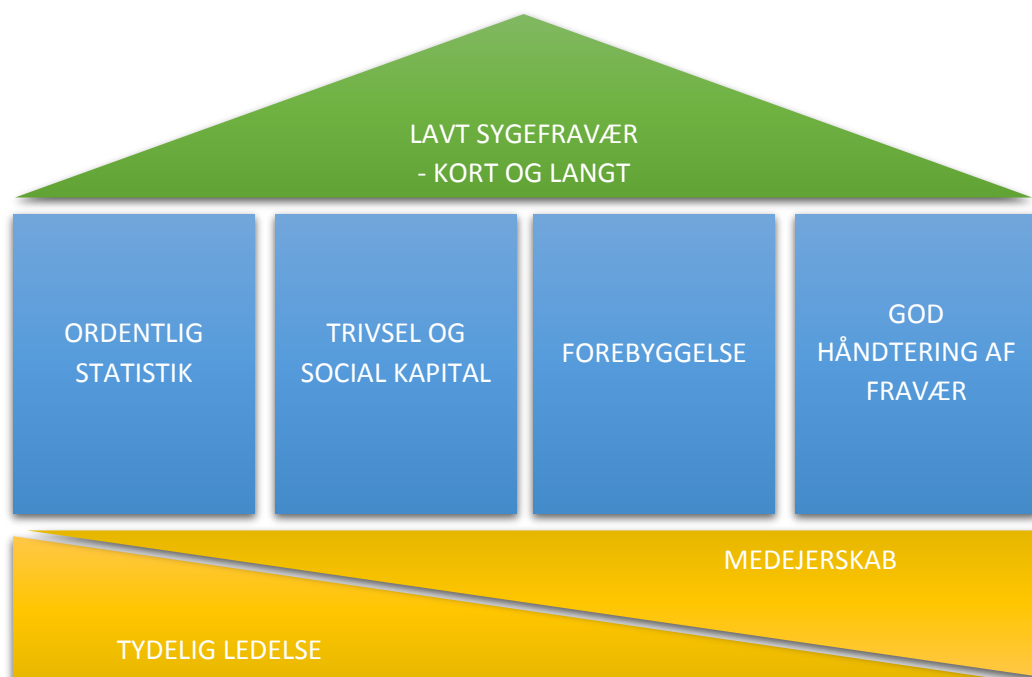




Lavt sygefravær

- *Hvad skal der til?*



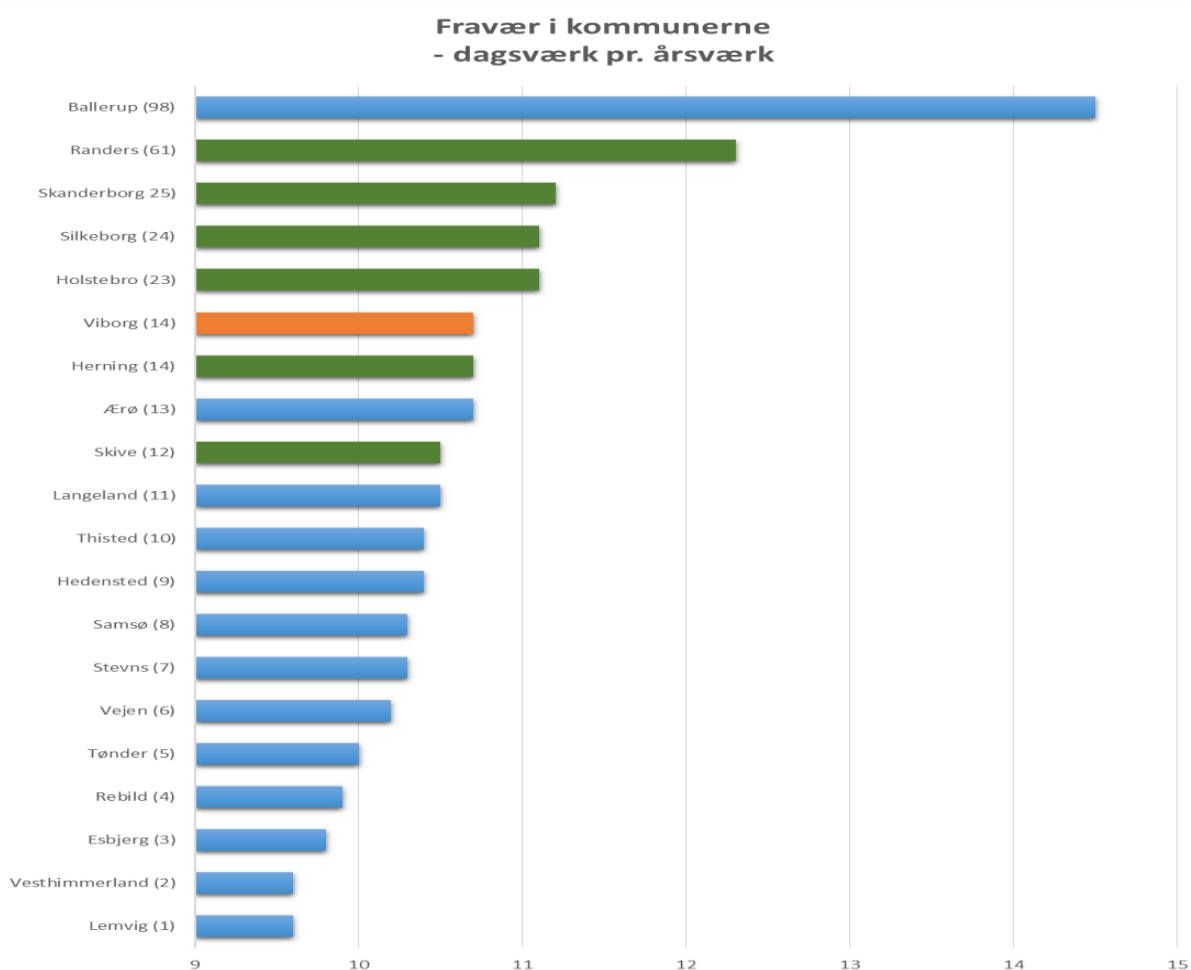
Indhold

Baggrund og formål	3
En organisation med lavt sygefravær	4
Målsætninger	5
Tydelig ledelse	5
Medejerskab.....	6
Ordentlig statistik	7
Trivsel og social kapital.....	8
Forebyggelse.....	9
God håndtering af fravær	10

BAGGRUND OG FORMÅL

Hoved-MED og Erhvervs- og Økonomiudvalget har tilkendegivet, at de i 2015 ønsker en nærmere undersøgelse af sygefraværet og sygefraværsindsatsen i Viborg Kommune. Dels for at få en status på og indsigt i sygefraværet og udviklingen heraf og dels for at blive mere klar på, hvordan et lavt sygefravær bedst muligt kan understøttes.

Viborg Kommune var i 2014 nummer 14 ud af 98 kommuner, når vi rangordner kommunerne i Danmark i forhold til sygefraværet. I figur 1 er Viborg Kommunes placering vist sammen med 7-byerne og kommuner med højeste / laveste sygefravær.



