



**Amtsråds-
foreningen**

Dampfærgevej 22
Postboks 2593
2100 København Ø

Tlf.: 35 29 81 00
Fax: 35 29 83 00

E-mail: arf@arf.dk
Web: www.arf.dk



KTO

Løngangsstræde 25
1468 København K

Tlf.: 33 11 97 00
Fax: 33 11 97 07

E-mail: kto@kto.dk
Web: www.kto.dk

Redskaber til fastholdelse - partnerskabsaftaler

Fastholdelse og forebyggelse



Amtsråds-
foreningen



KTO

Indholdsfortegnelse



Erfaringer med forebyggelse og fastholdelse	3
Partnerskabsaftaler	4
• Hvorfor partnerskabsaftaler?	
• Hvordan fungerer det i praksis?	
• To eksempler på partnerskabsaftaler	
Erfaringer med ansættelse i job på særlige vilkår	16
Yderligere information om det sociale kapitel i praksis	18



Redskaber til fastholdelse - partnerskabsaftaler

Erfaringer med det sociale kapitel i praksis - på sygehusområdet

Temahæftet er udgivet af projektet "Det sociale kapitel i praksis".

Ansvarlige: Lars Toft (lt@arf.dk), Amtsrådsforeningen,

Lone Ahm (la@kto.dk) og Henrik Würtzenfeld (hw@kto.dk), KTO.

Temahæftet er skrevet af konsulent Hans Chr. Ralking (ralking@ralking.dk).

ISBN 87-7723-303-4

KTO og Amtsrådsforeningen ønsker at øge anvendelsen af det sociale kapitel i overenskomsterne. Gennem fem lokale projekter på sygehuse har de to organisationer indhentet erfaringer og udviklingsværktøjer, som kan bruges til inspiration i alle landets amter.

Projekterne er foregået på Amtssygehuset i Herlev, KAS Glostrup, Centralsygehuset i Esbjerg-Varde, Århus Amtssygehus og Hjørring-Brønderslev Sygehus. Projekterne handler om sygefravær.

Vigtige erfaringer fra projekterne

- Ansvar for afholdelse af samtale med den sygemeldte skal ligge der, hvor personaleansvaret ligger
- Partnerskabsaftaler med kommunerne sikrer, at der bliver taget ordentlig hånd om de langtidssyge, også i forbindelse med en evt. afskedigelse
- Det er vigtigt med støtte til afdelingerne - såvel ledelse som tillidsrepræsentanter (TR) - gennem kurser, et godt dokumentations- og beslutningsgrundlag, coaching, eksempel materiale mv.
- Sygefravær og arbejdsmiljøforhold skal ses i sammenhæng
- Det er vigtigt med ressourcetilførsel - budgetmæssige begrænsninger udgør en væsentlig barriere
- Det er vigtigt, at det øverste samarbejdsorgan fastlægger en politik om fastholdelse og om en tidlig indsats ved sygefravær
- Det er vigtigt, at der etableres et samarbejde på tværs mellem afdelinger, hvor personaleansvaret ligger - "alle har et ansvar".

Projekterne har udviklet forskellige metoder til at konkretisere anvendelsen af det sociale kapitel. Projekterne har også arbejdet med de holdningsmæssige og strukturelle barrierer, der hindrer et mere rummeligt amtskommunalt arbejdsmarked.

Det hæfte, du sidder med, er ét af i alt tre værktøjshæfter, som er udarbejdet på baggrund af erfaringerne i de fem delprojekter. Hæfterne kan downloades fra www.personaleweb.dk/3Z267E32. Hæfterne og websiden anvendes med fordel sammen. Du finder i hæftet henvisning til materialer og værktøjer, som kan hentes på websiden. I hæftet er angivet den direkte genvej til det pågældende materiale på www.personaleweb.dk.

Partnerskabsaftaler

Hvorfor partnerskabsaftaler?

Århus Amtssygehus har etableret en partnerskabsaftale med Århus Kommune. Formålet med aftalen er at gøre en ekstra indsats for at fastholde ansatte, der som følge af sygdom er opsigelsestruede.

Det er hensigten, at partnerskabsaftalen skal tilpasses, så den kan fungere i alle kommuner inden for Århus Amt.

