

# Den gode Arbejdsplads

SOCIAL PÆDAGOGERNE

# Kære Socialpædagoger

1

Denne tredje udgave af Den gode Arbejdsplads er opdateret efter OK-08. Ind er kommet den nye aftale om trivsel og sundhed, en række ændringer i aftalen om seniorpolitik, ligesom socialpædagogerne nu er omfattet af retten til udviklingsplaner. Andre elementer i mappen fx politikker og drejebøger er i det store hele identisk med den udsolgte anden udgave af Den gode Arbejdsplads.

Overenskomsterne indeholder en række rammeaftaler om personalepolitik og medindflydelse. Disse aftaler giver mulighed for at få indflydelse på arbejdspladsens arbejde med trivsel og sundhed, psykisk arbejdsmiljø, arbejdstidstilrettelæggelse, kompetenceudvikling, seniorpolitik og sygdoms- og fraværspolitik.

Denne mappe er derfor udarbejdet som en hjælp til, at arbejdspladserne kan komme i gang med at gennemføre alle de gode intentioner, som de centrale parter har, når de bliver enige om sådanne aftaler. Aftalerne skal føres ud i livet gennem gode lokale aftaler for de implicerede parter – nemlig lederne, tillids- og sikkerhedsrepræsentanterne og de ansatte. Og i sidste instans de medborgere, som vi på arbejdspladserne tilbyder socialpædagogisk støtte.

I mappen er det fremhævet, hvad vi finder vigtigt, når aftalerne skal omsættes til virkelighed, hvilke muligheder der ligger, hvilke hensyn der skal tages, hvilke mål vi overordnet har på de enkelte områder. Hovedbestyrelsen har inden for både medindflydelse, psykisk arbejdsmiljø, arbejdstidstilrettelæggelse, kompetenceudvikling, seniorpolitik og fraværspolitik truffet politisk beslutning om retning for aftalerne.

Det kan være svært at komme i gang med det konkrete arbejde med rammeaftaler. Derfor har vi til hvert af områderne udarbejdet en drejebog, som giver råd og vink om, hvordan I kan arbejde med aftalerne.

Mappen er en del af Socialpædagogernes samlede håndbogs system. Ud over denne fysiske bog, der indeholder politikker og drejebog er en række metodeforslag samlet på [www.sl.dk](http://www.sl.dk). På hjemmesiden henvises også til aktuelle artikler og nye aftaler.

På [www.sl.dk](http://www.sl.dk) ligger endvidere materiale til udarbejdelse af en arbejdspladsvurdering (APV). APV-materialet samtænker arbejdstidstilrettelæggelse, kompetenceudvikling, trivsel, seniorpolitik og fraværspolitik.

En rundspørge i sommeren 2007 bekræftede, at rigtig mange socialpædagogiske arbejdspladser kender og bruger Den gode Arbejdsplads. Ledere, tillidsrepræsentanter og sikkerhedsrepræsentanter er nøglepersoner i det konkrete arbejde med rammeaftalerne. Hvis de lokale aftaler skal udformes til størst mulig tilfredshed og medejerskab, er det afgørende, at hele arbejdspladsen inddrages i arbejdet med at forbedre arbejdsvilkårene og skabe den gode arbejdsplads. Det håber vi, mappen fortsat kan bidrage til.

Venlig hilsen  
Benny Andersen  
*Forbunds næstformand*  
Socialpædagogernes Landsforbund

## **Den gode Arbejdsplads**

Udgivet af: Socialpædagogernes Landsforbund, oktober 2008  
Tryk: Schultz Grafisk  
Oplag: 5000  
ISBN: 978-87-89992-48-8

Socialpædagogernes Landsforbund  
Brolæggerstræde 9  
1211 København K

Telefon 7248 6000  
E-mail [sl@sl.dk](mailto:sl@sl.dk)  
[www.sl.dk](http://www.sl.dk)

# Indhold

3

<b>1. Den gode Arbejdsplads</b>	<b>5</b>
<b>2. Medindflydelse og medbestemmelse</b> Det mener Socialpædagogerne om medindflydelse og medbestemmelse Drejebog: Medindflydelse og medbestemmelse	<b>7</b>
<b>3. Kompetenceudvikling</b> Det mener Socialpædagogerne om kompetenceudvikling Drejebog: Sådan udvikles kompetencer	<b>23</b>
<b>4. Arbejdsplanlægning og tilrettelæggelse af arbejdstid</b> Det mener Socialpædagogerne om arbejdsplanlægning Drejebog: Arbejdsplanlægning og tilrettelæggelse af arbejdstid	<b>33</b>
<b>5. Seniorpolitik</b> Det mener Socialpædagogerne om seniorpolitik Drejebog: Seniorpolitik	<b>45</b>
<b>6. Socialt kapital og fraværspolitik</b> Det mener Socialpædagogerne om socialt kapital og fraværspolitik Drejebog: Fraværspolitik – et redskab til arbejdsfastholdelse	<b>61</b>
<b>7. Psykisk arbejdsmiljø</b> Det mener Socialpædagogerne om psykisk arbejdsmiljø Drejebog: Psykisk arbejdsmiljø	<b>75</b>



# Den gode Arbejdsplads

5

Udviklingen på arbejdsmarkedet har vist, at ledelsesforhold og arbejde ikke længere kan skilles ad. I dag er retten til at lede og fordele arbejdet også et spørgsmål, som de faglige organisationer beskæftiger sig med. Socialpædagogerne ønsker at styrke denne udvikling, som kommer til udtryk i KTO-aftalerne om medindflydelse, trivsel og sundhed, arbejdstid, socialt kapital, kompetenceudvikling og seniorpolitik og gennem dem give medarbejderne indflydelse på ledelsen af arbejdspladserne.

Vi ønsker indflydelse og medansvar for udviklingen af kompetencerne på arbejdspladserne. Det gælder i forhold til udvikling af den enkeltes færdigheder, men også i forhold til udvikling og kvalificering af den pædagogiske indsats, arbejdets organisering, samarbejde og arbejdsmetoder. Socialpædagogerne ønsker den indflydelse indbygget i aftalesystemerne. Det er vores mål, at lønudviklingen knyttes til arbejdspladsens og medarbejdernes kompetencer og funktioner.

Vi ønsker, at vores faglighed bliver mere synlig blandt andet for at udvikle og øge kvaliteten i vores arbejde, så vi og omverdenen bedre kan se resultaterne af vores arbejde. Vi vil vise, at vores indsats kan give mennesker med sociale problemer eller handicap indflydelse på deres eget liv og på de rettigheder og pligter, der følger med et medborgerskab.

Leder, TR og SR er de centrale figurer, der skal være med til at skabe "den gode arbejdsplads". For os rummer dette begreb visionen om at skabe et frugtbart pædagogisk udviklingsmiljø i sammenhæng med et godt arbejdsmiljø på en arbejdsplads, hvor der er tolerance og social rummelighed.

At skabe den gode arbejdsplads kræver udbygget dialog og samarbejde mellem kolleger, TRer, SRer og ledelse på den enkelte arbejdsplads. Men det forudsætter ligeledes en løbende, systematisk dialog mellem de centrale parter, som indgår rammeaftalerne.

Det er vigtigt at understrege, at hvis projektet med den gode arbejdsplads skal lykkes, kræver det medleven og en høj grad af faglig aktivitet fra alle kollegaer. Det er vores mål, at alle ansatte - sammen med ledelsen - påtager sig ansvar og opgaver i forhold til arbejdspladsens udvikling. Samtidig forudsætter vi, at ledelsen, TRerne og SRerne får frihed, ressourcer og opbakning fra arbejdsgiverne til at løse opgaverne med at udvikle arbejdspladsen.

Ansvar for at sikre gode arbejdsforhold er fortsat arbejdsgivernes, og det vil vi fastholde. Således er det udgangspunktet for KTO-aftalerne om medindflydelse, trivsel og sundhed, arbejdstid, socialt kapital, kompetenceudvikling og seniorpolitik, at det er arbejdsgivernes

ansvar at tilføre de nødvendige ressourcer, så aftalerne kan gennemføres, samt at afsætte ressourcer til det faglige arbejde med at implementere aftalerne.

Implementeringen af KTO-aftalerne er imidlertid ikke kun et spørgsmål for arbejdspladserne. Også i hovedudvalgene foregår der en debat om aftalernes betydning, og der udarbejdes retningslinjer for gennemførelse i hele regionen/kommunen. I langt de fleste kommuner og i alle fem regioner er der indgået MED-aftaler, som giver mulighed for at betragte tidligere adskilte områder i en sammenhæng.

Tidligere tog samarbejdsudvalget sig af løn- og personalepolitik, mens sikkerhedsudvalget tog sig af arbejdsmiljøspørgsmål. Med MED-strukturen bliver der mulighed for, at spørgsmålene kan diskuteres i den sammenhæng, som de naturligt optræder i i dagligdagen. Det er Socialpædagogerne håb, at hovedudvalgene blandt andet med dette projekt får styrket evnen til aktivt at anvende aftalerne til fordel for vores medlemmer.

For alle KTO-aftalerne gælder det, at deres udbredelse kræver opmærksomhed fra kredse og arbejdspladser, hvis aftalerne skal anvendes som et socialt, kompetencemæssigt og arbejdsmiljømæssigt fremskridt.

Opmærksomheden skal rettes imod:

- Det kommunale og regionale politiske niveau, forvaltningsniveauet og hovedudvalg. Disse niveauer har en strategisk betydning for anvendelse af aftalerne om decentral arbejdstidstilrettelæggelse, trivsel og sundhed, kompetenceudvikling, seniorpolitik og socialt kapitel.
- Den enkelte arbejdsplads og dennes ressourcer, ikke mindst samarbejdet mellem ledere, TRer og SRer.
- Den enkelte medarbejder og dennes ansvar overfor sin egen og kollegernes arbejdsmiljømæssige, udviklingsmæssige og sociale betingelser.

# Det mener Socialpædagogerne om medindflydelse og medbestemmelse

## Samarbejde er vitalt

Socialpædagogerne anser medindflydelse og medbestemmelse og dermed samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere for at være vitalt for arbejdspladsen, arbejdsforholdene og det socialpædagogiske arbejde.

Ledelse og medarbejdere skal samarbejde om at føre arbejdspladsens mål ud i livet. Decentraliseringen og de stadig større krav til profilering, konkurrence og professionel ledelse kræver, at samarbejdet styrkes og kvalificeres. Udgangspunktet er, at opgaveløsningen kvalificeres, når medarbejderne inddrages i beslutningsprocessen.

Arbejdspladsens MED-udvalg er garanten for, at medindflydelsen og medbestemmelsen foregår på en kvalificeret måde. Tillidsrepræsentant, sikkerhedsrepræsentant og øvrige medarbejderrepræsentanter er vigtige, strategiske partnere for ledelsen i forhold til de udfordringer og krav, arbejdspladsen møder. De skal sørge for, at medarbejdernes synspunkter inddrages, så der skabes sammenhæng mellem kravene til de socialpædagogiske opgaver og personalepolitikken. Når arbejdspladsen og de socialpædagogiske opgaver er under udvikling og forandring, skal de holde et særligt fokus på kompetenceudvikling og arbejdsmiljø.

MED-udvalget har også en vigtig opgave i at styrke arbejdspladsens kommunikation med kommunens eller regionens politiske og administrative ledelse og hovedudvalg. Målet er at søge indflydelse på arbejdspladsens rammer og vilkår. For at det kan lykkes, er det nødvendigt at søge alliancer og samarbejde med personer udefra. Det kan ske gennem ledernetværk og TR-netværk, alliancer på tværs af fag og områder og ved at styrke dialogen med pårørende og interesseorganisationer.

### Respekt, tillid og rettidig dialog

Et godt samarbejde i MED-udvalget er karakteriseret ved gensidig respekt, tillid og rettidig dialog mellem parterne. Når lederne anerkender medindflydelse og medbestemmelse, og medarbejderrepræsentanterne tager del i ansvaret, dannes grundlaget for et styrket samarbejde. Det underbygges af, at begge parter kender "spilreglerne" i kommunens eller regionens lokale MED-aftale og bliver klædt på gennem MED-uddannelsen.

Et konstruktivt samarbejde medvirker til at skabe synlighed om visioner, mål, personalepolitik og værdier på den enkelte arbejdsplads. Det giver lederne de bedste forudsætninger for at lede, medarbejderrepræsentanterne de bedste forudsætninger for medindflydelse og

medbestemmelse og medarbejderne de bedste forudsætninger for ejerskab til initiativer og beslutninger.

Når alle repræsentanter i MED-udvalget hver især bidrager til den positive dialog om arbejdspladsens udvikling ud fra deres positioner, anvendes ressourcerne bedst muligt. På den måde vil arbejdspladsen stå bedre rustet i kommunen eller regionen.

### **Forbundet og kredsene hjælper**

Forbundet og kredsene har en central opgave i forhold til at styrke medarbejderrepræsentanternes formelle og uformelle indflydelse og i forhold til at styrke kommunikationen mellem hovedudvalg, andre overordnede MED-udvalg og arbejdspladsernes MED-udvalg.

Forbundet og kredsene arbejder for at sikre medarbejderrepræsentanterne de aftalte vilkår, herunder MED-uddannelse, tid til at varetage opgaven, adgang til PC'er og information. Forbundet og kredsene skal sikre, at medarbejderrepræsentanter informeres om forhold, der er relevante for deres funktion, og at de får sparring samt mulighed for at indgå i netværk.

### **Brug jeres viden til indflydelse**

Medindflydelse og medbestemmelse indebærer en gensidig pligt til at informere om og drøfte alle forhold, der har betydning for arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold herunder de budgetmæssige forhold. Medbestemmelsen indebærer endvidere, at ledelsen og medarbejderrepræsentanterne sammen aftaler retningslinier og indgår aftaler.

Ledelsens kompetence er udgangspunktet for medindflydelsen og medbestemmelsen. Indflydelsen skal derfor søges på det ledelsesniveau, hvor ledelsen har kompetence til at træffe beslutninger.

Hvis arbejdspladsen ønsker indflydelse på kommunens eller regionens overordnede budgetter, personalepolitikker eller rammerne for det socialpædagogiske arbejde, skal synspunkterne bringes op i MED-hovedudvalget eller MED-områdeudvalget, afhængig af hvor beslutningerne træffes.

Alt efter den konkrete problemstilling og organisationens opbygning, funktion og kultur kan det desuden være relevant at være i dialog med politikere, chefer og kommunale embedsmænd.

Socialpædagogisk viden, visioner, ressourcer og resultater skal synliggøres overfor politikere, kommunale embedsmænd og medier. Ledere og medarbejderrepræsentanter skal tage definitionsmagten på sig og bruge deres faglige viden i dialogen med kommunen eller regionen,

så det ikke alene bliver ”skrivebordsøkonomernes” tekniske og administrative værktøjer, der styrer udviklingen og sætter rammerne.

Ledelse og medarbejderrepræsentanter kan samarbejde om at søge både formel og uformel indflydelse i kommunen eller regionen. Det handler om i fællesskab at blive troværdige og uomgængelige parter, når de socialpædagogiske tilbud udvikles eller forandres. Ledere og medarbejderrepræsentanter kan invitere relevante personer til debat og til at besøge tilbuddet. De kan tilbyde viden, visioner og erfaringer fra de socialpædagogiske tilbud og dokumentere sammenhæng mellem mål, ressourcer og resultater.

### **Hovedbestyrelsens anbefalinger**

Socialpædagogerne ønsker at styrke medindflydelsen og medbestemmelsen og dermed samarbejdet i MED-udvalgene.

Hovedbestyrelsen anbefaler, at de socialpædagogiske arbejdspladser sætter medindflydelsen, medbestemmelsen og samarbejdet i MED-udvalget på dagsordenen for at styrke arbejdspladsen og implementeringen af Den gode Arbejdsplads.

Hovedbestyrelsen anbefaler, at MED-udvalget drøfter, hvordan det kan få indflydelse i kommune eller region på de strategiske beslutninger, der har betydning for arbejdspladsen. Spørgsmål som politikker, rammer og vilkår for det socialpædagogiske arbejde samt organisering af de socialpædagogiske tilbud har således også en plads på MED-udvalgets dagsorden. Indflydelsen på disse spørgsmål skabes imidlertid sammen med andre MED-udvalg, KTO-organisationer og Socialpædagogerne.

Hovedbestyrelsen anbefaler, at medarbejderrepræsentanterne i MED-hovedudvalg og MED-områdeudvalg organiserer kommunikationen med arbejdspladsernes MED-udvalg. Det handler om at styrke kommunikationen på tværs af niveauerne om de drøftelser og beslutninger, der har betydning for de socialpædagogiske arbejdspladser.

Hovedbestyrelsen anbefaler, at medarbejderrepræsentanterne på alle niveauer i MED-systemet arbejder for at styrke allianceerne og samarbejdet med den socialfaglige branche og andre KTO-organisationer, hvor det er formålstjenligt.



# Drejebog: Medindflydelse og medbestemmelse

## Hvad vil Socialpædagogerne med drejebogen?

Vi ønsker med drejebogen at styrke medindflydelsen og medbestemmelsen på socialpædagogiske arbejdspladser. Vi ønsker at kvalificere samarbejdet mellem ledere, tillidsrepræsentanter og sikkerhedsrepræsentanter gennem klare spilleregler og konstruktive processer. Målet er at styrke alle parter i samarbejdet.

Vi ønsker også at styrke kommunikationen mellem arbejdspladsernes MED-udvalg, MED-hovedudvalg og MED-områdeudvalg for at opnå indflydelse på de beslutninger, der træffes på de overordnede ledelsesniveauer.

Derudover vil vi styrke MED-udvalg i at søge indflydelse i kommune eller region på strategiske beslutninger, der har betydning for arbejdspladsen.

Medindflydelse og medbestemmelse er typisk formaliseret i et lokalt MED-udvalg på arbejdspladsen. Den kan også være organiseret i et samarbejdsudvalg (SU) eller et personalemøde. Drejebogen har først og fremmest fokus på MED-udvalget, men handleanvisninger og metoder kan også anvendes i SU og på personalemøder.

### Målet er dynamisk og konstruktivt samarbejde

Gennem medindflydelsen sikres sammenhæng mellem kvalitet i det socialpædagogiske arbejde, de personalepolitiske indsatser og medarbejdernes trivsel og udvikling.

Ledere og medarbejderrepræsentanter i MED-udvalget har fælles interesse i at udvikle arbejdspladsen, så opgaverne løses bedst muligt, og medarbejderne udvikles og trives.

Naturligvis har parterne også forskellige perspektiver og interesser. Målet med drejebogen er ikke at nedtone forskellene, men at inddrage de forskellige perspektiver i et dynamisk og konstruktivt samarbejde.

### Kend kommunens eller regionens MED-aftale

Ledere og medarbejderrepræsentanter skal kende kommunens eller regionens MED-aftale. Den danner grundlag for organisering af medindflydelse og medbestemmelse på arbejdspladsen – og for hele kommunens eller regionens MED-struktur.

#### MED-aftale er "grundlov"

Den enkelte kommune og region har indgået en MED-aftale, som omfatter alle dens arbejdspladser, også de selvejende. MED-aftalen er samarbejdets "grundlov" og fastlægger strukturen for medindflydelse og medbestemmelse.

MED-aftalen bør drøftes i MED-udvalget, så der er fælles forståelse af medindflydelse, medbestemmelse og medarbejderrepræsentanternes vilkår.

#### Hvis ikke MED, så SU

Hvis der ikke er indgået en lokal MED-aftale, gælder Aftale om tillidsrepræsentanter, samarbejde og samarbejdsudvalg.

Arbejdspladsen har et samarbejdsudvalg (SU), hvis der er over 25 heltidsbeskæftigede (i Københavns Kommune 25 medarbejdere). Det indebærer, at der skal opbygges en selvstændig sikkerhedsorganisation på arbejdspladsen.

#### MED på personalemøder

Det fremgår af kommunens eller regionens MED-aftale, hvornår det i stedet for et MED-udvalg er et personalemøde, som overtager MED-udvalgets arbejde. Det medfører, at alle medarbejdere indgår i samarbejdet og er til stede under drøftelser af fx personalepolitik og ved fastlæggelsen af retningslinier. Det bør så aftales, hvor ofte personalemøder afholdes, hvordan dagsorden og referat udformes mv.

**TR og SR**

På enhver arbejdsplads kan der vælges en tillidsrepræsentant pr. overenskomstområde, hvis den pågældende repræsenterer mindst fem medarbejdere. Sikkerhedsrepræsentanten vælges blandt sine kolleger og repræsenterer i modsætning til tillidsrepræsentanten alle medarbejdere.

Både tillidsrepræsentanten og sikkerhedsrepræsentanten er "fødte" medlemmer af MED-udvalget. De har - sammen med øvrige medarbejderrepræsentanter - ret til deltagelse i MED-uddannelsen.

Sikkerhedsrepræsentanten er desuden omfattet af den lovpligtige arbejdsmiljøuddannelse. (Se under 'Hvordan bliver parterne klædt på til MED-arbejdet').

Alle medarbejderrepræsentanter i MED-udvalget er desuden omfattet af tillidsrepræsentantbeskyttelse.

Find kommunens eller regionens MED-aftale på [www.oao.dk](http://www.oao.dk). Her er også navne og e-mailadresser på repræsentanterne i hovedudvalget.

Undersøg også om MED-aftalen bestemmer, at der kan/skal etableres kontaktudvalg for arbejdspladsernes tillidsrepræsentanter. Kontaktudvalg sikrer, at en bredere gruppe end dem, der er repræsenteret i de overordnede MED-udvalg, bliver hørt og får indflydelse.

**To eksempler på sammenhæng mellem MED-systemets beslutningsniveauer**

Kommune med to niveauer  
- behandling af budget

Kommune med tre niveauer  
- uddannelsesindsats



**Hvordan kommer vi i gang?**

1. skridt: MED-udvalget skal først og fremmest være enige om at sætte MED-arbejdet på dagsordenen. Der skal være et fælles ønske om at kvalificere samarbejdet og resultaterne af indsatsen. Derfor skal følgende drøftes og afklares:

- Hvilke mål har vi for medindflydelse og medbestemmelse?
- På hvilke områder ønsker vi at styrke MED-udvalgets arbejde og indsatser?

2. skridt: Kvalificering af MED-arbejdet drøftes på et MED-udvalgs-

møde, hvor der afsættes god tid. Som forberedelse bør alle deltage-  
re læse visionspapir, drejebog og metoder, så der er en fælles for-  
ståelsesramme. Derudover bør følgende afklares i MED-aftalen:

- Hvordan er vores arbejdsplads placeret i kommunens eller regio-  
nens MED-struktur?
- Hvilke beslutninger i de overordnede MED-udvalg har relevans for  
det socialpædagogiske arbejde og arbejdsforholdene hos os?
- Hvilke beslutninger træffes på vores arbejdsplads?
- Hvordan indgår arbejdsmiljøarbejdet i forhold til MED-arbejdet?

3. skridt: MED-udvalget opstiller konkrete mål for, hvad det vil opnå.  
Det anbefales, at følgende fem temaer bliver genstand for fem selv-  
stændige diskussioner, og at resultaterne integreres i det fremtidige  
MED-arbejde. Temaer gennemgås hver især i de næste afsnit.

- A) Hvad skal der samarbejdes om?
- B) Hvad skaber det gode samarbejde?
- C) Hvad er ledelsens og medarbejderrepræsentanternes opgaver i  
MED-udvalget?
- D) Hvordan organiseres arbejdsmiljøarbejdet?
- E) Hvordan bliver parterne klædt på til MED-arbejdet?

4. skridt: MED-udvalget udarbejder en plan for det forløb og de pro-  
cesser, der skal udvikle MED-arbejdet. Af planen fremgår fx:

- Hvor mange ressourcer vil vi afsætte til at kvalificere MED-arbej-  
det, herunder antal MED-udvalgsmøder, personalemøder, forberedelse,  
arbejdsgrupper?
- Hvilke metoder vil vi inddrage i processen? (Se Metodekatalog på  
[www.sl.dk/dga/MED](http://www.sl.dk/dga/MED))
- Hvordan og hvornår vil vi inddrage medarbejderne i processen?

## A) Hvad skal der samarbejdes om?

Samarbejdet i MED-udvalget skal styrke arbejdspladsen og skabe  
sammenhæng mellem den socialpædagogiske indsats og arbejds-  
pladsens personalepolitik samt trivsels- og sundhedspolitik.  
Udgangspunktet er, at arbejdspladsen udvikles bedst, når medarbej-  
derne har indflydelse og medbestemmelse.

### Skab trivsel og udvikling

MED-udvalget skal udvikle personalepolitikken fx om kompetenceud-  
vikling, arbejdstid og seniorpolitik, og forholde sig til en lang række  
opgaver omkring trivsel og sundhed, fx stress, vold, mobning og chi-  
kane, så medarbejderne trives og har gode udviklingsmuligheder.

MED-udvalget skal derfor tage stilling til:

- Hvilke personalepolitiske forhold skal drøftes i løbet af et kalen-  
derår? (Se "Årshjul for MED-udvalget" på side 15)

### Metodekatalog

På [www.sl.dk/dga/MED](http://www.sl.dk/dga/MED) ligger et  
Metodekatalog med angivelse  
af metoder til at styrke MED-  
arbejdet

**Veje til indflydelse**

- Kontakt til politikere
- Kontakt til embedsfolk
- Kontakt til repræsentanter i MED-hovedudvalg eller MED-områdeudvalg
- Kontakt til pressen
- Søge fællesstrategi med interesseorganisationer og andre mulige alliancepartner
- Invitation til arbejdspladsbesøg af politikere, embedsfolk mv.
- Dialog med handicapråd
- Deltagelse i kommunale arbejdsgrupper
- Officielle henvendelser til kommunalbestyrelse og/eller kommunale udvalg
- Dialog med pårørende grupper

**Emner til en årsplan**

- APV
- Fysisk arbejdsmiljø
- Lønpolitik
- Budget – personalenormeringer og uddannelse
- Den gode arbejdsplads
- Arbejdstidsaftale
- Kompetenceudvikling/uddannelse
- Seniorpolitik
- Virksomhedsplaner
- Kvalitetsstandarder
- Trivselsmålinger
- Sundhedsfremmeordninger
- Sygefravær
- Indsats mod arbejdsbetinget stress
- Indsats mod vold, mobning og chikane
- Osv.

- Hvilket personalepolitisk område kan blive genstand for en tema-drøftelse i år/næste år? (Anvend fx andre dele af Den gode Arbejdsplads)
- Skal der igangsættes et personalepolitisk projekt? (Se Projektorganisering – til udvikling af personalepolitikken i Metodekatalog på [www.sl.dk/dga/MED](http://www.sl.dk/dga/MED))

**Træng igennem hos arbejdsgiver**

MED-udvalget kan også arbejde for, at arbejdspladsen står stærkere i forhold til omverdenens krav og udfordringer. Det handler bl.a. om at få indflydelse på kommunens eller regionens overordnede personalepolitikker, institutionens budgetter, midler og mål for udvikling og uddannelse, krav til kvalitetsmåling, dokumentation og institutionens udbud af socialpædagogiske tilbud.

MED-udvalget kan starte med at afklare de udfordringer, arbejdspladsen står overfor og at undersøge mulige indflydelseskanaler og kontaktflader – både formelle og uformelle. (Se SWOT-analyse – at arbejde strategisk med styrker og muligheder i i Metodekatalog på [www.sl.dk/dga/MED](http://www.sl.dk/dga/MED)).

Målet er at lave en strategi for at søge indflydelse på bestemte beslutninger. Der er mange veje til indflydelse, og de varierer efter lokale forhold.

MED-udvalget kan drøfte:

- Hvordan medvirker vi til at synliggøre det socialpædagogiske arbejdsområde?
- Hvordan styrker vi dialogen med forvaltningen, de overordnede MED-udvalg og andre beslutningstagere?
- Hvordan skaber vi de nødvendige netværk med andre ledere og medarbejderrepræsentanter? (Se Dan netværk - hvorfor og hvordan? i Metodekatalog på [www.sl.dk/dga/MED](http://www.sl.dk/dga/MED))
- Hvordan skaber vi alliancer fx med politikere, andre faglige organisationer, pårørende- og brugerorganisationer?
- Hvordan medvirker vi til dialog med det kommunale handicapråd?

**Lav et årshjul og en årsplan**

Et årshjul kan strukturere arbejdet i MED-udvalget. Årshjulet giver et godt grundlag for at planlægge længere forløb, forberede møder og time inddragelse af de øvrige medarbejdere.

