



Institutionen för Ekonomi

Konsekvenser av sjukfrånvaro

- ett företagsperspektiv

Högskolan Kristianstad
Institutionen för Ekonomi

Kandidatuppsats FEC637, VT 2005

Lizen Jakobsson, 780119-3983
Heléne Jönsson, 810116-9343
Karin Petersson, 800326-3566

Handledare: Leif Holmberg
Nils-Gunnar Rudenstam

Abstract

During the latest years the Swedish sickness absence has increased. In addition the employers' financial responsibility for sickness absent employees has increased. The fact that serviceproducing companies have a relation with their customers makes these companies more vulnerable than product producing companies. This was the central part in our essay and the question that we asked was: Which are the consequences from sickness absence in serviceproducing companies? The consequences were described from a company's perspective. The essay did describe direct and indirect costs and also preventing and rehabilitating efforts. The essay was based on a research in two banks. The research was made by interviews with employees in the personnel department and with chiefs at the middle level. It came to our knowledge that the calculation that the personnel department had made didn't fulfil its purpose. We also learned that one of the banks had considerable higher amounts of compensations to the sickness absent. Among the indirect costs the worsen customer relations seemed most distinguished. The contribution to the employees for physical training was the most common preventing effort. The most time demanding rehabilitating effort was the task to find meaningful and simple tasks for the people who has been sickness absent.

Keywords: Companies perspective, serviceproducing companies, sickness absence, costs.

Sammanfattning

Sjukfrånvaron, och de kostnader den medför, har under senare år ökat kraftigt i Sverige. Området blir än mer angeläget med tanke på att lagstiftningen kring arbetsgivarens betalningsansvar nyligen förändrats. Lagändringen avser att motivera arbetsgivaren att ta ett större ansvar för att minska sjukfrånvaron.

I tjänsteföretag bygger verksamheten ofta på personliga relationer mellan anställd och kund och konsekvenserna av sjukfrånvaro blir därför oftast mer kännbara än i ett traditionellt produktionsinriktat företag. Med dessa faktorer som bakgrund har uppsatsen valt följande problemformulering: Hur ser sjukfrånvarons konsekvenser ut i tjänsteproducerande företag? Konsekvenserna beskrivs ur ett företagsperspektiv. Dels ger uppsatsen en kostnadsmässig beskrivning med direkta och indirekta kostnader, dels förmedlar uppsatsen en beskrivning av förebyggande och rehabiliterande insatser.

Uppsatsen bygger på en undersökning gjord i två banker. De två undersökta bankerna är olika till storleken och lokaliseringen. Utifrån detta hoppades vi finna skillnader och likheter bankerna emellan, för att kunna ge en bredare bild av problematiken. Undersökningen inleddes med en förstudie, som bestod av intervjuer med personalansvariga i de båda bankerna. Därefter genomfördes undersökningen med hjälp av intervjuer med personer på mellanchefernivå.

I resultatet framkom att den kalkyl som det ena företaget har tagit fram, för att kunna åskådliggöra sjukfrånvarons kostnader för mellancheferna, inte har uppfyllt sitt syfte. I jämförelsen mellan bankerna framkom det vidare att den ena banken hade en tydligt högre ersättningsnivå till de sjukskrivna. Bland de indirekta kostnaderna utmärkte sig kostnader kopplade till försämrade kundrelationer.

Av de förebyggande insatserna framkom friskvårdspengen som det tydligaste exemplet. Som den mest tidskrävande rehabiliterande insatsen nämns organisering av arbetsträning. Även betydelsen av kontakten med den sjukskrivne framhölls.

Lagändringen har inte haft någon påverkan på konsekvenserna av sjukfrånvaro i de undersökta bankerna.

Förord

En förutsättning för att denna uppsats har kunnat genomföras, är att ett antal nyckelpersoner i de undersökta organisationerna har ställt upp med för oss värdefull information. Till dessa personer vill vi rikta ett varmt tack. De personer vi i detta sammanhang främst vill nämna är de personer som vi i uppsatsen benämner personalmän samt mellanchefer.

Vi vill även tacka Leif och Yvonne Nilsson för att vi fick låna deras stuga för att kunna koncentrera oss helt på uppsatsen ett par dagar.

Lizen Jakobsson

Heléne Jönsson

Karin Petersson

Begreppsförklaring

Mellanchef

Med mellanchef menar vi person som är ansvarig för en avdelning och dess personal på ett bankkontor. Mellanchefen behöver inte nödvändigtvis ha någon chef under sig.

Godkänd rådgivare

Kravet på att kunderna ska garanteras en god rådgivning infördes genom en ny lag 2004; Lagen om finansiell rådgivning. För att uppfylla detta krav använder svenska banker sig av licensiering eller certifiering av sina rådgivare. För anonymitetens skull har vi valt att sammanföra begreppen till benämningen godkänd rådgivare.

Personalman

Person som är anställd av bankens personalavdelning. I uppsatsen innefattar begreppet olika roller. Detta kan vara exempelvis en personalchef eller en medarbetare som jobbar med yrkesinriktad rehabilitering av de anställda.

Direkta kostnader

Direkta kostnader uppstår som en direkt följd av att en medarbetare är frånvarande på grund av sjukdom. Exempel kan vara ersättning till den sjukskrivne samt kostnader för rehabiliterande insatser.

Indirekta kostnader

Kostnader som inte kan hänföras till ett speciellt sjukdomsfall. Dessa kan exempelvis utgöras av kostnader som uppkommer till följd av sämre framförhållning, sämre förnyelseförmåga och sämre flexibilitet eftersom dessa faktorer skulle bli lidande av att någon är frånvarande.

Lagändringen

I uppsatsen refereras ett flertal gånger till lagändringen. I dessa fall avses införandet av Lag (2004:1237) om särskild sjukförsäkringsavgift, den 1 januari 2005. Lagändringen innebär att arbetsgivaren har fått större betalningsansvar för den sjukskrivne.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	9
1.1 Problembakgrund	9
Sjukfrånvaro – ett samhällsproblem.....	9
Orsaker till ökad sjukfrånvaro.....	9
Sjukfrånvaro inom finansbranschen.....	10
1.2 Konsekvenser av sjukfrånvaro - ett företagsperspektiv	11
Kostnader	11
Insatser	11
1.3 Problemformulering	12
1.4 Syfte	12
Avgränsningar	13
1.5 Disposition	14
1.6 Sammanfattning	14
2. Metod.....	16
2.1 Undersökningsobjekt.....	16
Val av undersökningsobjekt	16
Beskrivning av undersökningsobjekt	16
2.2 Intervjuer	17
Förstudie.....	17
Intervjuer på mellanchefsnivå	17
2.3 Motivering till valda teorier	18
2.4 Tänkbara felkällor och förslag på förbättringar	19
2.5 Sammanfattning	20
3. Teoretisk bakgrund.....	21
3.1 Lagtext.....	21
Sjuklön	21
Sjukpenning.....	21
Särskild sjukförsäkringsavgift.....	22
3.2 Kostnadskonsekvenser	23
Kostnads kalkyl - ett sätt att påverka	23
Direkta kostnader – ersättning till den sjukskrivne.....	23
Övriga direkta kostnader	24
Indirekta kostnader.....	25
Personalen – den viktigaste resursen i tjänsteproducerande företag	27
3.3 Insatser- förebyggande	28
Arbetsgivarens ansvar	28
Trygghet i organisationen.....	29
3.4 Insatser – rehabiliterande	29
Arbetsgivarens ansvar	30
3. 6 Sammanfattning	30
4. Resultat.....	32
4.1 Resultat från förberedande intervjuer.....	32
Ersättare vid sjukfrånvaro	32
Ansvar	33
Förebyggande åtgärder	33
Rehabiliterande insatser	35

Bakgrundsfaktorer	37
När sjukskriver man sig?	38
Lagändringens påverkan	39
Bank S	40
Bank L	40
Ersättningsnivå till den sjukskrivne	40
4.3 Resultat från intervjuer med mellanchefer	41
Indirekta kostnader	41
Kostnads kalkyl	44
Ersättare vid sjukfrånvaro	45
Ansvar	46
Förebyggande insatser	47
Kontakt med den sjukskrivne	48
Rehabiliterande insatser	48
Hur väl fungerar arbetet med sjukfrånvarofrågorna?	50
Lagändringens påverkan	51
4.4 Sammanfattning	51
5. Analys	53
5.1 Direkta kostnader	53
Ersättningsnivå till den sjukskrivne	53
Kostnads kalkyl	54
Kostnads kalkyl - ett sätt att påverka	55
Ersättare	56
Krav på godkända rådgivare	57
5.2 Indirekta kostnader	57
Missade affärer	58
Förseningar	58
Bristande informationsuppdatering	58
Kvalitets- och konkurrens försämring	58
Sämre flexibilitet, framförhållning och förnyelseförmåga	58
Irritation bland de kvarvarande kollegorna	59
Försämrade kundrelationer	59
5.3 Förebyggande insatser	60
Ansvar	60
Förebyggande insatser	61
Trygghet i organisationen	61
5.4 Rehabiliterande insatser	62
Kontakt med den sjukskrivne	62
5.5 Sammanfattning	63
6. Slutsatser	65
6.1 Direkta kostnader	65
6.2 Indirekta kostnader	65
6.3 Förebyggande insatser	66
6.4 Rehabiliterande insatser	66
6.5 Skillnader och likheter	67
Förslag på förändringar	67

7. Diskussion.....	69
Lagändringens påverkan	69
Företagets ansvar för individens ohälsa	70
Klimatet på arbetsplatsen	70
Blir man friskare av generösare ersättning?	71
Referenslista.....	72

Figurförteckning

Figur 1. Syftesstruktur.....	8
Figur 2. Avgämningsstruktur.....	9
Figur 3. Tidsaxel som beskriver ersättningen vid sjukfrånvaro.....	19
Figur 4. Effekter av negativ påverkan på de kvarvarande anställda vid sjukfrånvaro.....	23

Tabellförteckning

Tabell 1. Modell för arbetsgivarens ersättningskyldighet vid sjukfrånvaro bland anställda.....	19
Tabell 2. Exempel för att åskådliggöra kostnaden för ersättning till en sjukskriven privatrådgivare i Bank L.....	49
Tabell 3. Exempel för att åskådliggöra kostnaden för ersättning till en sjukskriven privatrådgivare i Bank S.....	50

Förteckning över bilagor

Bilaga 1. Uppsatsbeskrivning med kontaktuppgifter	
Bilaga 2. Intervjuguide 1	
Bilaga 3. Intervjuguide 2	
Bilaga 4. Kostnadskalkyl, Bank S	

1. Inledning

Under senare år har kostnaderna för de olika sjukersättningarna ökat dubbelt så mycket som landets totala tillväxt. Sjukfrånvaro leder till konsekvenser inte bara för de drabbade individerna och för samhället i stort, utan även för företagen. Konsekvenserna för företagen blir inte bara kostnadmässiga, utan företagen påverkas även av de förebyggande och rehabiliterande insatser som bedrivs. I ett tjänsteproducerande företag är de anställda den viktigaste resursen, vilket innebär att konsekvenserna blir än mer kännbara

1.1 Problembakgrund

Sjukfrånvaro – ett samhällsproblem

"Bättre fattig men frisk och stark än rik och plågad av sjukdom". Så står det i Bibeln (Syr 30:14), men ur ett nutida samhällsperspektiv går det inte att bortse från ekonomins betydelse. Sammanlagt kostade de olika sjukersättningarna staten 125 miljarder år 2004. De senaste åren har utgifterna för sjukersättningarna ökat med närmare fyra procent per år, vilket är dubbelt så mycket som landets BNP-tillväxt (Dagens Industri, 2 april, 2005). Arbetslivsinstitutet och Försäkringskassan har beräknat omfattningen av den svenska sjukfrånvaron under senare år. Dagens Industri (12 april, 2005) redovisar utredningen och anger att under perioden 2000 till 2004 var i genomsnitt 14 procent av befolkningen i åldern 20 till 64 år borta från arbetsmarknaden och fick ersättning från sjukersättningssystemet. Enligt SCB:s publikation *Välfärd* (nr 4, 2004) var sjukpenningen år 2002 den vanligaste bidragsformen. Inte mindre än 850 000 personer fick under året sjukpenning, vilket utgör 40 procent av det totala bidragstagandet (*Välfärd*, nr 4, 2004).

Statens allt högre kostnader för sjukfrånvaron i samhället kan vara en anledning till att en ny lag, Lag (2004:1237) om särskild sjukförsäkringsavgift, infördes den 1 januari 2005. Syftet med lagen uppges vara att arbetsgivaren ska ta ett större ansvar för att minska sjukfrånvaron. Arbetsgivaren ska motiveras till detta genom ett större betalningsansvar för den anställdes sjukpenning (prop 2002/03:89).

Orsaker till ökad sjukfrånvaro

Orsaken till att kostnaderna har skenat iväg är, enligt analyser från SCB, inte enbart att fler personer har blivit sjukskrivna, utan framförallt att sjukperioderna har blivit längre. Sjukperioderna längd har ökat för samtliga kategorier, oavsett kön, ålder,

yrke, region eller utbildningsnivå. (Allt svårare..., 2004). Bland dem som har besvär har även benägenheten att sjukskriva sig ökat påtagligt. (Michael Nyhaga, 2004).

Besvär som är relaterade till arbetet har blivit vanligare under senare år Enligt Arbetslivsinstitutet ökade upplevelsen av stress och för höga krav under nittioalet. Det är således inte ökad fysisk belastning som är orsaken till den allt högre sjukfrånvaro, utan ökade psykiska krav (Michael Nyhaga, 2004).

Olika former av omorganisationer är exempel på förhållanden som kan leda till sjukskrivningar. I analyser har SCB konstaterat att arbetsplatser som antingen krymper eller expanderar har högre sjukfrånvaro, än de där antalet anställda är konstant (Välfärd, nr 2, 2003). Omorganisationer har varit speciellt förekommande inom kvinnodominerande yrken, vilket är en viktig anledning till att den totala andelen sjukskrivna medelålders kvinnor ökat kraftigt. Detta är en viktig orsak till att den totala ökningen av sjukfrånvaron är större för kvinnor än för män (Allt svårare..., 2004).

Sjukfrånvaro inom finansbranschen

Liksom inom övriga arbetsmarknaden kan man inom finansbranschen märka att omorganisationer skapar oro bland personalen. En undersökning som SEB har genomfört visar att långtidssjukskrivningar är mer frekventa i de delar av banken där relativt nya arbetssätt används (Finansvärlden, nr 9, 2003).

Arbetsmiljön i bankerna har generellt sett blivit något bättre på senare år, visar en arbetsmiljöundersökning som Finansförbundet genomförde under 2004. Den enda punkten under arbetsbelastning som har blivit markant sämre sedan 1997 är sjukfrånvaron, vilket visar på att det fortfarande finns faktorer som behöver förbättras (Finansvärlden, 4 oktober, 2004).

Finansförbundets huvudskyddsombud i Handelsbanken menar att det ofta går för lång tid innan man sätter in åtgärder för att hjälpa den sjukskrivne. Detta beror på att det i alla led finns en okunskap om rehabilitering. Förändringarna i arbetslivet har medfört att det är svårare att genomföra rehabilitering och arbetsträning. Nuförtiden har det blivit svårare att finna uppgifter som kan utföras med lugnare tempo och som lämpar sig för rehabilitering och arbetsträning (Finansvärlden, nr 11, 2004).

1.2 Konsekvenser av sjukfrånvaro - ett företagsperspektiv

Kostnader

De allt högre kostnaderna för sjukfrånvaron är inte enbart ett aktuellt problem för samhället utan även för företagen. Ett företag har inte bara direkta kostnader, som till exempel ersättning till den sjukskrivne, utan kan även ha indirekta kostnader, exempelvis i form av försämrade kundrelationer.

I ett traditionellt produktionsinriktat företag är det oftast möjligt att ersätta den sjukskrivne med en vikarie. Arbetsuppgifterna är sådana att de ofta kan utföras av någon annan utan längre introduktionstid. Kostnaderna som uppkommer är i huvudsak direkt kopplade till sjukfrånvaron.

I ett tjänsteproducerande företag ser kostnaderna annorlunda ut. Personalen utgör den viktigaste resursen i ett tjänsteföretag. Verksamheten bygger många gånger på personliga relationer mellan kund och den anställde i tjänsteföretaget. Detta innebär att det kan vara svårt att ersätta den sjukskrivne. Sjukfrånvaron kan leda till en försämrad kundrelation, vilket bör ses som en indirekt kostnad till följd av sjukfrånvaron (Gröjer & Johansson, 1996).

I och med lagändringen, som har ökat arbetsgivarens finansiella ansvar för en sjukskriven arbetstagare, blir problemområdet än mer aktuellt. Arbetsgivaren är numera inte bara tvungen att betala sjuklön till den sjukskrivne de första veckorna av sjukfrånvaroperioden, utan måste dessutom finansiera 15 procent av sjukersättningen. Skyldigheten är inte heller tidsbegränsad, utan sträcker sig tills det att arbetstagaren blir frisk eller tills det att Försäkringskassan beslutar om andra åtgärder för den sjuke.

Insatser

Ur ett företagsperspektiv blir konsekvenserna av sjukfrånvaro ofta tydligast i form av kostnader. Det är viktigt att tydliggöra kostnaderna för att kunna se problemets storlek. Dock kommer inte en kostnadsanalys minska själva problemet. För att minska sjukfrånvaron krävs det insatser. Genom att visa på andra organisationers insatser mot sjukfrånvaro kan det egna företaget hitta nya lösningar.

