

BUSINESS CASE

Smarte investeringer i kernevelfærden

Forslagets titel: **TV02: Investeringsforslag - Fra sygefravær til kernevelfærd: smarte lokale investeringer i forbedringer af opgaveløsningen, arbejdsfællesskabet og arbejdsmiljøet**

Kort resumé: Forslaget er en investering i arbejdsprogrammet ”Fra Sygefravær til Kernevelfærd” med fokus på øget sikkerhed og bedre arbejdsfællesskaber. Målet er at effektivisere driften og forbedre opgaveløsningen gennem arbejde med medarbejdernes sikkerhed, trivsel, arbejdsmiljø og fremmøde

Fremstillende forvaltning: Socialforvaltningen

Berørte forvaltninger:

<input type="checkbox"/> Økonomiforvaltningen	<input checked="" type="checkbox"/> Socialforvaltningen
<input type="checkbox"/> Kultur- og Fritidsforvaltningen	<input type="checkbox"/> Teknik- og Miljøforvaltningen
<input type="checkbox"/> Børne- og Ungdomsforvaltningen	<input type="checkbox"/> Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
<input type="checkbox"/> Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	

1.1 FORSLAGETS SAMLEDE ØKONOMISKE KONSEKVENSER

Tablet 1: Forslagets samlede økonomi

1.000 kr. 2017 p/1	Styrings område	2017	2018	2019	2020	2021
Varige ændringer						
Effektiviseringer på arbejdspladser i SOF			-9.109	-10.578	-11.361	-11.361
Samlet varig ændring			-9.109	-10.578	-11.361	-11.361
Implementeringsomkostninger						
Samlede serviceinvesteringer	Service	1.126	4.114	2.595		
Samlede anlægsinvesteringer	Anlæg	245	979	735		
Samlede implementeringsomkostninger		1.371	5.093	3.330		
Samlet økonomisk påvirkning		1.371	-4.016	-7.248	-11.361	-11.361
Tilbagebetalingstid baseret på serviceeffektivisering	2					
Tilbagebetalingstid baseret på totaløkonomi	2					

Note til alle tabeller: Alle *besparelser* er angivet med negativt (-) fortegn.

1.2 BAGGRUND OG FORMÅL

Omdrejningspunktet i Københavns Kommunes sygefraværstrategi 2020 er implementeringen af KL/Forhandlingsfællesskabets model ”Huset - 6 elementer i den effektive sygefraværsindsats”, som består af 6 elementer, der virker i forhold til forebyggelse og håndtering af sygefraværet:

- Tydelig ledelse
- Systematiske samtaler
- Fælles ejerskab
- Tidlige indsatser
- Ordentlig statistik
- Trivsel, arbejdsmiljø og social kapital

Både i Københavns Kommune og Socialforvaltningen bliver der arbejdet målrettet med de 6 elementer.

Socialforvaltningen har blandt andet arbejdet med:

- Fokus i ledelsesstregen på sygefravær og -opfølgning
- Fokus på kendskab til politikker, ledelsesinformation og it-systemer

- Sygefraværstaskforce – håndholdte indsatser til arbejdspladser med højt sygefravær
- Arbejdstilsynets påbud og udfordringer med sikkerheden, særligt i socialpsykiatrien.

Socialforvaltningens fald i sygefraværet er stagneret de seneste år, og forvaltningen har en meget stor andel af medarbejdere, som udsættes for vold (15 procent i TU15) og trusler om vold (31 pct. i TU15) af borgerne. Derfor vurderes der at være behov for en ekstra indsats. Socialforvaltningen havde i 2016 et gennemsnitligt sygefravær pr. medarbejder på 12,0 dage om året. Erfaringerne fra de seneste år viser, at det er den lokale håndholdte indsats, som skaber de bedste resultater med størst fælles ejerskab. De lokale resultater er opnået ved at arbejde med aspekter som f.eks. konflikthåndtering, samarbejde om kerneopgaven, arbejdstilrettelæggelse og ledelsesopgaven. Alle aspekter som – når de ikke fungerer – kan være årsager til udfordringer med sikkerheden, dårlig trivsel og fravær. Med dette projekt vil forvaltningen sætte ekstra fokus på lokale indsatser til at øge sikkerheden og håndtere og forebygge sygefravær og dårlig trivsel. Målsætningen er at reducere sygefraværet pr. medarbejder til 10,5 dag i 2020, svarende til et fald på 1,5 dag ift. 2016-niveauet.

Der er vedvarende behov for et stærkt fokus på sygefraværet i ledelsesstrengen og indgående kendskab til sygefraværspolitikken, ledelsesinformation og understøttende it-systemer hos alle ledere. Indsats herom fortsættes og styrkes samtidigt med iværksættelse af dette projekt og understøtter dermed projektets succes.