Når datoer og indhold for møderne i MED hovedudvalg og evt. MED-områdeudvalg også indgår, kan arbejdspladsens MED-udvalg arbejde målrettet på at søge indflydelse på de overordnede beslutninger. Bed kommune eller region om at informere jer om tidspunkter og indhold af relevante møder og om budgetprocedure. Kommunen eller hoved-

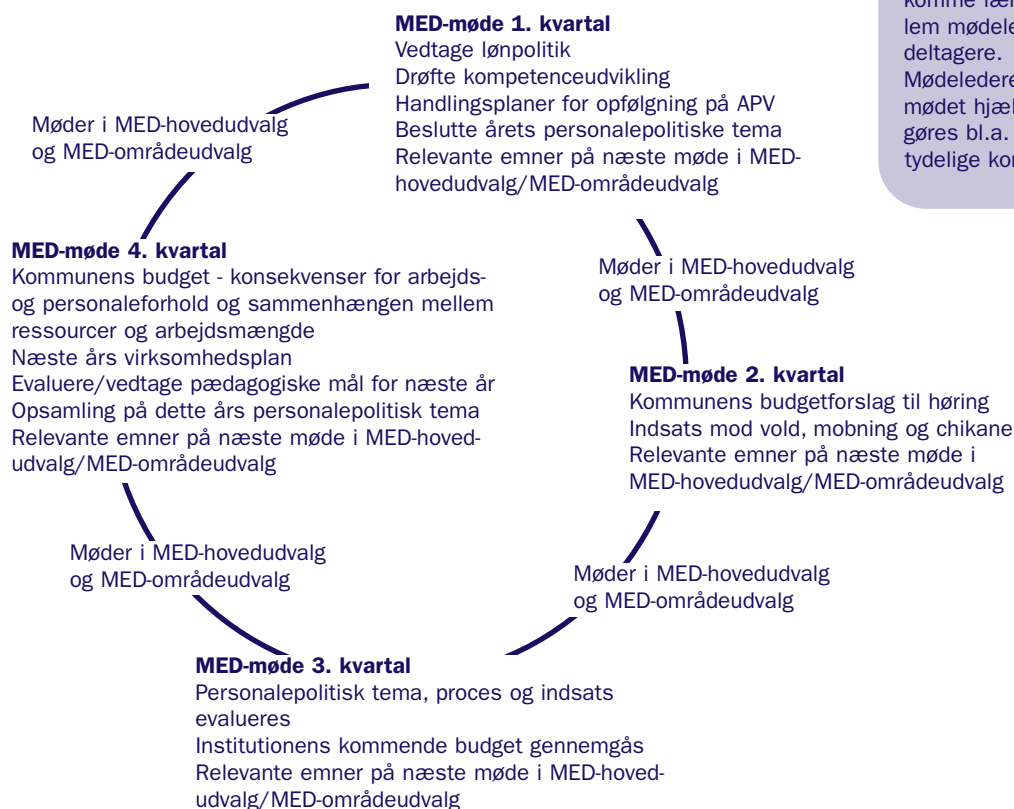
udvalget har muligvis også en årsplan for drøftelser og beslutninger.

På baggrund af årshjulet kan der udarbejdes en mere detaljeret årsplan (en vægkalender) for alle personalemøder, møder i MED-udvalg og overordnede MED-udvalg. Årsplanen skaber sammenhæng mellem det, der foregår på de forskellige tidspunkter – og i forskellige fora. Årsplanen kan give det nødvendige overblik og bedre grundlag for medindflydelse.

Inddragelsen af de øvrige medarbejdere bør også indtænkes i en årsplan.

### Eksempel på årshjul for MED-udvalg

Den enkelte arbejdsplads udarbejder sit eget årshjul i forhold til antal MED-udvalgsmøder, dagsordenspunkter samt mødedatoer for overordnede udvalg. Efterhånden som indholdet af de overordnede møder er kendt, kan det påføres.



#### Godt møde – før, under og efter

Deltagerne bør kunne forberede sig inden mødet. Det kræver udsendelse af formål, dagsorden og materialer i god tid.

Større bilag bør også udsendes på forhånd.

Dagsordenen har betydning for mødets forløb. Mange (mindre væsentlige) meddelelser i begyndelsen tager let dynamikken ud af mødet.

Alle deltagere bør forberede sig. Mødets niveau sænkes ofte til niveauet hos den mest uvidende.

Mødelederen bør være aktiv for at få alle deltagernes synspunkter frem – i stedet for at dominere med sine egne.

Mødelederen bør formidle de forskellige opfattelser mellem deltagerne. Der bør ikke forekomme længere "dueller" mellem mødeleder og enkelt-deltagere.

Mødelederen bør undervejs i mødet hjælpe referenten. Det gøres bl.a. ved at formulere tydelige konklusioner.

**Ét er medindflydelse, ....**

Medindflydelse er, når medarbejderrepræsentanter eller alle medarbejdere får mulighed for at bidrage med informationer, der kan kvalificere beslutninger, eller med konkrete forslag til løsninger.

Medindflydelse forudsætter, at parterne har gensidig pligt til at informere om og drøfte alle forhold af betydning for arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold.

Ledelsen skal fx løbende informere om beslutninger og væsentlige økonomiske ændringer, der kan få betydning for arbejds- og personaleforhold.

Information skal gives i god tid og belyse problemstillingen, så medarbejderrepræsentanten kan forberede sig på drøftelsen.

**Noget andet er medbestemmelse**

Medbestemmelse er, når medarbejderrepræsentanter eller alle medarbejdere deltager i beslutninger om konkrete løsninger og evt. tager ansvar for, at de udføres.

Der er medbestemmelse ved fastlæggelse af retningslinier for arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold inden for ledelsens ansvars- og kompetenceområde.

Fx kan der aftales retningslinier for håndtering af ansættelse, afsked, indgåelse af seniorstillinger, principper for arbejdstilrettelæggelse m.v.

Herudover skal der aftales retningslinier for fremlæggelse af sygefraværstatistikker og håndtering af sygefravær, udarbejdelse af handleplaner for opfølgning på APV og afhængig af bestemmelserne i kommunens MED-aftale, skal der aftales retningslinier for håndtering af stress, vold, mobning og chikane.

Fastlæggelse af retningslinier forudsætter enighed. Begge parter kan foreslå, at der fastlægges retningslinier for et givet emne.

**B) Hvad skaber det gode samarbejde?**

Et godt samarbejde kræver, at ledelse og medarbejderrepræsentanter har gode proceskompetencer og lærende møder. Det kræver, at medindflydelse og medbestemmelse er afklaret og, at parterne kan håndtere uenigheder.

**Understøt de gode proceskompetencer**

Alle deltagere skal være godt forberedte for at opnå et produktivt møde. Hver eneste deltager skal være opmærksom på at videregive og opsøge relevante informationer både før, under og efter mødet. Følgende spørgsmål kan vendes i MED-udvalget fx ved, at parterne forsøger at sætte sig i hinandens sted, når de svarer:

- Lytter vi til hinanden, og beder vi om flere uddybende informationer?
- Arbejder vi på at forstå hinanden og sammen finde ind til sagens kerne?
- Hvordan bliver vi bedre til at frembringe egne synspunkter og egen viden?
- Hvordan sikrer vi, at dialogen er præget af ligeværd og gensidig respekt?

**Skab gode og lærende møder**

Møder er helt centrale og kræver forberedelse, god mødeledelse, aktive deltagere samt opfølgning på mødets aftaler. Vær opmærksom på, at en stor del af processen hen imod beslutninger også foregår før mødet.

Leder, en tillidsrepræsentant og en sikkerhedsrepræsentant bør i fællesskab planlægge og forberede møderne. Her har parterne også mulighed for at afklare, hvad de skal sætte sig ind i før mødet.

Indflydelse handler om grundig forberedelse. Derfor bør det også undgås at drøfte emner, der ikke er sat på dagsordenen. Der skrives referat af møderne.

Ved hjælp af metoden om "Det gode og lærende møde" (se Metodekatalog på [www.sl.dk/dga/MED](http://www.sl.dk/dga/MED)) kan MED-udvalget søge svar på følgende:

- Hvordan sikrer vi, at alle får og tager indflydelse på dagsorden og indstillinger?
- Hvilke informationer bør gives, og hvilke forhold bør afklares før møderne?
- Hvordan skaber vi et større mulighedsrum for mål og løsninger?

### Afklar medindflydelse og medbestemmelse

Samarbejdet handler først og fremmest om medarbejderrepræsentanternes mulighed for at opnå medindflydelse og medbestemmelse på forhold, der vedrører arbejdspladsen. Det er vigtigt at skelne mellem medindflydelse og medbestemmelse. Og det er vigtigt, at begge parter forstår begrebernes betydning.

Det er også vigtigt, at skelne mellem medarbejdernes direkte eller repræsentative medindflydelse. Den direkte medindflydelse kan ske via personalemøder, spørgeskemaundersøgelser mv.

Ved hjælp af "Undersøgelse af medarbejdernes oplevelse af medindflydelse" (se metodekatalog) kan MED-udvalget drøfte og søge svar på følgende:

- I hvilke spørgsmål har medarbejderrepræsentanterne medindflydelse og medbestemmelse? Er dette tilfredsstillende?
- I hvilke spørgsmål inddrages medarbejderne og hvordan? Er dette tilfredsstillende?
- Er der bestemmelser i den lokale MED-aftale, der skal udfyldes på arbejdspladsen?

### Forhandlinger

Arbejdet i MED-udvalget er også præget af forhandlinger fx om lokale retningslinier og om, hvordan omstillinger skal foregå og håndteres. Forhandlinger er som udgangspunkt præget af både fælles og forskellige interesser. Forhandlingerne bør tage afsæt i, at begge parter skal have og give indflydelse.

Arbejdspladsen kan udarbejde lokale retningslinier inden for de overordnede personalepolitiske rammer som fx tilrettelæggelse af arbejdstid eller kompetenceudvikling. Det fremgår endvidere af kommunens eller regionens MED-aftale, om arbejdspladsen skal udarbejde retningslinier på bestemte områder. Aftalte retningslinier er bindende for både ledelse og medarbejdere.

Retningslinier skal være aftalt i enighed mellem parterne, og indholdet skal høre ind under lederens ansvars- og kompetenceområde.

Hvis der ikke opnås enighed, skal ledelsen redegøre for, hvorledes den vil forholde sig på det pågældende område, hvis medarbejderrepræsentanterne fremsætter ønske om det.

Parterne i MED-udvalget må gøre sig klart, hvordan de vil håndtere uenigheder også i situationer, hvor det spidser til. Selv om der ikke opnås enighed, kan parterne forsøge at forstå baggrunden for hinandens argumentation. MED-udvalget bør derfor drøfte og lave retningslinier for følgende:

#### Hvis det går i hårdknude

Forhandlingerne kan med fordel starte ved, at parterne udveksler synspunkter. Målet er i første omgang at høre den anden parts ønsker og forventninger – ikke at overbevise om egne synspunkter. Først herefter fremlægger parterne deres krav. Denne dialog kan klarlægge ønsker og forventninger til forhandling og resultat. Når parterne undersøger hinandens synspunkter, får de også udvidet rummet af muligheder. Når forhandlingerne går i gang, er det en fordel at starte med de områder, hvor enighed er mest sandsynlig. Lige som uenighed kan "brede sig", kan enighed gøre det samme. Undervejs skal parterne naturligvis vise lydhørhed og respekt for hinandens synspunkter. De vil ofte være mere skarpe end i andet samarbejde, da forhandlinger bringer fundamentale interessemodsætninger frem. Hvis forhandlingerne går i hårdknude, kan parterne vælge at holde pause, hvor de fx aftaler at bruge tiden til at frembringe et eller flere løsningsforslag. Hvis man ikke opnår enighed, er det vigtigt at føre uenigheden til referat og at meddele hinanden næste skridt. Fx hvis en part vil kontakte kredsen for råd og vejledning.

**MED-udvalgets opgaver**

MED-udvalget skal behandle alt, der har betydning for arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold – også budgetkonsekvenser for disse forhold.

MED-udvalget har ansvaret for at udvikle, videreudvikle og implementere personalepolitikker. Det igangsætter og gennemfører også de processer, der involverer medarbejderne og fører til vedtagelse og implementering af nye politikker.

**Fungerer i samspil med forhandlingssystemet**

MED-udvalget skal udarbejde principper for lønpolitik. Men aftalerne om løn indgås af tillidsrepræsentanten og den faglige organisation for deres medlemmer.

MED-udvalget aftaler principper for arbejdsplanlægning. Men dispensation for arbejdsmiljølovens bestemmelser om hviletid og fridøgn indgås af tillidsrepræsentanten, ligesom lokal aftale om arbejdstilrettelæggelse indgås af tillidsrepræsentanten eller kredsen.

**Tag medarbejderne med**

Ledelsen er ansvarlig for, at medarbejdere informeres, involveres og får medindflydelse. Medarbejdere skal ikke blot have mulighed for medindflydelse, men også aktivt inddrages. MED-udvalget bør derfor udarbejde retningslinier for, hvad målet er med medarbejderinddragelse, og hvordan medarbejderne har hvilken indflydelse. Retningslinier kan eksempelvis beskrive de fora, hvor dialog kan finde sted. De kan også beskrive medarbejderrepræsentanternes mulighed for at drøfte forhold med medarbejderne.

- Hvordan forbereder vi dagsordenspunkter, hvor der risiko for større uenighed?
- Hvad gør vi i situationer, hvor vi ikke kan nå til enighed?

**C) Hvilke opgaver har de to parter?**

MED-udvalget er en ramme, der skal udfyldes med lokale retningslinier af leder og medarbejderrepræsentanter i fællesskab. Parterne skal selv definere deres roller, opgaver og samarbejde.

Det kræver, at begge parter har en procesorienteret og åben tilgang til hinanden og er interesseret i en dynamisk og udviklende kultur.

Da samarbejdet også er styret af interesser, kan det være en fordel at skabe bevidsthed om egne og den anden parts forventninger, værdier og mål.

MED-udvalget skal først søge at få en fælles forståelse for:

- Hvilke vilkår gælder for MED-repræsentanterne, herunder uddannelses tilbud og tid til arbejdet? (Se kommunens eller regionens MED-aftale og den lokale TR-aftale)
- Hvad ønsker parterne i MED-udvalget at få medindflydelse på, at blive hørt om og at aftale retningslinier om?
- Hvordan oplever medarbejderne medindflydelsen? (Se Spørgeskema om medarbejdernes oplevelse af medindflydelsen i Metodekatalog på [www.sl.dk/dga/MED](http://www.sl.dk/dga/MED))

**Ledelsens opgaver**

Ledelsen skal sikre, at medarbejderrepræsentanterne får information om forhold, der har betydning for MED-arbejdet, og at de har mulighed for at forberede sig. Ledelsen har endvidere ansvar for at skabe en arbejdspladskultur, hvor udviklingen af arbejdspladsen bygger på medindflydelse, samarbejde, rettidig dialog. Ledelsens beslutningskompetence sætter rammen for medindflydelse og medbestemmelse på arbejdspladsen.

Som leder kan du stille dig selv følgende spørgsmål:

- Hvilke forventninger og mål har jeg som leder til samarbejdet?
- Hvordan sørger jeg som leder for, at medarbejderrepræsentanterne får indsigt i forhold, jeg har indflydelse på – fx budgetter eller virksomhedsplan?

**Medarbejderrepræsentanternes opgaver**

Tillidsrepræsentanter, sikkerhedsrepræsentanter og de øvrige medarbejderrepræsentanter er centrale aktører i samarbejdet. De skal inddrage kollegernes synspunkter i MED-arbejdet og orientere tilbage

om MED-arbejdet. Møderne mellem medarbejdere og medarbejderrepræsentanter er helt afgørende. Decentraliseringen betyder, at de også får større arbejdsopgaver og medansvar for beslutningerne.

Tillidsrepræsentanten er både kollegernes talsmand overfor ledelsen og repræsentant for forbundet i forhold til at gennemføre Socialpædagogernes politik, herunder strategien om Den gode Arbejdsplads. Tillidsrepræsentanten skal samarbejde med sikkerhedsrepræsentanten om at inddrage arbejdsmiljøet i MED-arbejdet.

Som tillidsrepræsentant kan du stille dig selv følgende spørgsmål:

- Hvilke forventninger og mål har jeg til samarbejdet, og hvad skal jeg som tillidsrepræsentant have indflydelse på?
- Hvordan styrker jeg kommunikationen med medarbejderne, så jeg kender mit mandat?

Sikkerhedsrepræsentanten indgår i MED-udvalget, når arbejdspladsen er omfattet af en MED-aftale. Derved overtager MED-udvalget den opgave, som Sikkerhedsgruppen har i forhold til arbejdsmiljøloven (se afsnit om "Organisering af arbejdsmiljøarbejdet").

Sikkerhedsrepræsentantens opgave er bl.a. at sikre et perspektiv på arbejdsmiljø i MED-udvalgets arbejde.

Som sikkerhedsrepræsentant kan du stille dig selv følgende spørgsmål:

- Hvilke forventninger og mål har jeg for samarbejdet, og hvad er min rolle i samarbejdet?
- Hvordan kan APV, arbejdsmiljøaspekterne og aftale om trivsel og sundhed indgå i udviklingen af Den gode arbejdsplads?

### Medarbejdernes opgave

Medarbejderne skal informeres om og inddrages i de drøftelser og beslutninger, der foregår i MED-udvalget.

Medarbejderne kan bidrage til at skabe sammenhæng mellem kravene til de pædagogiske opgaver og personalepolitikken samt ejerskab for de beslutninger, der træffes. Det sker ved, at medarbejderne indgår i de processer om udvikling og implementering af personalepolitikkerne. Derudover bør medarbejderne stille krav og aflevere gode ideer til deres medarbejderrepræsentanter.

Som medarbejder kan du stille dig selv følgende spørgsmål:

- Hvilke behov og muligheder ser jeg for udviklingen af min arbejdsplads og for sikring af trivslen?
- Hvordan kan jeg opsøge information?

#### Små må godt lade være

*De eneste arbejdspladser, som ikke skal vælge sikkerhedsrepræsentant, er selvstændige organisationer med under ti medarbejdere eksempelvis opholdsteder og selvejende institutioner. (Bekendtgørelse om virksomhedernes sikkerheds- og sundhedsarbejde §2)*

#### Her kan du læse mere

*Organiseringen af arbejdet med arbejdsmiljø er beskrevet i Bekendtgørelse om virksomhedernes sikkerheds- og sundhedsarbejde.*

*Se Arbejdstilsynets hjemmeside: [www.at.dk](http://www.at.dk)*

#### Det skal skrives ned

Arbejdsmiljøloven kræver, at MED-aftalen beskriver metoder og aktiviteter, der vil blive brugt for at styrke det praktiske arbejde med sikkerhed og sundhed. Beskrivelsen skal også omhandle, hvordan arbejdsmiljøarbejdet organiseres, og de opgaver, som MED-udvalget varetager på vegne af sikkerhedsgruppen, herunder:

- Kontrollere, at arbejdsmiljøforholdene er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarelige
- Påvirke den enkelte medarbejder til adfærd, der fremmer egen og andres sikkerhed og sundhed.
- Orienter ansatte om de bestemmelser, der er fastsat til at fremme sikkerhed og sundhed.
- Sikre Sikkerhedsgruppens deltagelse i planlægning af institutionens/afdelingens sikkerheds- og sundhedsarbejde, herunder deltagelse i arbejdspladsvurdering

*(MED-udvalgets arbejdsmiljøopgaver: Bekendtgørelse om virksomhedernes sikkerheds- og sundhedsarbejde og vejledning "Organisering af sikkerheds- og sundhedsarbejdet", KL/KTO 1999.)*

**Grundmodul – en dag**

Giver helhedsforståelse af MED-systemets funktioner og opgaver. Introducerer til samarbejdets vilkår og muligheder. Styrker systematisk arbejde med samarbejds- og arbejdsmiljøforhold og danner grundlag for videre MED-uddannelse.

**Samarbejdsuddannelse – to dage**

Kvalificerer til samarbejde og varetagelse af opgaver i MED-systemet. Kvalificerer til håndtering af problemstillinger, der er knyttet til effektivisering, udvikling og interessevaretagelse. Kvalificerer til analyse af arbejds-, personale- og samarbejdsforhold som baggrund for forslag til forbedring.

**MIB-modul – to dage**

Giver viden om og træning i at kommunikere med øvrige medarbejdere for at alle ansatte kan medvirke til at kvalificere, effektivisere og udvikle medindflydelse og medbestemmelse. Giver indsigt i løsning af tværgående problemstillinger.

## D) Hvordan organiseres arbejdet med arbejdsmiljøet?

Alle kommunale og regionale arbejdspladser skal vælge en sikkerhedsrepræsentant, som sammen med leder varetager det arbejde med arbejdsmiljø, som er fastlagt i arbejdsmiljøloven. Det enkelte sted kan arbejdet udføres af:

- Sikkerhedsgruppen, der består af leder og sikkerhedsrepræsentant (når personalemødet varetager MED-udvalgets funktion, skal der etableres en sikkerhedsgruppe)
- MED-udvalget (hvis udvalget også varetager sikkerhedsgruppens funktion)

I de kommuner og regioner, der har indgået en MED-aftale varetager MED-hovedudvalget funktionen som øverste sikkerhedsudvalg. Af den enkelte MED-aftale fremgår det, om det også gælder for arbejdspladsens MED-udvalg, eller om arbejdspladsen selv kan afgøre, hvordan arbejdsmiljøarbejdet skal organiseres.

### Når arbejdspladsen har MED-udvalg

Når der på arbejdspladser er etableret MED-udvalg, varetager det også sikkerhedsgruppens opgaver og funktion. Det giver mulighed for, at arbejdsmiljøarbejdet behandles i sammenhæng med MED-udvalgets andre opgaver som budget og personalepolitik.

Når MED-udvalget varetager sikkerhedsgruppens opgaver, kræver det:

- at sikkerhedsgruppen indgår i MED-udvalget
- at ledere og medarbejdere, som indgår i MED-udvalget omkring de samlede opgaver - såvel arbejdsmiljø som samarbejdsfunktionen, tilbydes et MIB-modul (Se MIB-modulet under: "Hvordan klædes parterne på" side 21)
- at det efter arbejdsmiljølovens bestemmelser beskrives, hvordan MED-udvalget vil varetage arbejdsmiljøarbejdet, herunder sikkerhedsgruppens opgaver

Det anbefales, at beskrivelsen af arbejdsmiljøarbejdet efter arbejdsmiljølovens bestemmelser også tager stilling til:

- MED-udvalgets arbejde med APV, sygefravær, stress, vold, mobning og chikane
- sikkerhedsrepræsentantens funktion og medvirken til, at udvalget varetager sikkerhedsgruppens opgaver
- sikkerhedsrepræsentantens vilkår, herunder uddannelse, tid til varetagelse af funktionen, adgang til PC'er, mulighed for netværk og deltagelse i MED-udvalgets møder

### Når TR og SR er den samme

Arbejdet som sikkerheds- og tillidsrepræsentant kan varetages af én og samme person. Det kræver, at de respektive valg til funktionerne

foregår særskilt. Og det kræver, at alle ansatte, der ikke er ledere, er sikret valgret og er valgbare til funktionen som sikkerhedsrepræsentant.

Fordelen er, at det fremmer tillidsrepræsentantens mulighed for at anvende de personalepolitiske aftaler i et arbejdsmiljømæssigt perspektiv. Ulempen er, at tillidsrepræsentanten derved får flere opgaver og forpligter sig til uddannelse som sikkerhedsrepræsentant.

## E) Hvordan klædes parterne på?

Ledere og medarbejderrepræsentanter i et MED-udvalg har ret til deltagelse i MED-uddannelsen. Hvis der er uenighed om uddannelsesforpligtigheden, kan der rettes henvendelse til kredsen eller forvaltningen. Hvis uddannelsesaftalen ikke overholdes, kontaktes MED-hovedudvalget eller kredsen.

MED-uddannelsen varer fem dage:

- et grundmodul på en dag
- en samarbejdsuddannelse på to dage
- et MIB-modul på to dage (når MED-udvalget også varetager arbejdsmiljølovens opgaver)
- et antal opfølgingskurser af en dag pr. år (leder, der samtidig er sikkerhedsleder, og tillidsrepræsentant, der samtidig er sikkerhedsrepræsentant, skal dog have to dages opfølgingskurser i 2. og 4. funktionsår)
- sikkerhedsrepræsentant og leder i MED-udvalget er omfattet af lovpligtig arbejdsmiljøuddannelse på 37 timer. Den gives ud over den aftalte MED-uddannelse

“Påklædning” og kompetenceudvikling handler dog om meget mere end uddannelse. Der er mulighed for at få viden gennem lærende møder, personalemøder og netværk – fx TRnetværk, ledernetværk eller netværk på tværs af faggrupper og kompetencer.

*(Se Dan dine egne netværk – hvorfor og hvordan? i Metodekatalog på [www.sl.dk/dga/MED](http://www.sl.dk/dga/MED)).*

Kompetenceudvikling handler også om, at MED-udvalget analyserer arbejdspladsens udfordringer og muligheder og afklarer, hvilke mål arbejdspladsen skal styre efter. Udvalget kan også afklare, hvordan arbejdspladsen skal kommunikere med kommune, region, overordnede MED-udvalg, alliancepartier og interesseorganisationer samt udarbejde en strategi for indflydelse.

*(Se SWOT-analyse – at arbejde strategisk med styrker og muligheder i Metodekatalog på [www.sl.dk/dga/MED](http://www.sl.dk/dga/MED)).*

### Opfølgingskurser – en dag pr. funktionsår

Giver viden om den kommunale og regionale sektors aktuelle og fremtidige vilkår og muligheder. Giver viden om konkrete arbejdsmiljøaktiviteter og -forhold. Giver metoder til aktiviteter, der kan fremme samarbejds- og arbejdsmiljøorganisationernes funktion. Giver inspiration til at følge op på MED-systemets udvikling.

### Når personalemødet er MED

Når MED-udvalget erstattes af personalemødet skal de repræsentanter, der har en aftalt funktion i MED-systemet – og hvis funktion fremgår af den lokale aftale – have tilbudt uddannelse efter deres funktion på samme måde, som hvis de sad i et MED-udvalg.

### Uddannelsen i arbejdsmiljø

SR og leder i et MED-udvalg, der også varetager det lovpligtige arbejdsmiljøarbejde, er omfattet af den lovpligtige arbejdsmiljøuddannelse på 37 timer. Det samme gælder, hvis arbejdet er organiseret i sikkerhedsgrupper. Arbejdsgiveren skal tilmeldes uddannelsen senest fire uger efter oprettelse af sikkerhedsgruppe eller MED-udvalg med sikkerhedsgruppens funktion. Uddannelsen skal være gennemført senest otte måneder efter oprettelse og SR og leder har pligt til at deltage i uddannelsen. Manglende tilmelding straffes med bøde. Tvivlsspørgsmål eller manglende håndhævelse af uddannelsespligt indbringes for Arbejdstilsynet.

*Bekendtgørelse om virksomheders sikkerheds- og sundhedsarbejde nr. 575 af 21. juni 2001 § 26a samt bekendtgørelse om arbejdsmiljøuddannelserne nr. 1503 af 21. december 2004.*

- Gennemfører ledelse og medarbejderrepræsentanter den aftalte MED-uddannelse?
- Hvilke kompetencer skal i øvrigt styrkes i MED-udvalget i forhold til de udfordringer, som arbejdspladsen står overfor?
- Hvilken viden og indsigt har vi brug for i forhold til det kommende års drøftelser i MED-udvalget?
- Hvilke former for netværk kan vores arbejdsplads med fordel deltage i?
- Ønsker vi at gennemføre en analyse af vores styrker og muligheder for at optimere vores strategi i forhold til stillede krav?

## Det mener Socialpædagogerne om kompetenceudvikling

23

KTOs aftale om kompetenceudvikling lægger vægt på, at en løbende udvikling af medarbejdernes, herunder ledernes, kompetencer er en forudsætning for en effektiv opgavevaretagelse med høj kvalitet og en fortsat udvikling af arbejdspladsen. Derfor bør medarbejderne på den enkelte arbejdsplads have mulighed for kompetenceudvikling – både gennem det daglige arbejde og gennem efter- og videreuddannelse.

Socialpædagogerne betragter kompetenceudvikling som en vigtig del af arbejdspladsens personalepolitik. Derfor skal kompetenceudvikling ses i sammenhæng med arbejdsmiljøindsatsen, arbejdsplanlægningen og de individuelle udviklingsmuligheder og behov. Kompetenceudvikling er dermed helt central for arbejdspladsens kollektive virke, for at de socialpædagogiske opgaver løses på et højt kvalitetsniveau og for at medarbejderne trives. Udvikling af kompetencer og kvalifikationer styrker samtidig den enkelte medarbejder på arbejdsmarkedet og øger derfor også medarbejderens tryghed.

Arbejdspladsens rammer og vilkår har betydning for, hvordan kompetenceudviklingen kan styrkes. Uanset om der igangsættes større forandringer eller tages mindre initiativer opfordrer Socialpædagogerne til, at arbejdspladsen prioriterer kompetenceudvikling via arbejdspladsens personalepolitik og ved at afsætte ressourcer hertil.

Kompetenceudvikling skal forstås bredt. Således er læringsmiljøet på arbejdspladsen og efter- og videreuddannelse hinandens forudsætninger og nødvendighed. Læringsmiljøet er centralt for at sikre, at kompetencerne udvikler sig i takt med de forandringer, der kendetegner de socialpædagogiske arbejdspladser. På den ene side øges kravene til dokumentation og effektmåling og på den anden side forandres opgaverne, f.eks. gennem nye målgrupper og nye metoder. Efter- og videreuddannelse er ligeledes centralt, da medarbejderne på en arbejdsplads ikke kan blive ved med alene at lære af hinanden. Faglige inputs skal sikre, at nye vinkler bidrager til at løfte fagligheden.

