

3

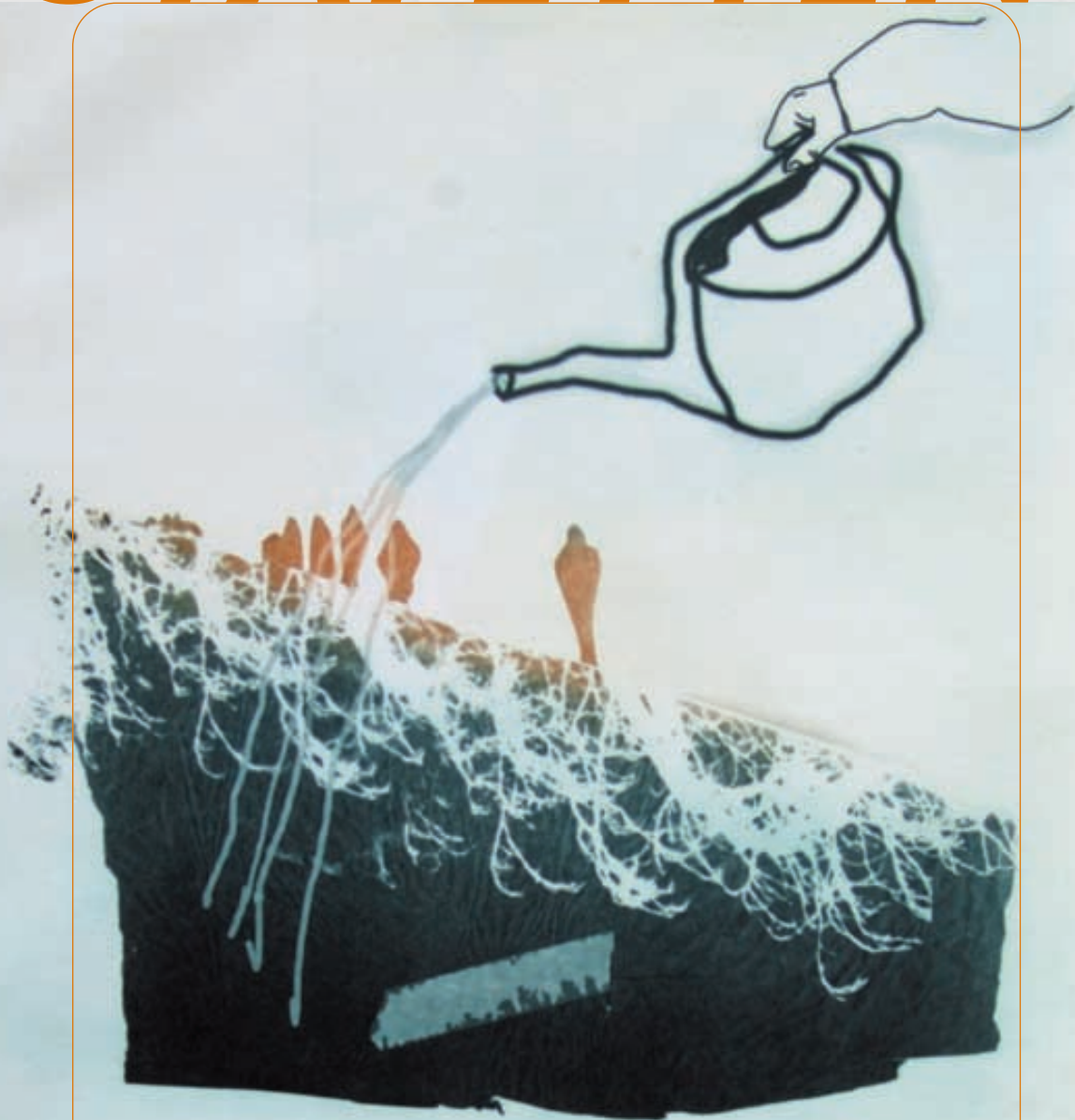
Nummer 3 - Maj 2001

Nyhedsmagasinet fra
Det Personalepolitiske Forum
om arbejdsfastholdelse



Stafetten slutter nu.
Men indsatsen fortsætter
- ikke mindst i
de kommuner og amter,
som har modtaget
Stafetten og udviklet
deres egen indsats.
Også mange andre
offentlige arbejdsgivere
er godt i gang med politikker
for fastholdelse
af egne medarbejdere
- den vigtigste ressource

STAFETTEN



Hold fast i arbejdsfastholdelse

STAFETTEN OM arbejdsfastholdelse slutter nu. Men indsatsen fortsætter med uformindsket kraft i amter og kommuner, som har oplevet fordelene ved at følge op på initiativet fra Det Personalepolitiske Forum. Og mange andre kommuner og amter har taget tråden op og arbejder for arbejdsfastholdelse i bred forstand til gavn for de ansatte - og til glæde for hele arbejdspladsen.

Arbejdsfastholdelse er kommet for at blive. Indsætterne i amter og kommuner bærer frugt og sikrer, at medarbejdere, der ikke længere kan arbejde på fuld kraft, kan fastholdes på arbejdspladsen. Omsorgen kommer i højsædet, når medarbejdere og ledelse er i dialog om initiativer, som f.eks. kan hjælpe den sygemeldte hurtigt og effektivt tilbage på arbejdspladsen. Måske i en anderledes jobfunktion i kraft af ændret arbejdsevne. Måske på nedsat tid eller med brug af nogle hjælpemidler. Men i al fald i arbejde frem for at blive udstødt fra arbejdspladsen og måske hele arbejdsmarkedet, som det tidligere er sket i mange tilfælde.

De tolv stafetmodtagere, som har taget vel imod Det Personalepolitiske Forums initiativ om at fokusere målbevidst på forskellige metoder til arbejdsfastholdelse af de udstødningstruede, skal have en varm tak for et stort engagement i Stafetten. Alle stafetmodtagere er præsenteret i to tidligere numre af magasinet Stafetten, og i denne afsluttende udgave belyses nogle af de nyeste initiativer sammen med erfaringer med arbejdsfastholdelsen, som den har udfoldet sig i de fire amter og otte kommuner.

En væsentlig lære af indsætterne rundt om i landet er, at initiativerne får den bedste effekt, hvis de udvikles i fællesskab mellem ledelse og medarbejdere. MED-strukturen er velegnet til at udvikle en politik for arbejdsfastholdelse i. Men uden involvering af øvrige ledere og medarbejdere, så alle opnår et ejerskab til indsatsen, får den ikke den ønskede effekt.

Vi håber, initiativerne vil inspirere andre kommuner og amter til at sætte fokus på dette vigtige område. Arbejdsfastholdelse kan være med til at sikre, at vi fortsat kan bevare kompetente medarbejdere og ledere på arbejdspladserne. Med fraværspolitikker kan amter og kommuner sikre, at sygemeldte medarbejdere får støtte til at vende hurtigt tilbage. Arbejdspladserne står sig stærkere i konkurrencen om arbejdskraften, hvis der findes en velfungerende fraværspolitik, som måske samtidig kan medvirke til at nedbringe sygefraværet.

Kommunerne og amterne arbejder på forskellig vis med tidlig indsats ved sygefravær. Kontakten med og omsorgen for medarbejderne er vigtig og nødvendig for at skabe tryghed og enighed mellem ledelse og medarbejdere om de tiltag, som kan fastholde medarbejderen. Der kan være tale om forebyggelse på arbejdsmiljøområdet for at hindre nedslidning eller forkerte arbejdsstillinger - og dermed undgå gentagne fraværperioder - ændring af arbejdspladsens indretning eller nedsat arbejdstid. Herudover arbejdes der videre med seniorpolitik, kompetence-udvikling, psykisk arbejdsmiljø, motionstilbud og mange andre udspil til gavn for arbejdsfastholdelse.

Initiativerne har alle som mål at gøre arbejdsmarkedet i kommuner og amter mere rummeligt. At sikre omsorg og engagement for medarbejderne, som er den vigtigste ressource.

Det Personalepolitiske Forum er glad for den opbakning, der har været til idéen om at sætte mere fokus på arbejdsfastholdelse. Vi takker for støtten fra Det offentlige Netværk, som består af repræsentanter for det offentlige arbejdsmarked og Socialministeriet, og som har finansieret Stafetten gennem Socialministeriets virksomhedspulje.

Det Personalepolitiske Forum

Nu snakker

Fraværssamtalen er blevet til velfærdssamtalen i HOLBÆK KOMMUNE og er ikke kun for sygemeldte.

Medarbejdere, som f.eks. ikke trives, kan også bede om en samtale

TIDLIGERE BLEV DER mest fokuseret på sygefraværet, men i kraft af Stafetten om arbejdsfastholdelse, som Holbæk Kommune modtog i april 2000, er sygefraværspolitikken nu ændret til en velfærdspolitik og integreret i personalepolitikken.

Holbæk Kommune ønsker, at medarbejdere og ledere i højere grad end tidligere er i dialog om de forhold på arbejdspladsen, som gør, at de ikke trives eller melder sig syge. Medarbejdere og ledere skal være med til at gøre arbejdspladserne sundere og finde årsagerne til dårlig trivsel eller fravær.

Fraværet har været højt, men i 1999 faldt det til 4,0 %. I kraft af indsatsen for arbejdsfastholdelse i år 2000 er det steget til 4,3%, bl.a. fordi nogle af de fastholdte har længere fraværperioder af og til.

Den nye personalepolitik blev vedtaget i december 2000. Teksten er bevidst ret kortfattet, for det er ude lokalt, i de 80 enheder, at de endelige formuleringer, som de handler efter, bliver til. Medarbejdere og ledere skal selv finde frem til de værdier og begreber, der lægges mest vægt på på den enkelte arbejdsplads.

Den overordnede personalepolitik indeholder otte værdier med tilhørende normer for mål og midler. De otte værdier er: Indflydelse, ansvar & medansvar, gensidig tillid og respekt, frihed, dialog, sundhed, kompetencer samt rummelighed.

Om sundhed hedder det bl.a., at sunde og velfungerende medarbejdere har høj prioritet, at sundhedsmæssige overvejelser indgår i alle beslutninger og handlinger.

vi velfærd



Holbæk Kommunes personalepolitik skal kendes af enhver medarbejder. Personalekonsulent Bente Poulsen tager gerne en drøftelse af hensigten, her med nogle af kommunens skoletandplejere (foto: Nils Juel Berg, Mediekompagniet)

I tilknytning til normerne er udarbejdet en "værktøjskasse", som forklarer nogle af begreberne - og giver bud på hjælp. Her er bl.a. nævnt karriereplan, kompetence- og videnregnskab, medarbejderudviklingssamtale, risikostyring, udviklingsplan og voldspjecer. Velfærdssamtalen indgår sammen med APV, ArbejdsPladsVurderingen, i initiativer, som skal fremme trivsel, sundhed og nærvær.

- Kommunen har besluttet en klar personalepolitik, hvor det er ude i de 80 enheder, man selv skal formulere sig. Derfor kan der blive stor forskel fra enhed til enhed. Nogen vil være meget detaljeret, andre mere kortfattet. Er der brug for det, kan vi i Personaleafdelingen vejlede i den praktiske implementering, fortæller personalekonsulent Bente Poulsen.

Derudover er hun med til at gennemføre temadage om emner i personalepolitikken for at klæde ledere og tillidsvalgte på til dialogen med medarbejderne om holdningen bag de forskellige emner. Ikke mindst værktøjet "velfærdssamtalen" kan der være behov for at informere og rådgive mere om.

Mere struktur - mere konstruktiv

- Vi har erfaret, at der er behov for at gå et skridt videre end i sygefraværssamtalen. Praksis viste, at der kunne komme gode

løsninger ud af samtalerne. Men med endnu mere struktur på samtalen, bliver den mere konstruktiv - og vi er dermed også bedre i stand til at passere de barrierer, som nogle har overfor samtalen, mener Bente Poulsen og fortsætter:

- Fokus er flyttet fra sygdom, fra fravær til nærvær. Nu har vi et handlingsredskab for medarbejdere og ledere, så der kan sættes ind strategisk og fremadrettet. Det sker ved at følge en spørgeguide for velfærdssamtalen med spørgsmål om bl.a. årsager og iværksatte initiativer. Den kan hjælpe til at komme ind til kernen i problemet, som er årsag til velfærdssamtalen. Efterfølgende kopieres den udfyldte guide og sendes til Personaleafdelingen til statistisk brug - og eventuel beslutning om en særlig indsats. Velfærdssamtalerne kan altså også gennemføres, uden der er fravær som årsag, men f.eks. ud fra medarbejderes manglende trivsel, siger Bente Poulsen.