Hovedsamarbejdsudvalget på Hjørring•Brønderslev Sygehus har for at forebygge nedslidning og udstødning af ansat personale besluttet, at der på sygehuset søges indgået samarbejds-/partnerskabsaftaler med følgende hoveddele:

- 1. del vedrørende fastholdelse af medarbejdere på arbejdspladsen og
- 2. del vedrørende etablering af stillinger i henhold til det sociale kapitel.

For at behandle alle medarbejdere lige, er det hensigten at indgå aftale med samtlige ansattes kommuner.

Med henblik på at styrke samtalen er der gennemført kurser for ledelse og medarbejdere i den nødvendige samtale.

Hvordan fungerer det i praksis?

Århus Amtssygehus har konstateret, at partnerskabsaftalen og samarbejdet med kommunerne især er værdifuldt i forbindelse med fastholdelse af sygdomsramte medarbejdere og i forhold til at sikre den ansatte optimale vilkår, når opsigelse er den eneste udvej. Løn- og Personaleafdelingen er blevet bedre til at informere afdelingerne om den vifte af muligheder, der eksisterer, når der skal gøres en ekstra indsats for at fastholde ansatte på arbejdspladsen. Erfaringerne viser, at ansatte, der bliver syge, fastholdes længere. Også de, der i sidste ende må siges op på grund af sygdom.

Der har i perioden dog været en stigning i antallet, der opsiges på grund af sygdom. Stigningen skyldes dels tilfældige udsving i antallet af langtidssyge og dels, at der nu arbejdes mere bevidst med den enkeltes ressourcer i forhold til jobmuligheder. Alle ansatte, der opsiges, får tilbudt hjælp til at finde et nyt job inden for Århus Amt.

Partnerskabsaftaler

Siden januar 2001 er der indført faste procedurer, der sikrer, at alle ansatte med mere en 27 sammenhængende fraværsdage kommer til en samtale. I første halvår af 2001 var der 60 langtidssyge på Århus Amtssygehus. 45 af disse har været til interne samtaler med nærmeste leder. TR har deltaget, hvis medarbejderen ønskede det. 15 har deltaget i rundbordssamtaler, hvor en sagsbehandler fra en kommune har deltaget.

På sygehuset har man konstateret, at der er stor forskel på fraværsmønstret i afdelingerne og afsnittene. Nogle afdelinger har mere korttidsfravær end andre afdelinger, mens andre har en speciel problematik omkring langtidsfraværet. Det viser sig også, at enkelte afsnit i en afdeling kan være meget belastet af fravær, mens andre afsnit i samme afdeling har et lavt fravær.

Forebyggelse af fravær er en langsigtet indsats. De konkrete fraværssamtaler har vist, at sygefraværet kunne undgås, hvis der havde været mere fokus på forebyggelse. Erfaringerne viser også, at forebyggelse kræver en anden og mere bredt funderet form for indsats end det konkrete arbejde med at fastholde de sygdomsramte medarbejdere. Det er blandt andet en erfaring fra projektet, at der skal etableres en tæt dialog mellem sikkerhedsorganisationen internt og en vifte af eksterne samarbejdspartnere.

Hjørring•Brønderslev Sygehus' plan var i første omgang alene at indgå partnerskabsaftale med Hjørring Kommune. Herved vil ca. halvdelen af sygehusets personale blive omfattet af en aftale. Da partnerskabsaftalen blev drøftet i de forskellige samarbejdsorganer, var der imidlertid modstand imod at forskelsbehandle personalet. I konsekvens heraf blev det derfor vedtaget, at der skal afholdes fraværssamtaler for alle ansatte. Aftalerne er af hensyn til ligebehandlingen på sygehuset i princippet ens for alle kommuner. P.t. er der indgået partnerskabsaftaler, der omfatter ca. 90% af de ansatte på Hjørring•Brønderslev Sygehus.

Partnerskabsaftalen indeholder konkrete bestemmelser om, at der mellem nærmeste leder, en eventuel bisidder og den ansatte skal holdes en samtale, når følgende fravær er konstateret:

- 14 dages sygdom inden for de seneste 6 måneder eller
- 3 sygeperioder inden for de seneste 6 måneder.

Partnerskabsaftaler

Formålet med samtalerne er blandt andet, at man gennem en tidlig og struktureret indsats støtter op om den sygemeldte, så tilknytning til arbejdspladsen kan fastholdes.

