

# BFA

Transport  
Service – Turisme  
Jord til Bord

## **Branchearbejdsmiljøudvalget Service – Turisme Arbejdsgiversekretariatet**

H.C. Andersens Boulevard 18  
1787 København V  
Tlf. 33 77 33 77  
www.bfa-service.dk

## **Branchearbejdsmiljøudvalget Service – Turisme Arbejdstagersekretariatet**

Kampmannsgade 4  
1790 København V  
Tlf. 88 92 01 43  
www.bfa-service.dk

## **Sekretariat for**

### **BFA Transport, Service – Turisme og Jord til Bord**

H.C. Andersens Boulevard 18  
1787 København V  
www.bfa5.dk

## **ANDRE ADRESSER**

### **Arbejdstilsynet**

Landskronagade 33  
2100 København Ø  
Tlf. 70 12 12 88  
www.amid.dk

### **Videncenter for Arbejdsmiljø**

Lersø Parkallé 105  
2100 København Ø  
Tlf. 39 16 53 07  
www.amid.dk



## EN VÆRKTØJSKASSE OM

# Det rummelige arbejdsmarked

- Hvordan skaber vi plads til alle?

## Forord

Branchearbejdsmiljørådet for service- og tjenesteydelser vil med denne værktøjskasse støtte virksomheden og dens ansatte i at opnå en rummelig virksomhed med plads til alle - både de ressourcesvage og de mere ressourcestærke medarbejdere.

Branchearbejdsmiljørådet har ønsket at pege på en række faktorer, der hver for sig og i en sammenhæng er afgørende for, at eksisterende medarbejdere kan fastholdes og udvikles i deres nuværende arbejde, og at nye medarbejdere kan integreres.

Værktøjskassen anviser veje og giver gode råd til alle involverede i denne proces.

Branchearbejdsmiljørådet finder det væsentligt at påpege, at etableringen af en rummelig virksomhed bør ske i et samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Sikkerhedsorganisationen og samarbejdsudvalget er vigtige aktører i denne sammenhæng.

Værktøjskassen om Det rummelige arbejdsmarked er en del af en serie udgivet af BFA Service og består af:

- Alene arbejde
- At arbejde systematisk med fravær - fra fravær til nærvær
- Det rummelige arbejdsmarked - Hvordan skaber vi plads til alle
- Den gode samtale i vanskelige situationer
- Forandringsprocesser. Politi, forsvar og kriminalforsorg
- Forebyggelse af arbejdsulykker ved forlystelser
- Forebyggelse af PTSD i kriminalforsorgen
- Forebyggelse af trusler og vold
- Jobsikkerhed
- Konflikthåndtering. Lær konfliktpyramidens hemmeligheder at kende
- Lykkelige omstændigheder
- Mobning
- Omstillingsprocesser - er du klar til at skift plads
- Overvågningsarbejde
- Social og faglig støtte
- Stress og stresshåndtering
- Sundhedsfremme på arbejdspladsen
- Voldsomme oplevelser og chokerende begivenheder

Værktøjskasserne kan downloades via [www.bfa-service.dk](http://www.bfa-service.dk)

## Indholdsfortegnelse

<b>Indledning</b>	3
<b>Forebyggelse, arbejdsfastholdelse og integration</b>	3
<b>Livsfaser, arbejdsliv og forebyggelse – fokus på individet</b>	4
<b>Hvad vil vi, hvad gør vi i dag, og hvad kan vi blive enige om?</b>	5
Hvordan sikrer vi den tidlige forebyggende indsats?	6
Hvem skal tage initiativ på virksomheden til rammerne for en tidlig indsats, og hvem skal medvirke?	7
Politikker og handlingsplaner	7
Arbejds miljø, arbejdspladsvurdering og arbejdsevne	10
Lokale ressourcpersoner	11
Samarbejde med eksterne aktører om forebyggelse	11
<b>Hvordan kan vi arbejdsfastholde en medarbejder?</b>	12
Hvem skal tage initiativ, og hvem skal medvirke fra virksomheden?	13
Hvordan løses problemet?	13
Overenskomstens sociale kapitler	14
Hvilke eksterne aktører kan bidrage positivt?	15
Hvilke sociale ydelser og ordninger kan anvendes?	16
Delvis sygemelding og Delvis raskmelding	17
§ 28 – aftale	17
Afprøvning i virksomhedspraktik	17
Revalidering med løntilskud, kurser og uddannelse	18
Fleksibel efterløn og delpension	18
Hjælpe midler og indretning af arbejdsplads	18
Personlig assistance	18
Mentorordningen	19
Fleksjob	19
De ressourcestærke medarbejdere	20

<b>Har vi mulighed for og vilje til integration?</b>	20
Formidlingsenheder	21
<b>Gode råd til medarbejderen</b>	22
Hvordan kan du selv medvirke til at forebyggelse og arbejdsfastholdelse lykkes?	22
Hvordan kan du selv medvirke til at undgå uhensigtsmæssige arbejdsmiljøpåvirkninger?	22
Hvordan kan du selv medvirke til at få et godt forløb på arbejdspladsen?	22
Hvordan kan du bevare kontakten til virksomheden under fravær?	22
<b>Gode råd til ledelsen</b>	23
Hvilke holdninger og hvilken adfærd er vigtig for dig som leder?	23
Hvilke initiativer bør du tage som leder?	23
Kan du som leder bevare kontakten til den syge under fravær?	23
<b>Gode råd til sikkerhedsrepræsentant og tillidsrepræsentant</b>	24
Hvilke opgaver og aktiviteter kan sikkerheds- og samarbejdsudvalget varetage?	24
Hvordan kan sikkerheds- og tillidsrepræsentanten medvirke til at skabe en rummelig arbejdsplads?	24
Hvordan kan sikkerheds- og tillidsrepræsentanten medvirke til at bevare kontakten til den syge under fravær?	24
<b>Gode råd til kollegerne</b>	23
Hvordan kan man som kollega medvirke til gode forløb på arbejdspladsen?	25
Hvordan kan man som kollega medvirke til at bevare kontakten til en sygemeldt?	25
<b>Bilag: Eksempel på arbejdsmiljøpolitik</b>	26
<b>Her kan du få mere at vide</b>	28
Love og regler	28
Vejledninger, metoder mv. om det rummelige arbejdsmarked, arbejde og arbejdsmiljø	28
<b>Adresser</b>	29

## Indledning

Det er i disse år et væsentligt mål for social- og arbejdsmarkedspolitikken at sikre muligheden for, at alle får en plads i samfundet. Der sættes intensivt på at skabe et rummeligt arbejdsmarked, hvor der er plads til alle.

Baggrunden for indsatsen ligger dels i etiske overvejelser om, at alle bør have mulighed for en meningsfyldt tilværelse med job og gode sociale vilkår dels i det faktum, at antallet af ledige hænder på arbejdsmarkedet falder som følge af små årgange. En større og større del af befolkningen vil være ældre, der står udenfor arbejdsmarkedet, og samlet set kan de samfundsøkonomiske konsekvenser blive alvorlige, hvis der ikke findes løsninger.

Mange tiltag retter sig mod at fastholde og integrere medarbejdere, der har en nedsat arbejdsevne på grund af fysiske, psykiske og/eller sociale problemer. Et andet stort indsatsområde er at fastholde seniorer længst muligt på arbejdsmarkedet.

Denne værktøjskasse vil også sætte fokus på, at virksomhederne tænker sine ressourcestærke medarbejdere ind, når der arbejdes med rummeligheden. Tiltagene skal være til fordel for alle.

