

Virksomhedsrettet indsats for sygedagpengemodtagere

Guidens indhold og formål

Formålet med denne guide er at give inspiration til kommunernes arbejde med en virksomhedsrettet indsats for sygemeldte. Guiden indeholder bl.a. eksempler på, hvordan man forbereder kontakten til virksomheden samt hvilke særlige forhold, der kan gøre sig gældende, når det handler om sygefravær af psykiske årsager.

Det bemærkes, at kommunen med den nye sygedagpengeaftale (2024) kan aftale med den sygemeldte, at vedkommende selv varetager dialogen med arbejdsgiveren. Kommunen behøver derfor ikke føre dialogen med virksomhederne i alle sygedagpengesager.

Virksomhedsrettet indsats virker

Både international og dansk forskning viser, at en virksomhedsrettet indsats hjælper sygemeldte tilbage i beskæftigelse. Disse er kort beskrevet bagerst i guiden.

Der er flere grunde til, at en arbejdspladsbaseret indsats virker:

1. En tidlig kontakt til den sygemeldtes arbejdsgiver kan være med til at forebygge, at forløbet ender med opsigelse.
2. Arbejdsgiveren kender ofte den syge meldte godt og har viden om forløbet op til sygemeldingen sammen med en fornemmelse af, hvor det 'brænder på'.
3. Arbejdsgiveren kan bidrage til at sætte konkrete mål i indsatsen, som specifikt retter sig mod tilbagevenden til beskæftigelse.
4. Virksomheden får større ejerskab til et fastholdelsesforløb, når arbejdsgiveren har været med til at lave en plan om tilbagevenden og sætte de konkrete mål

Virksomheden som samarbejdspartner

Langt hovedparten af virksomhederne ønsker at fastholde deres medarbejdere, når de bliver sygemeldte. Virksomhedens interesse i fastholdelse skyldes som oftest følgende forhold:

- Fastholdelse af viden og kompetencer
- Fastholdelse af personen – et socialt ansvar
- Bundlinjen – det er dyrt at afskedige og at rekruttere nye medarbejdere

Det er tre gode argumenter for jobcenteret at have med i dialogen med virksomhederne.

Citater fra virksomhedsledere

- *Vi strækker os langt for at fastholde vores medarbejdere, også selvom sygdommen trækker ud. Det er en del af vores politik og vores image, sådan har vi altid gjort.*
- *Fastholdelse handler ikke kun om kroner og ører, men det skal selvfølgelig være rimeligt for virksomheden og for den sygemeldte – og så sandelig også for kollegerne. Vi skal jo helst kunne beholde vores gode trivsel i afdelingen.*
- *Vi har oplevet gode solide medarbejdere gå ned med stress og depression, så er vi for alvor på hælene. Og så vil vi gerne have hjælp til at finde en løsning.*
- *I en lille virksomhed som vores vejer vi altid for og i mod. Tror vi på det her, kan det komme til at fungere, kan vi få løst opgaverne. Samtidig vil man jo også gerne kunne se sig selv i spejlet og synes, at man har forsøgt det bedste.*

Nedenfor er opstillet en business case med udgifter i forhold til at fastholde en medarbejder sammenlignet med udgifter ved at opsige og ansætte en tilsvarende ny medarbejder.

Business case					
		I job i 3 mdr. (kr.)	Syg på deltid i 3 mdr. (kr.)	Fuldtidssyg i 3 mdr. (kr.)	Fyring og ansættelse (kr.)
Udgifter vedr. den ansattes sygemelding	Bruttolønudgifter	90.000	90.000	90.000	90.000
	Indtægter fra dagpengerefusion	0	27.000	52.500	52.500
	Nettolønudgifter	90.000	63.000	37.500	37.500
Udgifter forbundet med sygefravær	Udgifter til vikar	0	45.000	90.000	30.000
	Udgifter til rekruttering	0	0	0	36.000
	Lønudgifter til ny medarbejder	0	0	0	60.000
	Ekstra udgifter i alt	0	45.000	90.000	126.000
Udgifter i alt	Arbejdsgiver udgifter i alt	90.000	108.000	127.500	163.500
	Ekstra udgifter forbundet med sygemelding	0	18.000	37.500	73.500

Hvad kan arbejdspladsen bidrage med?