Formålet med investeringen i ”Fra Sygefravær til Kernevelværd” er at gøre Socialforvaltningens arbejdspladser i stand til i fællesskab at nedbringe sygefraværet med 1,5 dag i 2020 – og undervejs realisere ØU-måltallet på 11,0 dage i 2018. Nedbringelsen af sygefraværet skal sikres gennem effektiviseringer og forbedringer af den fælles opgaveløsning og øget sikkerhed gennem bl.a. høj faglighed samt håndtering af trivsel og arbejdsmiljø på de lokale arbejdspladser. Forslaget er inspireret af Børne- og Ungdomsforvaltningens investeringscase ”Arbejdspladsen i fokus” fra 2015, der fokuserer på arbejdsfællesskaber, som blev vurderet til at kunne nedbringe sygefraværet med en dag pr. medarbejder frem mod 2020.

I forhold til den eksisterende sygefravær- og trivselsindsats, hvor der primært har været fokus på arbejdspladser med meget højt fravær og dårlig trivsel, vil forvaltningen med projektet optimere indsatsen i forhold til:

- at nå ud til de arbejdspladser, som ikke har akutte udfordringer, men hvor forskellige forhold indikerer, at arbejdspladsen bevæger sig i den forkerte retning (f.eks. stigende korttidsfravær, høj personaleomsætning, mange påbud fra Arbejdstilsynet eller et stigende antal arbejdsskader)
- hurtigt at kunne identificere og understøtte ”pressede arbejdspladser”, der f.eks. skal igennem en faglig eller organisatorisk omstilling eller står overfor større effektiviseringskrav
- at styrke MED i forhold til at kunne understøtte og facilitere dialogen mellem ledelse og medarbejdere omkring tilrettelæggelsen af det daglige arbejde, trivslen, arbejdsmiljøet, den faglige kvalitet og udvikling.

1.3 FORSLAGETS INDHOLD

Projektet skal nedbringe sygefraværet gennem investeringer i lokale indsatser, der understøtter det lokale samarbejde om en mere effektiv løsning af kerneopgaven og hele arbejdspladsens medansvar for kvaliteten i opgaveløsningen samt den fælles trivsel og sikkerhed. De enkelte indsatser på arbejdspladserne tilrettelægges, så de matcher de lokale udfordringer og problematikker, og der tages udgangspunkt i at aktivere det enkelte arbejdsfællesskab i, hvordan ledere og medarbejdere i fællesskab kan finde løsninger til at øge sikkerhed og trivslen på arbejdspladserne samt tage fælles ansvar for at nedbringe sygefraværet.

De deltagende arbejdspladser udvælges på baggrund af forskellige parametre såsom udfordringer med højt sygefravær, resultater fra trivselsundersøgelsen 2017, dårlig generel trivsel, specifikke trivselsproblematikker samt mange arbejdsskader og høj personaleomsætning.

Aktiviteterne i projektet tager udgangspunkt i to overordnede søjler: ”Sikkerhed på arbejdspladsen” og ”Styrkede arbejdsfællesskaber og effektiv løsning af kerneopgaven”. Søjlerne beskrives nedenfor. Herudover vil Socialforvaltningen i forbindelse med arbejdet med projektet samarbejde på tværs med de øvrige forvaltninger, som også har aktiviteter i forhold til nedbringelse af sygefravær.

1. Sikkerhed på arbejdspladsen

Socialforvaltningen har de seneste år oplevet tragiske tilfælde af vold mod medarbejdere, særligt i socialpsykiatrien. Vold mod forvaltningens medarbejdere er en udfordring på flere arbejdspladser og et område, der er stort fokus på. Samtidig er der en særlig udfordring i forhold til nye medarbejdere, hvor der er en tendens til et højere antal arbejdsulykker inden for det første ansættelsesår set i forhold til ansatte med højere anciennitet. En nedbringelse af antallet af arbejdsskader og ulykker har en positiv effekt på sygefraværet samt de økonomiske og menneskelige omkostninger, der er forbundet ved alvorlige arbejdsskader og ulykker.

Projektet afsætter i alt 6,2 mio. kr. til et udvidet arbejde med sikkerheden på de enkelte arbejdspladser. Der afsættes både midler til kompetenceudvikling, f.eks. konfliktforebyggende kurser, samt til kommunikation, dialog og understøttelse af de lokale arbejdspladser ift. håndtering af sikkerhed. Desuden afsættes midler til anlægsinvesteringer til f.eks. sikker indretning af arbejdspladsen.

