



### Sygefravær

*Sygdom er en privat sag, men fravær er en fælles sag*

#### Indledning

Det er i alles interesse, at der gøres en målrettet og vedvarende indsats for at begrænse sygefravær, både det fravær, som skyldes individuelle helbredsforhold og det fravær, som skyldes arbejdssituationen.

#### Formål

Ishøj Kommune ønsker dels at nedbringe sygefraværet og dermed være med til at skabe trivsel og gode arbejdspladser, og dels at sikre, at sygefravær ansues som et fælles problem og ikke kun et problem for den sygemeldte medarbejder. Det er i orden at være syg og sygefravær skal ikke være et tabu, men noget man kan tale om og gøre synligt i den daglige dialog. Derudover ønsker vi også at medvirke til at skabe et rummeligt arbejdsmarked med plads til medarbejdere med nedsat arbejdsevne.

Sygefraværet skal derfor drøftes i de lokale MED-udvalg, hvor ledelse og medarbejdere har mulighed for at opnå en fælles forståelse for og holdning til sygefravær. Sygefravær er et fælles anliggende, der berører alle – både den sygemeldte, kollegaer og lederen. Alle har derfor et ansvar for at arbejde med at nedbringe sygefraværet.

#### Beskrivelse

Vi ønsker at give ansatte de bedst mulige betingelser for at løse deres opgaver. Der skal skabes tryghed og sikres de ansatte sunde, udviklende og motiverende arbejdsforhold. Det er vigtigt, at der er en god balance mellem tryghed og udvikling, hvilket blandt andet sikres ved løbende at afstemme rammer, krav og kompetencer.

Retningslinjen er overordnet set et udtryk for en tillidsbaseret sygefraværsindsats. Det vil sige en indsats, der bygger på gensidig tillid mellem ledelse og medarbejdere samt medarbejdere imellem. Samtidig med at kommunens vejledning om håndtering af sygefravær følges, skal driften på det enkelte center, stab og /driftssted sikres. Der skal kontinuerlig være en naturlig opmærksomhed rettet mod sygefravær, ikke som udtryk for kontrol, men som udtryk for almindelig social ansvarlighed og kollegialitet.

#### Forebyggelse

Alle centre og driftssteder er forpligtiget til at forebygge arbejdsbetinget sygefravær. Det betyder, at alle aktivt medvirker til at nedbringe sygefraværet på centre, stabe og driftssteder. Det er vores holdning, at det ikke er acceptabelt, at forhold på arbejdspladsen er årsag til sygefravær.

#### Håndtering

Holdningen til sygefravær i Ishøj Kommune er i høj grad baseret på åbenhed og dialog omkring sygefraværet. Dette skal fremmes gennem hyppige samtaler mellem leder og medarbejder, som gennemføres i forskellige faser i sygeforløbet, herunder ved opringning til sygemeldte medarbejdere for, at sikre rettidig forebyggende indsats.

#### Lokal forankring

Det enkelte lokale MED-udvalg skal sikre, at retningslinjerne for sygdom og håndtering af samme sker i overensstemmelse med de retningslinjer der fremgår af vejledningen.

## Vejledning til håndtering af sygefravær

Som en naturlig del af den forebyggende indsats mod langtidssygdom er det vigtigt, at indsatsen iværksættes hurtigst muligt herunder, at lederen hurtigt tager initiativ til en dialog med medarbejderen.

I det følgende vil den praktiske håndtering af sygefravær blive gennemgået. Der vil ligeledes være en række relevante bilag, som kan benyttes. Alle dokumenter kan findes på Uglen under HR/Personalepolitiske retningslinjer/Sygefravær

### Indhold i vejledningen

|  |    |
|--|----|
| 1. Forløb for sygefravær.....                            | 3  |
| Sygefravær – et hurtigt overblik: .....                  | 3  |
| Sygemelding og kontakt til sygemeldte .....              | 3  |
| Skematisk forløb for sygefravær .....                    | 4  |
| Omsorgssamtale .....                                     | 4  |
| Fastholdelsesplan .....                                  | 5  |
| Rundbordssamtale .....                                   | 5  |
| Sygefraværssamtale.....                                  | 5  |
| Syge- og .....   | 6  |
| raskmelding .....  | 6  |
| Lægeerklæring.....                                       | 6  |
| 1. Mulighedserklæring .....                              | 6  |
| 2. Friattest.....  | 6  |
| 3. Speciallægeerklæring .....                            | 6  |
| 2. Quick guide til ”Retningslinjer ved sygefravær” ..... | 8  |
| Bilag 1: Mulighedserklæring.....                         | 9  |
| Bilag 2. Omsorgssamtale.....                             | 12 |
| Bilag 3: Trivsel og social kapital.....                  | 13 |