I samtaleforløbet kan kommune, sikkerhedsrepræsentant, løn- og personalekontor m.fl. indgå efter behov, og der har i løbet af perioden været afviklet en del rundbordssamtaler.

Som konsekvens af, at der har været fokus på det sociale kapitel, modtager personalekontoret i stigende omfang henvendelser direkte fra ansatte - som ikke har et registreret sygefravær - men som føler, at de ikke længere kan klare deres nuværende arbejde, og som ser en mulighed for at få hjælp til at finde et andet arbejde eller lignende.

"Med hensyn til fastholdelse kan vi konkludere, at rundbordssamtalen er et ideelt instrument i forsøget på at fastholde den ansatte på arbejdspladsen, idet alle involverede parter samles. På den måde kan alle relevante aspekter i sagen belyses i helhed. Totalt set mener vi, at der spares tid, alle får de samme oplysninger og eventuelle opfølgingsaktiviteter gennemføres i fuld forståelse parterne imellem.

Herudover oplever vi, at den "politik", der ligger bag rundbordssamtalerne – nemlig, at sygehuset ikke iværksætter en afskedigelsesprocedure inden der er taget stilling til det videre forløb for den ansatte - opfattes meget positivt."

*Vicekontorchef Bertel Christensen,
Løn- og personale, Hjørring-Brønderslev Sygehus*

Partnerskabsaftaler

De umiddelbare erfaringer viser blandt andet, at der i projektperioden ikke har kunnet påvises en væsentlig ændring i det gennemsnitlige sygefravær. Det er dog vurderingen, at projektet har ydet et væsentligt bidrag til at fastholde medarbejdere på arbejdspladsen. Der kan endvidere konstateres mulighed for at yde en tidligere indsats, idet ansatte - før der er registreret sygedage - henvender sig for at få hjælp til at finde andet arbejde eller lignende.

Partnerskabsaftalen indeholder mulighed for, at kommunerne i større udstrækning kan henvise personer til beskæftigelse på særlige vilkår. Tilsvarende aftale er indgået med Arbejdsformidlingen. Erfaringerne herfra har vist, at der i projektperioden er "ansat" ca. 60 personer i forskellige ordninger.

Sygehuset har holdt evalueringsmøder med de fleste kommuner om, hvordan partnerskabsaftalen fungerer. Reaktionen har været positive, og der har ikke vist sig noget grundlag for at lave noget om. Som et led i evalueringen af partnerskabsaftalen har sygehuset og kommunen dannet en erfagruppe for alle sagsbehandlere, der kommer i berøring med de sygemeldte. Her snakker man erfaringerne igennem. Også her har man kunnet konstatere, at ordningen fungerer til alles tilfredshed.

Partnerskabsaftaler

To eksempler på partnerskabsaftaler

Nedenfor vises to eksempler på partnerskabsaftaler, som i udformningen er ret forskellige, selv om formålet er det samme. Partnerskabsaftalen fra Hjørring-Brønderslev Sygehus (www.personaleweb.dk/4Z411) beskriver klare roller mellem kommune og sygehus og fastlægger procedurerne. Partnerskabsaftalen fra Århus Amtssygehus (www.personaleweb.dk/4Z581) har et bilag, der er direkte rettet mod den sygemeldte. Heri beskrives den sygemeldtes rettigheder mv. Desuden har aftalen et skema til opfølgning på rundbordssamtalen.

AFTALE OM SOCIALT PARTNERSKAB MELLEM ANSATTE PÅ HJØRRING-BRØNDERSLEV SYGEHUS OG HJØRRING KOMMUNE.

Aftalen omfatter alle ansatte på Hjørring-Brønderslev Sygehus, der bor i Hjørring Kommune.

Formålet med partnerskabsaftalen fastlægges i følgende punkter:

- Gennem en tidlig og struktureret indsats over for den sygemeldte at støtte denne, således at tilknytning til arbejdspladsen fastholdes. Alternativt bør det afklares, om den sygemeldte skal/bør overføres til andet erhverv, omskoling, revalidering eller ansættes i en stilling omfattet af det sociale kapitel, således at eventuel førtidspensionering undgås
- At der udvikles og opbygges samarbejdsmodeller mellem interessepartnerne: Kommune, faglige organisationer, sygehus/afdelinger/afsnit/øvrige ansatte samt øvrige relevante samarbejdspartnere
- At gøre det naturligt/acceptabelt, at der over for den enkelte sættes fokus på pågældendes fravær, og således øge den enkeltes egen ansvarlighed for medvirken til bedring af egen situation
- At sætte fokus på hvilke muligheder, der er for at skabe arbejdspladser i henhold til det sociale kapitel
- Foretage sammenlignende målinger af konsekvenserne for sygefraværet på grundlag af ovenstående.

