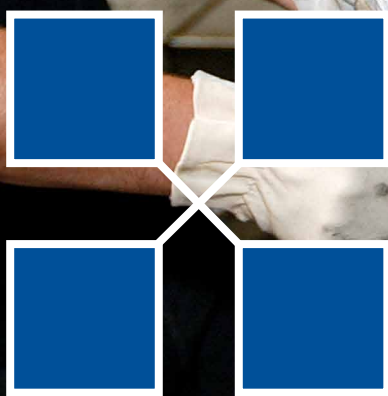




Fastholdelse og arbejdsmiljø

– viden og værktøjer til lederen





INDUSTRIENS
BRANCHEARBEJDSMILJØRÅD

Industriens Branchearbejdsmiljøråd

Postboks 7777 · 1790 København V
www.i-bar.dk



Medarbejdersekretariatet

Vester Søgade 12 · 1790 København V
Telefon 33 63 80 00 · Telefax 33 63 80 90
co@co-industri.dk · www.co-industri.dk



Organisation for erhvervslivet

Arbejdsgiversekretariatet

DI Organisation for Erhvervslivet
1787 København V
Telefon 33 77 33 77 · Telefax 33 77 33 00
di@di.dk · www.di.dk

Pjecen kan rekvireres ved henvendelse til organisationerne eller downloades fra www.i-bar.dk.

Pjecen kan købes ved henvendelse til Videncenter for Arbejdsmiljø 'Arbejdsmiljøbutikken'
www.arbejdsmiljobutikken.dk, tlf. 3916 5230
Bestillingsnummer 102305

Udarbejdet af CABI for Industriens Branchearbejdsmiljøråd.

Tryk:
Trykt på miljøvenligt papir
Oplag 1.000 stk.
December 2012
ISBN 978-87-92141-82-8

Tak til casevirksomhederne Bobach Stålerterprise og Egå Autohandel samt til AH Industries, hvor alle billeder i pjecen er taget.

Indholdsfortegnelse

Indledning	5
Fastholdelse giver mening!	6
Godt arbejdsmiljø fastholder	8
Roller og ansvar i virksomheden	10
Sådan griber du ind i tide	12
Hvad kan du gøre for medarbejderen?	14
Hvad kan virksomheden gøre?	15
Oversigt over værktøjer	16
De vigtigste samarbejdspartnere	18
Fastholdelsesguide	20
Hvis du vil vide mere	22





Fra leder til leder:

» *Det giver mening og er samtidig en god forretning. Jo bedre medarbejderne trives, jo bedre arbejder de, og jo bedre service giver de kunderne. Det er sund fornuft og aldeles uakademisk!* »

Morten Holst Nielsen, administrerende direktør, Egå Autohandel

» *Skab en god arbejdspladskultur. Arbejdsmiljøet er ikke for Arbejdstilsynets skyld – det er for vores egen!* »

Poul Bobach, direktør, Bobach Stålerterprise

Indledning

Formålet med pjecen er at give dig viden og værktøjer til at arbejde med og håndtere emner som psykisk arbejdsmiljø, trivsel på arbejdspladsen og fastholdelse.

Pjecen er målrettet ledere, men arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter kan også have glæde af pjecen, når I skal arbejde sammen om at skabe en effektiv og god arbejdsplads.

Det handler altså både om, hvad der er vigtigt på en arbejdsplads, så medarbejderne trives, og om, hvordan I kan håndtere fastholdelse, når en medarbejder bliver syg.

Arbejdsmiljøet er helt overordnet ledelsens ansvar. Et godt arbejdsmiljø kræver dog, at både ledelse og medarbejdere bidrager og sikrer god sammenhæng mellem, hvad I siger, og hvad I gør.

Et tydeligt fokus på arbejdsmiljøet er en god investering for enhver virksomhed. God trivsel og en engageret ledelse er omdrejningspunktet for at tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere, at levere den bedste kundeservice, sikre høj produktion og reducere sygefraværet. Derfor er det vigtigt, at skabe en kultur, hvor alle trives.

Bagerst finder du den komprimerede version – fastholdelsesguiden - der kort opridser det, du skal være opmærksom på for at opbygge og vedligeholde et godt arbejdsmiljø med mulighed for at fastholde medarbejdere. Også når der opstår udfordringer.

Inspirationshæftet er udarbejdet af CABI for Industriens Branchearbejdsmiljøråd.



Fastholdelse giver mening!



I din og alle andres virksomheder bliver værdi skabt af gode medarbejdere. Alene derfor kan det betale sig for dig at fastholde dine medarbejdere.

Det sker ved, at I hele tiden arbejder på at få så gode rammer, at ledere og medarbejdere ønsker at blive i netop din virksomhed.

Det er, rammer der forebygger, at medarbejdere bliver syge eller mistrives. Og det er realistiske vilkår for at blive i jobbet, også når en medarbejder alligevel bliver syg og måske får brug for andre arbejdsbetingelser end før.



At fastholde medarbejdere er det mest rentable for virksomheden. Virksomheden har på mange måder investeret i medarbejderen. Der er sket en oplæring, og medarbejderen har ofte fået specialiseret viden og erfaringer. I nogle tilfælde har medarbejderen også opbygget værdifulde kunderelationer. Der er økonomiske omkostninger ved at opsiges og genbesætte et job, og fastholdelse giver også jeres virksomhed en positiv anseelse internt og overfor kunder.

Det signalerer, at her sættes der pris på medarbejdere, og her tager man et ansvar over for de ansatte. Det giver medarbejderne lyst til at blive frem for at søge andre steder hen, og det tiltrækker god arbejdskraft. Så hvis du allerede nu gør

en særlig indsats for et bæredygtigt arbejdsmiljø og for at fastholde dine medarbejdere, er der gevinst både på kort og lang sigt.

