

## SYGEFRAVÆRET BLANDT PÆDAGOGISK PERSONALE

Formålet med dette notat er at belyse sygefraværet blandt det kommunalansatte pædagogiske personale på daginstitutionsområdet. For sygefravær blandt de ca. 75.000 pædagoger, pædagogmedhjælpere og pædagogiske ledere er højt. I 2011 lå det samlede gennemsnitlige sygefravær på ca. 14 dagsværk pr. ansat. Det er til sammenligning omkring 30 pct. højere end for en folkeskolelærer, som i 2011 havde et fravær på godt 10 dagsværk. Men det er ikke kun det gennemsnitlige sygefravær, som er højt. På tværs af kommunerne er variationen i sygefraværet også meget stor. En sammenligning viser, at Ishøj Kommune har landets højeste sygefravær på gennemsnitligt 19,5 dagsværk pr. ansat. Det er knap 6 gange højere end kommunen med det laveste sygefravær, Læsø Kommune, som har et sygefravær på 3,4 dagsværk pr. ansat. Resultatet synes ikke tilfældigt. Faktisk er sygefraværet meget stabilt over årene.

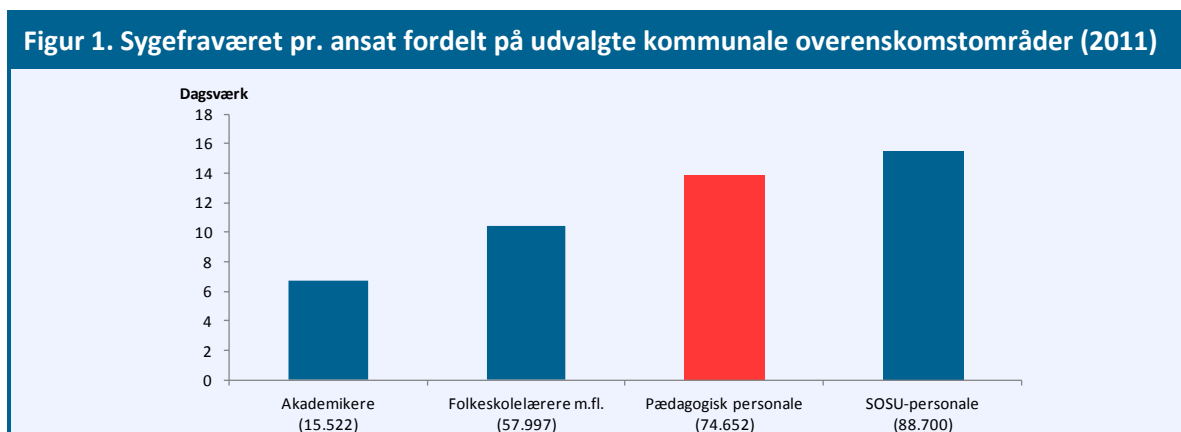
CEPOS har i forbindelse med udarbejdelse af dette notat foretaget 10 kvalitative interviews med de ansvarlige dagtilbudsschefer og HR-konsulenter i kommunerne. Ifølge disse interviews skal forklaringen på et ekstraordinært højt sygefravær findes hos institutionernes ledelse. Fx ser nogle ledere sygefraværet som et tabu, mens andre ikke lykkes i at motivere deres medarbejdere. Af samme årsag fokuserer mange af de kommuner, som vi har talt med, på, at opkvalificere deres ledere.

Lykkes det kommunerne at nedbringe sygefraværet, er potentialet stort. For det første vil et lavere sygefravær øge kvaliteten af børnepasningen for både børn og forældre. For det andet kan en indsats på dette område resultere i et bedre arbejdsmiljø for det pædagogiske personale. For det tredje vil et lavere sygefravær give en betydelig økonomisk besparelse. Hvis man fx reducerede sygefraværet for det kommunalansatte pædagogiske personale til gennemsnittet for de 25 bedste kommuner (hvilket omtrent svarer til det gennemsnitlige sygefravær for folkeskolelærere), ville kommunerne kunne spare ca. 440 mio. kr., svarende til arbejdsindsatsen fra knap 1200 ekstra pædagoger årligt. Hvis man reducerede sygefraværet for det kommunalansatte pædagogiske personale til det gennemsnitlige niveau for de 5 bedste kommuner (hvilket omtrent svarer til, at alle pædagoger og pædagogmedhjælpere fik samme sygefravær som de pædagogiske ledere), så ville kommunerne spare ca. 750 mio. kr. svarende til arbejdsindsatsen fra knap 2000 ekstra pædagoger årligt.

### 1. SYGEFRAVÆRET I KOMMUNERNE

#### 1.1 Sygefraværet fordelt på udvalgte overenskomstområder

Formålet med dette notat er at belyse sygefraværet blandt det kommunalansatte pædagogiske personale. For set i forhold til andre kommunale overenskomstgrupper, er der dels relativt mange ansatte og dels ligger det gennemsnitlige sygefravær relativt højt, jf. figur 1.



Anm.: Kategorierne "Lærere og pæd. ledere, Sankt Annæ gymn." og "Pæd. pers. og husholdn.led. døgninst." er udeladt for pædagoger. Tallet i parentes angiver antal ansatte.

Kilde: Fldnet's sygefraværstatistik.

Faktisk er sygefraværet blandt pædagogisk personale<sup>1</sup> godt 30 pct. højere end for folkeskolelærere. Omvendt er det ca. 10 pct. lavere end for SOSU-personale. Sygefraværet blandt SOSU-ansatte har CEPOS behandlet [i et tidligere notat](#).<sup>2</sup>

## 1.2 Typer af fravær

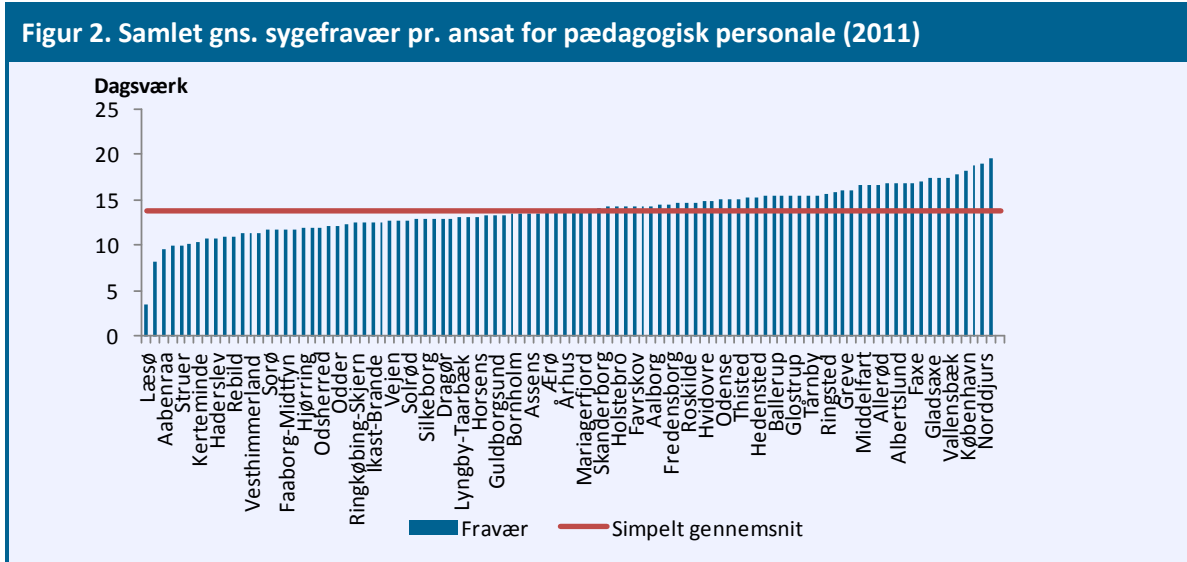
Der findes flere forskellige typer af sygefravær. Gennem de interviews vi har foretaget i forbindelse med udarbejdelsen af denne analyse, har vi identificeret fire typer:

- **Aftalebaseret fravær**, dvs. helt regulært fravær fx i forbindelse med ferie eller orlov.
- **Diagnosebaseret fravær**, dvs. fravær som skyldes sygdom. Det kan fx være influenza eller et brækket ben.
- **Privatbaseret fravær**, dvs. fravær som er knyttet til medarbejderens privatliv. Det kan fx være fravær i forbindelse med en skilsmisse, dårlig økonomi eller dødsfald i familien.
- **Kontekstbaseret fravær**, dvs. fravær som er knyttet til arbejdspladsen. Det kan fx være dårlig ledelse eller dårligt psykisk arbejdsmiljø.

Mens nogle typer af fravær - særligt aftalebaseret fravær og diagnosebaseret fravær - almindeligvis er helt i orden, kan andre typer af fravær - særligt kontekstbaseret fravær og privatbaseret fravær - udgøre et problem for både institutionen, den berørte medarbejder og ikke mindst for de familier, der benytter daginstitutionen. I denne analyse belyses sygefraværet (som typisk dækker over det diagnosebaserede, privatbaserede og kontekstbaserede fravær) blandt pædagogisk personale i kommunerne<sup>3</sup>. Sygefravær defineres som 'egen sygdom', herunder arbejdsskader. Dvs. der ses bort fra børns sygdom og anden orlov.

## 1.3 Sygefravær blandt pædagogisk personale

Blandt pædagogisk personale er det kommunale sygefravær højt. I 2011 lå det samlede gennemsnitlige sygefravær på ca. 14 dagsværk pr. ansat (~ ca. 6 pct. af 224 arbejdsdage om året)<sup>4</sup>. Til sammenligning har en folkeskolelærer et fravær på godt 10 dagsværk årligt.<sup>5</sup>



Anm.: Sygefravær for alle kommuner findes i appendiks 1. Den røde streg angiver gennemsnittet blandt kommunerne. Kilde: Fldnet's sygefraværstatistik og egne beregninger.

<sup>1</sup> Pædagogisk personale dækker over "pædagogisk personale, daginstitutioner/klub/skolefritidsordning", "pædagogmedhjælper og pædagogiske assistenter" samt "pædagogisk uddannede ledere", jf. fldnet.dk.

<sup>2</sup> CEPOS 2012: Dobbeltså højt sygefravær i den kommunale ældrepleje som i den private.

<sup>3</sup> Det er fldnet's vurdering, at der kun i meget begrænset omfang (hvis overhovedet) vil indgå selvejende institutioner i datamaterialet, dvs. kun hvis det er tilfældet, at disse institutioner har rapporteret løn via de kommunale datacentraler.

<sup>4</sup> Kilde: Fldnet's sygefraværstatistik.

<sup>5</sup> Kilde: Statistikbanken.dk, tabel FRA011 og LBESK1.

En sammenligning på tværs af kommunerne viser, at det pædagogiske personale i Læsø Kommune har Danmarks laveste sygefravær på 3,4 dagsværk pr. ansat lige efterfulgt af Samsø Kommune og Aabenraa Kommune med et sygefravær på hhv. 8,1 og 9,6 fraværsværk. Listen toppes af Ishøj Kommune med 19,5 dagsværk pr. ansat efterfulgt af Norddjurs og Langeland med et sygefravær på hhv. 18,9 og 18,7 fraværsværk, jf. figur 2. Man kan undre sig over, hvad der er forklaringen på disse forskelle i sygefraværet på tværs af kommunerne. Både de kvalitative interviews og den økonometriske analyse tyder på, at daginstitutionernes ledelse spiller vigtig rolle i forklaringen af disse forskelle, jf. afsnit 2.1-5 samt afsnit 1.6.

#### 1.4 Resultatet er ikke tilfældigt

Indledningsvist er det relevant at undersøge, om kommunernes placering i figur 2 er tilfældig. Dette gøres ved hjælp af en kvartilanalyse, jf. tabel 1.

Kvartilanalysen viser kommunernes relative placering fordelt på 25 pct.-kvartiler i årene 2010 og 2011. Således udgør kommunerne i 1. kvartil den fjerdedel af kommunerne med det laveste sygefravær, mens kommunerne i 4. kvartil udgøres af den fjerdedel med det højeste sygefravær.

Af kvartilanalysen fremgår det, at kommunernes placering i figur 2 ikke er tilfældig, men faktisk meget stabil over tid. Det fremgår, at knap 55 pct. af kommunerne befandt sig i samme kvartil i 2011, som de gjorde i 2010. Det samme billede tegner sig for de foregående år.<sup>6</sup>

En anden måde, hvorpå man kan undersøge, hvor stabilt resultatet er over tid, er, at undersøge hvor mange 'pladser' kommunerne flytter sig over årene. Fra 2010 til 2011 flyttede knap 60 pct. af kommunerne sig 10 pladser eller derunder, mens ca. 80 pct. af kommunerne flyttede sig 25 pladser eller derunder. På denne baggrund må man konkludere, at kommunernes relative placering ikke er tilfældig over tid.

#### 1.5 Største ændringer

Selvom resultatet er meget stabilt fra år til år, har nogle kommuner ændret sygefraværet blandt pædagogisk personale markant fra 2007 til 2011. Fx har Kerteminde reduceret sygefraværet med knap 40 pct. fra 2007 til 2011. Derimod har Langeland øget sygefraværet med lige over 40 pct. fra 2007 til 2011, jf. tabel 2 og 3.

**Tabel 1. Sygefraværet blandt pædagogisk personale i 2011 sammenholdt med 2010 (kvartiler)**

		2011			
Kvartiler		1.	2.	3.	4.
2010	1.	17 %	4 %	3 %	0 %
	2.	3 %	14 %	7 %	1 %
	3.	2 %	5 %	8 %	10 %
	4.	2 %	2 %	7 %	13 %

Kilde: Fldnet's sygefraværstatistik og egne beregninger.

