



KØBENHAVNS KOMMUNE

# **Undersøgelse af forvaltningernes indsats i arbejdet med at fastholde medarbejdere med nedsat arbejdsevne**

**Afslutningsrapport forløbsundersøgelsen**

**Arbejds miljø København**  
- for organisationer og mennesker i bevægelse

**Undersøgelse af forvaltningernes  
indsats i arbejdet med at fastholde  
medarbejdere med nedsat arbejds-  
evne.**

- afslutningsrapport forløbsundersøgelsen

Version 2.3

Analyserne er udarbejdet december 2007  
af:

*Torben Kristensen og Annette Brogaard  
Arbejdsmiljø København  
Enghavevej 82  
2450 København SV  
Tlf.: 33 66 57 66  
Fax: 33 66 70 79  
E-mail: amk@amk.kk.dk*

Undersøgelsen er finansieret af midler til  
Personalepolitiske Udviklings Projekter  
(PUP-midler).

Rapporten kan udskrives fra hjemmesiden:  
[www.amk.kk.dk/dsk](http://www.amk.kk.dk/dsk)

- optimeret til tosidet udskrift.

Rapporten må kopieres og citeres med  
tydelig angivelse af kilde.

# Indhold

Forord.....	1
Baggrund.....	3
Formål.....	3
Mål.....	3
Metode.....	3
Resultater.....	5
Cases.....	15
Evaluering.....	24
Sammenfatning og diskussion.....	26
Resume.....	31
Anvendte forkortelser.....	32
Bilagsoversigt.....	33



## Forord

Københavns Kommunes overordnede Ad hoc udvalg vedrørende Det sociale kapitel har iværksat et projekt bl.a. med det formål at belyse den indsats, som bliver gjort i kommunens forvaltninger for at fastholde medarbejdere med nedsat arbejdsevne.

Projektet gennemføres af Arbejdsmiljø København i perioden 2006 – 2008 og er finansieret af midler til Personalepolitiske Udviklings Projekter (PUP-midler).

Projektets første del, der belyser de generelle forhold vedrørende forvaltningernes politikker og indsatser i relation til Det sociale kapitel, er afsluttet i oktober 2006. Resultaterne af del 1 er beskrevet i en rapport, som er tilgængelig på projektets hjemmeside [www.amk.kk.dk/dsk](http://www.amk.kk.dk/dsk)

Anden del af projektet består af en forløbsundersøgelse af afsked på grund af nedsat arbejdsevne i alle kommunens forvaltninger. Denne del blev påbegyndt i november 2006 og blev afsluttet i november 2007. Der er i forbindelse med forløbsundersøgelsen tidligere udgivet en tremåneders rapport samt en halvårsrapport.

Nærværende rapport indeholder resultaterne af hele forløbsundersøgelsen (12 mdr.). Rapporten er primært udarbejdet som tilbagemelding til Ad hoc udvalget med henblik på at danne baggrund for eventuelle initiativer i forhold til Det sociale kapitel. Forinden vil rapporten blive behandlet i Temagruppen om det Rummelige Arbejdsmarked.

Det er planen, at rapporten herefter udsendes til behandling i samtlige forvaltningers hovedsamarbejdsudvalg / hoved-MED-udvalg. Derfor er rapporten udarbejdet med hensyntagen til at være anvendelig i forbindelse med udvalgenes behandling. Eksempelvis stilles der efter hver af de beskrevne cases spørgsmål. Dette har til formål at fremme læserens refleksion og starte en diskussion blandt læseren om, hvordan Københavns Kommune bedst fremmer arbejdsfastholdelse og forebygger udstødning.

I efteråret 2008 afsluttes projektet med, at hovedsamarbejdsudvalg / hoved-MED-udvalg bliver spurgt om, hvilke nye initiativer der er iværksat i de enkelte forvaltninger i relation til det sociale kapitel, og hvorledes udvalgene vurderer effekten heraf.

Tak til jurist Helle Asmussen Økonomiforvaltningen og socialrådgiver Susanne Brink Andersen FOA/LFS for konstruktive kommentarer i forbindelse med udarbejdelse af rapporten.

3. januar 2008

Torben Kristensen  
Projektkoordinator, MPH

Annette Brogaard  
Cand.scient.soc.



## **Baggrund**

Københavns Kommunes forvaltninger og de faglige organisationer har drøftet en styrkelse af indsatsen for at fastholde medarbejdere med nedsat arbejdsevne. Der er et ønske om at sætte fokus på spørgsmålet om fastholdelse, derfor er det besluttet at gennemføre et projekt, som belyser forvaltningernes indsats på området.

### ***Formål***

Projektet skal danne grundlag for en vurdering af Københavns Kommunes samlede indsats vedrørende arbejdsfastholdelse og efterfølgende relevante initiativer.

### ***Mål***

Projektet er opdelt i to dele. Projektets første del var en undersøgelse af de generelle forhold. Målet hermed var at tilvejebringe et overblik over forvaltningernes politikker, procedurer, tilbud mv. i forbindelse med fastholdelse af medarbejdere samt tilvejebringe gode eksempler på fastholdelse af medarbejdere.

Denne rapport knytter sig til projektets anden del. Målene i denne del er:

- At tilvejebringe et overblik over, hvor mange personer der bliver afskediget på grund af sygdom.
- At undersøge den konkrete indsats for fastholdelse af medarbejdere med nedsat arbejdsevne.

### ***Metode***

Projektets anden del er gennemført som en forløbsundersøgelse. Herved forstås, at der forud for undersøgelsen blev informeret om, at der løbende ville blive indhentet oplysninger om afskedigelsessager.

Dataindsamling er sket via elektroniske indberetningsskemaer. Skemaerne blev efter aftale med hver enkelt forvaltning sendt via mail til ledere med afskedigelseskompetence eller andre, der var udpeget til at foretage indberetning om afskedigelsessager i forbindelse med undersøgelsen. Fremsendelsen af skemaer skete i starten af hver måned i perioden december 2006 til november 2007. Via skemaerne blev der indhentet oplysninger om den foregående måneds afskedigelsessager.

Dataindsamlingen er desuden sket via telefoninterviews med ledere, tillidsrepræsentanter og faglige organisationer om udvalgte sager.

Udvælgelsen af sager til interview er sket ved udtræk blandt de indberettede afskedigelsessager. Der er både udtrukket blandt sager med begrundelsen sygdom/nedsat arbejdsevne og blandt sager med anden begrundelse. Udtrækningen er sket med hensyntagen til at opnå en spredning i forhold til forvaltninger og jobtyper.

Telefoninterviewene er foretaget af rapportens forfattere i perioden marts 2007 til december 2007.

Nedskrevne noter fra telefoninterviewene og øvrige kvalitative data fra indberetningskemaerne er anvendt som grundlag for udarbejdelsen af cases. Casene er sammenskrevet på baggrund af oplysninger fra forskellige sager med henblik på at beskrive typiske eller principielle sager og problemstillinger.

Afsnittet ”Cases” indledes med en uddybende beskrivelse af den metode, der er anvendt i forbindelse med udarbejdelsen af cases.

I forbindelse med afslutningen af forløbsundersøgelsen blev der i november 2007 gennemført telefoninterviews med ledere og personalerepræsentanter, der havde medvirket i undersøgelsen.

Formålet hermed var at vurdere, om der i undersøgelsesperioden er sket ændringer, der har haft indflydelse på håndteringen af personalesager med højt sygefravær / nedsat arbejdsevne og at vurdere, om undersøgelsen i sig selv har påvirket håndteringen af disse sager.

Herudover blev lejligheden benyttet til at spørge om ideer til, hvad der kan gøres for at forbedre mulighederne for at fastholde medarbejdere med sygefravær / nedsat arbejdsevne.

Respondenterne er tilfældigt udvalgt blandt dem, der har medvirket i hele forløbsundersøgelsen. I alt 13 personer deltog i interviewene, heraf to medarbejderrepræsentanter. Forud for interviewene havde respondenterne modtaget spørgsmål pr. mail.

Resultaterne af den afsluttende interviewrunde findes i afsnittet ”Evaluering”.



## Resultater

Der er i undersøgelsesperioden (12 mdr.) udsendt i alt 5931 indberetningskemaer, hvoraf der er returneret 4129. Blandt de returnerede skemaer er der 69, som er ufuldstændigt gennemført – forstået på den måde, at besvarelsen er afsluttet, inden alle sider i skemaet er gennemgået. Herudover er der helt gennemførte skemaer, hvor enkeltpørgsmål ikke er besvaret, hvilket er muligt, idet ikke alle spørgsmål er obligatoriske. Det fremgår af teksten til de enkelte diagrammer og tabeller, hvis der er manglende besvarelser.

Den samlede besvarelsesprocent for hele året er 70%.

Besvarelsesprocenten varierer lidt fra måned til måned, men ligger nogenlunde stabilt omkring 70% (se Tabel 1)<sup>1</sup>.

<b>Besvarelsesprocenter (inkl. ufuldstændige besvarelser)</b>					
	1.kvt.	2.kvt.	3.kvt.	4. kv.	Samlet
BIF	100%	100%	100%	100%	100%
BUF kom.	82%	90%	82%	90%	84%
BUF selv.	54%	60%	53%	60%	55%
KFF	100%	100%	100%	100%	100%
SOF	80%	87%	86%	87%	84%
SUF	90%	82%	84%	82%	85%
TMF	100%	100%	100%	100%	100%
ØKF	100%	100%	100%	100%	100%
RD	100%	100%	100%	100%	100%
Hele KK	69%	72%	68%	72%	70%

**Tabel 1**

Samtlige besvarelsesprocenter og antal udsendte skemaer fordelt på måneder og områder fremgår af tabelmaterialet, der indgår i Bilag 1-4.