» Selvfølgelig har det stor værdi for vores virksomhed at fastholde medarbejderne. For nogle år siden blev en af vores ledere på værkstedet syg af kræft og måtte forlade arbejdsmarkedet. Han var meget dygtig og vellidt blandt medarbejdere og kunder. Heldigvis fik vi ansat en ny dygtig leder, men det koster på kort sigt kundetilfredshed og dermed indtjening at miste en god medarbejder. »

Morten Holst Nielsen, administrerende direktør, Egå Autohandel

Godt arbejdsmiljø fastholder

Når du i dagligdagen vil arbejde med at fastholde medarbejdere, er det allervigtigste, at du sørger for, at virksomheden er en god arbejdsplads at være på. Det er jeres grundlæggende værdier, der sætter rammerne for det daglige arbejdsmiljø.

» Vi skal passe på os selv og hinanden. Det er mit motto. Og så skal jeg være opmærksom, for ånden og tonen er vigtig. Vi skal kunne snakke sammen, men også med et smil på læben. Det skal være sjovt, og det er en kedelig dag, hvis vi ikke har grinet sammen. Stemningen er mit ansvar. Jeg kommer jo selv med et smil på læben. Og jeg gider da heller ikke være her, hvis ikke tonen er rar, og vi kan have lidt sjov. Medarbejderne bliver, hvis her er rart at være – også de ældre. »

Poul Bobach, direktør, Bobach Stålerterprise

Et godt arbejdsmiljø handler både om det fysiske og psykiske arbejdsmiljø.

I forhold til det fysiske arbejdsmiljø er det vigtigt, at du har styr på sikkerhed og sundhed på arbejdspladsen. Det kan du læse meget mere om på www.i-bar.dk eller www.at.dk.

I forhold til arbejdsmiljøet, så ønsker de fleste medarbejdere at være på en arbejdsplads, hvor de:

- Får tilbagemeldinger, når de laver et godt stykke arbejde. Som medarbejder oplever man at være vigtig for virksomheden, og at det betaler sig at gøre en indsats.

» Vi snakker jo sammen i det daglige og er opmærksomme på, hvordan det går med arbejdet. Og til de årlige medarbejdersamtaler er det lidt mere formelt. Så siger jeg fx: 'Du gør en rigtig god arbejdsindsats, og hvor er det dejligt, at du altid har så god humor'. »

Poul Bobach, direktør, Bobach Stålerterprise

- Får udfordrende opgaver, som passer med de kompetencer, medarbejderen har. De fleste vil opleve det som en tillids erklæring, hvis du som leder tør give dem en opgave, hvor de også skal strenge sig lidt an. Du skal naturligvis tilpasse de øvrige opgaver, så arbejdsbyrden er overkommelig.

» Jeg har en svend, som både viser overblik og selvstændighed. Han skulle have mere ansvar for at blive i virksomheden, vurderede jeg. Ham har jeg lige udnævnt til værktøjer-assistent. »

Poul Bobach, direktør, Bobach Stålerterprise

- Får mulighed for at udvikle sig. Det kan fx være efteruddannelse eller en ny rolle i virksomheden.

» Jeg har nogle medarbejdere, som er rigtig gode til elever og lærlinge – også de lidt mere utilpassede. Det er en udfordring, vi flere gange har stået over for. Og det lykkes ikke altid, men når det gør, er det en kæmpe succes for alle parter. »

Morten Holst Nielsen, administrerende direktør, Egå Autohandel

- Har fleksible vilkår fx i form af arbejdstider eller rotation mellem forskellige funktioner.

» Vi går langt i fleksibilitet, og oplever heldigvis det samme fra vores medarbejdere. Vi har eksempelvis en medarbejder, som fik nogle udfordringer med sit barn, hvilket betød, at han af og til havde behov for fleksibel arbejdstid, og nogle gange tog han barnet med på arbejde. Det finder vi naturligvis ud af. »

Morten Holst Nielsen, administrerende direktør, Egå Autohandel

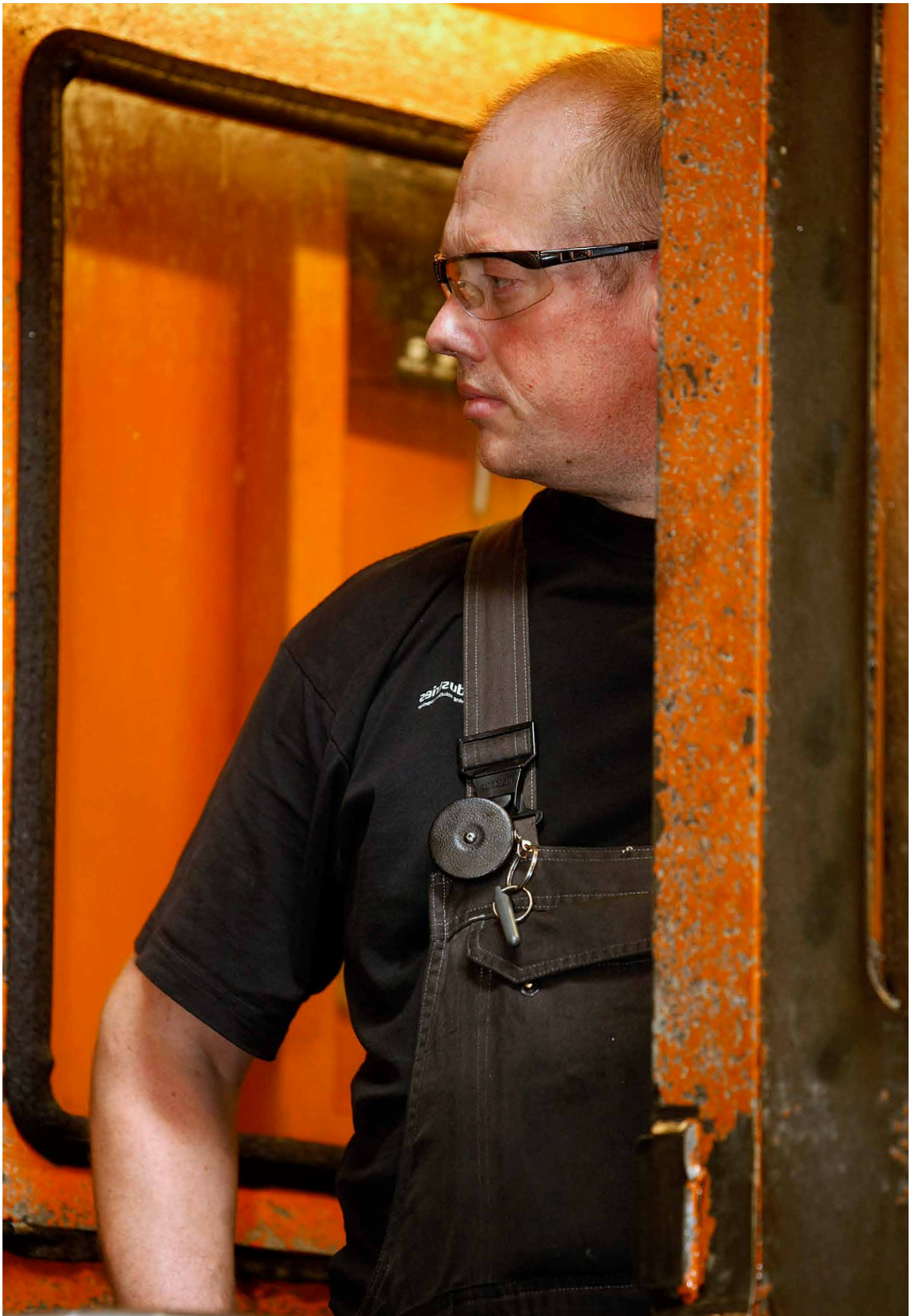
Hvad er arbejdsmiljø?