2. Styrkede arbejdsfællesskaber og effektiv løsning af kerneopgaven

Det har en positiv effekt for trivsel, arbejdsmiljø og den faglige kvalitet på den enkelte arbejdsplads, at medarbejderne får mulighed for at have medindflydelse på, hvad de skal arbejde hen imod, og hvordan arbejdet skal løses. Løsningen af kerneopgaven strækker sig udover den enkelte arbejdsplads, og derfor har det stor betydning for den faglige kvalitet i opgaveløsningen, hvordan samarbejdet med andre enheder i og udenfor Socialforvaltningen fungerer. Det skaber frustration hos både medarbejdere og borgere samt en ineffektiv og svingende kvalitet i opgaveløsning, hvis samarbejdet ikke fungerer optimalt. Projektet afsætter 2,6 mio. kr. til at understøtte og facilitere arbejdet med at få styrkede arbejdsfællesskaber og mere effektiv løsning af kerneopgaven. Herunder skal projektet understøtte en øget dialog med de lokale arbejdspladser, som har et afvigende sygefravær, da bl.a. sygefraværet har betydning af løsningen af kerneopgaven.

MED-udvalget på den lokale arbejdsplads har en særlig rolle og ansvar for at handle, hvis trivslen blandt medarbejderne og den samlede faglige kvalitet i opgaveløsningen falder. Samtidig er det MED-udvalgets rolle løbende at drøfte og rådgive ledelsen i forhold til at imødegå de udfordringer og krav, som arbejdspladsen møder eller potentielt set kan blive mødt af. Projektet afsætter bl.a. midler til, at MED-udvalgene med udgangspunkt i deres arbejdsplads' udfordringer bliver tilbudt forskellige fælles kompetenceudviklingsforløb, hvor de lærer værktøjer og metoder til bedre at kunne håndtere udfordringerne – f.eks. kurser i strategisk MED-samarbejde. De tværgående kompetencetilbud vil blandt andet blive udviklet på baggrund af resultaterne fra den igangværende lederundersøgelse af sygefraværsindsatsen i København samt erfaringer fra andre afprøvede MED-uddannelser.

3. Optimeret dataunderstøttelse af lederne og anvendelse af Big Data

Socialforvaltningen ønsker at optimere dataunderstøttelse af sygefraværs- og trivselsindsatsen samt sætte tidligere ind overfor arbejdspladser med et uhensigtsmæssigt sygefravær (både korttids- og langtidsfravær), arbejdsmiljø eller trivselsudfordringer. Denne proaktive forebyggelse understøtter dermed to af elementerne i kommunens sygefraværsstrategi 2020 (Tidlig indsats og ordentlig statistik) samt tager udgangspunkt i erfaringer fra tidligere Big Data-projekter i Københavns og andre kommuner. Projektet afsætter 1,3 mio. kr., som primært vil gå til følgende to elementer:

- 1) Socialforvaltningen ønsker at være mere datadreven og bruge Big Data til at finde mulige årsagssammenhænge, der har indflydelse på, at en arbejdsplads får højt sygefravær. Formålet er at kunne forudsige og forebygge sygefraværet fremadrettet.

Socialforvaltningen tager kontakt til arbejdspladser med afvigende sygefravær, dvs. både arbejdspladser med lavt og højt kort- og langtidssygefravær. Formålet er at sætte fokus på udfordringen for arbejdspladser med højt sygefravær og sammen med ledelsen finde frem til mulige tiltag (både indenfor og udenfor projektets to spor) samt at skabe læring fra de arbejdspladser, som har lavt sygefravær.

1.4 ØKONOMI

Effektivisering

Effektiviseringerne er fastsat på baggrund af, at det vurderes, at Socialforvaltningens arbejdspladser på baggrund af indsatserne samlet set kan nedbringe sygefraværet med, hvad der svarer til 1,5 dag pr. medarbejder frem mod 2020, og at lønudgiften kan reduceres tilsvarende.

Ud fra Økonomiforvaltningens model til udregning af forvaltningernes sygefraværs måltal, ligger Socialforvaltningen på en samlet 37. plads sammenlignet med de øvrige kommuner. Den politiske målsætning er, at alle Københavns forvaltninger skal ligge i den bedste fjerdedel af kommunerne. Med udgangspunkt i opgørelsen vurderes der at være potentiale for at nedbringe sygefraværet med i alt 1,5 dag pr. medarbejder i 2020.

Tabel 2. Varige ændringer, service

	1.000 kr. 2017 p/1			
	2018	2019	2020	2021
Effektiviseringer på arbejdspladser i SOF	-9.109	-10.578	-11.361	-11.361
Varige ændringer totalt, service	-9.109	-10.578	-11.361	-11.361

Investeringer

Investeringerne i den styrkede indsats vil udgøre i alt 9,8 mio. kr. i perioden 2017-2019.

