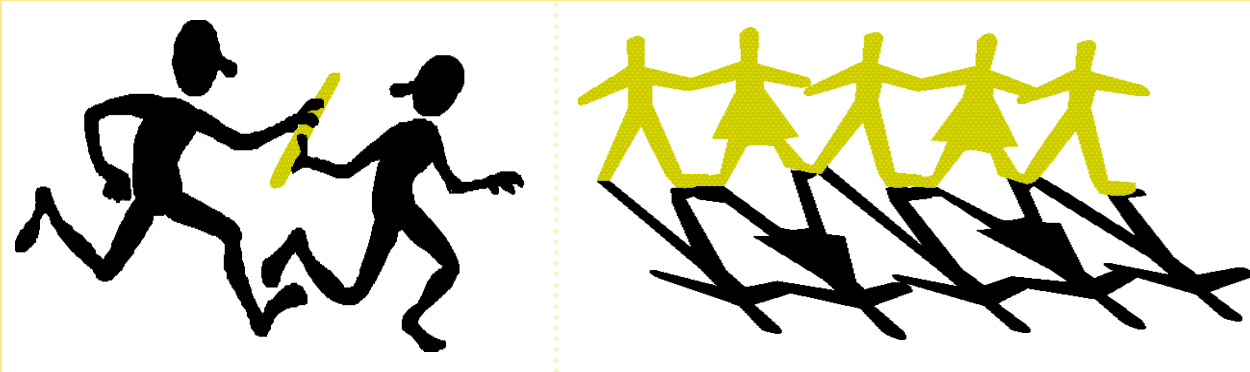


STAFETTEN

NYHEDSMAGASIN FRA DET PERSONALEPOLITISKE FORUM
OM ARBEJDSFASTHOLDELSE

NR. 1 - APRIL 2000



Fire kommuner og to amter indleder Stafetten, som i det kommende år vil sætte mere fokus på arbejdsfastholdelse for egne medarbejdere.

Læs om stafet-idéen og de første modtagere



Stafetten sætter fokus på arbejdsfastholdelse

Fire kommuner og to amter har taget imod Stafetten, som er idéen om, at indsatsen for arbejdsfastholdelse af medarbejderne skal forstærkes og udvikles lokalt. Efterfølgende skal initiativerne formidles bredt ud i håb om, at de kan spire og gro i andre kommuner og amter, når stafetten gives videre.

Holbæk, Nørager, Odense og Otterup kommuner har sammen med Ribe og Århus amter sagt ja til at modtage de første seks stafetter i kraft af deres allerede kendte indsats for arbejdsfastholdelse af de ansatte.

Dette nyhedsmagasin indeholder artikler om de enkelte stafetmodtagere og deres aktiviteter og initiativer for arbejdsfastholdelse indtil nu. Hvilke nye idéer udspringer så af stafet-tanker? Naturligvis er det for tidligt at kunne sige noget særlig præcist om det, men kommende udgaver af nyhedsmagasinet vil fokusere på de nye udspil, som udvikles i de kommende måneder.

Kommunerne og amterne arbejder på forskellig vis med tidlig indsats ved sygefravær, kontakt med og omsorg for medarbejderne, forebyggelse i kraft af arbejdsmiljø-initiativer, tilbud om fysisk og psykisk oprustning, gradvis tilbagevenden til arbejdet eller omplacering til andre funktioner, hvis arbejdsevnen har ændret sig.

Et rummeligere arbejdsmarked i kommunerne og amterne kan siges at være en fælles overskrift for initiativerne.

Hensigten er at fastholde medarbejdere, der kunne risikere at forsvinde fra arbejdspladsen, ja, måske hele arbejdsmarkedet, i kraft af en langvarig sygeperiode. De kan sikres tilbagevenden ved at sætte tidligt ind med kontakt og omsorg - og ved at holde arbejdspladsen åben, uanset om arbejdsevnen ikke er 100 % den samme som før sygdom, arbejdsskade eller arbejdsulykke.

Samtidig kan det være naturligt at sætte ind med en forebyggende indsats for at undgå gentagne fraværperioder, f.eks. på grund af nedslidning eller forkerte arbejdsstillinger.

Omsorg for medarbejdere er oppe i tiden. De er et vigtigt, ofte det vigtigste, råstof på arbejdspladserne, og samtidig koster et stort sygefravær mange penge. Sker der en udstødning fra arbejdspladserne, går værdifulde menneskelige ressourcer tabt, og det fører samtidig til yderligere omkostninger til oplæring af nye medarbejdere.

Endelig er efterspørgslen efter arbejdskraft stigende i hele samfundet, og også i kommuner og amter, mens ungdomsårgangene svinder. Der bliver kamp om arbejdskraften, og dermed spiller de offentlige arbejdspladser en væsentlig rolle.

Arbejdsfastholdelse som en indarbejdet politik er et af de væsentlige elementer i konkurrencen om nye medarbejdere, men arbejdspladsens omdømme spiller også en betydelig rolle for allerede ansatte.

Overordnet udmøntes indsatsen for arbejdsfastholdelse i politikker om f.eks. fravær, sygdom, arbejdsmiljø, forebyggelse - ofte som led i personalepolitikken.

Uanset papirer og politikker, som bestemt er væsentlige for at lægge rammerne for arbejdsfastholdelse, er det først og fremmest den konkrete indsats, Stafetten fokuserer på.

Starten er gået for de første seks kommuner og amter. Om seks måneder får nye kommuner og amtet overdraget Stafetten for at opdyrke deres særlige indsatser for arbejdsfastholdelse. Indtil da præsenteres stafetmodtagerne i dette nyhedsmagasin - og nogle af visionerne fremlægges på temadagen 27. april 2000. Efterfølgende vil kommunerne og amterne fokusere på nye initiativer til en forstærket indsats for arbejdsfastholdelse af de ansatte - og formidlin-

gen af disse idéer og erfaringerne med den hidtidige vil være central - netop for at sprede viden om udfordringer, barrierer og løsninger på arbejdsfastholdelse.

