

Adresser



Fællessekretariatet

Sundkrogskaj 20
2100 København Ø
Tlf.: 77 33 47 11
Fax.: 77 33 46 11
www.barserviceogtjenesteydelser.dk

Arbejdsgiversekretariatet

Sundkrogskaj 20
2100 København Ø
Tlf.: 77 33 47 11
Fax.: 77 33 46 11

Sekretariatet for ledere

Vermlandsgade 65
2300 København S
Tlf.: 32 83 32 83
Fax.: 32 83 32 84

Arbejdstagersekretariatet

H.C. Andersens Boulevard 38, 2.
1553 København V
Tlf.: 33 23 80 11
Fax.: 33 23 84 79

EN VÆRKTØJSKASSE OM



**At arbejde
systematisk med
fravær**

- Fra fravær til nærvær

Forord

”Fravær skyldes sygdom, og sygdom er en privat sag.” Sådan bliver der sagt på mange arbejdspladser. Den enkelte medarbejders sygdom er rigtignok en privat sag. Men med de seneste års indsats for at nedbringe sygefraværet på de danske arbejdspladser, er den traditionelle opfattelse af fravær under forandring.

Undersøgelser viser, at sygdomstilstande og helbredsforhold kun forklarer en lille del af fraværet. Ikke alt fravær er sygefravær i lægelig forstand. Det er derfor mere dækkende at bruge betegnelsen fravær frem for sygefravær. Ofte er den eneste legitime undskyldning for ens fravær, at det skyldes sygdom.

Tabuerne nedbrydes nu stille og roligt, og arbejdsmiljøets betydning for fraværet er kommet på dagsordenen. Ifølge AMI kan mere end 1/3 af fraværet relateres til arbejdsmiljøet, så der er penge at hente i forebyggelse til gavn for både ansatte og virksomheder.

Værktøjskassen om At arbejde systematisk med fravær - Fra fravær til nærvær er en del af en serie bestående af:

Håndbog om psykisk arbejdsmiljø A-Å

Værktøjskassen: Alenearbejde

Værktøjskassen: Jobusikkerhed

Værktøjskassen: Mobning

Værktøjskassen: Overvågningsarbejde

Værktøjskassen: Voldsomme oplevelser og chokerende begivenheder

Værktøjskassen: Stress og stresshåndtering

Værktøjskassen: Gravid i job - lykkelige omstændigheder

Værktøjskassen: Det rummelige arbejdsmarked - Hvordan skaber vi plads til alle?

Værktøjskasserne kan hentes på Branchearbejdsmiljørådets hjemmeside www.bar-service.dk eller købes i Videncenter for Arbejdsmiljø eller bestilles på hjemmeside www.arbejdsmiljobutikken.dk

Arbejdsmiljø og fravær kan have flere sammenhænge

- Arbejdsmiljøet kan medføre sygdom og dermed fravær – arbejdsrelaterede sygdomme
- Arbejdsmiljøet kan svække forsvar mod anden sygdom – f.eks. kan stress give nedsat immunforsvar
- Arbejdsmiljøet kan sænke tærsklen for fravær ved sygdom – f.eks. kan rygbesvær medføre fravær ved fysisk hårdt arbejde
- Arbejdsmiljøet kan medføre fravær uden sygdom – f.eks. kan det psykiske arbejdsmiljø være så belastet af vold, trussel, og mobning, at man ikke kan gå på arbejde
- Arbejdsmiljøet kan påvirke udstødning/tilbagevenden – afhængig af mulighed for tilpasning af arbejdet, hvilket har betydning for fraværets varighed
- Arbejdsmiljøet kan påvirke livsstil og andre årsager til fravær – f.eks. kan stress medføre usund levevis med mere rygning, dårlig kost og øget forbrug af diverse stimulanser med risiko for fravær.

Baggrunden for høje fraværstal kan være forhold, som arbejdspladsen ikke direkte har indflydelse på. Det kan f.eks. være de ansattes køn, alder, helbred, livsstil og familiesituation.

