



# GUIDE

TIL JOBCENTER-  
MEDARBEJDERE

---

## VIRKSOMHEDSRETTET INDSATS FOR SYGEDAGPENGEMODTAGERE

---



MARTS 2015

---

## Indholdsfortegnelse

Guidens indhold og formål	<b>3</b>
Virksomheden som samarbejdspartner	<b>3</b>
Samarbejdet med den sygemeldte	<b>4</b>
Brug af trappemodellen	<b>5</b>
Før kontakten til arbejdsgiveren	<b>8</b>
Kontakten med arbejdsgiveren	<b>10</b>
Den virksomhedsrettede indsats i tværfaglige forløb	<b>11</b>
Når fraværet har psykiske årsager	<b>12</b>
Viden om hvad der virker	<b>13</b>

## Guidens indhold og formål

Den nye sygedagpengereform har som mål, at flere sygemeldte skal hurtigt tilbage i arbejde ved hjælp af en virksomhedsrettet og tidlig indsats. Med reformen er der derfor kommet yderligere fokus på en virksomhedsrettet indsats for sygemeldte.

Formålet med denne guide er at give inspiration til kommunernes arbejde med en virksomhedsrettet indsats for sygemeldte. Guiden indeholder bl.a. eksempler på, 1) hvordan man forbereder kontakten til virksomheden, 2) hvordan man kan bruge "trappemodellen", og 3) hvilke særlige forhold der kan gøre sig gældende, når det handler om sygefravær af psykiske årsager.

### Virksomhedsrettet indsats virker

Både international og dansk forskning viser, at en virksomhedsrettet indsats hjælper sygemeldte tilbage i beskæftigelse. Disse er kort beskrevet bagest 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 sygemeldte 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 jobcentret 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 opsi 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
	<b>Nettolønudgifter</b>	<b>90.000</b>	<b>63.000</b>	<b>37.500</b>	<b>37.500</b>
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
	<b>Ekstra udgifter i alt</b>	<b>0</b>	<b>45.000</b>	<b>90.000</b>	<b>126.000</b>
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.

### 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 kollegerne skulle have at vide.*

### Brug af trappemodellen

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

Hvis det ikke er muligt, skal der i kategori 2-sager iværksættes en indsats efter "trappemodellen". Udgangspunktet for trappemodellen er, at den sygemeldte starter på det højest mulige trin på trappen. Indsatsen skal altid tilpasses den sygemeldtes forudsætninger, behov og helbredstilstand.

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

Efter en konkret og individuel vurdering aftales det med den sygemeldte, på hvilket trin indsatsen starter, og hvad indsatsen skal bestå af for at rykke op ad trappen.

Det er vigtigt, at der løbende er fokus på, om der er progression i forløbet, så den sygemeldte gradvist rykker tættere på fuld raskmelding.

## TRAPPEMODELLEN FOR BESKÆFTIGEDE

### TRIN 4

Aftale om gradvis tilbagevenden til arbejdsmarkedet

### TRIN 3

Aftale om virksomhedspraktik som forløber for gradvis tilbagevenden

### TRIN 2

Aftale om virksomhedspraktik, typisk på egen arbejdsplads

### TRIN 1

Aftale om et af de andre trin med støtte

## TRAPPEMODELLEN FOR LEDIGE

### TRIN 3

Aftale om virksomhedspraktik som forløber for påbegyndelse af job eller ansættelse med løntilskud

### TRIN 2

Aftale om virksomhedspraktik

### TRIN 1

Aftale om et af de andre trin med støtte

## Trappemodellen for sygemeldte fra job:

### Trin 4:

Her kan den sygemeldte blive delvist raskmeldt. Ved en delvis raskmelding tilpasses arbejdet ved at arbejdstiden nedsættes. Men tilpasningen kan også vedrøre de fysiske rammer, arbejdsintensitet og faglige krav m.m.

### Trin 3:

Trin 3 bruges, når arbejdsevnen er så nedsat, at der ikke med det samme er muligt med en delvis raskmelding, men hvor delvis raskmelding forventes at være realistisk ved virksomhedspraktikkens udløb. På den måde kan forløbet bruges til at understøtte den sygemeldtes genvindelse af arbejdsevne.