# 1. Forløb for sygefravær

## Sygefravær – et hurtigt overblik:

### Sygefravær:



**1. sygefraværsdag:** Medarbejder skal sygemelde sig telefonisk til den daglige leder.

**3. sygefraværsdag:** Telefonisk kontakt mellem sygemeldte og leder for at afklare længden af sygefraværet.

**6. sygefraværsdag:** Leder kontakter den sygemeldte. Hvis der er tegn på, at sygemeldingen er starten på et længere sygeforløb, aftales der under samtalen tid for en omsorgssamtale, som afholdes senest på 10. sygefraværsdag.

**Ved fortsat sygefravær ud over 10 dage:** Ugentlig kontakt mellem sygemeldte og leder. Omsorgssamtaler mv. afholdes. Mulighedserklæring overvejes.

## Sygemelding og kontakt til sygemeldte

**1. sygefraværsdag** sygemelder medarbejderen sig telefonisk til lederen. Det skal aftales lokalt<sup>1</sup> hvordan det kan foregå i praksis, herunder i hvilket tidsrum man sygemelder sig. Minimumskrav til lokal aftale er, at der er telefonisk kontakt mellem leder og medarbejder på dagen.

**På 3. sygefraværsdag** skal der være telefonisk kontakt mellem sygemeldte og leder for at afklare længden af sygefraværet. Det er lederens ansvar, at denne kontakt finder sted.

**På 6. sygefraværsdag** kontakter lederen den sygemeldte. Hvis der er tegn på, at sygemeldingen er starten på et længere sygeforløb aftales der under samtalen tid for en omsorgssamtale, som afholdes **senest på 10. sygefraværsdag**.

**Ved sygefravær ud over 10 dage:** Lederen har ansvaret for, at der følges op på sygefraværet ugentligt<sup>2</sup>.

Hvis der er udsigt til, at den syge snart er rask, kan det aftales, at man blot afventer tilbagevenden, samt aftaler eventuelle forhold for hel eller delvis tilbagevenden.

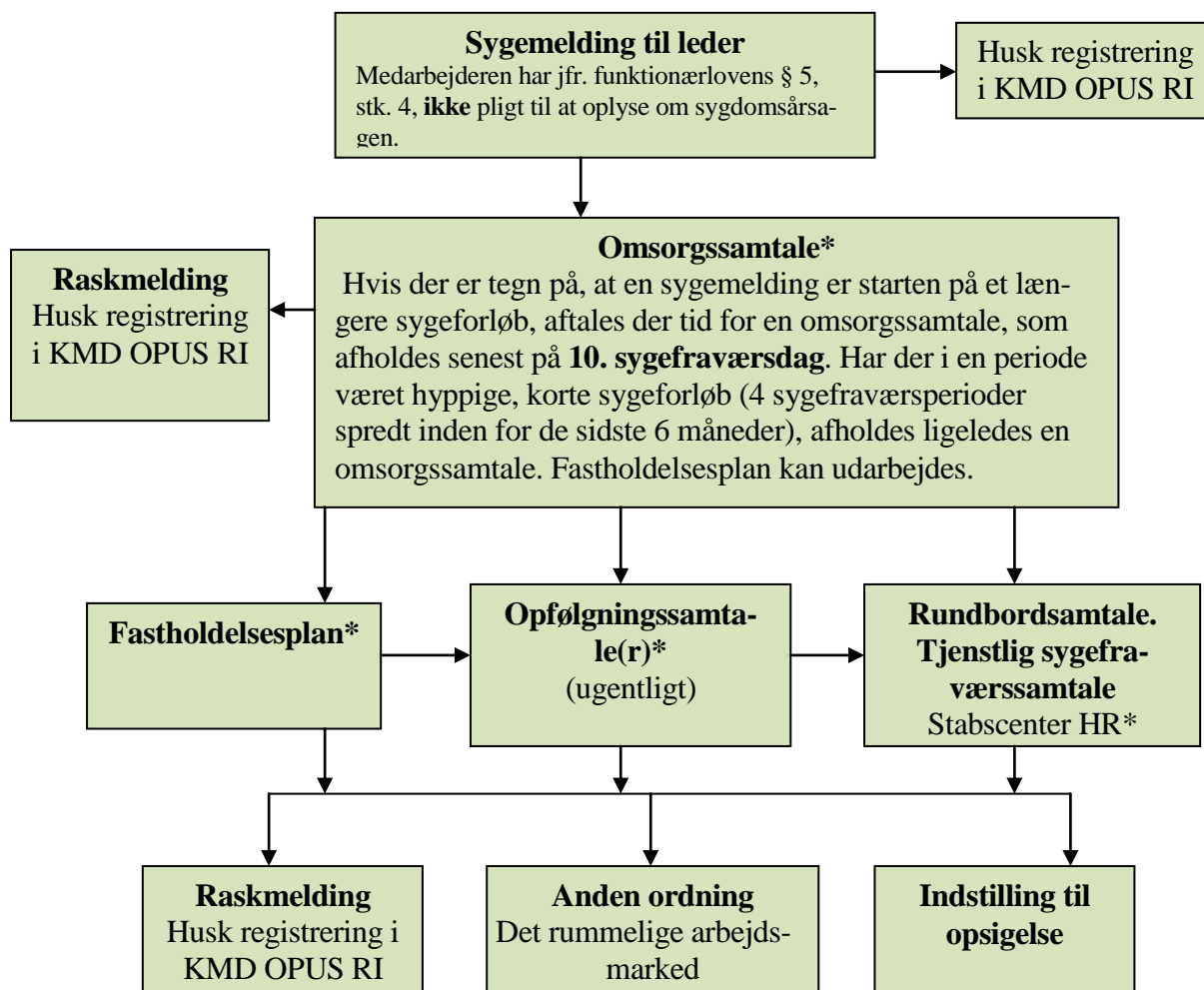
<sup>1</sup> Fx på driftssteder med døgnbemanding. mfl.