Stafetten symboliserer, at idéen om en forstærket indsats for arbejdsfastholdelse gives videre. Efter de første seks måneder holdes en række stafetkonferencer i efteråret. Her vil de første stafetmodtagere redegøre for deres indsats og nye initiativer på området - og videregive stafetten til nye modtagere, som de selv har fundet frem til. Både de første stafetmodtagere og de nye vil blive beskrevet i et nyhedsmagasin - også for at formidle konkrete idéer, handlemåder og metoder til det øvrige offentlige arbejdsmarked.

Stafetten slutter i forbindelse med Den Personalepolitiske Messe 8.-9. maj 2001, hvor de sidste stafetmodtagere både i et nyhedsmagasin og på messen fortæller om den indsats og de erfaringer, de har gjort med en øget fokusering på arbejdsfastholdelse.

Formidlingen og fortællingen om erfaringerne, metoderne, barriererne og visionerne er central - for at sikre, at de gode historier bliver kendt - og måske brugt som inspiration rundt i andre kommuner og amter.

Det bliver spændende at følge.

Stafet-initiativerne er støttet af Det offentlige Netværk, som består af repræsentanter for det offentlige arbejdsmarked og finansieres af Socialministeriet og finansieres af Socialministeriets virksomhedspulje.

Det Personalepolitiske Forum

Fraværspolitik skal gøre arbejdspladsen attraktiv

Odense Kommune vil skærpe sin profil med såvel en overordnet strategi for kommunen som arbejdsplads som en fraværs- og fastholdelsespolitik

To faktorer har spillet en væsentlig rolle for Odense Kommunes nyeste initiativer til en strategiplan og en fraværspolitik: Det sociale engagement har været i fokus i de senere år på hele arbejdsmarkedet, og kommunen har taget aktivt del i indsatsen for et mere rummeligt arbejdsmarked. Samtidig skærpes kampen om arbejdskraften, også i

af indsatsen for arbejdsfastholdelse, fleksibilitet, forebyggelse og tryghed i ansættelsen. Og her spiller strategiplanen, som kommer i byrådet nu i april, og fraværs- og fastholdelsespolitikken, som også er undervejs, godt sammen i forhold til et overordnet socialt ansvar for medarbejderne, mener udviklings- og personalechef Svend Tychsen.

Initiativerne kan ses som en udløber af den allerede gældende personalepolitik, men også den indsats for forebyggelse og fastholdelse, som især ældreområdet i kommunen har stået for, bl.a. gennem deltagelse i Socialministeriets 34 K-projekt om arbejdsfastholdelse. Her har en række aktiviteter og fokusering på sygefravær og dets årsager ført til øget opmærksomhed om forebyggelse og tidlig opfølgning af fraværet. Til gavn for en hurtigere tilbagevenden til arbejdet.

Vedkender sig ansvar

- Der er sket et skred i udviklingen, som gør, at kommunen nu organisatorisk tager problematikken om arbejdsfastholdelse og fraværspolitik til sig. Organisationen vedkender i sin politik ansvaret for arbejdsmiljø, fastholdelse og forebyggelse. Formuleringerne om fraværs- og fastholdelsespolitikken har vi grundigt bearbejdet i

Hovedudvalget ud fra de forskellige interesser, som medarbejdere og ledelse naturligt har.

- I forlængelse af disse politikker ønsker vi også at udarbejde personaleregnskaber, som fortæller om sygefraværet og fratrædelsesårsager, så vi kan rubricere dem og lave en personalepolitisk redøgørelse om det.

- Som udgangspunkt har vi et ønske om, at der er plads til at tage særlige hensyn, men det er op til de enkelte forvaltninger og afdelinger at handle overfor den enkelte medarbejder. Også seniorordninger vil vinde indpas, kan vi forvente.

- Rummelighed og fleksibilitet er begreber, vi nu ønsker at sætte turbo på. Så ud fra den indsats, som bl.a. ældreområdet har stået for, regner vi med, at de andre afdelinger vil fokusere mere i sygefraværet og fratrædelsesstatistikken. Her er beslutningen om at lægge lønsummen ud i afdelingerne også et klart incitament til at følge op på fravær, for konsekvensen økonomisk er kendt, påpeger Svend Tychsen.

Fraværspolitikken sigter imod, at den første samtale med sygemeldte medarbejdere tages senest efter ti dages fravær. Hvis fraværet fortsætter, skal der holdes fraværssamtaler gennem hele sygeperioden for at sikre en tæt kontakt mellem medarbejder og arbejdsplads.

Er der grundlag for forebyggelse gennem ændringer af enten det fysiske eller psykiske arbejdsmiljø, lægger fraværspolitikken op til, at det bør ske.

- Organisationen bidrager med et optimalt, nyt sæt af rammer, som det nu er op til de enkelte forvaltninger, afdelinger og institutioner at fylde ud. Interessen for at yde en omsorg for medarbejderne er helt klart tilstede, mener Svend Tychsen.



Odense Kommune vil være en endnu mere attraktiv arbejdsplads for at fastholde medarbejdere og tiltrække nye, bl.a. gennem indførelse af en fraværs- og fastholdelsespolitik, som Hovedudvalget står bag, fortæller udviklings- og personalechef Svend Tychsen foran det markante rådhus (foto: Geert Mørk)

kraft af, at Odense Kommune i de kommende år må sige farvel til mange af de ældste medarbejdere.

Derfor har kommunen lagt vægt på at udarbejde en strategi, som tager sigte på at gøre Odense Kommune til en attraktiv arbejdsplads, både for nuværende og kommende medarbejdere.

- Vi har ønsket et strategisk perspektiv på udviklingen af arbejdspladsen Odense Kommune, både inspireret af arbejdskraftbehovet og af den videre udbygning

Partnerskab sikrer tidlig indsats for fastholdelse

I Otterup Kommune har 11 personaleorganisationer bundet sig op på en aftale om socialt partnerskab med kommunen for at sikre forebyggelse, fastholdelse og integration af medarbejderne

Der er ikke grænser for, hvad vi vil gå med til, hvis vi ved, hvad det handler om. Vi er meget langmodige og har ingen interesse i at fyre folk, der er sygemeldte, uanset problemet, hvis de ønsker at blive på arbejdsmarkedet. Vi har fuld tillid til, at ingen medarbejdere i kommunen misbruger denne holdning - og vi plejer da også at kunne snakke os frem til en løsning for den enkelte, fortæller kommunaldirektør John Therkelsen, Otterup Kommune.