Mulighederne for at øge rummeligheden i virksomhederne er gode. En væsentlig forudsætning er, at både ledelse og medarbejdere, sikkerhedsorganisation og samarbejdsudvalg er motiverede og samarbejder.

Værktøjsskassen kan læses i sammenhæng, men kan også benyttes som opslagsværk.

## Forebyggelse, arbejdsfastholdelse og integration

Når en medarbejders fysiske og psykiske arbejdsevne svarer til kravene i arbejdslivet, er en af de vigtigste forudsætninger skabt for trivsel og forebyggelse af nedslidning og skader.

Andre vigtige forudsætninger er udviklingsmuligheder i arbejdet, medarbejderens sociale kompetencer og de påvirkninger, der hører til livet udenfor arbejdspladsen.

I arbejdet med at skabe rummelighed må virksomheden både tænke i tiltag, der retter sig mod alle medarbejdere som gruppe og tiltag, der er rettet mod den enkelte. Hvert individ er unikt, og behov og problematikker kan være meget forskellige og komplekse.

Løsninger i forhold til en medarbejder, som virksomheden vil fastholde eller en ressourcervag person, man vil integrere, skal både tilgodeses denne og de kolleger, vedkommende skal arbejde sammen med.

Forebyggelse, arbejdsfastholdelse og integration af nye medarbejdere kan ses i forhold til arbejdslivets faser.

En ny medarbejder skal integreres i virksomheden. Uanset om medarbejderen har fuld fysisk og psykisk arbejdsevne, eller den er nedsat, bør virksomheden allerede i forbindelse med ansættelsen tænke i forebyggende baner, således at den nyansattes arbejdsevne svarer til kravene i det tiltænkte arbejde, og at vedkommende kommer til at trives.

Når ansættelsesforholdet er i gang, bør forebyggelsen spille på mange strenge: Uddannelse, arbejdsindhold, arbejdstilrettelæggelse, fysisk og psykisk arbejdsmiljø, sundhedsfremme mv. med henblik på, at medarbejderne er motiverede for at arbejde på virksomheden, og at der ikke opstår problemer.

En effektiv forebyggelse gennem tidlig indsats indebærer den bedste lønsomhed for både arbejdstager og arbejdsgiver.

Har forebyggelsen ikke været tilstrækkelig, eller opstår der et problem som følge af hændelser udenfor arbejdspladsen, kan medarbejderen være mere eller mindre udstødnings-truet, og initiativer til arbejdsfastholdelse skal igangsættes. Målet er også her at bringe balance mellem arbejdsevne og jobkrav.

### **Livsfaser, arbejdsliv og forebyggelse – fokus på individet**

I udgangspunktet har de fleste ansatte i virksomheder ingen større problemer med at klare deres job. Mange af medarbejderne må betegnes som ressourcestærke og med et godt potentiale for videre udvikling. Denne "almindelige" gruppe medarbejdere må virksomheden ikke glemme, når den udvikler sin strategi for opnåelse af størst mulig rummelighed.

Selv en ressourcestærk person kan kæntre. Fra starten til afslutningen af sit arbejdsliv gennemløber den enkelte en række livsfaser, hvor faktorer på arbejdspladsen og i livet udenfor er af afgørende betydning for trivslen.

Arbejdstageren kan f.eks. i visse faser have et stort overskud at lægge i sit arbejde og være meget motiveret for en karriereudvikling og nye udfordringer. Ser virksomheden det, og kan den imødekomme mulighederne, eller bremses udviklingspotentialet med negativ påvirkning til følge?

Når der stiftes familie, kan behovet for gode orlovsmuligheder eksempelvis være meget aktuelle. En sabbatordning kan i andre tilfælde bane vejen for et tiltrængt afbræk, hvorefter medarbejderen kan komme styrket tilbage.

Medarbejderen har hele tiden behov for at være på højde med udviklingen indenfor sit arbejdsområde. Derfor er det afgørende, at den nødvendige videreuddannelse etableres hele arbejdslivet igennem.

Som seniormedarbejder kan der efterhånden opstå behov for gode muligheder for at arbejde på nedsat tid og for ændring af arbejdsopgaver, f.eks. i form af reduktion af de fysiske krav, således at den optimale tilpasning mellem arbejdsevne og jobkrav hele tiden er opnået.

For at være i stand til at have fingeren på pulsen og kende hver medarbejders individuelle behov må virksomheden udvikle værktøjer til denne afklaring, som for eksempel en god personalepolitik indeholdende bl.a. gennemførelse af medarbejderudviklings- og fraværssamtaler. Ledelsen bør foretage en konsekvent opfølgning på samtalerne og medvirke til gennemførelse af løsningerne.

### **Hvad vil vi, hvad gør vi i dag, og hvad kan vi blive enige om?**

Hvordan kommer vi i gang?

Når ledelse og ansatte i samarbejde beslutter sig for at udvikle rummeligheden i virksomheden, kan det være en god idé, at det afklares, hvad man egentlig vil, og hvor langt man vil gå i processen.

Hvilke initiativer tages der allerede, og hvilke initiativer kan man blive enige om at igangsætte?

Hvor ligger virksomhedens styrker, og hvad kan den få ud af sin indsats?

**Det sociale indeks** er et meget overskueligt dialogværktøj, der netop kan bruges i denne sammenhæng.

Formålet med værktøjet er, at virksomhederne kan udvikle og måle sig i forhold til følgende:

- at håndtere sygefravær
- at skabe sammenhæng mellem familie- og arbejdsliv
- at uddanne og udvikle medarbejderne med henblik på fremtiden
- at have en velfungerende seniorpolitik
- at forebygge arbejdsskader og nedslidning
- at arbejdsfastholde eksisterende medarbejdere
- at integrere personer med nedsat arbejdsevne.

Det sociale indeks kan styrke dialogen mellem ledelse og medarbejdere gennem sin opbygning og anvendelsen af det indeholdte spørgeskema. Ved gennemgangen af alle spørgsmålene kan et udgangspunkt opnås for at danne en handlingsplan for den fremtidige indsats.

Værktøjet kan hentes via hjemmesiden: [www.detsocialeindeks.dk](http://www.detsocialeindeks.dk).

## Hvordan sikrer vi den tidlige forebyggende indsats?

Ved den tidlige forebyggende indsats menes tiltag, der kan forhindre, at en medarbejder bliver udstødningstruet. At fremme jobkompetence, sundhed, sikkerhed og trivsel og at modvirke fysiske og psykiske belastninger og dermed forebygge fravær og sygdom.

Hvis der alligevel opstår et problem af helbredsmæssig og/eller social karakter for en medarbejder, kan der afhængigt af problemets størrelse og karakter være behov for mindre eller større tiltag for at arbejdsfastholde medarbejderen.

I dette afsnit ses på tiltag, der er af forebyggende karakter og tiltag, der kan iværksættes meget tidligt i forhold til medarbejdere, hvor problemer kan være under udvikling. Et tiltagende sygefravær eller andre tegn på dårlig trivsel kan være de første indikatorer.

Den tidlige indsats er helt afgørende. Erfaringen viser, at mange medarbejdere ikke har kunnet fastholdes i arbejdet, hvis problemer, der har ført til et langvarigt sygefravær, ikke er blevet løst.

## Hvem skal tage initiativ på virksomheden til rammerne for en tidlig indsats, og hvem skal medvirke?

Den gode ledelse med det sociale ansvar er den oplagte initiativtager. Initiativet kan også udspringe af fælles drøftelser i samarbejdsudvalget eller i sikkerhedsorganisationen, men kan også komme fra en medarbejder.

For både den store og den mindre virksomhed er det afgørende, at alle bliver involverede fra starten for bedst muligt at sikre succes.

