



# Claus Hjort Frederiksens tale på Ledelsens Dag

**Taler**

Claus Hjort Frederiksen  
Beskæftigelsesminister

**Dato**

8. november 2005

**Sted**

København

## Indledende fortælling

Min svigerfar var fra Malmø. Her havde han en charcuterifabrik med 15 ansatte. Af og til havde nogle af medarbejderne problemer af den ene eller den anden slags. Det var ikke ualmindeligt, at en medarbejder faldt i druk.

Og nogle gange gik det så galt, at medarbejderen i en periode slet ikke mødte op på arbejde. Min svigerfar kunne med god ret have valgt at fyre medarbejderen. Det gjorde han ikke. I stedet tog han en alvorlig samtale med medarbejderen og satte sig ind i hans problem.

Resultatet var, at medarbejderen tog sig sammen og skar ned på spritforbruget og blev en af min svigerfars mest trofaste og mødestabile medarbejdere.

Jeg ved godt, at de dage er forbi, hvor chefen var ”den gode fader”. I dag kræver lederskab meget andet. Bl.a. at lederen er en god coach, der kan spille sammen med sine medarbejdere. Når jeg har valgt at lægge fra land med netop dén gamle familiehistorie, så er det fordi, den illustrerer to ting:

- For det første, at god og anstændig ledelse er et must for at mindske sygefraværet. Ledelsen skal være opmærksom og få øje på problemerne – og ledelsen skal gøre noget ved dem. Vi skal gøre sygefravær til nærvær.

- For det andet viser historien, at det nytter! Når vi sætter fokus på sygefraværet, så falder det faktisk. (Jeg kunne ønske mig, at den samme positive sammenhæng gjaldt på alle de andre områder, jeg har ansvar for!).

### **Det vil jeg sige**

I mit indlæg:

- vil jeg først sige noget om, hvorfor sygefravær står højt på den politiske dagsorden. Det gør det, fordi sygefraværet indtil for nylig er steget. Og fordi sygefravær ikke bare er et personligt og socialt problem. Det er også et økonomisk, politisk og samfundsmæssigt problem. I en tid, hvor vi har brug for at få flere i job, kan vi ikke bare se til, at der hver dag er næsten lige så mange syge, som der er ledige.

- Dernæst kommer jeg ind på nogle af de veje, vi – og især I - kan gå for at få sygefraværet ned. Til hjælp har I en række redskaber, hvoraf jeg vil begrænse mig til fem. Det er for det første, at kommunerne nu følger tættere op i sygesager, og at vi for nylig har taget en ny lægeerklæring i brug. For det andet vil jeg anbefale jer at etablere én indgang til jeres virksomhed, når vi taler sygefravær. Det samme

anbefaler jeg kommunerne, fordi det simpelthen bliver meget enklere at opnå resultater. For det tredje vil jeg tale om deltids syge-raskmeldinger, som vi heldigvis ser flere af for hver dag, der går. Jeg vil for det fjerde løfte sløret for lidt af al den viden og de konkrete redskaber, I fra januar kan finde på [virk.dk](http://virk.dk). Og endelig vil jeg fortælle om et benchmarking- redskab til virksomheder, som Arbejdsdirektoratet arbejder på.

- Så kommer jeg ind på den økonomiske side af sagen. At bundlinjerne også har fordel af, at I får sygefraværet ned. Dansk Industri tilbyder et ”helbredstjek” og en konkret beregning af, hvor meget den enkelte virksomhed kan spare.

- Til sidst vil jeg tale om, at et godt arbejdsmiljø er afgørende for at mindske sygefraværet. Derfor har regeringen også tænkt sygefraværet ind i arbejdsmiljøindsatsen. Og derfor gør I jer selv og jeres virksomheder en god tjeneste ved at have en personalepolitik, der omfatter initiativer, når medarbejderne er sygemeldt.