1.3 Problemformulering

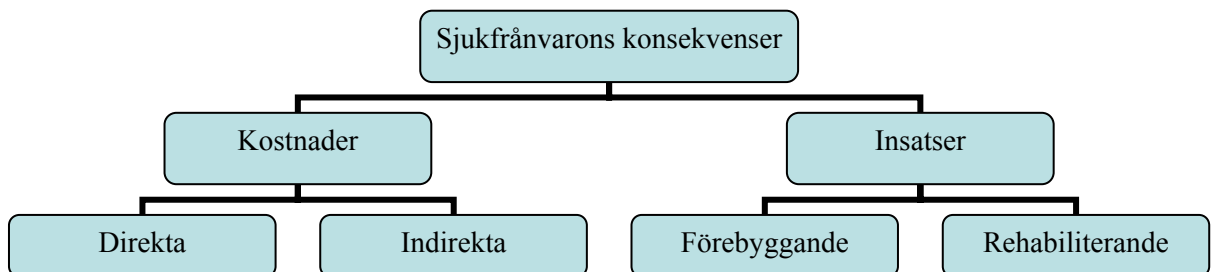
Sammanfattningsvis är sjukfrånvaro, med de ökande kostnaderna och den aktuella lagändringen i åtanke, ett viktigt problem för företag. Konsekvenserna blir både kostnadmässiga och organisatoriska i form av insatser. Detta utmynnar i följande problemställning:

- *Hur ser sjukfrånvarons konsekvenser ut i tjänsteproducerande företag?*

1.4 Syfte

Undersökningen ska beskriva konsekvenserna av sjukfrånvaro för tjänsteproducerande företag. Konsekvenserna ska belysas genom två perspektiv:

- *Kostnadmässig beskrivning* med direkta samt indirekta kostnader
- *Beskrivning av insatser*, vilket innefattar insatser i form av förebyggande och rehabiliterande insatser

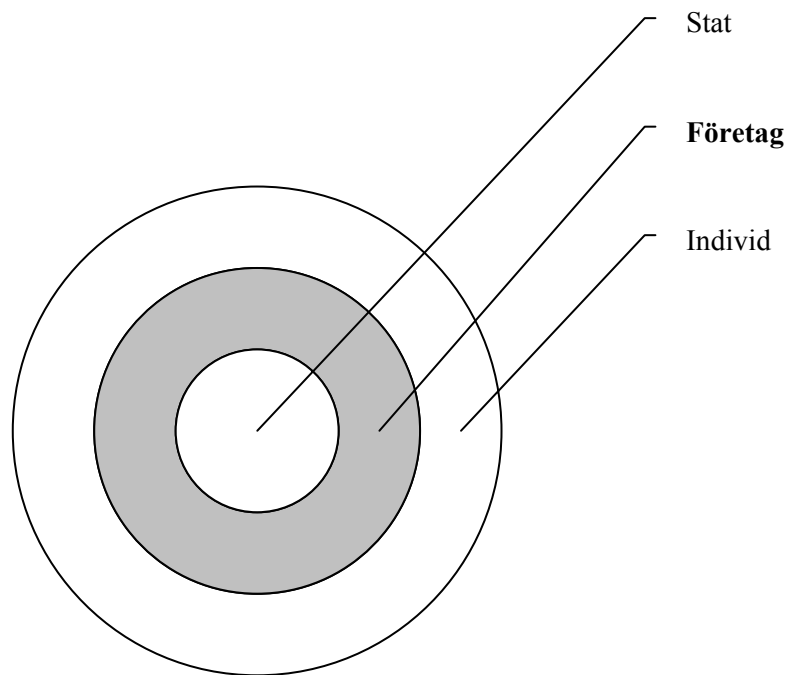


Figur 1. Syftesstruktur

Undersökningen är genomförd på två tjänsteproducerande företag, banker, och syftar till att lyfta fram eventuella skillnader och likheter i konsekvenserna av sjukfrånvaro bankerna emellan.

Avgränsningar

Hanson (2004) menar att sjukskrivningsproblematiken kan ses ur tre olika perspektiv. Det första är det samhällliga perspektivet där problemet ligger i höga sjuktal och ersättningar som belastar statsbudgeten. Problematiken i företagsperspektivet handlar bland annat om höga kostnader för ersättning till den sjukfrånvarande och svårigheter i att få tillräcklig bemanning. Det sista perspektivet är individperspektivet. Dilemmat finns här på det personliga planet. Den sjukfrånvarande känner sig kanske otillräcklig eller har fysiska smärtor. Uppsatsen behandlar problematiken endast ur ett företagsperspektiv.



Figur 2. Avgränsningsstruktur

Enbart företagens direkta kostnader kommer att beskrivas i monetära termer. Övriga kostnadskonsekvenser kommer enbart att identifieras.

1.5 Disposition

Uppsatsens första kapitel inleds med en bakgrundsbeskrivning av ämnesområdet sjukfrånvaro och dess aktualitet. Därefter inriktas beskrivningen på finansbranschen och på konsekvenser sjukfrånvaron får för ett tjänsteproducerande företag. Detta utmynnar i en problemformulering vars syfte tydliggörs med hjälp av en syftestruktur.

Kapitel två är ett metodavsnitt som beskriver varför ämnet valts och motiverar tillvägagångssättet för studien. I metodavsnittet tas även upp förslag på vad som kunde ha gjorts annorlunda för att få ett mer rättvisande resultat.

I tredje kapitlet ges en teoretisk grund för problemet. Kapitlet inleds med aktuell lagtext som reglerar företagens ansvar vid sjukskrivningar. Därefter förklaras vilka kostnader som uppkommer vid sjukfrånvaro. Senare i kapitlet beskrivs vikten av förebyggande och rehabiliterande insatser. Kapitlet avslutas med teorier om relationen mellan kund och anställd i tjänsteföretag.

Fjärde kapitlet presenterar undersökningens resultat. Detta består av data från intervjuerna.

I femte kapitlet analyseras resultatet utifrån de presenterade teorierna.

I sjätte kapitlet tydliggörs undersökningens slutsatser.

Uppsatsen avslutas med en diskussion med egna reflektioner i kapitel sju.

1.6 Sammanfattning

Sjukfrånvaron, och de kostnader som den medför, har under senare år ökat kraftigt i Sverige. Sjukfrånvaron har ökat för samtliga grupper i samhället. Framförallt är det besvär relaterade till arbetet, med ökade psykiska krav, som har blivit vanligare under senare år.

Den förste januari 2005 infördes en ny lag som ökar arbetsgivarens finansiella ansvar för de anställdas sjukfrånvaro. Syftet med lagen uppges vara att motivera arbetsgivaren att ta ett större ansvar för att minska sjukfrånvaron.

I ett tjänsteföretag utgör personalen den viktigaste resursen. Verksamheten bygger

ofta på personliga relationer mellan anställd och kund. Därför blir konsekvenserna av sjukfrånvaro även mer kännbara i ett tjänsteproducerande företag än i ett traditionellt produktionsinriktat företag.

Med dessa faktorer som bakgrund har uppsatsen valt följande problemformulering: Hur ser sjukfrånvarons konsekvenser ut i tjänsteproducerande företag? Konsekvenserna beskrivs genom två perspektiv. Dels ger uppsatsen en kostnadsrädd beskrivning med direkta och indirekta kostnader, dels förmedlar uppsatsen en beskrivning av förebyggande och rehabiliterande insatser.

Undersökningen avser att förmedla företagets bild av konsekvenserna. Hur undersökningen är utformad för att lyckas med detta beskrivs närmare i kapitel 2: Metod. Kapitlet beskriver och förklarar även andra tillvägagångssätt som uppsatsen har valt att använda sig av.

2. Metod

Uppsatsen syftar till att beskriva sjukfrånvarons konsekvenser i tjänstproducerande företag. För att uppfylla syftet har två banker valts ut och en kvalitativ studie har genomförts. Förhoppningen var att finna skillnader bankerna emellan, för att kunna ge en bredare bild av konsekvenserna. Studien har inriktats på mellancheftsnivå, eftersom deras roll i organisationen lämpar sig för att förmedla företagets bild av konsekvenserna.

2.1 Undersökningsobjekt

Val av undersökningsobjekt

Undersökningen fokuserar på konsekvenser av sjukfrånvaro för företag inom tjänstbranschen. Inom denna sektor återfinns banker, vars konsekvenser av sjukfrånvaro beskrivs i uppsatsen. Valet påverkades av att vi från en bank hade fått förfrågan om vi var intresserade av att arbeta vidare med det kostnadsunderlag angående sjukfrånvaron som de redan hade påbörjat. Vi hade dessutom kontakter i en annan bank och valde att använda dessa då vi ansåg att olikheterna bankerna emellan kunde vara värdefulla för uppsatsen.

Vår förhoppning var att det skulle finnas skillnader i konsekvenserna av sjukfrånvaro bankerna emellan. Skillnaderna skulle kunna ge en bredare bild av konsekvenserna av sjukfrånvaro. Efter samtal med personalansvariga i de två bankerna framkom det att det fanns ett intresse för att se hur ett liknande företag hanterade sjukfrånvaroproblematiken. Vi ville därför lyfta fram nya idéer till de två bankerna om hur en likartad organisation hanterar sjukfrånvaro.

Beskrivning av undersökningsobjekt

Det stora företaget, som härnäst benämns *Bank S*, är en internationell koncern och har ungefär tvåhundra kontor runt om i Sverige. Bank S är börsnoterad och ägs av aktieägare. Divisionen som har ingått i undersökningen innefattar södra Sverige och har sitt huvudkontor i en storstad. Även de informanter från företaget som har deltagit i undersökningen arbetar i storstaden

Det lilla företaget, som härnäst benämns *Bank L*, utgör i sin helhet vårt andra undersökningsobjekt. Banken har sitt huvudkontor i en mindre stad och har sina övriga kontor på den omkringliggande landsbygden. Bank L har inga ägare. Banken

är inte heller vinstdrivande på samma sätt som Bank S. En stor del av Bank L:s vinst återgår till bygden i form av exempelvis sponsring och stipendier.

I undersökningen ingår både större och mindre kontor i de båda bankerna.

2.2 Intervjuer

Förstudie

För att få insyn i problematiken kring sjukfrånvaron, började vi med att söka information i böcker, artiklar och på Internet. Vi inriktade vår litteratursökning speciellt på den aktuella debatten om den ökande sjukfrånvaron och den aktuella lagändringen.

Då vi sökte en bättre förståelse för företagets syn på och hantering av sjukfrånvaroproblematiken, tog vi kontakt för förberedande intervjuer med en person med ansvar för personalfrågor på respektive bank, så kallade personalmän. Den inledande kontakten togs via telefonsamtal. Eftersom vi ansåg att det var möjligt att få bättre kommunikation med de intervjuade vid personliga intervjuer, än vid exempelvis telefonintervjuer, valde vi denna metod. Vi tyckte även att det var en fördel då hela gruppen kunde delta i intervjun.

Intervjuerna skedde på respektive personalmans kontor. Vid intervjuens början överlämnade vi en kort beskrivning av uppsatsens syfte samt kontaktuppgifter (bilaga 1). Intervjuerna genomfördes med hjälp av *intervjuguide 1* (bilaga 2). Frågorna i intervjuguiden är delvis strukturerade. Anledningen var att vi ville ge informanterna möjlighet att utveckla sina svar. Samtidigt ville vi ha en struktur som säkerställde att vi diskuterade samma områden vid båda intervjuerna. De två förberedande intervjuerna tog ungefär en och en halv timme vardera att genomföra. Vid båda intervjutillfällena var vi två som hjälptes åt att intervjua, medan en av oss förde anteckningar. Anteckningarna diskuterades direkt efter intervjuerna och skrevs rent följande dag. Därefter skickade vi sammanställningen till de vi intervjuat, så att de kunde kontrollera att vi hade förstått dem rätt.

Intervjuer på mellanchefsnivå

Då mellancheferna har ett stort ansvar i det dagliga arbetet med sjukfrånvaron, ansåg vi att de även borde ha mycket kunskap om problematiken. Med mellanchef avser vi en person som är ansvarig för en avdelning och dess personal på ett bankkontor. Deras roll på mellannivå i organisationen ansåg vi borde innebära att de kunde se konsekvenserna av sjukfrånvaro ur ett företagsperspektiv. Detta var viktigt eftersom vi ville skildra konsekvenserna på företagsnivå. Även vid de

förberedande intervjuerna framkom det att mellancheferna har en viktig roll i sjukfrånvaroproblematiken och vi uppmanades att ta kontakt med chefer just på mellannivå.

På grund av detta tog vi kontakt med sex stycken mellanchefer för att bestämma tid för intervju. Kontakt togs via telefon med tre mellanchefer i vardera banken. Samtliga var positiva till att ställa upp på en intervju. För att få en så heltäckande bild som möjligt, valde vi ut mellanchefer från olika kontor. En av de intervjuade mellancheferna är avdelningschef för en intern avdelning som inte har kundkontakt. Han har därmed inte kunnat besvara de frågor vi har ställt rörande kundrelationer.

Vi uppskattade att sex respondenter var ett lagom antal då ytterligare intervjuer inte skulle ge någon större variation i svaren. Men vi var beredda att boka fler intervjuer om det skulle behövas.

Intervjuerna ägde rum på mellanchefernas kontor och även dessa intervjuer skedde med delvis strukturerade frågor enligt *intervjuguide 2* (bilaga 3). Även vid dessa intervjuer överlämnades uppsatsbeskrivning med kontaktuppgift (bilaga 1). Innan intervjuerna inleddes informerades vi om att svaren inte skulle redovisas så att de kunde kopplas till en enskild informant.

Avsikten var att två av oss skulle delta vid varje intervjutillfälle, men eftersom ett par av intervjuerna krockade var vi bara en som intervjuade vid två tillfällen.

2.3 Motivering till valda teorier

I teorikapitlet behandlas lagtext och övriga regleringar som styr arbetsgivarens skyldigheter vid sjukfrånvaro och förebyggande insatser. Detta för att få en klar överblick över vilka regler som arbetsgivaren har att förhålla sig till. Det har också förtydligat bilden för oss själva och varit en hjälp under uppsatsarbetet.

I teoriavsnittet beskrivs även kostnaderna som uppstår på grund av sjukfrånvaro. Vi använder då bland annat teorier av Liukkonen, som författat ett flertal böcker inom området och även utarbetat modeller för Försäkringskassan.

2.4 Tänkbara felkällor och förslag på förbättringar

Det är möjligt att fler intervjuer med mellanchefer kunde ha givit uppsatsen en förbättrad kvalitet. Under de sista intervjuerna framkom dock endast ett fåtal nya aspekter på sjukfrånvaroproblematiken, men inte i den omfattningen att vi ansåg det befogat att boka in fler intervjuer. Det kan dock inte uteslutas att fler intervjuer skulle ha berikat vår uppsats.

I båda bankerna finns en speciell funktion för att ta hand om och stödja de sjukskrivna. I den ena banken utgörs den av en egen avdelning och i den andra banken är den en tjänst. Personalmannen i den ena banken avrådde oss från att intervjua den aktuella funktionen och därför avstod vi även från att intervjua den andra bankens motsvarighet. Detta för att vi ville göra konsekventa undersökningar i de båda bankerna. Det är tänkbart att dessa funktioner kunde ha givit oss information som berikat vår uppsats, men denna felkälla lindras av att personalmännen berättade om respektive funktions arbete.

Vid de intervjuer vi enbart var en intervjuare, var det lite svårt att hinna med att både ställa frågor och att anteckna. Att vi bara var en person som kunde uppfatta svaren och ställa relevanta följdfrågor försvårade det ytterligare något. Emellertid tror vi inte att detta ledde till något större informationsbortfall. Dessutom inföll de aktuella intervjuerna i slutskedet av vår intervjuperiod, varför vi hade skaffat oss en liten intervjuvana och bättre visste hur vi skulle hantera intervjufrågorna och situationen.

Vid början av intervjutillfällena med mellancheferna informerades vi dem om att deras svar inte skulle kunna komma att hänföras till dem. Dock finns det alltid en risk för att informanterna inte berättar precis hur de tycker och känner. Detta kan bero på att de vill förmedla en god bild av företaget eller för att de inte fullt ut litar på sekretesslöftet. Emellertid anser vi inte att de frågor vi under intervjuerna ställde är av det känsligare slaget.

Två av uppsatsens författare jobbar i de undersökta bankerna. Detta kan tänkas utgöra både en fördel och en nackdel för uppsatsen. Fördelen är att den som är anställd i en organisation känner till kulturen och kan få en helt annan inblick och förståelse för problemet i just den organisationen än vad en utomstående individ kan få. Det har varit lättare att få en förståelse för vad informanten menar under intervjuerna då man känner denna väl. Att man känner en informant eller är insatt i en organisation kan också utgöra en nackdel. Det kan vara så att informanten

känner att vissa frågor är känsliga att beröra i samtal med en anställd och därför håller inne med dessa.

Kanske är bankbranschen inte den mest relevanta bransch som kan väljas utifrån sjukfrånvarosynpunkt. Det kom att visa sig att sjukfrånvaron i undersökningsobjekten inte var så stor. Det är tänkbart att en undersökning som utgått från företag med högre sjukfrånvaro hade gett en mer nyanserad bild.

2.5 Sammanfattning

För att uppfylla syftet har två tjänsteproducerande företag, banker, valts ut. Valet av undersökningsobjekt påverkades av att gruppen hade tillgång, access, till de båda organisationerna.

Vår förhoppning var även att finna skillnader och likheter bankerna emellan, för att ge en bredare bild av problematiken.

Valet av problemställning påverkades av att en av bankerna hade önskemål om att vi skulle göra ett arbete baserat på den kostnadskalkyl för sjukfrånvaro som företaget tidigare hade tagit fram.

Undersökningen inleddes med en förstudie, som bestod av intervjuer med personalansvariga på de båda bankerna. Syftet var att själva få en bättre förståelse för hur problematiken hanterades på de båda företagen. Därefter genomfördes undersökningen med hjälp av intervjuer med personer på mellanchefernivå. Anledningen till att det är just mellanchefer som har intervjuats är att vi ansåg att de borde ha den bästa förmågan att förmedla företagets bild av konsekvenserna.

För att ge en bakgrund till det framkomna resultatet och för att i ett senare skede kunna analysera det har olika teorier använts. Dessa teorier presenteras i följande kapitel: 3. Teoretisk bakgrund.

3. Teoretisk bakgrund

Kapitlet avser att ge en teoretisk bakgrund till konsekvenserna av sjukfrånvaro för ett företag. Lagtext presenteras som redovisar arbetsgivarens lagbundna ansvar. Även teorier om vilka konsekvenserna blir i form av indirekta och direkta kostnader lyfts fram. Avslutningsvis förklaras arbetsgivarens ansvar för förebyggande och rehabiliterande insatser.

3.1 Lagtext

Den anställdes rätt till ersättning vid sjukfrånvaro finns reglerat i lag. De aktuella lagarna är Lag (1991:1047) om sjuklön, Lag (1962:381) om allmän försäkring samt Lag (2004:1237) om särskild sjukförsäkringsavgift. Arbetsgivarens ansvar för säker arbetsmiljö och rehabilitering regleras i Arbetsmiljölagen (1977:1160).

Sjuklön

Enligt 1 § i Lag (1991:1047) om sjuklön har arbetstagare rätt att behålla lön och andra anställningsförmåner då han eller hon blir sjuk. Denna rättighet benämns sjuklön och är inte dispositiv.