Partnerskabsaftaler

For at imødekomme disse mål tages der kontakt til den ansatte, når vedkommende har været sygemeldt:

- efter 14 dages sygdom inden for de seneste 6 måneder og/eller
- efter 3 sygeperioder inden for de seneste 6 måneder.

I den første samtale deltager foruden den ansatte den pågældende daglige leder. Herudover kan den ansatte ønske, at en bisidder deltager i samtalen. I forbindelse hermed skal det kraftigt anbefales, at TR benyttes som bisidder. Samtalen skal afvikles hurtigst muligt.

Formålet med samtalen er at afdække baggrunden for det konstaterede fravær. På grundlag heraf træffes der aftale om hvilke tiltag, der fremover skal gennemføres, med henblik på at fastholde pågældende i arbejde.

Skønnes det, at kommunens socialforvaltning bør inddrages, afholdes der senest 10 arbejdsdage efter første møde, et møde, hvori socialforvaltningen deltager. I denne samtale er det om muligt af endnu større betydning, at TR deltager som bisidder. Herudover kan der f.eks. deltage afdelingsledelse, projektmedarbejder, sikkerhedsrepræsentant m.fl. afhængig af sagens karakter.

På grundlag af samtalen tages der stilling til det videre forløb, herunder om kommunen skal "overtage" sagen.

Formålet med at skabe arbejdspladser søges tilgodeset gennem en fra sygehusets side aktiv indsats for at skabe stillinger, omfattet af det sociale kapitel, primært for allerede ansatte, men også for personer, kommunen søger/ønsker beskæftiget i omhandlede stillinger.

Partnerne har tavshedspligt.

Aftalen forudsætter positivt samarbejde mellem parterne og bygger på frivillighed.

Partnerskabsaftaler

Parterne kan ikke tilsidesætte gældende social- og arbejdsmarkedslovgivning, forvaltningslovgivning samt fagretlige aftaler og regler.

Social- og Sundhedsforvaltningen er ansvarlig for information til alle sagsbehandlere om aftalen om socialt partnerskab. Ligesom Hjørring•Brønderslev Sygehus er ansvarlig for information om aftalen til ledere og medarbejdere på sygehuset.

Aftalen om socialt partnerskab vurderes løbende af Social- og Sundhedsforvaltningen og Hjørring•Brønderslev Sygehus og evalueres første gang et halvt år efter ikrafttrædelse. Aftalen kan opsiges af begge parter med 6 mdrs. varsel, dog tidligst med udgangen af (et år fra startdato). I øvrigt kan aftalen ændres ved enighed.

Underskrifter:

Hjørring•Brønderslev Sygehus

Hjørring Kommune

Den partnerskabsaftale, Århus Amtssygehus har indgået med Århus Kommune, har et bilag, som særligt fremhæver medarbejderens rettigheder i situationen.

Partnerskabsaftaler

Aftalen mellem arbejdspladsen og Århus Kommune

Din arbejdsplads og Århus Kommunes Socialafdeling har indgået en aftale om i fællesskab at tilbyde hjælp til medarbejdere, hvis der er forhold omkring et sygdomsforløb, som gør, at der kan være brug for hjælp eller rådgivning fra de sociale myndigheder. Det er der to grunde til:

Den ene er, at din arbejdsplads i sin personalepolitik har vedtaget, at der skal tages bedre hånd om syge medarbejdere. Det kan blandt andet ske ved at afholde systematiske sygefraværssamtaler for tidligst muligt at finde ud af, hvad arbejdspladsen kan gøre for at hjælpe den sygemeldte.