Figur 1

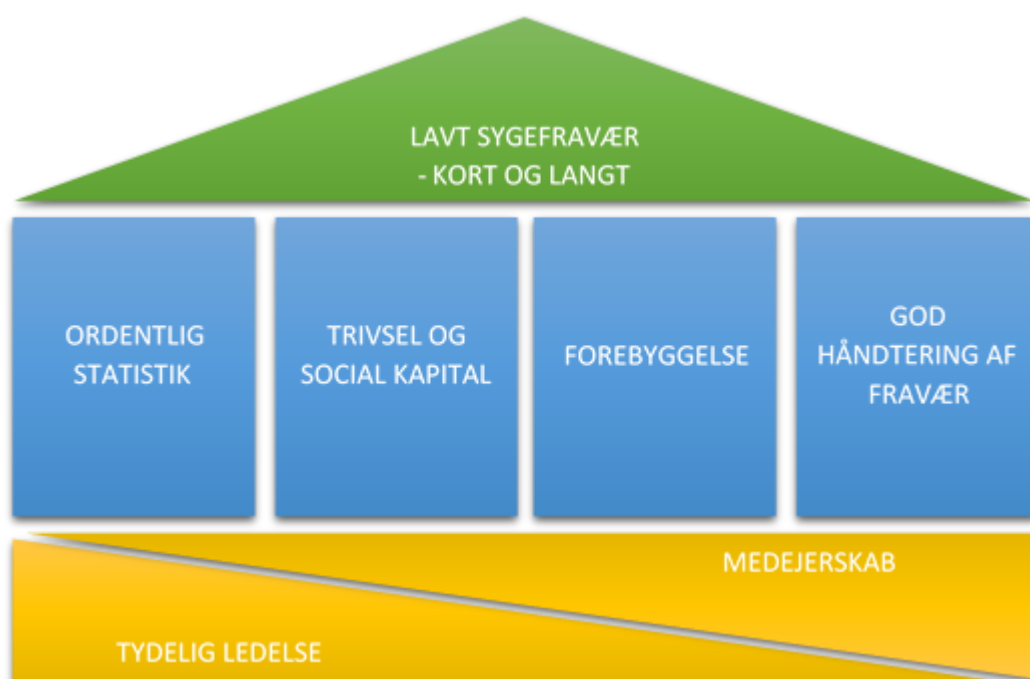
At nedbringe sygefraværet kan have positive konsekvenser i både et økonomisk og menneskeligt perspektiv. Hvis det f.eks. lykkes at nedbringe det gennemsnitlige sygefravær blandt alle kommunens medarbejdere med 1,1 dagsværk pr. årsværk (på niveau med Lemvig og Vesthimmerlands Kommuner), kan det betyde en årlig besparelse på godt 9 mio. Men der er naturligvis også en menneskelig gevinst ved et lavt sygefravær.

Viborg Kommunes sygefravær er kendetegnet ved en næsten ligelig fordeling mellem det korte og det lange sygefravær. Kort sygefravær defineres som perioder på 1- 28 dage. Langt sygefravær er fravær, hvor der har været 28 sammenhængende sygedage eller mere.

Selvom der findes store mængder af data om sygefraværet, giver det kun en begrænset indsigt i de konkrete fraværsårsager. F.eks. kan det være relevant at vide om et højt fravær skyldes arbejdspladsen (det fysiske og psykiske arbejdsmiljø), den enkelte medarbejder (helbred og livstilsfaktorer) eller normer (holdninger til sygefravær). Derfor er der altid behov for en nærmere dialog med udgangspunkt i den konkrete situation.

EN ORGANISATION MED LAVT SYGEFRAVÆR

Der er en række fællestræk, der går igen i de organisationer, som er præget af et lavt fravær. Fællestrækkene er blevet identificeret i "En kur mod sygefravær".¹⁾ Herudover er der også inddraget viden, der er indsamlet i forbindelse med udgivelsen af rapporten "Sygefravær i kommunerne" fra KORA samt data fra Kommunernes og Regionernes Løndatakontor. Herudover er der lavet interviews med institutionsledere²⁾ for at sammenholde konklusionerne fra en "Kur mod sygefravær" og "Sygefravær i kommunerne" med forholdene i Viborg Kommune.



Gennem dette arbejde er der fremkommet seks fællestræk, som kendetegner arbejdspladser med et lavt fravær. I figuren ovenover illustreret som et hus, hvor de seks fællestræk er nødvendige for at kunne opnå og fastholde et lavt sygefravær – både det korte og det lange.

De to **bærende elementer** i "huset" er tydelig ledelse samt medejerskab. Det er grundlæggende karakteristika, der præger tilgangen og holdningen til sygefraværet hos både ledelse og medarbejdere. Medejerskab skal således ikke kun forstås som MED-systemets inddragelse, men meget bredere også i forhold til kultur og værdier.

¹⁾ En analyse af sygefraværsindsatsen i fire kommuner, som har vist positive resultater (Høje-Taastrup, Køge, Skive og Aarhus). Analysen er lavet af KL og Forhandlingsfællesskabet.

²⁾ Der er interviewet i alt 8 ledere med to på hver af følgende områder: plejecentre, hjemmeplejen, dagtilbud og skoler. I enkelte tilfælde har der også været deltagelse af en souschef (eller lign.) samt tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant.

Herudover er der fire mere **konkrete fællestræk**, som hviler på disse elementer:

at have adgang til og bruge ordentlig statistik,

at sikre trivsel og en høj social kapital,

at have fokus på forebyggelse og

at udføre en god konkret håndtering af både det korte og lange sygefravær.

