



## **ØKI2 Sygefraværspakke (revideret 7. september)** **- Professionalisering, optimering og styrket forebyggelse via til-** **lidsbaseret, værdiskabende samarbejde om kerneopgaven**

7. september 2015

### **Baggrund**

Siden 2007 har der været gjort en intens og kompetent indsats i forvaltningerne for at nedbringe kommunens sygefravær. Sygefraværet er faldet med 25 %, og kommunen er rykket fra en 90. plads blandt kommunerne til en 57. plads. Men Københavns Kommune har svært ved at nå sine måltal. Der vurderes at være potentiale for yderligere nedbringelse.

### **Eksekveringsparat?**

	JA / NEJ
Udvalgsbehandlet	Nej
Kan igangsættes uden yderligere udvalgsbehandling	Ja

Nedbringelse af sygefraværet med eksempelvis én dag i gns. pr. medarbejder svarer til en lønsom på over 50 mio. kr. på kommuneniveau. Kommunens sygefravær ligger p.t. på 12,3 dag. Målet for 2015 er 11,0 dag.

<b>Bydel</b>
Alle bydele

Der udarbejdes en ny sygefraværstrategi baseret på viden om, hvilke tiltag og interventioner, der har vist sig at virke i forhold til sygefraværarbejdet, og der skal ske en professionalisering og optimering af nuværende tilbud og indsatser. Målet er at skabe de bedste rammer for den lokale leder i forhold til dennes sygefraværindsats, hvilket bl.a. afdækkes gennem en behovsundersøgelse.

Der iværksættes en pakke omfattende en række tiltag, der styrker både den forebyggende og den opfølgende indsats samt den elektroniske understøttelse, rådgivning og kompetenceudvikling. Den forebyggende indsats kobles fremadrettet i højere grad til tillidsdagsordenen og arbejdsfællesskabets betydning for trivsel og produktivitet. Det er vigtigt, at lederne kender samarbejdssystemet, og fx inddrager og bruger MED-udvalg, TR og AMR, så alle tager et medansvar for forebyggelse og skabelse af en nærværskultur.

### **Indhold**

Sygefraværspakken er bygget op om tre overskrifter med en række konkrete aktiviteter under:

- 1) Ramme for en professionel og effektiv sygefraværindsats version 2.0**
  - a. Ny sygefraværstrategi 2016-18 – baseret på viden, professionalisering og optimering
  - b. Afdækning af muligheder for fælles retningslinjer i KK for sygefraværssamtaler mv.
  - c. Informationskampagne om ny bølge i sygefraværindsatsen
  
- 2) Tillidsbaseret samarbejde om kerneopgaven**
  - a. Fælles principper for ”organisationsudvikling om tillidsbaseret samarbejde om kerneopgaven til gavn for effektiviteten, arbejdsglæden og brugerne” – koblet til kodeks for tillid
  - b. Psykisk sundhed – Stressindsats

### 3) Professionalisering og optimering af eksisterende tilbud

- a. Portal – én indgang til alle redskaber, tilbud mv.
- b. IT-understøttelse af lederens opfølgning eks. elektronisk advis til ledere, når en medarbejder skal til samtale
- c. Ledersparring m. partnerrolle mv.
- d. Kurser/kompetenceudvikling – systematisk udbudt
- e. Tidlig Indsats – udvidelse, så kapaciteten matcher efterspørgslen
- f. Task Force til arbejdspladser med meget højt sygefravær – forlænges 2 år
- g. Analyse om hygiejneindsatsen – er der yderligere potentiale?

#### Gennemgang af de enkelte tiltag

##### *1a. Ny sygefraværstrategi 2016-18 – baseret på viden, professionalisering og optimering af indsatsen*

I forbindelse med forventet vedtagelse af nye sygefraværsmålter for 2016 udarbejdes en sygefraværstrategi med indsatsområder og konkrete aktiviteter. Strategien skal være baseret på viden, professionalisering og optimering af indsatsen. Professionalisering betyder bl.a., at alle, der har indflydelse på at nedbringe sygefraværet – især lederne – ved, hvad de skal gøre, hvornår og hvordan, og at kommunen stiller effektfulde redskaber og assistance til rådighed. Formålet er at understøtte den lokale leder i dennes sygefraværsarbejde.