Lederen på den sygemeldtes arbejdsplads vil ofte have vigtig viden om forløbet op til sygemeldingen:

- Har der i perioden op til sygemeldingen været ekstra travlt, omstruktureringer, opsigelser eller lederskifte?
- Hvordan har den sygemeldte fungeret på arbejdspladsen op til sygemeldingen, og hvad har kendetegnet arbejdet og arbejdsindsatsen?
- Hvad har man evt. forsøgt for at forhindre sygemeldingen, og hvad har man evt. talt om i forhold til tilbagevenden?

Informationerne kan spille en væsentlig rolle i planlægningen af, hvordan den sygemeldte bedst kan understøttes i at vende tilbage.

Samarbejdet med den sygemeldte

Langt de fleste sygemeldte medarbejdere ønsker at vende tilbage til deres job. Men den sygemeldte gør sig typisk også nogle overvejelser over muligheder og udfordringer ved at vende tilbage til arbejdspladsen. Både om det kan lade sig gøre helbredsmæssigt, om de økonomiske konsekvenser og om de mere personlige konsekvenser ved at fastholdes på arbejdspladsen eller ved at miste sit job. Disse overvejelser kan spille ind i dialogen om tilbagevenden.

Mange sygemeldte er i tvivl om, hvor meget arbejdsgiveren får at vide, når jobcentret har en tidlig og tæt dialog med virksomheden. Det er derfor vigtigt at pointere over for den sygemeldte, at et tættere samarbejde med arbejdspladsen og den sygemeldtes retssikkerhed godt kan gå hånd i hånd.

Jobcentermedarbejderen kan på forhånd aftale med den sygemeldte, hvad der skal siges i dialogen med arbejdspladsen, og hvem der siger det. Jobcentermedarbejderen og den sygemeldte kan også aftale, at den sygemeldte selv varetager dialogen med arbejdsgiveren.

Citater fra sygemeldte medarbejdere

- *Jobcentret spurgte, om de måtte kontakte min arbejdsgiver. Jeg sagde ja, for jeg ville gerne have hjælp til at finde en løsning. Jeg vidste bare, at jeg ikke kunne klare at starte fuldt op i mit job.*
- *Jeg ville gerne tilbage til min arbejdsplads, men jeg synes, der i starten blev talt rigtig meget om hvor tidligt, det kunne ske. Jeg blev mere tryk, da vi begyndte at tale om, hvordan det kunne lade sig gøre.*
- *Jeg tænkte meget på, hvor travlt mine kolleger havde det, mens jeg var syg. Derfor ville jeg gerne tilbage og hjælpe med nogle af opgaverne.*
- *Jeg blev opsagt under min sygemelding, selvom jeg havde haft møde med min arbejdsgiver sammen med jobcentret. Men så var det jo lidt nemmere for dem at hjælpe mig videre i praktik på en anden arbejdsplads. De vidste, hvad der var gået galt på den gamle.*
- *Min sagsbehandler talte med mig om, hvad vi skulle sige til lederen om min sygemelding. Det var godt, for så fik vi også talt om, hvad kollegaerne skulle have at vide*

Gradvis tilbagevenden til arbejde

Mange sygemeldte kan vende direkte tilbage til arbejdet som fuldt raskmeldte.

Hvis det ikke er muligt, skal der iværksættes en arbejdspladsbaseret indsats med fokus på gradvis tilbagevenden.

