

# Lavere fravær i Københavns Kommune

- bedre trivsel er vejen



Projektgruppe Københavns Kommune  
November 2006

## Indholdsfortegnelse

|  |    |
|--|----|
| Indholdsfortegnelse .....  | 2  |
| Resumé .....   | 3  |
| 1. Projektets anbefalinger .....   | 5  |
| 2. Projektets baggrund og formål – Hvorfor arbejde med fraværet?.....    | 8  |
| 2.1. Baggrund .....  | 8  |
| 2.2. Formål og mål.....  | 10 |
| 3. Organisation & metode.....  | 12 |
| 3.1. Projektorganisation og involvering .....                            | 12 |
| 3.2. Metode.....   | 12 |
| 3.3. Kilder .....  | 13 |
| 4. Fraværet i Københavns Kommune .....                                   | 14 |
| 4.1. København sammenlignet med andre .....                              | 14 |
| 4.2. Fraværets kendetegn i København.....                                | 16 |
| 4.3. Fraværet blandt SOSU-medarbejdere, lærere og kontorphonale .....    | 18 |
| 4.4. Stort potentiale for at gøre en indsats.....                        | 20 |
| 5. Udfordringen på arbejdspladsen - Hvordan nedbringer vi fraværet?..... | 23 |
| 5.1. Den attraktive arbejdsplads .....                                   | 23 |
| 5.2. Forudsætninger for at komme i gang .....                            | 24 |
| 5.2.1. Opmærksomhed og identifikation .....                              | 24 |
| 5.2.2. Medarbejderinddragelse og accept .....                            | 25 |
| 5.2.3. Fravær og nærvær .....  | 26 |
| 5.3. Metoder og værktøjer .....  | 27 |
| 5.3.1. Et bud på en metode.....  | 27 |
| 5.3.2. Kan man gøre noget ved langtidsfraværet.....                      | 30 |
| 5.3.3. Fleksible tilbud til den enkelte medarbejder .....                | 31 |
| 5.4. Særlige udfordringer for de 3 medarbejdergrupper .....              | 31 |
| 5.4.1. SOSU-medarbejdere .....   | 31 |
| 5.4.2. Folkeskolelærere .....  | 32 |
| 5.4.3. Kontormedarbejdere.....   | 33 |
| 5.5. Tiltag i andre organisationer.....                                  | 33 |
| 6. Indsatsområder på centralt niveau .....                               | 35 |
| 6.1. Aktiviteter fremadrettet .....                                      | 35 |
| 6.1.1. Forslag til forvaltningerne .....                                 | 35 |
| 6.1.2. Inspiration til forvaltningernes videre arbejde.....              | 41 |
| 6.2. Kilder til sygefraværstatistik .....                                | 41 |
| 6.2.1. Sygefraværstatistikken på KKnet .....                             | 42 |
| 6.2.2. Decentrale fraværssystemer.....                                   | 43 |
| 6.3. Organiseringen af det fremadrettede arbejde.....                    | 43 |
| 7. Finansiering af anbefalingerne .....                                  | 45 |
| Bilag.....   | 47 |

## Resumé

I denne rapport redegør projektgruppen bag ”Lavere fravær i Københavns Kommune – bedre trivsel er vejen” for analyser, resultater og anbefalinger i gruppens arbejde. Projektgruppen er sammensat på tværs af kommunens forvaltninger og formålet med gruppens arbejde har været at skabe grundlaget for et fornyet fokus på trivsel og fravær i kommunen. Målet er at øge den borgerrettede service og medarbejdernes trivsel ved at nedbringe sygefraværet med mindst 2 dage gennemsnitligt pr. medarbejder i kommunen. Visionen for arbejdet er, at Københavns Kommune skal være en attraktiv arbejdsplads. Det indebærer, at alle forvaltningernes ledere på alle niveauer skal arbejde for mere trivsel og lavere fravær. Projektgruppen har set det som sin opgave at give arbejdspladserne og forvaltningerne den nødvendige viden og de nødvendige værktøjer og rammer til at nå dette mål, og rapporten er derfor tænkt som oplæg, inspiration og redskab i arbejdet.

Rapporten har tre generelle pointer. For det første at ledelsen spiller en central rolle. Det er afgørende, at lederne på alle niveauer i kommunen fra borgmester til gruppeleder tager ansvar for arbejdet og løbende og vedvarende følger op på indsatser og resultater. Det skal medvirke til at sikre den enkelte personaleansvarlige leders engagement i gruppens og den enkeltes trivsel og fravær.

For det andet er det et omdrejningspunkt for rapportens forslag og anbefalinger, at den bedste måde at nedbringe fraværet på er ved at styrke nærværet. Som det fremgår af rapportens titel, er bedre trivsel på arbejdspladsen vejen til at mindske fraværet. Den enkelte arbejdsplads fornemste opgave bliver da at finde ud af, hvad der netop her vil fremme trivslen – for så at sætte relevante tiltag i gang.

For det tredje viser erfaringerne, at det nytter noget at gøre en indsats. Trivsel og fravær varierer meget mellem sammenlignelige enheder i kommunen, og flere arbejdspladser har haft stor succes med en målrettet indsats for at styrke medarbejdernes trivsel og derved mindske deres fravær.

Rapporten beskriver først projektets anbefalinger, baggrund og formål, organiseringen af projektet og projektgruppens metodiske overvejelser, herunder udvælgelsen af cases (afsnit 1-3). Herefter følger præsentationen af projektgruppens analyser.

Rapporten er baseret på både kvantitative og kvalitative analyser, herunder caseinterviews og indsamlet materiale fra forskningsinstitutioner, kommuner og andre organisationer. Den kvantitative analyse af sygefraværet i Københavns Kommune viser, at fraværet blandt de ansatte er højt sammenlignet med andre kommuner samt offentlige og private myndigheder i øvrigt. Fraværet i København har desuden været svagt stigende i de senere år. Særligt tre faggrupper har et højere fravær end deres kolleger i andre store, danske kommuner; SOSU-medarbejdere, folkeskolelærere og kontorpersonale. Disse grupper undersøges nærmere og gøres til genstand for en række caseinterviews i den kvalitative analyse. Den kvantitative analyse viser desuden, at der er stor variation i fraværets omfang imellem sammenlignelige enheder inden for kommunen. Eksempelvis er fraværet på skoler med mest fravær 3 gange højere end på skoler med mindst fravær. Der er med andre ord et stort potentiale for større trivsel og lavere fravær. Analysen viser i øvrigt, at ansatte med anden etnisk baggrund ikke er mere fraværende end deres etnisk danske kolleger. Den kvantitative analyse præsenteres i afsnit 4.

I afsnit 5 præsenteres projektgruppens kvalitative analyser, herunder konklusionerne fra de ti caseinterviews. Afsnit 5 lægger ud med en beskrivelse af den attraktive arbejdsplads, som generelt er kendetegnet ved, at medarbejdere og ledere oplever:

- At de udfører et godt og meningsfuldt arbejde for borgerne.
- At de har gode arbejdsvilkår (arbejds miljø, kompetencer, ledelse mm).
- At man bliver set og værdsat, at man føler man gør en forskel.
- At der er opmærksomhed på, at medarbejder og arbejdsopgaver er i god balance.

Afsnit 5 beskriver herefter de konkrete aktiviteter, som arbejdspladser har haft gode erfaringer med i deres arbejde med at skabe mere trivsel og mindre fravær. Rapporten beskriver både, hvad arbejdspladserne kan gøre for komme godt i gang med arbejdet, og konkrete værktøjer, når gode hensigter skal omsættes til virkelighed.

Pointerne i afsnit 5 er særligt målrettet personalelederne på det decentrale niveau. Afsnit 6 fokuserer så på tiltag på centralt niveau, der kan understøtte det decentrale arbejde. En del af tiltagene indgår i projektgruppens anbefalinger, men flere forslag gives. Tabel 6.1. på giver en oversigt over forslag og anbefalinger til arbejdet i forvaltningerne. I afsnit 6 beskrives også organiseringen af det fremadrettede arbejde.

Endeligt redegør afsnit 7 for finansieringen af projektgruppens anbefalinger.

## 1. Projektets anbefalinger

Projektgruppen anbefaler, at alle kommunens udvalg og borgmestre vedvarende skal arbejde for høj brugertilfredshed og medarbejdernes trivsel på kommunens arbejdspladser, herunder ved at forebygge og nedbringe fraværet blandt medarbejderne i Københavns Kommune, fordi

- lavt fravær indebærer en bedre service over for kommunens borgere,
- lavt fravær er en indikator på medarbejdernes gode trivsel og tilfredshed med arbejdspladsen, og
- lavt fravær indebærer en mere effektiv udnyttelse af kommunens ressourcer.

Visionen er, at Københavns Kommune skal være en attraktiv arbejdsplads. Ved at sætte fokus på større trivsel på arbejdspladsen, øges medarbejdernes engagement og motivation, og de bliver mindre fraværende. Det betyder større tilfredshed blandt brugerne af kommunens tilbud, fordi lavere fravær giver større kontinuitet og helhed i hverdagen f.eks. på institutioner for børn, unge og ældre. Øget trivsel og lavere fravær reducerer samtidigt udgifterne til vikarer og rekruttering på den enkelte arbejdsplads.

Arbejdet med at forebygge og nedbringe sygefraværet skal forankres på den enkelte arbejdsplads. Det er initiativerne på lokalt niveau, der afgør om kommunens målsætning lykkes. Det er forvaltningernes og Koncernservice i Økonomiforvaltningen fælles opgave at skabe de bedst mulige rammer for de decentrale ledere og deres arbejde med at fremme trivslen og nedbringe fraværet. Det er derfor også politikernes og de centrale forvaltningers ansvar at tilrettelægge eksempelvis omstruktureringer med størst mulig klarhed og inddragelse af medarbejderne. Det er samtidigt forvaltningernes opgave at sikre ledernes vedvarende opmærksomhed og engagement i udfordringen med at nedbringe fraværet.

Projektgruppen anbefaler derfor, at følgende indsatsområder med aktiviteter sættes i gang:

- **Vores attraktive arbejdsplads:**  
Arbejdspladserne skal sætte trivsel på den lokale dagsorden mindst en gang årligt, f.eks. i forbindelse med en trivselsmåling, temamøder og MUS. Hver arbejdsplads skal definere, hvad der er den attraktive arbejdsplads for dem. Arbejdet skal ske i tæt dialog mellem medarbejdere og ledere. Arbejdet med den attraktive arbejdsplads knyttes op på de tiltag, der allerede er på arbejdspladserne såsom værdigrundlag, trivselsmålinger, Balanced Scorecard, arbejdspladsvurdering, m.v. Formålet er, at hver arbejdsplads får et fælles grundlag til at arbejde videre med trivslen. Borgerrepræsentationen har i den forbindelse allerede besluttet, at alle arbejdspladser i Københavns Kommune skal gennemføre trivselsundersøgelser mindst hvert andet år. Arbejdet skal danne grundlag for en handlingsplan med konkrete indsatser, som arbejdspladserne løbende skal følge op på.
- **Efteruddannelse og kompetenceudvikling af medarbejdere:**  
For at understøtte implementeringen af den attraktive arbejdsplads, skal der fortsat være fokus på medarbejdernes kompetenceudvikling. Medarbejdernes kompetencer skal løbende opdateres og udvikles i forhold til de krav, som opgaverne stiller. Forvaltningerne skal overveje behovet for at udbyde relevante kurser mv. målrettet enkelte medarbejdergrupper. Efteruddannelse understøttes økonomisk af budgetaftalen

for 2007, og der skal også være fokus herpå i kommende prioriteringer. Fagudvalgene opfordres desuden til at opprioritere medarbejdernes kompetenceudvikling økonomisk.

- **Fleksibel arbejdstilrettelæggelse:**  
Fleksibilitet i arbejdets tilrettelæggelse over for den enkelte medarbejder er vigtig, bl.a. for at tilgodese sammenhængen mellem familie- og arbejdsliv. Koncernservice er ved at udvikle et idékatalog til fleksibel arbejdstilrettelæggelse. Arbejdspladser og forvaltninger skal indtænke fleksibilitet i evt. fraværs- og fastholdelsespolitikker og kan bruge idékataloget i arbejdet. Fleksibel arbejdstilrettelæggelse understøttes økonomisk på ældreområdet af budgetaftalen for 2007.
- **Selvejende enheder:**  
Målsætningen om mere attraktive arbejdspladser med større trivsel og mindre fravær skal indarbejdes i kommunens driftsoverenskomster med de selvejende institutioner, der har driftsoverenskomst med kommunen.
- **Lederudvikling, -sparring og -støtte:**  
Lederudvikling er et afgørende element i strategien for at øge medarbejdernes trivsel på jobbet og derved nedbringe fraværet. Forvaltningerne skal sikre, at de direkte personaleledere har de rette kompetencer til at fremme trivslen og begrænse fraværet. Oplagte kursusemner er omsorgs- og fraværssamtaler og personalejura (de formelle regler). Lederudviklingssamtaler (leder-MUS, LUS) kan være med til at afdække behovene hos den enkelte leder. Ledernes kompetenceudvikling skal understøttes af en frivillig leder-mentorordning, hvor erfarne ledere bruges som sparringspartnere for andre ledere. AMK vil desuden tilbyde etablering og facilitering af tværfaglige ledernetværk for interesserede ledere. Formålet er fora, hvor lederne kan videndele og udveksle erfaringer, bl.a. om deres arbejde med at fremme medarbejdertrivsel. Der udvikles endeligt en fælles uddannelse for ledere på niveau 1 og 2 for at styrke det tværgående og strategiske lederskab i kommunen. Lederuddannelse understøttes økonomisk af budgetaftalen for 2007.
- **Krisehjælpstilbud:**  
Koncernservice skal undersøge brugen og effekten af krisehjælpstilbud, som f.eks. psykologhjælp, herunder om det bruges både forebyggende og behandlende ved kriser. Undersøgelsen skal afdække, om brugerne vurderer, at krisehjælp har positiv effekt på at forebygge fravær, hurtig tilbagevenden efter fravær og på at fastholde medarbejdere i lyset af kommunens sociale ansvar som arbejdsgiver.
- **Fælles fraværstatistik:**  
Koncernservice skal sammen med forvaltningerne udvikle en fælles og mere brugervenlig fraværstatistik for Københavns Kommune. Projektet skal desuden undersøge behovet for nye muligheder, eksempelvis benchmark. Målet er et fælles statistiksystem, der er fleksibelt i forhold til forvaltningernes eksisterende løsninger, som er tilpasset KL's opgørelse og 6-by samarbejdet om fraværstatistikker, og som giver alle ledere og medarbejdere i kommunen adgang til løbende at have overblik over enhedens og den enkelte medarbejders fravær. Forvaltningerne skal kommunikere formålet med og brugen af vagtplan-systemet til de medarbejdere, der registrerer fravær i systemet, med henblik på mere opdaterede statistikker. Den fælles fraværstatistik skal danne grundlag for et informationssystem til ledelse, medarbejdere og evt. tillidsrepræsentanter om arbejdspladsens og den enkeltes sygefravær.
- **Intranetside om fravær-nærvær:**  
En ny intranetside under Lederportalen på KKnet skal sætte fokus på trivsel og fravær

og lette adgangen til relevante informationer, værktøjer og kontaktpersoner. Arbejdet er i gang, og Koncernservice forventer, at intranetsiden kan tages i brug i januar 2007.

- **Kommunikation:**

Forvaltningerne skal sætte trivsel og fravær på dagsordenen over for forvaltningens ledere og gøre lederne opmærksomme på bl.a. værktøjer og støttemuligheder. Forvaltningerne kan f.eks. holde inspirationsmøder ud fra projektgruppens koncept. Borgmestre og direktioner skal løbende kommunikere om arbejdet med trivsel og fravær til alle medarbejdere i forvaltningen. Koncernservice skal understøtte den tværgående kommunikation ved bl.a. at fortælle de gode historier på intranetsiden om fravær-nærvær. Der nedsættes desuden en kommunikationsgruppe med en deltager fra hver forvaltning. Kommunikationsgruppen skal sikre videndeling på tværs af forvaltninger og kan iværksætte nye tværgående kommunikationstiltag om trivsel og fravær.

- **Synliggørelse:**

Resultater fra trivselsmålinger og opgørelser af fraværet skal gøres synlige for at øge opmærksomheden på området. Lederne på alle niveauer skal systematisk følge op på trivselsmålinger og udviklingen i fraværet. Økonomiudvalget orienteres om udviklingen i sygefraværet kvartalsvis i regnskabsprognoserne, og årligt i HR-redegørelsen, der fremover skal følge effekterne af indsatserne i de enkelte forvaltninger. Desuden skal der findes en måde, hvorpå oplysninger om medarbejdertrivsel og sygefravær på de enkelte enheder, herunder sammenligninger mellem typer af enheder, kan offentliggøres under hensyn til, at enkeltårsager kan have stor betydning for fraværet i en periode, og at oplysninger om den enkelte medarbejder er fortrolige.

Bilag 1 giver en oversigt over de anbefalede indsatser, herunder ansvarsfordeling, finansiering og tidsfrist. Hver forvaltning skal i april 2007 over for fagudvalget redegøre for forvaltningens handlingsplan for de aktiviteter, som forvaltningerne er ansvarlige for, jf. bilag 1.

Arbejds miljø København (AMK) under Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har i 2007 sygefravær som fokusområde og udbyder i den sammenhæng et katalog med kursus- og støttetilbud til arbejdspladserne. Alle forvaltninger kan benytte sig af tilbudene i kraft af deres "timebank" hos AMK. Kataloget er klar i januar 2007.

## 2. Projektets baggrund og formål – Hvorfor arbejde med fraværet?

### 2.1. Baggrund

Økonomiudvalget godkendte d. 23. maj 2006 (ØU 175/06), at der skal gennemføres

*en analyse af sygefraværet på forskellige kommunale institutioner med henblik på at identificere mulige strategier til at reducere sygefraværet blandt kommunens medarbejdere. Københavns Kommunes sygefravær er - på trods af nedbringelsen af fraværet i de foregående år - fortsat højt, bl.a. sammenlignet med 6-byernes fravær.*

*Analysen skal primært anviser redskaber til ledelses indsatser, der kan nedbringe fraværet på de decentrale arbejdspladser i kommunen, og desuden tilvejebringe data, der afdækker forskellene i sygefravær (sammenlignet med offentlige myndigheder og private virksomheder).*

*Fagforvaltningerne vil blive inddraget i undersøgelsen, der skal være færdig inden 1. december 2006.*

Denne rapport præsenterer analysens resultater.

Den første officielle opmærksomhed på kommunens sygefravær kom i 1992, hvor Direktoratet for Københavns Kommunes Lønnings- og Pensionsvæsen lavede Vejledning om Sygefravær. I 1996 blev der senest gennemført en tværgående analyse af sygefraværet. Analysen blev baggrund for, at Borgerrepræsentationen i maj 1997 besluttede en samlet indsats mod sygefravær. Denne indsats er bl.a. kommet til udtryk ved oprettelsen af en enhed i Økonomiforvaltningen, der arbejder specifikt med tværgående ledelses- og medarbejderudvikling i kommunen. Denne enhed er nu placeret i Center for Koncernservice og bliver en del af kommunens koncernservicefællesskab fra foråret 2007.

