

—— Bedre ledelse, mindre sygefravær

Baggrundsnotat

—— Ledelses
Kommissionen

Sygefravær i den offentlige sektor

Sygefraværet i den offentlige sektor kan skyldes mange forskellige forhold. Alt fra de fysiske arbejdsvilkår til det psykosociale arbejdsmiljø har en betydning, og selv om der kan identificeres talrige bud på, hvad der skaber et højt sygefravær, er der en tiltagende konsensus om, at ledelse spiller en rolle. Derfor er der potentielt set en gevinst i at reducere sygefravær ved at fremme bedre ledelse.

Dette notat vil kort omtale en række undersøgelser af sammenhængen mellem ledelse og sygefravær. Dernæst vil notatet fremstille sygefraværet på tværs af den statslige, kommunale, regionale og private sektor og endelig foretage en beregning af potentialet ved en 10 % reduktion af sygefraværet i den kommunale sektor.

Ledelse og sygefravær – er der en sammenhæng?

I en rapport udarbejdet af KL og Forhandlingsfællesskabet fra 2014¹ opsamles der erfaringer fra effektive sygefraværsindsatser i fire kommuner (Aarhus, Køge, Høje-Taastrup og Skive Kommune). I undersøgelsen fremgår det, at en effektiv sygefraværsindsats udgøres af seks elementer: tydelig ledelse, fælles ejerskab, ordentlig statistik, systematiske samtaler, tidlige indsatser samt trivsel, arbejdsmiljø og social kapital. Tydelig ledelse beskrives som en kombination af opbakning fra topledelsen, klare mål og værdier for sygefraværsindsatsen og medarbejderinddragelse.

Kommunerne og Regionernes Analyseinstitut (KORA, nu VIVE) har også fokuseret på sygefravær, og i en analyse fra 2013² stiller de skarpt på sygefraværsindsatsen i fire kommuner, der enten har et lavt sygefravær eller har formålet at nedbringe deres sygefravær markant. Analysen finder bl.a., at et "ledelsesmæssigt fokus" på sygefravær og en "tæt opfølgning" fra ledelsen er fællestræk for effektive sygefraværsindsatser.

¹ KL & Forhandlingsfællesskabet (2014). "En kur mod sygefravær? Helhedsorienterede indsatser for et lavere sygefravær: Erfaringer fra fire udvalgte kommuner".

² KORA – Det Nationale Institut for Kommuner og Regioners Analyse og Forskning (2013). "Sygefravær i kommunerne: Kan organiseringen nedbringe sygefraværet?".

Forskningen peger ligeledes på, at ledelse har en betydning for sygefraværet. I en ph.d.-afhandling fra Aarhus Universitet fra 2009³ konkluderes det, at "det er et samspil mellem individ-, socialpsykologiske og økonomiske determinanter, der forklarer fraværet i den offentlige sektor". I dette samspil spiller ledelse en rolle. Afhandlingen finder bl.a., at lederes personlige sygefravær kan være med til at skabe en 'fraværskultur' med et højt medarbejderfravær. Derudover finder afhandlingen indikationer på, at transformati-
onsledelse kan være forbundet med et lavere sygefravær.

Sammenhængen mellem ledelse og sygefravær undersøges også i en ph.d. fra Københavns Universitet fra 2006⁴. Afhandlingen belyser både fysiske og psykosociale risikofaktorer i arbejdsmiljøet og finder bl.a., at lav ledelseskvalitet spiller en rolle for sygefraværet. Det fremgår også, at effekten af andre risikofaktorer (eksempelvis hårdt fysisk arbejde) forstærkes af en ringe ledelseskvalitet.

Resultaterne genfindes i en rapport fra 2017, der er udarbejdet af Krifas Videncenter for God Arbejdslyst⁵. Her fremgår det, at der er en sammenhæng mellem tilfredsheden med ledelsen og antallet af sygefraværsdage i løbet af det seneste år. I undersøgelsen bliver ledelsestilfredsheden målt på fire ledelsesdimensioner: inddragelse og frihed, opmærksomhed og feedback, mening og retning samt lederen som rollemodel.