I forlængelse af udarbejdelsen af den nye personalepolitik og velfærdssamtalen er Holbæk Kommune nu i gang med at udarbejde et videnregnskab, som skal afdekke behov og kompetencer i organisationen. Både de nuværende og de fremtidige.

- Dermed er der også et socialt aspekt ved videngenerering. For kan vi ikke fastholde medarbejderne, mister vi den viden,

de besidder. Derfor er velfærdssamtalen også i denne sammenhæng et væsentligt redskab - til at sikre den kompetence, medarbejderne har, mener Bente Poulsen.

Fordel for os alle

- Vi tror og håber, velfærdssamtalen vil være til gavn både for medarbejdere og ledere, siger Pia Bennetzen, fællestillidsrepræsentant for pædagogerne og medlem af Hovedudvalget og arbejdsgruppen, som har udarbejdet velfærdspolitikken.

- Nu har vi med velfærdssamtalen fået et redskab, som vi alle kan bruge. Som ansat ser vi det som en stor fordel, at vi kan få hjælp til at komme videre, hvis vi af en eller anden grund ikke kan magte vores job. For der ligger jo i hele velfærdspolitikken mange andre elementer, som handler om arbejdsfastholdelse, siger Pia Bennetzen.

- Det har givet været en fordel, at vi medarbejdere har siddet med i arbejdet med denne politik, så det ikke kun har været arbejdsgiverne, der efterfølgende skulle trække den ned over vores hoveder. Nu har fået et positivt syn på velfærdspolitikken, vi forstår baggrunden og kan bedre bringe den videre i systemet til de øvrige tillidsrepræsentanter. Og det er jo vigtigt, at den bliver kendt af alle.

- Jeg både håber og tror, at politikken og velfærdssamtalen vil blive til gavn for alle, fordi der nu er mulighed for tidligt at gøre en indsats til gavn både for arbejdsgivere og medarbejdere, siger Pia Bennetzen.

giver vi konsulentbistand til personalepolitikken, siger hun.

Konsulent følger med værktøjskassen

Værktøjskassen er specialbygget af træværkstedet på Reva Esbjerg for Ribe Amt og sat til salg for kostprisen på 1000 kr. Med i dette beløb er også konsulentbistand fra Bodil Krongaard Hansens side, og det har 12 institutioner og afdelinger nydt godt af. Og flere bestillinger er på vej.

Værktøjskassen afleveres personligt i forbindelse med et informationsmøde, hvor indholdet i kassen gennemgås og uddybes.

- Vi har måtte begrænse antallet af værktøjer, så alt er ikke med. Derfor er det godt at kunne informere medarbejdere og ledere om de initiativer, det er muligt at gennemføre for at fastholde en kollega. Det vigtigste med værktøjskassen er at udbrede idéen om arbejdsfastholdelse og få institutionerne til at bruge mulighederne, påpeger Bodil Krongaard Hansen.

Værktøjskassen fortæller om de forskellige praktiske muligheder, men der er ingen faste løsninger, fordi det er dialogen om de konkrete muligheder, der skal afgøre løsningen.

- I øvrigt har vi overhovedet ingen kompetence til at pege på bestemte løsninger. Det er institutionerne, der internt skal opnå enighed om, hvordan de vil håndtere arbejdsfastholdelse af en medarbejder i praksis - og det er dem, der beslutter, om jeg skal inddrages som konsulent. Eller om de vil klare indsatsen selv, påpeger hun.

Fyring kan være den bedste løsning

- Ofte kan det være et langt, sejt træk at nå frem til en afklaring, og medarbejderen, der har fået ændret arbejdsevne, holder naturligt fast i det job, vedkommende har. Men alligevel kan fyring somme tider være den bedste løsning for medarbejderen, hvis der vel at mærke er lagt en plan for den nye situation, så alle kan blive tilfredse, siger Bodil Krongaard Hansen.

Mange andre løsninger kan naturligvis komme på tale, før drøftelserne peger på fyringen.

- Igennem åbenhed, tillid og nye holdninger til, hvad sygemelding kan indebære, og hvad man må under en sygemelding, kan der skabes rum for en god indsats for arbejdsfastholdelse. Og her er det væsentligt at sige, at det i høj grad er ens eget ansvar at trives på arbejdspladsen, ikke kun ledelsens. Men i fællesskab kan ledelse og medarbejdere ofte finde løsninger, som er praktisk mulige - også under hensyn til, at de øvrige ansatte ikke skal belastes ekstra i deres job, fordi der tages særlige hensyn til en kollega, mener Bodil Krongaard Hansen.

Skabt mere omsorg

Hovedudvalget i Ribe Amt har netop evalueret på nogle af de mange aktiviteter, der er sat i gang i amtet i forbindelse med modtagelsen af Stafetten. Der er enighed om, at der er kommet langt større fokus på

fastholdelse på mange af amtets institutioner til gavn for omsorg for fraværet.

De enkelte institutioner er i gang med at udarbejde deres egne politikker i forlængelse af den overordnede amtslige politik for arbejdsfastholdelse og sygefravær - og forebyggelse spiller her en væsentlig rolle.

- Alle har nu et ansvar for fastholdelsen. Og vi har som tillidsrepræsentanter og sikkerhedsrepræsentanter fået en ny rolle i kraft af, at vi gennem MED-udvalg er med til at udarbejde rammeaftaler, som lægger op til forstærkede indsatser for at fastholde medarbejderne. Sygefravær og forebyggelse er kommet mere i vælten nu, da vi skal blive bedre og bedre til opfølgning. Men det tager tid, bl.a. fordi det ikke er alle ledere, der er lige aktive. Måske har de behov for et netværk, som drøfter bl.a. hensigten med arbejdsfastholdelse - eller nogle gå-hjem-møder, som tager emnet op, foreslår Grethe Stjernholm, næstformand i hovedudvalget.

Stafetten førte til nye initiativer

Værktøjskassen er kun én af mange idéer, som ledere og medarbejdere i Ribe Amt igennem Hovedudvalget har udtænkt på grund af Stafet-initiativet, som har sat skub i indsatser for større social ansvarlighed i hele amtet.

Nogle af de øvrige er:

- Samarbejdsaftaler med kommuner
- Styrke arbejdet med arbejdsfastholdelse - revision af retningslinier for opfølgning på sygefravær
- Informere om de gode eksempler i hele amtet ud fra "de gode eksemplers magt"
- Flere forebyggende aktiviteter på grundlag af medarbejderforslag, bl.a. arbejdsklimamålinger med brug af BST

Nørager Kommune vil nu fastholde alle

Arbejdsfastholdelse på Ældreområdet betragtes som en succes. Derfor skal indsatsen udbredes til alle ansatte i NØRAGER KOMMUNE, men samtidig dukker der forbehold op præcis på Ældreområdet

NØRAGER KOMMUNE har netop sat gang i et nyt, toårigt projekt om arbejdsfastholdelse af alle medarbejdere i kommunen. Det sker som opfølgning af den indsats for arbejdsfastholdelse, forebyggelse og forbedring af arbejdsmiljøet, som Ældreområdet har gennemført over flere år. Succesen er iøjnefaldende, for mange indenfor den belastede plejesektor er blevet hjulpet tilbage i arbejde efter et længere fravær. Omkostningerne ved de positive erfaringer begynder imidlertid også at vise sig.

- Vores sygefravær vokser nu, specielt langtidsfraværet. Og det skyldes bl.a. arbejdsfastholdelsen, fordi nogle af de

ansatte, vi fastholder, af og til får nye, længere fraværsperioder. Derfor er vi nok nødt til at blive lidt strammere i forhold til opsigelse, end vi er lige nu. Vi må sige fra, når der er gentagne perioder over mange år, og det viser sig, at medarbejderen alligevel ikke kan magte jobbet. Selvom vi går ind for arbejdsfastholdelse eller opretter en § 28-aftale, giver det frustrationer hos de øvrige medarbejdere, hvis der er mange fraværsdage. For det kan betyde mistede fridage og give negative vibrationer i en gruppe, fortæller leder af Ældreområdet, Kirsten Dyrholm.

Arbejdsfastholdelse vil fortsat eksistere, men ikke alle vil kunne fastholdes. Hvis det viser sig, at medarbejdere ikke har helbred til deres job, vil kommunen i stedet forsøge at finde et andet job, som de har kræfter til. Kan det ikke lykkes, vil det i samarbejde mellem medarbejderen, lederen og sygedagpengeafdelingen blive overvejet hvilke løsninger, der så kan findes. Hvis det viser sig, at medarbejderens helbred er så skrøbeligt, at det kun er muligt at klare jobbet med mange fraværsperioder, kan et fleksjob eller en fyring komme på tale.

Ikke for mange i én gruppe

- Hvis en medarbejder f.eks. har migræne eller en dårlig ryg, som nærmest hænger i en tynd tråd, kan det give mange forstyrrelser i dagligdagen for den gruppe, vedkommende tilhører. For der vil uundgåeligt komme mange sygedage. Vi vil da stadig tage hensyn til den enkelte, men vi skal sikre, at der ikke pludselig i én gruppe er for mange, som der skal tages hensyn til. Det kan køre gruppen ned, som da vi sidste sommer i én gruppe havde tre, som der skulle tages hensyn til. Det var lige ved at splitte gruppen, for det var for belastende for de øvrige, siger Kirsten Dyrholm og fortsætter:

Essensen af indsatsen

Arbejdsfastholdelse har Nørager Kommune arbejdet seriøst med på ældreområdet i adskillige år. Før Stafetten var kommunen deltager i Socialministeriets 34 K projekt om arbejdsfastholdelse, og det var herigennem, en række af politikerne blev grundlagt.

Essensen af indsatsen er i dag:

- Viden om og forståelse af arbejdsfastholdelse skal formidles bredt ud til alle
- Gennem åbenhed om hensigten vil barrierer og holdninger gradvist ændres
- Arbejdsfastholdelse skal ikke nødvendigvis ske til præcis samme arbejdsplads. Belastningen skal fordeles jævnt mellem alle arbejdspladser af hensyn til kollegaerne
- Målene, der opsættes for indsatsen, skal være realistiske at nå
- Når der sættes ind med fastholdelse, skal dialogen med medarbejderen være grundig for at sikre god viden om ressourcerne
- Fysisk sygdom er ikke det største problem. Den enkeltes tro på egne ressourcer holder ikke altid. Men der kan være andre personlige ressourcer at trække på
- Indsatsen for arbejdsfastholdelse skal være kontinuerlig. Det er et langt, sejt træk at få alle med på idéen, men det er vigtigt at holde ud

- Vi skal nok prøve at få medarbejderne hurtigere i arbejde, f.eks. på deltid i starten, så vi har mulighed for at vurdere tidligere, hvad de kan magte. Men det er da svært, især med de faste folk, at måtte give op og fyre dem. Vi har da også en mulighed for arbejdsprøvning her i kommunen i en revalideringsinstitution. Men det er en produktionsvirksomhed, så for nogen er det ikke sagen. Og vi vil da også hellere fastholde dem i forvaltningen, siger hun.

Måske flytte holdningen lidt

Men hvad er niveauet for, hvad en arbejdsplads kan bære?

- Et af problemerne er, at der ikke er kompensation for, hvad vi sparer andre systemer for, når vi fastholder nogle af vores ansatte. Vi snakker i øjeblikket i ledelsesgruppen, i sikkerhedsgruppen og i samarbejdsudvalg om, hvad holdningen er til, hvornår vi fastholder og hvornår ikke. Måske skal vi flytte holdningen lidt, men

vi må også lytte til medarbejderne selv. Og vi må fortsat finde de kreative løsnings, selvom vi også må acceptere, at ikke alt kan lade sig gøre. Vi har netop ansat nogle flere for at lette presset på de øvrige. Vi ved, at der er et stort pres på os i Ældreområdet, fordi de ældre er mere plejekrævende i dag, så sygefraværet bliver større. Presser vi citronen for meget, bukker flere under. Derfor håber jeg, at de nye ansatte kan få indflydelse på fravær og arbejdsglæde, siger Kirsten Dyrholm.