I drejebog om kompetenceudvikling sættes der fokus på læringsmiljøet og dermed den udvikling af kompetencer, der sker gennem arbejdet og fællesskabet. Det handler om at udnytte de potentialer for læring, der findes i de formelle men også mere uformelle fora på arbejdspladsen. Mange medarbejdere deltager allerede i faglige aktiviteter, der knytter sig til læring i jobbet, som f.eks. supervision, faglig sparring, projektarbejde og temamøder. Med en systematisk organisering af de læreprocesser, der er i arbejdet, kan læringsmiljøet udvikles.

Når arbejdspladsen arbejder mere bevidst med udviklingen af

læringsmiljøet, kan arbejdspladsen også bedre fungere som praktiksted. Uddannelsen af kommende kolleger kan herved blive en integreret og naturlig del af arbejdspladsens lærings- og udviklingsmiljø.

Udviklingen af læringsmiljøet på arbejdspladsen bidrager samtidig til et bedre psykisk arbejdsmiljø. De elementer, der skaber et godt læringsmiljø, som f.eks. indflydelse i arbejdet, mening i arbejdet, passende og udfordrende krav, faglig støtte, anerkendelse og godt samarbejde, er samtidig forudsætninger for et godt psykisk arbejdsmiljø. Kompetenceudvikling kan således anvendes i arbejdet med at forbedre trivslen på arbejdspladsen.

Længerevarende videreuddannelse og systematisk efteruddannelse bør prioriteres, når der på arbejdspladsen er behov for ny faglig viden til at kvalificere arbejdet eller ændre organiseringen af det pædagogiske arbejde. Gennem uddannelse kan arbejdspladsen desuden få bedre indsigt i, hvorledes den pædagogiske indsats kan vurderes. Dokumentationen af arbejdet, der kan vise, om der er behov for at justere og korrigere indsatsen, understøtter samtidig læringsmiljøet og skaber udvikling i arbejdet.

Socialpædagogerne mener, at et tættere samarbejde mellem CVU-erne og arbejdspladserne kan sikre en bedre overensstemmelse mellem uddannelsesstedernes udbud og arbejdspladsernes behov. Uddannelsesstederne kan f.eks. indgå i udviklingsaktiviteter på arbejdspladserne og derved få indsigt i de læringsprocesser, udviklingsmuligheder og behov, der er på arbejdspladserne.

Både ledelsen og medarbejderne har et ansvar for, at aftalen om kompetenceudvikling føres ud i livet. Det gælder såvel i kommunens eller regionens øverste udvalg for medindflydelse og medbestemmelse, i arbejdspladsens SU/MED-udvalg og i dialogen mellem leder og medarbejdere.

Hovedudvalgene skal afholde en årlig drøftelse af kommunens eller regionens politik på kompetenceudviklingsområdet. Socialpædagogerne mener, at hovedudvalgenes opgave er at formulere politikker, der sikrer en god balance mellem læring i jobbet og efter- og videreuddannelse. Derudover kan de understøtte, at Socialpædagogernes materiale om kompetenceudvikling kommer i anvendelse, f.eks. ved at forpligte arbejdspladserne til at lave en undersøgelse af deres læringsmiljø ved hjælp af "Spørgeskema om arbejdspladsens læringsmiljø", som ligger på [www.sl.dk/dga/Kompetence](http://www.sl.dk/dga/Kompetence)

# Drejebog: Sådan udvikles kompetencer

25

## Målet er godt arbejde og trivsel

Socialpædagogerne håber, at denne drejebog kan inspirere de socialpædagogiske arbejdspladser til at diskutere og udvikle læringsmiljøet. Den giver nogle bud på, hvordan arbejdspladsen kan skabe et læringsmiljø og en kultur, der fremmer udvikling af kompetencer såvel hos gruppen af medarbejdere som hos den enkelte medarbejder. Målet er at sikre god opgaveløsning og trivsel.

Udgangspunktet er, at et godt læringsmiljø og et godt psykisk arbejdsmiljø hænger tæt sammen. Et godt læringsmiljø betyder, at der er tid og mulighed for refleksion. Og det betyder, at den enkelte medarbejder kan videregive viden, ideer og erfaringer til fællesskabet. Derfor handler det både om at være en god medarbejder og en god kollega. Et godt læringsmiljø skaber både udvikling og trivsel.

### Det handler om læringsmiljø

Arbejdspladsens læringsmiljø handler om at udvikle kompetencer via arbejdet og via fællesskabet. Hvordan kan læringsmiljøet understøtte, anvende og fremme den enkelte medarbejders kompetencer og potentialer til fordel for den enkelte og for helheden?

### At lære hænger sammen med at have det godt

Et godt læringsmiljø forudsætter et tillidsfuldt og konstruktivt kollegaskab. Det bygger også på medbestemmelse og medansvar. Et godt læringsmiljø tager afsæt i den enkelte medarbejders udviklingsmuligheder, men også i de formelle og uformelle læringsfora.

Kompetenceudvikling skal for det første bidrage til bedst muligt at udvikle og anvende de færdigheder, medarbejderne har, samlet set. For det andet til at skabe og organisere læreprocesser. Læringsmiljøet er tæt forbundet med trivslen og arbejdsmiljøet. Åbenhed, udvikling og indflydelse er vigtige faktorer i begge sammenhænge. Udvikling af læringsmiljøet bidrager til et bedre psykisk arbejdsmiljø. Og et bedre psykisk arbejdsmiljø skaber grobund for et mere konstruktivt læringsmiljø.

### Spørgeskema og metodekatalog

Drejebogen giver konkrete forslag til, hvordan man forbereder og gennemfører udviklingsprocesser for læringsmiljøet.

Spørgeskema om arbejdspladsens læringsmiljø er et redskab, der kan afdække læringsmiljøet og udviklingspotentialerne.

Metodekatalog til organisering af læringsprocesser indeholder en række forslag til metoder. De kan understøtte læringsmiljøet og desuden gøre arbejdspladsens diskussioner nærværende og konkrete. Begge redskaber ligger på [www.sl.dk/dga/Kompetence](http://www.sl.dk/dga/Kompetence)

#### Aftale om kompetenceudvikling

Formålet med aftalen er at forpligte ledelse og medarbejdere til at prioritere øget udvikling af kompetence.

Både ledelse og medarbejdere må tage ansvar for at styrke en kompetenceudvikling, der sikrer såvel arbejdspladsens behov som medarbejdernes individuelle og faglige udvikling.

*Aftale om kompetenceudvikling, KTO-forliget 2008  
Se [www.sl.dk/dga/Kompetence](http://www.sl.dk/dga/Kompetence)*

#### Pulje til kompetenceudvikling

Der er, som konsekvens af trepartsaftalen, i perioden 2008-2011 afsat en pulje til øget kompetenceudvikling.

Puljen administreres af et særligt nedsat forum i hver kommune/region. Midlerne skal bruges til kompetenceudvikling, efter-/videreuddannelse og korte fagspecifikke kurser fra anerkendte udbydere. Det særlige nedsatte forum udarbejder de konkrete retningslinjer for ansøgningsprocedure, godkendelse m.v.

Medarbejderudviklingssamtaler/udviklingsplaner er det naturlige udgangspunkt for ansøgningerne.

*Protokollat vedrørende udmøntning af trepartsmidlerne til kompetenceudvikling, KTO-forliget 2008  
Se [www.sl.dk/dga/kompetence](http://www.sl.dk/dga/kompetence)*

**Vi udvikler os, når vi prøver nyt**

Kompetenceudvikling er udvikling af ny viden, færdigheder og/eller holdninger hos medarbejderne.

Ofte forbindes kompetenceudvikling kun med kurser, faglig opdatering og almen uddannelse. Men det foregår også på arbejdspladsen i arbejdssituationen. Mennesker udvikler sig, hver gang de prøver noget nyt. Når en medarbejders muligheder for at handle udvides, kan man derfor tale om kompetenceudvikling. Det er forøgelse, supplerung eller forankring af medarbejderens eksisterende kompetencer.

*Aftale om kompetenceudvikling, KTO-forliget 2008  
Se [www.sl.dk/dga/Kompetence](http://www.sl.dk/dga/Kompetence)*

**Kvalitetsudvikling**

Faglige fællesskaber er forudsætningen for, at socialpædagoger kan medvirke til metodeudvikling og stille krav til kvalitetsudvikling.

Socialpædagogerne anbefaler, at arbejdet med kvalitet og dokumentation løbende indgår i det socialpædagogiske arbejde.

*Få flere gode ideer og inspiration på [www.sl.dk/kvalitetsarbejde](http://www.sl.dk/kvalitetsarbejde)  
Metodekatalog kan også hentes på [www.kvalitetsdatabasen.dk](http://www.kvalitetsdatabasen.dk)*

Kommunen skal fastsætte kvalitetsstandard for botilbud efter servicelovens §108.

Den skal bl.a. beskrive personalepolitik med målsætning for kompetenceniveau og efteruddannelse, faglige kompetencer rettet til særlige målgrupper, politik for arbejdsmiljø og bemanning.

Se [www.sl.dk/dga/Kvalitetsarbejde](http://www.sl.dk/dga/Kvalitetsarbejde)

**Kompetenceudvikling er for alle**

Et godt læringsmiljø omfatter hele arbejdspladsen. Derfor er det en god idé at inddrage hele personalet og alle faggrupper i diskussionerne. Samtidig skal der sikres en sammenhæng mellem kompetenceudvikling og de andre personalepolitiske indsatser.

**Hvad er kompetencer?**

Begrebet "kompetence" tillægges mange forskellige betydninger. Derfor er det nødvendigt, at ledelsen og medarbejderne får en fælles forståelse af kompetencer, før arbejdspladsen sætter fokus på kompetenceudvikling.

Det er Socialpædagogernes opfattelse, at kompetence på en arbejdsplads er medarbejderens evne til og mulighed for at udfolde sig selv og sine kvalifikationer.

Medarbejderens kompetencer består af:

- faglig viden, f.eks. kendskab til pædagogiske teorier, sammenhænge og metoder
- faglig kunnen, f.eks. at kunne anvende sin faglige viden i praksis til at skabe de ønskede resultater og
- identitet, motivation og mening, f.eks. selvforståelse og holdninger til, hvordan arbejdsopgaverne løses bedst.

Medarbejderens kompetencer er både faglige, sociale og personlige. Sociale kompetencer er fx samarbejdsevne og kommunikationsevne. Personlige kompetencer er fx tolerance og indfølelsesevne. I praksis kan de tre former for kompetencer ikke adskilles.

Kompetencer er desuden afhængige af medarbejderens rammer for og indflydelse på arbejdet. De forhold bestemmer, hvordan medarbejderen kan anvende sin faglige viden og kunnen. De afgør også, om arbejdsopgaverne og -processerne er meningsfulde for den enkelte.

**Det daglige fællesskab betyder meget**

Kompetencer knytter sig ikke kun til den enkelte. De afhænger også af det miljø, de relationer og sammenhænge, som medarbejderen indgår i: Arbejdsopgaverne, arbejdspladsens organisering og praksis, de kollegiale relationer og netværk. Medarbejdernes muligheder for at dele viden og erfaringer er vigtige for udvikling af kompetencer.

Kompetencer og det at udvikle sig til en kompetent medarbejder afhænger altså i meget høj grad af miljø og kollektiv kompetenceudvikling. I det daglige fællesskab mødes forskellige meninger og

faglige erfaringer. Her forhandles og bestemmes, hvad der er kompetent adfærd f.eks. i forhold til pædagogisk praksis eller det kollegiale og faglige miljø. Det daglige fællesskab – læringsmiljøet – har således stor betydning for kompetenceudvikling.

## Hvad skaber et godt læringsmiljø?

Et godt læringsmiljø bygger på medarbejdernes muligheder for at møde udfordringer og få indflydelse på arbejdsopgaverne. Det bygger også på, at gode og dårlige erfaringer deles med kollegerne. Den faglige refleksion og erfaringsudveksling kan ske mellem kolleger i samme afdeling, men også på tværs af afdelinger, arbejdspladser og faggrupper.

Faglig refleksion og erfaringsudveksling forudsætter åbenhed og tillid mellem medarbejderne samt mellem medarbejderne og ledelsen. Det fordrer også, at man anerkender, at erfaringer, viden og holdninger er forskellige.

For at udvikle et godt læringsmiljø bør arbejdspladsen derfor fremme en kultur, hvor kollegerne og ledelsen anerkender og lytter til hver enkelt medarbejder. Og fremme en struktur, der giver tid og muligheder for refleksion og erfaringsudveksling i både formelle og mindre formelle rum.

### Den gode leder og den gode kollega

Det gode lederskab og det gode kollegaskab er hinandens forudsætninger. Og kompetenceudvikling er en fælles opgave, et fælles ansvar. Derfor er samspillet mellem ledelsen og medarbejderne samt medarbejderne imellem afgørende for læringsmiljøet.

*Ledelsen* har det overordnede ansvar for, at arbejdsopgaverne løses bedst muligt. Den skal fremme en kultur og struktur, der støtter medarbejderens læringsmiljø. Ledelsen skal give medarbejderne rammer for indflydelse på arbejdet samt for refleksion og udvikling af ny viden, men tage hensyn til den enkeltes ressourcer.

*Kollegerne* har ansvar for at udfylde rammerne ved at tage ansvar og øve indflydelse samt være med til at udvikle arbejdsopgaver og kompetencer. De skal også hjælpe læringsmiljøet på vej ved at:

- dele erfaringer og viden
- lytte og forholde sig til andres erfaringer og holdninger
- anerkende forskelle.

#### Kulturen er tonen

Kulturen på arbejdspladsen er de fælles værdier og holdninger til, hvordan man løser opgaverne og er sammen, herunder f.eks. den omgangstone eller samværsform, der dominerer. Kulturen kan være præget af større eller mindre tolerance, fællesskabsfølelse mv.

#### Der skal laves mål

##### §5 Udviklingsmål

*Stk. 1.* På den enkelte arbejdsplads foretages strategisk forankret og systematisk kompetenceudvikling for alle medarbejdere.

*Stk. 2.* Dette indebærer bl.a., at der på arbejdspladsen – i dialog mellem medarbejder og ledelse – opstilles udviklingsmål for den enkelte medarbejder eller for grupper af medarbejdere.

*Aftale om kompetenceudvikling, KTO-forliget 2008.  
Se [www.sl.dk/dga/Kompetence](http://www.sl.dk/dga/Kompetence)*

**Gælder begge veje**

§5, Stk. 3. Det forudsættes, at det er en gensidig forpligtelse, at udviklingsmålene gennemføres, således:

- at ledelsen sikrer rammer og betingelser for kompetenceudvikling, og
- medarbejderen arbejder på at nå de beskrevne udviklingsmål.

Det aftales lokalt, hvor ofte opfølgning skal finde sted. Opfølgning skal dog finde sted mindst hvert andet år.

Aftale om kompetenceudvikling, KTO-forliget 2008.  
Se [www.sl.dk/dga/Kompetence](http://www.sl.dk/dga/Kompetence)

**Udviklingsmål for den enkelte**

Udviklingsmål for medarbejderne udarbejdes i forbindelse med medarbejderudviklingssamtaler, gruppeudviklingssamtaler, aktiviteter til teambuilding, seminarer eller lignende.



Figuren viser de faktorer, der har væsentlig betydning for læringsmiljøet.

Hvis én eller enkelte af faktorerne forandres, kan det være med til at udvikle læringsmiljøet.

**Hænger direkte sammen**

Det er i høj grad de samme elementer, der skaber et godt læringsmiljø og et godt psykisk arbejdsmiljø. Fx. er indflydelse, anerkendelse og støttemuligheder centrale forudsætninger for begge dele.

Men kompetenceudvikling og psykisk arbejdsmiljø hænger også direkte sammen, fordi de er hinandens indbyrdes forudsætninger. Det er vanskeligt at forestille sig et godt læringsmiljø, hvor alle medarbejdere deler viden og erfaringer, hvis det psykiske arbejdsmiljø lider under samarbejdsproblemer og konflikter.

Omvendt kan kompetenceudvikling med en målrettet indsats for hele arbejdspladsen være den løftestang, der kan højne det psykiske arbejdsmiljø. Det er fx velkendt, at mange problemer med vold på socialpædagogiske arbejdspladser bedst imødegås med pædagogiske værktøjer.

Derfor bør også sikkerhedsrepræsentanterne interessere sig for kompetenceudvikling og anvende den i arbejdet med at forbedre arbejdsmiljøet og trivslen på arbejdspladserne.

**Sæt mål og følg op konkret**

Arbejdspladsen kan løbende diskutere de mål og værdier, der skal styre udvikling af kvalitet, læringsmiljø og den enkeltes kompetencer. Målene og værdierne kan blandt andet tydeliggøre:

- ledelsens og medarbejdernes ansvar for at understøtte kollegernes udvikling
- den enkelte medarbejders ret og pligt til udvikling og til at bidrage til det kollektive læringsmiljø
- om forskelle mellem medarbejdernes kompetencer kan anvendes mere konstruktivt.

Indflydelse skaber ansvar og motivation. Det giver medarbejderne mulighed for at bringe viden, erfaringer og holdninger i spil. Samtidig

giver det medarbejderne mulighed for at udvikle sig ud fra egne forudsætninger og for at skabe balance mellem opgaver og kompetencer.

Hvis medarbejderne skal uddrage fælles læring af de konkrete erfaringer, er det vigtigt, at de har mulighed for at stoppe op og reflektere over arbejdet.

For at udvikle læringsmiljøet kan der f.eks. tages konkret stilling til:

- hvordan skabes nødvendig plads og tid til reflektive rum?
- hvilke forhold i arbejdets organisering og praksis fremmer mulighederne for erfaringsudveksling?
- hvordan indgår alle medarbejdere i udviklingen?
- hvordan introduceres nye medarbejdere og hvordan inddrages deres kompetencer på arbejdspladsen?

## Hvordan udvikles læringsmiljøet?

Det er Socialpædagogerne opfattelse, at ledelsen, tillidsrepræsentanten og sikkerhedsrepræsentanten har et fælles ansvar med udvikling, evaluering og opfølgning af læringsmiljøet. På de fleste arbejdspladser er det naturligt at placere ansvaret i MED/samarbejdsudvalget. Medarbejderne har som medspillere ansvar for at indgå i de processer, der skal udvikle og understøtte læringsmiljøet.

### Forberedelse er vigtig

Forberedelserne kan ske i samarbejdet mellem ledelse, tillidsrepræsentanten og sikkerhedsrepræsentanten eller i MED/samarbejdsudvalget. Først tages der stilling til, hvor megen tid og hvor mange ressourcer, der skal sættes af til de nødvendige møder og diskussioner.

Som forberedelse kan anvendes spørgeskema om arbejdspladsens læringsmiljø (se [www.sl.dk/dga/Kompetence](http://www.sl.dk/dga/Kompetence)). Det kan kortlægge eksisterende muligheder for kompetenceudvikling samt for at udvikle læringsmiljøet. Udvalgte emner fra undersøgelsen kan så bruges som oplæg til diskussion i personalegruppen.

Herudover kan ledelsen sammen med tillidsrepræsentanten og sikkerhedsrepræsentanten kortlægge, hvordan arbejdspladsens fremtidige opgaver og krav forventes at ændre sig, og hvordan det vil påvirke medarbejderne.

Det kan blandt andet ske ved at forholde sig til disse spørgsmål:

- Hvilke muligheder eller problemer kan vi forvente, at omverdenen vil give arbejdspladsen de kommende to til fem år? (Fx forventninger og krav fra politiske beslutningstagere, nye regler, ændrin-

### SU/MED skal

- drøfte de overordnede mål for kompetenceudviklingsindsatsen på arbejdspladsen.
- drøfte sammenhængen mellem arbejdspladsens mål/strategier og kompetenceudvikling
- drøfte, hvordan arbejdet med kompetenceudvikling evalueres.

*Aftalen om kompetenceudvikling, KTO-forliget 2008.  
Se [www.sl.dk/dga/kompetence](http://www.sl.dk/dga/kompetence)*

- ger i brugergruppen, samfundsudviklingen inden for området mv.)
- Hvilke krav og behov stiller den forventede udvikling til medarbejdernes kompetencer?
  - Hvilke målsætninger og strategier har arbejdspladsen i forhold til disse krav og behov?

### **Personalemødet er centralt**

Medarbejderne har som medspillere ansvar for at indgå i de processer, der udvikler og understøtter læringsmiljøet. Der inddrages flere erfaringer, når medarbejderne deltager i diskussionerne f.eks. på personalemøder eller temadage. På den måde sikres også medansvar, når nye tiltag eller forandringer skal gennemføres.

Et personalemøde om læringsmiljø kan f.eks. bestå af

- oplæg fra ledelsen om fremtidige opgaver og krav
- fælles undervisning om læring på jobbet
- diskussion af udvalgte metoder fra metodekataloget (se [www.sl.dk/dga/Kompetence](http://www.sl.dk/dga/Kompetence)) for at synliggøre og forbedre eksisterende læring
- diskussion af resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen.

Drejebogen og metodekataloget bør omdeles forud for mødet for at skabe et fælles grundlag for diskussionen.

Diskussionerne kan skabe fælles forståelse for og fælles sprog om kompetenceudvikling og læringsmiljø. (At læse de to afsnit "Hvad er kompetencer?" og "Hvad skaber et godt læringsmiljø?" i drejebogen her giver en god start.) Det er vigtigt at afstemme forventningerne til kompetenceudvikling med, hvad ledelsen og medarbejderne vil, kan og bagefter gør.

Det er også vigtigt, at diskussionerne målrettes. Så kan de danne grundlag for videre initiativer, uanset om arbejdspladsen vælger at igangsætte enkelte aktiviteter eller et egentligt projekt.

### **Opfølgning er også vigtig**

Ledelsen, tillidsrepræsentanten og sikkerhedsrepræsentanten har herefter ansvaret for at følge op på diskussionerne. Der skal udarbejdes målsætninger og en konkret plan for udvikling af læringsmiljøet. Nye tiltag eller forandringer kan tage udgangspunkt i de metoder, der skitseres i metodekataloget.

Det er vigtigt, at det af planen fremgår, hvornår og hvordan nye tiltag eller forandringer skal evalueres.

### Læringsmiljøet er et fælles ansvar

Ledelsen, tillidsrepræsentanten og sikkerhedsrepræsentanten har i fællesskab opgaven med:

- at igangsætte og vedligeholde diskussioner om læringsmiljø og kompetenceudvikling
- at alle har fælles forståelse af kompetenceudvikling og er enige om at bidrage til læringsmiljøet
- at alle får mulighed for at udvikle deres kompetencer.

Ledelsen har et særligt ansvar for at udvikle og understøtte en personalepolitik, der sikrer forudsætningerne for et godt læringsmiljø. Det er ledelsens ansvar, at alle ansatte tilbydes udviklingsmuligheder, som gør dem i stand til at holde sig fagligt ajour. Og ledelsen skal sikre, at udvikling af et godt læringsmiljø sker i forlængelse af øvrige personalepolitiske indsatsområder som fx seniorpolitik, arbejdstidstilrettelæggelse og fraværspolitik.

Ledelsen har samtidig ansvaret for, at arbejdspladsen er i stand til at yde den kvalitet, som brugerne har krav på.

Tillidsrepræsentanten har et særligt ansvar for at være sparringspartner for ledelsen, når det gælder udvikling af personalepolitikken. Det er tillidsrepræsentantens ansvar at sikre højst mulig tryghed i ansættelsen for alle medarbejdere under hensyn til den enkeltes evner og ressourcer.

Sikkerhedsrepræsentanten har et særligt ansvar for sammen med ledelsen at sørge for at integrere læringsmiljøet og det psykiske arbejdsmiljø. Tydeligst kan det ske gennem arbejdspladsvurderingen. I APV bør indgå en kortlægning af medarbejdernes syn på egne udviklingsmuligheder i jobbet. På baggrund af en APV laves handleplaner, der netop kan medføre udvikling af det fælles læringsmiljø.

Medarbejderne har ansvar for efter evne at tage imod udfordringer og opsøge nye opgaver eller samarbejdspartnere. Den enkelte medarbejder har også ansvaret for at være en god kollega.

#### Arbejdstid spiller ind

Tilrettelæggelse af arbejdstiden har betydning for medarbejdernes adgang til læringsmiljøet på arbejdspladsen.

Den har indflydelse på den enkelte medarbejders mulighed for læring sammen med andre, supervision, udviklingsarbejde mv.

*Se drejebog om arbejdsplanlægning og tilrettelæggelse af arbejdstid på [www.sl.dk/dga/arbejdsplanlægning](http://www.sl.dk/dga/arbejdsplanlægning)*

#### Seniorpolitik kan bruges

Seniorpolitik tager højde for, at medarbejdernes udviklingsmuligheder og ressourcer varierer gennem livets faser.

Seniorpolitik kan være et redskab til at synliggøre seniorernes kompetencer og udviklingsmuligheder. Dermed bidrager den til at fastholde kvalificeret arbejdskraft på socialpædagogiske arbejdspladser.

*Se drejebog om seniorpolitik på [www.sl.dk/dga/seniorpolitik](http://www.sl.dk/dga/seniorpolitik)*



# Det mener Socialpædagogerne om arbejdsplanlægning

33

Arbejdstid og tilrettelæggelse af arbejdstiden er centrale elementer for udførelsen af socialpædagogiske opgaver. Ikke mindst derfor hænger tilrettelæggelsen af arbejdstiden og kvaliteten af arbejdet nøje sammen. Samtidig er tilrettelæggelsen af arbejdstiden en central faktor for det samlede arbejdsmiljø på arbejdspladsen.

Tilrettelæggelsen af arbejdstiden udgør derfor en afbalancering af de krav, som brugerne har til det sociale liv, og af de krav, som medarbejderne har til arbejdslivet og fritidslivet. Resultatet af denne afbalancering findes ikke i en facitliste, men bør være resultatet af en proces. Socialpædagogernes politiske holdninger til tilrettelæggelse af arbejdstiden retter sig mod at styrke denne proces på arbejdspladserne – særligt i forhold til at inddrage medarbejdernes overvejelser i processen.

Den aktuelle debat om arbejdstid og tilrettelæggelse af arbejdstiden præges af begrebet fleksibilitet. For medarbejderne kan interessen for fleksibilitet typisk relateres til ønsker om øget medindflydelse og imødekommenhed i forhold til de arbejdsmiljømæssige og sociale behov, medarbejdere har. Arbejdsgiverpartens interesse for fleksibilitet relateres til ønsker om at kunne operere med kortere varsler for omlægning af arbejdstiden, længere vagter og færre ulempetillæg. Flexibilitet betyder ikke nødvendigvis det samme for alle. Derfor er det vigtigt, at Socialpædagogernes medlemmer og deres valgte repræsentanter og ledelsesrepræsentanter får diskuteret fleksibilitet og bliver i stand til at favne de forskellige interesser.

## Værdier

Socialpædagogernes politik om arbejdstid er at konsolidere kollektivt opnåede resultater vedrørende den ugentlige arbejdstid og opbygningen af seks ugers ferie. Denne politik skal videreføres ved at:

- Fagbevægelsens samlede sociale og arbejdsmiljømæssige resultater konsolideres og videreføres på vores område. Det gælder blandt andet fremskridt som nedsættelsen af arbejdstiden og udvidelsen af ferien.
- Skabe rum for den enkelte medarbejders indflydelse på tilrettelæggelse af egen arbejdstid.
- Sikre hensyntagen til den enkelte medarbejders livssituation, herunder:
  - sociale forhold som familieliv og fritidsinteresser
  - alder
  - graviditet
  - arbejdsevne

Dette perspektiv skal fastholdes og indtænkes i løsningen af den pædagogiske opgave. Tilrettelæggelsen af arbejdstiden er dermed et centralt element for den udførte pædagogik, brugernes udfoldelsesmuligheder samt medarbejdernes livs- og udviklingsmuligheder.

Disse mål forudsætter:

- at vi som forbund aktivt arbejder for at konsolidere de opnåede sociale og arbejdsmiljømæssige resultater i arbejdstid og tilrettelæggelse af arbejdstiden under de nye betingelser
- at arbejdspladserne kollektivt tager ansvaret for tilrettelæggelsen af arbejdstiden og sikrer den enkelte medarbejders indflydelse på egen arbejdstid, og at den enkelte medarbejder er opmærksom på sit eget ansvar, både overfor sig selv og sine kollegaer

Socialpædagogerne finder det afgørende, at arbejdsgiverparten i praksis anvender aftalernes mulighed for en større fleksibilitet til både at forbedre medarbejderes og brugeres forhold. Det forudsætter

- at regionen/kommunen tilslutter sig overordnede principper for tilrettelæggelsen af arbejdet for socialpædagogiske arbejdspladser, og som led heri vedkender sig sit ansvar for tilrettelæggelsen af arbejdstiden
- at lederne på de socialpædagogiske arbejdspladser tilkendegiver, at der er ressourcemæssigt grundlag for, at fleksibiliteten også omfatter forbedrede forhold for medarbejderne.
- at arbejdsgiverparten tilføjer arbejdspladsen de nødvendige ressourcer til at sikre, at arbejdsgivernes ønske om fleksibilitet ikke medfører forringede arbejdsforhold eller nedslidning på grund af svækkede normeringer eller anden form for ressourcenedgang.