Endelig har tænketanken CEPOS i en analyse fra 2012⁶ belyst sygefraværet i ældreplejen på tværs af den offentlige og private sektor. Analysen finder, at et højt sygefravær typisk skyldes fem faktorer: dårlig ledelse, en blød indstilling til afskedigelse af medarbejdere, dårlig medarbejderkultur, høj gennemsnitsalder blandt personalet, og at sygefravær er et tabu. Undersøgelsen definerer 'dårlig ledelse' som ledelse, der ikke er synlig, hvor der ikke er fokus på sygefravær, arbejdsmiljø og motivation.

³ Nielsen, Ann-Kristina Løkke (2009). *Determinants of absenteeism: In a public sector perspective*. Department of Marketing and Statistics, Aarhus School of Business, Aarhus University.

⁴ Labriola, Merete (2006). *Work environment factors associated with long-term sickness absence and return to work*. National Institute of Occupational Health, Institute of Public Health, University of Copenhagen.

⁵ Krifas Videncenter for God Arbejdslyst (2017). "Når ledelse skaber arbejdslust".

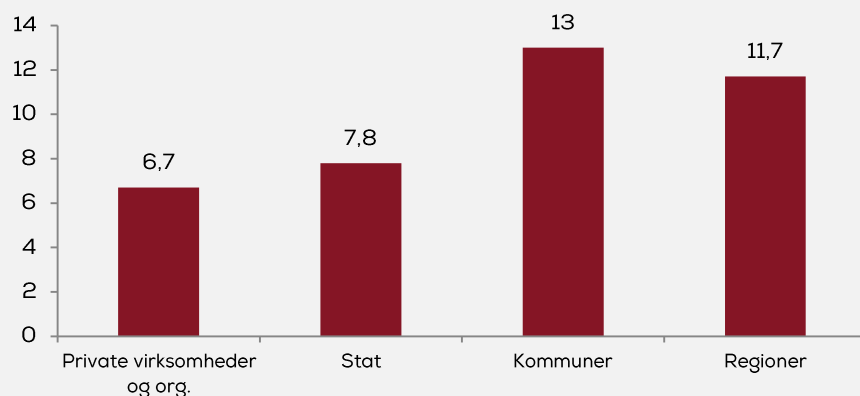
⁶ CEPOS (2012). "Dobbelt så højt sygefravær i den kommunale ældrepleje som i den private".

Sygefravær på tværs af sektorer

Der er en vis forskel i sygefraværet på tværs af den statslige, kommunale, regionale og private sektor. I figur 1 fremgår det, at det gennemsnitlige sygefravær er lavere iblandt private virksomheder og organisationer samt staten.

Figur 1. Gennemsnitligt sygefravær på tværs af sektorer

Gns. antal sygefraværsdage



Anm.: Sygefravær inkluderer "Egen sygdom" samt "Arbejdsulykker".

Kilde: Danmarks Statistik 2016 (www.statistikbanken.dk), FRA020.

Forskellen mellem sektorerne kan imidlertid hænge sammen med forskelle i arbejdsopgaver og 'kunder'. Kommunernes relativt høje fravær forklares således typisk med, at de har ansvaret for de borgernære velfærdsydelser. Hvis kommunale og regionale medarbejdere i højere grad er i kontakt med mange forskellige mennesker, er risikoen for at blive smittet med sygdomme alt andet lige større.