Fraværstallene kan også sige noget om arbejdspladsens evne til at skabe et godt arbejdsmiljø, trivsel og tilfredshed, og dermed om de ansattes lyst eller motivation til at gå på arbejde. Enhver arbejdsplads har en kultur omkring fravær, som baseres sig på værdier for og holdninger til fravær/nærvær - hvordan vi kan forholde os til hinanden som kolleger, og hvad vi kan forvente fra ledelsen. Fravær kan derfor i mange tilfælde ses som resultatet af et valg, den ansatte træffer, baseret på en vurdering af forholdene både på og udenfor arbejdspladsen. Hvis man vil gøre en aktiv indsats for at nedbringe fraværet, hjælper det ikke at moralisere om, at kun sygdom er legitim grund til fravær: Fravær er altid en løsning på et problem – men det er ikke sikkert, at det altid er den rigtige eller den bedste løsning. Omvendt er det ideelle fravær ikke 0.

Det afgørende for et systematisk og succesfuldt arbejde med at nedbringe fraværet er at få skabt åbenhed om de holdninger, værdier og forhold, der påvirker fraværet. Og arbejdet med fravær må samtidig inddrage de forhold, der skaber et godt arbejdsmiljø, trivsel og tilfredshed, – det vil sige, et arbejde med nærvær og rummelighed på arbejdspladsen.

Indholdsfortegnelse

Fravær kan være flere forskellige ting	3
Gode råd til virksomheden	4
Forebyggelse	4
Forebyggelsesstrategi	4
APV og fravær	4
Fraværs-/nærværspolitik	5
Opfølgning	5
Fraværssamtalen, hvordan kan man gøre i den mindre/lille virksomhed	6
Langtidssygemeldte – samarbejdet med eksterne aktører	8
En huskeseddel til sikkerhedsorganisationen	8
Gode råd til tillidsrepræsentant og sikkerhedsrepræsentant	8
Gode råd til kolleger	8
Gode råd til lederen	9
Hvor kan man hente hjælp?	9
Efterskrift	10
Litteratur – her kan du få mere at vide	10
Adresser til BAR service- og tjenesteydelser	10
Adresser	11
Notater	



Fravær kan være flere forskellige ting

- At sætte et systematisk arbejde med fraværet på dagsordenen kan være kilde til, at man i virksomheden får nyttige oplysninger om tilstanden i virksomheden. Fravær kan have sin årsag i meget forskellige forhold både udenfor og på arbejdspladsen. Det kan udspringe af reaktioner på belastninger i arbejdsdagen som arbejdsulykker og fysiske overbelastninger med fysisk nedslidning til følge. Eller af psykiske belastninger ved f.eks. samarbejdsproblemer, uklare krav i arbejdet, utilstrækkelige eller forkert anvendelse af ressourcer til opgaverne. Sygdomme som influenza/forkølelse og benbrud kan medføre fravær, men fravær kan også handle om problemer på hjemmefronten, sociale problemer eller problemer med at få arbejdsliv og privatliv til at gå op i en højere enhed. Endelig kan fravær skyldes, at man er positivt nærværende et andet sted, f.eks. passer sit syge barn, bliver gift eller varetager borgerligt ombud.
- Et konstruktivt arbejde med fravær kræver en åbenhed overfor, at der kan være andre årsager til fravær end sygdom. Der skal være interesse for at tale om de reelle årsager til fraværet og et ønske om at yde hjælp og vejledning og at skabe ændringer i belastende arbejdsforhold. Arbejdet med fravær må basere sig på en forebyggelses- og omsorgstilgang. Med andre ord: Fokus på nærvær.
- Forsøg på at nedbringe fraværet gennem skærpet kontrol i form af krav om lægeerklæringer og trusler om sanktioner medvirker ofte til at skabe dårligt arbejdsklima. Medarbejdere bryder sig ikke om over én kam at blive beskyldt for "pjæk". En bedre løsning er derfor at tage fat i den enkelte medarbejder, der har for højt fravær. Der er brug for en dialog med lederen, for at det kan afklares, hvad virksomheden kan gøre, og hvad medarbejderen kan gøre. Fraværssamtalen kan være en ramme for denne dialog.
- Stort fravær på en arbejdsplads kan være tegn på, at der er noget galt på arbejdspladsen. Et mindre fravær giver ikke i sig selv et bedre arbejdsmiljø, men et bedre arbejdsmiljø giver mindre fravær. At arbejde med fravær handler derfor også om at sætte "nærvær" på dagsordenen – at arbejde aktivt på at skabe trivsel og et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen.