Kan ansvaret for en utilfredsstillende tilrettelæggelse af arbejdstiden henføres til de rammer, som kommunerne og regionerne giver de socialpædagogiske arbejdspladser, må de også tage ansvaret. En manglende accept af denne omstændighed kan som konsekvens medføre opsigelse af decentrale aftaler om arbejdstid. Sikring af medarbejdernes forhold under mere fleksible aftaler om arbejdstid forudsætter derfor aktiv medvirken fra arbejdsgiverparten på følgende niveauer:

- politisk niveau (regionsråd/kommunalbestyrelse)
- hovedudvalg (øverste samarbejdsudvalg)
- arbejdspladsniveau
- samarbejds-/MED-udvalg samt løbende samarbejde med TR og SR

Tilrettelæggelsen af arbejdstiden ved dag- og døgnarbejde kan påvirke forhold i arbejdsmiljøet og konsekvenserne for:

- alenearbejde

- døgnrytme
- helbred
- sociale forhold som:
  - muligheden for samvær med og varetagelse af opgaver i forhold til ens familie
  - deltagelse i fritidsaktiviteter
  - sociale kontakter

Disse konsekvenser indgår i et kompliceret samspil for den enkelte. Det er imidlertid centralt, at medindflydelse på tilrettelæggelse af egen arbejdstid er afgørende for, hvor belastende den opleves.

Den enkeltes medindflydelse på tilrettelæggelsen af arbejdstiden er helt afgørende.

Socialpædagogerne anerkender de forskellige behov, som medlemmerne har arbejdsmiljømæssigt og socialt. Samtidig anerkender vi brugernes stadig mere præcise ønsker til det socialpædagogiske tilbud, herunder tidspunktet for, hvornår det gives.

I feltet af ofte modstridende ønsker til tilrettelæggelse af arbejdstiden, er det Socialpædagogernes mål at medvirke til at skabe en positiv proces. En proces der afstemmer medlemmers og brugeres umiddelbare ønsker og behov, men samtidig holder medlemmernes langsigtede interesser for øje, som blandt andet er, at:

- beskytte imod langsigtet nedslidning, fysisk, psykisk og kompetencemæssigt
- undgå forlængelse af 37 timers ugen
- give grundlag for et familieliv
- sikre aftaler, som er medvirkende til at skabe arbejdsbetingelser, som fortsat kan appellere til nye generationer og sikre rekruttering af engagerede medarbejdere til området
- sikre aftaler, som har et seniorpolitisk sigte.

I det daglige arbejde er det arbejdspladsens leder, TR og SR, der har hovedansvaret for:

- medarbejdernes indflydelse på tilrettelæggelsen af arbejdstiden
- at alle medarbejdere gives mulighed for tilrettelæggelse af arbejdstiden, der såvel på kort som på langt sigt er arbejdsmiljømæssigt og socialt forsvarligt.

Forbund, TR, SR og ledelsesrepræsentanter har desuden opgaven at sikre, at gevinsten ved en ændret tilrettelæggelse af arbejdstiden kommer medlemmerne til gode. Øget fleksibilitet fra medarbejderside skal som i det øvrige samfund medføre økonomiske fordele og sammen med personalemæssige goder være med til at forbedre det samlede arbejdsliv.



# Drejebog: Arbejdsplanlægning og tilrettelæggelse af arbejdstid

37

Formålet med drejebogen "Arbejdstid og tilrettelæggelse af arbejdstid" er at inspirere arbejdspladserne til at diskutere arbejdsplanlægning og aftaler om arbejdstid.

Drejebogens opbygning retter sig imod at skabe sammenhæng mellem arbejdspladsens værdier og mål, den pædagogiske opgave, personalepolitikken og arbejdsmiljøet, brugere og pårørende.

Drejebogen er dermed et redskab til at:

- undersøge, hvordan den eksisterende arbejdsplanlægning fungerer
- belyse, om der er behov for ændringer i arbejdsplan
- belyse, om der er behov for at indgå en ny aftale om arbejdstid

Drejebogen henvender sig til alle medarbejdere. Ideen med mappens form er, at materialet let skal kunne kopieres, fordi det er vigtigt, at alle har indflydelse i processen.

TR, SR og ledelse har et særligt ansvar for, at arbejdet planlægges således, at opgaver, mål og værdier for både det pædagogiske arbejde og for arbejdsmiljø og personalepolitik tilgodeses.

## Konflikter mellem krav

Tilrettelæggelsen af arbejdstiden er præget af en række krav.

Nogle er modsatrettede, det gælder for eksempel:

- Medarbejdernes ønske om weekend-fri OVERFOR kravet om socialpædagogisk tilbud i weekenden, hvor dagforanstaltningen er lukket.
- Fast vågen nattevagt som belastning for den, der udfører denne, OVERFOR øvrige medarbejderes ønske om ikke at arbejde om natten.

Eller mere overordnet:

- Flexibilitet – overfor forudsigelighed
- Flexibilitet – overfor regelmæssighed

Det er Socialpædagogernes opfattelse, at tilrettelæggelse af arbejdstiden er centralt både for medarbejdernes arbejdsforhold og for kvaliteten i den pædagogiske ydelse. Dette kan i sig selv begrunde en undersøgelse af den eksisterende arbejdsplan. Med rammeaftalen om decentral tilrettelæggelse af arbejdstiden er der samtidig fremkommet muligheder, som arbejdspladsen ikke tidligere har haft.

Har du som TR, leder eller SR fornemmelse af, at arbejdsplanlægningen kunne være bedre, er det relevant at gentænke de forskellige

### Rammeaftalen om decentrale arbejdstidsaftaler

#### Formål:

- At fremme en mere fleksibel arbejdstidstilrettelæggelse tilpasset den enkelte arbejdsplads.

#### Principper:

- de lokale parter aftaler arbejdstidsbestemmelserne: betalingssatser, afspadseringsregler mv.
- aftaler er så vidt muligt fælles for arbejdspladsens faggrupper
- aftalerne skal sikre, at arbejdsmiljøforhold indgår i arbejdstilrettelæggelsen
- aftalerne skal sikre bedst mulig sammenhæng imellem den pædagogiske opgave, de ansattes arbejdsliv og familie/privatliv
- arbejdsmiljøloven og EU-direktivet om arbejdstid skal overholdes
- aftaler skal evalueres fx efter to år
- aftaler kan opsiges, herefter gælder Socialpædagogernes Landsforbunds centralt fastlagte arbejdstidsaftale.

*Rammeaftalen med KTO's bemærkninger ligger på [www.sl.dk/dga/arbejdsplanlægning](http://www.sl.dk/dga/arbejdsplanlægning)*

### Arbejdspladsvurdering (APV)

Alle arbejdspladser skal gennemføre en skriftlig arbejdspladsvurdering. Socialpædagogerne anbefaler, at arbejdstiden og planlægningen af denne inddrages i den lovpligtige arbejdspladsvurdering, da tilrettelæggelse af arbejdstiden har stor betydning for medarbejderens psykiske arbejdsmiljø. I APV-materialet belyses arbejdsplanens betydning for medarbejderens oplevelse af: indflydelse, helbred, søvnkvalitet, sociale forhold og kompetenceudvikling.

*APV-materialet ligger på [www.sl.dk/dga/APV](http://www.sl.dk/dga/APV)*

**Særligt vedrørende lederens arbejdstid**

I §1 "Aftale vedrørende arbejdstid og rådighedstjeneste for pædagogisk personale ved døgninstitutioner" fastslås det, at lederens normale tjeneste underdrager sig kontrol. Det vil sige, at lederne selv tilrettelægger deres arbejde. Derfor gælder bl.a. bestemmelserne vedrørende arbejdstilrettelæggelse og honorering for overarbejde ikke for ledere.

På [www.sl.dk/lederogarbejdstid](http://www.sl.dk/lederogarbejdstid) finder du en netbaseret pjece om lederne og de særlige dilemmaer, regler og aftaler, der gælder for deres arbejdstid.

**Løn og arbejdstid**

Medarbejderens løn inkluderer særydelser for arbejde på tidspunkter, der ligger udenfor det man kan kalde den normale arbejdstid. Det indbefatter tillæg for

- aften- og nat tjeneste
- lørdags-/mandagstjeneste
- søn- og helligdagstjeneste
- delt tjeneste

og varslingsbetaling for

- omlagt tjeneste
- omlagt rådighedstjeneste
- overarbejde/merarbejde
- inddragelse af fridøgnperioder

For disse tjenester betales der et krone/ørebeløb pr. time/dag. For søndagstjeneste afregnes der dog med en 1/2 time mere for hver times arbejde. Typisk vil der på en traditionel døgnvagt pr. måned blive afregnet med et beløb på mellem 1200,- og 1400,- kr. pr. måned, men beløbet kan variere meget. Med KTO-aftalen om konvertering af ulempetillæg er der åbnet mulighed for at omregne disse særydelser til et fast månedligt tillæg.

interesser, som knytter sig til arbejdsplanen.

For medarbejderne påvirker arbejdsplanen og planlægningen heraf:

- indflydelse på egen arbejdstid
- egne udviklingsmuligheder – privat og i arbejdslivet
- oplevelse af kvalitet og kontinuitet i det udførte arbejde, fx at overlap og kommunikation vedrørende opgaven fungerer

Arbejdsplanen har også betydning for medarbejdernes arbejdsmiljø

– eksempelvis:

- søvnkvaliteten
- helbredet og medarbejderens fortsatte arbejdsevne
- psykisk arbejdsmiljø, blandt andet ved alenearbejde

Arbejdsplanen kan navnlig have konsekvenser for gravide medarbejdere, ældre medarbejdere samt for medarbejdere med nedsat arbejdsevne. Tilrettelæggelse af arbejdstiden har dermed også konsekvenser for ligestilling og seniorpolitik.

Arbejdsplanen har betydning for medarbejdernes sociale og familiemæssige forhold, blandt andet:

- (planlagte) fritidsaktiviteter
- aktiviteter med familie og venner

Arbejdstidstilrettelæggelsen påvirker medarbejderens kompetenceudvikling – når arbejdstidstilrettelæggelse af arbejdstiden giver mulighed for:

- læring sammen med andre
- supervision
- udviklingsarbejde
- kurser og efteruddannelse.

Endelig har tilrettelæggelsen betydning for medarbejderens løn, fordi en del af lønnen kan være betinget af skiftende arbejdstider og døgnarbejde.

For arbejdspladsen og ledelsen er tilrettelæggelse af arbejdstiden væsentlig for:

- mål og værdier i forhold til den pædagogiske opgave
- medarbejderne i forhold til løn, arbejdsmiljø, personalepolitik, kompetenceudvikling og seniorpolitik

For den pædagogiske opgave har det en direkte og umiddelbar betydning, at:

- medarbejdere kan tilkaldes, hvis en ekstraordinær situation opstår
- spidsbelastninger er tilstrækkeligt bemandet
- det er muligt at få kontakt med medarbejderne, hvis der opleves

behov herfor

- der er tid til at kommunikationen imellem de forskellige medarbejdere fungerer, eksempelvis ved overlap
- medarbejderne er der, når det er planlagt.

For den pædagogiske opgave har arbejdsplanen også en indirekte og mere langsigtet betydning, når den påvirker medarbejderens:

- tid til skriftlig afrapportering
- deltagelse i personalemøder
- kompetenceudvikling
- sygefravær
- omfanget af personaleudskiftning

Undersøgelsen af de forskellige interesser og balancen herimellem kan tage udgangspunkt i de her nævnte felter. Behandlingen kan ske på møde i MED/SU, personalemøde o. l.

Peger diskussionen på, at arbejdsplanlægningen trænger til et egentligt serviceeftersyn, kan der være behov for en mere systematisk undersøgelse omfattende:

- Hvilke rammer har vi? Hvad kan vi gøre? Hvad har vi lov til at gøre?
- Hvem skal gøre arbejdet?
- Hvilken viden har vi på arbejdspladsen, skriftlig og mundtlig?

## Hvilke rammer har vi?

Socialpædagogerne overenskomster indeholder bestemmelser om arbejdstid. Derudover er arbejdstidstilrettelæggelsen af arbejdstiden omfattet af Arbejds miljølovens bestemmelser om hviletid og fridøgn. Disse bestemmelser er blødt op i en aftale, som Forbundet og arbejdsgiverne indgik tilbage i 1981. Denne aftale bestemmer blandt andet, at rådighedstjeneste på arbejdsstedet betragtes som hviletid. Ifølge samme aftale har TR og ledere mulighed for at indgå aftale om udskydelse af det ugentlige fridøgn og nedsættelse af hviletiden til otte timer.

I 1999 blev der indgået aftale om decentral tidstilrettelæggelse af arbejdstiden. Denne aftale giver mulighed for lokalt at indgå aftaler, der alene begrænses af Arbejds miljøloven og EU's arbejdstidsdirektiv.

Kredsene har i forhold til medlemmerne kompetencen til at indgå aftaler i henhold til rammeaftale om decentral arbejdstid. I rammeaftalen anbefales, at alle medlemsgrupper på samme arbejdsplads indgår i rammeaftalen. Andre faggrupper og deres TRer skal derfor søges inddraget.

### Lokale aftaler om hviletid og fridøgn

Socialpædagogerne og de kommunale parter indgik i 1981 aftale om, hvorledes arbejds miljølovens bestemmelser om hviletid og fridøgn skal anvendes på det socialpædagogiske område. Aftalen, der er godkendt af Arbejdstilsynet, indeholder, at TR og leder på den enkelte arbejdsplads kan indgå aftale, hvor:

- hviletiden kan nedsættes til otte timer (den enkelte medarbejder må ikke have nedsat hviletid i flere på hinanden følgende døgn)
- der kan være op til 12 døgn imellem to fridøgn
- nedsat hviletid eller udskudt fridøgn skal kompenseres senere
- aftalen skal være skriftlig
- aftalen skal indeholde bestemmelser om opsigelse. Er disse ikke aftalt, kan aftalen opsiges med tre måneders varsel

De enkelte kredse har forskellig praksis for indgåelse af lokale aftaler om hviletid og fridøgn, herunder TRens kompetence til at indgå disse. Kredsen skal derfor altid kontaktes inden indgåelse af en aftale om hviletid og fridøgn.

En lokal aftale om hviletid og fridøgn skal knytte sig til en arbejdsopgave eller arbejdsplan, som nødvendiggør denne.

Det er ikke usædvanligt, at lokale aftaler fortsætter, uanset at den konkrete anledning til aftalen er bortfaldet. Det er derfor hensigtsmæssigt at vurdere, om der fortsat er brug for aftalen.

### Spørgeskema om arbejdsplanlægning

Skemaet er til den enkelte medarbejder som hjælp til at afdække behovet for en ny arbejdsplanlægning. Skemaet afdækker den nuværende arbejdsplanlægning i forhold som: brugernes behov, medindflydelse, kompetenceudvikling og ønsker til en kommende arbejdsplanlægning. Skemaet ligger på [www.sl.dk/dga/arbejdsplanlægning](http://www.sl.dk/dga/arbejdsplanlægning)

**Lokale rammer**

Kredsene kan alene eller sammen med øvrige KTO-organisationer have indgået aftale med regionen og kommunerne om, hvorledes rammeaftalen om decentral arbejdstid skal anvendes.

Hovedudvalget eller tilsvarende overordnede samarbejdsorganer kan have vedtaget principper for anvendelsen af rammeaftalen om decentral arbejdstid.

Indholdet af mulige aftaler i MED- eller samarbejdsudvalgene udgør sammen med kredsens aftaler en del af rammerne for udformningen af arbejdsplanen.

**Gravide må ikke have fast natarbejde**

Fast natarbejde fordobler risikoen for abort og skal undgås. Så snart medarbejderen har konstateret sin graviditet, skal hun derfor ophøre med at arbejde i fast nat. Der er ikke konstateret øget risiko for abort ved andre former for skifteholdsarbejde. (Undersøgelse omfattende 8.000 gravide med skifteholdsarbejde i perioden 1998-2001 i Danmark)

**Fast natarbejde igennem mange år øger risikoen for brystkræft**

Fast natarbejde igennem ca. 20 år er i enkelte tilfælde blevet anerkendt som årsag til brystkræft. Fast natarbejde bør også af den årsag begrænses mest muligt. I Trivselsaftalen for danske regioner er der i forhold til døgndækkende institutioner aftalt flg.

“Ved arbejdstidsplanlægningen bør ledelsen under iagttagelse af arbejdsmiljøhensyn i videst muligt omfang søge at mindske forekomsten af natarbejde.”

*Aftale om Trivsel og Sundhed, Danske Regioner og KTO og Aftale om trivsel og sundhed KL og KTO: [www.sl.dk/dga/psykisk-arbejdsmiljo](http://www.sl.dk/dga/psykisk-arbejdsmiljo)*

Før arbejdstiden diskuteres, er det derfor vigtigt at gøre sig klart, hvem der har kompetence i forhold til de overenskomstbaserede arbejdstidsregler og Arbejdsmiljøloven:

- Hvad er TRs kompetence?
- Hvad er lederens kompetence?
- Er der en lokal aftale om nedsættelse af hviletid og fridøgn? Hvad indeholder den, og hvem har kompetence til at ændre den?
- Hvem har kompetence til at indgå en aftale i henhold til rammeaftalen om decentral tilrettelæggelse af arbejdstid? Dette både i forhold til Socialpædagogernes medlemmer og medlemmer af øvrige KTO-organisationer
- Hvilke vedtagelser er der på arbejdspladsen, skrevne som uskrevne?

**Hvem skal gøre arbejdet?**

Oplagte steder at påbegynde diskussionerne er MED-udvalget, klubben eller personalemødet. Initiativet kan komme fra TR og ledelse. Man kan for eksempel nedsætte en arbejdstidsgruppe bestående af leder, TR og SR samt andre medarbejdere med interesse for arbejdsplanlægning.

**Hvilken viden har arbejdspladsen?**

Find ud af hvilken viden, der allerede eksisterer på arbejdspladsen. Den viden, I kan bruge, er for eksempel:

Målsætninger for arbejdspladsen:

- virksomhedsplaner el. lign.
- værdier og holdninger på arbejdspladsen
- handlingsplaner
- fastlagte servicekrav af betydning for tilrettelæggelse af arbejdstiden

Personalepolitik (både regionens/kommunens og arbejdspladsens):

- lønpolitik (både regionens/kommunens og arbejdspladsens)
- arbejdspladsvurdering
- statistik over sygefravær og personaleafgang

Hent eventuelt inspiration fra andre arbejdspladser, kredsene og forvaltningen. Indsamling af og overblik over de foreliggende oplysninger er et vigtigt bidrag til den videre proces. Der, hvor præcise informationer kan erstatte gætterier, kan arbejdspladsen spare meget tid.

## Temaer

En måde at give debatten struktur på kan være at dele den op i nogle temaer, for eksempel:

### Medarbejderne

- Personalepolitikken – hvad siger den?
- Arbejdspladsvurderingen – hvilket indhold har den?
- Medarbejderne som kollektiv – hvordan fungerer arbejdsplanen?
- Den enkelte medarbejder – hvilke ønsker har han/hun?
- Hvad siger medarbejdere som:
  - er over 45 år
  - er gravide
  - er ansatte på fast nat
  - er ansatte med nedsat arbejdsevne

Hvorledes passer den nuværende tilrettelæggelse af arbejdstid til disse behov? Har medarbejderne behov for ændringer?

### Den pædagogiske opgave

- Handlingsplanerne – hvad siger de?
- Institutionsmålsætningen – hvordan lyder den?
- Hvad forventer de mennesker, som vores arbejde retter sig imod?
- Servicedeklarationer og øvrige kvalitetskrav, hvad indeholder de?

Hvordan passer den nuværende arbejdsplan til den pædagogiske opgave og medarbejdernes behov, og hvilke behov er der for ændringer?

Disse spørgsmål kan afdækkes gennem gennemgang af skriftligt materiale, personalemøde, spørgeskema til medarbejderne, arbejdspladsvurderingen og øvrig eksisterende viden.

## Ny arbejdsplan

Når den eksisterende arbejdsplan er belyst i forhold til det pædagogiske arbejde og medarbejdernes behov, skal følgende vurderes:

- Er der behov for ændringer i tilrettelæggelse af arbejdstiden?
- Hvilke behov? Er det i forhold til den pædagogiske opgave eller i forhold til medarbejderne?
- Hvordan kan en ny arbejdstidsarbejdsplan se ud?
- Hvilke forventninger har vi til den nye arbejdsplan?
  - på kort sigt
  - på langt sigt
- Hvilke ulemper indeholder den ny arbejdsplan? Kan disse ulemper modvirkes?

### Helbreds kontrol ved natarbejde

Ansatte, der enten har fast natarbejde eller indenfor et år har 300 timers natarbejde, har krav på helbreds kontrol betalt af arbejdsgiveren.

Helbreds kontrollen kan udføres af ansattes egen læge, den arbejds medicinske klinik eller en arbejdsmiljørådgivning. Formålet med helbreds kontrollen er at

- styrke medarbejdernes evne til at forebygge de helbreds mæssige konsekvenser af natarbejdet fx i forhold til kost og søvn
- vurdere om der er helbreds mæssige forhold, der taler for, at medarbejderen stopper med natarbejde

Ansatte skal tilbydes gratis helbreds kontrol, inden de begynder beskæftigelse med natarbejde og derefter med regelmæssig mellemrum. Helbreds kontrollen betales af arbejdsgiveren.

Eksempel på beregning af nat-timer: En medarbejder, som normalt arbejder i nattevagt fra 23.00-07.00, har seks timer i natperioden. Har man i løbet af 12 måneder 50 af sådanne vagter betyder det, at man har arbejdet 300 timer i natperioden. Et gennemsnit på lidt over fire nattevagter om måneden gør pågældende omfattet af aftalen om helbreds kontrol.

En natperiode er et tidsrum på mindst syv timer, som omfatter tidsrummet mellem kl. 00.00 og 05.00. Med mindre andet er aftalt, er natperioden fra kl. 22.00 til kl. 05.00.

*Kilde: Tillæg til aftale om implementering af EU-direktiv om tilrettelæggelse af arbejdstiden.*

*Tillægget findes på [www.sl.dk](http://www.sl.dk) > faglig håndbog > overenskomster og aftaler > Arbejdstid - kommuner og regioner*

**Eksempler på vedtagne principper for arbejdsplan:**

- hvor mange weekender skal den enkelte medarbejder arbejde pr. måned (aften/dag)
- hvor mange aftenvagter pr. måned (14-23)
- én fast ugentlig friaften
- fast tilrettelagt friaften/aften-vagt – ét år frem
- andre vedtagelser

**Retningslinjer for arbejdsplanlægning aftalt i MED-udvalget**

MED-udvalget kan supplere overenskomstfestsatte aftaler om arbejdstid, med *retningslinjer* for arbejdstidstilrettelæggelse.

Eksempelvis retningslinjer om:

- inddragelse af den enkelte medarbejder
- imødekommenhed i forhold til natarbejde i forhold til ældre medarbejdere og medarbejdere med nedsat arbejdsevne
- se rammeaftalen om seniorpolitik og retten til seniorsamtaler på [www.sl.dk/dga/seniorpolitik](http://www.sl.dk/dga/seniorpolitik)
- en arbejdsplan der understøtter social kontakt, læring og uddannelsesmuligheder

Indholdsmæssige retningslinjer om:

- øget fleksibilitet må ikke medføre forøgelse af den samlede arbejdstid
- resultatet af en øget fleksibilitet skal også komme medarbejderne til gode

Arbejds miljøspørgsmål i forhold til arbejdsplanlægning behandles mest hensigtsmæssigt i MED-udvalg med deltagelse af både TR og SR.

Arbejds miljøspørgsmål kan i forhold til arbejdsplanlægning være:

- beskyttelse af gravide medarbejdere (se tekstbox side 40)
- alenearbejde og risiko for vold
- helbreds kontrol ved natarbejde (se tekstbox side 41)
- anvendelse af Socialpædagogernes arbejdspladsvurdering

- Hvorledes skal den nye arbejdsplan evalueres?

Når principperne for ny arbejdsplan er opstillet, vurderes det, om aftalen kan realiseres indenfor arbejdstidsaftalen, eller om det kræver en anvendelse af rammeaftalen om decentral arbejdstid.

## Ny aftale

Vælger arbejdspladsen at realisere en ny tilrettelæggelse af arbejdstiden indenfor rammerne af aftalen om decentral tilrettelæggelse af arbejdstiden, skal TR undersøge hos kredsens, om vedkommende har kompetence til at indgå en sådan.

En lokal aftale om arbejdstid kan opsiges med et varsel på tre måneder, med mindre andet aftales. Når opsigelsen er trådt i kraft, gælder de centralt aftalte arbejdstidsregler.

Det kan være svært at overskue de samlede konsekvenser af en ny aftale om arbejdstid. Det er derfor hensigtsmæssigt at aftale en udløbsdato, hvorefter de centralt fastlagte arbejdstidsbestemmelser igen gælder. Dette ikke med henblik på at arbejdspladsen nødvendigvis skal vende tilbage til det centralt fastsatte regelsæt, men for at beskytte arbejdspladsen og medlemmerne imod at hænge på en utilfredsstillende arbejdstidsaftale. En på forhånd aftalt udløbsdato skærper interessen for en evaluering af aftalen og gør det mere betryggende for medarbejderne at indgå denne.

Ved indgåelse af aftale om decentral arbejdstid skal man være opmærksom på:

- Hvad er kredsens politik?
- Hvad har MED/SU besluttet?
- Hvad er TRs kompetence?
- Gør aftalen tidsbegrænset og fastsæt en udløbsdato
- Aftal varsel for opsigelse af aftalen
- Aftal kriterier og tidspunkt for evaluering af aftalen
- Husk arbejdsmiljøet
- Husk, at det er tilladt at sige nej – vi ønsker ikke nogen lokal aftale om arbejdstid

Indgås en aftale i henhold til rammeaftalen, skal der fastlægges kriterier for evaluering af denne både i forhold til opgaven og medarbejderne. Evalueringen bør både omfatte arbejdsmiljø, betydning for sociale og familiemæssige forhold, kompetenceudvikling og løn.

## Evalueringsskriterier

En ny arbejdsplan kan eksempelvis evalueres i forhold til:

- medarbejdertilfredshed: f.eks. gennem et spørgeskema, som kan anvendes før og efter ændring er iværksat. Se spørgeskemaet i tilknytning til Socialpædagogernes APV-skema.
- brugertilfredshed og måling heraf
- personalemøde, hvor det diskuteres om de forventninger, der var ved indførelse af den ny arbejdstidstilrettelæggelse, er indfriet
- talmæssige oplysninger om timeforbrug og lønudgifter

Vær forsigtig med fortolkning af oplysninger som:

- sygefravær og
- personaleudskiftning

Ændringer i disse kan skyldes mange andre forhold end arbejdstidstilrettelæggelsen. For alle talmæssige oplysninger gælder, at de kan belyse, men ikke erstatte en samlet faglig vurdering.

Evalueringen bør foreligge inden aftalens udløb, således at den kan indgå i vurderingen af, om aftalen skal videreføres. Tidspunktet for evalueringen bør derfor fremgå af aftalen.

## Ressourcer

Kredsene i forbundet kan belyse aftalemæssige spørgsmål og vejlede om fortolkning og indgåelse af aftaler.

Kommunen og forvaltningen vil tilsvarende have mulighed for at bidrage til den lokale dialog og aftaleindgåelse.

### Læs mere:

Aftaler om arbejdstid og arbejdsmiljø: Socialpædagogernes Landsforbund og Amtsrådsforeningen 2006: [www.personaleweb.dk/04Z4516904](http://www.personaleweb.dk/04Z4516904)

Arbejdstid og arbejdsmiljø: Branchearbejdsmiljørådet for Social og Sundhed herunder Socialpædagogerne, KL og Amtsrådsforeningen 2003: [www.personaleweb.dk/04Z4420483](http://www.personaleweb.dk/04Z4420483)

Decentrale arbejdstidsaftaler: en opfordring til at gå igang. KTO, KL og Amtsrådsforeningen 2001: [www.personaleweb.dk/syspub/up-load/publication/attachment/arbejdstidsaftaler.pdf](http://www.personaleweb.dk/syspub/up-load/publication/attachment/arbejdstidsaftaler.pdf)

### Socialpædagogernes arbejdstidsaftale og rammeaftalen om decentral arbejdstid (KTO: Rammeaftale om decentrale arbejdstidsaftaler)

Forskellen mellem Socialpædagogernes arbejdstidsaftale og rammeaftalen om decentral arbejdstid vil i hovedsagen bestå i, at den giver mulighed for en mere fleksibel tilrettelæggelse af arbejdstiden, således at den kan tilpasses arbejdsstedets rytme.

Den nuværende arbejdstidsaftale indeholder allerede en række muligheder for at indgå lokalaftaler mellem TRen og institutionens ledelse. På disse områder vil rammeaftalen ikke være en nydannelse. Det drejer sig om:

- Normaltjenesten kan aftales til en anden varighed end aftalt i arbejdstidsaftalen.
- Afspadsring kan aftales udskudt eller komme til udbetaling
- Ubelastet rådighedsvagt fra hjemmet kan udbetales.