6 § och 7 § reglerar sjuklörens storlek och utbetalningsperiod. Sjuklönen omfattar de första fjorton dagarna av sjukskrivningen. Sjuklön ska inte betalas ut första sjukdagen (karensdag). Andra till fjortonde sjukdagen utgör sjuklönen 80 procent av anställningsförmånerna.

Enligt 12 § ska arbetsgivaren till Försäkringskassan anmäla sjukdomsfall som har gett arbetstagare hos honom rätt till sjuklön, om sjukperioden och anställningen fortsätter efter sjuklöneperiodens utgång. Anmälan ska göras inom sju kalenderdagar från sjuklöneperiodens slut, det vill säga senast dag 21.

Enligt en lagändring, som trädde i kraft den förste januari 2005, har sjuklöneperioden förkortats från tre veckor till nuvarande två.

Sjukpenning

Efter de första fjorton dagarna i sjukperioden ersätts sjuklönen av sjukpenning. Bestämmelser om sjukpenning finns i 3 kap i Lag (1962:381) om allmän försäkring. Enligt 3 kap 2 § ligger den beräknade årliga inkomsten till grund för sjukpenning.

Sjukpenningen utgör 80 procent av den fastställda sjukpenninggrundande inkomsten.

7 § ger kriterier för när sjukpenning ges. Sjukpenning utges vid sjukdom som sätter ned arbetsförmågan med minst en fjärdedel.

Särskild sjukförsäkringsavgift

Den förste januari 2005 förändrades reglerna kring sjukpenning. Tidigare stod Försäkringskassan för hela sjukpenningen. Lagändringen innebär att även arbetsgivaren är delaktig i finansieringen. De nya reglerna återfinns i Lag (2004:1237) om särskild sjukförsäkringsavgift. I lagens 7 § regleras att arbetsgivaren ska finansiera 15 procent av arbetstagarens sjukpenning, så kallad särskild sjukförsäkringsavgift.

Skyldigheten gäller inte, enligt 6 §, då arbetstagaren omfattas av särskilt högriskskydd. 8 § beskriver ytterligare begränsningar i arbetsgivarens betalningsskyldighet. Skyldigheten att betala särskild sjukförsäkringsavgift inträder först då dessa kostnader överstiger ett fribelopp på 12 000 kronor för samtliga anställda. Arbetsgivarens betalningsskyldighet gäller inte heller för de kostnader för särskild sjukförsäkringsavgift som överstiger fyra procent av den totala lönekostnaden för året, det så kallade högkostnadsskyddet.

Arbetsgivarens betalningsskyldighet gäller vidare inte i de fall då:

- Den anställde börjar arbeta igen
- Den anställde är deltidssjukskriven
- Den anställde deltar i rehabilitering och får rehabiliteringspenning
- Den anställde får förebyggande sjukpenning
- Den anställde har särskilt högriskskydd
- Den anställde får sjuk- eller aktivitetsersättning

Arbetsgivarens skyldighet att delfinansiera sjukpenningen är inte tidsbegränsad. Dock ska Försäkringskassan inom ett år utreda om det finns förutsättningar för att byta ut sjukpenningen mot sjukersättning eller aktivitetsersättning. Sjukersättning och aktivitetsersättning kan beviljas när arbetsförmågan är varaktigt nedsatt och när alla möjligheter till återgång till arbete är prövade

lönen och semesterersättningen betalar arbetsgivaren 32,46 procent i arbetsgivaravgift.

Dag 1 är karensdag, då arbetsgivaren inte betalar någon lön till den sjukskrivne. Däremot betalar arbetsgivaren ändå semesterersättning på den lön den anställda skulle ha erhållit en vanlig arbetsdag. På denna semesterersättning betalas arbetsgivaravgift. Mellan dag 2 till 14 betalar arbetsgivaren 80 procent av den sjukskrivnes ordinarie lön, i så kallad sjuklön. Arbetsgivaren betalar även semesterersättning och arbetsgivaravgift.

Dag 15 och framåt får den sjukskrivne fortfarande 80 procent av ordinarie lön, men nu kallas ersättningen sjukpenning. Av sjukpenningen betalar arbetsgivaren 15 procent, medan resten finansieras av Försäkringskassan. Fortfarande betalar arbetsgivaren semesterersättning och arbetsgivaravgift.

	Dag 1	Dag 2-14	Dag 15 -
Sjuklön	0	128 (160 x 80%)	0
Semesterersättning (12%)	19 (160 x 12%)	19 (160 x 12%)	19 (160 x 12%)
Arbetsgivaravgift (32,46%)	6 (19 x 32,46%)	47 ((128+19) x 32,46%)	6 (19 x 32,46%)
Särskild sjukförsäkringsavgift (15%)	0	0	19 ((160 x 80%) x 15%)
Kostnad per arbetstimme	25	194	44
Kostnad per arbetsdag	200	1552	352

Tabell 1. Modell för arbetsgivarens ersättningskyldighet vid sjukfrånvaro bland anställda.

Övriga direkta kostnader

Förutom kostnader för ersättning till den sjukskrivne, leder sjukfrånvaron även till andra direkta kostnader för arbetsgivaren. Liukkonen (1994) nämner kostnader som är direkt kopplade till sjukfrånvaro såsom företagshälsovårdens rehabiliterande insatser och utredning av frånvaroorsaker.

Gröjer och Johansson (1996) nämner direkta kostnader som uppkommer då en ersättare sätts in för den sjukskrivne. De direkta kostnader som då uppkommer är

förutom lön till ersättaren även sök- och urvalskostnader med annons och administration samt introduktionskostnader. Väljer företaget att inte ta in en ersättare kan istället kostnader i form av övertid för övriga anställda uppkomma.

Förutom Gröjer och Johansson samt Liukkonens exempel på direkta kostnader vid sjukfrånvaro har vi tagit fram förslag på vad som kan utgöra direkta kostnader vid sjukfrånvaro. Då en ersättare sätts in kan kostnader för personanpassad utrustning tillkomma vid anställningen. Ytterligare förslag är kostnader för tid som avsatts för rehabiliteringsmöte samt anlitan av övriga konsulter, förutom företagshälsovård. Våra egna förslag återfinns kursiverade i nedanstående sammanfattning.

Sammanfattning av direkta kostnader vid sjukfrånvaro:

- Ersättning till den sjukskrivne
- Ersättning till ersättaren
- Sök- och urvalskostnader
- Introduktion och handledning
- *Personanpassad utrustning*
- Övertid för övriga anställda
- Utredning av frånvaroorsaker
- *Rehabmöte*
- Företagshälsovård
- *Konsulter*

Man bör även ha i åtanke att vissa kostnader som finns för de anställda även kvarstår vid sjukfrånvaro och utgör då en kostnad. Kostnader som kvarstår när någon är sjukfrånvarande är enligt Gröjer och Johansson kostnader för lokaler och utrustning. Liukkonen nämner även kostnader såsom intern service (vaktmästeri) och kostnader för företagsledning.

Indirekta kostnader

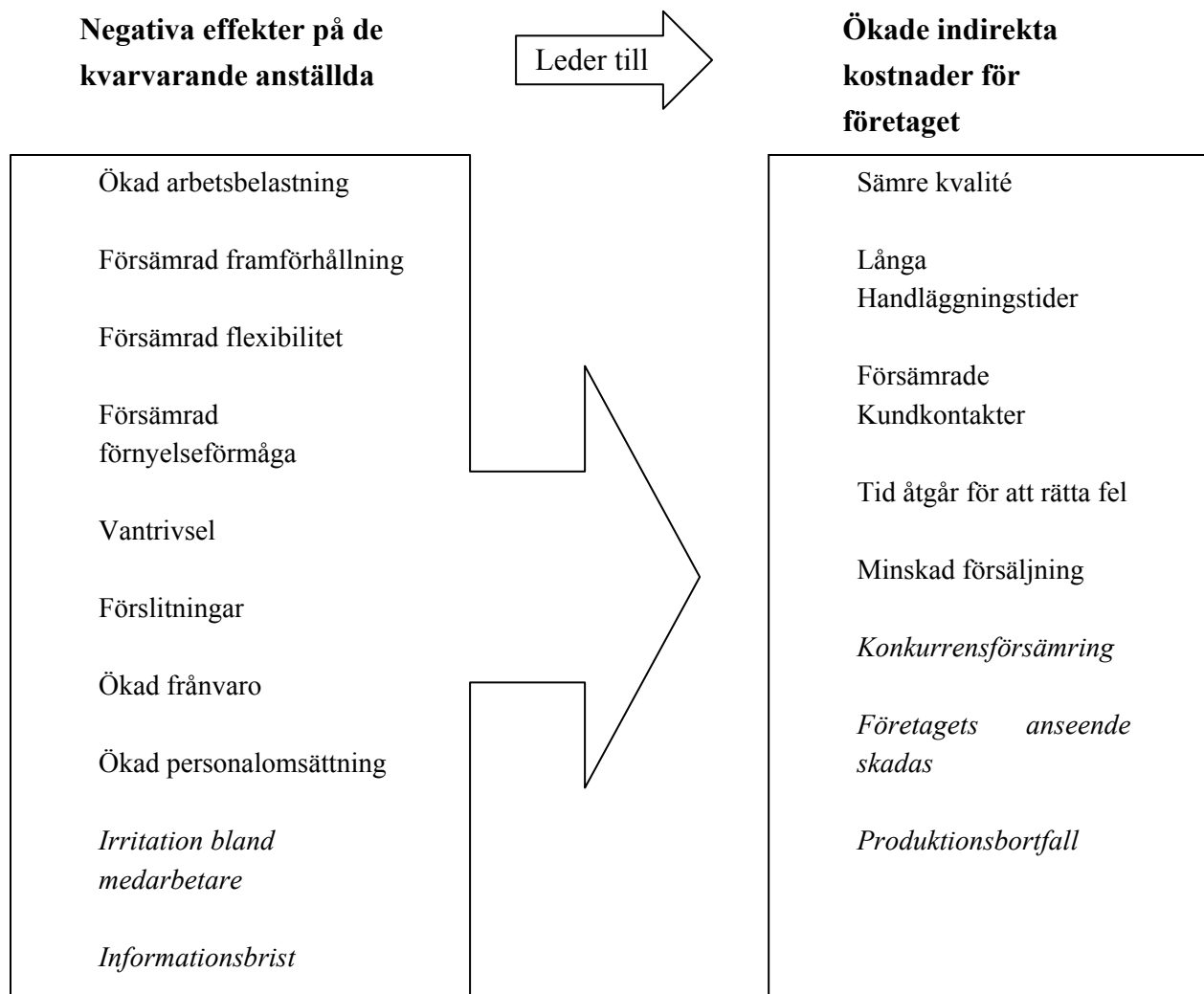
Utöver de direkta kostnaderna har arbetsgivaren även indirekta kostnader. *Indirekta kostnader definieras i undersökningen som kostnader för sjukfrånvaro som inte är hänförliga till ett specifikt sjukdomsfall.* Dessa kostnader är oftast inte så tydligt förknippade med sjukfrånvaro som exempelvis ersättning till den sjukskrivne är. Det är även möjligt att kostnaderna kan kopplas till andra faktorer än sjukfrånvaro.

Sjukfrånvaro kan, enligt Liukkonen, leda till försämrad framförhållning, flexibilitet och förnyelseförmåga hos de anställda. Enligt Gröjer och Johansson kan

korttidssjukfrånvaro initialt innebära att övriga medarbetares prestationsförmåga höjs för att klara även den frånvarandes sysslor. Vid längre tids sjukfrånvaro, och utan ersättare, måste effekten på övrig personal dock bli negativ, menar Gröjer och Johansson. Exempel på negativa effekter är vantrivsel, förslitningar, ökad frånvaro samt ökad personalomsättning. Vi vill även nämna följande förhållanden som ökad sjukfrånvaro kan leda till bland personalen; irritation bland de medarbetare som är kvar på arbetsplatsen samt att det finns en risk att den sjukfrånvarande inte får den informationsuppdatering som krävs.

När de anställda påverkas negativt av sjukfrånvaron blir även organisationen lidande. Enligt Liukkonen kan sjukfrånvaro leda till sämre kvalitet på de tjänster som produceras, vilket kan yttra sig som långa handläggningstider, försämrade kundkontakter, samt att mer tid måste ägnas åt att tillrättalägga fel. Även Gröjer och Johansson nämner att effektivitet och kvalitet försämras. Dessutom påverkas försäljningen av sjukfrånvaron. Vi anser utifrån nämnda faktorer att sjukfrånvaro kan leda till konkurrensförsämring. Sjukfrånvaro kan indirekt även leda till produktionsbortfall, det vill säga att vissa arbetsuppgifter inte blir utförda. Våra egna förslag återfinns kursiverade i figuren på nästa sida.

Istället för att använda sig av ersättare vid sjukfrånvaro eller låta de kvarvarande arbeta övertid kan arbetsgivaren använda sig av en bemanningsstruktur som kan betecknas som överbemanning. Det vill säga att bemanningen är sådan att det finns utrymme för en viss frånvaro. Enligt Gröjer och Johansson utgör en sådan överbemanning en indirekt kostnad som kan kopplas till sjukfrånvaro.



Figur 4. Effekter av negativ påverkan på de kvarvarande anställda vid sjukfrånvaro.

Personalen – den viktigaste resursen i tjänsteproducerande företag

Enligt Arnerup och Edvardsson (1992) kan olika tekniker och metoder vara både effektiva och nödvändiga för tjänsteproducerande företag, men det är människorna i en organisation, som med tekniker och metoder som verktyg, skapar kvalitet. Även Gröjer och Johansson (1996) menar att personalen utgör den viktigaste resursen i ett tjänsteföretag. Verksamheten bygger många gånger på personliga relationer mellan kund och den anställde i tjänsteföretaget. Detta innebär att det kan vara svårt att ersätta den sjukskrivne. Utifrån detta synsätt borde indirekta kostnader av sjukfrånvaro, kopplade till försämrade kundrelationer, bli större i ett tjänsteproducerande företag.

3.3 Insatser- förebyggande

Redan under 1800-talet, då Sverige började industrialiseras, insåg de styrande att det fanns ett klart samband mellan arbetskraftens hälsotillstånd och produktionsresultatet. Hälsa och produktivitet hänger således ihop. En sund arbetsplats med friska medarbetare åstadkommer att bättre resultat. God arbetsmiljö leder till ökat välbefinnande, vilket har en god inverkan på närvaro, arbetsprestation och kvalitet. Detta leder till att kostnaderna för sjukfrånvaro och rehabilitering blir lägre. Hälsa kan ses som en strategisk resurs i företaget. Uppgiften att skapa bra villkor för god hälsa är därför en strategisk fråga (Hanson, 2004).

Enligt Liukkonen (1994) slösar ett företag som har hög sjukfrånvaro med sina tillgångar. Det blir svårt att skapa de ekonomiska resurser som krävs för den långsiktiga utvecklingen. Eftersom hög sjukfrånvaro delvis beror på brister som på sikt går att påverka finns all anledning för företagen att angripa problemet. De företag som satsar på friskvård får ett försprång då det gäller att rekrytera, behålla och kunna utveckla kompetens (Cronsell, Engvall & Karlsson, 2003).

Arbetsgivarens ansvar

Ambitionen hos olika arbetsgivare att satsa på friskvårdsaktiviteter skiljer sig stort. En del arbetsgivare sträcker sig så långt att de anställda ges möjlighet att träna på arbetstid, medan en del arbetsgivare anser att ansvaret för hälsa är personligt och ligger på var och en av de anställda (Hanson, 2004).

Arbetsgivarens ansvar för förebyggande insatser regleras av Arbetsmiljölagen:

Arbetsgivaren ska systematiskt planera, leda och kontrollera verksamheten på ett sätt som säkerställer att arbetsmiljön uppfyller kraven i denna lag och i föreskrifter som har meddelats med stöd av lagen. Han ska utreda arbetsskador, fortlöpande undersöka riskerna i verksamheten och vidta de åtgärder som föranleds därav. Åtgärder som inte kan vidtas omedelbart skall tidsplaneras (AML 3 kap, 2 §).

Arbetsgivaren har ansvaret för den sjukskrivne oavsett om sjukskrivningen har sin grund i arbetsförhållanden eller i den privata livsföringen (Cronsell, Engvall & Karlsson, 2003). Författarna rekommenderar att chefen snabbt ska ta egna initiativ till aktiviteter som kan främja hälsa och vara uppmärksam på signaler på ohälsa. Chefen bör ta tag i sjukfrånvaron i tid och följa upp varje enskilt fall. Hanson (2004) menar att chefen i medarbetarsamtalen inte bara ska behandla arbete och

kompetensutveckling, utan även ge plats åt hälsofrågan. Det är viktigt att även ta upp frågor som berör arbetssituationen och det privata hälsotillståndet.

Ett exempel på vad som ofta förväntas vara en effektiv förebyggande insats mot sjukfrånvaro är sponsring av friskvård i olika former, så kallad friskvårdspeng. Genom skatteregler som gör det förmånligt för arbetsgivaren att finansiera de anställdas motionskostnader är detta också en vanlig förebyggande insats. Enligt bland andra Andersson, Johrén och Malmgren (2004) är det dock inte säkert att det är de grupper som behöver motionera mer som man lyckas motivera genom sponsringen, och det är därmed inte säkert att det är en effektiv åtgärd. Detta är ett resonemang som även beskrivs av Hansson (2004).

Trygghet i organisationen

Vad som däremot vetenskapligt bevisat minskar frånvaron, gällande arbetsrelaterade sjukskrivningar, är en säkrare och tryggare arbetsmiljö. Enligt Jürisoo (2001) har otrygghetsfaktorn ett starkt samband med höga stresshormoner. Otrygghet i arbetet kan exempelvis upplevas vid omorganisationer av olika slag. Exempel på reaktioner på arbetsplatser som utsätts för omorganisationer eller förändring är irriterad stämning, passivitet, samarbetssvårigheter, olyckstillbud, ökad personalomsättning och ökad sjukfrånvaro. Jürisoo hänvisar vidare till Angelöw (1991) som beskriver att orsaker till motstånd mot förändringar kan vara hotad anställningstrygghet, omplacering och förlust av sociala kontakter, försämrat arbetsinnehåll, sämre förmåner, inkompetent ledning, bristande förändringsvilja, låg delaktighet, bristande förtroende, låg självkänsla, bristfällig information, dåligt val av tidpunkt för förändringen och upplevelse av att förändringen är ett hot mot det bestående.

