

DEN  
GODE  
ARBEJDS  
PLADS →



DEN

GODE

**ARBEJDS**

**PLADS**





**Den gode Arbejdsplads**  
Udgivet af Socialpædagogerne, februar 2018  
Tryk: Skabertrang, Silkeborg

# FORORD

# DEN GODE ARBEJDSPLADS

## Kære tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter og ledere

Socialpædagogerne udgiver hermed den 4. udgave af Den gode Arbejdsplads, som har afsæt i vores personalepolitiske rammeaftaler på det kommunale og regionale område.

På nogle områder er Den gode Arbejdsplads genkendelig i forhold til den tidligere udgave. Og på andre områder er den helt ny. Udover at Den gode Arbejdsplads skal understøtte det lokale arbejde med at implementere rammeaftalerne, har publikationen også fokus på at inspirere til, hvordan I aktivt kan bruge overenskomstaftalerne i det daglige arbejde med at styrke arbejdsmiljøet og fagligheden for alle medarbejdergrupper – og dermed sammen skabe den gode arbejdsplads.

Overenskomstaftalerne giver blandt andet mulighed for at få medindflydelse på arbejdspladsens arbejde med trivsel og sundhed, arbejdstidstilrettelæggelse, kompetenceudvikling, seniorpolitik og sygdoms- og fastholdelsespolitik.

Nogle af jer har måske oplevet, at det kan være en udfordring at arbejde med rammeaftalerne, så de får et liv på arbejdspladsen – og ikke kun ender som en samling papir bagerst i reolen. Derfor har vi til hvert tema udarbejdet et katalog, som udover en beskrivelse af aftalerne også giver viden, inspiration og redskaber til, hvordan I kan arbejde med aftalerne.

Hvis de lokale aftaler skal udformes til størst mulig tilfredshed og medejerskab, er det afgørende, at hele arbejdspladsen inddrages i arbejdet med at udvikle arbejdsvilkårene og skabe den gode arbejdsplads. Det håber vi, at denne publikation kan bidrage til.

Afsluttende vil jeg fremhæve, at Den gode Arbejdsplads også kan bruges af jer, som arbejder på statslige eller private arbejdspladser, og som ikke har driftsoverenskomst med en kommune eller region. Selv om I ikke omfattes af de aftaler, der omtales, kan I sagtens lade jer inspirere af Den gode Arbejdsplads og bruge det i jeres arbejde i SU (samarbejdsudvalget) og AMO (arbejdsmiljøorganisationen).



Marie Sonne  
Forbunds næstformand

# DEN GODE ARBEJDSPLADS



# INDHOLD

# DEN GODE ARBEJDSPLADS

<b>INDLEDNING</b>	<b>7</b>
<b>LÆSEVEJLEDNING</b>	<b>9</b>
<b>1. MEDBESTEMMELSE OG MEDINDFLYDELSE</b>	<b>10</b>
Politikafsnit	11
Katalog	13
<b>2. ARBEJDSMILJØ OG FAGLIGHED</b>	<b>30</b>
Politikafsnit	31
Katalog	33
<b>3. ARBEJ DSTID</b>	<b>52</b>
Politikafsnit	53
Katalog	55
<b>4. KOMPETENCEUDVIKLING</b>	<b>68</b>
Politikafsnit	69
Katalog	71
<b>5. DET SOCIALE KAPITEL</b>	<b>80</b>
Politikafsnit	81
Katalog	83
<b>6. FASTHOLDELSE AF SENIORER</b>	<b>96</b>
Politikafsnit	97
Katalog	99
<b>BILAG 1: CASES</b>	<b>107</b>

# DEN GODE ARBEJDSPLADS





# INDLEDNING

# DEN GODE ARBEJDSPLADS

Socialpædagogerne har en vision om et solidarisk samfund, hvor alle mennesker har mulighed for at leve et godt liv og være en del af samfundet. Det er én af tre visioner, som indgår i Socialpædagogerne i Fremtiden. Hvis vi skal komme i mål med visionen, er kvaliteten i den socialpædagogiske indsats af afgørende betydning. Forudsætningen for at lykkes er dels, at medarbejderne har en høj faglighed, og dels at medarbejderne trives på arbejdspladsen.

Men faglighed og trivsel kommer ikke af sig selv. Det kræver gode rammer og vilkår for arbejdet. Det er rammerne og vilkårene, som skal understøtte, at socialpædagoger kan udføre den indsats, der skaber livskvalitet for borgere med særlige behov. Gode rammer og vilkår for arbejdet er med til at sikre et godt arbejdsmiljø, som giver mulighed for faglig udvikling og høj kvalitet i den socialpædagogiske indsats. Og det er også med til at give tryghed i ansættelsen og sikre, at ingen ufrivilligt bliver nødt til at forlade arbejdsmarkedet.

Socialpædagogerne ønsker med Den gode Arbejdsplads at understøtte arbejdet med at skabe de gode rammer og vilkår, så arbejdsmiljø, faglighed og tryghed i ansættelsen bliver en integreret del af både det daglige socialpædagogiske arbejde og det overordnede strategiske arbejde. Det er en stor opgave, som kun kan løses i fællesskab i et tillidsfuldt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere.

Ansvar for at sikre gode arbejdspladsforhold er fortsat arbejdsgivernes. Det står ikke til diskussion. Udgangspunktet for aftalerne om medindflydelse, trivsel og sundhed, arbejdstid, socialt kapital, kompetenceudvikling og seniorpolitik er derfor, at det er arbejdsgivernes ansvar at tilføre de nødvendige ressourcer, så aftalerne lever på arbejdspladserne. Men vi skal være parate til at tage et medansvar. For kun ved en fælles indsats kan vi skabe den gode arbejdsplads, som både skaber trivsel for medarbejdere og ledelse og udvikling for de borgere, som er målet for den socialpædagogiske indsats.

For at understøtte samarbejdet har de centrale parter (Forhandlingsfællesskabet, KL og Regionernes Lønnings- og Takstnævn, RLTN) indgået en række personalepolitiske aftaler om medindflydelse og medbestemmelse, trivsel og sundhed, arbejdstid, socialt kapital, kompetenceudvikling og seniorpolitik. Det er rammeaftaler, som åbner mulighed for, at ledere og medarbejdere lokalt opnår medindflydelse på udformning af rammerne for arbejdsvilkårene.

Udover de personalepolitiske aftaler indgår Socialpædagogerne også aftaler om overenskomstprojekter om fx psykisk arbejdsmiljø og projekter, hvor målet er at skabe et velfærdssamfund, hvor både medarbejdernes, borgernes og resten af samfundets ressourcer anvendes bedst muligt. Det er Fremfærd et eksempel på.

