



Kvalitativ analyse af mindre virksomheders gode erfaringer med at få medarbejdere tilbage i arbejde efter en arbejdsskade

Rapport

August 2020



Kvalitativ analyse af mindre virksomheders gode erfaringer med at få

Den 1. august 2020

Marselisborg Consulting
Nørre Allé 70F, 2. sal
8000 Aarhus C
www.marselisborg.org

Eftertryk med tydelig
kildeangivelse er tilladt



1: Indledning	3
1.1: Baggrund og formål	3
1.2: Fokusområder i analysen	4
1.3: Afgrænsning og centrale præmisser	4
1.4: Kort om metoden	6
1.5: Læsevejledning	6
2: Sammenfatning og anbefalinger	7
2.1: De væsentligste fund	7
2.2: Hovedanbefalinger	8
3: Den gode fastholdelsesindsats	10
3.1: Før arbejdsskaden	10
3.2: Når arbejdsskaden sker	13
3.3: Sygefraværsperioden	16
3.4: Tilbagevenden til arbejde	20
3.5: Fastholdelsesperioden	23



1: Indledning

Denne rapport sammenfatter et kvalitativt studie fordelt på 20 casestudier i mindre virksomheder i en række af landets brancher. Studiet bidrager med de vigtigste erfaringer i form af konkrete redskaber, tips og gode råd til fastholdelse af en medarbejder efter et arbejdsskadesforløb. Undersøgelsen er igangsat af Arbejdstilsynet og udarbejdet af Marselisborg Consulting i 2019/2020.

1.1: Baggrund og formål

Behov for at operationalisere tidligere forskning

Dette studie bygger på resultaterne af et omfattende litteraturreview fra 2017¹, der viser, at arbejdspladsen har en væsentlig rolle for fastholdelse af medarbejdere med en arbejdsskade. Det er særligt den tidlige indsats og hyppige kontakt mellem virksomheden og den sygemeldte medarbejder, som har en positiv effekt på hurtig tilbagevenden til arbejde. Generelt indikerer forskningslitteraturen, at sandsynligheden for, at en sygemeldt medarbejder med en arbejdsskade kan fastholde sin tilknytning til arbejdspladsen, er større, hvis virksomheden inddrages tidligt i fastholdelsesprocessen.

Vi ved imidlertid også, at større virksomheder har større kapacitet, flere kompetencer og mere viden til at håndtere den gode fastholdelsesproces, alt imens mindre virksomheder selv sagt har færre medarbejdere og forhåbentligt mindre erfaring med sygemeldte medarbejdere med en arbejdsskade. De mindre virksomheder har også et mindre ledelseslag og ofte ikke en formaliseret sikkerhedsorganisation eller HR-afdeling, der kan koordinere med eksempelvis det lokale jobcenter om fastholdelsesindsatsen. Til gengæld er konsekvenserne af arbejdsskader og sygemeldinger ofte større for en mindre virksomhed. Konsekvenserne kan gå på flere ben: En sygemelding kan for det første skabe et større arbejdspress, idet det kan være sværere i en mindre virksomhed at omfordele arbejdsopgaver blandt færre medarbejdere, det kan for det andet også have betydning for det relationelle i virksomheden, hvor sygemeldingen og afledte arbejdspress kan medføre støj og bekymringer i den øvrige medarbejdergruppe. For det tredje kan økonomien i virksomheden blive mere trængt, hvilket kan mindske mulighederne for fx at kunne ansætte en vikar til at kunne varetage opgaveløsningen i en periode. Som det fjerde kan virksomheden også lide et værdimæssigt tab – særligt hvis der er tale om en sygemeldt medarbejder med en arbejdsskade, som besidder stærke kompetencer og lang erfaring, der kan være svær at erstatte.

Hvis vi skal ændre denne ubalance, er der brug for at operationalisere eksisterende forskningsmæssig viden i tilgængelige formater, som den mindre virksomhed – uden en stor stab, mange ledere og administrative medarbejdere – kan sætte i spil med det samme.

Handlingsbart materiale

Arbejdstilsynet har på den baggrund igangsat nærværende kvalitative analyse af mindre virksomheders gode erfaringer med at få medarbejdere godt tilbage i arbejde efter en arbejdsskade. Ønsket med analysen er at kvalificere og supplere den eksisterende viden

¹ Litteraturoversigt over virksomheders indsats for fastholdelse af personer med arbejdsskader. Rapport af Ole Mogensen et al. For Region Sjælland, 2017.



med handlingsbart og inspirerende materiale til mindre virksomheder, der skal håndtere fastholdelsesindsatsen for en sygemeldt medarbejder med en arbejdsskade. Materialet indeholder således:

- › Kvalitativ analyse med fokus på de elementer, der ser ud til at virke ud fra en virksomhedsvinkel
- › De vigtigste erfaringer i form af konkrete redskaber, tips og gode råd til fastholdelse, som mindre virksomheder kan anvende i praksis
- › Konkrete eksempler på gode fastholdelsehistorier fra mindre virksomheder

1.2: Fokusområder i analysen

Afsæt i faserne omkring en arbejdsskade-proces

Marselisborg har foretaget et kvalitativt studie med fokus på de gode eksempler, hvor medarbejderen efter en arbejdsskade er vendt tilbage i arbejde på samme virksomhed, og hvor virksomhedens aktive indsats og rolle efter skaden har haft betydning for, at medarbejderen er kommet (hurtigt) tilbage til virksomheden efter skaden. Studiet er gennemført med udgangspunkt i faserne omkring en arbejdsskadesproces. Det vil sige

- 1) Før arbejdsskaden
- 2) Når arbejdsskaden sker
- 3) Sygefraværsperioden
- 4) Tilbagevenden til arbejde
- 5) Fastholdelsesperioden

1.3: Afgrænsning og centrale præmisser

Ved læsning og vurdering af analysens fund og anbefalinger er det vigtigt at være opmærksom på de centrale rammer og præmisser, som undersøgelsen er underlagt. Disse bemærkes i det følgende.

Definition af arbejdsskader

En arbejdsskade kan enten ske pludseligt ved en ulykke eller som følge af en længerevarende påvirkning, hvilket betegnes som en erhvervssygdom². Arbejdsskader kan både være af fysisk og psykisk karakter.

Definition af arbejdsulykke

En ulykke defineres ved at være en fysisk eller psykisk skade, som sker efter en hændelse eller påvirkning på arbejdet. Hændelsen eller påvirkningen skal være pludselig, men kan efter arbejdsskadesikringsloven også være en skade, der opstår efter en påvirkning, der har varet i højst fem dage.

Definition af erhvervssygdom

En erhvervssygdom er en sygdom, som helt eller delvist skyldes påvirkninger på arbejdet eller de forhold, arbejdet foregår under, gennem kortere eller længere tid. Erhvervssygdomsfortegnelsen beskriver sygdommene og de krav, der er til påvirkningerne.

² <https://amid.dk/viden-og-forebyggelse/arbejdsskader/arbejdsulykker/viden-om/hvad-er-en-arbejdsulykke/arbejdsskader/>



Her indgår også psykiske sygdomme i form af posttraumatisk belastningsreaktion og depression.

Anvendelsen af begrebet arbejdsskader i undersøgelsen

Der skelnes normalt mellem anmeldte arbejdsskader og de ulykker og sygdomme, som i henhold til kravene i arbejdsskadesikringsloven kan anerkendes, og dermed betegnes, som en arbejdsskade.

I undersøgelsen anvendes begrebet arbejdsskade dog mere bredt og er defineret ved fysiske og psykiske helbredsgener, som helt eller delvist er opstået i sammenhæng med arbejdet. Det er således undersøgelsen uvedkommende om der er tale om en anerkendt arbejdsskade eller ej.

Der er endvidere ikke fokus på det erstatnings- og forsikringsretlige system. Der er i undersøgelsen således ikke lagt op til en afdækning af forløbet og håndteringen af medarbejderens eventuelle arbejdsskadesag i regi af arbejdsskadesystemet v. Arbejdsmarkedets Erhvervssikring. Der er således ikke tale om afdækning af 1) Anmeldelse af skaden, 2) Vurdering af om arbejdsskaden anerkendes eller afvises 3) Afgørelse om eventuel godtgørelse for mén, samt 4) Afgørelse om eventuel erstatning for tab af erhvervsevne.

Analysen baserer sig udelukkende på virksomhedernes og de sygemeldte medarbejderes perspektiver ift. tilbagevenden efter en arbejdsskade, herunder virksomhedens og medarbejderens indsats og rolle.