3.4 Insatser – rehabiliterande

Rehabilitering är ett samlingsbegrepp som omfattar de åtgärder som genomförs för att hjälpa människor att återgå till arbete. Rehabiliterande åtgärder kan delas upp i två grupper; medicinska och yrkesinriktade. Medicinsk rehabilitering syftar till att förbättra en människas funktionsförmåga mentalt och fysiskt. Yrkesinriktad rehabilitering syftar till att hjälpa människor att komma tillbaka till samma arbete som de hade före sjukfrånvaron, alternativt ett nytt arbete. Oftast bör medicinsk och yrkesinriktad rehabilitering samverka för att ge bästa resultat för individen (Palmer, 2004).

Arbetsgivarens ansvar

Liksom arbetsgivarens ansvar för förebyggande insatser finns ansvaret för rehabiliterande åtgärder reglerat i Arbetsmiljölagen:

Arbetsgivaren skall vidare se till att det på arbetsställe i hans verksamhet finns en på lämpligt sätt organiserad arbetsanpassnings- och rehabiliteringsverksamhet för fullgörande av de uppgifter som enligt denna lag och enligt 22 kap, lagen (1962:38) om allmän försäkring vilar på honom (AML 3 kap, 2 §).

Arbetsgivaren har, enligt Lagen om allmän försäkring, ett ansvar för den yrkesinriktade rehabiliteringen. Arbetsgivaren är bland annat skyldig att genomföra en rehabiliteringsutredning för den anställda som är sjukskriven. Rehabiliteringsutredningen utgör grunden för den rehabiliteringsplan som Försäkringskassan sedan upprättar.

Arbetsgivarens ansvar för rehabiliteringsfrågor delegeras oftast till den anställdes närmaste chef. Den närmaste chefen har därmed ansvaret och förväntas även ha de resurser, i form av tid och kompetens, som krävs för att hantera problematiken.

Enligt Jürisoo (1994) riskerar en långtidssjukskriven att gå in i en roll som sjukskriven istället för att identifiera sig med sin yrkesroll. Därför är det viktigt att företaget bibehåller kontakten med den anställda även då denna blir sjukskriven.

3. 6 Sammanfattning

Arbetsgivarens betalningsansvar för en anställd som är sjukskriven är reglerat i lag. Den anställda får sjuklön dag två till fjorton under sjukskrivningsperioden, vilket helt finansieras av arbetsgivaren, enligt Lag om sjuklön. Därefter erhåller den anställda sjukpenning, som delvis finansieras av Försäkringskassan och delvis av arbetsgivaren. Gällande bestämmelser finns angivna i Lag om allmän försäkring och Lag om särskild sjukförsäkringsavgift som infördes den 1 januari 2005.

Arbetsgivarens ansvar för förebyggande och rehabiliterande insatser mot ohälsa och sjukskrivningar finns reglerat i Arbetsmiljölagen. Forskning visar att en förebyggande insats för att minska sjukfrånvaron är att skapa en trygg organisation utan nerdragningar och omorganisationer.

Sjukfrånvaro leder till kostnader för företaget, såväl direkta som indirekta. Syftet

med att ta fram kostnader för sjukfrånvaro kan bland annat vara att motivera och påverka företagsledningen till att resurser avsätts till förebyggande och rehabiliterande insatser.

Direkta kostnader definieras som kostnader för sjukfrånvaro som är direkt hänförliga till ett enskilt sjukdomsfall. Indirekta kostnader är kostnader för sjukfrånvaro som inte är hänförliga till ett enskilt sjukdomsfall. Dessa kostnader är oftast inte så tydligt förknippade med sjukfrånvaro som exempelvis ersättning till den sjukskrivne är.

I tjänsteproducerande företag är medarbetarna den viktigaste resursen. Relationen mellan kund och anställd är viktig för företagets framgång. Därför borde exempelvis försämrade kundrelationer vid sjukfrånvaro utgöra en betydande indirekt kostnad för ett tjänsteproducerande företag.

I kapitlet har teorier presenterats som avser att ge bakgrund till det framkomna resultatet som presenteras i kapitel 4. Teorierna kommer även att användas då resultatet analyseras i kapitel 5.

4. Resultat

I resultatkapitlet presenteras resultatet som framkommit av undersökningen. Kapitlet inleds med att resultatet från de förberedande intervjuerna redovisas. Därefter förklaras kalkylen för kostnader vid sjukfrånvaro som Bank S har utarbetat. Avslutningsvis presenteras resultatet som kom fram vid intervjuerna med mellancheferna.

4.1 Resultat från förberedande intervjuer

Ersättare vid sjukfrånvaro

Bank S

I Bank S finns det en personalpool som kan utnyttjas då någon i kundtjänst är sjukskriven. Poolen kan bara ersätta personal i kundtjänst och inte till exempel godkända rådgivare. På detta sätt klarar man sig ett tag men det är långt ifrån alltid som det finns möjlighet att göra så. Då får avdelningen istället försöka fördela den sjukskrivnes arbetsuppgifter till dess att han eller hon har kommit tillbaka. Om det rör sig om en längre tids sjukskrivning tar man i regel in en vikarie. Problemet med att ta in en vikarie är att det ofta krävs en upplärningsperiod samt att vikarien i regel inte är lika produktiv som den ordinarie.

Då banken överväger om de ska sätta in en ersättare har de i åtanke vem det är som har blivit sjukskriven. Är det någon som är mindre produktiv är det inte säkert att det behövs sättas in någon vikarie.

Bank L

Bank L:s personalman förklarar att man från fackets sida vill att bemanningen ska vara sådan att det är möjligt att täcka upp för de som är frånvarande. Det ska finnas en viss överbemanning. Personalmannen menar att företaget i grunden är överens om denna syn, men man har olika uppfattningar om hur stor överbemanningen ska vara.

Vid korttidsfrånvaro sätter inte banken in någon ersättare för den sjukskrivne. Detta görs enbart vid längre tids frånvaro. Personalmannen menar vidare att vissa anställda, exempelvis privatrådgivare, är svåra att sätta in ersättare för, eftersom det krävs att rådgivaren är godkänd för att få utföra arbetsuppgifterna. Kravet på att

kunderna ska garanteras en god rådgivning infördes genom en ny lag 2004; Lagen om finansiell rådgivning.

Ansvar

Bank S

Bank S:s personalman tycker att det är en självklarhet att den närmaste chefen har ett stort ansvar för insatser mot sjukfrånvaro, eftersom det är chefen som är närmast personalen. Personalavdelningen kan inte se tecken på ohälsa hos personalen eller vara lika närvarande som chefen eftersom de sitter på en egen avdelning.

Bank L

Personalmannen i Bank L förklarar att det är VD:n som har det yttersta ansvaret för arbetsmiljön, där insatser mot sjukfrånvaron är inkluderat. VD:n har i sin tur delegerat ansvaret till de olika avdelningscheferna. Personalavdelningen ska fungera som ett stöd för avdelningscheferna.

Förebyggande åtgärder

Bank S

Eftersom det är mellancheferna som har ansvaret för den sjukskrivne så har insatser även inriktats mot dem. Seminarier har avsett att få cheferna uppmärksamma på viktiga signaler som kan leda till sjukskrivning hos de anställda. Exempelvis har det genomförts seminarier som syftar till att cheferna ska få en förståelse för varför olika slags samtal, exempelvis utvecklingssamtal, med de anställda är viktiga.

Förebyggande åtgärder som ständigt finns att tillgå är friskvårdspengen som syftar till att få personalen att träna. Bank S har valt att utnyttja denna avdragsgilla förmån fullt, det vill säga ge personalen tvåtusen kronor per anställd. Problemet är att det bara är de som redan tränar som tar del av den. Det handlar mer om en attityd eller livsinställning som måste ändras enligt Bank S:s personalman. Företagshälsovård finns tillgänglig för personalen och det finns ett avtal om en hälsokontroll vart tredje år.

Bank L

Även i Bank L får arbetstagarna en friskvårdspeng på tvåtusen kronor per år. På senare tid har reglerna för vilka friskvårdsaktiviteter som omfattas av förmånen ändrats till att även omfatta massage. Även förmånens storlek har ändrats. Tidigare

bekostade banken aktiviteter upp till ettusen kronor, medan summan nu har utökats till tvåtusen kronor. Personalchefen tror att detta är två faktorer som har bidragit till att det är fler anställda än tidigare som utnyttjar förmånen. Vid årsskiftet 2003/2004 utnyttjade ungefär en tredjedel av de anställda förmånen, medan andelen hade ökat till tre fjärdedelar vid årsskiftet 2004/2005.

Men personalchefen anser att det är svårt att motivera alla grupper av anställda till friskvård. Genom olika projekt, där man har fått prova på olika träningsformer, har man försökt att nå samtliga anställda, men detta har inte lyckats helt. Personalchefen menar att det är de som redan är aktiva och tränar som väljer att prova på nya aktiviteter, liksom det är samma grupp av anställda som utnyttjar friskvårdspengen. Likaså är det svårt att motivera de anställda till att sätta av ett par minuter av arbetstiden åt förebyggande rörelser för nacke och rygg. En rörelseguide för dessa övningar ska finnas på varje skrivbord, men det är sällan som någon använder den. På senare tid har man försökt att börja varje veckomöte med övningarna för att få de anställda att regelbundet använda sig av dem.

Bank L har även arbetat för att uppnå en hälsodiplomerings, utförd av Korpen. För att bli hälsodiplomerade krävs till exempel att företaget har en uttalad hälsopolicy. Det krävs även att den anställdes hälsotillstånd diskuteras vid utvecklingssamtalen. Detta motsatte sig facket, eftersom de menade att detta skulle bli kränkande för den personliga integriteten och följaktligen lyckades Bank L aldrig bli hälsodiplomerade.

Bank L betalar även de anställdas patientavgifter av olika slag upp till en kostnad av ettusenfemhundra kronor.

Genom avtal med anlita företagshälsovård anordnar Bank L hälsoundersökningar vart tredje år, eller vid behov. Personalchefen anser att det är viktigt att förklara syftet med företagshälsovården för de anställda, det vill säga att det är en insats som ska bedrivas förebyggande. Personalchefen upplever att det är en bra uppslutning kring de årliga hälsokontrollerna och att de anställda ser hälsokontrollerna som en förmån.

För de anställda som upplever stressrelaterade eller andra psykiska besvär, oavsett om de är kopplade till arbetet eller fritiden, finns det möjlighet att träffa en psykolog kostnadsfritt och så länge man önskar. Detta sker genom

företagshälsovården och arbetstagen är anonym gentemot banken, som enbart får en faktura utan namnuppgifter.

Företagshälsovården anordnar även olika utbildningar, såsom seminarier mot stress. Utbildningarna riktar sig till samtliga anställda.

Rehabiliterande insatser

Bank S

Bank S har en koncerngemensam avdelning, vilken vi vidare benämner Hälsogruppen, som bedriver rehabiliteringsåtgärder. Hälsogruppen består av ett antal psykologer och samtalsterapeuter samt coacher. Efter fyra veckors sjukskrivning, eller om den anställdes chef anser att det är befogat tidigare, kan man få ta del Hälsogruppens insatser. Dessa består av bedömningssamtal som handleds av en psykolog som kan avgöra vilka åtgärder som behöver sättas in. Det kan vara en speciell typ av psykologstöd som behövs. Det kan även vara någon av hälsogruppens egna utbildningar som kan bli aktuella. Till exempel finns arbetslivsplaneringskurser, men även livsplaneringskurser, som tar upp privatlivet. Dessutom får den sjukskrivne en coach från hälsogruppen.

De tio första bedömningssamtalen hos Hälsogruppen är gratis. De finansieras av en försäkring som alla kontoren i koncernen betalar till. De anställda kan utnyttja försäkringen även om de inte är sjukskrivna, men av någon annan anledning känner att de behöver prata med en psykolog.

Som ett led i rehabiliteringsprocessen kan Bank S ombesörja en ny yrkesutbildning. Detta sker om det krävs att vederbörande byter yrke för att bli frisk.

Personal mannen anser att det är många som förblir sjukskrivna trots att de tillfrisknat och anledningen är dels det generösa bidraget men framförallt att personen ofta inträder i rollen som sjukskriven. Bank S:s personalman hänvisar till läkaren Jürisoos teorier. För att förhindra att den anställda ska ikläda sig rollen som sjukskriven krävs det att företaget aktivt bibehåller kontakten med den anställde.

Bank L

Personal mannen menar att Bank L har omfattande rutiner för hur sjukfrånvaro ska hanteras. En viktig rutin som de har förändrat under senare tid är att en sjukanmälan alltid ska göras direkt till den sjukes chef och inte via kollegor som agerar ombud.

På så sätt har chefen lättare att tidigt fånga upp de som är sjuka och personalmannen tror också att rutinen bidrar till att arbetstagarna undviker att sjukskriva sig då de egentligen inte är sjuka.

Ytterligare en ny rutin som Bank L har infört är att man numera försöker att titta även på korttidsfrånvaron. Finns det exempelvis någon som väljer att ta ut semester istället för att göra en sjukanmälan? Ett annat exempel kan vara att se om det finns något specifikt mönster i en enskild individs sjukfrånvaro.

En period var sjukfrånvaron i banken ovanligt hög. Framförallt var det många som hade olika former av utmattningsdepressioner. Banken införde då något som de kallar en Personalvårdsrond. I gruppen ingår företrädare för personalavdelningen, facklig företrädare samt företagsläkaren. Hit kan cheferna vända sig då de vill diskutera ohälsa bland personalen. Gruppen träffas regelbundet och går igenom vilka som är korttidssjukskrivna respektive långtidssjukskrivna. För de långtidssjukskrivna går man igenom vilken rehabiliteringsutredning som är gjord samt vilka rehabiliteringsinsatser som är genomförda. Banken har även avsatt en summa pengar för att bekosta alternativa behandlingsformer om man anser att det är nödvändigt för att arbetstagaren ska bli frisk. Exempelvis har man bekostat en månads vård på en särskild ryggklinik.

Då en sjukskriven ska börja arbetsträna anser Bank L:s personalman att det oftast fungerar bäst om man arbetstränar på en annan avdelning än den man tidigare arbetade på. Framförallt vid stressrelaterade besvär är den gamla arbetsmiljön förknippad med något negativt. Personalmannen menar vidare att i början av arbetsträningen fyller arbetet bara en social funktion.

Rehabiliteringsplanen bestäms oftast tillsammans av den sjukskrivne, dennes chef samt en läkare. Även en facklig representant kan vara med som stöd för den sjukskrivne. Det förekommer även att en representant från personalavdelningen deltar vid rehabiliteringsmöten. En viktig fråga är hur den sjukskrivne ska arbetsträna. Enligt personalmannen borde det vara bäst om man valde flera korta pass för att människan ska orka med och det hela ska fungera rehabiliterande. Dock upplever han att den sjukskrivne själv ofta föredrar att jobba längre och färre pass, för att få mer sammanhängande ledighet.

I Bank L ägnar en personalman tio timmar i veckan åt att hålla kontakt med bankens sjukskrivna. Personalmannen har själv erfarenhet av att vara sjukskriven.

Syftet med kontakten är att de anställda inte ska komma ifrån arbetsplatsen, eftersom incitamenten för att komma tillbaka då blir mindre och mindre. Personalmannen påtalar att det förutom denna insats är viktigt att den sjukskrivnes egen chef bibehåller kontakten.

Är det så att man som sista utväg, tillsammans med Försäkringskassan, kommer fram till att det inte finns några arbetsuppgifter i banken som är lämpliga för att den sjukskrivne ska kunna arbeta där, får den sjukskrivne arbetsträna på en arbetsplats utanför banken. Man försöker även hjälpa arbetstagaren att finna ett permanent arbete utanför banken.

Bakgrundsfaktorer

Bank S

Den enda gemensamma nämnaren som Bank S har hittat bland sina sjukskrivna medarbetare är att det är flest kvinnor som är sjukskrivna. Av kvinnorna är 7 procent sjukskrivna, medan bara 2,8 procent av männen är sjukskrivna. Personalmannen upplever att det är mycket ovanligt att någon av bankens olika chefer är sjukskrivna.

Bank S:s personalman visar statistik från de senaste två månaderna, där uppdelningen mellan fysiska och psykiska besvär är ganska jämn. Hon påpekar också att de psykiska problemen inte alltid är hänförliga till arbetet, utan stressen kan även härledas från hemmet.

Bank S:s personalman tror vidare att omorganisationer kan vara en bidragande faktor till ökad sjukfrånvaro. Den senaste omorganisationen för ett par år sedan har säkert direkt orsakat några av dagens sjukskrivningar. Då banken har fått en allt mer ”slimmad organisation” på senare år, har detta inneburit att arbetsbelastningen per individ har ökat, vilket troligtvis har orsakat att sjukfrånvaron har ökat.

Personalmannen nämner att det är ovanligt att cheferna är sjukskrivna. Personalmannen säger sig inte veta vad det beror på.

Bank L

För ungefär två till tre år sedan hade Bank L en sjukfrånvaro på totalt 6 till 7 procent. Vid 2005 års början hade sjukfrånvaron minskat till 4,5 procent. Det är framförallt de psykiska besvären som har minskat, medan de fysiska besvären är kvar på ungefär samma nivå som tidigare.

Personalmannen tycker att det är uppenbart att organisationsförändringar av olika slag påverkar sjukfrånvaron. Då organisationen för några år sedan genomgick större förändringar ökade även sjukfrånvaron mycket. Personalmannen menar att det i vissa fall sker omorganisationer mest för att chefen vill sätta sin prägel på organisationen. Personalmannen anser vidare att ledningen måste vara medveten om hur förändringar påverkar personalen och ta ansvar för de förändringar man genomdriver. Kanske bör man prioritera förändringarna och väga dem mot dess kostnader.

Generellt sett är det fler kvinnor än män som är sjukskrivna. I åldersgruppen 50 år och uppåt är skillnaden mellan könen extra markant.

I Bank L är det mycket ovanligt att cheferna är sjukskrivna. Detta är ett fenomen som oroar personalmannen då han tror att detta visar på att klimatet inte är så öppet som han skulle önska. Det är möjligt att det finns chefer som väljer att dölja att de är sjuka, för att de upplever att det inte är tillåtet att visa detta.

När sjukskriver man sig?