I 2005 var Københavns Kommunes sygefravær 19,3 kalenderdage pr. medarbejder<sup>1</sup>. Sygefraværet er dermed faldet med 2,2 dage i løbet af ti år. Men perioden er kendetegnet ved et fald på over 4 dage pr. medarbejder fra 1995-2000 og herefter en stagnation eller svag stigning fra 2000-2005.

Den stigende tendens i de senere år bekræftes af, at tallene for 1. halvår af 2006 tyder på en yderligere stigning. Når tallene opregnes til helårsniveau, giver det et samlet sygefravær på 19,6 dage pr. medarbejder i 2006.

---

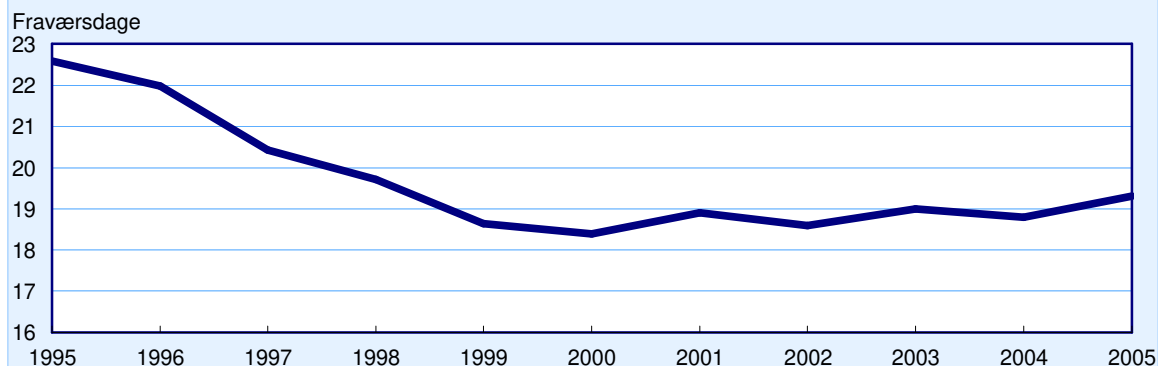
<sup>1</sup> Alle angivelser af sygefraværet er i denne rapport angivet i kalenderfraværsdage pr. medarbejder, jf. bilag 3. Tal i andet eller tidligere materiale, der ikke er opgjort i kalenderfraværsdage, kan ikke sammenlignes direkte med rapportens tal.



## Lavere fravær i Københavns Kommune

Figur 2.1. Udviklingen i sygefraværet i Københavns Kommune siden 1995.

Sygefravær pr. ansat pr. år. Kalenderdage (1995-2000 omregnet).



NB. Tallene for 1995-2000 er omregnet fra en tidligere opgørelsesmetode, så de er sammenlignelige med Københavns tal i 6-by opgørelsen.

Den svage stigning i de senere år er sket på trods af det store arbejde, der allerede gøres mange steder centralt og decentralt i kommunen for at nedbringe sygefraværet.

Projektgruppen ønsker derfor at styrke det igangværende arbejde bl.a. ved tværgående initiativer og politisk og strategisk opmærksomhed. Og der er flere gode grunde til at gøre en indsats for at nedbringe sygefraværet på kommunens arbejdspladser.

For det første indebærer et højt sygefravær blandt kommunens ansatte ringere service over for borgerne. Ved sygefravær må vikarer med mindre kendskab til borgeren træde i stedet, og ellers bliver opgaven forsinket, udskudt eller helt opgivet.

For det andet er sygefraværet en indikator på arbejdsmiljøet og medarbejdernes trivsel på arbejdspladsen. Københavns Kommune ønsker at være en attraktiv arbejdsplads, fordi medarbejderne er kommunens vigtigste råstof. Uden velfungerende og attraktive arbejdspladser, kan kommunen vanskeligt fastholde eller rekruttere gode medarbejdere. I en situation med gunstige konjunkturer i samfundet gør den lave arbejdsløshed indsatsen for at skabe en attraktiv arbejdsplads yderligere relevant, fordi kommunen på flere fagområder har vanskeligt ved at rekruttere kvalificerede medarbejdere. Og hvis ikke vi har gode medarbejdere, kan vi ikke skabe en levende metropol, hvor borgerne får tilstrækkelig, god og relevant service. Derfor er det vigtigt at arbejde for, at alle kommunens arbejdspladser har en kultur og et arbejdsmiljø, der fremmer medarbejdernes nærvær på arbejdspladsen og forebygger fraværet.

For det tredje er et højt sygefravær en omkostningstung byrde for kommunens økonomi. Omregnes den tabte arbejdstid ved sygefravær, repræsenterer hver gennemsnitlig sygedag blandt de ansatte en værdi på 40 mio. kr. årligt eller i alt 780 mio. kr. årligt.<sup>2</sup> Der er dermed også et betydeligt økonomisk potentiale ved at reducere sygefraværet.

Der er altså ingen tvivl om rationalet i at investere tid og ressourcer i at nedbringe sygefraværet blandt kommunens ansatte.

<sup>2</sup> Heri er ikke medregnet den formodede yderligere udgift, der er ved vikardækning, når vikarer er dyrere end den faste arbejdskraft. Se bilag 2 for flere detaljer i beregningen.

### 2.2. Formål og mål

Det overordnede formål med arbejdet har været at skabe grundlaget for et fornyet fokus på arbejdet med at nedbringe kommunens fravær. Projektgruppen har ønsket at inspirere og motivere kommunens centrale og især decentrale ledere til en fornyet indsats for at øge medarbejdernes trivsel på arbejdspladsen – og herigennem understøtte det fortsatte arbejde med at nedbringe fraværet, således at der frigøres midler til bedre service over for borgerne.

I anerkendelse af at de personaleansvarlige ledere i kommunen er en meget divers gruppe, anbefaler projektgruppen, at den inspirerende og motiverende kommunikation af værktøjer, metoder og støtte til de decentrale ledere placeres i hver forvaltning som en del af det fremadrettede arbejde. Foruden ledergruppens diversitet er baggrunden herfor, at det servicemæssige, personalepolitiske og økonomiske ansvar for ledernes resultater ligger i forvaltningerne.

Målet for det fremadrettede arbejde er, at det gennemsnitlige sygefravær blandt alle kommunens ansatte skal nedbringes med mindst 2 dage inden udgangen af 2009 fra udgangssituationen i 2006. I tråd med at ansvaret for det fremadrettede arbejde ligger i forvaltningerne, er der sat mål for nedbringelsen af fraværet i hver forvaltning, jf. tabel 2.1.

| Udvalg                                  | Mål for nedbringelse | Forudsat udgangssituation i 2006* | Forventet absolut mål |
|---|----------------------|-----------------------------------|-----------------------|
| Børne- og Ungeudvalget                  | 2,0                  | 19,1                              | 17,1                  |
| Sundheds- og Omsorgsudvalget            | 2,6                  | 22,6                              | 20,0                  |
| Socialudvalget                          | 2,9                  | 20,2                              | 17,4                  |
| Beskæftigelses- og Integrationsudvalget | 3,7                  | 18,2                              | 14,5                  |
| Teknik- og Miljøudvalget                | 2,0                  | 15,8                              | 13,8                  |
| Kultur- og Fritidsudvalget              | 2,0                  | 17,2                              | 15,2                  |
| Økonomiudvalget                         | 2,0                  | 9,2                               | 7,2                   |
| Hele kommunen                           | Min. 2,0             | 19,6                              | Max. 17,6             |

\* Opgørelsen er foreløbig. Den er baseret på fraværsoplysninger for 1. halvår 2006, der er opregnet til helårsniveau.

\*\* Brandvæsenet hører under Økonomiudvalget pr. 1/5-06, og er ikke med i den foreløbige opgørelse. Der skal tages højde for dette i fastlæggelsen af det endelige mål for Økonomiudvalget.

De foreslåede mål afspejler, at alle forvaltninger skal nedbringe fraværet med mindst 2 dage gennemsnitligt pr. medarbejder. Fraværet i hver faggruppe inden for hver forvaltning er desuden sammenlignet med de tilsvarende faggruppers fravær i 6-by statistikken 2005. Forvaltningens mål er skærpet, når den gennemsnitlige positive afvigelse fra fraværsniveauet i 6-byerne er større end 2 dage pr. medarbejder. Det betyder f.eks., at SOSU-medarbejdere, socialrådgivere m.fl. i Socialforvaltningen gennemsnitligt er 2,9 dage mere fraværende end deres kolleger i 6-byerne. Målet for SOF er så at nedbringe fraværet med 2,9 dage gennemsnitligt pr. medarbejder inden udgangen af 2009.

Den foreløbige opgørelse af kommunens sygefravær i 2006 er baseret alene på 1. halvår 2006 og opregnet til helårsniveau. Opgørelsen tyder på, at fraværet er steget svagt i 2006

## Lavere fravær i Københavns Kommune

---

til 19,6 kalenderdage pr. medarbejder. Forvaltningernes udgangssituation i 2006 og dermed det absolutte mål for 2009 vil blive lagt fast af Koncernservice i april 2007, når tallene for hele 2006 kendes. Det er dette niveau, som opfyldelse af målene for sygefraværets udvikling vil blive holdt op mod i de kommende år og særligt ved udgangen af 2009.

På længere sigt skal fraværet i kommunen nedbringes yderligere.

### 3. Organisation & metode

#### 3.1. Projektorganisation og involvering

Projektet er udført af en projektgruppe med deltagere fra forvaltninger på tværs af kommunen. Samtlige forvaltninger har været inviteret til at deltage i projektet sammen med Økonomiforvaltningen, og tre forvaltninger ønskede at deltage.

##### Projektgruppen er:

Mette Rosenbeck, Økonomiforvaltningen (Projektleder)  
Rune Juul Jensen, Sundheds- og Omsorgsforvaltningen  
Lotte Kastoft, Arbejdsmiljø København (AMK)  
Frederik Glintborg Kjeldberg, Økonomiforvaltningen (indtrådt den 1/10 2006)  
Rikke Skovbølling Knudsen, Økonomiforvaltningen  
Peter Verner Krygell, Økonomiforvaltningen  
Inge Larsen, Børne- og Ungdomsforvaltningen  
Ida Zimmer Mellentin, Økonomiforvaltningen (udtrådt den 1/10 2006)  
Søren Lunau Nielsen, Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen  
Erik Villadsen, Økonomiforvaltningen

Økonomiforvaltningens direktion har truffet de overordnede beslutninger i projektet og finansieret det. Projektejer er Ulrik Rosenberg, centerchef i Center for Økonomi. Personalechefkredsen er følgegruppe til projektet, og har som sådan haft en konsultativ rolle.

Foruden personalechefkredsen er temagruppen om HR og ledelse, alle forvaltningers hovedsamarbejdsudvalg, København og Frederiksbergs Fællesrepræsentation og kredsen af administrerende direktører orienteret om projektet. De to sidstnævnte har desuden drøftet projektets indhold og anbefalinger.

Herudover har projektet afholdt en workshop for kommunens HR-netværk. Netværket drøftede projektets anbefalinger og kom med input til arbejdet.

Projektet er gennemført i perioden fra medio august til primo december 2006.

#### 3.2. Metode

Projektgruppen har arbejdet med tre områder:

- En kvantitativ analyse af sygefraværet i København.
- Metoder og værktøjer til den personaleansvarlige leder.
- Aktiviteter på centralt niveau til at understøtte arbejdspladsernes indsats.

Resultaterne af dette arbejde præsenteres i hhv. afsnit 4, 5 og 6.

Det har været et centralt udgangspunkt for den kvantitative analyse, at de præsenterede tal og figurer er baseret på sammenlignelige data. Det har flere steder været nødvendigt at

omregne data til de definitioner, som København og andre kommuner benytter. Der er redegjort herfor i afsnit 4 og bilag 3.

Projektgruppen har i sit arbejde lagt stor vægt på den eksisterende viden om sygefravær, og hvordan det kan nedbringes. Arbejdsmiljø København og andre med stor viden og erfaring på området har deltaget i projektgruppen. Desuden har projektgruppen indsamlet materiale om værktøjer, metoder, og indsatser inden og uden for kommunen og både i offentlige og private organisationer, jf. afsnit 5.4. Workshopen med HR-netværket har også bidraget til et solidt grundlag i arbejdet. For at kvalificere denne viden yderligere med nyt, københavnsk materiale har projektgruppen gennemført en række interviews.

Der er gennemført 10 interviews med tre interviews på hhv. SOSU-arbejdspladser (plejehjem og hjemmepleje), folkeskoler og arbejdspladser med kontorphonale (HK-overenskomst) og et supplerende interview på en arbejdsplads uden for de tre faggrupper. Alle var arbejdspladser under Københavns Kommune. Interviewpersoner og -enheder er udvalgt sådan, at projektgruppen både har talt med ledere og tillidsrepræsentanter og både med enheder med relativt højt og relativt lavt fravær. Alle indgår anonymt i rapporten. Interviewene har fokuseret på interviewpersonernes erfaringer med sygefraværet, hvordan arbejdspladsen kan nedbringe det, og hvilke barrierer og støttemuligheder der er for arbejdet.

Det skal understreges, at projektets cases ikke er repræsentative hverken for den enkelte faggruppe eller kommunens enheder generelt. Resultaterne er dermed ikke metodisk generaliserbare, men kan anvendes som pejlemærker for, hvad der kan være gunstige redskaber og tiltag i indsatsen.

Projektets anbefalinger bygger således på den samlede viden, som er tilvejebragt i form af såvel kvantitative som kvalitative aktiviteter og ikke på enkeltstående cases.

### 3.3. Kilder

De anvendte kilder er:

BM 2003: *Analyse af det danske sygefravær*, Beskæftigelsesministeriet

BM 2005: *Sygefravær i Norden*, Beskæftigelsesministeriet

AMI 2002: Chris Jensen m. fl.: *Arbejdsmiljø og fravær*, Arbejdsmiljøinstituttet.

AMI 2006: Merete Labriola: *Work environment factors associated with long-term sickness absence and return to work*. Ph.d. Rapport. Arbejdsmiljøinstituttet.

DSB 2005: Vejledning for håndtering af fravær.

DSB 2006: Trivsels- og fraværspolitik.

KAS Glostrup 2000: *Arbejdsmiljø og sygefravær*.

Hjemmesider fra Århus, Esbjerg, Odense og Ålborg kommune samt Frederiksborg og Århus Amter.

### 4. Fraværet i Københavns Kommune

I dette afsnit sættes der tal på sygefraværet. Den kvantitative analyse sammenligner sygefraværet blandt de ansatte i Københavns Kommune med andre kommuner og organisationer. Analysen viser fraværets fordeling mellem køn og alders- og faggrupper, og der argumenteres for rapportens fokus på særligt tre faggrupper. Analysen demonstrerer de store forskelle i fraværet mellem sammenlignelige arbejdspladser, og endelig svares på spørgsmålet om, hvorvidt de ansattes etniske herkomst har nogen betydning for fraværet.

Afsnittet giver et overordnet indblik i fraværet, men oplysningerne rejser også nye spørgsmål. Projektgruppen har forfulgt de mest oplagte spor, men en fuldstændig kortlægning af årsager til og forklaringer på fraværet har ligget uden for gruppens arbejde.

#### 4.1. København sammenlignet med andre

Københavns Kommunes sygefravær er højt i forhold til andre offentlige og private arbejdspladser. I forhold til de øvrige 6-byer er sygefraværet i København i 2005 1,1 dage højere pr. medarbejder. I forhold til kommunerne i Københavns Amt er sygefraværet 1,6 dage højere i København og i forhold til kommuner i hele landet er det 3 dage højere (Figur 4.1). Antal fraværsdage er overalt opgjort som kalenderfraværsdage<sup>3</sup>.

Forskellen til niveauet for sygefraværet i staten og det private område er stor<sup>4</sup>. Disse forskelle forklares delvist ved, at personalesammensætningen og forholdene inden for staten og den private sektor er væsentligt forskellige fra kommunerne.<sup>5</sup> For enkelte faggrupper kan der dog godt foretages en forsigtig sammenligning. AC'ere i staten har således 2 og kontorpersonale 3 færre sygedage pr. ansat end i København. Som samlede organisationer er staten og det private område (repræsenteret ved Dansk Arbejdsgiverforening, DA) mindre sammenlignelige med sygefraværet i kommunen, fordi opgaverne og dermed medarbejdergrupperne og disses fordeling ikke er ens for disse organisationer. Da København i 2005 varetog både primær- og amtskommunale opgaver, er både amts- og kommunetal relevante for en sammenligning.

I forhold til nordiske hovedstæder som Stockholm og Helsingfors er sygefraværet blandt Københavns Kommunes ansatte hverken særligt højt eller lavt. Det er kun 2/3 af niveauet blandt ansatte i Stockholms kommune, men lidt højere end blandt de ansatte i Helsingfors kommune<sup>6</sup>.

---

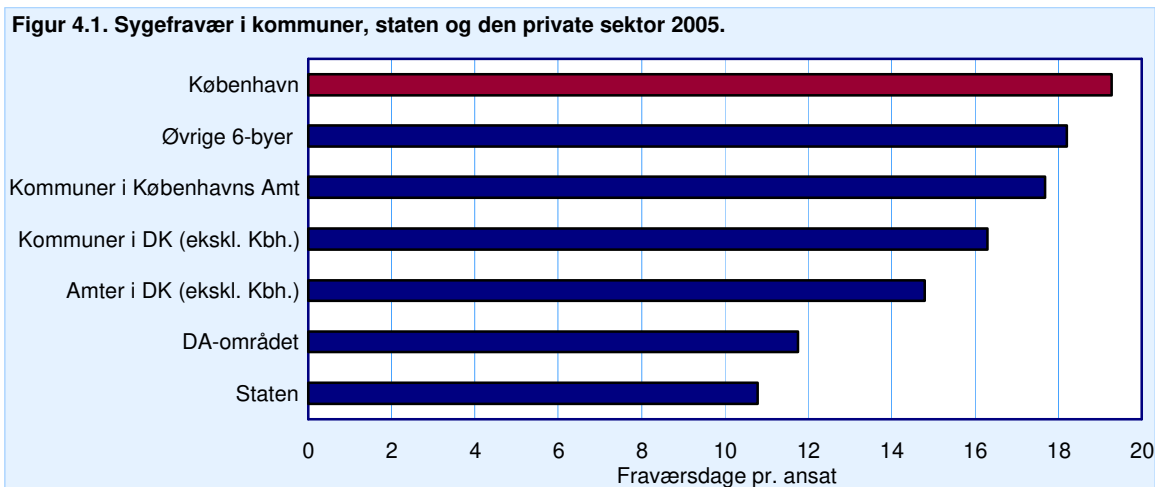
<sup>3</sup> For kalenderdagsopgørelser gælder, at hvis første og sidste sygedag falder hhv. før og efter en weekend, tælles lørdag og søndag med som sygedage. Det samme gælder for helligdage. Fraværsopgørelser i andet eller tidligere materiale, der ikke er opgjort i kalenderfraværsdage, kan ikke sammenlignes direkte med rapportens tal. For at kunne sammenligne kommunernes fravær med fravær på andre områder, er der foretaget en række omregninger. Opgørelsesformen og omregningerne er nærmere beskrevet i bilag 3.

<sup>4</sup> Kilde. Nøgletal om fravær for ministerområder i 2005 ([www.perst.dk](http://www.perst.dk)) og Analyse af det danske sygefravær, Beskæftigelsesministeriet 2003 ([www.bm.dk](http://www.bm.dk)).

