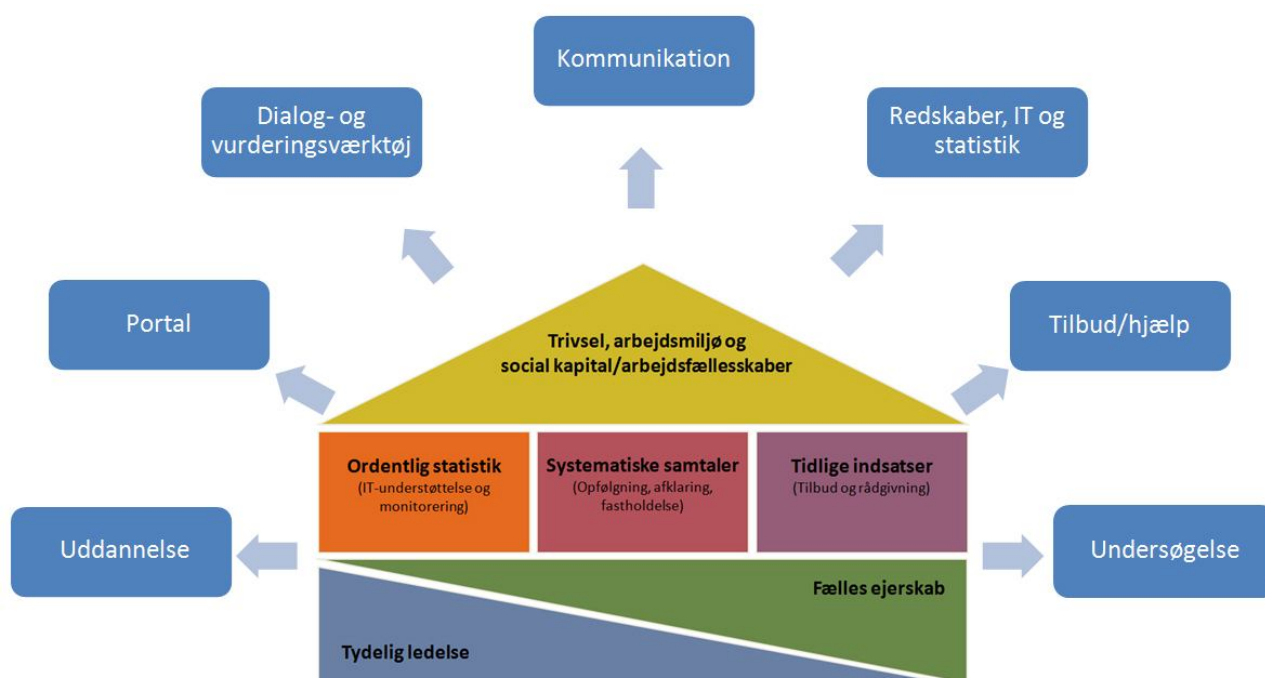


# SYGEFRAVÆRSSTRATEGI 2020

- BEDRE FÆLLES FOREBYGGELSE OG PROFESSIONALISERING

TVÆRGÅENDE TILTAG I KØBENHAVNS KOMMUNE

*(Vedtaget af Økonomiudvalget den 3. oktober 2017)*



<b>1. RAMMEN</b> .....	<b>2</b>
<b>2. BEDRE FÆLLES FOREBYGGELSE OG ØGET PROFESSIONALISERING AF INDSATSEN</b> .....	<b>3</b>
2.1. FÆLLES ANSVAR .....	3
2.2. BEDRE FÆLLES FOREBYGGELSE SOM EN VEJ TIL LAVERE SYGEFRAVÆR .....	4
2.3. PROFESSIONALISERING AF INDSATSEN OG OPTIMERING AF TILBUDDENE .....	4
2.4. VIDEREFØRELSE OG UDBREDELSE AF EFFEKTFULDE FOKUSOMRÅDER .....	5
<b>3. UNDERSØGELSE AF SYGEFRAVÆRSINDSATSEN OG KOMMUNENS UNDERSTØTTELSE</b> .....	<b>6</b>
<b>4. Huset – EN FÆLLES MODEL I HELE KK</b> .....	<b>7</b>
<b>5. KERNEAKTIVITETER</b> .....	<b>9</b>



## 1. Rammen

'Sygefraværstrategi 2020 – bedre fælles forebyggelse og professionalisering' anviser vejen til at realisere de nye politiske mål om, at sygefraværet i Københavns Kommune skal ligge i den bedste fjerdedel ift. landets 98 kommuner med lavest sygefravær. I 2016 lå Københavns Kommune midt i feltet.

