



FRÄMJANDE  
FÖREBYGGANDE  
REHABILITERANDE

---

## Innehåll

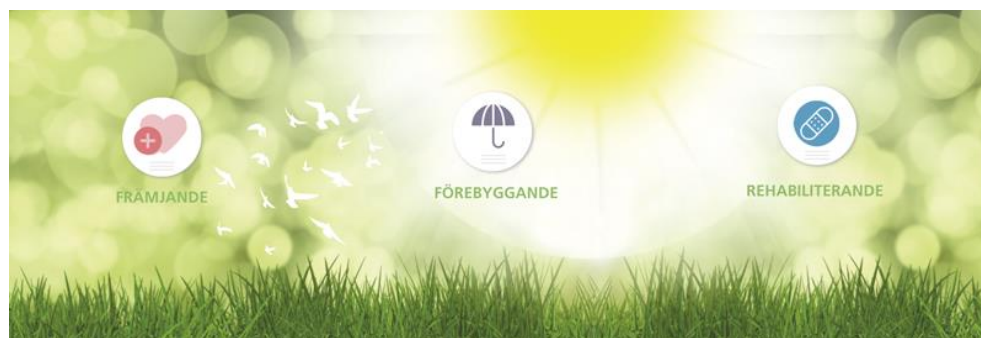
<b>Inledning</b> .....	3
<b>Främjande</b> .....	4
1. Friskfaktorer .....	4
1.2 Organisationsnivå .....	5
1.3 Gruppnivå .....	6
1.4 Individnivå.....	7
<b>Förebyggande</b> .....	10
2. Systematiskt arbetsmiljöarbete .....	10
2.1 Undersöka risker .....	11
2.2 Riskbedöma .....	15
2.3 Åtgärda .....	16
2.4 Följa upp .....	17
2.5 Samverkan .....	18
2.6 Fånga upp tidiga signaler.....	19
<b>Rehabilitering</b> .....	20
3. Arbetsgivarens rehabiliteringsprocess .....	20
3.1 Utredning .....	22
3.2 Planera, genomföra och följa upp.....	27
3.3 Rehabiliteringsprocessen avslutas .....	30
3.4 Omplaceringsutredning.....	32
3.5 Avsluta anställningen.....	33

## Inledning

Det är viktigt att arbetsgivare har en väl strukturerad process för det främjande, förebyggande och rehabiliterande arbetet. Tydliga rutiner bidrar till förutsägbarhet, effektivitet, trygghet och transparens i verksamheten.

I den här redogörelsen vill vi **förmedla kunskap** på en grundläggande nivå om det främjande, förebyggande och rehabiliterande arbetet, **tydliggöra skillnaderna** mellan dessa olika perspektiv och **tillhandahålla en processbeskrivning** vid rehabilitering. Innehållet är tänkt att både ge stöd för den som behöver men också inspiration till den som utifrån lokala förutsättningar vill skapa eller utveckla befintliga processer.

Materialet är framtagen i samverkan med medlemmarna och den vänder sig till de statliga arbetsgivarna, det vill säga HR-funktion och ansvariga chefer.



## Främjande

Att arbeta hälsofrämjande är ett offensivt arbetssätt med fokus på att möjliggöra. Vägledande för ett hälsofrämjande arbete är att identifiera det som är värt att aktivt bevara och utveckla. En hälsofrämjande organisation arbetar systematiskt med att identifiera och främja så kallade friskfaktorer som har en positiv inverkan på den organisatoriska, sociala och fysiska arbetsmiljön.

Det hälsofrämjande förhållningssättet utgår från att hälsa är mer än att inte vara sjuk. Hälsa är något som varje människa har mer eller mindre av hela tiden. Vi befinner oss vid varje tillfälle någonstans på en tänkt linje mellan fullständig ohälsa och fullständig hälsa. Med detta synsätt kan ett hälsofrämjande arbete skapa förutsättningar för en rörelse mot ökad hälsa.

Utgångspunkten i det hälsofrämjande arbetet är att stärka känslan av sammanhang och att fokusera på det friska i tillvaron, det vill säga ha fokus på de resurser och arbetsförhållanden som fungerar bra. Främjande arbetsmiljöarbete innebär att chef och arbetsgrupp tillsammans kartlägger, stärker och utvecklar sådant som redan är bra och som därmed bidrar till ökad trivsel, arbetsglädje, välbefinnande och hälsa på arbetet. Det handlar om ett kontinuerligt och strukturerat förbättringsarbete som går ut på att skapa och optimera goda förutsättningar.

Ett viktigt fundament som kan underlätta det främjande arbetsmiljöarbetet är att vara medveten om att det kan belysas från de tre olika nivåerna:

- Organisation
- Grupp
- Individ

Alla tre nivåerna är betydelsefulla för ett framgångsrikt arbetsmiljöarbete.

### 1. Friskfaktorer

Eftersom både människor och arbetsplatser är olika kan också friskfaktorerna se olika ut. Det finns en mängd faktorer som bidrar till välbefinnande och hälsa på arbetet. Nedan listas några exempel på friskfaktorer på de olika nivåerna:

- Organisationsnivå:
  - **tillgänglig chef**
  - tydliga riktlinjer
  - korta beslutsvägar
- Gruppnivå:
  - **social trygghet (SCARF)**
  - **tillit**
  - **återkoppling**
- Individnivå:
  - **känsla av sammanhang (KASAM)**
  - variation och **utveckling i arbetet**
  - **delaktighet**
  - **återhämtning**

De fetmarkerade friskfaktorerna kommer beskrivas lite närmare nedan.

## 1.2 Organisationsnivå

### 1.2.1 Tillgänglig chef

Ett tillgängligt ledarskap är av stor betydelse för att uppnå en frisk arbetsplats. Därför spelar organisatoriska faktorer så som antalet underställda en avgörande roll för chefers möjligheter att göra ett bra arbete men också för hur de och deras anställda mår. Forskning visar att stora arbetsgrupper har en negativ inverkan på arbetsmiljön. Ju större arbetsgruppen är desto högre är risken för sjukfrånvaro och konflikter.

Som chef är det lättare att se alla, att ge återkoppling och vara tydlig samt fördela arbetet bättre om gruppen inte är för stor. Det är då också enklare att följa upp varje individuell arbetssituation. En lagom stor grupp är ett effektivt vaccin mot stressrelaterade problem på jobbet.

Det finns inte någon exakt siffra på optimal gruppstorlek. Allt beror på den uppgift som gruppen ska lösa och om och hur man är beroende av varandra för att lösa uppgiften. Generellt är risken med för små grupper, färre än fyra, att deras samlade kompetens och begränsade perspektiv i längden kan bli hindrande. En risk med för stora grupper, fler än tolv, är att det bildas subgrupper.

## 1.3 Gruppnivå

### 1.3.1 Social trygghet – SCARF-modellen

Hjärnan är mer känslig för hot än för belöning. Möter vi något som kan vara farligt, fysiska eller sociala hot, kommer hjärnan reagera starkare än om vi kommer i kontakt med något som uppfattas som positivt. Olika personer oroar sig för olika saker och upplever tvivel och rädsla av olika anledning.

En modell som beskriver detta är den så kallade SCARF-modellen av David Rock, doktor i neuroledarskap. Modellen bygger på tre centrala principer:

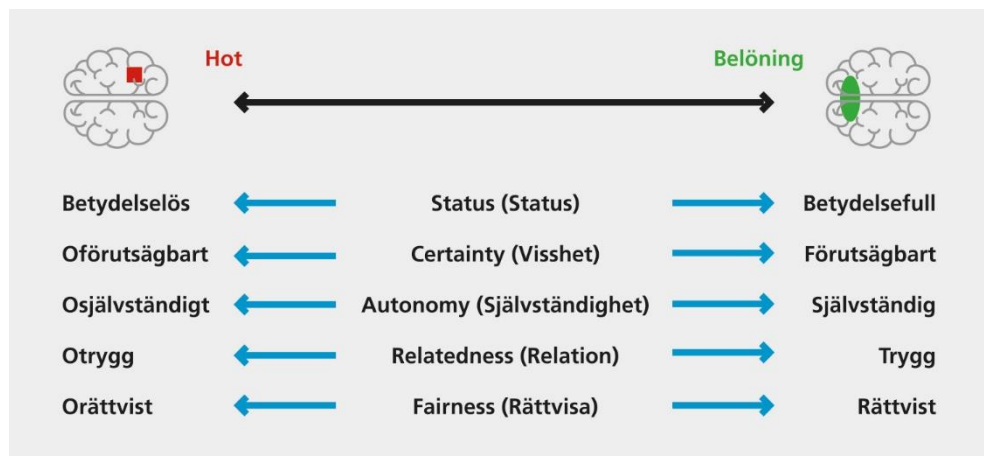
1. Hjärnan hanterar många sociala hot och belöningar med samma intensitet som fysiska hot och belöningar.
2. Vid upplevda hot minskar individens förmåga att fatta beslut, lösa problem och samarbeta med andra, medan den ökar vid upplevd belöning.
3. Människan upplever oftare situationer som hotfulla och reaktionen blir mer intensiv jämfört med upplevelser av belöning och glädje, varför vi har ett inbyggt behov av att nogga minimera dessa hotlägen i sociala sammanhang.