<sup>5</sup> I staten udgør AC'erne en relativt stor andel af de ansatte og de har traditionelt et meget lavt fravær.

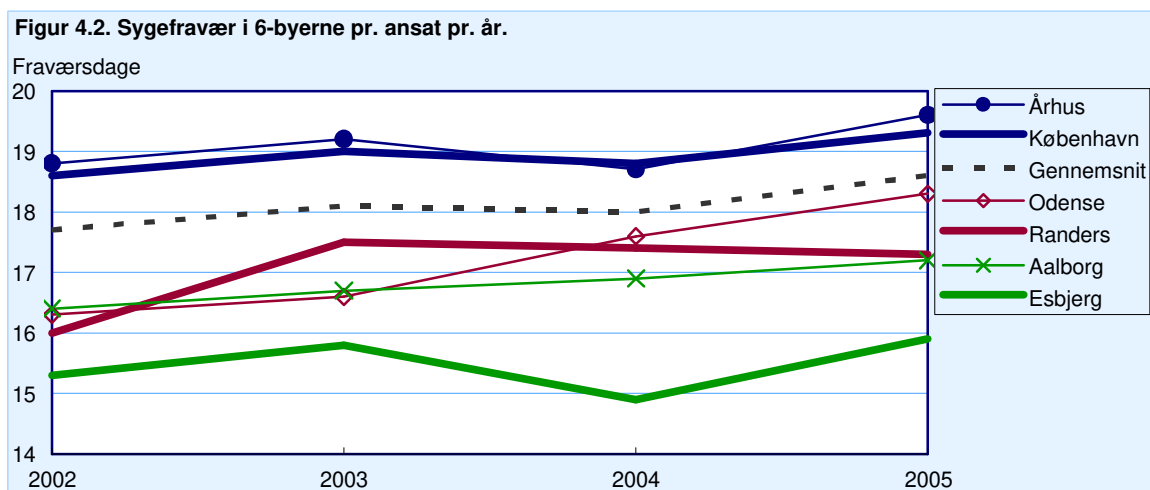
<sup>6</sup> Sammenligninger mellem nordiske hovedstæder er usikker pga. forskellig lovgivning, definitioner og opgørelsesmetoder. Sverige har i øvrigt en placering som et land med et relativt højt sygefravær. Det skyldes formentligt, at langtidssyge ikke kan afskedes i Sverige. Kilde. Kommunal personal i Stockholm ([www.stockholm.se/usk](http://www.stockholm.se/usk)) og Helsingfors Stads personalrapport ([www.hel2.fi](http://www.hel2.fi)).

## Lavere fravær i Københavns Kommune



Blandt 6-byerne har København sammen med Århus det højeste fraværniveau (Figur 4.2). Gennemsnittet for 6-byerne under ét viser, at der generelt gennem de senere år har været en svag stigning i sygefraværet. Som i de andre byer, er det en lille gruppe, der står for en stor del af fraværet. I København er det 3 % af de ansatte, der har 24 % af fraværet – nemlig det lange fravær over 90 dage. København har i øvrigt et relativt mindre langtidsfravær; 24 pct. mod 29 pct. for 6-byerne under ét.

Mens sygefraværet i København i 2005 er på 19,3 dage, er gennemsnittet for 6-byerne opgjort uden København på 18,2 dage. Københavns medarbejdersammensætning med bl.a. relativt mere administrativt personale betyder desuden, at forskellen mellem København og de andre 6-byer ville have været på 1,5 dage (i stedet for 1,1 dage) pr. medarbejder, hvis de andre byer havde samme sammensætning af medarbejdergrupper som Københavns Kommune.

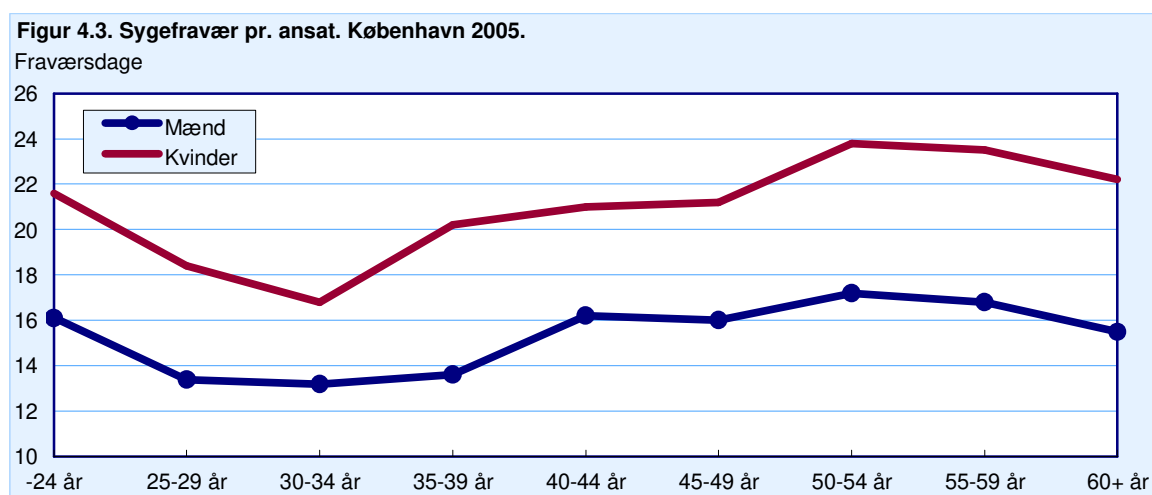


## Lavere fravær i Københavns Kommune

Som det fremgår af tabel 2.1 er der udarbejdet et foreløbigt tal for sygefraværet i København i 2006. Det er på 19,6 dage. Hvis kommunen nedbringer sygefraværet med mindst 2 dage pr. medarbejder inden udgangen af 2009, vil København dermed komme ned under det nuværende niveau i de andre 6-byer.

### 4.2. Fraværets kendetegn i København

Generelt i samfundet har kvinder et højere sygefravær end mænd. Det gælder også de ansatte i Københavns Kommune (Figur 4.3). Samtidigt viser figuren, at det er de unge under 25 år og de midaldrende på 50-59 år, der har det højeste sygefravær<sup>7</sup>.



De unge har relativt mange, men korte fraværperioder, mens ældre omvendt har færre, men længere fraværperioder.

Siden 2005 er konjunkturerne forbedret og arbejdsløsheden i København er faldet. Den lave arbejdsløshed har givet rekrutteringsproblemer inden for flere faggrupper. Bliver problemerne så store, at mange stillinger er ubesatte gennem en længere periode, kan det resultere i stigende sygefravær blandt andre medarbejdere, som må løbe hurtigere. Derfor er Københavns nyeste fraværdata blevet undersøgt. De vedrører 1.halvår 2006 og viser sammenlignet med 1.halvår 2005 en svagt stigende tendens. Således ser højkonjunkturen endnu ikke ud til rigtigt at påvirke sygefraværet. De nye fraværstal er dog foreløbige og skal fortolkes med forsigtighed.

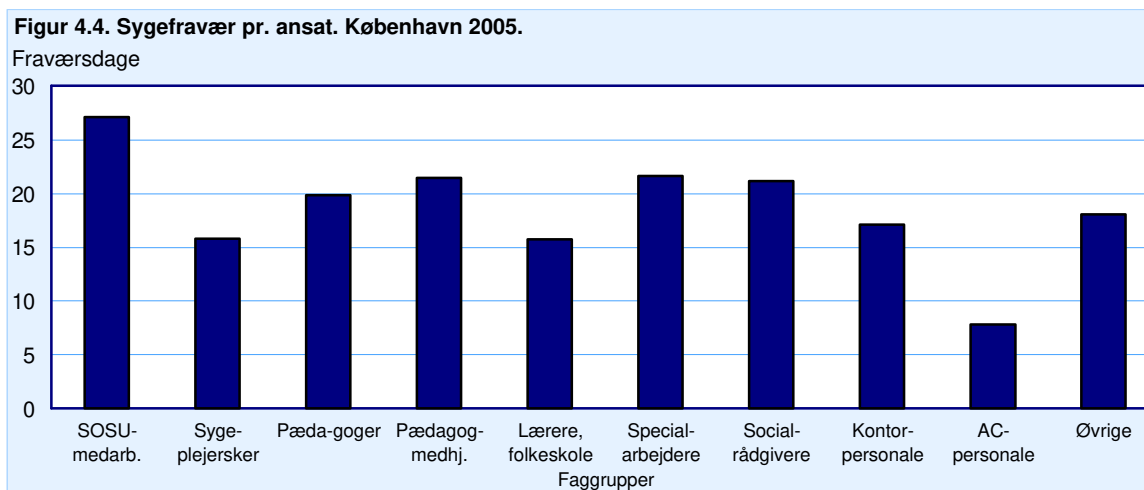
Sygefraværet varierer meget mellem forskellige jobtyper og faggrupper. I figur 4.4 er sygefraværet opgjort for en række større faggrupper. Det ses, at der er en meget stor spredning, hvor AC-gruppen har det laveste sygefravær med 7,8 dage årligt pr. medarbejder, mens SOSU-medarbejderne har det højeste gennemsnitlige sygefravær med

<sup>7</sup> Det høje fravær blandt de helt unge er bl.a. påvirket af at der er relativt mange SOSU-medarbejdere i denne alder, og de har et højt fravær, jf. figur 4.4.

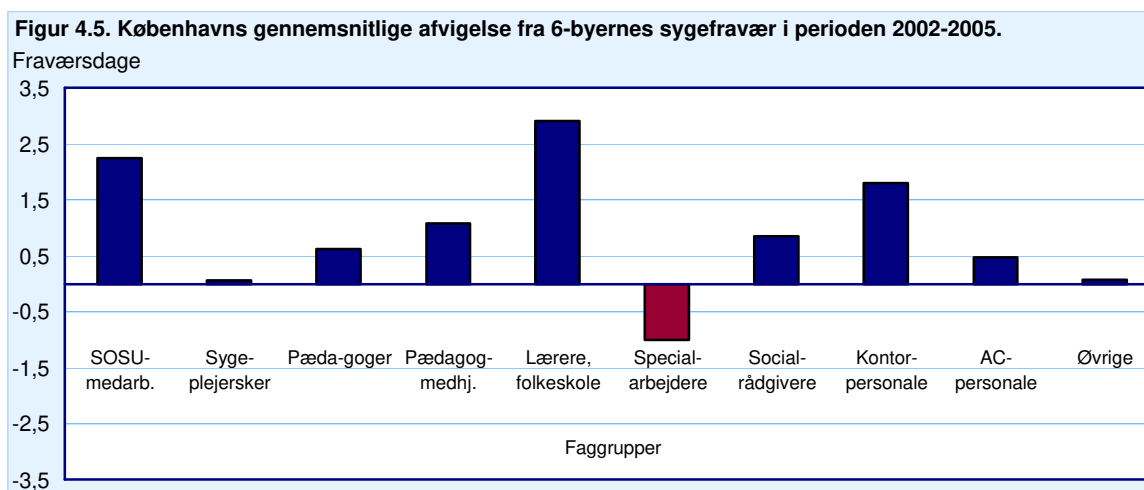


## Lavere fravær i Københavns Kommune

27,1 dage årligt pr. medarbejder. Disse forskelle i København genfindes også i andre kommuner herunder 6-byerne<sup>8</sup>.



Figur 4.5 viser for hver faggruppe, hvor meget fraværet i København afviger fra 6-by gennemsnittet. Særligt SOSU-medarbejdere, folkeskolelærere og kontorpersonale har et højt sygefravær i København i forhold til de samme faggrupper i 6-byerne. F.eks. har SOSU-medarbejdere i København i årene 2002-2005 i gennemsnit haft 2,2 flere fraværdsdage end i 6-byerne. Specialarbejderne er den eneste større faggruppe, hvor sygefraværet i København er mindre end i de andre 6-byer.

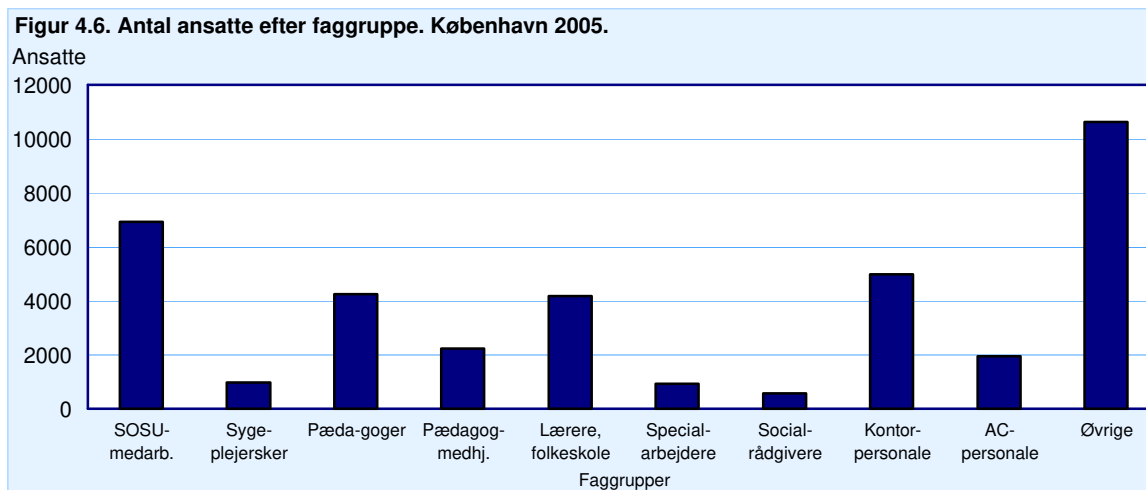


De tre faggrupper i København med mest fravær i forhold til deres kolleger i de andre 6-byer, jf. figur 4.5, er også blandt de faggrupper, hvor der er flest ansat i København, jf. figur 4.6. Derfor er disse tre faggrupper udvalgt som fokus for projektets arbejde. Det

<sup>8</sup> Gruppen "Øvrige" indeholder en lang række mindre faggrupper.

## Lavere fravær i Københavns Kommune

vurderes, at grupperne i kraft af deres antalsmæssige størrelse og det relativt høje fravær rummer et særligt stort potentiale for at nedbringe fraværet i kommunen. Sygefraværet i de tre grupper omfatter tilsammen 47 pct. af al sygefraværet blandt kommunens ansatte.



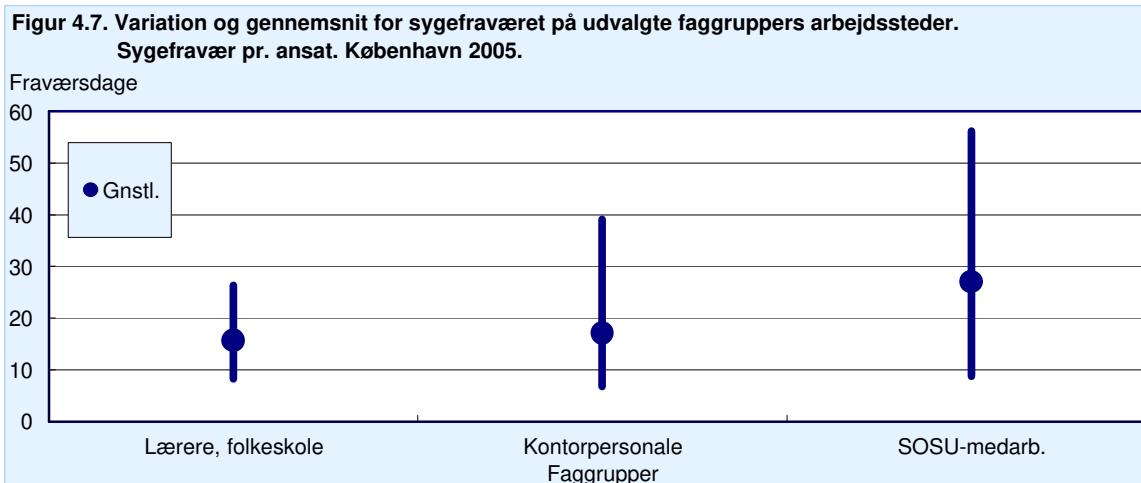
I det følgende underkastes sygefraværet blandt SOSU-medarbejdere, lærere og kontorphonale derfor en nærmere analyse.

### 4.3. Fraværet blandt SOSU-medarbejdere, lærere og kontorphonale

Der er stor forskel på arbejdsstedernes fraværsniveau. Det er belyst for de tre faggrupper i figur 4.7<sup>9</sup>. Det ses, at lærerne i gennemsnit har 16 fraværsgange pr. lærer. På de 5 skoler med det højeste fravær er gennemsnittet 27 fraværsgange og på de 5 skoler med det laveste fravær er gennemsnittet 8 fraværsgange. Lærerne på skolerne med det højeste fravær har således et fravær, der er 3 gange højere end på skolerne med det laveste fravær. For kontorphonalet og SOSU-medarbejderne, hvor enhederne er mindre, sammenlignes de 20 enheder, som har højest fravær med de 20 enheder, der har lavest fravær. Her er forskellene endnu større. Enheder med de højeste fravær har 6 gange højere fravær end dem med det laveste fravær.

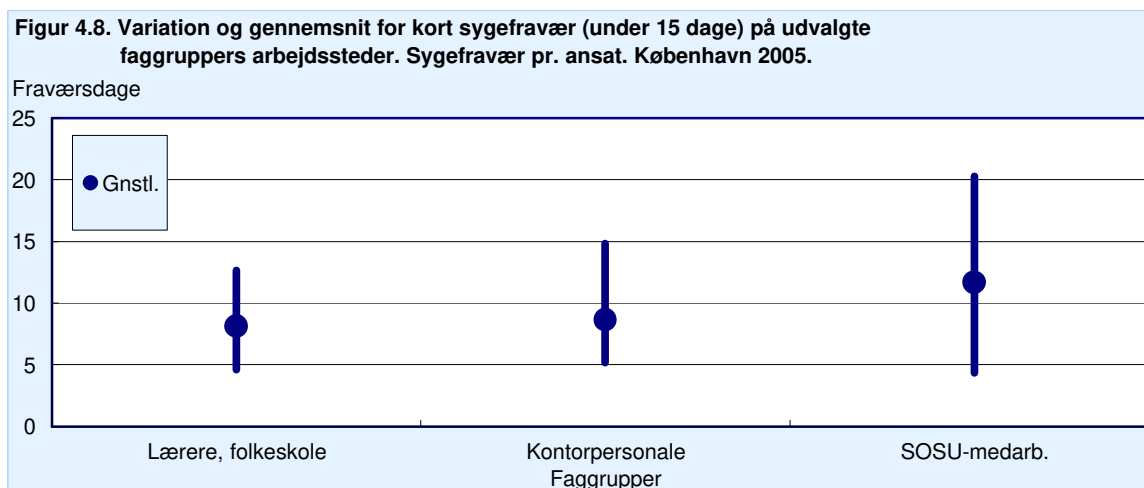
<sup>9</sup> Figur 4.7 viser variationen i sygefraværet for de enkelte faggrupper. De lodrette linjer markerer afstanden mellem enheder med hhv. højeste og laveste fravær og med markering for faggruppens gennemsnit. Arbejdssteder med højeste eller laveste fravær omfatter kun enheder med mindst 10 ansatte fra den enkelte faggruppe. For SOSU-medarbejdere og kontorphonale er det de 20 enheder med hhv. højeste og laveste fravær. For lærere er det de 5 skoler med hhv. højeste og laveste fravær. I hver gruppe af enheder med højt eller lavt fravær er der ca. 200 ansatte. Der er en personaleleder for hver enhed, så institutioner med flere personaleledere vil indgå med flere enheder.