<sup>2</sup> Medmindre helt specielle forhold taler imod et – for medarbejderen - positivt udbytte af ugentlige opfølgninger.

**Har der i en periode været hyppige, korte sygeforløb** (4 sygefraværsperioder spredt inden for de sidste 6 måneder), aftales ligeledes tid for en omsorgssamtale.

**Raskmelding:** Medarbejdere skal raskmelde sig til arbejdsstedet efter gældende retningslinje på stedet. Lederen er ansvarlig for at raskmeldingen registreres korrekt i OPUS.

### Skematisk forløb for sygefravær



\* Mulighedserklæring kan indhentes når som helst i et sygefraværssforløb.

### Omsorgssamtale

Omsorgssamtalen er ikke en tjenstlig samtale. Omsorgssamtalens formål og etik er, at:

- Vise omsorg ("godt at se dig igen").
- Følge op på eventuelle problemstillinger der ligger i fraværet (kan man tænke arbejdsopgaver anderledes mv.?)
- Bidrage til en afklaring af situationen med henblik på tilbagevenden.
- Informere om hvad der er sket på arbejdspladsen i fraværperioden.
- Vise medarbejderen, at han/hun er savnet under sit fravær, og at det ikke går ubemærket hen.
- Give lederen mulighed for at udvide sit kendskab til medarbejderen.

### Hvornår afholdes omsorgssamtaler?

Hvis der er tegn på, at en sygemelding er starten på et længere sygeforløb, eller der i en periode har været hyppige, korte sygeforløb (4 sygefraværsperioder spredt inden for de sidste 6

måneder), aftales der tid for en omsorgssamtale med den sygemeldte, som afholdes senest på 10. sygefraværdsdag.

### **Hvordan afholdes omsorgssamtaler?**

Det er lederen, der tager initiativ til omsorgssamtalen, og samtalen foregår mellem leder og medarbejder. Skema til udfyldelse i forbindelse med omsorgssamtalen findes i bilag 2.

### **Fastholdelsesplan**

Den sygemeldte kan i forbindelse med omsorgssamtalen anmode om at få udarbejdet en fastholdelsesplan<sup>3</sup>, hvis vedkommende ikke forventer, at vende tilbage til arbejdet inden 8 uger regnet fra første sygedag. Fastholdelsesplanen udarbejder medarbejder og leder sammen, med udgangspunkt i mulighedserklæring<sup>4</sup>. Indholdet i planen kan bl.a. være muligheden for at tilpasse den sygemeldtes jobfunktioner eller for omplacering. Det er lederens ansvar, at en plan, som måtte blive aftalt i forbindelse med samtalen, er forstået af begge parter. Lederen bør også sikre sig, at det er klart, hvem der har ansvar og initiativpligt i forhold til de konkrete tiltag i planen.