**Tabel 2. Største reduktion i sygefraværet blandt pædagogisk personale (2007-2011)**

Kommune	Ansatte, 2011	Sygefravær, 2007	Sygefravær, 2011	Ændring
Læsø	15	6,7	3,4	-49,0 %
Kerteminde	200	16,7	10,4	-37,7 %
Sorø	386	16,9	11,7	-30,9 %
Lemvig	230	14,6	10,2	-30,1 %
Frederikshavn	619	15,0	10,8	-28,1 %

Anm.: Sygefraværet er opgjort i fraværsværk.

Kilde: Fldnet's sygefraværstatistik samt egne beregninger.

<sup>6</sup> Fx befandt ca. 57 pct. af kommunerne sig samme kvartil i 2010 som i 2009, ca. 59 pct. af kommunerne sig i samme kvartil i 2009 som i 2008, og 52 pct. af kommunerne sig i samme kvartil i 2008 som i 2007.

**Tabel 3. Største forøgelse i sygefraværet blandt pædagogisk personale (2007-2011)**

Kommune	Ansatte, 2011	Sygefravær, 2007	Sygefravær, 2011	Ændring
Tønder	442	10,3	12,8	24,3 %
Sønderborg	837	10,9	13,6	24,5 %
Langeland	112	13,2	18,7	42,4 %
Ærø	44	8,7	13,6	56,4 %
Gribskov*	465	7,1	14,2	99,2 %

Anm.: Sygefraværet er opgjort i fraværskdage. \*Tallet for Gribskov er fra 2008, da der ikke var oplysninger fra 2007.  
Kilde: Fldnet's sygefraværstatistik samt egne beregninger.

### 1.6 Hvad kan forklare variationer i sygefraværet?

Der kan opstilles mange hypoteser for, hvad der kan forklare variationen i sygefraværet mellem kommuner indenfor pædagogisk personale. Fx kan man forestille sig, at noget af variationen i sygefraværet kan forklares ud fra personalesammensætningen fordelt på køn, alder og stilling, borgernes sociale og økonomiske ressourcer<sup>7</sup>, ledernes fravær, antallet af ansatte pr. barn, antallet af pladser pr. daginstitution mv.

Det bør understreges, at formålet med denne analyse ikke er at foretage en økonometrisk analyse af sygefraværet blandt det pædagogiske personale i kommunerne. Formålet med analysen er at præsentere sygefraværet samt at foretage en række kvalitative interviews for at undersøge, hvad, kommunerne selv mener, er forklaringen på et højt eller lavt sygefravær.

Alligevel har vi på kommuneniveau<sup>8</sup> foretaget en økonometrisk analyse (vha. af en 'seemingly unrelated'-regression) af sygefraværet. Resultatet af analysen er, at personalesammensætningen fordelt på stilling har betydning for sygefraværet. Helt konkret, så er der en positiv sammenhæng mellem en høj andel af pædagogmedhjælpere og et højt sygefravær. Endvidere så har de forskellige stillingsgrupper en forskellig følsomhed overfor de variable, som kan forventes at forklare sygefraværet. Fx er der en stærk sammenhæng mellem pædagogmedhjælpernes sygefravær og kommunens socioøkonomiske indeks. Sygefraværet blandt pædagogmedhjælpere er højere, hvis kommunens borgere er relativt ressourcetsvage sammenlignet med andre kommuner.

Omvendt så er der en tendens til, at køns- og aldersfordelingen kun har mindre betydning for sygefraværet samt at lederes fravær, antallet af ansatte pr. barn, antallet af pladser pr. daginstitution mv. umiddelbart ikke har betydning for sygefraværet blandt det pædagogiske personale på kommuneniveau. Og selv når man korrigerer for de faktorer, der ifølge denne økonometriske analyse har betydning for sygefraværet, er der stadig en betydelig forskel på kommunernes sygefravær. Forklaringen må findes blandt det, som der ikke kontrolleres for i analysen, men som har stor betydning for sygefraværet. Det kan fx være ledernes evne til at italesætte sygefraværet og motivere deres medarbejdere, som det fremgår af de kvalitative interviews. Resultaterne af den økonometriske analyse er vedlagt i appendiks 2.

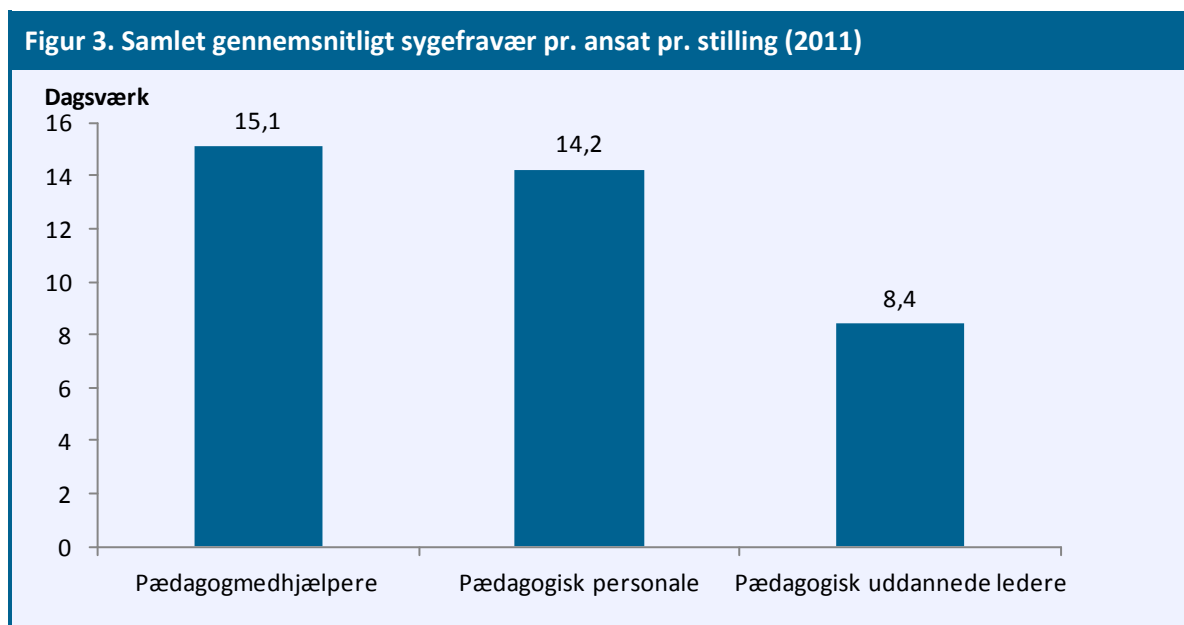
### 1.7 Sygefraværet på stillingsniveau

Idet ovenstående økonometriske analyse bl.a. pegede på, at personalesammensætningen fordelt på stilling har betydning for sygefraværet, har vi valgt at uddybe sygefraværet på stillingsniveau.