## Lavere fravær i Københavns Kommune



Enhederne med det højeste fravær er typisk karakteriseret ved meget langtidsfravær. Det lange fravær kan ramme den enkelte enhed hårdt et enkelt år og medføre udsving i opgørelserne på enhedsplan. Derfor kan der være god grund til at belyse, hvorvidt den store spredning mellem enhederne reduceres når der ses bort fra det lange fravær.

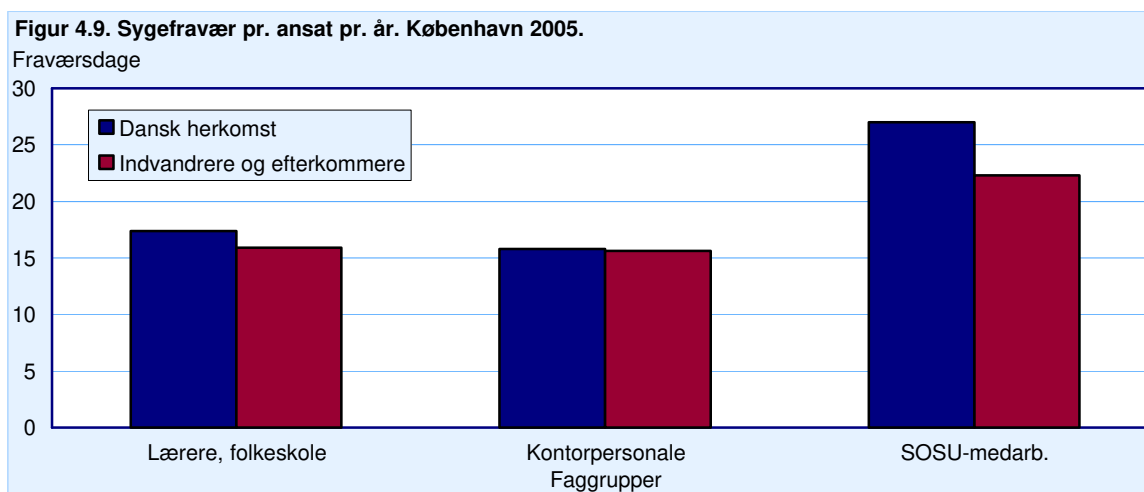
Figur 4.8 viser spredningen i sygefraværet mellem enheder, opgjort som i figur 4.7, men alene baseret på det korte sygefravær under 15 dage. Figuren viser, at der også er stor variation i det korte fravær mellem enheder med højeste og laveste fravær. Således har lærerne på skolerne med mest kort fravær 2-3 gange mere fravær end på skolerne med mindst kort fravær. For kontorpersonale er forskellen den samme; enheder med mest kort fravær har 3 gange mere kort fravær end enheder med mindst kort fravær. På arbejdspladser med SOSU-medarbejdere har enhederne med mest sygefravær 5 gange mere fravær end enhederne med mindst fravær.



## Lavere fravær i Københavns Kommune

København har befolkningsmæssigt og blandt sine ansatte en socioøkonomisk og herkomstsmæssig sammensætning, der adskiller sig fra andre kommuner<sup>10</sup>. I forhold til 6-bykommunerne har København ansat en større andel mænd og en større andel yngre. I København er 19 pct. af de 20-64 årige borgere af anden etnisk herkomst, mod 10 pct. i de øvrige 6-byer og 9 pct. på landsplan. I København har 11 pct. af de ansatte en anden etnisk herkomst og der ansættes flere og flere fra denne gruppe. Det er derfor undersøgt, hvorvidt ansatte i de tre faggrupper med en ikke dansk baggrund har et andet fraværniveau, end de øvrige ansatte.

Figur 4.9 viser, at indvandrere og efterkommere i de udvalgte faggrupper har et fravær, der er lavere end eller på samme niveau som etnisk danske ansatte<sup>11</sup>. Blandt SOSU-medarbejdere har indvandrere og efterkommere næsten 5 dage lavere fravær end andre<sup>12</sup>. Således skyldes Københavns relativt høje fravær ikke, at kommunen har relativt mange ansatte med anden etnisk herkomst. Umiddelbart ses der heller ikke et behov for særlige tiltag til nedbringelse af fraværet blandt kommunens etniske medarbejdere<sup>13</sup>.



### 4.4. Stort potentiale for at gøre en indsats

Den kvantitative analyse af sygefraværet viser:

- at Københavns sygefravær er 1,1 dag højere end i de øvrige 6-byer
- at Københavns sygefravær er 3 dage højere end i landets øvrige kommuner

<sup>10</sup> København har en særlig socioøkonomisk struktur. Der er dog ikke systematiske data til en samlet kortlægning. Hvis beskæftigelsen i den sociale sektor bruges som indikator, er der blandt københavnere en lidt større andel på socioøkonomisk grundniveau end i de øvrige 6-byer.

<sup>11</sup> Fraværsmønstret er også nogenlunde ens for de to grupper, når der sammenlignes på aldersgrupper.

<sup>12</sup> SOSU-ansatte indvandrere og efterkommere har mindre af det lange fravær end andre.

<sup>13</sup> Opgjort under ét havde ansatte indvandrere eller efterkommere i 2005 dog 20,4 fraværdsdage eller godt 1 dag mere end ansatte med dansk baggrund, som havde 19,2 dage. Denne forskel skyldes alene, at indvandrere og efterkommere hovedsageligt er ansat i faggrupper med et forholdsvist højt sygefravær, f.eks. som SOSU-medarbejdere.

## Lavere fravær i Københavns Kommune

---

- at kvinder generelt har mere sygefravær end mænd
- at unge medarbejdere generelt har flere, men kortere fraværsperioder, mens de ældre har færre, men længere fraværsperioder
- at 3 store faggrupper i København, folkeskolelærere, kontorpersonale og SOSU-medarbejdere, har 2-3 flere fraværsdage end gennemsnittet for 6-byerne
- at variationen mellem arbejdssteder med højt og lavt fravær er stor, både når man ser på det samlede og på det korte fravær. Enheder med mest fravær har 3-6 gange mere fravær end enheder med mindst fravær blandt medarbejderne.
- at ansatte med anden etnisk herkomst inden for de tre faggrupper ikke har mere fravær end etnisk danske ansatte. Blandt SOSU-medarbejdere har de mindre fravær end andre.

Analysen stemmer godt overens med en ny og omfattende kortlægning fra Arbejdsmiljøinstituttet, som viser, at forskelle i arbejdsmiljø kan forklare 40 pct. af forskellene i sygefravær, og at 20 pct. af lønmodtagerne står for 80 pct. af sygefraværet (AMI 2006). Det er derfor værd at sætte fokus på arbejdsmiljøet og ikke mindst det psykiske arbejdsmiljø for at nedbringe fraværet.

### Arbejdsmiljøinstituttets undersøgelse af årsager til fravær (AMI 2006)

*Risikoen for at lønmodtagere får sygefravær er højest:*

- *hvis man er kvinde*
- *jo ældre man er*
- *hvis man er lavt uddannet eller uden uddannelse*
- *hvis man er ansat hos en kommunal arbejdsgiver*
- *hvis man er ryger*
- *hvis man er svært overvægtig*
- *hvis man vurderer sit helbred som dårligt*

*Hvis man ser på risikoen for sygefravær i forskellige jobgrupper, er den højest blandt:*

- *daginstitutions- og dagplejepersonale*
- *rengørings-, ejendoms-, og køkkenpersonale*
- *sundhedsplejepersonale*
- *ufaglærte arbejdere*

*Ledere, akademikere og IT-personale har derimod lavere risiko for langtidssygefravær end gennemsnittet. Følgende faktorer i arbejdet øger risikoen for sygefravær, når der er taget højde for køn, alder, rygning, overvægt, helbred:*

- *Lav tilfredshed med ledelsen.*
- *Lav støtte fra nærmeste leder.*
- *Arbejde foroverbøjet.*
- *Graden af fysisk belastning i arbejdet.*
- *Arbejde med hænderne løftet over skulderhøjde/hænderne drejet.*
- *Arbejde med bøjlet/vredet øvre ryg/nakke, træk/skub af tunge byrder.*
- *Ensidigt gentaget arbejde.*
- *Lave udviklingsmuligheder i arbejdet.*

## Lavere fravær i Københavns Kommune

---

Denne viden er central, når projektgruppen i det følgende analyserer og kommer med forslag til redskaber, værktøjer og aktiviteter, der kan nedbringe fraværet.

Den store variation i fraværet mellem enheder demonstrerer, at det er muligt at nedbringe sygefraværet – hvis der gøres en målrettet indsats for det.

Denne konklusion understøttes af projektgruppens cases. På flere af disse arbejdspladser har lederen taget initiativ til at reducere fraværet – og med gode resultater til følge. På en arbejdsplads er det kortvarige fravær nedbragt med over 60 % på ét år. På en anden arbejdsplads er fraværet nedbragt med over 50 % på fire år, primært ved et fald i langtidsfraværet<sup>14</sup> på næsten 90 %.

Hvilke indsatser, der lå bag disse markante resultater, belyses nærmere i det følgende.

---

<sup>14</sup> Langtidsfraværet er her opgjort som sygefravær over 30 dage.

### 5. Udfordringen på arbejdspladsen - Hvordan nedbringer vi fraværet?

Det er på de mange forskellige arbejdspladser, som tilsammen udgør Københavns Kommune, at den fornyede indsats for et lavere fravær skal forankres. Centralt iværksatte, understøttende initiativer gør en forskel, men uden målrettede indsatser på decentralt niveau, i det daglige samarbejde mellem ledere og medarbejdere, kan projektet ikke lykkes.

Som beskrevet i afsnit 4, varierer fraværets størrelse mellem de forskellige sektorer i kommunen, ligesom der inden for de enkelte sektorer kan identificeres store forskelle på fraværets omfang arbejdspladserne imellem. Eksempelvis er der i Børne- og Ungeforvaltningen både skoler med et meget højt fravær og skoler med et meget lavt fravær. En central antagelse i dette projekt handler om, at en væsentlig del af forklaringen på disse variationer skal findes i måden, hvorpå man har valgt at håndtere fraværet på de enkelte arbejdspladser. Er man overhovedet opmærksom på det, og hvordan tackles det i givet fald? Det er med andre ord ikke ligegyldigt, hvordan man forholder sig til fraværet – tværtimod er indsatsens karakter af afgørende betydning for, hvorvidt det lykkedes at nedbringe fraværet.

#### 5.1. Den attraktive arbejdsplads

For at nedbringe fraværet er det væsentligt også at fokusere på de forhold der motiverer medarbejderne, giver dem arbejdsglæde og får dem til at komme på arbejde. Eller med andre ord på det, der giver nærvær og trivsel. Det kan eksempelvis ske ved at arbejde med den attraktive arbejdsplads.

Den attraktive arbejdsplads betyder generelt, at medarbejdere og ledere oplever:

- At de udfører et godt og meningsfuldt arbejde for borgerne.
- At de har gode arbejdsvilkår (arbejds miljø, kompetencer, ledelse mm).
- At man bliver set og værdsat, at man føler man gør en forskel.
- At der er opmærksomhed på om at medarbejder og arbejdsopgaver er i god balance.

Trivselsundersøgelser eller APV kan bruges til at undersøge, hvordan medarbejderne oplever arbejdet og arbejdspladsen. Kommunens personalepolitiske regnskab har gennem de senere år vist, at langt de fleste medarbejdere i kommunen synes, at deres arbejde er meningsfuldt. Det er et godt udgangspunkt for at komme videre. De samme regnskaber viser at medarbejderne er mindre tilfredse med de vilkår, hvorunder arbejdet skal udføres. Et godt afsæt for en fornyet fraværsindsats er derfor også at have diskussioner på arbejdspladserne om, hvad medarbejdere og ledere konkret forbinder med en attraktiv arbejdsplads. Hvornår oplever man fx at ens arbejdsindsats bliver påskønnet af ledere eller kolleger? Hvad forbinder man med god ledelse? Og hvordan bliver der bedre sammenhæng mellem medarbejdernes ressourcer og jobbet krav?

Mange arbejdspladser har også tidligere arbejdet med fravær. For at skabe engagement omkring en ny indsats kan der være behov for, at forvaltninger og arbejdspladser starter et nyt sted. Der er gode erfaringer med at formulere billeder af, hvad man arbejder hen imod i

indsatsen, i stedet for at tale om det, man vil undgå. Det er væsentligt, at arbejdspladserne formulerer deres visioner og mål for indsatsen. Gerne med 'billeder' på hvad en indsats konkret kan føre til for medarbejdere, ledere og brugere på arbejdspladserne. Det kan eksempelvis være 'Det er sjovere, når alle er på arbejde' eller 'Hvis vi nedbringer fraværet med 20 %, er vi én mere på arbejde hver dag'.

Arbejdspladser og forvaltninger arbejder i forvejen med mange opgaver. Hvis arbejdet med fravær og trivsel ikke skal opleves som en ekstra byrde, er det væsentligt at integrere indsatsen i det, der ellers foregår. Det kan fx ske ved, at fravær og trivsel bliver et fast punkt på de møder, der allerede holdes.

Hvis fraværet skal nedbringes i hele kommunen, er det væsentligt, at også de selvejende enheder sætter trivsel på dagsordenen. Det kan ske ved at indarbejde målsætningerne om den attraktive arbejdsplads i driftsoverenskomsterne med de selvejende institutioner, så der også skabes mere attraktive arbejdspladser for denne del af kommunens ansatte.

### 5.2. Forudsætninger for at komme i gang

En målrettet fraværsindsats opstår ikke af sig selv. Tværtimod etableres den via en række bevidste valg, et systematisk fokus og afsættelse af de fornødne ressourcer, ikke mindst fra den lokale ledelse. Det er langt fra nogen let opgave, eftersom arbejdspladserne i dagligdagen først og fremmest – og med god grund – er orienteret mod at efterleve målsætningen om at levere den bedst mulige service til borgerne inden for de givne økonomiske rammer.

Fravær kan imidlertid udvikle sig til at blive et problem, der påvirker arbejdspladsens evne til effektivt at realisere sin hovedmålsætning. Ikke blot koster fraværet samlet set kommunen millioner af kroner hvert år. Ofte er fraværet på mere grundlæggende vis et symptom på, at arbejdspladsen ikke fungerer optimalt. En første, vigtig erkendelse i fraværsindsatsen på decentralt niveau handler derfor om at se lavt fravær som en afgørende forudsætning for en effektiv, velfungerende arbejdsplads, der i kraft af et godt arbejdsmiljø og medarbejdere, der trives, vedvarende er i stand til at yde borgerne god service.

Projektets case-interviews med ledere og medarbejdere på decentralt niveau viser, at det kan lade sig gøre at nedbringe og fastholde et lavt fravær. Det handler om at få emnet sat på dagsordenen – og dermed skabe grundlaget for at få gjort noget ved fraværet.

#### 5.2.1. Opmærksomhed og identifikation

En afgørende forudsætning for, at arbejdspladsen kommer i gang med fraværsindsatsen er, at fraværet "opdages" og defineres som en udfordring, der skal arbejdes med.

Udfordringerne med fraværet identificeres på forskellig vis i de undersøgte cases. En case havde længe været en arbejdsplads præget af dårlig trivsel, mistillid mellem ledelse og medarbejdere, splid og mobning blandt de ansatte samt et ringe arbejdsmiljø og højt fravær, da der i 2002 blev rettet fokus på udfordringen. En ny topledelse, der som erklæret målsætning satte sig for at rette op på det dårlige arbejdsmiljø, gjorde på daværende tidspunkt udslaget. Noget tilsvarende gør sig gældende på en skole, hvor det tilsyneladende også var nyt blod i ledelsen, som blev den konkrete anledning til den begyndende



opmærksomhed på fravær. I de øvrige tilfælde er der tale om, at fraværet gradvist når et omfang, som gør, at ledelsen føler sig forpligtet til at gribe ind. Det er endvidere karakteristisk, at en enkeltstående begivenhed kan være en udløsende faktor, eksempelvis at en medarbejder melder sig syg på grund af stress.

Når fokus på fravær som en konkret udfordring for arbejdspladsen er etableret, følger typisk en fase, hvor ledelsen søger at nå til en dybere forståelse af fraværets årsager og karakteristika. Dette sker bl.a. ved at analysere fraværstatistikken med henblik på at identificere sammenhænge i udviklingen i fraværet, fordelingen på medarbejdergrupper, kort- og langtidsfravær mv. Et let tilgængeligt statistikværktøj, som belyser fraværet på institutionsniveau, er derfor en afgørende forudsætning for at komme ordentligt i gang på den enkelte arbejdsplads. Case-undersøgelsen underbygger, at kommunen på dette område har udfordringer, der skal tages hånd om. Nogle cases har set sig nødsaget til at opbygge deres egen statistik. Statistikproblemerne udgør en reel barriere, som kan betyde, at den decentrale ledelse ikke får igangsat en kvalificeret fraværsindsats, enten fordi det eksisterende værktøj ikke fungerer, eller fordi det er ressourcekrævende at skulle udvikle sin egen statistik. Hertil kommer ulemperne ved den forskellige praksis på kommunens arbejdspladser ift. registrering og opgørelsesmetode, fordi disse gør det vanskeligt at sammenligne udviklingen i fraværet på tværs af institutioner og forvaltninger.

Det er karakteristisk, at der sideløbende med den statistiske kortlægning igangsættes forskellige former for medarbejderundersøgelser og trivselsmålinger. I en case på kontorområdet skete dette ved hjælp af tillidsrepræsentanterne og med udgangspunkt i samarbejdsorganisation, mens det på en skole var i form af systematisk anvendelse af medarbejderudviklingssamtalerne (MUS) samt afholdelse af et fælles trivselsmøde, hvor debatten var åben. Undersøgelsen viser således, at en fornuftig fraværsindsats kræver, at der indhentes viden om fraværet, ikke blot i form af fraværsstatistik, men også om holdningerne til fravær på arbejdspladsen, herunder hvordan medarbejderne oplever ledelsens opfattelse af fravær. Denne pointe underbygges af, at et fællestræk i de undersøgte cases netop er, at medarbejderundersøgelser med fokus på bl.a. fravær (fx trivselsmålinger, arbejdspladsvurderinger (APV), fokusgruppeinterviews mv.) indføres som tilbagevendende begivenheder, efterhånden som indsatserne sættes i system.

Også interview på institutioner med højt fravær bekræfter, at ledelsen skal være drivkraft i forhold til at sætte og holde fokus på fraværet. Fraværssamtalen er et vigtigt redskab i den sammenhæng, men hvis samtalerne afholdes uden konsekvens og opfølgning, er de uden betydning. Opmærksomhed kan endvidere skabes ved, at lederen – gerne i samarbejde med sikkerhedsgruppen eller samarbejdsudvalget – iværksætter trivselsmålinger og følger op på disse gennem jævnlig indsats og dialog.