Specielle løsninger er der da også fundet adskillige af i tidens løb.

- Selvom man er sygemeldt, kan det være en god idé at bevare tilknytningen til arbejdspladsen, blot på det antal timer, den enkelte magter. Det har bl.a. været gældende for en kræftsyg, en gravid kvinde med særlige problemer og folk med rygproblemer. Og det har betydning for forholdet til arbejdspladsen og trygheden i ansættelsen, mener Heidi Holten Jacobsen, HK tillidsrepræsentant og næstformand i HSU.

Otterup Kommune har i adskillige år arbejdet med fastholdelse af medarbejdere. De stigende dagpengeudgifter og ændrede refusionsregler var forhold, der overordnet satte skub i en række initiativer.

Kommunen kom med i Socialministeriets 34 K-projekt om arbejdsfastholdelse i 1998, men her handlede indsatsen først og fremmest om ansatte på private arbejdspladser.

Kommunen selv spiller kæmperolle

- Men vi blev ved gennemgang af statistikkerne for sygedagpengeudgifterne opmærksomme på, at kommunen faktisk selv er den største virksomhed i kommunen, så vi har med ca 1200 ansatte en

kæmperolle at spille i arbejdsfastholdelse. Derfor begyndte vi at se nærmere på vores egen organisation også. Og der blev udarbejdet en aftale om socialt partnerskab mellem virksomheden Otterup Kommune og Otterup Socialforvaltnings sygedagpengeafdeling, for det var jo her, selve indsatsen med tidlig sygedagpengeopfølgning foregik, påpeger John Therkelsen.

Initiativerne førte også til udarbejdelse af en sygdomspolitik, i første omgang ud fra de mange problemer, som især hjemmeplejen oplevede. Sygdomspolitikken hænger naturligt sammen med arbejdsfastholdelsen og kommunens personalepolitik. Hensigten er at forebygge sygefravær, yde en tidlig opfølgning ved sygdom for sammen med den sygdomsramte at afklare, om det er muligt at vende tilbage til arbejdspladsen på hvilke vilkår.

Sygefravær vil indenfor ca 14 dage føre til den første samtale mellem lederen og medarbejderen. Her vil der typisk blive spurgt: "Hvad er der galt?"



Otterup Kommune har brug for alle ansatte. Derfor holdes døren vidt åben for enhver løsning for sygemeldte for at fastholde dem i arbejde - her symboliseret af kommunaldirektør John Therkelsen og Heidi Holten Jacobsen (foto: Geert Mørk)

Holbæk vil foregå med det gode eksempel

Begrebet Det rummelige arbejdsmarked har fået klangbund i Holbæk Kommune, der lægger vægt på en række initiativer for at fastholde medarbejdere og skabe et godt arbejdsmiljø

Ambitionerne fejler ikke noget i Holbæk Kommune. Landets øvrige kommuner må meget gerne lære af Holbæk, som kalder sig selv en foregangskommune. Både i forhold til indsats og tilbud til borgere - og overfor de ansatte. Indsatsen skal sikre flere i arbejde, færre på passiv forsørgelse, bedre miljø, fortsat velfærd og mindre gæld.

Indenfor kommunen som arbejdsplads skal der målrettet arbejdes med at fastholde de ansatte, bl.a. ved at forebygge skader, hindre udstødning til passiv forsørgelse - og skabe plads til mennesker med nedsat erhvervs-

evne. Indsatsen kalder på initiativer for et godt arbejdsmiljø, aktiv bistand, reformer på sygedagpengeområdet, førtidspensionsreform og fleksjob samt en seniorpolitik.

- Der er mange penge at hente i en effektiv indsats, der fører til nedsat fravær og fastholdelse af medarbejderne. Det kan vi se ud af den statistik, vi har udarbejdet i samarbejde med Kommunernes Gensidige Forsikring. Statistikken foreligger i form af Regnskab for Arbejdsmiljø og Personalepolitik 1999. Her får vi et præcist billede af udviklingen i fravær. Heldigvis kan vi se, at kommunens mål om at nedsætte syge-

fraværet til 4,0 % inden udgangen af dette år, allerede blev nået med udgangen af 1999, fortæller kommunaldirektør Niels Elmer Hansen.

- På vores skole får de enkelte medarbejdere også et præcist billede af deres fravær, for to gange om året får de en udskrift af deres fravær. Og det kan jeg klart anbefale andre også at gøre. Det er godt af flere grunde. Vi lærere er f.eks. udsat for kanon mange myter om fravær fra forældre til afgangselever. Forældrene tror, at vi har et stort fravær, som påvirker deres barns chance for en god eksamen. Derfor opfatter vi, at fraværs-udskriften kan bruges

Hvordan har du det?" - og det er hensigten, at der skal skabes klarhed over, hvornår den sygemeldte forventer at komme tilbage på arbejdspladsen. Hvis der går fire uger, vil en ny samtale måske også med deltagelse af tillidsrepræsentant eller læge forsøge at skabe afklaring af, hvad der kan gøres for at sikre, at den sygemeldte kan vende tilbage så tidligt som muligt.

- Det er frivilligt for medarbejderne, hvem der skal deltage i samtalerne og hele indsatsen for arbejdsfastholdelse, fortæller Heidi Holten Jacobsen.

- Selvfølgelig er det bedst, at medarbejderen holder en tæt tilknytning til arbejdsmarkedet. Jo længere tid, man er væk fra jobbet, jo sværere er det at vende tilbage. Og man kan også blive bange for ikke at kunne udfylde sit job mere. Det kan forstærke sygdommen og måske ende med en førtidspension. Derfor er der fornuft i arbejdsfastholdelse. Og medarbejderne giver da også udtryk for, at de føler sig godt hjulpet af politikkens for arbejdsfastholdelse. Men det kræver et stort arbejde at implementere den i alle dele af

kommunen - og både hos ledere og medarbejdere, fastslår John Therkelsen.

- Ja, information er væsentlig. Og der er da også udarbejdet information, som udleveres til alle nyansatte, ligesom der er holdt møder og kurser om arbejdsfastholdelse, indskyder Heidi Holten Jacobsen.