Den anden er, at de sociale myndigheder ifølge den sociale lovgivning har pligt til at tage personlig kontakt til enhver borger, som er sygemeldt fra sit arbejde i mere end otte uger. Det sker automatisk, fordi enhver arbejdsplads har pligt til at indberette længere tids sygefravær til de sociale myndigheder. Desuden har den syge pligt til at deltage i de møder, de sociale myndigheder indkalder til. Det gælder også for personer, som modtager fuld løn under sygdom, og for hvem sygdommen ikke umiddelbart har konsekvenser for deres evne til at klare sig selv.

Formålet med disse bestemmelser i lovgivningen er at forebygge, at sygdom fører til tab af ansættelsesforhold og tilknytning til arbejdsmarkedet. Erfaringer viser, at denne forebyggelse ofte lykkes bedst, når den syge, parterne på arbejdspladsen og de sociale myndigheder arbejder sammen.

Derfor har din arbejdsplads og Århus Kommune besluttet at tilbyde langtidssygemeldte medarbejdere at lave fælles opfølgning på deres sygdomsforløb i stedet for, at de to systemer arbejder hver for sig og indkalder den syge til møder og samtaler uafhængigt af hinanden.

Ved at lave fælles opfølgning vil vi især gerne opnå tre ting:

1. Bedre muligheder for at forebygge, at et sygdomsforløb fører til afskedigelse
2. Bedre, hurtigere og mere sammenhængende hjælp til dem, der har brug for det

Partnerskabsaftaler

Tiltag til tilbagevenden til nuværende afsnit/afdeling - hvilke?:

Skriv om og i bekræftende fald hvilke tiltag, der er gjort omkring tilbagevenden til nuværende afsnit/afdeling.

Overvejelser om mulighed for omplacering på arbejdspladsen:

Anvendes, når personen ikke kan vende tilbage til hidtidigt arbejde i afsnittet/afdelingen, men evt. på andet afsnit/afdeling.

Aftalt med sygemeldte:

Skriv hvad der er aftalt i enighed mellem arbejdspladsen og den sygemeldte.

3. afsnit: Orientering til socialcenter

Her skrives eventuelle meddelelser/spørgsmål/ønsker til socialcentret. Eksempler: Orientering om tiltag på afsnittet/afdelingen, ønske om et møde på afsnittet/afdelingen med en sagsbehandler fra socialforvaltningen o.lign. Skemaet sendes til det socialcenter, som den sygemeldte tilhører.

Navn på kontaktperson på afsnittet/afdelingen:

Skriv navn og tlf. nr. på den person, afsnittet/afdelingen og den sygemeldte er enige om skal være kontaktperson i forhold til socialcentret. Eksempler: Tillids-/sikkerhedsrepræsentanten, afdelingslederen eller den sygemeldte selv.

Underskrift af lederen på afsnittet/afdelingen:

Skriv navnet på enten afdelingslederen eller institutionens leder.

Partnerskabsaftaler

4. afsnit: Udfyldes af socialcentret

I dette afsnit svarer sagsbehandleren fra socialcentret på afsnittets/afdelingens henvendelse og giver orientering eller stiller spørgsmål til afsnittet/afdelingen.

Opfølgingsmøde aftalt til:

Skriv hvornår og hvor næste samtale med den sygemeldte og evt. afsnit/afdeling skal finde sted.

Navn på kontaktperson:

Skriv navn og tlf. nr. på den sagsbehandler, den sygemeldte eller kontaktpersonen på afsnittet/afdelingen kan henvende sig til.

Skemaet skal indsendes til socialcentret til orientering, uanset I på afsnittet/afdelingen ikke har brug for et samarbejde med socialcentret i denne sag.

Skemaet returneres til jeres afsnit/afdeling fra socialcentret inden fem arbejdsdage fra modtagelsen. Derefter kan den eventuelle videre planlægning aftales.

OBS OBS OBS:

Husk at tage kopi til alle parter inden skemaet sendes til socialcenter.

Er I i tvivl om, hvilket socialcenter skemaet skal sendes til, kan I få det oplyst ved at ringe til Århus Kommune på tlf. 89402000.

Erfaringer med ansættelse i job på særlige vilkår

De partnerskabsaftaler, der er indgået på Hjørring•Brønderslev Sygehus (www.personaleweb.dk/4Z411), indeholder en aftale om, at antallet af job på særlige vilkår skal forøges.

