

Arbejdsmiljø og fravær **En undersøgelse af lederens rolle i arbejdet med fraværet**



Indholdsfortegnelse

Indledning	3
Sammenfatning.....	3
Fraværets omfang.....	5
Udviklingen i fraværet	5
Vurdering af fraværet	6
Potentiale for nedbringelse	6
Arbejdspladsernes arbejde med fravær og arbejdsmiljø.....	7
Arbejdspladsernes arbejdsmiljø	8
Arbejdsmiljøets betydning for fravær.....	8
Årsager til fravær	10
Fraværspolitik og statistik.....	11
Incitamentter til at undgå fravær.....	11
Afskedigelser pga. fravær	12
Kontakt til sygemeldte	12
Fastholdelsestiltag	13
Privat sag.....	14
Hvad ville hjælpe lederen til at nedbringe fraværet?.....	15
Lederens udfordringer.....	16
Medarbejdernes rolle	17
Fraværskultur.....	18
Samarbejde med andre aktører	19
Om undersøgelsen	21

Indledning

Fraværet på de danske arbejdspladser koster hvert år i alt 55,7 mia.kr., hvoraf arbejdspladserne betaler 41 mia.kr. Det svarer til, at 116.400 fuldtidsbeskæftigede danskere hver dag ikke er på arbejde. Såvel på samfundsplan som for den enkelte arbejdsplads er der store gevinster at hente ved at nedbringe fraværet. Også for den enkelte har et langvarigt fravær store konsekvenser både socialt og økonomisk. Derfor sætter Lederne med denne undersøgelse fokus på fravær.

Undersøgelsen fokuserer på, hvad arbejdspladserne gør for at forebygge fravær og på sammenhængen mellem arbejdsmiljø og fravær. Undersøgelsen stiller desuden skarpt på, hvordan lederne opfatter fraværsniveauet på deres arbejdsplads, og hvordan de vurderer mulighederne for at reducere fraværet.

Derudover har undersøgelsen fokus på, hvordan fraværet håndteres i praksis. Hvordan kontakten er med sygemeldte medarbejdere og hvilke fastholdelsestiltag, der anvendes på arbejdspladsen. Der ses desuden nærmere på fraværskulturen på arbejdspladsen, medarbejdernes rolle samt hvad lederne mener, ville kunne hjælpe dem til at nedbringe fraværet blandt deres medarbejdere.

Afslutningsvis ses der nærmere på, hvordan lederne oplever samarbejdet med en række centrale aktører på området.

Sammenfatning

Undersøgelsen viser, at arbejdsmiljøet er godt på størstedelen, 77 %, af de danske arbejdspladser. 38 % af lederne vurderer endda, at arbejdsmiljøet er bedre nu sammenlignet med for et år siden.

Desuden viser undersøgelsen en sammenhæng mellem arbejdsmiljø og fravær. Arbejdspladser med et godt arbejdsmiljø har i gennemsnit 2,6 fraværsdage mindre pr. år sammenlignet med arbejdspladser der har et dårligt arbejdsmiljø. Arbejdsmiljøets betydning for fraværet understreges af, at de faktorer, der slår kraftigst igennem på fraværet er dårlig stemning i afdelingen samt rygtedannelse og sladder. Omvendt ses et lavt fravær i afdelinger, hvor der er en god stemning og hvor medarbejderne har et udfordrende arbejde.

En tidlig indsats er vigtig, hvis sygemeldte medarbejdere skal fastholdes på arbejdspladsen. 78 % af arbejdspladserne tager kontakt til den sygemeldte inden for den første fraværsuge, og det er normalt den nærmeste leder, der tager den første kontakt. De tiltag, der hyppigst anvendes på arbejdspladserne for at fastholde sygemeldte medarbejdere, er ændrede arbejdsopgaver, nedsat arbejdstid og delvis rask- og sygemeldinger.

Lederen har en nøglerolle i forhold til nedbringelse af fravær, men det er nødvendigt at medarbejderne støtter op om processen. Undersøgelsen viser, at medarbejderne generelt er gode til at bakke op, når sygemeldte kollegaer skal fastholdes. Men også at der er en tendens til, at medarbejderne ser skævt til kolleger med et højt fravær. Størstedelen af lederne, 74 %, oplever ikke modstand, når de forsøger at sætte fravær på dagsordenen.

Et godt samarbejde mellem forskellige centrale aktører er afgørende, hvis sygemeldte medarbejdere skal fastholdes. Lederne vurderer samarbejdet med lægerne betydelig mindre positivt end samarbejdet med øvrige samarbejdspartnere på området.

Desuden viser undersøgelsen, at lederne efterspørger mere samarbejde med både lægerne og kommunen omkring fastholdelse af sygemeldte. En stor del af lederne, 63 %, mener, at et øget samarbejde med lægerne ville kunne hjælpe i forhold til at få den sygemeldte tilbage i arbejde, mens i alt 49 %, mener, at et øget samarbejde med kommunen ville kunne hjælpe med dette.

Desuden viser undersøgelsen, at 53 % af lederne vurderer, at det ville være en fordel for arbejdspladsen at have en fast kontaktperson i kommunen, som kunne hjælpe i forhold til at få den sygemeldte tilbage i arbejde.

Alt i alt viser undersøgelsen således, at der er et potentiale for at få nedbragt fraværet på de danske arbejdspladser og den giver et værdifuldt indblik i, hvor der kan sættes ind for at få dette til at ske.

Fraværets omfang

I undersøgelsen er lederne blevet spurgt om, hvor mange fraværsdage der er pr. medarbejder på deres arbejdsplads samlet set. Som det fremgår af tabel 1 er der på arbejdspladsniveau i gennemsnit 7,7 årlige fraværsdage pr. medarbejder.

Undersøgelsen viser desuden, at fraværet er højere i offentlige institutioner sammenlignet med private arbejdspladser. Mens de offentlige arbejdspladser har 9,9 årlige fraværsdage i gennemsnit pr. medarbejder på arbejdspladsniveau, har de private arbejdspladser 7,4 årlige fraværsdage. Forskellen er således på 2,4 fraværsdage i gennemsnit pr. år.