### Fra deltid til fuldtid

Aftale om deltidsansattes adgang til højere timetal KTO/KL/RLTN

Hvis der på arbejdspladsen, som følge af stillingsledighed eller opnormering, bliver overskydende timer kar KTO, KL og Danske Regioner indgået en aftale, der giver ansatte på deltid ret til de overskydende timer.

Alle regionale og kommunale HovedMED har udarbejdet procedurer og retningslinjer for, hvordan udbuddet af timerne helt konkret skal foregå på den enkelte arbejdsplads.

Aftalen for både KL og Danske Regioner:  
[www.sl.dk/dga/arbejdsplanlaegning](http://www.sl.dk/dga/arbejdsplanlaegning)



## Det mener Socialpædagogerne om seniorpolitik

45

Seniorpolitik skal bidrage til, at arbejdspladserne udnytter og udvikler alle personaleressourcerne, uanset medarbejdernes alder. Samtidig skal seniorpolitikken sikre et udviklende arbejde – hele arbejdslivet. Målet er at skabe en arbejdsplads, hvor hver medarbejder føler sig værdsat og får mulighed for at inddrage sine kompetencer i arbejdet.

Seniorpolitik er derfor bredere end rammeaftalen om seniorpolitik. Rammeaftalen giver alene muligheder for seniorordninger i form af færre belastninger og nedsat arbejdstid. Rammeaftalen er dermed et vigtigt, men også begrænset redskab i seniorpolitikken, der også handler om udvikling.

Medarbejdernes udviklingsmuligheder og ressourcer varierer gennem livets forskellige faser. Arbejdspladserne bør udnytte de forskelle, så den enkelte medarbejder får mulighed for at bruge sine aktuelle kompetencer bedst muligt på sin arbejdsplads. Seniorpolitikken skal derfor være med til at synliggøre seniormedarbejdernes kompetencer og udviklingsmuligheder og bidrage til at fastholde den kvalificerede arbejdskraft på det socialpædagogiske område.

Seniorpolitik er ikke et afgrænset felt inden for personalepolitikken, men skal ses i sammenhæng med både kompetenceudvikling, arbejdsplanlægning og socialt kapitel. Den bør indgå som en del af en livsfasepolitik, hvor udgangspunktet er medarbejdernes ressourcer, kompetencer og behov i forhold til forandringerne i de forskellige livsfaser. På den måde sikres legitimitet og gennemslagskraft for seniorpolitikken på arbejdspladsen.

### Arbejdspladsens ansvar

Udfordringen er at udvikle personalepolitikken, så flere fordele opnås: At medarbejdere vælger at blive længere på arbejdspladsen – og at arbejdspladsen og brugerne får størst mulig gavn af de ressourcer, der er på arbejdspladsen. Målet er, at medarbejderne har et reelt valg om at blive på arbejdspladsen til det 65. år, hvor der er mulighed for at overgå til folkepension.

Hvis der på arbejdspladsen eller arbejdsmarkedet ikke er jobs, som ældre medarbejdere kan og vil bestride, vil mange finde det mere attraktivt at trække sig tilbage end at blive i arbejdslivet. Arbejdspres og dårlig trivsel på arbejdet er forhold, der blandt andet kan medføre en tidligere tilbagetrækning. Modsat kan medarbejderens udviklingsmuligheder, indflydelse på arbejdet og mulighed for at bruge sine kompetencer fremme muligheden for en senere tilbagetrækning.

Normen eller de uskrevne regler på arbejdspladsen for tilbage-trækningsalder kan også have betydning for tidspunktet for tilbage-trækning.

Seniorpolitikken skal derfor bidrage til at synliggøre seniorernes kompetencer og udviklingsmuligheder, så deres faglige kompetence kan fastholdes på arbejdspladsen. På den anden side skal den også tage hensyn til de medarbejdere, der på grund af alder ikke længere lever op til tempo og præstation. Et mindre belastende job eller et job på nedsat tid kan i den situation betyde, at den enkelte får mulighed for at blive længere på arbejdspladsen. Hvis medarbejderen ikke kan varetage tilstrækkelige funktioner på sin egen arbejdsplads, men derimod har ressourcer og kompetencer til at arbejde på en anden arbejdsplads, kan omplacering også være en løsning. En aktiv seniorpolitik skal sikre de ældre medarbejdere faglig udvikling og tryghed.

Seniorerne har en relativt lav ledighedsrisiko, men ledighedsperioderne bliver derimod typisk af længere varighed, end det er tilfældet blandt yngre på arbejdsmarkedet. Hvis arbejdspladserne synliggør seniorernes kompetencer og værdi, vil flere ledige seniorer samtidig få bedre muligheder for igen at få fodfæste på arbejdsmarkedet.

Hvis en medarbejder alligevel ønsker at fratræde eller ikke har mulighed for at blive på arbejdsmarkedet, skal arbejdspladsen sikre, at medarbejderen får en værdig afslutning på sit arbejdsliv.

## Medarbejderens ansvar

Implementering af en god personalepolitik forudsætter, at både ledelsen og medarbejderne tager et ansvar. Når arbejdspladsen har et ansvar for at skabe de bedste muligheder for hele personalet, har seniormedarbejderen også et ansvar for, at arbejdspladsen får glæde af de erfaringer og kompetencer, som medarbejderen har udviklet.

Det er også et fælles ansvar at sikre fleksibilitet, efteruddannelse og udvikling gennem ansættelsesperioden. Seniormedarbejderen skal derfor selv overveje udviklingsmuligheder og ønsker til arbejdet – og synliggøre de ressourcer, der er til gavn for arbejdspladsen.

## Værdier

Socialpædagogerne har følgende værdier, som udviklingen af seniorpolitikken bør bygge på:

- Alle på arbejdspladsen skal kunne se en fordel i seniorpolitikken, både ledelsen og medarbejderne – og både yngre og ældre kollegaer. Samtidig skal den tage hensyn til både arbejdsplads og brugere. Jo flere perspektiver, der tænkes ind i seniorpolitikken, desto mere bæredygtig vil den blive.
- Seniorer er ikke en ensartet gruppe, men er indbyrdes lige så forskellige som resten af personalegruppen i forhold til udviklingspotentialer, og når der skal vises særlige hensyn.
- Seniorpolitikken skal sikre, at medarbejderne videregiver erfaringer og udvikler sine kompetencer. Det forudsætter, at ledelsen og medarbejderne erkender, at yngre og ældre medarbejdere er ligeværdige, og at alle har noget at byde på i form af viden, erfaringer og udviklingsmuligheder. Evnen og viljen til at lære nyt og lære fra sig er ikke knyttet til en bestemt alder.
- I en seniorpolitik skal det fremgå, hvad der er en god seniorpolitik for de ansatte, og hvad den enkelte selv kan gøre for at være en god seniormedarbejder.
- I seniorpolitikken skal der findes en balance mellem krav og muligheder. En del af seniorpolitikken skal være en ret for alle ansatte på en arbejdsplads. Andre dele kan være en mulighed, der kan – men ikke nødvendigvis skal – anvendes i det konkrete tilfælde. Arbejdspladsen skal have mulighed for at differentiere.

## Organiseringen på arbejdspladsen

Leder, tillidsrepræsentant og sikkerhedsrepræsentant har fælles ansvar for at udvikle og udmønte arbejdspladsens seniorpolitik. Diskussionerne og implementeringen af seniorpolitikken bør forankres i MED- eller samarbejdsudvalget.

Ledelsen har et ansvar for at skabe rammer til den nødvendige dialog og proces på arbejdspladsen og at inddrage medarbejderne i processen. Arbejdspladserne kan vælge mellem at sætte fokus på seniorpolitikken med de mange facetter, den indeholder, eller at inddrage de seniorpolitiske aspekter i andre politikområder, når de drøftes og udvikles.

Seniormedarbejdernes medindflydelse skal sikres. De skal inddrages i nye beslutninger, som angår arbejdets organisering – og de skal sikres indflydelse på egen arbejdssituation og på udnyttelsen af personlige ressourcer.

## Drøftelser i Hovedudvalg

Før regionen eller kommunen kan støtte op om den enkelte arbejdsplads, er det vigtigt, at målsætninger og visioner for kommunens eller regionens seniorpolitik drøftes i Hovedudvalget, herunder

- hvordan seniorpolitikken indarbejdes i kommunens eller regionens personalepolitik,
- hvordan der skabes sammenhæng til andre politik- og aftaleområder,
- hvordan kommunen eller regionen vil støtte politikens realisering enten igennem målretning af eksisterende ressourcer og indsats eller ved nye tiltag og
- opstilling af mål for evaluering af indsatsen.

I den forbindelse bør Hovedudvalget undersøge, hvilke muligheder eller barrierer der er for udviklingen af seniorpolitik på de kommunale eller regionale arbejdspladser, og hvordan arbejdspladserne bliver informeret om de erfaringer, der er gjort.

Økonomien kan være af afgørende betydning for konkrete aftaler om nedsat tid eller kompetenceløft af medarbejdere. Derfor bør det drøftes, om kommunen eller regionen skal eller vil støtte med økonomiske midler.

## Drejebog: Seniorpolitik

Formålet med denne drejebog er at skabe inspiration til diskussion, udvikling og implementering af seniorpolitik på socialpædagogiske arbejdspladser. Også på jeres arbejdsplads.

Som det fremgår af forrige afsnit, er det Socialpædagogerne politik, at seniorpolitik skal bidrage til, at arbejdspladserne udnytter og udvikler alle personaleressourcerne uanset medarbejdernes alder. Samtidig skal seniorpolitikken sikre et udviklende arbejde – hele arbejdslivet. Målet er at skabe en arbejdsplads, hvor hver medarbejder føler sig værdsat og får mulighed for at inddrage sine kompetencer i arbejdet. På den måde kan seniorpolitik blive en integreret del af personalepolitikken.

Drejebogen henvender sig til ledere, tillids- og sikkerhedsrepræsentanter og medarbejdere på forbundets arbejdspladser.

### Hvorfor sætte fokus på seniorpolitik?

Der bliver talt meget om seniorpolitik i disse år. Det skyldes først og fremmest, at der er udsigt til mangel på arbejdskraft, samtidig med at størstedelen af de ældre vil forlade arbejdsmarkedet omkring 60 års alderen. Altså, en del år før den officielle pensionsalder.

For den enkelte arbejdsplads er der dog også mange gode grunde til at sætte fokus på seniorpolitikken. Både af hensyn til opgaverne, til arbejdspladsen og til seniormedarbejderne er det vigtigt, at seniorerne får et reelt valg om at blive ved med at arbejde og at udvikle og udnytte sine kompetencer.

De arbejdserfaringer og de kompetencer, der udvikles gennem arbejdslivet, bør komme brugere og arbejdsplads til gode. Seniorpolitikken skal sikre, at de ansatte er kvalificerede, motiverede og tilfredse – også de sidste år af arbejdslivet. Den sidste tid af arbejdslivet har desuden betydning for, om medarbejderen ved overgang til pensionisttilværelsen kan forlade arbejdspladsen på en god måde.

En god personalepolitik sikrer sammenhæng mellem arbejdslivet og det hele liv. At være under uddannelse, at få børn, at blive syg eller have sygdom i familien og at blive ældre har alt sammen indflydelse på arbejdslivet.

Når arbejdspladsen vælger at sætte fokus på seniorpolitik, bør den tage udgangspunkt i arbejdspladsens forudsætninger:

- Hvordan er aldersfordelingen på arbejdspladsen?

#### KTO's rammeaftale om seniorpolitik

Formålet med KTO's rammeaftale om seniorpolitik er at fastholde ældre medarbejdere og at aftale forudsigelige overgange ved afvikling af længerevarende ansættelsesforhold.

Aftalen indeholder bestemmelser om:

- Seniorstillinger til medarbejdere, der ønskes fastholdt på arbejdspladsen i en mindre belastende stilling, fx ved nedsat arbejdstid.
- Obligatoriske seniorsamtaler til ældre medarbejdere i forbindelse med medarbejderudviklingssamtalen
- Generationsskifteordninger til chefer eller medarbejdere med ledelsesansvar, der ønskes fastholdt i den hidtidige stilling for en periode op til seks år og derefter fratræder (tidligst fra det 60. år).
- Anvendelse af trepartsmidler frem til 2011 til fremme af seniorpolitiske initiativer, der kan bidrage til at fastholde seniorerne i job.
- At indsatsen for at fastholde seniorer skal være en del af personalepolitikken
- Fratrædelsesordninger i de situationer, hvor der er et ønske om at aftale en frivillig afgang fra arbejdspladsen.

KTO's rammeaftale om seniorpolitik: [www.sl.dk/dga/seniorpolitik](http://www.sl.dk/dga/seniorpolitik)

- Hvilke kvaliteter og kompetencer tilfører seniorerne arbejdspladsen?
- Hvilke forudsætninger og muligheder har seniorerne for at udvikle og udnytte deres kompetencer?
- Har yngre og ældre kolleger gavn af hinandens kompetencer?
- Hvordan er tilbagetrækningskulturen på arbejdspladsen?
- Diskuterer ældre medarbejdere, hvornår de forventer at holde op på arbejdspladsen?
- Er der forhold på arbejdspladsen, der påvirker ønsket om at stoppe med at arbejde?
- Hvad får ældre medarbejdere til at stoppe, før de bliver 65 år?
- Hvilke ændringer på arbejdspladsen skal der til for at få ældre medarbejdere til at blive længere?

## Hvordan kommer vi i gang på arbejdspladsen?

Når jeres arbejdsplads har besluttet at udvikle sin egen seniorpolitik, skal I sætte tid og ressourcer af til at forberede og gennemføre de nødvendige møder og diskussioner.

Ledelsen er ansvarlig for at afsætte den nødvendige tid. Forberedelserne bør ske i samarbejde mellem TR, SR og leder eller i samarbejdsudvalget.

Alle ansatte på arbejdspladsen bør deltage i diskussionen. Derfor skal der være tid til at diskutere holdninger, muligheder og behov. Alle skal have indflydelse på indholdet af projektet. Medansvar er vigtigt for gennemslagskraften i arbejdspladsens seniorpolitik.

Skal seniorpolitikken virke ordentligt, skal den være en aktiv del af personalepolitikken. Det skal ledelse og kolleger være villige til at tage ansvaret for.

Spørgeskema om seniorpolitik, som ligger på [www.sl.dk/dga](http://www.sl.dk/dga), kan bruges af arbejdspladsen til at tage en "temperatur" på holdningerne til seniorpolitik. Udvalgte emner fra undersøgelsen kan derefter bruges som oplæg til arbejdspladsens diskussion.

I kan sætte gang i debatten på et personalemøde eller en temadag på arbejdspladsen. Forberedelserne kan foregå i MED- eller samarbejdsudvalget. For at skabe et fælles udgangspunkt for diskussionen anbefales det, at alle medarbejdere i god tid får udleveret denne drejebog samt hovedbestyrelsens visioner om seniorpolitik. Alternativt kan en leder, tillids- eller sikkerhedsrepræsentant indlede

diskussionen med at introducere personalet til forskellige perspektiver i seniorpolitikken med udgangspunkt i svarene fra spørgeskemaet.

## Hvem og hvilke ressourcer har arbejdspladsen at trække på?

Arbejdspladsen bør undersøge, om kommunen eller regionen kan stille ressourcer til rådighed for processen med at udvikle en seniorpolitik. For eksempel med konsulentbistand, erfaringer eller økonomiske midler. Erfaringer fra andre arbejdspladsers arbejde med seniorpolitik kan inddrages som inspiration og hjælp til at komme i gang. I kan for eksempel vælge en arbejdsplads med samme størrelse og dermed lignende muligheder og forhindringer. Relevante arbejdspladser kan søges gennem tillidsrepræsentantnetværket eller kredsen.

Mange regioner har et Intranet med konkrete erfaringer og politikker, som den enkelte arbejdsplads kan drage nytte af. På [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk) samles der desuden erfaringer og informationer om personalepolitiske emner, som er målrettet medarbejderrepræsentanter, tillidsfolk og ledere i regioner og kommuner.

I bør på arbejdspladsen tage stilling til, hvilke ressourcer I vil bruge under processen. Arbejdspladsen kan vælge, at en person fra ledelsen, tillidsrepræsentanten eller en anden medarbejder skal være projektleder, eller at der nedsættes en egentlig styregruppe.

## Hvad skal en seniorpolitik indeholde?

Seniorpolitik er ikke et afgrænset felt inden for personalepolitikken. Seniorpolitik handler både om kompetenceudvikling, livsfasepolitik og om hvor meget, hvornår og hvordan seniorerne arbejder.

Arbejdspladsen skal derfor vælge, om de vil:

- udarbejde en egentlig seniorpolitik med alle de elementer, som den indeholder,
- inddrage seniorpolitiske problemstillinger, når øvrige personalepolitiske områder diskuteres og formuleres, fx kompetenceudvikling eller arbejdsplanlægning eller
- formulere en samlet seniorpolitik, der skal danne grundlag for at implementere seniorpolitiske vinkler i de enkelte personalepolitiske delområder.

**MED- eller samarbejdsudvalget**

Udvalget er medbestemmende med hensyn til fastlæggelse af retningslinier.

Når en af parterne fremsætter ønske om det, indledes der snarest muligt drøftelser i samarbejdsudvalget med henblik på fastlæggelse af retningslinier. Fastlagte retningslinier udformes skriftligt i referatet fra samarbejdsudvalgsmødet.

Hver af parterne kan opsig fastlagte retningslinier med to måneders varsel.

**Overordnede holdninger**

Processens udgangspunkt er, at medarbejdernes ressourcer, kompetencer og behov forandres livet igennem. Alle kolleger er lige værdifulde, men ikke ens. Forskelligheden kan ses som en styrke.

Ledelse og medarbejdere har et fælles ansvar for, at seniorpolitikken bliver en aktiv del af personalepolitikken. Det indebærer blandt andet, at holdningerne på arbejdspladsen understøtter de værdier, den konkrete seniorpolitik skal bygge på.

Seniorpolitikken skal tage hånd om de umiddelbare problemstillinger, der relaterer sig til de eksisterende seniorer på arbejdspladsen. Samtidig er en seniorpolitik en langsigtet strategi, hvor kompetenceudvikling bliver central for fastholdelse af ældre medarbejdere. En aktiv seniorpolitik bidrager på sigt også til, at seniorer bliver mere attraktive i en ansættelsessituation.

**MED- eller samarbejdsudvalg**

En seniorpolitik skal fremme en kultur, der både beskytter mod nedslidning på arbejdsmarkedet og de begrænsninger, der kan opstå med alderen, og som samtidig vedligeholder og udvikler fysiske og psykiske ressourcer hele arbejdslevet.

Derfor bør udvalget på jeres arbejdsplads overveje:

- Hvordan kan vi skabe et arbejdsmiljø, der sikrer, at medarbejdere bevarer en fuld arbejdsevne hele arbejdslevet uden arbejdsbetingede lidelser som for eksempel nedslidning og udbrændthed?
- Hvordan sikrer vi et samspil mellem unge og ældre medarbejdere?
- Hvornår er man "senior" på vores arbejdsplads, og hvornår skal man begynde at overveje og planlægge sin seniorkarriere?
- Hvilke generelle tilbud ønsker vi for alle?
- Hvilke andre muligheder skal kunne bringes i spil, når den enkeltes seniorkarriere skal planlægges?
- Hvordan sikrer vi en åben dialog mellem leder og medarbejder?
- Hvordan griber seniorpolitikken ind i andre personalepolitiske områder?
- Hvordan kan vi bruge medarbejderudviklingssamtaler og arbejdspladsvurdering (APV)?
- Hvordan påvirker seniorpolitikken arbejdsplanlægning og arbejdstid?

**Individuelt niveau**

Ældre medarbejdere skal have en reel indflydelse på deres egne arbejdsforhold. De skal være med til at afdække deres situation og træffe beslutninger om deres arbejdsforhold uanset, om de ønsker at udvikle deres kompetencer, at arbejde færre timer, at få andre arbejdsfunktioner eller blive overført til et andet job. Holdningerne på

arbejdspladsen skal derfor give rum til individuelle løsninger.

I bør derfor overveje:

- Hvilke arbejdsfunktioner er vanskelige for den enkelte medarbejder?
- Hvor er den enkelte medarbejders faglige styrke?
- Hvor er den enkelte medarbejders personlige styrke?
- Hvilke jobfunktioner og udviklingsmuligheder ser den enkelte medarbejder i det fremtidige arbejdsliv?

### Kompetenceudvikling

Seniorpolitikken skal bidrage til at synliggøre seniorernes kompetencer, potentialer og udviklingsmuligheder. Kompetenceudvikling finder sted gennem det daglige arbejde, efter- og videreuddannelse, etablering af fælles læringsmiljøer og tilrettelagte kompetenceprocesser. Perspektiver for kompetenceudvikling diskuteres desuden under afsnittet om kompetenceudvikling.

Seniorer er forskellige med hensyn til ønsker og visioner for arbejdslivet. Men fælles for de fleste seniorer er det meste af et arbejdslivs erfaringer. Den viden og de erfaringer kan være grundlaget for udviklingen af seniorers kommende arbejdsfunktioner. For eksempel bliver den viden og de erfaringer, der etableres på socialpædagogiske arbejdspladser omkring arbejdet og indsatsen, sjældent generaliseret til en fælles viden, men forbliver individuelt erhvervet viden. Her er en mulighed for at lade seniorer udvikle kompetencer til at blive videnssamlende medarbejdere via uddannelse, netværk, konferencer m.v.

Dette kan eksempelvis ske ved, at en seniormedarbejder udvikler kompetencer til formidling af det særlige ved arbejdet på det pågældende sted. Det kan være formidling til uddannelsessteder, studerende, pårørende, lignende arbejdspladser i større eller mindre netværk mv. Seniorer på en arbejdsplads kan for eksempel have en mentorfunktion i forhold til nye kolleger i de første par år på arbejdspladsen. Kort sagt indtænke, hvordan seniorers erfaringer bedre kan bringes i anvendelse, eventuelt gennem en målrettet udvikling af disse særlige kompetencer.

### MED- eller samarbejdsudvalg

Seniorpolitikken skal sikre, at medarbejderne videregiver erfaringer og udvikler sine kompetencer. Det forudsætter, at ledelsen og medarbejderne erkender, at yngre og ældre medarbejdere er ligeværdige, og at alle har noget at byde på i form af viden, erfaringer og udviklingsmuligheder. At evnen og viljen til at lære nyt og lære fra sig ikke er knyttet til alderen.

MED- eller samarbejdsudvalget skal med afsæt i arbejdspladsens

#### Aftale om kompetenceudvikling

Aftalen er en del af KTO forliget. Formålet er, at medarbejderne på den enkelte arbejdsplads får mulighed for kompetenceudvikling både gennem det daglige arbejde og gennem efter- og videreuddannelse.

Med aftalen er det bl.a. bestemt:

- at der skal opstilles udviklingsmål for den enkelte medarbejder
- udviklingsmålene kan udarbejdes i forbindelse med medarbejderudviklingssamtaler eller teambuildingsaktiviteter og
- at MED- eller samarbejdsudvalget skal drøfte arbejdspladsens mål og behov for kompetenceudvikling.

#### Kompetenceudvikling

Kompetenceudvikling er udvikling af ny viden, færdigheder og/eller holdninger hos medarbejderne. Ofte forbindes kompetenceudvikling kun med kurser, faglig opdatering og almen uddannelse. Men kompetenceudvikling foregår også på arbejdspladsen i arbejdssituationen. Mennesker udvikler sig hver gang, de prøver noget nyt. Når en medarbejders muligheder for at handle udvides, kan man derfor tale om kompetenceudvikling. Kompetenceudvikling er forøgelse, supplerende eller forankring af medarbejderens eksisterende kompetencer.

**Jobrotation**

Jobrotation kan indgå i udviklingsstrategien. Det kan aftales med arbejdsgiveren, at man går på efteruddannelse fx diplomuddannelse på Danmarks Pædagogiske Universitet og får fuld løn. Arbejdsgiveren har mulighed for at få refusion i form af Statens Voksenuddannelsesstøtte (SVU). En afløser kan ansættes på ordinære vilkår, eller en ledig kan ansættes i jobtræning.

**Statens Voksenuddannelsesstøtte (SVU)**

(SVU) kan fås til videregående åben uddannelse på heltid i op til 52 uger fx til diplomuddannelse på Danmarks Pædagogiske Universitet og på seminarierne. Det kræver, at man laver en aftale med sin arbejdsgiver om orlov og tilbagevenden til jobbet. Hvis man kan aftale fuld løn under orloven, bliver SVU udbetalt til arbejdsgiveren.

Læs mere om SVU på [www.sl.dk/SVU](http://www.sl.dk/SVU)

**Seniorordning**

Ifølge KTO's rammeaftale om seniorpolitik kan der etableres en seniorordning, når en medarbejder ønskes fastholdt i en mindre belastende stilling, indtil vedkommende fratræder fx for at gå på pension eller efterløn. Indebærer aftalen en lønnedgang, bevares pension efter hidtidige løn. Der er desuden mulighed for at aftale hel eller delvis kompensation for en eventuel lønnedgang.

mål og behov for kompetenceudvikling drøfte de overordnede mål for kompetenceudviklingsindsatsen på arbejdspladsen og sammenhængen mellem arbejdspladsens mål/strategier og kompetenceudvikling:

- Skal disse udviklingsmål fastlægges i en seniorsamtale eller i den almindelige medarbejderudviklingssamtale?
- Hvilke erhvervede kompetencer hos seniorer bør overføres til arbejdspladsen?
- Hvordan kan erfarne og nye medarbejdere gensidigt drage nytte af hinandens kompetencer?
- Kan erhvervede kompetencer og udviklingen i opgaverne lægge op til nye jobfunktioner og eventuelt en anden arbejdsfordeling til fordel for alle?
- Kan kompetenceudvikling anvendes til at udvikle job med andet indhold, som kan muliggøre en senere tilbagetrækning?
- Kan jobrotation være et redskab i arbejdspladsens udviklingsstrategi?

MED- eller samarbejdsudvalget fastlægger retningslinier for medarbejderudviklings-/seniorsamtalen. Retningslinierne bør tage udgangspunkt i aftale om kompetenceudvikling herunder udvalgets forpligtigelse til at drøfte sammenhængen mellem arbejdspladsens opgave, mål og indsatsen for kompetenceudviklingen.

**Individuelt niveau**

Medarbejderudviklingssamtalen skal fastlægge udviklingsmål for den enkelte (senior)medarbejder. Retningslinierne bør sikre, at udviklingsmålene fastsættes på baggrund af overvejelser som:

- Hvilke aktuelle kompetencer har medarbejderen?
- Hvilke forventninger og ønsker er der til fremtidige arbejdsopgaver og arbejdsforhold?
- Hvad er arbejdspladsens behov og hvilke udviklingsmuligheder giver dette i jobbet?
- Hvilke kompetencer bør seniormedarbejderen videreformidle til arbejdspladsen?
- Hvilke kompetencer bør medarbejderen tilegne sig?
- Hvilken indsats kræver udviklingsmålene fra senioren selv og fra arbejdspladsen?
- Er der behov for efteruddannelse?

**Arbejdstiden**

Nedsat arbejdstid kan være en god løsning for nogle seniormedarbejdere, der ikke længere kan arbejde på fuld tid. Ønsket om nedsat tid kan være direkte afgørende for, om man bliver på arbejdspladsen. Et eventuelt afslag på nedsat tid bør være begrundet i arbejdsstedets forhold.

Nedsat tid kan have negative konsekvenser. Derfor er det ikke altid

en god løsning. Det kan udgøre starten på en social isolation, hvis den nedsatte tid betyder, at medarbejderen ikke længere deltager i personalemøder, sociale netværk og arbejdspladsens generelle informationsformidling. Samtidig kan det medføre en intensivering af arbejdet, hvis den tid man arbejder med brugerne fastholdes, mens timer med andet arbejde skæres væk. Nedsat arbejdstid kan dermed bidrage til marginalisering, social isolation og udstødning. Disse aspekter bør nøje vurderes inden indgåelse af aftaler om nedsat tid. Aftalerne bør af samme årsag beskrive, hvordan utilsigtede følger-virkninger undgås.

### MED- eller samarbejdsudvalg

Alder og helbredsmæssige årsager kan være baggrunden for, at en medarbejder ikke længere magter at arbejde på fuld tid. Det kan også være private forhold, der gør, at man ønsker at tilbringe mere tid i hjemmet.

Under alle omstændigheder er det nødvendigt at vurdere, om det er fysiske eller psykiske arbejdsmiljømæssige belastninger, der har ført til situationen.

Hvis disse belastninger fjernes, vil det forhindre, at andre kommer i samme situation og i bedste fald, at medarbejderen kan fortsætte på fuld tid. Det aspekt bør inddrages i forbindelse med udarbejdelse af arbejdspladsvurderingen. (Se afsnittet om arbejdspladsvurdering).

Det bør overvejes:

- Hvornår nedsat arbejdstid er en god løsning?
- Hvordan sikres det, at en medarbejder på nedsat tid fortsat er en del af det faglige udviklingsmiljø og det sociale miljø?
- Om et eventuelt tidligt tilbagetrækningsmønster er begrundet i helbredsmæssige forhold og skyldes arbejdsmiljømæssige problemer?
- Om der kan eller skal gives lønkomensation for hele eller dele af den nedsatte arbejdstid, og om der kan søges om komensation i kommunen eller regionen?