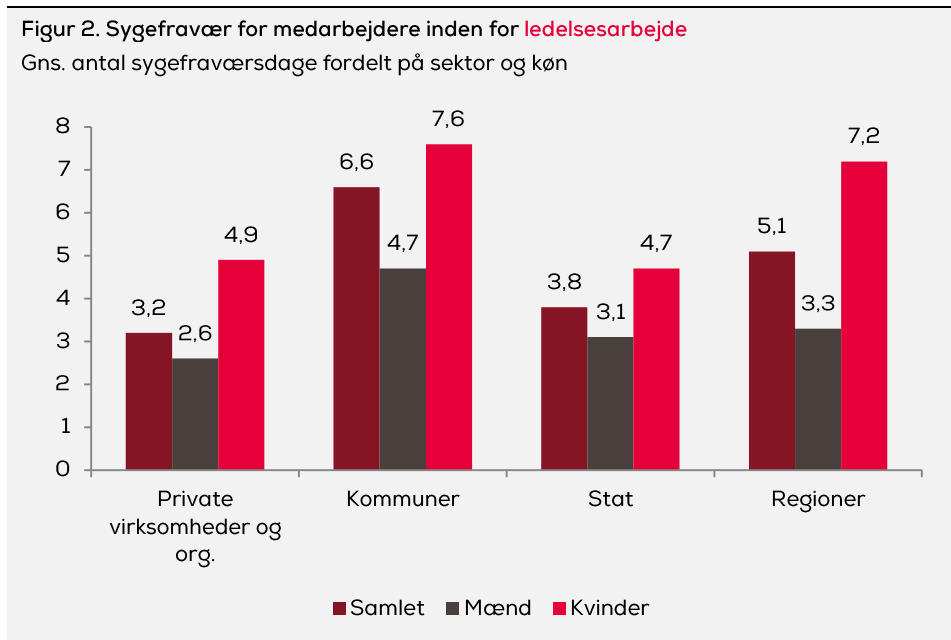
For i denne sammenhæng at udelukke, at det er forskelle i arbejdsopgaver, der driver det højere sygefravær i kommuner og regioner, er det derfor vigtigt at sammenholde sammenlignelige arbejdsfunktioner. Notatet fokuserer derfor sammenligningen af de fire sektors sygefravær inden for tre specifikke arbejdsfunktioner:

- **Ledelsesarbejde** (figur 2), som inkluderer planlægning, ledelse, koordinering og evaluering af de overordnede aktiviteter i organisationen samt formulering og revidering af disses politikker, love, regler og bestemmelser.

- **Rengøringsarbejde** (figur 3), som inkluderer arbejde med at gøre rent i private hjem, offentlige institutioner, virksomheder, tog, fly og lignende.
- **Omsorgsarbejde** (figur 4), som består af pleje eller assistance til børn, patienter, ældre samt handicappede i både institutioner og hjem. Dette inkluderer fx dagplejere, hjemmehjælpere og SOSU-assistenter.
- **Undervisning og pædagogisk arbejde** (figur 5), som inkluderer undervisning i teori og praksis inden for én eller flere discipliner.
- **Almindeligt kontor- eller sekretærarbejde** (figur 6), som består af at organisere, opbevare eller fremkalde information og bedrive en bred vifte af administrative opgaver i henhold til etablerede procedurer.

Det er imidlertid samtidigt muligt, at forskelle i kønssammensætningen på tværs af sektorer skaber evt. forskelle i sygefravær. Det skyldes, at den offentlige sektor beskæftiger relativt flere kvinder, og at kvinder i gennemsnit har højere sygefravær end mænd. For at sikre, at resultaterne er robuste for forskelle i kønssammensætning, sammenlignes sektorerne derfor dels inklusive begge køn, dels med hhv. kun mænd og kvinder. Det bør bemærkes, at resultaterne ikke er robuste for forskelle i medarbejdernes andre bagvedliggende karakteristika, fx alderssammensætning. Det skyldes, at datakilden (Danmarks Statistik) ikke gør det muligt at opdele medarbejderne inden for en given arbejdsfunktion på andre parametre end køn. Det betyder, at det ikke er muligt at nedbryde sygefravær for medarbejdere inden for en specifik arbejdsfunktion på alder og derigennem undersøge, om forskelle i sygefravær skyldes forskelle i alderssammensætning.