SCARF-modellen innefattar följande fem domäner av mänskliga sociala upplevelser:

1. **Status – status.** Status handlar om vår relativa betydelse. Hur viktiga och betydelsefulla vi upplever oss i förhållande till andra.
2. **Certainty – visshet.** Visshet handlar om vår upplevda möjlighet att kunna förutse vad som kommer att hända.
3. **Autonomy – självständighet.** Självständighet handlar om att ha en känsla av att kunna kontrollera sin situation och det som händer runt omkring.
4. **Relatedness – relationer.** Relation handlar om en känsla av att vara trygg med andra, att uppleva att de man har omkring sig är ens vänner snarare än fiender.
5. **Fairness – rättvisa.** Rättvisa handlar om en upplevelse av rättvist utbyte av tjänster och varor mellan människor. Det gäller både processrättvisa, det vill säga en upplevelse av att processen gått rätt till och varit transparent, och utfallsrättvisa, det vill säga om resultatet av en process upplevs rättvis.

Dessa fem domäner kan hjälpa oss att bättre förstå det sociala spelet på exempelvis en arbetsplats. Det kan därför vara bra att tänka på SCARF-

modellen när man deltar i möten, när man delegerar, återkopplar och samarbetar kring en arbetsuppgift.



### 1.3.2 Tillit

Tillit bygger på en trygg, öppen och lärande kultur. Som chef är det viktigt att föregå med gott exempel både genom att dela med sig av sina egna färdigheter och genom att be om att få ta del av andras färdigheter i arbetsgruppen.

Tillit eller förtroende kräver mod att

- lita på gruppens och medarbetarnas beslut och självständighet,
- se på misstag som möjligheter till lärande och
- sätta utmanande men realistiska mål.

### 1.3.3 Återkoppling

Det är viktigt att uppmärksamma och ge återkoppling till de anställda för deras insats, utveckling och resultat. Fokusera på de beteenden som du vill se mer av.

## 1.4 Individnivå

### 1.4.1 Känslan av sammanhang – KASAM

Sociologen Aaron Antonovsky myntade begreppet KASAM som beskriver vad det är som gör att vi bibehåller hälsan eller till och med kan förbättra den. Människor som upplever sig ha en högre grad av begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet klarar ofta påfrestningarna bättre än de som upplever en lägre grad av detta.

- **Begriplighet.** Begriplighet handlar om att skapa den förståelse som behövs för att människor ska känna sig trygga. Människan behöver förstå hur saker hänger ihop, vilka krav som ställs och hur vi ska agera för att leva upp till dessa krav. Tydlig informationshantering och ett bra kommunikationsklimat är centrala delar för att stärka begripligheten på arbetsplatsen.
- **Hanterbarhet.** Hanterbarhet handlar om människans behov av resurser och strategier för att möta olika situationer på ett konstruktivt sätt. Hanterbarhet handlar också om att kraven som ställs är på en sådan nivå att individen alltså har kontroll och orkar med såväl fysiskt som psykiskt. Om något är hanterbart eller inte beror på en kombination av resurser och förmågor som finns både hos individen och i omgivningen. Det handlar om att få möjlighet att använda sina kunskaper och erfarenheter, men även om återkoppling, tillgång till verktyg, arbetsätt, stöd och återhämtning.
- **Meningsfullhet.** Meningsfullhet handlar om människans behov av att kunna sätta en fråga, en uppgift eller en arbetsinsats i ett större sammanhang. Utveckling, delaktighet och att tydliggöra nyttan av arbetsinsatserna är några sätt att stärka meningsfullheten. Samtidigt som kraven inte får vara för högt ställda, får de inte heller vara för lågt ställda, eftersom det kan minska känslan av att arbetet är meningsfullt.

Dessa tre områden är ett fundament i det främjande perspektivet och kallas för "Känsla av sammanhang"(KASAM).





### 1.4.2 Utveckling

Utveckling av personalen är en viktig framgångsfaktor för att skapa friskare arbetsplatser. Ansvaret för utveckling ligger såväl hos organisationen och ledarskapet som hos arbetstagarna. Viktiga frågor att ställa sig, oavsett nivå, är om det finns tid, vilja och motivation att kartlägga befintlig kompetens, identifiera styrkor, utveckla talanger och om de anställda efterfrågar och tar tillvara möjligheter att växa och utvecklas på jobbet.

### 1.4.3 Delaktighet

Delaktighet kan handla både om inflytande över beslut som rör verksamheten och möjligheten att kunna påverka vad, hur och när arbetet ska utföras. Delaktighet är en viktig friskfaktor då den ger ökad förståelse och ett starkare engagemang. Att kunna bidra och känna sig behövd är avgörande för människans välmående.

### 1.4.4 Återhämtning

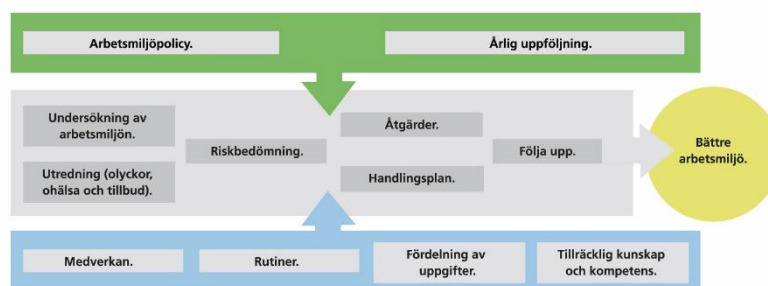
Återhämtning ökar förmågan att hantera fysisk och psykisk påfrestning och förebygger ohälsa och sjukdom. En viktig faktor för god återhämtning är ledarskapets och organisationens förmåga att hantera variation i arbetsflödet.

Möjligheten att påverka arbetstagarnas återhämtning på fritiden är små, men friskvårdssatsningar kan i vart fall underlätta hälsosamma levnadsvanor i allmänhet. Det kan handla om införande av friskvård på arbetstid, olika former av friskvårdsaktiviteter eller subventionerat friskvårdsbidrag. Ett annat sätt att möjliggöra att arbetstagarna får den återhämtning som behövs är att vara tydlig med förväntningarna kring arbetets mål, resultat och prioriteringar.

## Förebyggande

Det förebyggande arbetet handlar om att identifiera riskfaktorer och hitta strategier för att minska risken att utveckla sjukdom eller annan ohälsa. Målet med det förebyggande arbetet är att undvika olyckor och ohälsa. Då behövs kunskap om de viktigaste riskfaktorerna och hur de kan elimineras eller minskas. Det handlar om specifika och avgränsade risker som leder till riktade insatser för att förebygga olyckor och ohälsa.

Bilden nedan är en processkarta där de centrala arbetsmiljöaktiviteterna finns i mitten, med stöd- och ledningsprocesser ovanför och aktiviteterna längst ner.



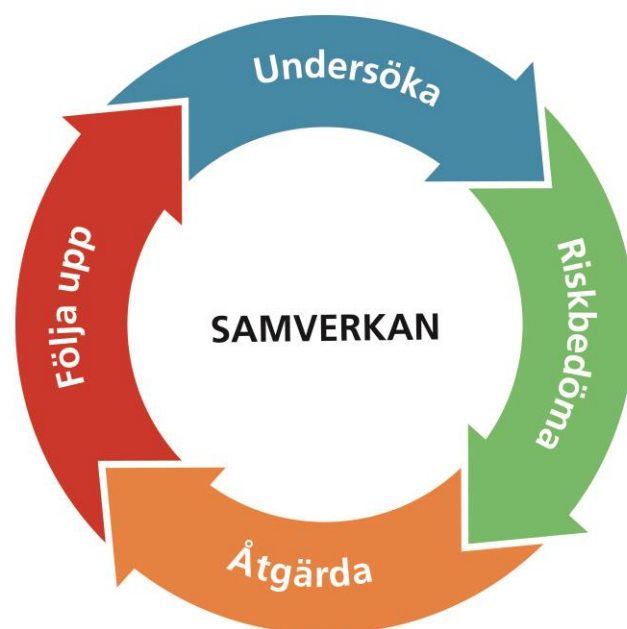
## 2. Systematiskt arbetsmiljöarbete

Det förebyggande perspektivet omhändertas inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet, SAM.