**Problemets omfang** Der er næsten lige så mange sygemeldte, som der er ledige. Hver dag hele året rundt er omkring 140.000 danskere syge.

Vi ved, at især det lange sygefravær er et stort menneskeligt og socialt problem.

30.000 er sygemeldt i mere end et år. Mange af dem vender aldrig tilbage til arbejdsmarkedet. Nogle mister lidt efter lidt kontakten med deres arbejdsplads og glider på den måde langsomt men sikkert ud af arbejdsmarkedet. Andre bliver fyret med ét slag, når reglerne giver virksomheden mulighed for det.

Begge dele er en ulykkelig situation. Både for de sygemeldte og for virksomhederne, som risikerer at miste dygtige medarbejdere. Derfor har vi taget fat og ser på, hvad vi kan gøre for at mindske især det langvarige sygefravær. Vi ved nemlig, at jo længere man er væk fra sit arbejde, jo større bliver risikoen for aldrig at komme tilbage.

Derfor siger jeg det også igen og igen: Selv en ganske lille tilknytning til arbejdsmarkedet er bedre end slet ingen. Det øger nemlig chancerne for at bevare grebet i arbejdsmarkedet. Derfor skal vi også væk fra den holdning, at enten er man syg og helt væk fra jobbet, eller også er man rask og på arbejde med fuld styrke. Der findes mange mellemløsninger. Delvise syge-raskmeldinger er én af dem.

Sygefraværet er også et økonomisk og samfundsmæssigt problem. I Danmark bruger vi over 10 milliarder offentlige kroner til sygedagpenge om året. Og virksomhedernes udgifter i forbindelse med sygefravær ligger på omkring det dobbelte.

Værst er det, at sygefraværet dræner arbejdsstyrken for så mange hoveder og hænder. Det har vi slet ikke brug for i en tid med udsigt til mangel på

arbejdskraft. Tværtimod.

Vi ved, at virksomhederne håndterer arbejdet med sygefravær meget forskelligt. Det samme gælder i øvrigt kommunerne. Mens nogle virksomheder ligefrem har skrevet en politik for sygefravær ned, har andre virksomheder slet ikke tænkt på sygefraværet - endnu.

Vi ved, at den forskellige indsats giver sig udslag i store forskelle i sygefraværet fra virksomhed til virksomhed. Forskellene kan ikke umiddelbart forklares med andet, end at nogen virksomheder bare gør det bedre end andre.

I COOP Danmark er der fx stor forskel på sygefraværet i de forskellige butikstyper. I Dagligbruksen er sygefraværet kun på 2 procent, mens det i Kvickly-butikkerne er på over 4 procent. I de store butikker med mange ansatte er sygefraværet højere end i de små butikker. Og sygefraværet er også væsentligt højere på Bornholm, Fyn og i Nordsjælland, end det er i COOPbutikkerne i resten af landet.

De store uforklarlige forskelle viser, at der er store muligheder for at få sygefraværet ned. Heldigvis.

## **Redskaber til ledere til at mindske sygefraværet**

Hvordan gør vi så det?

Ja, vi skal i hvert fald ikke svinge pisken og tvinge syge til at arbejde mod deres vilje. Og vi skal heller ikke indføre karensdage. Vi skal gå anderledes konstruktivt til værks.

Som ledere har I problemstillingen tæt inde på livet. Og som jeg allerede har sagt, så betragter jeg ledere som nøglepersoner. Men naturligvis ikke eneansvarlige - når det gælder om at få kviksølvet i sygefraværstermometeret til at falde.

Det kræver gode ledere. Det kræver ledere, som har de rigtige redskaber til rådighed. Og det kræver ledere, som kender og bruger redskaberne. For fælles for alle redskaberne er, at de virker først, når ledelsen tager ansvar.

## **Nye lægeerklæringer og tættere opfølgning**

I sommer tog vi to nye lægeerklæringer i brug. Èn til kommunerne og én til virksomhederne. Fremover kan I få en erklæring fra lægen med oplysninger om, hvilke funktioner medarbejderen ikke kan udføre på grund af sin sygdom.

