



## 5. anbefalinger vedr. bedre muligheder for hjemmearbejde for kommunens medarbejdere (2021-0006733)

I henhold til Borgerrepræsentationens godkendelse af medlemsforslag om bedre muligheder for hjemmearbejde for kommunens medarbejdere af 17. september 2020 har Arbejdsmiljø København undersøgt Københavns Kommunes administrative personales erfaringer med hjemmearbejde. På den baggrund er der udarbejdet forslag til anbefalinger til Borgerrepræsentationen vedr. Københavns Kommunes videre arbejde med hjemmearbejde. Borgerrepræsentationen forelægges undersøgelsens resultater til efterretning samt forelægges de skitserede anbefalinger til godkendelse.

## Indstilling

Indstilling om,

1. at Arbejdsmiljø Københavns undersøgelse om hjemmearbejde tages til efterretning,
2. at de fire skitserede anbefalinger godkendes, dog således at 2. anbefaling udgår,
3. at anbefalingerne evalueres efter to år i 2023 med henblik på justering,
4. at det godkendes, at medlemsforslaget stillet af Radikale Venstre på Borgerrepræsentationens møde den 17. september 2020, dagsordenspunkt 26, jf. bilag 1, hermed er håndteret.

(Økonomiudvalget)

## Problemstilling

Borgerrepræsentationen (BR) besluttede den 17. september 2020 (bilag 1), at Økonomiforvaltningen (ØKF) skal:

1. Undersøge medarbejdernes erfaringer med hjemmearbejde under nedlukningen, med inddragelse af alle kommunens forvaltninger og CSO og relevante medarbejderorganisationer.
2. Fremlægge et forslag om at forbedre rammerne på de kommunale arbejdspladser og for at tilvælge hjemmearbejdsdage.

Af beslutningen fremgår det, at ovenstående skal være drøftet i BR inden forhandlingerne om overførselssagen (OFS) 2020-2021.

## Løsning

*Ad 1. Undersøgelsens resultater*

Arbejdsmiljø København (AMK) har gennemført undersøgelsen af hjemmearbejde i november 2020. Forud herfor drøftede ØKF dens design med repræsentanter for HK, Akademikerne og Dansk Socialrådgiverforening samt med forvaltningernes HR-chefer.

Sigtet har været at undersøge, i hvilke situationer, det kan være relevant at arbejde hjemmefra, og hvornår det kan være mere hensigtsmæssigt ift. opgaveløsningen at arbejde på tjenestestedet. Fokus i undersøgelsen har været på løsning af kerneopgaven. Undersøgelsens resultater, og designet af den, fremgår i sin helhed af bilag 2.

På tværs af medarbejder- og lederinterviewene har der været en række fælles betragtninger:

- hjemmearbejde er kommet for at blive, som et supplement til fremmøde på tjenestestedet, når det er foreneligt med løsningen af kerneopgaven
- det er vigtigt, at der ikke laves konkrete KK (Københavns Kommune)-retningslinjer om hjemmearbejde, der gælder på tværs af forvaltninger, da det vil indsnævre tilrettelæggelsen og udførelsen af kerneopgaverne
- til gengæld er der behov for en række tværgående pejlemærker, der beskriver de overordnede hensigter for hjemmearbejde i KK
- hjemmearbejde kan være en stor gevinst for opgaveløsning og trivsel, men kan også blive det modsatte
- ledelsesopgaven er blevet mere kompleks og har fået en ekstra dimension ift. opgaveplanlægning og -tilrettelæggelse. Det kan f.eks. være svært at lede medarbejdere på distancen og hjælpe dem med at sætte retning på komplekse udviklingsopgaver
- det kan være vanskeligt at understøtte god trivsel og gode relationer i arbejdsfællesskabet
- hjemmearbejde må ikke ske på bekostning af det nære arbejdsfællesskab i den enkelte enhed, men heller ikke ift. den generelle sammenhængskraft i forvaltningen på tværs af faggrupper.

Hjemmearbejde kan være godt og effektivt, når:

- der er tale om rutineopgaver, enpersonsopgaver og fordybelsesopgaver
- der er god trivsel og gode relationer i enhedens arbejdsfællesskab
- der er gensidig tillid mellem leder og medarbejder, og kendskab til hinandens faglige og personlige kompetencer
- der er de nødvendige teknologiske løsninger
- der er regelmæssige check-ins med kollegaer og lederen.

Hjemmearbejde er *ikke* hensigtsmæssigt for opgaveløsningen, når:

- omfanget af hjemmearbejde over tid bliver for stort
- det sker i forbindelse med nye, komplekse og udviklingsorienterede opgaver, der involverer mere end én person
- nye medarbejdere er involverede, eller når der skal etableres nye samarbejdsrelationer internt og eksternt
- der skal findes løsninger med høj hastighed eller hvor timing er afgørende
- når der skal afholdes svære samtaler.