Derfor indeholder aftalerne mulighed for, at kommunerne i større udstrækning kan henvise personer til beskæftigelse på særlige vilkår. Tilsvarende aftale er indgået med Arbejdsformidlingen. Det har vist sig at være af stor betydning, at ansættelserne gennemføres så tæt på normalsituationen som muligt.

Der er derfor udarbejdet et ansøgningsskema, som den ledige udfylder og sender til sygehuset. Ligeledes har den enkelte afdeling mulighed for at udarbejde "stillingsopslag" til Kommune/Arbejdsformidling.

Antallet af stillinger under det sociale kapitel på Hjørring•Brønderslev Sygehus er i løbet af 1½ år vokset fra 23 til ca. 60.

På Hjørring•Brønderslev Sygehus har man følgende erfaringer med ansættelse på særlige vilkår:

- Det er af altafgørende betydning, at spørgsmålet om ansættelserne drøftes i virksomhedens samarbejdsorganer
- Det er endvidere uhyre vigtigt, at der etableres et tæt samarbejde mellem kommunen/arbejdsformidlingen og virksomheden, således at den enkelte sagsbehandler dels har kendskab til virksomheden, dels også kender de krav, der stilles til de personer, der ønskes ansat i virksomheden
- Herudover er det af stor betydning, at de, der ønsker at blive ansat, blandt andet gennem udarbejdelse af en skriftlig ansøgning, demonstrerer deres interesse i at blive ansat
- Endelig betyder det meget, at ansættelserne foretages som "normalansættelser" det vil sige med indragelse af ansættelsesudvalg mv.

Formålet med ansættelse på særlige vilkår er, at pågældende opnår ordinær beskæftigelse, enten på sygehuset eller ved en anden arbejdsgiver.

Erfaringer med ansættelse i job på særlige vilkår

Arbejdsformidlingen og de kommuner, der har henvist personer til disse ansættelser, har lavet en opgørelse over, hvordan de pågældende personer er blevet beskæftiget, når ansættelsen er ophørt på Hjørring•Brønderslev Sygehus.

Den første opgørelse, der omfatter 15 personer, viser følgende resultat:

- 46 % har fået ordinært arbejde
- 20% er startet på et andet forløb - det kan være omskolings-, rotation- eller vejledningsforløb
- 34% er fortsat ledige eller langtidssygemeldte.

Yderligere information om det sociale kapital i praksis

www.personaleweb.dk er et websted med oplysninger om personalepolitiske projekter i kommuner og amter. Her finder du også henvisning til projektet "Det sociale kapital i praksis på sygehusområdet" (www.personaleweb.dk/3Z267E32) og delprojekternes erfaringer og materialer. Du kan blandt andet finde:

- Pjecen "Det sociale kapital i amterne" om projektet og delprojekterne (www.personaleweb.dk/4Z271).
- Pjecen "Det sociale kapital i praksis - på sygehusområdet" (www.personaleweb.dk/4Z168).
- Projektbeskrivelserne for hovedprojektet og delprojekterne (www.personaleweb.dk/5Z351).
- Eksempler på kommuneaftaler - "partnerskabsaftaler".
- 1. nyhedsbrev - udsendt december 2000 (www.personaleweb.dk/4Z421).
- 2. nyhedsbrev - udsendt maj 2001 (www.personaleweb.dk/4Z811).

3 temahæfter om fastholdelse og forebyggelse:

1. Analyser som værktøj for HSU - arbejdsmiljø og økonomi er centrale faktorer i det rummelige arbejdsmarked (www.personaleweb.dk/4Z170).
2. Den vigtige samtale (www.personaleweb.dk/4Z171).
3. Redskaber til fastholdelse - partnerskabsaftaler (www.personaleweb.dk/4Z172).

Delprojekterne er foregået på følgende sygehuse:

- Amtssygehuset i Herlev
- Centralsygehuset Esbjerg-Varde
- KAS Glostrup
- Hjørring-Brønderslev Sygehus
- Århus Amtssygehus.

På www.personaleweb.dk/3Z267E32 kan du desuden finde inspiration til arbejdet med sygefravær og nærvær på din arbejdsplads eller i amtet som helhed. Her kan du finde en lang række eksempler på aktiviteter, som er afholdt i amterne om sygefravær og nærvær.

Center for beskæftigelse på særlige vilkår www.fleksjob.dk.