Det systematiska arbetsmiljöarbetet är en kontinuerlig process med återkommande aktiviteter. Alla delarna hänger ihop och varje del behövs. Arbetsmiljön ska kartläggas regelbundet. Handlingsplaner för att åtgärda brister är nödvändiga, och lika viktigt är det att följa upp planerna.

Ett exempel på systematiskt arbetsmiljöarbete kan vara att arbetsplatsen genomför en medarbetarundersökning och där upptäcker brister i arbetsmiljön. En organisation som arbetar systematiskt har då kunskapen för att kunna åtgärda bristerna innan de blir värre. Vid nästa undersökning följer man upp hur väl arbetsplatsen lyckats med förbättringarna. Arbetet måste göras kontinuerligt. Arbetet ska vara en ständigt pågående process som genomförs i de fyra stegen:

- undersöka
- riskbedöma
- åtgärda
- följa upp



## 2.1 Undersöka risker

Enligt arbetsmiljölagen är det arbetsgivaren som har arbetsmiljöansvaret på en arbetsplats. Det innebär bland annat att du som chef ska informera de anställda om risker och säkerställa att de har tillräckligt stor kunskap för att undvika arbetsplatsolyckor och ohälsa. Detta förutsätter att du som arbetsgivare känner till vilka risker som finns. Det finns många olika sätt att undersöka och kartlägga arbetsmiljörisker:

- En allmän arbetsmiljöronnd som omfattar psykosocial och fysisk arbetsmiljö och som protokollförs samt blir föremål för åtgärdsplaner.
- Arbetsmiljöronder kan också avse särskilda faktorer som till exempel belysning, den digitala arbetsmiljön, ergonomi, buller, temperatur och brandskydd.
- Statistik över ohälsa, sjukfrånvaro, olyckor och tillbud.
- Dialog om den organisatoriska och sociala arbetsmiljön i samband med medarbetarsamtal och enhetsmöten, men kanske viktigast – i vardagen.
- Medarbetarundersökningar.

- Medicinska kontroller som omfattar samtal, frågeformulär, kroppsundersökningar och provtagning. Områden där det krävs medicinska kontroller är bland annat nattarbete, allergiframkallande kemiska produkter, asbest, klättring med stor nivåskillnad, rökdykning eller dykeriarbete.

Förutom ovanstående regelbundna och givna kartläggningsskällor är det viktigt att löpande vara uppmärksam på sjukdom, olycksfall, tillbud och sjukskrivningar. Inträffar något som kan sättas i samband med arbetet, ska orsakerna utredas och åtgärdas.

Använd befintlig kunskap om vilka risker som finns för att bestämma hur de fysiska, organisatoriska och sociala arbetsförhållandena ska undersökas. Med hjälp av undersökningarna identifieras ännu icke kända risker.

### 2.1.1 Vanliga risker

Vilka risker som finns beror på vilken verksamhet det är fråga om, men det finns några risker som är vanliga oavsett verksamhet.

#### **Risker i den sociala och organisatoriska arbetsmiljön**

Exempel på risker i den organisatoriska arbetsmiljön återfinns inom ledning, styrning och kommunikation och kan ofta knytas till hur arbetsgivaren fördelar arbetsuppgifter och resurser samt hur arbetsgivaren formulerar krav och ansvar. Sociala arbetsmiljörisker kan uppstå till följd av bristande samarbete och socialt stöd från chefer och kollegor.

#### **Risker i den fysiska arbetsmiljön**

Vilken typ av fysiska arbetsmiljörisker som finns skiljer sig åt mellan olika arbetsplatser. Men generellt handlar det om risker som rör den fysiska arbetsplatsen och om att minska risken för belastningsskador.

#### **Förändringar**

Förändringar påverkar människor i någon grad – mer eller mindre. För att minimera risker i samband med förändringsarbete behöver de som leder förändringen förstå hur människor reagerar vid förändringar.

#### **Otillåten påverkan**

Statsanställda kan i sitt arbete utsättas för trakasserier, hot, våld och korruptionsförsök. Dessa är exempel på otillåten påverkan.

Handboken ”Att förebygga och hantera påverkansförsök” presenterar åtgärder för hur organisationer kan förebygga påverkan, hantera de påverkansförsök som ändå inträffar och rusta de anställda för att stå emot dessa. Handboken finns att ladda ner på Brottsförebyggande rådets webbplats.

## **Hot och våld**

Hot och våld, eller risken för att bli utsatt för hot och våld på arbetsplatsen är en risk och ett allvarligt arbetsmiljöproblem. På hotpåjobbet.se finns information om hur du planerar och genomför ett förebyggande arbete för att minska riskerna att bli utsatt för hot och våld på arbetsplatsen.

### **2.1.2 Arbetsskador och tillbud**

Arbetsskador och tillbud visar var det finns arbetsmiljörisiker i arbetet.

Du som arbetsgivare ska alltid anmäla en arbetsskada till Försäkringskassan, även om skadan inte har lett till sjukskrivning. Ta reda på vad som hände när den anställda skadade sig och anmäl arbetsskadan så fort som möjligt. Kom ihåg att informera skyddsombudet och ta gärna hjälp av denne.

Tillbud innebär en önskad händelse eller situation som hade kunnat leda till hälsobesvär, sjukdom eller olycksfall. Ett tillbud är en händelse som skulle kunna ha orsakat en skada. Att rapportera tillbud till chefen är en del i det systematiska arbetsmiljöarbetet.

### **2.1.3 Arbetsmiljöområden för dig som arbetsgivare att undersöka**

Nedanstående 18 punkter, utan inbördes ordning, kan med fördel användas som ett stöd för att få en överblick över väsentliga arbetsmiljöområden som bör fungera väl i organisationen och på arbetsplatsen.

## **1. Balans mellan krav och resurser**

Känner alla i arbetsgruppen till vad som ska göras, hur det ska göras, vad resultatet ska bli och vad som ska prioriteras när tiden inte räcker till?

## **2. Tid för återhämtning**

Kan anställda ta pauser under dagen och få tillräckligt med tid för återhämtning?

## **3. Hot och våld**

Vilka rutiner finns rutiner för att förebygga hot och våld?

**4. Tillbud och arbetsolyckor**

Vet alla vilka rutiner som gäller om det inträffar ett tillbud eller en arbetsolycka?

**5. Främjande arbetsmiljöarbete**

I vilken mån vidtas främjande åtgärder för att främja hälsa och bygga välbefinnande på arbetsplatsen?

**6. Förebyggande arbete**

I vilken mån vidtas förebyggande åtgärder för att förebygga ohälsa på arbetsplatsen?

**7. Digital arbetsmiljö och IT-stöd**

Finns det fungerande IT-system som stödjer arbetet som utförs i verksamheten?

**8. Arbetsrutiner**

Finns det rutiner för att klara arbetsplatsens krav och olika situationer som uppkommer?

**9. Samarbete och förståelse mellan olika roller och yrkeskategorier**

Hur fungerar samarbetet på arbetsplatsen?

**10. Planering av arbetet**

Sker det en planering av arbetet, från nya uppdrag till daglig planering, både kortsiktigt och långsiktigt?

**11. Bemanning**

Hur fungerar bemanning, arbetsfördelning, kompetens och semesterplanering på arbetsplatsen?

**12. Stöd och handledning**

Finns det möjlighet till stöd och handledning från både kollegor och chefer i det dagliga arbetet?

**13. Delaktighet**

På vilket sätt har de anställda möjligheten att vara delaktig i verksamheten?

**14. Kommunikation**

Hur fungerar möten och dokumentation i arbetsgruppen och på arbetsplatsen?

## 15. Fysisk arbetsmiljö

Hur fungerar ventilation, ljus, ljud, ergonomi och kemikaliehantering i de lokaler där verksamhet utförs?

## 16. Utveckling och lärande

Erbjuder arbetet tillfällen för egen och gemensam reflektion, utveckling och lärande?

## 17. Återkoppling på arbetsinsats

Finns regelbunden återkoppling och dialog mellan chef och arbetsgrupp och mellan kollegor?

## 18. Rutiner och policy för kränkande särbehandling

Finns det en tydlig policy om kränkande särbehandling och om hur mobbning och kränkningar på arbetsplatsen förebyggs och hanteras?

### 2.2 Riskbedöma

När man undersökt de risker som finns i arbetsmiljön ska man bedöma hur allvarlig varje risk är. En riskbedömning ska göras av alla risker som identifierats i verksamheten. Bedömningar ska även göras av risker som identifieras i samband med förändringar i verksamheten, till exempel inför omorganisationer och ombyggnationer men även vid tillbud och olyckor. Riskbedömningarna ska finnas dokumenterade. När risker ska undersökas på nytt är det värdefullt att kunna jämföra med tidigare bedömningar.