Man kan ikke umiddelbart sidestille besvarelsesprocenterne med undersøgelsens dækningsgrad.

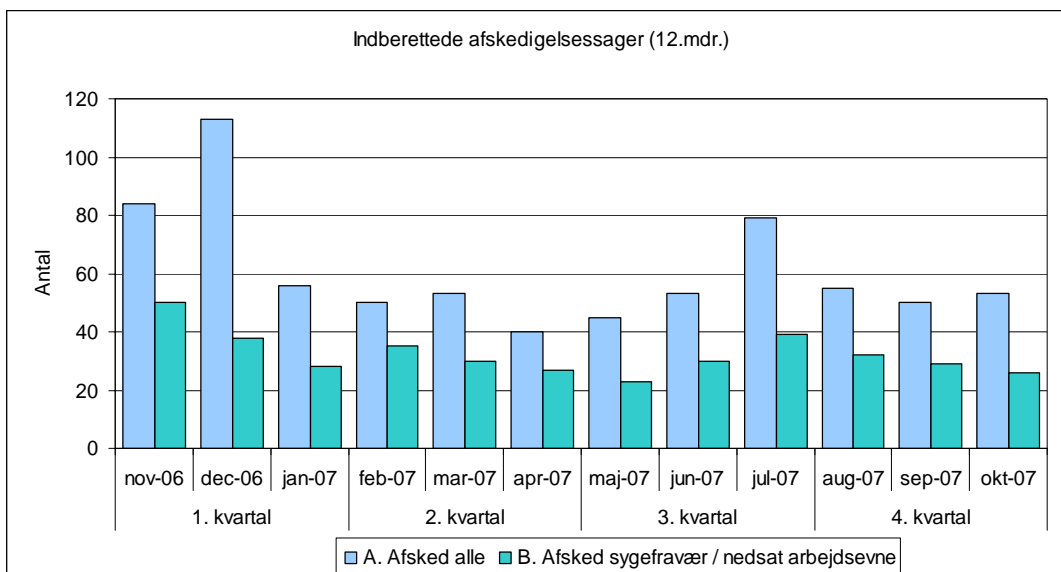
### Afskedigelsessager

Der er i løbet af undersøgelsens 12 mdr. indberettet 731 opsigelsessager. Heraf er 387 sager begrundet i sygefravær / nedsat arbejdsevne. Der ses et fald i antallet af

---

<sup>1</sup> Der er betydelig forskel i besvarelsesprocenten mellem de kommunale og selvejende enheder i BUF. Da der desuden er manglende indberetninger fra det kommunale område i BUF, er de to områder i opgjort hver for sig, hvor det har været relevant – eksempelvis i Tabel 1 og de efterfølgende Diagrammer 1-4.

sager i starten af undersøgelsen, hvorefter antallet af indberettede sager, bortset fra en lille stigning omkring juli 2007, har ligget nogenlunde konstant (se Diagram 1).



**Diagram 1**

Variationerne mellem de enkelte måneder kan ikke forklares som følge af variationerne i besvarelsesprocenten.

Omkring halvdelen af de indberettede afskedigelsessager er begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne. Dette forhold har ligget ret konstant i hele undersøgelsesperioden (se Tabel 2).

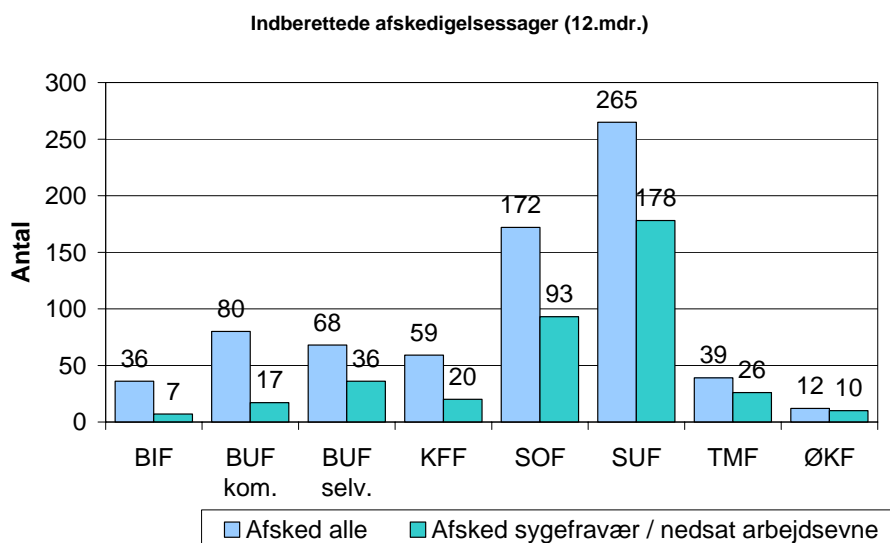
	1.kvt.	2.kvt.	3.kvt.	4.kvt.	Samlet
<b>A.</b> Antal afskedigelsessager alle	253	144	177	157	731
<b>B.</b> Antal afskedigelsessager begrundet sygefravær/ nedsat arbejdsevne	116	92	92	87	387
Andel B / A	0,5	0,6	0,5	0,6	0,5

**Tabel 2**

Det reelle antal afskedigelsessager ligger højere, idet besvarelsesprocenten ikke er 100%. En beregning viser, at når der justeres for de manglende besvarelser, er antallet af opsigelsessager:

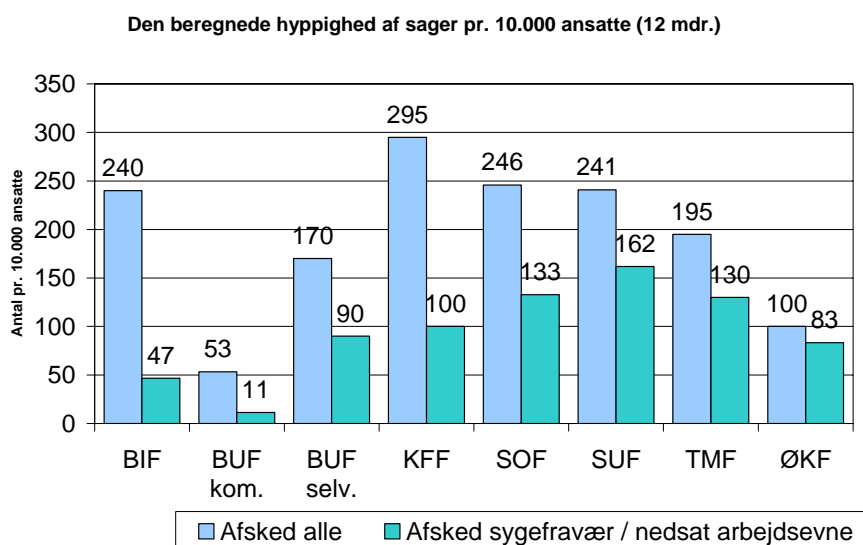
- Afskedigelsessager i alt 879
- Heraf 468 begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne

Fordelt på forvaltningsområder ses der inden for kommunen store forskelle i antallet af afskedigelsessager og betydelige forskelle i forholdet mellem alle afskedigelsessager og sager begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne (se Diagram 2).

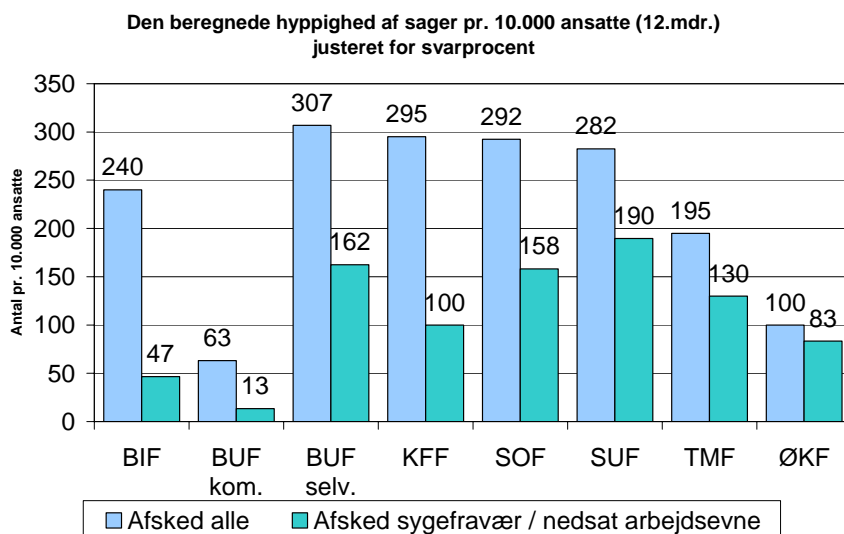


**Diagram 2**

Da der imidlertid også er stor forskel på, hvor mange ansatte der er inden for de forskellige forvaltningsområder, er udregnet en hyppighed af sager pr. 10.000 ansatte. Det er således muligt i nedenstående Diagram 3 at sammenligne forvaltningsområderne uden at skele til antallet af ansatte inden for hvert område.