Arbejdsmiljø er et samspil af de relationer, påvirkninger og vilkår, som mennesket arbejder under. Det er også den tekniske og sociale udvikling af arbejdspladsen, som kan bidrage til det enkelte menneskes sikkerhed på kort sigt samt til menneskets fysiske og psykiske sundhed på længere sigt.

Kilde: Videnscenter for Arbejdsmiljø

Hvad er psykisk arbejdsmiljø?

Psykisk arbejdsmiljø handler om flere forhold på arbejdspladsen blandt andet arbejdets organisering og indhold samt forholdet mellem kolleger og mellem ledelse og medarbejdere. Det psykiske arbejdsmiljø har betydning for ens psykiske og fysiske helbred, ens selvopfattelse og sociale liv.





Roller og ansvar i virksomheden

Ledere har først og fremmest ansvaret for at gå forrest og lægge linien for arbejdsmiljøet i virksomheden. Det er naturligvis også dig som leder, der kan gøre en særlig indsats for at fastholde medarbejdere.

Og det er vigtigt, at du får synliggjort, at hele virksomheden har en opgave og et ansvar for at bidrage til arbejdsmiljøet i det daglige. Men også når en medarbejder har brug for en særlig indsats for at fastholde sit job.

Fortæl hvad dine mål og værdier er, og hvad du forventer af dine medarbejdere. Skab plads til dialog og åbenhed. Når medarbejderne finder ud af, at du handler ud fra de værdier, du har sagt højt, skaber du tillid og åbenhed på arbejdspladsen.

» Ejerne har grundlagt virksomheden og lagt linjen for virksomhedens værdier. De bygger blandt andet på, at medarbejderne har været med til at skabe den arbejdsplads vi har i dag. Virksomheden har derfor et ansvar for at bibeholde den arbejdsplads, medarbejderne selv har været med til at skabe. Men ikke det er medvirkende til, at vores 60 medarbejdere har en gennemsnitlig anciennitet på 15 år. »

Morten Holst Nielsen, administrerende direktør, Egå Autohandel

Arbejdsmiljørepræsentanter har traditionelt først og fremmest en vigtig rolle i forhold til det fysiske arbejdsmiljø. Men arbejdsmiljørepræsentanten har også en rolle, når det kommer til det psykiske arbejdsmiljø. Derfor kan det være en god ide at efteruddanne din arbejdsmiljørepræsentant, så vedkommende også får viden på det felt.

En arbejdsmiljørepræsentant kan være en vigtig sparringspartner for dig, fordi vedkommende ofte er tættere på og



» En af mine medarbejdere kom til mig en dag, fordi han var bekymret for en kollega. Vi vidste begge to, at pågældende medarbejder var på antabus, og det var gået fint nogle år. Den sidste tid havde han haft meget fravær, og kollegaen havde prøvet at få fat på ham, men kunne ikke. Det er vigtigt for mig, at kollegerne har den opmærksomhed. Det gav mig mulighed for at handle og tilbyde min støtte til medarbejderen. »

Poul Bobach, direktør, Bobach Ståleenterprise

mere fortrolig med medarbejderne. Når I samarbejder om arbejdsmiljøet, får du større mulighed for at opfange problemer, før de vokser sig større.