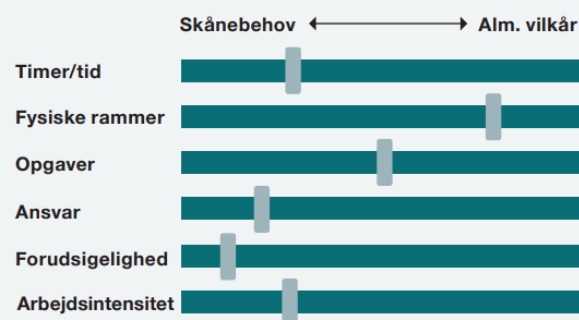
Indsatsen skal sikre, at den sygemeldte bevarer kontakten til arbejdspladsen og samtidig får mulighed for at genvinde eller vedligeholde sine kompetencer.

En arbejdspladsbaseret indsats består typisk af opstart i virksomheden på færre timer samt tilpasning af opgaver og ansvar. Hvis det ikke er muligt at starte op i ordinære timer, kan der iværksættes en virksomhedspraktik.

Det er vigtigt, at der løbende er fokus på, at der er progression i forløbet, så den sygemeldte i stigende grad vender tilbage til sine normale antal arbejdstimer og opgavetyper. Det kan ske ved at fastsætte mål og delmål i aftalen med arbejdsgiveren og den sygemeldte. Du kan læse mere om dette på side 6 (delmål mv.). Delmål kan ud over øget timetal også genoptagelse af bestemte opgavetyper, øget ansvar m.v. I boksen nedenfor er en illustration af en "mixerpult", der kan bruges ved fastlæggelse af delmål.

Inspiration

Mixerpulten er et redskab, der kan bruges til gradvis tilbagevenden. Der kan skrues op for knapperne undervejs i forløbet, og der kan skrues ned, hvis helbredet forværres.



Før kontakten til arbejdsgiveren

Forberedelse inden den første kontakt giver et godt afsæt for samarbejdet med virksomheden. Når de umiddelbare muligheder for fastholdelse undersøges, er det en god idé at være opmærksom på følgende:

Virksomhedens tanker om fastholdelsesmulighederne:

- Hvad peger virksomheden på af konkrete muligheder for fastholdelse, og hvor er der evt. problemer?
- Hvad oplyser virksomheden, at man evt. allerede har gjort for at fastholde den sygemeldte?

Den sygemeldtes tanker om fastholdelsesmulighederne:

- Har den sygemeldte kontakt til virksomheden – og ser den sygemeldte sig til bage i virksomheden?
- Hvad ser den sygemeldte af konkrete muligheder for fastholdelse?
- Hvilke konkrete indsatser, tænker den sygemeldte, at der er brug for før eller samtidig med tilbagevenden?

Helbredsmæssige forhold:

- Er der noget i de helbredsmæssige forhold, der modsiger tilbagevenden – og/eller er der beskrevet skånehensyn?
- Er der tale om et klart/forudsigelig sygdomsforløb eller er sygdomsbilledet uklart?
- Er der bud på, hvilken behandling/andre tiltag, der vil understøtte fastholdelse – og er der igangsat udredninger/behandling?

Før kontakt til arbejdsgiveren skal det overvejes, hvad målet lige nu er i den konkrete sag fx at aftale en delvis raskmelding, at aftale en fælles samtale på virksomheden mv.

Her findes informationerne

- I anmeldelse af sygefraværet eller i anmodning om fast-track fra arbejdsgiver samt i en fastholdelsesplan fra nuværende sygemelding, hvis den er udarbejdet. Der kan også være sociale kapitler og/ eller en sygefraværspolitik i virksomheden. Derudover kan der internt i jobcentret være nyttig viden om virksomheden.
- I oplysningsskemaet fra den sygemeldte og/eller eventuelt i den sygemeldtes besvarelser i anmodning om fast-track. Derudover oplysninger fra en opfølgningssamtale med den sygemeldte og oplysninger fra en evt. tidligere sag.
- I de lægelige oplysninger i forbindelse med sygemeldingen LÆ285, hvis jobcentret har modtaget lægeattesten før den første kontakt til virksomheden – og eventuelt i tidligere lægelige akter i sagen.