Økonomiudvalget igangsatte arbejdet med strategien for at starte en ny bølge i sygefravær-arbejdet, da forvaltningerne de seneste år ikke har kunnet nå deres måltal. Strategien er udarbejdet i regi af det Centrale Samarbejdsorgan, CSO, og med faglige input fra kommunens HR-chefer, sygefraværskonsulenter, arbejdsmiljørådgivningsenhed og konsulenter fra de faglige organisationer. Forankringen i såvel det politiske udvalg som i samarbejdsorganet skal sikre, at sygefraværstrategien bidrager til, at store tværgående tiltag om trivselsfremme og forbedringer af arbejdsmiljøet m.h.p nedbringelse af sygefraværet er strategisk og politisk forankret.

Sygefraværstrategien skal understøtte den strategiske retning, som er besluttet med vedtagelsen af Tillidsdagsordenen og i efterfølgende budgetaftaler mv. Med tillidsdagsordenen har politikere, ledere og medarbejdere i Københavns Kommune taget et stort skridt for at sikre et gensidigt forpligtende samarbejde, som styrker den faglige kvalitet og dermed gavner kommunens borgere. Arbejdskulturen skal være karakteriseret ved en høj grad af medindflydelse, medbestemmelse og medansvar blandt alle ansatte.

En af forudsætningerne for tillidsdagsordenen er stærke **arbejdsfællesskaber**, hvor fokus er på kerneopgaven, og som kendetegnes ved høj trivsel, godt arbejdsmiljø og lavt sygefravær. Arbejdsfællesskaber er et paradigmeskift i måden at løse kerneopgaven på. Det handler grundlæggende om bedre at forstå, hvordan ens egen del af arbejdet indgår i en større sammenhæng. I tråd med tillidsdagsordenen skal løsninger på dårligt arbejdsmiljø findes ved fælles arbejdspladsfunderede initiativer. Derfor er det afgørende, at alle ledere og medarbejdere tager medansvar for hele arbejdspladsens arbejdsmiljø, trivsel og sygefravær med fokus på kerneopgaven, og lederne skal arbejde med at understøtte, vedligeholde og udvikle arbejdsfællesskaber.

Udgangspunktet for den nye sygefraværstrategi er, at sygefraværsopgaven allerede er højt prioriteret og velkendt blandt de fleste ledere, og at der er stor opmærksomhed på trivselsfremme og nedbringelse af sygefravær. Kommunen har allerede mange effektfulde tilbud til arbejdspladserne, lederne og medarbejderne. Principper og mål for forebyggelse, opfølgning og fastholdelse er allerede beskrevet i forvaltningernes sygefraværspolitikker. Men der er brug for en **professionalisering** og optimering af indsatsen og tilbuddene – herunder, at alle kommer med, og at de tværgående tilbud og understøttende funktioner er bedre koordineret.

I CSO er der bred opbakning til, at sygefraværindsatsen skal være helhedsorienteret. Derfor implementeres KL's og Forhandlingsfællesskabets model **Huset – 6 elementer i den effektive sygefraværindsats**. 'Huset' er valgt, fordi denne model er baseret på det, der virker i forhold til en effektiv sygefraværindsats samtidigt med, at der er fokus på forebyggelse og fastholdelse. Alle 6 elementer i 'Huset' er lige vigtige. Men med Sygefraværstrategi 2020 er der ekstra opmærksomhed på to af elementerne: nemlig det fælles ejerskab/ansvar samt arbejdsmiljø, trivsel og social kapital/arbejdsfællesskaber.