Det er dog ikke sådan, at et lavt fravær alene skyldes disse fællestræk. Der er blot tale om nogle tendenser og sammenfald, som datagrundlaget viser.

Målsætninger

Mange af kommunens arbejdspladser er kendetegnet ved de fællestræk, der er beskrevet herover. Men der er forskelle i fraværsmønstret, som følge af fx forskellige faggruppers forskellige arbejdsforhold. Det kan dog ikke forklare alle forskelle, for der er også forskelle på fraværet mellem institutioner med samme rammevilkår.

Viborg Kommune har hidtil arbejdet frem mod en overordnet målsætning på 4,05 pct. som imidlertid ikke er nået. Det anbefales, at målsætningen om et fald i sygefraværet til 4,0 pct. opretholdes på overordnet niveau ved udgangen af 2018, hvilket vil bringe os på Lemvig og Vesthimmerlands Kommuner nuværende niveau.

Nedenfor præsenteres de enkelte initiativer i forlængelse af beskrivelsen af fællestrækkene. Selvom et initiativ er målrettet et bestemt fællestræk, så er det ingeniørlunde ensbetydende med, at initiativet kun har betydning i den sammenhæng. Initiativerne vil typisk ramme bredere, idet trækkene også er indbyrdes afhængige. Flere initiativer er en forlængelse eller justering af de hidtidige indsatser på området.

Tydelig ledelse

Målsætningen skal gennemføres ved at alle enheder – på chefniveau – har et ansvar for at nedbringe fraværet med 10 pct. Det betyder at chefområder, med et sygefravær på 10%, skal få det til at falde til 9 %. Tilsvarende skal et område med et sygefravær på 5 % kun nedbringe fraværet til 4,5 %. Det anbefales ikke, at der laves måltal for de enkelte arbejdspladser, da noget så banalt som et brækket ben, kan få en sygefraværsprocent til at stige markant på en mindre arbejdsplads og gøre det umuligt at leve op til et fastsat måltal.

Herudover anbefales det, at der rettes fokus mod udvalgte fagområder, personalegrupper og/eller fraværstyper, hvor det vurderes, at det er muligt at igangsætte tværgående indsatser, der kan nedbringe fraværet. Udvælgelsen af disse sker i en dialog mellem ledelsen, medarbejderrepræsentanter og Personale og Organisation.

Ledelse er en afgørende faktor i forhold til at nedbringe og fastholde et lavt sygefravær. Lederen skal sætte fokus på fraværet, både ved at udvise omsorg for medarbejdere og ved at gøre en aktiv og motiverende indsats for at fastholde medarbejdere på arbejdspladsen. Men også have modet til at træffe beslutning om en eventuel afskedigelse, når det er nødvendigt – af hensyn til både den sygemeldte og den resterende personalegruppe, for hvis en eller flere medarbejdere er langtidssygemeldte, kan det øge korttidsfraværet hos de øvrige medarbejdere.

Blandt de interviewede ledere i Viborg Kommune fremhæves det blandt andet, at det er vigtigt, at medarbejderne får en følelse af, at blive set,

"Hvis jeg ikke har styr på økonomien, så bliver der reageret prompte og konsekvent fra min egen chef. Dét bliver der holdt øje med. Det samme bør gælde for sygefraværet."

– Leder på skoleområdet

hørt og anerkendt. Lederen skal være opmærksom på medarbejdernes trivsel og gå i dialog med medarbejdere, som viser tegn på mistrivsel, for at finde ind til årsagen til denne. Der er generelt signifikant sammenhæng mellem lavt sygefravær og den tid, der anvendes på personaleledelse i en organisation.³⁾

Men ud over at den enkelte leder skal være opmærksom på, om et sygefravær er højt i forhold til sammenlignelige arbejdspladser eller om der sker en udvikling i en negativ retning, så er det ligeledes vigtigt, at der på niveauerne over også er et fokus på sygefraværet, og at der reageres, hvis der sker en bemærkelsesværdig udvikling i sygefraværet bl.a. ved at støtte decentrale ledere i deres bestræbelser på at nedbringe fraværet.

Hos organisationer med lavt fravær bidrager topledelsen ved at sygefraværet italesættes som et vigtigt fokusområde, og at ansvaret entydigt er placeret hos lederen. Samtidig skal de skabe et fælles billede af, hvorfor arbejdet med sygefravær er vigtigt, samt gøre det klart, hvad der er god adfærd i forhold til sygefravær. Det er således vigtigt, at ledelsen – på alle niveauer – tager opgaven på sig.