Forskel på psykiske og fysiske fastholdelsesforløb

Et fastholdelsesforløb efter en arbejdsskade skal tilpasses den enkelte medarbejder, herunder hvilken skadetype/sygdom, der er tale om. I den sammenhæng er det vigtigt at fremhæve, at der særligt kan være forskel på forløbene, når det drejer sig om psykiske arbejdsskader som fx trusler eller andre stresspåvirkninger, der er foregået på arbejdet, og fysiske skader som fx fald- og snubleulykker. De anbefalinger, der beskrives i rapporten, er baseret på de konkrete fastholdelsesforløb, der indgår i undersøgelsen. Der bør derfor altid foretages en konkret vurdering af, om anbefalingerne giver mening i det enkelte tilfælde. Ved psykiske skader er det særligt vigtigt at være opmærksom på den første tid efter skaden konstateres, idet der ofte er behov for en periode med ro, hvor den syge medarbejder ikke re-traumatiseres ved at blive presset eller mindet om årsagerne til vedkommendes psykiske gener.

Undersøgelsens generaliserbarhed

Dette kvalitative studie bygger på en selektiv udvælgelse af arbejdsskadesager i udvalgte brancher. Virksomhederne der indgår i undersøgelsen, er mindre virksomheder med gode fastholdelsesforløb, hvor et stabilt økonomisk råderum og opbakning fra bestyrelsen, har muliggjort en stor fastholdelsesindsats. Der er derfor tale om "særlige" og ikke tilfældigt udvalgte sager fordelt på 20 skadesforløb. Det betyder på den ene side, at undersøgelsen bidrager med vigtig viden om gode fastholdelsesforløb i mindre virksomheder. På den anden side kan generaliserbarheden af undersøgelsens resultater være begrænset, da mindre virksomheder med fx stram økonomi kan have svært ved at iværksætte alle de tiltag



som undersøgelsen anbefaler. Uagtet dette, kan anbefalingerne tjene som inspiration til håndtering af arbejdsskadesager til gavn for den mindre virksomhed og den arbejdsskadede.

1.4: Kort om metoden

20 caseforløb fordelt på fysiske og psykiske arbejdsskadesforløb

Analysen beror på et kvalitativt studie fordelt på 20 mindre virksomheders skadesforløb (virksomheder med max 30 fastansatte) og i særligt risikofyldte brancher med en vis volumen i antallet af anmeldte arbejdsskader – henholdsvis fysiske og psykiske arbejdsskader. Virksomhederne fordeler sig på tværs af landets fem regioner inden for følgende brancher:

- › Sundhed og Omsorg
- › Byggeri og Anlæg
- › Industri
- › Rengøring, Restauration og Andet Service

Interview med leder, medarbejder og kolleger

Der er i hver enkelt virksomhed gennemført individuelle- og fokusgruppeinterviews med følgende respondentgrupper:

- › Nærmeste leder (individuelt interview)
- › Den tidligere sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade (individuelt interview)
- › 2-3 udvalgte kolleger til tidligere sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade (fokusgruppeinterview)

Interviewene har afdækket sagsforløbet og de underliggende betydningsfulde faktorer, der knytter sig til faserne omkring et fastholdelsesforløb og har samtidig mere eksplorativt undersøgt nuancerne i de succesfulde tiltag i den tidlige og hyppige fastholdelsesindsats, hvilket bidrager til en forståelse af, **hvad** der virker – **hvornår** og **hvorfor** i de mindre virksomheders fastholdelsesindsatser.

1.5: Læsevejledning

Kapitlernes indhold

Kapitel 2 sammenfatter analysens vigtigste budskaber og hovedanbefalinger rettet til mindre virksomheders fastholdelsesindsats.

I kapitel 3 redegøres for mindre virksomheders gode erfaringer og konkrete redskaber, tips og tricks til at håndtere faserne omkring en arbejdsskadeproces:

1. Før arbejdsskaden
2. Når arbejdsskaden sker
3. Sygefraværsperioden
4. Tilbagevenden til arbejde
5. Fastholdelsesperioden



2: Sammenfatning og anbefalinger

Arbejdstilsynet og Marselisborg Consulting har gennemført en kvalitativ analyse af mindre virksomheders gode erfaringer med at få medarbejdere godt tilbage i arbejde efter en arbejdsskade. Analysen bygger på caseinterviews med 20 virksomheder, der har gode erfaringer med at fastholde sygemeldte medarbejdere med en arbejdsskade – disse repræsenterer forskellige brancher og de fem regioner.

2.1: De væsentligste fund

De undersøgte virksomheder, der har konkrete succesfulde erfaringer med en arbejdsskadesag og den tilhørende fastholdelsesindsats, har alle haft en væsentlig og betydningsfuld rolle for medarbejderens tilbagevenden – dette i form af en tidlig, aktiv og hyppig indsats fra virksomhedens side – både fra ledelse og kollegers side.

Indsatsen er ikke brancheafhængig

I den undersøgte praksis for håndtering af et arbejdsskadeforløb i de mindre virksomheder er der ikke stor forskel på fastholdelsesindsatsen afhængigt af brancherne. Det betyder, at mange af analysens fund og anbefalinger finder anvendelse på tværs af de undersøgte brancher: 'Byggeri og Anlæg', 'Industri', 'Social og Sundhed' samt 'Rengøring og andet service'. Forskellen i fastholdelsesindsatsen er nærmere afhængigt af skadestypen – fysisk versus psykisk arbejdsulykke eller erhvervs sygdom, skadens karakter og medarbejderens personlighed og situation.

Høj motivation for fastholdelse

Det samlede billede bærer præg af, at der generelt er en høj motivation for fastholdelse på tværs af brancher, og arbejdsgiverne vil gå langt for at imødekomme medarbejderens behov i skadesforløbet og på den lange bane for at fastholde medarbejderen. Motivationen begrundes af arbejdsgiverne ved medarbejderens værdi, herunder medarbejderens erfaringer og kompetencer samt loyalitet, som vedkommende har udvist overfor virksomheden. Arbejdsgiver udviser således et stort ansvar, hensyn og omsorg overfor den sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade. I den sammenhæng skal det nævnes, at hensyn til drift og økonomi ikke har overskygget arbejdsgivers motivation og hensyntagen til sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade, hvilket blandt andet kan forklares ved, at virksomhederne har haft en sund økonomi til at kunne prioritere fastholdelsesindsatsen.

Den gode relation forinden har stor betydning

Analysen peger, i tilknytning hertil, på, at medarbejderens og ledelsens relation forinden forløbet har stor betydning for håndtering af fastholdelsesindsatsen. Dette har betydning for, hvorvidt samarbejdet opleves som tillidsfuldt, hvor der er plads til åbenhed og ærlighed om situationen på virksomheden versus medarbejderens tilstand og begrænsning. Dette kan på den ene side have betydning for medarbejderens oplevelse af sikkerhed og tryghed i forløbet. På den anden side kan det have indirekte betydning for arbejdsgivers villighed og fleksibilitet til at gøre noget ekstra i fastholdelsesindsatsen.



Gensidigt engagement

Samlet vurderes det, at et vellykket fastholdelsesforløb defineres ved, at begge parter – leder og medarbejder - har en aktiv rolle i forløbet, hvor der udvises et gensidigt engagement – dels for processen – og dels for tilbagevenden. Engagementet kan udvises på flere forskellige måder – det vurderes dog samlet set at have afgørende betydning, at arbejdsgiver på den ene side aktivt giver udtryk for, at medarbejderen er savnet, og at virksomheden helst ønsker vedkommende fastholdt i virksomheden, mens medarbejder på den anden side også aktivt italesætter sit ønske om at vende tilbage.

Faste rammer versus fleksibilitet i processen

God kontakt og hyppig dialog i sygefraværsperioden har en stor betydning. I tilknytning hertil peger analysen dog på, at kontakten ikke kan sættes på formel – hverken med hensyn til hyppighed, kontaktform eller indhold – der kan blot gives nogle vejledende råd hertil, som skal tilpasses den enkelte situation. Et arbejdsskadesforløb er oftest karakteriseret ved uforudsigelighed både i forhold til skadens karakter, muligheden for tilbagevenden og tidsperspektivet herfor. For nogle sygemeldte medarbejdere med en arbejdsskade og ledere har det givet tryghed for begge parter at sætte processen i faste rammer. På den anden side har andre oplevet, at fastholdelsesprocessen kan blive ufleksibel og formel ved fastsatte rammer. Her er det vigtigt, at rammerne er fleksible og kan tilpasses løbende. I den forbindelse fremhæves vigtigheden af at kunne indgå aftaler fra gang til gang, som samtidig kan tages op til revision.

'Delvis raskmelding' og 'midlertidige skånehensyn' er vigtige tiltag

'Delvis raskmelding' og 'midlertidige skånehensyn' fremstår som de vigtigste og primære tiltag i de undersøgte virksomheder, når sygemeldte medarbejdere med en arbejdsskade skal vende tilbage til jobbet. På tværs af virksomhederne har der alle steder været mulighed for at tilbyde en langsom optrapning i tid og mulighed for at tilpasse arbejdsopgaverne og arbejdsforholdene i størst muligt omfang som led i tilbagevendelsesfasen – virksomhedens økonomiske og driftsmæssige situation har således tilladt dette. Det har afgørende betydning for, at sygefraværsperioden kan afkortes, og samtidig at øge chancerne for medarbejderens tilbagevenden forbliver bæredygtig.