Med de oplysninger kan I nemmere holde medarbejderen fast i jobbet. I kan fx give medarbejderen andre opgaver for en tid. Ingen skal presses tilbage i

funktioner, de ikke kan klare. Det kommer der ikke noget godt ud af. Arbejdet skal afpasses efter sygdommen og ikke mindst efter den sygemeldtes situation og ressourcer. Fx giver det sig selv, at en medarbejder med dårlig ryg ikke kan sidde ved kasseapparatet i Netto en hel arbejdsdag. Men måske kan han godt sidde der i en time eller to og så måske fylde hylder op og bestille varer resten af dagen.

Samtidig skal den nye erklæring hjælpe til, at flere kan vende gradvist tilbage til jobbet – fx på halv tid eller mindre endnu i starten. Med den nye erklæring får I forhåbentlig has på tvivlen om, hvilke arbejdsopgaver medarbejderen kan udføre uden risiko for helbredet.

De nye lægeerklæringer er et led i opfølgningen på regeringens handlingsplan ”Det gør vi ved sygefraværet”. Erklæringerne er et af redskaberne til at sammensætte en skræddersyet indsats for den enkelte medarbejder, så vi forkorter vejen tilbage til job.

Et andet vigtigt led i at nå frem til en skræddersyet indsats er, at jeres samarbejdspartnere - kommunerne - følger tæt op. Det har vi for nylig givet kommunerne et større økonomisk incitament til at gøre.

Samtidig lægger vi op til, at kommunerne skal følge tættere op i de tilfælde, hvor den sygemeldte risikerer at miste tilknytningen til arbejdsmarkedet. Ikke når det drejer sig om medarbejdere, der fx har fået stillet en kræftdiagnose, eller som har brækket benet. De skal primært have fred til deres behandling og til forhåbentlig at komme sig igen. Det er i de mere diffuse tilfælde med uforklarligt fravær hist og pist, og hvor medarbejderen ikke har en klokkeklar diagnose, at det er vigtigt

at tage fat. Og sammen med medarbejderen se på, hvad der kan gøres.

De samme overvejelser har I selvfølgelig. I skal heller ikke bruge mange kræfter på en medarbejder med et brækket ben. Men I skal være opmærksomme på, hvis en medarbejder ændrer adfærd og begynder at være væk i ny og næ. Så vil jeg anbefale at kaste al berøringsangst over bord og invitere medarbejderen til en snak. Det er afgørende at sætte ind, før problemerne vokser sig alt for store.

### **Èn indgang i virksomheder og kommuner**

Jeg besøgte for nogen tid siden virksomheden Linak A/S i Nordborg på Als, som producerer hæve-sænkeborde. Linak inviterede sagsbehandlerne med kontakt til virksomheden i de syv kommuner på Als til et møde.

På mødet deltog foruden personalefolkene også virksomhedens afspændingspædagog og tillidsrepræsentanter. Linak fremlagde, hvordan de gerne ville have samarbejdet om sygefravær til at fungere. Og forventningerne blev afstemt med sagsbehandlernes forventninger. Siden har samarbejdet om det mere diffuse sygefravær fungeret meget systematisk. Linak holder løbende rundbordssamtaler med de relevante deltagere, og det bliver aftalt, hvordan den sygemeldte kan vende tilbage på jobbet. Typisk på deltid, der lidt efter lidt udvides til fuld tid.

Jeres virksomheder har også mulighed for at tage initiativ til et møde med kommunernes sagsbehandlere. Ingen tvivl om, at det er en kæmpe fordel for jer, når I har én indgang hos kommunerne til snak om sygefravær. På samme måde



kan I tilbyde kommunerne én indgang til snak om sygefravær hos jer. På den måde er I også med til at lette samarbejdet om en skræddersyet indsats, så langtidssyge kommer hurtigere i gang.