"Topledelsens styring af sygefraværsindsatsen vil klart have stor betydning for resultatet. Undersøgelser tyder på, at topledelsen og nærmeste leder har lige stor betydning for en "medarbejders motivation."

– Professor Lotte Bøgh Andersen
(En kur mod sygefravær)

Initiativer

Chefniveauet involveres mere i indsatsen for at overvåge og nedbringe sygefraværet

Personale og Organisation fokuserer på udvalgte fagområder, personalegrupper og/eller fraværstyper, hvor det vurderes, at det er vigtigt at igangsætte tværgående indsatser, der kan nedbringe fraværet. Udvælgelsen sker i dialog med ledelse og MED.

For nye ledere: Nye ledere vil fremover i forbindelse med det obligatoriske introduktionsforløb blive introduceret til kommunens sygefraværspolitikker og tilknyttede redskaber.

- **Ledersparring:** Ledere tilbydes sparring på håndtering af udfordringer i relation til det fysiske - og psykiske arbejdsmiljø og sygefraværsindsatsen – fra individuelle sager til det organisatoriske niveau.

Medejerskab

Fra flere steder bliver der peget på, at en aktiv involvering af og tæt samarbejde med medarbejderne har stor betydning. Det helt afgørende er et godt samarbejde i det daglige. Interviews med lokale ledere i Viborg Kommune viser, at det er meget forskelligt, hvordan samarbejdet foregår i praksis. På nogle institutioner er det formaliseret som del af MED-dagsordenerne og andre steder er det mere uformelt.

Aktive tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter kan også varetage en meget central rolle i forhold til at fastholde et lavt fravær. De hjælper de ofte lederen ved at have "fingeren på pulsen" i forhold til stemningen og trivslen blandt medarbejderne og dele den viden med lederen, så der kan ageres relativt hurtigt.

Tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter påtager sig ofte også en rolle, ved selv at rette henvendelse til enkelte medarbejdere og være positive kulturbærere i forhold til fraværskulturen. I de organisationer, hvor fraværet er lavt, skinner det også tydeligt igennem, at der også hersker nogle stærke fælles værdier og en fælles kultur om at leve op til det fælles ansvar.

³⁾ "BDO's erfaring [.....] er, at der er en signifikant sammenhæng mellem sygefravær og tid anvendt på personaleledelse. Mere tid til personaleledelse hos især de decentrale ledere vil være en vej at gå, hvis man vil sikre en grundig implementering af social kapital". Ballerup Kommune: Analyse af administration og ledelse, s. 4. Revisionsfirmaet BDO, maj 2015.

Et ansvar både over for de borgere der serviceres, men også over for de kollegaer, som er nødt til at løbe stærkere, hvis en medarbejder er sygemeldt.

"Da jeg startede her, var der en medarbejder der kom hen og sagde til mig, "Du skal vide at her på skolen er vi ikke ret tit syge". "

– Leder på skoleområdet

Fra ledernes side gives der udtryk for, at det øgede medarbejderansvar ofte er relateret til et skift i organiseringen, hvor man er gået i retning af en mere teambaseret tilgang.

Fra arbejdspladsens og kollegaernes side forsøger man så til gengæld at udvise den nødvendige fleksibilitet fx ved at flytte rundt på opgaver, bytte vagter og lign.

"Medarbejderne ringer til hinanden og tager sig af hinanden ved sygemeldinger, men de giver også et "los bag i", når det er nødvendigt. De kan f.eks. finde på at tage fat i en kollega, hvis et fravær begynder at se mistænksomt ud og motivere hinanden til at møde op. "

– Leder på plejecenter

Initiativer

Sygefravær på dagsorden: Sætte/fastholde sygefraværet på dagsordenen i MED-regi og tage en dialog herom, med henblik på sammen at finde gode løsninger.

Ordentlig statistik

I Viborg Kommune er sygefraværet blevet opgjort som en fraværprocent og som fravær i kalenderdage, mens der f.eks. i opgørelsen fra Kommunernes og Regionernes Løndatakontor bruges fuldtidsfraværsdage pr. årsværk som målestok. Det gør det vanskeligt at sammenligne sygefraværet direkte og dertil kommer, at en procentsats for nogle er en temmelig abstrakt størrelse, mens antal sygefraværdsdage pr. årsværk er mere konkret.