## 2. Bedre fælles forebyggelse og øget professionalisering af indsatsen

Inden for de ovenfor beskrevne rammer igangsætter strategien en ny bølge i sygefraværsarbejdet på tværs i hele kommunen. Strategien rummer fire fokusområder, der handler om:

1. at tydeliggøre og øge **det fælles ansvar**,
2. at forbedre **den forebyggende indsats** som en vej til lavere sygefravær,
3. at **professionalisere og optimere** sygefraværindsatsen i hele organisationen, så indsatsen bliver så effektiv som muligt, og
4. at **fortsætte og udbrede de hidtidige, effektfulde elementer** i sygefraværindsatsen.

De fire fokusområder uddybes nedenfor. Der er elementer, der går igen i flere af de fire fokusområder, men med forskellig vægtning og vinkling i forhold til det enkelte fokusområde.

### 2.1. Fælles ansvar

Den nye bølge i sygefraværindsatsen skal i højere grad komme hele vejen rundt om sygefraværindsatsen som beskrevet ved de seks elementer i 'Huset'. Derfor øges fokus på fælles forebyggelse og fælles ejerskab/ansvar for udvikling af den attraktive arbejdsplads og nedbringelse af sygefraværet, og det skal ske med udgangspunkt i kerneopgaven.

Lederen har en afgørende rolle i arbejdet med at styrke kvaliteten i kerneopgaven, styrke forebyggelsen, øge fastholdelsen og med at nedbringe sygefraværet. Men skal leder og ledelse lykkes, kræver det en samlet indsats, hvor alle medarbejdere og medarbejderrepræsentanter tager et medansvar for denne opgave.

For at sikre en fortsat positiv udvikling af arbejdsmiljøet på arbejdspladserne og nedbringelse af sygefraværet er det afgørende, at det fælles ansvar bygger på en fælles ramme, nemlig den tværgående sygefraværstrategi og forvaltningernes sygefraværspolitikker. Derfor spiller politikerne i Københavns Kommune og de faglige organisationer også en afgørende rolle for at sikre, at indsatsen både lokalt og centralt er koordineret.

For at sikre det fælles ansvar skal der arbejdes for:

- at aktørerne på hhv. centralt og lokalt niveau i kommunen handler koordineret, idet der skal arbejdes ud fra en fælles forståelse af mål og rammer for sygefraværindsatsen i hele organisationen. Det betyder, at alle – politikere, ledere, MED-udvalg, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter, medarbejdere og faglige organisationer – tager et medansvar for at udvikle og iværksætte de fælles målsætninger,
- at alle ledere, MED-udvalg, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter og medarbejdere i fællesskab på den enkelte arbejdsplads tager medansvar for at skabe et godt arbejdsmiljø, høj trivsel og lavt sygefravær. Dette skal ske med udgangspunkt i udvikling og løsning af kerneopgaven og i de fælles rammer for sygefraværindsatsen, og



- at aktørerne på det centrale niveau – politikere, topledelse, de faglige organisationer og det centrale samarbejdsorgan – påtager sig ansvaret for den strategisk forebyggende indsats og den tværgående sygefraværsindsats under hensyntagen til lokale forhold.

## 2.2. Bedre fælles forebyggelse som en vej til lavere sygefravær

Den forebyggende indsats har til formål at skabe et sundt og udfordrende arbejdsmiljø, som kan resultere i en høj grad af arbejdsglæde, motivation og engagement, der i sidste ende kan føre til lavt arbejdsrelateret sygefravær til gavn for borgere, kolleger, den sygemeldte og arbejdspladsen.

I tråd med tillidsdagsordenen skal kerneopgaven være klart defineret, så der er enighed om mål og retning for arbejdet. Arbejdspladskulturen skal være præget af gensidig tillid, gode muligheder for indflydelse og medbestemmelse på arbejdets tilrettelæggelse og udførelse samt høj grad af faglig og social støtte, sparring og refleksion. Der skal være en god balance mellem de krav, der stilles til den enkelte og de ressourcer og kompetencer, som denne besidder. Dette udgangspunkt bygger på viden om, at der er sammenhæng mellem et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø, indflydelse og lavere sygefravær.