Bank S

Personalmannen i Bank S anser att generellt sett sjukskriver sig inte de som verkligen hade behövt det medan de som sjukskriver sig ofta inte är i behov av det. Bank S:s personalman menar att eftersom ersättningen är så generös så blir det ingen ekonomisk börda för individen att vara sjukskriven. Då man totalt får 90 procent av lönen när man är sjukskriven tror hon att det är många som sjukskriver sig då de egentligen inte är sjuka. Hon tror att det är många som väljer att vara sjukskrivna på exempelvis 25 procent för att få en ökad fritid, med näst intill bibehållen lön.

Bank L

Personalmannen tror att det generellt sett är ovanligt att man sjukskriver sig för ofta. Däremot anser han att det är väldigt vanligt att man sjukskriver sig för sällan. Framförallt eftersom man är oerhört lojal mot kollegor, vars arbetsbelastning ökar då man är frånvarande.

Lagändringens påverkan

Bank S

Personalmannen i Bank S tror inte att banken kommer att drabbas speciellt hårt av lagändringen eftersom banken har resurser till att hantera ökade kostnader. Istället tror hon att lagändringen kommer att slå hårt mot småföretagen som inte jobbar lika aktivt med området och inte heller har samma resurser att klara av ökade kostnader.

Bank S kräver inte hälsointyg vid nyanställningar idag. Personalmannen tror inte heller att det kommer att användas i framtiden, som en följd av lagändringen. Däremot tror personalmannen att småföretagen säkert kommer att vara mer försiktiga med vem de anställer för att slippa belastas med stora kostnader för sjukfrånvaro.

Kostnadsberäkningen som Bank S har tagit fram är inte en följd av lagändringen. Banken har länge jobbat med sjukskrivningar och modellen är redan tidigare framtagen för att tydliggöra för cheferna de stora kostnaderna som en sjukskriven anställd för med sig.

Bank L

Bank L har beräknat vilka effekter lagändringen kommer att ha på deras sjukfrånvarokostnader. De kom fram till att den nya lagen ökar deras kostnader först vid betalningsansvar för tre till fyra heltidssjukskrivna. Innan dess innebär lagändringen att kostnaderna minskar. Detta eftersom lagändringen, vilket vi tidigare nämnt, även innebär att arbetsgivarens skyldighet att betala sjuklön förkortats från tre veckor till nuvarande två. Detta gynnar företag med hög korttidsfrånvaro i relation till långtidssjukfrånvaro. I dag finns det 10 långtidssjukskrivna i banken, men endast en heltidssjukskriven som omfattas av det nya betalningsansvaret. Detta innebär att lagändringen i dagsläget har lett till att bankens kostnader för sjukfrånvaro har minskat.

Bank L:s personalman anser vidare att lagen i viss mån är orättvis, eftersom den påverkar företag olika. Hur sjukfrånvarokostnaderna påverkas är beroende av vilken typ av sjukskrivna som företaget har.

I framtiden tror personalmannen att olika företags rekryteringsrutiner kommer att påverkas av lagändringen. Dels tror personalmannen att företag blir restriktivare med nyanställningar, men även att det blir vanligare att kräva in hälsointyg vid

nyanställningar. I Bank L har man redan idag som rutin att man kan begära att se hälsointyg vid nyanställningar.

4.2 Kostnadskalkyl

Bank S

Under intervjun med personalmannen i Bank S, framkom det att banken tagit fram en kostnadskalkyl för sjukfrånvarokostnaderna i banken. Syftet med kalkylen är enligt personalmannen att göra mellancheferna uppmärksamma på de höga kostnader som längre sjukfrånvaro medför. Detta för att öka motivationen hos mellancheferna att arbeta med rehabiliteringsarbete samt preventivt arbete. Enligt personalmannen är vissa av siffrorna uppskattningar och kan även vara övervärderade för att få cheferna uppmärksamma på de höga kostnader som sjukfrånvaron innebär. Kostnadskalkylen bygger på ett exempel med en medarbetare som har en lön på 20 000 kronor och är sjukfrånvarande i 70 dagar. Då kalkylen innehåller kostnader för ersättare, bör den också utgå från att ersättare sätts in. En sammanfattning av kalkylen finns som bilaga 4. För överskådlighetens skull har vi valt att utesluta summor för enskilda delposter.

Bank L

Personalmannen i Bank L förklarar att banken inte ansett det nödvändigt att göra någon kalkyl för att påvisa storleken på sjukfrånvarokostnaden. Personalmannen uppger att bankens ledning alltid har varit generösa då det gäller satsningar på dess personal. Han har därmed aldrig varit i behov av att motivera ökade anslag.

Ersättningsnivå till den sjukskrivne

Bank S har ett generösare ersättningssystem för den sjukskrivne, än vad Bank L har. Sjuklönen, som normalt sett är 80 procent av ordinarie lön, är i Bank S 90 procent. De extra 10 procenten är ett resultat av ett kollektivavtal inom banken.

Även då den sjukskrivne får sjukpenning utfaller 10 procent extra. Banken betalar således inte bara den lagstadgade särskilda sjukförsäkringsavgiften med 12 procent av ordinarie lön ($80 \% \times 15 \%$), utan betalar den sjukskrivne totalt 22 procent ($12 \% + 10 \%$).

En annan förmån för de anställda i Bank S är tjänstepensionen, Btp-k. Denna utfaller med två procent på lönen. Ytterligare en faktor som gör att

sjukskrivningarna rent ersättningsmässigt blir mer kostbara inom Bank S än inom Bank L, är att snittlönen i Bank S är högre än den i Bank L. Exempelvis är snittlönen för en privatrådgivare 23 000 kronor i Bank L och 26 000 kronor i Bank S.

4.3 Resultat från intervjuer med mellanchefer

Indirekta kostnader

Bank S

Två av mellancheferna i Bank S påtalar att det är bland rådgivarna som risken är störst för att sjukfrånvaro leder till försämrade kundrelationer. Detta eftersom rådgivarna har en närmare relation med sina kunder än vad exempelvis en person som arbetar i kundtjänst har. En av mellancheferna påtalar att kunden själv alltid upplever det negativt med en ny rådgivare. Mellanchefen menar vidare att det är viktigt att rådgivare arbetar i team för att förebygga försämrade kundrelationer vid sjukfrånvaro. Med en sådan organisation förebyggs en allt för stark relation mellan kund och en rådgivare då kunden även känner de närmaste kollegorna. En allt för nära relation är även olycklig för banken om rådgivaren byter arbetsgivare och kunden då följer med.

En av de intervjuade mellancheferna är avdelningschef för en intern avdelning som inte har kundkontakt. Han anser att indirekta kostnader som är kopplade till kundrelationen är svåra att se på hans avdelning, vilket är anledningen till att kostnader relaterade till kundkontakt i vissa fall enbart kommenteras av två av mellancheferna. I förlängningen, menar han, kan däremot även kunden drabbas av kvalitetsförsämringar som kan härledas från hans avdelning.

Rådgivarna i Bank S arbetar alltså tillsammans i mindre grupper, så kallade team. En av mellancheferna i Bank S anser inte att sjukfrånvaro leder till missade affärer, eftersom de som är kvar i teamet täcker upp för varandra. En annan mellanchefer tror å andra sidan att detta trots allt kan förekomma eftersom man vid sjukfrånvaro har mindre tid att ägna åt varje enskild kund. Vissa administrativa uppgifter måste först och främst bli utträttade.

En av mellancheferna menar att sjukfrånvaro kan leda till längre handläggningstider vid sjukfrånvaro. Detta eftersom rådgivare inte får lämna råd till en kollegas kund, utan att vara insatt i den kundens ekonomi och på sätt kan det ta längre tid innan kunden får ett besked. En annan av mellancheferna upplever däremot inte att

handläggningstiderna på deras kontor har förlängts av sjukfrånvaro. Detta då rådgivarna i teamet hjälper varandra med kunderna.

De intervjuade mellancheferna anser inte att sjukfrånvaro i banken kan leda till att arbetsuppgifter inte blir utförda. Samtliga menar att eftersom de är så många på varje avdelning är det möjligt att täcka upp för dem som är frånvarande. En av mellancheferna påtalar att om många är borta och belastningen på medarbetarna är stor får man ta de viktigaste ärendena först.

Samtliga intervjuade mellanchefer i Bank S upplever att sjukfrånvaro leder till brister i informationsuppdateringen. En mellanchefer förklarar att det kan gälla mindre förändringar som till exempel systemuppdateringar. Det kan även röra sig om större brister. Sedan lagen om godkända rådgivare infördes har det hänt att personer som har varit sjukskrivna länge på så sätt missat den utbildning som krävs.

Mellancheferna anser att kvalitetsförsämringar och extra tid för att rätta fel är beroende på vem som blir sjukskriven. En av mellancheferna förklarar att om personen som blir sjukskriven är mycket insatt i ett visst ämne, kan frånvaron kortsiktigt leda till kvalitetsförsämringar. Det tar tid innan någon annan blir lika insatt i ett visst ämne.

Samtliga mellanchefer menar att både framförhållning och flexibilitetsförmåga försämras vid sjukfrånvaro. En mellanchefer nämner som exempel att flexibiliteten kan försämras då en ersättare sätts in som inte känner till kundernas behov och önskemål.

En av mellancheferna menar att förnyelseförmågan förbättras vid sjukfrånvaro då en ersättare ser arbetet med nya ögon. De två andra mellancheferna ser det snarare som att förnyelseförmågan försämras vid sjukfrånvaro. En av dem förklarar detta med att man bara tar in en vikarie som ersättare och att företaget då inte satsar några pengar på utbildning till ersättaren.

Sammanfattningsvis anser mellancheferna inte att sjukfrånvaro leder till konkurrensförsämring för koncernen. Däremot kan hög frånvaro leda till försämrade konkurrensförmåga för ett enskilt kontor.

Mellancheferna i Bank S anser inte att särskilt stor del av deras arbetstid ägnas åt förebyggande insatser mot sjukfrånvaro. En av mellancheferna påtalar att det är rehabiliteringsåtgärder som tar tid. Han menar att det är ett ständigt pussel att skapa

nya tjänster som både ska vara meningsfulla för den arbetstränande. Uppgifterna får inte heller innebära för höga krav samt att de måste vara till nytta för kontoret.

Bank L

Ett stort problem med sjukfrånvaro kan enligt mellancheferna vara försämrade kundrelationer. Då rådgivarna idag har en egen kundstock och ofta har en nära relation till sina kunder, kan en längre tids sjukfrånvaro resultera i att kunden inte bara byter rådgivare, utan även bank. Kunden vill träffa en rådgivare som de känner och har kanske sedan tidigare kontakt med en rådgivare i en annan bank och går därför dit. Till skillnad mot förr, så är bankerna idag så kallade relationsbanker och rådgivarna mäts till en stor del i hur många kunder de träffar. ”Man vill gärna ha en relation” säger den ena mellancheferen och syftar då både på kund och på rådgivare. En bra relation borgar för lojala kunder.

Samtliga mellanchefer anser att ett problem vid sjukfrånvaro är att affärstillfällen missas. Den ena påpekar att problemets storlek är beroende av vilken funktion den sjukfrånvarande har.

På samma sätt kan en missad affär uppstå till följd av att en rådgivares kundstock inte bearbetas tillräckligt när denna är sjukskriven, säger en annan. Detta kan leda till att kunden vänder sig till sin kontaktman i en annan bank.

Ett annat problem är att de sjukfrånvarande inte får den informationsuppdatering som de i vanliga fall skulle ha fått. Dock har banken en policy som säger att var och en ska ta ansvar för sin egen utveckling. Protokoll från möten med mera skickas hem till den sjukskrivne och sedan är det upp till var och en att ta del av informationen. Det är viktigt att ha i åtanke att en anställd som är sjukskriven på grund av psykiska faktorer kanske inte mår bra av att ta del av all information, menar en av mellancheferna.

En annan mellanchefer påpekar att det känns viktigt att bibehålla kontakten med den sjukfrånvarande. På detta sätt blir medarbetaren uppdaterad om vad som händer på arbetsplatsen samt känner att någon bryr sig.

En annan aspekt är att det ibland åtgår tid för att rätta fel då en oerfaren ersättare sätts in. Det rör sig oftast om kassadifferens, men ibland även om fel som leder till att en kund får ersättas ekonomiskt. Dock ses detta inte som ett stort problem.

Två av mellancheferna anser att personalen räcker till, det går att vara flexibel och det är relativt lätt att hantera sjukfrånvaron. Att sjukfrånvaron skulle leda till konkurrensförsämring ses tack vare avdelningens flexibilitet som ett relativt litet problem. Den tredje mellanchefen ser flexibiliteten som ett något större problem. Mellanchefen tycker att det är lättare att tillfälligt kunna placera om de anställda på större kontor. Om ett litet kontor är en man kort, kan detta leda till att inbokade kunder får bokas om. Mellanchefen upplever inte att det finns någon överbemanning i kontorsområdet. Någon konkurrensförsämring anser inte heller denna mellanchef att sjukfrånvaron leder till.

Ingen av mellancheferna anser att sjukfrånvaron leder till längre handläggningstider. En mellanchef uppger att kunden i vissa ärenden är beroende av snabba svar och då prioriteras dessa ärenden. Banken försöker hålla kvaliteten fullgod mot kunder. Men mellanchefen pekar på att det finns administrativa uppgifter som kan bli nedprioriterade vid sjukfrånvaro och detta kan i sig utgöra en kvalitetsbrist även mot kund.

De tre mellancheferna i Bank L, har idag väldigt få långtidssjukskrivna. Mellancheferna pekar också på att då en anställd är borta ett längre tag, är alla införstådda i detta och anpassar sig därefter. Därför anses detta inte vara något stort problem. Två av mellancheferna poängterar att de har kontroll över långtidssjukskrivningen och det finns en plan för när den sjukskrivne ska återgå till arbetet. Även om denna plan inte är säker, är långtidssjukskrivningen inte lika oviss som korttidssjukfrånvaron. Problemet ligger alltså i korttidssjukfrånvaron. Då en anställd ringer en morgon och berättar att han eller hon inte kan komma till jobbet den aktuella dagen, är det värre. Då måste snabbt en ersättare sättas in eller löser man problemet på annat sätt. En av mellancheferna anser att korttids- och långtidssjukfrånvaro är lika stora problem, men från olika perspektiv. Vid korttidssjukfrånvaron gäller det att snabbt pussla ihop organisationen till en fungerande enhet, medan problemet med långtidssjukfrånvaron ligger på det personliga planet.

Kostnads kalkyl

Bank S

En av mellancheferna i Bank S har tagit del av kalkylen över sjukfrånvarokostnader som personalavdelningen har tagit fram. Han håller med om att sjukskrivningar för med sig mer kostnader än vad man kan tro och att kalkylen åskådliggör detta. Men

för hans del är inte kostnaderna det viktigaste att ta hänsyn till, utan att medarbetarna mår bra och att kunderna tas om hand. Han anser därför inte att kostnadskalkylen är ett bra styrinstrument.

Ingen av de två andra mellancheferna har tagit del av kostnadskalkylen.

Ersättare vid sjukfrånvaro

Bank S

Ersättare sätts enbart in då det är fastställt att sjukfrånvaron kommer att gälla för en längre tid. Vad en längre tid innebär var vid intervjutillfällena svårt att få preciserat. En av mellancheferna säger att efter ungefär en månad tar vi tag i problemet, men det kan även ta längre tid. Då funderar vi på hur vi ska lösa det. Antingen fördelar vi arbetsuppgifterna på de medarbetare som är kvar eller så anställs en vikarie.

En av mellancheferna säger att han anser det svårast att sätta in ersättare för specialistrådgivare av olika slag, då det inte finns någon specialistrådgivare som är villig att ta ett vikariat på exempelvis tolv månader.

En av medarbetarna nämner att det blir problem då en chef blir sjukskriven. Då tar företaget inte heller samma hänsyn som för övriga medarbetare utan chefen byts ut relativt snabbt.

Bank L

Då kontoren har relativt många rådgivare, sätts vikarier inte in då en rådgivare är sjukskriven, utan jobbet fördelas på övriga anställda. Dock menar den ena mellanchefen att det ganska snabbt behövs en ersättare för någon som jobbat i kassan, då kassan måste vara öppen. Därför ringer man ibland in ersättare. Samma mellanchef berättar att då mellanchefen på morgonen får reda på att någon som är sjuk inte kommer den aktuella dagen, har den sjukes kollegor i 90 procent av fallen redan löst problemet med bemanningen.

Några av de anställda flyttas ibland runt för att få organisationen att fungera praktiskt. Den ena mellanchefen påpekar att detta är en bra chans för lite mindre erfarna anställda att få en chans att prova mer kvalificerat bankarbete.

Två av mellancheferna poängterar att det beror på vem som är sjukskriven. Om en nyckelperson blir sjukskriven som behövs i viktiga beslut, krävs det snabbt en ersättare i form av hjälp från annat kontor.

Ett problem med att sätta in ersättare för långtidssjukskrivna kan dock vara att det inte alltid lönar sig att sätta in någon annan. Detta dilemma kan uppstå då den ordinarie har en mycket bra relation till sina kunder och denna relation kan bli lidande då kunderna under en period måste byta rådgivare.

Då rådgivarna, enligt Finansinspektionen, ska vara godkända kan det uppstå problem med att ersätta en sjukskriven godkänd rådgivare. Detta ses dock kortsiktigt inte som ett stort problem då det på avdelningarna finns tillräckligt med rådgivare som kan fördela arbetet mellan sig.

Ansvar

Bank S

En av mellancheferna menar att sjukfrånvaroproblematiken inte tillhör en chefs huvuduppgifter. Chefens mål är framförallt att upprätthålla försäljningen och lotsa de anställda i karriären. Denna uppfattning delas dock inte av de andra mellancheferna som anser det är en viktig del i deras arbetsuppgifter. En mellanchef säger att varje timme som chefen lägger ner innebär en investering i den anställdes framtid. Mellanchefen på den interna avdelningen påpekar att det är lättare för honom att helt fokusera på sin personal, eftersom han inte har några egna kunder som de andra mellancheferna.

En av mellancheferna tror inte att kunskapen hos mellancheferna om sjukfrånvaroproblematiken generellt sett är tillräcklig. Han nämner även att det är lätt som chef att ta på sig skulden för att en anställd har blivit sjukskriven.

Bank L

Samtliga mellancheferna anser att de har både tid och kunskap för att hantera sjukfrånvarofrågor. Emellertid anser sig en mellanchef sakna en del kunskap om vad lagstiftningen säger då det gäller långtidssjukskrivna och kan känna sig lite osäker på rehabiliteringssamtal då Försäkringskassan medverkar. Mellanchefen tycker också att det kan vara svårt att hantera olika sjukdomsfall, då det är svårt att som lekman bedöma hur sjuka eller friska olika personer verkligen är. Uttrycken är

personberoende och en person kan till exempel verka friskare än vad fallet egentligen är.