Nærværende budgetnotat tager hul på strategien. Nogle aktiviteter er hensigts erklæringer og beslutninger om fælles principper, der er udgiftsneutrale, mens andre aktiviteter vil kræve finansiering. Sidstnævnte fremgår af Tabel 2.

##### *1b. Afdækning af muligheder for fælles retningslinjer for sygefraværssamtaler mv.*

Det vurderes, at det vil kunne reducere transaktionsomkostningerne, hvis de nuværende 10 forskellige sæt af retningslinjer for opfølgning på sygefravær i kommunen - herunder fraværssamtaler - harmoniseres. Centraliserede rådgivningsenheder fx Arbejdsmiljø København bruger ekstra tid på at forholde sig til disse.

Derfor igangsættes en proces, der afdækker mulighederne for harmonisering og for rammesættende minimumsregler for opfølgningen.

##### *1c. Informationskampagne*

Der er behov for en forandringskommunikationsindsats i forbindelse med implementeringen af de nye måltal og den nye sygefraværstrategi. Cases, hvor arbejdspladser har nedbragt sygefraværet samtidigt med at kvaliteten er steget, kerneopgaven er kommet i centrum og trivslen er steget, formidles.

Hvis der opnås enighed om fælles retningslinjer for fraværssamtaler mv. er der ligeledes behov for formidling af disse. Omdrejningspunktet er den nye portal om sygefravær.

### *2a. Organisationsudvikling: Tillidsbaseret og effektivt samarbejde om kerneopgaven til højnelse af arbejdsglæden og gavn for brugeren*

Fra kommunens tidligere undersøgelse af årsager til sygefravær gennemført af Red Associates i 2008 – og fra forskningen – ved vi, at årsager i arbejdslivet, der kan føre til sygefravær, bl.a. er pres på kerneopgaven. Det opleves frustrerende, stressende og demotiverende, når man ikke oplever at have gode muligheder for at løse sin kerneopgave og bruge sine faglige kompetencer, men i stedet skal bruge en stor del af sin tid på eksempelvis ikke-understøttende dokumentation og kontrol, ineffektive processer og strukturer, mistrovisel, konflikter, uklarhed om mål osv.

Tillidsdagsordenen tager allerede hånd om flere af disse forhold, men især de strukturelle forhold som fx fjernelse af unødige dokumentation og afbureaukratisering. Derfor foreslås, at den forebyggende indsats i sygefraværarbejdet kobles til tillidsdagsordenen, og således medvirker til at løse den del af problemstillingen, der skyldes uhensigtsmæssige forhold i arbejdet, dets organisering og samarbejdet.

Der vil i høj grad være tale om organisationsudviklingstiltag, der tager udgangspunkt i kerneopgaven, og hvordan vi kan indrette vores arbejde og arbejdsfællesskab, så der skabes mest mulig værdi og mening for brugeren – samtidigt med, at det skaber værdi, motivation og arbejdsglæde for medarbejderen, fordi fagligheden og glæden ved arbejdet er i centrum. Lederen sætter rammen og sikrer sammenhæng til øvrige mål og rammer, men ellers lægges op til bottom up processer, hvor alle medarbejdere spiller ind i drøftelser i arbejdsfællesskabet af, hvad de har oplevet skabe værdi og mening for brugeren.

Budgetforslaget rummer udarbejdelse af et sæt tværgående retningslinjer for organisationsudviklingstiltag under overskriften ”Tillidsbaseret og effektivt samarbejde om kerneopgaven til højnelse af arbejdsglæden og gavn for brugeren”, hvor et delmål er nedbringelse af sygefraværet. Dette kan imidlertid udvides, fx med et antal konkrete organisationsudviklingsforløb. En effektiv brug af midlerne vil være uddannelse af kommunens egne konsulenter, fx pædagogiske konsulenter ift. daginstitutionerne.

### *2b. Psykisk sundhed - Stressindsats*

Stress og udbrændthed er et stigende problem i Københavns Kommune. Det er den hyppigste årsag til, at medarbejdere henvender sig til psykologisk rådgivning hos Falck Healthcare og Tidlig Indsats i AMK. I relation til implementeringen af Sundhedspolitikken blev der med Budget 2015 afsat penge til styrkelse af psykisk sundhed på kommunens arbejdspladser.