Ændret holdning til sygefravær

Alle mellemlidere - fra institutionsledere til skoleledere - i alt 60-70 mennesker har deltaget i en eftermiddag, hvor alle facetter af sygdomspolitikken og intentionerne blev gennemgået. Hensigten var at inspirere lederne til at slutte helhjertet op om indsatsen for arbejdsfastholdelse.

- Og det er lykkedes ganske godt. Vi har ikke nær så meget sygdom i kommunen som tidligere, og folk har fået ændret deres holdning til sygefravær.

- Det er dog stadig vanskeligt, hvis arbejdsfastholdelsen indebærer, at en medarbejder skal flytte afdeling eller forvaltningsområde for at bevare tilknytningen til arbejdspladsen. Her er det vigtigt

at informere og holdningsbearbejde både blandt ledere og medarbejdere, mener John Therkelsen.

Flere organisationer har fulgt udviklingen i Otterup og to andre nordfynske kommuner, som også deltog i 34 K-projektet, Sønderø og Bogense, nøje. LO i de tre kommuner inviterede til et fyraftensmøde om kommunernes sygdomspolitik for ledere, tillids- og sikkerhedsrepræsentanter, fordi LO var en aktiv part i projektets styreregruppe. Og andre indgik partnerskabsaftaler på vegne af medlemmerne i Otterup, bl.a. FOA Odense.

Og senest er nu 11 personaleorganisationer med i den sociale partnerskabsaftale med Otterup Kommune for dermed at cementere de fælles spilleregler om arbejdsfastholdelse - i en fælles forpligtelse overfor hinanden. I forlængelse heraf arrangeres der kurser i "Den vanskelige samtale", så flest mulige af dem, der skal tage kontakten til de sygemeldte, føler sig klædt på til det.

Alle bakker i al fald op om hele politikken, fordi den både gavner den ansatte, kommunen og samfundet.

konstruktivt - men den giver som regel også oplevelsen af, at der er gode forklaringer på fraværet. Hvis der har været tale om fravær på grund af et åbent lærbensbrud, er det jo hurtigt overstået at vurdere situationen, mener Michael Petersen, næstformand i Hovedudvalget.

Fra sund skepsis til stor interesse

- I starten blev velfærdssamtalerne mødt med en sund skepsis, men da folk først havde oplevet effekten, som bygger på tillid til, at problemer kan løses gennem samtalerne, kan alle se interessen i disse samtaler. Og medarbejderen kan også selv vælge, om tillidsrepræsentanten skal deltage i velfærdssamtalen, tilføjer han.

Holbæk Kommunes indsats

arbejdspladser selv at finansiere de nødvendige arbejdsmiljøopgaver. Som en del af hele arbejdsmiljøindsatsen - og som led i planen om Holbæk som foregangskommune 2002 - er der sat mål for, at arbejdsskaderne skal nedbringes med 10 % om året.

Nogle af de hyppige arbejdsskader stammer fra løft og psykisk arbejdsmiljø. Derfor har der været fokuseret meget på kurser i forflytningsteknik og psykisk arbejdsmiljø. Og de afskedigelser, som tidligere skete i større tal på grund af disse arbejdsskader, er nu halveret.

Hurtigere tilbage i job

- Vi kan selvfølgelig ikke beholde folk til tid og evighed, hvis de ikke magter jobbet, men vi ser da mange flere omplaceringer end tidligere.

- Opfølgningen af sygefraværet sker i et samarbejde mellem arbejdspladsen og vores "Virksomheden Holbæk", hvor der nu sker en tidlig og hurtig opfølgning. Efter 10 dages fravær holder arbejdspladsen en velfærdssamtale med medarbejderen - og det har helt klart betydning, at folk er hurtigere tilbage i arbejde igen.

- Vi kan også se, at antallet af langtidssygemeldte er halveret, ligesom fra-

været siden 1996 er faldet med 25%. Det sker ved at tage omsorg, og folk oplever i dag, at det er dejligt, der er nogen, som bekymrer sig for dem - frem for at se det som en kontrol af dem.

- Utroligt, at vi tidligere slet ikke interesserede os for de syge medarbejdere. Jo, når de 120 dage var gået, så var det jo ud. Men der er masser af penge at spare på en indsats. Og så har vi

jo også brug for medarbejderne. Her er problemet i dag, at personaleomsætningen er meget stor, over 20%, både ved jobskift, interne skift, rokader, pensionering og afskedigelser, fortæller Niels Elmer Hansen.

Nye skal introduceres bedre

- Derfor er vi i gang med at udarbejde en rekrutteringspolitik, hvor der indføres en introduktionsprocedure for nye ansatte. Det skal sikres lokalt, at nye medarbejdere introduceres bedre til deres kommunale arbejdsplads i håb om, at de vil blive glattere for jobbet - og blive. Samtidig skal vi også fastholde seniorer. Der er alt for mange, som har planlagt en tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Kommunen må stille op med nogle tilbud, der er bedre end at gå på pension. Det kan f.eks. være at give lettere adgang til nedsat tid, mener Michael Petersen.

- Folk skal heller ikke nødvendigvis have samme job hele livet igennem. Dels kan vi ikke nødvendigvis holde til det fysisk, men der er også fordele ved at skifte, eller måske som 60 årig gå på nedsat tid, men blive i jobbet. Og det er heller ikke nødvendigt at tjene det samme som 60 årig. Vi skal simpelthen gøre det interessant for folk at blive på arbejdsmarkedet, også når de har rundet de 60 år. Derfor skal vi sikre medvind på offentlige arbejdspladser. Vi har fælles interesse i ordentligt arbejdsmiljø, rimelige lønforhold - og fastholdelse af de ansatte, siger Niels Elmer Hansen.

- Arbejdsfastholdelse handler i høj grad om arbejdskraftmangel - og økonomi. Derfor skal vi arbejde med kommunernes image - for at sikre, at arbejdskraften er der. Og for medarbejderne spiller arbejdsmiljø og APV en større og større rolle. Der er da også kommet kanon resultater ud af indsatsen, i første omgang fysisk med bedre arbejdsstillinger og renovering af lokaler overalt i kommunen, påpeger Michael Petersen.

Begge mener, at Holbæk er godt på vej mod målet at blive en foregangskommune.