Overblik over redskaber

Inden den første kontakt til arbejdsgiveren er det vigtigt at have et overblik over de redskaber, der er til rådighed for at understøtte fastholdelse. I boksen nedenfor er redskaberne oplistet. Der er mere information at hente på www.star.dk/.

Redskaber til fastholdelse i job

Delvis raskmelding:

Ved delvis raskmelding genoptages arbejdet delvist, den sygemeldte fastholder sin kontakt til arbejdspladsen og bruger den arbejdssevne, der er.

Virksomhedspraktik:

Ved virksomhedspraktik kan den sygemeldte vende tilbage til sin arbejdsplads i få timer og med andre arbejdsopgaver. Hvis der ikke kan iværksættes virksomhedspraktik på sygemeldtes egen arbejdsplads, kan praktik på en anden virksomhed være en mulighed for at vedligeholde eller genvinde arbejdssevnen.

Mentor:

Jobcentret kan yde støtte til en mentor, der i en periode hjælper med at introducere den syge til arbejdsopgaverne og på andre måder støtter den syges tilbagevenden til jobbet.

§ 56:

Hvis en medarbejder har en væsentlig forøget risiko for sygefravær som følge af en kronisk eller langvarig lidelse, kan der indgås aftale om, at arbejdsgiveren kan få refunderet udgiften til sygedagpenge i de første 30 dage.

Sociale kapitler:

Sociale kapitler er de overenskomst- og aftalemæssige rammer, der kan bruges til at fastholde medarbejdere.

Handicapkompenserende ordninger:

Der findes en række regler for handicapkompenserende ordninger, herunder kan følgende understøtte sygemeldtes tilbagevenden til arbejde:

- **Hjælpe midler:**

Hjælpe midler er ekstraordinære arbejdsredskaber som undervisningsmateriale, arbejdsredskaber og mindre arbejdspladsindretninger.

- **Personlig assistance:**

Personlig assistance er en ordning, hvor en person overtager delopgaver, som den sygemeldte ikke kan udføre i sit normale arbejde.

Inspiration: Opkaldet til arbejdsgiver

Jeg ringer fra Kommune – sygedagpengeafsnittet.

Jeg har lige talt med, som er sygemeldt fra jer, og han/hun har opgivet dig som kontaktperson.

Når man er sygemeldt, skal jobcentret have samtaler med den sygemeldte for bl.a. at afklare, om der er brug for støtte til at vende tilbage i arbejde.

Jeg vil derfor også gerne i kontakt med dig for at drøfte mulighederne for, at kan komme tilbage i arbejde, da du som arbejdsgiver har en masse viden om, hvad der er af muligheder for det. Vi vil derfor gerne have et møde med dig på arbejdspladsen med deltagelse af, dig og mig. Er der evt. andre relevante personer, der skal deltage? Vi har gode erfaringer med denne måde at samarbejde på. Er der et tidspunkt, som passer dig, så vil jeg kontakte med tidspunktet.

Hvem skal kontaktes på virksomheden og hvordan

Tag den første kontakt til den person på virksomheden, der har kendskab til sygemeldingen og evt. har udarbejdet anmeldelsen af fravær. Den sygemeldte vil kunne oplyse, hvem der er relevant at kontakte. Alt efter virksomhedens størrelse vil det være ejeren, den nærmeste leder eller en HR afdeling.

Det er en fordel at tage kontakt pr. telefon, da det giver den personlige kontakt med det samme.

Kontakten med arbejdsgiveren

Hvis kommunen varetager dialogen med arbejdsgiveren, skal det i den enkelte sag vurderes, hvordan kontakten skal foregå. Er det tilstrækkeligt at have telefonisk kontakt, eller er der behov for et fællesmøde mellem den sygemeldte, arbejdsgiver og jobcenteret?