I figur 2 ses det gennemsnitlige antal sygefraværsdage på tværs af sektorer for medarbejdere, som udøver ledelsesarbejde.



Anm.: Sygefravær inkluderer "Egen sygdom" samt "Arbejdsulykker".

Kilde: Danmarks Statistik 2016 (www.statistikbanken.dk), FRA020.

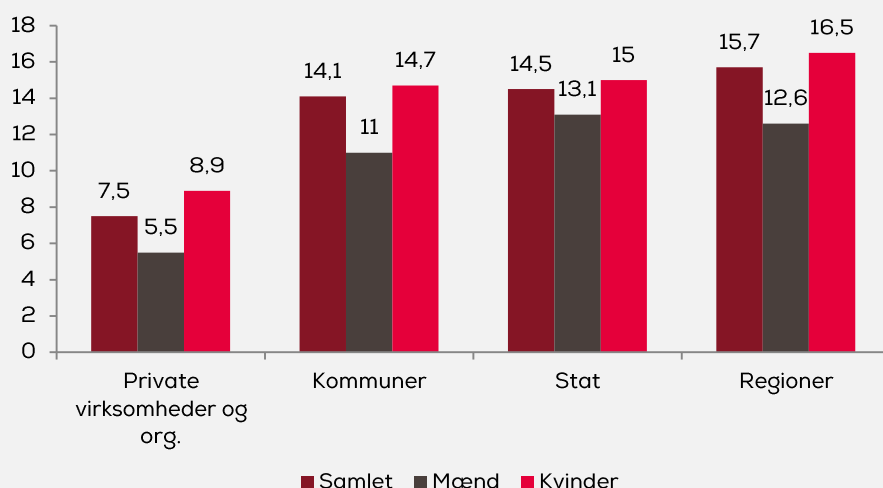
Det fremgår, at sygefraværet overordnet set er lavest i den private sektor og højest i kommunerne med gennemsnit på hhv. 3,2 og 6,6 sygefraværsdage. Tendensen er nogenlunde ens på tværs af de to køn. Den private sektor og staten har relativt lavt sygefravær, mens særligt kommuner og i nogen grad regioner har højt sygefravær.

Det bør dog bemærkes, at ledelsesarbejde kan variere på tværs af sektorerne. Det skyldes, at ledelsesarbejde kan variere sammen med medarbejdernes arbejde, så en leder i fx en børnehave, på et hospital eller et misbrugscenter i højere grad er i kontakt med borgerne end en leder i fx en økonomifunktion.

Figur 3 sammenligner medarbejdere, som er beskæftiget inden for rengøringsarbejde på tværs af sektor.

Figur 3. Sygefravær for medarbejdere inden for rengøringsarbejde

Gns. antal sygefraværdsdage fordelt på sektor og køn



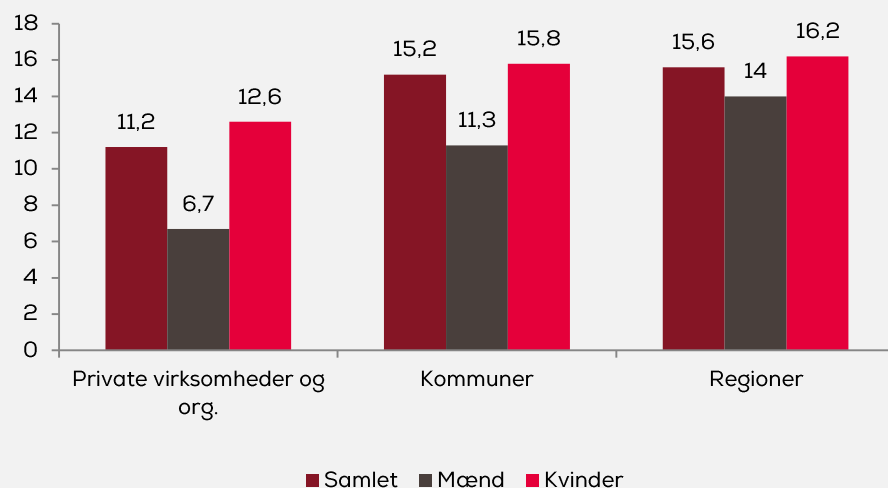
Anm.: Sygefravær inkluderer "Egen sygdom" samt "Arbejdsulykker".