Det formelle samarbejde med at omsætte rammeaftalerne til lokale forhold foregår i MED-systemet. Når I som tillidsvalgte og ledere sidder i et MED-udvalg, er det vigtigt, at I er skarpe på jeres rolle og mandat. MED er den formelle arena for medarbejdernes muligheder for at få medindflydelse og medbestemmelse på rammerne og vilkårene for arbejdets udførelse. Det er imidlertid vigtigt at huske, at det også er her, at ledelsen har retten til at træffe de endelige beslutninger.

MED er imidlertid ikke det eneste forum, hvor der foregår et samarbejde. Et eksempel på et af de nye dialogfora mellem ledelse, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter er det såkaldte TRIO-samarbejde. Det er et uformelt forum, som er helt tæt på medarbejderne og kerneopgaven. Et godt TRIO-samarbejde er et centralt afsæt for at skabe den gode arbejdsplads. TRIO-samarbejdet kvalificerer sig især ved, at deltagerne har de nødvendige mandater til både at sætte handlinger i gang og træffe hurtige beslutninger, så de daglige opgaver løses bedst muligt.

Socialpædagogerne vil gerne tage et medansvar for at gøre medarbejdere og ledelsen endnu dygtigere – blandt andet ved at bidrage med fora, hvor medlemmerne både kan få ny viden og udveksle og dele erfaringer og viden. Derfor har Socialpædagogerne etableret seks faglige selskaber, som med en række af aktiviteter og arrangementer skal understøtte medlemmernes faglighed og synlighed omkring faget.

Den socialpædagogiske kernefaglighed er medarbejdernes vigtigste arbejdsredskab i relationen til borgeren. Derfor har det stor værdi, at fagligheden bliver mere synlig blandt andet for at udvikle og øge kvaliteten i vores arbejde, så vi kan dokumentere resultaterne af vores indsats. Både for os selv, men også overfor omverdenen. Vi vil vise, at den socialpædagogiske indsats – med den rette faglighed understøttet af et etisk værdisæt – kan give mennesker med særlige behov indflydelse på deres eget liv og på de rettigheder og pligter, der følger med et medborgerskab. Vi vil vise, at det samfundsmæssigt betaler sig at investere i socialpædagogiske indsatser.

Afslutningsvis skal nævnes, at Den gode Arbejdsplads også kan anvendes på statslige og private arbejdspladser uden driftsoverenskomst. Selvom arbejdspladserne ikke er omfattet af de personalepolitiske aftaler – og dermed MED-systemet – kan SU (samarbejdsudvalget) og AMO (arbejdsmiljøorganisationen) – med fordel lade sig inspirere af de værdier, intentioner, fakta, viden og redskaber, som er en del af Den gode Arbejdsplads.

# LÆSEVEJLEDNING

## DEN GODE ARBEJDSPLADS

Den gode Arbejdsplads består af seks kapitler, hvor hvert kapitel tager afsæt i én personalepolitisk aftale. De seks aftaler er:

Aftalen om medindflydelse og medbestemmelse, aftalen om trivsel og sundhed, aftaler om arbejdstid, aftalen om kompetenceudvikling, aftalen om seniorpolitik og aftalen om socialt kapitel.

Hvert kapitel indledes med et politikafsnit, som skitserer Socialpædagogernes holdning til det respektive tema. Dernæst følger et katalog, som udover at beskrive den enkelte personalepolitiske aftale også tilføjer viden, inspiration og redskaber til, hvordan arbejdspladsen kan arbejde med aftalen. Der er også henvisninger til relevante links på fx Socialpædagogernes hjemmeside i forhold til værktøjer, som kan understøtte jeres indsats.

Hvert kapitel kan læses selvstændigt. Men for at vise sammenhængen mellem aftalerne og signalere en helhedsorienteret indsats er der krydshenvisninger til de øvrige personalepolitiske aftaler, når det er relevant.

Sidst i Den gode Arbejdsplads er et bilag, som indeholder case-beskrivelser fra socialpædagogiske arbejdspladser.

# MEDINDFLYDELSE OG MEDBESTEMMELSE



# POLITIKAFSNIT

## MEDINDFLYDELSE OG MEDBESTEMMELSE

### Socialpædagogerne mener, at

- Spørgsmål om politikker, rammer og vilkår for det socialpædagogiske arbejde samt organisering af de socialpædagogiske tilbud har en plads på MED-udvalgets dagsorden.
- MED-udvalget drøfter, hvordan det kan få indflydelse i kommune eller region på de strategiske beslutninger, der har betydning for arbejdspladsen.
- Arbejdspladsens strategiske arbejdsmiljøarbejde bør have en særlig plads på MED-udvalgets dagsorden.

Socialpædagogerne anser mulighederne for medarbejdernes medindflydelse og medbestemmelse som vitale for arbejdspladsen, arbejdsforholdene og den socialpædagogiske indsats.

Arbejdspladsens MED-udvalg er garanten for, at medindflydelsen og medbestemmelsen foregår kvalificeret. Tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter og øvrige medarbejderrepræsentanter skal være betydningsfulde, strategiske samarbejdspartnere for ledelsen i forhold til de udfordringer og krav, arbejdspladsen møder.

De tillidsvalgte har ansvaret for, at medarbejdernes synspunkter inddrages, så der skabes sammenhæng mellem rammer og krav omkring løsningen af kerneopgaven, udførelsen af den socialpædagogiske kernefaglighed, arbejdsmiljøet og alle de øvrige personaleforhold.

### Rammeaftalen om medindflydelse og medbestemmelse

Rammeaftalen om medindflydelse og medbestemmelse er, sammen med den lokale MED-aftale, afsættet for, at alle medarbejdere er sikret deres ret til medindflydelse og medbestemmelse.

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

Medindflydelse og medbestemmelse indebærer en gensidig pligt til at informere om og drøfte alle forhold, der har betydning for arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejds-

miljøforhold, herunder de budgetmæssige forhold. Medbestemmelsen indebærer endvidere, at ledelsen og medarbejderrepræsentanterne sammen aftaler retningslinjer og indgår aftaler.

Rammeaftalen om medindflydelse og medbestemmelse skal ses i en sammenhæng med de øvrige personalepolitiske aftaler, som er beskrevet i Den gode Arbejdsplads.

MED-udvalgene skal aftale retningslinjer for arbejdspladsernes indsats med at identificere, forebygge og håndtere arbejdsbetinget stress, vold, trusler og mobning.

Et konstruktivt samarbejde i MED-udvalget er karakteriseret ved gensidig respekt, tillid og rettidig dialog mellem parterne. Når ledelsen inddrager medarbejdernes viden og synspunkter i beslutningsgrundlaget, og når medarbejderrepræsentanterne tager del i ansvaret, dannes grundlaget for reel medindflydelse og medbestemmelse. En forudsætning for at opnå det er, at begge parter spiller efter de samme regler. Såvel ledelsen som medarbejderrepræsentanter skal derfor klædes på gennem den obligatoriske MED-grunduddannelse og kende til indholdet i den lokale MED-aftale.