#### 2.2.1 Att genomföra en riskbedömning

En enkel process att följa:

- Utse vilka som ska göra riskbedömningen och vem som är ansvarig för dokumentationen.
- Svaret på följande frågor kan ge en bra utgångspunkt för riskbedömningen:
  - Finns det tidigare riskbedömningar att utgå från?
  - Hur ser det ut med tillbud och olyckor?
- Är det en låg risk, medelhög risk eller en hög risk? Här ska man tänka på vad det är för risk, hur sannolikt det är att någon skadas av den och i så fall hur allvarlig skadan kan tänkas bli. Bedömningen ligger till grund för val av åtgärd och tidplan.
- Vilka åtgärder behöver göras? Här spelar det in om det är en låg risk, medelhög risk eller hög risk. En låg risk kan behöva åtgärdas, men

kanske inte nödvändigtvis. En medelhög risk behöver åtgärdas, men kanske inte direkt och en hög risk ska åtgärdas så snart som möjligt. Man får ställa sig frågan om risken helt kan elimineras eller om den kan minimeras på andra sätt. Ta hjälp av skyddsombudet och arbetstagarna i dessa diskussioner.

Ibland räcker inte organisationens egen kompetens till varför **företagshälsovården** eller annan extern kompetens kallas in för att ge stöd i arbetsmiljöarbetet. Företagshälsovården kan behöva anlitas vid undersökningar, riskbedömningar och när det gäller att föreslå åtgärder och utbilda personal.

### 2.3 Åtgärda

Om en risk inte kan undvikas måste du som arbetsgivare åtgärda den, till exempel genom att arbetstagarna får särskilda instruktioner, stöd, handledning eller uppmaning om att använda skyddsutrustning. Åtgärder behöver genomföras på olika sätt beroende på vilken risk som har upptäckts. Eliminera de allvarligaste riskerna först.

Om det finns en risk som måste åtgärdas men som av något skäl inte kan åtgärdas direkt ska den finnas med i en skriftlig handlingsplan som beskriver hur risken ska åtgärdas, vem som är ansvarig och när det beräknas vara klart. Om åtgärderna kräver kostnader är det viktigt att en uppskattning av kostnaden sker.

Handlingsplanen kan innehålla följande delar:

- Riskerna
- Mål. Vad ska förbättras?
- Aktivitet. Vad ska göras?
- Startdatum
- Slutdatum
- Uppskattad kostnad
- Ansvarig
- Avstämning, datum och vad har gjorts?
- Uppföljningsdatum
- Resultat och kommentarer



## 2.4 Följa upp

Följ upp alla typer av åtgärder som har genomförts. Om åtgärderna inte har fått önskad effekt, eller om de har skapat nya risker, behövs en ny undersökning och beslut om nya åtgärder. Om de planerade åtgärderna inte är genomförda behöver man ta reda på varför de inte är det, och vilka risker det har inneburit.

Följ upp respektive aktivitet och dokumentera resultatet. Om åtgärden inte varit tillräcklig, ta ställning till om kompletterande aktiviteter behöver föras in i handlingsplanen. Även dessa åtgärder och aktiviteter ska följas upp.

### 2.4.1 Årlig uppföljning av SAM

Arbetsgivaren ska varje år göra en uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Den årliga uppföljningen är ett styrverktyg för att undersöka om organisationens arbetsmiljöarbete fungerar som det är tänkt och bedrivs enligt Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete. Den årliga uppföljningen ska granska och säkerställa följande i det systematiska arbetsmiljöarbetet:

- arbetstagares och skyddsombuds medverkan i arbetsmiljöarbetet
- arbetsmiljöpolicy för arbetsmiljöarbetet
- fördelning av arbetsmiljöuppgifter
- rutiner för arbetsmiljöarbetet
- kunskaper och kompetens för arbetsmiljöarbetet, arbetstagares kunskaper om risker i arbetet
- undersökningar av arbetsförhållande
- riskbedömningar
- åtgärder och handlingsplaner
- kontroll av genomförda åtgärder
- rapportering och utredning av tillbud och olyckor
- tillgång till extern sakkunskap inom arbetsmiljöområdet, om det behövs

## 2.5 Samverkan



Inom ramen för det förebyggande arbetet ska arbetstagarna involveras. Detta sker genom samverkan med arbetstagare och skyddsombud om arbetsmiljöfrågor.

I arbetsmiljölagen finns det regler om samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagare. Det kan också finnas ett samverkansavtal mellan arbetsgivaren och arbetstagarorganisationerna. Ett sådant kollektivavtal reglerar hur samverkan ska gå till avseende verksamhetsfrågor och kan också reglera hur man ska samverka kring arbetsmiljöfrågor.

### 2.5.1 Arbetstagarens ansvar

Arbetsmiljön är inte bara arbetsgivarens ansvar utan även arbetstagarnas. Det betyder bland annat att man som anställd ska

- medverka aktivt i arbetsmiljöarbetet,
- följa givna riktlinjer, rutiner och skyddsföreskrifter,
- använda föreskrivna skydd och
- underrätta chef eller skyddsombud om risker (ett så kallat skrikansvar).

### 2.5.2 Arbetsmiljö-/skyddsombud

Skyddsombuden är viktiga för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Ett skyddsombud företräder arbetstagarna på en arbetsplats i arbetsmiljöfrågor.

De är en viktig resurs som dagligen finns ute i verksamheten och kan se hur arbetsmiljön och verksamheten kan utvecklas och förbättras.

Skyddsombud utses av den fackliga organisation som har eller brukar ha kollektivavtal med arbetsgivaren. Oftast är skyddsombudet redan en facklig förtroendeman, men det finns inget krav på att ett skyddsombud måste vara fackligt ansluten. I större organisationer kan det finnas fler skyddsombud. Har organisationen flera skyddsombud så utses ett huvudskyddsombud som samordnar skyddsombudens olika arbetsmiljöfrågor.

Skyddsombudet är till exempel med vid riskbedömningar inför beslut om omorganisationer, i samband med planering av arbetsprocesser och arbetsorganisation och förändring av lokaler. Ett skyddsombud har också rätt att få ta del av dokumentation från Arbetsmiljöverket efter exempelvis en inspektion. Tillsammans med skyddsombudet kan chefen identifiera och hantera arbetsmiljörisker och på så sätt förebygga ohälsa och olycksfall bland arbetstagarna.

## **2.6 Fånga upp tidiga signaler**

Det förebyggande arbetsmiljöarbetet fångar upp tidiga signaler på ohälsa och brister i arbetsmiljön. Exempel på tidiga signaler på ohälsa är när arbetsprestationen försämras gradvis och produktiviteten minskar. Även sådant som att attityden förändras negativt av arbetet eller privatlivet kan vara tidiga signaler på ohälsa. Tidiga signaler kan också vara hög korttidsfrånvaro eller bristande koncentration som kan bero på stress, trötthet, försämrade sociala kontakter, mobbning, riskbruk av alkohol eller andra droger.

Om arbetsgivare agerar tidigt så kan man i viss mån förebygga sjukskrivningar och behovet av rehabilitering. Att agera tidigt är viktigt både utifrån ett mänskligt perspektiv och ett verksamhetsperspektiv.

## Rehabiliterande

Arbetsgivaren har ansvar för den arbetslivsinriktade rehabiliteringen som syftar till att en arbetstagare ska kunna återgå i arbete hos arbetsgivaren. Ansvaret omfattar sådana åtgärder som kan vidtas inom eller i anslutning till den egna verksamheten. Genom olika rehabiliteringsåtgärder kan en arbetsgivare underlätta för arbetstagaren att vara kvar i sitt arbete eller återgå till arbetet fortare i samband med en sjukskrivningsperiod.

Arbetsgivarens rehabiliteringsansvar följer av arbetsmiljölagen (1977:1160) (AML), socialförsäkringsbalken (2010:110) (SFB) samt indirekt genom reglerna om saklig grund för uppsägning i lagen (1982:80) om anställningsskydd (LAS) och Arbetsdomstolens praxis. Det finns i Arbetsdomstolens praxis uttalade principer som anger omfattningen av arbetsgivarens rehabiliteringsansvar. Denna praxis avser uppsägning på grund av personliga skäl i form av sjukdom, men den ses också som vägledande för arbetsgivarens rehabiliteringsskyldighet i allmänhet.