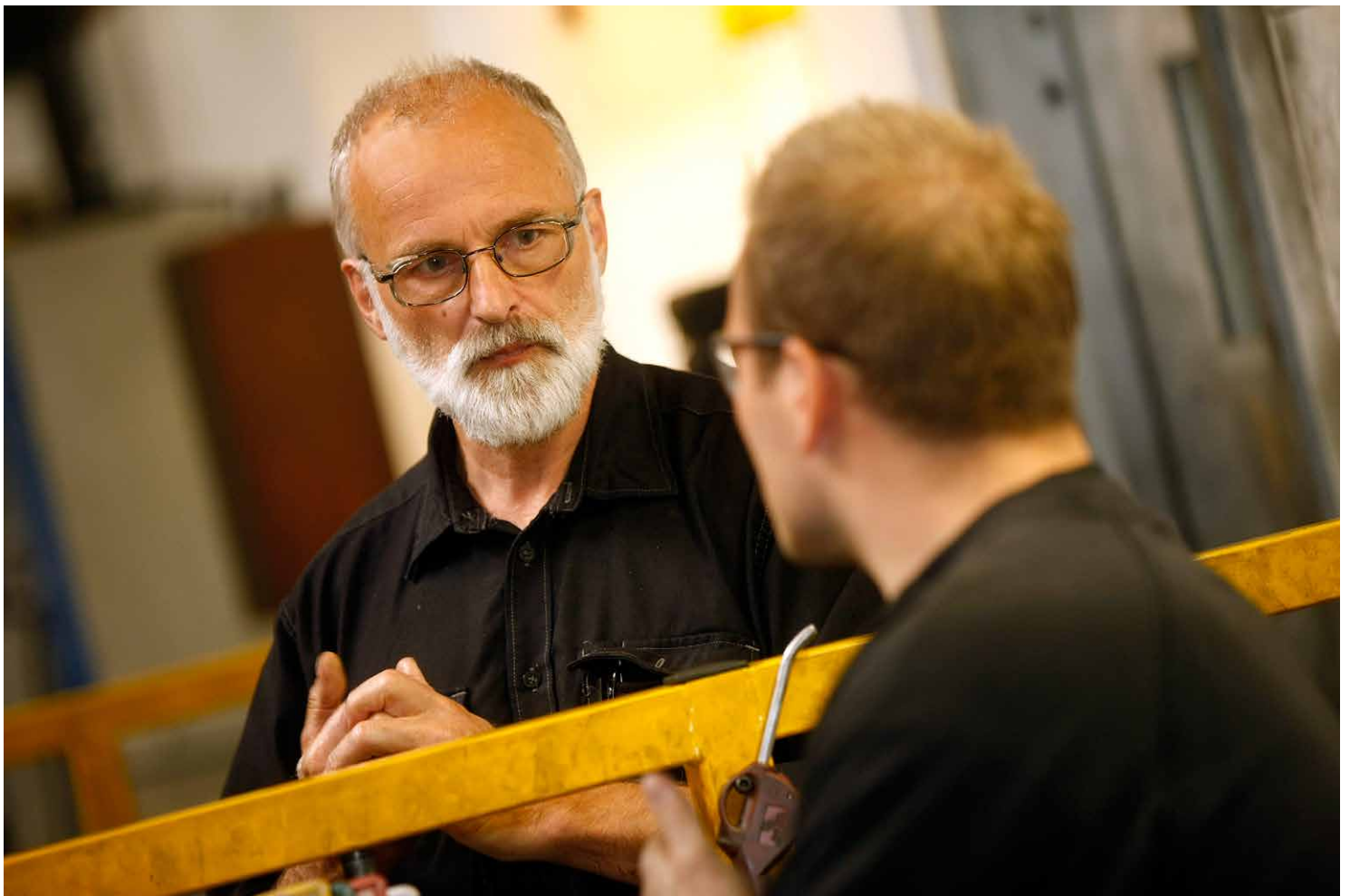
I nogle tilfælde kan arbejdsmiljørepræsentanten også være en støtte for sygemeldte medarbejdere. Det kan fx være i fasen, hvor en medarbejder vender tilbage fra en sygemelding og har brug for hjælp fx til at organisere sit arbejde mere skånsomt.

Tillidsrepræsentanter har i kraft af deres hverv en særlig rolle i forhold til de medlemmer, der har valgt dem. Hvis en medarbejder har problemer enten på grund af sygdom, mistroivsel, personlige kriser eller lignende, kan tillidsrepræsentanten være en særlig støtte. Det kan fx være som fortrolig, som bisidder ved vigtige møder, eller hvis der skal etableres job på særlige vilkår – hvad enten det er noget, I aftaler i virksomheden, eller hvis det fx er et fleksjob, som skal laves i samarbejde med jobcentret.

Medarbejderne og kollegerne spiller en vigtig rolle i hverdagen. Derfor er det vigtigt, at de også tager et ansvar. Groft sagt er det som regel lederne, der tager beslutningerne omkring arbejdsmiljø og fastholdelse, men det er fællesskabet, der får det til at ske.

Som leder kan du motivere dine medarbejdere til at støtte og bakke op, hvis en kollega har særligt behov for det i en periode. Det kræver, at I har åbenhed på arbejdspladsen. Jo tidligere du inddrager kollegerne, jo nemmere forebygger du rygtedannelser og snak i krogene.

Ofte er det en medarbejder, der først lægger mærke til, hvis noget er galt, og en kollega ændrer adfærd. Hvis arbejdspladskulturen og erfaringerne har vist, at I er villige til at støtte og bakke op, vil kollegerne naturligt gøre dig opmærksom på, hvis noget er galt.



Sådan griber du ind i tide

Vær opmærksom og tag temperaturen på arbejdspladsen. Det kan du fx gøre sådan her:

- Morgenrunde, hvor du får hilst på medarbejderne
- Deltage i frokostpauser
- Uformelle snakke, når I støder på hinanden
- Tale jævnlige med de tillidsvalgte
- Medarbejderudviklingssamtaler
- Sociale arrangementer som fx fødselsdagsgage, firmaudflugter eller andre traditioner, I har.

Følg op på sygefraværet og især den enkeltes mønster:

- Ændrer mønstret sig fx med flere kortere sygefraværsperioder, er det vigtigt, at I kigger på det sammen og får talt om, hvad I hver især kan gøre ved det. Det kan være udtryk for mistrivsel, kronisk sygdom, misbrug, en krise i privatlivet eller meget andet, som der måske kan gøres noget ved.