Bliver det under omsorgssamtalen klarlagt, at den syge ved tilbagevenden midlertidigt eller permanent vil have nedsat arbejdsevne, aftales der uddybende opfølgningssamtale(r) med henblik på vurdering af de fremtidige muligheder, evt. med deltagelse af tillidsrepræsentant og-/eller arbejdsmiljørepræsentant, såfremt den sygemeldte ønsker det.

Det er lederens ansvar, at der aftales et forløb om kontakt med arbejdspladsen i sygdomsperioden.

Skema til brug ved omsorgssamtalen benyttes og underskrives af lederen. Skemaet opbevares hos lederen, med kopi til medarbejderen. Du finder skemaet på Uglen.

### **Rundbordssamtale**

En samtale vedr. muligheder for arbejdsfastholdelse af en sygemeldt medarbejder med deltagelse af flere relevante parter, der kan være med til at afklare problemstillingen. Den sygemeldte tilbydes ved rundbordssamtalen en grundig samtale om de fremtidige muligheder med sin nærmeste leder, og fx tillidsrepræsentant og/eller arbejdsmiljørepræsentant. Hvis det er nødvendigt, kan deltagerkredsen udvides til også at omfatte en sagsbehandler fra medarbejderens bopælskommune, den sygemeldtes egen læge og andre med relevante informationer og ideer. **Såvel medarbejder som leder kan foreslå, at der afholdes en rundbordssamtale. Det er medarbejderen, der bestemmer om der skal holdes en rundbordssamtale, og hvem der deltager i rundbordssamtalen.**

### **Anden ordning**

Der henvises til ”Det rummelige Arbejdsmarked” som du kan finde **her**.

### **Sygefraværssamtale**

Sygefraværssamtale er en tjenstlig samtale omhandlende sygefravær.

Medarbejderen indkaldes til en sygefraværssamtale, når dagsordenen for samtalen er sygefravær, dvs. når leder og medarbejder skal tale om medarbejderens sygefravær. Det er et skøn, med tanke for tidlig indsats, hvornår lederen skal indkalde til samtalen.

<sup>3</sup> Skema til fastholdelsesplan findes på Uglen som bilag til Personalepolitisk retningslinje for sygefravær.

<sup>4</sup> Læs mere om mulighedserklæring i bilag 1.

Sygefraværssamtalen anvendes i følgende situationer:

- Under længerevarende sygefravær (mere end 10 sygedage)
- Ved sygeforløb hvor der er tegn på, at det kan blive et længerevarende fravær
- Ved hyppige sygeperioder (situationsbestemt, men f.eks. svarende til én periode hver 2. måned)
- Ved delvise sygemeldinger

Formålet med at indkalde medarbejderen til en sygefraværssamtale er, at:

- Få afklaret årsag(er) til sygefravær
- Få viden om, hvor lang tid sygeforløbet kan forventes at vare
- I fællesskab finde løsninger og udarbejde handleplan, der kan afkorte sygefraværet og få medarbejderen tilbage på arbejde.

Man har pligt til at medvirke, og i modsat fald kan det få ansættelsesmæssige konsekvenser.

## **Syge- og raskmelding**

Det er vigtigt, at syge- og raskmeldinger registreres korrekt i KMD Opus RI af hensyn til retvisende sygefraværstatistik og til dagpengerefusioner. Spørgsmål i forhold til registrering i KMD OPUS RI stilles til lønsteam.

**Følgende kan tages i brug på et hvilket som helst tidspunkt i sygefraværet:**

## **Lægeerklæring**

Der findes 3 forskellige former for lægeerklæringer:

1. Mulighedserklæring
2. Friattest
3. Speciallægeattest

### **1. Mulighedserklæring**

Mulighedserklæringen kan udarbejdes på et hvilket som helst tidspunkt i sygeforløbet, og har fokus på medarbejderens muligheder for at udføre arbejdsopgaver trods sygdom. Udfyldelsen af mulighedserklæringen **skal** ske i samarbejde mellem leder, medarbejder og læge. Formålet er at fastholde medarbejderen i arbejdet.