2.2: Hovedanbefalinger

Hovedanbefalinger

Virksomhedernes gode erfaringer, som er afdækket i analysen, knytter an til en række hovedanbefalinger, som mindre virksomheder med fordel kan lade inspirere sig af – dette i form af konkrete redskaber, tips og gode råd til fastholdelse af medarbejdere efter en arbejdsskade. anbefalingerne er her opsummeret i hovedanbefalinger, og er udfoldet i selve analysen under hver fase i et arbejdsskadeforløb.

På baggrund af analysen anbefales følgende hovedanbefalinger:

1. Tag ansvar for tidlig kontakt og indsats
2. Orienter kollegagruppen tidligt og løbende, så de kan få en støttende funktion
3. Vis som leder, at du tror på, at din medarbejder kommer tilbage og skab tryghed om fremtid
4. Jeres engagement skal gå begge veje
5. Tal ofte (også om andet end skaden)
6. Løbende forventningsafstemning er nøglen
7. Hellere tidligere opstart med få opgaver, end senere opstart med mange opgaver



OBS: Det er vigtigt, man i hver sag foretager en konkret vurdering af, om anbefalingerne giver mening i det enkelte tilfælde.

Hovedanbefaling 1: Tag ansvar for tidlig kontakt og indsats

Det er vigtigt tidligt at skabe tryghed og forudsigelighed om situationen – som leder kan du derfor som det første tage ansvar for at kontakte sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade – særligt i de tilfælde hvor der er tale om en psykisk betinget arbejdsskade – i den situation, kan medarbejderen opleve at være mere handlingslammet og uforstående overfor situationen. Det er vigtigt, at du afsætter en rum tid til at ringe sygemeldte medarbejder op, orienterer vedkommende om, at du for det første står til rådighed som støtte, og for det andet giver et oprids af processen, I har gennemført for at håndtere situationen, som arbejdsskaden har medført – både internt og eksternt.

Hovedanbefaling 2: Orienter kollegagruppen tidligt og løbende, så de kan få en støttende funktion

Aftal med den sygemeldte om og hvordan kollegagruppen inddrages. Kollegaerne skal helst inddrages på et tidligt tidspunkt og undervejs i forløbet for at sikre, at de har fælles forståelse af, hvilke opgaver der i kortere eller længere perioder påvirker dem, og at opgaverne ikke belaster dem uforholdsmæssigt meget, således der ikke opstår unødigt støj i virksomheden og/eller en modvilje mod sygemeldte medarbejder. Aftal med sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade om, at kollegerne orienteres om 1) status på situationen, 2) betydning for opgaveløsningen, 3) kontakten til medarbejderen samt 4) perspektiv og foreløbig plan for tilbagevenden. Orienter også kollegagruppen, når der ligger en konkret aftale om reel optrappingsplan for medarbejderens tilbagevenden.

Hovedanbefaling 3: Vis som leder, at du tror på, at din medarbejder kommer tilbage og skab tryghed om fremtid

Som leder kan du skabe ro og tryghed om fremtiden ved, at du viser, at du tror på, at din medarbejder sygemeldt med en arbejdsskade kommer tilbage. Vær opmuntrende, bekræftende og sig direkte: "Vi vil gerne have dig, og vi tror på, at du kommer tilbage". Det kan være sværere for din medarbejder at forstå og acceptere situationen samt at bevare optimismen, end det er for dig som arbejdsgiver, hvorfor det er vigtigt, at man som leder indtager en støttende og anerkendende rolle.

Hovedanbefaling 4: Jeres engagement skal gå begge veje

Hjælp hinanden med at understøtte gejsten og motivationen for medarbejderens tilbagevenden ved forskellige tiltag. Konkret kan du som medarbejder – lige såvel som leder – italesætte, at du, som medarbejder, gerne vil tilbage, og at du vil gøre, hvad der skal til for at det lykkes. Som leder er det også vigtigt, at du italesætter 'troen på' jævnfør hovedanbefaling 3 og italesætter det som et fælles projekt, der handler om at finde den rette timing, den rette metode, prioritering og tilrettelæggelse af arbejdet. Helt lavpraktisk kan I også sørge for at bevare tilknytningen og den sociale relation ved, at medarbejderen inviteres med til /deltager i sociale og faglige arrangementer, møder op til frokost, personalemøder, eller fortsat modtager orienterende mails. Det er vigtigt, at man som leder altid forholder sig til, hvorvidt det giver mening i forhold til den enkelte medarbejders



situation. Det at have en aktiv rolle og udvise engagement i sit forløb, er vigtigt at vide som medarbejder, idet det kan have betydning for, hvor langt man som arbejdsgiver vil gå ift. at udvise fleksibilitet og at finde løsninger i sygefraværsperioden.

Hovedanbefaling 5: Tal ofte (også om andet end skaden)

Bibehold i hele sygefraværsperioden den tætte kontakt, som præges af gensidig omsorg og åbenhed. Der er ikke en formel for den tætte kontakt, forventningsafstem og aftal i stedet fra gang til gang: 1) hvornår I skal tale sammen næste gang, 2) hvem der har ansvaret for at kontakte hvem, 3) om kontakten skal være pr. telefon, mail eller via formelt møde. Sørg så vidt muligt for at kontakten er kontinuerlig og fast, fx hver tredje uge – det afgørende er at have en line til arbejdspladsen.

Hovedanbefaling 6: Løbende forventningsafstemning er nøglen

Når I skal tale om sygemeldte medarbejders plan for tilbagevenden, så vær opmærksom på at forventningsafstemme tid, mængde og kompleksitet i opgaver og graden af ansvar – uanset om der er tale om en fysisk eller psykisk arbejdsskade. Udvis åbenhed og fleksibilitet, så I sammen har de bedste rammer for at tilrettelægge arbejdet og bliv enige om, at I begge kan komme med forslag til løbende ændringer af planer, så I sikrer jer de bedste vilkår for at indfri aftalerne i planen.

Hovedanbefaling 7: Hellere tidligere opstart med få opgaver, end senere opstart med mange opgaver

Indgå tidligt i en dialog om at vende tilbage og forsøg så vidt muligt at lave en aftale om en tidlig opstart. Start hellere op på deltid med få opgaver i en startperiode med henblik på over en kort periode gradvist at komme op på det hidtidige timetal. Det handler om at sætte tidligt ind og få genetableret tilknytningen til arbejdspladsen, hvilket skaber en mere realistisk og smidig tilbagevenden.

3: Den gode fastholdelsesindsats

I nærværende kapitel fremstilles virksomhedernes erfaringer og perspektiv på, hvad der virker i hver enkelt fase i en arbejdsskadesproces, hvortil der for hver fase sammenfattes gode råd, tips og tricks til at fastholde en medarbejder sygemeldt med en arbejdsskade.

3.1: Før arbejdsskaden

Beskrivelse af fase

Dette afsnit omhandler virksomhedernes forudgående erfaringer med håndtering af arbejdsskader, og deres tilgang til brug af procedurer og retningslinjer for håndtering af



Fund på tværs sammenholdt med gevinst/udbytte

arbejdsskader i virksomheden, herunder retningslinjer for samarbejde med eksterne aktører såsom forsikringsselskab, fagforening og jobcenter.

På tværs af interviewene i undersøgelsen fremtræder følgende fund:

- › Nedskrevne procedurer og retningslinjer findes i begrænset omfang
- › Leder har den primære rolle i håndteringen af arbejdsskaden
- › Relationen mellem arbejdsgiver og den sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade har betydelige konsekvenser

Nedskrevne procedurer og retningslinjer findes i begrænset omfang

Der er stor variation i hvor meget, de har dyrket retningslinjer, systemer og standardiserede procedurer og redskaber til håndtering af arbejdsskader i de mindre virksomheder – i hovedparten af tilfældene findes de i nedskrevet form i begrænset omfang, mens der i højere grad findes eksempler på mundtlige aftaler. De steder, hvor det er et lovkrav om planer og systematikker for diverse opståede problemer, viser analysen at de findes.

Det er sjældent, at den enkelte medarbejder kender detaljerne i procedurerne, men i undersøgelsen er der ingen, der har givet udtryk for at være usikre på, hvordan de skulle agere ved hændelsens indtræden/konstateringen af sygemeldingen. De små virksomheder kan godt se relevansen i at arbejde med procedurer, idet konkrete aftaler om ansvar, koordinering og kommunikation kan fremme gennemsækeligheden og gøre det lettere for alle involverede. De har imidlertid endnu ikke oplevet, at det har været nødvendigt at indføre nedskrevne procedurer – generelt oplever de små virksomheder, at det vil være svært at standardisere håndteringen af tilbagevenden efter en arbejdsskade – dels skyldes det, at de ikke har stor nok volumen i arbejdsskader, og de få arbejdsskadesforløb vil ofte være meget forskellige afhængig af skadens karakter og medarbejderens personlighed, situation m.v., hvorfor de mindre virksomheder i mindre grad kan se formålet og praktikaliteten i nedskrevne procedurer og retningslinjer.