Tabel 1: Fravær på arbejdspladsen

	Gennemsnitligt antal fraværsdage pr. medarbejder
Hvor højt er fraværet samlet set på din arbejdsplads	7,7

Tabel 2: Fravær fordelt på sektorer

	Privat	Offentlig	Selvejende inst.
Hvor højt er fraværet samlet set på din arbejdsplads?	7,4	9,9	6,5

Udviklingen i fraværet

Lederne er i undersøgelsen blevet spurgt om, hvordan udviklingen i fraværet har været på arbejdspladsen de seneste tre år. På en stor del af arbejdspladserne, 39 %, har fraværet været faldende i løbet af de sidste tre år. På 17 % af arbejdspladserne har fraværet været stigende, mens 37 % svarer, at fraværet har været uændret.

**Tabel 3:
Udviklingen i fraværet de seneste tre år**

	Stigende	Uændret	Faldende	Ved ikke
Hvordan har udviklingen i fraværet været på arbejdspladsen de seneste tre år?	17%	37%	39%	8%

Vurdering af fraværet

I undersøgelsen er lederne blevet bedt om at vurdere, om de mener at niveauet for fravær på deres arbejdsplads er højt. Tabel 4 viser, at i alt 24 % af lederne betegner fraværet på deres arbejdsplads som meget flot, mens yderligere 44 % finder det acceptabelt. Dog mener knap en tredjedel, 27 %, at fraværet er for højt og 5 % mener, at det er alt for højt.

Tabellen viser også en klar sammenhæng mellem ledernes vurdering af fraværet og det faktiske fravær. Det betyder, at lederne har en ganske realistisk fornemmelse af, hvordan niveauet for fraværet er på deres arbejdsplads målt i forhold til andre arbejdspladser.

Tabel 4:
Hvordan opfatter du det nuværende niveau for fravær på din arbejdsplads?

	Pct.	Gennemsnitlige fraværsdage pr. medarbejder
Alt for højt	5 %	13,6
For højt	27%	9,7
Acceptabelt	44%	7,4
Meget flot	24%	4,8

Potentiale for nedbringelse

Lederne i undersøgelsen er blevet bedt om at vurdere potentialet for nedbringelse af fraværet på deres arbejdsplads. En tredjedel af lederne tror ikke, at det er realistisk at nedbringe fraværet, og 27 % svarer, at det er muligt at sænke det med under 5 %.

I alt 14 % tror, at det er muligt at sænke fraværet med 10-20 %, mens 10 % af lederne mener, at det er realistisk at sænke fraværet med over 20 %.

Tabel 5:
Hvor meget tror du, det vil være realistisk at nedbringe fraværet med på din arbejdsplads?

Jeg tror ikke, det er muligt at sænke fraværet	33%
Sænke det med under 5 %	27%
Sænke det med op til 5-10 %	16%
Sænke det med op til 10-20 %	14%
Sænke det med over 20 %	10%

I tabel 6 sammenholdes spørgsmålet om vurdering af potentialet for at nedbringe fraværet med lederne vurdering af niveauet for fravær på arbejdspladserne. Det viser, at der er en sammenhæng mellem størrelsen af fraværet og potentialet. Tabellen viser, at langt størstedelen af lederne på arbejdspladser med højt fravær anser det for realistisk at sænke det betydeligt. Det viser, at der er et godt potentiale for nedbringelse af fraværet, og at lederne på de mest udsatte arbejdspladser ikke er opgivende over for opgaven.

Tabel 6:
Hvor meget tror du, det vil være realistisk at nedbringe fraværet med på din arbejdsplads?

Potentiale for at nedbringe fraværet	Hvordan opfatter du det nuværende niveau for fravær på din arbejdsplads?				Total
	Alt for højt	For højt	Acceptabelt	Meget flot	
Jeg tror ikke, det er muligt at sænke fraværet	5%	10%	29%	70%	33%
Sænke det med under 5 %	17%	24%	34%	21%	27%
Sænke det med op til 5-10 %	12%	22%	21%	4%	16%
Sænke det med op til 10-20 %	25%	25%	13%	3%	14%
Sænke det med over 20 %	41%	20%	4%	2%	10%

Arbejdspladsernes arbejde med fravær og arbejdsmiljø

En stor del af arbejdspladserne arbejder systematisk med at nedbringe fraværet. 38 % af arbejdspladserne arbejder i høj eller meget høj grad systematisk med nedbringelse af fraværet, 34 % arbejder i nogen grad systematisk med det, mens 27 % kun i lav eller meget lav grad arbejder systematisk med nedbringelse af fravær

Som det fremgår af nedenstående tabel er forbedring af arbejdsmiljøet på dagsordenen på langt de fleste arbejdspladser. På arbejdspladserne arbejder lige knap halvdelen, 48 %, i høj eller meget høj grad systematisk med at forbedre arbejdsmiljøet. 38 % arbejder i nogen grad med det, mens de resterende 14 % kun i lav eller meget lav grad arbejder systematisk med at forbedre arbejdsmiljøet.

Tabel 7
Arbejde med arbejdsmiljø og fravær

	I høj grad	I nogen grad	I lav grad
Systematisk med at nedbringe fraværet	38%	34%	27%
Systematisk med at forbedre arbejdsmiljøet	48%	38%	14%

Arbejdspladsernes arbejdsmiljø

I undersøgelsen er lederne blevet bedt om at vurdere arbejdsmiljøet i deres afdeling og på deres arbejdsplads.

Undersøgelsen viser, at arbejdsmiljøet er godt på de fleste arbejdspladser. I alt mener 77 % af lederne, at arbejdsmiljøet er godt eller meget godt på deres arbejdsplads. 18 % svarer, at det hverken er godt eller dårligt, mens 6 % synes at arbejdsmiljøet på deres arbejdsplads er dårligt eller meget dårligt.