For at sikre en fælles og effektiv forebyggelse skal der arbejdes for:

- at alle ledere, MED-udvalg, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter og medarbejdere på arbejdspladserne tager medansvar for arbejdspladsens arbejdsmiljø og bidrager til at udvikle og forbedre arbejdsmiljøet og sikre et sundt og sikkert arbejdsmiljø – såvel fysisk som psykisk - og således tager medansvar for forebyggelse af arbejdsrelateret sygefravær,
- at alle ledere og MED-udvalg på lokalt niveau arbejder systematisk og strategisk for at fremme trivsel og nedbringe sygefraværet,
- at forebyggelse ift. sygefraværsindsatsen kobles til opgaveløsningen, forretningen og brugere,
- at aktører på det centrale niveau - politikerne, topledelsen, de faglige organisationer og det centrale samarbejdsudvalg – arbejder for, at strategisk forebyggende initiativer er politisk understøttet og koordineret, og
- at resultaterne af den tværgående trivselsundersøgelse på lokalt niveau bruges som input til at løfte arbejdspladsens arbejdsmiljø, trivsel og nedbringelse af sygefraværet og på centralt niveau bruges som afsæt for tværgående, strategiske drøftelser og prioriteringer.

## 2.3. Professionalisering af indsatsen og optimering af tilbuddene

Den gennemførte undersøgelse af sygefraværsindsatsen og kommunens understøttelse af lederne viste, at der er behov for at gennemføre en kritisk og konstruktiv vurdering af eksisterende tilbud, redskaber og IT-understøttelse. Undersøgelsen viste også, at der i grove træk er ca. 20% af lederne og dermed arbejdspladserne, der ikke kan siges at praktisere systematisk og professionel forebyggelse og opfølgning. Der er behov for at iværksætte til-



tag, der sikrer, at alle kommer med, forstår opgaven og tager ansvar. Derfor skal den nye bølge resultere i en yderligere professionalisering af den nuværende indsats og en optimering af tilbuddene.

En professionel og effektiv indsats er kendetegnet ved, at førnævnte fokusområder om fælles ansvar og forebyggelse er til stede. Desuden er indsatsen systematisk og helhedsorienteret.

For at sikre at indsatsen er professionel og effektiv, skal der arbejdes for:

- at alle aktører – politikere, ledelser og ledere, MED-udvalg, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter, medarbejdere og de faglige organisationer - kender deres rolle, opgave og funktion. Der kan således udarbejdes forvaltningsspecifikke beskrivelser af dette, som det allerede er tilfældet i nogle forvaltningers sygefraværspolitikker,
- at alle aktører på et mere praktisk plan véd, hvad de skal gøre, hvornår og hvordan, hvor de får hjælp, og at de benytter sig af denne, når det er relevant,
- at kommunen stiller den nødvendige understøttelse til rådighed for aktørerne i form af uddannelse, rådgivning, tilbud og redskaber, elektronisk understøttelse og ledelsesinformation,
- at indsatsen – både centralt og lokalt - er systematisk og kommer hele vejen rundt om sygefraværsopgaven. Dette sikres gennem implementering af modellen Huset, der er en helhedsorienteret model, som beskriver alle elementerne i sygefraværsopgaven. Alle aktører i Københavns Kommune forpligtes til at anvende modellen,
- at tiltag og tilbud prioriteres strategisk og vurderes ressourcemæssigt m.h.p. at være så effektive og resultatskabende som muligt, idet indsatsen dog også afvejes ift. øvrige personalepolitiske hensyn, eksempelvis det rummelige arbejdsmarked, og
- at der gennemføres en kritisk og konstruktiv gennemgang af nuværende understøttende tilbud, redskaber mv. med henblik på optimering, bedre koordinering og evt. udvikling af supplerende tilbud.

#### **2.4. Videreførelse og udbredelse af effektfulde fokusområder**

Københavns Kommune har arbejdet vedholdende med nedbringelse af sygefraværet i flere år, og sygefraværet er nedbragt med 26 % siden 2007. Der har i særdeleshed været arbejdet med ledelsesudvikling, systematisk opfølgning på sygefravær, tidligere indsatser, brug af statistik og måltal, og der stilles en række tilbud til rådighed. Arbejdspladserne i Københavns Kommune skal derfor naturligvis fortsat have fokus på de elementer i sygefraværindsatsen, der har fungeret hidtil.