Med hensyn til erfaringer med involvering af eksterne aktører såsom jobcenter, forsikringsselskab eller fagforening fremhæves det, at det er afhængigt af den enkeltes skadesforløb. Der er ikke nogen klare retningslinjer/procedurer for samarbejdet med de eksterne aktører. Det fremhæves dog på tværs af interviewene, at der behov for tydelig placering af ansvaret for koordineringen af forløbet, således alle parter arbejder i samme retning i forløbet.

Leder har den primære rolle i håndteringen af arbejdsskaden

Der tegner sig et generelt billede af, at det oftest er nærmeste leder/arbejdsgiver, der har den primære og aktive rolle i håndteringen af arbejdsskaden. Enkelte steder får nøglemedarbejdere eller tillids-/arbejds miljø-repræsentanter en aktiv rolle, hvor det fremhæves, at det er vigtigt, at rollefordelingen er afstemt på forhånd, mens der er et tæt samspil mellem leder og nøglemedarbejder/tillids-/arbejds miljø-repræsentant undervejs for at opnå fælles fodslag i forløbet.

I interviewene tilkendegiver enkelte arbejdsgivere, at årsagen til, at de vælger at uddelegere opgaven og ansvaret til en anden medarbejder, handler om, at man som arbejdsgiver oplever at hensyn til både drift og økonomi kommer til at overskygge den omsorgsfuldhed



og hensyntagen til sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade, som man gerne vil udvise overfor sin medarbejder. Opgaven varetages derfor bedre af en kollega, som ikke skal forholde sig til, hvordan medarbejderen sygemeldt med en arbejdsskade påvirker virksomhedens drift og økonomi. Her er det særligt vigtigt, at leder og medarbejder får afstemt rammerne for, hvordan medarbejderen håndterer forløbet og fastholdelsen af sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade.

Relationen mellem arbejdsgiver og sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade har stor betydning

Der skal være et gensidigt ønske om og engagement til, at sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade bliver fastholdt i virksomheden. Relationen mellem arbejdsgiver og sygemeldte medarbejder før arbejdsskaden har betydelige konsekvenser for håndteringen og samarbejdet undervejs i skadesforløbet. Relationen forinden karakteriseres ofte ved loyalitet, tillid og værdi for virksomheden samt anciennitet. Når arbejdsgiverne beskriver deres medarbejder, fremhæver de ofte, at der er tale om en god medarbejder, der altid har udvist loyalitet overfor virksomheden, har passet sit arbejde med stor tilfredshed, været pligtopfyldende og har udvist stor arbejdsomhed. Det kan således have indirekte betydning for, hvor villig og fleksibel man som arbejdsgiver er i forhold til at gøre noget ekstra i fastholdelsesindsatsen.

Medarbejderens relation til kollegerne kan endvidere have betydning, idet kollegerne også skal støtte op om den sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade i forløbet og være indstillet på at tage de nødvendige hensyn undervejs i forløbet.

På baggrund af analysen peges på følgende anbefalinger:

- › Forventningsafstem og indgå aftaler om 'hvem gør hvad'
- › Forhold jer aktivt til de lovgivningsmæssige krav og redskaber

Boks 1: Gode råd til aftaler om håndtering af arbejdsskade

Samlede anbefalinger i fasen

Forventningsafstem og indgå aftaler om 'hvem gør hvad'

- › Forhold jer som ledelse til håndtering af arbejdsskade ved et fælles ledermøde, hvis I ingen erfaring har hermed: Forventningsafstem jeres værdisæt og aftal, hvem der gør hvad, når arbejdsskaden indtræffer
- › Invitér arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter til en drøftelse af hvem der gør hvad, og hvornår og hvordan I generelt ønsker at informere hele medarbejdergruppen
- › Orienter medarbejdergruppen om jeres aftaler og drøft i fællesskab deres perspektiv på håndtering af arbejdsskader – fx ved et personalemøde
- › I drøftelsen af 'hvem gør hvad, hvornår' kan I konkret forholde jer til:
 - *Hvem anmelder arbejdsskaden, hvis der er tale om en arbejdsulykke*
 - *Hvem kontakter sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade i dagene efter arbejdsskaden*
 - *Hvem sender en buket blomster med et par opmuntrende ord*
 - *Hvem er ansvarlig for den løbende dialog i sygefraværperioden*

Forhold jer aktivt til de lovgivningsmæssige krav og redskaber

- › Sæt jer godt ind i de lovgivningsmæssige krav og redskaber, så I kender til disse, forinden skaden sker:
 - *Lovpligtig sygefraværssamtale efter fire ugers fravær*
 - *Aftale om delvis raskmelding med jobcenteret*



- *Fastholdelsesplan*
- *§56 aftale*

3.2: Når arbejdsskaden sker

Beskrivelse af fase

Nærværende afsnit bidrager med viden og gode råd til, hvad man som virksomhed kan gøre i timerne og dagene efter, når en arbejdsskade sker eller konstateres. Afsnittet skærper fokus på de tilgange og tiltag, som er vigtige, at der bliver taget hånd om.

Fund på tværs sammenholdt med gevinst/udbytte

På tværs af interviewene i undersøgelsen fremtræder følgende fund:

- › Tidlig kontakt og indsats er afgørende
- › Kontakten karakteriseres ved gensidig åbenhed og omsorg
- › Hurtig og effektiv håndtering af formaliteter og orientering herom er vigtig
- › Orientering og inddragelse af kollegagruppen bør prioriteres tidligt

Tidlig kontakt og indsats er afgørende

En tidlig kontakt og indsats anses på tværs af de interviewede som afgørende forudsætning for en god fastholdelsesproces. Dette er uanset, om der er tale om en fysisk eller psykisk arbejdsskade. En tidlig kontakt handler først og fremmest om, at der etableres en uformel kontakt – oftest pr. telefon – mellem virksomhedsleder og sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade kort tid efter, at medarbejderen er kommet ud for en arbejdsulykke eller har fået konstateret en sygdom.

På baggrund af analysen vurderes der således ikke at være forskel på, om arbejdsskaden defineres ved en arbejdsulykke eller en erhvervs sygdom, idet arbejdsgiverne på tværs oplever, at medarbejderen tidligt har været meddelsom i forhold til sin situation – dels ved hændelsens indtræden eller ved erkendelse heraf. Det handler således om, at ledelsen i virksomheden hurtigst muligt får kendskab til arbejdsulykken/sygdommen, hvilket muliggør, at de i virksomheden kan agere mest hensigtsmæssigt med henblik på sygemeldte medarbejders tilbagevenden. Det kan samtidig være centralt ind i et forebyggende perspektiv, når der er tale om en arbejdsulykke, at ledelsen i virksomheden får kendskab til, hvad der førte til ulykken med henblik på at undgå tilsvarende skader for øvrige kolleger.

Der er variation i, hvem der indleder kontakten efter hændelsens indtræden - der tegner sig et billede af, at det i hovedparten af tilfældene er medarbejder, som kontakter leder, når der er tale om en fysisk arbejdsskade, mens det ikke er entydigt, når der er tale om en psykisk arbejdsskade. I de tilfælde, hvor der har været tale om en psykisk arbejdsskade, lægger flere ledere vægt på, at der er behov for, at man som leder tager initiativ og er opsøgende, hvor man tydeligt viser, at man ønsker at guide medarbejderen tilbage i arbejde. Medarbejderen kan føle sig handlingslammet og uforstående overfor situationen. Oftest indledes kontakten samme dag og senest 1-2 dage efter hændelsens indtræden.

I den første kontakt aftaler leder og medarbejder hvilken kontakt, der skal gælde for det fremadrettede forløb. I starten af sygefraværet har leder og medarbejder typisk kontakt én gang om ugen eller hver 14. dag. Det fremhæves af flere af de interviewede, at det oftest er oplagt, at det er medarbejder, som er ansvarlig for at tage den ugentlige kontakt. Ansvar og tidspunktet for kontakten er oftest afhængigt af, hvornår medarbejder kan give en ny



status på behandlingsforløb/kontakt til sundhedsvæsenet. Det er dog vigtigt at være opmærksom på at afstemme med medarbejdere sygemeldt med en psykisk arbejdsskade, hvorvidt det er en yderligere stress faktor at have en ugentlig kontakt. Interviewene med tidligere stressramte sygemeldte giver et billede af, at der er behov for at justere kontaktkadencen, hvis medarbejderen ikke de første uger oplever at gøre fremskridt, hvorfor de kan føle skyld og skam ved ikke at kunne præstere dette fremskridt ved den ugentlige kontakt, hvorfor det bliver en yderligere stressfaktor.