Tabel 8:
Hvordan vil du bedømme arbejdsmiljøet i dag?

	Meget godt	Godt	Hverken godt eller dårligt	Dårligt	Meget dårligt
I din afdeling	36%	53%	9%	2%	0%
På din arbejdsplads generelt	17%	60%	18%	5%	1%

Lederne blev i undersøgelsen bedt om at vurdere arbejdsmiljøet nu, sammenlignet med for et år siden. Samlet set mener 38 % af lederne, at arbejdsmiljøet på arbejdspladsen er bedre nu sammenlignet med for et år siden, 15 % mener, at det er dårligere, mens de resterende 47 % mener, at det er uændret. At næsten 4 ud af 10 arbejdspladser mener, at arbejdsmiljøet er forbedret kan hænge sammen med, at mange arbejdspladser året forinden stadigvæk var ramt af finanskrisen.

Tabel 9:
Hvordan vil du vurdere arbejdsmiljøet nu sammenlignet med for et år siden?

	Meget bedre	Bedre	Uændret	Dårligere	Meget dårligere
I din afdeling	11%	39%	40%	9%	1%
På din arbejdsplads generelt	6%	32%	47%	14%	1%

Arbejdsmiljøets betydning for fravær

Som det fremgår af tabel 10 og 11 er der sammenhæng mellem arbejdsmiljøet og fraværet. Dette gælder både på afdelings- og arbejdspladsniveau.

På arbejdspladser hvor arbejdsmiljøet er dårligt er der i gennemsnit knap 10 fraværsdage pr. medarbejder om året, mens der på arbejdspladser med et godt arbejdsmiljø er 7,3 fraværsdage pr. medarbejder årligt. Det vil sige en forskel på 2,7 fraværsdage årligt. På afdelingsniveau er forskellen lidt større, i alt 2,8 fraværsdage. I afdelinger med et godt arbejdsmiljø er der gennemsnitlig 5 fraværsdage, men der i afdelinger med et dårligt arbejdsmiljø er 7,8 fraværsdage pr. medarbejder årligt.

Tabel 10:
Sammenhæng mellem fravær og arbejdsmiljø

	Godt	Hverken godt eller dårligt	Dårligt
Hvor stort er fraværet i din afdeling?	5,0	6,7	7,8
Hvor højt er fraværet samlet set på din arbejdsplads?	7,3	8,0	9,9

I undersøgelsen blev lederne desuden bedt om at vurdere, hvor enige de er i en række udsagn om arbejdsmiljøet i deres afdeling.

Som det fremgår af tabel 11, er der en klar sammenhæng mellem arbejdsmiljøet i afdelingen og antallet af fraværsdage i afdelingen. I afdelinger med en god stemning er der således et fravær på 4,8 dage årligt, mens der i afdelinger med en dårlig stemning er et gennemsnitlig fravær på 7,9 dage årligt. Rygtedannelse og sladder samt manglende indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse viser sig ligeledes at være faktorer, der udløser et stort fravær. Det er interessant at bemærke, at det i sig selv ikke betyder højt fravær de steder, hvor der sker hyppige forandringer, eller hvor arbejdet i perioder hober sig op.

Tabel 11:
Sammenhæng mellem arbejdsmiljø og antal fraværsdage pr. medarbejder¹

	Antal fraværsdage om året pr. medarbejder
Der er en dårlig stemning i afdelingen	7,9
Der er meget rygtedannelse og sladder i afdelingen	7,3
Manglende indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse	6,9
Der er for få udfordringer i arbejdet	6,1
Der er for få ressourcer til at løse alle opgaver	6,0
Det er hårdt fysisk arbejde	5,9
I perioder hober arbejdet sig op	5,4
Det seneste år har været præget af mange forandringer	5,3
Medarbejderne har et udfordrende arbejde	5,0
Der er en god stemning i afdelingen	4,8
Gennemsnit	6,1

¹ Lederne i undersøgelsen er blevet bedt om at vurdere arbejdsmiljøet i deres egen afdeling. Herefter er det sammenholdt med fraværet i den pågældende afdeling. Gennemsnittet på de 6,1 fraværsdage kan derfor ikke direkte sammenholdes med det gennemsnitlige antal fraværsdage på arbejdspladsniveau, som er 7,7 dage

Årsager til fravær

Lederne i undersøgelsen er blevet bedt om at vurdere, hvad årsagen til deres medarbejders fravær er. Der har været mulighed for at svare "almindelig sygdom", "forhold i arbejdsmiljøet", "personlige problemer" samt "pjæk". Der er tale om ledernes egne vurderinger, men ofte vil man som leder have en ganske god ide om baggrunden for størstedelen af fraværet blandt medarbejderne.

