspektiver, synspunkter og observationer til bordet. Ved at bringe viden direkte fra arbejdspladsen og medarbejderne til mødebordet, er det muligt at tage fat præcist der, hvor skoen trykker og hvor der er mulighed for konkrete handlinger.

Husk, det skal ikke handle om Peter eller Bodils sygefravær, men om forhold i fx arbejdsmiljøet eller jeres kultur, som vi ved kan påvirke sygefraværet.

### Tal nysgerrigt med kolleger/medarbejdere og hold øje med konkret adfærd i medarbejdergruppen som fx

- Ord der fylder i vores snakke om sygefravær
- Taler vi om eller med hinanden?
- Konflikter og problemer med samarbejde
- Forandringer på arbejdspladsen
- Højt arbejdspress
- Utydelige rammer og procedurer for sygemelding
- Udefrakommende faktorer – fx kunder, leverandører, lovgivning
- Har de initiativer, vi har igangsat for at forebygge og håndtere sygefravær, haft den ønskede effekt?

[Læs mere om data og årsager til sygefravær](#)

[Brug Cabis beregner til at sætte tal på, hvad sygefraværet koster jer](#)

## 2. Del viden (under mødet)

*Hvilket helhedsbillede får vi, når vi deler viden?*

Men hvad gør I så med den indsamlede viden, når tiden er knap, fordi I også har andre punkter på dagsordenen?

Her handler det om at tale konkret om udfordringerne for at finde frem til de bedste løsninger.

Start med at gøre status på jeres sygefravær med udgangspunkt i jeres forberedelse. Kan I få øje på ualmindelige udsving eller mønstre, eller ser I ind i en periode med forventet højere sygefravær? Og hvilke tendenser og temaer får I øje på, når I kæder det sammen med jeres observationer i arbejdsmiljøet og kulturen? Snak om, hvad det kalder på af handling.

### Det kan I gøre:

Til at få alle perspektiver frem i lyset kan I med fordel tage en fast 'bordet rundt', hvor hver enkelt deltager på skift deler sine observationer. Tag evt. tid, så hver deltager får fx 2 minutter.

Drøft efterfølgende det, I nu ved:

- ♦ Stemmer den viden, vi har delt, overens med det, vi oplever?
- ♦ Er der temaer, der går igen?
- ♦ Er der noget, vi skal handle på?

### 3. Lav aftaler (under mødet)

*Hvad skal vi gøre, hvem gør det og hvornår?*

#### Prioritér de vigtigste handlinger

Udvælg de handlinger, der er mest effektfulde og relevante for jer.

Start i det små og tag fat i problemstillinger, som giver både jer som samarbejdsforum, ledere og medarbejdere mulighed for succes og for at få nogle gode arbejdsgange på plads.

En af de store faldgruber i samarbejdssammenhænge er manglen på konkrete aftaler. Vi anbefaler derfor, at I altid skriver de konkrete handlinger, som I når frem til, ned, samt hvem der gør hvad. Opgaverne kan med fordel uddelegeres imellem jer, så I er fælles om at løse dem.

Der kan også være handlinger, der skal udføres af andre end dem, der sidder i udvalget. Her kan I i stedet aftale, hvem der sikrer overlevering til relevante aktører.

### Det kan I gøre:

Lav en prioriteret liste over de problemstillinger, som kan omdannes til konkrete handlinger. Vælg maks. 3 overskuelige handlinger, som I kan udføre til næste gang.

Aftal:

- ♦ **Hvad** består handlingen af?
- ♦ **Hvem** har hvilke opgaver i at få handlingen gennemført?
- ♦ **Hvornår** gennemfører vi handlingen og følger op på, om den virker?

#### Aftal fælles budskab

Inden I går ud ad døren, er det også vigtigt, at I i jeres udvalg/gruppe er enige om, hvilke budskaber I fælles går ud fra mødet med, samt hvor og hvordan I vil kommunikere det ud til alle medarbejdere.

#### 4. Udfør handlinger (efter mødet)

*Når budskabet ud til alle?*

Mellem møderne informeres og involveres alle medarbejderne, og der arbejdes med de aftalte handlinger.

##### **Det kan I gøre:**

Overvej, ad hvilke kanaler budskabet vil have den bedste effekt.

Noget skal måske kommunikeres ud til alle medarbejdere på et kommende personalemøde eller tavlemøde, på intranettet eller i næste nyhedsbrev. Noget ligger også i de handlinger og snakke, I har med medarbejdere/kolleger i dagligdagen.

Jo stærkere, I kan stå sammen om jeres budskaber og handlinger, jo større sandsynlighed er der for at lykkes. I er alle – ledere såvel som medarbejderrepræsentanter – vigtige rollemodeller og kulturbærere.

---

#### **Pjece**

**Fokus på sygefravær, BFA-Industri og Cabi**

Pjecen er henvendt til arbejdsmiljøorganisationen og indeholder viden, redskaber og tips til at sætte forebyggelse og håndtering af sygefravær på den fælles dagsorden.