Kontakten karakteriseres ved gensidig åbenhed og omsorg

Kontakten karakteriseres på tværs af casene ved gensidig åbenhed og omsorg, hvilket bidrager til at mindske medarbejderens bekymringer og tvivl. I dialogen mellem leder og medarbejder, skal der lægges vægt på medarbejderens ve og vel, men samtidig er det afgørende, at begge parter så tidligt som muligt starter en dialog op omkring medarbejderens mulighed for at vende tilbage – uanset om der er tale om fysisk eller psykisk betinget arbejdsskade. I den forbindelse fremstår det som vigtigt, at sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade fortæller åbent om sin tilstand og begrænsninger, så ledelsen har et udgangspunkt for at inddrage den sygemeldte på en hensyntagende måde og forholde sig til sygemeldingens længde og perspektiv for tilbagevenden. Her er det dog vigtigt at være opmærksomme på, at arbejdsgiver ikke må spørge om, hvad medarbejderen fejler, fordi oplysninger om sygdom betragtes som personfølsomme. Lovgivningen tillader kun arbejdsgiveren at spørge, om medarbejderen lider af bestemte sygdomme, som har en direkte betydning for muligheden for at udføre det pågældende arbejde. Dette dilemma er i midlertidig ikke blevet italesat af hverken ledere eller medarbejdere. De oplever, at medarbejderne af egen drift fortæller, hvad de fejler – og det er fuldt lovligt.

Hvis der er tale om en psykisk arbejdsskade, tilkendegiver ledere på tværs af brancher, at de har brug for at få kendskab til skadens karakter, kompleksitet og årsagerne hertil – herunder hvad der skyldes arbejdsliv versus privatliv for at kunne iværksætte de rette tiltag og hensyn på arbejdspladsen – virksomhedsledere er dog samtidig meget opmærksomme på kun at spørge til hvilke konsekvenser, sygdommen har for arbejdslivet. De er samtidig meget bevidste om at vise hensyn og udvise respekt for vedkommendes situation, idet det er vigtigt at forstå, at medarbejderen med en psykisk arbejdsskade oftest føler sig truet både i forhold til sin faglige identitet, værdi for arbejdspladsen og i forhold til den sociale situation.

Hurtig og effektiv håndtering af formaliteter og orientering herom er vigtig

Indsatsen skal igangsættes hurtigt både ift. formaliteter og de interne linjer, når der er tale om en arbejdsulykke. For erhvervs sygdomme gælder ikke de samme forpligtigelser for arbejdsgiver – her påhviler anmeldepligten enhver læge eller tandlæge, eller kan initieres af medarbejderen selv.

Når det gælder en arbejdsulykke, er der bred enighed blandt de interviewede i virksomhederne om, at formaliteterne omkring anmeldelsen af arbejdsulykken og kontakt til rette instanser skal håndteres hurtigt, samt at sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade skal informeres om håndteringen heraf – dette fremmer medarbejderens tilbagevenden ved, at medarbejderen udelukkende kan fokusere på at komme sig efter arbejdsulykken.

Orientering og inddragelse af kollegagruppen bør prioriteres tidligt



Der er enighed på både ledelses- og medarbejderniveau om, at den øvrige personalegruppe skal orienteres efter hændelsens indtræden efter aftale med sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade. Det er vigtigt, at kollegerne inddrages på et tidligt tidspunkt for at sikre, at kollegerne har fælles forståelse af, hvilke opgaver der i kortere eller længere perioder påvirker dem, og at opgaverne ikke belaster dem uforholdsmæssigt meget, således der ikke opstår en modvilje mod sygemeldte medarbejder. Kollegerne skal derfor informeres om status på situationen, perspektiv og foreløbig plan efter aftale med sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade – der kan være behov for konkret aftale om, hvem af kollegerne der kontakter vedkommende.

Samlede anbefalinger i fasen

På baggrund af analysen peges på følgende anbefalinger:

- › Tag initiativ og indgå konkrete aftaler om kontakt
- › Lav aftale om den første periode for fraværet
- › Vis som leder, at du tror på, at din medarbejder kommer tilbage
- › Håndter formaliteterne og giv et oprids af processen, når der er tale om en arbejdsulykke
- › Inddrag og informer kollegaerne om situationen

Boks 2: Gode råd og redskaber til håndtering af situationen: Når arbejdsskaden sker

Tag initiativ og indgå konkrete aftaler om kontakt

- › Handl hurtigt og tag arbejdsskaden seriøs - tag som leder initiativ til at tage telefonisk kontakt i dagene efter arbejdsskaden for at høre, hvordan det går og send en buket blomster med et par opmuntrende ord
- › Lav så vidt muligt en konkret aftale om kontakten, når arbejdsskaden sker, hvor I indgår en konkret aftale om, hvornår og hvor ofte I taler sammen, så der ikke opstår usikkerhed om, hvem der har initiativforpligtelsen ift. kontakten
- › Initiativforpligtelsen ligger i starten hos arbejdsgiver – sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade føler sig ofte handlingslammet og i en uvant situation – vis som leder vejen og kom løbende med forslag til kontaktform, tidspunkt for kontakt, arbejdsopgaver, som skal håndteres
- › Som medarbejder kan du også, efter aftale med din leder, løbende orientere din leder om, hvordan det går med skaden, når du fx har været til undersøgelse og/eller behandling

Lav aftale om den første periode for fraværet

- › Lav en konkret aftale om den første periode for fraværet – insistér som leder på, at vedkommende kan gå hjem minimum 14 dage³
- › Vær som leder opmærksom på at fastholde din medarbejder så tidligt som det er muligt i den konkrete sag, så medarbejderen kommer så hurtigt som muligt tilbage - insistér derfor ikke på mere end 14 dages fravær til at starte med, herefter kan I altid aftale perspektivet for tilbagevenden

Vis som leder, at du tror på, at din medarbejder kommer tilbage

- › Vær opmuntrende, støttende og italesæt fra starten, at du tror på, at din medarbejder kommer tilbage. Det er sværere for sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade at acceptere situationen, end for arbejdsgiver – vær derfor tydelig på fra starten og undervejs i sygdomsforløbet på at sige: "Vi vil gerne have dig, vi tror på, at du kommer tilbage - vi tror på, at du får det bedre"

Håndter formaliteterne og giv et oprids af processen, når der er tale om en arbejdsulykke

³ Denne anbefaling er givet af tre ledere fra virksomheder der har deltaget i undersøgelsen, hvor psykiske arbejdsskader har været omdrejningspunktet for deres deltagelse.



- › Orienter sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade om, at du som leder har håndteret formaliteterne omkring arbejdsulykken og giv et oprids af processen, I har gennemført for at håndtere situationen – så vedkommende er orienteret, men samtidig ved, at han/hun ikke skal forholde sig hertil

Inddrag og informer kollegaerne om situationen

- › Efter aftale med sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade er det vigtigt, at du som leder informerer kollegerne om følgende:
 - Hvad er der sket?/hvad består skaden i?
 - Hvad bliver der aktivt gjort for medarbejderen?
 - Hvilken betydning har det for de øvrige medarbejders opgaveløsning?
 - Hvordan skal kollegaerne forholde sig til den sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade? (Fx tage kontakt, eller give ro?)
 - Hvad er fremtidsudsigterne/tidsaspektet for den sygemeldte medarbejders tilbagevenden?

3.3: Sygefraværsperioden

Beskrivelse af fase

Afsnittet bidrager med viden om, hvordan sygefraværsperioden kan håndteres, herunder hvordan man kan bære sig ad med at holde en god og kontinuerlig kontakt. Afsnittet afdækker desuden virksomhedernes incitamenter og metoder til at fastholde en medarbejder med arbejdsskade.

Fund på tværs sammenholdt med gevinst/udbytte

På tværs af interviewene i undersøgelsen fremtræder følgende fund:

- › Velvillighed til at prioritere fastholdelsesindsatsen
- › God kontakt og hyppig dialog i sygefraværsperioden er nøglen
- › Gensidigt initiativ og engagement er afgørende
- › Variation i grad af inddragelse af eksterne og deres bidrag

Velvillighed til at prioritere fastholdelsesindsatsen

I interviewene med virksomhedsledere er det tydeligt, og ikke overraskende, at virksomhedernes økonomiske situation har betydning for dels virksomhedens prioritering af ressourcer i en aktiv fastholdelsesindsats og dels virksomhedens mulighed for at fastholde den sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade efter en længere sygefraværsperiode. Virksomhederne, som indgår i nærværende undersøgelse, har haft en sund økonomi (og opbakning fra bestyrelse) til at kunne prioritere forskellige tiltag i sygefraværsperioden.

Der tegner sig samtidig også et billede af, at der er en velvillighed til at prioritere fastholdelsesindsatsen – både på leder – og medarbejderniveau - via forskellige initiativer såsom omfordeling af opgaver, omplacering/omstrukturering eller tilføjelse af ekstra ressourcer ved vikar i sygefraværsperioden. Dette gælder uanset skadestypen – fysiske og psykiske arbejdsulykker og erhvervs sygdomme.

Blandt ledere, medarbejdere og kolleger er der enighed om, at tydelighed om prioritering af fastholdelsesindsatsen og fleksibilitet heri mindsker usikkerhed blandt sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade og kolleger, hvilket har betydet, at de interviewede



medarbejdere tidligt i forløbet ikke har været usikre på muligheden for at vende tilbage til samme arbejdsplads.