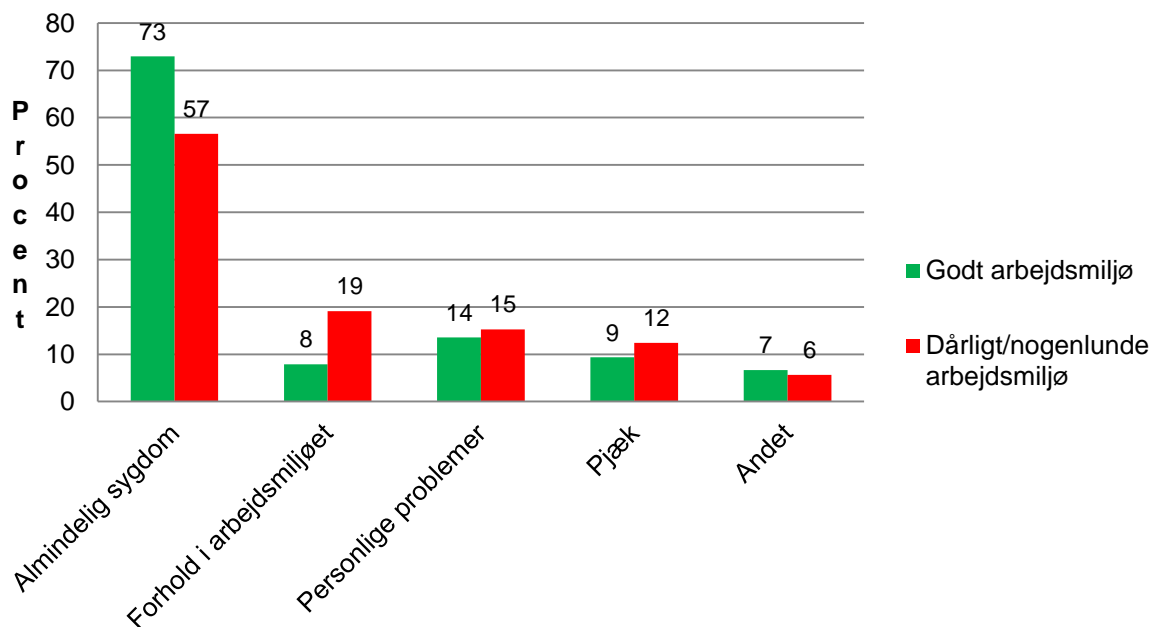
Fordelingerne af svarene er vist i figur 1, hvor afdelingerne er opdelt efter, om de ligger i gruppen, der har et godt arbejdsmiljø, eller i gruppen, der har et dårligt eller et hverken godt eller dårligt arbejdsmiljø. Gruppen med et dårligt eller et hverken dårligt eller godt arbejdsmiljø vælger vi i det følgende at karakterisere som "et dårligt/nogenlunde arbejdsmiljø".

Figuren viser ledernes vurdering af medarbejdernes årsager til fravær sammenholdt med deres vurdering af afdelingens arbejdsmiljø. Ledere i afdelinger med et godt arbejdsmiljø vurderer, at langt størstedelen, 73 % af fraværet skyldes almindelig sygdom. Mens ledere i afdelinger med et dårligt/nogenlunde arbejdsmiljø vurderer at 57 % af fraværet skyldes almindelig sygdom.

Ledere i afdelinger med et dårligt/nogenlunde arbejdsmiljø vurderer i langt højere grad end ledere i afdelinger med et godt arbejdsmiljø, at fraværet skyldes forhold i arbejdsmiljøet. Desuden ses der en forskel i forhold til andelen af ledere der mener, at fraværet skyldes pjæk, mens der ikke ses en ret stor forskel på andelen af ledere, der peger på personlige problemer som årsag til fravær.

Undersøgelsen peger således i retning af, at der et betydeligt potentiale for reduktion af fravær, hvis arbejdsmiljøet forbedres.

Figur 1. Medarbejdernes fravær fordelt efter årsager



Fraværspolitik og statistik

Af undersøgelsen fremgår det, at en stor del af arbejdspladserne, 62 %, har en formuleret fraværspolitik.

I alt 83 % af arbejdspladserne udarbejder fraværstatistik. Halvdelen af arbejdspladserne sammenligner fraværet i de enkelte afdelinger med hinanden, mens 37 % af arbejdspladserne sammenligner fraværet med andre lignende arbejdspladser.

Herudover viser undersøgelsen, at en stor del af arbejdspladserne, 70 %, gennemfører trivselsundersøgelser.

Tabel 12: Fraværstatistik

	Ja	Nej	Ved ikke
Har arbejdspladsen formuleret en fraværspolitik, evt. som en del af den samlede personalepolitik?	62%	38%	-
Udarbejder arbejdspladsen fraværstatistik?	83%	14%	4%
Bliver fraværet i de enkelte afdelinger sammenlignet med hinanden?	50%	39%	11%
Sammenligner din arbejdsplads sit fravær med andre lignende arbejdspladser?	37%	43%	20%

Incitamenter til at undgå fravær

Der er forskellige måder, hvorpå arbejdspladserne kan skabe incitament til at nedbringe fraværet. Vi har ønsket at undersøge, i hvor høj grad lederne bliver vurderet på omfanget af fravær i deres afdeling, samt i hvor høj grad medarbejderne belønnes gennem bonus for et lavt fravær.

Lidt over halvdelen af ledere svarer, at omfanget af fravær i afdelingen ikke indgår som en del af evalueringen af dem som ledere. For 33 % indgår fraværet som en del af den samlede evaluering af dem som ledere, mens det for kun for 7 % af ledernes vedkommende indgår som et mål i deres resultatkontrakt.

Ser man på medarbejderne er det kun på ganske få, 8 %, arbejdspladser, at medarbejderne bliver belønnet gennem bonus for at have et lavt fravær.

Tabel 13:

Bliver du som leder vurderet på omfanget af fravær i din afdeling?

Ja det indgår som et mål i min resultatkontrakt	7%
Det indgår som en del af den samlede evaluering af mig som leder	33%
Nej det indgår ikke i evalueringen af mig som leder	54%
Ved ikke	7%

Tabel 14:

Bliver medarbejderne belønnet gennem bonus for at have et lavt fravær?

Ja	8%
Nej	91%
Ved ikke	0%

Afskedigelser pga. fravær

I alt 48 % af lederne har oplevet at måtte afskedige medarbejdere på grund af et for højt fravær. I alt 18 % af lederne angiver, at de har oplevet at måtte afskedige medarbejdere på grund af fravær, selvom de har ønsket at fastholde vedkommende. Det tyder på, at der er en del fraværstilfælde, hvor lederen er motivet for at fastholde den sygemeldte medarbejder, men hvor det ikke kan lade sig gøre. Det tyder på, at der er et yderligere potentiale for fastholdelse.