Det er en god idé at oprette en arbejdsgruppe og have en eller flere tovholdere med veldefinerede opgaver til at føre processen igennem.

Det er ligeledes meget afgørende, at alle medarbejdere inddrages i en dialog gennem hele processen, og at informationsniveauet er højt, således at alle hele tiden er opdaterede i forhold til tiltagene.

## Politikker og handlingsplaner

Når rummeligheden i virksomheden sættes i centrum, er det vigtigt at forholde sig til, hvordan man skal behandle hinanden, ledelse i forhold til medarbejdere og medarbejdere i forhold til hinanden.

Udvikling og indførelse af en personalepolitik er et godt udgangspunkt for at fastlægge dette samarbejde og de retningslinier, hensigtserklæringer og konkrete handlingstiltag, der også skal sikre rummeligheden gennem forebyggelse, arbejdsfastholdelse og integration.

Det sociale indeks er et godt udgangspunkt for at udarbejde en ny personalepolitik eller revidere en eksisterende.

Den overordnede personalepolitik vil afspejle virksomhedens værdier og kultur.

Personalepolitikken kan bestå af en række delpolitikker som:

- Sundheds- og trivselspolitik
- Arbejds miljøpolitik
- Uddannelsespolitik
- Seniorpolitik
- Fraværs- og fastholdelsespolitik
- Integrationspolitik, mv.

Når politikkerne er vedtaget, skal de indføres og forankres. De nødvendige handlingsplaner udvikles i et samarbejde mellem ledelse og medarbejdere via de nævnte arbejdsgrupper, tovholdere, samarbejdsudvalg og/eller sikkerhedsorganisation.

En **sundheds- og trivselspolitik** kan være en afgørende faktor i forhold til nærvær og fravær. Virksomheden kan her fastlægge en politik og konkrete tilbud til **alle** medarbejdere af stor betydning for deres sundhedstilstand, trivsel og udviklingsmuligheder, for bedre sammenhæng mellem arbejde og privatliv og for et bedre arbejdsmiljø.

I forhold til forskellige behov i livets faser kan virksomheden f.eks. give konkrete tilbud om flekstitid, deltid, sabbatordning/orlov, hjemmearbejdsplads og mulighed for familieomsorgsdage.

Sundhedsfremmende tilbud kan være mulighed for motion på arbejdet, firmaidræt eller hjælp til rabatordninger i motionscentre. Tilbudene kan rette sig mod muligheder for sund kost på arbejdspladsen og slankehold. Der kan være tilbud om hjælp til afvænnelse fra rygning og alkohol (kan indgå i en særlig **rygepolitik** og **alkoholpolitik**), og mulighed for at benytte en psykolog ved kriser eller ulykker.

Som et underpunkt eller som en selvstændig **uddannelsespolitik** kan der ligeledes fastlægges gode muligheder for videreuddannelse/opkvalificering gennem kurser, supervision mv.

En vel indført **arbejdsmiljøpolitik** og god arbejdsmiljøledelse kan sikre den bedst mulige forebyggelse på det fysiske og det psykiske arbejdsmiljøområde.

Omdrejningspunktet kan være arbejdspladsvurderingen, Arbejdstilsynets arbejdsmiljøvejvisere og BAR service- og tjenesteydelsers vejledningsmateriale.

Arbejdsmiljøpolitikken bør lægge op til, at der både sættes særlig fokus på medarbejdere, der forbigående eller varigt har nedsat fysisk og/eller psykisk arbejdsevne, men også på medarbejdere med god arbejdsevne.

Se et eksempel på en arbejdsmiljøpolitik i denne værktøjskasses bilag.

For **alle politikker og tiltag** gælder, at løsninger ikke må betyde, at kollegers arbejdsmiljø og arbejdsforhold bliver forringede. En af de vigtigste forudsætninger for succes er at sikre dialogen mellem alle involverede.

Et eksempel på medarbejdere med forbigående nedsat arbejdsevne kan være gravide, hvor der kan etableres en særlig **graviditetspolitik**. Se mere herom i BAR service- og tjenesteydelsers Værktøjskasse om Gravide i job.

Mange ældre medarbejdere har større risiko for langvarigt sygefravær med fare for ikke at kunne genoptage arbejdet. Derfor er etablering af en **seniorpolitik** vigtig.

Seniorpolitikken har det primære formål at sikre, at den ældre medarbejder ikke udsættes for fysisk eller psykisk nedslidning, men i stedet trives med arbejdet. Den kan medvirke til at forebygge sygefravær og fastholde medarbejderens viden og erfaringer til gavn for virksomheden.

Der indgås en individuel aftale med medarbejderen, hvordan de sidste år i virksomheden skal udformes. Seniorpolitikken kan f.eks. give mulighed for nedsat tid, fritagelse for nat-tjeneste eller skiftehold og nye eller ændrede arbejdsopgaver, der er tilpasset medarbejderens ressourcer.

Fordelene for medarbejderen er, at denne kan have et bedre arbejdsmiljø, blive længere på arbejdsmarkedet og derved bevare et meningsfyldt arbejde, gode sociale relationer og indtjening. Virksomheden kan have fordel af medarbejderens viden, erfaring og arbejdskraft, et mindre fravær og tilfredse medarbejdere.

Se mere på [www.senioraftale.dk](http://www.senioraftale.dk) og [www.ams.dk/seniorpolitik](http://www.ams.dk/seniorpolitik).

I en **fraværs- og fastholdelsespolitik** vil virksomhedens holdninger og værdier vedrørende nærvær og fravær også være aktuelle. Gode metoder til afklaring og tiltag beskrives i "Værktøjskasse om at arbejde systematisk med fravær – Fra fravær til nærvær" fra BAR service- og tjenesteydelser. Medarbejder-/trivselsamtaler og vedligeholdelse af kontakt til den fraværende medarbejder er nogle af de væsentlige tiltag.

I politikken beskrives ligeledes, hvilken holdning virksomheden har til arbejdsfastholdelse, og hvilke initiativer og samarbejde mellem interne og eksterne aktører, der kan blive igangsat med henblik på at fastholde en udstødningstruet medarbejder. Metoderne beskrives nærmere nedenfor i afsnittet: Hvordan kan vi arbejdsfastholde en medarbejder?

En **integrationspolitik** kan fastlægge virksomhedens holdninger, værdier og metoder i forhold til at integrere nye medarbejdere, der ikke har 100% arbejdsevne. Hvilke forudsætninger skal være opfyldt hos den nye medarbejder og i virksomheden, for at ansættelsen kan lykkes?

Integrationspolitikken kan også gælde for alle nyansættelser og kobles med en uddannelsespolitik, således at f.eks. procedurer for introduktion, oplæring og uddannelse besluttet og indføres.

## Arbejds miljø, arbejdspladsvurdering og arbejdsevne

Kvaliteten af virksomhedens fysiske og psykiske arbejdsmiljø spiller en helt central rolle både i forhold til forebyggelse, arbejdsfastholdelse og integration. Arbejds miljøbelastninger har ofte været årsag til negativ påvirkning af medarbejderes arbejdsevne, og et godt arbejdsmiljø kan være en helt afgørende forudsætning for, at en arbejdsfastholdelse eller integration af en medarbejder med nedsat arbejdsevne kan lykkes.

Som nævnt, er arbejdspladsvurderingen (APV) et vigtigt tiltag med henblik på at forebygge arbejdsmiljøproblemer og at finde og løse eksisterende problemer. APV'en er et af sikkerhedsorganisationens vigtigste ansvarsområder.

APV'en kan kombineres med en særlig kortlægning med henblik på også at få fat i den enkelte medarbejders individuelle problemer.