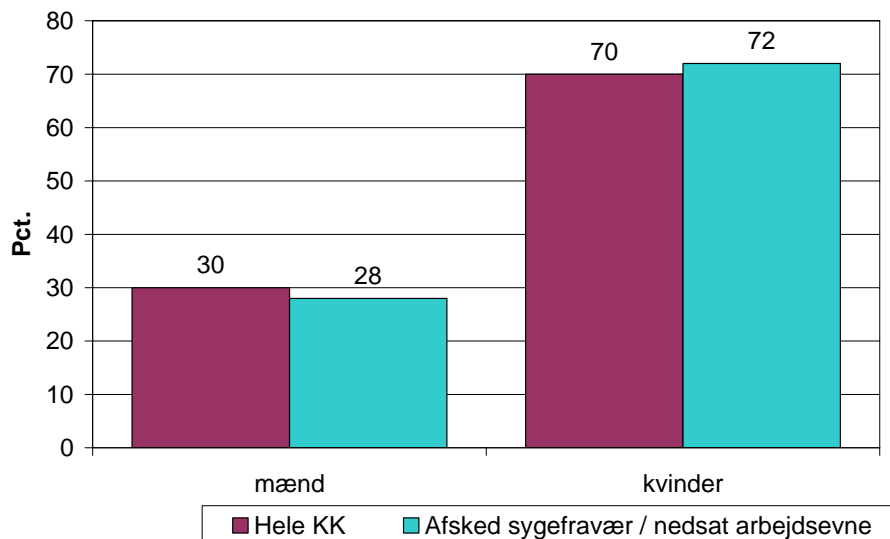
**Diagram 3** Beregningsgrundlaget er antallet af ansatte inden for de enkelte forvaltningsområder. Tallene skal tages med forbehold, idet antallet af ansatte inden for områderne er behæftet med usikkerhed. Beregningsgrundlaget fremgår af Bilag 5.



**Diagram 4** Beregningsgrundlaget er antallet af ansatte inden for de enkelte forvaltningsområder. Tallene skal tages med forbehold, idet antallet af ansatte inden for områderne er behæftet med usikkerhed. Beregningsgrundlaget fremgår af Bilag 5.

Af ovenstående diagram ses det, hvordan antallet af afskedigelsessager og antallet af afskedigelsessager begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne ville fordele sig pr. 10.000 ansatte, såfremt alle forvaltningsområderne havde haft en svarprocent på 100%.

### Kønsfordeling



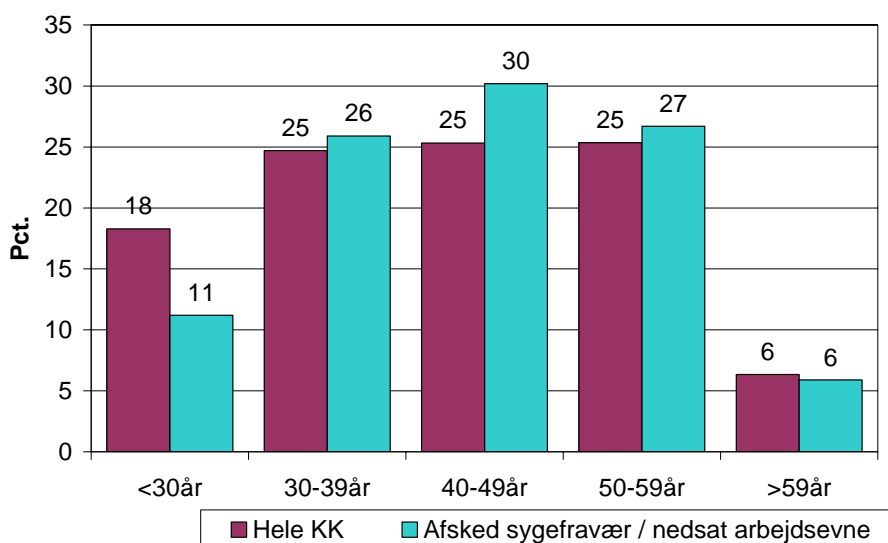
**Diagram 5** 20 manglende besvarelser. Tal for hele KK stammer fra løndata juli 2007.

Der er ikke væsentlig forskel på køns sammensætningen blandt de, der er afskediget grundet sygefravær eller nedsat arbejdsevne i løbet af perioden set i forhold til sammensætningen blandt kommunens ansatte i øvrigt.

## Aldersfordeling

Den gennemsnitlige alder blandt de, der er afskediget grundet sygefravær eller nedsat arbejdsevne, er ifølge indberetningerne 43 år. Til sammenligning er gennemsnitsalderen for ansatte i kommunen 41 år ifølge løndata for november 2006.

I aldersgruppen 30-59 år er der en overhyppighed af afskedigede på grund af sygefravær eller nedsat arbejdsevne i forhold til sammensætningen blandt kommunens ansatte i øvrigt. Beregninger viser, at der i aldersgruppen 40-49 år er en 20% øget risiko for at blive afskediget på grund af sygefravær eller nedsat arbejdsevne set i forhold til risikoen i de øvrige aldersgrupper under et.

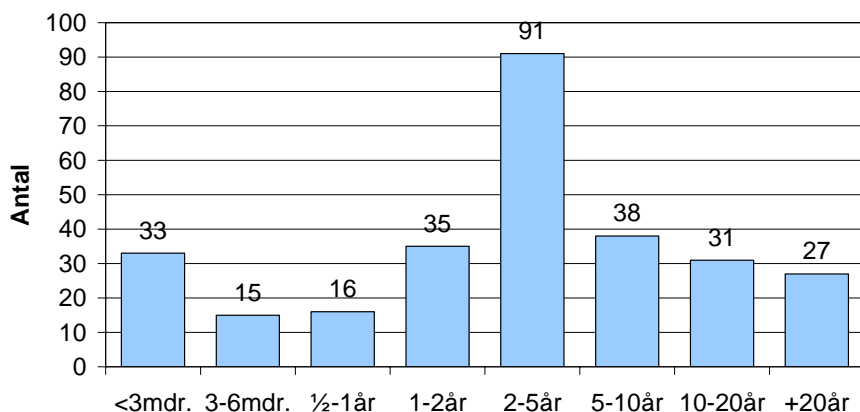


**Diagram 6** 17 manglende besvarelser. Tal for hele KK stammer fra løndata juli 2007.

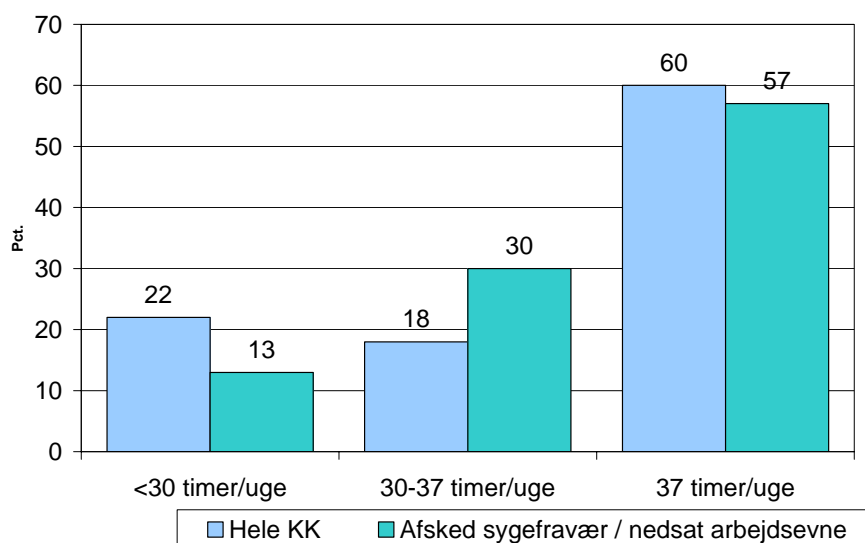
## Anciennitet og ansættelsesnorm

Den gennemsnitlige anciennitet på den arbejdsplads, hvor afskedigelsen fandt sted, var ca. 7 år blandt de, der blev afskediget grundet sygefravær eller nedsat arbejdsevne. Halvdelen blev afskediget, inden de havde 5 års anciennitet.

Anciennitet på seneste arbejdsplads  
blandt afskedigede grundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne 12 mdr.



**Diagram 7** 101 manglende besvarelser.



**Diagram 8** 29 manglende besvarelser.

Blandt de, der blev afskediget begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne, er deltidsansatte (30-37 timer pr. uge) overrepræsenteret set i forhold til kommunens ansatte i øvrigt. Denne fordeling har været stabil igennem undersøgelsesperioden.

### Jobtype

Der er stor forskel på antallet af afskedigelser begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne, når man ser på de forskellige jobtyper (se Tabel 3).

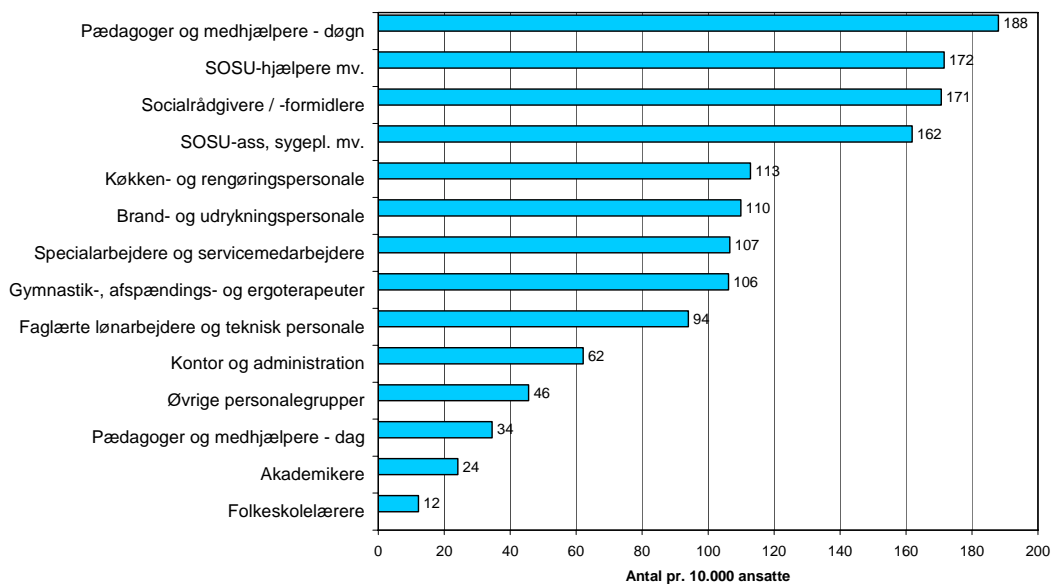
Afskedigelserne finder primært sted inden for det pædagogiske område og inden for SOSU-områderne. På de to SOSU-områder tilsammen er der foretaget 156 afskedigelser begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne.