Tabel 15:
Hvor enig er du i følgende udsagn:

	Enig	Uenig	Ikke relevant
Jeg har måttet afskedige medarbejdere på grund af et for højt fravær	48%	40%	12%
Jeg har måttet afskedige medarbejdere på grund af fravær, selvom jeg har ønsket at fastholde vedkommende	18%	69%	14%

Kontakt til sygemeldte

I 9 ud af 10 tilfælde er det den nærmeste leder, der tager den første kontakt med en sygemeldt medarbejder. I de øvrige tilfælde er det en HR-repræsentant eller en kollega, der tager kontakten. Kun 1 % af lederne svarer, at der ikke er nogen, der tager kontakt til den sygemeldte.

Tabel 16:
Hvem tager normalt første kontakt til den sygemeldte?

Nærmeste leder	89%
Personaleafdeling/ HR	4%
Kollega	4%
Ingen	1%
Tillids-/sikkerhedsrepræsentant	0%
Ekstern tjeneste (for eksempel Falck)	0%
Andre	2%

På 60 % af arbejdspladserne er der faste retningslinjer for, hvornår en medarbejder kaldes ind til fraværssamtale.

Tabel 17:
Har arbejdspladsen faste retningslinjer for, hvornår sygemeldte medarbejdere indkaldes til fraværssamtale?

Ja	60%
Nej	35%
Ved ikke	5%

I undersøgelsen er lederne blevet spurgt om, hvornår arbejdspladsen normalt tager første kontakt til den sygemeldte. I alt 35 % kontakter den sygemeldte medarbejder inden for de første tre dage, mens 43 % angiver, at den sygemeldte kontaktes mellem 4-7 fraværdsdag. Det er således langt størstedelen af arbejdspladserne, der sørger for at kontakte den sygemeldte medarbejder inden for den første uge, hvilket må siges at være positivt set i lyset af, at en tidlig kontakt med arbejdspladsen er særdeles vigtig.

Tabel 18:
Hvornår tager arbejdspladsen kontakt til den sygemeldte?

1-3 dage	35%
4-7 dage	43%
8-10 dage	9%
11-14 dage	9%
15-20 dage	2%
21-30 dage	2%
mere end 30 dage	0%

Som det fremgår af det ovenstående er det i langt de fleste tilfælde den nærmeste leder, der tager første kontakt til en sygemeldt medarbejder. Desuden er det oftest den nærmeste leder, der afholder fraværssamtalen med en sygemeldt medarbejder. Dette er en vigtig ledelsesmæssig opgave, hvor lederen både skal vurdere, hvad der kan være årsag til fraværet og hvad leder og arbejdsplads kan gøre for at hjælpe medarbejderen. Desuden skal lederen balancere mellem at tage ordenligt hånd om den sygemeldte medarbejder og samtidig undgå at komme 'for tæt på'.

Lederne er i undersøgelsen blevet spurgt om, i hvilken grad de føler sig klædt på til at tackle de situationer, der kan opstå i en fraværssamtale. Til dette svarer 42 % af lederne, at de i høj eller meget høj grad føler sig klædt på til opgaven, 43 % føler sig i nogen grad klædt på, mens de øvrige 16 % af lederne kun i lav eller meget lav grad føler sig klædt på til opgaven.

Tabel 19: Fraværssamtaler

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I lav grad	I meget lav grad
I hvilken grad er du som leder klædt på til at tackle de situationer, der kan opstå i en fraværssamtale?	13%	29%	43%	12%	4%

Fastholdelsestiltag

Som arbejdsplads er der en bred palet af tiltag, man kan vælge at iværksætte, når en sygemeldt medarbejder skal fastholdes. En del af disse er tiltag er noget den enkelte arbejdsplads selv kan vælge at tilbyde sygemeldte medarbejdere, mens andre tiltag er ordninger, som kommunen giver økonomisk støtte til.

Undersøgelsen viser, at de tre tiltag der anvendes i mest udbredt omfang er at tilbyde medarbejderen ændrede arbejdsopgaver, nedsat arbejdstid samt delvise rask og sygemeldinger. Derudover anvendes sundhedsforsikringer og psykologhjælp i ret stort omfang.

Endvidere svarer over halvdelen af arbejdspladserne svarer, at de har anvendt jobrotation/ændrede arbejds gange samt anskaffelse af hjælpemidler.

Lige under halvdelen af arbejdspladserne svarer, at de har anvendt overgang til fleks- eller skånejob for at fastholde medarbejdere. Knap 40 % af arbejdspladserne svarer, at de har anvendt rundbordssamtaler, økonomisk støtte til behandling af misbrug samt § 56 aftaler. Oprettelse af hjemmearbejdsplads, virksomhedspraktik og personlig assistance har været anvendt på omkring hver fjerde arbejdsplads. Mentorordning er den løsning, der i mindst omfang anvendes på arbejdspladserne. Det er kun hver 10. arbejdsplads, der peger på at de har anvendt dette.

Det generelle billede er således, at arbejdspladserne i relativt stort omfang iværksætter initiativer for at fastholde sygemeldte medarbejdere. Det er ikke overraskende, at mentorordninger, virksomhedspraktikker, § 56² og lign. anvendes i mindre omfang, da det er ordninger rettet mod langtidssygemeldte eller sygemeldte med alvorligere problemer, hvilket er mindre udbredt. Derfor vil en del arbejdspladser ikke have haft behov for at iværksætte denne type initiativer.

Tabel 20:

Hvilke initiativer har arbejdspladsen anvendt for at fastholde sygemeldte medarbejdere?

Ændrede arbejdsopgaver	83%
Nedsat arbejdstid	78%
Delvis rask/sygemelding	74%
Sundhedsforsikring	66%
Psykologhjælp	64%
Jobrotation/ændrede arbejdsgange	63%
Anskaffelse af hjælpemidler	58%
Overgang til fleks- eller skånejob	48%
Rundbordssamtaler	37%
Økonomisk støtte til behandling af misbrug	37%
§ 56 aftale	37%
Hjemmearbejdsplads	28%
Virksomhedspraktik	23%
Personlig assistance	23%
Mentorordning	10%

Privat sag

Ifølge helbredsoplysningsloven har en medarbejder ret til ikke at fortælle diagnosen ved sygemelding. I undersøgelsen har vi spurgt lederne, om de synes man bør respektere, at sygemeldte medarbejdere har ret til at undlade at oplyse om, hvad de fejler. Dette er der delte meninger om. 14 % af lederne mener i høj grad, at det bør respekteres og 51 % svarer "ja i nogen grad" på spørgsmålet. Mens 35 % af lederne mener, at hensynet til arbejdspladsens arbejde med fraværet vejer tungere.