Kilde: Danmarks Statistik 2016 (www.statistikbanken.dk), FRA020.

Figuren viser, at sygefraværet blandt medarbejdere beskæftiget inden for rengøring har markant lavere sygefravær i den private sektor end i den offentlige. Modsat tidligere er sygefraværet desuden højt på tværs af den offentlige sektor – både i kommuner, regioner og staten. Konkret er sygefraværet i gennemsnit halvt så højt i den private sektor som i den offentlige. Igen viser figuren, at tendensen er den samme på tværs af køn.

Figur 4 sammenligner medarbejdere, som er beskæftiget inden for omsorgsarbejde.

Figur 4. Sygefravær for medarbejdere inden for **omsorgsarbejde**
Gns. antal sygefraværdsdage fordelt på sektor og køn



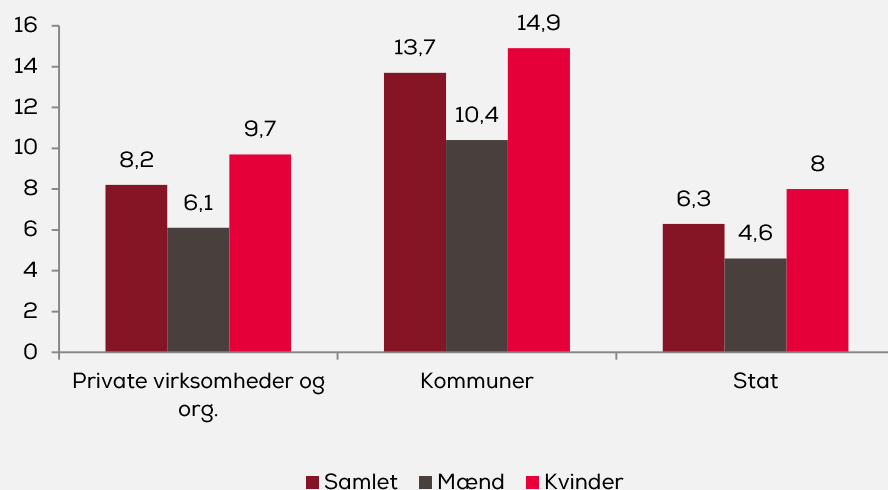
Anm.: Sygefravær inkluderer "Egen sygdom" samt "Arbejdsulykker". Staten er ikke inkluderet, da sektoren ikke beskæftigede medarbejdere inden for omsorgsarbejde.

Kilde: Danmarks Statistik 2016 (www.statistikbanken.dk), FRA020.

Det fremgår af figur 4, at sygefraværet blandt medarbejdere beskæftiget inden for omsorgsarbejde ligeledes har lavere sygefravær i den private sektor end i den offentlige. Selvom sygefraværet er højt på tværs af den offentlige og private sektor, er der en klar tendens til, at det er højere i den offentlige – igen på tværs af køn.

Figur 5 sammenligner sygefravær for medarbejdere inden for undervisning og pædagogisk arbejde.

Figur 5. Sygefravær for medarbejdere inden for **undervisning og pædagogisk arbejde**
Gns. antal sygefraværsdage fordelt på sektor og køn



Anm.: Sygefravær inkluderer "Egen sygdom" samt "Arbejdsulykker". Den regionale sektor er ikke inkluderet, da sektoren ikke beskæftigede medarbejdere inden for undervisning og pædagogisk arbejde.