Gode råd til virksomheden

Forebyggelse

■ **Forebyggelsesstrategi:** Fokus på nærværsfaktorer, det gode arbejdsmiljø og den størst mulige rummelighed. Forebyggelse af fravær kan tage udgangspunkt i fravær, men må beskæftige sig med nærvær. Nærværsfaktorer er forhold der gør, at medarbejderen vælger at gå på arbejde frem for at blive væk. Der skal derfor være et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø. Der må skabes en fælles målsætning for det gode arbejdsmiljø og for, hvor rummelig arbejdspladsen skal være. Medarbejdernes muligheder og ønsker til ansvar og indflydelse, for variation i arbejdet, oplevelse af meningsfyldt arbejde, muligheder for kollegial og ledelsesmæssig støtte og for kommunikation og information må sættes til debat. Og i forhold til fraværet må det diskuteres, hvor stor rummelighed og fleksibilitet, arbejdspladsen er parat til at udvise i forhold til private gøremål i arbejdstiden, som f. eks. lægebesøg eller familieforpligtelser. Det må afklares, om der er plads til, at man kan føle sig ikke helt på toppen en dag, og om der er muligheden for at starte på deltid og/eller med andre jobfunktioner efter en langtidssygemelding. Hvis virksomheden ønsker mulighed for at kunne sammenligne sig med andre arbejdspladser, kan den vælge den metode til opgørelse af fraværet, der er fremherskende i branchen. Det vil typisk være den, som branchens arbejdsgiverforening anvender.

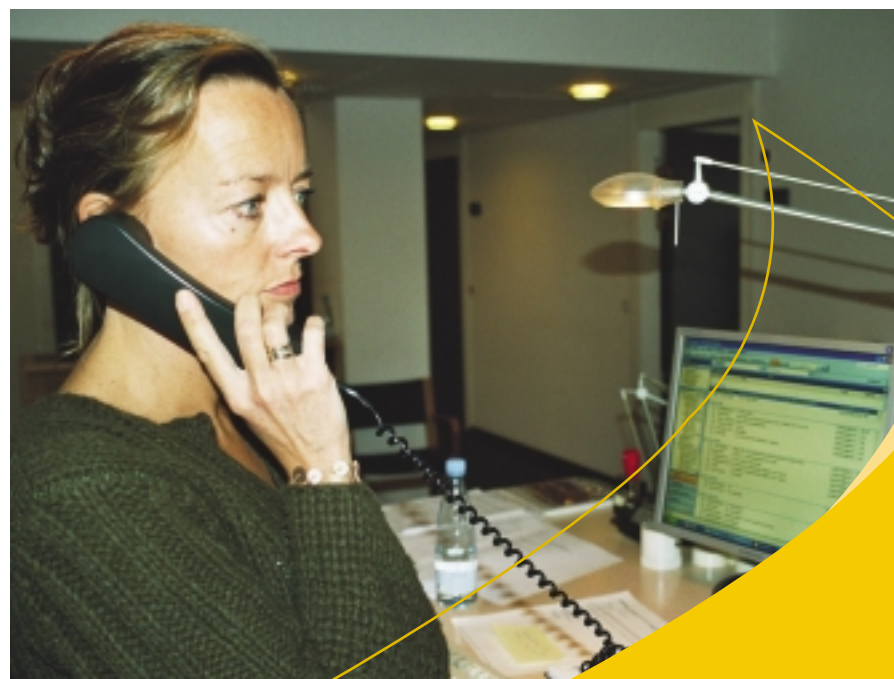
■ **APV og fravær:** Som noget nyt er det pr. 1.01.2005 blevet et lovkrav, at fraværet skal indgå i ArbejdsPladsVurderingen. Det vil sige, at virksomheden skal sammenholde fraværet med de kortlagte arbejdsmiljøforhold og lave en vurdering af, om der er arbejdsmiljøproblemer, der kan medvirke til fraværet. Vurderingen tager udgangspunkt i det samlede fravær, mens eventuelle indsatser rettes imod det arbejdsmiljørelaterede fravær. Der er ingen præcise krav eller formkrav til, hvordan fraværet skal inddrages i APV'en. Inddragelse af fraværet kan omfatte: 1) en analyse ud fra virksomhedens viden (baseret på fraværsstatistikker, antallet af arbejdsulykker og arbejdsbetingede lidelser), 2) dialog om det oplevede fravær/nærvær blandt medarbejderne, 3) vurdering af om der er problemer i arbejdsmiljøet, der kan medvirke til fraværet, og 4) medtagelse af de pågældende forhold i det videre APV-forløb.