Vigtige pointer i sygefraværindsatsen, der således fortsættes, optimeres og udbredes, er:



- at sygefraværsindsatsen i Københavns Kommune fortsat skal have fokus på den tidlige afklaring og systematiske opfølgning og indsats,
- at den beskæftigelsesrettede og ressourcerorienterede linje fortsættes. Herunder brug af mulighedserklæring og gradvis tilbagevenden til arbejdet, som er naturlige redskaber i arbejdet med forebyggelse og fastholdelse,
- at der fortsat skal arbejdes med kulturen på arbejdspladserne for at skabe åbenhed og synlighed om sygefraværet – både den enkeltes sygefravær og arbejdspladsens samlede sygefravær,
- at brugen af måltal og gode ledelsesinformationsredskaber til lederne fortsat skal understøtte overvågningen, den løbende dialog i ledelseskæden om udviklingen samt lederens opfølgning i de enkelte sager, og
- at der fortsat opfordres til, at der i særlig grad sættes ind der, hvor der er størst behov.

### 3. Undersøgelse af sygefraværsindsatsen og kommunens understøttelse

Samtidigt med Økonomiudvalgets beslutning om, at der skulle udarbejdes en ny sygefraværstrategi, blev det besluttet, at der skulle gennemføres en undersøgelse, der kunne tilvejebringe mere viden om sygefraværet og sygefraværsindsatsen i Københavns Kommune. Dette har medvirket til, at strategien står på et solidt fagligt grundlag, hvor udfordringer, ønsker og behov ift. en effektiv sygefraværsindsats er afdækket.

Arbejds miljø København (AMK) har gennemført undersøgelsen, og der er udarbejdet en opsamlende rapport<sup>1</sup>. Sygefraværsundersøgelsens tværgående resultater og konklusioner hviler på besvarelser i spørgeskemaundersøgelsen fra i alt 1.091 ledere og interviews med i alt 114 personer fra udvalgte målgrupper.

Sygefraværsundersøgelsen har resulteret i en række anbefalinger til det videre arbejde med sygefraværsindsatsen i Københavns Kommune. Disse vil løbende blive drøftet, prioriteret og udfoldet i konkrete aktiviteter i handlingsplanen frem mod 2020.

Resultaterne af lederundersøgelsen har været drøftet i alle forvaltningers HovedMED samt i det centrale samarbejdsorgan CSO m.h.p. at give input til sygefraværstrategien og handlingsplanen.

Anbefalingerne/konklusionerne beskrives i rapporten. I overskriftsform er de:

1. Anerkend og afklar forventninger ved modstridende mål og krav
2. Afklar særligt forventninger til rummelighed
3. Styrk kommunikationen om meningen med sygefraværsindsatsen
4. Behandl fravær som en fælles opgave i ledelseskæden
5. Giv overgange og overleveringer af fraværsopgaven ved ledelsesskift og omorganiseringer særlig opmærksomhed
6. Styrk den fælles forebyggende indsats

<sup>1</sup> AMK: Undersøgelse af sygefraværsindsatsen og kommunens understøttelse af lederne, marts 2017



7. Stil valid sygefraværstatistik til rådighed i fraværindsatsen
8. Anvend best practice i fraværshåndteringen i hele organisationen
9. Koordiner støttefunktionerne om den fælles opgave
10. Introducér hurtigt nye ledere til fraværsopgaven
11. Stil kompetenceudvikling ift. aktuelle ledelsesbehov til rådighed

#### 4. Huset – en fælles model i hele KK

For at sikre at sygefraværindsatsen både lokalt og overordnet bliver helhedsorienteret og systematisk implementeres modellen 'Huset – 6 elementer i den effektive sygefraværindsats'. Grundmodellen er udviklet af Kommunernes Landsforening (KL) og Forhandlingsfællesskabet<sup>2</sup>. Når modellen implementeres vil den selvsagt skulle afspejle de specifikke forhold i Københavns Kommune.