Da der imidlertid er stor forskel på, hvor mange ansatte, der er inden for de forskellige områder, er der foretaget en beregning, hvor der er taget hensyn hertil (se Diagram 9).

Afsked begrundet i sygefravær / nedsat arbejdsevne fordelt på jobtype (12 mdr.)			
Akademikere	5	Parkeringsvagter	9
Bibliotekspersonale	1	Pædagoger og medhjælpere - dag	40
Brand- og udrykningspersonale	7	Pædagoger og medhjælpere - døgn	47
Faglærte lønarbejdere og teknisk personale	5	Socialrådgivere / -formidlere	10
Folkeskolelærere	5	SOSU-hjælpere mv.	111
Gymnastik-, afspændings- og ergoterapeuter	6	SOSU-ass. sygepl. mv.	45
Kontor og administration	27	Special- og servicemedarbejdere	19
Køkken- og rengøringspersonale	31	Øvrige personalegrupper	8

**Tabel 3** 11 manglende besvarelser

**Beregnet hyppighed af afsked begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne (12 mdr.)**

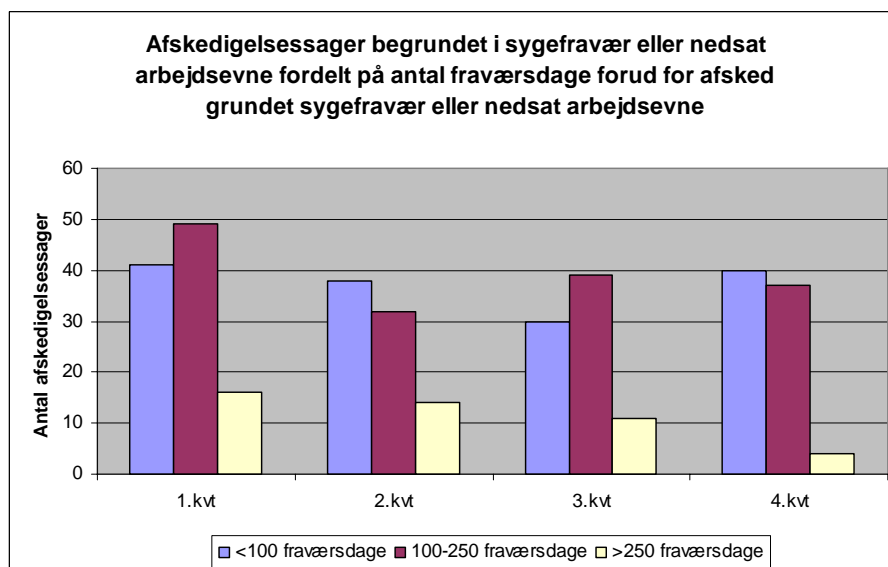


**Diagram 9** Beregningsgrundlaget er antallet af ansatte inden for jobtyper (større end 200). Tallene skal tages med forbehold, idet antallet er behæftet med usikkerhed. Beregningsgrundlaget fremgår af Bilag 5.

Den gennemsnitlige årlige hyppighed af afsked begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne er 100 pr. 10.000 ansatte i kommunen (hvilket er det samme som 1%).

### Sygefravær forud for afskedigelse

Det gennemsnitlige antal fraværsgange blandt de afskedigede begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne var 132 dage. Halvdelen blev afskediget, inden de havde 115 fraværsgange.

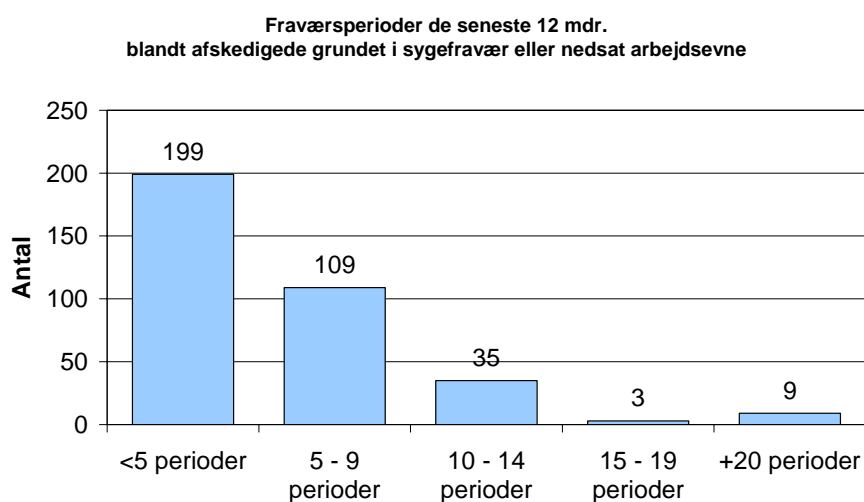


**Diagram 10** 36 manglende besvarelser.

Opgørelsen af fraværsdage og –perioder de seneste 12 måneder forud for afskedigelsen viser en tendens til, at der sker færre afskedigelser begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne efter mere end 250 fraværsdage (se Diagram 10).

Den faldende tendens til afskedigelser efter mere end 250 fraværsdage ikke et resultat af, at der sker flere afskedigelser tidligere i fraværsløbet - hverken forholdsvis eller i absolutte tal.

Med hensyn til antallet af fraværperioder forud for afskedigelse begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne viser det sig, at størsteparten bliver opsagt efter mindre end 5 fraværperioder (se Diagram 11).



**Diagram 11** 77 manglende besvarelser.

Den beregnede gennemsnitlige længde af fraværperioderne blandt indberettede afskedigelsessager begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne har i perioden været 57 dage.

Halvdelen blev afskediget, inden den gennemsnitlige fraværperiodelængde kom op på 28 dage.

Fordelingen af den beregnede gennemsnitlige fraværperiodelængde fremgår af nedenstående Tabel 4.

<b>Den beregnede gennemsnitlige længde af fraværperioderne blandt indberettede afskedigelsessager begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne.</b>				
	1.kvt.	2.kvt.	3.kvt.	4.kvt.
<15 dage	32%	34%	32%	33%
15-30 dage	27%	27%	24%	26%
>30 dage	41%	38%	43%	41%

**Tabel 4** 32 manglende besvarelser



## Fastholdelsestiltag forud for afskedigelse

Ifølge indberetningerne er der i 12% af afskedigelsessagerne begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne, hverken foretaget tjenstlig eller ikke-tjenstlig samtale forud for afskedigelsen. Af kommentarerne til de enkelte sager fremgår, at dette ikke nødvendigvis er udtryk for, at 12% ikke er blevet indbudt til fraværssamtale.

Hvilke tiltag der har været anvendt forud for afskedigelse, fremgår af nedenstående Tabel 5. Generelt ses i undersøgelsesperioden en uændret eller faldende tendens til at anvende fastholdelsestiltag. Mest markant er faldet i anvendelse af sygedagpengerefusion og omplaceringer.

Tiltag	1.kvt.	2.kvt.	3.kv	4.kvt.
Ikke-tjenstlige samtaler (fx omsorgssamtale)	78%	70%	64%	79%
Tjenstlig samtale om fravær	64%	62%	72%	62%
Ændret arbejdstilrettelæggelse	28%	18%	22%	22%
Sygedagpengerefusion (§56 / §28)	27%	11%	4%	9%
Anvendelse af eksterne tilbud fx om psykologhjælp	22%	24%	23%	15%
Delvis sygemelding	22%	21%	22%	16%
Rundbordssamtale med ekstern medvirken	19%	13%	17%	20%
Omplacering	12%	9%	13%	3%
Ordning om personlig assistance	9%	2%	3%	3%
Aftale om særlige vilkår	9%	2%	3%	2%
Fleksjob	5%	1%	3%	3%
Kompetenceudvikling, omskoling	4%	3%	2%	2%

**Tabel 5** Da der i forbindelse med en sag kan være taget flere tiltag i anvendelse er summen af hver kolonne over 100%. Manglende besvarelser ukendt.

Tabel 6 viser, hvor mulighederne for fastholdelse er undersøgt. Med hensyn til at undersøge muligheden for fastholdelse i anden forvaltning, ligger dette lavt i hele undersøgelsesperioden. Fastholdelse på egen arbejdsplads eller i egen forvaltning har en faldende tendens. Især ses et fald fra 1.kvt. til 2.kvt.

I 11 afskedigelsessager begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne er det oplyst, at medarbejderen er gået på efterløn / pension.

Ifølge indberetningerne er det i 47% af afskedigelsessagerne begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne ikke fundet relevant at undersøge mulighederne for fastholdelse.

Fastholdelse undersøgt	1.kvt.	2.kvt.	3.kvt.	4.kvt.
På egen arbejdsplads	49%	34%	40%	38%
I egen forvaltning	12%	4%	15%	9%
I andre forvaltninger	1%	0%	1%	0%

**Tabel 6** Manglende besvarelser ukendt

I de indberettede sager har den lokale medarbejderrepræsentant i 38% af sagerne været involveret i processen for at fastholde eller afskedige medarbejdere, der ifølge indberetningerne blev afskediget med begrundelsen sygefravær eller nedsat arbejdsevne. Personaleorganisationerne har været involveret i 50% af sagerne.