### Individuelt niveau

Når en medarbejders arbejdstid nedsættes, kan det enten ske ved en daglig reduktion i timetallet eller ved ugentlige fridage. Løsningen afhænger af den enkeltes situation og af mulighederne på arbejdspladsen. I begge situationer skal arbejdspladsen være opmærksom på, at en nedsættelse af arbejdstiden ikke medfører faglig eller social isolation.

Det bør overvejes:

- Hvordan kan medarbejderen fortsat deltage i personalemøder og

### Nedsat tid – på grund af alder eller helbred?

Ønske om nedsat arbejdstid kan begrundes i alder eller helbred. Hvis arbejdstiden sættes ned på grund af alder, skal stillingen aftales i henhold til KTO's rammeaftale om seniorpolitik. Sker det derimod på grund af helbredsmæssige årsager, skal stillingen aftales i henhold til KTO's rammeaftale om socialt kapital (se under afsnit om socialt kapital og fraværspolitik (side 61), der behandler forskellige redskaber og ordninger). Hvis arbejdstiden nedsættes på grund af helbredsmæssige problemer, kan det få konsekvenser for retten til arbejdsløshedsdagpenge og efterløn. I den situation bør medarbejderen tage kontakt til arbejdsløsheds-kassen.

### Efterløn med højere sats

Man kan få efterløn med en højere sats, eventuelt et lempeligere fradrag for pension og mulighed for at optjene en skattefri præmie, hvis man venter med at overgå til efterløn. Man skal vente med at gå på efterløn i mindst to år, efter man har fået sit efterlønsbevis, og i denne periode skal man have mindst 3.120 arbejdstimer. (Deltidsforsikrede mindst 2.496 arbejdstimer).

Se [www.sl.dk/efterlon](http://www.sl.dk/efterlon) for yderligere oplysninger eller kontakt a-kassen

**KTO's rammeaftale om decentrale arbejdstidsaftaler**

Formålet med KTO's rammeaftale om decentrale arbejdstidsaftaler er at fremme en mere fleksibel arbejdstidstilrettelæggelse tilpasset den enkelte arbejdsplads og personalegruppe. En decentral arbejdstidsaftale skal blandt andet sikre, at arbejdsmiljøforhold indgår i arbejdstidstilrettelæggelsen, og at der skabes bedst mulig sammenhæng mellem opgaverne, de ansattes arbejdsliv og familie/privatliv.

**Jobrotation på arbejdspladsen**

Jobrotation og ændring af arbejds gange er blandt de redskaber, som virksomheden kan bruge for at fastholde en medarbejder. En jobrotation indebærer, at en medarbejder skifter mellem forskellige arbejdsfunktioner, så medarbejderen veksler mellem opgaver med forskellige typer belastninger. I visse tilfælde kan det være aflastende at ændre arbejds gangene, således at medarbejderen kan udføre arbejdet i en anden rækkefølge end den gængse.

få del i informationsstrømmen?

- Hvordan kan medarbejderen fortsat vedligeholde og udvikle sine kompetencer?
- Kan en nedsættelse af konfrontationstimerne erstattes med planlagt kompetenceudvikling og efteruddannelse?
- Vil en individuel aftale om kompetenceudvikling være en bedre løsning end en aftale om en nedsat arbejdstid efter rammeaftalen om seniorpolitik?
- Kan medarbejderen supplere sin indtægt med pension i tilfælde af en lønnedgang?

**Arbejdsplanlægning**

Erfaringerne viser, at problemerne ved skiftarbejde øges med alderen. Der er således en sammenhæng mellem alder, skiftarbejde og søvnproblemer. Disse erfaringer bør tages med i arbejdsplanlægningen på døgninstitutioner, således at seniormedarbejdere får mulighed for at arbejde enten om dagen eller om aftenen, hvis de har behov for det. Ved aftenarbejde bør der også tages stilling til, hvordan man undgår, at medarbejdere isoleres i forhold til den faglige udvikling og det sociale miljø. (Se i øvrigt under afsnittet om arbejdsplanlægning.)

Ændringer i arbejdets organisering kan sikre, at den enkelte medarbejder har sammenhæng mellem sine kompetencer og de opgaver, der ligger i stillingen, men også modvirke nedslidning. Fx kan seniorer have behov for at slippe for bestemte ansvarsområder, ledelsesopgaver, tunge løft eller voldsomme brugere.

**MED- eller samarbejdsudvalg**

Seniorperspektivet bør indgå i arbejdspladsens diskussioner om arbejdsplanlægning både ud fra et perspektiv om forebyggelse og fastholdelse, men også ud fra en betragtning af senioren som en "vidensperson", der kan bruges som formidler af viden og arbejdspladsens kultur til yngre medarbejdere. Derudover bør det sociale element indgå.

Temaer der kan være relevante at drøfte:

- Kan jobrotation eller jobbytte anvendes som redskab til at sikre seniorer en bedre arbejdsplanlægning?
- Er eventuel tidlig tilbagetrækning blandt medarbejdere begrundet i private forhold?
- Kan en anderledes arbejdsplanlægning imødegå denne tidlige tilbagetrækning?
- Hvordan kan arbejdsplanlægningen tage hensyn til den enkelte medarbejders livssituation – herunder sociale forhold, alder og arbejdssevne?
- Kan en anderledes tilrettelæggelse af arbejdstiden eller fordeling af opgaverne sikre et bedre arbejdsmiljø og give bedre mulighe-

der for ældre medarbejdere for at fortsætte arbejdslivet?

- Kan medarbejdere, der har behov for aflastning eller ændrede funktioner, få sammensat sit arbejde på en ny måde, fx på tværs af afdelinger?

### Individuelt niveau

Hvis en medarbejder har lidt eller intet arbejde i dagtimerne, skal arbejdsplanlægningen tage højde for, at den enkelte medarbejder ikke bliver socialt isoleret. Medarbejderen skal indgå i arbejdspladsens informationsstrøm og kompetenceudvikling. Det bør undersøges om ændringer i arbejdsfunktionerne eller en egentlig omplacering er en bedre løsning.

Overvej for eksempel:

- Hvordan passer den nuværende planlægning til medarbejderens behov, og er der behov for ændringer?
- Er tilrettelæggelsen af arbejdet arbejdsmiljømæssigt og socialt ansvarlig?
- Kan ændringer i arbejdstiden modvirke nedslidning?
- Kan ændrede jobfunktioner modvirke nedslidning og sikre en senere tilbagetrækning?
- Kan opkvalificering give bedre muligheder i forhold til de nuværende eller til andre og mere passende arbejdsfunktioner?

## Fratrædelse

Det er ikke altid den bedste løsning, at medarbejderen bliver på arbejdspladsen. Kompetenceudvikling kan være en vej for senioren til at afvikle de sidste år på arbejdsmarkedet på en anden type arbejdsplads. Under alle omstændigheder vil en overgang til pensions-tilværelsen før eller siden blive en realitet. Både af hensyn til arbejdspladsen og medarbejderen bør overgangen forberedes i god tid.

### MED- og samarbejdsudvalg

Når en medarbejder ønsker at forlade arbejdsmarkedet, har arbejdspladsen et ansvar for, at medarbejderen kan afslutte sit arbejdsliv på en værdig måde. Arbejdspladsen har desuden en interesse i, at medarbejderen får mulighed for at give sine erfaringer videre.

Aftale om vilkårene i en fratrædelsesordning kan indgås som en generel lokal aftale eller som en ordning, der kun omfatter en enkelt person. Det samme gælder vilkårene i en generationsskifteordning for chefer eller personer med ledelsesansvar.

### Omplacering

Fratrædelse fra arbejdspladsen kan også blive aktuel, hvis medarbejderen omplaceres til en anden arbejdsplads gennem kommunen eller regionen.

Grundlaget for en omplacering bør være, at den ny arbejdsplads har arbejdsfunktioner, der giver medarbejderen bedre muligheder for at anvende sin kompetencer og ressourcer. En omplacering bør derfor ikke have karakter af, at man "flytter" problemet til en anden arbejdsplads. En forberedelse til det nye arbejde og værdig afslutning er væsentlig for at skabe gode forudsætninger for omplaceringen.

**Medarbejderudviklings-samtaler**

Medarbejderudviklingssamtaler er planlagte, systematiserede samtaler mellem den enkelte medarbejder og dennes leder om jobindhold, samarbejde, indsats, efteruddannelse og udvikling.

Medarbejderudviklingssamtaler skal medvirke til at fremme kommunikation, trivsel, effektivitet og samarbejde. Samtalen bør tage udgangspunkt i medarbejderens livsfase og konkrete forudsætninger og muligheder.

**Individuelt**

Erfaringerne viser, at nogle medarbejdere ved overgang til pensions-tilværelsen hurtigt indgår i en række aktiviteter og netværk. Andre oplever overgangen som svær og kritisk. Derfor er det vigtigt, at den enkelte medarbejder forbereder sin fremtidige økonomi og overvejer livsindholdet efter arbejdslivet, blandt andet ud fra følgende:

- Hvordan bliver din økonomi efter overgang til pensionist-tilværelsen?
- Får det konsekvenser for indretningen af privatlivet?
- Hvor meget fylder dit arbejdsliv i forhold til dit hele liv?
- Hvad og hvor meget mister du, når arbejdslivet ophører?
- Hvad ønsker du af livsindhold, når arbejdslivet bortfalder?

Kommunen eller regionen kan orientere om eventuelle betingelser for og størrelse af tjenestemandspension, mens PKA kan orientere om alderspension for overenskomstansatte. Bopælskommunen kan orientere om folkepension, førtidspension og delpension og arbejdsløshedskassen om efterløn.

**Dialogen mellem arbejdspladsen og medarbejderen**

Seniormedarbejdere har som alle andre medarbejdere individuelle muligheder, behov og begrænsninger. Derfor bør en seniorpolitik ikke lægge op til standardløsninger, men individuelle vurderinger og aftaler. Det kræver en åben og tillidsfuld dialog mellem ledelsen og den enkelte medarbejder.

**MED- eller samarbejdsudvalg**

Arbejdspladsen bør beslutte, hvor og hvornår den enkelte medarbejders seniorkarrierer skal overvejes og planlægges.

- Skal arbejdspladsen tilbyde en egentlig seniorsamtale – eller skal de seniorpolitiske forhold indgå i medarbejderudviklingssamtalen?
- Ved hvilken alder skal planlægning af seniorkarrieren vurderes og påbegyndes?
- Hvilke forhold skal afklares for den enkelte medarbejder?
- Hvilke muligheder skal sættes i spil for den enkelte medarbejder?

**Seniormedarbejderes egne overvejelser**

Implementering af en god personalepolitik forudsætter, at både ledelsen og medarbejderne tager et ansvar. Når arbejdspladsen har et ansvar for at skabe de bedste muligheder for hele personalet, har seniormedarbejderen også et ansvar for, at arbejdspladsen får glæde af de erfaringer og kompetencer, som medarbejderen har udviklet.

Seniormedarbejderen bør selv overveje, hvilke erfaringer og erhvervede kvalifikationer, arbejdspladsen kan få gavn af. Her er det vigtigt både at være opmærksom på de kompetencer, som allerede anvendes i jobbet, men også de "skjulte" kompetencer. Gennem arbejdslivet udvikles personlige og faglige styrker, som medarbejderen kan bringe i spil i forhold til fremtidige arbejdsopgaver.

Den enkelte medarbejder bør selv stille sig spørgsmål som:

- Er du tilfreds med de aktuelle opgaver og arbejdsforhold?
- Hvad er specielt godt, hvad kan forbedres?
- Hvilke forventninger har du til jobbet i fremtiden?
- Hvilke af dine styrker og kvalifikationer har arbejdspladsen særlig gavn af?
- Hvad er dine ønsker til udvikling i jobbet i forhold til opgavetyper, mængden af opgaver, arbejdstider, mere eller mindre ansvar?



## Det mener Socialpædagogerne om socialt kapitel og fraværspolitik

61

Når KTO's Rammeaftale om socialt kapitel skal udmøntes på socialpædagogiske arbejdspladser, er det først og fremmest vigtigt at sætte fokus på, hvordan og i hvilket omfang fraværspolitik og arbejdsfastholdelse skal være en del af personalepolitikken.

Rammeaftalen fokuserer på retningslinier og forhandlinger i forbindelse med etableringen af job til personer med nedsat arbejdsevne og job for personer, der skal integreres på arbejdsmarkedet.

Socialpædagogerne sætter derimod fokus på dialogen mellem ledelse og medarbejdere om holdningsændringer som nødvendige initiativer på arbejdspladserne. Samtidig sætter Socialpædagogerne også fokus på dialogen med arbejdsgiverparten.

Det er holdningerne og viljen på den enkelte arbejdsplads, der afgør om KTO's rammeaftale om socialt kapitel kommer i brug. Men de gode viljer rækker ikke, hvis arbejdsbetingelserne i øvrigt er kritisable og dermed en væsentlig årsag til sygefraværet.

Formålet med en fraværspolitik er at forebygge forhold på arbejdspladsen, der kan true arbejdsevnen og tilknytningen til arbejdsmarkedet og at stimulere til, at arbejdspladsen opfattes som et dynamisk udviklingsmiljø, hvor arbejdet til stadighed tilpasses såvel opgaver som personaleressourcer.

Det er et vigtigt mål at sikre, at medarbejdere med ændret arbejdsevne på socialpædagogiske arbejdspladser fastholdes på så normale vilkår som muligt. Samtidig tilstræbes en tidlig dialog med medarbejdere, der på grund af helbredsmæssige forhold, forhold i arbejdsmiljøet eller andet udvikler en ændret arbejdsevne, der truer tilknytningen til arbejdspladsen eller arbejdsmarkedet.

Arbejdet med at udarbejde en fraværspolitik forventes at igangsætte dialoger på arbejdspladserne om muligheder og barrierer for arbejdsfastholdelse og integration.

### Værdier

Socialpædagogerne har følgende grundlæggende værdier for arbejdet med socialt kapitel og fraværspolitik:

- At der på alle socialpædagogiske arbejdspladser skal udvikles en konkret fraværspolitik, der sigter mod at fastholde medarbejdere og integrere medlemmer med en midlertidig eller varigt ændret arbejdsevne.
- At ledelse og medarbejdere på baggrund af afklaring af etiske

værdier får en fælles forståelse for formål og indhold af arbejdspladsens fraværspolitik og er enige om, hvorledes den konkret skal anvendes.

- At fraværspolitik og udmøntning af socialt kapital skal have et forebyggende sigte, således at der samtidig fokuseres på en indsats, hvor fysisk og psykisk nedslidning minimeres, og medarbejderne trives.
- At medarbejdere gennem medarbejderudviklingssamtaler og kontinuerlig kompetenceudvikling sikres trivsel i arbejdet og derigennem forebygger psykisk og fysisk nedslidning.
- At evnen til at klare et arbejde ikke alene afhænger af den enkeltes formåen, men af opgavernes art og arbejdsvilkår. Når problemerne opstår, skal årsagen ikke kun søges hos den enkelte, men i lige så høj grad i arbejdsmiljøet.
- At årsager til fravær skal forstås ud fra samspillet mellem medarbejderens fysiske, psykiske og sociale forhold og aktuelle ressourcer og arbejdets belastninger og karakter.
- At ethvert menneske er et ansvarligt handlende menneske, som er i stand til at beskrive egne problemer og tage stilling til den løsning, der er bedst for dem, og at de i øvrigt gør det bedste, de formår.
- At medarbejdere, der ikke længere er i stand til at fungere i deres hidtidige arbejde, sikres et så godt alternativ som muligt, fx gennem omplacering, omskoling, aftalebaseret job på særlige vilkår, fleksjob eller skånejob. Samtidig skal det sikres, at etablering af job på særlige vilkår ikke bliver en måde for arbejdsgiverparten at anskaffe sig billig arbejdskraft på.
- At medarbejdere, der ikke kan fastholdes på arbejdspladsen, kommer godt ud af et arbejdsforhold og dermed har større chancer for at komme ind på arbejdsmarkedet igen.

Hvis en fraværspolitik skal blive realistisk og brugbar, skal den udvikles og konkretiseres på den enkelte arbejdsplads i forhold til den lokale arbejdskultur og lokale arbejdsfunktioner som et fælles projekt mellem ledelse og medarbejdere. Ledelse, TRer og SRer skal i fællesskab tage initiativ til, at der udarbejdes en fraværspolitik for arbejdspladsen, og så mange ansatte som muligt skal deltage i drøftelserne. Stedet kan være personalemøder, temamøder på arbejdspladsen eller samarbejdsudvalget. En fraværspolitik skal indeholde retningslinier for, hvordan ledelse og TR/medarbejdere i fællesskab forebygger og håndterer konkret fravær blandt kollegaer.

Udformning af en fraværspolitik forudsætter:

- At ledelse, TRer og SRer har et fælles ansvar for udviklingen og udmøntningen af en fraværspolitik, men det er ledelsens ansvar at skabe rammer for den nødvendige dialog og proces.
- At TRerne gennem TR-uddannelsen opkvalificeres til at udvikle og

gennemføre fraværspolitik og tage initiativer i forhold til arbejdsfastholdelse. SRerne skal sikres uddannelse, der kvalificerer dem til at indgå i et ligeværdigt samarbejde med TRerne og ledelse om arbejdsfastholdelse.

- At Socialpædagogerne udarbejder fælles retningslinier for udgangspunktet for forhandling af løn til stillinger efter Socialt kapitel, der afviger fra overenskomsten
- At Socialpædagogerne går i dialog med arbejdsgiverparten med det formål at opnå fælles holdninger til Socialt kapitel.

Endelig er det vigtigt at påpege nødvendigheden af, at ledelse, TRer og SRer og medarbejdere prioriterer udviklingen af en fraværspolitik og arbejdet med arbejdsfastholdelse. Arbejdspladsen skal være opmærksom på, at det er en ressourcekrævende proces.

Socialpædagogerne forventer, at arbejdsgiverparten på baggrund af den indgåede KTO-aftale om Socialt kapitel sætter midler af i budgettet til at fremme brugen af det sociale kapitel, herunder etablering af stillinger på særlige vilkår.



# Drejebog: Fraværspolitik

## – et redskab til arbejdsfastholdelse

65

Formålet med drejebogen er at skabe inspiration til diskussion, udvikling og konkretisering af arbejdspladsens egen fraværspolitik.

Drejebogen henvender sig til medarbejdere, ledelse, tillids- og sikkerhedsrepræsentanter på de socialpædagogiske arbejdspladser.

Gennem arbejdspladsens egen fraværspolitik kan arbejdsfastholdelse efter KTO's rammeaftale om socialt kapitel blive integreret i personalepolitikken. Fraværspolitikken bør bygge på hovedbestyrelsens visioner om socialt kapitel og fraværspolitik.

### Hvad er en fraværspolitik?

En fraværspolitik er arbejdspladsens holdninger til, og retningslinier for:

- hvordan sygefravær gennem en aktiv indsats skal forebygges,
- hvordan der tages hånd om medarbejdere, der er syge og midlertidigt eller varigt har vanskeligt ved at magte deres arbejde og
- hvordan tidlig opfølgning i samarbejde med den syge medarbejder kan afklare mulighederne for at vende tilbage til arbejdsmarkedet.

Fraværspolitikken er et formaliseret sæt "spilleregler" for, hvordan arbejdspladsen skal håndtere og forebygge konkrete sygdomsforløb.

- Fraværspolitikken bør udarbejdes, før behovet opstår.
- Fraværspolitikken bør udvikles i tæt dialog med alle ansatte på arbejdspladsen. Der skal være enighed om formålet med en fraværspolitik, og den skal bygge på tillid, åbenhed og respekt.
- Fraværspolitikken skal være konkret og brugbar, så alle på arbejdspladsen – medarbejdere som ledelse – ved, hvad der skal ske.
- Fraværspolitikken skal præcisere, hvem der har ansvaret for at handle, og hvem der skal følge op.
- Fraværspolitikken skal være en naturlig del af personalepolitikken. Skyldes fraværet fx forhold på arbejdspladsen, skal arbejdspladsen tage initiativer for at forebygge andre tilfælde.
- Fraværspolitikken skal passe til den kultur og de arbejdsfunktioner, der kendetegner den enkelte arbejdsplads, for at den kan blive realistisk og komme i anvendelse.

#### Rammeaftale om socialt kapitel

Aftalen forudsætter:

- At man i tide er opmærksom på ansatte, der på grund af sygdom og midlertidig nedsættelse af arbejdsevnen, er understødningsstruede, og at man undersøger de eksisterende muligheder for justering af ansættelsesbetingelserne, samt for at fastholde på ordnære vilkår, f.eks. via ændret arbejdstilrettelæggelse, omskoling og omplacering til andet arbejde.
- At der fortsat arbejdes med at forbedre det fysiske og psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladserne.

Find aftalen på [www.sl.dk/dga/fraværspolitik](http://www.sl.dk/dga/fraværspolitik)

#### Fravær

Fravær skal ses meget bredt. Der kan være tale om en egentlig langvarig sygemelding, hyppige kortvarige sygeperioder eller blot signaler om, at fravær vil forekomme, hvis ikke der sker en indsats. Årsagerne kan være forholdene på arbejdspladsen som fx fysisk eller psykisk nedslidning, samarbejdsvanskeligheder eller private årsager som fx skilsmisse, dødsfald i familien eller uheldredelige sygdomme med videre. Det centrale er, at arbejdsevnen midlertidigt eller varigt er ændret eller nedsat i forhold til det arbejde, som man normalt udfører.

## Hvorfor udvikle en fraværspolitik?

Ved at udvikle en fraværspolitik får ledelsen og medarbejdere et fælles redskab til at handle. I arbejdet med fraværspolitikken får man i fællesskab arbejdet med forståelse af og holdninger til fravær. Fravær er ikke kun et problem for den syge medarbejder, fravær er arbejdspladsens fælles problem, der kan løses i fællesskab.

### Større tryghed og trivsel

- Gennem en fraværspolitik sikres syge kollegaer bedre muligheder for at vende tilbage til arbejdspladsen.
- Ansatte med hyppigt fravær eller sygdomsrisiko får ved en tidlig indsats bedre muligheder for at undgå langtidssygemelding.
- Alle mennesker kan komme ud for situationer, hvor de ikke kan klare arbejdet 100%.
- Det er vigtigt, at hjælpen ikke er tilfældig, men at alle medarbejdere får tilbud om støtte.
- Hvis en sygemeldt bliver ladet i fred, kan det opfattes som isolation, og nogle føler sig hægtet af.

### Bedre arbejdsmiljø

- Ved at synliggøre årsager til fravær sættes der fokus på det fysiske og psykiske arbejdsmiljø.
- Problemerne opdages på et tidligere tidspunkt.
- Når fravær er udtryk for problemer på arbejdspladsen, kan løsningen findes på arbejdspladsen.

### Bedre muligheder for at tilrettelægge arbejdet

- En fraværspolitik vil virke forebyggende og nedbringe fravær.
- Den giver bedre muligheder for at tilrettelægge arbejdet, og dermed for at yde et godt stykke arbejde.

### Bedre muligheder for at fastholde medarbejdere

- En tidlig indsats kan i mange tilfælde forebygge afskedigelse.
- Arbejdspladsen får bedre mulighed for at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft.
- Færre udgifter til vikarer og oplæring af nye medarbejdere.
- Mindre sygefravær.

### Fælles holdning til fravær

- Arbejdspladsen får mulighed for at gøre op med tabuer, f.eks. om man kan tillade sig at kontakte en sygemeldt medarbejder, eller er det "legalt" at have psykiske problemer?
- En nedskrevet fraværspolitik sikrer en aktiv og ensartet indsats over for alle medarbejdere.
- Medarbejdere, der overgår til et job på særlige vilkår, vil ofte føle tab af status. Samtidig kan der komme kommentarer fra kolleger

som f.eks. "bare det var mig, der arbejdede på nedsat tid".  
Åbenhed og fælles holdning til løsninger vil mindske den risiko.

## Hvordan kommer vi i gang?

Når en arbejdsplads har besluttet at udvikle sin egen fraværspolitik, skal der sættes tid og ressourcer af til at forberede og gennemføre de nødvendige møder og diskussioner.

- Ledelsen er ansvarlig for at afsætte den nødvendige tid. Forberedelserne bør ske i samarbejde mellem ledelse, TR og SR eller i samarbejdsudvalget.
- Der skal være tid og gode rammer til at diskutere holdninger. Diskussionerne kan foregå på et personalemøde eller en temadag.
- Alle ansatte på arbejdspladsen bør deltage i diskussionen. På den måde skabes de bedste muligheder for, at arbejdspladsens viden og erfaringer bliver inddraget, og at parterne bliver enige om et fælles mål.
- Hvis der ikke er en fælles forståelse for politikken, risikerer den at møde modstand eller at blive opfattet som en kontrolforanstaltning med risiko for ikke at fungere.
- For at skabe fælles udgangspunkt for diskussionen foreslås det, at alle medarbejdere får udleveret og har læst denne drejebog.
- Ved hjælp af spørgeskema om fraværspolitik, der ligger på [www.sl.dk/dga/fraværspolitik](http://www.sl.dk/dga/fraværspolitik), kan arbejdspladsen desuden tage en "temperatur" på holdningerne til fravær og indsatser. Udvalgte emner herfra kan eventuelt bruges som oplæg på temadag.

## Hvilke ressourcer kan vi trække på?

Arbejdspladsen kan beslutte, om der er behov for at inddrage eksternt inspiration og viden i diskussionen om fraværspolitikken, fx fra kommunen, kredsene eller en anden arbejdsplads.

## Hvad skal fraværspolitikken indeholde?

### 1. Overordnede holdninger til fravær og indsats

Før arbejdspladsen konkretiserer en fraværspolitik, bør holdningerne til fravær og arbejdspladsens ressourcer afdækkes.

Det kan gøres med spørgsmål som:

### Ressourcer

Kredsene kan belyse aftalemæssige spørgsmål og vejlede om fortolkninger og indgåelse af aftaler i henhold til KTO's rammeaftale om socialt kapital.

Kommunen/regionen kan inddrages i samarbejdet i konkrete situationer til vurderinger og afprøvning af en medarbejders muligheder og til at informere om konkrete aktiviteter, ordninger og offentligt tilskud (se iverigt afsnit om "Hvilke konkrete ordninger kan der etableres på arbejdspladsen?" side 72)

### Arbejdspladsvurdering (APV)

Alle arbejdspladser skal gennemføre en skriftlig arbejdspladsvurdering. I forbindelse med Arbejds miljøreformen 1. juli 2004 er det et krav, at arbejdspladsvurderingen fremover også skal have fokus på arbejdsmiljøets betydning for sygefraværet. Socialpædagogerne har også inddraget sociale forhold og spørgsmål om sygefravær i APV-skemamaterialet.

Se afsnit om arbejdspladsvurdering på [www.sl.dk/dga/APV](http://www.sl.dk/dga/APV)

### Bopælskommunen

Bopælskommunen skal med henblik på, at den sygemeldte skal bevare tilknytningen til arbejdsmarkedet senest efter otte uger vurdere, om der er behov for behandling, optræning, revalidering eller andre former for bistand.

Det skal ske i samarbejde med den sygemeldte, læger, hospitals- og revalideringsinstitutioner, arbejdsplads, faglig organisation og arbejdsformidlingen.

### Fortrolighed

Under samtalen skal det være helt tydeligt, hvilke oplysninger der er fortrolige og hvilke, der kan gå videre til ledelse, TR og SR, samt hvilke, der kan gå videre til hele arbejdspladsen.

Det er en balance mellem hensynet til den enkelte og til arbejdspladsen. Generelt viser erfaringerne, at jo mere åbenhed om fravær og de initiativer, arbejdspladser foretager, desto bedre fungerer fraværspolitikken for alle parter.

- Hvordan sikrer vi, at fraværspolitikken bygger på respekt og tillid?
- Hvordan sikrer vi, at fraværspolitikken får en positiv vinkel og ikke bliver kontrol?
- Hvor meget åbenhed kan vi forlange om vores kollegaers sygdom, og i hvor stort omfang har vi ret til at være private?
- Hvordan er tolerancen overfor en kollega, der hyppigt har sygefravær eller fravær af private årsager?
- Undersøg holdninger og grænser til fravær, længerevarende fravær. Hvad er langt fravær for den syge? Og hvad er langt fravær for kollegerne, der er tilbage?
- Skal der være mulighed for at rokere i forhold til arbejdsfunktioner og ansvar, men også at få efteruddannelse, når en kollega bliver nedslidt, udbrændt, syg eller ældre?
- Kan vi acceptere, at en kollega arbejder på nedsat tid eller slipper for nogle bestemte funktioner i en periode?
- Kan en varig ordning accepteres?
- Hvor meget hensyn til en kollega kan vi acceptere, uden at der afsættes flere ressourcer?
- Har ledelse, TR og SR brug for opkvalificering, f.eks. i den "svære" samtale med syge medarbejdere?
- Har lederne brug for opkvalificering eller en særlig støtte for at kunne varetage deres rolle i forhold til fastholdelse og integration?
- Sikrer APV eller medarbejderudviklingssamtalen en jævnlig vurdering af, om der er overensstemmelse mellem den enkelte medarbejders formåen og dennes arbejdsopgaver?