■ **Fraværs-/nærværspolitik:** En fraværs-/nærværspolitik beskriver virksomhedens holdning og principper om fravær/nærvær, angiver hvilke områder virksomheden forholder sig til, og hvilke tiltag der sættes i gang i hvilke situationer.

En fravær-/nærværspolitik kan f.eks. indeholde:

- Virksomhedens opfattelse af fravær/nærvær/rummelighed – værdier, holdninger
- Mål for virksomhedens fravær/nærvær (f.eks. opdelt på kort- og langtidssygemeldte, medarbejdertrivsel og -tilfredshed)
- Konkrete indsatsområder og delmål (f.eks. mål for indsatser for tilbagevenden til arbejdet)
- Beskrivelse af metoder til at arbejde med fravær/nærvær (f.eks. dialogmøder, APV, fraværssamtaler, kontaktordninger i forbindelse med langtidssygemeldte, delvis raskmelding, partnerskabsaftaler)
- Retningslinier for, hvornår de enkelte tiltag tages i brug. (Hvornår kontakter lederen den sygemeldte medarbejder, hvornår tages fraværssamtaler, hvordan foregår en fraværssamtale og hvad kan virksomheden tilbyde).

■ **Opfølgning:** En fraværs-/nærværspolitik skal holdes levende. Det vil sige, at der løbende skal arbejdes med de temaer, den beskriver. Det er derfor oplagt at koble arbejdet med fravær og nærvær sammen med APV-arbejdet, hvor der systematisk og løbende følges op på vedtagne handlingsplaner og registreres nye belastninger. Her kan de særlige indsatser i forhold til fravær og nærvær, som f.eks. trivselsforanstaltninger, fraværssamtaler, kontaktpersonsordninger og rundbordsamtaler, blive sat til eftersyn ved samme lejlighed. Eller man kan lade det indgå i personalepolitikken.



- Korttids- mellemlangt og langtidsfravær: Det kan være hensigtsmæssigt at kan skelne mellem korttids-, mellemlangt og langtidsfravær, når man skal gøre en indsats for at nedbringe fraværet. Fravær, der varer mindre end 14 dage, er et helt internt anliggende for virksomheden, både hvad angår konsekvenserne af fraværet på arbejdspladsen og betaling af sygedagpenge, som i denne periode betales af arbejdsgiveren.