Michael Petersen, næstformand i Hovedudvalget, og kommunaldirektør Niels Elmer Hansen er godt tilfredse med, at Holbæk Kommune nu har fået et godt redskab i kraft af bedre overblik over de ansattes fravær (foto: Nils Juel Berg)

for Det rummelige arbejdsmarked i dette år handler meget om arbejdsmiljø. Arbejdsmiljøudvalget har udarbejdet en plan for Arbejdsmiljøindsatsen år 2000, som med udgangspunkt i APV, Arbejdes Plads Vurderingen, for de enkelte kommunale arbejdspladser, lægger op til en prioriteret indsats. Kommunen har afsat en million kr til en række indsatser, og herudover er det op til de enkelte

Ribe Amt lægger vægt på arbejdsfastholdelse

Igennem de seneste tre år har amtet taget afsæt i vedtagne retningslinier for fastholdelse af ansatte med nedsat arbejdsevne - og det er siden blevet indarbejdet i personale- og arbejdsmiljøpolitikken, som også tager sigte på tidlig indsats og forebyggelse

Da Hovedsamarbejdsudvalget i Ribe Amt tog fat om en revision af personalepolitikken, satte det en udvikling i skred. Sikkerhedsorganisationen gjorde klart, at de ønskede at deltage i arbejdet, fordi arbejdsmiljøpolitikken burde integreres i personalepolitikken. Samtidig blev det klart i en undersøgelse, at meget få ansatte i amtet rent faktisk kendte til indholdet i personalepolitikken.

Derfor var der både behov for en revision, udbygning og oplysning om den nye personalepolitik - for at sikre, at den blev så optimal som mulig samtidig med, at den blev anvendt i praksis. Og her kom retningslinierne vedrørende fastholdelse af ansatte med nedsat arbejdsevne stærkt ind i billedet. Heri hedder det bl.a., at der skal ske det mindst mulige indgreb for at fastholde medarbejderen så tæt på de normale løn- og ansættelsesvilkår som muligt. Indsatsen skal ske tidligt og hurtigt, ledere og medarbejdere skal tage ansvar og være opmærksomme på situationer, der kan føre til ændringer af arbejdsevnen - og der skal indledes dialog mellem leder, medarbejder og tillidsrepræsentant.

- Vi ville gerne betone arbejdsmiljøet stærkere, men det var samtidig vigtigt, at personalepolitikken ikke bare samlede støv, men at de ansatte fik et ejerskab

til den. Personalepolitik har meget med adfærd at gøre, samarbejde mellem ledelse og ansatte - og ansvar for at gøre noget. Og der kom i høj grad fokus på indsatsen gennem afsnit om fastholdelse og udvikling, indsatsen for arbejdsfastholdelse samt trivsel og arbejdsmiljø. Med udgangspunkt i rammeaftalen med KTO om fastholdelse af ansatte med nedsat arbejdsevne (nu: rammeaftale om socialt kapitel, red.) har vi nu fået gode muligheder for at hjælpe sygemeldte i gang, og vi har fået rammerne for en forbedret og udbygget fraværspolitik, mener næstformand i Hovedudvalget, sygehjælper Grethe Stjernholm.

Rammerne skal udfyldes

En ting er den overordnede, amtslige personale- og arbejdsmiljøpolitik, noget andet er, hvordan politikken udmøntes ude på de enkelte arbejdspladser, på døgninstitutioner, gymnasier, sygehuse mv.

- Ja, vi har kun lagt rammerne, som nu skal udfyldes på de enkelte institutioner, som vi håber vil arbejde videre og selv lave deres egen personale- og arbejdsmiljøpolitik. I den forbindelse har vi gennemført en konference, som satte fokus på, hvordan institutionerne selv kan arbejde videre med denne politik, ikke mindst når vi snakker arbejdsfastholdelse. Her er det op til den enkelte afdeling at beslutte, hvem der tager kon-

takten til den sygemeldte, hvornår og hvordan. Hvis det er lederen, der kontakter, så er det helt i orden - og det kan så være blot efter en uges fravær. Senere er der måske en, der kører forbi med blomster. Det er noget, der betyder noget, mener personalechef Svend Aage Jensen.

- Og der er helt sikkert ikke nogen af medarbejderne, som føler, der bliver kigget under dynerne af den grund. Alle har det fint med rammerne for fastholdelsen - og ser det også som led i forebyggelsen ude på arbejdspladserne, tilføjer Grethe Stjernholm.

Lederen vil normalt foreslå en samtale med den sygemeldte, hvis der har været mange kortvarige fravær - eller en fraværperiode har varet over fire uger. Ofte vil en arbejdsleder forholde sig til fraværet inden, er erfaringen i Ribe Amt.

Medarbejderne skal behandles godt

- Ingen bør være i tvivl om, at ledelsen har interesse for en indsats for arbejdsfastholdelse. Vi ønsker at behandle medarbejderne ordentligt - og samtidig er det også en konkurrenceparameter ved ansættelse af nye, at vi har en politik på området. 120 dages reglen har været lidt en sovepude for alle parter, som bare har ventet uden at gøre noget. Nu kan vi forholde os til sygdom og fravær langt tidligere, mener Svend Aage Jensen.

- Vi kan sige, at vi nu har bevæget os fra regelstyret til værdistyrede personalepolitik. Det betyder, at det er blevet rarere at være på arbejdspladsen under de vilkår.

- Og det er blevet muligt at sætte fokus på en særlig indsats gennem projekter, som

Både personalechef Svend Aage Jensen og næstformand i hovedudvalget Grethe Stjernholm er enige om, at det er en spændende tid, Ribe Amt går i møde, fordi der er vind i sejlene for indsatsen for arbejdsfastholdelse af sygemeldte medarbejdere (foto: Poul Anker)



Højt sygefravær satte fokus på arbejdsmiljøet

Nørager Kommune har i lighed med en række andre kommuner oplevet store udgifter til sygedagpenge for egne medarbejdere - og har indset, at forebyggelse af arbejdsskader og sygdom gavner

Økonomien i en lille kommune som Nørager kan blive stærkt belastet, når sygefraværet vokser og vokser. Samtidig har det store menneskelige omkostninger, især hvis der ikke sker ændringer af nogle af de forhold, som fører til sygdom, arbejdsskader eller arbejdsulykker. Udviklingen kan vendes, hvis der fokuseres mere på de menneskelige konsekvenser, men det gavner i høj grad også økonomien.