Spørgsmålene kan være af typen:

- Hvordan vurderer du din arbejdsevne i forhold til de fysiske og mentale krav i dit job?
- Vurderer du, at din arbejdsevne er påvirket af dit helbred?
- Har du måttet sygemelde dig på grund af belastninger i arbejdet?

Forudsætningen for at den enkelte medarbejder vil svare på de individuelle spørgsmål, er et stort og godt tillidsforhold mellem den ansatte og ledelsen, og at virksomheden via sin personalepolitik, medarbejderudviklingssamtaler og senioraftaler klart har tilkendegivet altid at ville sikre arbejdsfastholdelse, hvis det på nogen måder er muligt.

Hvis besvarelsene tyder på, at medarbejderen har problemer, bør der hurtigt følges op med en medarbejdersamtale eller en rundbordssamtale (se nedenfor) med henblik på løsning af problemerne.

Arbejds miljøinstituttet har i sin udgivelse: "Arbejds miljø og arbejdsevne – model til kortlægning og fremme af arbejdsevne", beskrevet en metode, hvor APV kombineres med et arbejdsevneindeks. Besvarelsen af arbejdsevneindekset udløser en given score, som klart indikerer, om medarbejderen er udstødningstruet, og om der skal igangsættes forebyggende foranstaltninger.

## Lokale ressourcepersoner

En anden god metode til i tide at få øje på begyndende problemer hos en medarbejder er at kvalificere lokale ressourcepersoner, f.eks. tillids- og sikkerhedsrepræsentanter til at genkende tidlige tegn på dårlig trivsel hos kolleger, at være i stand til at indlede en samtale om problemet og at vide, hvilken hjælp der kan iværksættes.

Ordningen skal være besluttet af ledelse og ansatte i fællesskab, og ressourcepersonerne skal være accepterede af deres kolleger.

Der skal være en accept af, at både problematikker der hører til arbejdslivet og fritidslivet, kan bringes frem. Kollegaen skal dog altid have muligheden for at takke nej til samtalen og vælge en alternativ løsning.

Initiativet kan medvirke til at sikre den vigtige tidlige indsats, inden problemet har vokset sig for stort.

## Samarbejde med eksterne aktører om forebyggelse

Der kan samarbejdes med forskellige eksterne aktører i forbindelse med forebyggelse og integration. Vigtige aktører i forhold til længere sygefravær og arbejdsfastholdelse anføres i næste afsnit om arbejdsfastholdelse.

**Professionelle arbejdsmiljørådgivere** kan bistå virksomheden og dens sikkerhedsorganisation med viden og metoder i forhold til etablering af et sundt og sikkert arbejdsmiljø på det tekniske, ergonomiske og organisations- og arbejdspsykologiske område. Rådgivningen kan spænde fra praktiske løsninger vedrørende indretning og hjælpemidler til bistand til udvikling og indførelse af personalepolitikker.

**Arbejds medicinske klinikker** kan inddrages med henblik på at undersøge, om en påvirkning i arbejdet kan udgøre en risiko og give råd om arbejdsmiljøforbedringer, der skal opfyldes.

**Arbejdsgiverorganisationer** og de faglige organisationer har stor erfaring vedrørende udarbejdelse af personalepolitikker og kan med fordel benyttes som rådgiver i denne forbindelse.

## Hvordan kan vi arbejdsfastholde en medarbejder?

Som tidligere nævnt, kan der være behov for tiltag med henblik på at arbejdsfastholde en medarbejder, hvis der for denne er opstået et problem af helbredsmæssig og/eller social karakter.

De grundlæggende forudsætninger for at kunne arbejdsfastholde en medarbejder er, at både virksomheden og medarbejderen ønsker fastholdelsen, og at rammerne til at sikre fastholdelsen er klarlagte, f.eks. gennem en personalepolitik. Man skal dog gøre sig klart, at arbejdsfastholdelse i egen virksomhed ikke altid kan lade sig gøre, og at man må se sig om efter muligheder i andre virksomheder.

Mange elementer kan være afgørende for, om en fastholdelse af medarbejderen lykkes. Nogle af de vigtigste er:

- at der handles så tidligt som muligt
- at især længerevarende sygefravær begrænses eller helt undgås.

Andre væsentlige elementer er:

- medarbejderens muligheder for at genoptage arbejdet gradvist
- at medarbejderen får arbejdsopgaver, der passer til den aktuelle arbejdsevne
- at virksomheden samarbejder med dem, der kan bidrage til processen og har kendskab til mulige støtteordninger
- medarbejderens motivation
- kvaliteten af og ventetiden på behandling
- sagsbehandlingen på virksomheden og i kommunen
- mulighederne for omskoling og uddannelse
- kvaliteten af virksomhedens arbejdsmiljø.

## Hvem skal tage initiativ, og hvem skal medvirke fra virksomheden?

Når der foreligger et problem, skal der som nævnt tages et hurtigt initiativ. Ledelsen har altid kompetencen til at igangsætte et arbejdsfastholdelsesforløb og kan via en personalepolitik have forpligtet sig hertil. Forudsætningen for at kunne gøre det, er i første omgang i det hele taget at vide, at der eksisterer et problem.

Ledelsen kan få denne viden fra forskellige kilder:

- Medarbejderen kan selv opsøge ledelsen med sit problem
- I mindre virksomheder kan lederen selv have fingeren på pulsen i forhold til hver medarbejder
- Medarbejderen kan have talt med sin tillidsrepræsentant, der ved enighed kan viderebringe problemet
- Fravær kan pege på, at der foreligger et problem, og en fraværssamtale kan lede til en nærmere afklaring
- Lokale ressourcepersoner eller sikkerhedsrepræsentanter, der har til opgave at holde øje med kollegers trivsel, kan være formidlere
- En kortlægning i forbindelse med APV eller en sikkerhedsrundring kan afdække individuelle problematikker.

Initiativet kan altså hermed i høj grad også komme fra medarbejderside. Mulighederne herfor bør være fastlagt i personalepolitikken.

## Hvordan løses problemet?

Når problemet er erkendt, skal det søges løst gennem tiltag, der kan genoprette balancen mellem medarbejderens ressourcer og arbejdets krav.

Det vil sige, at man på den ene side kan arbejde på at styrke ressourcerne og på den anden side ved at foretage tilpasninger af arbejdet.

Efter behov kan ressourcerne øges gennem eksempelvis uddannelse, supervision, behandling og fysisk træning. Tilpasninger af arbejdet kan ske gennem optimering af arbejdsmiljøet, ændringer i arbejdets indhold, ændringer i arbejdstid, assistance fra kolleger mv. Endelig er der en bred vifte af offentlige støtteordninger, som virksomheden og medarbejderen kan benytte sig af.

Problemet er måske ikke større, end at lederen og medarbejderen via **fravær- eller trivselssamtaler** kan nå en god løsning.



Hvis problemet er mere komplekst og kommer til at indebære organisatoriske ændringer, et nyt ansættelsesforhold, brug af støtteordninger eller andre tiltag, der får betydning for medarbejderens kolleger, kan det give mening at samles til en **rundbordssamtale**.

Rundbordssamtalen har det formål at skabe et samarbejde mellem relevante aktører om at finde de bedste løsninger for medarbejderen og virksomheden. Medarbejderen har egentlig kun pligt til at oplyse om den forventede længde af sit fravær, så begge parter skal være enige om, at samtalen er en god idé og være aktive deltagere.

Samtalen kan foregå "om det lille runde bord", hvor medarbejderen, lederen, tillidsrepræsentant og/eller sikkerhedsrepræsentant deltager. Her har aktørerne fra virksomheden tilstrækkelig viden og kompetence til i fællesskab at skabe et overblik over situationen og at udarbejde og iværksætte løsninger.