Når der er behov for et fællesmøde mellem jobcenteret, den sygemeldte og virksomheden, skal det forinden drøftes med den sygemeldte, hvad målet er med mødet. Det skal også forventningsafstemmes, hvad der er den umiddelbare ramme for tilbagevendende. Det er vigtigt at drøfte, om der er andre, der bør deltage i mødet, fx tillidsmand, fagforening eller bisidder. Det kan aftales, at den sygemeldte præsenterer sine egne overvejelser på fællesmødet og er lydhør over for virksomhedens overvejelser, så mødet bliver præget af dialog og gensidig respekt.

Mødeledelse – en tjekliste

- Udarbejd en dagsorden med tydelige punkter
- Tag ordet på mødet, tak for deltagelse, gennemgå dagsorden og beskriv formål og mål med at mødes
- Sikre at alle ved, hvem alle deltagere er
- Arbejd under mødet med runder, hvor alle kommer til orde omkring overvejelse af muligheder, forslag til plan mv. – og skab rum for løbende forhandlinger
- Vær ordstyrer undervejs – og vær myndig og kompetent
- Udvis respekt, imødekommenhed og nysgerrighed
- Saml op undervejs – hvor er I i dagsordenen og i forhold til at nå målet med samtalen
- Afrund samtalen med de aftaler, der er indgået, og sikre dig, at alle er enige
- Aftal tidspunkt for næste møde

En dagsorden er et godt grundlag for fællesmødet. Det styrker forberedelsen og sætter en klar ramme for mødet. Det er også en god idé at afstemme før mødet, om virksomheden ønsker at være mødeleder eller foretrækker at overlade det til jobcenteret.

Mål, delmål og indsats

For at vurdere, hvilke indsatser der er nødvendige, er det vigtigt at få fastlagt, hvad der arbejdes hen imod. Det er derfor vigtigt at konkretisere mål, delmål og indsats.

Der kommer tit fokus på indsatserne, før der kommer hold på, hvad indsatserne skal bringe. Ved at arbejde med mål og delmål rettes fokus mod udvikling, og det giver anledning til en større kreativitet i indsatsdelen.

Mål og delmål synliggør vejen for alle involverede parter og skaber overskuelighed. Det understøtter fokus på udvikling og gør det muligt at følge op herpå. Det synliggør om det, vi gør, virker, og om det er nødvendigt at justere indsatsen.

Der skal altid tages stilling til, hvor tit og hvordan den sygemeldte og arbejdsgiveren skal følge op og tale om, hvordan det går, og hvornår jobcenteret skal inddrages igen. Det kan nogle gange være en fordel, at jobcenterets opfølgning på den virksomhedsrettede indsats foretages på virksomheden. Det er i opfølgningen vigtigt at få foldet status og erfaringerne ud, både set fra virksomhedens og den sygemeldtes synsvinkel.

Mål, delmål og indsats

- **Mål:** Det overordnede mål, der sigtes mod på længere sigt
- **Delmål:** De delmål, det vil sige mindre skridt på vejen, der kan opstilles for de områder, der skal udviklet for at indfri målet, herunder den udvikling, der skal følges op på undervejs
- **Indsats:** Den indsats, der kan understøtte udvikling og dermed delmålene

Særlige situationer i samarbejdet

- Vær opmærksom på de situationer, hvor virksomheden har til hensigt at opsig den sygemeldte. Pas på ikke at blive part i det og bed virksomheden om at adskille tingene
- Hvis den sygemeldte er opsagt, så kan opsigelsesperioden måske bruges til en virksomhedsrettet indsats. Det kan i nogle tilfælde føre til en genansættelse
- Foreslå evt. at der også deltager en anden leder fra virksomheden, hvis den sygemeldte har problemer i relationen med den leder, der står for opfølgningen
- Hvis den sygemeldte bliver opsagt under sygemeldingen, kan opsigelsesperioden også bruges til en virksomhedsrettet indsats
- Nogle virksomheder og sygemeldte har en sundhedsforsikring, der kan bidrage økonomisk eller med behandling, hvilket kan være en hjælp i den konkrete situation

Den virksomhedsrettede indsats i tværfaglige forløb

Nogle sygemeldte skal have en tværfaglig og helhedsorienteret indsats med udgangspunkt i den sygemeldtes forudsætninger og behov, herunder helbredstilstanden. Fokus er på at udvikle den sygemeldtes arbejdsevne og fremme tilknytning til og fastholdelse på arbejdsmarkedet.