I 125 sager - svarende til ca. 1/3 - af alle afskedigelsessager begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne har hverken medarbejderrepræsentant eller personaleorganisationen været involveret.

Der er en tendens til, at yngre medarbejdere ikke har deres tillidsrepræsentant involveret i processen. Således har knap 30% i aldersgruppen under 30 år haft tillidsrepræsentanten involveret, mens det for aldersgruppen over 50 år er lidt over 40%.

## Cases

I alt 60 indberettede sager er ved strategisk sampling blevet udtrukket til nærmere gennemgang. Udtrækningen er sket af fire gange, med forskellige strategier: Sager med mange tiltag, sager, hvor fastholdelse ikke var fundet relevant, sager, hvor medarbejderrepræsentanten havde været inddraget og sager, hvor der var bemærkninger. Desuden blev der i udtrækningen taget hensyn til at dække flest mulige forvaltningsområder og jobtyper.

Gennemgangen af de udtrukne sager har bestået i en gennemlæsning, hvor der i modsætning til at se alle sagerne på tværs, er gået i dybden med de enkelte sager.

Blandt de gennemgåede sager blev der foretaget uddybende telefoninterview i 26 sager. I interviewene medvirkede 21 ledere / personalesagsmedarbejdere og 13 tilidsrepræsentanter / organisationsrepræsentanter. Interviewene varede gennemsnitligt 15 minutter (10 – 30 minutter).

Den kvalitative analyse har ført til udarbejdelsen af 12 cases<sup>2</sup>. De enkelte cases er sammenskrevet af kvalitative data fra forskellige sager. De enkelte cases har således fiktionens *form*; men de har deres rod i virkelige begivenheder og er baseret på de kvalitative data.

Formen er valgt af formidlingsmæssige hensyn. At gøre fremstillingen af komplekse og indviklede sager, som der eksisterer forskellige perspektiver på, enkel og kort.

Den valgte form sikrer samtidig, at der ikke sker brud på anonymiteten. Enhver lighed med konkrete sager beror på tilfældigheder eller skyldes, at casene netop er typiske.

### Case 1

Susanne er 24 år, og blev ansat som medhjælper i børnehaven for halvanden måned siden. Hun virker glad for børnene, men er meget stille i personalesammenhæng. Hver uge har hun haft én eller to fraværsdage, og stuepædagogen har talt med hende om, hvad der er galt. Det har hun ikke kunnet finde frem til, og kollegerne er utrygge ved, hvordan det skal komme til at fungere.

---

<sup>2</sup> I forbindelse med forudgående afrapportering i undersøgelsesforløbet har 4 cases været bragt i en foreløbig form.

Fraværsmønstret er ikke blevet bedre, nærmest tvært imod. Derfor beslutter institutionslederen - med tillidsrepræsentantens accept - at opsigte Susanne i prøvetiden.

Man tør ikke risikere at komme til at 'hænge på hende'.

- *Hvad er der gået galt her?*
  - *Har Susanne søgt det forkerte job?*
  - *Er hun blevet dårligt modtaget?*
- *Hvis Susanne har problemer, er de så midlertidige eller mere permanente?*
- *Har man overladt problemet til stuepædagogen?*
- *Hvor hurtigt kan man overhovedet reagere?*

## **Case 2**

Efter 27 år som pædagog på en døgninstitution er Jannes ryg begyndt at give problemer. Det giver anledning til en del fravær, men kollegaer og den lokale ledelse er i lang tid forstående.

Efter en længerevarende fraværperiode kommer Janne på foranledning af bopælskommunen ind i et lægeligt undersøgelsesforløb, hvor det kommer frem, at der også er problemer med knæ og skuldre. Men der er ikke grundlag for bevilling af førtidspension.

Efter at have vurderet, at der ikke er mulighed for at yde de fornødne skånehensyn, og derved give mulighed for at medarbejderen kan vende tilbage til sin nuværende arbejdsplads, og at der heller ikke er genplaceringmuligheder andet steds i forvaltningen, bliver Janne opsagt.

- *Er det ikke muligt at finde anvendelse for en erfaren pædagog et sted i kommunen, hvor der ikke stilles så store fysiske krav?*
- *Hvordan kunne man have forebygget, at pædagogen blev fysisk nedslidt?*
- *Hvilke andre løsningsmuligheder er der – vil pædagogen fx have gavn af at blive henvist til fysioterapeut?*
- *Er der reageret hurtigt nok på sygdommen med henblik på at udnytte de muligheder, den ansatte har?*
- *Hvem har ansvaret for, at bopælskommunen inddrages rettidigt?*

### Case 3

Fatima kom til Danmark for 15 år siden og har de seneste 5 år arbejdet som plejemedhjælper på en afdeling for ældre demente. Hun har haft en del fravær og været til flere samtaler herom med institutionens leder. Fatima har forskellige helbredsklager - bl.a. tandsmerter, og det kommer frem, at der er problemer i hjemmet. Hun er ofte alene med børnene, som manden ikke deltager i pasningen af. Manden er desuden ikke glad for, at hun arbejder ude.

Det er lidt svært at finde ud af, hvordan man kan hjælpe medarbejderen – bl.a. fordi hun taler dårligt dansk. Tillidsrepræsentanten prøver flere gange at overtale Fatima til at deltage i fagforeningens gruppe for indvandrerkvinder, men det ønsker hun ikke.

Ved den sidste fraværssamtale, hvor tillidsmanden deltog, ønskede institutionen at tilbyde medarbejderen fx at komme på SYFO-kursus, men hun svarede: ”I kan jo bare fyre mig!”.

- *Hvem kan hjælpe arbejdspladserne i sager med særlige udfordringer på grund af sproglige og kulturelle problemstillinger, når der skal tænkes fastholdelse?*

### Case 4

Bente er sidst i fyrrerne og har arbejdet som socialrådgiver i mange år. Hun brænder for sit arbejde, og har som regel haft stillinger, hvor hun har skullet håndtere meget vanskelige sager. Efterhånden er det som om, hun ikke kan klare udfordringerne mere. Hun er mindre engageret og måske lidt opgivende. I alt fald har hun haft en del fravær. Både ledelse og kollegaer forstår, at der er noget i vejen.

Efter flere samtaler bliver centerchefen og Bente enige om, at hun skal have et job lidt væk fra ’frontlinjen’. Den nye stilling blandt psykisk syge og misbrugere er imidlertid også mere, end Bente kan klare. Hun melder sig syg, og arbejdspladsen ser ikke noget til hende i lang tid.

Ved en rundbordssamtale bliver man enige om, at Bente for øjeblikket ikke kan klare at have med vanskelige klienter at gøre, fordi hun er ’udbrændt’. Hun bliver afskediget med en forlænget opsigelsesperiode og med tilsagn om at kunne vende tilbage, hvis hun bliver rask i opsigelsesperioden.

- *Er det umuligt at finde anvendelse for en erfaren socialrådgiver et sted i kommunen, hvor der ikke er direkte klientkontakt?*
- *Hvordan kunne man have forebygget, at Bente blev udbrændt?*
- *Hvilke andre handlemuligheder er der – vil Bente fx have gavn af at blive henvist til en stressklinik?*

## **Case 5**

For lidt over et halvt år siden ansatte plejehjemmet en sygeplejerske midt i 50'erne. Hun havde arbejdet flere steder i kommunen, men følte sig stresset det forrige sted og ville gerne tilbage til plejehjemsområdet, hvor hun havde været før. Allerede i starten havde hun nogle sygedage, og kollegaerne begyndte at se lidt skævt til hende. For halvanden måned siden kom der en sygemelding på længere tid, og plejehjemmet indkaldte hende til en fraværssamtale.

Normalt ville plejehjemmet tilbyde den fraværsmeldte at komme på nedsat tid i en periode eller at komme på et kursus, men man syntes, at sygeplejersken havde været ansat for kort tid til, at man ville tage disse tilbud i anvendelse. På mødet kom man ikke frem til andre løsninger, og plejehjemmet meddelte efter mødet, at de ønskede at opsiges sygeplejersken.

Den faglige organisation gik ind i sagen, da den blev orienteret om den påtænkte opsigelse. Efter forhandling gav plejehjemmet tilsagn om, de ville tage sygeplejersken tilbage, hvis hun blev rask i opsigelsesperioden. Fordi sygeplejersken havde en lang sammenhængende anciennitet i kommunen, havde hun desuden krav på det maksimale opsigelsesvarsel, hvilket blev givet.

- *Hvem har forpligtelsen til at foretage fastholdelsestiltag, når medarbejderen har været ansat mange år i kommunen, men er nyansat i en enhed?*

## **Case 6**

Hjemmeplejeenheden kender godt til, at nogle af medarbejderne har helbredsmæssige og sociale problemer. Problemerne bliver ikke mindre af, at arbejdet er fysisk og psykisk hårdt, og at der sker ting på hjemmefronten, som gør livet vanskeligt.

Derfor benytter enheden sig meget af at sende medarbejdere til SYFO eller psykologcentret Trekanten, når de oplever, at medarbejderne har problemer. Det har Berit haft glæde af i de ca. 10 år, hun har været ansat. To gange har hun været af sted på forskellige forløb, hun har også fået lagt forskellige skånehensyn ind i sit arbejde og i perioder været på delvis sygemelding. Men nu er den gal igen. Berit har vanskeligt ved at klare for mange trapper, og kan ikke cykle ud til de fjerneste borgere i området. Det er knæene, der giver problemer, bl.a. fordi Berits overvægt er blevet større med tiden.