Korttidsfravær – 1-3 dage.	Mellemlangt fravær 4-14 dage	Langtidsfravær – mere end 14 dage
<p>F.eks. korterevarende influenzaer, forkølelser, maveondder</p> <p>”Klatdage” Barnets sygedag Virksomheden betaler sygedagpengene.</p>	<p>Blandt andet længerevarende influenzaer, halsbetændelse, diverse skader som forstuede og overbelastede led</p> <p>Arbejdsgiver kan kræve lægeerklæring på 4. fraværsdag</p> <p>Lægeerklæringen skal tage stilling til, om arbejdsfunktioner skal undgås, f.eks. rygbelastende arbejde eller natarbejde</p> <p>Virksomheden betaler sygedagpengene.</p>	<p>Arbejdsskader, ryglidelser, psykiske lidelser, operationer samt længerevarende, livstruende sygdomme</p> <p>Længerevarende sammenhængende fraværsperioder</p> <p>Kommunen har forpligtelse til at følge op på den sygemeldte senest 8 uger efter 1. sygedag</p> <p>Vigtigt med den sociale kontakt til arbejdspladsen, kolleganetværk eller deltagelse i p-møder</p> <p>Virksomheden får dækket udgifterne til sygedagpengene af kommunen.</p>

- I virksomheden kan både det korte, det mellemlange og det længerevarende fravær være anledning til at iværksætte generelle arbejdsmiljøforbedringer. Desuden kan langtidssygemeldte medarbejdere have behov for individuelle handlingsplaner, hvor kommunen og andre indgår som medspillere. Her er det vigtigt at koordinere bestræbelserne, både i forhold til behandlingssystemet og på virksomheden, hvor der kan være behov for tilpasninger af arbejdet i forbindelse med medarbejderens tilbagevenden. (Se også værktøjskassen om Det rummelige arbejdsmarked).

- Beskrivelse af procedurer og retningslinjer. Hvis man har valgt at indføre konkrete redskaber som en del af arbejdet med at forebygge fravær, skal man sikre sig, at de er kendt af alle og bliver brugt i overensstemmelse med det, der er fastlagt. Procedurer eller retningslinier for redskabernes anvendelse kan forhindre, at de overlades til tilfældig brug, eller slet ikke bliver taget i brug.

- Fraværssamtaler indgår ofte som en del af fraværspolitikken. De kan være et nyttigt redskab, men er ikke nødvendigvis enkle at indføre. Der er brug for et fælles fundament for såvel ledelsen, medarbejderne som tillidsrepræsentanter, for at alle parter kan have tryk overfor, hvad samtalen kan føre til.

- Formålet med fraværssamtalen skal være klart, f.eks.:
 - Finde frem til, hvordan arbejdspladsen kan støtte medarbejderen gennem en tillidsfuld og åben dialog
 - Drøfte udsigterne til raskmelding og vilkårene for tilbagevenden/tilstedeværelse på arbejdspladsen
 - Virksomheden får nyttige informationer om forholdene på arbejdspladsen.
- Der skal være klare retningslinier for, hvornår fraværssamtaler afholdes, f.eks.:
 - Der tages kollegial/uformel kontakt til medarbejderen senest efter 1 uges fravær
 - Der tages formel kontakt i form af en fraværssamtale:
 - Senest efter 2 ugers sammenhængende fravær
 - Ved 20 dages fravær de seneste 12 måneder
 - Ved atypisk fraværsmønster, f.eks. 5 enkeltstående fraværsdage
 - Ved hyppige fraværperioder
 - Løbende opfølgningssamtaler ved længerevarende fravær.
- Det skal være klart beskrevet, hvem der deltager i fraværssamtalen, f.eks.:
 - Nærmeste leder eller leder på næste niveau
 - Medarbejderen
 - Mulighed for bisidder – tillidsvalgt eller kollega.