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. Det giver medarbejderrepræsentanterne de bedste forudsætninger for medindflydelse og medbestemmelse – og det giver medarbejderne de bedste forudsætninger for ejerskab til initiativer og beslutninger og for deres udførelse af kerneopgaven.

Hvis arbejdspladsen ønsker indflydelse på kommunens eller regionens overordnede budgetter, personalepolitikker eller rammerne for det socialpædagogiske arbejde, skal synspunkterne bringes op i systemet til det MED-niveau, hvor ledelseskompetencen til at træffe beslutning er til stede.



# KATALOG

## MEDINDFLYDELSE OG MEDBESTEMMELSE

Ledere og medarbejdere har en fælles interesse i at udvikle arbejdspladsen, så opgaverne løses bedst muligt. Gennem samarbejde sikres sammenhæng mellem de personalepolitiske indsatser, medarbejdernes trivsel og udvikling og kvalitet i den socialpædagogiske indsats. MED-aftalen er 'grundloven' for dette samarbejde og dermed et godt udgangspunkt for udvikling af den gode arbejdsplads

I dette katalog beskrives MED-aftalen og det aftalemæssige grundlag for samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere, som sker i MED-udvalgene. Både på centralt og lokalt niveau. Noget samarbejde foregår i et formelt forum – MED-udvalget – og andet samarbejde er af mere uformel karakter.

Socialpædagerne har et særligt fokus på det daglige uformelle samarbejde mellem ledelse og tillidsvalgte (TR og AMR) – kaldet TRIO-samarbejdet. TRIO-samarbejdet skal ikke forveksles med det lokale MED-udvalg, selvom der kan være personsammenfald. TRIO-samarbejdet er nemlig ikke en del af MED-systemet. Men det er i den daglige socialpædagogiske indsats, den gode arbejdsplads udvikler sig, og her spiller et dynamisk og godt TRIO-samarbejde en stor rolle. Derfor indeholder dette katalog også et afsnit, som giver jer inspiration til TRIO-samarbejdet.

### Rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelse

Rammeaftalen fastlægger, at indflydelsen skal ske på det niveau, hvor ledelsen har kompetencen, og at strukturen skal være sammenhængende. Rammeaftalen fastlægger en række opgaver for henholdsvis Hoved-MED og det lokale MED. Det fastlægges ikke i rammeaftalen hvilke opgaver, der ligger i MED-udvalg på forvaltnings- eller områdeniveau.

---

De to rammeaftaler for kommuner og regioner kan findes på Offentligt Ansattes Organisationers (OAO) hjemmeside.

► [Find MED aftalen her.](#)

Her findes også en MED-håndbog, hvor parterne i fællesskab vejleder om rammeaftalerne, og hvor man finder alle bilag og protokollater til de to rammeaftaler.

---

Overordnet fastlægger MED-rammeaftalen, at der skal samarbejdes om alle forhold af betydning for arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold. Særligt om arbejdsmiljøet skal nævnes, at rammeaftalen giver mulighed for, at kommuner og regioner lokalt kan aftale, at MED-udvalget varetager den rolle, som arbejdsmiljøorganisationen har i henhold til arbejdsmiljøloven.

MED-rammeaftalen er baseret på tre former for medindflydelse og medbestemmelse:

- gensidig informationspligt
- fastlæggelse af retningslinjer
- mulighed for forhandling og indgåelse af aftaler

Informationen skal gives på et så tidligt tidspunkt, på en sådan måde og i en sådan form, at det giver gode muligheder for en grundig drøftelse, så medarbejdernes synspunkter og forslag kan indgå i grundlaget for ledelsens og/eller kommunalbestyrelsens eller regionsrådets beslutninger. At informationspligten er gensidig betyder, at både ledelse og medarbejderrepræsentanter er forpligtede til at informere om forhold, som har betydning for de beslutninger, der træffes. Det er vigtigt, at information fra ledelsen bliver givet på et så tidligt tidspunkt, at medarbejderrepræsentanterne har mulighed for at drøfte eventuelle konsekvenser med de berørte medarbejdere.

MED-rammeaftalen fastlægger, at der – når én af parterne ønsker det – skal indledes drøftelser om retningslinjer. Begge parter skal udvise positiv forhandlingsvilje og søge at opnå enighed. Det er i rammeaftalen fastlagt, at der i Hoved-MED skal aftales retningslinjer i forhold til drøftelse af budgettets konsekvenser, større rationaliserings- og omstillingsprojekter og retningslinjer for personalepolitikken. Hoved-MED skal fastlægge indsatsområder og opgaver i en strategisk planlægning af MED-arbejdet i kommunen eller regionen. Hvis det er aftalt, at organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet indgår i MED, skal Hoved-MED ifølge arbejdsmiljøloven afholde en årlig arbejdsmiljødrøftelse. Det betyder, at Hoved-MED skal:

- tilrettelægge indholdet af samarbejdet om sikkerhed og sundhed for det kommende år
- fastlægge, hvordan samarbejdet skal foregå, herunder samarbejdsformer og mødeintervaller
- vurdere, om det foregående års mål er nået
- fastlægge mål for det kommende års samarbejde
- bidrage til virksomhedens kompetenceudviklingsplan for medlemmerne af arbejdsmiljøorganisationen

Den årlige arbejdsmiljødrøftelse bør indgå i sammenhæng med planlægning af øvrige strategiske indsatsområder for at understøtte en helhedsorienteret indsats.

### Det lokale aftalegrundlag for samarbejdet

Kommunens eller regionens MED-aftale er en lokal udmøntning af 'Rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelse'.

I alle kommuner og regioner har ledelsen og de lokale faglige organisationer indgået en MED-aftale, som omfatter alle arbejdspladser i kommunen eller regionen – også de selvejende. Den lokale MED-aftale fastlægger strukturen for det formelle samarbejde i kommunen/regionen, herunder i de forskellige forvaltninger eller områder og på de enkelte arbejdspladser. Den lokale MED-aftale i kommunen/regionen fastlægger, om der fx på det enkelte socialpædagogiske tilbud skal være et MED-udvalg. Eller om det er et personalemøde med MED-status, som er rammen om samarbejdet.



Aftalen fastlægger også, om der – udover et Hoved-MED og MED-udvalg på arbejdspladsniveau (lokalt MED-udvalg) – er MED-udvalg på område- eller forvaltningsniveau. Det har betydning for, hvordan kommunikationen mellem arbejdspladsen og de overordnede ledelsesniveauer kan foregå og for, hvordan der kan opnås indflydelse på de beslutninger, der træffes.