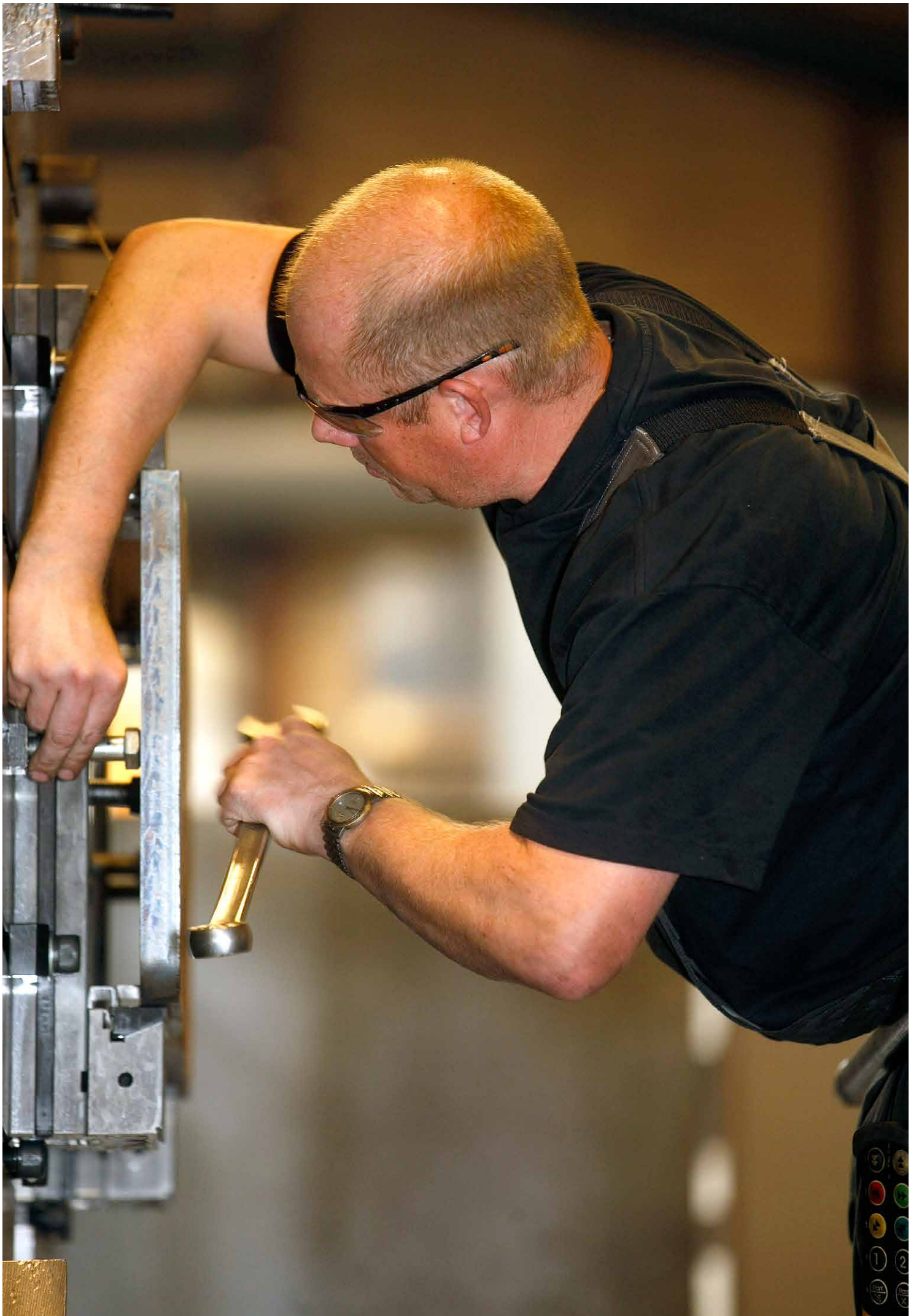
- Langvarigt sygefravær vil ofte kræve en fastholdende indsats. Der kan være brug for at trappe langsomt op i tid og opgaver ved tilbagevenden. Der kan også være følgevirkninger, som kræver særlig opmærksomhed.

Hvis en medarbejder ændrer adfærd:

- Fysisk: Fx hvis medarbejderen tager sig til ryggen, går langsommere end vedkommende plejer eller lignende.
- Psykisk: Fx hvis medarbejderen er mere indesluttet, mere hidsig, mindre initiativrig eller lignende.

” Jeg skal være opmærksom, mine mellemledere skal være opmærksomme, medarbejderne skal være opmærksomme. Og så skal jeg reagere, når en medarbejder begynder at opføre sig anderledes både i humøret, men også i fraværsmønstret. Jeg skal ikke bare bekymre mig, men vi skal have en snak om, hvad der sker. ”

Poul Bobach, direktør, Bobach Ståleterrprise





Hvad kan du gøre for medarbejderen?

Næsten lige meget, hvad du har set af symptomer, er det vigtigt, at du handler og i første omgang får en snak med medarbejderen. Du skal vise, at du er oprigtigt interesseret og har lyst til at være en del af løsningen.

Tag udgangspunkt i dagligdagen og sig, hvad du ser. Et par eksempler:

- Jeg synes, du er i dårligere humør, end du plejer at være. Er der noget galt, og er der noget, jeg kan gøre?
- Jeg synes, du tager dig til ryggen, har du ondt?

Den tidlige snak om tegn på, at noget er ændret, kan være nøglen til at sætte ind, før det ender i en sygdomsmeddelelse. I kan tale om, hvad der er årsag til forandringen, om der skal ændres noget i arbejdsmiljøet, opgaverne eller den daglige støtte, for at medarbejderen kan blive.

Ved nedslidning er det en god ide at tage udgangspunkt i fremtidsudsigterne. I kan sammen lave en plan for, hvordan fremtidige helbredsproblemer kan minimeres og forebygges. Er der tale om hyppigt sygefravær, er det en god ide at tage en samtale, hvor du helt konkret tager udgangspunkt i, hvordan mønsteret har udviklet sig.

» Jeg sætter simpelthen gule lapper på en kalender. Så bliver det meget synligt for medarbejderen, hvordan det præcis ser ud med fraværet. Og så taler vi om, hvad der skal til for at ændre det mønster. Om jeg kan gøre noget, og hvad medarbejderen selv kan gøre. »

Poul Bobach, direktør, Bobach Stålerentreprise

Er der tale om længere sygefravær, har du som minimum pligt til at holde en samtale indenfor de første fire uger. Her vil du ofte få en fornemmelse af, hvor længe sygeperioden varer, og om der skal en særlig indsats til i forbindelse med tilbagevenden. I mange tilfælde er det en god ide, at du sammen med medarbejderen og jobcentret udarbejder en fastholdelsesplan, hvor I også ser på, om nogle af de særlige redskaber skal i spil.

» Vi har en medarbejder, hvis livskrise efter en skilsmisse har resulteret i en langtidssygemelding. Men han er nu i arbejdsprøvning hos os og kan komme og gå, som han nu magter. Vi vil gå langt for at fastholde ham og glæder os til at få ham tilbage på fuld tid. »

Morten Holst Nielsen, administrerende direktør, Egå Autohandel



Hvad kan virksomheden gøre?