Her er blevet tryggere at være

Arbejdsfastholdelse har medvirket til, at Nørager Kommune som arbejdsplads er blevet tryggere at være ansat i. Medarbejderne ved, at længere fravær på grund af sygdom eller arbejdsskade ikke udløser en fyreseddel. Tværtimod sættes en indsats i gang for at sikre, at den pågældende så vidt muligt kan vende tilbage til sin arbejdsplads.

- Vi er alle blevet bevidste om det, og mange er med til at hjælpe folk tilbage på arbejdspladsen. Der er sket noget med holdningerne, selvom vi ikke er færdige endnu. Vi arbejder videre med at gøre os alle mere bevidste om, at indsatsen er til gavn for den enkelte. I starten var der en modvilje, men den er vendt, da vi oplevede, at fastholdelse ikke behøver at betyde, at det lette arbejde blev taget fra én, siger sikkerhedsrepræsentant Lauge Laustsen, som har været aktiv i indarbejdelsen af arbejdsfastholdelse.

- Nu oplever de ansatte, at den, der fastholdes på ændrede vilkår, bliver en ekstra hjælp, som endda kan give støtte til de øvrige. Dermed får de ældre beboere bedre behandling, og hverdagen er blevet lettere både for ansatte og beboere. Den udvikling kan bl.a. ske, fordi der er færre sygemeldte idag. Det er gået stærkt fremad, men det har taget noget tid, siger Lauge Laustsen.

Min skepsis blev gjort til skamme



Et skræddersyet job. Det er, hvad Lillian Hamiltorn har fået, siden hun er vendt tilbage på job med ændret arbejdsevne på grund af hofteskader. Jobbet er tilpasset hendes situation, så hun kan nu arbejde 35 timer på fuld løn (foto: Niels Reiter)

- **JEG VAR GLAD** for at komme rundt til de ældre i hjemmene, så jeg var stærkt skeptisk overfor at blive flyttet til arbejde i et demensafsnit, da jeg vendte tilbage i Ældreområdet efter fem måneders fravær. Men jeg er ikke i dag i tvivl om, at det var det rigtige, fortæller Lillian Hamiltorn, der er en af de positive historier om arbejdsfastholdelse i Nørager Kommune.

- Jeg ønskede ikke at skifte job, men kunne ikke i længden fortsætte. Og kollegaerne havde bemærket, at jeg havde ondt i hoften, også efter en operation. De fortalte det til lederen, Kirsten Dyrholm, som en dag ringede og sagde, at der var et job til mig på Haversdal Ældrecenter. Jeg fik tilbud om en prøvetid på et halvt år, så jeg kunne afprøve, om det nu var noget. Men ret snart var jeg ikke i tvivl, for jeg havde det bedre med ikke at have så meget rengøring og pleje i stillinger, som ikke var så gode for

mig, siger Lillian Hamiltorn, som er uddannet SoSu-hjælper. Siden har hun været på kursusdage i demenspleje.

I dag trives hun fint med et skræddersyet job som leder af aktiviteterne på Ældrecentret i 20 timer, mens de resterende 15 timer på skift tilbringes i køkkenet og i en ledsageordning for nogle af beboerne. De 35 timer er på almindelig løn.

- Jeg kendte nogle af kollegaerne og nogle af de ældre i forvejen, så det var med til, at jeg hurtigt faldt til. Og kontakten med de ældre her er jo lige så god og tæt som ude i hjemmene. Det er jo også deres hjem her på Ældrecentret, siger Lillian Hamiltorn, som trods de fortsatte gener fra hofteskaden cykler 10 ½ km hver vej mellem hjem og arbejde hver dag. Det hjælper hende også med at holde sig i form, som hun selv betoner det.

Send de rigtige signaler

De ansatte ved bedst, hvor skoen trykker i arbejdsmiljøet og i hverdagen. Derfor er det væsentligt at spørge dem om ønsker til forbedringer, men det er også gavnligt at spørge om brugernes holdning på ældreområdet, har **SVENDBORG KOMMUNE** erfaret. Samlet kan de rigtige signaler bruges til at forbedre vilkårene for begge parter



HVAD GØR en arbejdsdag god? Hvad giver energi i arbejdet? Hvad er det, der suger kræfter? Tre vægtige spørgsmål, som Ældreområdet Vest i Svendborg Kommune har stillet medarbejderne i hjemmeplejen for at komme ind til kernen af de positive og negative forhold i hverdagen.

Hensigten er at øge arbejdsglæden gennem større opmærksomhed om arbejdsmiljøet, samværet med de ældre borgere og forhold i privatlivet, som kan spille en rolle for nærvær i arbejdet.

Udspillet kommer fra forvaltningen, som ønsker at udvikle og kvalitetssikre ældreplejen, til gavn både for borgerne og for hjemmeplejen. Det er sket som led i indførelsen af en sygdomspolitik, som også skal minimere risikoen for udstødelse, se på medarbejderen som et helt menneske og fremme den forebyggende indsats på det psykiske arbejdsmiljøets område.

Alle fire ældreområder fik budet, og Ældreområdet Vest tog imod med kyshånd.

- Vi synes, det lød drønspendende at få lejlighed til at undersøge, hvad brugerne siger om ældreplejen, hvad de vægter - og samtidig høre, hvad der stresser vores hjemmehjælpere i hverdagen i forhold til indsatsen for de ældre, ledelsen m.v.

- Nu er der gode muligheder for at udvikle ældreplejen, fordi der er kommet valgfrihed i ydelserne. Hvordan vil de ældre gerne konvertere tiden, når det er muligt?

- Og hvordan kan disse ønsker hænge sammen med et bedre arbejdsmiljø for hjemmehjælperne, spørger sektionsleder i Ældreområdet Vest, Lene Ditlevsen.

Brugerdialo og psykisk arbejdsmiljø er hovedoverskrifterne på udspillet fra forvaltningen. Tanken er at høre brugere og hjemmehjælpere i grupper hver for sig om de forhold, som glæder, stresser, giver gode oplevelser eller tapper energi. Efterfølgende skal synspunkterne bearbejdes for at finde løsninger, som vil gavne begge grupper. Og sikre, at hjemmehjælperne bliver mindre syge og får mere lyst og energi til at blive i jobbet.

Værdifulde udsagn

I gennem interview i fokusgrupper med brugere, pårørende og ansatte har ældreområdet fået en række værdifulde udsagn til udvikling af plejen, men også til gavn for hjemmehjælpernes psykiske arbejdsmiljø.

- Vi er selvfølgelig bundet af nogle overordnede rammer, men ydelserne kan vi ændre på efter 1. april. En række af de forhold, der er peget på, kan vi løse uden de store problemer, viser det sig. Der har f.eks. været sammenfald i ønskerne om færre afløserer til den enkelte borger. Det er til at planlægge, så der maksimalt er fem faste afløserer mod måske 20 før. Når trådene om den enkelte klient samles hos færre, tager det lidt af presset. Og det giver en større

fællesfølelse at samarbejde og udvikle holdninger til indsatsen overfor klienten.

Samtidig oplever borgeren det ikke så forvirrende, når der er en fast gruppe, som kommer i hjemmet, påpeger Lene Ditlevsen.

- Men for hjemmehjælperne er det i virkeligheden hjemlige forhold, der stresser mest, f.eks. børnepasningsproblemer. Eller mandens natarbejde. Vi ser her, at de ansatte ved bedst, hvor skoen trykker.

- I velfærdssamtalen skal hjemmehjælperen fremsætte ønsker til indsats som en forløber for den egentlig sygefraværspolitik. Vi vil gerne gå ind lige før, problemer hos en medarbejder topper, så vi kan finde nogle løsninger, inden der måske kommer en sygdommelding på grund af hjemlige forhold. De ansatte må derfor fortælle os om de forhold, så vi kan være med til at organisere arbejdet på en anden måde. I dag tier mange om det. Men det er meget bedre at sende de rigtige signaler - og så finde en løsning, som måske blot er at kunne gå en time før. Vi ønsker at bløde mere op på mulighederne for særlige løsninger, for privatliv og arbejdsliv skal hænge sammen, mener Lene Ditlevsen.

- Velfærdssamtalen er en udmærket idé, fordi vi her kan snuppe nogle forhold i opløbet frem for, at kollegaer går helt ned. Men vi skal lige vænne os til, at det er for ens egen skyld, at der bliver ringet og spurgt til sygdommen. Når vi så ser, at

Frokostpausen har tidligere været et stressende element som en del af arbejdet, fordi frokost og møde foregik på samme tid. Nu er det første kvartér helliget spisningen, og det har taget luften ud af den værste stress (foto: Ulrik Borgermann)



sygemeldte kan komme i gang stille og roligt med nogle timers arbejde om dagen, frem for at være sygemeldt så længe, at de mister jobbet, bliver vi selvfølgelig glade for den fleksible løsning, siger tillidsrepræsentant for plejepersonalet, Dothy Wrisberg.

Plads til frokosten

- Et godt eksempel på, hvordan vi i fællesskab har kunnet gribe fat om et stressende forhold i hverdagen, er ændringen af mødestrukturen. Vi holder altid møde i forbindelse med frokost. Tidligere gled arbejde og møde helt ud i ét, så middagspausen var en del af arbejdet, for her blev alt læst af. Og der var overhovedet ikke mulighed for at slappe rigtigt af indimellem. Hjemmehjælperne følte, de var på fra kl 7 til 15 uden pusterum.

- Nu har vi tilrettelagt frokostpausen, så hjemmehjælperne de første 15 minutter er for sig selv, mens vi fra ledergruppen kommer ind det sidste kvartér og diskuterer forhold omkring brugerne. Og det har lettet på den værste stress, fortæller Lene Ditlevsen.

Medarbejderne har været meget involveret i drøftelserne af deres arbejdsforhold, psykiske belastninger og samspil med de ældre borgere.

- Det er mit indtryk, at kollegaerne gerne vil medvirke til at få belyst vores forhold. Og vi har da også efterfølgende set, at der er sat gang i en proces, som kan føre til

ændringer. Vi fik f.eks. gennemført, at det første kvartér af frokostpausen var vores eget. Og jeg synes også, vi bliver hørt i andre sammenhænge, når vi først får gjort os tanker om, hvad vi gerne vil have ændret. Vi kan også forbedre vores indsats, hvis vi arbejder mere på tværs af grupperne. Vi skal tænke mere kreativt i forhold til, hvordan vi kan hjælpe hinanden. Vi er bestemt godt på vej frem, men det er klart, at stramme økonomiske forhold på hjemmepleje-området gør os noget utrygge. Vi er dog stadig glade for at gå på arbejde, pointerer Dothy Wrisberg.

Lederne skal ikke involveres

- Det er ikke nødvendigt, at lederne altid skal involveres. I dag organiserer medarbejderne selv ferieplaner og plejeplaner - og

det forplanter sig fagligt. Hjemmehjælpernes selvværd optimeres på denne måde, når de får lov at bruge ressourcerne. Og det giver mere tillid til hinanden, når de selv tager initiativer frem for, at lederen presser beslutninger ned over hovedet på dem, siger Lene Ditlevsen.

Den opfølgende proces efter interviewene i fokusgrupper vil få brikker til at falde på plads, både i forhold til brugerne og overfor hjemmehjælperne, forventer ældreområdet.

- Hovedpointen er, at har vi tilfredse medarbejdere, får vi også mere tilfredse brugere. Ofte koster det ikke noget i penge, mens der skal investeres noget tid i medarbejderplejen. Men jeg er overbevist om, at vi får den investering igen, siger Lene Ditlevsen.

Bliver processen vellykket, er det oplagt, at de øvrige ældreområder i Svendborg Kommune vil følge efter og sætte gang i en tilsvarende indsats.