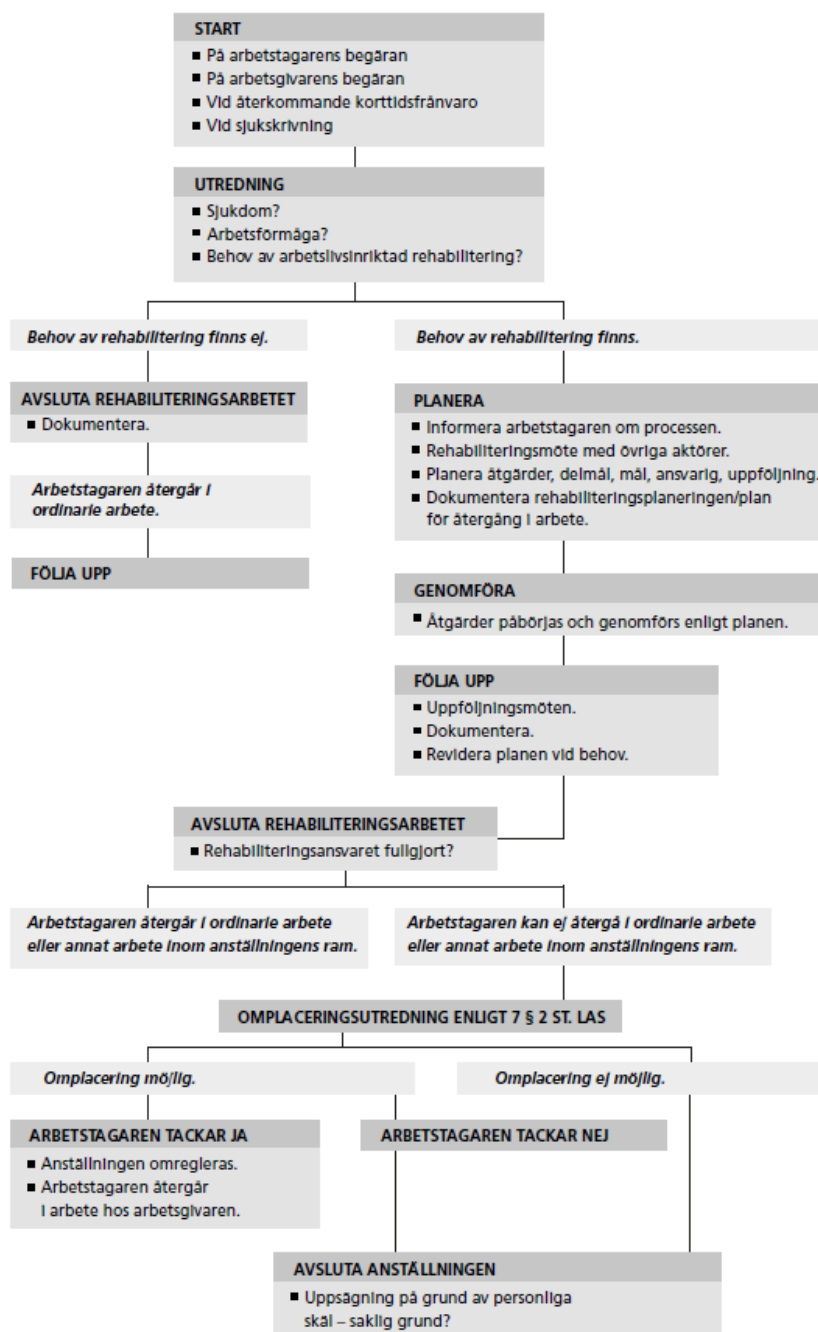
En aktiv samverkan mellan flera aktörer krävs för att rehabiliteringsprocessen ska bli så effektiv och framgångsrik som möjligt. De främsta aktörerna är arbetsgivaren, arbetstagaren, eventuell facklig organisation, behandlande läkare, företagshälsovården och Försäkringskassan. Aktörerna har olika ansvar och roller i processen och det är viktigt för alla inblandade att känna till dessa.

Det är viktigt att arbetsgivaren håller isär Försäkringskassans bedömningstidpunkter i rehabiliteringskedjan och arbetsgivarens arbetsrättsliga ansvar för rehabilitering och omplacering. Detta är två separata regelverk som löper parallellt. Försäkringskassans rehabiliteringskedja ändrar inte arbetsrätten, utan är endast en tidsbestämd bedömningskedja som Försäkringskassan ska följa när de bedömer en individs rätt till sjukpenning. Arbetsgivarens rehabiliteringsansvar utgår inte från olika tidsbestämda bedömningstillfällen. Försäkringskassans prövningar av rätt till ersättning samspelar därför inte alltid med arbetsgivarens ansvar för arbetstagaren.

### 3. Arbetsgivarens rehabiliteringsprocess

En policy, process, rutin eller liknande för arbetsgivarens rehabiliteringsarbete kan innehålla fastställda rutiner för hur chefen ska

agera vid sjukfrånvaro. Den kan innehålla bestämmelser om till vem och på vilket sätt arbetstagaren ska sjukanmäla sig, när och hur arbetsgivaren ska kontakta en sjukskriven arbetstagare, när arbetsgivaren ska kalla till olika möten och liknande. Varje arbetsgivare bör anpassa den generella processen till sin egen organisation, i en rehabiliteringspolicy eller rutin som samverkas i organisationen innan den beslutas.



### **3.1 Utredning**

#### **3.1.1 Start - orsaker**

##### **På arbetstagarens begäran**

Då den anställda själv anser att det finns behov av arbetslivsinriktade rehabiliteringsåtgärder bör arbetsgivaren påbörja en dialog med arbetstagaren om anledningen till behovet och vilka åtgärder som eventuellt skulle kunna bli aktuella.

##### **På arbetsgivarens begäran**

Då arbetsgivaren bedömer att det kan finnas ett behov av arbetslivsinriktade rehabiliteringsåtgärder, som till exempel vid misstanke om missbruk eller tecken på ohälsa på grund av stress eller liknande som påverkar arbetstagarens arbetsförmåga, behöver detta utredas för att undvika en eventuell sjukskrivning.

Exempel på tidiga signaler på ohälsa är när arbetsprestationen försämras gradvis och produktiviteten minskar. Även sådant som att attityden förändras negativt av arbetet eller privatlivet kan vara tidiga signaler på ohälsa. Tidiga signaler kan också vara hög korttidsfrånvaro eller bristande koncentration som kan bero på stress, trötthet, försämrade sociala kontakter, mobbning, riskbruk av alkohol eller andra droger.

##### **Återkommande korttidsfrånvaro**

Vid återkommande korttidsfrånvaro behöver arbetsgivaren utreda om sjukdom sätter ned arbetsförmågan. Arbetsgivaren behöver också utreda om det finns ett eventuellt behov av arbetslivsinriktade rehabiliteringsåtgärder för att minska frånvaron eller undvika en längre sjukskrivning.

##### **Vid sjukskrivning**

Vid sjukskrivning behöver arbetsgivaren utreda om sjukdom sätter ned arbetsförmågan och om det finns ett eventuellt behov av arbetslivsinriktade rehabiliteringsåtgärder för att underlätta arbetstagarens återgång i arbete.

#### **3.1.2 Utredning kring sjukdom och arbetsförmåga**

##### **Genomför personligt samtal med arbetstagaren**

För att utreda orsaken till frånvaron och/eller om det finns behov av arbetslivsinriktade rehabiliteringsåtgärder är det viktigt att arbetsgivaren har en tidig kontakt med arbetstagaren. Denna första kontakt kan ske på olika

sätt och det är du som arbetsgivare som bestämmer när och hur det ska genomföras. Om arbetstagaren är helt frånvarande från arbetet kan det första samtalet ofta ske via telefon eller liknande om du som arbetsgivare anser att det är lämpligt.

Se till att du som arbetsgivare alltid personligen talar med den som blir sjukskriven. Visa intresse och undersök vad arbetsgivaren kan hjälpa till med för att den sjukskrivne ska kunna komma tillbaka till arbetet. En utebliven kontakt kan av den anställda tolkas som att arbetsgivaren inte bryr sig om i fall hen är på jobbet eller inte.

### **Utred om sjukfrånvaron beror på sjukdom**

När en arbetstagare anmäler sjukfrånvaro behöver du som arbetsgivare först och främst utreda om frånvaron beror på sjukdom, eller ett medicinskt tillstånd som är jämställt med sjukdom. Arbetsgivaren behöver också bedöma om sjukdomen sätter ned arbetsförmågan och om arbetstagaren därmed har rätt till sjuklön. Om det finns andra skäl till att arbetstagaren frånvaroanmält sig, som exempelvis en konflikt på arbetsplatsen, privata relationsproblem eller en svår social situation är det alltså olovlig sjukfrånvaro.

Lovlig sjukfrånvaro från arbetet och därmed rätt till sjuklön förutsätter två kriterier, både att arbetstagaren har en sjukdom och att sjukdomen sätter ned arbetstagarens arbetsförmåga så att hen är förhindrad att utföra sitt vanliga, eller därmed jämförbart, arbete. Sjukdomen kan sätta ner arbetsförmågan helt eller delvis. Det är arbetsgivaren som ska bedöma detta.