Förebyggande insatser

Bank S

I den dagliga verksamheten märker mellancheferna av de förebyggande åtgärderna på sina avdelningar i form av ergonomiskt utformade arbetsplatser. Mellanchefen på den interna avdelningen menar att ergonomiskt utformade arbetsplatser är extra viktiga då medelåldern är hög och arbetet innebär mycket stillasittande. Exempelvis har alla medarbetare på avdelningen höj- och sänkbara skrivbord. På avdelningen använder man sig även av rörelseprogram som med jämna mellanrum sätts igång på de anställdas datorer. En mellanchef nämner arbetsmiljöronderna som en förebyggande åtgärd som regelbundet genomförs.

En mellanchef nämner det dagliga samtalet, om hur man mår, som en viktig faktor i det förebyggande arbetet mot sjukfrånvaro. Här har man möjlighet att fånga upp tecken på ohälsa. Även i utvecklingssamtalen berör mellancheferna medarbetarnas hälsa. Detta är ett ämne som mellancheferna tycker kan vara problematiskt att diskutera. Samtalen kan exempelvis handla om att ett karriärbyte hade varit bättre för den enskildes psykiska välbefinnande. En mellanchef säger att han även diskuterar hälsan med dem som han anser är överviktiga.

På en av avdelningarna kommer omorganisationer eventuellt att genomföras. Mellanchefen där säger att han nyligen har fått uppgifter av företagshälsovården att medarbetarna vid den senaste hälsoundersökningen upplevde arbetet mer stressande än vad de tidigare gjort. Detta tror han kan förklaras med oron som har uppstått inför den stundande omorganiseringen.

Bank L

Att personalen gör rörelser för att undvika exempelvis stela axlar och andra fysiska problem, är något som bara händer ibland, uppger en av mellancheferna. Oftast görs rörelser när exempelvis en anställd från det företag som bankens har avtal om företagshälsovård med varit på besök och visat olika rörelser, för att sedan falla i glömska.

En annan förebyggande åtgärd som märks i den dagliga verksamheten är då banken tar hjälp av ergonomer för att hjälpa de anställda med arbetsriktiga inställningar av arbetsplatsen.

Kontakt med den sjukskrivne

Bank S

Mellancheferna i Bank S har lite olika uppfattningar om vem det är som ska hålla kontakten vid sjukfrånvaro. Det förekommer både uppfattningar om att det är chefens ansvar och att det är den sjukskrivnes ansvar. En mellanchef uttrycker det som att det är en balansgång. Samtidigt som man aldrig får vara påträngande är det inte heller bra med tystnad. Framförallt upplevs detta som problematiskt vid utmattningsdepressioner, då arbetet är förknippat med något negativt.

Överlag tas ingen kontakt vid korttidssjukfrånvaro. En av mellancheferna nämner att det team som den sjukskrivne ingår i sköter kontakten vid korttidssjukfrånvaro, medan cheferna tar upp kontakten vid långtidssjukfrånvaro. En annan av mellancheferna tror att de kan bli problematiskt att hålla kontakten med arbetet för de medarbetare som inte har något socialt nätverk inom banken.

Bank L

Mellancheferna anser samtliga att det är viktigt att kontakten hålls med den sjukskrivne. I början är kontakterna därför täta. Enligt mellancheferna är det inte alla sjukfrånvarande som vill bli uppringda, men det får de finna sig i ändå. En av mellancheferna i Bank L anser till och med att det ibland endast är envägskommunikation från hans sida, även om mellanchefen framhåller att ansvaret för kontaktagande ligger mycket på den sjukskrivne.

Rehabiliterande insatser

Bank S

Den interna avdelningen har haft många arbetstränande från andra avdelningar hos sig. Detta tror mellanchefen beror på att avdelningen inte har några kundkontakter, vilket ger en lugnare arbetsmiljö, och att det är möjligt att anpassa tempot på vissa arbetsuppgifter.

En mellanchef framhåller att det är viktigt för den arbetstränande att byta miljö. Bytet är viktigt för att den arbetstränande kan förknippa sin gamla arbetsplats men

något negativt. Det är även viktigt eftersom de gamla kollegorna har svårt att inse att den arbetstränande inte kan prestera lika mycket som tidigare.

Från intervjuerna framkommer det vidare att det är viktigt att den arbetstränande får känna att arbetsuppgifterna är meningsfulla uppgifter. En mellanchefer menar att detta delvis förhindras av Försäkringskassans regleringar som innebär att den arbetstränande i början av rehabiliteringen inte ska ta aktiv del i arbetet.

Två av mellancheferna i Bank S anser inte att korttidssjukfrånvaron är ett problem, eftersom det finns många anställda på avdelningarna som kan täcka upp för varandra. Däremot är långtidssjukskrivningarna mer problematiska. Då måste åtgärder sättas in, speciellt om det är en kundansvarig rådgivare.

Den tredje mellancheferna tycker däremot att korttidssjukskrivningarna är mest problematiska, eftersom de kommer oplanerade och måste lösas på en gång.

Ingen av mellancheferna menar att sjukfrånvaro leder till irritation hos de kvarvarande kollegorna. Detta förklaras med att man ofta arbetar i mindre team, där man har förståelse för varandras sjukfrånvaro.

Bank L

En åsikt som framkom är att båda parter måste vara nöjda och det är viktigt att den som arbetstränar känner sig behövd och att vederbörande gör nytta. En annan mellanchefer poängterar vikten av att arbetsträna på en annan arbetsplats än den ordinarie. Samma mellancheferna menar att man i vissa fall måste bromsa den arbetstränande och i andra fall puffa på.

En mellanchefer som haft mer erfarenhet av arbetsträning anser att arbetsträning påverkar organisationen negativt om det blir en belastning för övriga anställda. En annan åsikt som framkom var att arbetsträning kan vara både positivt och negativt beroende på vad man kan hitta för arbetsuppgifter som passar för den som arbetstränar. Det kan exempelvis vara svårt att ha någon som arbetstränar på en plats som alltid måste vara bemannad, då den som arbetstränar kanske en morgon känner att han eller hon inte orkar komma.

Under intervjuerna framkommer ett exempel där arbetstränaren är en riktig tillgång. En medarbetare som arbetstränar tjugofem procent har sin huvudsakliga arbetsuppgift att boka in kundmöte till rådgivarna. Eftersom många av kunderna

känner henne så uppskattas kontakttagandet av kunderna och många möten bokas in.

Enligt samtliga mellanchefer i Bank L påverkar långtidssjukfrånvaron inte den dagliga verksamheten något märkbart. Som tidigare nämnts är den långa frånvaron mer beräknelig än den korta. Vid korttidssjukfrånvaron kan missbelåtenhet yttra sig i att kollegor ”tappar suget”. Exempelvis kan en anställd tillfälligt tvingas rycka in i någon annans tjänst när han eller hon egentligen avsatt tid för annat. Då en anställd är sjukfrånvarande, upplevs enligt mellancheferna ingen irritation hos övriga anställda. I stället är kollegorna förstående och hjälps åt med att utföra arbetsuppgifterna.

Hur väl fungerar arbetet med sjukfrånvarofrågorna?

Bank S

Vid intervjuerna framkom det att mellancheferna sammantaget sett tycker att processen fungerar väl och den sjukskrivne blir väl omhändertagen. Coacherna som kommer från Hälsogruppen anses vara värdefulla för den sjukskrivne. En av mellancheferna säger att banken ligger långt framme i utvecklingen, jämfört exempelvis med industrin. Mellanchefen kan uppleva att företaget i vissa situationer till och med gör för mycket för sina anställda.

Det som efterlyses av mellancheferna är framförallt ett bättre stöd för dem själva i deras arbete. En av mellancheferna säger att han ibland saknar tillräcklig hjälp från personalavdelningen. På senare tid upplever han dock att stödet från personalavdelningen har blivit bättre. En annan mellanchef hade önskat sig en checklista om vad som ska göras vid sjukfrånvaro. På checklistan ska det finnas saker som chefen bör tänka på och gå igenom med den drabbade. Till exempel vilka förmåner som gäller vid sjukskrivning, försäkringar som kan utnyttjas samt vilka praktiska åtgärder som bör vidtas.

Bank L

Mellancheferna anser att processen fungerar bra och önskar inte ändra på något. De uppskattar både personalchefens och personalmannens arbete och anser att Bank L är generös och tar bra hand om sina sjukskrivna medarbetare. Banken anges alltid vara positiv till att ta kostnader för specialkliniker. Den ena mellanchefen vill poängtera en central frågeställning som man bör fokusera mer på: Att fråga hur den sjukskrivna har det. Det vill säga inte bara fokusera på hur arbetet fungerar utan

även hur det fungerar hemma. Tar personen i fråga på sig alltför många uppgifter i hemmet och på fritiden? Hjälper respektive till med hushållsarbetet?

Mellancheferna lyfter fram Personalvårdsronden som ett mycket bra hjälpmedel. En av mellancheferna tycker att det är bra att det finns en personalavdelning som kan ta en stor del av ansvaret och arbetet med de sjukskrivna. I annat fall hade varje mellanchef varit tvungen att sätta sig in i regelverk och själv utarbeta planer för rehabilitering och förebyggande åtgärder. En personalavdelning borgar också för att alla medarbetare får samma hjälp och möjligheter då de blir sjukskrivna.

Lagändringens påverkan

Bank S

Betydelsen av lagändringen upplevs olika av mellancheferna. En av mellancheferna tycker inte att lagändringen har påverkat banken alls. En annan av mellancheferna påtalar att Hälsogruppen har förändrats från att vara ett projekt till att bli en egen avdelning, som en följd av lagändringen. Den tredje av mellancheferna upplever det som att trycket från personalavdelningen har blivit hårdare. Exempelvis upplevs kravet på att göra rehabiliteringsutredningar numera som hårdare.

Bank L

Mellancheferna har inte märkt någon förändring sedan lagändringen.

4.4 Sammanfattning

Vid intervjuerna med personalmännen framkom det att lagändringen inte har haft någon påverkan på konsekvenserna av sjukfrånvaro vid de båda bankerna. Sjukfrånvaron är i nuläget inte heller särskilt hög inom någon av bankerna.

Båda personalmännen menar att man i första hand försöker lösa sjukfrånvaroproblematiken inom organisationen och utan att ta in en ersättare.

Som förebyggande åtgärder nämner personalmännen friskvårdspengen samt anlitan av företagshälsovård. Båda personalmännen poängterar betydelsen av att kontakten med den sjukskrivne bibehålls, som en viktig rehabiliterande åtgärd.

Bank S:s personalavdelning har tagit fram en kalkyl för att kunna åskådliggöra sjukfrånvarons kostnader för mellancheferna. Detta är en åtgärd som

personalmannen i Bank L inte har ansett nödvändig. Bank S ersättning till den sjukskrivne har visat sig vara generösare än Bank L:s.

Vid intervjuerna med mellancheferna visar det sig senare att endast en av de tre mellancheferna har tagit del av kalkylen. Mellancheferna, som har tagit del av kalkylen, anser inte att den fungerar som styrmedel.

Med mellancheferna diskuteras det vidare vilka indirekta kostnader som kan uppkomma vid sjukfrånvaro. Den indirekta kostnad som framhålls är försämrade kundrelationer. Detta försöker Bank S undvika genom att rådgivare arbetar tillsammans i team.

Överlag anser mellancheferna att de har de resurser som krävs, i form av kompetens och kunskap, som krävs för att hantera sjukfrånvaroproblematiken på ett korrekt sätt. En av mellancheferna arbetar på en intern avdelning, utan kundkontakter. Han tror att han har mer tid att ägna åt sin personal, än de mellanchefer som både har ansvar för sin personal samt egna kunder.

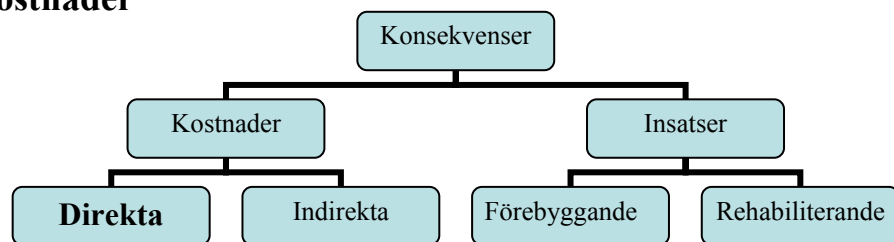
Mellancheferna från de båda bankerna upplever sammanfattningsvis att arbetet med sjukfrånvarofrågor fungerar bra. De upplever det även betydelsefyllt med olika sorters stöd för dem själva i arbetet med frågorna.

I följande kapitel kommer det presenterade resultatet analyseras med hjälp av tidigare presenterade teorier. Avsikten är att tydliggöra svaret på undersökningens problemställning.

5. Analys

I detta kapitel belyses resultatet med hjälp av de teorier som tidigare presenterades i tredje kapitlet: Teoretisk bakgrund. För att som läsare lättare kunna följa uppsatsens syfte återfinns syftesstrukturen, med markerat aktuellt område, vid varje delområde av konsekvenserna.

5.1 Direkta kostnader



Ersättningsnivå till den sjukskrivne

För att illustrera de direkta kostnader som uppkommer då en arbetsgivare måste betala ersättning till en sjukskriven medarbetare, har vi tagit fram följande exempel. Våra exempel nedan bygger på en 70-dagars sjukskrivning i vardera banken och utgår från att det är en privatrådgivare som är sjukskriven. Snittlönen för en privatrådgivare är 23 000 kronor i Bank L och 26 000 kronor i Bank S. Modellens uppbyggnad följer Liukkonens modell.

Bank L

	Dag 1	Dag 2-14	Dag 15-70
Sjuklön	0	7973	0
Semesterersättning	92	1196	5152
Arbetsgivaravgift	30	2976	1672
Särskild sjukförsäkringsavgift	0	0	5152

Tabell 2: Exempel för att åskådliggöra kostnaden för ersättning till en sjukskriven privatrådgivare i Bank L.

Bank S

	Dag 1	Dag 2-14	Dag 15-70
Sjuklön samt 10 %	0	10140	0
Semesterersättning	104	1352	5824
Arbetsgivaravgift	34	3730	1890
Särskild sjukförsäkringsavgift samt 10 %	0	0	10677

Tabell 3: Exempel för att åskådliggöra kostnaden för ersättning till en sjukskriven privatrådgivare i Bank S.

Bank L:s totala kostnad för att ha en privatrådgivare sjukskriven är således i enbart ersättningskostnader samt lagstadgade avgifter 24 243 kronor. Beräkningen visar att Bank S får betala motsvarande 33 751 kronor. Dessutom tillkommer Btp-k, vilket inte återfinns i Bank L.

Jämförelsen visar på att skillnaderna i ersättningssystemen, som kanske kan verka marginella, i själva verket slår igenom ganska kraftigt i modellen. Tydligast framgår detta då man jämför arbetsgivarens ersättningsåtagande under sjukpenningperioden. Här resulterar de extra 10 procenten samt den högre lönen i Bank S i att kostnaden nästa blir den dubbla.

Att kostnaden överlag för Bank S är så pass mycket högre beror alltså på att snittlönen är högre i Bank S samt att facket förhandlat fram 10 extraprocent både i sjuklön och i sjukpenning samt att Btp-k utfaller.

Kostnadskalkyl

I uppsatsens teoriområde refererar vi till Gröjer och Johansson (1996) samt Liukkonen (1994) som nämner ett flertal kostnader, vilka direkt kan hänföras till ett enskilt sjukskrivningsfall. Bank S har uppenbarligen räknat med de allra flesta kostnader. Kalkylen tar dessutom upp kostnader för behörigheter.

Dock har kalkylen inte beaktat kostnader för företagshälsovård för en sjukskriven samt andra konsulter som den sjukskrivne kan vara i behov av.

Kalkylen som Bank S tagit fram avser att endast vara en uppskattning av kostnaderna som sjukfrånvaron för med sig. Med detta i åtanke riktar vi ändå viss kritik mot dess beräkningar. Kalkylen bygger på att ersättare sätts in för den som är sjukfrånvarande, men under intervjuerna framkom det att ersättare oftast inte blir

aktuella förrän efter en längre tids sjukskrivning. Då blir kostnader, inräknade i kalkylen, överflödiga. Exempelvis nämns kostnader för ”Handledarebortfall lön” för den som är handledare för en vikarie samt kostnader för behörigheter åt vikarier.

Man kan även ifrågasätta det som i kalkylen benämns befattningsrelaterade samkostnader. Med begreppet menas utnyttjade resurser såsom olika medarbetare som är specialiserade på till exempel försäkringslösningar. Dessa bör också tas med i beräkningen för direkta kostnader. Försäkringsspecialisten ska ge support till ett visst antal medarbetare och om en medarbetare är sjuk innebär detta att dennes kostnad för supporten finns kvar. Detta utgör således en direkt kostnad. Modellen utgår som tidigare nämnts från att en ersättare sätts in. Om en ersättare sätts in, kan ju denna utnyttja de som ger support och ingen extra kostnad uppkommer.

Enligt Gröjer och Johansson uppkommer kostnader för övertid hos övriga anställda, då man inte tar in en ersättare för den sjukfrånvarande. Denna faktor borde kanske ha tagits med i kalkylen som en direkt kostnad av sjukfrånvaro, då banken oftast inte sätter in ersättare förrän efter en längre tid.

Bank L har som tidigare nämnts inte upprättat någon kostnadsberäkning. Storleken på bankens direkta kostnader, förutom ersättningen till den sjukskrivne, kan vi därför inte säga något om. Emellertid borde samma kostnader återfinnas inom både Bank S och Bank L. Under intervjun med Bank L:s personalman framkom dock att drogtest inte används.

Kostnads kalkyl - ett sätt att påverka

Liukkonen (1994) beskriver kalkylen som ett medel för påverkan. Kalkylen kan användas till att motivera och kunna få igenom redan färdiga ställningstaganden. Kalkylens olika syften, framtagna av Gröjer och Johansson (1996) och som tidigare presenterats i uppsatsens teoretiska bakgrund, kopplas här till det framkomna resultatet.