*Ad 2. Anbefalinger til Borgerrepræsentationen*

I forlængelse af undersøgelsen om hjemmearbejde er der udarbejdet fire anbefalinger, der skal bidrage til forbedring af rammerne på de kommunale arbejdspladser og til at tilvælge hjemmearbejde – under hensyntagen til, at hjemmearbejde er et supplement til det fysiske fremmøde på arbejdsstedet.

Anbefalingerne tjener således til at understøtte de situationer, hvor hjemmearbejde er foreneligt med kerneopgaven.

De to første anbefalinger understøtter dels, at KK er en attraktiv arbejdsplads, der er præget af effektivitet, fleksibilitet, samarbejde og udvikling, og dels at de positive effekter og gevinster, der er opnået med hjemmearbejde for KK's administrative personale under coronahjemsendelsen, indtænkes i det fremadrettede arbejde. De to sidste anbefalinger ruster særligt ledere, men også medarbejdere, i at opnå bedst mulige gevinster ved hjemmearbejde.

Anbefalingerne er drøftet i Kredsen af administrerende direktører og i Det Centrale Samarbejdsorgan (CSO) i januar 2021, der begge bakker op om dem.

### Anbefaling 1: KK-pejlemærker for hjemmearbejde

På tværs af leder- og medarbejderinterviewene er der blevet efterspurgt fælles og tværgående pejlemærker, der beskriver de helt overordnede rammer for brugen af hjemmearbejde i KK. Det foreslås derfor, at der udarbejdes fælles KK-pejlemærker for hjemmearbejde.

Pejlemærkerne vil tage udgangspunkt i:

- at hjemmearbejde skal være foreneligt med en effektiv løsning af kerneopgaven
- at hjemmearbejde skal ses som et supplement til det løbende, fysiske fremmøde på tjenestestedet
- at hjemmearbejde skal understøtte, at KK er en attraktiv, moderne og fleksibel arbejdsplads
- at hjemmearbejde skal ske under hensyntagen til charter for arbejdsfællesskaber
- at hjemmearbejde skal være i overensstemmelse med Arbejdstilsynets retningslinjer

Når der udføres hjemmearbejde, skal det i givet fald udføres fra medarbejderens hjem – medmindre andet er aftalt med lederen. Dette for at sikre et godt og forsvarligt fysisk arbejdsmiljø, men også for, at medarbejderen med kort varsel kan møde ind på tjenestestedet, hvis der opstår en situation, som kræver medarbejderens tilstedeværelse. Det betyder også, at hjemmearbejde ikke kan blive den dominerende arbejdsform på mere permanent vis.

Ret til hjemmearbejde kan heller ikke indgå som et vilkår i ansættelsen, bl.a. som følge af, at alle medarbejdere har hele kommunen som ansættelsesområde og derfor vil skulle tåle at blive omplaceret til stillinger i andre enheder og evt. andre forvaltninger, hvor behovet for fremmøde kan være anderledes.

Endeligt bør hjemmearbejde som udgangspunkt aldrig foregå fra udlandet, da der gælder særlige regler og krav til KK som arbejdsgiver, hvis arbejdet udføres uden for landets grænser ("grænsegængere" - dvs. medarbejdere, der bor i Sverige og dagligt pendler til arbejde i KK - er undtaget).

## Anbefaling 2: Konkrete rammer i den enkelte forvaltning

Det foreslås, at KK-pejlemærkerne følges op med rammer for den enkelte forvaltning om hjemmearbejde, dermed respekt for ledernes ret til at lede og fordele arbejdet på den enkelte arbejdsplads beskriver, hvordan hjemmearbejde fremover kan indtænkes i tilrettelæggelsen og udførelsen af forvaltningens kerneopgave. De konkrete rammer for hjemmearbejde skal omfatte alle faggrupper, som hjemmearbejde er relevant for i de enkelte forvaltninger.

## Anbefaling 3: Lederværktøjer

For at understøtte, at lederne har kompetencerne til at udføre ledelse i en "hybrid-situation", hvor nogle medarbejdere arbejder hjemmefra og andre er fysisk til stede på tjenestestedet, foreslås det, at der udvikles et virtuelt undervisningsforløb om hybrid-ledelse. Formålet er at give lederne værktøjer og viden til at udføre hybrid-ledelse på en effektiv, synlig og tillidsskabende måde.

Undervisningsforløbet vil være til rådighed for de forvaltninger og ledere, som ønsker at deltage.

Derudover foreslås det, at der gennemføres to seminarer om hybrid-ledelse i efteråret 2021 af 2-3 timers varighed. Formålet er, at lederne får indblik i KK-pejlemærkerne for hjemmearbejde, deler deres erfaringer med hjemmearbejde på tværs af forvaltningerne og dermed får input til overvejelser om egen rolle i forbindelse med distanceledelse.