Modellen bliver omdrejningspunkt for strukturering og systematisering af sygefraværindsatsen, og den implementeres i hele kommunen. Modellen skal medvirke til, at der etableres en fælles forståelse af sygefraværsopgaven, og at alle kommer hele vejen rundt om opgaven.

Modellen består af de elementer, der er erfaring med virker i forhold til at forebygge og håndtere sygefravær og til at sikre fastholdelse samtidigt med, at det styrker trivslen og arbejdsmiljøet og giver mere plads til løsningen af kerneopgaven. Modellen operationaliserer rammerne for sygefraværstrategien, som beskrevet indledningsvist.

Modellen illustrerer i grafisk form samtlige hovedelementer i sygefraværsopgaven, som den decentrale leder skal kende og praktisere.

##### Formålet med modellen er:

- at etablere en fælles forståelsesramme for sygefraværsopgaven i Københavns Kommune,
- at medvirke til at gøre sygefraværsopgaven overskuelig for lederen, og at lederens sygefraværshåndtering bliver systematisk og helhedsorienteret,
- at sikre forståelse og medansvar for sygefraværsopgaven blandt alle involverede,
- at sikre sammenhæng og konsistens ml. a) udmeldinger om, hvad kommunen forventer af lederne, b) de tilbud som kommunen stiller til rådighed, og c) lederens sygefraværshåndtering, og
- at sikre at tiltag er strategisk prioriterede ud fra helhedsmodellen.

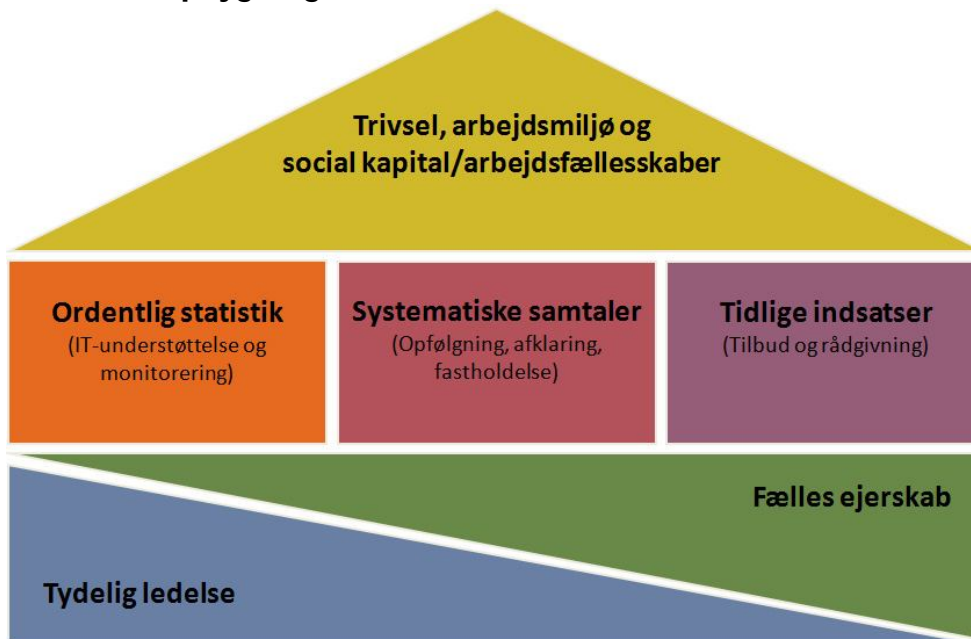
---

<sup>2</sup> KL/Forhandlingsfællesskabet: En kur mod sygefravær, 2015





## Modellens opbygning



Neden for op listes stikord, der kan indgå i den kommende beskrivelse i pjeceform:

### Tydelig ledelse

- Sætte sygefravær, arbejdsmiljø, trivsel på dagsordenen – og medansvar herfor
- Rolle, opgave- og ansvarsfordeling
- Prioritering, kommunikation, tydelighed
- Det personlige lederskab ml. empati og handlekraft
- Rummelighed og grænser herfor

### Fælles ejerskab/ansvar

- Alle aktører i spil/engagement (eks. MED/TRIO)
- Fælles om kerneopgaven
- Arbejdsfællesskab
- Sygefraværspolitik/retningslinjer