Udover de nævnte fundamentale bud på hvad der er med til at skabe et godt arbejdsmiljø, har mange arbejdspladser traditioner for sociale arrangementer, tilbud om rabat på fitness, årlige firmaudflugter, hygge om fødselsdagskage eller alverdens andre ting. Det kan også være et fyraftensmøde med oplæg om at undgå stress og mulighed for at tale sammen om det.

Enkelte elementer kan være med til at styrke tilhørsforholdet til virksomheden og giver lejlighed til at tale sammen under andre vilkår end de daglige arbejdsopgaver. Der er ikke én opskrift på, hvad der lige passer sig i din virksomhed.

» Vi gør nu ikke så meget i arrangementer og lignende, men vi har da en årlig familieudflugt – sidste gang var vi i Zoologisk Have. Det gør jo, at jeg kender mine medarbejders baggrund. Jeg har et par stykker, der har børn med ADHD, og det kan vi godt snakke om, men jeg forstår det helt anderledes, når jeg selv har mødt dem. »

Poul Bobach, direktør, Bobach Stålerentreprise

Når det drejer sig om at skabe hensyn og særlige vilkår i forbindelse med fastholdelse, kan det være en fordel, hvis du sammen med de tillidsvalgte og øvrige medarbejdere får kigget på, hvilke muligheder din virksomhed kan rumme:

- Kan arbejdsopgaver fordeles anderledes?
- Kan I placere ansvarsområder på andre måder?
- Kan I rotere mellem forskellige jobfunktioner i løbet af en dag eller en uge?
- Har I delopgaver, som kan varetages på nedsat tid?
- Kan I efteruddanne medarbejdere til andre arbejdsfunktioner?

- Kan I tilbyde fleksible arbejdstider i perioder?
- Eller noget helt syvende?

Det kan tit lade sig gøre at lave ændringer og tilpasninger, hvis I sammen udforsker mulighederne, og hele virksomheden er indstillet på at finde løsninger.

» Det er ikke sort/hvidt det her – det er meget individuelt, hvad den enkelte har brug for.

For nogle år siden fik en af vores sælgere en blodprop. Efter nogen tid blev han raskmeldt og startede i job igen, men kunne ikke holde til det. Han var derefter sygemeldt i en længere periode, men er nu tilbage hos os i fleksjob. Han deler jobbet med en anden kollega, som også er i fleksjob.

En af udfordringerne ved at de to deler et fuldtidsjob er, at de skal bruge ligeså meget tid på fagligt at følge med og opdatere sig, som en medarbejder i en fuldtidsstilling.

Værdien for vores virksomhed ved at beholde de to sælgere er, at vi beholder de kunderelationer, som sælgerne har bygget op gennem årene. Og det har stor værdi! »

Morten Holst Nielsen, administrerende direktør, Egå Autohandel

Oversigt over værktøjer

Lovpligtig sygesamtale – Som arbejdsgiver har du ifølge sygedagpengeloven pligt til at holde en samtale med din medarbejder senest efter fire ugers fravær. Samtalen skal som udgangspunkt foregå ved et personligt møde, hvor I får talt om, hvordan medarbejderen hurtigst og bedst kommer i gang på jobbet igen.

Delvis raskmelding/delvis sygemelding – Det kan du få brug for, hvis din medarbejder har helbredsproblemer, venter på en undersøgelse eller en operation eller af andre grunde ikke har behov for en fuldtidssygemelding. Også ved tilbagevenden efter en sygeperiode, hvor arbejdstiden skal trappes langsomt op, kan delvis raskmelding være en god ide. Delvis raskmelding/delvis sygemelding aftaler du med jobcentret i din medarbejders hjemkommune.

Systematisk dialog – Det er et redskab, du selv kan tage i brug på virksomheden. Det kan være årlige medarbejderudviklingssamtaler, forebyggende trivselssamtaler, procedurer eller politik for, hvordan og hvor tit I har samtaler i forbindelse med fravær eller regelmæssige trivselssamtaler. Tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant kan være en god samarbejdspartner, når I skal finde ud af, hvordan samtalerne skal holdes og somme tider også ved selve afholdelsen.

§56-aftale – Hvis du har en medarbejder med en behandlingskrævende eller kronisk lidelse, kan I i nogle tilfælde få etableret en såkaldt §56-aftale. Den giver ret til sygedagpengerefusion fra første fraværsdag, hvis medarbejderen er sygemeldt på grund af den lidelse, aftalen omfatter. Du kan altså ikke få sygedagpengerefusion fra første dag, hvis aftalen gælder gigt, og medarbejderen er sygemeldt med influenza. Du kan anmode om at få etableret aftalen ved at sende en ansøgning til medarbejderens hjemkommune. Ansøgningskemaet finder du på kommunens hjemmeside.

Fastholdelsesplan – Hvis en medarbejder forventer at være syg mere end otte uger, kan medarbejderen bede dig om at få lagt en fastholdelsesplan. Som leder kan du også selv tage initiativ til sammen med medarbejderen at tage hul på planen. Den skal indgå i jobcentres vurdering af forløbet, og bliver derfor en plan, der inddrager virksomheden tæt. Den kan fx indeholde aftaler om følgende:

- gradvis tilbagevenden
- ændrede arbejdsopgaver i en periode
- behov for særlige hjælpemidler.

Mulighedserklæring – Hvis du og den ansatte er i tvivl om eller uenige om, hvilke arbejdsopgaver medarbejderen fremover kan klare helbreds-mæssigt, kan I få udarbejdet en mulighedserklæring. Første del udfylder du i dialog med medarbejderen, som tager den med til egen læge. Sammen med medarbejderen skal lægen så udfylde og vurdere på del to. Det er virksomheden, der skal betale lægens honorar for attesten.

Friattest – Det er dokumentation for, at en medarbejder er fraværende fra arbejde på grund af sygdom. Friattesten kan du rekvirere ved medarbejderens læge, og du har pligt til at betale for den.