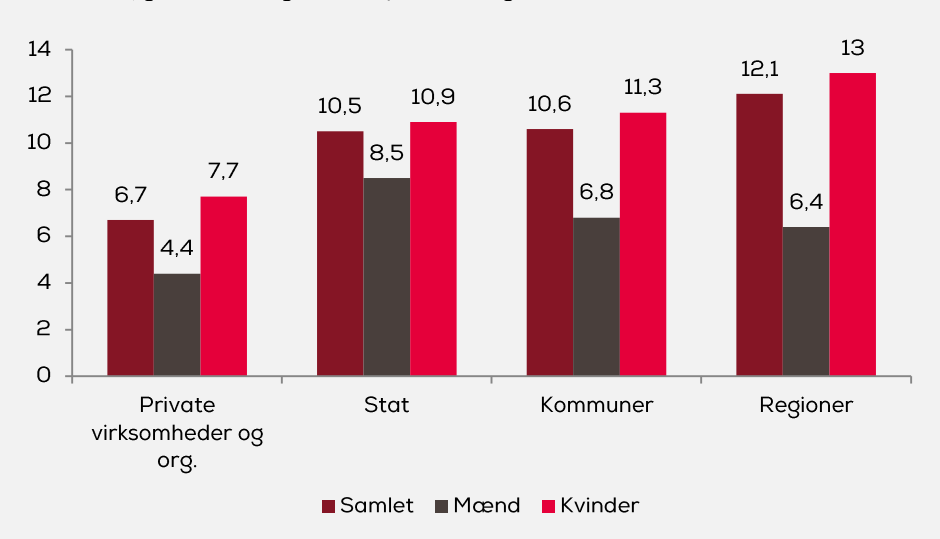
Kilde: Danmarks Statistik 2016 (www.statistikbanken.dk), FRA020.

Det fremgår, at staten har lavest sygefravær, mens kommuner har højest. Her kan sammenligningen af staten med de andre sektorer imidlertid være misvisende. Undervisere i staten er som regel gymnasielærere og universitetsundervisere, som har en lang videregående uddannelse og ikke nødvendigvis kan sammenlignes med undervisere i den private og kommunale sektor, der som regel underviser i grundskolen. Den mest direkte sammenligning er derfor umiddelbart mellem den private og kommunale sektor. Det fremgår, at medarbejdere i den private sektor har lavere sygefravær end medarbejdere i kommuner.

Figur 6 sammenligner sygefravær for medarbejdere inden for almindeligt kontor- og sekretærarbejde.

Figur 6. Sygefravær for medarbejdere inden for **almindeligt kontor- og sekretærarbejde**

Gns. antal sygefraværsdage fordelt på sektor og køn



Anm.: Sygefravær inkluderer "Egen sygdom" samt "Arbejdsulykker".

Kilde: Danmarks Statistik 2016 (www.statistikbanken.dk), FRA020.

Figuren viser, at den offentlige sektor generelt har markant højere sygefravær end den private, også når der tages højde for kønsforskelle.

Overordnet viser sammenligningerne en tendens til, at sygefraværet er lavere i den private end den offentlige sektor, selv om der sammenholdes specifikke arbejdsfunktioner og tages højde for evt. forskelle i kønssammensætning.

Potentiale ved nedbringelse af sygefravær

Forrige afsnit viste, at den kommunale sektor ofte har højere sygefravær end andre sektorer. Der er imidlertid også store forskelle inden for den kommunale sektor. Tabel 1 nedenfor viser de fem kommuner med hhv. lavest og højest sygefravær.