### Trivsel, arbejdsmiljø og social kapital/arbejdsfællesskaber

- Fysisk og psykisk arbejdsmiljø samt social kapital og arbejdsfællesskaber
- Fraværs- og nærværsfaktorer
- Tillidsbaseret samarbejde om kerneopgaven
- Stressforebyggelse – krav/kontrol
- Den bæredygtige organisation
- Produktivitet, kvalitet og arbejdsglæde, gensidigt afhængige
- Øget fokus på kerneopgaven, faglig kvalitet
- Ressourcer og kompetencematch
- Personaleflow og rekruttering/fastholdelse
- Håndtering af forandringspres



**Tidlige indsatser** (tilbud og rådgivning)

- Tidlig Indsats i Arbejdsmiljø København
- Fraværs hotline
- Psykisk Sundhed
- Personalejuridisk rådgivning i Koncernservice
- Krisehjælp v. ekstern leverandør
- Jobcentre i bopælskommunerne

**Systematiske samtaler** (afklaring, opfølgning og fastholdelse)

- Systematisk fraværshåndtering og forståelse for opgaven
- Samtaler, kontakt mv.
- Redskaber og særlige ordninger

**Ordentlig statistik** (IT-understøttelse)

- IT-understøttelse og monitorering
- Måltal – løbende opfølgning og dialog
- Systematisk opfølgning ud fra Rubin/LIS rapporter og redskaber
- Analyse af sygefraværet
- Indberetningspraksis

## 5. Kerneaktiviteter

I relation til Huset og essensen i strategien udvikles en række kerneaktiviteter, der iværksættes sammen med strategien. Disse gengives i kort form nedenfor og udfoldes i Handlingsplanen.

Da Sygefraværstrategi 2020 indebærer en tæt involvering og medansvarliggørelse af medarbejderrepræsentanter og MED-systemet, udvikles en række sammenhængende aktiviteter/produkter, der dækker hele målgruppen på arbejdspladserne. Målet er, at alle aktører så vidt muligt får et fælles grundlag at kunne drøfte og handle ud fra.

For at udrulle Sygefraværstrategi 2020 og den fælles model Huset vil der blive gennemført en række **kommunikationstiltag**. Et vigtigt produkt vil være udgivelse af en pjece, der beskriver de 6 elementer i Huset og essensen i sygefraværstrategien. Den fælles forståelse for og meningen med sygefraværsopgaven i Københavns Kommune formidles i pjecen.

Der udvikles **dialog- og vurderingsværktøjer**. Disse kan fx være et evalueringsværktøj til lederen, der hjælper lederen til at vurdere, om han/hun har 'huller' for så vidt kompetencer og handlinger ift. modellens 6 elementer. Det kan også være værktøjer til de lokale samarbejdsudvalg mv., der understøtter en dialog om, hvor man står ift. Husets 6 elementer.

For at sikre et fælles ansvar for forebyggelse er det afgørende, at alle involverede har de nødvendige kompetencer. Derfor bliver der stillet **uddannelse** til rådighed, der samlet set dækker alle 6 elementer i Huset. KK-lederprogrammet rummer et kursus i sygefravær, som er obligatorisk for alle ledere. Omdrejningspunktet er sygefraværssamtaler og opfølgning. Der vil i relevant omfang blive stillet andre kurser til rådighed. Dette kan fx være kurser, der kommer hele vejen rundt om elementerne i Huset og sygefraværstrategien, og disse kan



eksempelvis udbydes i en form, hvor lederen deltager sammen med medarbejderrepræsentanter på arbejdspladsen.

For at gøre det så nemt som muligt for især lederen at finde viden og værktøjer opbygges en fælles **portal** på Intra/web med alle tværgående redskaber samt links til det forvaltningsspecifikke. Sitet bør være åbent for andre involverede aktører af hensyn til etablering af det fælles grundlag.

I tilknytning til strategien arbejdes der løbende på en **handlingsplan**, som rummer konkrete aktiviteter, især på redskabsniveau. Handlingsplanen er et dynamisk dokument. Flere af de nuværende aktiviteter indgik i Budgetaftalen for 2016.