Gröjer och Johansson (1996) beskriver kalkylen som ett pedagogiskt instrument för att bena upp, strukturera och därmed bättre förstå personalproblem ur ett nyttoperspektiv och därmed bättre kunna väga nyttovärden mot andra värden. Detta användningsområde för kalkylen anser vi stämmer väl överens med den påverkan som Bank S:s personalman ville åstadkomma. Personalmannen ville för mellancheferna visa vikten av att motverka sjukfrånvaro. Dock har det vid intervjuerna framkommit att endast en av de tre mellancheferna i Bank S har tagit

del av kalkylen. Mellancheferna ansåg dessutom att kalkylen inte är ett pedagogiskt instrument som lämpar sig för styrning.

Personalchefen i Bank L uppger att han inte anser det nödvändigt med en kostnadskalkyl, eftersom han inte behöver motivera för ledningen att det behövs ökade anslag för insatser mot sjukfrånvaro. Detta synsätt går att koppla till Gröjers och Johanssons beskrivning av kalkylen som ett politiskt verktyg. Ur detta perspektiv används kalkylen i de fall som man behöver påvisa misshushållning inom personalområdet och därmed kraftfullare kunna argumentera för bättre satsningar/hushållning.

Ersättare

Att sätta in vikarier utgör enligt Gröjer och Johansson (1996) en kostnad. Båda bankerna ser problem i att sätta in ersättare. Bank S menar att det krävs en lång utbildningstid för en erfaren vikarie samt att specialister är svåra att ersätta. En mellanchefer i Bank L pekar på att det inte alltid lönar sig att sätta in en vikarie, då den ordinarie har ett mycket bra förhållande till sina kunder och detta då kan skadas. Antagligen är dessa problem en anledning till att bankerna i det längsta försöker att dela arbetsuppgifterna mellan sina övriga anställda.

Då det gäller en sjukskriven rådgivare i Bank S, försöker de lösa problemet med att inledningsvis fördela arbetsuppgifterna mellan övriga anställda, för att vid längre tids sjukfrånvaro ta in en ersättare. På samma sätt fungerar det i Bank L. Mellancheferna anser att de har tillräckligt med personal för att fördela arbetsuppgifterna. Några av dem upplever dessutom att det finns en liten överbemanning för att kunna hantera problemet. Överbemanningen utgör enligt Gröjer och Johansson en kostnad, men är samtidigt ett alternativ till att låta de kvarvarande jobba övertid eller ta in vikarier. Därför har vi svårt att se detta som enbart en kostnad. En överbemanning talar också för ett lugnare arbetstempo i den dagliga verksamheten och kan därigenom även ses som en förebyggande insats.

På båda bankerna framkom det att om en ersättare ska sättas in är beroende av vem det är som är sjukfrånvarande. Är det en nyckelperson som är borta, behövs denna snabbt ersättas samtidigt som detta kan vara svårt.

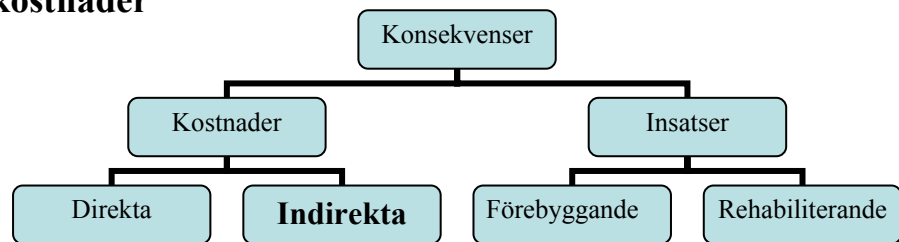
Bankerna skiljer sig sammantaget inte så mycket med avseende på hur de hanterar frågan om att sätta in ersättare vid sjukfrånvaro. Den största skillnaden är att Bank S har en organiserad personalpool för kassa/kundtjänstarbete. Denna skillnad kopplar

vi till att den undersökta divisionen i Bank S är större än Bank L. Det är lättare att ha och organisera en sådan funktion i ett större område. Där det finns fler vikarier som är insatta i arbetet och kan tänka sig att även ställa upp i en personalpool.

Krav på godkända rådgivare

Att Finansinspektionen numera kräver att rådgivarna ska vara godkända, ser Bank L:s personalman som ett problem då en godkänd rådgivare är sjukfrånvarande och eventuellt måste ersättas. Dock ser bankens mellanchefer inte detta som något större problem. Mellancheferna i Bank S ser liksom mellancheferna i Bank L heller inte detta som något större problem. Eftersom det är mellancheferna som har huvudansvaret för att omfördela arbetet vid sjukfrånvaro, borde det vara mellancheferna som har mest praktisk erfarenhet av problematiken. Därför är kanske Bank L:s personalmans oro obefogad.

5.2 Indirekta kostnader



Gröjer och Johansson (1996) samt Liukkonen (1994) har tagit fram ett antal faktorer som de anser utgöra indirekta kostnader för företag vid sjukfrånvaro bland de anställda. Dessa har tidigare presenterats i uppsatsens tredje kapitel: Teoretisk bakgrund. I detta kapitel har vi även föreslagit att faktorerna skulle leda till konkurrensförsämring för företaget.

Under intervjuerna med mellancheferna har det diskuterats om det stämmer att sjukfrånvaro leder till dessa indirekta kostnader. Sammanfattningsvis anser mellancheferna att sjukfrånvaro kan leda till flertalet av de indirekta kostnader som har diskuterats. Framförallt är det indirekta kostnader relaterade till försämrade kundrelationer, som mellancheferna anser stämmer in på deras avdelningar. Skillnader och likheter mellan chefernas uppfattningar är inte möjliga att koppla till vilket företag som personen är verksam inom. Nedan följer en kort analys över varje indirekt kostnad för sig.

Missade affärer

Intervjuerna visar på att sjukfrånvaro kan resultera i missade affärer. En mellanchefer förklarar att sjukfrånvaro innebär att det finns kunder som inte företaget hinner bearbeta och därmed kan företaget missa affärstillfällen.

Förseningar

Endast en av de sex intervjuade mellancheferna ansåg att sjukfrånvaro kan leda till att handläggningstiderna blir längre. Mellancheferen som hade en avvikande uppfattning menade att det tar tid för en annan rådgivare att sätta sig in i en kunds ekonomi, vilket innebär att handläggningstiderna förlängs.

Ingen av mellancheferna ansåg att konsekvenserna av sjukfrånvaro kan bli så drastiska så att det finns uppgifter som inte blir utförda. En mellanchefer förklarar att kortsiktigt prioriteras de viktigaste uppgifterna, men att inga arbetsuppgifter utelämnas helt.

Bristande informationsuppdatering

Samtliga mellanchefer menar att sjukfrånvaro leder till bristande informationsuppdatering hos den sjukskrivne. Överlag menar man att det är individens ansvar att ta del av information från företaget. Dock framkom det i undersökningen en åsikt om att det kan vara svårt för den sjukskrivne att orka ta ett sådant ansvar.

Kvalitets- och konkurrens försämring

Vid intervjuerna framkommer det att den extra tid som behöver avsättas åt att rätta ersättarens fel då någon är sjukskriven är marginell. Det framkom även att det beror på vem det är som är sjukskriven. Handlar det om person som är mycket kunnig inom sitt arbetsområde ä det naturligt att det tar tid innan någon annan blir lika insatt i arbetsuppgifterna. Detta kan även leda till att kvalitén på arbetet försämras. Dock påtalas det att kvaliteten mot kunderna alltid ska vara fullgod.

Uppfattningen att effekterna av sjukfrånvaron i bankerna skulle kunna leda till konkurrensförsämring delas inte av mellancheferna. En av mellancheferna anser visserligen att det kan leda till konkurrensförsämringar för det enskilda kontoret, men menar att detta inte gäller för koncernen i helhet.

Sämre flexibilitet, framförhållning och förnyelseförmåga

Generellt sett påverkas flexibiliteten och framförhållningen mer på mindre avdelningar. På ett större kontor har man möjlighet att lättare fylla den

sjukfrånvarandes funktion då det finns mer personal med olika kompetenser. En mellanchefer påtalar att flexibiliteten försämras då en ersättare sätts in som inte känner till kundernas behov och önskemål.

Vid intervjuerna framkommer det att företagets förnyelseförmåga försämras vid sjukfrånvaro. En mellanchefer menar dock att förnyelseförmågan tvärtom borde förbättras vid sjukfrånvaro. Detta då en ersättare sätts in som har möjlighet att se arbetet med nya ögon.

Irritation bland de kvarvarande kollegorna

Av undersökningen framkommer det att oplanerad korttidssjukfrånvaro kan leda till att motivationen för de kvarvarande kollegorna försämras. Det är däremot ingen av de intervjuade som upplever att sjukfrånvaro, i någon form, leder till irritation bland de anställda. I Bank S förklarar man detta genom att man arbetar i mindre team där man har förståelse för sina kollegors sjukfrånvaro.

Försämrade kundrelationer

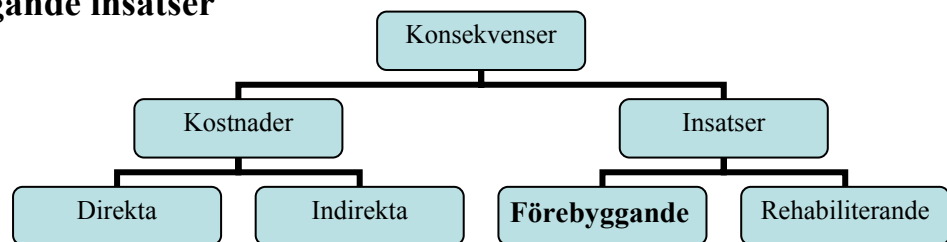
Gröjer och Johansson (1996) menar att personalen utgör den viktigaste resursen i ett tjänsteproducerande företag. Även Arnerup och Edvardsson (1992) bedyrar personalens betydelse i tjänsteproducerande företag. Detta är ett resonemang som stämmer väl överens med det i undersökningen framkomna resultatet. Speciellt applicerbart är det på de anställda som arbetar som rådgivare, vilket innebär nära kundkontakter. Av de faktorer som har diskuterats som konsekvenser av sjukfrånvaro är försämrade kundrelationer den faktor som har framhållits mest.

En av mellancheferna förklarar att bankerna har förändrats till att vara relationsbanker. Rådgivarnas prestationer mäts numera till en stor del i hur många kunder de träffar. Ett par av mellancheferna påtalar att kunder ofta känner sig starkare knutna till en enskild rådgivare, än till banken som företag. Detta kan bli problematiskt då en rådgivare är sjukskriven en längre tid och kunderna istället för att enbart byta rådgivare även upplever att de kan byta bank.

De mellanchefer i Bank S som arbetar på avdelningar med kundkontakter anser att man bör förebygga att relationen mellan rådgivare och kund blir allt för stark. Detta sker genom att rådgivarna arbetar i mindre team. Rådgivarna i teamet ska känna till varandras kunder och kunderna ska även ha träffat sin rådgivares närmaste kollegor. På så sätt känner kunden sig knuten till banken, även då den personliga rådgivaren är frånvarande.

Sammanfattningsvis anser samtliga mellanchefer i de båda bankerna att sjukfrånvaro kan leda till försämrade kundrelationer. Den av mellancheferna som arbetar på den interna avdelningen har inte upplevt problemet på sin egen avdelning, där externa kundrelationer saknas. Mellancheferna upplever att miljön på avdelningen är lugnare, delvis beroende av detta. Han anser att kundrelationer kan vara pressande för de anställda. Det är möjligt att avdelningen i detta avseende mer liknar ett produktionsorienterat företag än vad de andra avdelningarna gör.

5.3 Förebyggande insatser



Enligt Liukkonen (1994) slösar ett företag som har hög sjukfrånvaro med sina tillgångar. För att förebygga sjukfrånvaro och därmed inte slösa med resurserna har man i Bank S satsat på utbildning av cheferna i hantering av sjukfrånvaro. Detta eftersom ansvaret för den sjukskrivne i båda bankerna är delegerat till den närmaste chefen.

Ansvar

Arbetsgivarens ansvar för förebyggande insatser regleras av Arbetsmiljölagen. Cronsell, Engvall och Karlsson (2003) rekommenderar att chefen snabbt ska ta egna initiativ till aktiviteter som kan främja hälsa och vara uppmärksam på signaler på ohälsa. Chefen bör ta tag i sjukfrånvaron i tid och följa upp varje enskilt fall. I Bank L har man väldigt enkelt, men effektivt, poängterat att sjukanmälan ska ske direkt till den närmaste chefen. Detta syftar till att cheferna ska få en övergripande bild av sjukfrånvaron och för att de ska fånga upp ohälsa i tid genom att ta tag i problemet så fort mönster kan urskiljas. Detta är enligt intervjuerna även tanken med delegeringen av ansvaret. Cheferna är närmast medarbetarna och har därför lättare att fånga upp signaler om ohälsa i tid. En förutfattad mening som vi hade innan vi genomförde intervjuerna var att ansvaret innebar en belastning för cheferna ifråga om tid och avsaknad av kunskap om hanteringen av sjukfrånvaro, men tvärtom sågs det genomgående som en del av arbetet och inte nämnvärt betungande. De flesta ansåg sig också ha tillräcklig kunskap för hanteringen.

Förebyggande insatser

Insatser som riktas mot de anställda för att förebygga ohälsa är inte bara viktigt för arbetstagaren. Arbetsgivaren drar också nytta av insatserna. Hanson (2004) menar att arbetsgivaren i många avseende tjänar på att dess personal är frisk. Det finns många fördelar, såsom att en bra arbetsmiljö leder till ett ökat välbefinnande, vilket främjar hög närvaro på arbetsplatsen samt en bättre arbetsprestation och kvalitet på det utförda arbetet. Vi anser att detta är något man tagit fasta på vid den interna avdelningen i Bank S. Avdelningens mellanchefer är medveten om att personalen är avdelningens viktigaste resurs och därför tar man väl hand om den. Ett bra exempel som tydliggör detta är införskaffandet av arbetsredskap som underlättar arbetssituationen och minskar risken för kända åldersrelaterade besvär. Då medelåldern på medarbetarna är relativt hög jämfört mot andra avdelningar i banken så är detta extra viktigt för dem.

En förebyggande åtgärd som nämns i båda bankerna är friskvårdspengen. Men enligt Hanson (2004) ger denna åtgärd inte den hälsofrämjande effekt som man skulle kunna önska sig, vilket även framkom vid samtliga intervjuer. Det idealiska är om de som inte redan utövar någon aktivitet uppmuntras att börja träna och på så sätt nås den grupp som antagligen löper störst risk att bli sjukskriven. Men mellancheferna upplever att det egentligen bara är de som redan tränar som utnyttjar friskvårdspengen. Det upplevdes dock som positivt att bidraget numera även kan utnyttjas för massage, vilket har lett till att andelen som utnyttjar bidraget ökat.

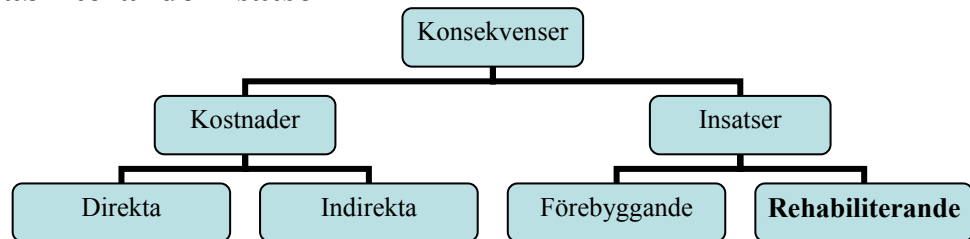
Trygghet i organisationen

För att ett företag ska utvecklas krävs det förändringar. Dock går det att diskutera hur radikala förändringarna kan vara för att även vara lönsamma. Enligt Jürisoo (2001) har otrygghetsfaktorn ett starkt samband med höga stresshormoner. Otrygghet i arbetet kan exempelvis upplevas vid omorganisationer av olika slag och leda till bland annat ökad sjukfrånvaro. Vid de två förberedande intervjuerna framkom det att omorganisationer i företagen tidigare hade lett till högre sjukfrånvaro. Även vid en av intervjuerna med mellancheferna framkom det att en omorganisation planerades och att chefen nu hade fått signaler från företagshälsovården att personalen, som ett resultat av detta, kände sig mera stressade än vanligt vid den senaste hälsoundersökningen.

En av personalmännen menar att det i vissa fall sker omorganisationer mest för att chefen vill sätta sin prägel på organisationen. Personalmannen säger vidare att det är viktigt att ledningen tar ansvar för sina omorganisationer, att man inser vilka

konsekvenser omorganiseringen får för de anställda. Vi anser således att begreppet förebyggande insatser inte enbart innefattar att skapa nya hälsofrämjande insatser på arbetsplatsen. En förebyggande åtgärd är även att skapa trygghet i arbetet genom att exempelvis undvika onödiga omorganisationer.

5.4 Rehabiliterande insatser



Liksom arbetsgivarens ansvar för förebyggande insatser finns ansvaret för rehabiliterande åtgärder reglerat i Arbetsmiljölagen. Yrkesinriktad rehabilitering är åtgärder som syftar till att få en sjukskriven människa att börja arbeta igen (Palmer, 2004). Även dessa åtgärder delegeras från arbetsgivaren till den närmaste chefen.

Båda bankerna ger cheferna stöd från företagsgemensamma funktioner. Dessa är till stor hjälp eftersom de bland annat hjälper till med rehabiliteringsutredningar som arbetsgivaren enligt lag (Lag om allmän försäkring) ska göra för den sjukskrivne under vissa omständigheter.

Det har i våra intervjuer med mellanchefer framkommit att organisering av arbetsträning är den rehabiliterande insats som mest är tidskrävande. En av mellancheferna liknar det vid ett pussel att skapa nya arbetsuppgifter som inte bara ska vara meningsfulla för den arbetstränande utan också värdefulla för arbetsplatsen. Vi vill lyfta fram den interna avdelningen i Bank S som även här har en stor fördel av att de inte har kundkontakt. Mellancheferna har tid att koncentrera sig på sin personal och pussla om i avdelningen, vilket de mellanchefer som är ansvarig för ett kontor kan ha svårt med då de även arbetar mot kunder.

Kontakt med den sjukskrivne

Enligt Jürisso (2001) är det väldigt viktigt att kontakten bibehålls med den sjukskrivne. Om den sjukskrivne inte bibehåller kontakten med arbetsgivaren finns en fara i att personen identifierar sig som rollen sjukskriven och inte med ett visst yrke.

Bank L har man tagit fasta på att förhindra detta förlopp. Kontakten bibehålls hela tiden med den sjukskrivne och det är chefen samt en stödjande personalman som upprätthåller kontakten. En av mellancheferna i Bank L ansåg att det ibland endast var en envägskommunikation från hans sida.