På de fleste socialpædagogiske tilbud i regioner og kommuner er der et lokalt MED-udvalg, som består af lederen, evt. andre ledere, en eller flere tillidsrepræsentanter, en eller flere arbejdsmiljørepræsentanter og evt. andre medarbejderrepræsentanter. På socialpædagogiske arbejdspladser, hvor personalemødet har MED-status, indgår alle medarbejdere i samarbejdet.

Det kan i den lokale MED-aftale være fastlagt, hvor ofte MED-personalemøderne skal holdes og hvilke formelle krav fx dagsorden og referater skal leve op til. Det skal fremgå af dagsordenen, når der er tale om et personalemøde med MED-status.

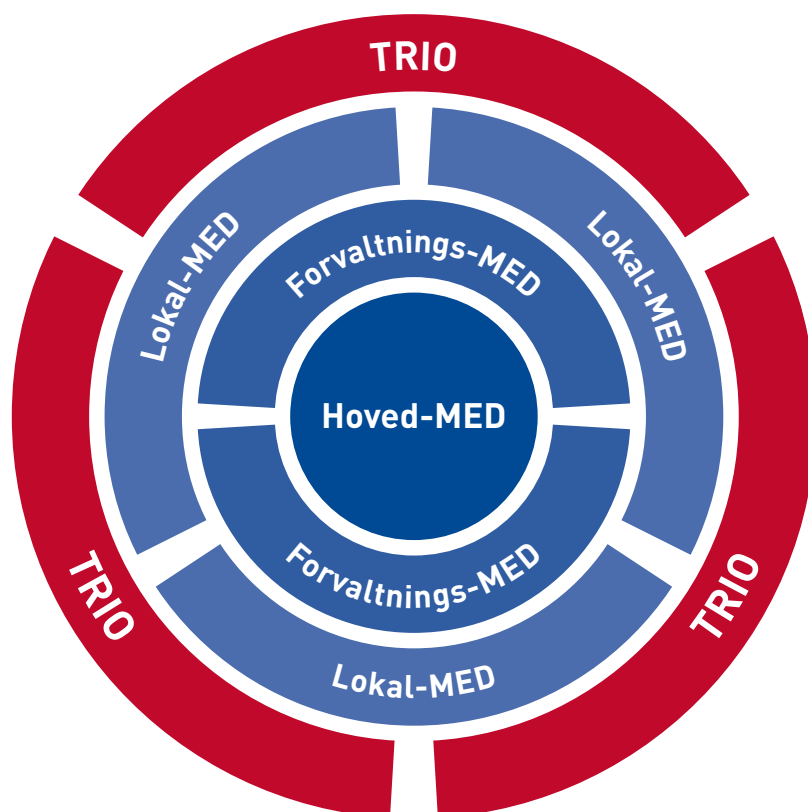
I regionerne og i de fleste kommuner er der et MED-udvalg på område- eller forvaltningsniveau, som ligger mellem Hoved-MED og det lokale MED-udvalg.

Det er vigtigt, at I som leder og medarbejderrepræsentanter kender kommunens eller regionens MED-aftale. Den danner grundlag for organisering af medindflydelsen og medbestemmelsen på arbejdspladsen – og for forståelsen af sammenhængen i hele kommunens eller regionens MED-struktur, herunder hvordan arbejdsmiljøarbejdet er organiseret

---

Find jeres lokale MED-aftale på kommunens eller regionens hjemmeside eller intranet eller find den på [www.oao.dk](http://www.oao.dk), hvor alle kommuner og regioners MED-aftaler er samlet. Her kan man også finde navne på medarbejderrepræsentanterne i Hoved-MED.

---



## Opgaver i henhold til personalepolitiske aftaler

De generelle personalepolitiske aftaler fastlægger en række opgaver for henholdsvis Hoved-MED og det lokale MED-udvalg. Opgaverne for Hoved-MED er obligatoriske, mens en del af opgaverne for de lokale MED-udvalg fastlægges i den lokale MED-aftale. På de næste sider er vist en oversigt over disse opgaver.

### Oversigt over Hoved-MED's obligatoriske opgaver i henhold til rammeaftaler m.v.

Beskrivelse af opgaven	Aftalehjemmel
Aftale retningslinjer for indhold og opfølgning på trivselsmålinger.	Aftale om trivsel og sundhed på arbejdspladserne
I tilknytning til kommunens/regionens budgetbehandling skal ledelsen redegøre for budgettets konsekvenser for arbejds- og personaleforhold, herunder eventuelle konsekvenser i forhold til sammenhængen mellem ressourcer og arbejdsmængde.	Aftale om trivsel og sundhed på arbejdspladserne
Aftale retningslinjer for sygefraværssamtaler.	Aftale om trivsel og sundhed på arbejdspladserne
Sikre, at der i kommunen/regionen aftales retningslinjer for arbejdspladsens samlede indsats for at identificere, forebygge og håndtere problemer i tilknytning til arbejdsbetinget stress.	Aftale om trivsel og sundhed på arbejdspladserne
Sikre, at der aftales retningslinjer for den samlede indsats for at identificere, forebygge og håndtere problemer i tilknytning til forekomsten af vold, mobning og chikane på arbejdspladsen (også fra 3. person) – i tilknytning til udførelsen af arbejdet*. Dvs. drøfte og fastlægge i hvilket omfang retningslinjer skal fastsættes lokalt af det enkelte MED-udvalg eller centralt af hovedudvalget#.	Aftale om trivsel og sundhed på arbejdspladserne  * i aftalen for regioner  # i aftalen for kommuner
Overvåge og revidere de vedtagne retningslinjer i henhold til vold, mobning og chikane med henblik på at sikre, at retningslinjerne er effektive både i forhold til at forebygge problemer og i forhold til at håndtere sagerne, når de opstår.	Protokollat til aftale om trivsel og sundhed på arbejdspladserne om indsats mod vold, mobning og chikane på arbejdspladsen