### Trin 2:

Den sygemeldte befinder sig på trin 2, når det er uvist, hvornår en delvis raskmelding vil blive realistisk. Iværksættelse af virksomhedspraktik understøtter her, at den sygemeldte bevarer kontakten til arbejdspladsen eller arbejdsmarkedet selv i situationer, hvor det er meget uklart, hvornår og hvordan den sygemeldte vil kunne vende tilbage i arbejde, helt eller gradvist.

### Trin 1:

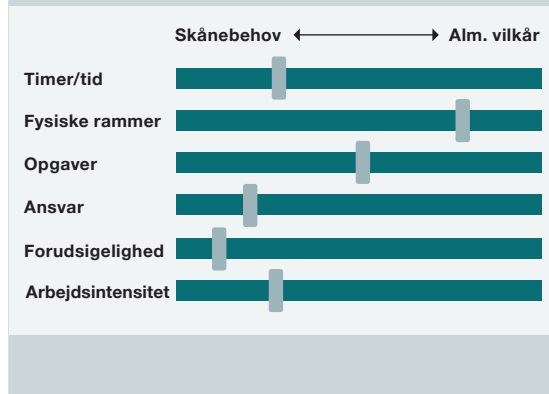
På trin 1 har den sygemeldte brug for støtte i form af mentor e.l., for at der kan iværksættes delvis raskmelding eller virksomhedspraktik.

For at sikre fokus på, at den sygemeldte i stigende grad vender tilbage til sine normale antal arbejdstimer og opgavetyper, er det væsentligt at være konkret i forhold til, hvad der skal ske i den virksomhedsrettede indsats. Dette gøres bl.a. ved at skrive delmål ind i aftalen med arbejdsgiveren og den sygemeldte. Du kan læse mere om dette på side 10 (delmål mv.).

Det er vigtigt at have fokus på, at delmål ud over øget timetal også kan angå 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 ved gradvis tilbagevenden. Der kan skrues op for knapperne undervejs i forløbet, og der kan skrues ned, hvis helbredet forværres.



### Særligt for sygemeldte ledige

En sygemeldt ledig vil ofte have brug for en virksomhedsrettet indsats. Der er gode erfaringer fra jobcentre, hvor sygedagpengemedarbejderne samarbejder tæt med den afdeling i jobcentret, der har varetaget indsatsen for den ledige. Ofte kan der tages afsæt i den jobplan, der er udarbejdet - med de nødvendige justeringer, der skal tage højde for den helbredsmæssige situation.

I opfølgningssamtalen med den sygemeldte kan en virksomhedskonsulent evt. deltage, for at man sammen finder frem til delmål og udviklingsbehov – og får talt om mulighederne for en virksomhedspraktik under sygemeldingen.

Kontakten til virksomheden er selvsagt anderledes, når det handler om en sygemeldt ledig. Den sygemeldte og virksomheden har ikke på forhånd en relation og et kendskab til hinanden, og dermed er der ikke den erfaring at trække på i arbejdet.

Der skal derfor være særlig opmærksomhed omkring at oplyse arbejdsgiveren om:

- Hvad formålet er med praktikken
- Hvilke funktioner der er nedsatte hos den sygemeldte
- Hvad der helt konkret skal arbejdes hen i mod fx afklaring og/eller udvikling af særlige jobfunktioner.

### Case, Trappemodellens trin 3:

#### Plan for Kurt, 55 år, sygemeldt pga. rygproblemer:

Kurt er sygemeldt fra en produktionsvirksomhed, der fremstiller døre og vinduer. Kurts job er at løfte træ op til maskinerne, som forarbejder træet. Kurt mener ikke, at han kan klare dette arbejde, da hans ryg er slidt, og han har smerter. Kurt er bange for smerterne og har svært ved at tro på, at det ikke gør rygproblemerne værre.

Lægen har udtalt, at der ikke kan ske yderligere behandling, men at træning og et vægttab vil kunne understøtte tilbagemødet til arbejde, hvor det må vurderes på sigt, om det er muligt at kunne varetage det normale arbejde.