Mentorordning – Hvis din medarbejder i en periode har brug for særlig personlig eller faglig støtte i forbindelse med at fastholde jobbet. Det kan være, når medarbejderen er på vej tilbage efter sygemelding, men jobcentret kan også bevilge mentorstøtte allerede inden en sygemelding. Jobcentret skal vurdere, at mentorstøtte er afgørende for at fastholde jobbet. Mentor kan være en kollega, der frikøbes, men det kan også være en særlig mentor, som ikke er ansat i virksomheden.

Det sociale kapitel – I forbindelse med overenskomsterne er der lavet aftaler om Det sociale Kapitel, som er retningslinier for at aftale særlige løn- og ansættelsesforhold, hvis din medarbejder skal have særlige skånehensyn i ansættelsen. Du kan finde ud af mere om det gennem, din arbejdsgiver- eller branche-forening.

Personlig assistance – Ved varig funktionsnedsættelse vil medarbejderen i nogle tilfælde kunne få bevilget personlig assistance, som kan kompensere for de arbejdsfunktioner, medarbejderen ikke længere kan klare. Det kan være tunge løft, processer som udløser allergi eller lignende. Assistenten kan fx varetages af en kollega, som frikøbes. Det er jobcentret i medarbejderens hjemkommune, der kan bevilge og etablere ordningen.

Hjælpemidler – Hvis en medarbejder får varige men, der begrænser arbejdsevnen, kan kommunen stille hjælpemidler til rådighed. Hjælpemidlerne kan kun bevilges, hvis de er afgørende for at fastholde jobbet. Det kan fx være særlig arbejdspladsindretning, særlige arbejdsredskaber, høre- eller synskompenserende udstyr eller lignende. Det er som regel jobcentret, man skal kontakte, men det kan også være andre kommunale afdelinger.

Arbejdsprøvning – Hvis det er usikkert, om medarbejderen kan vende tilbage til sit oprindelige job eller i hvilket omfang, kan arbejdsprøvning være en mulighed. Arbejdsprøvning oprettes typisk i en til tre måneder. Jobcentret står for at etablere arbejdsprøvningen, og virksomheden har ingen lønudgifter i den forbindelse.

Fleksjob – Hvis din medarbejder har varige funktionsnedsættelser, kan jobcentret afklare, om medarbejderen har ret til et fleksjob. Et fleksjob betyder, at medarbejderen bliver ansat på særlige vilkår i forhold til arbejdstid og opgaver. Arbejdsgiveren skal kun betale løn for de konkrete arbejdstimer, medarbejderen effektivt kan arbejde. Jobcentret giver tilskud til medarbejderens restløns, jf. aktuelle regler på området.

Du kan finde mere om de enkelte værktøjer på www.cabiweb.dk.





De vigtigste samarbejdspartnere

Den praktiserende læge – Medarbejderens egen læge er en væsentlig part, hvis din medarbejder er sygemeldt eller får fysiske eller psykiske problemer, der kan ende med en sygemelding. Lægen kan henvise til behandling – fx psykolog, fysioterapi, speciallæge eller lignende. Egen læge kan også henvise videre fx til en arbejdsmedicinsk klinik eller hjælpe med at vurdere, hvilke arbejdsfunktioner, der er forenelige med medarbejderens helbred. Det kan fx være via mulighedserklæringen, som er beskrevet på side 16.

Jobcentret – I kan inddrage jobcentret allerede, når du og medarbejderen kan se, at der er behov for noget særligt, inden det ender med en sygemelding. I nogle tilfælde vil jobcentret sætte ind med hjælpemidler eller andre forebyggende indsatser. Ved længere sygemeldinger er jobcentret en fast part, da de har pligt til at følge op på den sygemeldtes situation. De kan være behjælpelige med at støtte fastholdelse på virksomheden fx ved hjælp af de konkrete redskaber, som er nævnt på side 16 og 17.

Arbejdsmedicinske klinikker – Klinikkerne kan anvendes, hvis I har brug for at få undersøgt, om det er arbejdsmiljøet, der er årsag til sygdom. Medarbejderen kan selv henvende sig eller kan blive henvist fra fx sin læge. De kan også informere arbejdspladserne om forebyggelse af arbejdsmiljøproblemer. Klinikkerne er placeret på sygehuse rundt omkring i landet. Du kan finde frem til klinikkerne på www.arbejdsmiljoviden.dk

Organisationerne – Hos din organisation, DI, Lederne eller CO-Industri kan du også hente vejledning og rådgivning om arbejdsmiljø og fastholdelse. Organisationerne kan både hjælpe konkret med rådgivning, hvis man skal fastholde, og de kan hjælpe i forhold til den forebyggende arbejdsmiljødel. Du kan også henvende dig med helt konkrete tvivlsspørgsmål, eller hvis du mangler viden på særlige områder.



1/2/0
2/1/0

Fastholdelsesguide

Som leder er det vigtigt, at du har fokus på **tre faser** i god fastholdelse. I både store og små virksomheder handler det om, at I har en åben dialog på tværs af ledelse og medarbejdere om, hvad arbejdsmiljø, forebyggelse og fastholdelse betyder i dagligdagen. Og i høj grad også om, hvilke forventninger I har til hinanden, når skaden er sket.



FØR ►►

Før-fasen handler om, hvad I kan gøre for at sikre et godt arbejdsmiljø, høj trivsel og lavt sygefravær.