Aftale retningslinjer om sundhed. Retningslinjerne skal indeholde konkrete sundhedsfremmeinitiativer.	Aftale om trivsel og sundhed på arbejdspladserne <i>Kun i aftalen for kommuner</i>
Regelmæssig evaluering af anvendelsen af medarbejderudviklingssamtaler i kommunen/regionen.	Aftale om kompetenceudvikling
Aftale retningslinjer for beskæftigelse af personer med nedsat arbejdsevne og ledige samt en drøftelse med henblik på at fremme en fælles forståelse af og holdning til beskæftigelse på særlige vilkår og at sikre, at fortrængning eller udstødelse af allerede ansatte ikke finder sted.	Rammeaftale om socialt kapital <i>Kun i aftalen for kommuner</i>
Drøfte fra hvilken aldersgruppe tilbudspligt om seniorsamtaler indtræder.	Rammeaftale om socialt kapital <i>Kun i aftalen for regioner</i>
Foretage en generel og overordnet drøftelse i henhold til rammeaftale om socialt kapital.	Rammeaftale om socialt kapital <i>Kun i aftalen for regioner</i>
Anvendelse af de lokalt afsatte AKUT-midler sker efter aftale mellem kommunens tillidsrepræsentanter og kommunens ledelse i Hoved-MED.	Protokollat om bidrag til AKUT-fonden <i>Kun i aftalen for kommuner</i>
Fastlægge, hvorledes rammeaftale om personalepolitiske samarbejdsprojekter i regionerne udmøntes.	<i>Omfatter kun regioner</i>

Kilder: Bilag 2 i Rammeaftalen om medindflydelse og medbestemmelse i regionerne og bilag 2 i Rammeaftalen om medindflydelse og medbestemmelse i kommunerne.

## Oversigt over Lokal-MED's opgaver i henhold til rammeaftaler m.v.

Beskrivelse af opgaven	Aftalehjemmel
Skal aftale retningslinjer for udarbejdelse af handlingsplaner, hvis der konstateres problemer i arbejdspladsvurderingen (APV). Såfremt arbejdsmiljøarbejdet ikke varetages af MED-udvalget, drøftes handlingsplaner i arbejdsmiljøudvalget.	Aftale om trivsel og sundhed på arbejdspladserne
Skal, afhængig af beslutning i Hoved-MED, aftale retningslinjer for arbejdspladsens samlede indsats for at identificere, forebygge og håndtere problemer i tilknytning til arbejdsbetinget stress.	Aftale om trivsel og sundhed på arbejdspladserne
Skal, afhængig af beslutning i Hoved-MED, aftale retningslinjer for arbejdspladsens samlede indsats for at identificere, forebygge og håndtere problemer i tilknytning til forekomsten af vold, mobning og chikane – herunder fra 3. person – i tilknytning til udførelsen af arbejdet.	Aftale om trivsel og sundhed på arbejdspladserne
Skal aftale retningslinjer for fremlæggelse af arbejdspladsbaseret sygefraværsstatistik samt opfølgning på sygefravær i institutionen#.	Aftale om trivsel og sundhed på arbejdspladserne <i># I kommuner kan Lokal-MED i enighed aftale at fravige dette, såfremt den lokale MED-aftale åbner mulighed for det</i>
Ledelsen skal årligt fremlægge en arbejdspladsbaseret sygefraværsstatistik for det lokale MED-udvalg*.	Aftale om trivsel og sundhed på arbejdspladserne <i>* I aftalen for regioner er ikke fastsat, at dette skal ske årligt</i>
Skal udfylde de af Hoved-MED aftalte retningslinjer om sundhed. Udfyldningen skal indeholde konkrete sundhedsfremmeinitiativer.	Aftale om trivsel og sundhed på arbejdspladserne <i>Kun i aftalen for regioner</i>
Sundhedsfremmeinitiativernes effekt og anvendelse kan drøftes og evalueres i MED-systemet med passende mellemrum.	Aftale om trivsel og sundhed på arbejdspladserne <i>Kun i aftalen for regioner</i>
Skal drøfte de overordnede mål for kompetenceudviklingsindsatsen på arbejdspladsen#.	Aftale om kompetenceudvikling <i># I kommuner kan Lokal-MED i enighed aftale at fravige dette, såfremt den lokale MED-aftale åbner mulighed for det</i>



Drøfte sammenhængen mellem arbejdspladsens mål/strategier og kompetenceudvikling#\*.

Aftale om kompetenceudvikling  
# I kommuner kan Lokal-MED i enighed aftale at fravige dette, såfremt den lokale MED-aftale åbner mulighed for det  
\* I regioner er dette en 'kan'-bestemmelse

Drøfte, hvordan arbejdet med kompetenceudvikling evalueres#\*.

Aftale om kompetenceudvikling  
# I kommuner kan Lokal-MED i enighed aftale at fravige dette, såfremt den lokale MED-aftale åbner mulighed for det  
\* I regioner er dette en 'kan'-bestemmelse

Såfremt det på den enkelte arbejdsplads besluttes, at der kan ske ansættelse af personer med nedsat arbejdsevne og ledige, er det hensigtsmæssigt, at ledelse og medarbejdere drøfter retningslinjer for beskæftigelse af disse.

Rammeaftalen om socialt kapital

Såfremt det på den enkelte arbejdsplads besluttes, at der kan ske ansættelse af grupper med manglende sprogkunderskab og/eller manglende faglige kompetencer i henhold til aftalen, er det hensigtsmæssigt, at ledelse og medarbejdere drøfter retningslinjer for beskæftigelse af disse. Såfremt der på arbejdspladsen enten er et samarbejdsudvalg eller et MED-udvalg, er det hensigtsmæssigt, at retningslinjer for etablering af oplæringsforløb drøftes i dette forum#.

Aftale om integrations- og oplæringsstillinger

#Tilføjes kun i aftalen for regioner

MED-systemet kan drøfte, hvorledes anvendelsen af tele-/hjemmearbejde kan fremme etableringen af mere attraktive arbejdspladser samt hvordan eventuelle ulemper ved tele-/hjemmearbejde kan undgås.

Rammeaftale om tele- og hjemmearbejde, vejledning.  
Kun i aftalen for regioner

Kilder: Bilag 3 i til Rammeaftalen om medindflydelse og medbestemmelse i kommunerne og bilag 3 og 4 i Rammeaftalen om medindflydelse og medbestemmelse i regionerne.

Kompetencen til at forhandle aftaler om enkeltpersoners eller gruppers vilkår i henhold til en række generelle (ramme)aftaler (fx Aftale om seniorpolitik og Aftale om socialt kapital) ligger ikke i MED-systemet, men hos den lokale repræsentant for den forhandlingsberettigede organisation. For medlemmer af Socialpædagogerne ligger denne forhandlings- og aftaleret hos TR eller i kredsen afhængig af, om kredsen har delegeret kompetencen til TR.

### Brug MED til drøftelse af Det sociale tilsyn

De fleste socialpædagogiske tilbud er omfattet af Lov om socialtilsyn. Det sociale tilsyn aflægger årligt tilbuddene et driftstilsyn, hvor der tages afsæt i en fastlagt kvalitetsmodel. Kvalitetsmodellen indeholder en række temaer, som er retningsgivende for tilsynet og som med fordel kan tænkes sammen med rammerne for de personalepolitiske aftaler.