### 5.2.2. Medarbejderinddragelse og accept

Det er den lokale personaleledelses ansvar at sætte fraværsindsatsen på dagsordenen på arbejdspladsen. En opmærksom og engageret leder gør det imidlertid ikke alene. Undersøgelsen viser, at den succesfulde indsats skabes via bred opbakning og accept i organisationen.

Inddragelse af medarbejderne kan ske på forskellige niveauer. Den traditionelle fremgangsmåde er, at samarbejds- og sikkerhedsorganisationen bliver omdrejningspunktet

for vedtagelsen af en fraværspolitik for arbejdspladsen. I de fleste cases er der således forholdsvis tidligt i forløbet fastlagt en i form for køreplan i samarbejds- og sikkerhedsorganisationen med det formål at nå til enighed om en fraværspolitik. Accepten fra medarbejderside er afgørende, fordi politikken og dermed den daglige håndtering af fravær kan opleves som personligt indgribende for den enkelte medarbejder. Det gælder ikke mindst de forskellige samtalekoncepter, som typisk indgår i en fraværspolitik.

Det formelle spor, hvor fraværet gøres til genstand for drøftelser i samarbejds- og sikkerhedsorganisation, vedtagelse af politikker, handlingsplaner mv., vil imidlertid sjældent være tilstrækkeligt til at vende en negativ udvikling. På de besøgte arbejdspladser, hvor der er skabt resultater i form af lavere fravær, har man således bestræbt sig på i det daglige at gøre god trivsel og mindst muligt fravær og til et fælles anliggende for ledelse og medarbejdere. Det sker gennem tiltag målrettet mod at skabe en kultur med ansvar for og engagement i en god og velfungerende arbejdsplads. En case holder forskellige former for personalemøder, gå-hjem-møder mv., hvor der i en kombination af fagligt og socialt samvær tages emner op, der relaterer sig til fravær og trivsel. I en anden case har man opnået det samme ved at arbejde med et fælles værdigrundlag. Også synligheden i det daglige har en stor betydning. F.eks. var et hurtigt og synligt resultat, i form af at lærerværelset blev gjort mere indbydende, med til at sikre lærernes aktive medvirken på en skole.

Medarbejderinddragelse handler også om at skabe åbenhed omkring udviklingen i fraværet. Det arbejdes der systematisk med på en kontorarbejdsplads, hvor man bl.a. som fast rutine drøfter udviklingen i fraværet på et personalemøde hver 3. måned. Erfaringen er her, at åbenhed og synlighed er en vigtig forudsætning for, at medarbejderne accepterer og bidrager positivt til fraværsindsatsen.

### 5.2.3. Fravær og nærvær

Fravær er en kompleks størrelse, og det er ikke muligt at afdække den eller de enkelte faktorer på en arbejdsplads, der er årsag til fraværet. Man kan forsøge at indkredse, men aldrig kaste fuldt lys over de mekanismer, der påvirker fraværet. Man er med andre ord nødt til at handle på et ufuldstændigt grundlag. Det er vigtigt at gøre sig klart for ledelse og medarbejdere i forbindelse med tilrettelæggelsen af fraværsindsatsen.

På ingen af de besøgte arbejdspladser har man i opstartsfasen betragtet fravær som et isoleret fænomen og haft ambitioner om at ville klarlægge de komplekse årsager til, at medarbejderne melder sig syge. Nok gør ledelsen sig tanker og overvejelser om, hvorfor det samlede fravær er højt, og hvad der kan være de bagvedliggende årsager i enkelttilfælde, men et gennemgående træk er, at der i stedet for at dyrke fraværet fokuseres på de forhold, der er afgørende for, at medarbejderne kommer på arbejde. Gennem et bredt fokus på trivsel og arbejdsmiljø har de besøgte arbejdspladser således været optaget af at styrke nærværet for her igennem at minimere fraværet. Som det vil fremgå af det følgende, er det målrettede arbejde med nærvær centralt for at opnå og opretholde et lavt fravær ikke blot i opstartsfasen, men også i det videre arbejde.

Arbejdet med nærvær kræver, at ledelsen afsætter de fornødne ressourcer til personalepleje mv. På et af de besøgte plejehjem påpeges det, at decentrale ledere er meget optaget af driften. Lederen foreslår at finde en ordning, der aflaster lederne i de administrative

funktioner og dermed frigør tid til personaleledelse. En måde at vise omsorg for medarbejderen kunne f.eks. være at ringe hjem til den ansatte under fraværet, dels for at høre om årsagen til fraværet, og dels for at opdatere medarbejderen om, hvad der sker på arbejdspladsen. Erfaringen er, dette opleves som et udtryk for omsorg fra ledelsen side, og at det medvirker til at skabe nærvær på arbejdspladsen.

### 5.3. Metoder og værktøjer

Mange af de gode resultater med at nedbringe fraværet har haft et andet udgangspunkt. I nogle cases var der f.eks. fokus på arbejdsmiljøet. Fælles for alle cases er, at de – med forskelligt udgangspunkt – har haft en tydelig ledelse, der følger op på processen, og at indsatsen rummer mange forskellige initiativer i organisationen og for den enkelte medarbejder.

#### 5.3.1. Et bud på en metode

Erfaringerne viser, at den mest effektive indsats mod fravær er den, der også inkluderer nærvær. Naturligvis skal man kunne stille skarpt på et problematisk fravær og handle i forhold til det. Men samtidig skal man undersøge og understøtte det, der giver arbejdsglæde og trivsel for medarbejderne, det der motiverer dem til at komme på arbejde og være nærværende og produktive. Det dobbelte fokus giver mange flere strenge at spille på og et mere forebyggende og fremadrettet sigte.

Indsatsen skal også rumme initiativer på både individ og organisationsniveau. På en skole var der en mængde initiativer på organisationsniveau, fx trivselsundersøgelse, arbejdspladsvurdering, ledervurdering i form af ledelsesdialog, udvikling af teamsamarbejde mm. Men der gennemføres også fraværssamtaler, og der er en løbende vurdering af behovet. På et plejehjem startede det med det individrettede, og der er stadig meget fokus på det individuelle fravær, men der er også aktiviteter for hele organisationen ift. sundhedsfremme, uddannelse af egne trivselskonsulenter, fleksible arbejdstider og sociale og kulturelle arrangementer.

Systematikken/metoden kan samles i modellen i tabel 5.1.

De aktiviteter, der er nævnt i tabellen, skal altid udvælges og tilpasses den enkelte arbejdsplads, således at de giver mening i den konkrete situation. Tilsvarende vil aktivitetsniveauet i de enkelte felter variere efter behovet. Pointen er, at der ikke **skal** ske noget i alle felter, men at der **kan** ske noget i alle felter.

## Lavere fravær i Københavns Kommune

**Tabel 5.1. Aktiviteter i hver af sygefraværets faser på henholdsvis organisations- og individniveau.**

| Faser               |   |   |   |  |
|---------------------|---|---|---|--|
| Niveau              | Nærvær  | Før-fravær                                      | Fravær  | Tilbagevenden til arbejde/ nærvær igen   |
| <b>Organisation</b> | Initiativer til fremme af trivsel og arbejdsglæde | Trivselsundersøgelse og handleplan              | Vurdering af data om fravær                         | Information om tilbagevendelse til organisationen og evt. intro-forløb ved længerevarende fravær |
|                     | Arbejds miljø-indsats                             | Arbejdspladsvurdering og konkret problemløsning | Synlighed af fravær data                            |  |
|                     | Kulturelle og sociale aktiviteter                 |   | Kontakt med arbejdspladsen                          |  |
|                     | Politikker for nærvær/fravær                      |   | Information til kolleger ved længere fravær         |  |
|                     | Kompetenceudvikling for ledere og medarbejdere    |   |   |  |
| <b>Individ</b>      | Opmærksomhed på den enkelte                       | Omsorg og opmærksomhed på adfærdsændringer      | Kontakt med arbejdspladsen ved længere fravær       | Aftaler om tilbagevenden med nedsat tid, ændrede opgaver eller lign.                             |
|                     | Særlig opmærksomhed på nyansatte                  | Mulighed for omsorgssamtale                     | Samtale ved ændringer i fravær eller fraværsmønster |  |
|                     | Fleksible individuelle ordninger                  | Tilbud om hjælp                                 | Tilbud om hjælp                                     |  |

For at konkretisere hvilke aktiviteter, der kan være i de forskellige felter, har vi sat eksempler hentet fra casene ind i skemaet, jf. tabel 5.2.

I alle casene har der været fokus på at anvende redskaber, der kan medvirke til at skabe et godt arbejdsmiljø, f.eks. trivselsmåling og arbejdspladsvurdering (APV).

Københavns Kommune har udviklet et værktøj til trivselsmåling<sup>15</sup>, som er gratis at bruge for institutionerne. Koncernservice behandler skemaerne og leverer en rapport over resultaterne. Man kan selv formulere nogle ekstra spørgsmål til undersøgelsen, og man kan få lavet bl.a. en stressbalanceanalyse. Der er udarbejdet en drejebog, der gør det nemmere at gennemføre en undersøgelse. Undersøgelsen er tilgængelig på KKnet.

Trivselsmålingen er samtidig en arbejdspladsvurdering af det psykiske arbejdsmiljø. Arbejdspladsvurdering er en vurdering af det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, og i denne vurdering skal indgå overvejelser om, hvorvidt arbejdsmiljøet bidrager til fraværet.

<sup>15</sup> [www.kk.dk/trivsel](http://www.kk.dk/trivsel)

## Lavere fravær i Københavns Kommune

Arbejdsmiljø København har i samarbejde med Københavns Kommunes strategigruppe om kompetenceudvikling for arbejdsmiljø udarbejdet en håndbog om APV, fravær og nærvær. Håndbogen indeholder inspiration og konkrete redskaber til at inddrage fraværet i APV-arbejdet og er en hjælp til at arbejde med fravær og nærvær såvel som at sætte nye aspekter ind i APV-arbejdet. Håndbogen findes på KKnet og AMK's hjemmeside<sup>16</sup>, hvor der også findes andre nyttige redskaber til APV-arbejdet.

**Tabel 5.2. Eksempler på aktiviteter hentet fra cases, hvor fraværet er nedbragt.**

| Faser               |  |  |  |                                       |
|---------------------|--|--|--|---------------------------------------|
| Niveau              | Nærvær   | Før-fravær   | Fravær   | Tilbagevenden til arbejde/nærvær igen |
| <b>Organisation</b> | Trivsels/arbejdsmiljøundersøgelser og -handleplan for et bedre arbejdsmiljø (alle) | APV  | Fraværspolitik   |                                       |
|                     | Værktøjet Ledelsesdialog (skole)   | Voldsforebyggelse (anden)  | Fraværstatistik (alle)                                     |                                       |
|                     | Lederuddannelse til mellemledere (plejehjem og anden)                              | Retningslinier for forflytning/nedsætte de fysiske belastninger på kroppen (plejehjem) | Synliggørelse af fraværet (plejehjem)                      |                                       |
|                     | Fuldtids arbejdsmiljømedarbejder (anden)   | Hjælpe midler til at lette belastende arbejde (plejehjem)                              | Stresshåndtering i teams (kontorarbejdsplads)              |                                       |
|                     | Uddannelse af trivselskonsulenter (plejehjem)                                      |  |  |                                       |
|                     | Temamøder med socialt og fagligt indhold (anden)                                   |  |  |                                       |
|                     | Sundhedsdage om kost, rygestop, konditest, sund hud mm (plejehjem)                 |  |  |                                       |
|                     | <b>Individ</b>   | MUS (skole, plejehjem og kontorarbejdsplads)   | Fridag for egen regning (anden)                            | Fraværssamtaler (alle)                |
|                     | Fleksible arbejdstider (plejehjem)   | Zoneterapi og gymnastik (kontorarbejdsplads)   | Rundbordssamtaler (anden)                                  | Delvis sygemelding (plejehjem)        |
|                     |  | Psykolog og advokatbistand i kritiske situationer (plejehjem)                          | Andre arbejdsopgaver til langtidssyge (kontorarbejdsplads) |                                       |
|                     |  |  | Løbende kontakt til sygemeldte (plejehjem)                 |                                       |

"Anden" referer til den case, der er uden for SOSU-, lærer- og kontorområdet.

<sup>16</sup> [www.amk.kk.dk/udgivelser](http://www.amk.kk.dk/udgivelser)

Kortlægning af det fysiske og psykiske arbejdsmiljø vha. trivselsundersøgelser og arbejdspladsvurderinger (APV'er) er obligatoriske i Københavns Kommune, og kan danne et godt udgangspunkt for dialogen og for konkret problemløsning. De traditionelle arbejdsmiljøproblemer som fx rygbelastende arbejde, stress og indeklimate påvirker fraværet ganske betragteligt. For SOSU-medarbejdere er det rygbelastende arbejde stadig den væsentligste årsag til det langvarige fravær. Det løbende arbejde med APV'ens konkrete handleplan er derfor også en vigtig brik i indsatsen.

Flere af de værktøjer, der er nævnt i tabel 5.2, er altså allerede udviklet lokalt eller centralt i kommunen og kan umiddelbart bruges i en indsats for at styrke nærværet og nedbringe sygefraværet. En del findes på KK-net, forvaltningernes hjemmesider, Arbejdsmiljø Københavns hjemmeside mm. Koncernservice er ved at samle dette materiale på en særlig intranetside om nærvær og fravær.

### 5.3.2. Kan man gøre noget ved langtidsfraværet

Mange ledere har den holdning, at de ikke kan noget ved langtidsfraværet. Derfor forholder lederne sig heller ikke til det. Men forud for et langvarigt fravær har der tit været nogle tegn på, at medarbejderen har haft svært ved at klare arbejdet, eller nogle hændelser, der har sat medarbejderen i en sårbar position i forhold til arbejdet. Hvis man kan opfange signalerne, og hvis lederne har et handlerum med fleksible muligheder, kan de lange sygemeldinger i mange tilfælde afværges eller forkortes. Det forholder sig sådan, at jo længere tid, man er væk fra sin arbejdsplads, jo mindre er chancen for at komme tilbage. Undersøgelser viser, at hvis man har været væk fra arbejde i mere end 13 uger, er sandsynligheden for at vende tilbage knap 50 pct.<sup>17</sup> I et fastholdelsesperspektiv bliver det vigtigt at overveje, hvordan kontakten mellem den fraværende og arbejdspladsen kan etableres. Hvis man har brækket armen, kan man ikke passe sit sædvanlige arbejde, men måske få andre opgaver, deltage i kompetenceudvikling eller sociale aktiviteter og på den måde bevare tilknytningen til arbejdet.

Det vigtigste er naturligvis at satse på forebyggelse i forhold til de langvarige sygemeldinger. De fysiske belastninger er fortsat hovedårsag til meget langvarige sygemeldinger og arbejdsulykker, voldsepisoder o.l. Et kig i krystalkuglen fortæller, at stressrelateret fravær vil stige i fremtiden, hvis ikke der er opmærksomhed om en forebyggende indsats. Også her er en forebyggende indsats central.

Afsnit 4 dokumenterer, at de ældre medarbejdere har mest sygefravær, og samtidigt, har de ældre medarbejdere relativt længere sygeperioder. En relevant forebyggende indsats kan da være (større) brug af seniorordninger.

Med andre ord er omdrejningspunkterne i en indsats for at nedbringe det langvarige fravær

- Forebyggelse.
- Kompetenceudvikling.
- Kontakt med arbejdspladsen under fravær.
- Fleksible løsninger, f.eks. midlertidig ændring af arbejdsopgaver.

---

<sup>17</sup> Jf. AML, (2006)

### 5.3.3. Fleksible tilbud til den enkelte medarbejder

I forbindelse med fraværssamtalen kan der vise sig behov for fleksible løsninger for personer, der midlertidigt eller permanent er i en sårbar situation. Men den enkelte leder skal vide, hvad der kan tilbydes af arbejdspladsen/forvaltningen/kommunen.

Der kan være brug for

- Viden om hvilke ordninger, der kan opnås tilskud til (§ 28, delvis syge eller raskmelding mm).
- Særlige tilbud til seniorer om ændrede arbejdsopgaver, nedsat arbejdstid eller andre fleksible ordninger.
- Særlige tilbud indrettet til medarbejdere i andre livsfaser, fx småbørnsfamilier, eksempelvis fleksible arbejdstider eller hjemmearbejdsplads.
- Helbredsundersøgelse og forslag til ændring i arbejdet, hvis arbejde og helbred ikke passer sammen og komme med forslag til indretning/tilpasning af arbejdspladsen, rådgive om hjælpemidler o.l. AMK tilbyder dette.
- Gravide på SOSU-områderne er 5 gange så ofte sygemeldt på grund af graviditetsgener som andre gravide medarbejdere i kommunen. AMK kan rådgive gravide om arbejdsopgaver og aflastning.

### 5.4. Særlige udfordringer for de 3 medarbejdergrupper

Projektgruppen har i sit arbejde fokuseret på tre medarbejdergrupper og har undervejs i arbejdet stødt på forhold, der var særligt relevant for netop det område. Nedenfor er beskrevet udfordringer og redskaber, der er særligt relevante for hhv. SOSU-medarbejdere og folkeskolelærere.

#### 5.4.1. SOSU-medarbejdere

En række særlige udfordringer kendetegner SOSU-medarbejdere og deres arbejdspladser i Københavns Kommune:

##### **Kompetenceudvikling:**

Sammenlignet med andre faggrupper og med samme faggruppe i andre kommuner er SOSU-medarbejdere relativt lavtuddannede i København. En vigtig strategi i arbejdet med at nedbringe SOSU-medarbejdernes sygefravær er derfor fortsat kompetenceudvikling og efteruddannelse. Udfordringen er at skabe systematik og tryghed for de kortuddannede i deres efteruddannelse.

##### **Rekrutteringsvanskeligheder:**

Dansk økonomi oplever i disse år højkonjunktur og lav arbejdsløshed. Det giver kommunen en ekstra udfordring, når der skal rekrutteres ny arbejdskraft. SOSU-området kan være særligt ramt af vanskelig rekruttering, fordi den lave arbejdsløshed slår kraftigt igennem for de lavtuddannede. Dette forstærker behovet for attraktive arbejdspladser.

## Lavere fravær i Københavns Kommune

---

### **Vikardækning:**

På nogle SOSU-arbejdspladser er fraværet så højt og manglen på medarbejdere så stor, at det er almindeligt med stor vikardækning for det manglende personale. Omfanget af vikardækning er en arbejdsbelastning for det fastansatte personale, der skal bruge tid på at sætte vikarerne ind i arbejdsopgaverne. Udfordringen er her så vidt muligt at få fastansat en del af vikarpersonalet.

### **Kapacitetstilpasning:**

Der er gennem en årrække blevet færre ældre i Københavns Kommune. Det indebærer en stor udfordring for Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, som skal tilpasse kapaciteten på ældreområdet til et faldende antal ældre. Det er en stor ledelsesmæssig udfordring i hvert tilfælde at håndtere nedlukning af enheder og overflytning af medarbejdere til andre enheder på en god måde. Kapacitetstilpasningen stiller med andre ord store krav til ledernes kompetencer, hvorfor der skal være fokus på at udvikle disse.

### **Fysisk arbejdsmiljø:**

Arbejdsopgaverne for SOSU-medarbejderne er fysisk udfordrende og kan indebære nedslidning. Et vigtigt fokuspunkt for at nedbringe sygefraværet er derfor mulighederne for hjælpemidler, adgang til fysio- og ergoterapi, gymnastiktilbud til medarbejderne, mm.