Fem nye initiativer

Svendborg Kommune har bl.a. i kraft af Stafetten udviklet fem nye initiativer. De fleste forventes indarbejdet i en ny daglig praksis:

- Ny seniorpolitik sat i kraft med fokus på fastholdelse
- Sygdomspolitikken er videreudviklet efter evaluering. Der er udarbejdet checkliste med typer af fraværssamtaler, tidsforløbet for dem samt oversigt over fastholdelsesmuligheder
- Indsats i forhold til det psykiske pres, den enkelte medarbejder kan opleve ved presseomtale og klagesager indenfor arbejdsområdet
- Det psykiske arbejdsmiljø skal afdækkes bedre gennem to sammenlignelige metoder
- Den 27. maj gennemføres en storstilet sundhedsdag for alle medarbejdere under sloganet "Motion for livet" med en række fysiske og sociale aktiviteter

Vil skabe optimale vilkår for sygemeldte

Skepsis hos medarbejdere og ledere på Hjørring /Brønderslev Sygehus i **NORDJYLLANDS AMT er vendt til en mere positiv stemning for arbejdsfastholdelse af sygemeldte og ansættelse af nye kollegaer på særlige vilkår**



Sygefraværssamtalen er kommet i faste rammer på Hjørring/Brønderslev Sygehus. Bekymring for, hvad samtalen skulle bruges til, er afløst af tilfredshed. For alle samtaler har hidtil haft et positivt udfald (foto: Finn Folsted)

VEDHOLDENDE FOKUS på behovet for at gøre en ekstraordinær indsats for medarbejdere, der er sygemeldt i lang tid, sammen med interessen for at ansætte mennesker med ændret arbejdsevne, har haft sin effekt på Hjørring/Brønderslev Sygehus.

Hovedsamarbejdsudvalget (HSU) har igennem længere tid udviklet videre på sygehusets tradition for at tage hensyn til mennesker med ændret arbejdsevne. Den stammer fra tiden med psykiatrisk afdeling og gartneri, som beskæftigede nogle af de sindslidende. Da den psykiatriske afdeling lukkede, bevarede hospitalet gartneriet og interessen for at gøre en speciel indsats for mennesker, der ikke kan magte et job på almindelige vilkår. Ikke kun i gartneriet, men også i depotet, laboratoriet og portørvagten er der oprettet særlige stillinger.

- Siden er fleks- og skånejob kommet til, og det har selvfølgelig betydet, at denne type ansættelser er blevet mere struktureret. Samtidig har vi i kraft af Det sociale Kapitel i Nordjyllands Amt taget fat om arbejdsfastholdelse af sygemeldte for at begrænse sygefraværet og sikre, at flest muligt kan vende tilbage til arbejdspladsen, fortæller chefsygeplejerske Tove Munch Hansen, og fællestillidsrepræsentant Hanne Andersen fra FOA-området erklærer sig enig.

Begge har været aktive i HSU for at udvikle indsatsen, som er blevet fastlagt i kraft af "Projekt socialt kapitel i praksis". Udarbejdelsen af en partnerskabsaftale med Hjørring Kommune er en hovedhjørneste i forhold til indsatsen for sygemeldte medarbejdere.

Anvendelsen af fraværssamtalen, kaldet "den nødvendige samtale", er en anden. Sygehuset har købt et kursus i denne samtale af Nordjyllands Amt for at ruste ledere og tillidsrepræsentanter til at gennemføre fraværssamtalerne på en kvalitativ måde.

Bekymringer i starten

Selvom partnerskabsaftalen kun er indgået med Hjørring Kommune, forventer sygehuset, at principperne kan bruges af alle de øvrige nordjyske kommuner, hvor medarbejdere er bosiddende. Hen ad vejen er det

oplagt, at der også indgås deciderede partnerskaber med disse kommuner.

- Partnerskabsaftalen er nu bredt ud som en del af personalepolitikken, hvori lægges vægt på sygefraværssamtalen. HSU har været meget positiv overfor hele indsatsen, også for at give plads til mennesker med ændret arbejdsevne, men der har været bekymringer hos de ansatte for, om det vil blive på bekostning af det faste personale, siger Tove Munch Hansen.

- Mange spurgte i starten: Går det ud over normeringerne, skal vi løbe stadigt stærkere, bliver flere og flere slidt ned? I dag tror jeg, at de fleste afdelinger nu har mindst én ansat, som er fastholdt på nedsat tid. Samtidig er der oprettet fleksjob for allerede ansatte, bl.a. fire fra SoSu-området, og kommunen har fået nogle i jobtræning hos os. Dermed er der en mere

positiv holdning til hele arbejdsfastholdelsen, mener Hanne Andersen.

Systematiseret indsats

- For lederne har den nødvendige samtale nok været en naturlig forlængelse af den rolle, de allerede havde, fordi de i forvejen har gjort en del for de sygemeldte. Men nu er indsatsen systematiseret og legaliseret, påpeger Tove Munch Hansen.

Hanne Andersen supplerer:

- Det er bestemt en fordel, at tillidsrepræsentanterne er med til samtalen, så de er klædt på til den videre indsats. Derfor har det også været godt, at de er inviteret med til kurset sammen med lederne - og ikke hver for sig. Det fælles formål er jo at gøre en så god indsats for de sygemeldte som muligt. Generelt er der i dag en god stemning for samtalen, også fordi der altid er et positivt udfald af den, mener Hanne Andersen.

- Men det er ikke meningen, at hverken lederen eller tillidsrepræsentanten skal sagsbehandle for den enkelte. Den rolle ligger hos kommunen. Er der risiko for, at et sygefravær bliver langvarigt, eller at folk dropper ud af jobbet, er det meningsfuldt, at kommunen går ind i dialogen. Vi ved, at hvis sygefraværet er over 13 uger, er der stor risiko for, at folk glider ud. Derfor er det vigtigt, at vi kan tackle situationen inden da, siger Tove Munch Hansen.

70 ansat under det sociale kapitel

I kraft af Hjørring/Brønderslev Sygehus' størrelse med ca 1500 ansatte, er det forholdsvist let at finde løsninger for den enkelte, der skal ansættes på særlige vilkår.

- I løbet af år 2000 har vi haft 70 personer ansat i forskellige job under det sociale kapitel, flest folk i jobtræning udefra. Åbenhed er et kodeord, når der oprettes job på særlige vilkår. Det er selvfølgelig nødvendigt, at arbejdspladsen kan bære det, men det er ligeså vigtigt, at de ansatte ved, hvorfor de skal tage særlige hensyn til den nye kollega. Som helst skal være opfattet som en ekstra ressource og ikke en, der slider ekstra på de øvrige.

- Gennem partnerskabsaftalen har vi også sagt ja til at ansætte to lægesekretærelever ekstra, betalt af Hjørring Kommune. De var ellers på kontanthjælp

hos kommunen. Aftalen forpligter os også til at forebygge bredt i arbejdsmiljøet, og vi har en arbejdsmiljøpolitik under udarbejdelse. Den skal både tage fat om det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, siger Tove Munch Hansen.

I den tidligere fysioterapi er der allerede taget hul på den nye arbejdsmiljøindsats, for her er åbnet et motionscenter for de ansatte. Nu kan de blive styrket fysisk for kun 20 kr pr måned. Sygehuset har købt redskaberne, mens kontingentet dækker instruktion og rengøring. De ansatte, der melder sig ind, kan bruge motionscentret udenfor arbejdstid så ofte, de har tid. Kort

efter indvielsen var der allerede langt over 100 tilmeldte.

Den styregruppe, som er nedsat til at følge Projekt socialt kapitel i praksis, kigger både på udviklingen af sygesamtalen, partnerskabsaftalen, fraværstatistikken og arbejdsmiljøet. Håbet er, at fraværet falder, mens arbejdsmiljøet forbedres.

Under alle omstændigheder er hverken Tove Munch Hansen eller Hanne Andersen i tvivl om, at den forstærkede brede indsats for arbejdsfastholdelse er kommet for at blive på sygehuset. Og den vil givet brede sig til andre amtslige institutioner, efterhånden som indsatsen bliver kendt.

Partnerskabsaftale

Partnerskabsaftalen med Hjørring Kommune har været med til at systematisere ansvaret og indsatsen på sygehuset for de sygemeldte med fastlagte procedurer for, hvornår første samtale mellem leder og sygemeldt foregår. Den skal gennemføres efter 14 dages sygdom indenfor seks måneder, gerne med deltagelse af tillidsrepræsentanten. Skyldes sygefraværet forhold, som vil hindre medarbejderen i at genoptage arbejdet, skal det aftales, hvordan der kan ændres på disse forhold. Kan arbejds-situationen ikke forandres, er der grund til at drøfte, om medarbejderen i stedet kan omplaceres til en anden funktion, gå ned i arbejdstid eller få hjælpemidler til at klare arbejdet. I disse tilfælde kan det være nødvendigt at inddrage en af de faste kontaktpersoner i Hjørring Kommune.

Dialogen forstærket

I kraft af Stafetten har Nordjyllands Amt fået sat ekstraordinær fokus på indsatsen for arbejdsfastholdelse. Dialogen er forstærket - og efterfølgende er det besluttet at forsøge at sætte fokus på specifikke områder, bl.a. etniske minoriteter. Og der er sat langsigtede initiativer i gang som partnerskabsaftaler, som størstedelen af amtets ansatte vil være omfattet af inden udgangen af 2002.

Ydermere er amtet i gang med en afprøvning af Socialministeriets Det Sociale Indeks på 14 institutioner fra alle sektorer for herigennem at sætte socialt ansvarlighed på dagsordenen.

Et væsentlig arbejdsredskab for den videre indsats er også formidling af hensigten, af initiativerne - og opbygningen af en hjemmesiden. Den kan findes på adressen: www.stafetten.nja.dk.

Samtaler afslører nye problemer

Fraværssamtalerne har givet værktøj til at finde årsager til fravær og løse problemer i **OTTERUP KOMMUNE**. Men hvor langt skal man gå i forsøg på arbejdsfastholdelse, lyder et spørgsmål

Otterup Kommune har været langmodig overfor Ulla Kjær. Otte en halv måneds sygemelding blev det til, før hun nu er tilbage som sygehjælper (foto: Geert Mørk)



ERFARINGERNE fra samtaler med sygemeldte er gode i Otterup Kommune. Når det viser sig, at årsagen til fraværet ligger i belastninger i arbejdet, drøftes mulige løsninger mellem leder og den sygemeldte. Ofte i samspil med den faglige organisation for at finde den optimale udvej. For alle 12 faglige organisationer, som har medlemmer ansat i kommunen, er der indgået en fælles partnerskabsaftale med om indsatser for arbejdsfastholdelse.

- Der kan være tale om at tilrettelægge arbejdet på en anden måde eller tilbyde et mindre belastende arbejde i kortere tid. Men det øger presset på de øvrige kollegaer, og vi har ikke ressourcer til at tilbyde én person at blive fritaget for belastende arbejde permanent. Er det mere permanent, skal vi ind at ændre vilkårene for ansættelsen. Og her kan der måske blive tale om at oprette et fleksjob, hvor medarbejderen er fritaget for belastende arbejde. Fleksjobbet giver den fordel, at her er tale om en ekstra normering, så de øvrige medarbejdere ikke er mere presset ved, at en af kollegaerne er fritaget for belastningerne. Vi kan også tilbyde at starte nogle timer efter lang tids sygdom og så hen ad vejen komme op på fuld tid eller et aftalt timetal, fortæller områdeleder i Otterup Kommune, Inger Hansen.

Netop ældreområdet har det mest fysisk krævende arbejde, og det er også her, skader og sygdom som følge af belastningerne optræder hyppigst. Derfor plages området ind imellem af langvarige sygdomme - og behov for at finde fleksible ordninger, når en medarbejder er klar til en skånsom tilbagevenden til jobbet.

Kan blive nødt til at fyre

- Belastningsskader giver ofte nogle lange forløb, fordi det er svært at finde permanente løsninger, som medarbejderen kan holde til. Derfor vil der i den type arbejdsfastholdelse ofte være nye sygdomme på grund af tilbagefald. Og det har jo konsekvenser også for kollegaerne - og økonomisk for kommunen. Det er svært at løse disse problemer på en fornuftig måde for alle parter, og vi må nok se i øjnene, at vi af og til bliver nødt til at træffe en afgørelse om fyring, fordi medarbejderen rent faktisk ikke kan klare arbejdet, påpeger Inger Hansen og fortsætter:

- Folk skal selvfølgelig have en chance, hvis de tror på at komme i arbejde og f.eks. er i behandling eller undersøgelse og forventer at kunne vende tilbage til arbejdet. Men det kan være en dyr løsning for kommunen, hvis perioden er lang, og der skal vikar ind - og medarbejderen så alligevel

ikke er i stand til at fastholde jobbet. Så er der ikke kontinuitet på arbejdspladsen, og vi og kollegaerne mangler den gode, stabile arbejdskraft.