- *Hvor langt skal hjemmeplejen strække sig for at fastholde Berit?*
- *Findes der opgaver i hjemmeplejeenheden som ikke er knæbelastende?*
- *Hvordan påvirker det de andre medarbejdere at Berit skal have skåneopgaver?*
- *Kunne Berit varetage andre opgaver inden for kommunen?*

### **Case 7**

En kvinde på 42 år, ansat som rengøringsassistent på en kommunal institution, har inden for det sidste års tid haft fire fraværsperioder af omkring en måneds varighed. Hun har været indkaldt til og deltaget i to fraværssamtaler. Den lokale tillidsrepræsentant medvirkede ved samtalerne, men var efter ledelsens opfattelse ikke særlig aktiv i forhold til at støtte medarbejderen. Muligvis fordi medarbejderen ikke var ret afholdt blandt kollegerne. Efter den seneste samtale meldte rengøringsassistenten sig syg og henvendte sig i sin faglige organisation, fordi hun følte sig mobbet på arbejdspladsen. Hun fortalte, at hun var blevet beskyldt for tyveri mv. – beskyldninger, som arbejdspladsen ikke kunne genkende. Kort efter blev hun indlagt på psykiatrisk afdeling.

Rengøringsassistenten er nu, mens hun stadig er indlagt, blevet opsagt med tilsagn om at kunne vende tilbage, hvis hun bliver rask i opsigelsesperioden.

- *Hvordan kan arbejdspladsen blive i stand til på et tidligt tidspunkt at spotte, at en medarbejder har psykiske problemer – og hvilke handlemuligheder er der?*

- *Hvis det ikke er muligt at vende tilbage til en arbejdsplads, hvor man har følt sig mobbet, hvordan kan omplacering/fastholdelse så lade sig gøre?*

### **Case 8**

En 52-årig specialarbejder er blevet opsagt fra Københavns Kommune efter mere end 25 års ansættelse. For ca. to år siden havde medarbejderen samarbejdsproblemer med sin leder og blev forflyttet til en anden enhed, men hele forløbet det nye sted har været præget af meget fravær. Under den seneste fraværperiode, der har varet tre måneder, har arbejdspladsen telefonisk og skriftligt forsøgt at komme i kontakt med medarbejderen for at invitere til en fraværssamtale. Medarbejderen reagerede imidlertid ikke på disse henvendelser, lige som der ikke kom svar på partshøringsskrivelsen, da man ønskede at opsige medarbejderen. Derfor er medarbejderen nu opsagt med begrundelse i sygefraværet.

- *Hvordan kan det lykkes at få medarbejderne til at medvirke aktivt og positivt i arbejdsfastholdelsestiltag.*
- *Kunne tillidsrepræsentanten have spillet en aktiv rolle i denne sag?*

### **Case 9**

Det administrative område har den seneste tid gennemgået flere omstruktureringer, fysiske flytninger og lederskift. I en periode var kontoret, hvor den 50-årige kontorassistent var ansat, uden leder. Et midlertidigt fravær grundet smerter i skulder og arm udviklede sig til langtidsfravær. Den lokale tillidsrepræsentant var 'forsvundet' i forbindelse med omstruktureringen, og der var ikke nogen, der reagerede på fraværet, før en ny ledelse kom på plads. Da var der gået over et halvt år.

Ledelsen beder nu om en varighedserklæring på fraværet, som ikke modtages. Herefter indledes en afskedigelsessag, hvorunder den faglige organisation involveres. Medarbejderen giver over for sin organisation udtryk for, at hun ikke ønsker at komme tilbage på arbejdspladsen, men hun vil gerne omplaceres til et sted i kommunen, hvor hun har været før.



Der er imidlertid ikke mulighed for, at medarbejderen kan starte det andet sted, og forløbet ender med en opsigelse.

- *Hvordan kan det forhindres, at medarbejdere - fx i forbindelse med lederskift og omstruktureringer – går ind i et fraværsløb uden at nogen reagerer?*
- *Hvorfor er det vanskeligt at vende tilbage til arbejdspladsen efter et længerevarende fravær?*

### **Case 10**

Peter har været skoleleder i næsten 10 år. I den tid har han oplevet flere sager med medarbejdere, der havde for meget fravær eller på anden vis ikke fungerede godt på arbejdspladsen. Som skoleleder har han et godt samarbejde med lærernes tillidsrepræsentant omkring personalesager. Lidt vanskeligere er det i sager med det teknisk administrative personale, som ikke har en personalerepræsentant på stedet. Når Peter ser tilbage på de sager, der har været, synes han, det har været besværligt, når man er gået efter at fastholde en medarbejder. Der er ikke nogen facitbog, hvor han kan læse, hvordan det skal gøres. Sagerne er komplicerede og vanskelige at finde til bunds i.

I opsigelsessager er der en medarbejder i personaleafdelingen, som Peter kan få hjælp fra, men det er der ikke i fastholdelsessager. Derfor synes Peter efterhånden, at det er nemmere at afvikle de medarbejdere, der ikke fungerer. Når han skal være ærlig, synes han ind imellem, der trænger til at blive ryddet op, for ellers kan økonomien ikke hænge sammen og han kan ikke holde fraværsprocenten på et acceptabelt niveau.

- *Hvordan kan man forstå Peters måde at tænke og handle på?*
- *Hvad kunne hjælpe Peter til bedre at kunne håndtere fastholdelsessager?*
- *Hvordan kan økonomien på den enkelte arbejdsplads komme til at betyde mindre for, om der sker fastholdelse?*

## Case 11

En social- og sundhedshjælper midt i fyrrerne blev opsagt fra hjemmeplejen efter næsten 10 års ansættelse. De seneste år var det gået dårligt med hendes fysiske helbred – smerter i ryggen og armene. Hjemmeplejen havde hen ad vejen taget forskellige tiltag i anvendelse for at fastholde medarbejderen - fx ændret arbejdstilrettelæggelse. Der var bevilliget refusion af sygedagpenge, og hun var kommet på nedsat tid 30 timer om ugen.

De 30 timer viser sig dog at være mere, end hun kunne klare nu. Hjemmeplejen vil gerne beholde medarbejderen og er villig til at oprette et fleksjob. Der er lettere plejeopgaver og administrative funktioner, som passer godt til medarbejderen. Men hjemmeplejen mener ikke at have råd til at betale for 30 timer, hvis hun kun kan præstere fx 20 timer.

Derfor bliver der afholdt en rundbordssamtale med deltagelse af bopælskommunen. Kommunen vil ikke på det foreliggende bevillige et fleksjob og forlanger, at hjælperen kommer igennem et arbejdsprøvningsforløb. Hun er nu i gang med at pakke julekort på et erhvervscenter. Hjemmeplejen forsøger at holde kontakt til hjælperen, mens hendes arbejdsevne bliver afprøvet, da de gerne vil have hende tilbage, hvis hun bliver godkendt til fleksjob.

- *Har hjemmeplejen mulighed for at fastholde denne medarbejder uden løntilskud fra bopælskommunen?*
- *Er der andre muligheder for økonomisk dækning i ventetiden, end hvad økonomien på den enkelte arbejdsplads rækker til?*

## Case 12

En 25-årig pædagogmedhjælper har været deltidsansat på en daginstitution i 3 år. Medhjælperen har et fravær, som ligger over gennemsnittet på institutionen, men fraværet har ikke givet anledning til reaktioner fra ledelsens side.

Ved en tilfældighed bliver institutionslederen imidlertid opmærksom på, at medarbejderen er på arbejde som vikar på en anden institution, medens han er sygemeldt. På baggrund heraf bliver medhjælperen opsagt med begrundelsen ”sygefravær”.

- *Hvorfor benytte ”sygefravær” som opsigelsesbegrundelse i sager, hvis den reelle årsag er en anden?*

## Evaluering

De interviewede har oplevet, at perioden, hvor forløbsundersøgelsen har fundet sted, har været forholdsvis rolig på det strukturelle og økonomiske niveau. Den oplevelse kan muligvis være påvirket af, at deltagerne er udvalgt blandt respondenter, der har deltaget i hele forløbet – de har med andre ord været på steder med stabilitet. Det kan ikke udelukkes, at oplevelsen er anderledes andre steder i kommunen.

Deltagerne i evalueringen giver udtryk for, at de altid har beskæftiget sig med arbejdsfastholdelse. Efter deres vurdering har det ikke medført ændringer, at de hver måned er blevet 'kikket i kortene' i forhold til, hvordan de håndterede personalesager med højt sygefravær / nedsat arbejdsevne.

Interviewpersonerne kendte på forhånd til de tiltag, som det er muligt at bruge i forhold til Det sociale kapitel. Spørgsmålene i indberetningsskemaet har således ikke bidraget til nye refleksioner eller ny viden for denne gruppe.

Nogle interviewpersoner oplever, at der er øget fokus på og behov for arbejdsfastholdelse. På trods af at interviewpersonerne har kendskab til en række andre tiltag og foranstaltninger, er der en tendens til, at tales meget om fleksjob.

Det er gennemgående den samme tilgang til arbejdsfastholdelse og de samme retningslinjer, der har været anvendt i undersøgelsesperioden, som forud – hvis man spørger interviewpersonerne.

Af bemærkningerne i indberetningsskemaerne fås det indtryk, at det i stigende grad benyttes at indskrive i opsigelsen, at den opsagte medarbejder er velkommen tilbage på arbejdspladsen, hvis der sker raskmelding i opsigelsesperioden.

På trods af en gennemgående opfattelse af, at forholdene er forholdsvis uændrede, er der blandt interviewpersonerne en generel oplevelse af, at der i perioden er kommet meget fokus på fravær, og at det gør det vanskeligere at beskæftige sig med arbejdsfastholdelse og rummelighed.

Der er også en udbredt oplevelse af, at bopælskommunernes sagsbehandlingstid i forhold til opfølgning på sygefravær, tilkendelse af fleksjob mv. er blevet meget længere. Det udgør et stort problem - ikke mindst i kombination med, at den decentrale økonomi ikke tillader længerevarende sygefravær.