For at sikre en god implementering af ovennævnte tiltag samt integration af sundhedsfremme og arbejdsmiljøtiltag lægges midlerne ind i Ny sygefraværsstrategi.

### *3a. Portal – én indgang til redskaber mv.*

Med etablering af en ny portal får ledere, TR'ere o.a. én indgang til viden, redskaber mv. ift. sygefraværsindsatsen. Portalen udvikles af ØKF-Center for Økonomi, KS-Personalejura & Forhandling, KS-Rubin, Ar-

bedsmiljø København og forvaltningerne. Målet er, at flest mulige redskaber er fælles i kommunen. E-learning anvendes i relevant omfang. Redskaberne skal så vidt muligt være procesunderstøttende, fx ift. gradvis tilbagevenden til arbejdet og udarbejdelse af mulighedserklæring.

### *3b. IT understøttelse ift. lederens opfølgning – rollebaseret indgang*

I relation til ibrugtagning af KMD Løn og KMD Vagtplan og planlagt udfasning af Rubin i 2018 udvikles og implementeres en forbedret, rollebaseret IT-understøttelse af lederens opfølgning på medarbejderes sygefravær. Funktionaliteten skal give lederen et bedre overblik over og advisering om, hvilke handlinger han/hun skal igangsætte ift. de enkelte sygemeldte medarbejdere - fx frist for aflevering af lægeerklæring, mulighedserklæring, udredning i Tidlig Indsats, næste fraværssamtale osv. Funktionaliteten rollebaseret indgang kan dække mange andre områder end sygefravær, fx ferie og løn.

Det sikres, at nuværende rapporter i Rubin, som eksempelvis Måltalsrapport, Samtaleoverblik, Trafiklys, 90-dagesliste, Individrapport og enhedsstatistikrapporten – i en eller anden form – også fremadrettet vil være tilgængelige, når Rubin er udfaset. Der vil være en varig udgift til leverandøren.

### *3c. Ledersparring*

Lederne tilbydes allerede i dag ledersparring ifm. sygefraværshåndtering via Hotline i AMK, Tidlig Indsats, Falck Healthcare, Personalejura & Forhandling i KS samt i forvaltningerne. Der gennemføres en behovsanalyse via omtalte undersøgelse m.h.p. at optimere hjælpen til lederen, fx i form af partnerfunktionen som anvendt i KS-Personalejura & Forhandling.

### *3d. Kurser/kompetenceudvikling*

Det nuværende udbud af kurser indenfor forskellige aspekter af sygefraværshåndteringen: personalejura, forebyggelse og opfølgning, brug af Rubin mv. systemiseres både f.s.v. tværgående kurser og forvaltnings-specifikke kurser mv. - herunder intro for nye ledere.

Der gennemføres en kortlægning og analyse af tværgående hhv. forvaltnings-specifikke kurser/kompetenceudviklingsaktiviteter med anbefalinger til optimering og mulighed for øget udbud på tværs.

### *3e. Tidlig Indsats i Arbejdsmiljø København*

Siden 2010 har Tidlig Indsats i Arbejdsmiljø København tilbudt ledere og medarbejdere rådgivning og konkrete behandlinger ved mistrivsel og sygefravær. Der tilbydes kortere, afklarende forløb om psykosociale eller fysiske problemstillinger, der har betydning for arbejdet. Tidlig Indsats kan også guide sygemeldte og fungere som tovholder i mere komplekse forløb, hvor forskellige aktører og parallelle forløb skal koordineres. Det kan fx være jobcenter, læge, speciallæge, hospitalsvæsen og fagforening.

Tidlig Indsats er et af de væsentligste, tværgående tilbud i sygefraværsarbejdet. Det er velkonsolideret og efterspurgt. Metoder og tilbud i Tidlig Indsats bygger på Nationalt Forskningscenter for Arbejdsmiljøes anbefa-

linger om det mest hensigtsmæssige og effektfulde design af en sygefraværsindsats.

De sidste år er den årlige kapacitet blevet udnyttet fuldt ud, og i 2014 oplevedes en merefterspørgsel, hvilket betød, at AMK måtte lukke for nye optag af sager de sidste to måneder. For at undgå en gentagelse udvides kapaciteten med 3,5 årsværk. Beregningen er baseret på fremskrivning af forbruget de seneste år. Skulle det mod forventning ske, at efterspørgslen falder, vil ressourcen kunne bruges til in house psykologhjælp, der i dag tilkøbes af Falck Healthcare.