Læs mere om mulighedserklæringer: **Bilag 1: Mulighedserklæring**

### **2. Friattest**

Friattesten er en lægeerklæring, hvor lægen bekræfter, at fraværet skyldes sygdom, og giver en vurdering af, hvor længe medarbejderen forventes at være sygemeldt. Det er altid arbejdsgiveren, der beder om friattesten, og afholder udgiften til den.

### **3. Speciallægeerklæring**

I medfør af funktionærlovens § 5, stk. 4 kan ledere, når medarbejderen har været eller vil være fraværende på grund af sygdom i mere end 14 dage, anmode om en speciallægeerklæring. Anmodning om speciallægeerklæring fjerner ikke et eventuelt krav om indhentning af mulighedserklæring.

Ved indhentning af speciallægeerklæring kan lederen alene forlange at få oplyst en dato for, hvornår medarbejderen har fået tid til konsultation hos speciallægen.  
Kontakt HR-konsulenterne i Stabscenter HR for yderligere information.

## 2. Quick guide til "Retningslinjer ved sygefravær"

|   |   |                                      |
|---|---|--------------------------------------|
| Sygemelding til nærmeste leder på dagen   | <b>1. sygefraværsdag</b> <sup>5</sup><br>Husk registrering i KMD OPUS RI  | Medarbejders ansvar<br>Leders ansvar |
| Opfølgning på sygdom  | <b>3. og 6. dag</b> , derefter <b>ugentligt</b>   | Leders ansvar                        |
| Barns 1. og 2. sygedag  | En mulighed, men ikke en ret  | Leder og medarbejder sammen          |
| Raskmelding   | Til arbejdsstedet<br>Korrekt registrering i KMD OPUS RI   | Medarbejders ansvar<br>Leders ansvar |
| Tilknytning ved længerevarende sygefravær   | Hvordan, hvor tit og hvem?  | Medarbejder og leder sammen          |
| Omsorgssamtale  | Ved starten på et længere sygeforløb, eller hvor der i en periode har været hyppige, korte sygeforløb (4 sygefraværsperioder spredt inden for de sidste 6 måneder).<br>Afholdes senest på <b>10. sygefraværsdag</b> . Skema udfyldes. | Leders ansvar                        |
| Lægeerklæring (3 slags)   | Leder beder om lægeerklæring og afholder udgiften.  | Leders ansvar                        |
| Mulighedserklæring – fastholdelse af medarbejderen i arbejdet ved at afdække hvad medarbejderen kan på trods af sin sygdom. | Leder og medarbejder udfylder side 1 i fællesskab<br>Medarbejder og læge gennemgår i fællesskab, og læge vurderer, hvilke hensyn der bør tages.   | Leder og medarbejder sammen          |
| Supplerende læsning findes på Uglen   | Se bilag  | Til brug for alle                    |

<sup>5</sup> Medarbejderen har jfr. funktionærlovens § 5, stk. 4, **ikke** pligt til at oplyse om sygdomsårsagen.



## Bilag 1: Mulighedserklæring

Mulighedserklæringen kan udarbejdes på et hvilket som helst tidspunkt i sygeforløbet, og har fokus på medarbejderens muligheder for, at udføre arbejdsopgaver trods sygdom. Udfyldelsen af mulighedserklæringen **skal** ske i samarbejde mellem leder, medarbejder og læge. Formålet er at fastholde medarbejderen i arbejdet.

Følgende 3 områder skal beskrives i mulighedserklæringen:

1. Medarbejderens problem
2. De begrænsninger problemet medfører rent arbejdsmæssigt
3. Forslag til løsninger

Mulighedserklæringen findes på Netblanket. Gå ind i ”søg/favoritter” og skriv ”mulighedserklæring”.

**Udfyldelse af første del:** Udfyldes af lederen og medarbejderen i fællesskab under en samtale, som lederen indkalder til med et rimeligt varsel (typisk 3-5 dage). Se skabelon til indkaldelse nedenfor.

Medarbejderen har pligt til at møde op til samtalen inden for normal arbejdstid, hvis sygdommen tillader det. Samtalen skal normalt holdes på arbejdsstedet. Hvis medarbejderen ikke kan møde op på grund af sygdommen, kan samtalen holdes telefonisk.

I mulighedserklæringens punkt 3 & 4 beskrives medarbejderens funktionsnedsættelser og påvirkede jobfunktioner. Lederen og medarbejderen kan under punkt 6 beskrive konkrete forslag til ændrede arbejdsfunktioner som eksempelvis tilpasning af arbejdsopgaver, ledelsesstøtte, omplacering m.v.