Hvis der er behov for at trække ekstern ekspertise ind ved mere komplicerede problemstillinger, kan man danne "det store runde bord". Eksempler på deltagere kan alt efter problemets karakter være en arbejdsmiljørådgiver, en kommunal sagsbehandler, en læge, en repræsentant fra medarbejderens faglige organisation, en repræsentant for arbejdsgiverens organisation og/eller andre. Kun de mest nødvendige aktører bør deltage.

Det er en god idé at udnævne en tovholder, der har til ansvar at koordinere og styre forløbet.

Læs mere i "Rundbordssamtalen" af Betty Pedersen, m.fl. (Se afsnittet "Her kan du få mere at vide").

Virksomheden bør være særligt opmærksom på medarbejdere, der vender tilbage efter længere tids fravær og/eller skal arbejde under nye vilkår. I en trivselssamtale kan både medarbejder og leder afklare forventninger, muligheder og barrierer. Medarbejderen kan eksempelvis have nogle særlige ønsker til, hvordan den nye situation skal tackles i forhold til lederen og kollegerne, og det er en god idé at få aftalt, hvordan der løbende skal følges op på, at alt går, som det skal.

### Overenskomstens sociale kapitler

I overenskomsternes sociale kapitler ligger som regel en række gode løsningsmuligheder. Her kan virksomheden af egen drift etablere et job med særlige vilkår, der passer til medarbejderens arbejdsevne. En eventuel overenskomsts lønbestemmelser kan fraviges, således at der er overensstemmelse mellem arbejdsindsats og løn. Det forudsætter enighed mellem ansat, eventuelt repræsenteret ved tillidsmanden, den faglige organisation og ledelsen. Derimod skal offentlige myndigheder ikke indblandes.

### Hvilke eksterne aktører kan bidrage positivt?

Ud over at deltage i en rundbordssamtale kan eksterne aktører trækkes ind på forskellige tidspunkter og til forskellige opgaver i forløbet:

Kommunen administrerer en række sociale ydelser og ordninger (se nedenfor), som kan være helt afgørende for arbejdsfastholdelsens succes. Medarbejderens bopælskommune skal følge op på en sygemelding senest efter 8 uger og kan bevillige nævnte ydelser til medarbejderen og virksomheden.

Det nødvendige samarbejde mellem virksomheder og kommuner kan være kompliceret:

- Virksomheden kan både have medarbejdere, der bor i virksomhedens hjemkommune, og andre medarbejdere kan have bopæl i andre kommuner
- Arbejdsopgaverne i den enkelte kommune er spredt på flere medarbejdere og afdelinger.

Derfor er det en god idé for virksomheden at indgå **en social partnerskabsaftale** med sin hjemkommune om at have én indgang til kommunen, en kontaktperson, der kan:

- spørges til råd
- koordinere kommunens bistand til egne borgere ansat i virksomheden
- formidle kontakten til andre medarbejderen bopælskommune.

Herudover kan aftalen fastlægge andre væsentlige forhold, der tjener til at optimere samarbejdet om arbejdsfastholdelse. (Se mere om partnerskabsaftaler på [www.via2000.dk](http://www.via2000.dk)).

En kommunal sagsbehandler med overblik over ydelser og ordninger kan med stor fordel deltage i rundbordssamtaler, når der er behov for at gøre brug af støtteordninger.

Hvis medarbejderen er længerevarende syg, er lægers vurdering af sygdommen og dens forløb meget vigtig i forhold til de mulige løsninger for fastholdelse. Medarbejderens egen læge kan udfærdige uarbejdsdygtigheds- og varighedserklæring til virksomheden og attester til kommunen og eventuelt medvirke i en rundbordssamtale. Speciallæger og sygehuslæger kan supplere med uddybende erklæringer til kommunen.

Læger og psykologer fra Arbejdsmedicinsk klinik kan efter henvisning fra egen læge, kommunen eller faglige organisationer inddrages med henblik på at udrede sammenhænge mellem sygdom og arbejdsforhold og rådgive om løsninger.

Arbejdsgiverorganisationerne og de faglige organisationer er vigtige samarbejdspartnere for virksomheden og øvrige aktører i arbejdsfastholdelsessager. Organisationerne har stor viden om konkrete løsningsmuligheder og om de gældende overenskomster (herunder sociale kapitler) og lokale aftaler, som udstikker rammer for muligheder. De er ofte en vigtig deltager i rundbordssamtalen.

De faglige organisationer inddrages, når der oprettes job på særlige vilkår i henhold til overenskomstens sociale kapitler.

Arbejdsgiverorganisationer kan bistå virksomheder med rådgivning om rettigheder og pligter i forbindelse med det rummelige arbejdsmarked – de lovkrav og muligheder, der er på markedet for forebyggelse eller blot til at komme i gang. Personalepolitikker er et godt udgangspunkt, og her kan man med fordel benytte organisationen som rådgiver.

**Arbejdsmiljørådgivere** kan bistå virksomheden med rådgivning, der kan medvirke til at sikre den nødvendige kvalitet af arbejdsmiljøet, således at medarbejdere med nedsat arbejdsevne undgår fysiske eller psykiske belastninger, der kan bringe arbejdsfastholdelsen i fare. Rådgivning kan ydes på det arbejds- og organisationspsykologiske område, det ergonomiske område og de tekniske områder.

Hvis en medarbejder har fået en varig lidelse eller har et handicap, kan en **handicap-konsulent fra Arbejdsformidlingen** rådgive og bevillige ydelser med henblik på personlig assistance, hjælpemidler og særlig indretning af arbejdspladsen til medarbejderen. (Se nedenfor).

Enkelte **revalideringscentre** tilbyder hjælp til virksomheder med henblik på afklaring af en medarbejders fremtidige muligheder på virksomheden.

Via kommunerne kan der indhentes nærmere oplysning om muligheder for specialrådgivning til medarbejdere med et særligt handicap. Kommunerne kan ligeledes oplyse om mulighederne for rådgivning med henblik på løsning af misbrugsproblemer.

### **Hvilke sociale ydelser og ordninger kan anvendes?**

Som nævnt administrerer kommunen og arbejdsformidlingen en række ydelser og ordninger, som virksomheden kan benytte sig af i forbindelse med arbejdsfastholdelse af medarbejdere. På [www.via2000.dk](http://www.via2000.dk) og [www.fleksjob2.dk](http://www.fleksjob2.dk) kan man læse udførligt om alle eksisterende ydelsers/ordningers indhold, forudsætninger for bevilling og deres betydning for medarbejder og virksomhed.

### **Nedenfor angives i stikord en række eksempler. Hvor intet andet er nævnt, bevilliges ydelser/ordningen af kommunen:**

Den offentlige sektor står over for en gennemgribende strukturreform pr. 01.01.2007, der ret radikalt ændrer opgavefordelingen mellem sektorerne. F.eks. skal de kommunale arbejdsmarkedsafdelinger og Arbejdsformidlingen integreres i såkaldte jobcentre, og de hidtil amtslige revalideringscentre bliver kommunale. Det vides endnu ikke, hvilken praktisk betydning det får for de faciliteter, der rådgives om her.

### **Delvis sygemelding og Delvis raskmelding**

De to ordninger sigter mod at bevare den ansattes tilknytning til virksomheden. Medarbejderen har her i en periode besvær med at klare sit fulde arbejde, men kan klare det delvist. Ved den delvise sygemelding forbliver medarbejderen i arbejde og ved den delvise raskmelding optages arbejdet delvist efter en sygeperiode. Medarbejder og virksomhed aftaler, hvilke arbejdsfunktioner der kan klares.