Temaerne er:

- Uddannelse og beskæftigelse
- Selvstændighed og relationer
- Målgrupper, metoder og resultater
- Organisation og ledelse
- Kompetencer
- Økonomi
- Fysiske rammer

Selvom det ikke er fastlagt direkte i MED-aftalen, er det oplagt at inddrage håndteringen af Socialtilsynet, kvalitetsmodellen og tilsynsrapporterne i drøftelserne og samarbejdet om det socialpædagogiske arbejde i det lokale MED-udvalg. MED-udvalget kan aftale udvalgets opgaver i forhold til det årlige driftstilsyn, opfølgning på tilsynsrapporten og dialogen med Socialtilsynet. Tilsynsrapporten kan fx inddrages i dialogen om tilbuddets aktuelle og langsigtede kompetencebehov, om sygefravær, personalegennemstrømning og kravene til dokumentation. Det kan aftales, hvordan tilsynsrapporten skal drøftes i arbejdsmiljøorganisationen og på personalemøder, og det kan besluttes, hvordan medarbejdere sikres adgang til tilsynsrapporten. Det kan også aftales, hvordan en dialog med Socialtilsynet evt. kan indgå i tilbuddets arbejde med udvikling af den socialpædagogiske praksis. Og ikke mindst kan der vise sig at være nogle generelle problemstillinger, som det er hensigtsmæssigt at løfte op i forvaltnings/område-MED eller Hoved-MED.

### Etablering af fælles forståelse af indflydelsesrummet i MED

Ved i fællesskab at tilstræbe en balance mellem ressourceforbrug, kvalitet og arbejdsmetoder i MED-systemet, kan samarbejdet blive meningsfuldt og udbytterigt for alle parter og have en positiv effekt på den socialpædagogiske indsats. Ledere og medarbejderrepræsentanter, som deltager i MED-udvalget skal gerne se en mening med at bruge tid og ressourcer på det.

I den forbindelse har nedenstående værdier vist sig at udgøre nogle vigtige pejlemærker for et godt og produktivt samarbejde, der kan lede til fælles handlinger.

- **Respekt og legitimitet**  
Ledere og medarbejderrepræsentanter anerkender, at begge parter har en adgang og anledning til at indgå i en dialog eller forhandling om en lokal problemstilling. De behandler hinanden respektfuldt og ser og opfatter hinanden som lige vigtige for samarbejdet.
- **Tillidsfulde relationer**  
Parterne hjælper hinanden i den fælles bestræbelse på at finde gode løsninger til gavn for medarbejdere og borgere, og arbejder aktivt på at udvikle og styrke sam-

arbejdet. Ledere og medarbejderrepræsentanter respekterer hinandens opgaver og roller og praktiserer en høj grad af videndeling, ordentlighed, lydhørhed og hjælpsomhed i samarbejdet.

- **Ansvar, ejerskab, åbenhed og inddragelse**

Parterne har et fælles ansvar for at skabe løsninger for arbejdspladsen og for, at de besluttede løsninger bliver realiseret. Det handler om tidlig inddragelse, adgang til hinandens viden og gensidig interesse for synspunkter, rammer og præferencer.

- **Nærhed**

At samarbejdet er forankret på arbejdspladsen sikrer ejerskab, relevans og legitimitet og bidrager til, at samarbejdet understøtter den konkrete opgaveløsning.

Værdierne er udviklet i forbindelse med projektet 'Fokus på den danske model i kommunerne', som parterne på det kommunale område aftalte ved overenskomstfornyelsen i 2015.

---

► [Læs mere om MED og partssystemet i kommunerne her.](#)

I kan bruge værdierne som udgangspunkt for at drøfte, hvordan I hver især oplever, at jeres dialog og samarbejde i MED-udvalget fungerer. I kan på denne baggrund afklare, om der er behov for at styrke dialogen og samarbejdet og i givet fald aftale, hvordan I vil arbejde på det.

## Hvordan løftes problemstillinger op i organisationen?

Hvor rollen og opgaven i det lokale MED og i Hoved-MED normalt fremstår rimeligt klart, både for udvalgets medlemmer og for øvrige ledere og medarbejdere, er det for mange mere uklart, hvilken rolle og opgave et område/forvaltnings-MED har. Om det primært skal fungere som formidlingsled 'op og ned' i MED-systemet, eller om det har en selvstændig rolle.

Den konkrete udfordring på arbejdspladsen har betydning for, hvorvidt det er område/forvaltnings-MED eller Hoved-MED, som er det rette forum at bringe problemstillingen op i. Hvis alle socialpædagogiske tilbud i én kommune eller én region indgår i et område/forvaltnings-MED, kan det være et forum, hvor væsentlige socialpædagogiske problemstillinger drøftes. Det kan være afsættet til, at forhold af særlig betydning for netop det socialpædagogiske eller socialpolitiske område i kommunen eller regionen kan bringes videre til Hoved-MED og/eller det politiske system.

Et eksempel kan være, hvordan kommunen/regionen gør brug af civilsamfundet i form af frivillige som et supplement til den socialpædagogiske indsats. Her kan MED fx drøfte, hvordan frivillige inddrages i opgaveløsningen, med respekt for medarbejdernes faglighed og rolle.

---

► [Læs om Spilleregler for aftaler mellem frivillige og ansatte her.](#)

Når I henvender sig til en lokal beslutningstager, er det en god idé at tænke i løsninger og forklare ud fra jeres hverdag og med konkrete eksempler, hvad det er for et problem, I ønsker at løse. Hvis I kan dokumentere, at en indsats har haft effekt, styrker det jeres



sag overfor beslutningstagerne. Særligt hvis en fortsat indsats kræver tilførsel af ressourcer. Socialpædagogerne anbefaler derfor:

- Hold jer orienteret om den kommunal-/regionalpolitiske dagsorden
- Overvej, hvor stor den kommunale/regionale beslutningskraft er i forhold til sagen, inden I tager en kontakt
- Vurder, hvem der er nøglespillerne
- Forbered jer på hvilke argumenter, I kan blive mødt med
- Vurder, om der er budgetmæssige konsekvenser af forslaget og overvej timingen i forhold til budgetforhandlinger
- Overvej hvilke andre aktører, I eventuelt kan samarbejde med for at løfte sagen. Her er det nærliggende at bruge sine alliancer/samarbejdspartnere i Hoved-MED.

### Det gode MED-samarbejde på arbejdspladsen

Et fælles fokus på kerneopgaven – at skabe værdi for borgerne – forudsætter et meget nært og intenst samarbejde på arbejdspladsen, og ikke mindst i det lokale MED, hvor ledelse, TR og AMR er repræsenteret. Derfor er tid anvendt på samarbejde og dialog godt givet ud, fordi det bidrager til en mere robust arbejdsplads og en bedre ressourceudnyttelse.