### **5.4.2. Folkeskolelærere**

På skolerne er der en række særlige opmærksomhedspunkter:

#### **Vanskelige elever:**

Det psykiske arbejdsmiljø på skolerne påvirkes af vanskelige elever, der i mange tilfælde kan være medvirkende til sygemeldinger blandt lærerne. Derfor kan det være godt at drøfte, hvordan man understøtter hinandens arbejdet med vanskelige elever og får bedst muligt udbytte af specialcenter, AKT-vejledere og kollegial supervision.

#### **Kollegial opbakning:**

I forlængelse af ovenstående er kollegial opbakning et nøgleord, som med fordel kan sættes på dagsordenen. Meget sygefravær skyldes hårdt arbejdspress og manglende kollegial opbakning. Det kan være godt at drøfte gensidige forventninger mellem ledelse og medarbejdere, hvordan ønsker man kommunikationen (noget information skal måske foregå skriftligt og andet mundtligt), antal af teammøder, afdelingsmøder og fællesmøder, samtalekulturen og spilleregler over for hinanden, elever og forældre. Disse drøftelser skal munde ud i aftaler, politikker, spilleregler, fælles værdier eller hvad man nu ønsker at kalde det med det formål at få fælles fodslag og en forbedret samtalekultur.

#### **Årsplaner:**

For at mindske perioder med højt arbejdstempo og –mængde og deraf følgende sygemeldinger bør skolen drøfte om årsplaner for næste skoleår kan skrives før sommerferien eller i den elevfri uge, frem for lige når skoleåret starter. Drøftelser af årets gang skal tydeliggøre, hvad man selv kan gøre for at mindske arbejdspresset. Man kan aftale at planlægge og forberede nogle af opgaverne, før de rent faktisk skal udføres,



## Lavere fravær i Københavns Kommune

---

således at skrivning af planer, formulering og kopiering af opgaver ikke foregår i sidste øjeblik. Ligeledes kan lærere og ledelse drøfte, hvor mange frivillige udviklingsprogrammer, venskabsklasser, benchmark og andre indsatser, som man har kræfter til at deltage i.

### **Pædagogisk Råd:**

På skoler er det meget ofte Pædagogisk Råd, som drøfter trivsel og arbejdsmiljø og ikke Samarbejdsudvalget. Dette risikerer at give en skævhed, hvor det i højere grad er lærernes trivsel end hele skolens (inkl. kontoransatte, rengøring og ledelsens) trivsel, der er i fokus.

### **Fysisk arbejdsmiljø:**

Fravær kan også have baggrund i fysiske forhold. Når skolerne gennemfører en fysisk arbejdspladsvurdering får de bl.a. overblik over forhold, som let kan forbedres på skolens eget initiativ. I forhold til fx problemer med indeklimaet og støjproblemer kan skolen have brug for ekstern hjælp – hvor konsulenter fx fra Arbejdsmiljø København kommer og ser på problemerne og efterfølgende kommer med forslag til, hvordan problemerne kan løses.

### **5.4.3. Kontor medarbejdere**

På arbejdspladser med mange kontoransatte kan der peges på følgende særlige udfordringer:

#### **Variation i arbejdet:**

Det er en generel tendens, at kontor medarbejdernes arbejde i stigende grad bliver rutinepræget. Mange kontoransatte oplever således, at akademikere overtager de spændende opgaver, mens de sidder tilbage med simple sekretær- og bogholderfunktioner.

#### **Kompetenceudvikling:**

Hvis kontorpersonalet skal kunne påtage sig nye arbejdsopgaver og udvikle sig i jobbet, kræver det målrettede efteruddannelsestiltag samt intern kompetenceudvikling gennem fx turnusordninger

#### **Fleksibel arbejdstilrettelæggelse:**

Gennemsnitsalderen er relativt høj blandt gruppen af kontor medarbejdere, der samtidig overvejende består af kvinder. Set i forhold til den kendsgerning, at sygefraværet netop er højest blandt ældre kvinder (jf. figur 4.3), giver det en særlig udfordring ift. udnyttelse af mulighederne for fleksibel arbejdstilrettelæggelse, dels i ifm. barsel, og dels ifm. seniorordninger, nedsat arbejdstid mv. for ældre medarbejdere.

## **5.5. Tiltag i andre organisationer**

Rapportens anbefalinger bygger også på en erfaringsindsamling på arbejdspladser uden for Københavns Kommune<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Kilderne er angivet i afsnit 3.3.

## Lavere fravær i Københavns Kommune

---

Beskæftigelsesministeriet analyserede i 2003 og 2005 sygefraværet på det danske arbejdsmarked og sammenlignede med internationale erfaringer især fra Sverige, Norge og England. Her er konklusionen bl.a., at arbejdsmiljø spiller en væsentlig rolle i forbindelse med fravær, og at forbedringer af arbejdsmiljøet kan bidrage til at mindske fraværet (Beskæftigelsesministeriet 2003 og 2005).

Derudover er der lavet en række forskningsprojekter og kortlægninger på arbejdspladser, som belyser forskellige arbejdsmiljøfaktorerens betydning for fraværet (fx AMI 2002, AMI 2006, KAS 2000). Konklusioner fra disse undersøgelser har også været et afsæt for anbefalingerne i denne rapport. Der savnes forskning, der belyser effekter af forskellige typer fraværsindsatser, men der er resultater på vej fra et projekt under Finansministeriet, hvor effekterne af indsatserne på 25 arbejdspladser er vurderet.

Samlede sygefraværsindsatser findes i større kommuner og amter, herunder også nogle af 6-by-kommunerne. Indsatserne indeholder mange af de samme elementer, som findes i denne rapport, fx fraværspolitik, fraværstatistik, samtaler, synliggørelse, forebyggende indsatser med fokus på arbejdsmiljø og sundhed, og virksomhedens sociale ansvar ved langtidsfravær (arbejdsfastholdelse). Der er også flere eksempler på, at kommunerne stiller viden, redskaber, kurser, temadage, fraværstatistikken, mm til rådighed på deres hjemmesider. Et gennemgående træk er, at indsatserne holdningsmæssigt tager udgangspunkt i, at mindre fravær opnås ved at fokusere på trivsel, godt arbejdsmiljø og sundhed. Der er også en gennemgående opfattelse af, at kultur og ledelse har stor betydning for fraværets størrelse.

### 6. Indsatsområder på centralt niveau

Projektgruppen anbefaler, at det videre arbejde med at nedbringe sygefraværet i kommunen skal gøres i de syv forvaltninger med borgmestrene som øverste drivkraft og ansvarlige. Hver forvaltning får ansvar for at tilrettelægge en indsats for at nedbringe sygefraværet, for at gennemføre indsatsen og for at følge op på resultaterne.

Dette afsnit har til hensigt dels at beskrive de aktiviteter, projektgruppen foreslår forvaltningerne at sætte i gang, og dels at beskrive organiseringen af det fremadrettede arbejde med at nedbringe fraværet. Afsnit 6 har således fokus på centralforvaltningernes indsats, hvor afsnit 5 havde fokus på den enkelte (decentrale) leders udfordring og opgave med at nedbringe fraværet på arbejdspladsen.

#### 6.1. Aktiviteter fremadrettet

Det er forvaltningernes opgave at skabe de rette rammer for arbejdspladsernes arbejde med at nedbringe fraværet. Forvaltningerne skal understøtte lederne ved at klæde dem på til opgaven og ved at stille de rette værktøjer til rådighed. Forvaltningerne skal desuden følge op på resultaterne og demonstrere, at trivsel og fravær tages alvorligt. Det indbefatter både støtte og vejledning til arbejdspladser med højt fravær, og synlig anerkendelse af arbejdspladser med lavt fravær.

I projektgruppens interviews med en række decentrale ledere efterlyser lederne følgende tiltag på centralt niveau:

- Bedre statistikværktøjer, særligt statistikken på KKnet kritiseres.
- Mere og bedre lederuddannelse, særligt i forhold til fraværssamtaler.
- Ledernetværk, hvor lederne kan sparre indbyrdes om erfaringer og idéer.
- Mere hjælp og vejledning når der kommer nye opgaver.
- Klarhed over regler og formalia, så der skabes rum til nye og utraditionelle løsninger.
- Advokatbistand til medarbejdere der er fraværende på grund af private problemer.
- Kompenserende vikarmidler når forvaltningen ønsker, at lederne deltager i tværgående projekter.
- Renovering af bygningerne for at forbedre det fysiske arbejdsmiljø.
- Målretning af værktøjer til den enkelte medarbejdergruppe, f.eks. MUS-skabelonen.

Hovedparten af disse forslag er indeholdt direkte eller indirekte i projektgruppens aktivitetsforslag til forvaltningerne, som præsenteres i det følgende.

##### 6.1.1. Forslag til forvaltningerne

Konkret foreslår projektgruppen en række aktiviteter. Nogle indgår i anbefalingerne, mens andre er forslag til inspiration i forvaltningernes arbejde med at udforme handlingsplaner. Tabel 6.1. giver en oversigt over projektgruppens forslag og anbefalinger til forvaltningerne.

## Lavere fravær i Københavns Kommune

| Tabel 6.1. Forslag og anbefalinger til forvaltningerne   |  |
|--|--|
| Anbefalede aktiviteter i alle forvaltninger  | Forslag til inspiration  |
| Vurdere behovet for at udbyde/tilbyde relevante kurser til enkelte medarbejdergrupper  | Bruge mentorordning  |
| Indtænke fleksibilitet i fraværs- og fastholdelsespolitikker   | Konsulentkorps, der rykker ud til arbejdspladser med højt fravær           |
| Indarbejde målsætninger i driftsoverenskomster med selvejende institutioner  | Ledervikarordning – rollemødder og rum i hverdagen                         |
| Sikre de direkte personaleledere de fornødne kompetencer i f.eks. gennemførelse af fraværssamtaler og personalejura  | Ledernetværk – egne eller gennem AMK                                       |
| Kommunikere om behovet for bedre disciplin i registrering af fravær i vagtplan   | Forbedring af det fysiske arbejdsmiljø                                     |
| Linke til forvaltningsspecifikke informationer på den nye intranetside   | Abonnement på krisehjælp   |
| Sætte trivsel og fravær på dagsordenen hos personalelederne, f.eks. gennem inspirationsmøder   | Tilpasning af værktøjer til bestemte faggrupper                            |
| Kommunikere og følge op på, at lederne skal tale trivsel med deres medarbejdere (min. 1 gang årligt), og at lederne skal tage initiativ til en lokal definition af den attraktive arbejdsplads | Inspirationsmøder for ledere   |
| Koble lederne (nye) opgaver med trivsel til de eksisterende opgaver  | Kvartalsvise oversigter over fraværet, som sendes til alle ledere          |
| Sikre løbende kommunikation om trivsel og fravær fra borgmester og direktion til alle medarbejdere   | Mål for nedbringelsen af fraværet indgår i direktionens resultatkontrakter |
| Systematisk følge op på udviklingen i trivsel og fravær over for personalelederne på alle niveauer   | Reinvestering af besparelser<br>Økonomiske incitamenter i institutionerne  |

I det følgende beskrives de enkelte forslag og anbefalinger under en række mere generelle overskrifter.

### Efteruddannelse og kompetenceudvikling af medarbejderne

For at rekruttere og fastholde de gode medarbejdere er det nødvendigt, at forvaltningerne har en strategi for fortløbende efteruddannelse og kompetenceudvikling af deres medarbejdere. Forvaltningerne skal overveje behovet for at udbyde relevante kurser mv. målrettet enkelte medarbejdergrupper. Forvaltningerne opfordres desuden til at opprioritere området økonomisk. Indsatsen understøttes også økonomisk af budgetaftalen for 2007 i SUF, SOF, BIF og BUF.

I arbejdet med at nedbringe fraværet er der to fokusområder for en kompetenceudviklingsstrategi. For det første indebærer lav arbejdsløshed og rekrutteringsvanskeligheder, at arbejdspladserne i nogle tilfælde må ansætte medarbejdere, der ikke har de fornødne kompetencer til jobbet. I disse tilfælde er det vigtigt, at forvaltningen sætter ind med kompetenceudvikling således, at fravær som følge af, at medarbejderen ikke magter sine opgaver, undgås. Forvaltningerne kan i denne forbindelse overveje behovet for at tilbyde kurser o.lign. målrettet den konkrete medarbejdergruppe. For det andet skal forvaltningerne i takt med den IT-teknologiske udvikling sikre, at medarbejderne uddannes i tide til at håndtere nye IT-krav.

### **Fleksibel arbejdstilrettelæggelse**

Fleksibilitet i arbejdets tilrettelæggelse over for den enkelte medarbejder er vigtig med henblik på at tilgodese sammenhængen mellem familie- og arbejdsliv.

Koncernservice er ved at udvikle et idékatalog til fleksibel arbejdstilrettelæggelse. Forvaltningerne og arbejdspladserne skal indtænke fleksibilitet i fraværs- og fastholdelsespolitikker og kan her bruge kataloget.. Fleksibel arbejdstilrettelæggelse understøttes økonomisk på ældreområdet af budgetaftalen for 2007.

### **Tilpasning af driftsoverenskomsterne med selvejende enheder**

Det fornyede fokus på medarbejdertrivsel og mindre fravær bør implementeres i alle institutioner, som udfører kommunale ydelser. Derfor skal forvaltningerne indarbejde målsætningen om mere attraktive arbejdspladser og mindre fravær i kommunens driftsoverenskomster med de selvejende institutioner, som kommunen har driftsoverenskomst med, i takt med at kontrakterne fornyes.

### **Lederudvikling, -sparring og -støtte**

Flere undersøgelser viser, at der er sammenhæng mellem god ledelse og lavt fravær. Forvaltningerne kan styrke ledelsen ved at sætte fokus på bedre arbejdsmiljø i (efter-)uddannelsen af personaleledere. Oplagte emner er fraværssamtaler og personalejura.

Arbejdsmiljø København tilbyder et træningsforløb for personaleledere med fokus på udvikling af ledernes evner til at gennemføre omsorgs- og fraværssamtaler.

Koncernservice vil udvikle en tværkommunal uddannelse for ledere på niveau 1 og 2 med henblik på at styrke det tværgående lederskab. Forløbet skal øge ledernes forudsætninger for at gennemføre en strategisk og langsigtet udvikling af kommunen, hvor fornyelse og innovation bliver nøglen til bedre kvalitet og service.

Koncernservice vil desuden koordinere og facilitere en tværgående mentorordning for de decentrale ledere. Mentorordningen vil understøtte kommunens ønske om at give lederne mulighed for at udvikle sig gennem dialog med erfarne lederkolleger fra forskellige dele af kommunen. Ordningen kan i praksis køre i hold á 20 mentorer og 20 mentorer. Hver deltager vil ca. skulle afsætte to arbejdsdage til fællesmøder i et forløb over ¾ år. Projektgruppen foreslår forvaltningerne at bruge ordningen med egen finansiering i 2007 med henblik på, at ordning kan udfoldes til alle ledere fra 2008.

Det kan være svært for den enkelte leder selv at sætte fornyet fokus på medarbejdertrivslen og arbejdspladsens fravær. Forvaltningerne kan derfor overveje at etablere et centralt konsulentkorps, som kan rykke ud på den enkelte arbejdsplads og hjælpe lederen i gang med indsatsen. SUF er til illustration ved at oprette et korps bestående af fraværskonsulenter. Fraværskonsulenterne tilbyder hjælp og coaching til ledere for derigennem at understøtte arbejdet med fravær. Det er den centrale HR-stab, der i samarbejde med ældrekontoret tager kontakt til de arbejdspladser i forvaltningen, der har et højt eller stigende fravær, og tilbyder dem et samarbejde med konsulenten.

For at skabe rum i ledernes hverdag, kan forvaltningerne overveje at etablere en ledervikarordning. Ordningen skal bestå af en række erfarne ledere, der kan udlånes midlertidigt til enheder, der har behov for at få frigjort ressourcer til at sætte fokus på

## Lavere fravær i Københavns Kommune

---

arbejdsmiljøet. Ledervikarerne kan også bruges som rollemodeller og sparringspartnere af andre ledere i forvaltningen samt udfylde tomrum i forbindelse med vakante lederstillinger.

Ledernetværk er en anden mulighed, hvor lederne kan hente ny inspiration til arbejdet med fravær ved at sparre med andre ledere. Ledernetværk kan etableres af forvaltningen med ledere inden for samme faggruppe. Der kan dog også være en gunstig synergieffekt i at danne netværk på tværs af fagområder. Forskelligheden kan være med til at inspirere og give nye vinkler på arbejdet med medarbejdertrivsel og fravær. Arbejdsmiljø København tilbyder at etablere og facilitere ledernetværk på tværs af fagområder.

### **Forbedring af det fysiske arbejdsmiljø**

Forbedringer af det fysiske arbejdsmiljø kan i forhold til trivsel og fravær ofte bevirke, at man kan høste lavthængende frugter. Ofte kan mindre ændringer i det fysiske arbejdsmiljø have store positive effekter på medarbejderne og være med til at skabe bedre trivsel og arbejdsglæde og derved mindre fravær. Det er arbejdsmiljøorganisationen i den decentrale enhed, der udarbejder handleplaner for arbejdsmiljøet; men når der er tale om bygningsmæssige forandringer eller lignende omkostningstunge forbedringer af de fysiske forhold, kan det være svært at rumme i enhedens budget.

Forvaltningerne kan kommunikere mulighederne for fysiske forbedringer til lederne og medtænke effekten på medarbejdernes trivsel og fravær, når der skal tages stilling til finansieringen af større ændringer.

### **Krisehjælpstilbud**

Medarbejdere kan komme i en kritisk situation eller akut krise i forbindelse med voldsomme oplevelser både på arbejdspladsen eller i privatlivet. Hjælp i en kritisk situation kan være afgørende for at udgå et langvarigt fravær eller udstødning fra arbejdet.

Forvaltningerne kan vælge at abonnere på en ordning, hvor medarbejderne kan kontakte professionelle rådgivere hele døgnet. Forvaltningerne kan også indgå aftale med Rigshospitalets Krisepsykologiske Enhed om psykologisk konsulentbistand over for alle ansatte, der som led i udførelsen af deres arbejde skønnes at have brug for dette. Ordningen kræver, at forvaltningen selv visiterer medarbejderen til krisehjælp, idet hjælpen ydes ved timetakst. Der kan endvidere overvejes behandlingstilbud i forbindelse med alkohol eller andet misbrug. Disse tilbud fås gennem abonnement på Trekanten (psykologrådgivning), Falck Health-care (bredt team af rådgivere) eller det gratis tilbud om alkoholbehandling i H:S-regi.

Koncernservice vil gennemføre en undersøgelse, som skal afdække forvaltningernes brug af krisehjælpstilbud samt hvilken effekt, krisehjælpen vurderes at have på arbejdspladsernes fravær. Viser det sig, at medarbejdere, som har benyttet sig af krisehjælpstilbud, vurderer tilbuddet som gunstig for den forebyggende indsats mod fravær, bør det overvejes, om forvaltningerne i højere grad end aktuelt skal opfordre medarbejderne til at benytte ordningen. Ordningen bør ligeledes anbefales i højere grad, hvis medarbejderne vurderer, at krisehjælpen er medvirkende til en hurtigere tilbagevenden til arbejdet og/eller har en effekt på medarbejdernes fastholdelse af arbejdsrelationen.