Arbejdsgiveren vil gerne fastholde Kurt men er usikker på hvordan og tror ikke umiddelbart på, at Kurt vil kunne vende tilbage til sit normale arbejde på sigt.

#### Ved fællesmøde på virksomheden aftales følgende:

**Mål:** At Kurt kommer tilbage til sit normale arbejde inden for ca. 6 mdr.

**Delmål 1:** At Kurt inden for en periode på 3 mdr. får vished om, at han er i stand til at

arbejde få timer med acceptabelt smertestruktur og dermed bliver styrket i sin arbejdsidentitet, og at han får flyttet sit smertestruktur fra 8 til 3 på en skala fra 1 – 10. Derudover skal Kurt nå op på at gå en tur på i alt en time hver dag inden for 4 uger.

#### Indsats/aktivitet for at understøtte delmål 1:

Kurt starter i virksomhedspraktik på sin egen virksomhed i anden funktion – truckfører i 15 timer pr. uge de første 4 uger og derefter med optrapning. Kurt skal hver dag sammen med en kollega gå en tur i pausen og skal hver uge føre "smerteskema".

**Delmål 2:** Kurt skal oparbejde en tro på, at hans smerter ikke betyder, at ryggen bliver dårligere og være i stand til at tackle et vist smertestruktur.

#### Indsats/aktivitet for at understøtte delmål 2:

Kurt deltager i et mestringskursus 2 x ugentligt af 1 times varighed.

**Delmål 3:** At Kurt kan starte i sin normale arbejdsfunktion i en delvis raskmelding.

## 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 tilbage 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/](http://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 arbejdsevne, 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 arbejdsevnen.

### 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:

- **Hjælpeidler:**

Hjælpeidler 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

I den enkelte sag skal det vurderes, hvordan kontakten med arbejdsgiveren skal foregå. Er det tilstrækkeligt at have telefonisk kontakt, eller er der behov for et fællesmøde mellem den sygemeldte, arbejdsgiver og jobcentret?

Når der er behov for et fællesmøde mellem jobcentret, den sygemeldte og virksomhed, skal det forinden drøftes med den sygemeldte, hvad målet er med mødet. Det skal også forventningsafstemmes, hvad der er den umiddelbare ramme for tilbagevenden. Det er vigtigt at drøfte, om der er andre, der bør deltager 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 overvejelser 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 jobcentret.

### 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. I boksene på s. 7 og 11 er der cases, der illustrerer dette.

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 jobcentret skal inddrages igen. Det kan nogen gange være en fordel, at jobcentrets opfølgning på den virksomhedsrettede indsats foretages på

### Mål, delmål og indsats

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

## Case

### Plan for Bodil, 47 år, sygemeldt pga. depression:

**Mål:** At Bodil kommer tilbage til sit arbejde som sekretær på ordinære vilkår inden for 4 – 5 mdr.

**Delmål 1:** Bodil er begyndt at isolere sig, og der skal dermed arbejdes med de sociale kompetencer. Delmålet er, at Bodil inden for en 3 mdr. periode bliver tryk ved at indgå i sociale sammenhænge.

**Indsats/aktivitet:** Bodil besøger sin arbejdsplads og drikker kaffe med sine nærmeste kollegaer. Bodil går til frisør.

**Delmål 2:** Bodil er blevet usikker på sine faglige kompetencer. Delmålet er, at Bodil genvinder troen på sin faglighed og sine kompetencer i løbet af 3 mdr. Dette måler Bodil på ved brug af en skala.

**Indsats/aktivitet:** Bodil vender tilbage til sin arbejdsplads i en delvis raskmelding om 14 dage og er der i 10 timer de første 2 uger og derefter 15 timer de næste to uger. De normale opgaver introduceres efter en plan, der udarbejdes mellem Bodil og nærmeste leder. Bodil arbejder med skalaen en gang om ugen og drøfter scoren med sin leder.

virksomheden. Det er i opfølgningen vigtigt at få foldet status og erfaringerne ud, både set fra virksomhedens og den sygemeldtes synsvinkel.