[Læs pjecen her](#)

---

### **Fire faktorer, der fremmer samarbejdet om sygefravær**

#### **1. Engageret ledelse**

*Dit engagement smitter!*

Det har stor betydning, hvilken energi ledelsen investerer i arbejdet med sygefravær. Er du som leder bevidst om, hvad formålet med jeres sygefraværsarbejde er, hvad det består af og hvad målet er?

Det er vigtigt, at du som leder går forrest og kridter banen op for at bevare energien i rummet.

Når du deler din viden og overvejelser med dine medarbejderrepræsentanter, er der større mulighed for at få flere perspektiver på bordet og undgå tunnelsyn. TR og AMR's fornemmelse af arbejdspladsen, kulturen og kollegernes trivsel kan være et centralt bidrag til både at finde de helt rigtige initiativer og til at bakke op om nye initiativer.

## 2. Fælles ejerskab

*Sammen står I stærkere!*

For at skabe de bedste betingelser for en god dialog om sygefravær i jeres samarbejdsfora skal I have alle med ombord. Det er helt centralt, at alle i udvalget/gruppen tager ejerskab og både kan se mening og formål med arbejdet. Til at skabe et fælles ejerskab og holdning i jeres SU, AMU, MED-udvalg eller TRIO, kan I med fordel stille jer selv spørgsmålene:

- Hvorfor skal vi beskæftige os med sygefravær?
- Hvordan taler vi om sygefravær?
- Hvilke konsekvenser har vores sygefravær for økonomien, kolleger, opgaven og kunder/patienter/borgere?
- Hvilke muligheder vil et lavere sygefravær give?
- Hvornår er vores arbejde med sygefravær en succes?

### [Læs mere om roller og ejerskab](#)

#### **HUSK:**

Sygdom er en privat sag, men fravær er et fælles anliggende. Selv om sygefraværet kan være koncentreret om en eller nogle få personer, kan årsagen ofte være et generelt arbejdsmiljøproblem. I skal derfor ikke have fokus på Peter eller Mettes fravær, men på det, der er fælles for hele arbejdspladsen.

## 3. Psykologisk tryghed

*Tryghed åbner for dialog!*

Psykologisk tryghed handler om troen på, at man ikke bliver ydmyget eller straffet, hvis man taler højt om fejl, tvivl, spørgsmål, uenighed eller idéer. Man er med andre ord tryk ved at udtrykke sig og være sig selv.

En høj grad af psykologisk tryghed i samarbejdsudvalget eller TRIO-gruppen giver mulighed for nye og bedre løsninger.

Der skal altså være plads til en åben og fordomsfri dialog. I skal turde sige jeres mening om forhold på arbejdspladsen, lytte til hinandens meninger, udfordre hinanden og give rum til at være uenige.

I kan hver især bidrage til at øge den psykologiske tryghed, når I:

- Lytter, før I taler
- Er nysgerrige på andres perspektiver
- Interesserer jer for og giver plads til andres idéer og input
- Tænker over, hvordan I reagerer, fx når en arbejdsmiljørepræsentant stiller et spørgsmål, undrer sig eller er usikker, beder om hjælp eller kommer med kritik

- ♦ Viser, at I sætter pris på input og ser det som en mulighed for læring fremfor at reagere med fx afvisning eller tavshed
- ♦ Beder om og giver feedback.

### Værktøjstip:

BFA Velfærd og Offentlig Administration har udviklet et værktøj, [Psykologisk tryghed – en introduktion](#), hvor du bliver introduceret til psykologisk tryghed som et arbejdsmiljøbegreb og hvordan du skaber trygge dialoger, hvor alle har en stemme. De har også lavet et værktøjshæfte, [Fire trin til mere psykologisk tryghed](#), med metoder og procesguides til at rette fokus på psykologisk tryghed.

## 4. Klare rammer for samarbejdet

*Skab tydelighed om aftaler og roller!*

Der kan være forskel på jeres roller og ansvar, afhængigt af om I deltager i et formelt forum, som SU, AMU eller MED, eller et mere uformelt forum som fx TRIO. Tillidsrepræsentanten, arbejdsmiljørepræsentanten og lederen har desuden forskellig viden og forskellige roller i forbindelse med arbejdet med sygefravær.

Uklarhed om, hvad I skal bruge jeres møder til, eller hvilke roller og ansvar I hver især har i arbejdet med sygefravær, kan afhjælpes ved at svare på følgende spørgsmål:

- Hvilke roller og opgaver har vi hver især i forhold til sygefraværsopgaven?
- Hvad skal vi drøfte her i gruppen/udvalget, og hvad hører til andetsteds?
- Hvordan sikrer vi vidensdeling og kobling med andre relevante grupper/udvalg?
- Hvor fungerer vores samarbejde godt i dag, og hvad kan blive bedre?
- Hvad gør vi, hvis samarbejdet ikke fungerer?

Husk at skrive jeres aftaler ned, og gør dem synlige for resten af personalegruppen.