Lederen kan vælge ikke at udfylde punkt 6 i erklæringen (og i stedet sætte x i punkt 5) og dermed undlade at komme med forslag til ændrede arbejdsfunktioner. Lægen vil derefter udstede mulighedserklæringen uden lederens input. Dog vil det være vanskeligt for lægen at vurdere, hvilke arbejdsfunktioner medarbejderen kan udføre. Det anbefales derfor, at punkt 6 udfyldes. Leder og medarbejder underskriver begge erklæringens side 1.

Medarbejderen tager den underskrevne mulighedserklæring med til lægen, der udfylder den anden side. Lægen gennemgår sammen med medarbejderen mulighederne for at arbejde på de foreslåede vilkår. Lægen skal anføre eventuelle andre påkrævede skånehensyn og et skøn over, hvor længe de ændrede arbejdsfunktioner eller fravær fra arbejdet er nødvendige.

Medarbejderen tager den attesterede mulighedserklæring med tilbage til lederen indenfor den frist, lederen har meddelt (her gives 10 dages frist).

Lederen kan anmode om en mulighedserklæring ved både kortvarig, gentaget og langvarig sygdom. Det er også muligt at få udarbejdet en mulighedserklæring, selvom medarbejderen ikke længere er syg.

Det er driftsstedet, der betaler for mulighedserklæringen ved at anføre ean-nummeret på mulighedserklæringen

### **Medvirken til mulighedserklæring: Pligt og ret**

En sygemeldt medarbejder har efter sygedagpengeloven pligt til dels at skaffe en mulighedserklæring, hvis arbejdsgiveren beder om det, og dels til at deltage i samtalen om mulighedserklæringen.

Hvis medarbejderen ikke **deltager** i samtalen eller **undlader** at **fremsende** den attesterede mulighedserklæring inden for en rimelig frist, som lederen har fastsat, kan det få ansættelsesretlige konsekvenser, herunder evt. modregning i lønnen.

Det skal understreges, at såfremt medarbejderen ikke afleverer mulighedserklæringen inden for fristen, er der ikke lægelig dokumentation for fraværet. Fraværet vil derfor blive betragtet som ulovlig udeblivelse, der **kan** medføre bortvisning. I begge situationer bør Stabscenter HR kontaktes.

I det omfang arbejdspladsen lider et tab som følge af, at medarbejderen ikke opfylder sine forpligtelser efter dagpengereglerne, har arbejdsgiveren - efter forudgående varsling herom over for medarbejderen - adgang til at modregne tabet i lønnen.

### **Når årsagerne til fraværet er afdækket, så kan der skabes et løsningsforslag:**

Mulige løsninger kan være nedsat/ændret arbejdstid, ændret arbejdsområde, efteruddannelse/omskoling, særlige helbredsforanstaltninger, § 56 aftale (f.eks. ved kronisk sygdom), fleksjob, skånejob eller opsigelse.

Hvis det ved omsorgssamtalen viser sig umuligt at vende tilbage til arbejdspladsen, skal det videre forløb aftales ved inddragelse af Stabscenter HR.

Kan der ikke findes nogen løsninger, vil medarbejderen som sidste mulighed blive opsagt. Her anvendes det individuelle opsigelsesvarsel.

Der er situationer, hvor det på grund af et alvorligt sygdomsforløb overvejes at undlade opsigelse af den ansatte.

## Skabelon til indhentelse af mulighedserklæring

*”Kære \**

*Du har været sygemeldt i \* dage/\*uger/\*måneder og af hensyn til afdelingens drift og planlægning, inviterer jeg dig til en samtale med henblik på udfyldelse af en mulighedserklæring.*

*Samtalen afholdes den \*, 201\*, kl. \* på \* kontor*

*Formålet med at udfylde en mulighedserklæring er, at afdække dine arbejdsmuligheder, herunder evt. ændrede arbejdsfunktioner samt dine muligheder for helt eller delvist genoptagelse af arbejdet.*

*Mulighedserklæringen består af 2 sider. Vi skal i fællesskab udfylde s. 1, hvorefter du skal medbringe mulighedserklæringen til din egen læge. Din praktiserende læge skal foretage en lægelig vurdering af de informationer, som vi har oplyst i mulighedserklæringen og derefter udfylde side 2. Når du har fået din praktiserende læge til at udfylde side 2 i mulighedserklæringen, bedes du venligst returnere den samlede mulighedserklæring til mig senest den \*(her gives 10 dages frist).*