- Vores erfaringer har gjort os mere opmærksomme på, om det nu er den rette løsning at arbejdsfastholde enhver, for ingen er tjent med, hvis det viser sig, at arbejdet ikke kan passes. Det giver nedslag, hvis man ikke kan klare jobbet og må sygemelde sig gang på gang. Så er det måske langt bedre at sætte ind med revalidering og omskole vedkommende til en anden uddannelse, som ikke har belastende arbejdsstillinger, mener Inger Hansen.

Langt tilløb til at genoptage job

Hvis ikke sygehjælper Ulla Kjær selv sammen med ledere i Otterup Kommune troede på, at hun kunne vende tilbage efter en arbejdsskade og otte en halv måneders sygdom, var tålmodigheden nok bristet. Når smerterne efter en belastende arbejdsdag presser sig på, melder tvivlen sig, om hun kan holde til jobbet.

- Men når specialister fra Rygcentret i Ringe har erklæret mig rask, så må det jo betyde, at de mener, jeg kan klare jobbet. Og det håber, jeg kan, når jeg har vænnet mig til situationen, og smerterne er aftaget. Endnu er det kun halvanden måned

siden, jeg startede igen efter lang tids fravær efter en arbejdsskade. Jeg var ved sammen med en kollega at forflytte en beboer på vores ældrecenter, men beboerens ben svigtede, og for mig var det en naturlig refleks at forsøge at holde beboeren, selv om jeg godt ved, reglerne siger, vi ikke må. Jeg kunne mærke et jag og fik en discusprolaps, fortæller Ulla Kjær, som arbejder som fast aftenvagt.

26 fysioterapeutbehandlinger, talrige lægebesøg og specialistbehandling på Rygcentret i Ringe har gjort hende klar til jobbet. Selvom smerterne fortsat plager.

- Men jeg går også til rygtræning på et fysioterapeutisk træningscenter i min kommune, Sønderø, tre gange om ugen. Det er nødvendigt for at holde muskulaturen i gang og afhjælpe belastninger af ryggen.

- På arbejdet bruger jeg som de øvrige lift og maskiner til at løfte og flytte beboerne, men alligevel har jeg smerter. I øvrigt underviser jeg selv i forflytningsteknik, så jeg mener bestemt, jeg ved, hvordan jeg skal løfte og forflytte. Alligevel kan uheldet jo ske.

- Otterup Kommune har behandlet mig pænt, selvom jeg kunne have ønsket mig at starte på halv tid. Men i stedet har jeg gået som ekstra arbejdskraft i nogle timer, så jeg ikke løftede så meget i starten, fortæller Ulla Kjær.

Kræver tid og opbakning

Arbejdsfastholdelse er en god idé, men da det er en ny tankegang i organisationen, kræver den tid og opbakning både hos chefgruppen og medarbejderne.

Det kan give gode resultater, som Otterup Kommune har erfaret. I kraft af fokuseringen på arbejdsfastholdelse og særlige indsatser for sygemeldte og integration af mennesker uden for arbejdsmarkedet, er der i dag færre sygemeldte. De, der er syge, er til gengæld "fredet" i den nødvendige tid, for der er ingen tvivl hos kommunen om, at de har et reelt problem. Samtidig har kommunen fra 1998 til 2000 ansat 30 mennesker på fuld tid i skåne- og fleksjob. Nogle gode råd fra kommunen til indsats for arbejdsfastholdelse lyder:

- Vedholdende information er nødvendig - ellers falder folk tilbage i deres gamle rolle
- Arbejdsfastholdelse bør altid være på programmet - det er en vedvarende proces
- Vigtigt med klarhed over, hvem der har ansvaret for indsatsen for arbejdsfastholdelse
- Partnerskabsaftaler åbner for godt samspil og en konstruktiv dialog med samarbejdspartnere

Amtsligt botilbud satser på forebyggelse

Urbakken i Hammel, et botilbud for psykisk syge, har fået penge af ÅRHUS AMT til et projekt, der fokuserer på at forebygge sygefravær

PSYKIATRIEN i Århus Amt er ramt af et højt sygefravær, og det er også kommet til udtryk på Urbakken. I 1998 var fraværet her oppe på 13,4%. Derfor var det naturligt, at Urbakken søgte og fik midler fra amtets pulje til udvikling af indsatser fra arbejdsfastholdelse. Projekt skal sætte ind over for det hyppige, korterevarende fravær på to af fire afdelinger. Det længerevarende fravær skyldes primært operationer eller andre lidelser.

Afdelingerne på Urbakken er ikke særlig store. Der er kun ansat 10 og 11 i hver

afdeling, men netop derfor betyder fravær af kollegaer meget for hverdagen.

Indholdet og forløbet af projektet er udviklet undervejs, da ønsket har været, at medarbejderne blev inddraget som aktive medspillere og fik mulighed for at komme med forslag til indhold.

Projektet skal forsøge at afklare, hvordan medarbejderne har det med at arbejde i afdelingerne. Hvad gør dem glade eller kede af at gå på arbejde, hvordan udnyttes deres ressourcer, og hvordan har de det med fravær og dets årsager.

Arbejdspladsen skal selv finde løsningen

Det sociale Kapitel har sat gang i en række aktiviteter i Århus Amt til gavn for arbejdsfastholdelse af medarbejderne. To konsulenter blev ansat til at sætte skub i et tre årigt projekt, som skulle få de ansatte til at interessere sig for fravær, sygepolitik og arbejdsfastholdelse.

- Først og fremmest har det været vigtigt, at arbejdspladserne selv får ejerskabet til at arbejde med arbejdsfastholdelse af kollegaer. Det er her, problemerne skal løses. Vi er kun konsulenter, som kan tilkaldes, hvis der er problemer med at finde løsninger. Og her har amtets pulje på 500.000 kr til støtte af individuelle løsninger rundt om været en stor hjælp.

- Det væsentligste udbytte af hele projektet er måske den hjemmeside om arbejdsfastholdelse, amtet har opbygget. Her kan de enkelte arbejdspladser gå ind at finde hjælp til elementer af arbejdsfastholdelsen, fortæller Vibeke Dahl, den ene af projektkonsulenterne.

Mange arbejdspladser har inddraget et socialt kapitel i deres personalepolitik. Men det forventes, at amtet beslutter, at der stadig fra Løn- og Personaleafdelingen skal være råd og bistand til at støtte en arbejdsplads, når f.eks. en fraværssag er ved at køre i hårdknude.

Partnerskabsaftaler mellem henholdsvis Århus Kommune og Århus Amtssygehus og Århus Kommune og Skejby Sygehus gør det meget lettere at samarbejde om løsninger for den enkelte i sager, hvor det er nødvendigt at inddrage Århus Kommune. Kontaktpersoner i kommunens fire socialcentre kendes, og der er hurtig tilbagemelding på de enkelte sager.

Nu er der også udviklet en samarbejdsaftale mellem Service- og Forsyningsafdelingen på Skejby Sygehus som arbejdsplads og to faglige organisationer i håb om at finde hurtigere og bedre løsninger for den enkelte sygemeldte. Endelig har en række seminarer om arbejdsfastholdelse for ledere og medarbejdere fra hver arbejdsplads haft stor søgning til gavn for den konkrete indsats.

Hjemmesiden kan også have interesse for andre end Århus Amts arbejdspladser. Den findes på adressen: <http://www.aaa.dk/lp/fastholdelse/index.htm>



Livstræet hos afdeling B er blevet til i en konstruktiv proces i personalegruppen for at finde et fælles udtryk for projektet. Hver uge hænges nye tænksomme ord på træet efter inspiration fra Ribe Amts "snakke-plakat" - og medarbejdere og ledere kan få en snak om betydningen (foto: Henrik Bjerregrav)

Urbakken nedsatte en projektgruppe med forstanderen, to afdelingsledere, to valgte medarbejdere og en projektkoordinator fra amtet som katalysator samt konsulent fra Det sociale Kapitel i Århus Amt.

- Vi startede med at holde et personalemøde for alle medarbejdere fra de to afdelinger for at informere om hensigten med projektet. Herefter er alle medarbejdere individuelt blevet interviewet af deres afdelingsleder. Vi er også tilsvarende selv blevet interviewet af Urbakkens forstander. Under interviewene har projektkoordinatoren deltaget for at udrage essensen af hvert interview, fortæller de to afdelingsledere, Anne Marie Mikkelsen fra afdeling A og Gitte Dalsgaard fra afdeling B.

Spørgsmålene i interviewguiden, som lå til grund for interviewrunden, er udarbejdet af medarbejdere og afdelingsledere i

fællesskab. Den havde fortrinsvis fokus på fravær og psykisk arbejdsmiljø.

Efterfølgende har projektkoordinatoren udarbejdet en oversigt over interviewenes fokusområder. De er fremlagt for projektgruppen og på personalemøder i de to afdelinger. Siden er der truffet beslutning på personalemøder om, hvad der skal arbejdes videre med i de enkelte afdelinger.

Hver medarbejder får paraply-ven

Nedbringelse af fraværet og omsorgen for hinanden står højt på ønskesedlen, som afdeling A udarbejdede. Derfor skal der nu udarbejdes en procedure ved fravær. Den skal alle medarbejdere kende, og den skal også være en del af introduktionen af nyansatte.

- Tanken er, at proceduren skal være med til at sikre, at medarbejderne ved, hvad

der forventes af dem ved sygdom. Og at de er klar over, at en opringning fra afdelingen under fravær ikke skal opfattes som en kontrol, men som en positiv omsorg, siger Anne Marie Mikkelsen og fortsætter:

- Vi har også besluttet at blive hinandens "omsorgs-kollega". Så er der én, man er tryk ved, og man er mere opmærksom på hinandens trivsel. Vi har faktisk lige via en udskrevet konkurrence omdøbt denne kollega til en "paraply-ven". Hver medarbejder har mulighed for at vælge sig en eller flere paraply-venner, som hun er tryk ved og kan komme til med store og små problemer. Hun kan også forvente, at hendes paraply-ven kommer til hende, hvis hun har indtryk af, at kollegaen ikke trives.

- Fraværet skal vi også have fokus på. Derfor udarbejder vi nu hver måned en søjle over fraværet i afdelingen, så det er muligt at følge med i, om vi kan reduceres fraværet, siger Anne Marie Mikkelsen.

Positivt at se på arbejdsmiljø og trivsel

- Hos os var der en positiv holdning fra starten til at se på arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen.

- I afdeling B vil vi ligeledes udarbejde vejledninger, som beskriver de konkrete handlinger i forhold til sygefravær - og holdningerne bag. Idéen om omsorgsperson vil vi også forsøge at indarbejde hos os. Vi har brug for en synliggørelse af holdninger til fraværet sammen med anvisninger på konkrete handlinger. Hvem gør hvad, hvornår, fortæller Gitte Dalsgaard.

- Vi vil også udarbejde en månedlig fraværstatistik, som er tydelig og gennemskuelig for alle.

- Ud fra en række plancher, som Ribe Amt har udarbejdet, snakker vi nu også holdninger, og der kommer mange gode tanker og overvejelser frem. Den snak, der kommer ud af det, kan faktisk medvirke til at øge nærværet, mener Gitte Dalsgaard.

De kommende måneder vil de forskellige fokuspunkter blive genstand for nærmere afprøvning og debat i afdelingerne. I håb om, at fraværet vil være faldende - og omsorg, trivsel og tryk får overtaget.