Tabel 1. Kommuner med laveste og højeste sygefravær		
#	Kommune	Gns. antal sygefraværsdage
1	Ærø	10,34
2	Samsø	10,51
3	Vesthimmerlands	10,70
4	Esbjerg	11,09
5	Lemvig	11,23
...
94	Faxe	15,34
95	Glostrup	15,82
96	Ballerup	15,83
97	Holbæk	15,96
98	Herlev	16,03

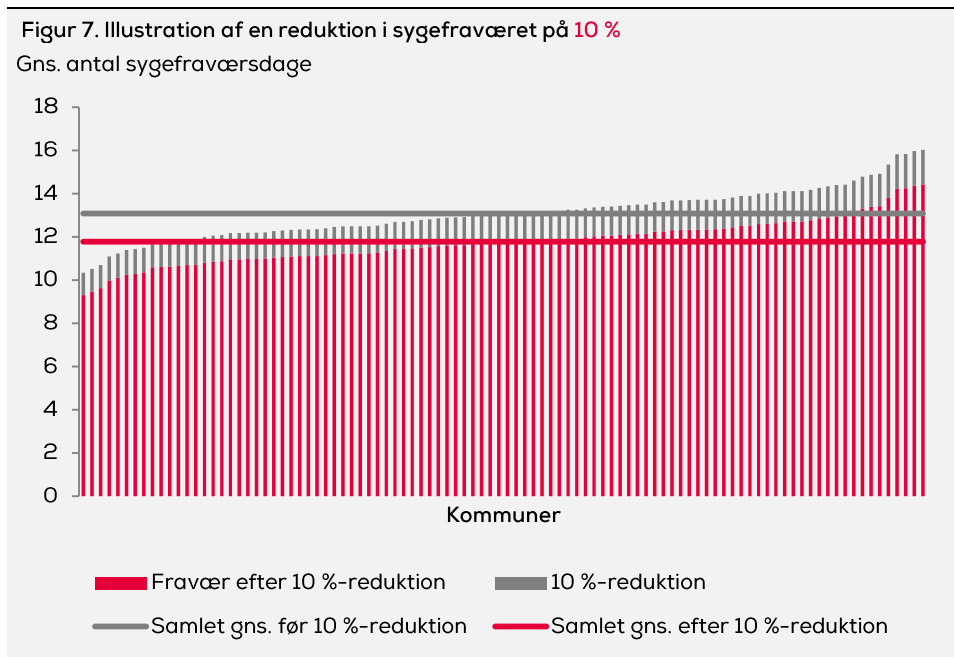
Anm.: Sygefravær inkluderer "Egen sygdom" samt "Arbejdsulykker".

Kilde: Danmarks Statistik 2016 (www.statistikbanken.dk), FRA027.

Det fremgår af tabel 1, at Ærø Kommune har det laveste sygefravær og Herlev Kommune det højeste⁷. På tværs af kommunerne er der samlet set ca. 4.900.000 sygedage⁸. Det betyder, at en 10 % reduktion i sygefraværet vil frigøre 490.000 dage. Hvis det antal ganges med 7,4 (som er timeantallet i en standard arbejdsdag), er det ensbetydende med, at der frigøres omtrent 3.700.000 timer. Hvis dette divideres med 1.700 (som ca. er antallet potentielle arbejdstimer på et år, når man fraregner ferie), vil det svare til, at der frigøres op mod **2.150 årsværk** ved en nedbringelse af sygefraværet med 10 %.

⁷ Opdateret juli 2018 med korrekt gengivelse af tabellens resultater.

⁸ Danmarks Statistik 2016 (www.statistikbanken.dk), FRA027. Sygefravær inkluderer "Egen sygdom" samt "Arbejdsulykker".



Anm.: Sygefravær inkluderer "Egen sygdom" samt "Arbejdsulykker".

Kilde: Danmarks Statistik 2016 (www.statistikbanken.dk), FRA027.

— Ledelses Kommissionen

Ledelseskommisionen
2017 - 2018

Landgreven 4
Postboks 2193
1017 København K

www.ledelseskom.dk