### **Delvise syge-raskmeldinger**

Jeg vil anbefale jer sammen med kommunen at sigte mod at hjælpe jeres sygemeldte medarbejdere gradvist tilbage i arbejde. Hvis medarbejderen da er indstillet på det. Og hvis det på nogen måde er muligt. Vi skal væk fra at tænke så sort-hvidt. Man er ikke nødvendigvis aldeles sygemeldt og dermed helt ude af stand til at arbejde eller rask og dermed 100 % aktiv på jobbet.

Et godt redskab til gradvis tilbagevenden er delvise syge/raskmeldinger. Her er medarbejderen måske sammenlagt kun på arbejde én dag om ugen i starten. Og så kan timetallet forhåbentlig efterhånden sættes op i takt med, at medarbejderen bliver mere og mere rask. Det afgørende er, at en lille tilknytning til arbejdspladsen er bedre end slet ingen. Og ofte er det, at man er aktiv og i gang – og har kontakt med fx kolleger – jo også med til at gøre én hurtigere rask.

Derfor glæder jeg mig også over, at markant flere nu får delvise syge/raskmeldinger end for bare to år siden. Og forhåbentlig ser vi endnu mere af den slags i de kommende år, for det er et rigtig godt redskab i mange sygeforløb.

## **Virk.dk**

Det fjerde og sidste redskab, jeg vil anbefale jer i dag, er en nærmest udtømmelig digital pool af viden og redskaber: Virksomhedsportalen [virk.dk](http://virk.dk). Her kan I fra januar finde stort set alt, hvad der hører til faget ”at mindske sygefraværet”.

På [virk.dk](http://virk.dk) kan I bl.a.:

- indberette sygedagpenge digitalt

- lære hvordan man laver en sygefraværsstatistik

- få indblik i redskaber og metoder til at mindske sygefraværet

- få hjælp til at starte en arbejdspladsvurdering med sygefravær

- udarbejde en sygefraværspolitik

- og ikke mindst kan I se rigtig mange eksempler på andre virksomheders erfaringer med at nedbringe sygefraværet.

Betragt [virk.dk](http://virk.dk) som et gigantisk leksikon kombineret med et propfyldt redskabsskur, som I har adgang til via et par klik med musen. Jeg håber, at I vil tage de digitale muligheder på [virk.dk](http://virk.dk) til jer. Brug dem godt og grundigt, så vi får de virksomhedsrettede initiativer i regeringens handlingsplan helt ud til jer på den enkelte arbejdsplads. Det er ude hos jer, de hører hjemme.

## **Benchmarking som afsæt**

I Arbejdsdirektoratet er vi ved at udvikle værktøjer, så I fremover kan sammenligne sygefraværet på jeres arbejdsplads med sygefraværet på andre virksomheder.

Når I holder jeres egne resultater op i mod andres bliver I i første omgang klar over, om jeres resultater ligger i den gode eller den dårlige ende. Og det er et godt udgangspunkt for at tage stilling til, om der er grund til at sætte ind. Det er en forudsætning for at sætte ind, at man indser, at her kan noget gøres bedre.

Næste skridt er, at I kan bruge benchmarkingen til at finde ud af, hvilke virksomheder der ligner jeres - men har bedre resultater. Og så gælder det om at tage kontakt, få et møde i stand og suge til sig af den måde, de tackler arbejdet med sygefraværet på. Der er mange gode erfaringer at trække på rundt omkring.

## Økonomisk fordel for virksomhederne

Motiverne til at få sygefraværet ned kan være mange og mere eller mindre politisk korrekte. Fred med det. Det afgørende er resultaterne, og at alle har fordel af, at sygefraværet falder.

Sygefravær koster i dag virksomhederne enorme summer. Derfor vil også bundlinjerne glæde sig over et fald i sygefraværet.