<sup>7</sup> Borgernes sociale og økonomiske ressourcer er målt ved det socioøkonomiske indeks. Det socioøkonomiske indeks måler kommunens relative udgiftsbehov i forhold til andre kommuner på basis af en række sociale og økonomiske kriterier. I dette mål indgår fx antallet af ledige og antallet af psykiatriske patienter. Groft sagt angiver dette mål, hvor mange sociale og økonomiske ressourcer kommunens borgere har. Jo højere det socioøkonomiske indeks er, desto relativt færre socioøkonomiske ressourcer har kommunens borgere. Kilde: De Kommunale Nøgletal.

<sup>8</sup> Det ville principielt være muligt at lave en endnu mere detaljeret undersøgelse, hvis man har data for sygefravær på individ- eller institutionsniveau. Dette data er dog ikke været tilgængeligt.

Indenfor gruppen af pædagogisk personale har de knap 23.000 kommunalansatte pædagogmedhjælpere det højeste sygefravær. I gennemsnit har pædagogmedhjælpere et årligt sygefravær på knap 16 dagsværk pr. ansat. Herefter følger de ca. 44.400 kommunalansatte pædagoger, hvis gennemsnitlige årlige sygefravær er på 15 dagsværk pr. ansat. Til sidst finder man de ca. 7.400 pædagogisk uddannede ledere<sup>9</sup>, hvis sygefravær er næsten halvt så stort som sygefraværet blandt pædagogmedhjælpere og pædagoger, nemlig 8 dagsværk pr. ansat. Dette fremgår af figur 3 nedenfor.



Kilde: Fldnet's sygefraværstatistik samt egne beregninger.

Sygefraværet opdelt på stilling for samtlige kommuner fremgår af appendiks 3. Det er interessant at bemærke, at flere kommuner med omtrent samme socioøkonomiske indeks varierer betydeligt i sygefravær på stillingsniveau, jf. tabel 4.

**Tabel 4. Eksempler på kommuner med stor forskel i sygefraværet**

Kommune	Socioøkonomisk indeks	Sygefravær pr. ansat		
		Pædagoger	Pædagogmedhjælpere	Pædagogiske ledere
Norddjurs	1,06	19,3	20,1	11,2
Vesthimmerland	1,03	12,5	12,1	3,1
Ballerup	1,2	15,7	16,2	11,5
Rødovre	1,2	12,7	15,2	5,4
Slagelse	1,2	15,2	16,8	12,6

Kilde: Fldnet's sygefraværstatistik samt egne beregninger.

Dette tyder på, at det ikke alene er personalesammensætningen fordelt på fx stilling og socioøkonomisk indeks, der forklarer sygefraværet, men at forklaringerne også skal findes i andre faktorer, fx ledelse, arbejdsmiljø mv. Faktisk viser en Ph.D.-afhandling fra det Sundhedsvidenskabelige Fakultet<sup>10</sup> samt en analyse foretaget af arbejdsmiljøinstituttet<sup>11</sup>, at hhv.

<sup>9</sup> Det fremgår af vores interviews, at pædagogisk uddannede ledere - modsat distriktsledere - typisk også på daglig basis har tæt kontakt til børnene i daginstitutionerne.

<sup>10</sup> Ph.D.-afhandling fra Sundhedsvidenskabelig Fakultet v. Lindhardt Nielsen 2010: Psychosocial work environment and sickness absence - A two-year follow-up on the IPAW study.

<sup>11</sup> Arbejdsmiljøinstituttet 2002: Arbejdsmiljø og fravær.

29 og 38 pct. af fraværet blandt lønmodtagere i al almindelighed kan forklares ved arbejdsmiljøet. Vores kvalitative interviews tyder også på, at arbejdsmiljø har stor betydning for fraværet indenfor pædagoger.

## 2. ÅRSAGER TIL LAVT SYGEFRAVÆR

Vi har i forbindelse med denne analyse foretaget 10 kvalitative interviews med de ansvarlige ledere og HR-konsulenter indenfor daginstitutionsområdet. De 10 interviews er både foretaget blandt kommuner, som har øget deres sygefravær meget og kommuner, som har reduceret deres sygefravær meget. Formålet med disse interviews har været at afdække, hvad der virker, og hvad der ikke virker, når en kommune ønsker at reducere sygefraværet. Centrale pointer fra disse interviews er gengivet herunder.

### 2.1 Læsø Kommune har fokus på nærvær og fleksibilitet

Læsø havde i 2011 et sygefravær på 3,4 dagsværk, hvilket var det laveste sygefravær blandt pædagogisk personale i Danmark. Fra 2007 til 2011 reducerede Læsø sit sygefravær med knap 50 pct. Det lave sygefravær på Læsø skyldes ifølge Dagtilbudschef i Læsø Dagpleje og Børnehavn, Susanne Paulsen opmærksomhed, nærvær og fleksibilitet, jf. boks 1.

#### Boks 1. Lavt sygefravær på Læsø

*"Jeg tror, at vores lave sygefravær hænger sammen med flere ting. For det første sætter vi opmærksomhed og nærvær højt. Alle skal føle sig tilpas under sygdomsforløbet. Vi har ved længerevarende sygdomsforløb løbende kontakt med den sygemeldte. Vi sender måske en buket blomster, ringer og/eller besøger kollegaen. For det andet er vi meget fleksible. Har medarbejderen brug for at få en dag fri, så får hun det, hvis det overhovedet er muligt. For i det større billede er det jo bedre med en feriedag end en sygedag. Denne fleksibilitet går dog begge veje, for vi forventer også at medarbejderne er meget fleksible overfor virksomheden. Derudover vil vi generelt gerne tage hensyn til medarbejderne. Hvis de i en periode ikke kan løfte, så prøver vi at give dem opgaver, hvor man ikke skal løfte så meget. Men bliver der for mange hensyn, bliver det en belastning for arbejdspladsen. Mange hensyn over længere tid giver anledning til en samtale om fremtiden i jobbet. For det tredje går vi op i sundhed og alle har billig adgang til et motionscenter og Læsø Kur - alle mennesker kan jo godt lide at blive forkælet.*

*Vores fysiske rammer i den gamle institution var ikke optimale. Vi havde mange børn på lidt plads, hvilket ellers almindeligvis vil bidrage til at øge sygefraværet. Det gjorde det dog ikke hos os. Som pædagog er man nok mere udsat overfor smitte, men man bliver også hærdet med tiden. Særligt kan vi se det, når der kommer nye pædagoger. De er ofte mere syge i starten af deres ansættelse. Vi gør dog hvad vi kan, for at mindske smittefaren for pædagoger og børn. Helt konkret har vi nedskrevet en sygepolitik for børnene i fællesskab med Lægehuset på Læsø. Denne politik er forældrene bekendt med. Med sygepolitikken behøver vi ikke så ofte at diskutere, hvorvidt et barn er for sygt til at komme i daginstitution. Udover reglerne for, hvornår børnene må komme i institutionen, lærer vi fx også børnene at vende hovedet ind mod skulderen, når de hoster, flittighed med håndvask og vi har årligt besøg af en hygiejnesygeplejerske for at få råd og vejledning til at nedsætte smittefare.*