- Ja, det kan bestemt betale sig at gøre noget, men vi startede først og fremmest indsatsen i hjemmeplejen, fordi vi ønskede at sætte medarbejdernes arbejdssituation i fokus. Arbejdsmiljøet skulle forbedres, fordi sygefraværet var så højt, men der var naturligvis både menneskelige elementer og kroner og øre i denne indsats,

påpeger borgmester Poul Larsen. Fraværet i hjemmeplejen lå på 9-11 %, og hvert år blev 4-10 medarbejdere sagt op på grund af 120 dages reglen.

- Det var utrolig belastende, og det var krævende menneskeligt og ressourcemæssigt med det høje sygefravær og fyringerne. Samtidig var det også svært at finde nye medarbejdere, så der måtte gøres noget. Selvom vi ikke var så bevidste om hvad, kunne vi se, at der måtte ske noget, som kunne styrke medarbejderne både fysisk og psykisk. Derfor begyndte vi med et tilbud om gymnastik om aftenen. Og fulgte op med udskiftninger af almindelige senge til hospitalssenge, for det var her i ældreområdet, at nedslidningen skete, fortæller leder af ældreområdet, Kirsten Dyrholm, som var en af de ihærdigste til at prikke til

problemerne.

Og så skete der da også noget.

- Vi fik samlet en sikkerhedsgruppe med fem personer, som virkelig brændte for det. Tidligere var det nok mest af nød, at nogen blev valgt til sikkerhedsrepræsentant. Nogen skulle jo være det. Men vi blev en gruppe, som var tændte på at få vendt sygefraværet. Grunden til en effektiv arbejdsmiljøindsats blev lagt, og BST blev også inddraget, fortæller sikkerhedsrepræsentant og pedel Lauge Laustsen.

Efterfølgende blev Nørager Kommune i samarbejde med Skørping og Støvring kommuner udvalgt af Socialministeriet til at deltage i 34 K-projektet om arbejdsfastholdelse. Det satte yderligere skub i en række initiativer.

der er afsat midler til i amtet. På Esbjerg Centralsygehus, hvor jeg arbejder, har vi gjort meget for at få fat i fraværet - og for at formulere vores egen personale- og arbejdsmiljøpolitik. Og det er vi nok de eneste, der har gjort i amtet endnu, siger Grethe Stjernholm.

- Næ, det er I nu ikke. Der er adskillige andre, som har udformet deres egen politik - og det er netop hensigten. Men selvfølgelig er det også mere overskueligt på en mindre, social institution end på Centralsygehuset at drøfte og formulere sig på personale- og arbejdsmiljøområdet, indskyder Svend Aage Jensen.

Hovedudvalget stopper ikke med vedtagelsen af Personale- og arbejdsmiljøpolitikken. I løbet af april vil der blive sat gang i en debat om, hvordan amtet kan løfte det sociale ansvar. Hvad skal der sættes gang i af aktiviteter og beslutninger, der naturligt vil følge op på indsatsen om arbejdsfastholdelse, forebyggelse og arbejdsmil-

jø i øvrigt.

I maj måned sættes der på en konference med KTO og Amtsrådsforeningen for tillidsrepræsentanter og ledere bl.a. fokus på socialt ansvar.

Idéerne spirer

- Herudover giver Stafetten os anledning til at vurdere, om der allerede er projekter, som kan bruges til at videreføre indsatsen for arbejdsfastholdelse. Vi ved, at Reva Esbjerg rådgiver og serviceer private virksomheder på området, og vi kunne måske trække på den viden, foreslår Svend Aage Jensen.

- Det vil også være en god idé at oprette en videnbank om de forskellige initiativer, som er sat i gang rundt om på alle amtets forskellige arbejdspladser. Vi ved ikke så meget om, hvordan de gør det, men det vil da være en god idé at sikre, at der ikke sættes gang i det samme arbejde flere steder, men tages afsæt i hinandens gode erfa-

ringer. Det kan være værd at tage idéen op i Hovedudvalgets regi, og så må vi jo se at profilere hele amtet mere på de gode initiativer, vi har gang i, mener Grethe Stjernholm.

- Ja, det er givet værd at sætte øget fokus på arbejdsfastholdelse og de initiativer, der er i gang. Det kan give god inspiration - og det kan vi også tage med på den næste lederdag, vi holder, supplerer Svend Aage Jensen.

- Helst skal vi sætte noget i gang ude på arbejdspladserne, så de ansatte oplever, at der sker et skred fra ord til handling. Når der sker noget, og det virker lokalt, så får de ansatte lettere et ejerskab til politikken, fastslår Grethe Stjernholm.

Komplekse problemer

Men helt enkelt var det ikke at få fat i de egentlige årsager til sygefravær. For de viste sig at være mangesidede og af og til ret komplekse.

- Der kunne være sociale, psykiske, fysiske årsager, men også ledelsesproblemer eller misforhold mellem den politiske udmelding og hvad, der reelt kunne lade sig gøre. Alt sammen forhold, som gøre det vanskeligt at skue igennem problemerne med sygefraværet. Under alle omstændigheder er kravet, at alle skal arbejde med fravær og fastholdelse hele tiden for, at det virker, mener Kirsten Dyrholm.

- Det har taget mange år at vende holdningen fra, at arbejdsskader og sygefravær altid kun rammer andre til også at være bevidst om, at arbejdsmiljø og korrekte arbejdsstillinger. For det kan være mere besværligt at tænke i de rette arbejdsstillinger, påpeger Lauge Laustsen.

- Ja, den Super Karla-effekt er der nok. Men kunne vi ikke vende holdningen til det, måtte vi skære igennem, for ellers fik vi heller ikke nyansatte med på de korrekte arbejdsstillinger. Her har APV, arbejdspladsvurderingen, nok spillet en væsentlig rolle, fordi vi kunne bruge APV til at se på risiko ude i hjemmene hos de ældre. Det flyttede holdninger.