Også i tværfaglige forløb skal en virksomhedsrettet indsats så vidt muligt være det centrale element. Det er værd at have for øje, at den sygemeldte stadig kan have en ansættelse, og at arbejdspladsen så vidt muligt indgår i den virksomhedsrettede indsats som en del af den tværfaglige indsats.

Det er vigtigt at have fokus på at iværksætte en virksomhedsrettet indsats så tidligt som muligt i de tværfaglige forløb og på at fastholde et arbejdsmarkedsrettet fokus gennem alle dele af den tværfaglige indsats. Ofte er der tale om sygemeldte, der har haft stor tilknytning til arbejdsmarkedet, og hvor tilknytningen ikke ligger langt tilbage.

For at skabe optimale rammer for en virksomhedsrettet indsats i tværfaglige forløb er følgende opmærksomhedspunkter væsentlige:

- Der skal være klart definerede delmål og progressionsmål, så det er tydeligt for alle, hvad der skal arbejdes med i virksomheden
- Der skal være tæt opfølgning med fokus på progression, justering af indsats, vurdering af behovet for supplerende indsatser mv.
- Der skal være et tæt samarbejde mellem sygemeldt og jobcentermedarbejder under forløbet, så eventuelle udfordringer kan tages i opløbet

Den virksomhedsrettede indsats og andre tværfaglige indsatser kan med fordel foregå sideløbende og tilsammen understøtte den sygemeldtes udvikling og genoptræning af arbejdsevnen.

Når fraværet har psykiske årsager

Sygefravær af psykiske årsager er steget gennem de seneste år. Mange virksomheder giver udtryk for, at særligt fravær af psykiske årsager er svært at tackle, og at man har brug for viden om, hvordan man kan fastholde medarbejdere i den situation.

Kontakten til virksomheder i forbindelse med sygefravær af psykiske årsager er ikke som sådan anderledes end i andre sygefraværssager. De forskellige modeller for virksomhedsrettet indsats og redskaberne til fastholdelse skal også bruges i denne sammenhæng.

Der, hvor der er forskelle, er i dialogen med den sygemeldte og virksomheden. I mange situationer har den sygemeldte i højere grad et ønske om ro, end når det drejer sig om fravær af fysiske årsager, og virksomheden er ofte mere usikker på, om tidlig genoptagelse eller genoptagelse af arbejdet i det hele taget vil kunne gøre medarbejderen mere syg eller forlænge bedringen.

Der er særligt brug for at være opmærksom på gradvis tilbagevenden og på de helt specifikke områder i arbejdsevnen, der skal genvindes/udvikles. På den ene side ved man, at hurtig tilbagevenden fx ved delvis raskmelding er godt sammen med behandling, og samtidig ved man, at ved svære psykiske lidelser kan det tage lang tid, inden at fx kognitive færdigheder er intakte igen. Den gradvise tilbagevenden kan derfor blive længere end ved andre lidelser.

Gode råd til samtalen med arbejdsgiveren ved fravær af psykiske årsager

- Sæt fokus på, at det efter aftale med den sygemeldte er vigtigt med så stor åbenhed som muligt omkring lidelsen, og hvad den har af indvirkning på arbejdsevnen
- Viderebring viden om, at det er centralt, at sygemeldte med psykiske lidelser, parallelt med behandling i sundhedssystemet, kommer så tidligt tilbage som muligt
- Orienter om, at vejen til raskmelding kan banes ved gradvis tilbagevenden
- Læg vægt på, at tilbagevenden skal planlægges nøje og med veldefinerede skridt (delmål)
- Anbefal at informere og evt. inddrage kollegaer ud fra den sygemeldtes ønsker herom