Virksomheden kan få refusion for sygedagpenge for sygefraværstimer efter de første 2 uger, og hvis der ikke er ret til løn under sygdom, udbetaler virksomheden kun løn for udførte arbejdstimer, og medarbejderen får sygedagpenge for fraværstimerne.

Der skal mindst være 4 fraværstimer ugentligt for at opnå støtten, der er midlertidig.

### **§ 28 – aftale**

Aftalen kan opnås, hvis medarbejderen har en langvarig eller kronisk sygdom, hvor der forventes et fravær på mindst 10 dage om året i forbindelse med f.eks. behandling, indlæggelse og rekreation.

Aftalen betyder, at virksomheden opnår økonomisk kompensation ved refusion af sygedagpengebeløbet allerede fra første fraværsdag. Det bliver herved lettere for medarbejderen at have det nødvendige fravær.

### **Afprøvning i virksomhedspraktik**

Formålet er at kunne afprøve, om medarbejderen kan vende tilbage i sit tidligere job eller klare et andet arbejde i virksomheden.

Under virksomhedspraktikken modtager virksomheden refusion fra kommunen efter samme regler, som under en medarbejders fuldtidssygemelding.

## Revalidering med løntilskud, kurser og uddannelse

Ordningen kan anvendes, når der er behov for en periode med optræning og uddannelse for at klare en ny arbejdsfunktion i virksomheden. Forløbet kan eventuelt ligge i forlængelse af en afprøvning i virksomhedspraktik. Ordningen kan ofte kombineres med bevilling af hjælpemidler, personlig assistance og mentorordning. (Se nedenfor). Kommunen og virksomheden udarbejder i samarbejde en jobplan for medarbejderen. Medarbejderens bopælskommune kan yde støtte til både kurser og uddannelse, når medarbejderen har en begrænsning i arbejdsevnen.

Virksomheden kan fra kommunen opnå et løntilskud afhængigt af medarbejderens arbejdsevne i en aftalt periode.

## Fleksibel efterløn og delpension

Ældre medarbejdere kan på grund af nedsatte ressourcer have behov for en reduktion af arbejdsmængden. I stedet for helt at gå på efterløn eller pension, kan der indgås en aftale mellem medarbejderen og virksomheden om nedsat arbejdstid.

Virksomheden betaler løn for de erlagte arbejdstimer, mens medarbejderen kan supplere lønnen med efterløn fra A-kassen, eller et pensionsbeløb fra kommunen, hvis efterløn ikke kan opnås.

## Hjælpemidler og indretning af arbejdsplads

Hvis der til arbejdsfastholdelsen er behov for hjælpemidler eller en ændret indretning af arbejdspladsen, der ikke generelt er nødvendig for virksomheden eller er et almindeligt arbejdsmiljøkrav, kan der opnås støtte hertil.

Afklaring af behov kan ske ved bistand fra en professionel arbejdsmiljørådgiver. Hvis medarbejderen er medlem af en A-kasse, ansøges handicapkonsulenten i Arbejdsformidlingen. Er medarbejderen ikke medlem af en A-kasse, ansøges bopælskommunen.

## Personlig assistance

Når en medarbejder har pådraget sig en lidelse eller handicap af varig karakter, kan der være visse arbejdsopgaver, medarbejderen ikke længere er i stand til at klare. Via handicapkonsulenten i Arbejdsformidlingen kan der ansøges om støtte til at ansætte en personlig assistent, der udfører disse opgaver. Opgaverne kan herved blive udført uden unødvendig belastning af medarbejderen eller dennes kolleger.

Den personlige assistent kan være en udefra kommende eller en allerede ansat i virksomheden. Assistentens løn refunderes af Arbejdsformidlingen ud fra enten en studentermelønsats eller en højere sats efter nærmere forhandling og aftale. Der kan bevilliges op til 20 timers assistance i gennemsnit pr. uge. Ordningen gælder for ansatte på ordinære vilkår, i fleksjob og i job med løntilskud.

## Mentorordningen

I lighed med den personlige assistent kan virksomheden opnå støtte til en mentor og ved behov uddannelse af mentoren.

Mentoren bistår medarbejderen, når denne har behov for særlig støtte, f.eks. ved overgang til et andet arbejdsområde. Gennem denne sidemandsoplæring kan forudsætningerne for en vellykket arbejdsfastholdelse tilvejebringes.

Mentoren kan komme fra egne rækker i virksomheden, men mindre virksomheder kan også ansætte en konsulent udefra.

Bopælskommunen inddrages, når der er tale om varige begrænsninger i arbejdsevnen, eller hvis medarbejderen ikke er medlem af en A-kasse. Er der medlemskab af en A-kasse, ansøges Arbejdsformidlingen om støtte. Støtten dækker lønomkostninger ved frikøb af egen medarbejder eller honorar til en ekstern konsulent. Varighed og samlet timetal aftales efter en vurdering.

Mentorordningen kan f.eks. kombineres med afprøvning i virksomhedspraktik eller ansættelser med løntilskud.

Virksomhedspraktik, revalidering, mentorordning og hjælpemidler/indretning vil altid kræve medvirken af en kommunal jobkonsulent eller en konsulent fra Arbejdsformidlingen.

## Fleksjob

Hvis der er tale om, at en medarbejder får en varig og væsentlig begrænsning i sin arbejdsevne og ikke kan være i beskæftigelse på normale vilkår med hjælp fra ovennævnte støtteordninger, er fleksjob en mulighed.

Virksomheden udbetaler fuld løn til medarbejderen og får refunderet halvdelen eller to tredjedele af den mindste overenskomstmæssige løn på området, afhængigt af medarbejderens arbejdsevne (der kan være undtagelser, som er formuleret i de sociale kapitler i overenskomsten). Sygedagpenge refunderes fra første fraværsdag.

Fleksjob oprettes som regel på fuld tid, men medarbejderen kan ønske nedsat tid.

Alt i alt kan det konkluderes, at der er rigtig mange gode muligheder for at lykkes med arbejdsfastholdelse, men det er afgørende, at virksomheden og medarbejderen tilvejebringer de beskrevne forudsætninger.

## De ressourcestærke medarbejdere

BAR service- og tjenesteydelser finder det vigtigt at pointere, at virksomhederne i indsatsen for et rummeligt arbejdsmarked ikke kun har fokus på medarbejdere med nedsat arbejdsevne, men også på "almindelige" medarbejdere, med gode fysiske, psykiske og sociale ressourcer.

Tiltagene for at hjælpe og støtte de mere ressourcevage må ikke betyde, at de øvrige medarbejdere herved påføres ekstra belastninger. Det kunne f.eks. være i form af hårdere fysiske og/eller psykiske belastninger, fordi man pålægges at udføre ekstra funktioner, som den ressourcevage ikke længere kan varetage.

En anden faldgrube er, at medarbejderen med den nedsatte arbejdsevne tildeles alle de "lette" arbejdsopgaver, således at de øvrige medarbejdere ikke længere har så gode muligheder for aflastende opgaver i løbet af arbejdsdagen.

## Har vi mulighed for og vilje til integration?

At lykkes med integration af nye medarbejdere, der f.eks. har nedsat erhvervsevne eller en anden etnisk baggrund, kræver, at virksomheden og dens medarbejdere er parate. Arbejdsfastholdelse er som regel nemmere at forholde sig til, da det her drejer sig om en kollega, der allerede er ansat, og som man kender og holder af.