### *3f. Task Force til nedbringelse af meget højt sygefravær*

Siden 2013 har centralforvaltningerne haft mulighed for at rekvirere en særlig task force i AMK til at rykke ud på arbejdspladser med særligt problematisk sygefravær og gennemføre intensive sparringsforløb med lederne samt trække på eksisterende konsulenttydelser og tilbud i Tidlig Indsats. Målet er at gennemføre organisatoriske turn arounds, og få ledelsesmæssig fokus på fraværet, trivslen i vejret og sygefraværet bragt ned. Bevillingen udløber i 2016.

Da arbejdspladser med særligt højt sygefravær forventes at være et indsatsområde i den nye sygefraværsstrategi foreslås en 2-årig forlængelse af Task Force. I 2013 nedbragtes sygefraværet 4,7 dag og i 2014 med 3,3 dage på de i alt 81 arbejdspladser, der havde modtaget interventionen.

Task Forcen forlænges 2 år, idet bevillingen og dermed kapaciteten dog nedsættes til 50 % af nuværende niveau. Samtidigt er der enkelte forvaltninger, der har et ønske om at tilpasse konceptet i højere grad til forvaltningens øvrige strategier og indsatser.

### *3g. Analyse om hygiejneindsatsen – er der yderligere potentiale?*

Influenza, diariesygdomme og andre smitsomme sygdomme kan reduceres via afbrydelse af smitteveje og god hygiejne i det hele taget. Erfaringerne fra en håndhygiejneindsats på Vestas i 2009 viste, at sygefraværet blev nedbragt med 2 procentpoint.

I de fleste forvaltninger i KK er der løbende implementeret tiltag for bedre hygiejne både blandt ansatte og blandt brugerne, fx overfor børn og forældre i daginstitutioner og i medarbejderkantiner. Der gennemføres en afdækning af tiltagene, og en analyse af potentialet for gevinster ved en yderligere indsats. ØKF og Arbejdsmiljø København gennemfører undersøgelsen i samarbejde med forvaltningerne.

## **Overordnede målsætninger og effekter**

**Tabel 1: Oversigt over aktiviteter og afledt effekt**

(Del)aktivitet	Afledt effekt
<i>Sygefraværspakke</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Lavere sygefravær</i></li><li>- <i>Øget fastholdelse</i></li><li>- <i>Bedre trivsel og sundhed</i></li></ul>

## Økonomi

Tabel 2. Service

<i>(1.000 kr. – 2016 p/l)</i>	2016	2017	2018	2019	I alt
Informationskampagne om ny fælles sygefraværstrategi	300	0	0	0	300
Portal (1/3 årsværk, layout, e-learning...)	500	0	0	0	500
IT-understøttelse af lederens opfølgning	1.400	1.200	1.200	1.200	5.000
Tidlig Indsats – udvidelse 3,5 årsværk	2.275	2.275	2.275	2.275	9.100
Finansiering fra forvaltningerne af tidlig indsats – udvidelse 3,5 årsværk*	-2.275	-2.275	-2.275	-2.275	-9.100
Task Force – forlængelse i 2 år	0	750	750	0	1.500
Finansiering fra forvaltningerne til forlængelse af Task Force i 2 år	0	-750	-750	0	-1.500
<b>Udgifter til service i alt</b>	<b>2.200</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>	<b>5.800</b>

\*SUF medvirker ikke i udvidelsen, da man i forvejen har tilstrækkelig kapacitet i SYFO, der svarer til Tidlig Indsats.

## Teknisk bilag

### Fordeling mellem forvaltninger

<i>(1.000 kr. – 2016 p/l)</i>	2016	2017	2018	2019	I alt
Sundheds- og Omsorgsudvalget	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	- 6.000
Økonomiudvalget	1.500	1.500	1.500	1.500	6.000
Økonomiudvalget	2.200	1.200	1.200	1.200	5.800
<b>Udgifter til service i alt</b>	<b>2.200</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>	<b>5.800</b>

I tiltaget 2b, om psykisk sundhed indarbejdes den varige bevilling på 1,5 mio. kr. vedtaget i budget 2015 i sygefraværstrategien. Midlerne flyttes fra SOU.