Her er det afgørende, at der er en vilje til at engagere sig og investere i samarbejdet både fra ledelse og fra medarbejderrepræsentanter. At alle i MED-udvalget arbejder for den fælles sag: At levere en kvalificeret socialpædagogisk indsats i et godt arbejdsmiljø.

Hvis kommunens eller regionens MED-aftale er baseret på social kapital, vil den typisk lægge vægt på oplevelse af retfærdighed og oplevelse af tillid (se katalog om arbejdsmiljø og faglighed).

Det er væsentligt, at alle parter tilstræber en positiv og løsningsorienteret tilgang til samarbejdet. Dette understøttes af, at viden bliver delt så tidligt og så åbent som muligt, da det giver den bedste mulighed for at tage højde for denne viden i de ofte komplekse problemstillinger, der skal håndteres på arbejdspladsen. Tidlig vidensdeling bidrager til at skabe tillid.

Et velfungerende og tæt samarbejde mellem formand og næstformand i MED-udvalg har en afgørende betydning for, hvor godt udvalget fungerer. Hvis formand og næstformand samarbejder om at løse konkrete problemer mellem møderne, kan antallet af enkeltsager på møderne begrænses, og der kan blive større fokus på mere strategiske drøftelser. Formandens og næstformandens tilrettelæggelse af arbejdet i MED er afgørende for, hvor meningsfuldt arbejdet bliver for de øvrige deltagere.

### Arbejde med relevante temaer og emner

Arbejdet i MED kan med fordel knyttes sammen med de strategiske udfordringer, arbejdspladsen står overfor. MED-udvalget kan derved blive et rum for langsigtede overvejelser og bidrage til håndtering af komplekse udfordringer som omstruktureringer, styrkelse af kerneopgaven og kulturudvikling – fremfor at være et forum for orientering og drøftelse af mere enkle problemstillinger eller her og nu-problemer.

Hvis det lokale MED-udvalgs strategiske arbejde knytter an til det strategiske MED-arbejde i resten af kommunen eller regionen, kan det være med til at skabe en rød tråd mellem de forskellige MED-niveauer. Derved kan arbejdspladsens mulighed for at opnå synlighed og indflydelse på fx omstruktureringer, effektiviseringsforløb, tværgående arbejdsmiljøindsatser eller fokus på kerneopgaven øges. Et årshjul kan være en hjælp til at skabe overblik.



I lyset af de stadige forandringer kan det være relevant, at MED-udvalget arbejder med at formulere gode processer for gennemførelse af fx forandringer eller besparelsesforløb, så evnen til at styre igennem processerne bliver større. Ved at arbejde med at planlægge og skabe overblik over processen i forbindelse med fx omstillinger, kan paratheden til at håndtere og til at kunne reagere indenfor korte tidsfrister øges, både i MED-udvalget og på arbejdspladsen som helhed.

---

► [Find inspiration i forslag til indsatsplan her.](#)

---

### Formøder med mening

Et optimalt arbejde i MED-udvalget forudsætter ofte, at medarbejderrepræsentanten kan bruge tid sammen med den medarbejdergruppe, vedkommende repræsenterer. Det kan fx ske på et formøde. Formøderne bidrager mest konstruktivt til MED-arbejdet, hvis de bruges til gensidigt at formidle information og til at udvikle ideer og bidrag, som medarbejderrepræsentanterne kan bringe ind i drøftelserne på det efterfølgende MED-møde.

Hvis formøderne bruges til at give medarbejderrepræsentanterne meget faste mandater i forhold til dagsordenens punkter, er der en risiko for, at MED-mødet bliver fastlåst. En MED-udvalgsdagsorden med mange enkeltsager lægger mere op til, at der på formøderne gives faste mandater for eller imod til medarbejderrepræsentanterne, end en dagsorden med punkter af mere strategisk karakter.

### Åbenhed for at involvere andre end de direkte valgte

Det kan være en god idé at inddrage andre end de valgte medarbejderrepræsentanter i nogle af MED-udvalgets opgaver og aktiviteter. Det kan fx være, hvis arbejdspladsen omfatter flere geografiske enheder, hvis der er mange medarbejdere i fast nattevagt eller hvis der er medarbejdere, som har særlige kompetencer/engagement inden for et specifikt område. En bredere involvering vil få flere idéer på banen og sikre et bedre kendskab til – og en større forståelse for – arbejdet i MED-udvalget.

### Variation i dagsordener og mødeformer

Arbejdet i MED-udvalget kan gøres mere dynamisk og spændende ved at variere dagsordenen og formen på møderne. Temadrøftelser om fx kerneopgaven og kernefagligheden, etiske værdier, forandringsstrategier, arbejdsmiljø, brug af frivillige, socialtilsynets kvalitetsmodel eller kompetenceudvikling kan være værdifulde og udviklende for samarbejdet. Møder, hvor der undervejs i drøftelserne er summe-pauser eller opdeling i mindre grupper, kan sikre, at flere kommer til orde, og at flere perspektiver og synspunkter kommer i spil.

---

► [Læs om Socialpædagogisk kernefaglighed her.](#)

► [Find Socialpædagogernes Etiske værdigrundlag her.](#)

---

## Udfordringer i MED-samarbejdet

Forandringer og de økonomiske udfordringer, der skal håndteres på mange socialpædagogiske arbejdspladser, kan udfordre samarbejdet. Det kan være vanskeligt altid at leve op til en hensigt om tidlig og reel involvering af medarbejderne i forandringsprocesser og i forbindelse med besparelser. Derfor kan det være en god idé, at man i MED fx drøfter:

- Hvornår er timingen for medarbejderinddragelsen optimal fx i forbindelse med budgetforhandlinger eller udarbejdelse af sparekataloger?
- Hvornår i processen er det muligt for medarbejderrepræsentanter at indgå konstruktivt i drøftelserne?
- Hvordan håndteres forpligtelsen til forudgående information i en politisk styret organisation?
- Hvordan tilgodeses behovet for fortrolighed i komplicerede forløb?

Jo mere åbent, det er muligt at tale om udfordringerne – og jo større forståelse, der udvises for hinandens perspektiver og behov – jo bedre vil samarbejdet kunne håndtere og rumme udfordringerne uden, at tilliden lider alvorlige knæk, eller der lægges hinanden 'motiver i skoene'.

---

▶ [Læs om ledelse, samarbejde, roller og ansvar her.](#)

▶ [Find inspiration til strategisk indsats for muskel- og skeletbesvær her.](#)

---

## Inddragelse af arbejdspladsens øvrige medarbejdere

Det er vigtigt at informere – og gerne involvere – alle arbejdspladsens medarbejdere og ledere i, hvad der foregår i MED. Det er dog ikke alle medarbejdere, som umiddelbart udviser stor interesse for det, der foregår i og formidles fra MED. Overvej derfor, hvad det er vigtigt at få formidlet videre fra MED-møderne – og hvordan. Det er altid en god idé at drøfte og fastlægge procedurer for, hvordan information kommer ud til alle berørte parter.