*Endeligt skal man huske på, at vi er et lille samfund. Man føler ganske enkelt ikke, at man kan optræde i Brugsen, hvis man tidligere på dagen har meldt sig for syg til at gå på arbejdet. Det giver måske mindre lyst til en "rask" hjemmedag. Og så er der en forståelse imellem medarbejdere om, at hvis man melder sig syg, så skal de andre løbe ekstra stærkt."*

Kilde: Interview foretaget af CEPOS

### 2.2 Ringkøbing-Skjern Kommune har sat ledelse i fokus

Ringkøbing-Skjern havde i 2011 et sygefravær på 12,4 dagsværk, og havde altså et sygefravær under landsgennemsnittet for pædagogisk personale. Ifølge Annette Ørskov, afdelingsleder for dagtilbud i Ringkøbing-Skjern Kommune, går sygefraværet helt tilbage til ledelsen og afhænger i høj grad af, hvor god ledelsen er. Hun påpeger dog samtidigt, at sygefraværet også afhænger af forventningsdannelse, tillid og indflydelse på egne arbejdsgange, jf. boks 2.

#### Boks 2. Ringkøbing-Skjern Kommune sætter fokus på ledelsen

"Det er vigtigt, at lederen tager sin lederrolle på sig, og ikke agerer som "første blandt ligemænd", og dermed bliver en del af personalet. Man kan ikke spille på to heste - enten er man leder eller også er man medarbejder. En medarbejder har krav på, at have en leder, som går foran, sætter retning og tør træffe de fornødne beslutninger - også de upopulære af slagsen. Det giver tryghed for medarbejderen. Og en tryk medarbejder yder mere til virksomheden end en medarbejder, som ikke ved, hvor han/hun har sin leder.

Jeg mener, at et lavt sygefravær langt hen ad vejen er et spørgsmål om god ledelse. Det er fx helt centralt, at den enkelte medarbejder føler opbakning og tillid fra ledelsen, og at hun inden for de faste rammer oplever en fleksibilitet fra arbejdspladsen samt handlefrihed til at gøre tingene på sin egen måde - selvfølgelig indenfor den værdimæssige ramme, som er defineret af virksomheden/organisationen. Derudover er det vigtigt, at medarbejderen brænder for sit arbejde, og det kræver en forståelse af 'hvorfor vi er her' og 'hvor skal vi hen'. Det er lederens job at give sine medarbejdere denne forståelse. Og det er vigtigt at kende sin rolle, hvad enten det er som leder eller som medarbejder.

Jeg mener ikke, at sygefraværet blandt pædagoger skyldes syge børn - faktisk ser jeg ingen sammenhæng mellem pædagogers og børns sygdom. Tværtimod bliver man næsten hærdet af at arbejde som pædagog. Det høje sygefravær blandt pædagoger i nogle kommuner tror jeg bl.a. skyldes, at lederen og pædagogerne ikke har gjort sig deres rolle fuldstændig klar. Omverdenen, (forældre, det politiske system, og samfundsudviklingen generelt) definerer institutionens rolle og funktion. En institution er en servicevirksomhed. Og det er de krav, som forældre og samfundet stiller til indholdet i en daginstitution, som skal være gældende. Pædagogernes indflydelse gør sig gældende, ved at de vælger metoder, som sikrer, at den faglige kvalitet i dagtilbuddet er hensigtsmæssig i relation til lovgivning på området, forskningsbaseret viden indenfor arbejdsområdet og til virksomhedens overordnede værdier.

Generelt vil jeg mene, at man i institutionskulturer får en bedre arbejdsplads, hvis man sikrer en god dialog og sætter ord på det, man gør. Det er vigtigt at man forholder sig til sin hverdag og brænder for sin arbejdsplads. Dette vil bl.a. komme til udtryk via et lavt sygefravær."

Kilde: Interview foretaget af CEPOS

### 2.3 Kerteminde Kommune fokuserer på dialog og klare retningslinjer

Kerteminde Kommune er den kommune, der har reduceret sygefraværet næstmest. Det pædagogiske personale i Kerteminde kommune reducerede fra 2007 til 2011 sygefraværet med knap 40 pct. I 2011 var sygefraværet på 10,4 dagsværk. Ifølge løn- og personalechef Inge Jacobsen fra Kerteminde Kommune, er dialog og klare retningslinjer vejen til et lavt sygefravær, jf. boks 3.

#### Boks 3. Kerteminde Kommunes vej til et lavt sygefravær

"I vores kommune har vi en sygefraværspolitik, som indebærer, at hvis en medarbejder har mere end 10 sammenhængende sygedage, så bliver han eller hun kaldt ind til en samtale med chefen. For sygdom er ikke bare en privat sag. Det går ud over kollegaer og arbejdspladsen, hvis man er fraværende. Og der kan jo være mange årsager til at man er syg. Det kan være problemer derhjemme, at man har et dårligt immunforsvar eller fordi man ikke trives på arbejdspladsen. Problemerne skal på bordet og man skal have talt om dem. Efter vi indførte denne ordning, har vi set et markant fald i sygefraværet.

Og det kan næsten ikke understreges nok. Det er vigtigt at være i dialog. Medarbejderne skal høres og ses - også når de ikke har det godt. Nogle medarbejdere har måske svært ved at tale med deres daglige leder, og i de tilfælde finder vi en anden, de kan tale med. Endvidere har vi en psykologordning, som medarbejderne kan bruge anonymt, hvis de fx. bliver skilt, oplever en sorg, bliver ramt af en svær sygdom eller har problemer på arbejdspladsen.

Endeligt så kan det komme dertil, hvor vi bliver nødt til at afskedige medarbejdere. Det kan fx være, hvis man har et meget skrantende helbred, men det er noget vi er nødt til at gøre af hensyn til de andre kollegaer.

Det er vores erfaring, at der er brug for klare retningslinjer. Både ledere og medarbejdere skal vide, hvad de har at forholde sig til. Og det er centralt med dialog."

Kilde: Interview foretaget af CEPOS

## 2.4 Holbæk Kommunes holistiske tilgang til nedbringelse af sygefraværet

Holbæk havde i 2011 et sygefravær blandt det pædagogiske personale på 15 dagsværk. I perioden fra 2007-2011 har de nedbragt sygefraværet med 23 pct. Dette resultat skyldes primært, at Holbæk Kommune gennem projektet 'Fra fravær til fremmøde' har sat fokus på sygefraværet. Projektet havde 4 fokusområder:

1. At skabe en bedre dialogkultur omkring fravær.
2. At implementerer et IT-system, som lederne kunne følge medarbejdernes sygefravær.
3. At sætte øget fokus på social kapital.
4. At øge fokus på lederudvikling.