Blandt de interviewede er repræsenteret to synspunkter: Det ene synspunkt gør gældende, at indberetningerne har været en uvedkommende registreringsaktivitet, mens det andet synspunkt går ud på, at det har været motiverende og inspirerende at deltage, fordi det gav en oplevelse af at være med i noget, hvor resultatet kan påvirkes.

Det er stort set kun ledere og personaleadministrative medarbejdere, der har kendskab til undersøgelsen. Tillidsrepræsentanterne har typisk været involveret i forbindelse med de konkrete personalesager, men de er ikke generelt orienteret om undersøgelsen eller dens resultater.

### **Ideer til forbedringer i forhold til arbejdsfastholdelse**

Generelt set mener interviewpersonerne, at der eksisterer mange relevante muligheder for fastholdelsestiltag, men at det drejer sig om den rette vilje både hos ledere og de berørte medarbejdere.

Der efterlyses en pulje, som kan sammenlignes med den eksisterende barselpulje, men som blot bruges i tilfælde af længevarende fravær og alvorlig sygdom.

Det foreslås i øvrigt at ændre på sygefraværstatistikken, så der er mulighed for at tage højde for særlige tilfælde af langtidsfravær, fleksjobs mv.

Endelig er der en opfordring til lederne om at benytte sig af netværk og interne kurser til at blive bedre til at håndtere fastholdelsessager: Det gælder bl.a. om at tage hurtigt affære, og om at acceptere, at ikke alle kan eller skal fastholdes i deres nuværende job.

## Sammenfatning og diskussion

Undersøgelsen har en samlet besvarelsesprocent på 70%, hvilket er acceptabelt. Den laveste besvarelsesprocent ses på det selvejende område inden for BUF. Dette område repræsenterer et stort antal mindre enheder, hvorfor undersøgelsen samlet set dækker en større del af kommenen end besvarelsesprocenten giver udtryk for. Undersøgelsen dækker 84% af kommunes ansatte set i forhold til antal ansatte inden for forvaltningsområderne.

Den måde, som det er besluttet at gennemføre undersøgelsen på, giver et godt overblik over afskedigelsessagerne i kommunen og et godt indblik i afskedigelser, der er begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne.

Derimod giver metoden kun i begrænset omfang indblik i de vellykkede fastholdels-sager. Evalueringen tyder imidlertid på, at gøres meget for at fastholde medarbejdere. I hvilket omfang det sker, og hvorvidt der i undersøgelsesperioden er sket en stigende indsats for at fastholde medarbejdere, er uvist.

### Antal afskedigede

I de 12 måneder, undersøgelsen har forløbet, er der indberettet i alt 731 afskedigels-sager. Blandt de indberettede sager er 387 sager begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne.

Justeret for svarprocenter svarer det til, at der i perioden i alt er afskediget 879 medarbejdere i kommunen, hvoraf 468 afskedigelser er begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne.

Det svarer til, at der årligt afskediges 1% af kommunens ansatte med begrundelse i sygefravær eller nedsat arbejdsevne.

Andelen af afskedigelser begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne har i undersøgelsens fire kvartaler ligget konstant på ca. halvdelen af alle sager.

Antallet af opsigelsessager har ligget nogenlunde konstant i undersøgelsesperioden bortset fra et fald efter de to første måneder. Det er uvist, hvad dette fald skyldes.

Det er ikke ud fra undersøgelsen muligt at sige noget om, hvor repræsentative besvarelsenerne er. Under forudsætning af, at omfanget af afskedigelser er ens hos dem, der har svaret og dem, der ikke har svaret, repræsenterer de justerede tal virkeligheden. Det er imidlertid nærliggende at antage, at dem, der ikke har svaret, har flere opsigelser end dem, der har svaret. Det skyldes, at der er et vist besvær forbundet med at indberette opsigelsessagerne. Hvis det forholder sig sådan, er de reelle tal højere end de justerede tal.

Det er mindre sandsynligt at forestille sig, at nogen kun har foretaget indberetninger til undersøgelsen, når der har været sager. Men hvis det forholder sig sådan, påvirker det tallene justeret for svarprocenter i negativ retning.

### **Køn, alder mv.**

Undersøgelsen viser, at andelen af kvinder, der er blevet afskediget med baggrund i sygefravær eller nedsat arbejdsevne, svarer til andelen af kvinder i kommunen i øvrigt. Det samme gælder for mænd. Køn ser således ikke ud til at have betydning for afskedigelse begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne.

Med hensyn til alder er der en lille overhyppighed i aldersgruppen 30-49 år – mest markant for gruppen af fyrrårige – blandt de, der er blevet afskediget med baggrund i sygefravær eller nedsat arbejdsevne.

Betydningen af anciennitet er det ikke muligt at sige noget sikkert om, da de præcise tal for, hvordan det ser ud blandt alle ansatte i kommunen, ikke kendes. Det vurderes ikke at være af væsentlig betydning i denne sammenhæng.

Derimod er der en overhyppighed af ansatte med et timetal på mellem 30 og 37 timer pr. uge blandt de, der er blevet afskediget med baggrund i sygefravær eller nedsat arbejdsevne. Forklaringen på dette er muligvis, at personer med dårligt helbred eller nedsat arbejdsevne i højere grad er på nedsat arbejdstid.

### **Fraværsmønster**

Det gennemsnitlige antal fraværsdage blandt de afskedigede begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne var 132 dage. Halvdelen blev afskediget, inden de havde 115 fraværsdage, og størsteparten bliver opsagt efter mindre end 5 fraværperioder.

I løbet af de fire kvartaler er der en tendens til, at der sker færre afskedigelser begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne efter mere end 250 fraværsdage. Faldet kan ikke forklares ved, at der sker flere afskedigelser tidligere i forløbet - hverken forholdsvist eller i absolutte tal. Men der er tale om små tal – et fald fra 16 til fire sager, hvorfor man skal være forsigtig med at tillægge det for stor betydning.

### **Forskelle mellem forvaltningsområder**

Der er betydelige forskelle mellem forvaltningsområderne både i forhold til antal afskedigede i alt og afskedigelser begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne. Disse forskelle udlignes til dels, når der justeres for områdets størrelse og besvarelsesprocenter.

De store forskelle mellem det kommunale og det selvejende område i BUF bliver imidlertid kun større efter justering for områdernes størrelse og besvarelsesprocenterne. Forklaringen herpå er, at forskellig indberetningspraksis har gjort sig gældende i de to områder. Antallet af sager er i virkeligheden større på det kommunale område, end det indberettede.

Årsagen til de øvrige forskelle mellem forvaltningsområderne skal sandsynligvis først og fremmest findes i forskellene i sammensætningen af jobtyper i de enkelte områder. Som det fremgår nedenfor, er der nemlig store forskelle mellem jobtyperne.

### **Forskelle mellem jobtyper**

Hyppigheden af afskedigelser begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne ligger i gennemsnittet på 100 pr. 10.000 ansatte. Der er imidlertid betydelige forskelle mellem jobtyper med hensyn til denne hyppighed.

I toppen ligger pædagoger og medhjælpere på døgnområdet. Det svarer ikke til den placering, som denne gruppe har i kommunens fraværstatistik 2006<sup>3</sup>. Her ligger pædagogisk personale på døgninstitutioner lidt over gennemsnittet med 22,5 fraværsdage pr. medarbejder.

Derfor er der behov for at se nærmere på, hvorfor pædagoger og medhjælpere på døgnområdet ligger så højt med hensyn til hyppigheden af afskedigelser begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne.

Næsthøjest i hyppighed af afskedigelser begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne ligger SOSU-hjælpere mv (172 pr. 10.000 ansatte i gruppen) og SOSU-assistenten, sygeplejersker mv. ligger på en fjerdeplads.

Social- og sundhedspersonale ligger ifølge kommunens fraværstatistik for 2006 højt med 27 fraværsdage pr. medarbejder. Da der samtidig er tale om en relativ stor gruppe i forhold til kommunens samlede medarbejderskare, er det ikke overraskende, at gruppens andel af alle afskedigelser i kommunen i perioden begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne er tilsvarende stor. Det er indenfor dette område, at det største potentiale for øget arbejdsfastholdelse ligger.

Socialrådgivere / -formidlere også ligger højt med hensyn til hyppigheden af afskedigelser begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne (171 pr. 10.000 ansatte i gruppen). Det svarer ikke til den placering, som denne gruppe har i kommunens fraværstatistik 2006. Her ligger socialrådgivere / -formidlere på gennemsnittet med knap 21 fraværsdage pr. medarbejder.

Parkeringsvagter ligger også højt i antal afskedigelser begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne set i forhold til gruppens størrelse. Antallet af parkeringsvagter er imidlertid relativt lavt. Det betyder, at én enkelt opsigelse påvirker den beregnede hyppighed kraftigt. Man må derfor først overveje, om der ligger tilfældigheder bag; men det er værd at bemærke, at det er en gruppe, der også ligger højt i kommunens fraværstatistik 2006.

Pædagoger og medhjælpere i daginstitutioner ligger lavt med hensyn til hyppigheden af afskedigelser begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne set i forhold til gruppens størrelse (34 pr. 10.000 ansatte i gruppen). Det svarer ikke til den placering, som denne gruppe har i kommunens fraværstatistik 2006. Her ligger pæda-

---

<sup>3</sup> Se <http://fravaer> på KKnet.



gogisk personale på daginstitutioner lidt over gennemsnittet med knap 22 fraværsdage pr. medarbejder.