### Tilpasning af værktøjer til bestemte faggrupper

Det kan være relevant for forvaltningerne at videreudvikle de tilbudte lederværktøjer, så værktøjerne tilpasses de enkelte faggrupper i forvaltningen. En skoleleder har for eksempel foreslået, at MUS-værktøjet tilpasses en skolehverdag. Findes der kun generelle værktøjer, overlades det til den enkelte leder at tilpasse værktøjet til arbejdspladsens opgaver og medarbejdergruppernes udviklingsmuligheder. Konsekvensen heraf kan være, at en mindre motiveret leder eller en leder med andre presserende udfordringer undlader at benytte værktøjerne. Eksempelvis vil lederen afholde sig fra at gennemføre MUS-samtaler. Det kan også være, at lederen benytter det generelle værktøj og dermed ikke får det optimale ud af indsatsen.

### Fælles fraværstatistik

Koncernservice skal sammen med forvaltningerne udvikle en fælles og mere dækkende og brugervenlig fraværstatistik for Københavns Kommune. Projektet skal desuden undersøge behovet for nye muligheder i fraværstatistikken herunder eksempelvis eksempelvis benchmarking. Målet er et fælles statistiksystem, der er fleksibelt i forhold til forvaltningernes eksisterende løsninger. Systemet bør endvidere tilpasses KL's opgørelsesmetode og 6-by samarbejdet om fraværstatistikker. Formålet er at give samtlige ledere og medarbejdere i kommunen adgang til løbende at have overblik over enhedens sygefravær.

Forvaltningerne skal kommunikere formålet med opdaterede registreringer i vagtplan til de medarbejdere, der står for registreringerne. Målet er en bedre disciplin i registreringen, så der bliver et bedre grundlag for fraværstatistikkerne, jf. afsnit 6.2.1.

Projektgruppen anbefaler desuden, at Koncernservice udvikler et tværgående ledelsesinformationssystem, der skal give ledere, medarbejdere og evt. tillidsrepræsentanter information om fraværet på den enkelte arbejdsplads. Økonomiforvaltningen arbejder i øjeblikket på et tværgående projekt om at indføre og oplyse kvalitetsstandarder for kommunens servicetilbud til borgerne. Udviklingen af et informationssystem kan evt. indgå i dette arbejde.

### Kommunikation

Lederne skal på nemmest mulige måde kunne skabe sig overblik over, hvilke regler og andre formalia, der gælder for deres arbejde med at nedbringe arbejdspladsens fravær. Koncernservice er i øjeblikket ved at udvikle en intranetside om fravær og nærvær under Lederportalen. Her bliver det blandt andet muligt at finde det relevante regelgrundlag. Det er vigtigt, at forvaltningerne supplerer dette materiale med forvaltningsspecifikke regler, politikker mv., og informerer lederne herom. Udover informationer, værktøjer og kontaktpersoner skal intranetsiden med jævne mellemrum formidle en god historie om en arbejdsplads, der med succes har reduceret fraværet. Forvaltningerne opfordres til selv byde ind med de gode historier.

Forvaltningerne skal også selv få gode historier "ud at gå". Borgmestre og direktioner skal jævnligt kommunikere om indsatsen for mere trivsel og mindre fravær til alle medarbejdere. Det er meningen, at debatten og de gode historier herigennem skal sive ud på alle kommunens arbejdspladser.

## Lavere fravær i Københavns Kommune

---

Det er en god idé at kickstarte forvaltningens fornyede indsats for at øge medarbejdertrivslen og reducere fraværet. Projektgruppen foreslår derfor, at forvaltningerne som opstart laver en temadag eller -møde, som skal inspirere og motivere lederne til at sætte en indsats i gang på deres arbejdsplads. Projektgruppen har lavet et koncept til forvaltningerne for et inspirationsmøde, jf. 6.1.2. Arbejdsmiljø København udbyder også en inspirationsdag for ledere.

### Synliggørelse af fraværet

Det er af afgørende betydning, at forvaltningerne systematisk følger og følger op på udviklingen i fraværet på alle forvaltningens arbejdspladser. Dette indebærer naturligvis ikke mindst en tæt kontakt med de ledere, hvor fraværet på arbejdspladsen er høj. Men det er også vigtigt at følge op på status og udvikling over for de ledere, hvor fraværet på arbejdspladsen er lavt. Disse ledere skal have en konkret tilbagemelding på deres indsats, ligesom det kan være relevant at drøfte mulighederne for, at lederen indgår i ledernetværk eller mentorordning.

Opfølgningen skal sikre, at lederne er bevidste om, at forvaltningen har fokus på fraværet og blandt andet vurderer den enkelte leder på baggrund af indsatsen. Projektgruppens caseinterview med arbejdspladser med relativt højt fravær bekræfter vigtigheden af en konsekvent opfølgning og prioritering.

Det er i denne forbindelse ligeledes vigtigt, at de enkelte arbejdspladser altid har adgang til opdateret viden om arbejdspladsens fravær samt mulighed for at sammenligne sig med hinanden. Projektgruppen foreslår derfor, at de enkelte forvaltninger udarbejder en kvartalsvis eller halvårlig statistik over udviklingen i fraværet, som fremsendes til alle enheder – indtil et bedre system er etableret.

Projektgruppen anbefaler, at opgørelser af fraværet skal være nøgletal, som der følges op på kvartalsvis i regnskabsprognoserne i Økonomiudvalget. Målinger af trivsel og fravær skal desuden indgå i den årlige HR-redegørelse.

Direktionsmedlemmerne i alle forvaltninger kan gøres ansvarlige for udviklingen i arbejdsmiljøet og fraværet ved at lade det indgå i deres resultatkontrakter. Hensigten er at gøre trivsel og fravær til en del af forvaltningens strategiske fokus og at sikre direktionens dedikation til arbejdet med at nedbringe fraværet.

Endeligt skal Koncernservice arbejde på at finde en måde, hvorpå man kan synliggøre arbejdspladsernes fravær under hensyn til, at enkeltårsager kan have stor betydning for fraværet, og at visse personoplysninger er fortrolige. Synliggørelse af arbejdspladsernes fravær vil tjene formålet om at give borgerne adgang til flest mulige oplysninger om kommunens service samt give institutionernes brugerbestyrelser adgang til information, som bestyrelserne kan anvende til at sætte fokus på medarbejdertrivsel og fravær.

### Økonomiske incitamenter og reinvestering af besparelser

Projektgruppen foreslår, at forvaltningerne sikrer de decentrale enheders økonomiske incitamenter til vedvarende at arbejde med arbejdsmiljøet og fraværet. Det kan eksempelvis ske ved, at forvaltningen lader en del af den økonomiske gevinst ved fald i fraværet forblive i de decentrale budgetter.



## Lavere fravær i Københavns Kommune

---

Herudover opfordrer projektgruppen til, at forvaltningerne overvejer at reinvestere en del af besparelserne således, at frigjorte midler medvirker til, at fraværet nedbringes yderligere. Reinvesteringer kan ske ved at reservere midler til kompetenceudvikling, arbejdsmiljøindsatser m.v. Flere forvaltninger har geninvesteret en del af deres besparelser på fraværet i Budget 2007, jf. tabel 7.1. i afsnit 7.

### 6.1.2. Inspiration til forvaltningernes videre arbejde

Projektgruppen har udviklet en række fælles produkter og tilbud, som forvaltningerne kan benytte i deres arbejde. Materialet vil blive lagt på den nye intranetside om fravær-nærvær, som åbnes i januar 2007.

- Inspirationspjece – Kom godt i gang: Hensigten er, at forvaltningernes personalekontorer arbejder videre med pjecen og tilpasser den til forvaltningernes forskellige ledere og medarbejdergrupper. Det kan ske ved at indarbejde relevante dele af forvaltningens personalepolitik, bruge eksempler fra egne medarbejdergrupper i beskrivelsen af metoder og værktøjer og ved at tilføje egne tilbud om bistand og støtte til lederne. Pjecen udsendes sammen med rapporten til forvaltningernes personalekontorer.
- Oversigt over relevante lederkurser: Hensigten er, at forvaltningerne supplerer med relevante kurser, som forvaltningerne tilbyder, og at forvaltningerne kommunikerer kursusmulighederne til lederne. Det vil her også være relevant at informere om de økonomiske rammer for kursusdeltagelsen, herunder om forvaltningen vælger at opprioritere området og derfor stiller yderligere ressourcer til rådighed for ledernes opkvalificering. Oversigten udsendes sammen med rapporten til forvaltningernes personalekontorer.
- Koncept for inspirationsmøde: Hensigten er at give forvaltningerne et konkret forslag til, hvordan de starte informations- og motivationsprocessen over for forvaltningens ledere. Der kan f.eks. holdes et møde for hver gruppe af ledere, f.eks. plejehjemsledere. Projektgruppens koncept for inspirationsmøder udsendes sammen med rapporten til forvaltningernes personalekontorer.
- Oversigt over relevante puljer: Der findes i dag en række puljer, som er relevante for arbejdet med trivsel og nedbringelse af fravær. Koncernservice arbejder på en oversigt over puljerne, som vil blive lagt på intranetsiden om fravær-nærvær. Koncernservice vil løbende opdatere pulje-oversigten på intranetsiden om fravær-nærvær.
- Introduktion til fraværstatistikken: Koncernservice tilbyder at give en introduktion til fraværstatistikken og de statistikmuligheder, der eksisterer i dag, eksempelvis for en gruppe af ledere. Intranetsiden om fravær-nærvær vil også vejlede i brugen af statistikkerne.

### 6.2. Kilder til sygefraværstatistik

Københavns Kommune har en central fraværstatik på KKnet, der dækker alle månedslønnede i kommunen. Derudover har enkelte forvaltninger udviklet egne fraværssystemer.

Der er en række problemer med fraværstatistikken på KKnet og med forvaltningernes brug af forskellige systemer, som beskrives i dette afsnit. Projektgruppen anbefaler, at

Koncernservice igangsætter et projekt med deltagelse af forvaltningerne, der skal udvikle en fælles og mere dækkende og brugervenlig fraværstatistik for Københavns Kommune. Projektet skal sikre, at der ud fra en fælles definition af fravær etableres et fællessystem, der er fleksibelt i forhold til forvaltningernes eksisterende løsninger, og som er tilpasset KL's opgørelse og 6-by samarbejdet om fraværstatistikker. Projektet skal desuden undersøge behovet for nye muligheder eksempelvis benchmark, grafisk rapportering og andre initiativer, der kan synliggøre fravær.

### 6.2.1. Sygefraværstatistikken på KKnet

Sygefraværstatistikken på KKnet<sup>19</sup> blev etableret i 2002. Udtrækssystemet er baseret på data fra Vagtplan og omfatter kun månedslønnede medarbejdere. Der kan trækkes standard fraværskrifter for hele kommunen, de enkelte forvaltninger og deres underliggende organisatoriske niveauer. Rapporterne indeholder oplysninger om antal ansatte og deres fravær fordelt efter årsager, køn, alder og arbejdsfunktion for et givet organisatorisk niveau. Fravær opgøres både i kalenderdage og i timer, og der kan vælges mellem månedlige, kvartalsvise eller årlige opgørelser.

Desværre har fraværssystemet aldrig fungeret tilfredsstillende, og det benyttes kun i meget begrænset omfang. Den største kilde til usikkerhed er, at systemet og dets brugerflade ikke er fuldt opdateret i forhold til Kommunens organisationssystem (LOS), som systemet er bygget op omkring. Den manglende opdatering kan give udslag i, at en enhed ikke kan findes på systemets brugerflade, eller at systemet ikke får medtaget oplysninger om alle ansatte under en given organisation. Problemet er blevet yderligere forstærket af de ændringer i forvaltningsstrukturen, der er gennemført i 2006.

En anden svaghed ved systemet er de ufleksible udtræksmuligheder. Det er f.eks. ikke muligt at opdele fraværet i kort- og langtidfravær, og der kan heller ikke udtrækkes skrifter for flere enheder på en gang. Det gør det meget besværligt for en bruger, der f.eks. ønsker at sammenligne sin egen institution med gennemsnittet af 10 tilsvarende institutioner.

I arbejdet med sygefraværet, er det afgørende, at de organisatoriske enheder har adgang til pålidelig og fleksibel fraværstatistik. Det betyder blandt andet, at systemerne skal være opdaterede i forhold til organisationssystemet, og at datagrundlaget er så aktuelt som muligt. Da alle de omtalte fraværssystemer er baseret på data fra Vagtplan, er det vigtigt, at fraværet indberettes i Vagtplan uden forsinkelser. Dette er ikke tilfældet i dag. Projektgruppen anbefaler derfor, at forvaltningerne kommunikerer formålet med løbende registrering i vagtplan-systemet til de medarbejdere, der registrerer fravær, så der bliver bedre disciplin i registreringerne.

Endelig har den gradvise overgang fra KMD-fravær til Vagtplan betydet, at det reelt først er efter juni 2004, at alle organisatoriske enheder er med i Vagtplan og dermed i fraværssystemet.

---

<sup>19</sup> [http://10.185.12.62/prod/cgi-in/broker.exe?\\_service=SASINTFR&\\_program=saspgm.GLU1400.sas](http://10.185.12.62/prod/cgi-in/broker.exe?_service=SASINTFR&_program=saspgm.GLU1400.sas)

For nogle enheder fungerer systemet fint, mens det giver problemer for andre. Benytter man systemet, er det under alle omstændigheder vigtigt at kontrollere de udtrukne oplysninger grundigt ved f.eks. at sammenligne antal medarbejdere i rapporten med det antal, der er på den givne enhed.

### 6.2.2. Decentrale fraværssystemer

Som alternativ til fraværstatistikken på KKnet har SUF og BUF valgt at opbygge egne fraværssystemer, som en del af deres ledelsesinformation. SOF arbejder på en tilsvarende løsning. Set for kommunen som helhed er eksistensen af flere parallelle systemer u hensigtsmæssig, dels fordi det indebærer forskellige opgørelsesmetoder og begrænset sammenlignelighed mellem de tal, der benyttes. Dels vil det være mere effektivt at lave og bruge ét fælles system ud fra et ressourceperspektiv.

I Sundhedsforvaltningens ledelsesinformationssystem kan der trækkes oplysninger om sygefravær i timer fordelt på enheder, varighed (1-2 dage, 3-14 dage, over 14 dage) og periode (måneder, år til dato). <http://SUFDW/>

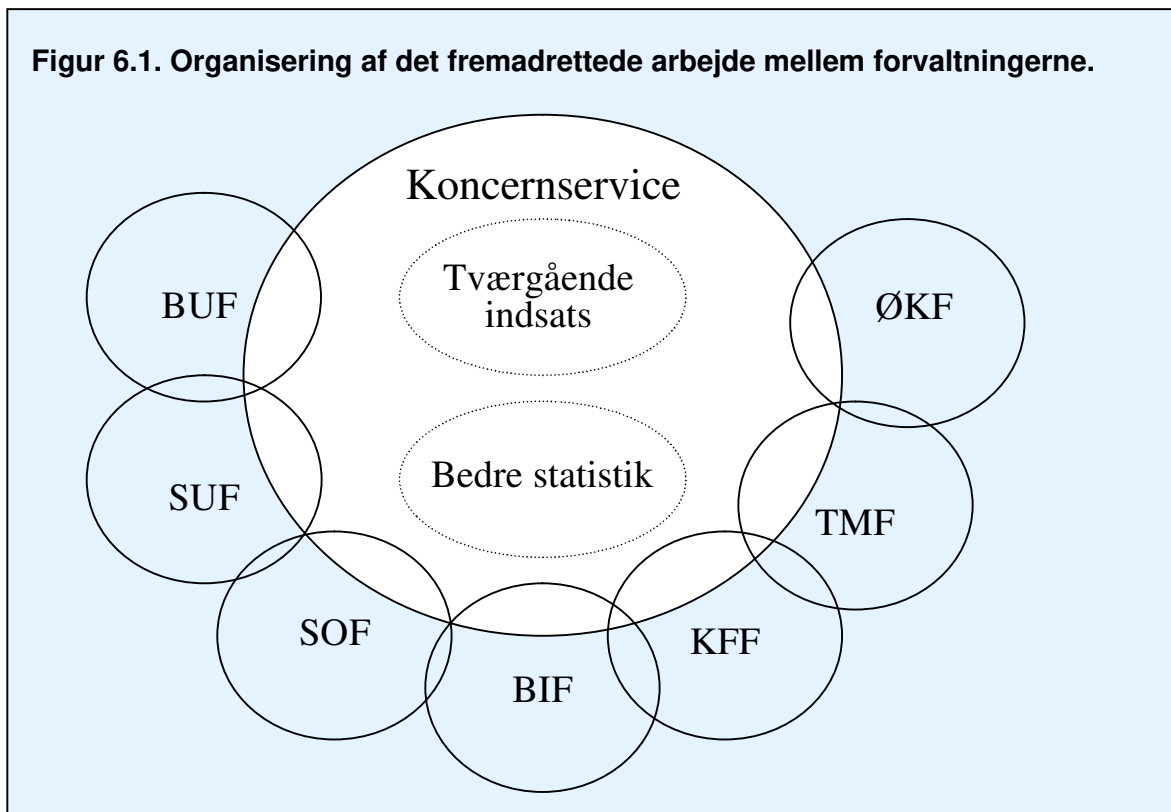
Børne- og Ungdomsforvaltningens ledelsesinformationssystem indeholder sygefraværstatistik for folkeskoler og dagpasningsområdet (daginstitutioner, fritidshjem og klubber) Der er oplysninger om samlet fravær og fravær under 30 dage opgjort i kalenderdage. <http://buflis.kk.dk/Frameset.asp>

### 6.3. Organiseringen af det fremadrettede arbejde

Projektgruppen anbefaler, at der dels gennemføres en tværgående indsats for at nedbringe fraværet i kommunen, og dels en indsats i hver forvaltning.

Ambitionen for den tværgående indsats er både at løfte nogle konkrete tværgående udfordringer og at sikre, at indsatsen hænger sammen på tværs af kommunen, f.eks. for SOSU-medarbejdere i forskellige forvaltninger. Den tværgående indsats organiseres ved, at Koncernservice har ansvaret for de konkrete tværgående opgaver, mens forvaltningerne har ansvaret for bi- eller trilateralt at koordinere indsatsen på de enkelte områder. Koncernservice holder tråd i, at den bilaterale koordination foregår mellem forvaltningerne, og forestår den tværgående koordination.

Figur 6.1. Organisering af det fremadrettede arbejde mellem forvaltningerne.



Ambitionen for indsatsen i hver forvaltning er at nå udvalgets mål for reduktionen af fraværet. Ansvar herfor er forankret hos den enkelte borgmester. Forvaltningerne kan overveje at organisere arbejdet i en projektgruppe, der arbejder målrettet med at nedbringe fraværet. Samtidigt skal forvaltningen dog sikre, at arbejdet med at nedbringe fraværet har vedvarende opmærksomhed og ressourcer.

Størrelsen af cirklerne i figur 6.1 er ikke udtryk for det fremadrettede omfang i opgaverne. Tværtimod er det et vigtigt budskab, at det grundlæggende, tungeste og altafgørende arbejde og ansvar for den faktiske nedbringelse af sygefraværet ligger i hver forvaltning.