Her fortæller HR-konsulent Line Holm Jacobsen om Holbæk Kommunes erfaringer med projekt 'Fra fravær til fremmøde', jf. boks 4.

### Boks 4. Holbæk Kommunes målrettede indsats for at nedbringe sygefraværet

*"I Holbæk Kommune har vi i høj grad fokus på at reducere sygefraværet. Og et lavt sygefravær mener vi hænger uløseligt sammen med, at der er en god dialog mellem leder og medarbejder. Sygefravær er noget der skal italesættes. Og det er vigtigt, at lederen har fremlagt klare retningslinjer for, hvad hun forventer af sine medarbejdere. Faktisk mener vi, at godt lederskab har den største betydning for trivsel og fremmøde på arbejdspladsen. Vores analyser viser desuden, at der er en meget tæt sammenhæng mellem de institutioner, som har et lavt sygefravær og de institutioner, som har gode trivselsmålinger. Det tror jeg også er årsagen til, at vi i denne proces har haft gode erfaringer med af at sætte fokus på social kapital, dvs. helt konkret på tillid, retfærdighed og samarbejdsevne. Det er nemlig vigtigt, at medarbejderne har tillid til ledelsen, at de føler at vagter og løn fordeles retfærdigt og at der er et godt samarbejde på arbejdspladsen."*

Kilde: Interview foretaget af CEPOS

## 2.5 Andre erfaringer

Blandt interviews med kommuner, der har øget deres sygefravær meget i perioden 2007-2011, finder vi, at særligt tre elementer har stor betydning for et højt sygefravær.

- At sygefravær ikke italesættes. Pædagogers fagidentitet er kendetegnet ved omsorg. De uddannes i at have empati og omsorg for børnene, og dette smitter af på det øvrige pædagogiske personale. Derfor er det ikke naturligt for lederen, at stille spørgsmålstegn ved medarbejderes sygdom. Nogle af de kommuner, vi har talt med, har derfor haft gode erfaringer med at etablere regler for, hvornår og hvordan en leder skal tage kontakt til en syg medarbejder. Fx er der kommuner, som har krav om, at lederen tager kontakt dag 1, 5, 14 og 28. Det gør det lettere for lederne at få taget dialogen, og medarbejderen ved, hvad han/hun skal forvente. Desuden er det vigtigt, at ledere får undersøgt, om der er noget i medarbejderens sygemelding, der tyder på, at medarbejderen ikke trives på arbejdspladsen.
- At lederen ikke formår at motivere medarbejderne. Flere kommuner har haft gode erfaringer med at sætte fokus på social kapital. Dvs. få skabt en bevidsthed i institutionerne om, hvad deres kerneydelser er. Det er centralt for pædagogernes motivation, at der skabes en fælles forståelse for, hvorfor de går på arbejde, og hvilken værdi de skaber. Samtidigt er det også vigtigt at skabe en kultur, hvor medarbejderne tænker over, at hvis en medarbejder melder sig syg, så skal de andre løbe ekstra stærkt. Desuden er det vigtigt, at lederen er en god rollemodel og bidrager til at skabe et godt arbejdsmiljø, hvorfor mange kommuner har fokus på at kompetenceudvikle deres ledere.
- At institutionerne har de forkerte medarbejdere. Flere af de kommuner, vi har talt med, understreger, at det er vigtigt at sætte grænser for, hvor mange hensyn man kan tage til en enkelt medarbejder. Hvis der tages for mange hensyn til en medarbejder, kan det blive en belastning for de øvrige ansatte, og lederen bør derfor vurdere, om den enkelte medarbejder passer ind i virksomheden. Det er altid svært at afskediget en medarbejder, og det kan også være årsagen til, at nogle kommuner i lange perioder har



et meget højt sygefravær. Her er det vigtigt, at lederen træder i karakter og tør træffe de fornødne beslutninger - også selvom de kan være svære. For hverken medarbejderen eller arbejdspladsen er godt stillet ved et forkert match.

Samlet tyder vores interviews på, at en betydelig del af sygefraværet blandt pædagoger er enten kontekstbaseret eller privatbaseret. Begge typer af fravær kan man gøre noget ved. Det kontekstbaserede fravær kan man afhjælpe ved at sætte fokus på ledelsen og arbejdsmiljøet. Som gennemgået ovenfor er der en række kommuner, som har meget positive erfaringer med dette. Det privatbaserede fravær kan også afhjælpes. Der er fx nogle kommuner som har indgået aftaler med økonomiske konsulenter, psykologer og sågar præster, så den ansatte har nogle at tale med i tilfældet af, at han/hun fx har problemer med økonomien eller gennemlever en sorg.

#### 4. MILLIONER AT SPARE VED REDUCERET SYGEFRAVÆR

Det høje sygefravær på daginstitutionsområdet er dyrt for samfundet. Hvis alle de kommuner, der i 2011 havde et sygefravær, der var højere end gennemsnittet, fik reduceret deres sygefravær til gennemsnittet, ville samfundet spare ca. 135 mio. kr. årligt.<sup>12</sup> Det svarer til, at man kunne ansætte yderligere ca. 360 pædagoger.<sup>13</sup>

Det gennemsnitlige sygefravær for de 25 kommuner, som har det laveste sygefravær er 10,8 fraværsdage pr. ansat. Hvis det var muligt for alle kommuner, der i 2011 havde et sygefravær, der lå højere end dette niveau, at reducerede deres sygefravær til det gennemsnitlige niveau for de 25 kommuner med det laveste sygefravær, så ville samfundet spare knap 440 mio. kr. årligt. Dette synes ikke urealistisk, da skolelærere i gennemsnit har et sygefravær på omtrent dette niveau. Denne besparelse svarer til, at man årligt kunne ansætte knap 1200 ekstra pædagoger.

Det gennemsnitlige sygefravær for de 5 kommuner, som har det laveste sygefravær er 8,2 fraværsdage pr. ansat. Hvis det var muligt for alle kommuner, der i 2011 havde et sygefravær, der lå højere end dette niveau, at reducerede deres sygefravær til det gennemsnitlige niveau for de 5 kommuner med det laveste sygefravær, så ville samfundet spare ca. 750 mio. kr. årligt. Dette svarer omtrent til besparelsen, som man ville høste, hvis at alle pædagoger og pædagogmedhjælpere, reducerede deres sygefravær til niveauet for de pædagogiske ledere.<sup>14</sup> For 750 mio. kr. kunne kommunerne have råd til at ansætte yderligere ca. 2000 pædagoger.