- ✓ Forhold dig til dine værdier omkring arbejdsmiljø, forebyggelse, fastholdelse og sygefravær. Hvis I har en ledergruppe, så sæt temaet på et ledermøde.
 - Hvilken kultur skal præge virksomheden? Hvordan vil I skabe trivsel og et godt arbejdsmiljø? Hvilke redskaber har I til at håndtere sygefravær?
- ✓ Involver arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanterne i, hvordan temaerne kan tages op med hele medarbejdergruppen. Tal om, hvordan I sammen vil arbejde for at sikre det gode arbejdsmiljø for alle i virksomheden.
- ✓ Afhold et medarbejderarrangement, hvor I deler holdninger, viden og personlige erfaringer om arbejdsmiljø, trivsel og sygefravær.
 - Tal om, hvad trivsel og arbejdsmiljø er for den enkelte medarbejder.
 - Tal om, hvordan åbenhed og dialog om sygefravær kan være til gavn for alle parter.
 - Tal om arbejdspladskultur og om, hvordan I får flest mulige til at gå glade på arbejde – hver dag.
- ✓ Sæt tal på, hvordan sygefraværet rent faktisk ser ud.
 - Før statistik over sygefraværet. Er der tale om langt eller kortvarigt fravær? Er det mange eller få medarbejdere, der har fravær? Er fraværet på grund af arbejdsmiljøet?
- ✓ Lav en politik eller nedskriv en procedure for håndteringen af sygefravær, forebyggelse og fastholdelse.
- ✓ Brug APV-arbejdet til at skærpe fokus på, hvordan sygefraværet bringes ned til gavn for både økonomien, arbejdsglæden og trivslen.
- ✓ Mål virksomhedens trivsel i en forebyggende dialog med den enkelte medarbejder.
- ✓ Tag fat i de medarbejdere, der ikke ser ud til at trives. Også selvom det kan være svært for begge parter!
 - Fortæl medarbejderen, hvad du ser, og hvilke bekymringer du har. Forklar tydeligt, hvordan du og virksomheden kan og vil hjælpe, inden det bliver til fravær.



UNDER ►►

Under-fasen er, når der opstår helbreds- og/eller arbejdsmiljømæssige udfordringer, der kræver en særlig fastholdelsesindsats.

- ✓ Når det handler om en medarbejder med svigtende helbred, eller som er slidt fysisk eller psykisk, er det vigtigt, at I sammen og eventuelt med hjælp fra andre drøfter, hvilke dele af arbejdet der presser medarbejderen. Hvad kan I gøre for at forebygge, at der sker forværring? Lav en klar og realistisk plan.
- ✓ Hav tæt og hyppig kontakt med den sygemeldte – enten telefonisk eller ved møder.
 - Det er ikke tilladt at spørge, hvad en medarbejder fejler! Men man må gerne spørge omsorgsfuldt til, hvordan det går, og om der er noget man kan gøre?
 - Spørg til, hvor lang tid medarbejderen forventer, at fraværet vil vare.
 - Som leder har du pligt til at afsøge, om fraværet skyldes arbejdsmiljørelaterede problemer.
 - Fokuser på, hvordan medarbejderen er begrænset i forhold til, hvad han eller hun kan.
 - Giv tydelige tilkendegivelser af, hvad du og virksomheden kan være til hjælp med.
 - Aftal, hvad der skal fortælles til kollegerne og af hvem.
- ✓ Er problemet arbejdsmiljøet, bør du inddrage alle involverede i at skabe en forandring. Hvordan kan adfærden eventuelt ændres? Hvad er det muligt at gøre noget ved? Og hvad er et vilkår, som ikke kan ændres, fordi det er en grundlæggende del af arbejdet?
- ✓ Afhold indenfor de første fire uger af sygefraværet den lovpligtige samtale med den sygemeldte medarbejder.
- ✓ Vurder, om det giver mening at udarbejde en fastholdelsesplan, så I får planlagt, hvad der skal til for at fastholde medarbejderen.
- ✓ Vurder om, og i givet fald hvornår, lægen skal inddrages i en mulighedsreklæring.
- ✓ Er der tale om langvarigt sygefravær over otte uger eller en medarbejder, der har behov for en helt særlig indsats, er det nødvendigt at tage kontakt til jobcentret i medarbejderens hjemkommune.

EFTER ►►

Efter-fasen er, når der er sat initiativer i gang for at fastholde medarbejderen i jobbet, eller når medarbejderen er på vej til at vende tilbage efter længere sygefravær.

- ✓ Informer de øvrige medarbejdere om, hvilke aftaler der er lavet for at fastholde deres kollega. Det gælder uanset, om det er en medarbejder, der har været sygemeldt og vender tilbage, eller det er en medarbejder, hvor I har sat gang i en fastholdende indsats, uden at der har været fravær.
- ✓ Vurder om – og i så fald hvad – der er forandret, i den tid medarbejderen har været væk. Både på virksomheden og i den konkrete jobfunktion, medarbejderen blev sygemeldt fra.
- ✓ Afhold en "velkommen tilbage"-samtale med medarbejderen, der har været væk.
 - Fortæl medarbejderen om de forandringer, der eventuelt er sket i fraværsperioden.
 - Lav en klar aftale om, hvordan opstarten skal være for medarbejderen, og hvilken støtte, der eventuelt er aftalt.
 - Drøft med medarbejderen, hvilke fremtidige konsekvenser I eventuelt skal være opmærksomme på. Det skal I gøre for at mindske risikoen for, at fraværet opstår igen. I den forbindelse kan I også diskutere, hvilke ændringer, der i så fald kan og skal ske i arbejdsfunktionen.
- ✓ Lav en plan for, hvordan I vil følge op på, hvordan det går - også et godt stykke tid efter, at medarbejderen har fået ændrede vilkår eller er vendt tilbage.
 - Start eventuelt med at tale sammen hver uge med fokus på, hvordan det går med arbejdsopgaverne, mængden af arbejde, det kollegiale og eventuelle helbredsmæssige udfordringer.

Ud over hvad du finder i denne guide, skal du huske at være opmærksom på de øvrige krav, der er i arbejdsmiljølovgivningen eksempelvis vedrørende APV og sygefravær.

Hvis du vil vide mere

www.i-bar.dk

www.at.dk

www.cabiweb.dk

www.co-industri.dk

www.lederne.dk

www.di.dk

www.arbejdsmiljoviden.dk

www.socialtengagement.dk

www.ams.dk







CO-industri

Vester Søgade 122
1790 København V
Telefon: 33 63 80 00
Telefax: 33 63 80 99
E-mail: co@co-industri.dk
Web: www.co-industri.dk



DANSK INDUSTRI

DI

1787 København V
Telefon: 33 77 33 77
Telefax: 33 77 33 70
E-mail: di@di.dk
Web: www.di.dk



Lederne

Vermlandsgade 65
2300 København S
Telefon: 32 83 32 83
Telefax: 33 77 33 70
E-mail: lederne@lederne.dk
Web: www.lederne.dk



INDUSTRIENS
BRANCHEARBEJDSMILJØRÅD