Som det ses af figuren, vil forvaltningernes arbejde blive understøttet af 2 tværgående projekter:

- Et projekt der skal oprette og udbygge en intranetside om nærvær og fravær, hvor alt relevant materiale; lovgrundlag, redskaber, statistik, puljer, mv. gøres tilgængeligt. Center for Koncernservice i Økonomiforvaltningen er allerede i gang med at lave en intranetside, og det grundlæggende arbejde forventes at være færdigt i januar 2007. Det er hensigten, at der på intranetsiden skal være links til relevant information fra hver forvaltning.
- Et projekt der skal udvikle en fælles og mere pålidelig og brugervenlig fraværstatistik for Københavns Kommune, jf. afsnit 6.2. Projektgruppen anbefaler, at statistikprojektet skal fremlægge implementeringsplan i juni 2007, så nye initiativer kan iværksættes fra sommeren 2007.

Ansvar for begge disse projekter ligger i Koncernservice.

### 7. Finansiering af anbefalingerne

Økonomiudvalget opfordrede i Indkaldelsescirkulæret til Budget 2007 til at indhente så meget som muligt af omstillingsbidraget bl.a. ved at reducere sygefraværet (ØU 26/2006). Fire udvalg har i deres budgetforslag for 2007 genereret i alt 44,9 mio. kr. til omprioritering i kommunen ved at reducere sygefraværet, jf. tabel 7.1.

| Udvalg / Mio. kr.                       | Brutto | Reinvestering | Netto | Forudsat reduktion i sygefraværet * |
|---|--------|---------------|-------|-------------------------------------|
| Børne- og Ungeudvalget                  | 44,4   | 10,0          | 34,4  | 1,5-2,0                             |
| Sundheds- og Omsorgsudvalget            | 5,0    | 0,4           | 4,4   | ?                                   |
| Socialudvalget                          | 6,0    | 1,6           | 4,6   | 0,8                                 |
| Beskæftigelses- og Integrationsudvalget | 1,5    | -             | 1,5   | 1,0                                 |
| Samlet                                  | 56,9   | 12,0          | 44,9  | ?                                   |

\* Kalenderdage pr. medarbejder pr. år. Tallene er foreløbige. I SUF ligger der ikke nogen konkret forudsætning om fald i sygefraværet bag besparelsen.

De fire udvalg i tabel 7.1. har dermed allerede besluttet at nedbringe forvaltningens fravær. Disse tal indgår i udvalgenes mål i tabel 2.1.

Foruden de investeringer i at nedbringe fraværet på i alt 12 mio. kr., som udvalgene har prioriteret, er der i Budget 2007 afsat yderligere ekstraordinære midler til efteruddannelse og kompetenceudvikling, bedre ledelse, mv., jf. tabel 7.2. Pengene er afsat på baggrund af en bred hensigt om at gøre disse arbejdspladser mere attraktive, men vil i den forbindelse også kunne medvirke til at nedbringe fraværet.

| Mio.kr.                | 2007 | 2008 | 2009 |
|------------------------|------|------|------|
| Tværgående initiativer | 4,9  | 2,9  |      |
| Job- og lokalcentre    | 3,0  | 3,0  | 3,0  |
| Ældreområdet           | 36,9 | 32,9 | 33,1 |
| Det sociale område     | 0,9  | 0,8  | 0,8  |
| Børneområdet           | 8,5  | 3,1  | 3,1  |
| Samlet                 | 54,2 | 42,7 | 40,0 |

Ansvar for medarbejdernes trivsel og fravær ligger hos den enkelte borgmester og borgmesterens forvaltning. Det gælder også det økonomiske ansvar for at afsætte de nødvendige ressourcer til at gennemføre arbejdet med at nedbringe fraværet. Der er under alle udvalg ordinære midler til efteruddannelse, kompetenceudvikling, mv. – både centralt og decentralt. En opgørelse fra 2001 viser, at der gennemsnitligt blev brugt næsten 4000 kr. pr. medarbejder i kommunen til formel efter- og videreuddannelse, kursusaktiviteter og kompetenceudvikling.

## Lavere fravær i Københavns Kommune

---

Sammen med udvalgenes egne investeringer og ordinære midler til kompetenceudvikling, arbejdsmiljø, mv. skal de ekstraordinære midler understøtte arbejdet med at skabe attraktive arbejdspladser og derigennem nedbringe fraværet.

Projektgruppen forudsætter på denne baggrund, at de anbefalede nye initiativer kan finansieres inden for den enkelte forvaltnings budget i 2007, hvor andet ikke er nævnt i bilag 1.

Det er dog oplagt at søge økonomisk støtte i puljemidler til de initiativer, som forvaltningerne sætter i gang som del af deres handlingsplan. Koncernservice er i gang med at lave en oversigt over relevante puljer, som vil blive lagt på den nye intranetside om fravær-nærvær under Lederportalen. Koncernservice vil også give et forslag til, hvordan kommunen bedst søger de relevante puljer.

## Lavere fravær i Københavns Kommune

### Bilag

#### Bilag 1. Aktivitetsoversigt for anbefalinger

| Indsats                            | Aktiviteter   | Ansvarlig   | Finansieringsansvar*  | Frist                              |
|------------------------------------|---|---|---|------------------------------------|
| Mål                                | Koncernservice fastlægger forvaltningernes udgangssituation i 2006 primo 2007 og dermed de absolutte mål for nedbringelsen af sygefraværet inden udgangen af 2009 for hver forvaltning  | Koncernservice  | ØKF   | April 2007                         |
| Vores attraktive arbejdsplads      | Trivsel på dagsordenen min. 1 gang årligt   | Forvaltningerne skal kommunikere opgaven og følge op på indsatsen | Forvaltningerne   | December 2007                      |
|                                    | Lokalt definere den attraktive arbejdsplads med udgangspunkt i kommunens eller arbejdspladsens eget værdigrundlag, som optakt til trivselsundersøgelse. Lave og gennemføre handlingsplan på baggrund af definitionen af "vores attraktive arbejdsplads" og trivselsundersøgelsens resultater<br><br>Forvaltningerne skal koble opgaven sammen med de eksisterende personalepolitiske opgaver, så personalelederne får overblik og kan se sammenhæng i opgaverne | Forvaltningerne skal kommunikere opgaven og følge op på indsatsen | Forvaltningerne   | December 2008                      |
| Efteruddannelse af medarbejdere    | Fokus på medarbejdernes efteruddannelse og kompetenceudvikling i MUS-samtaler, lokale trivselshandleplaner mv.  | Personalelederne  | Forvaltningerne   | Løbende                            |
|                                    | Vurdere behovet for at udbyde /tilbyde relevante kurser til enkelte medarbejdergrupper  | Forvaltningerne   | Forvaltningerne, budgetaftalen for 2007 for BIF, SOF, SUF og BUF, og kommende budgetforhandlinger | April 2007 og løbende              |
| Fleksibel arbejds-tilrettelæggelse | Idékatalog over muligheder inden for fleksibel arbejdstilrettelæggelse. Lægges på intranetsiden om fravær-nærvær (nedenfor)   | Koncernservice  | ØKF   | Januar 2007                        |
|                                    | Fleksibilitet indtænkes i fraværs- og fastholdelsespolitikker   | De personaleansvarlige ledere og forvaltningerne.                 | Forvaltningerne   | Juli 2007                          |
| Selvejende enheder                 | Indarbejde målsætninger i driftsoverenskomster  | Forvaltningerne   | Forvaltningerne   | Løbende ved fornyelse af aftalerne |

## Lavere fravær i Københavns Kommune

### Bilag 1 fortsat

| Indsats                               | Aktiviteter   | Ansvarlig       | Finansieringsansvar*   | Frist                  |
|---------------------------------------|---|-----------------|--|------------------------|
| Lederuddannelse, -sparring og -støtte | Direkte personaleledere sikres de fornødne kompetencer i f.eks. gennemførelse af fraværssamtaler og personalejura         | Forvaltningerne | Forvaltninger og budgetaftalen for 2007 for BIF, SOF, SUF og BUF | December 2007          |
|                                       | Forsøgsordning med leder-mentorordning i 2007, hvor forvaltningerne betaler for tilmeldte ledere                          | Koncernservice  | Forvaltninger i 2007, indgår i budgetforhandlingerne for 2008    | April 2007             |
|                                       | Fælles lederuddannelse på niveau 1 og 2   | Koncernservice  | ØKF  | Dec. 2007              |
| Krisehjælpstilbud                     | Omfanget og effekten af det nuværende brug af krisehjælpstilbud undersøges  | Koncernservice  | ØKF; evt. anbefalinger indgår i                                  | Juni 2007              |
| Fælles fraværsstatistik               | Udvikling af fælles statistiksystem, herunder behovet for nye muligheder som benchmark – i samarbejde med forvaltningerne | Koncernservice  | ØKF  | Juli 2007              |
|                                       | Kommunikation mhp. bedre disciplin i registrering af fravær i vagtplan  | Forvaltningerne | Forvaltningerne  | Februar 2007           |
|                                       | Ledelsesinformationssystem  | Koncernservice  | ØKF  | December 2007          |
| Intranetside om fravær-nærvær         | Opbygning af intranetside   | Koncernservice  | ØKF  | Januar 2007            |
|                                       | Linker til forvaltningsspecifikke informationer   | Forvaltningerne | Forvaltningerne  | Januar 2007 og løbende |
| Kommunikation                         | Trivsel og fravær på dagsordenen hos personalelederne, f.eks. gennem inspirationsmøder                                    | Forvaltningerne | Forvaltningerne  | Februar 2007           |
|                                       | Løbende kommunikation om trivsel og fravær fra borgmester og direktion til alle medarbejdere                              | Forvaltningerne | Forvaltningerne  | Fra januar 2007        |
|                                       | Kommunikation af gode historier   | Koncernservice  | ØKF  | Fra januar 2007        |
| Synliggørelse                         | Systematisk opfølgning på trivsel og fravær over for personalelederne på alle niveauer                                    | Forvaltningerne | Forvaltningerne  | Fra april 2007         |
|                                       | Sygefraværet i hver forvaltning indgår som måltal i regnskabsprognoseerne   | ØKF             | ØKF  | Fra 2. prognose i 2007 |
|                                       | Opfølgning på fravær og trivselsmålinger i HR-redegørelsen  | Koncernservice  | ØKF  | Fra 2007               |
|                                       | Metode til offentliggørelse af oplysninger om trivsel og fravær   | Koncernservice  | ØKF  | Fra 2008               |

\* Med mindre andet særskilt er nævnt, er det forudsat, at finansieringen af aktiviteterne kan holdes inden for de eksisterende budgetrammer.



## Lavere fravær i Københavns Kommune

### Bilag 2. Værditab ved sygefravær

Projektgruppen redegør her for, hvordan Københavns Kommunes værditab ved sygefravær er beregnet. Udmøntning i vikardækning, forøget arbejdstempo og serviceforringelse er der ikke beregnet tal for.

Lønsummen, der modsvarer kommunens 19,3 kalenderfraværsdage pr. ansat (efter modregning for dagpengerefusion) udgør i 2007 lønninger 781 mio.kr. Dette svarer til 40 mio.kr. for 1 kalenderfraværsdag eller godt 1.000 kr. for hver medarbejders kalenderfraværsdag.

Beregningerne tager udgangspunkt i kommunens regnskabs- og budgettal. Der er beregnet et gennemsnitsbeløb for løn pr. arbejdsdag og pr. kalenderdag, hvor kalenderdag svarer til kalenderdagsopgørelsen, der benyttes ved fraværsopgørelsen (se bilag 3).

Til brug for modregning for dagpengerefusion er benyttet data for månedslønnede.

|   |         |
|---|---------|
| Lønsum til alle ansatte (mio.kr.) Regnskab 2005                 | 13.175  |
| Antal fuldtidsstillinger 2005                                   | 39.387  |
| Løn pr. fuldtidsansat (kr.) 2005                                | 334.501 |
| Løn pr. fuldtidsansat (kr.) 2007 <sup>1)</sup>                  | 358.739 |
| Løn pr. arbejdstime (kr.) <sup>2)</sup>                         | 194     |
| Løn pr. arbejdsdag (kr.) <sup>3)</sup>                          | 1.435   |
| Løn pr. kalender(fraværs)dag (kr.) <sup>4)</sup>                | 1.091   |
| Lønsum pr. kalenderfraværsdag pr. ansat (mio.kr.) <sup>5)</sup> | 43      |
| Lønsum ved 19,3 kalenderfraværsdag (mio.kr.)                    | 829     |
| Modregning for dagpengerefusion (mio.kr.) <sup>6)</sup>         | 48      |
| <b>Beløb efter modregning for dagpengerefusion</b>              |         |
| Lønsum ved 19,3 kalenderfraværsdag (mio.kr.)                    | 781     |
| Lønsum pr. kalenderfraværsdag (mio.kr.)                         | 40      |
| Løn pr. kalenderdag (kr.)                                       | 1.028   |

1) Lønudvikling 2005/6 3,82 % og 2006/7 3,3 %.  
2) Arbejdstimer i året beregnet ekskl. ferie som 1850 timer (250 arbejdsdage á 7,4 timer).  
3) Arbejdsdag beregnet som 7,4 arbejdstime  
4) Kalenderdag beregnet som arbejdsdag\*0,76 (beregnet på basis af at kalenderfraværsdage medregner fridage der ligger inde i en fraværsperiode)  
5) Beregnet for 39.387 fuldtidsstillinger (2005)  
6) Dagpengerefusion ydes for langtidsfravær blandt ansatte med bopæl uden for København. Beregning baseret på at 36 % af kommunens ansatte bor uden for København. Det medregnes, at fravær over 52 uger ikke refunderes, og at fravær ved kronisk sygdom altid refunderes. Beregning baseret på dagpengemax., hvor dagpenge i 2006 højst udgør 90,05 kr. pr. time (timemax). Der er benyttet fraværsdata blandt månedslønnede i 2005.

## Lavere fravær i Københavns Kommune

---

### Bilag 3. Definitioner og datagrundlag

#### Fravær i kalenderdage

Det gennemsnitlige fravær i kalenderdage er beregnet som antallet af fraværsdage divideret med antal ansatte.

#### Beregning af sygefraværsdage

Antallet af sygefraværsdage i kalenderdage findes ud fra oplysninger om første og sidste fraværsdag.

Hvis første og sidste sygedag falder henholdsvis før og efter en weekend, tælles lørdag og søndag med som sygedage. Det samme gælder for helligdage. Har man f.eks. været syg onsdag-fredag og møder op mandag, registreres der kun 3 fraværsdage. Møder man op tirsdag efter at have været syg onsdag-mandag, registreres der 6 sygedage.

Der tages ikke hensyn til de ansattes beskæftigelsesgrad. En sygedag for en halvtidsbeskæftiget tæller lige så meget som en sygedag for en heltidsbeskæftiget.

Fravær i kalenderdage er ikke et direkte udtryk for det reelle fravær fra arbejdspladsen. Opgørelsen i kalenderdage er imidlertid den metode, der i henhold til dagpengeloven skal anvendes til beregning af bl.a. sygedagpengerefusion.

#### Beregning af antal ansatte

Antal ansatte i kalenderdage beregnes som summen af ansættelsesdage for alle ansatte i opgørelsesperioden divideret med antallet af kalenderdage i opgørelsesperioden. Der tages ikke hensyn til de ansattes beskæftigelsesgrad. En deltidsbeskæftiget og en fuldtidsbeskæftiget tæller lige meget.

Der kan opstilles følgende eksempel for beregning af ansatte:

| Institution A | Ansatte | Ansættelsesperiode | Antal ansættelsesdage | Antal fraværsdage |
|---------------|---------|--------------------|-----------------------|-------------------|
|               | 1       | 1/1 - 31/3         | 90                    | 3                 |
|               | 1       | 1/8 - 31/12        | 153                   | 9                 |
|               | 4       | 1/1 - 31/12        | 1.460                 | 38                |
| I alt         | 4,67    |                    | 1.703                 | 50                |

Antal ansatte beregnes som:  $(90+153+1460) / 365 = 4,67$  ansatte

Antal sygefraværsdage pr. ansat beregnes som antal fraværsdage divideret med antal ansatte:

$(3+9+38) / 4,67 = 10,7$  dage pr. ansat

## Lavere fravær i Københavns Kommune

---

### Fraværsopgørelserne for København

De fraværsopgørelser i rapporten der vedrører København er baseret på data fra Vagtplan, og omfatter kun månedslønnede medarbejdere. Sygefravær er defineret som i 6-by fraværstatistikken jf. nedenfor.

### 6-byernes fraværstatistik (se [http://www.sk.kk.dk/analyser\\_rapporter.htm](http://www.sk.kk.dk/analyser_rapporter.htm))

Statistikken omfatter kommunernes månedslønnede personale. Fraværet er hovedsagligt opgjort i kalenderdage, men for særlige faggrupper er der beregnet fravær i arbejdsdage.

Sygefravær defineres som: egen sygdom, kronisk sygdom (§ 28) og tilskadekomst i tjeneste. Delvist syg/nedsat tjeneste medregnes ikke.

### Den kommunale sektors fraværstatistik (se [www.fldnet.dk](http://www.fldnet.dk))

Statistikken er offentliggjort af Det fælleskommunale Løndatakontor første gang for 2005. Den omfatter 459.000 fuldtidsbeskæftigede (svarende til 90 pct. af alle 513.000 inkl. 18.000 timelønnede) i amter og kommuner inklusiv ekstraordinært ansatte og ansatte i flexjob i amter og kommuner. København og et mindre antal kommuner indgår ikke i opgørelsen. I Københavns tilfælde er baggrunden, at Accenture og ikke KMD i denne periode administrerede kommunens lønudbetalinger.

Den fælleskommunale fraværstatistik indeholder bl.a. opgørelser af sygefravær i kalenderdage. Sygefraværet defineres som i 6-by statistikken, bortset fra at kronisk sygdom (§ 28) ikke medtages. Da denne fraværårsag kun udgør ca. 1 pct. af Københavns Kommunes sygefravær, kan det godt forsvares at sammenligne de københavnske tal med Den fælleskommunale fraværstatistik.

Opgjort i kalenderdage stemmer fraværsopgørelserne her nogenlunde overens med 6-by opgørelserne. Tallene fra Den fælleskommunale fraværstatistik er derfor ikke omregnet. Også Danmarks Statistik planlægger til december 2006 at offentliggøre en publikation om fraværet på det kommunale område inkl. tal for København.

### Den statslige sektors fraværstatistik

(se [www.perst.dk](http://www.perst.dk) herunder Løn og pension > Tal til benchmarking)

Statistikken opgøres af Finansministeriet, Personalestyrelsen. Fraværet opgøres i arbejdsdage. For at gøre tallene sammenlignelige med Københavns er der foretaget en forsimplet omregning fra arbejdsdage til kalenderdage. Tallene for statens område i Figur 4.1 er derfor forbundet med en vis usikkerhed.

### Dansk Arbejdsgiverforenings (DA) fraværstatistik (se [www.da.dk](http://www.da.dk))

Denne statistik er baseret på frivillige indberetninger og omfatter et mindre udsnit af DA's medlemsvirksomheder. Fravær og herunder sygefraværet opgøres som registrerede fraværsgange i procent af antal mulige arbejdsdage minus feriedage. For at gøre tallene sammenlignelige med Københavns er der foretaget en omregning fra fraværprocenter til kalenderdage.