Tabel 21:

Synes du man bør respektere, at sygemeldte medarbejdere har ret til at undlade at oplyse om, hvad de fejler?

Ja i høj grad	14%
Ja i nogen grad	51%
Nej jeg mener hensynet til arbejdspladsens arbejde med fraværet vejer tungere	35%
Ved ikke	1%

² Efter sygedagpengelovens § 56 er der mulighed for, at en arbejdsgiver, der beskæftiger en medarbejder, hvis fraværskrisiko på grund af langvarig eller kronisk sygdom er væsentligt forøget, kan få refunderet udgiften til dagpenge for de 21 første kalenderdage af hvert sygefravær som følge af lidelsen.

Hvad ville hjælpe lederen til at nedbringe fraværet?

For at få indblik i hvad lederne mener der fremmer og hæmmer indsatsen, har vi spurgt om, hvad der kunne hjælpe dem til at nedbringe fraværet blandt medarbejderne³.

De fleste ledere, 77 %, mener at mere viden om, hvordan de kan forebygge fravær samt sparring i forhold til håndtering af fravær ville kunne hjælpe dem til at nedbringe fraværet blandt medarbejderne. 72 % af ledere mener, at mere viden om, hvordan sygemeldte medarbejdere bedst fastholdes ville kunne hjælpe, mens 70 % peger på at mere viden om, hvordan de kan håndtere fravær ville kunne hjælpe.

62 % har behov for mere tid til at drøfte fravær med medarbejderne. Dette kan afspejle, at det i en travl hverdag kan være svært at finde den nødvendige tid til at sætte fravær på dagsordenen. I den forbindelse er det vigtigt, at lederen ikke står alene med udfordringen, men at fraværshåndtering er et område, der prioriteres af den øverste ledelse.

Undersøgelsen viser, at en del ledere netop efterspørger mere støtte fra den øverste ledelse. Således siger 61 % af de adspurgte ledere, at en klar linje for, hvordan fravær skal håndteres på arbejdspladsen, kunne hjælpe dem til at nedbringe fraværet, og ligeledes 61 % peger på at en bedre økonomisk ramme til forebyggelse og fastholdelse ville kunne hjælpe. I alt 56 % mener, at opbakning fra den øverste ledelse til at tage hånd om problemerne ville hjælpe.

Et bedre kendskab til regler og love på området ville ifølge 55 % af lederne hjælpe dem til bedre at kunne nedbringe fraværet blandt medarbejderne.

Tabel 22:

Hvad kunne hjælpe dig til bedre at kunne nedbringe fraværet blandt dine medarbejdere?

	Enig	Uenig
Mere viden om, hvordan jeg forebygger fravær	77%	23%
Sparring i forhold til håndtering af fravær	77%	23%
Mere viden om, hvordan sygemeldte medarbejdere bedst fastholdes	72%	28%
Mere viden om, hvordan jeg håndterer fravær	70%	30%
Tid til at drøfte fravær med medarbejderne	62%	38%
En bedre økonomisk ramme til forebyggelse og fastholdelse	61%	39%
En klar linje for, hvordan fravær skal håndteres på arbejdspladsen	61%	39%
Opbakning fra den øverste ledelse til at tage hånd om problemerne	56%	44%
Et bedre kendskab til regler og love på området	55%	45%

³ Vi ser i det følgende set bort fra de ledere, der i tabel 5 har svaret, at de ikke mener, at det er muligt at nedbringe fraværet yderligere.

Lederens udfordringer

Som leder er det en balancekunst at tage sig godt af den sygemeldte medarbejder samtidig med at man skal undgå at komme 'for tæt på'. I undersøgelsen har vi spurgt nærmere ind til dette og det er positivt, at størstedelen af lederne, 78 %, angiver, at de ikke er bange for at træde ind på privat område, når de har med sygemeldte medarbejdere at gøre. Dog er der 19 %, der angiver, at de er bange for at træde ind på privat område, når de har med sygemeldte medarbejdere at gøre, hvilket er vigtigt at være opmærksom på.

Ifølge tabel 23 er der et større fravær i de afdelinger, hvor lederen er bange for at træde ind på privat område.

Et stadigt stigende antal personer sygemeldes og førtidspensioneres på grund af psykiske helbredsproblemer. Dette stiller andre krav til lederne, da de i stigende omfang skal tage hånd om medarbejdere, der sygemeldes grundet psykiske helbredsproblemer. Undersøgelsen viser, at næsten tre ud af fire ledere synes, at det er en større udfordring at håndtere sygemeldte med psykiske frem for fysiske helbredsproblemer.

Det er positivt, at størstedelen af lederne erklærer sig enige i, at en god dialog med en langtidssygemeldt medarbejder, gør det nemmere at fastholde vedkommende. Det er et tegn på, at der er sket et holdningsskifte. Fra at fravær er en privat sag, hvor man bliver hjemme under dynen og først vender tilbage, når man er helt rask, til at fravær er et fælles ansvar, hvor fokus på dialog og fælles løsninger er i højsædet.

Tabel 23:
Hvor enig er du i følgende udsagn?

	Enig	Uenig	Ikke relevant
Jeg er bange for at træde ind på privat område, når jeg har med sygemeldte medarbejdere at gøre	19%	78%	3%
Det er en større udfordring at håndtere sygemeldte med psykiske helbredsproblemer fremfor fysiske helbredsproblemer	74%	19%	7%
En god dialog med en langtidssygemeldt medarbejder gør det nemmere at fastholde vedkommende	91%	3%	6%

Medarbejdernes rolle

Lederen har en nøglerolle i forhold til nedbringelse af fravær, men lederen kan ikke gøre det alene. Det er nødvendigt, at medarbejderne støtter op om processen.