I Høje-Taastrup Kommune overgik man i 2014 til opgørelse af sygefravær fra procent til dagsværk. Oplevelsen har været, at det har gjort det mere håndgribeligt at diskutere sygefraværet, hvis der tales om antal sygedage frem for en fraværprocent.

I afdelinger og institutioner med et lavt fravær giver lederne alle udtryk for, at de er opmærksomme på fraværet. Det er imidlertid vidt forskelligt, hvordan de er det.

" God statistik om sygefravær kan være en katalysator for diskussionerne af, om der kan og skal handles, og den kan kvalificere valget af metoder. Tal skaber indsigt og opmærksomhed fra ledelsen. Dét, der måles, er ofte dét, der udsættes for ledelse. "

En kur mod sygefravær

I Viborg Kommune udarbejdes i dag kvartalsvise fraværssrapporter (personalepolitiske nøgletal) på overordnet niveau, der forelægges både Økonomiudvalget og Hoved-MED.

I forhold til den enkelte medarbejder og på institutions- og/eller afdelingsniveau kan statistik give relativt retvisende billeder af det faktiske fravær. Når der anvendes akkumulerede kvantitative data til at identificere områder, personalegrupper eller fraværstyper er dataene mere usikre, og bør alene anvendes til at identificere iøjnefaldende resultater, der skal udforskes yderligere.

Oversigter med institutioner, der via statistikker "stikker ud", kan skabe målrettet opmærksomhed. At en arbejdsplads fremgår af oversigten er imidlertid ikke ensbetydende med, at der problemer i forhold til arbejdsmiljøet, lav trivsel eller lign. På de enkelte arbejdsplads kan en eller to langtidssygemeldinger eller en influenzaepidemi have influeret på tallene. Derfor bør det være op til den ansvarlige leder i samråd med sine medarbejdere/MED at vurdere, om der kan og skal tages initiativer, der har til formål at nedbringe sygefraværet på den pågældende arbejdsplads.

I det arbejde understøttes arbejdspladsen af Personale og Organisation, dels med at finde frem til relevante tiltag i form af et serviceeftersyn, dels i form af konkrete processer m.v. Disse initiativer beskrives under relevante afsnit.

Initiativer

Fokus på arbejdspladser med højeste fravær: Hvert halve år udarbejdes en oversigt med arbejdspladser med særlige karakteristika i forhold til sygefraværet:

- De 2-4 arbejdspladser inden for hvert direktør/chefområde, med det højeste sygefravær i de to foregående kvartaler, henholdsvis kort og langt fravær.
- De 2-4 arbejdspladser inden for hvert direktør/chefområde, med den højeste stigning i sygefraværet i de to foregående kvartaler, henholdsvis kort og langt fravær.

Oversigten præsenteres i direktionen og de pågældende decentrale ledere og ansvarlige chefer orienteres.

Særlige indsatsområder: Personale & Organisation årligt udarbejde en mini-analyse af fraværet med henblik på at identificere behovet for at igangsætte initiativer på særlige indsatsområder. Det kunne f.eks. være udvalgte fagområder, personalegrupper eller fraværstyper, hvor fraværet er bemærkelsesværdigt højt eller stiger generelt. Det vil altså typisk være fokusområder, hvor et højt sygefravær ikke nødvendigvis skyldes lokale forhold på den enkelte arbejdsplads, men en mere overordnet tendens på tværs af organisationen.

Fraværstatistik med BI: I løbet af 2016 indføres et Business Intelligence (BI - ledelsesinformation) system i Viborg Kommune, hvor lederen via sin pc/opstartsside automatisk får adgang til opdaterede fraværdata. De konkrete muligheder for udformning af data undersøges nærmere.

Trivsel og social kapital

Medarbejdere der trives og har nogle stærke relationer indadtil og udadtil, har nogle gode forudsætninger for at opnå et lavt sygefravær. Og hos alle ledere, der er blevet interviewet, er der fokus på medarbejdernes trivsel og arbejdspladsens sociale kapital. Lederne på disse arbejdspladser har fokus på at "holde de raske raske". Det sker ved at "have en finger på pulsen" og vise en oprigtig interesse for dem.