God kontakt og regelmæssig dialog i sygefraværsperioden er nøglen

På tværs af de interviewede virksomheder er det i hovedparten af tilfældene nærmeste leder, som har den primære rolle i fastholdelsesindsatsen, og har således ansvaret for den nære kontakt til sygemeldte medarbejdere med en arbejdsskade i sygefraværsperioden. God kontakt og regelmæssig dialog opfattes som afgørende for en vellykket fastholdelsesproces – uanset om der er tale om en psykisk eller fysisk arbejdsskade. En kontakt er god, når den karakteriseres af gensidig åbenhed og ærlighed ift. situationen på arbejdspladsen (ved fx orienterende mails) og sygemeldtes tilstand og begrænsninger. Kontakten karakteriseres endvidere ved tillid. Dannelsen af tillid afhænger blandt andet af den tidligere relation mellem virksomhed og sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade, lederens rolle som støtte, hvor leder tilkendegiver medarbejderens værdi for arbejdspladsen samt medarbejderen med en arbejdsskades egne ressourcer til at bidrage til dialogen. Det handler om at skabe håb og begejstring for arbejdspladsen. Ledere til sygemeldte medarbejdere med en psykisk arbejdsskade italesætter endvidere vigtigheden af, at det er centralt at lade medarbejderen få talerum og vise interesse for medarbejderens situation, og i starten være lydhør og tilbageholdende med egne vurderinger, så medarbejderen får en oplevelse af at føle sig respekteret og hørt.

I sygefraværsperioden har leder og medarbejder en tæt dialog, som ikke er afhængig af, hvorvidt der er tale om en fysisk eller psykisk arbejdsskade, eller om skaden er karakteriseret ved en ulykke eller erhvervs sygdom. Det er dog mindre klart, hvor hyppig denne dialog typisk er. Det synes at afhænge af den enkelte situation – dette gælder også for kontaktformen, som varierer – interviewpersonerne italesætter vigtigheden af den løbende kontakt, men at denne ikke kan sættes på formel.

De fremhæver, at de i stedet fra gang til gang aftaler dato og tidspunkt for næste kontakt og i hvilken form (pr. telefon eller ved personligt møder). Der er i den sammenhæng også kun få virksomheder, der nævner de mere formaliserede rundbordssamtaler eller sygefraværssamtaler, som er lovpligtige jævnfør Sygedagpengeloven – alle arbejdsgivere har pligt til at afholde en samtale med sygemeldte medarbejder senest 4 uger efter første sygedag, hvor arbejdsgiveren og medarbejderen i fællesskab skal finde frem til løsninger, der kan forkorte sygefraværet.

Arbejdsgiver giver aktivt udtryk for, at medarbejderen er savnet, og at virksomheden helst ønsker vedkommende fastholdt i virksomheden

Tryghed i forløbet fremhæves af ledere, kollegaer og tidligere sygemeldte medarbejdere med en arbejdsskade som afgørende. Denne tryghed skabes oftest ved tidlig og løbende italesættelse af, at medarbejderen er ønsket, og at virksomheden glæder sig til at få medarbejderen tilbage. Samtidig har det betydning, at arbejdsgiver tydeligt giver udtryk for sikkerhed om jobsituationen, så længe der er en sikkerhed. Når medarbejderen oplever, at vedkommende er ønsket, bidrager det således også til den åbne dialog, hvor medarbejderen kan føle sig tryk ved at informere sin arbejdsgiver om sin tilstand og begrænsninger.

Gensidigt initiativ og engagement er afgørende



I tillæg til en åben og regelmæssig dialog fremstår det som afgørende, at initiativ og engagement skal være gensidigt – der ses en variation i, hvor aktiv en rolle medarbejderen har haft, hvilket også synes at afhænge af skadestypen, idet sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade også kan mangle ressourcer og overskud til at være aktiv i processen – særligt hvis der er tale om en psykisk arbejdsskade. Der er dog bred enighed om vigtigheden af, at man som medarbejder – lige så vel som leder – forsøger at udvise engagement og motivation for tilbagevenden. Virksomhedslederne fremhæver, at det kan have betydning for, hvor langt man vil gå for medarbejderen ift. at udvise fleksibilitet og at finde løsninger i sygefraværsperioden.

Variation i grad af inddragelse af jobcentrene og deres bidrag

Der er variation i graden af inddragelse og samarbejde med jobcenteret om fastholdelsesindsatsen i sygefraværsperioden, samt i hvilken grad jobcenteret bidrager til fastholdelsesprocesserne. I hovedparten af tilfældene har jobcenteret en aktiv rolle i form af indkaldelse og afholdelse af de lovpligtige personlige møder i jobcenteret, som sygemeldte medarbejdere som udgangspunkt skal deltage i hver 4. uge. I få tilfælde inddrages virksomhederne i det fastholdelsesarbejde, som foregår i jobcenterregi. Der er således få eksempler på, at der afholdes rundbordssamtaler, hvor alle parter er repræsenteret.

Der tegner sig ikke et entydigt billede af, hvorvidt fastholdelsesprocesserne i de mindre virksomheder fremmes ved, at der sker en månedlig opfølgning fra jobcenterets side. Virksomhederne italesætter i stedet jobcentrenes bidrag til fastholdelsesprocessen ved iværksættelse af målrettede tilbud til sygemeldte medarbejdere. I disse tilfælde har tidligere sygemeldte medarbejdere med en arbejdsskade haft gavn af at deltage i aktive forløb i form af fx:

- › Tilbud om psykologhjælp
- › Tilbud om genoptræning
- › Tilbud om stresshåndteringsforløb

Virksomhederne lægger vægt på, at opfølgningssamtalerne i højere grad kan gavne fastholdelsesprocesserne, hvis der sker en højere grad af koordination fra jobcenterets side og nysgerrighed på virksomhedens interne forhold. Der er en generel oplevelse af, at jobcenterets tiltag, forventninger og krav ikke spiller sammen med de tiltag og vilkår, der er på virksomheden – hvilket oftest skyldes jobcentrenes manglende kendskab til virksomhedernes interne forhold.

Samlede anbefalinger i fasen

På baggrund af analysen peges på følgende anbefalinger:

- › Vær gensidig åbne og byg jeres samarbejde på tillid
- › Start tidligt en uformel dialog op om tilbagevenden
- › Jeres engagement skal gå begge veje
- › Skab en dialog som er værdiskabende for begge parter ved at være forberedt, interesseret og giv talerum
- › Bibehold den tætte kontakt
- › Orienter fortsat den øvrige kollegagruppe

Boks 3: Gode råd og redskaber til håndtering af sygefraværsperioden

Vær gensidig åbne og byg jeres samarbejde på tillid



- › Etabler et samarbejde, der bygger på gensidig åbenhed og tillid – dette skaber I for eksempel ved, at man som medarbejder orienterer sin arbejdsgiver om sin tilstand og begrænsninger
- › Åben og ærlig omkring sin tilstand og dels at man som leder er realistisk og orienterer åbent om situationen på arbejdspladsen – vær som leder tydelig på medarbejders behov for opgaveprioritering i opgaveløsningen og rammesæt tidligt den potentielle mulighed for omplacering
- › Aftal med din medarbejder, om du som leder skal fortsætte med at sende orienterende mails, som i øvrigt sendes rundt til personalegruppen, til sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade – medarbejderens tilknytning bibeholdes i højere grad ved, at vedkommende hele tiden er opdateret på, hvad der sker i virksomheden, særligt hvis det er en fysisk arbejdsskade. Vær dog opmærksom på om denne inddragelse kan virke yderligere belastende, særligt hvis din medarbejder har en psykisk arbejdsskade
- › Hvis I hyrer en vikar ind, så orienter sygemeldte medarbejder herom – det kan være en stor hjælp for vedkommende at vide, at øvrige kolleger ikke presses yderligere

Start tidligt en uformel dialog op om tilbagevenden

- › Det bidrager til medarbejderens tryghed at starte dialogen op om tilbagevenden tidligt i forløbet. Tag en uformel snak om, hvordan vedkommende kan se sig selv tilbage i arbejde, og foreslå muligheden for at starte op på færre timer med få opgaver i en startperiode med henblik på gradvist at øge antallet af opgaver og timetallet

Jeres engagement skal gå begge veje

- › Det kan være svært for medarbejderen at bevare optimismen om en snarlig tilbagevenden til arbejdspladsen – fortsæt derfor som leder med at være bekræftende og giv opmuntrende ord i forhold til, at du tror på, at medarbejderen kommer tilbage, og at I vil gøre, hvad I kan for at få ham/hende tilbage, så du understøtter medarbejderens gejst og optimisme
- › Italesæt som leder: Det er et fælles projekt at finde den rette timing, den rette metode, prioritering og tilrettelæggelse af arbejdet, så vedkommende kan komme godt tilbage – drøft tidsperspektiv fra gang til gang
- › Inviter sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade med til sociale og faglige arrangementer, så vedkommende fortsat oplever at føle sig velkommen og have en tilknytning til virksomheden – flere interviewpersoner oplever, at man efter kort tids sygemelding kan blive nervøs for at vende tilbage til arbejdspladsen
- › Vis som medarbejder dit engagement og gejst for at vende tilbage – forsøg så vidt muligt at møde op på arbejdspladsen så ofte som muligt – fx til frokost, personalemøder, faglige arrangementer
- › Udvis dit ønske om – og italesæt, at du, som medarbejder, gerne vil tilbage, og at du vil gøre, hvad der skal til for at det lykkes