Den beregnede hyppighed af antal afskedigelser begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne ligger for det det selvejende daginstitutionsområde på 90 pr. 10.000 ansatte. Dette område består næsten udelukkende af pædagoger og pædagogmedhjælpere. Der må derfor samlet set antages at være en underrapportering på pædagoger og medhjælpere i daginstitutioner, der er afskediget med begrundelse i sygefravær eller nedsat arbejdsevne.

Køkken- og rengøringspersonale ligger lidt over gennemsnittet med hensyn til hyppigheden af afskedigelser begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne set i forhold til gruppens størrelse (113 pr. 10.000 ansatte i gruppen). Det svarer ikke til den placering, som denne gruppe har i kommunens fraværstatistik 2006. Her ligger køkken- og rengøringspersonalet over gennemsnittet med næsten 25 fraværdsdage pr. medarbejder. Det er ikke muligt ud fra undersøgelsens resultater at svare på, hvorfor der er denne modsætning; men det kunne være interessant at se nærmere på.

Folkeskolelærere ligger i denne undersøgelse i bunden med hensyn til hyppigheden af afskedigelser begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne set i forhold til gruppens størrelse (12 pr. 10.000 ansatte i gruppen).

Det svarer ikke til den placering, som denne gruppe har i kommunens fraværstatistik 2006. Her ligger folkeskolelærere på knap 18 fraværdsdage pr. medarbejder – hvilket ikke er kommunens laveste. En forklaring på denne modsætning ligger bl.a. i, at der som tidligere nævnt (se Note 1) er en underrapportering fra det kommunale område i BUF.

Akademikerne ligger lavt med hensyn til hyppigheden af afskedigelser begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne set i forhold til gruppens størrelse. Som for de resterende jobtyper i undersøgelsen svarer dette til placeringen i kommunens fraværstatistik 2006.

En del af forklaringen på forskellene mellem jobtyper, og en del af forklaringen på manglende sammenhæng mellem sygefravær for gruppen og hyppigheden af afskedigelser begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne, ligger muligvis i forskelle i aldersfordelinger, men det har ikke været muligt at kontrollere for dette.

Forskelle i arbejdsmiljøbelastninger, forskelle i fastholdelsesmuligheder og sociale og helbredsmæssige forskelle er sandsynligvis de områder, man skal se nærmere på, hvis forskellene mellem jobtyper skal forklares.

Forskelle i deltidsfrekvenser mellem jobtyper bidrager sandsynligvis til den tidligere omtalte overrepræsentation af ansatte med et timetal på mellem 30 og 37 timer pr. uge blandt de, der er blevet afskediget med baggrund i sygefravær eller nedsat arbejdsevne.

## **Fastholdelse**

Undersøgelsen viser, at det i op imod halvdelen af afskedigelsessagerne begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne, ikke er fundet relevant at undersøge arbejdsfastholdelsesmulighederne, og at der er en faldende tendens til at tage fastholdelsestiltag i anvendelse i de sager, der ender med afskedigelse.

Med hensyn til genplacering viser undersøgelsen, at det er en mulighed, der sjældent benyttes. Genplacering inden for andre forvaltninger finder stort set ikke sted.

Af etiske årsager er der i undersøgelsen fravalgt at interviewe de afskedigede medarbejdere. Det betyder desværre, at medarbejderperspektivet ikke er fuldt belyst i de beskrevne cases. På trods heraf beskriver casene en række problemstillinger, som det er relevant at forholde sig til, når man ønsker at fremme arbejdsfastholdelse og forebygge udstødning fra kommunens arbejdspladser.

Baggrunden for, at der sker afskedigelse begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne, er ofte, at man enten fra ledelsesside eller fra den afskedigedes side ikke har været interesseret i at indgå i et fastholdelsesforløb. Men der er også en lang række andre strukturelle og organisatoriske forhold, der gør sig gældende. Casene viser, at der er tale om en lang række meget forskellige problemstillinger, hvilket betyder, at udfordringerne i det fremtidige arbejde på dette område ligeledes skal findes inden for et bredt felt.

Sammenfattende peger undersøgelsens kvantitative og kvalitative resultater på, at de væsentligste udfordringer skal findes inden for tre områder:

1. At der er et godt arbejdsmiljø på kommunens arbejdspladser, så psykisk og fysisk nedslidning forebygges, og at fastholdelse desuden fremmes, ved at arbejdspladserne er attraktive.
2. Hvis ansattes helbred i kortere eller længere tid – evt. vedvarende er forringet eller arbejdsevnen på anden vis er nedsat, er det vigtigt, at lederne er i stand til og har mulighed for at håndtere sådanne sager. I den forbindelse vil det også være relevant at se på, hvordan mulighederne for genplacering inden for kommunen kan øges.
3. Der er brug for, at lederne reagerer hurtigt i forbindelse med fraværssager og er i stand til at vurdere, om der behov for fastholdelsestiltag eller afskedigelse. En afvikling af ansættelsesforholdet kan jo godt ske på en ordentlig måde og være den bedste løsning både for den ansatte og resten af personalegruppen.

Behandlingen af denne rapport vil i den kommende periode forhåbentligt føre til formuleringen af en række konkrete ideer til, hvordan indsatsen for at fastholde Københavns Kommunes medarbejdere kan fremmes. I den mellemliggende periode vil det være relevant at sammenholde denne undersøgelses resultater viden fra andre kilder end sygefraværstatistikken - med henblik på at mere præcist at udpege, hvilke områder, der er behov for at sætte særligt fokus på.

## Resume

Københavns Kommune og de faglige organisationer har iværksat et projekt med det overordnede formål at belyse den indsats, som bliver gjort i kommunens forvaltninger for at fastholde medarbejdere med nedsat arbejdsevne.

Projektet gennemføres af Arbejdsmiljø København i perioden 2006 – 2008 og er finansieret af midler til Personalepolitiske Udviklings Projekter (PUP-midler).

Anden del af projektet, der blev påbegyndt i november 2006, har omfattet en løbende undersøgelse af afsked på grund af sygefravær / nedsat arbejdsevne i alle kommunens forvaltninger. Denne rapport indeholder resultaterne af projektets anden del.

Undersøgelsen er gennemført via elektroniske spørgeskemaer besvaret af ledere og personalesagsbehandlere. Spørgeskemaundersøgelsen er suppleret med telefoninterviews af ledere, personalesagsbehandlere og medarbejderrepræsentanter.

Der er indberettet i alt 731 afskedigelsessager i perioden (12 mdr.). Blandt disse sager er 387 begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne. Det betyder, at der årligt afskediges, hvad der svarer til 1% af kommunens medarbejderskare på baggrund af sygefravær eller nedsat arbejdsevne.

I næsten halvdelen af afskedigelsessagerne begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne har ledelsen ikke fundet relevant at undersøge arbejdsfastholdelsesmulighederne. I de resterende sager er der ofte gjort meget for at fastholde medarbejderne, selv om det alligevel er endt med en afvikling af ansættelsesforholdet. Om-sorgssamtaler er i den forbindelse det hyppigst anvendte tiltag.

Undersøgelsen viser, at der er en række forskellige faktorer, der spiller ind, når det ender med en afskedigelse. Sammenfattende kan disse formuleres i tre hovedudfordringer:

- 1) Hvad kan der gøres for at forebygge nedslidning og gøre kommunens arbejdspladser mere attraktive?
- 2) Hvordan kan alle parter blive bedre til at fastholde medarbejdere, når helbredet er forringet eller arbejdsevnen er nedsat?
- 3) Hvis der er behov for at afskedige en medarbejder, hvordan gøres det så på en ordentlig måde?

Der er betydelige forskelle mellem de forskellige jobtyper i kommunen med hensyn til hyppigheden af afskedigelser begrundet i sygefravær eller nedsat arbejdsevne. Sygefraværet inden for de enkelte jobtyper er ikke i stand til fuldt ud at forklare disse forskelle, hvorfor der er behov for nærmere at undersøge, hvordan disse forskelle kan forklares.

Projektet afsluttes i efteråret 2008 med en indsamling af de forhåbentligt mange gode ideer og konkrete initiativer, som behandlingen af denne rapport medfører.

## Anvendte forkortelser

1.kvt.	Første kvartal – herved forstås undersøgelsens første tre måneder: November 2006, december 2006 og januar 2007.
2.kvt.	Andet kvartal – herved forstås: Februar 2007, marts 2007 og april 2007.
3.kvt.	Tredje kvartal – herved forstås: Maj 2007, juni 2007 og juli 2007.
4.kvt.	Fjerde kvartal – herved forstås: August 2007, september 2007 og oktober 2007.
BIF	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
BUF	Børne- og Ungdomsforvaltningen
BUF kom.	Børne- og Ungdomsforvaltningen, kommunalt.
BUF selv.	Børne- og Ungdomsforvaltningen, selvejende institutioner
KFF	Kultur og Fritidsforvaltningen
KK	Københavns Kommune
RD	Revisionsdirektoratet
SOF	Socialforvaltningen
SUF	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen
TMF	Teknik- og Miljøforvaltningen
ØKF	Økonomiforvaltningen

## Bilagsoversigt

Tabelmateriale 1. kvartal .....	Bilag 1
Tabelmateriale 2. kvartal .....	Bilag 2
Tabelmateriale 3. kvartal .....	Bilag 3
Tabelmateriale 4. kvartal .....	Bilag 4
Antal ansatte.....	Bilag 5

*Bilagene er udgivet i særskilt bilagsdel – se [www.amk.kk.dk/dsk](http://www.amk.kk.dk/dsk)*

Der gøres opmærksom på, at tabellerne i bilagsmaterialet ikke er opdateret i forhold til supplerende indberetninger og fejlretninger, der er udført i forbindelse med den endelige databearbejdning. Der vil derfor ikke nødvendigvis være fuld overensstemmelse mellem tallene i denne rapport og i bilagene.