### **Läkarintyget**

Läkarintyget är en viktig del i arbetsgivarens bedömning av orsak till frånvaron, prognos om sjukfrånvarons längd och eventuella lämpliga åtgärder som kan underlätta återgång i arbete. Det är därför viktigt att det finns tillräcklig information i intyget så att arbetsgivaren har möjlighet att göra en sådan bedömning. Om det saknas uppgifter bör arbetstagaren informeras om att det inte räcker som underlag för frånvaron och bedömning av rehabiliteringsbehov. Arbetstagaren bör därför åter kontakta läkaren för att få ett mer utförligt ifyllt läkarintyg.

Vid exempelvis upprepade sjukfrånvaro eller misstanke om att frånvaron beror på något annat än en sjukdom kan arbetsgivaren, om det finns

särskilda skäl för det, begära att arbetstagaren ska lämna läkarintyg eller tandläkarintyg

- från och med en tidigare dag än den åttonde i en sjukperiod eller
- från och med den första dagen av varje kommande sjukperiod under högst tolv månader (förstadagsintyg).

Med särskilda skäl avses samma grunder som Försäkringskassan tillämpar. Det innebär att åtgärden ska vara motiverad ur rehabiliteringssynpunkt eller för att kontrollera att arbetstagaren är sjuk.

Arbetsgivaren kan också begära att läkarintyg eller tandläkarintyg ska vara utfärdade av den läkare eller tandläkare som arbetsgivaren anvisar.

### **Frånvaron beror inte på sjukdom**

Om arbetstagaren inte har en sjukdom som sätter ned arbetsförmågan är det olovlig sjukfrånvaro från arbetet. Arbetstagaren har endast rätt till sjuklön om kriterierna för sjukfrånvaro är uppfyllda.

Arbetsgivaren bör ha ett klargörande samtal med arbetstagaren där det tydliggörs att frånvaron inte är lovlig och att arbetsgivaren förväntar sig att arbetstagaren kommer till arbetsplatsen. Det bör också klargöras vilka eventuella följder en fortsatt olovlig frånvaro kan få för arbetstagarens anställning.

Arbetsgivaren bör också utreda om det är någon annan omständighet som ligger bakom frånvaron och om arbetstagaren behöver stöd på något sätt. Om det till exempel är en konflikt på arbetsplatsen som ligger bakom frånvaron behöver arbetsgivaren undersöka vad som kan göras för att underlätta för arbetstagaren att utföra sina arbetsuppgifter. Vid behov kan arbetsgivaren ta hjälp av företagshälsovården eller liknande expertstöd.

### **Frånvaron beror på sjukdom – utred arbetsförmåga**

När arbetsgivaren har konstaterat att arbetstagaren har en sjukdom ska även en bedömning av sjukdomens påverkan på arbetsförmågan göras. Lovlig sjukfrånvaro från arbetet och därmed rätt till sjuklön förutsätter nämligen att sjukdomen sätter ned arbetstagarens arbetsförmåga så att hen är förhindrad att utföra sitt vanliga, eller därmed jämförbart, arbete. Arbetsförmågan kan vara nedsatt helt eller delvis. Det är arbetsgivaren som ska bedöma om dessa kriterier är uppfyllda. Observera att en sjukdom kan påverka arbetsförmågan



i vissa arbetsuppgifter, samtidigt som det kan gå bra att utföra andra arbetsuppgifter trots sjukdomen.

Under sjuklöneperioden, det vill säga de 14 första dagarna av sjukperioden, är det arbetsgivaren som gör bedömningen om arbetstagarens sjukdomstillstånd och dess påverkan på arbetsförmågan. De första sju dagarna i sjuklöneperioden behöver arbetsgivaren oftast göra bedömningen utan att ha något ytterligare underlag som stöd än det som arbetstagaren uppger. Från åttonde dagen i sjukperioden ska arbetstagaren lämna ett läkarintyg till arbetsgivaren, vilket blir ett viktigt underlag vid dennes bedömning av frånvarogrunder och rätten till sjuklön.

Även efter sjuklöneperioden är det viktigt att arbetsgivaren löpande tar ställning till sjukfrånvarons lovlighet och ser till att få ta del av fullgod information på inlämnade läkarintyg och andra medicinska underlag.

### **Sjuklön betalas**

För att arbetstagaren ska ha rätt till ersättning i form av sjuklön under sjuklöneperioden ska hen alltså ha en sjukdom eller ett därmed jämställt medicinskt tillstånd som sätter ned arbetsförmågan helt eller delvis i dennes ordinarie, eller därmed jämförbara, arbete. Med jämförbart arbete menas ett arbete som ger samma inkomst som det ordinarie arbetet. Det innebär att om arbetsgivaren kan erbjuda andra tillfälliga arbetsuppgifter som arbetstagaren klarar av så har denne inte rätt till sjuklön så länge hen får bibehålla sin lön. Arbetsgivaren behöver göra denna bedömning löpande under hela sjukperioden.

#### **3.1.3 Utredning kring behov av arbetslivsinriktad rehabilitering**

Arbetsgivaren har ansvar för den arbetslivsinriktade rehabiliteringen när det gäller sådana åtgärder som kan vidtas inom eller i anslutning till den egna verksamheten. Åtgärderna ska syfta till att den anställda ska kunna fortsätta arbeta hos arbetstagaren.

I första hand är det arbetsgivaren som ska betala eventuella kostnader som kan uppstå i samband med den arbetslivsinriktade rehabiliteringen och som inte ingår i rehabiliteringsersättningen från Försäkringskassan.

### **Utredning kring eventuellt behov av arbetslivsinriktade rehabiliteringsåtgärder**

När arbetsgivaren har konstaterat att frånvaron beror på en sjukdom som sätter ned arbetsförmågan behöver arbetsgivaren utreda om arbetstagaren är i behov av arbetslivsinriktade rehabiliteringsåtgärder för att minska korttidsfrånvaron eller kunna återgå i arbete så snart som möjligt.

Arbetsgivaren bör ha en dialog med arbetstagaren kring hur hen ser på behovet och vilka åtgärder som skulle kunna vara aktuella. Det är arbetsgivaren som bestämmer vilka åtgärder som ska genomföras.

Läkarintyget är en viktig del i arbetsgivarens bedömning av eventuella lämpliga åtgärder som kan underlätta återgång i arbete. Det behöver därför finnas tillräcklig information om detta i intyget.

Vid behov kan arbetsgivaren ta stöd av företagshälsovården för att utreda om det finns behov av arbetslivsinriktad rehabilitering och vilka åtgärder som kan vara lämpliga. Om det finns oklarheter kring om eller vilka åtgärder som kan vara aktuella så kan en arbetsförmågeutredning behöva genomföras, vilket vanligen också sker via företagshälsovården.

### **Det finns för närvarande inte något behov av arbetslivsinriktade rehabiliteringsåtgärder**

Om arbetsgivarens utredning visar att arbetstagaren för närvarande inte har behov av arbetslivsinriktade rehabiliteringsåtgärder avslutas rehabiliteringsutredningen. Detta bör dokumenteras och följas upp. Det är viktigt att arbetsgivaren löpande har kontakt med arbetstagaren och ser till att få ta del av tillräckligt ifyllda läkarintyg och andra medicinska underlag eftersom situationen kan förändras.

En **plan för återgång i arbete** ska upprättas i samråd med arbetstagaren om arbetsförmågan förväntas vara helt eller delvis nedsatt under minst 60 dagar. Planen ska vara klar senast då arbetstagaren varit sjukskriven i 30 dagar.

Om det kan antas att arbetstagarens arbetsförmåga kommer att vara nedsatt längre än 60 dagar, men det är uppenbart att hel återgång i arbete kan ske utan behov av några särskilda insatser, kan dokumentationen i planen begränsas till skälen för detta. Skulle det senare visa sig att arbetstagaren inte kan återgå i arbete utan insatser, så ska en utförligare plan tas fram så snart som möjligt.

Om arbetstagaren förväntas återgå helt i arbete inom 60 dagar räcker det att arbetsgivaren dokumenterar och följer upp detta. Om det senare visar sig att sjukskrivningen blir längre än så, ska en plan upprättas så snart det är praktiskt möjligt för arbetsgivaren.

En plan behöver inte upprättas om det på grund av arbetstagarens hälsotillstånd för tillfället inte är möjligt med återgång i arbete eller planering och genomförande av rehabiliterande åtgärder. Det räcker då att arbetsgivaren dokumenterar detta i planen. Om arbetstagarens hälsotillstånd därefter blir så bra att återgång i arbete kan vara möjligt, ska planen upprättas så snart som det är praktiskt genomförbart för arbetsgivaren.