Skab en dialog som er værdiskabende for begge parter ved at være forberedt, interesseret og giv talerum

- › Skab en dialog der er værdiskabende for begge parter – som leder kan du forberede dig på den snak, du skal have med din medarbejder ved at skabe overblik over situationen og ved på forhånd fx at undersøge hvilke støttemuligheder, der er i virksomheden
- › Hvis der er tale om arbejdsskade, som er psykisk betinget, så vær opmærksom på som leder at afsætte god tid til dialogen, hvor du ikke bliver forstyrret, så din medarbejder får et talerum. Din medarbejder kan have brug for, at du lytter og spørger nysgerrigt ind. Medarbejderen har ofte en oplevelse af at være uforstående overfor sin situation og handlingslammet



- › Hvis du som leder har brug for at kunne huske alle detaljerne i det sagte fra din medarbejder, er det en god ide at notere dig de centrale pointer fra samtalen, så du næste gang kan henvise tilbage til det sagte og herud fra kan give brugbar respons – dette kan give medarbejderen en oplevelse af at føle sig hørt og forstået

Bibehold den tætte kontakt

- › Bibehold den tætte kontakt, forventningsafstem og aftal fra gang til gang: 1) hvornår I skal tale sammen næste gang, 2) hvem der har ansvaret for at kontakte hvem, 3) om kontakten skal være pr. telefon, mail eller via formelt møde evt. ved rundbordssamtale
- › Forsøg så vidt muligt at være i kontakt minimum hver tredje uge, så kontakten fortsat er kontinuerlig og fast – det afgørende er at have en line til arbejdspladsen

Orienter fortsat den øvrige kollegagruppe

- › Orienter løbende efter aftale med sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade den øvrige personalegruppe om situationen, tidsperspektivet og den foreløbige plan

3.4: Tilbagevenden til arbejde

Beskrivelse af fase

I følgende afsnit redegøres for, hvordan arbejdspladsen og medarbejderen i fællesskab skaber rammerne for en god og holdbar tilbagevenden til arbejde, hvor der søges aftaler om, hvornår og i hvilket omfang medarbejderen igen kan komme tilbage. Der gives således også gode råd til, hvad der kan øge sandsynligheden for, at medarbejderen vender godt tilbage.

Fund på tværs sammenholdt med gevinst/udbytte

På tværs af interviewene i undersøgelsen fremtræder følgende fund:

- › Arbejdsgivere tager et stort ansvar for udarbejdelse af fastholdelsesplan
- › 'Delvis raskmelding' og 'midlertidige skånehensyn' er vigtige tiltag
- › Fleksibilitet og løbende tilpasning har betydning for succesfuld tilbagevenden
- › Opfølgning på plan for tilbagevenden gavner fastholdelsesprocesserne
- › Variation i inddragelsen af det sundhedsfaglige system/sundhedssektoren og betydningen heraf

Arbejdsgivere tager et stort ansvar for udarbejdelse af fastholdelsesplan

I de mindre virksomheder tager arbejdsgiver/leder et stort ansvar for at udarbejde en fastholdelsesplan/optrappingsplan, og på tværs af interviewene italesætter virksomhedslederne vigtigheden af, at man som leder er proaktiv og tager initiativet til tidligt at indgå i dialog om en plan for, hvornår og hvordan sygemeldte medarbejder med enten en fysisk eller psykisk arbejdsskade skal vende tilbage. Der tegner sig på tværs af interviewene ikke et billede af, at der er forskel på ledelsens ansvar for udarbejdelse af fastholdelsesplan afhængigt af, om der er tale om en arbejdsulykke eller en erhvervs sygdom.

Jævnfør sygedagpengelovens §7b kan sygemeldte medarbejder bede arbejdsgiver om at få udarbejdet en fastholdelsesplan, hvis medarbejderen ikke forventer at vende tilbage til jobbet inden for 8 uger. Undersøgelsen viser dog ikke tegn på, at medarbejderen gør brug af denne ret til anmodning, idet arbejdsgiver tager ansvaret herfor. Ansvaret påtager arbejdsgiver sig hovedsageligt, men i undersøgelsen er der også enkelte eksempler på, at



jobcenteret i starten er initiativtagere til at udarbejde en fastholdelsesplan og bidrager således med erfaringer og input til udarbejdelsen af planen.

Interviewene viser imidlertid en variation ift., hvor hurtigt der bliver talt om tilbagevenden til arbejde ved udarbejdelse af en fastholdelsesplan – det synes at afhænge af den enkelte situation og et eventuelt behandlingsforløb. Der tegner sig dog et billede af, at dette skal ske så tidligt som muligt for at give medarbejderen sikkerhed for, at det fælles mål er tilbagevenden.

Der findes ikke nogen krav til, hvordan en fastholdelsesplan skal se ud, og der findes forskellige skabeloner, som tjener som inspiration til, hvad planen kan sættes fokus på. I de undersøgte virksomheder følger enkelte arbejdsgivere faste skabeloner, mens hovedparten forventningsafstemmer dette ud fra den givne situation.

'Delvis raskmelding' og 'midlertidige skånehensyn' er vigtige tiltag

'Delvis raskmelding' og 'midlertidige skånehensyn' fremstår som de vigtigste og primære tiltag, når sygemeldte medarbejdere med en arbejdsskade skal vende tilbage til jobbet – uanset om der er tale om en fysisk eller psykisk arbejdsskade. På tværs af virksomhederne har der alle steder været mulighed for at tilbyde en langsom optrapning i tid og skånevilkår som led i tilbagevendens fasen. De interviewede ledere italesætter det økonomiske perspektiv i relation hertil, idet aftalen om tilbagevenden naturligt vil være afhængig af virksomhedens økonomiske ressourcer og de praktiske muligheder for at kunne tilpasse arbejdet til sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade versus hensynet til den øvrige drift og opgaveløsning. Der er naturligvis behov for, at ledelsen konkret forholder sig til, hvordan den øvrige kollegagruppe belastes af hensynene til medarbejderen.

Fleksibilitet og løbende tilpasning har betydning for succesfuld tilbagevenden

På tværs af interviewene tilkendegives det, at fleksibilitet og mulighed for løbende tilpasning er afgørende for en succesfuld indfrielse af fastholdelsesplanen. Ledelsens villighed til at udvise vilje og fleksibilitet i fastholdelsen påvirker både medarbejder og kolleger positivt. For det første er det med til at skabe en tryghed for sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade, og for det andet bidrager det til at kollegerne bakker op på sidelinjen. Der har i høj grad været forståelse fra kollegernes side for medarbejderens skånehensyn i en genopstartsperiode og en vilje til "at løfte i flok".

Opfølgning på plan for tilbagevenden gavner fastholdelsesprocesserne

Interviewene giver samtidig et billede af, at faste aftaler og tidsfrister for opfølgning gavner fastholdelsesprocesserne. Der er dog variation i hvor standardiseret en tilgang til opfølgningen, virksomhederne har. Hovedparten aftaler fra gang til gang, hvornår de skal følge op næste gang, mens enkelte virksomheder følger fast op på planen for tilbagevenden hver fjerde uge.

Det fremhæves samtidig, at løbende information og aftaler fra opfølgningssamtalerne bør videreformidles til de øvrige kolleger for at mindske usikkerhed om opgaveløsningen – det handler om at være tydelig på omfordeling af opgaver og eventuel nedskalering af forventninger til løsning af bestemte opgaver - at kollegerne kender til aftalerne kan også



have betydning for deres accept og opbakning til sygemeldte medarbejders genoptræning og eventuelle skånehensyn.

Variation i inddragelse af det sundhedsfaglige system/sundhedssektoren og betydningen heraf

Der er stor variation i inddragelsen af lægefaglig og sundhedsfaglig ekspertise i de undersøgte cases. I de tilfælde hvor de har bidraget, har der hovedsageligt været tale om et psykisk betinget skadesforløb. I den forbindelse har de hjulpet leder og medarbejder til at skabe klarhed og foretage vurderingen af, hvornår det er forsvarligt for medarbejderen at vende tilbage, i hvilket omfang og i hvilket tempo. Enkelte har også vejledt ift. ansvarstagen og opgaveløsning. Der har ikke været tegn på, at ledere og medarbejdere har oplevet dette som en bremseklovs i forhold til medarbejderens tilbagevenden, men nærmere et bidrag til at fremme den gode fastholdelsesproces.