- Forberedelse og gennemførelse af fraværssamtalen skal være klart beskrevet, f.eks:
 - Lederen indkalder til samtalen og er mødeleder
 - Lederen skal kende retningslinierne for, hvad virksomheden kan tilbyde medarbejderen
 - Positiv atmosfære – både leder og medarbejder skal bidrage. Som leder skal man være opmærksom på, at det ikke er lovligt at spørge til, hvad medarbejderen fejler, men medarbejderen kan vælge at fortælle om det
 - Fastlæggelse af de etiske rammer for samtalen, f.eks. fortrolighed og at medarbejderens grænser ikke overskrides
 - Eventuelt referat af indgåede aftaler, referatets status, og hvordan og hvor længe referatet opbevares
- Der skal være klare aftaler om tilbagevenden til arbejdspladsen, f.eks.:
 - Lederens ansvar i forbindelse med at igangsætte relevante initiativer
 - Behov for individuelle løsninger i den første periode
 - Tilpasning af arbejdsopgaver
 - Indretning af arbejdspladsen
 - Omplacering til andet arbejde
 - Job på særlige vilkår. (Se også værktøjskassen om Det rummelige arbejdsmarked).

- Hvordan kan man gøre i den mindre/lille virksomhed. I den lille/mindre virksomhed er der ofte ikke den store tradition for nedskrevne politikker, personalehåndbog og så videre. Men der er ofte en bestemt praksis. Den kan man forsøge at formulere som en slags "spiseseddel", der i punktform fortæller de vigtigste pointer om, hvordan man ser på fravær/nærvær her på arbejdspladsen, og hvad man gør for at forebygge. Den kan f.eks. hænge på opslagstavlen et sted, hvor alle kan se den. Fravær/nærvær kan tages op en eller to gange om året på morgenmødet, personalemødet eller hvor man nu har tradition for at samles.

Langtidssygemeldte – samarbejdet med eksterne aktører

- Langtidssyge medarbejdere kan have vanskeligt ved at fastholde kontakten til arbejdspladsen, og efter mere end 8 ugers fravær kommer de i risiko for udstødning fra arbejdsmarkedet. På arbejdspladsen er det derfor en god idé at have aftaler om et beredskab, hvor man sikrer både den kollegiale og den ledelsesmæssige kontakt til den langtidssygemeldte medarbejder.
- Medarbejderens bopælskommunen har pligt til at følge op på en sygemelding senest efter 8 uger, og det er bopælskommunen, der kan bevillige en række ydelser til medarbejderen og virksomheden. Opgaven om samarbejde med virksomheden og medarbejderen ligger ofte i Socialforvaltningen eller Arbejdsmarkedsafdelingen.
- Kommunen skal sikre og koordinere en dialog mellem virksomheden og andre aktører, så der kan ske en hurtig afklaring af den sygemeldtes behov og relevante indsatser, så sygeperioden bliver kortest mulig.
- Den praktiserende læge skal have fokus på vigtigheden af, at sygemeldte ikke fuldtidssygemeldes, hvis sygdommen giver mulighed for delvis raskmelding. Dialog mellem den praktiserende læge, eventuel speciallæge og kommunen kan medføre hurtigere udredning og mindre ventetid. Herved undgås, at en tilbagevenden til arbejdspladsen forsinkes af ventetider i behandlingssystemet, fra speciallæge og så videre.
- Virksomheden kan indgå i sociale partnerskabsaftaler mellem virksomheden, med kommunen og også andre samarbejdspartnere, som f.eks. speciallæge, Reva-center, rygscole og arbejdsmiljørådgiver (BST). Partnerskabsaftalen er en frivillig aftale mellem virksomheden og kommunen. Her fastlægges samarbejdet, og der udnævnes faste kontaktpersoner, som koordinerer indsatsen omkring den langtidssygemeldte. Aftalen forenkler samarbejdet mellem de mange instanser og styrker indsatsen for at fastholde den langtidssyge medarbejder. (Se i øvrigt værktøjskassen om Det rummelige arbejdsmarked).

En huskeseddel til sikkerhedsorganisationen

Sikkerhedsorganisationen skal være en aktiv del af den forebyggende indsats, f.eks. være drivkraft i udformningen af en fravær-/nærværspolitik. Det er også sikkerhedsorganisationens opgave at sikre, at fravær/nærvær bliver sat på dagsordenen i APV-arbejdet. Sikkerhedsorganisationen skal arbejde med de arbejdsmiljøforhold, der medvirker til at skabe nærvær og nedbringe fraværet. Den kan som et led i dette godt beskæftige sig med mønstre i fraværet, men den skal ikke ind og arbejde med enkeltpersoners fravær.