- Og så har vi også indskærpet, at vi simpelthen ikke vil se, at der ikke arbejdes efter reglerne, der skal hindre arbejdsskader. Sker det, udløser det en advarsel - og næste gang en fyring. Ellers får vi aldrig indarbejdet de nye regler, som klart er for den enkeltes egen skyld. Vi har flyttet mange holdninger, mens reglerne har flyttet de sidste, mener Kirsten Dyrholm.

Særligt hensyn i en tid

- Men det har også været vigtigt, at medarbejderne og lederne er rede til at tage godt imod en kollega, der vender tilbage fra et langvarigt sygefravær. Der skal måske vises særligt hensyn i en tid. Derfor er det vigtigt, at der er informeret godt om, hvordan man bør tage imod vedkommende. Leder-

holdningen er utrolig væsentlig for, hvordan medarbejderne ser på den sygemeldtes tilbagevenden.

- Rent administrativt må og kan vi blive nødt til at acceptere, at der i en periode er nogle opgaver, som ikke kan løftes. Og vi skal samtidig sikre os forståelse for, at en medarbejder med brækket ben kan gå ind og løse nogle administrative opgaver, selvom vedkommende normalt arbejder med noget helt andet, fastslår kommunaldirektør Karl Peder Bevensee.

- Alle arbejdspladser har nu en fraværspolitik, men den kan se



Herdis Tvedegaard Larsen er et godt eksempel på Nørager Kommunes politik for arbejdsfastholdelse. Egentlig var hun fyret på grund af en virus, men kommunen og Herdis fandt en løsning, der hedder 19 timer om ugen, ingen løft - og hun blev ansat som en ny foranstaltning, også fordi hun er god til demente (foto: Niels Reiter)

forskellig ud, fordi der er forskel på forholdene. Vi har holdt otte temadage om fraværspolitik for at sikre, at alle er vel informeret om emnet. Her lød mange spørgsmål om, hvordan normeringerne ville være ved sygefravær og tilbagevenden, hvor der kunne være tale om en periode på nedsat tid på grund af midlertidigt ændret arbejdsevne. Vi ønsker, der skal være plads til folk også i de situationer, men det kræver, at der flyttes holdninger, før kollegaerne vil acceptere, at de måske skal udføre nogle andre opgaver i en periode, fordi en er på nedsat kraft, siger Kirsten Dyrholm.

Giver tryghed

- For medarbejderne giver det klart en tryghed, at kommunen har indført arbejdsfastholdelse som fast politik. Men det tager tid at få det vendt blandt alle, men jeg er sikker på, det nok skal blive accepteret, siger social- og sund-

hedshjælper Lene Christiansen, som også er sikkerhedsrepræsentant i hjemmeplejen.

En væsentlig årsag til, at hjemmeplejen og ældreområdet først har taget fat om forebyggelse og arbejdsfastholdelse, er udviklingen i samfundet. De ældre blive ældre - og mange bliver meget svage og syge. Derfor er arbejdet med ældre ofte tungt, både fysisk og psykisk.

- Det kræver meget af de ansatte, så det er vigtigt, de er godt klædt på til at tackle de ofte meget syge mennesker. Derfor skal medarbejderne styrkes fagligt og personligt - og det gør heller ikke noget, hvis de har det godt med hinanden socialt.

- Vi arbejder da også med en række initiativer, som kan støtte dette. Vi har kørt slankekurser med stor succes, tilbyder rygtræningsprogram og spinning i nogle timer, da vi har lejet os ind i motivationscentret, vi dyrker svømning, inviterer til traveture, cykelture - eller edb-kurser, som kan sikre, at folk ikke føler sig udenfor. Alt sammen er disse tilbud med til at give sammenhold og et socialt sammenhold, som

også styrker og giver motivation i det daglige, mener Kirsten Dyrholm.

I sidste ende har hele indsatsen med forebyggelse og fastholdelse rod i ønsket om kvalitet. I ældreplejen, dagplejen eller i institutionerne. Udgangspunktet er, at har medarbejderne det bedre fysisk og psykisk, yder de en bedre service. De kan måske præstere lidt mere end ellers - og det gælder alle.

- Den menneskelige dimension spiller klart ind for os. Det er væsentligt også i forhold til rekrutteringen af nye medarbejdere, at vi giver nogle gode tilbud om arbejdsfastholdelse, sætter fokus på arbejdsmiljøet og viser, vi står for et rummeligere arbejdsmarked. Vi har ikke råd til andet, for vi har ikke råd til at smide nogen ud, mener borgmester Poul Larsen.

Indsats skal give tryghed

Alle 20.000 ansatte i Århus Amt er målgruppe for en satsning på arbejdsfastholdelse, forebyggelse og uddannelse. Målet er mindre sygefravær, bedre trivsel og færre afskedigelser

Den fælles personalepolitik i Århus Amt har fået en udbygning i kraft af Det sociale kapitel. Heri fastslås det, at amtet ønsker at beholde medarbejdere, der er i risiko for at miste deres arbejde på grund af sygdom. Medarbejderne er et vigtigt råstof på alle amtets arbejdspladser, og det er derfor væsentligt, at der sættes ind for at sikre, at sygdom ikke tvinger nogen bort. Tidlig og samordnet indsats er nøglebegreber i Det sociale kapitel, som bl.a. handler om at finde løsninger så tæt på den normale situation som muligt.

Det sociale kapitel er også blevet et projekt om arbejdsfastholdelse, forebyggelse og uddannelse for at sikre, at grundidéerne forankres i nye metoder på arbejdspladserne for at undgå udstødning. To projektmedarbejdere vil frem til september 2001 bistå arbejdspladserne med konkret vejledning i arbejdsfastholdelse, deltagelse i samtaler med den sygemeldte, hvis der er behov for det - og pege på behov for forebyggelse i arbejdsmiljøet og uddannelse af medarbejdere, der arbejder med sygefravær.

- Amtet ønsker god trivsel på arbejdspladsen og har brug for dets ansatte. I stedet for at sende folk væk herfra og måske videre i revalidering, som også vil belaste amtet økonomisk, er det bedre at gøre, hvad vi kan for at fastholde folk. Det har vi arbejdet med længe, men nu vil vi gerne blive endnu bedre til det gennem en indsats for at nedbringe antallet af arbejdsskader og mindske sygefraværet, forklarer personalechef Henning Feirup.