Når en ny skal ind, bør en række forudsætninger være klarlagte og til stede. Først og fremmest skal ledelse og medarbejdere være motiverede for at påtage sig et socialt ansvar og bane vejen. Betingelserne skal være helt klarlagte, og alle der bliver berørt af nyansættelsen skal vide, hvad den kommer til at betyde for dem selv. Det er særdeles vigtigt, at arbejdsforholdene for de eksisterende medarbejdere ikke forringes som følge af hensyn, der skal tages til den nye.

Det er en god idé i fællesskab, eventuelt efter at have arbejdet med det sociale indeks (se ovenfor), at udarbejde en integrationspolitik, der udstikker rammerne for, hvem og hvor mange man vil integrere og under hvilke vilkår.

Der er gode muligheder for at benytte støtteordninger i forbindelse med integration. Flere af ordningerne nævnt i afsnittet om arbejdsfastholdelse kan anvendes:

- mentorordning
- personlig assistance
- hjælpemidler og indretning af arbejdsplads
- virksomhedspraktik
- revalidering med løntilskud
- fleksibel efterløn og delpension
- fleksjob.

Som ved arbejdsfastholdelse er der en række eksterne aktører, der kan hjælpe virksomheden. Kommunen og Arbejdsformidlingen kan give vejledning og bevillige de forskellige støtteordninger.

## Formidlingsenheder

Enkeltkommuner eller flere kommuner i samarbejde har oprettet særlige formidlingsenheder, hvis konsulenter ligeledes kan vejlede virksomhederne og formidle kontakten mellem interesserede jobansøgere og virksomheden. Enhederne arbejder som regel på tværs af kommunegrænser og kan også søge at hjælpe virksomheden med at formidle et job til en ansat, som virksomheden har svært ved at arbejdsfastholde. Der kan med fordel oprettes partnerskabsaftaler mellem virksomheder og formidlingsenheder. Enhedernes målgrupper er primært kontanthjælpsmodtagere, mennesker der har brug for fleksjob, arbejdsprøvning og virksomhedsrevalidering, samt andre med særlige behov, f.eks. etniske minoriteter og særlige handicapgrupper.

Arbejdsgiverorganisationer og de faglige organisationer inddrages ved oprettelse af job på særlige vilkår, og som regel kan det være givende at involvere en professionel arbejdsmiljørådgiver med henblik på at sikre det bedst mulige arbejdsmiljø for den nyanførte og de eksisterende medarbejdere.

## Gode råd til medarbejderen

Som medarbejder er dit eget engagement for din fastholdelse eller integration helt afgørende!

Hvordan kan du selv medvirke til at forebyggelse og arbejdsfastholdelse lykkes?

- Ved at du altid selv er aktiv i forhold til, at dine fysiske og psykiske ressourcer svarer til kravene i dit arbejde og at du søger løsninger på eventuelle problemer
- Ved at du sætter dig ind i personalepolitikens rammer og muligheder
- Ved at du hurtigst muligt siger til, hvis du kommer i problemer og kontakter de personer i virksomheden, der kan hjælpe dig
- Du skal også vide, hvilke samarbejdspartner udenfor virksomheden du kan benytte dig af og bruge dem ved behov.

Hvordan kan du selv medvirke til at undgå u hensigtsmæssige arbejdsmiljøpåvirkninger?

- Du skal selv leve op til virksomhedens retningslinier for arbejdsmiljøet
- Du skal selv leve op til indholdet i den aftale, du har med virksomheden om arbejdsfastholdelse eller integration
- Ved at du tager kontakt til sikkerhedsrepræsentanten eller lederen, når du selv eller andre udsættes for en arbejdsmiljøbelastning.

Hvordan kan du selv medvirke til at få et godt forløb på arbejdspladsen?

- Ved at du er åben om, hvordan du trives
- Ved at du selv foreslår løsninger, der kan afhjælpe eventuelle problemer
- Ved at du selv arbejder for at få eller opretholde en god social kontakt med dine kolleger
- Ved at du samarbejder med såvel interne som eksterne aktører, der virker for din fastholdelse eller integration.

Hvordan kan du bevare kontakten til virksomheden under fravær?

- Ved at du er imødekomende overfor kolleger og ledelse, der kontakter dig
- Ved at du selv kontakter kolleger og ledelse
- Ved at du besøger din arbejdsplads.

## Gode råd til ledelsen

Som leder er din indsats den mest afgørende for etableringen af en rummelig virksomhed.

Det er dig, der er den primære ansvarlige for udmøntningen af virksomhedens retningslinier.

Som arbejdsgiver skal du arbejde for, at det fysiske og psykiske arbejdsmiljø i din virksomhed er i orden. Som minimum skal arbejdsmiljøloven overholdes. Hvis helbredsproblemer hos en medarbejder har årsager i arbejdsmiljøet, skal du sørge for en løsning af problemet.

Hvilke holdninger og hvilken adfærd er vigtig for dig som leder?

- At du viser, at spørgsmålet om det rummelige arbejdsmarked og arbejdsmiljø skal prioriteres højt, og at du er engageret i medarbejdernes trivsel
- At du klart melder ud, hvad virksomheden vil gøre for sine medarbejdere  
At virksomheden f.eks. er indstillet på at beholde en medarbejder, selvom denne ikke kan udføre det samme arbejde som hidtil
- At du selv efterlever, hvad en personalepolitik og indførelsen og forankringen af den kræver af dig
- At du fortæller dine medarbejdere, at deres arbejde har værdi for virksomheden
- At du også husker at sikre de nødvendige tiltag for, at de ressourcestærke medarbejdere fortsat kan trives og udvikle sig
- At du udøver streng fortrolighed, hvor det er påkrævet.

Hvilke initiativer bør du tage som leder?

- Tag initiativ til og medvirke til at indføre en personalepolitik og praksis, der sikrer en rummelig virksomhed
- Medvirke til at sikre rammerne for en god dialog med og mellem dine medarbejdere, og til at informationsniveauet er bedst muligt
- Hav altid en opdateret APV, der har fokus på gode arbejdsmiljøforhold og forebyggelse for alle medarbejdere
- Medvirke til at holde en optimal kontakt til den syge under fravær
- Søg den nødvendige bistand hos andre aktører i og uden for virksomheden.

Kan du som leder bevare kontakten til den syge under fravær?

- Ja, hvis der foreligger en aftale herom i kraft af f.eks. en fraværspolitik, som er vedtaget af alle parter.

## Gode råd til sikkerhedsrepræsentant og tillidsrepræsentant

Medlemmerne af sikkerhedsorganisationen og samarbejdsudvalget skal udfylde en række afgørende ansvarsområder, hvis arbejdsfastholdelse eller integration skal lykkes.

Hvilke opgaver og aktiviteter kan sikkerheds- og samarbejdsudvalget varetage?

- Sikkerhedsorganisationens og samarbejdsudvalgets medlemmer har en meget vigtig opgave i forbindelse med udvikling, indførelse og opfølgning på en personalepolitik med henblik på at sikre en rummelig virksomhed og forebygge sygefravær
- Som sikkerhedsrepræsentant har du en særlig opgave for i et samarbejde med ledelsen at medvirke til sikring af det gode arbejdsmiljø gennem forebyggelse
- Som tillidsrepræsentant er du et vigtigt bindeled mellem ledelse og medarbejdere og kan medvirke til at sikre den gode kommunikation og information
- Hvis en medarbejder skal omplaceres til andet arbejde, er det væsentligt, at samarbejdsudvalget er involveret
- Sikkerheds- og tillidsrepræsentant kan med fordel deltage i rundbordssamtaler med henblik på arbejdsfastholdelse af en kollega.