Generelt tegner der sig et billede af, at medarbejderne er gode til at støtte op, når kolleger sygemeldes. I alt 91 % af de adspurgte ledere siger, at medarbejderne er parate til at påtage sig ekstra opgaver, når der er syge kollegaer, og 84 % angiver, at der er god opbakning blandt kollegerne til at fastholde sygemeldte kolleger.

Dette må siges at være positivt set i lyset af, at 81 % af lederne er enige i, at fastholdelse af en langtidssygemeldt medarbejder giver en øget arbejdsmængde for kollegaerne. Noget kan dog tyde på, at medarbejdernes opbakning er afhængig af, hvor meget fravær kollegaen har, og sandsynligvis også årsagen til fraværet. I alt 54 % af lederne siger, at medarbejdere ser skævt til kolleger med højt fravær, og 30 % er blevet opfordret af medarbejdere til at skride ind over for kollegaers fravær. Dette hænger givetvis sammen med, at medarbejderne er utilfredse med, at de må arbejde ekstra, når andre er fraværende. Og det kan tænkes især at gøre sig gældende, når medarbejderne har mistanke om, at fraværet skyldes pjæk og ikke reel sygdom.

Ifølge undersøgelsen ser 32 % af medarbejderne skævt til kolleger, der møder syge på arbejde. Der kan være flere årsager til dette. Eksempelvis at det medfører en smitterisiko for de øvrige medarbejdere, men måske også at det kan være med til at rykke grænsen for, hvornår man kan tillade sig at melde sig syg.

I undersøgelsen har vi desuden set på, i hvilken grad lederen informerer medarbejderne, når en kollega sygemeldes. Undersøgelsen viser, at der er en høj grad af åbenhed. En meget stor andel af lederne, 86 %, svarer, at de informerer den sygemeldtes kollegaer bedst muligt om sagen. 26 % af lederne angiver, at de kun informerer den sygemeldtes kollegaer, hvis det har direkte betydning for deres arbejde.

I forhold til medarbejdernes opbakning til lederen, viser undersøgelsen, at langt de fleste ledere, 74 %, ikke oplever modstand, når de forsøger at sætte fravær på dagsordnen. Dette må siges, at være positivt. Dog er der 15 % af lederne, der oplever modstand fra medarbejderne, når de forsøger at sætte emnet på dagsordnen. Så helt uproblematisk er det ikke alle steder.

Tabel 24:
Hvor enig er du i følgende udsagn?

	Enig	Uenig	Ikke relevant
Ved langtidsfravær informerer jeg den sygemeldtes kolleger bedst muligt om sagen	86%	7%	7%
Jeg informerer kun den sygemeldtes kolleger, hvis det har direkte betydning for deres arbejde	26%	69%	5%
Der er god opbakning blandt kollegerne til at fastholde sygemeldte kolleger	84%	10%	6%
Fastholdelse af en langtidssygemeldt medarbejder giver en øget arbejdsmængde for kollegerne	81%	15%	4%
Jeg oplever modstand fra medarbejdere, når jeg forsøger at sætte fravær på dagsordenen	15%	74%	11%

Tabel 25:**Hvor enig er du i følgende udsagn om arbejdspladsens kultur omkring fravær?**

	Enig	Uenig	Ved ikke
Medarbejdere til skævt til kolleger med højt fravær	54%	40%	6%
Medarbejdere ser skævt til kolleger, der møder syge på arbejde	32%	62%	6%
Jeg er af medarbejderne blevet opfordret til at skride ind overfor kollegers fravær	30%	67%	3%
Medarbejderne er parate til at påtage sig ekstra opgaver, når der er syge kolleger	91%	9%	1%

Fraværskultur

I undersøgelsen er lederne blevet spurgt om, hvordan fraværskulturen er på deres arbejdsplads.

På langt de fleste arbejdspladser, 81 %, er der fokus på fravær og årsager til fravær, og på 84 % af arbejdspladserne tages der særligt hensyn til medarbejdere, der vender tilbage efter længere tids sygdom. På 3 ud af 4 arbejdspladser er det almindeligt at gå på arbejde, selvom man er lidt utilpas. På 31 % af arbejdspladserne er det i orden at melde sig syg, hvis man har brug for at stresse af.

Det er bemærkelsesværdigt, at der på arbejdspladser, hvor det er i orden at melde sig syg, hvis man har behov for at stresse af, er færre fraværsdage sammenlignet med arbejdspladser, hvor det ikke er velset. Det kan betyde, at en kortere sygdomsperiode i nogle tilfælde kan afværge en længerevarende sygdomsperiode.

Undersøgelsen viser samtidig, at der er færre fraværsdage på arbejdspladser, hvor det er almindeligt at gå på arbejde, selvom man er lidt utilpas. Hvilket giver god mening, da det alt andet lige vil medføre en del mere fravær, hvis hver enkelt medarbejder bliver hjemme, hver gang man er bare en smule utilpas. Det understreger, at et fornuftigt syn på, hvornår det er nødvendigt at melde sig syg, er en væsentlig faktor, når arbejdspladser skal undgå et højt fravær.

Ikke overraskende er der langt flere fraværsdage på arbejdspladser, hvor det er tabu at tale om fravær og årsager til fravær. I tråd hermed er der færre fraværsdage på arbejdspladser, hvor der er fokus på fravær og de bagvedliggende årsager. Det understreger vigtigheden af, at man som leder og arbejdsplads tør sætte fravær på dagsordenen og tale åbent om det.