Lang, men frugtbar debat

Processen frem til vedtagelsen af formuleringerne af Det sociale kapitel har været lang. Men diskussionerne i de forskellige fora har været frugtbar og nødvendig for at sikre, at både ledelse og personale er engageret og forplig-

tet overfor tankerne i Det sociale kapitel.

Politikerne har skubbet til processen og bevilget 3,8 mill. kr til finansiering og gennemførelse af projektet. Uddannelse er en af måderne at lære metoderne i

arbejdsfastholdelse, og både ledelse og medarbejdere opfordres til at deltage i seminarer om Det sociale kapitel. Interessen har været så stor, at der nu udbydes nye seminarer.

- Hensigten med hele indsatsen er at følge op på den personalepolitik, vi har haft i mange år. På alle niveauer skal det tilstræbes at tage individuelle hensyn for at opnå større tilfredshed, fleksibilitet i arbejdets tilrettelæggelse, hensyn til familiemæssige forhold og give mulighed for at gå ned i arbejdstid. Holdningen skal præge hele arbejdslivet fra start til slut - og ved ændret arbejdsevne skal afskedigelser undgås. I stedet skal det undersøges, om det er muligt at omplacere folk eller evt. omskole dem, påpeger medlem af Hovedudvalget i Århus Amt, Lene Holberg Rasmussen.

Information nøgleord

Information, åbenhed og dialog er

nøgleord for en virkningsfuld indsats. Medarbejderne på arbejdspladsen bør vide, at Det sociale kapitel eksisterer og opererer med arbejdsfastholdelse for at sikre større tryghed i ansættelsen for alle. Når der inviteres til en samta-



Risikoen for arbejdsskader eller sygdom på grund af nedslidning lurder mange steder. Og absolut også i amtets personalekøkken, hvor arbejdstempoet er højt og gulvet glat, oplever personalechef Henning Feirup og medarbejderrepræsentant i Hovedudvalget, Lene Holberg Rasmussen (foto: Henrik Bjerregrav)

le med en sygemeldt, er det et tilbud om bl.a. at afklare, om arbejdsevnen er ændret - og ikke en kontrol. Amtet ønsker trygge medarbejdere og arbejder på at gøre arbejdspladserne mere fleksible og rummelige netop for at undgå afskedigelser.

Hvis et sygefravær gør situa-

tionen særlig vanskelig, er det muligt at trække på en projektmedarbejder fra Løn- og personaleafdelingen. Projektmedarbejderen vil derefter også kunne inddrage et tværfagligt team med læge, fysioterapeut, psykolog og socialrådgiver, som på konsulentbasis kan rådgive og støtte arbejdspladsen og medarbejderen til den optimale løsning.

Men først og fremmest er det arbejdspladsen selv, som skal udvikle redskaber til at kunne tackle indsatsen for de sygemeldte.



- På Odder Centralsygehus, hvor jeg selv arbejder, har vi tre håndplukkede menige ansatte, som varetager kontakten til sygemeldte, når de har været fraværende i 28 dage, fortæller Lene Holberg Rasmussen og fortsætter:

- Kun i særligt vanskelige sager trækker de på en projektmedarbejder. Nogle gange kan sygefravær stamme fra det daglige arbejdsmiljø, og her kan det være vigtigt at gøre noget hurtigt, før det giver arbejdspladsen kæmpeproblemer. I samarbejde med ledelsen må der sættes ind. Men

det kan også ske, at det er væsentligt at gå i samarbejde med den kommune, hvor den ansatte bor, for den har jo også interesse i at undgå sygemeldingerne og kan se, at det kan svare sig økonomisk, siger hun.

På de ansattes præmisser

- Men det er netop vigtigt, at der er nogen, som lokalt tager hånd om den enkelte sygemeldte, på deres præmisser. Og det er folk da gode til rundt om.

- I APV - Arbejds Plads Vurderingen - hvert tredje år får vi kortlagt arbejdsmiljøet og kan se på, hvad der er af problemer. Det er med til at forebygge problemer. Også amtets egen BST yder en indsats i den sammenhæng.

- Men vi kan nå længere og går derfor målrettet ind og ser på statistikkerne for arbejdsskader. Hvem er særlig udsat - og hvilke typer af uheld er der tale om? Vi har sat et mål, der hedder, at arbejdsskaderne skal halveres på fem år. Og det går den rigtige vej. I 1998 var der 326 arbejdsskader, mens der i 1999 var 253, siger Henning Feirup.

I amtets arbejdsmiljøindsats sigtes der bevidst på at få sikkerhedsorganisationerne med. Men arbejdsfastholdelse er også et emne i samarbejdsudvalgene - og på amtsplan i Hovedudvalget.

Tilsyneladende er de ansatte i amtet godt tilfredse med indsatsen for arbejdsfastholdelse og samtalerne med sygemeldte medarbejdere. En spørgeskemaundersøgelse blandt 254 ansatte, som vendte tilbage efter mere end 3 måneders sygdom, viste, at de var godt tilfredse med kontakten fra arbejdspladsen under sygdom. Den interesse, de mødte, glædede dem. Undersøgelsen viste også, at det er uhyre vigtigt, at ledelsen aktivt selv tager kontakt til den

sygemeldte og får talt situationen igennem i forhold til kontakt til arbejdspladsen, tilbagevenden til arbejde m.v.

- Sygemeldte medarbejdere bliver i løbet af kontakten til arbejdspladsen og øvrige initiativer gjort opmærksomme på, at der er mulighed for at vende tilbage til arbejdspladsen på en delvis raskmelding. Det er muligt at udføre noget arbejde og bevare kontakten - og så gradvis trappe arbejdstiden op, siger Lene Holberg Rasmussen.

- Lige nu er det væsentligt at få formidlet vores viden og erfaringer om arbejdsfastholdelse ud til dem, der ikke har været med i projektet endnu. Dermed får de forståelse for amtets indsats. Men det er vigtigt at sige, at indsatsen skal ske tidligt - og løsningen skal være så tæt på den normale situation som muligt, betoner Henning Feirup, som bl.a. overvejer, om ikke amtets hjemmeside kunne være et medie for mere oplysning til de ansatte om arbejdsfastholdelse i praksis. Også amtets personaleavis "På Tværs" er et oplagt sted at fortælle om baggrunden for indsatsen.