Øget kompetence sikrer fastholdelse

Udvikling af jobindhold og kompetencer er nye elementer, som nu tages i anvendelse i **KERTEMINDE KOMMUNE** for at fastholde og tiltrække kvalificerede medarbejdere

DET OFFENTLIGE arbejdsmarked rustet sig til konkurrencen med det private om medarbejderne. Derfor fokuserer Kerteminde Kommune på nye initiativer, der kan gøre det attraktivt at arbejde her. Seniorpolitik, sygdomspolitik og kompetenceudvikling er tre områder, som kommunen i kraft af Stafetten er i gang med at videreudvikle i håb om, at kendskabet til disse politikker vil kunne skabe mere interesse om kommunen som arbejdsplads. Både til gavn for allerede ansatte og ved nybesættelse af stillinger.

Seniorpolitikken sigter mod at omfatte alle over 50 år. Der skal kunne vises hensyn til deres fysiske og psykiske formåen.

Sygdomspolitikken bygger på at opnå en ensartet behandling af sygefravær, klarlægge årsagerne og følge op på dem. Hvis

jobbet, dels for at lære noget om udviklingstendenserne, mener personalechef Kent Stephensen.

Ikke kun lederne, men også øvrige medarbejdere i kommunen, har behov for kompetenceudvikling i form af flere kurser og anden efteruddannelse.

- Mulighed for personlig og faglig udvikling i jobbet betyder meget for os alle. Social trivsel er også meget væsentlig. Her kommer kompetenceudvikling ind som et redskab til at udvikle den enkelte socialt, personligt og fagligt, fremhæver teknisk chef Alex Ovesen.

- Der er større fokus på ønsker om uddannelse, som kan give et kompetenceløft. Igennem medarbejderudviklingssamtalen udarbejdes der derfor fremover en

ud med om dialog, åbenhed, medbestemmelse og medindflydelse.

- Fundamenterne afspejler politikernes forventninger til medarbejdere og administration i forhold til den service, vi skal yde borgerne. For det er dem, der er sat i centrum af politikerne, siger Alex Ovesen.

Endnu er det kun arbejdsgruppens formuleringer, der er sat på papir. I den kommende tid skal lederne på et seminar drøfte lederfundamentet for at finde frem til den endelige tekst.

Efterfølgende skal medarbejdernes fundament op til drøftelse på tillidsrepræsentant-niveau. Der er ikke krav om, at alle arbejdspladser har samme fundament for jobindhold og kompetenceudvikling.

Fra opsparing til stigende forbrug

Den stærke satsning på udvikling og kurser vil givet betyde stigende udgifter til disse aktiviteter. Når alle 80 ledere skal på kursus, er det nødvendigt at afsætte en særlig pulje til dette formål. Men i de senere år har kursusinteressen ikke været så stor, og der er år for år sket en opsparing på kursuskontoen. I den kommende tid vil der sandsynligvis være helt anderledes interesse for at deltage i udviklende kurser, forventer arbejdsgruppen.

- Vi skal have udbud af nogle mere målrettede kurser til kompetenceudvikling af medarbejderne. For det er vigtigt, at kommunen ikke glemmer de menige medarbejdere, når der nu er så meget fokus på lederudvikling. Der må ikke ske et sænkning af niveauet, så vi risikerer, at folk ryger ud, fordi de ikke har udviklet deres kompetence, påpeger Bjarne Skov.

- Nej, det er klart. Medarbejderne er helt sikkert vigtigst for kommunen. Derfor skal vi i dialog om, hvordan kompetenceudviklingen skal foregå, så vi kan sikre, at medarbejderne oplever udfordringer under trykke vilkår, mener Kent Stephensen.



Kompetenceudvikling vil i de kommende år sætte afgørende spor hos de fleste ledere og medarbejdere i alle forvaltninger i Kerteminde Kommune, som forventes at bruge mange penge på kurser, der kan øge jobindholdet (foto: Ulrik Borgermann)

der er behov for en forebyggende indsats enten i det psykiske eller fysiske arbejdsmiljø, sættes den i værk, så det undgås, at situationen opstår igen.

Kompetenceudvikling er det nyeste skud på stammen af indsatser for arbejdsfastholdelse.

- Vi må også fokusere på bl.a. jobindhold og kompetenceudvikling. Derfor er der behov for mere uddannelse. Dels for fortsat at klare jobbet som leder med de udfordringer, det giver, når der stilles nye krav i

udviklingsplan for den enkelte, fortæller HK-tillidsrepræsentant Bjarne Skov.

På vej med to fundament

De tre indgår i en arbejdsgruppe, som skal fremlægge forslag til, hvordan kompetenceudvikling kan få en central placering i kommunens personalepolitik. Drøftelserne er foreløbig endt med udarbejdelse af et udspil til et leder- og et medarbejderfundament. Udgangspunktet har været de politiske statements, som byrådet har spillet

Væk med belastet psykisk arbejdsmiljø

Hvis samarbejdet om børn med problemer forbedres i

FARSØ KOMMUNE, vil medarbejderne blive udsat for færre psykiske belastninger - og måske undgå sygemeldinger

ADSKILLIGE FAGGRUPPER i Farsø Kommune er involveret, når et barn signalerer problemer. Men samarbejdet er dårligt, og den enkelte medarbejder føler sig derfor ofte ladt alene med barnet og dets problemer. Følgen er frustrationer, stress og andre psykiske belastninger. I nogle situationer er bekymringerne for barnets tarv så store, at ansatte bliver nødt til at sygemelde sig.

De forhold ønsker kommunen at sætte ind overfor som led i indsatsen for arbejdsfstholdelse.

- Vi ønsker at skabe bedre arbejdsbetin- gelser for alle, der berøres af disse forhold. Derfor har vi nedsat et tværfagligt team, som skal se på sagsgangen med observa- tion, indberetning og sagsbehandling af forhold, der vedrører børn. Og vi har faktisk et stigende antal problembørn her i Farsø. Men vi må sikre, at medarbejderne ikke belastes psykisk så voldsomt, at de syge- meldes i lange perioder. Ofte har de ikke vidst, hvad de skulle gøre for at hjælpe bar- net bedst muligt. Vi ønsker derfor at sikre, at de ved, hvor de kan henvende sig, for- tæller Anne Løngaa, der er socialfaglig leder i Børne- og Familieafdelingen.

- Hidtil har det været for tungt og lang- sommeligt at aktivere andre fagmedarbej- dere, men det er vigtigt at udveksle viden om barnets situation, så vi ved, hvad der kan gøres. Vi har haft svært ved at få over- blik over, hvor vi skal henvende os med en indberetning. Og hvem har ansvaret for den videre handling? Det er frustrerende, når der laves en indberetning, og vi ikke får til- bagemelding. Vi har da behov for at vide, om vi har observeret korrekt, siger Kirsten Ravn, der er lærer og med i en arbejds- gruppe, som skal se komme med retnings- linier for en bedre sagsgang.

I Socialforvaltningen var der i år 2000 329 aktuelle børn- og familiesager og 68

anbringelser. De fleste blev anket, men stad- fæstet. Det giver en vis garanti for, at der er faglig accept af beslutningen om anbringelse.

Tavshedspligt som missilskjold

Selvom Farsø er en lille kommune, har de to forvaltninger, Skole- og Kulturforvalt- ningen og Socialforvaltningen, ikke tradi- tion for at samarbejde. Tværtimod kan der være en modvilje mod at gå i dialog med hinanden. I nogle tilfælde holdes tavsheds- pligten op som et andet missilskjold, og her trænger ingen informationer igennem.

Men nu er der opblødning på vej og enighed om, at dialogen skal udfolde sig. Fagmedarbejdere som dagplejere, sags- behandlere, lærere, pædagoger, sundheds- plejersker, skolepsykologer og familiekon- sultanter har alle interesse i, at dialogen er til- stede, og at samarbejdet fungerer optimalt.

- Nu opretter vi netværk, som hurtigt kan gribe ind og tage fat om problemet. Men også informere hinanden bedre om, hvad der sker fremover i den enkelte sag. Samtidig kan netværket bruges til at bearbejde de indtryk, som medarbejderne har fået, mener kommunaldirektør Henning Olsen, som selv har presset på for at få gang i dialogen og samarbejdet om problembørnene.

- Mange har haft frustrationer og brugt energi på forhold, der ikke løses hurtigt nok. Vi har brugt ressourcer på at skyde på hinanden i stedet for at gå i dialog. Vi har f.eks. lærere og pædagoger, som observerer noget ske med børnene; men de ved ikke, hvad der foregår videre, hvis de indberetter problemet til os. Det skal være bedre, for vi må værne om hinanden og sikre, at vi trives godt. Vi må genskabe arbejdsglæden ved at



Nu skal samarbejdet forbedres mellem faggrup- perne, som observerer børn med problemer. Socialfaglig leder Anne Løngaa vil selv være mere synlig på institutioner og skoler som her på Strandbyskolen, hvor Kirsten Ravn (tv) har været dybt frustreret over ikke at blive støttet nok (foto: Niels Reiter)

være mere åbne overfor hinanden, mener Anne Løngaa.

Klædt på til at gribe ind

At meget kan være anderledes netop gen- nem åbenhed og effektiv information, er Strandbyskolen, som Kirsten Ravn er ansat på, et godt eksempel på. Her er indført en praksis med at gennemgå alle de 150 børn på Pædagogisk Råds møder, så der er et bredt, fælles kendskab til børnenes situa- tion. Alle er klædt på til at gribe ind. Samtidig er der skabt en god kontakt til SFO-pædagogerne i forbindelse med ind- skoling af de nye skolebørn.

- Vi kan desværre ikke udarbejde eksakte regler om indsatsen for vanskeligt stillede børn. Vi må spille sammen om løsningen på tværs af faggrupperne. Her har Stafetten fået vores øjne op for, at vi kan gøre indsats- sen bedre, så vi sikrer, at medarbejderne trives bedre - og behovet for sygemeldinger falder, siger Anne Løngaa.

- Og det er selvfølgelig vigtigt, at vores melding om åbenhed, dialog og informa- tion spredes ud til alle i hele personale- gruppen, så der er en fælles forståelse for denne politik, siger Henning Olsen.

Stafetten har øget de ansattes engagement

ROSKILDE AMT har fået medarbejdere i alle forvaltninger til at udtænke idéer til projekter, som med forskellige metoder sætter skub i arbejdsfastholdelse

INDSATSEN for at fastholde sygemeldte på arbejdspladsen er kun ét af mange initiativer, som nu videreudvikler sig i Roskilde Amt. Siden Stafetten blev bragt hjem i efteråret 2000, er der annonceret efter projektidéer om arbejdsfastholdelse fra alle forvaltninger. Hoveder er lagt i blød, og ud af de overvejelser er kommet flere relevante idéer til projekter i forvaltningerne. Nogle af projekterne baserer sig på økonomisk støtte, men alle kan trække på projektleder Allan Jørgensen, der er ansat til

at sikre, at projekterne gennemføres og indarbejdes i praksis i løbet af dette år. Herudover har amtet et ønske om, at projektlederen også skal medvirke til, at projektkulturen forankres i amtet.

Allan Jørgensen har tidligere været konsulent for arbejdsfastholdelse på sygedagepengeområdet i en kommune. Derfor var det naturligt for ham at foreslå at indgå partnerskabsaftaler med alle kommuner i amtet. Den idé blev dermed et af projekterne. Formålet med dette projekt er at systematisere indsatsen for sygemeldte, så de amtslige arbejdsgivere i Roskilde Amt ved, hvem de skal kontakte i den sygemeldtes bopælskommune. Samtidig er det tanken også at indgå en partnerskabsaftale med Københavns Kommune, da mange medarbejdere pendler herfra til amtets arbejdspladser.

- Partnerskabsaftaler er synliggørelse af indsatsen for arbejdsfastholdelse. Men hensigten er også, at aftalerne skal sætte gang i en tidlig og mere kvalificeret dialog mellem sygemeldte, arbejdsgiver og bopælskommune. Når der samtidig er indført nogle faste procedurer for samtaler og den efterfølgende indsats, vil det givet få en positiv effekt på arbejdsfastholdelsen til gavn for både den sygemeldte og arbejdspladsen, mener Allan Jørgensen.

Politikken for sygefraværet og procedurer for indsats og samtaler blev allerede lagt fast og vedtaget af Det Centrale Hovedudvalg, CHU, i efteråret. Derfor handler den kommende indsats om at få indarbejdet procedurerne effektivt samtidig med, at partnerskabsaftalerne indgås.