Samlede anbefalinger i fasen

På baggrund af analysen peges på følgende anbefalinger:

- › Lav en plan for optræning og fastholdelse: Forventningsafstem tid, opgaveløsning og ansvar
- › Bliv enige om, at der mulighed for løbende at revidere planen
- › Aftal dato og tid for opfølgingsmøder
- › Orienter kollegaer om optræningsplan efter aftalte med den sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade

Boks 4: Gode råd og redskaber til processen for tilbagevenden

Lav en plan for optræning og fastholdelse: Forventningsafstem tid, opgaveløsning og ansvar samt mulighed for omplacering

- › Indkald relevante parter til et møde om optræningsplanen. Når I skal tale optræningsplan, er det vigtigt, at I er opmærksomme på at tale om:
 - Behov for langsom opstart ift. tid og antal sammenhængende dage
 - Restitutionsperiode (planlæg dagene så weekenden fx bliver forlænget)
 - Antallet af konfrontationstimer⁴
 - Mængde og kompleksitet i opgaver
 - Mulighed for omplacering
 - Graden af ansvar
 - Behov for fritagelse for opgaver, der skal løses inden for en kort deadline
 - Behov for fritagelse for opgaver, der kræver en høj grad af præsentation
- › Udvis som medarbejder åbenhed og fleksibilitet – fx ift. omplacering, så leder har de bedste rammer for at tilrettelægge arbejdet

Bliv enige om, at der er mulighed for løbende at revidere planen

- › Forventningsafstem at I begge har mulighed for at komme med forslag til løbende ændringer af planen, og at aftalerne ikke "er mejslet i sten" – der skal være plads til disse ændringer og fleksibilitet, således medarbejderen ikke oplever et unødigt pres i forhold til ikke at kunne indfri aftalerne i planerne

Aftal dato og tid for opfølgingsmøder

- › Aftal dato og tidspunkt for næste opfølgingsmøde, hvor I gør status på indfrielse af planen og behov for eventuelle ændringer

⁴ Her menes den tid man har kontakt til beboere, brugere af et tilbud, samvær med børn i institution og/eller forældresamtaler.



- › Husk på opfølgingsmøderne at skrive jeres aftaler ned, så I er enige om de aftaler, I har indgået på mødet

Orienter kolleger om optrappingsplan efter aftale med sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade

- › Orienter kolleger efter aftale med sygemeldte medarbejder med en arbejdsskade om optrappingsplanen - på den måde kan kolleger få en støttende funktion og kan tage hensyn til vedkommende i opgaveløsningen, når kollegaen vender tilbage

3.5: Fastholdelsesperioden

Beskrivelse af fase

Dette afsnit omhandler virksomhedernes erfaringer med at håndtere perioden efter, at medarbejder med en arbejdsskade er vendt tilbage til arbejde – oftest på fuld tid. Afsnittet bidrager med deres tilgang til opfølgningen på forløbet og vigtige opmærksomhedspunkter med henblik på at vedligeholde den gode tilbagevenden.

Fund på tværs sammenholdt med gevinst/udbytte

På tværs af interviewene i undersøgelsen fremtræder følgende fund:

- › Der er stor variation i længden og karakteren af fastholdelsesperioden
- › Fastholdelsesperioden er ikke formaliseret
- › Fastholdelsesperioden karakteriseres ved fortsat omsorg og åbenhed
- › Fastholdelsesperioden kan kræve tålmodighed og accept

Der er stor variation i længden og karakteren af fastholdelsesperioden

Der er variation i længden af fastholdelsesperioden, som af de fleste interviewpersoner defineres ved 1-2 måneder, mens perioden enkelte steder løber i helt op til 1-2 år efter, at arbejdsskaden er hændt – dette gælder oftest, når der er tale om en psykisk arbejdsskade. Undersøgelsen viser, at længden på denne periode ikke kan defineres i en fast tidsramme, da det vil afhænge af det forudgående forløb, herunder arbejdsskadens karakter.

Fastholdelsesperioden er ikke formaliseret

Undersøgelsen tegner et billede af, at fastholdelsesperioden ikke er formaliseret og systematiseret i de mindre virksomheder, så det er i et fåtal af virksomhederne, hvor der er konkrete aftaler om formelle møder om opfølgning på medarbejderens tilbagevenden på fuld tid og de tidligere aftaler fra fastholdelsesplanen. I de få tilfælde har der været afholdt 1-2 møder, 1-3 måneder efter vedkommendes tilbagevenden. Der sker i stedet en mere uformel og ad hoc baseret opfølgning, hvor både ledere og kolleger er opmærksomme på i dagligdagen at følge op på medarbejderens ve og vel efter tilbagevenden.

Fastholdelsesperioden karakteriseres ved fortsat omsorg og åbenhed

Fastholdelsesperioden er karakteriseret ved, at medarbejder og leder fastholder en dialog, som er præget af åbenhed om situationen, hvor både ledere og medarbejdere italesætter vigtigheden af medarbejderens ansvar ift. at "sige fra" og lederens ansvar i forhold til at hjælpe medarbejderen til dette, særligt hvis der har været tale om en arbejdsskade af psykisk karakter. Lederne oplever, at medarbejderen hurtigt kan falde tilbage i et gammelt arbejdsmønster, som kan være uhensigtsmæssige for vedligeholdelsen af medarbejderens



gode tilbagevenden. Dette bidrager således til, at leder og medarbejder sammen kan finde den rette balance mellem krav og omsorg ift. medarbejderen.

I tilfældene hvor der er tale om en psykisk arbejdsskade, som ofte er stressbetinget, lægges der blandt ledere og kolleger således vægt på respekten for, at en sådan sygdom ikke forsvinder, og der kan være risiko for tilbagefald, hvorfor det er vigtigt, at begge parter er opmærksomme på, at vedkommende ikke vender tilbage til de gamle vaner og rutiner. Flere oplever, at dette sker meget hurtigt på trods af aftaler, indgået om det modsatte i selve optrappingsplanen.

Fastholdelsesperioden kan kræve tålmodighed og accept

Fastholdelsesperioden kan kræve en vis tålmodighed og accept fra leder og kollegers side af, at vedkommende ikke nødvendigvis kommer op på samme niveau, som før arbejdsskaden – trods det at vedkommende formentlig vender tilbage på fuld tid. Det er derfor vigtigt, at der fortsat sker en orientering og forventningsafstemning med de øvrige kolleger, hvis der fortsat skal tages hensyn til medarbejderen efter, at vedkommende er vendt tilbage, fx at lederen og medarbejderen har en aftale om kun at varetage bestemte opgaver i et vist omfang, at vedkommende nogle dage går hjem tidligere, ikke påtager sig ekstra opgaver, eller sige nej til opgaver, som vedkommende tidligere ville have sagt ja til at løse.

Det er vigtigt at få afstemt forventningerne, fordi kollegerne kan have en forventning om, at de ikke skal fortsætte med at være ekstra belastet ift. opgaveløsningen, nu hvor medarbejderen kommer tilbage på fuld tid.

Samlede anbefalinger i fasen

På baggrund af analysen peges på følgende anbefalinger:

- › Fortsæt i en aftalt periode med at vise hensyn
- › Fortsæt med at følge op på, hvordan det går
- › Udvis fortsat gejst og engagement for at opnå det samme niveau, som før arbejdsskaden

Boks 5: Gode råd og redskaber til fastholdelsesperioden

Fortsæt i en periode med at vise hensyn

- › Giv din medarbejder en oplevelse af, at du ikke har glemt, at vedkommende har haft en arbejdsskade – særligt hvis der har været tale om en psykisk arbejdsskade - hav fortsat en skærpet bevidsthed for din medarbejder og fortsæt med at tage de aftalte hensyn

Fortsæt med at følge op på, hvordan det går

- › Opfat denne fase som en vedligeholdelsesfase, hvor I fortsætter det gode samarbejde, som bygger på nysgerrighed og åbenhed: Vær som leder nysgerrig på, hvordan det går, og tag som medarbejder også initiativ til at være åben om din tilstand, således din ledelse har mulighed for at tage højde for og planlægge arbejdsopgaver afhængigt af din situation
- › Bibehold den løbende dialog om skånehensyn og opgavevaretagelse – aftal med din arbejdsgiver om, hvorvidt du som medarbejder selv skal koordinere fordeling af arbejdsopgaver med de øvrige kolleger i dit team, eller om der er behov for, at din ledelse er med i denne dialog

Udvis fortsat gejst og engagement for at opnå det samme niveau, som før arbejdsskaden

- › Fortsæt som medarbejder med at vise dit engagement og vis, at du gerne vil gøre en indsats for at indfri aftalerne i optrappingsplanen og for at opnå det samme niveau før arbejdsskaden



- › Vis også dette engagement overfor dine kolleger og vær åben om din situation - så er det lettere for dem at acceptere, at de til tider må gøre en ekstra indsats – hvis I arbejder i teams, kan kollegerne hermed også tage højde for, hvor mange opgaver og af hvilken karakter I tager ind i teamet