#### 5. KONKLUSION

Det er vigtigt at se på, hvordan vi udnytter ressourcerne bedre, så vi sikrer mest mulig omsorg for pengene. For et unødigt højt sygefravær på daginstitutionsområdet er både en belastning for de berørte familier, det pædagogiske personale og dyrt for samfundet.

<sup>12</sup> Disse besparelser er beregnet efter samme metode, som Beskæftigelsesministeriet tidligere har beregnet besparelserne ved at nedsætte sygefraværet på daginstitutionsområdet med 10 pct., jf. Folketingets Socialudvalg, socialministerens svar på spørgsmål nr. 1 (Alm. del - bilag B 16 . bilag 2) af 10. december 2003. Det skal i forhold til disse besparelsesberegninger bemærkes, at besparelserne kun bliver realiseret i det omfang at fraværet bliver dækket af vikarer. I realiteten vil der ikke altid være fuld vikardækning ved sygdom. Dette vil isoleret set trække i retning af, at det ikke er hele besparelsen, der kan realiseres. Omvendt er det ved denne besparelsesberegning antaget, at evt. vikarløn svarer til den sygemeldte medarbejders løn. Hyres vikaren via et vikarbureau vil en vikarløn almindeligvis være højere. Endvidere er der institutioner, hvor de i stedet for at bruge vikarer ansætter en ekstra 20-timers medhjælper. Dette vil isoleret set trække i retningen af, at besparelsen er undervurderet.

<sup>13</sup> Det antages, at tabte lønomkostninger ved sygefravær udgør den mulige besparelse ved nedbringelse af sygefraværet. Ved omregning fra besparelse til antal fuldtidsansatte pædagoger bruges en bruttomånedsløn på 31.394 kr., jf. fldnet.dk, lønudviklingsstatistik for 2011.

<sup>14</sup> Det kunne her indvendes, at de pædagogisk uddannede ledere har lavere sygefravær grundet mindre kontakt med børnene. Af interviews med forskellige kommuner fremgår det dog, at de pædagogiske ledere også er i kontakt med børnene i dagligdagen. At sygefraværet blandt lederne er lavere må derfor have en anden årsag. Det kan fx være, at lederen ser sig selv som forgangskvinde og derfor er mere tilbageholden med at tage en fraværsdag eller at lederen føler mere ansvar og større motivation på arbejdspladsen.

Et lavere sygefravær vil derfor først og fremmest betyde en øget kvalitetsoplevelse for børnene og deres forældre. Lavt sygefravær betyder nemlig, at børnene vil opleve en mere konsistent omsorg, idet der ikke vil være en så høj grad af udskiftning blandt personalet.

Derudover vil en indsats for at reducere sygefraværet, fx ved at sætte fokus på godt lederskab, formentligt også forbedre arbejdsmiljøet for det pædagogiske personale. De vil være glattere for at gå på arbejde og det reducerede sygefravær vil betyde, at de er mindre pressede i hverdagen.

Endeligt vil et reduceret sygefravær på det kommunale daginstitutionsområde give en økonomisk gevinst for samfundet. Hvis det er muligt at reducere det kommunale sygefravær for hele landet til det gennemsnitlige niveau for de 25 bedste kommuner, så kan kommunerne høste en økonomisk gevinst på ca. 440 mio. kr. årligt svarende til, at de kunne ansætte knap 1200 ekstra pædagoger årligt. Hvis det er muligt at reducere det kommunale sygefravær til det gennemsnitlige niveau for de 5 bedste kommuner, så kan kommunerne høste en økonomisk gevinst på ca. 750 mio. kr. årligt svarende til, at de kunne ansætte knap 2000 ekstra pædagoger årligt.

## Appendiks 1

**Figur A1. Sygefravær for pædagogisk personale i dagværk pr. person (2011)**

Læsø	3,4	Herning	12,5	Mariagerfjord	13,8	Nyborg	15,5
Samsø	8,1	Ikast-Brande	12,5	Hørsholm	13,9	Tårnby	15,5
Aabenraa	9,6	Kolding	12,5	Skanderborg	14,1	Helsingør	15,5
Morsø	9,9	Vejen	12,7	Gribskov	14,2	Ringsted	15,7
Struer	9,9	Nordfyns	12,7	Holstebro	14,2	Rudersdal	15,8
Lemvig	10,2	Solrød	12,8	Kalundborg	14,2	Greve	16,0
Kerteminde	10,4	Tønder	12,8	Favrskov	14,2	Høje-Taastrup	16,1
Frederikshavn	10,8	Silkeborg	12,9	Fredericia	14,3	Middelfart	16,5
Haderslev	10,8	Lejre	12,9	Aalborg	14,4	Vordingborg	16,6
Varde	10,9	Dragør	13,0	Egedal	14,5	Allerød	16,7
Rebild	11,0	Rødovre	13,0	Fredensborg	14,5	Brøndby	16,8
Skive	11,3	Lyngby-Taarbæk	13,0	Furesø	14,6	Albertslund	16,8
Vesthimmerland	11,3	Syddjurs	13,1	Roskilde	14,7	Frederiksberg	16,8
Lolland	11,4	Horsens	13,1	Køge	14,7	Faxe	16,9
Sorø	11,7	Esbjerg	13,2	Hvidovre	14,9	Halsnæs	17,0
Viborg	11,7	Guldborgsund	13,3	Holbæk	15,0	Gladsaxe	17,3
Faaborg-Midtfyn	11,7	Randers	13,3	Odense	15,1	Frederikssund	17,4
Brønderslev	11,7	Bornholm	13,4	Næstved	15,1	Vallensbæk	17,5
Hjørring	11,9	Jammerbugt	13,4	Thisted	15,1	Herlev	17,8
Fanø	12,0	Assens	13,5	Hillerød	15,2	København	18,1
Odsherred	12,0	Svendborg	13,5	Hedensted	15,3	Langeland	18,7
Vejle	12,1	Ærø	13,6	Slagelse	15,4	Norddjurs	18,9
Odder	12,2	Sønderborg	13,6	Ballerup	15,4	Ishøj	19,5
Billund	12,3	Århus	13,7	Stevns	15,4		
Ringkøbing-Skjern	12,4	Gentofte	13,7	Glostrup	15,4		

Kilde: Fldnet.dk's Sygefraværstatistik.

## Appendiks 2

Nedenstående tabel viser resultatet af 'seemingly unrelated'-regressionen.