Hertil kommer at medarbejderne også internt i høj grad tager hånd om hinanden. Det gælder især, hvis en kollega begynder at vise tegn på mistrivsel, så tages der hensyn og vises omsorg, samtidig med at man forsøger at fastholde kollegaen i arbejdet. Trivslen og den sociale kapital er altså i høj grad en konsekvens af en tydelig og nærværende ledelse samt nogle stærke relationer i medarbejdergruppen, baseret på høj tillid, retfærdighed i praksis og gode samarbejdsevner.

Det er vidt forskelligt, hvordan der arbejdes med at fremme trivslen på de enkelte arbejdspladser. Et sted laves der formelle trivselsmålinger tre gange årligt, som følges op af drøftelser med den samlede personalegruppe. Andre fokuserer alene på den daglige dialog og relationerne i hverdagen og støtter sig til den viden, der kommer ud af det.

"Kommunerne synes mere optaget af trivsel og social kapital end tidligere, og med god grund. Undersøgelser viser, at der er klar sammenhæng mellem trivsel, social kapital og sygefravær. Jo højere trivsel og social kapital, desto lavere er det kortvarige sygefravær"

– Lektor Ole Henning Sørensen
(En kur mod sygefravær)

Trivsel og social kapital hænger tæt sammen med et godt fysisk - og psykisk arbejdsmiljø. Dialog om kerneopgaven og opmærksomhed på at forbedre arbejdsgange, der er særligt belastende eller uhensigtsmæssige, kan være et godt tiltag. Arbejdspladser med lavt sygefravær er bl.a. kendetegnet ved gode relationer, hvor ledere og medarbejdere kender kerneopgaven og støtter hinanden i at udføre den på en måde, så det giver værdi for slutbrugeren/borgeren, samt sikrer at arbejdet gøres smartere, så der opnås øget trivsel, større effektivitet og bedre kvalitet. Langtidsfravær hos ældre medarbejdere betegnes af og til som "aldersbetinget slid", og her kan ovenstående være et godt sted at starte.

Initiativer

Målrettet styrkelse af trivsel og social kapital: Et serviceeftersyn baseret på statistik kan lede til, at man vurderer, at der er behov for en noget mere målrettet indsats i forhold til at identificere udfordringer og øge trivslen og den sociale kapital. Det kan være i form af en anerkendende APV, en temadag om trivsel, et kursus i konflikthåndtering eller lignende.

Kursus for ledere om stress, stresshåndtering og trivsel: Hvad siger den nyeste forskning ift. Stress og dens psykiske, fysiske og helbredsmæssige konsekvenser, samt hvordan stress samtalen kan anvendes som et ledelsesværktøj ift. en medarbejder med symptomer på stress.

Forebyggelse

Forebyggende sygefraværsindsats kan foregå på følgende tre niveauer.

Den **primære indsats** retter sig mod de raske, og formålet er her at holde de raske sunde og raske.

Den **sekundære indsats** er målrettet medarbejdere med øget risiko for at blive syge (f.eks. + 50 årige kvinder i Sundhed og Omsorg med fysisk belastende arbejde eller gravide med risiko for sygefravær grundet graviditetsgener).

Den **tertiære indsats** retter sig mod de allerede syge, og her kan det f.eks. være relevant at se på, om indretning af arbejdspladsen og hjælpemidler kan mindske eller afhjælpe problemet eller om deltagelse i kurser kan støtte medarbejderen ift. en konkret udfordring, eks. vis forflytningskurser eller kurser til personlig udvikling f.eks. mindfulness. Endelig kan der være behov for at vurdere om der er mulighed for omplacering til et andet arbejde.

I forhold til den mere **generelle sundhedsfremme**, hvor det handler om at skabe sunde arbejdsforhold og holde "de langtidsfriske" raske - har den enkelte arbejdsplads en opgave i at tilrettelægge indsatsen lokalt, da indsatsen tilrettelægges gennem medejerskab og dialog og tilpasses situationen og vilkårene på den enkelte arbejdsplads. F.eks. kan tunge løft være et problem på nogle områder, mens meget stillesiddende arbejde kan være et problem på andre og i et helt tredje område kan det måske være udfordringer i relation til personalegruppens livsstil, som forårsager et højt fravær. Derfor er det vigtigt at sundhedsfremmende og forebyggende aktiviteter tilpasses, understøttes og drives af den enkelte arbejdsplads og/eller fagområde.