### 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

Sygemeldte i kategori 3 og sygemeldte i jobafklaringsforløb skal på baggrund af indstilling fra rehabiliteringsteamet 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 indsats mv.
- Der skal være et tæt samarbejde mellem sygemeldt og jobcentermedarbejder under forløbet, så eventuelle udfordringer kan tages i opløbet.

Trappemodellen fra s. 5 kan også finde anvendelse ved tværfaglige forløb.

### **Koblingen mellem den virksomhedsrettede indsats og parallelindsatser**

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

Det er den koordinerende sagsbehandler, der sammen med den sygemeldte udarbejder planen for de tværfaglige forløb med konkrete delmål og progressionsskridt og ligeledes iværksætter og koordinerer indsatserne samt følger op på udviklingen.

### **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 den trinvis 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. Det kan derfor medføre, at tiden på de første trin i trappemodellen bliver 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
- Anbefal film (se boks på s. 13) og informer om, hvor man kan finde yderligere information og få hjælp

### Viden om

Psykiastrifonden, herunder Hotline ved ansættelse og fastholdelse af medarbejdere med psykiske problemer:  
<http://www.psykiatrifonden.dk/guides/flexjob-hotline/hotline-om-fleksjob.aspx>

### Link til Hvidbogen:

<http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/~media/Boeger-og-rapporter/hvidbog-mentalt-helbred.pdf>

**Film:** Psykiater Jesper Karle fra PPclinic vedr. tilbagevenden efter stress, depression og angst:  
<http://vimeo.com/album/1904600>

**Film:** Cases med fokus på tilbagevenden – sygemeldt og arbejdsgiver  
<http://vimeo.com/album/1904600>

### Viden om hvad der virker

Der er solid viden om, at tidlig virksomhedsrettet indsats hjælper sygemeldte tilbage på arbejdsmarkedet. Det viser projekter, forsøg samt litteraturgennemgange (reviews), hvor eksisterende undersøgelser gennemgås.

### I boksen nedenfor er fremhævet den væsentligste evidens

#### Evidens

##### Viden om sygemeldte med psykiske helbredsproblemer

Der er evidens for, at det at være på arbejdsmarkedet er godt for helbredelsen af personer med psykiske helbredsproblemer.

Der er evidens for, at hvis personer med psykiske helbredsproblemer skal i job eller tilbage i job, er det afgørende, at der iværksættes en koordineret sundhedsmæssig og beskæftigelsesmæssig indsats.

Der er indikation for, at indsatser, som inddrager arbejdspladsen, øger beskæftigelseschancen for sygemeldte med psykiske helbredsproblemer.

##### Viden om sygemeldte med fysisk/somatisk sygdom

Der er evidens for, at tilpasning af arbejdet i form af lettere arbejdsbyrde, mindre timetal og modificering af udstyr, er den mest succesfulde interventionsform i forhold til at få sygemeldte tilbage i arbejdet, også sammenlignet med kliniske interventioner.

Der er evidens for, at arbejdspladsbaserede indsatser har en positiv beskæftigelseseffekt for sygemeldte med muskel- og skeletbesvær.

Der er indikationer for, at sygemeldte med somatiske lidelser vender hurtigere tilbage i job, når den sygemeldte og arbejdspladsen (og jobcenteret) er i dialog om mulighederne for arbejdsomlægning og tilbagevenden til arbejde.

##### Studier og undersøgelser:

- Hvidbog om sygefravær og tilbagevenden til arbejdsmarkedet ved muskel- og skeletbesvær (NFA, 2008)  
<http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/publikationer/boeger-og-rapporter/boeger-og-rapporter?publicationId=563>
- Hvidbog om mentalt helbred, sygefravær og tilbagevenden til arbejde (NFA, 2010)  
<http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/publikationer/boeger-og-rapporter/boeger-og-rapporter?publicationId=597>
- Et internationalt litteraturstudie om effekter af den beskæftigelsesrettede indsats for sygemeldte (SFI, 2012).  
<http://www.sfi.dk/rapportoplysninger-4681.aspx?Action=1&NewsId=3354&PID=9267>  
NewsId=3354&PID=9267