## 2. Hvornår skal der ske noget?

Arbejdspladsen skal beslutte, hvornår en kollega skal tilbydes hjælp og støtte. Her skal tages stilling til tidspunktet for kontakt og hvilke fraværsårsager, der skal gøres en indsats overfor.

- Hvornår og i hvilke situationer skal en kollega kontaktes?
- Hvornår og hvor ofte skal der følges op på den første kontakt og eventuelle aftaler med den sygemeldte?
- Skal arbejdspladsen tilbyde en samtale til en kollega, der hyppigt har kortvarig sygdom, og hvornår er der tale om hyppigt sygefravær?
- Hvilke signaler hos en kollega, der endnu ikke er blevet sygemeldt, skal arbejdspladsen være opmærksom på? (F.eks. endagssyge, social isolation, konfliktsky handlinger i det pædagogiske arbejde eller overfor kolleger og tilvalg af praktisk arbejde i en længere periode)

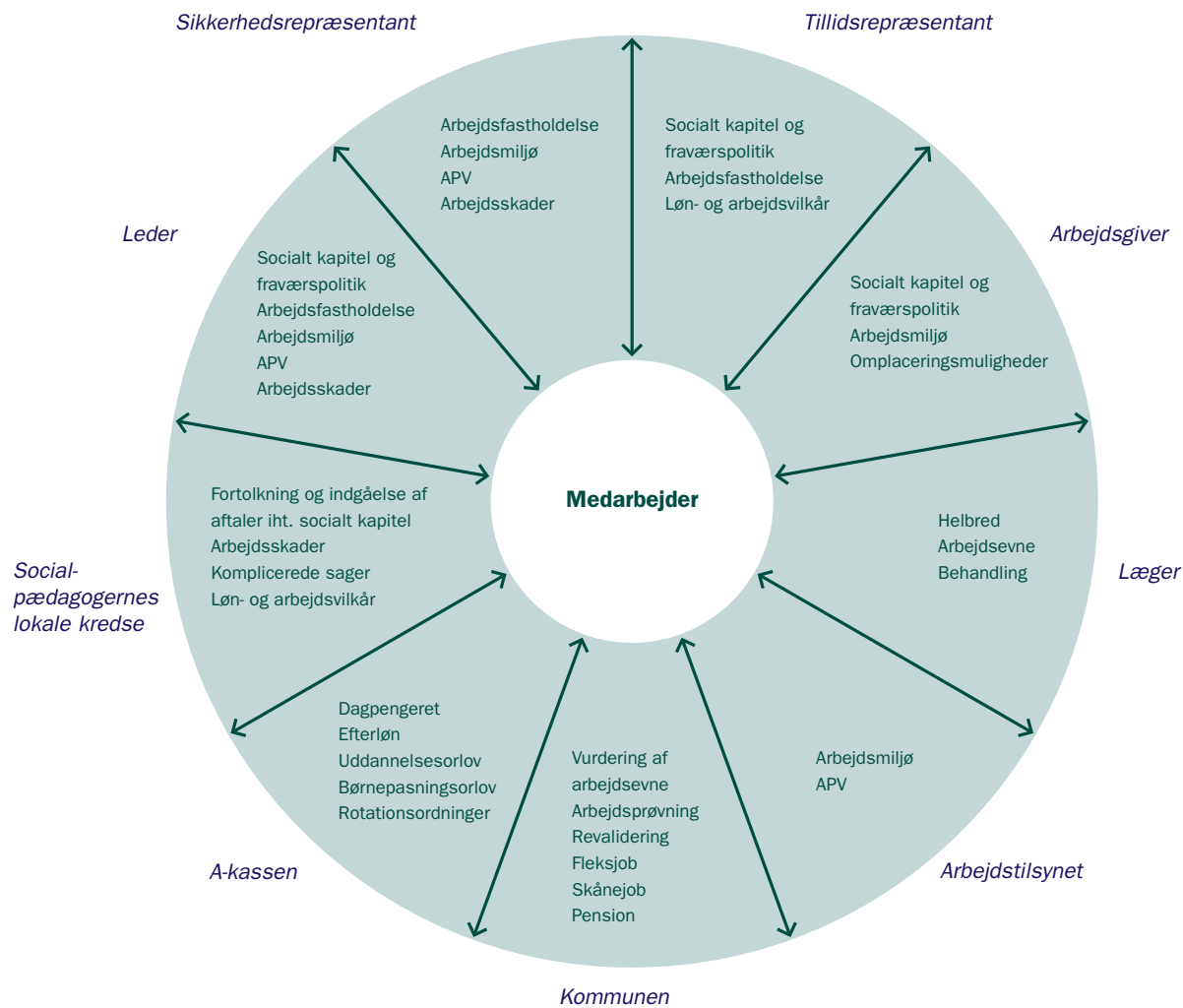
Der bør være en opfølgningssamtale med den sygemeldte, når den første kontakt har vist:

- at der kan blive tale om langvarigt sygefravær

- at den sygemeldte har behov for støtte under fraværet eller initiativer for at kunne vende tilbage til arbejdet
- at sygdommen er arbejdsbetinget, eller at ændringer på arbejdspladsen er påkrævet eller
- at årsagen til fravær kan få betydning for arbejdsevnen.

Samtalen bør så vidt muligt foregå på arbejdspladsen, og det skal overvejes, om kommunen eller andre relevante parter skal deltage.

### Samarbejde ved fravær



Figur 1. Illustration af relevante samarbejdsparter, når en medarbejder har fravær eller på anden måde viser signal om nedsat arbejdsevne. Figuren viser samtidig, hvordan ansvaret er fordelt.

### Lov om brug af helbredsoplysninger og lov om dagpenge ved sygdom og fødsel

Det følger af Helbredsloven, at en medarbejder ikke er forpligtet til at orientere arbejdsgiveren om den konkrete diagnose, der begrundet sygefraværet. Dagpenge-loven fastsætter, at det i en evt. lægeerklæring skal oplyses hvilke konkrete funktionsbegrænsninger, medarbejderens sygdom medfører.

Den præcise diagnose, der er stillet for medarbejderen, skal ikke angives, men angivelsen af funktionsbegrænsningerne vil give arbejdsgiveren indblik i karakteren af medarbejderens sygdom og virkningerne heraf. Loven regulerer også medarbejderens gradvise tilbagevenden til arbejdspladsen. Udgangspunktet er, at der under hensyntagen til de funktionsbegrænsninger, som sygdommen medfører, i enighed mellem medarbejderen, arbejdsgiveren og kommunen skal besluttes, om en gradvis tilbagevenden er mulig. Bestemmelsen har til formål at sikre, at medarbejderen hurtigst muligt vender tilbage til arbejdspladsen.

*Lov om helbredsoplysninger:*  
[www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk) søg "lov om helbredsoplysninger"

*Lov om dagpenge ved sygdom:*  
[www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk) søg "lov om dagpenge ved sygdom"

### Rundbordssamtale

"Det runde bord" kan være et redskab for arbejdsfastholdelse. Princippet er, at arbejdspladsen koordinerer et møde med deltagelse af den sygemeldte og de personer, der har viden og kompetence til i samarbejde med den sygemeldte at finde en god og realistisk løsning for, at den sygemeldte så tidligt som muligt og i trygge rammer kan vende tilbage til arbejdspladsen.

Udover den sygemeldte, TR, SR og leder kan andre deltagere i rundbordssamtalen være sagsbehandler, læge og kredsrepræsentant og BST.

I fællesskab skal parterne finde en langsigtet og holdbar løsning. Den sygemeldte skal være indstillet på mødet og enig i, hvem der deltager.

Ledelsen skal informere bopælskommunen, når en medarbejder har været sygemeldt i fire uger.

Er der udsigt til, at arbejdsevnen er truet, kan det samtidig være relevant at inddrage kommunen i arbejdspladsens overvejelser, hvis den sygemeldte er enig.

### 3. Hvem er ansvarlig for kontakt og dialog

Målet med den første kontakt er at vise kollegial interesse. Desuden skal det undersøges, om fraværet er af kortere eller længerevarende karakter, og om det har konsekvenser for den fremtidige arbejdsevne. Gennem dialog med medarbejderen skal man undersøge, om fraværet skyldes forhold på arbejdspladsen.

Det skal fremgå af fraværspolitikken om der er andre kolleger end ledelsen, der skal kontakte sygemeldt kollega.

Det er vigtigt, at den, der tager kontakt, er en person, som man har tillid til, da den sygemeldte ofte vil være i en sårbar situation.

- Skal det være TR, SR eller lederen?
- Skal det være en kollega – en del af ambulancetjenesten/kollegial omsorg?
- Skal kontakten være en telefonisk eller personlig henvendelse?
- Hvem skal kontaktpersonen inddrage, når en medarbejders problemer eller fravær skyldes forhold på arbejdspladsen, herunder ledelsen, TR og SR?
- Hvem skal kontaktpersonen inddrage ud over den sygemeldte, når der skal følges op og laves aftaler på baggrund af den første kontaktsamtale?
- Hvem har ansvaret for at koordinere samarbejde med parter uden for arbejdspladsen?

### 4. Hvad skal der ske?

Viser fraværet, at der er behov for en særlig indsats, skal der i samarbejde med den sygemeldte laves en aftale. Ikke to situationer er ens, og løsningen skal derfor udformes i samarbejde med medarbejderen og i forhold til den konkrete situation.

Afhængigt af forløbet kan det være relevant at inddrage parter uden for arbejdspladsen, f.eks. lægen, bopælskommune, kredsen mv.

- Hvad kan og skal aftalen indeholde, for eksempel hvad skal der ske under sygeperioden, efter sygeperioden og på længere sigt?
- Har vi brug for at vide mere, for eksempel om mulige foranstaltninger?
- Skal der indledes et samarbejde med andre parter, fx som en rundbordssamtale?

Det ville være relevant at invitere andre parter til rundbordssamtalen, når medarbejderen:

- skal have særlig støtte eller foranstaltninger for at vende tilbage til arbejdet
- skal have arbejdsevnen vurderet eller
- ikke kan blive rask nok til at vende tilbage til det hidtidige arbejde på normale vilkår.

Det giver tryghed, når man ved, hvad man har ret til under og efter sygeperioden.

Hvad skal der ske med sygemeldingen på kort sigt?

- Skal den sygemeldte have fred og ro?
- Ønskes der løbende information fra arbejdspladsen under sygemeldingen som f.eks. referater fra møder, løbende telefonisk kontakt, mulighed for at besøge arbejdspladsen eller at deltage i sociale arrangementer afhængigt af sygdommens karakter?
- Skal arbejdsevnen afklares gennem arbejdsprøvning?

Hvad skal der ske efter sygeperioden?

- Skal medarbejderen efter en periode med fuld sygemelding have mulighed for at starte langsomt op – delvis sygemelding?
- Skal der etableres en § 56-aftale (se nedenfor), hvis medarbejderen har mange sygedage eller jævnligt skal til behandling i arbejdstiden?
- Kan medarbejderen gennem opkvalificering eller optræning genskabe fuld arbejdsdygtighed i forhold til hidtidige stilling eller en anden stilling på arbejdspladsen?

### Eksempel på kontakt og opfølgning under sygdomsforløb

	Den første kontakt ved 14 dages sygdom	Ved sygdom ud over fire uger	Ved otte ugers sygdom
<b>Hvem?</b>	TR, SR eller anden kontaktperson kontakter den sygemeldte om foranstaltninger for at kunne vende tilbage til arbejdet.	Leder inviterer den sygemeldte til samtale. Den sygemeldte er med til at fastlægge tidspunktet for samtalen, stedet hvor samtalen skal holdes og evt. deltagere ud over leder. Arbejdsgiver indberetter sygefraværet til den sygemeldtes bopælskommune.	Kommunen kontakter den sygemeldte med henblik på opfølgning.
<b>Hvordan?</b>	Telefonisk eller personlig samtale. Den sygemeldte har selv mulighed for at tage kontakt til TR, SR eller anden kontaktperson.		På opfølgningsmøde overvejes det videre forløb. Vurdering af andre støttemuligheder.
<b>Hvor?</b>	Hos den sygemeldte.	Møde på arbejdspladsen med den sygemeldte (hvis muligt) med TR, SR og leder.	Møde på arbejdspladsen med den sygemeldte, TR, SR, leder, sagsbehandler (evt. læge o.a.) Alternativt kan mødet holdes i kommunen.

- Er det en varig begrænsning i arbejdsevnen?
- Hvad skal der ske, hvis en løsning på arbejdspladsen er vanskelig?
- Hvornår skal arbejdspladsen tage skånehensyn, og hvornår skal omplacering overvejes?
- Hvem er ansvarlig for at finde så godt et alternativ som muligt?

## Hvilke konkrete ordninger kan der etableres på arbejdspladsen?

Når arbejdspladsen skal fastholde en medarbejder på arbejdspladsen, er der forskellige konkrete ordninger og redskaber. Den sociale lovgivning åbner i en række situationer op for støtteordninger og offentlig tilskud og KTO's rammeaftale om socialt kapitel regulerer ansættelser på særlige vilkår.

Nedenstående oplistes forskellige ordninger. Ønskes yderligere oplysninger om indholdet og anvendelsen af ordningerne, kan kommunen og kredsen være behjælpelig.

### §56-aftale

Arbejdspladsen og en medarbejder kan indgå en §56-aftale (ifølge dagpengeloven) med bopælskommunen om at få dagpengerefusion fra første 1. sygedag, hvis en medarbejder har en væsentligt forøget sygdomsrisiko på grund af en langvarig eller kronisk lidelse. Lidelsen skal medføre mindst ti fraværdsdage om året, og der ydes kun refusion for fravær grundet lidelsen. Medarbejderen kan være ansat på ordinære såvel som særlige vilkår.

### Hjælp til værktøj og arbejdsredskaber mv.

En medarbejder med begrænsninger i arbejdsevnen kan få hjælp til værktøj, arbejdsredskaber, ændringer af arbejdspladsen mv. Hjælpen ydes af medarbejderens bopælskommune, og den skal have afgørende betydning for, at medarbejderen kan fastholde eller opnå beskæftigelse.

Medarbejderen kan være ansat på såvel ordinære som særlige vilkår.

### Hjælp til personlig assistance

En medarbejder, der har behov for praktisk bistand for at udføre sit arbejde på grund af et omfattende handicap som for eksempel et syns-, høre- eller bevægelseshandicap, har mulighed for at få ansat en personlig assistent.

Assistenten ansættes af arbejdspladsen, der får løntilskud af Kommunen. Ansøgningen sker ved henvendelse til arbejdsmarkedsafdelingen i kommunen.

### **Delvist sygemeldt**

Hvis en medarbejder kun kan bestride et arbejde delvist på grund af sygdom, har medarbejderen mulighed for at være delvist sygemeldt. Medarbejderen skal være afskåret fra arbejdet i mindst fire timer om ugen, og der ydes dagpengerefusion for de timer, medarbejderen er fraværende.

Medarbejderen kan være ansat på såvel ordinære som særlige vilkår.

### **Arbejdsprøvning**

Arbejdsprøvning er typisk et kortere forløb til afklaring af arbejdsevne og fremtidige muligheder på arbejdsmarkedet. Arbejdsprøvningen kan etableres på egen eller anden arbejdsplads eller på en revalideringsinstitution, og der ydes typisk dagpengerefusion fra bopælskommunen til arbejdspladsen under forløbet.

Arbejdspladsen skal i samarbejde med kommunen aftale forløbets indhold og varighed, og hvem der er ansvarlig for udarbejdelse af en grundig beskrivelse af arbejdsevnen.

### **Revalidering**

Revalidering kan bestå af optræning eller oplæring på en arbejdsplads eller som uddannelse med en revalideringsydelse.

Arbejdspladsen modtager hel eller delvis refusion for lønudgiften fra bopælskommunen.

### **Aftalebaserede job på særlige vilkår**

Aftalebaserede job på særlige vilkår er egnet til medarbejdere med nedsat arbejdsevne af midlertidigt eller mindre omfang, som ikke kan fastholdes på almindelige vilkår, men kan også bruges for nyansatte.

Aftalen kan indgås både for tjenestemænd og overenskomstansatte. Løn- og ansættelsesvilkår aftales mellem medarbejderen, arbejdsgiver og Socialpædagogerne i henhold til Rammeaftale om socialt kapitel, og der ydes ikke offentligt tilskud. Det skal undersøges, om medarbejderen fortsat har ret til dagpenge og efterløn. Ledelsen skal i samarbejde med TR udarbejde en stillingsbeskrivelse.

### **Fleksjob**

Målgruppen for fleksjob er personer med varigt nedsat arbejdsevne, som ikke modtager social pension og som ikke kan opnå beskæftigelse på almindelige vilkår, herunder i aftalebaserede job på særlige vilkår. Aftalen kan indgås både for tjenestemænd og overenskomstansatte.

Fleksjob og løntilskud bevilges af bopælskommune, og løn- og ansættelsesvilkår forhandles mellem medarbejder, arbejdsgiver og

Socialpædagogerne i henhold til Rammeaftale om socialt kapitel. Personer ansat i fleksjob har ikke ret til dagpenge og efterløn fra a-kassen. De har derimod ret til ledighedsydelse og fleksydelse fra kommunen. Ledelsen skal i samarbejde med TR udarbejde en stillingsbeskrivelse.

### **Skånejob til førtidspensionister**

Førtidspensionister har ret til at udnytte den tilbageværende arbejds-evne enten ved en ordinær ansættelse på nedsat tid eller ved et skånejob med offentligt løntilskud.

Der er ligeledes mulighed for at gøre pensionen hvilende og forsøge sig i et fleksjob.

Løn- og ansættelsesvilkår forhandles mellem medarbejder, arbejdsgiver og Socialpædagogerne i henhold til Rammeaftale om socialt kapitel. Se aftalen på [www.sl.dk/dga/fraværspolitik](http://www.sl.dk/dga/fraværspolitik)

Ledelsen skal i samarbejde med TR udarbejde en stillingsbeskrivelse.

# Det mener Socialpædagogerne om psykisk arbejdsmiljø

75

## Godt miljø giver ordentligt arbejde

Socialpædagogerne anser godt psykisk arbejdsmiljø som grundlæggende forudsætning for at udføre ordentligt socialpædagogisk arbejde til gavn for mennesker med behov for særlig støtte.

Heldigvis er det psykiske arbejdsmiljø godt på mange socialpædagogiske arbejdspladser. Men der er også arbejdspladser med et psykisk arbejdsmiljø præget af store udfordringer, som kan være vanskelige at tackle.

Det psykiske arbejdsmiljø handler om de påvirkninger, vi møder på arbejdspladsen, som har betydning for vores trivsel og helbred. Påvirkningerne udspringer af selve arbejdet, måden arbejdet er organiseret på og samspillet på arbejdspladsen. Et godt psykisk arbejdsmiljø kan føre til udfordring, udvikling, engagement, arbejdsglæde, trivsel og kvalitet. Et belastende psykisk arbejdsmiljø kan føre til stress, dårligt samarbejde, højt sygefravær, personalegennemtræk og dårlig kvalitet.

Et godt og udviklende psykisk arbejdsmiljø er bl.a. kendetegnet ved, at:

- Der er balance mellem krav i arbejdet og ressourcer.
- Den enkelte har indflydelse på eget arbejde, f.eks. på pædagogiske metoder og tilrettelæggelse af arbejdstid.
- Arbejdet giver mening og har værdi for den enkelte, der kan se sig selv bidrage til at opfylde arbejdspladsens mål og visioner.
- Arbejdet er forudsigeligt, således at relevante informationer gives på det rigtige tidspunkt for at undgå uvished og utryghed.
- Der er faglig og social støtte fra både kolleger og ledere.
- Der gives belønning, f.eks. ros, anseelse, anerkendelse, løn eller mulighed for udvikling/læring i jobbet i form af uddannelse og nye opgaver.

### Hold øje - og se sammenhæng

Ligesom omgivelser og betingelser for arbejdet forandres hele tiden, forandres også det psykiske arbejdsmiljø. Derfor er det nødvendigt at have løbende fokus på det. Ikke mindst de store udfordringer og forandringer i den offentlige sektor sætter sig spor i det psykiske arbejdsmiljø på socialpædagogiske arbejdspladser.

I KTO forliget fra overenskomst 2005 har parterne tilkendegivet, at der skal aftales retningslinier for arbejdspladsens samlede indsats for at identificere, forebygge og håndtere arbejdsbetinget stress – den såkaldte stress-aftale.

Socialpædagogerne ser aftalen som et redskab til at løfte det psyki-

ske arbejdsmiljø på de socialpædagogiske arbejdspladser. For det første forpligter aftalen gensidigt parterne til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. For det andet understøtter aftalen sammenhængen mellem de personalepolitiske og arbejdsmiljømæssige indsatser, da retningslinierne skal aftales i MED-udvalget. Endelig får arbejdspladserne anledning til at give arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø en mere central plads.

### **Hold øje - og se muligheder**

Socialpædagogerne har gode erfaringer med at integrere området arbejdsmiljø, der er lovbaseret, med det personalepolitiske område, der er aftalebaseret. Fordelene ligger især i, at personalepolitik rummer perspektiver for udvikling, som i højere grad inddrager den socialpædagogiske opgave end traditionelle spørgsmål om arbejdsmiljø. Samtidig er arbejdet med arbejdsmiljø bundet op på Arbejdsmiljøloven, som der ikke kan viges udenom.

Socialpædagogerne ser de personalepolitiske aftaler som et middel, der kan skabe grobund for et godt psykisk arbejdsmiljø. Frem for at fokusere på problemer ser vi arbejdsmiljøet i et udviklingsperspektiv: Hvilke muligheder og ressourcer er der på denne arbejdsplads?

### **Én for alle og alle for én**

Friheden til at styre og tage ansvaret for sin egen arbejdssituation er central. Socialpædagoger skal have indflydelse og medansvar for udviklingen af kompetencen på arbejdspladsen. Det gælder i forhold til den enkeltes færdigheder, men også i forhold til udvikling og kvalificering af arbejdets organisering, samarbejde og arbejdsmetoder.

Fagligheden er væsentlig for socialpædagoger. At der er mening i arbejdet, er tilmed det, der motiverer socialpædagoger i dagligdagen - og sikkert en stor del af årsagen til at uddanne sig til socialpædagog. Den holdning er både en gevinst og en udfordring i forhold til arbejdsmiljøarbejdet. Gevinsten er, at centrale forhold for et godt psykisk arbejdsmiljø - bl.a. indflydelse, meningsfuldhed og udfordring - nærmest pr. definition er indeholdt i det socialpædagogiske arbejde. Til gengæld er udfordringen, at der skal følges op med klare retningslinier, støttemuligheder og kompetenceudvikling.

Leder, tillids- og sikkerhedsrepræsentanterne er de helt centrale aktører, når et godt psykisk arbejdsmiljø og Den gode arbejdsplads skal skabes. I den forbindelse er det vigtigt, at de tre aktører inddrager medarbejderne, når de går i gang med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Hvis projekt Den gode Arbejdsplads skal lykkes, kræver det medleven og en høj grad af faglig aktivitet fra alle kolleger.

Det er Socialpædagogernes mål, at alle ansatte - sammen med

ledelsen - påtager sig ansvar og opgaver i forhold til arbejdspladsens udvikling. Samtidig forudsætter vi, at ledelsen, tillids- og sikkerhedsrepræsentanterne får frihed, ressourcer og opbakning fra arbejdsgiverne til at løse opgaverne.

### **Anbefalinger til arbejdspladserne**

Socialpædagogerne anbefaler, at psykisk arbejdsmiljø indgår aktivt i arbejdspladsens udvikling af personalepolitikken. Indsatsen for et godt psykisk arbejdsmiljø hænger nøje sammen med de personalepolitiske tiltag i forhold til kompetenceudvikling, arbejdsplanlægning, seniorpolitik, socialt kapital og fravær. De er ofte hinandens forudsætninger. Det psykiske arbejdsmiljø har betydning for hele arbejdspladsens virke og skal derfor være et højt prioriteret indsatsområde.

Socialpædagogerne anbefaler, at arbejdspladser søger hjælp hos eksterne rådgivere, hvis de har store problemer med det psykiske arbejdsmiljø, der giver sig udslag i højt sygefravær, arbejdsskader, uhensigtsmæssig kultur og omgangstone eller lignende.

Socialpædagogerne anbefaler, at MED-udvalget på den enkelte arbejdsplads udarbejder retningslinier for identifikation, forebyggelse og håndtering af arbejdsbetinget stress, vold, mobning og chikane. Både ledelse og medarbejdere har ansvaret for at rammeaftalen føres ud i livet.

Socialpædagogerne anbefaler, at hovedudvalgene i regioner og kommuner understøtter det lokale arbejde ved at udarbejde en overordnet arbejdsmiljøpolitik med retningslinier for identifikation af arbejdsbetinget stress, vold, mobning og chikane.



# Drejebog: Psykisk arbejdsmiljø

79

## Hvad vil Socialpædagogerne med drejebogen?

Socialpædagogerne ønsker, at alle socialpædagogiske arbejdspladser skal have et godt og udviklende psykisk arbejdsmiljø. Meningen med denne drejebog er at give ledere, tillids- og sikkerhedsrepræsentanter et konkret redskab til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø og forebygge stress.

Drejebogen giver nogle bud på, hvordan udviklingen af et godt psykisk arbejdsmiljø kan fremmes både for den enkelte medarbejder og for hele arbejdspladsen. Fokus i drejebogen er rettet mod processen på arbejdspladsen for at støtte lederens, tillids- og sikkerhedsrepræsentantens arbejde med arbejdsmiljøet.

Det psykiske arbejdsmiljø er reguleret af Arbejdsmiljøloven. Den indeholder blandt andet bestemmelsen om, at det er arbejdsgivers pligt at sikre, at arbejdet kan udføres sikkert og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt. Den kræver også, og at der laves en arbejdspladsvurdering (APV). Arbejdstilsynet kontrollerer, at Arbejdsmiljøloven overholdes. Hvis ikke – kan Arbejdstilsynet udstede påbud og bøder.

Arbejdsmiljøet er altså reguleret ved lov. Derudover er der siden 1999 lavet flere rammeaftaler med personalepolitisk indhold. De handler om kompetenceudvikling, arbejdstidstilrettelæggelse og trivsel og sundhed. De kan understøtte arbejdspladsernes arbejde med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Rammeaftalerne er lavet i aftalesystemet mellem KTO, hvor Socialpædagogerne er med, og de kommunale og regionale arbejdsgivere.

## Hvordan kommer vi i gang?

### 1. skridt:

Før I begynder at arbejde med psykisk arbejdsmiljø og stress, er det vigtigt, at I på et personalemøde eller i MED-udvalget tager stilling til, hvilke præmisser arbejdspladsen har for at kunne gennemføre en proces til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Forhold jer blandt andet til følgende spørgsmål:

- Hvordan sikres opbakning fra både ledelse og medarbejdere til at igangsætte en proces?
- Hvornår er det hensigtsmæssigt at starte en proces?
- Hvilke ressourcer skal/kan afsættes til processen?

### 2. skridt:

Når MED-udvalget har besluttet at igangsætte en proces til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, skal processen konkretiseres. Udvalget

### Her finder du mere

På Socialpædagogernes hjemmeside [www.sl.dk/dga/psykisk arbejdsmiljø](http://www.sl.dk/dga/psykisk-arbejdsmiljo) er der mere om reglerne om det psykiske arbejdsmiljø.

På Arbejdstilsynets hjemmeside [www.at.dk](http://www.at.dk) kan du finde vejledninger, bekendtgørelser m.m.

### Brug aftalen om trivsel og sundhed

Socialpædagogerne ønsker, at indsatsen for et bedre psykisk arbejdsmiljø understøttes af aftalen om trivsel og sundhed. Særligt aftalen om forebyggelse af stress, vold, mobning og chikane. Aftalen om trivsel og sundhed er en af de aftaler, der blev indgået ved OK-08 mellem KTO og KL/Danske Regioner. Aftalen er endvidere en del af Rammeaftalen om medindflydelse og medbestemmelse.

### Vigtigt at kende grundlaget

Kommunens/regionens øverste MED-udvalg har udarbejdet en overordnet arbejdsmiljøpolitik for kommunens/regionens arbejdspladser. Arbejdspladsen skal kende denne politik som grundlag for eget arbejde.

**Metodekatalog**

På [www.sl.dk/dga/psykisk arbejdsmiljø](http://www.sl.dk/dga/psykisk-arbejdsmiljo) ligger et metodekatalog med angivelse af relevante metoder til at arbejde med psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen.

skal i den forbindelse drøfte:

- Formål og succeskriterier for indsatsen (f.eks. højnet kvalitet, bedre samarbejdsklima og arbejdsglæde, mindre sygefravær og personaleudskiftning).
- Leders, TR's og SR's rolle.
- Information til alle medarbejdere før, under og efter.
- Afklaring af hvilken metode, der passer til arbejdspladsen og dens udfordringer. (Se metodekatalog på [www.sl.dk/dga/psykisk arbejdsmiljø](http://www.sl.dk/dga/psykisk-arbejdsmiljo)).
- Opfølgning på de truffe beslutninger.
- Integration af arbejdet med psykisk arbejdsmiljø og det pædagogiske arbejde.
- Tidsplan.