Initiativer

Priskonkurrence: Priskonkurrencen er en pristil bedste sundhedsfremmeinitiativ og gives til en arbejdsplads i Viborg Kommune, der har igangsat en aktivitet, der kan tjene til inspiration for andre, gennemføres inden for arbejdspladsens rammer og inkluderer alle ansatte. Formålet er at udvikle en række rigtig gode bud på, hvordan en arbejdsplads kan skabe et fællesskab om sund livsstil og skabe opmærksomhed om sundhedsfremme.

Konference: Som led i sygefraværsindsatsen afholdes en årlig konference. Formålet er at inspirere ledere, tillidsvalgte og medarbejdere i arbejdet med forebyggelse og god håndtering af sygefravær samt fastholdelse og sundhedsfremme.

Målrettet forbedring af det fysiske arbejdsmiljø: Et serviceeftersyn (jf. ovenstående) kan lede til, at man vurderer, at der er behov for en noget mere målrettet indsats i forhold til at forbedre det fysiske arbejdsmiljø. Det kan være i form af en kortlægning og håndtering af "røg, støj og møg".

Støtte til håndtering af hverdagen

Sygefravær kan fremkaldes af manglende mulighed for at håndtere sin arbejdssituation. Gennemgang af arbejdsopgaver (Smartere Kommune), og kurser i "Styr på tiden" er initiativer, der kan afhjælpe dette. Afklarende samtaler med en psykolog eller kursus i mindfulness er andre metoder, typisk når problemerne er begyndt at vise sig.

- **Forebyggelsespakker:** Mulighed for at søge ekstern finansiering til at arbejde med forebyggelse og sundhedsfremme.

God håndtering af fravær

Omdrejningspunktet i god håndtering af sygefraværet er sygefraværspolitikkerne og retningslinjerne. I 2015 er det indført, at den ansvarlige leder, evt. en administrativ medarbejder, får direkte besked, når en medarbejder har haft et antal sygedage, der er omfattet af de af Hoved-MED vedtagne retningslinjer.

Håndteringen af det korte og drypvise sygefravær foregår via **omsorgssamtalen** og fastholdelsesinitiativer og lederen er forpligtet til at afholde en samtale ved 4-6 sammenhængende eller 10 drypvise sygedage.

Ved længere fravær (senest efter 4 ugers sygefravær) skal der afholdes en **sygesamtale**. Sygesamtalen har til formål at afsøge muligheder for, at den sygemeldte så hurtigt som muligt vender helt eller delvist tilbage til arbejdet, og efter behov at iværksætte fastholdelsesinitiativer, eksempelvis at søge rådgivning via Jobcentrets fastholdelseskonsulenter og bruge de mulige støtteforanstaltninger, såsom ergoterapeut, mentor, personlig assistance.

Særligt i større enheder kan opmærksomheden på medarbejdere, der er langtidssyge, glippe ligesom det kan være svært spotte medarbejdere, hvis korttidsfravær er stigende. Fraværstatistik kan bringes i spil på forskellig vis, idet systematisk og aktiv anvendelse af sygefraværstatistikken kan skabe perspektiv i den fremadrettede proaktive indsats på en arbejdsplads.

Initiativer:

Central opfølgning på langtidssygefravær: Personale og Organisation retter henvendelse til ledere i alle nye tilfælde, hvor en medarbejder har mere end 90 sammenhængende dages fravær, hvis der ikke allerede er igangsat et forløb.

Kurset "God håndtering af fravær":

Kurset giver deltagerne, Ledere, AMR og TR et grundlæggende kendskab til de redskaber, der kan anvendes i arbejdet med at forebygge og håndtere sygefravær. Der tages udgangspunkt i Viborg Kommunes retningslinje for god håndtering af sygefravær og herunder inddrages de personalejuridiske aspekter.

Den gode (syge)samtale: Der udbydes et nyt målrettet kursus i den gode sygesamtale, med inddragelse af personalejuridiske, psykologiske og ledelsesmæssige aspekter fra "den svære samtale". Hensigten er at ruste lederen både teoretisk og praktisk, så de kan anvende den personlige samtale på en proaktiv måde.