*Ved samtalen deltager: \**

*Du er velkommen til at medbringe en god ven, en tillidsrepræsentant eller anden person, hvis du mener, at det kan berige samtalen.*

*Skulle du være forhindret i at deltage i mødet, bedes du snarest kontakte mig for at aftale et nyt mødetidspunkt.*

*Med venlig hilsen  
\* (Navn)”*

## Bilag 2. Omsorgssamtale

|  |                       |       |                             |
|--|-----------------------|-------|-----------------------------|
| Omsorgssamtalen efter 6-10 sygedage og/eller 4 fraværperioder inden for de sidste 6 måneder  |                       |       |                             |
| <b>Mellem</b>  |                       |       |                             |
| Medarbejderens navn:   | Kontaktform:          |       |                             |
|  | Talt med:             |       |                             |
| <b>og</b>  |                       |       |                             |
| Lederens navn:   |                       |       |                             |
| Medarbejderens tjenestested:   | Sygemeldt fra:        |       |                             |
|  | Raskmeldt fra:        |       |                             |
| <b>Der har været holdt omsorgssamtale:</b>   |                       |       |                             |
| Dato:  |                       |       |                             |
| Sted:  |                       |       |                             |
| Medarbejderen har frivilligt oplyst, at årsagen til sygefraværet er, herunder evt. behandlingsforløb:<br>(Der er ikke pligt til at opgive oplysninger jfr. Funktionærlovens § 5 stk. 4.) |                       |       |                             |
| Lederens konklusion, evt. dato for næste samtale:  |                       |       |                             |
|  |                       |       |                             |
| Dato:  | Lederens underskrift: | Dato: | Medarbejderens underskrift: |
| Opfølgningssamtalen efter 4 ugers sygefravær inden for de sidste 6 måneder. (Udfyldes kun hvis samtalen er afholdt internt i center, stab/driftssted)                                    |                       |       |                             |
| Dato:  |                       |       |                             |
| Deltagere:   |                       |       |                             |
| Følgende blev aftalt, herunder evt. næste samtale:   |                       |       |                             |
| Lederens underskrift:  |                       |       |                             |
| Evt. medarbejderens underskrift:   |                       |       |                             |

### **Bilag 3: Trivsel og social kapital**

Trivsel og social kapital kan begge være centrale begreber, der kan have betydning for sygefraværet. Vi har derfor valgt at inddrage begreberne i vores bilag som mulig inspiration til det videre arbejde med sygefravær.

#### **Trivsel**

Vi ved, at høj trivsel og lavt sygefravær som regel følges ad – og omvendt at et dårligt psykisk arbejdsmiljø let fører til flere og længere sygemeldinger.

I Ishøj kommune måler vi trivslen hvert 3. år via vores trivselsundersøgelse. Udgangspunktet for undersøgelsen er, at der er en tæt sammenhæng mellem god ledelse, medarbejdertrivsel, god service, tilfredse borgere, godt omdømme og ”den attraktive arbejdsplads”.

#### **Social kapital**

Flere af vores arbejdspladser arbejder med social kapital. Et centralt omdrejningspunkt i forebyggelse af sygefravær er en styrkelse af den sociale kapital. Man øger den sociale kapital ved at arbejde på tre fronter:

1. Ved at praktisere tillidsbaseret lederskab, som blandt andet indebærer, at ledelsen uddelegerer opgaver og kompetencer, samt evner at lytte til de ansatte.
2. Ved et samarbejde, som er præget af retfærdighed (fairness), respekt og gensidig anerkendelse.
3. Ved at fokusere på kerneydelsen og på at skabe værdi for borgerne. Det skaber stolthed og arbejdsglæde.

Vil du læse mere om social kapital og hvad der ligger bag begrebet, kan du læse hvidbogen "**Virksomhedens sociale kapital**" som du kan finde på Uglen under HR/Personalepolitiske retningslinjer.

Du kan også læse meget mere om social kapital på nedenstående hjemmesider:

#### **Arbejdsmiljøweb:**

<http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Emner/Psykosocialt-arbejdsmiljo/Social-kapital>

#### **Arbejdsmiljørådet:**

<http://www.amr.dk/social-kapital.aspx>