Tabel A2. Regressionsresultater			
	Pædagoger	Pædagogmedhjælpere	Pædagogiske ledere
	Koefficient	Koefficient	Koefficient
Fraværet blandt ledere	-0,015 (0,050)	-0,039 (0,047)	-
Andel 20_99 årige	0,333 ** (0,162)	0,382 ** (0,154)	0,303 (0,327)
Andel 40_49 årige	0,007 (0,138)	0,223 * (0,131)	0,255 (0,278)
Andel 50_59 årige	0,186 (0,116)	0,021 (0,110)	0,213 (0,235)
Andel 60_69 årige	0,275 (0,220)	0,303 (0,209)	0,289 (0,445)
Andel 70_79 årige	-0,637 (8,373)	6,226 (7,947)	-13,933 (16,928)
Andel kvinder	-1,219 (2,348)	5,045 ** (2,229)	5,090 (4,737)
Andel ledere	0,054 (0,137)	-0,057 (0,130)	-0,348 (0,276)
Andel pædagogmedhjælpere	0,185 *** (0,049)	0,099 ** (0,047)	0,207 ** (0,097)
Pladser pr. daginstitution	0,000 (0,000)	0,000 (0,000)	0,000 (0,000)
Ansatte pr. barn	-9,352 (9,515)	-9,751 (9,031)	-28,420 (19,090)
Socioøkonomisk indeks	1,303 (1,224)	4,560 *** (1,162)	1,637 (2,477)
Konstant	-2,194 (8,458)	-7,684 (8,028)	-14,731 (17,096)
Observations	98	98	98
R <sup>2</sup>	0,31	0,42	0,11
RMSE	2,40	2,28	4,88
Chi <sup>2</sup>	44,93	71,68	12,57

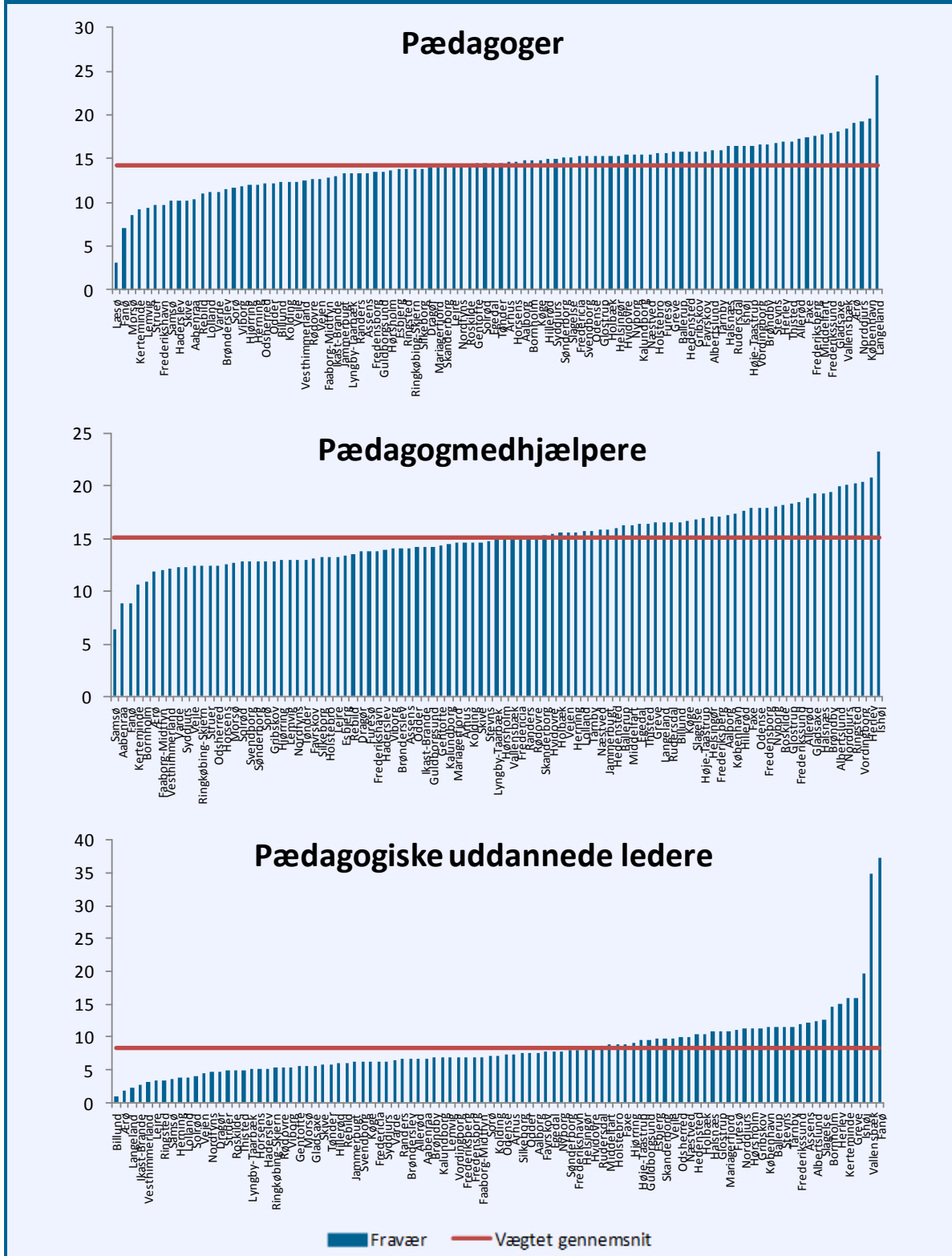
Anm.: Standardfejlen er angivet i parentes. Signifikansen er angivet med \*P<0,10, \*\*P<0,05, \*\*\*P>0,01. Baseline er en pædagog 30-39 år. Aldersgruppen '10-19-årige' er udeladt af analysen, da der var så relativt få.

Kilde: CEPOS.

Analysen viser bl.a., at der er en positiv sammenhæng mellem en høj andel af pædagogmedhjælpere og et højt sygefravær. Dette slår igennem for alle stillingsgrupper. Endvidere viser analysen, at alle tre stillingsgrupper har en forskellig 'følsomhed' overfor de variable, som kan forventes at forklare sygefraværet. Fx er der en stærk sammenhæng mellem pædagogmedhjælpernes sygefravær og kommunens socioøkonomiske indeks. Sygefraværet blandt pædagogmedhjælpere er altså højere, hvis kommunens borgere er relativt ressourcetsvage sammenlignet med andre kommuner. Der er desuden en tendens til, at unge mennesker er mere syge. Denne tendens kommer til udtryk for både pædagoger og pædagogmedhjælpere. Analysen finder ingen sammenhæng mellem antallet af ansatte pr. barn, pladser pr. daginstitution, ledernes fravær mv. Når man korrigerer for alt det, der ifølge tabel A2 har betydning for sygefraværet, så er der stadig en betydelig forskel på kommunernes sygefravær, hvilket også understreges ved, at det langt fra er hele sygefraværet, der forklares (jf. R<sup>2</sup>). Man må forvente, at en stor del af forklaringen ligger blandt noget af det, som der ikke kontrolleres for i analysen, fx ledelse og arbejdsmiljø.

Appendiks 3

Figur A3. Samlet gennemsnitligt sygefravær pr. ansat for pædagogisk personale fordelt på stilling (2011)



Anm.: Den røde streg angiver det vægtede gennemsnit blandt kommunerne.

Kilde: Fldnet's sygefraværstatistik samt egne beregninger.