En god appetitvækker kunne være at gøre op, hvor meget jeres virksomhed kan regne med at spare.

Jeg har set et eksempel på det, som ser interessant ud. Dansk Industri tilbyder sine medlemsvirksomheder et helbredstjek for 25.000 kr. Tjekket foregår i samarbejde med ledelse og medarbejdere. Nøgletal for virksomhedens sygefravær bliver gennemgået. Man ser på baggrund for og årsager til fraværet, på indsatsen og resultaterne af den indtil nu og på mulige værktøjer og muligheder for forbedringer.

I tjekket indgår også en beregning under overskriften ”Ka’ det betale sig?”. Man beregner, hvad sygefraværet løber op i i kroner og ører i dag, og hvor meget der så er at spare ved at mindske sygefraværet med et vist antal procenter. Fx kan en virksomhed med 300 medarbejdere spare lige omkring 4 mio. kr. om året ved at nedbringe sygefraværet fra 6 til 2,3 procent. Det er da lidt af en gulerod at gå

efter!

## **Et godt arbejdsmiljø er afgørende**

I gør jer selv og jeres virksomheder en stor tjeneste ved at være med til at skabe et godt klima på arbejdspladsen og være gode rollemodeller for jeres medarbejdere.

Vi kender jo alle sammen godt, at når vi er rigtig glade for vores arbejde og arbejdsplads, så tager vi to panodiler og går på arbejde alligevel, selvom ryggen gør lidt ondt. Arbejdsmiljøet spiller en afgørende rolle for, hvor højt sygefraværet er.

Derfor har regeringen gjort arbejdet med sygefravær til en integreret del af arbejdsmiljøindsatsen. Det betyder bl.a., at I har pligt til at inddrage sygefravær, når I hvert tredje år skal udarbejde en arbejdspladsvurdering (APV). I skal altså tage stilling til, om der er forhold i arbejdsmiljøet – både det psykiske og fysiske arbejdsmiljø – der giver sygefravær. Og også hvad I kan gøre på jeres virksomhed for at forhindre det.

Til et godt arbejdsmiljø hører også en politik, der har med, hvilke initiativer lederen og virksomheden tager, når en medarbejder er syg. En sygefraværspolitik skal være til gavn for både medarbejdere og arbejdsgiver. Det er vigtigt at holde sig for øje.

I kan som ledere gøre rigtig meget for at mindske sygefraværet. Det drejer sig nemlig langt hen ad vejen om god ledelse. Om at være yderst opmærksom på medarbejdernes adfærd og især på forandringer i medarbejdernes adfærd. Og om at lederen så griber ind og tager fat i problemerne og prøver at få dem løst, før de vokser sig alt for store og bliver til et langvarigt sygefravær.

## **Afslutning**

Til sidst vil jeg bede jer huske på mine hovedbudskaber i dag:

- At mindske sygefraværet handler langt hen ad vejen om god ledelse. Om at være opmærksom på den enkelte medarbejder og handle ud fra sine iagttagelser.

- I har mange gode redskaber til rådighed. Opsøg dem og brug dem. Men husk, at de først begynder at virke og fraværet at falde, når ledelsen tager ansvar.

I er som ledere rollemodeller for jeres medarbejdere og måske de vigtigste aktører i indsatsen for at mindske sygefraværet.

Derfor har Svend Askær og jeg (Ledernes Hovedorganisation og Beskæftigelsesministeriet) aftalt, at vi snart sætter gang i en fælles kampagne. Der bliver bl.a. udarbejdet en pjece, og vi vil invitere til konferencer. Målet er at få

flest mulige ledere til at gå aktivt ind i indsatsen for at mindske sygefraværet.

Tag godt imod kampagnen. Jeg har stor tiltro til, at netop jeres indsats vil give det afgørende knæk på sygefraværskurven.

**Tags**

Politisk tale, Venstre

**URI**

<https://www.dansketaler.dk/tale/workshop-om-sygefravaer>