Endeligt foreslås det, at de enkelte forvaltninger selv understøtter de forvaltningsspecifikke udfordringer, der kan opstå, når én faggruppe i forvaltningen arbejder effektivt hjemmefra, og en anden faggruppe ikke har mulighed for at arbejde hjemmefra af hensyn til udførelsen af kerneopgaven. Forvaltningerne kan have behov for at sikre, at lederne har indsigt i og drøfter de tværfaglige og kulturelle udfordringer i forvaltningen ift. at give mulighed for hjemmearbejde.

## Anbefaling 4: Fællessite på KK-intra med inspirationsmateriale

Flere forvaltninger har allerede udarbejdet inspirationsmateriale om hjemmearbejde. For at understøtte medarbejderne, herunder deres medansvar for, at hjemmearbejde bliver en gevinst, foreslås det, at der oprettes et site på KK's intranet, hvor dette materiale samles, og som alle kan tilgå.

Udover de skitserede anbefalinger bemærkes det, at der i de igangværende overenskomstforhandlinger pågår en drøftelse af den nuværende rammeaftale mellem KL og Forhandlingsfællesskabet om tele- og hjemmearbejde. ØKF vil overveje den videre implementering af en revideret rammeaftale i Københavns Kommune, når der foreligger et resultat af overenskomstforhandlingerne.

## **Økonomi**

Udviklingen af understøttende lederværktøjer samt gennemførelse af kursusaktiviteter kræver særskilt finansiering. Såfremt der er opbakning til disse i BR, vil der blive udarbejdet et budgetnotat herom, der beskriver finansieringsbehov, frem mod OFS 2020-2021. Det forventes, at budgetnotatet vil indeholde en udgift på 600.000 kr. til udviklingen af div. værktøjer samt undervisningsaktiviteter.

## Videre proces

Såfremt Økonomiudvalget anbefaler indstillingen, oversendes sagen til BR til behandling på mødet den 4. marts 2021. Frem mod forhandlingerne om OFS 2020-2021 udarbejdes et budgetnotat, der beskriver finansieringsbehovet for de skitserede aktiviteter.

Med afsæt i anbefalingerne vil den endelige formulering af pejlemærkerne blive godkendt af CSO, der ligeledes vil drøfte rammerne for hjemmearbejde, når der er gjort erfaringer med de skitserede anbefalinger.

ØKF vil i løbet af 2021 følge op på, hvor langt forvaltningerne er med udarbejdelsen af forvaltningsrammerne, såfremt dette besluttet.

Søren Hartmann Hede

/ Mads Grønvall

## Oversigt over politisk behandling

Økonomiforvaltningen indstiller, at Økonomiudvalget over for Borgerrepræsentationen anbefaler,

1. at Arbejdsmiljø Københavns undersøgelse om hjemmearbejde tages til efterretning,
2. at de fire skitserede anbefalinger godkendes,
3. at det godkendes, at medlemsforslaget stillet af Radikale Venstre på Borgerrepræsentationens møde den 17. september 2020, dagsordenspunkt 26, jf. bilag 1, hermed er håndteret.

### Økonomiudvalgets beslutning i mødet den 23. februar 2021

SF fremsatte følgende ændringsforslag (ÆF1) til indstillingens 2. at-punkt:  
"dog således at 2. anbefaling udgår."

Enhedslisten og SF fremsatte følgende ændringsforslag (ÆF2) om tilføjelse af et nyt 3. at-punkt:  
"at anbefalingerne evalueres efter to år i 2023 med henblik på justering."

Det af SF fremsatte ændringsforslag (ÆF1) blev godkendt uden afstemning.

Det af Enhedslisten og SF fremsatte ændringsforslag (ÆF2) blev godkendt uden afstemning.

Den således ændrede indstilling blev herefter anbefalet over for Borgerrepræsentationen uden afstemning.

## Beslutning

### Borgerrepræsentationens beslutning i mødet den 4. marts 2021

Enhedslisten fremsatte følgende ændringsforslag (ÆF1) til ændring af 1. anbefaling (2. at punkt):

"dog således at sætningen "Når der udføres hjemmearbejde, skal det i givet fald udføres fra medarbejderens hjem – medmindre andet er aftalt med lederen" slettes fra anbefaling 1".

Det af Enhedslisten fremsatte ændringsforslag (ÆF1) blev vedtaget uden afstemning.

Den således ændrede indstilling blev herefter godkendt uden afstemning.

## **Bilag**

Bilag 1 - Medlemsforslag om bedre muligheder for hjemmearbejde for kommunens medarbejdere

Bilag 2 - Afrapportering af undersøgelse om hjemmearbejde, Arbejdsmiljø København 2020