## Eksempler på roller og ansvar

### Leder

- ♦ Sørger for sikre og sunde arbejdsforhold
- ♦ Orienterer om påtænkte ledelsesmæssige beslutninger, inden de træffes
- ♦ Åbner for dialog om ledelsesmæssige overvejelser for at få en bedre fornemmelse af, hvad der rører sig blandt medarbejderne
- ♦ Informerer medarbejderne om arbejdet i SU/AMU/MED/TRIO
- ♦ Afholder sygefraværssamtaler i henhold til retningslinjerne
- ♦ Efterspørger den hjælp, støtte og rådgivning, der er brug for i konkrete situationer. Det kan være fra højere ledelsesniveauer, andre afdelinger eller eksternt.



## TR og AMR

- ◆ Er opsøgende og i kontakt med kollegerne, har fingeren på pulsen og bemærker, hvis der er noget, der rører sig. Bringer den viden ind i SU/AMU/MED/TRIO
- ◆ Kvalificerer ledelsens beslutninger ved at bidrage med synspunkter, indsigter og holdninger
- ◆ Er bindeled mellem ledelse og medarbejdere
- ◆ Er rollemodel og kulturbærer og kan være med til at oversætte og fjerne eventuel modstand
- ◆ Kan berolige medarbejdere i forbindelse med indkaldelse til sygefraværssamtaler og kan deltage som bisidder
- ◆ Støtte/omsorgsperson for kolleger.

## Særligt for TR

- ◆ Deltager med afsæt i de overenskomstmæssige aftaler
- ◆ Repræsenterer medarbejderne i samarbejdet om arbejds-, personale- og samarbejdsforhold.

## Særligt for AMR

- ◆ Agerer med afsæt i arbejdsmiljøloven
- ◆ Repræsenterer medarbejderne i samarbejdet om sikkerhed og sundhed
- ◆ Bidrager med forslag til forebyggelse af risici i arbejdsmiljøet og løsninger på
- ◆ sikkerheds- og sundhedsmæssige spørgsmål.

## SU/AMU/MED

- ◆ Fastlægger procedurer og retningslinjer for sygefravær og følger op på disse
- ◆ Vurderer det arbejde med sygefravær, der er udført siden sidst, ved den årlige arbejdsmiljødrøftelse, samt tilrettelægger det kommende års samarbejde om sygefravær (herunder mål)
- ◆ Inddrager sygefraværet i APV-arbejdet og vurderer sygefraværet ift. alle faktorer i arbejdsmiljøet. Er der forhold, som forårsager sygefravær?
- ◆ Arbejder med forebyggelse af risici i arbejdsmiljøet
- ◆ Deler erfaringer og viden fra de arbejdspladser/teams, der er repræsenteret i udvalget. Hvad virker? Hvad udfordrer?

## TRIO

- ◆ Agerer i forlængelse af de formelle udvalg. Følger fx op på drøftelser og igangsætter lokale initiativer
- ◆ Drøfter, hvordan fastlagte principper fungerer i praksis
- ◆ Kan rykke hurtigere, berige hverdagsjusteringer og fungere som "dagligdagens aktionsgruppe".

## Øvrigt nyt om sygefravær

### Ny sygedagpengelov betyder færre samtaler i jobcentret

Det forventes, at en [ny aftale om forenkling af sygedagpengesystemet](#) vil træde i kraft fra 1. januar 2025.

#### Færre samtaler i jobcentret

Aftalen betyder blandt andet, at jobcentret vil indtage en langt mindre rolle i sygedagpengesager med et forudsigeligt forløb. Det bliver i stedet i langt højere grad arbejdsgiver og den sygemeldte, som skal samarbejde omkring tilbagevenden til job.

Som arbejdsgiver får man et øget ansvar for at vurdere, hvornår der er brug for at inddrage hjælp og støtte i sygeopfølgningen. Det kalder på, at arbejdsgiveren arbejder målrettet med håndtering af sygefravær, og herunder at der er fokus på at inddrage den fornødne hjælp, som eksempelvis rettidig inddragelse af jobcenteret.

#### Uddrag af ændringer i sygedagpengeloven pr. 1. januar 2025:

Opfølgningen for sygemeldte ændres, for de som har et forudsigeligt forløb og forventes raskmeldte inden 21 ugers fravær.

Kernepointerne for dig som arbejdsgiver er:

- Kommunen kan undlade at tage kontakt til arbejdsgiver som led i opfølgningen, hvis kommunen og den sygemeldte aftaler, at den sygemeldte varetager kontakten til arbejdsgiveren
- Der er kun krav om én opfølgning mellem den sygemeldte og jobcenteret inden udgangen af 8. uge regnet fra første sygedag
- Det er op til den sygemeldte og arbejdsgiver at række ud, hvis de har brug for hjælp fra kommunen.

---

**Har du spørgsmål eller brug for sparring?**  
Kontakt en af vores eksperter



**Lone Slothuus Nordsof**  
Seniorkonsulent  
[2228 4213](tel:22284213) | [lon@cabiweb.dk](mailto:lon@cabiweb.dk)



**Marlene Fabrin**  
Seniorkonsulent  
[2234 3965](tel:22343965) | [fab@cabiweb.dk](mailto:fab@cabiweb.dk)



**Thea Bregnhøj Lauridsen**  
Konsulent  
[2075 7620](tel:20757620) | [thea@cabiweb.dk](mailto:thea@cabiweb.dk)