Der forventes følgende udgiftsposter indenfor service (7,8 mio. kr.), jf. tabel 3:

- Investeringspulje til sikkerhed på arbejdspladsen (service). Der afsættes både midler til kompetenceudvikling, f.eks. konfliktforebyggende kurser, samt til et større fokus på kommunikation, dialog og understøttelse af de lokale arbejdspladser ift. håndtering af sikkerhed.
- Investeringspulje til styrkede arbejdsfællesskaber og effektiv løsning af kerneopgaven.
- Optimering af data-understøttelsen af lederne og anvendelse af Big Data, så Socialforvaltningens indsats kan blive mere datadreven.

Der forventes følgende udgiftsposter indenfor anlægsinvesteringer (2 mio. Kr.)

- Investeringspulje til sikkerhed på arbejdspladsen (anlæg), som dækker tilskud til udgifter forbundet med arbejdspladsernes implementering af sikkerhedstiltag.

Tabel 3. Serviceinvesteringer i forslaget

	1.000 kr. 2017 p/1						Innovations-pulje (sæt X)
	2017	2018	2019	2020	2021	I alt	
Investeringspulje til sikkerhed på arbejdspladsen (service)	588	1.959	1.567			4.114	
Investeringspulje til styrkede arbejdsfællesskaber og effektiv løsning af kerneopgaven	392	1.567	539			2.498	
Optimeret dataunderstøttelse af lederne og anvendelse af Big Data	147	588	490			1.225	
Samlede implementeringsomkostninger	1.126	4.114	2.595			7.835	

Tabel 4. Anlægsinvesteringer i forslaget

	1.000 kr. 2017 p/1				
	2017	2018	2019	2020	I alt
Samlede anlægsinvesteringer	245	979	735		1.959
Investeringer totalt, anlæg	245	979	735		1.959

1.5 IMPLEMENTERING AF FORSLAGET

Før sommerferien 2017: Opbygning af projektorganisation samt identifikation af arbejdspladser med afvigende sygefravær

Efter sommerferien 2017: Start af indsatser på de identificerede arbejdspladser og data-delprojekt.

Efterår 2018: Midtvejsevaluering af projektet og afrapportering til Socialudvalget - udgivelse af spredningskatalog 1 med effektive løsninger

Forår 2019: Alle deltagende arbejdspladser er i gang med indsatser

Efterår 2019: Evaluering af projektet - udgivelse af spredningskatalog 2 med effektive løsninger

1.6 INDDRAGELSE AF SAMARBEJDSPARTNERE

Indholdet i projektets indsatser skal udvikles og formes sammen med forvaltningens ledere og medarbejdere.

Socialforvaltningen vil i projektet inddrage andre forvaltninger, bl.a. Børne- og Ungdomsforvaltningen, i forhold til at videndele om de gode indsatser og ideer, som har en effekt på sygefraværet, trivslen og løsningen af kerneopgaven. I den del af projektet, der omhandler Big Data, vil Koncern IT blive inddraget for at afdække mulighederne for data til forudsigelse af højt sygefravær mv.

1.7 FORSLAGETS EFFEKT

Forslaget forventes at medføre en øget lokal ansvarstagen, både i arbejdsfællesskabet og MED, i forhold til løsningen af lokale problematikker forbundet med trivsel, arbejdsmiljø og sikkerhed samt reduceret sygefravær.

De forskellige indsatser vil løbende blive effektmålt og evalueret, så der skabes viden om, hvilke indsatser der viser den ønskede effekt, så de bedste indsatser kan spredes til andre områder af forvaltningen og kommunen. Samtidig vil erfaringerne fra andre forvaltninger og kommuner blive brugt aktivt til at udvikle de mest effektive løsninger.

1.8 OPFØLGNING

Succeskriterium	Hvordan måles succeskriteriet	Ansvarlig for opfølgning	Hvornår gennemføres opfølgningen
At forvaltningens sygefravær falder, og at der sker en oplevet forbedring af trivslen og arbejdsmiljøet	At sygefraværet falder med 1,5 dag i 2020, og at 70 % af deltagende arbejdspladser oplever en forbedring af trivslen målt ved TU.	Kontoret for Organisationsudvikling	Løbende

1.9 RISIKOVURDERING

Risikoen vurderes til middel. Det er forvaltningens vurdering, at der er en økonomisk risiko forbundet med investeringsforslaget, da der ikke tidligere har været gennemført en lignende proces – hverken i forhold til ambitionsniveau eller omfang. En reduktion på 1,5 dag er ambitiøst set i forhold til forvaltningens samlede reduktion i sygefravær de seneste år. Dog vurderer forvaltningen, at det er muligt at realisere den foreslåede reduktion gennem de i projektet foreslåede indsatser.