### **Det finns behov av arbetslivsinriktade rehabiliteringsåtgärder**

Om utredningen visar att det troligen finns ett behov av arbetslivsinriktade rehabiliteringsåtgärder behöver dessa planeras och genomföras tillsammans med övriga aktuella aktörer.

## **3.2 Planera, genomföra och följa upp**

### **3.2.1 Planera den arbetslivsinriktade rehabiliteringen**

#### **Informera arbetstagaren om rehabiliteringsprocessen**

Det är viktigt att arbetstagaren känner till vilka rutiner arbetsgivaren har samt vilket ansvar arbetstagaren, arbetsgivaren och de övriga aktörerna i rehabiliteringsprocessen har. Arbetsgivaren behöver därför beskriva detta på ett tidigt stadium för arbetstagaren. Helst ska rutinerna vara kända redan innan en arbetstagare blir föremål för rehabilitering.

#### **Planera inför rehabiliteringsmöte**

Om arbetsgivarens inledande utredning visar att arbetstagaren troligen har behov av arbetslivsinriktade rehabiliteringsåtgärder behöver dessa planeras tillsammans med arbetstagaren och övriga inblandade aktörer. Planeringen av åtgärderna görs till exempel vid ett rehabiliteringsmöte som arbetsgivaren kallar till. Förutom arbetstagaren och ansvarig chef, kan deltagare vid mötet vara till exempel HR-stöd, eventuell facklig representant, företagshälsovård, läkare eller annan medicinsk kompetens och Försäkringskassan.

I vissa fall kan Försäkringskassan kalla till ett avstämningsmöte, antingen på eget initiativ eller efter förfrågan från arbetsgivaren. Arbetsgivarens rehabiliteringsmöte kan då samordnas med avstämningsmötet.

Inför rehabiliteringsmötet bör arbetsgivaren informera arbetstagaren om syftet med mötet och informera om vilka deltagare som är kallade att delta. Arbetsgivaren ska även informera arbetstagaren om att hen kan ta med en facklig representant eller någon annan person som hen har förtroende för.

Arbetsgivaren bör förbereda sig genom att ta fram aktuellt underlag inför mötet. Det kan till exempel vara information om tidigare sjukskrivningar och annan frånvaro, eventuella medicinska underlag, andra dokumenterade signaler som till exempel ändrat beteende eller svåra sociala omständigheter som påverkar arbetssituationen, hur det fungerar med arbetsuppgifter och kollegor.

### **Rehabiliteringsmöte med inblandade aktörer**

Under rehabiliteringsmötet går arbetsgivaren tillsammans med arbetstagaren och de övriga aktörerna igenom framtagna underlag och nuvarande arbetssituation för att skapa en gemensam bild av situationen.

Under mötet konstateras på vilket sätt och i vilken omfattning sjukdomen påverkar arbetsförmågan i ordinarie arbetsuppgifter. För att få ett så bra underlag som möjligt kan det ibland vara aktuellt att först genomföra en arbetsförmågebedömning, vanligtvis genom företagshälsovården.

Möjligheter för återgång i arbete och vilka arbetslivsinriktade rehabiliteringsåtgärder som kan vara aktuella diskuteras och planeras under mötet.

### **Arbetslivsinriktade rehabiliteringsåtgärder**

De rehabiliteringsåtgärder som kan bli aktuella ska kunna ske inom eller i anslutning till den egna verksamheten och ska syfta till att arbetstagaren kan fortsätta arbeta hos arbetsgivaren.

Exempel på arbetslivsinriktade rehabiliteringsåtgärder är anpassning av arbetstider och arbetsuppgifter, arbetshjälpmedel, deltidsarbete kombinerat med partiell sjukskrivning, arbetsträning och tillfällig omplacering.

En arbetsgivare är inte skyldig att genomföra åtgärder som innebär en försämrad arbetsmiljö eller risk för skada hos andra arbetstagare. Det finns inte heller någon skyldighet att genomföra åtgärder om det leder till en utvidgning av verksamheten eller i de fall då det står helt klart att åtgärderna inte kommer att kunna leda till fortsatt anställning hos arbetsgivaren.

En arbetsgivare kan dock inte nöja sig med att enbart *anta* att en åtgärd inte kommer att fungera eller underlätta återgången i arbete. Råder det osäkerhet om en åtgärd skulle kunna leda till fortsatt anställning behöver arbetsgivaren därför helst ha prövat åtgärden för att kunna göra en övertygande utvärdering.

### **Dokumentera rehabiliteringsplaneringen**

Arbetsgivaren behöver noga dokumentera den rehabiliteringsplanering som de inblandade aktörerna tillsammans kommer fram till på mötet. Detta är viktigt för att alla aktörer ska ha samma bild av vad som är planerat för arbetstagaren och vad målet med den arbetslivsinriktade rehabiliteringen är. Arbetsgivaren behöver därför dokumentera sådant som hur kontakten med arbetsplatsen ska se ut under pågående sjukskrivning, vilka åtgärder som ska genomföras och vad målsättningen med dessa är, när åtgärderna ska påbörjas och när de beräknas vara genomförda, vem som ansvarar för vad samt hur och när uppföljning ska ske.

Om arbetstagarens arbetsförmåga förväntas vara helt eller delvis nedsatt under minst 60 dagar ska rehabiliteringsplanen utgöras av en särskild plan för återgång i arbete. Denna ska upprättas i samråd med arbetstagaren och vara klar senast då arbetstagaren varit sjukskriven i 30 dagar. Observera att det är viktigt att arbetsgivaren dokumenterar rehabiliteringsplaneringen oavsett om det ska upprättas en plan för återgång i arbete eller ej.

Arbetsgivaren behöver göra ett antagande om sjukskrivningens längd för att kunna bedöma om en plan för återgång i arbete ska upprättas eller inte. Läkarintyget är ett viktigt underlag när arbetsgivaren gör denna prognosbedömning.

Plan för återgång i arbete är främst ett stöd för rehabiliteringsarbetet på arbetsplatsen och ska underlätta en tidig återgång i arbete för arbetstagaren. Den behöver vara tydlig och ska vara utformad så att den är lätt att följa upp. Arbetsgivaren har ansvar för att löpande se till att planen följs och att det vid behov görs ändringar i den.

Det finns inga krav på hur plan för återgång i arbete ska vara utformad eller var dokumentationen ska ske. Arbetsgivare bedömer själva hur detta görs bäst i den egna verksamheten. Försäkringskassan tillhandahåller en mall som är ett förslag på hur planen kan se ut och som arbetsgivare kan använda om de så önskar.

### 3.2.2 Genomför och följ upp åtgärderna

#### **Rehabiliteringsåtgärder genomförs**

Arbetsgivaren ansvarar för att de arbetslivsinriktade rehabiliteringsåtgärderna startar och genomförs enligt den planering som har gjorts.

#### **Rehabiliteringsåtgärder följs upp**

Arbetsgivaren behöver kontinuerligt stämma av och följa upp rehabiliteringsplaneringen och/eller planen för återgång i arbete så att planerade åtgärder blir genomförda. En sådan uppföljning kan lämpligen göras vid uppföljningsmöten med arbetstagaren och övriga inblandade aktörer.

Vid uppföljningsmötena görs en avstämning och det dokumenteras hur de genomförda åtgärderna har gått, om målet som var satt till uppföljningstillfället har uppnåtts, vad som återstår att göra och vad som ska uppnås till nästa uppföljningstillfälle. Det är viktigt att arbetsgivaren beaktar eventuella nya omständigheter och reviderar planen vid behov. Det kan vara bra att bestämma tid för ny uppföljning och/eller nytt rehabiliteringsmöte vid varje uppföljningstillfälle.

### **3.3 Rehabiliteringsprocessen avslutas**

#### **3.3.1 Återgår helt i ordinarie arbete**

I de flesta fall slutar arbetsgivarens rehabiliteringsarbete med att arbetstagaren kan återgå helt i ordinarie arbete hos arbetsgivaren. Arbetsgivaren har i dessa fall fullgjort sitt rehabiliteringsansvar. Arbetsgivaren bör dock följa upp så att återgången fungerar som planerat och fånga upp tidiga tecken på om så inte är fallet.

#### **3.3.2 Återgår i ordinarie arbete med vissa anpassningsåtgärder**

Arbetsgivaren är skyldig att anpassa arbetet efter den enskildes förutsättningar. Om arbetstagaren har ett fortsatt behov av anpassningsåtgärder för att kunna arbeta så behöver arbetsgivaren fortsätta att planera och genomföra detta. Åtgärderna behöver följas upp och eventuellt revideras när omständigheterna förändras.

Enligt diskrimineringslagstiftningen är en arbetsgivare skyldig att vidta skäligen stöd- och anpassningsåtgärder för att en arbetstagare med en funktionsnedsättning ska komma i en jämförbar situation med personer som

inte har funktionsnedsättningen. Vad som är skäliga åtgärder får avgöras från fall till fall.