**3. skridt:**

Lederen udarbejder et oplæg eller en idé-skitse til processen sammen med MED-udvalget. Det præsenteres og diskuteres på et personalemøde.

Medarbejderne er betydningsfulde medspillere og har i processen medansvar for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Derfor er det vigtigt at inddrage medarbejderne tidligt og aktivt. Lederen har det overordnede ansvar - og derfor naturligt den styrende rolle på mødet. Et personalemøde om psykisk arbejdsmiljø kan f.eks. bestå af:

- Oplæg fra leder om formålet med processen.
- Status på og sammenhæng med arbejdspladsens APV.
- Status på og sammenhæng med andre personalepolitiske indsatser, f.eks. kompetenceudvikling og arbejdstidstilrettelæggelse.
- Sammenhæng med arbejdspladsens virksomhedsplaner.
- Drøftelser af udvalgte metoder fra metodekataloget.

Drejebog og metodekatalog omdeles og læses inden mødet. Det kan være med til at skabe fælles forståelse og sprog om psykisk arbejdsmiljø og stress. Dermed kvalificeres drøftelserne.

Drøftelserne på mødet skal målrettes, så de kan danne baggrund for den videre proces.

**Det kan blive bedre:****Fire arbejdspladser - fire udfordringer**

I det følgende opridses fire arbejdspladser med fire forskellige problemer eller udfordringer. Med dem som udgangspunkt går arbejdspladserne i gang med processer, der kan forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

1. Arbejdspladsen har højt sygefravær. MED-udvalget har en fornemmelse af, at det handler om dårligt psykisk arbejdsmiljø. Udvalget er usikkert på, hvad problemerne består i.

2. Arbejdspladsen ønsker at forandre kulturen og tonen.
3. Arbejdspladsen vil udarbejde en stresspolitik. Det skal ske på baggrund af de retningslinier om identifikation, håndtering og forebyggelse af stress, som Hovedudvalget har udsendt.
4. Arbejdspladsen har problemer med vold. Den ønsker at arbejde med forebyggelse til gavn for både beboere/ brugere og medarbejdere.

### 1. Udfordring: Højt sygefravær - er der problemer i det psykiske arbejdsmiljø?

Et højt sygefravær kan være indikator for, at der er problemer med arbejdsmiljøet. At iværksætte en undersøgelse med spørgeskema på arbejdspladsen kan være en måde til at identificere hvilke problemer, der kan være tale om.

I Metodekataloget på [www.sl.dk/dga/psykisk arbejdsmiljø](http://www.sl.dk/dga/psykisk-arbejdsmiljo) er et spørgeskema om arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø. Spørgeskemaet har til formål at give jer et samlet billede af, hvor styrker og svagheder er i den enkelte medarbejders oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø.

Når undersøgelsen med spørgeskema er gennemført, er det MED-udvalgets opgave at analysere resultaterne og udarbejde en handlingsplan. Analysearbejdet skal især bestå i at se efter, om der er særlige træk, der går igen.

Hvis resultaterne eksempelvis viser et entydigt billede af, at medarbejderne savner sparring og støtte i arbejdet, kan MED-udvalget beslutte at se nærmere på arbejdspladsens brug af supervision. MED-udvalget kan også beslutte at bruge drejebogen om kompetenceudvikling i Den gode arbejdsplads til at udvikle læringsmiljøet.

Analysearbejdet kan også afsløre et mere uklart billede, som MED-udvalget har svært ved at få hold på. Måske viser undersøgelsen blot, at mange eller få medarbejdere oplever store problemer, men ingen tydelige træk viser, hvor problemerne er. I den situation kan det være, at arbejdspladsen har brug for ekstern rådgivning til at udpege problemerne og angive handlemuligheder.

MED-udvalget kan også vælge at igangsætte en organisationsudvikling og se nærmere på målsætninger og værdier på arbejdspladsen. De er beskrevet i virksomhedsplanen. MED-udvalget kan med kritiske øjne spørge sig selv, om der leves op til målsætningerne.

#### Her er spørgeskema om fravær

Den gode arbejdsplads indeholder afsnit om Socialt kapitel og fraværspolitik. Heri er optrykt et spørgeskema om fravær - en synliggørelse af holdningerne hos medarbejdere og ledelse.

[www.sl.dk/dga/fravaerspolitik](http://www.sl.dk/dga/fravaerspolitik)

#### Her finder du rådgivere

På hjemmesiden [www.aoffakta.dk](http://www.aoffakta.dk) er oplistet adresser på rådgivere i arbejdsmiljø i hele landet. En del af dem er tidligere bedriftssundhedstjenester (BST), som har erfaring på det socialpædagogiske område. Det formelle grundlag for at anvende konsulenter til organisationsudvikling fremgår af formålsbestemmelserne i Aftale om samarbejdsudvalg (og de fleste MED-aftaler). De ansatte skal bl.a. have mulighed for medbestemmelse ved arbejdstilrettelæggelse og ved udformning af egen arbejds-situation. MED-udvalg/sikkerhedsgruppe skal inddrages.

#### Stadig jeres ansvar

Socialpædagogerne har udarbejdet forslag til principper, når der bruges konsulenter, herunder:

- Konsulenter kan ikke fjerne ansvaret fra beslutningstagerne.
- MED-udvalget/sikkerhedsgruppen skal sikre, at medarbejderne inddrages.
- Afrapportering skal være skriftlig og tilgængelig for alle berørte medarbejdere.

**Mere om kommunikation**

På [www.kommunikationsudvikling.dk](http://www.kommunikationsudvikling.dk) gives forslag til forskellige socialpædagogiske metoder til kommunikationsanalyse og -udvikling.

**Mere om lederens rolle**

[www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk) er de kommunale arbejdsgivers og fagforeningers fælles hjemmeside om lederrollen i den offentlige sektor.

**Hvad har andre gjort?**

På Branchearbejdsmiljørådets hjemmeside [www.etsundt-arbejdsliv.dk](http://www.etsundt-arbejdsliv.dk) kan du læse mere om den værdsættende metode. Du kan også se erfaringer fra socialpædagogiske arbejdspladser, der har arbejdet med metoden.

## 2. Udfordring: Arbejdspladsen vil forandre kulturen og tonen.

Selv om kulturen eller tonen på arbejdspladsen er uklare størrelser, som vanskeligt lader sig beskrive præcist, er de fleste klar over, hvad det handler om.

Det kan være, at der på arbejdspladsen er en del utilfredshed, som ikke fremstår konkret - måske heller ikke formuleret. Det kan være svært for MED-udvalget at handle på. Men utilfredsheden sætter sig nemt spor i det pædagogiske arbejde, så der skabes spændinger, som også berører beboerne/brugerne. Alt i alt kan der være gang i en ond spiral, der trækker mangt og meget med sig - sygefravær og dårligt psykisk arbejdsmiljø præget af samarbejdsproblemer og måske ligefrem mobning.

En arbejdsplads med massive problemer i det psykiske arbejdsmiljø har sandsynligvis også vanskeligt ved at leve op til den påkrævede kvalitet i det pædagogiske arbejde. Der bliver brugt mange kræfter på arbejdspladsens problemer, som skulle anvendes til at give beboerne/brugerne omsorg og støtte. Dermed medfører et dårligt psykisk arbejdsmiljø ringere livskvalitet for beboerne/brugerne.

I sådan en situation kan MED-udvalget vælge at igangsætte et udviklingsforløb. Det er vigtigt at holde sig for øje, at processen ofte vil være langvarig og krævende, men at kræfterne er givet godt ud. Erfaringen viser, at alene starten på en udviklingsproces har positiv indvirkning på den generelle trivsel på en problemfyldt arbejdsplads. Om det er en proces, der har fokus på sygefravær, kvaliteten af det pædagogiske arbejde, arbejdstidstilrettelæggelse eller noget helt fjerde, er mindre afgørende.

I et scenarie som dette er ledelsen meget central. Leder er som rollemodel meget betydningsfuld for medarbejdernes arbejdsmiljø. Således har ledere med et godt psykisk arbejdsmiljø ofte overblik og overskud af energi til at skabe gode resultater gennem medarbejderne. Det skaber en synergieffekt, hvor medarbejder og leder inspirerer hinanden og skaber positiv energi. Det omvendte kan desværre også være tilfældet. En leders dårlige arbejdsmiljø er ingen privatsag, men spreder sig til medarbejderne og kan skabe en negativ udvikling.

I metodekataloget på [www.sl.dk/dga/psykisk arbejdsmiljø](http://www.sl.dk/dga/psykisk-arbejdsmiljo) peges på en række øvelser til at diskutere værdier og kultur på arbejdspladsen. De bygger på den værdsættende tankegang og sætter fokus på de positive oplevelser, medarbejderne har på arbejdspladsen. Ideen er at afdække arbejdspladsens ressourcer og synliggøre det, der fungerer frem for det, der ikke gør. Øvelserne kan også hjælpe til at definere hvilke værdier, arbejdspladsen skal stå for.

Griber I fat i den del af problemet, der handler om omsorgen for brugere/beboere, er det godt at starte med kommunikationen. Socialt Udviklingscenter har oprettet hjemmesiden [www.kommunikationsudvikling.dk](http://www.kommunikationsudvikling.dk) på baggrund af et projekt for Socialministeriet. Den handler om udvikling af kommunikationsmetoder, så man kan øge indflydelsen for brugere uden talesprog. Selv om fokus her er på mennesker med svære handicap, er der også faglige input til andre socialpædagogiske områder.

### 3. Udfordring: Arbejdspladsen vil lave stresspolitik

Arbejdspladsen ønsker at udarbejde en stresspolitik. Man vil gå efter de retningslinier om identifikation, håndtering og forebyggelse af stress, som Hovedudvalget har udsendt.

Stress er en tilstand, som ledsages af fysiske, psykiske eller sociale reaktioner eller funktionssvigt. Det er resultatet af den enkeltes følelse af utilstrækkelighed i forhold til at kunne imødekomme de krav og forventninger, der stilles. Den enkelte er i stand til at håndtere stress i form af travlhed i kortere perioder, hvor det måske endda opleves positivt, men har vanskeligt ved at håndtere et langvarigt, intensivt pres.

Indikationer på, at arbejdspladsen måske har problemer med stress, kan være højt sygefravær, stor personaleudskiftning og konflikter.

Ifølge stressaftalen skal der på arbejdspladsen udarbejdes skriftlige retningslinier for identificering, forebyggelse og håndtering af arbejdsbetinget stress. Det er MED-udvalget, der skal opstille retningslinierne som en samlet plan for at reducere arbejdsbetinget stress - f.eks. i forbindelse med arbejdspladsvurderingen.

#### Identificering

Processen med at identificere arbejdsbetinget stress kan starte med, at MED-udvalget sætter stress på personalemødets dagsorden. Her søger udvalget at skabe fælles forståelse af stress og afdækker, hvordan det forekommer.

MED-udvalget kan også vælge at gennemføre en undersøgelse med spørgeskema om arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø eller identifikation af stress. Begge redskaber kan findes i metodekataloget på [www.sl.dk/dga](http://www.sl.dk/dga). Undersøgelsen kan med fordel suppleres med en opgørelse over sygefravær, personaleomsætning, antallet af anmeldte arbejdsskader og indberetninger af voldsepisoder. MED-udvalget beslutter hvilke indsatsområder, det vil pege på i forhold til at forebygge og håndtere stress på arbejdspladsen.

Når personalemødet har drøftet undersøgelsens resultater, udvælges

#### Der skal laves retningslinier

I følge aftalen om trivsel og sundhed skal der aftales retningslinier om trivselsmålinger, sundhedsfremmeordninger, opfølgning på sygefravær, sygefraværssamtaler, indsatsen for arbejdsbetinget stress, indsatsen for at identificere, forebygge og håndtere problemer i tilknytning til forekomsten af vold, mobning og chikane. Hvis sikkerhedsarbejdet ikke varetages af MED-udvalg, skal indsatsen koordineres med sikkerhedsorganisationen.

*Aftale om Trivsel og Sundhed, Danske Regioner og KTO og Aftale om trivsel og sundhed KL og KTO: [www.sl.dk/dga/psykisk-arbejdsmiljo](http://www.sl.dk/dga/psykisk-arbejdsmiljo)*

#### Find APV-materiale her

I Den gode arbejdsplads på hjemmesiden indgår et APV-materiale, der er målrettet socialpædagogiske arbejdspladser

[www.sl.dk/dga/APV](http://www.sl.dk/dga/APV)

#### Vi finder os ikke i stress

Der findes 8 procesværktøjer mod stress. De er tænkt til brug på arbejdspladser uden bistand fra eksternt konsulent.

*De kan ses på hjemmesiden [www.etsundtarbejdsliv.dk](http://www.etsundtarbejdsliv.dk). Værktøjerne er udviklet i projektet "Vi finder os ikke i stress" af Branchearbejds miljørådet Social & Sundhed.*

Ved overenskomstfornyelsen i 2005 besluttede parterne at gøre noget i fællesskab for at mindske arbejdsbetinget stress. Der har siden været personalepolitisk fokus på forebyggelse af stress.

*Resultater, værktøjer mm. kan ses og hentes på [www.personaleweb.dk/stress](http://www.personaleweb.dk/stress)*

**Sådan forebygger I stress**

- God planlægning af arbejdet for at undgå tidspres og flaskethelse.
- Udarbejdelse af præcise jobbeskrivelser.
- Afklaring af kompetence og ansvar for den enkelte medarbejder.
- Klare prioriteringer af arbejdet.
- Udvidelse af arbejdsområder for medarbejdere med ensformigt arbejde.
- Fastholdelse af den faglige udvikling.
- Mulighed for hjælp og støtte i arbejdet.
- Kollegial sparring og supervision.

**Hvordan klarer vi sygefravær?**

Vedrørende arbejdspladsens tackling af sygefravær:

*Se drejebog om Socialt kapitel og fraværspolitik på [www.sl.dk/dga/fraværspolitik](http://www.sl.dk/dga/fraværspolitik)*

**Mere mod vold**

*På [www.vold-som-udtryksform.dk](http://www.vold-som-udtryksform.dk) finder du eksempler på værktøjer og metoder, der kan forebygge vold.*

**Det skal der til**

Et højt fagligt niveau og et vel fungerende læringsmiljø på arbejdspladsen. De to ting er blandt forudsætningerne for at kunne forebygge vold.

*Læs mere herom i Drejebog om kompetenceudvikling på [www.sl.dk/dga/kompetence](http://www.sl.dk/dga/kompetence)*

et eller flere indsatsområder, og der udarbejdes handlingsplaner. En handlingsplan bør indeholde en tidsplan og en præcisering af hvem, der er ansvarlig.

For at fastholde fokus på stress kan der indføres et fast punkt på personalemødets dagsorden. Her orienteres om status for indsatsområderne, og der er lejlighed til at drøfte, om handlingsplanerne skal justeres.

**Forebyggelse**

Arbejdspladsens retningslinier skal angive, hvordan arbejdsbetinget stress forebygges.

**Håndtering**

Håndtering af stress kan ske på to fronter.

Nogle vilkår i arbejdet er forbundet med belastninger, der derfor kræver mere håndtering end forebyggelse. Socialpædagoger er udsat for følelsesmæssige belastninger, der kan håndteres ved klare retningslinier på arbejdspladsen. Sådanne retningslinier bør omfatte supervision, overlap ved vagtskifte, fast punkt på personalemøder og professionel hjælp til både den enkelte og arbejdspladsen i tilfælde af f.eks. vold og trusler.

Håndtering af stress omfatter også retningslinier for, hvad arbejdspladsen gør for medarbejdere, der viser tegn på stress eller sygemeldes på grund af stress. For sygemeldte medarbejdere anbefales det, at arbejdspladsen tilbyder professionel hjælp i form af psykologsamtaler. Ligeledes anbefales det at have retningslinier for, hvordan en sygemeldt medarbejder hjælpes tilbage på arbejdspladsen.

*"Prioriteringsværktøj" og "Stresshåndtering" i Metodekataloget på [www.sl.dk/dga/psykisk arbejdsmiljø](http://www.sl.dk/dga/psykisk-arbejdsmiljo) kan anvendes til forebyggelse af arbejdsbetinget stress.*

**4. Udfordring: Vold – og forebyggelse til gavn for både beboere/brugere og medarbejdere.**

Vold og trusler på arbejdspladsen bør opfattes som et fælles anliggende, som alle har ansvar for at tage hånd om. Vold er både en arbejdsmiljømæssig og en pædagogisk udfordring. Problemerne skal derfor håndteres afbalanceret ud fra begge hensyn. Det kræver altså også fokus på de pædagogisk faglige metoder som middel til at forebygge vold.

På hjemmesiden [www.kommunikationsudvikling.dk](http://www.kommunikationsudvikling.dk) er bl.a. beskrevet en metode om kommunikationsanalyse og livshistorier, der har rod i en socialpædagogisk tradition. Kommunikationsanalyse og livshisto-

rier kan hjælpe jer med at forsøge at forstå, hvordan beboerne/brugere bearbejder de indtryk, de får. Dermed får I baggrunden for, at de handler, som de gør. Brugerinddragelse er en forudsætning for det voldsforebyggende arbejde. Kommunikationen beboerne/brugere og medarbejderne imellem er helt central. Det samme er medarbejdernes holdning til beboerne/brugere.

Det er vigtigt for det voldsforebyggende arbejde, at medarbejderne på arbejdspladsen har fælles fodslag i form af fælles værdier og holdninger til arbejdsmetoder. Målet med arbejdet skal være tydeligt, og medarbejderne skal have et fælles billede af arbejdsverdenen. Det vil sige, at målsætning og værdigrundlag er kendt og accepteret – og følges – af alle på arbejdspladsen.

I denne sammenhæng er opbakning fra ledelse, inddragelse af medarbejdere og samarbejde umiddelbare nøgleord. Og supervision er et væsentligt middel til at fastholde fokus og forebygge psykiske belastninger hos medarbejdere.

En voldspolitik på arbejdspladsen kan være med til at skabe synlighed, ensartethed og kontinuitet i arbejdet med at forebygge vold og trusler om vold.

Voldspolitikken – og måske en tilhørende vejledning – indeholder for eksempel arbejdspladsens definition af vold, målsætning og handleplaner for arbejdet med at forebygge vold, beskrivelse af hvordan man følger op på voldsepisoder og beskrivelse af ledelsens og medarbejdernes ansvarsområder. Voldspolitikken bør også indeholde anvisninger om systematisk registrering og analyse af vold og trusler. Det kan være et godt internt redskab til voldsforebyggelse.

Voldspolitikken kan bruges, når arbejdspladsen planlægger og evaluerer aktiviteter og tiltag i forbindelse med at forebygge vold. Politikken kan også være et vigtigt element, når der skal introduceres nye medarbejdere.

## Opgaver og roller

Ledelse, tillidsrepræsentanter og sikkerhedsrepræsentanter skal samarbejde om at realisere Den gode Arbejdsplads med godt psykisk arbejdsmiljø, høj grad af faglighed samt social tolerance og rummelighed. I samarbejdet skal der fokuseres på, at arbejdet kvalificeres, og at medarbejderne inddrages i høj grad.

### Arbejdsskader skal anmeldes

Socialpædagogerne mener, at arbejdsskader skal anmeldes. Det er arbejdsgivernes pligt at anmelde ulykker som f.eks. vold og trusler, der sker i forbindelse med arbejdet.

Hvis skaden er en arbejdsbetinget psykisk lidelse opstået over tid, skal egen læge anmeldes. Arbejdsskader skal anmeldes inden et år efter skadedatoen.

*Læs mere på [www.sl.dk/arbejdsskade](http://www.sl.dk/arbejdsskade)*

### Søg om erstatning efter vold

Arbejdsgiver skal være opmærksom på, at en ansat, som har været udsat for vold på arbejdspladsen, har mulighed for at søge om erstatning/godtgørelse. Det sker efter lov om erstatning til ofre for forbrydelser (Offererstatningsloven). Der er en frist for anmeldelse på to år efter datoen for overfaldet. Skaden anmeldes på skema, som fås hos politiet.

*Læs mere på [www.sl.dk/arbejdsskade](http://www.sl.dk/arbejdsskade) og på [www.civilstyrelsen.dk/erstatningsnaevnet](http://www.civilstyrelsen.dk/erstatningsnaevnet)*

### Kig jeres politik efter

På [www.arbejdsmiljoeweb.dk](http://www.arbejdsmiljoeweb.dk) finder I redskaber og inspiration til et eftersyn af voldspolitikken, udarbejdelse af stresspolitikken og arbejdspladsens arbejde med at forebygge mobning.

### De skal stå sammen

Drejebog om medindflydelse og medbestemmelse omhandler samarbejdet mellem leder, TR og SR på arbejdspladsen.

*[www.sl.dk/dga/MED](http://www.sl.dk/dga/MED)*

### Kommune eller region har hovedansvaret

I sidste ende er det arbejdsgiver – altså kommune eller region, der har formelt og reelt ansvar for, at arbejdsmiljøloven bliver overholdt.

Arbejdsgiveren skal sikre:

- At de ansatte kan udføre arbejdet sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt.
- At der laves en skriftlig arbejdspladsvurdering.
- At der føres effektivt tilsyn med, at medarbejderne udfører deres arbejde sikkerheds- og sundhedsmæssigt forsvarligt.
- At de ansatte får nødvendig oplæring og instruktion i at udføre arbejdet på farefri måde.

### Pligten kalder - ellers.....

Arbejdsmiljøloven pålægger arbejdsgiver en række pligter. Loven giver mulighed for at straffe arbejdsgiver for overtrædelser.

I nogle tilfælde kan overtrædelser også straffes, selv om de ikke umiddelbart skyldes arbejdsgiver. Det kaldes objektivt ansvar.

### De skal handle

Det er lederens og tillidsrepræsentantens fælles ansvar at sikre, at de personalepolitiske rammeaftaler bliver implementeret og gjort aktive på arbejdspladsen.

I dette arbejde skal sikkerhedsrepræsentanten også indgå.

## Lederens opgaver

Det er lederens overordnede ansvar at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø og forebygge stress. Lederens ansvar og pligter er:

- At deltage i samarbejdet om sikkerhed og sundhed, navnlig deltagelse i MED-udvalgets/sikkerhedsgruppens arbejde.
- At medvirke til, at arbejdsforholdene er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarlige, herunder at sikre effektiv instruktion og arbejdspladsvurdering. Leder har pligt og ret til at træffe nødvendige foranstaltninger.
- At anmelde arbejdsskader sammen med sikkerhedsrepræsentant og foretage risikovurdering, så gentagelse undgås.
- At afværge fare ved fejl og mangler, som kan medføre fare for ulykker eller sygdom. Kan den ikke afværges på stedet, skal arbejdsgiver straks gøres bekendt dermed.
- At inddrage medarbejderne ved ændret organisering af arbejdet.

## Tillidsrepræsentantens opgaver

Tillidsrepræsentanten er en central aktør i samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere. Lokale aftaler om personalepolitik indgås decentralt på baggrund af centrale rammeaftaler. Det betyder, at tillidsrepræsentanten får opgaver og medansvar for arbejdsmiljøet. I forhold til arbejdet med arbejdsmiljø er tillidsrepræsentantens opgaver:

- At deltage i MED-udvalget.
- At udarbejde retningslinier for identifikation, forebyggelse og håndtering af arbejdsbetinget stress i samarbejde med lederen og sikkerhedsrepræsentanten i henhold til stressaftalen.
- At samarbejde med og være sparringspartner for sikkerhedsrepræsentanten, navnlig i forhold til psykisk arbejdsmiljø og arbejdsorganisering.
- At være strategisk partner for ledelsen - ikke mindst i forandringsprocesser, hvor tillidsrepræsentanten har nøglerolle i forhold til at motivere og inddrage medarbejderne i udviklingsprocesser.

## Sikkerhedsrepræsentantens opgaver

Sikkerhedsrepræsentanten udgør sammen med en ledelsesrepræsentant sikkerhedsgruppen på arbejdspladsen. I samarbejde med ledelsen har sikkerhedsrepræsentanten til opgave:

- At være kontakttled mellem ansatte og MED-udvalget.
- At holde MED-udvalget underrettet om arbejdsmiljømæssige temaer.
- At kontrollere, at arbejdet tilrettelægges og udføres fuldt forsvarligt, og at der gives effektiv instruktion.
- At anmelde arbejdsskader (leders ansvar at anmelde, men det sker ofte i samarbejde) og at arbejde forebyggende, så gentagelser undgås.

- At deltage i planlægning af arbejdspladsens arbejdsplads-vurdering.

Der er krav om, at valgt sikkerhedsrepræsentant er med i MED-udvalget. Derfor er han/hun en central aktør i forhold til stressaftalen.

Sikkerhedsrepræsentanten er valgt blandt samtlige medarbejdere på arbejdspladsen og repræsenterer således alle faglige grupperinger.

På mindre arbejdspladser, hvor der ikke er MED-udvalg eller sikkerhedsorganisation, skal opgaven i forhold til stressaftalen løses i samarbejde mellem leder og ansatte.

### Medarbejdernes opgaver

Medarbejdernes aktive deltagelse på arbejdspladsen spiller også en stor rolle for det psykiske arbejdsmiljø. Medarbejdernes ansvar og pligter er:

- At deltage i samarbejdet om sikkerhed og sundhed.
- At medvirke til, at arbejdsforhold er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarlige på deres område.
- At følge de regler, der er givet for arbejde, de skal udføre.
- At meddele sikkerhedsrepræsentant, arbejdsleder eller arbejdsgiver eventuelle fejl eller mangler, som kan forringe sikkerhed og sundhed.

## Hvordan fastholder I jeres engagement i udviklingsprocessen?

Her er nogle nøgleprincipper, der er vigtige for jeres fortsatte engagement. De handler om at fastholde fokus på arbejdet med psykisk arbejdsmiljø og at gøre det til en integreret del af hverdagen:

### Gør det synligt

- Sammenkæd arbejdsmiljøarbejde (APV) og pædagogisk praksis.
- Fasthold dialog om psykisk arbejdsmiljø – gør det til punkt på MED-udvalgs- og personalemøder.

### Gør det sammen

- Samarbejd på tværs. Ikke mindst arbejdspladser med flere afdelinger og med døgndækning har behov for dialog, der kan afstemme forventninger.
- Inddrag alle medarbejdere, så de bliver aktive og kommer med input. Husk faste nattevagter, kontorpersonale m.fl. De kan sidde inde med vigtig viden og har stor betydning for samarbejdet.

### Mere om sikkerhed

På hjemmesiden [www.sioweb.dk](http://www.sioweb.dk) kan du læse mere om sikkerhedsarbejdet på arbejdspladsen.

Husk og fokuser på psykisk arbejdsmiljø ved

- Ændringer i organisation.
- Ændringer i opgaver og målgruppe.

Identificer/kortlæg indsatsområder

- Afgrænsning af indsatsområder.
- Udarbejdelse af handlingsplaner (ord og handling!).
- Opfølgning på handlingsplaner.

Arbejdet med stress og psykisk arbejdsmiljø slutter aldrig helt. Det er en konstant opgave at arbejde med:

- At det er en del af arbejdspladsens kultur at tale åbent om psykisk arbejdsmiljø og stress.
- At sikre fokus på psykisk arbejdsmiljø som arbejdsplads, – det er ikke privat.
- At der er åbenhed og tryghed til dialog på arbejdspladsen.
- At drage omsorg for kollega med ændret adfærd – i form af kollegial/ledelsesstøtte eller professionel hjælp.

## Læs mere om psykisk arbejdsmiljø

- [www.arbejdsmiljoeweb.dk](http://www.arbejdsmiljoeweb.dk) Hjemmeside for Branchearbejdsmiljørådet for social- og sundhedsområdet (BAR SoSU). Indeholder generel information om arbejdsmiljø. Er fælles hjemmeside for tre branchearbejdsmiljøråd.
- [www.etsundtarbejdsliv.dk](http://www.etsundtarbejdsliv.dk) BAR SoSu's hjemmeside om psykisk arbejdsmiljø. Omfatter information om psykisk arbejdsmiljø og værktøjer. Blandt andet otte værktøjer til at arbejde med stress.
- [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk) Det personalepolitiske forums hjemmeside, som bl.a. indeholder stressmagasiner.
- [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk) En hjemmeside med viden og værktøj til offentlig ledelse.
- [www.kto.dk](http://www.kto.dk) KTO's hjemmeside. Her kan de personalepolitiske rammeaftaler findes.
- [www.vold-som-udtryksform.dk](http://www.vold-som-udtryksform.dk) Hjemmeside for Vold som udtryksform om voldsforebyggelse i social- og sundhedssektoren.
- [www.ami.dk](http://www.ami.dk) Arbejdsmiljøinstituttets hjemmeside. Indeholder informationer om de nyeste forskningsmæssige resultater inden for det arbejdspsykologiske område. Desuden kan I finde spørgeskemaer til kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø.
- [www.arbejdsmiljoviden.dk](http://www.arbejdsmiljoviden.dk)
- [www.at.dk](http://www.at.dk) Arbejdstilsynets hjemmeside, hvor I kan finde relevant lovgivning samt metoder til kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø.

Socialpædagogernes Landsforbund  
Brolæggerstræde 9  
1211 København K

Telefon 7248 6000  
E-mail [sl@sl.dk](mailto:sl@sl.dk)  
[www.sl.dk](http://www.sl.dk)