Endvidere viser undersøgelsen, at der er færre fraværsdage på arbejdspladser, hvor der tages særligt hensyn til medarbejdere, der vender tilbage efter lang tids sygdom. Det kan afspejle, at det er arbejdspladser, hvor man har god fokus på fravær og fastholdelse. Desuden kan det have stor betydning for trivslen og fraværet blandt de øvrige medarbejdere, når de ser, at arbejdspladsen behandler sine langtidssygemeldte medarbejdere godt.

Tabel 26:**Hvor enig er du i følgende udsagn om arbejdspladsens kultur omkring fravær?**

	Enig	Uenig	Ved ikke
Det er almindeligt at gå på arbejde, selv om man er lidt utilpas	75%	23%	2%
Det er i orden at melde sig syg, hvis man har brug for at stresse af	31%	65%	3%
Der er fokus på fravær og årsager til fravær	81%	18%	1%
Det er tabu at tale om sygdom og fravær	8%	91%	1%
Der tages særligt hensyn til medarbejdere, der vender tilbage efter længere tids sygdom	84%	9%	7%

Tabel 27:
Arbejdspladsens kultur omkring fravær og antal fraværsdage

	Antal fraværsdage om året pr. medarbejder	
	Enig	Uenig
Det er tabu at tale om sygdom og fravær	7,5	5,1
Der er fokus på fravær og årsager til fravær	5,2	5,8
Der tages særlig hensyn til medarbejdere, der vender tilbage efter længere tids sygdom	5,2	6,0
Det er almindeligt at gå på arbejde, selv om man er lidt utilpas	5,0	6,2
Det er i orden at melde sig syg, hvis man har brug for at stresse af	4,8	5,4

Samarbejde med andre aktører

Et godt samarbejde mellem de forskellige aktører er afgørende, hvis sygemeldte medarbejdere skal hurtigt tilbage i arbejde. I undersøgelsen har vi set på, hvordan lederne vurderer samarbejdet med en række forskellige aktører.

Særligt kommunerne og de praktiserende læger spiller en central rolle i forbindelse med fastholdelse af sygemeldte, og er derfor vigtige samarbejdspartnere for lederne. Vi har derfor valgt at spørge ind til, i hvilken grad lederne mener, at et øget samarbejde med henholdsvis kommunen og lægen ville kunne bidrage til at få sygemeldte tilbage i arbejde.

I det følgende belyser vi, hvor godt lederne vurderer samarbejdet en række forskellige samarbejdspartnere. Vi ser kun på den gruppe af ledere, der angiver, at de har et samarbejde med de pågældende. I alt 93 % af lederne vurderer samarbejdet med tillids- og sikkerhedsrepræsentanterne godt, efterfulgt af 85 %, der vurderer samarbejdet med fagforeningerne godt. Det gælder for 77 % af lederne, at de oplever samarbejdet med eksterne behandlere som godt. I alt 76 % af lederne oplever samarbejdet med kommunen som godt, og 73 % oplever samarbejdet med "øvrige behandlere" godt. Langt færre, kun 56 %, oplever samarbejdet med lægerne som godt.

Tabel 28: Hvordan fungerer samarbejdet omkring sygemeldte med:

	Meget godt	Godt	Dårligt	Meget dårligt
Tillids-sikkerhedsrepræsentant	24%	69%	6%	2%
Fagforening	14%	71%	12%	3%
Pensionselskaber	9%	76%	14%	2%
Kommunen/jobcenter	7%	69%	19%	5%
Eksterne rådgivere	6%	71%	19%	4%
Øvrige behandlere (speciallæger, fysioterapeut mv.)	4%	69%	22%	4%
Praktiserende læger	2%	54%	35%	9%

Samarbejde med kommunen

Næsten halvdelen, 49 %, af lederne i undersøgelsen giver udtryk for, at et øget samarbejde med kommunen i meget høj, høj eller nogen grad ville kunne hjælpe i forhold til at få den sygemeldte tilbage i arbejde. Der er ligeledes mange ledere, 53 %, der i høj eller nogen grad mener, at det kunne være en fordel for arbejdspladsen at have en fast kontaktperson hos kommunen.

Tabel 29:
Samarbejde

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I lav grad	I meget lav grad	Ved ikke
Ville øget samarbejde med kommunen efter din mening hjælpe i forhold til at få den sygemeldte tilbage i arbejde?	5%	12%	32%	16%	18%	16%
Mener du, at det være en fordel for arbejdspladsen at have en fast kontaktperson i kommunen (kommunen arbejdspladsen ligger i), som kunne hjælpe i samtlige fraværssager?	9%	20%	24%	12%	20%	16%
Ville øget samarbejde med den sygemeldtes læge efter din mening hjælpe i forhold til at få den sygemeldte tilbage i arbejde?	11%	20%	32%	11%	12%	14%

Samarbejde med lægerne

Hele 63 % af lederne mener, at et øget samarbejde med den sygemeldtes læge i meget høj, høj eller nogen grad vil kunne hjælpe til at få den sygemeldte tilbage i arbejde. Undersøgelsen viser således, at der hos lederne er en positiv holdning til hvad et øget samarbejde med lægerne ville kunne bidrage til. Der synes således at være en god grobund for at skabe et konstruktivt samarbejde, som givetvis ville kunne bidrage til at nedbringe fraværet betydeligt.

Om undersøgelsen

Undersøgelsen er afsluttet i efteråret 2010 og baserer sig på svar fra 1.174 medlemmer af Ledernes medlemspanel.

Kønsfordelingen i undersøgelsen består af 67 % mænd og 33 % kvinder.

Af respondenterne arbejder henholdsvis 79 % i den private sektor, 13 % i den offentlige sektor og 6 % i selvejende institutioner.

Yderlige informationer kan fås hos Arbejdsmiljøkonsulent Malene Salskov Amby (mam@lederne.dk eller 3283 3396).

I tabeller med procentangivelser kan det ske, at summen angives til 100 %, mens en simpel sammentælling af tallene giver 1-2 % point højere eller lavere. Det er ikke udtryk for en fejl, men skyldes at procentangivelsen er afrundet.