### 3.3.3 Återgår helt till arbete inom ramen för arbetskyldigheten

Arbetsgivarens rehabiliteringsarbete avslutas om arbetstagaren kan återgå i arbete hos arbetsgivaren inom ramen för arbetskyldigheten, med eller utan vissa anpassningsåtgärder.

### 3.3.4 Arbetstagaren medverkar inte i sin egen rehabilitering

Om arbetstagaren utan godtagbara skäl inte medverkar i sin rehabilitering eller avslutar den i förtid och därmed försvårar för arbetsgivaren att pröva och utvärdera olika åtgärder, kan arbetsgivarens rehabiliteringsansvar anses vara fullgjort. Om arbetstagaren inte medverkar i sin rehabilitering kan det finnas saklig grund för uppsägning.

Exempel på att arbetstagaren inte medverkar kan vara att hen uteblir från möten, vägrar gå till anvisad läkare eller avbryter planerade eller påbörjade rehabiliteringsåtgärder utan rimligt skäl.

### 3.3.5 Stadigvarande nedsättning men utför arbete av betydelse

Även i de fall när det är klarlagt att arbetstagaren till viss del har en stadigvarande nedsättning av arbetsförmågan, men fortfarande kan utföra arbete av betydelse för arbetsgivaren, anses arbetsgivarens rehabiliteringsansvar vara fullgjort.

### 3.3.6 Stadigvarande nedsättning och utför inte arbete av betydelse

Arbetsgivarens rehabiliteringsansvar anses fullgjort om arbetstagaren har en stadigvarande nedsättning av arbetsförmågan i ordinarie arbete eller i arbete inom ramen för arbetskyldigheten och nedsättningen är så väsentlig att arbetstagaren inte längre kan utföra arbete av betydelse för arbetsgivaren.

I dessa fall ska det vara klarlagt utifrån de medicinska underlagen och annan utredning i ärendet, exempelvis en arbetsförmågebedömning eller en utvärdering av olika anpassningsåtgärder som prövats, att alla möjligheter till återgång i ordinarie arbete eller arbete inom ramen för arbetskyldigheten, med eller utan anpassning, är uttömda. Arbetsgivarens rehabiliteringsarbete avslutas då och ställningstagandet dokumenteras.

### 3.3.7 Avslutande möte

Rehabiliteringsprocessen avslutas på ett tydligt och formellt sätt.

Arbetsgivaren kan till exempel kalla de övriga aktörerna till ett möte där detta klargörs. Vid mötet går arbetsgivaren och övriga aktörer igenom hur

rehabiliteringsprocessen har sett ut och vilka åtgärder som har genomförts, vilken effekt dessa har haft och om målet har uppnåtts. Utgångspunkt för genomgången är rehabiliteringsplanen eller den så kallade planen för återgång i arbete. Det är viktigt att alla inblandade parter så långt möjligt har en gemensam bild av vad utredningen visar. Arbetsgivaren ansvarar för dokumentationen.

På mötet diskuteras också vad som gäller framöver. Det är viktigt att alla inblandade parter har en gemensam förväntansbild på vad som kommer att ske härnäst.

### **3.4 Omplaceringsutredning**

När rehabiliteringen avslutats och återgång i ordinarie arbete eller arbete inom ramen för arbetsskyldighet inte ansetts vara möjlig, har arbetsgivaren en skyldighet att undersöka omplacering till annat ledigt arbete enligt 7 § andra stycket LAS.

I detta skede undersöker arbetsgivaren samtliga lediga anställningar och om arbetstagaren har tillräckliga kvalifikationer för att utföra något sådant ledigt arbete. Även tidsbegränsade anställningar kan komma ifråga för att fullgöra omplaceringskyldigheten.

Först om arbetsgivaren kan visa att det inte går att bereda arbetstagaren annat arbete hos sig som denne har tillräckliga kvalifikationer för och klarar av, med eller utan anpassningsåtgärder, finns det saklig grund för uppsägning. Arbetsgivaren måste, med andra ord, göra en omplaceringsutredning och kunna redovisa sina ställningstaganden. Har ingen omplaceringsutredning gjorts, finns heller inte saklig grund för uppsägning.

Omplaceringsutredningen ska dels göras i så nära anslutning som möjligt till den avslutade rehabiliteringsprocessen då arbetsgivaren konstaterat att återgång till ordinarie arbete är utesluten, dels i så nära anslutning som möjligt till en eventuell uppsägning. Underrättelse och varsel om eventuell uppsägning måste ske inom två månader efter det att arbetsgivarens rehabiliteringsutredning avslutats (30 och 7 §§ LAS).

#### **3.4.1 Omplacering är inte möjlig**

Uppsägning på grund av personliga skäl blir aktuellt.



### 3.4.2 Omplacering är möjlig

Om arbetstagaren tackar nej till erbjuden omplacering blir uppsägning på grund av personliga skäl aktuellt.

Om arbetstagaren tackar ja till omplaceringserbjudandet så omregleras anställningen. När arbetstagaren har tillträtt den nya anställningen är det viktigt att arbetsgivaren följer upp och stämmer av att allt fungerar som planerat.

## 3.5 Avsluta anställningen

### 3.5.1 Uppsägning på grund av personliga skäl

När arbetsgivaren konstaterat att arbetstagaren inte kan återgå till sitt ordinarie arbete så behöver arbetsgivaren ta ställning till om anställningen ska avslutas. Huvudregeln är att sjukdom och därav nedsatt arbetsförmåga i sig inte är saklig grund för uppsägning, det finns dock undantag.

För att en uppsägning ska ha saklig grund ska arbetsgivaren ha fullgjort sitt rehabiliteringsansvar. Vidare ska arbetsgivaren ha gjort bedömningen att arbetstagaren inte kan utföra något arbete av betydelse, med eller utan arbetsanpassning, till följd av sin sjukdom. Nedsättningen av arbetsförmågan ska bedömas vara varaktig och det ska inte vara möjligt att bereda arbetstagaren annat arbete hos arbetsgivaren.

Det är arbetsgivaren som har den fulla bevisbördan. Det är därför viktigt att alla åtgärder som föreslagits och genomförts finns dokumenterade. Detta gäller även hur rehabiliteringsprocessen i övrigt har fortskridit, till exempel vad som har sagts och planerats på möten, vad de olika inblandade aktörerna har haft för ansvar och om arbetstagaren har deltagit i sin egen rehabilitering. Arbetsgivaren måste även kunna visa att olika åtgärder vidtagits för att arbetstagaren ska kunna återgå i arbete. Om åtgärder inte bedömts skäligen att vidta ska arbetsgivaren motivera varför, till exempel utifrån hur arbetsmiljön för övriga arbetstagare, verksamheten och personaltätheten påverkas. Av arbetsgivarens dokumentation ska det också framgå att arbetsförmågan är stadigvarande nedsatt i förhållande till ordinarie arbetet och annat arbete inom ramen för arbetskyldigheten samt att nedsättningen är så väsentlig att arbetstagaren inte kan utföra något arbete av betydelse.

För att saklig grund för uppsägning ska föreligga ska arbetsgivaren också undersökt möjligheterna till omplacering till annat ledigt arbete enligt 7 § 2 st. LAS och kommit fram till att det inte finns någon möjlighet till sådan

omplacering, alternativt att arbetstagaren tackat nej till ett skäligt omplaceringserbjudande.

Observera att underrättelse och varsel om eventuell uppsägning måste göras inom två månader efter det att arbetsgivarens rehabiliteringsutredning avslutats.

Uppsägning på grund av sjukdom är alltid uppsägning på grund av personliga skäl.

### 3.5.2 Hel sjukersättning

Försäkringskassan kan bevilja sjukersättning om arbetstagarens arbetsförmåga är stadigvarande nedsatt på grund av sjukdom och rehabiliteringsåtgärder inte bedöms kunna leda till att någon arbetsförmåga kan återfås. Försäkringskassan gör bedömningen av arbetsförmågans nedsättning, till skillnad från arbetsgivaren, i förhållande till förvärvsarbete på hela arbetsmarknaden.

Om arbetstagaren har beviljats hel sjukersättning kan arbetsgivaren, enligt 4 a § LAS, meddela arbetstagaren att anställningen kommer att avslutas. Detta gäller så snart arbetsgivaren har fått kännedom om beslutet om hel sjukersättning och beslutet har vunnit laga kraft. Om sjukersättning beviljas på en lägre grad så gäller inte denna bestämmelse.



registrator@arbetsgivarverket.se, växel: 08-700 13 00.

[www.arbetsgivarverket.se](http://www.arbetsgivarverket.se), [www.jobbastatligt.se](http://www.jobbastatligt.se)