Gode råd til tillidsrepræsentant og sikkerhedsrepræsentant

Som SR og TR er I jeres kollegers repræsentanter og bindeled mellem kollegerne og ledelse i det forebyggende arbejde. Jeres opgave er at følge op på og sørge for, at der foregår en løbende dialog blandt kollegerne om de indsatser, der skal forebygge fravær og skabe nærvær. En anden opgave er at være opmærksom på og få taget fat på nye problemstillinger, der dukker op i forbindelse med produktions- eller organisationsændringer. I forhold til enkeltpersoners fravær kan I eventuelt indgå i et beredskab for kontakt med langtidssyge, afhængig af, hvilke aftaler, der indgås på jeres arbejdsplads.

Gode råd til kolleger

Som kollega har man indflydelse på og medvirker til både det gode og det dårlige arbejdsmiljø. Alle må bidrage til en åben dialog, hvis der skal skabes klarhed over de forhold, værdier og holdninger, der påvirker fraværet/nærværet på jeres arbejdsplads. Det kan være vigtigt at afklare spørgsmål som: Kan man være syg og gå på arbejde, eller smitter man andre? Hvornår er man syg? Kan man komme på arbejde 1/2 dag, hvis man får det bedre op ad dagen? Hvad gør man ved barnets 2. sygedag? Kan man sygemelde sig, hvis man har sovet elendig? Kan arbejdet tilrettelægges, så der er plads til, at man kan have en dårlig dag, eller kræver opgaverne, at man altid skal yde 100%?

Alle må være med til at definere, hvilke indsatser der skal gøres for mindske fravær og for at fremme nærvær på jeres arbejdsplads, og må tage ansvar for og deltage aktivt i at få dem ført ud i livet i hverdagen.

Gode råd til lederen

Som leder er det vigtigt at vise, at du er engageret i medarbejdernes trivsel og vil være den, der går i spidsen for at iværksætte en indsats for fravær og nærvær, også i praksis. Lederens værdier og holdninger - og ikke mindst praksis - smitter af på medarbejderne, så det er vigtigt, at de er tydelige, og at der er en vilje til at sætte handling bag, og at lederen selv handler i overensstemmelse med de politikker og aftaler, der ligger. F.eks. at fraværssamtaler afholdes som beskrevet, og at der bliver fulgt op. Lederen har ansvaret for, at virksomheden løser sin opgave, og at medarbejdernes ressourcer udnyttes bedst muligt gennem sikring af det optimale arbejdsmiljø. Samtidig er det en ledelsesopgave, der ikke kan uddelegeres, at tage initiativ og drage omsorg for, at den enkelte medarbejder lever op til ansættelsesforholdet.

Hvor kan man hente hjælp?

Hvis man på arbejdspladsen eller i sikkerhedsorganisationen har brug for hjælp til at sætte fravær/nærvær på dagsordenen, til at udforme en fravær-/nærværspolitik, til uddannelse i fraværssamtalen, eller til at inddrage fraværet i APV'en, er der hjælp at hente forskellige steder fra professionelle arbejdsmiljørådgivere, f.eks. Bedriftssundhedstjenesten og organisationerne.

Arbejdsgiverorganisationer,:

- Finansministeriet
- HTS -Arbejdsgiver- og Erhvervsorganisationen
- Kommunale og Amtskommunale Arbejdsgivere
- Boligselskabernes Landsforening
- Ledernes Hovedorganisation.

De faglige organisationer:

- Dansk Funktionærforbund
- Fagligt Fælles Forbund
- Restaurations-Branchens Forbund
- Fag og Arbejde
- Politiforbundet i Danmark
- Centralforeningen for Stampersonel
- Akademikernes Centralorganisation
- Forsvarets Civil-Etat.