Projekter har udspring hos medarbejderne

Roskilde Amt har mange andre projekter i støbeskeen.

- Men nogle af dem kommer først i gang efter en uddybning og bedre beskrivelse af dem for at sikre, at de har et indhold, som der er substans i. Alle projekter har udgangs-

Foreløbige projekter

Centralforvaltningen:

- Seniorprojekt. Formål: Skabe fleksible vilkår, der gør det attraktivt for ældre medarbejdere
- at blive. Ordninger skal imødekomme ældres ønske og forebygge mangel på arbejdskraft.

Teknik- og Miljøområdet:

- Forebyggelse af nedslidning og holdningsbearbejdelse. Hvad virker nedslidende på medarbejderne, hvordan gøres det acceptabelt i faggruppen at vise skånehensyn.

Social- og Sundhedsområdet:

- Forebyggelse af arbejdsmiljøbelastninger. Forbedret arbejdsmiljø skal forebygge belastninger af bevægeapparatet. Forebyggelse, sygefraværspolitik, kompetenceudvikling og personlig omsorg er kodeord for projektet. Den enkelte medarbejder sikres større selvstændighed i forhold til egen arbejdsituation - og medarbejder og ledelse rustes til at håndtere øget selvstændighed.
- Nattevagtprojekt. Vågne nattevagter på institutioner er isolerede fra øvrige medarbejdere og oplever udbrændthed og nedslidning. Temadag skal fokusere på de særlige vilkår og skabe grundlag for netværk og kollegial støtte.

Sygehusvæsenet har bl.a. disse to forslag til projekter:

- Fastholdelse af yngre læger. Arbejdsforholdene skal gøres så attraktive, at de yngre læger vælger at vende tilbage til amtets sygehuse. Indsatsområder er bedre introduktion og fokus på psykisk arbejdsmiljø.
- Gravidpolitik. Gravide har et højt fravær. Hvorfor og hvad er risikofaktorer? Hvordan undgå belastninger og unødigt risiko for den gravide. Ny politik på området er målet.



Mange gravide, der er ansat på sygehusene i Roskilde Amt, sygemeldes pga. lidelser, der har sammenhæng med graviditeten. Sygehusforvaltningen ønsker at undersøge risikofaktorer i det sygemiljø, som den gravide Pia Jensen, sygeplejerske på Roskilde Amts Sygehus i Roskilde, arbejder i (foto: Søren Madsen)

punkt nedefra i organisationen, og det ser vi bestemt som et godt tegn på, at de vil kunne vinde genklang på arbejdspladsen, siger vicedirektør Jens Zacho Rasmussen.

- Medarbejderne i CHU bakker virkelig op om hele hensigten med Stafetten og arbejdsfastholdelse. Vi oplever, at vores arbejdsvilkår bliver mere pressede, og samtidig er efterspørgslen efter arbejdskraft stigende. Derfor er arbejdsfastholdelse og de forskellige projekter en god idé, siger sygeplejerske Karen Buur, som er medlem af CHU og Styregruppen for Stafetten i Roskilde Amt.

- Når vi nu får erfaringer fra de forskellige projekter, er det tanken, at vi skal samle dem op og medvirke til at løfte dem op på et højere niveau, så alle forvaltninger kan vurdere, om der er inspiration at hente for dem. Når der f.eks. skal arbejdes med seniorpolitik på Amtsgården, kan det sag-

tens give erfaringer, som de øvrige forvaltninger kan bruge i et videre arbejde.

- Men det er vigtigt, at informationen om de enkelte projekter og idéen bag er god. For uden den vil medarbejderne ikke indse, at det er væsentligt at satse ressourcer på disse initiativer. Måske kan informationen lægges ud på vores Intranet, foreslår Karen Buur.

Selvkørende projekter

- De enkelte projekter skal være selvkørende. Mit job er som konsulent at støtte de arbejdsgrupper, der nedsættes i de enkelte forvaltninger for at udvikle, gennemføre og forankre projektet. Det vil være forskelligt hvordan og hvor hurtigt, de udføres. I slutningen af året skal der udarbejdes en fælles erfaringsopsamling. Sideløbende er det meningen, at jeg skal udvikle et idékatalog om arbejdsfastholdelse. Den skal lægges ud

på vores hjemmeside, så den kan anvendes af alle arbejdspladser i amtet og være til inspiration i det daglige, fortæller Allan Jørgensen.

- Og så inviterer vi til Stafet-konference, som også er for medarbejdere. Her vil vi fokusere på arbejdsfastholdelse og de tabuer, der findes om arbejdsfastholdelse.

- Kompetenceudvikling er også et utrolig vigtigt begreb at tage fat på for at kunne følge med i udviklingen og være mere fleksibel. Det er også at agere i forhold til arbejdsfastholdelse.

- Endelig har vi fulgt op med andre tilbud, f.eks. kurser i stresshåndtering og rygtæning for det administrative personale på Amtsgården, siger Jens Zacho Rasmussen.

Alt i alt satser Roskilde Amt på, at Stafetten sætter projekter og kurser i gang, som kan implementeres som en del af hverdagen i fremtiden. Til gavn for arbejdsfastholdelsen i bred forstand.

Kom med et udspil - vi siger næppe nej!

Medarbejderne i **NÆSTVED KOMMUNE** skal være mindre tilbageholdende med at komme med ønsker og krav til jobbet for at blive længere på arbejdspladsen

SENIORPOLITIK er et centralt omdrejningspunkt for arbejdsfastholdelse af medarbejderne i Næstved Kommune. Bliv et par år mere, har kommunen opfordret de ældste medarbejdere. Kommunen har behov for de erfarne medarbejdere i en tid med begyndende mangel på arbejdskraft, men udspillet ligger i høj grad hos seniormedarbejderne. Og de er noget tilbageholdende, endnu. Selvom medarbejdersiden bakker op om en ny seniorpolitik.

- Det er medarbejderens ansvar selv at formulere nogle ønsker til at blive. Mange siger ikke højt, hvad de ønsker af ændringer i jobbet. Og det er ikke nok. Hvis de gerne vil blive, og det vil mange, viser en undersøgelse, må de selv spille ud med et godt tilbud. Det er legalt at give udtryk for andre ønsker til jobbet end i dag, men mange er nok bange for at fortælle om behovet for at ændre arbejdsvilkår, f.eks. på grund af nedslidning eller andre skavanker. Men nu er der dog en begyndende bevidsthed hos medarbejderne om, at de skal formulere deres behov og komme i dialog med ledelsen og ikke kun ægtefællen, siger Mona Hvid, ekstern konsulent for Udviklings-

enheden i Næstved Kommune.

Sammen med Helle V. Jensen fra Personaleafdelingen og Peter Sparre Andersen fra Udviklingsenheden er hun med til at udvikle seniorpolitikken ud fra ønsket om, at den både skal være til gavn for medarbejdere og arbejdsplads. Derfor har de bevæget sig rundt på mange kommunale arbejdspladser for at høre, hvordan medarbejdere og ledere har det med seniorer på arbejdspladsen. Indtrykket er, at mange af de ældste medarbejdere ikke fortæller, at de kunne tænke sig andre vilkår, fordi jobbet er blevet for hårdt for dem. I stedet spekulerer de på at stoppe før tid.

Må selv søge dialogen

- Vi har mødt mange eksempler på, at folk ikke siger fra tydeligt nok. De har måske én gang sagt, at de har det svært med jobbet, men ikke mere. Det er ikke nødvendigvis nok. De må selv søge ind i en dialog om problemet, påpeger Peter Sparre Andersen.



Seniorpolitikken føres efterhånden ud i livet. I kommunens Centralkøkken er der dialog og interesse for at sikre, at de ældste medarbejdere kan klare arbejdsvilkårene (foto: Ruddi Christensen)

- Vi har oplevet en forskel på mænd og kvinder. Kvinderne siger ikke så tydeligt, hvad problemet er. Den holdning skal vi være med til at vende. Vi skal fortælle folk, at det kan lade sig gøre at få ændret vilkår, så de melder ud, at de ønsker f.eks. nedsat arbejdstid. Og nu er tingene lidt i skred, mener Helle V. Jensen.

- Selvfølgelig er det ikke altid, at vi kan fastholde folk, som vil pensioneres, men så må vi bare håbe, de har nogle gode planer for deres fremtidige tilværelse. At de ikke går i stå. Og samtidig kan de måske også holde kontakten til deres gamle arbejdsplads. Det er der en del, som gør, og det gavner deres pensionisttilværelse, siger Peter Sparre Andersen.

En af årsagerne til, at seniorerne har svært ved at fremsætte ønsker om ændrede vilkår, skal måske findes i, at Næstved



I forbindelse med interview-undersøgelserne af lederes og medarbejdernes holdninger til arbejdsfastholdelse og seniorpolitik er der faldet mange sigende udsagn. Her er et udpluk:

"Hvor ligger der et stort potentiale hos medarbejdere og ledere i forhold til arbejdsorganisering, nye initiativer og videreudvikling, når man er igennem de første barrierer. Væk med begrænsningerne"

"Væk med: "Det kan ikke lade sig gøre"

"Nærvær er betydningsfuldt - i øjeblikket"

"Det skal være sjovt at gå på arbejde - ansvaret ligger hos den enkelte"

Kommune indtil for nogle år siden reelt forvaltede en seniorpolitik som en aftrædelsespolitik. I dag stiller organisationen krav til sig selv om at være en fleksibel arbejdsplads med rum til særlige aftaler med seniorer, der har behov for det. Seniorerne kan have svært ved at turde tro på de nye signaler om, at de hellere skal blive nogle år længere end at forlade kommunen tidligst muligt.

Tryghed og tillid er væsentlig

Tryghed og tillid mellem seniorerne og lederne er væsentlige elementer for at få seniorpolitikken til at glide bedre ned. Derfor skal der gennemføres lederkurser, som klæder lederne på til den nye politik.

- Ansatte skal turde fortælle lederen, hvordan de har det. Og lederen skal have sans for at lytte. Og sætte sig ind i senioren situation. Ofte ved en 40 årig leder ikke, hvad en 60 årig tænker og har af synspunkter. Det skal lederkurset medvirke til at åbne øjnene for, mener Peter Sparre Andersen.

- Lederen skal i al fald kunne to ting:
1. Kende arbejdspladsens behov, mål og

muligheder. 2. Besidde lederskab, som kan motivere de ansatte ud fra deres behov. I forhold til arbejdsfastholdelse og seniorpolitik er det jo ikke naturligt, at nogle skal

slides ned, fordi der tages hensyn til andre. Måske kan man flytte lidt rundt på brikkerne på arbejdspladsen på en anden måde. Men der er ingen facitliste for fastholdelse, seniorpolitik eller lederskab. Det er ikke regelstyrede områder, men med vilje til dialog, kommer man langt, mener Mona Hvid og fortsætter:

- Der er fremsat forslag om, at medarbejderudviklingssamtalen udvides, så alle medarbejdere efterfølgende mødes og drøfter udviklingstendenser på arbejdspladsen, behov og muligheder. Så vil der være tale om en åben proces om, hvor arbejdspladsen er på vej hen. Dermed gøres virksomhedsplanen til et fælles produkt. Og det er vigtigt, understreger hun.

- Min drøm er, at det bliver selvfølgelig at bruge hinanden kollegialt til at snakke om problemer og nye idéer til opfølgning. I den forbindelse pusler vi med et kompetenceudviklingsprojekt, hvor der skal være rum til dialog og refleksion. Endnu er der lang vej til, at det bliver almindeligt at være i dialog. Uden dialog bliver det kun til en gættekonkurrence om, hvor udviklingen går hen. Derfor er det vigtigt at tage sig tid til at føre dialogen, siger Mona Hvid.