Personalmannen i Bank S hänvisar till Jürissos teorier och framhåller betydelsen av kontakten med den sjukskrivne. Dock verkar kontakttagandet inte vara lika prioriterat av bankens mellanchefer. En av mellancheferna anser att det är viktigt med kontakten, men att ansvaret för den ligger på individen. En annan av mellancheferna uppger att kontakten vid korttidssjukfrånvaro sköts av teamet där den sjukskrivne ingår medan mellancheferna endast kopplas in vid längre perioder.

5.5 Sammanfattning

Vid analysen av direkta kostnader vid sjukfrånvaro har den största skillnaden visat sig vara att Bank S har ett generösare ersättningssystem. Övriga direkta kostnader skiljer sig inte nämnvärt åt mellan bankerna.

Kostnadskalkylen som Bank S tagit fram visade sig inte vara ett bra styrinstrument, då endast en av de tre intervjuade mellancheferna tagit del av denna.

En av personalmännen upplever kravet på godkända rådgivare som problematiskt då ersättare ska tillsättas. Dock upplever inte någon av mellancheferna detta som något större problem.

Gröjer och Johansson (1996) samt Liukkonen (1994) har tagit fram ett antal faktorer som kan tänkas utgöra indirekta kostnader vid sjukfrånvaro. Flertalet av dessa faktorer förekom i bankerna.

Gröjer och Johansson (1996) och Arnerup och Edvardsson (1992) diskuterar personalens betydelse i tjänsteföretag. Detta resonemang har i analysen kopplats till det framkomna resultatet som visar att försämrade kundrelationer är en tydlig effekt av sjukfrånvaro. Detta försöker Bank S undvika genom att rådgivare arbetar tillsammans i team.

En förebyggande insats som ofta nämns av mellancheferna är friskvårdspengen. Enligt Hanson (2004) ger denna åtgärd inte den hälsofrämjande effekt som man skulle kunna önska sig. Denna tankegång återfinns även hos mellancheferna, som menar att det oftast är de redan fysiskt aktiva som utnyttjar friskvårdspengen.

Det har i våra intervjuer med mellanchefer framkommit att organisering av arbetsträning är den rehabiliterande insats som mest är tidskrävande. En annan rehabiliterande insats som har diskuterats är hur kontakten hålls med den sjukskrivne och vikten av detta.

I det följande kapitlet presenteras undersökningens slutsatser utifrån det framkomna resultatet och analysen.

6. Slutsatser

Kapitlet beskriver de slutsatser som vi i undersökningen har kommit fram till. Slutsatser presenteras angående vilka konsekvenser i form av kostnader och insatser som drabbar de undersökta bankerna som följd av sjukfrånvaro. De mest betydelsefulla faktorerna kommenteras mer ingående. Även skillnader och likheter mellan de två undersökta bankerna tydliggörs.

6.1 Direkta kostnader

I intervjuerna framkom att Bank S till skillnad från Bank L har tagit fram en kostnadskalkyl. Vi anser dock inte att kalkylens syfte är uppfyllt. Detta eftersom syftet huvudsakligen är pedagogiskt, vilket inte mellanchefen som tagit del av kalkylen, upplever den vara.

Vidare framkom att direkta kostnader för ersättare vid sjukfrånvaro inte utgör en större kostnadskonsekvens för någon av bankerna. Detta eftersom bankerna i hög utsträckning försöker att internt omfördela arbetsuppgifterna istället för att ta in ersättare. Vi ser detta resultat som en grund för kritik mot Bank S:s kostnadskalkyl. Detta eftersom kalkylen baseras på att ersättare sätts in.

Enligt våra egna beräkningar har Bank S ett generösare ersättningssystem för den sjukfrånvarande än vad Bank L har. Anledningen är att Bank S har en högre lönenivå, att sjuklönen och sjukpenningen genom avtal är 10 procent högre än det lagstadgade kravet samt att Btp-k utfaller.

6.2 Indirekta kostnader

I undersökningen framkom att följande faktorer utgör indirekta kostnadskonsekvenser vid sjukfrånvaro:

- Försämrade kundrelationer
- Bristande informationsuppdatering
- Missade affärer
- Sämre flexibilitet och framförhållning
- Sämre förnyelseförmåga

Av de uppräknade faktorerna är försämrade kundrelationer den kostnad som anses vara mest betydande för de intervjuade. Bank S motarbetar detta genom att rådgivarna arbetar tillsammans i team.

Försämrad flexibilitet och framförhållning drabbar mindre kontor hårdare, eftersom de har svårare att internt omfördela den sjukfrånvarandes arbetsuppgifter.

6.3 Förebyggande insatser

Dessa insatser har lyfts fram under intervjuerna som förebyggande:

- Friskvårdspeng
- Utbildningar till chefer
- Utbildningar till medarbetare
- Ergonomiska hjälpmedel
- Trygghet i organisationen

En förebyggande insats som ofta nämns under intervjuerna är friskvårdspengen. De intervjuade anser dock att denna insats inte ger den effekt som företagen önskar. Detta resonemang har även stöd i de teorier som presenteras i uppsatsen.

Av intervjuerna framkom det att omorganisationer leder till högre sjukfrånvaro, vilket även är väl vedertaget i tidigare forskning som presenteras i uppsatsens teorikapitel. Vi anser således att begreppet förebyggande insatser inte enbart innefattar att skapa nya hälsofrämjande insatser på arbetsplatsen. En förebyggande åtgärd är även att skapa trygghet i arbetet genom att exempelvis undvika onödiga omorganisationer.

6.4 Rehabiliterande insatser

Följande rehabiliterande insatser har framkommit som betydelsefulla i de undersökta företagen:

- Kontakt med den sjukskriven
- Företagsgemensam funktion
- Arbetsträning

Den intervjuade personalmannen i Bank S framhåller betydelsen av kontakten med den sjukskrivne, men enligt intervjuerna med mellancheferna verkar kontakttagandet inte vara lika prioriterat av dem. I Bank L bibehålls kontakten hela

tiden med den sjukskrivne och det är chefen samt en stödjande personalman som upprätthåller kontakten.

I båda bankerna finns företagsgemensamma funktioner som de intervjuade mellancheferna anser utgör betydelsefullt stöd i rehabiliteringsprocessen. De företagsgemensamma funktionerna hjälper bland annat till att organisera arbetsträning, som enligt mellancheferna är den rehabiliterande insats som tar mest tid.

6.5 Skillnader och likheter

I syftets avgränsningar nämnde vi tidigare vår avsikt, att ta fram likheter och skillnader de två bankerna emellan. Då man utgår från kostnadsperspektivet, utmärker sig kostnaden för ersättning till den sjukskrivne som en tydlig skillnad. I övrigt är kostnaderna likartade. Även insatserna är till största delen likartade bankerna emellan.

Att vi inte fann fler faktorer som skiljde sig åt, anser vi beror på att de undersökta företagen tillhör samma bransch. Vår avsikt var just att se på företag inom samma yrkesgren för att förhoppningsvis kunna ge företagen en bild av hur liknande företag hanterar sjukfrånvaroproblemet. Men det faktum att företagen tillhör samma bransch gör även att konsekvenserna av sjukfrånvaro blir likartade. Exempelvis utsätts de anställda för samma risker i de båda bankerna och även insatserna bör därför i stor utsträckning bli de samma bankerna emellan.

Bankerna skiljer sig åt i storlek och lokalisering. De olikheter som framkommer i resultatet, har vi dock inte på ett tydligt sätt kunnat koppla till skillnaderna i bankernas storlek eller lokalisering.

Däremot har storleken på kontoren, oavsett banktillhörighet, visat sig ha en viss betydelse för konsekvenserna. Exempelvis kan skillnaden i försämrad flexibilitet och framförhållning istället kopplas till kontorets storlek.

Förslag på förändringar

Som tidigare nämnts, vill vi ge bankerna en inblick i hur liknande företag hanterar sjukfrånvaroproblematiken. Syftet med detta är att bankerna bland annat ska få förslag till hur de bättre kan hantera sjukfrånvaron.

Det som vi tror, för Bank S:s del, kan vara intressant är att titta närmare på hur Bank L hanterar kontakten med den sjukfrånvarande. Bank L:s rutin med att sjukanmälan ska gå direkt till chefen verkar enkelt och effektivt. Även Bank L:s system med en kontinuerlig kontakt med den sjukskrivne är här värt att nämna, speciellt då personalmannen i Bank S betonar kontaktens betydelse.

I båda bankerna framkom det att den försämrade kundrelation som uppstår, då en rådgivare är borta, är ett betydande problem. En skillnad mellan Bank S och Bank L är att Bank S förebygger detta genom att arbeta i team, vilket vi tyckte utmärkte banken positivt. Detta tror vi kan vara applicerbart på de större kontoren i Bank L. De kunder som besöker de mindre landsbygdskontoren har ofta en nära relation till hela kontorets personal, varför formella team inte är nödvändiga. Dessutom tror vi att småkontorens personal idag redan arbetar som informella team.

7. Diskussion

I det avslutande kapitlet presenterar vi våra egna reflektioner. Kapitlet avser även att lyfta fram de områden i undersökningen som vi anser är intressanta att studera vidare. Kapitlet inleds med en diskussion om lagändringens påverkan på företags konsekvenser av sjukfrånvaro. Därefter diskuteras tecken på hur klimatet är på de undersökta företagen samt avslutningsvis effekter av ett generöst ersättningsystem.

Lagändringens påverkan

Intressant med avseende på lagändringen är att syftet med att ändra lagen inte verkar ha uppfyllts i de undersökta företagen. Lagens syfte är att motivera arbetsgivarna till ökade insatser mot sjukfrånvaro genom ett större betalningsansvar. Bank L har gjort en beräkning över lagens effekter på de sjukfrånvarokostnader som i dag finns i banken. Man kom fram till att lagändringen inte ger banken högre kostnader utifrån de sjukskrivningar som i dag finns.

Inte heller någon av de mellanchefer vi har intervjuat i Bank L uppgav att de hade märkt någon skillnad i personalavdelningens agerande sedan lagändringen. I Bank S uppgav endast en mellanchefer att det märkts någon förändring sedan lagändringen. Bankens personalman uppger inte att några åtgärder vidtagits till följd av lagändringen.

Utifrån det framkomna resultatet i vår undersökning ifrågasätter vi därför lagändringen. Lagändringen ökar inte företagets kostnader vid sjukfrånvaro, eftersom samtidigt som särskild sjukförsäkringsavgift har införts har sjuklöneperioden sänkts från tre till två veckor. Denna förändring motiverar knappast företagen till förbättrade insatser mot sjukfrånvaro. Betalningsansvaret för särskild sjukförsäkringsavgift är inte tidsbegränsat i lag, men i praktiken upphör det då Försäkringskassan sätter in åtgärder för den sjukskrivne. När i tiden dessa åtgärder sätts in styr Försäkringskassan och detta är svårt för företagen att påverka. Därför motiverar lagändringen heller inte till större rehabiliterande insatser. Lagändringen verkar alltså i de undersökta företagen endast utgöra en tandlös tiger.

Att lagändringen inte har haft någon effekt kan bero på att de två bankerna trots allt inte har så hög sjukfrånvaro. Enligt Dagens Industri (12 april, 2005) var i genomsnitt 14 procent av befolkningen i åldern 20 till 64 år borta från arbetsmarknaden och fick ersättning från sjukersättningsystemet under perioden

2000 till 2004. Sjukfrånvaron i de undersökta bankerna var betydligt lägre än detta genomsnitt. Av kvinnorna i Bank S är 7 procent sjukskrivna och av männen är 2,8 procent sjukskrivna. Sjukfrånvaron i Bank L har minskat under senare år och låg vid 2005 års början på 4,5 procent.

Bank S:s personalman nämner att banken dessutom har resurser för att hantera ökade kostnader relativt sett mot ett litet företag. Vi anser det troligt att de ökade kostnaderna som lagändringen medför drabbar mindre företag hårdare. Dock ifrågasätter vi om mindre företag anser att de har de resurser som krävs för att satsa på förebyggande insatser mot sjukfrånvaro. Då små företag dessutom delvis kan försäkra sig mot de ökade kostnader som lagändringen innebär, kan man ställa sig frågan hur mycket större insatser mot sjukfrånvaro ett litet företag med små resurser motiveras att göra till följd av lagändringen. Detta är en frågeställning som vi tror hade varit intressant att arbeta vidare med.

Företagets ansvar för individens ohälsa

Lagändringen verkar utgå från att företagen i stor utsträckning har möjlighet att påverka sjukfrånvaron. Men även om företagen satsar på förebyggande insatser är det inte all sjukfrånvaro som går att påverka. I viss mån är det omöjligt att påverka de anställdas fysiska hälsa, exempelvis vid sjukdomar av olika slag. Men inte heller den psykiska hälsan går att kontrollera. Vid intervjuerna påtalades det vid ett flertal tillfällen att psykiska problem även kan ha i sin grund i privatlivet och hemmet.

Liksom vi i uppsatsens inledande kapitel valde att göra avgränsningen att fokusera på företagets konsekvenser av sjukfrånvaro, kan man som företag diskutera hur mycket av de personliga problemen som organisationen ska ta ansvar för. Vid en av bankerna diskuteras man individens hälsa vid utvecklingssamtalen, medan facket har satt sig emot detta förfarande vid den andra banken. Var gränsen går mellan individens och organisationens problem, om det överhuvudtaget finns en sådan gräns, anser vi även hade varit intressant för fortsatta studier.

Klimatet på arbetsplatsen

Vid intervjuerna med personalmännen förekom det två skilda uppfattningar om när man sjukskriver sig. Visserligen kan det vara annorlunda i de båda bankerna, men vi anser att åsikterna ger en bild av hur man ser på de anställda. Vid den ena banken hade man uppfattningen att de anställda ofta sjukskrev sig i onödan, att man utnyttjade systemet för att få ökad fritid. Vid den andra banken ansåg man tvärtom att de anställda sjukskrev sig för sällan. Personalmannen ansåg att de anställda gick

till arbetet, även då de borde ha stannat hemma, eftersom de inte ville svika sina kollegor.

I uppsatsen har vi ofta återkommit till mellanchefernas ansvar för sjukfrånvaroproblematiken. Vid intervjuerna med personalmännen framkom det att mellancheferna själva mycket sällan är sjukskrivna. En personalman hade farhågor om att det kan visa på att klimatet är sådant att man inte vågar sjukskriva sig som chef. Senare i undersökningen kom det även fram att en mellanchefer som är sjukskriven en lägre period blir utbytt. För företagen tror vi att det är viktigt att inte bara fokusera på mellanchefernas ansvar, utan även på ansvaret för mellancheferna.

Blir man friskare av generösare ersättning?

Såhär mot slutet av uppsatsen, passar det bra att återknyta till det citat som uppsatsen inleddes med. I Bibeln står det att läsa: "Bättre fattig men frisk och stark än rik och plågad av sjukdom" (Syr 30:14). Med detta i minnet, kan man ifrågasätta hur mycket den generösa ersättning som Bank S ger den sjukskrivne egentligen betyder. Ur tabell 2 och 3 i kapitel 5 kan man utläsa att en under 70 dagar sjukfrånvarande anställd i Bank S erhåller ungefär 8500 kronor mer än en sjukfrånvarande i Bank L. Men vi har svårt att se att den sjukskrivne blir friskare av mer pengar. Det inte är enbart ersättningsnivån vid sjukfrånvaro som avgör hur väl ett företag arbetar med sjukfrånvaroproblematiken. Det är även de förebyggande och rehabiliterande insatserna som är viktiga. Dessutom påtalade bankens personalman att vissa anställda sjukskrev sig på deltid för att få ökad fritid med nästintill bibehållen lön. Kanske är det så att det generösa ersättningssystemet i själva verket slår helt fel, både för individen och för företaget?

Referenslista

Böcker

Arnerup, B. & Edvardsson B (1992)

Marknadsföring av tjänster.

Lund, Studentlitteratur

ISBN 91-44-36771-6

Andersson, G., Johrén, A. och Malmgren S. (2004)

Effektiv friskvård – Lönsammare företag, 3:e upplagan

Prevent

Kristianstad Boktryckeri AB

ISBN 91-7522-850-5

Cronsell, N., Engvall, J., Karlsson, P. (2003)

Hälsöarbete och hälsobokslut – en handbok för arbetsgivare

Näsviken, Lunden information

ISBN 91-7027-382-0

Gröjer, J-E. & Johansson, U. (1996)

Personalekonomisk redovisning och kalkylering

2:a upplagan, Arbetskyddsnämnden

Hanson, A. (2004)

Hälsopromotion i arbetslivet

Lund, studentlitteratur

ISBN 91-44-03492-X

Jürisoo, M. (2001)

Burnout – Från stress och utbrändhet till den goda organisationen

Stockholm, Ekerlids förlag

ISBN 91-88595-87-0

Liukkonen, P. (1994)

Vad kostar frånvaro och för hög personalrörlighet? 4:e upplagan

Stockholm, Svenska arbetsgivarföreningen

Artiklar

Allt fler sjuka allt längre (Finansvärlden, nr 11, 2004)

www.finansforbundet.se (2005-04-07)

Allt svårare för sjukskrivna att komma tillbaka till arbetslivet (2004)

www.scb.se (2005-04-22)

Bankernas arbetsmiljö (Finansvärlden, 4 oktober, 2004) Ahlqvist, S.

www.finansforbundet.se (2005-04-05)

En halv eller en hel miljon bidragsförsörjda? (Välfärd, nr 4, 2004)

www.scb.se (2005-04-07)

Ingen vet om sjukskrivning hjälper (2004) Nyhaga, M.

www.suntliv.nu (2005-04-28)

Sjuk av jobbet (Välfärd, nr 2, 2003)

www.scb.se (2005-04-13)

Sjukfrånvaron knäcker svensk ekonomi. Aronsson, C.

Dagens Industri (2005-04-12)

Stressjukdomar ska bort i SEB. (Finansvärlden, nr 9, 2003) Lantto, B.

www.finansforbundet.se

Propositioner och författningar

Förändringar inom sjukförsäkringen för ökad hälsa i arbetslivet.

Prop. 2002/03:89. Stockholm. Socialdepartementet.

Arbetsmiljölagen (1997:1160)

Lag (1962:381) om allmän försäkrän

Lag (1991:1047) om sjuklön

Lag (2004:1237) om särskild sjukförsäkringsavgift