Hvordan kan sikkerheds- og tillidsrepræsentanten medvirke til at skabe en rummelig arbejdsplads?

- Ved at søge forståelse for og opbakning til personalepolitikken og den tilhørende praksis i ord og handling hos ledelsen og alle ansatte
- Ved at have øje for, om dine kolleger trives og vide, hvad du kan gøre for at hjælpe
- Ved at sørge for, at nye opgaver, ændringer i organisationen og indførelse af løsninger på arbejdsmiljøproblemer til gavn for nogle, ikke medfører nye problemer for andre
- Ved at søge den nødvendige bistand hos andre aktører i og uden for virksomheden.

Hvordan kan sikkerheds- og tillidsrepræsentanten medvirke til at bevare kontakten til den syge under fravær?

- Hvis der foreligger en aftale herom i kraft af f.eks. en sygefraværspolitik, som er vedtaget af alle parter
- Ved at tage kontakten med rimelige mellemrum, således at den syge kan være bedst muligt opdateret og klar til at vende tilbage.

## Gode råd til kollegerne

Som kollega er din indstilling og medvirken helt afgørende, hvis arbejdspladsen skal være et godt sted at være for en kollega.

Hvordan kan man som kollega medvirke til gode forløb på arbejdspladsen?

- Ved at du medvirker i samarbejdet om udviklingen af en personalepolitik og praksis til gavn for alle
- Som kollega kan du være indstillet på at tage over, hvor den syge ellers ville blive belastet. Der må dog aldrig blive tale om, at du overbelaster dig selv
- Ved at du har øje for, om dine kolleger trives og ved, hvad du kan gøre for at hjælpe
- Ved at du medvirker til, at arbejdsforholdene er sikkerheds- og sundhedsmæssigt helt forsvarlige
- Ved at du meddeler eventuelle problemer til sikkerhedsgruppen eller ledelsen
- Ved at du medvirker til at påvirke kolleger i en positiv retning.

Hvordan kan man som kollega medvirke til at bevare kontakten til en sygemeldt?

- Ved at du tager initiativ til at oprette og/eller medvirker i et kolleganetværk
- Hvis du har et godt forhold til din kollega, kan I aftale at ses eller ringe sammen.

## Bilag: Eksempel på arbejdsmiljøpolitik

Følgende er et uddrag af et eksempel på en arbejdsmiljøpolitik fra: BAR service- og tjenesteydelsers udgivelse: "Praktiske erfaringer med arbejdsmiljøcertifikat og arbejdsmiljøledelse".

Afdeling E skal være en attraktiv arbejdsplads, som gennem samarbejde lægger vægt på at sikre og fremme et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø, der er med til at skabe tryghed og daglig trivsel for alle ansatte i afdelingen. Afdeling E skal fortsat arbejde på at forbedre indsatsen på arbejdsmiljøområdet.

Arbejdsmiljøet er en integreret del af Afdeling E's personalepolitik, som blandt andet omhandler sundhedsfremme, det rummelige arbejdsmarked og politik om sygefravær, herunder fastholdelse af medarbejdere med nedsat erhvervsevne, alkoholpolitik samt rygepolitik.

Afdeling E kommunikerer åbent i afdelingen og med omverdenen om arbejdsmiljøforholdene.

### Ansvar

Ledelsen har ansvaret for sikkerheds- og sundhedsarbejdet. Afdeling E's sikkerheds- og sundhedsarbejde planlægges og koordineres af sikkerhedsudvalget i form af indstillinger til ledelsen.

Enhver leder er ansvarlig for de ansattes sikkerhed. Lederen skal informere om arbejdsmiljøpolitik, give nødvendig instruktion og kontrollere, at retningslinier følges. Endelig skal lederen i samarbejde med medarbejderne skabe forståelse for de nødvendige sikkerhedsforanstaltninger.

Enhver ansat i Afdeling E er blandt andet ansvarlig for deres egen sikkerhedsmæssige adfærd og skal derfor overholde sikkerhedsbestemmelserne samt gennem omtanke og handling bidrage til at forebygge uheld og ulykker.

### Beskrivelse af indhold og indsatser

- Ledelsen prioriterer arbejdsmiljøet på lige fod med andre ansvarsområder.
- Arbejdet i afdelingen tilrettelægges med hensyntagen til de ansattes sikkerhed og sundhed.
- Sikkerhedsudvalget og andre relevante udvalg skal løbende undersøge muligheden for at forbedre arbejdsmiljøet på alle områder i Afdeling E samt aktivt følge de tiltag, der kan bidrage til dette, blandt andet gennem en aktiv indsats for at nedbringe antallet af arbejdsskader og -ulykker.
- Arbejdsmiljøet indgår som en væsentlig del af indholdet i de årlige medarbejderudviklingssamtaler.
- Virksomhedsberetningen vil årligt indeholde et arbejdsmiljøregnskab, som beskriver afdelingens indsats og mål på arbejdsmiljøområdet.
- Afdeling E vil arbejde for at vedligeholde og udvikle arbejdsmiljøledelsessystemet med henblik på til stadighed at opnå godkendelse som arbejdsmiljøcertificeret virksomhed.

# Her kan du få mere at vide

## Love og regler

[www.social.dk](http://www.social.dk) - Socialministeriet

[www.bm.dk](http://www.bm.dk) - Beskæftigelsesministeriet

[www.amid.dk](http://www.amid.dk) - Arbejdstilsynet

## Vejledninger, metoder mv. om det rummelige arbejdsmarked, arbejde og arbejdsmiljø

AHTS, 3F, LH og HK: Et ændret arbejdsliv. 2000. <http://ahts.hts.dk>

Arbejdsmiljøinstituttet: Arbejdsmiljø og arbejdsevne – model til kortlægning og fremme af arbejdsevne. 2001

Betty Pedersen et al.: Rundbordssamtalen. Nyt samarbejde på arbejdspladsen om sygdom, fravær og fastholdelse. 2003.

[www.ams.dk](http://www.ams.dk) - Arbejdsmarkedsstyrelsen, viden om og metoder til udvikling af det rummelige arbejdsmarked

[www.cabiweb.dk](http://www.cabiweb.dk) - Center for aktiv beskæftigelsesindsats, tilbyder analyse-, udviklings- og formidlingsydelser, som både lokalt, regionalt, nationalt og internationalt fremmer en aktiv beskæftigelsesindsats og et rummeligt arbejdsmarked

[www.detsocialeindeks.dk](http://www.detsocialeindeks.dk) - om Det sociale indeks

[www.fleksjob2.dk](http://www.fleksjob2.dk) - orientering om aktiv beskæftigelsesindsats og det rummelige arbejdsmarked

[www.senioraftale.dk](http://www.senioraftale.dk) - Beskæftigelsesministeriets side om senioraftaler

[www.sfi.dk](http://www.sfi.dk) - Socialforskningsinstituttet, forskningsresultater vedr. det rummelige arbejdsmarked

[www.via2000.dk](http://www.via2000.dk) - viden og vejledning om sygefravær og arbejdsfastholdelse.

## Arbejdstilsynet

Postboks 1228  
0900 København K  
Tlf.: 70 12 12 28  
[www.amid.dk](http://www.amid.dk)

## Videncenter for Arbejdsmiljø

Lersø Parkallé 105  
2100 København Ø  
Tlf.: 39 16 52 30  
[www.amid.dk](http://www.amid.dk)

Værktøjskassen kan ses  
på [www.bfa-service.dk](http://www.bfa-service.dk)

1. udgave. 1. oplag. 2006  
Lay-out: Søren Sørensens Tegnestue  
Tryk: PrintDivision  
ISBN 87-91106-61-3. Vare nr. 162065