Fem elementer i lederkurset:

1. At skabe bevidsthed om samspelet med ældre medarbejdere
2. At skabe bevidsthed om ressourceudvikling og kompetenceudvikling hos alle medarbejdere
3. At udvikle forudsætninger for at kunne indgå "den rigtige aftale" med seniormedarbejdere
4. At skabe rammerne for erfaringsudveksling mellem medarbejdere med ledelsesfunktion
5. At udvikle medarbejderudviklingssamtalen, så den kan bruges til seniorplanlægning

Kig meget mere på arbejdsmiljøet

- Arbejdsfastholdelse i ODENSE KOMMUNE er et godt initiativ, men uden holdningsændringer, større opmærksom på forebyggelse af problemer i arbejdsmiljøet og støtte fra konsulenter til effektive løsninger, kommer vi ikke så langt, mener tre tillidsvalgte på daginstitutions- og dagplejeområdet i kommunen

- INGEN TVIVL OM, at arbejdsfastholdelse er væsentlig. Vi har fælles interesse - medarbejdere og ledelse - for at fastholde fraværende kollegaer. På daginstitutionsområdet er det i første omgang tillidsrepræsentanterne, der har været involveret. Vi håber, at vi også kan få kollegaerne til at forstå idéen med at fastholde sygemeldte kollegaer, også i kraft af manglen på arbejdskraft. Måske kan de bedre se behovet for en seniorpolitik, men det er jo også en del af arbejdsfastholdelsen, mener Anette Albêr, som er fællestillidsrepræsentant for pædagogerne i daginstitutionerne i Odense Kommune.

Hun er sat stævne for sammen med to fællessikkerhedsrepræsentanter at diskutere, hvordan arbejdsfastholdelse har

udmøntet sig i kommunen, siden den modtog Stafetten i april 2000. De er alle involveret aktivt i, hvordan arbejdsfastholdelse bliver en del af hverdagen på institutions- og dagplejeområdet.

Det psykiske arbejdsmiljø halter

Og de er enige om, at der er et stort behov for at fokusere mere på arbejdsmiljøet i daginstitutionerne og dagplejen.

- Tog de enkelte arbejdspladser ArbejdspladsVurderingen, APV, mere alvorligt, kunne man opdage en række forhold bag problemer i arbejdsmiljøet. Det psykiske arbejdsmiljø, f.eks. organiseringen af institutionernes arbejde, halter det meget med. Men vi fokuserer måske som pædagoger for meget på pædagogikken. Vi må også bearbejde egne holdninger i personalegruppen, så vi ser mere på arbejdsmiljøet i forhold til organiseringen af hverdagen. Der bør lægges mere vægt på arbejdsmiljøet som et led i arbejdsfastholdelsen. Sådan er det jo sket på Ældre- og Handicapområdet, som var først ude med en indsats. Hvorfor skal vi ikke have konsulenter til at støtte os i en indsats for bedre arbejdsmiljø, forebyggelse og fastholdelse, spørger Hanne Dueholm, fællessikkerhedsrepræsentant på daginstitutionsområdet.

De to øvrige bakker ivrigt op om idéen om at få en, gerne flere, konsulenter i arbejdsfastholdelse og arbejdsmiljø til at støtte indsatsen på daginstitutions- og dagplejeområdet.

- Mange områder - også institutioner og dagplejen - har selvfølgelig længe beskæftiget sig med arbejdsfastholdelse. Da var det blot ikke som en del af den fraværspolitik, som blev vedtaget i Hovedudvalget i april 2000. Og som siden skal ud

at fungere i dagligdagen i institutioner og dagpleje. Den skal jo ned på et plan, så den kan drøftes på personalemøderne. Dermed får folk ejerskab til fraværspolitikken, mener Anette Albêr.

Må afmystificere forhold

- Her skal vi være med til at afmystificere og synliggøre de forhold, som arbejdsfastholdelsen også handler om. Vi skal bl.a. gøre det klart, at det handler om omsorg og ikke indblanding i private forhold, når der kommer henvendelse fra Odense Kommune, som jo også er myndighed i en fraværssag. Men det er ikke helt forstået af alle endnu, mener Pia Davidsen, fællessikkerhedsrepræsentant for dagplejerne og medlem af Hovedudvalget.

- Vi må være med til at vende situationen, så vores medlemmer overvejer: hvordan vil jeg selv gerne behandles, hvis jeg rammes af langvarigt fravær. Samtidig vil det nok være en god idé, hvis der indgås partnerskabsaftaler mellem de faglige organisationer og kommunen som arbejdsgiver, så de ansatte har sikkerhed for, at deres faglige organisation kan deltage i samtalen, mener Anette Albêr.

- Men der kan da også trækkes på andre instanser udefra i indsatsen, bl.a. BST og Arbejdsmedicinsk Klinik, f.eks. ved samarbejdsarbejdsproblemer, men også i spørgsmålet om bedre forebyggelse af fravær som følge af ulykker og sygdom, fremhæver Pia Davidsen.

- Endelig er det også værd at fremhæve, at Odense Kommune har gjort det legalt at vise omsorg for medarbejdere, der er i krise på grund af skilsmisse, sygdom eller dødsfald - gennem den vedtagne fraværspolitik, siger Hanne Dueholm.

Stor bevågenhed hos ledelsen

Økonomiudvalget i Odense Kommune vedtog i april 2000 en Fraværs- og fastholdelsespolitik, som gælder alle arbejdspladser i kommunen.

Politikken var det første politik-område, som blev behandlet i Hovedudvalget i den nye MED-struktur.

- Fraværs- og fastholdelsespolitikken har stor bevågenhed hos ledelsen på alle niveauer i Odense Kommune. Der er fastlagt krav til ledelsen på den enkelte arbejdsplads om tidligt i et sygeforløb at gennemføre en fraværssamtale med den sygdomsramte.

- Udgangspunktet for den nye fraværs- og fastholdelsespolitik er, at sygdom skal ses i sammenhæng med arbejdspladsen og den enkelte medarbejders arbejdssituation - og ikke udelukkende som et problem for den enkelte medarbejder. Fraværs- og fastholdelsespolitikken skal ses som en del af udmøntningen af en samlet Strategi for Odense Kommune som arbejdsplads, tiltrådt af Odense Byråd i april 2000, siger udviklings- og personalechef Svend Tychsen.

Nogle konsekvenser af politikken er:

- Den sygdomsramtes situation og fremtidige muligheder skal vurderes konkret for om muligt at fastholde medarbejderen i Odense Kommune
- Økonomiudvalget får forelagt kvartalsvise opgørelser over sygefravær og personaleafgang fordelt på fratrædelsesårsager, opgjort for de enkelte forvaltninger.
- Opgørelser over fraværs- og personaleomsætning indgår i kommunens årlige personaleregnskab.



Pædagogmedhjælper Lene Rasmussen trives godt med sit arbejde blandt børnene, men hun forventer, at hun skifter til et fleksjob for, at hun får det bedre med sit nødvendige fravær i forhold til kollegaerne (foto: Geert Mørk)

- Både min leder og kollegaerne har nu støttet mig meget, selvom jeg ofte har stærk migræne og også haft lange sygeperioder efter piskesmæld. Den bedste løsning er nok fleksjob, siger pædagogmedhjælper

Bøvl for kollegaerne når jeg tit er sygemeldt

LENE RASMUSSEN ved godt, det ikke altid er nemt at være kollega med hende, fordi hun hyppigt rammes af migræneanfald, som gør det ulideligt at gå på arbejde. Men kollegaerne og lederen i daginstitutionen Skovløkken i Odense Kommune, hvor hun har været ansat i 12 år, støtter hende alligevel, selvom det kan være svært at finde vikar hver gang, der falder en sygemelding. Også selvom hun med tiden har en fået § 28-ordning, der sikrer, at Skovløkken får sygedagpengene og kan bruge dem til at betale en vikar for Lene Rasmussen.

- Jeg har haft migræne i mange år med fravær op til flere gange om ugen. Alt muligt har jeg forsøgt: zoneterapi i over et år uden synderlig virkning bortset fra, at det har kostet mig over 10.000 kr. § 28-

aftalen tog et pres fra mig i forhold til mine kollegaer, men så blev jeg kørt ned af en mooncar på legepladsen i 1998 og fik et piskesmæld. Det gjorde mig helt stiv i nakken, jeg fik værre migræneanfald, så jeg måtte have morfin og spise masser af piller for at holde smerterne på afstand, fortæller Lene Rasmussen om sit liv, der fortsat er præget af smerter og migræne.

- Hvis jeg står op kl 4 om morgenen og skynder mig at tage nogle piller, kan det somme tider holde de anfald nede, som ellers er på vej. Andre gange slæber jeg mig af sted til arbejdet, fordi jeg ikke kan nænne at melde mig syg, hvis det betyder, en udflugt med børnene må aflyses. Men bagefter kan jeg intet huske af, hvad jeg har deltaget i. Og alle de mange piller har sam-

Fortsat

men med piskesmældet givet mig mavesår, så jeg havde en ny lang sygeperiode fra oktober sidste år til januar i år.

Ser anderledes på min situation

- Nu har jeg heldigvis fået en anden læge, som ser anderledes på min situation - og jeg er undersøgt grundigt på hospital i 10 dage. Mellem jul og nytår startede jeg hos en fysiotera-

peut, og det ser ud til at hjælpe, fordi jeg behandles på en ny måde. Stadig får jeg også piller, men de er ikke så hårde for maven. Og migræneanfaldene kommer fortsat, men jeg håber, antallet falder.

- Men nu er vi begyndt at snakke fleksjob som mulighed. Her kan jeg selv fastlægge mit arbejde, og undgå de mest belastende arbejdstider i forhold til gener fra migræne og piskesmæld, fordi jeg ansættes som en ekstra person, og der kommer

en anden ind i stedet for mig. Det er en bedre løsning for stuen og for mig. Jeg har været meget nede i perioder, men nu tror jeg på, at fysioterapien hjælper og et fleksjob vil give en lettelse i det daglige. Min leder har støttet mig meget, og den fastholdelsespolitik, Odense Kommune kører, betyder, at der er blevet gjort mere end førhen. Det er rart, for jeg har stadig nogle gode kollegaer, jeg gerne vil blive ved at arbejde sammen med, siger Lene Rasmussen.

STAFETTEN

Nummer 3 - Maj 2001

Nyhedsmagasin fra
Det Personalepolitiske Forum
om arbejdsfastholdelse

Hvem og hvad er Det Personalepolitiske Forum?

DET PERSONALEPOLITISKE

FORUM er et debatforum, som er nedsat af overenskomtparterne på det (amts)kommunale område.

Det Personalepolitiske Forum ønsker gennem dialog og debat at inspirere de (amts)kommunale arbejdspladser til at sætte fokus på behovet for en aktiv og synlig personalepolitik.

Medlemmerne af
Det Personalepolitiske Forum
er følgende:

Fra (amts)kommunal side:

Ole Andersen, formand,
Kommunernes Landsforening

Aleksander Aagaard,
Kommunernes Landsforening

Svend Aage Hansen,
Kommunernes Landsforening

Kristian Ebbensgaard,
Amtsrådsforeningen

Søren Eriksen,
Amtsrådsforeningen

Jens Kramer Mikkelsen,
Københavns Kommune

Mads Lebech, Frederiksberg
Kommune

Fra KTO's side:

Connie Kruckow, næstformand,
Dansk Sygeplejeråd

Inger Bolwinkel,
Forbundet af Offentligt Ansatte

Kim Simonsen,
HK/Kommunal

Karsten Holst Nielsen,
Lærernes Centralorganisation

Jacob Bang,
Pædagogisk Medhjælper Forbund

Anne Worning,
Dansk Socialrådgiverforening

Johanne Bratbo,
Akademikernes Centralorganisation

Benny Andersen,
Socialpædagogernes Landsforbund

Udgiver:

Kommunernes Landsforening,
Amtsrådsforeningen og
Kommunale Tjenestemænd og
Overenskomstansatte

Redaktion:

Henrik Würtzenfeld, KTO,
Jacob Mejer Krarup, ARF, samt
journalist Stig Petersen,
Kommunikator, ☎ 8612 4033,
hjemmeside: www.ytre.dk

Ansv. red.:

Turid Eikeland, KL

Litografi, forsiden og bagsiden:

Karen Lindet Olesen

Design, layout og tryk:

Datagraf Auning as

Oplag:

10.000 eks.

Ekstra eksemplarer fås hos
KL: Dorthe Morberg Madsen,
☎ 3370 3163
ARF: Lisbeth Rye Sørensen,
☎ 3529 8233
KTO: ☎ 3311 9700