---

▶ [Find inspiration i formidlingsskema til og fra MED her.](#)

---

Ved valg af kommunikations- og informationsmetoder bør I overveje:

- Hvem, der skal informeres
- Hvad, der skal informeres om
- Hvordan informationen skal gives
- Hvornår informationen skal gives
- Hvem, der har adgang til informationen, når den pågældende metode anvendes

Informationen kan komme ud på mange forskellige måder. Det kan fx ske gennem:

- Referater fra møder m.v.
- Møder eller anden mundtlig information med mulighed for dialog
- Personaleblad
- E-mail/intranet og lignende
- Opslagstavle

Den ene formidlingsmåde er ikke nødvendigvis bedre end den anden. Men I bør overveje, hvilken information der er bedst egnet til hvilken formidlingskanal. Ved nogle emner er det vigtigt at give mulighed for en umiddelbar dialog, mens andre emner er mere velegnede at formidle i skriftlig kommunikation, som I er sikre på kommer ud til alle.

Formidlings- og involveringsopgaven kan blive udfordret på socialpædagogiske arbejdspladser, som dækker døgnet, ugen og året rundt, fordi det her kan være umuligt at samle alle medarbejdere og ledere for at informere om besluttede tiltag eller udbrede vigtige drøftelser. Erfaringen på mange arbejdspladser er, at referater på intranettet kun læses i begrænset omfang. Referater eller nyhedsbreve sendt på mail, hængt på opslagstavler eller lagt i en fysisk postbakke bliver ofte læst af lidt flere, men rummer ikke mulighed for afklarende spørgsmål.

### Uddannelse af ledere og medarbejderrepræsentanter til samarbejdet

Kvalificering af ledere og medarbejderrepræsentanter til at varetage samarbejdet er fastlagt i forskellige rammer og regler. Rammeaftalen om medindflydelse og medbestemmelse fastlægger rammer, omfang og indhold i den uddannelse, som tilbydes de ledere og medarbejdere, som indgår i MED-systemet. Uddannelsen af AMR og ledere, som indgår i arbejdsmiljøorganisationen, er fastlagt i Bekendtgørelse om samarbejde om sikkerhed og sundhed. I det følgende beskrives bestemmelserne for de to typer uddannelser.

### Krav, rettigheder og muligheder i MED-aftalen

Der er i forbindelse med Rammeaftalen om medindflydelse og medbestemmelse fastlagt en uddannelse, som omfatter alle ledere og medarbejdere, der indgår i MED-systemet. Uddannelsen består af en grunduddannelse, som alle ledere og medarbejderrepræsentanter i MED-systemet skal deltage i inden for det første funktionsår og i et antal opfølgingsmoduler (klippekort).

Grunduddannelsen udgør to dage for ledere og medarbejdere, der indgår i et MED-system, som varetager arbejdsmiljøfunktionen – og én dag for dem, der indgår i et MED-system, hvor denne funktion ikke varetages.

Ledere og medarbejdere, der indgår i et MED-system, har, udover grunduddannelsen, ret til supplerende uddannelse. Alle ledere og medarbejderrepræsentanter i MED-systemet har ret til én dags supplerende uddannelse pr. funktionsår. Ledere og medarbejdere, som varetager både arbejdsmiljøfunktionen og samarbejdsfunktionen har i det 2., 3. og 4. funktionsår ret til yderligere én dags supplerende uddannelse. Den enkelte repræsentant kan opspare de supplerende uddannelsesdage i funktionstiden (heraf betegnelsen klippekort-moduler). Hovedudvalget i kommunen eller regionen fastlægger principper for anvendelse af klippene.

### Lokal tilpasning og fælles deltagelse

De centrale parter har udviklet en grunduddannelse og udvikler løbende en række klippekortmoduler, som udbydes af PUF (Parternes Uddannelsesfællesskab). Mange kommuner og regioner udbyder MED-uddannelse i en tilpasset version, hvor udgangspunktet er den lokale MED-aftale, og hvor der er mulighed for at bruge tid på de værdier og intentioner, som denne lokale aftale bygger på.

Deltagelse i MED-uddannelsen i kommunens eller regionens eget regi giver mulighed for at lære ledere og medarbejderrepræsentanter fra andre arbejdspladser og niveauer i MED-organisationen at kende og danne uformelle – eller måske formelle – netværk. Deltagelse i temadage og overbygningskurser, som udbydes på tværs af arbejdspladser



i en kommune eller region, kan være andre måder at tilegne sig viden og få input og inspiration til det lokale samarbejde.

Udbyttet ved at deltage i sådanne kurser og temadage øges betydeligt, hvis der er flere fra arbejdspladsen, der deltager sammen. Det øger muligheden for at bringe den opnåede inspiration og læring i spil på arbejdspladsen. Når leder og medarbejderrepræsentant prioriterer at deltage sammen på kurser og temadage, sender det et signal om, at temaet er vigtigt og giver samtidig de bedste forudsætninger for at lykkes med at skabe positive forandringer på arbejdspladsen.

### **Krav og rettigheder i bekendtgørelsen om samarbejde om sikkerhed og sundhed**

Lovgivningen fastlægger en række uddannelseskrav til arbejdsmiljørepræsentanter og ledere, som indgår i arbejdsmiljøorganisationen.

Arbejdsgiveren (kommunen eller regionen) skal sørge for, at arbejdsmiljørepræsentanter og ledere i arbejdsmiljøorganisationen har gennemført en arbejdsmiljøuddannelse på tre dage udbudt af en godkendt udbyder. Uddannelsen skal være gennemført inden for de første tre måneder af funktionsperioden (dvs. efter valget eller udpegningen). Uddannelsen er obligatorisk. AMR og ledere har derfor både ret og pligt til at deltage. Arbejdsgiveren afholder udgifterne til uddannelsen.

Udover den obligatoriske arbejdsmiljøuddannelse skal arbejdsgiveren tilbyde AMR og ledere i arbejdsmiljøorganisationen supplerende arbejdsmiljøuddannelse svarende til to dages varighed i det første funktionsår og 1½ dag i hvert efterfølgende funktionsår. Det kan skriftligt aftales, at den supplerende uddannelse for to år sammenlægges og gennemføres samlet. Udnyttes retten ikke indenfor funktionsåret, bortfalder den, medmindre der foreligger en aftale. Arbejdsgiveren afholder udgifterne til uddannelsen.

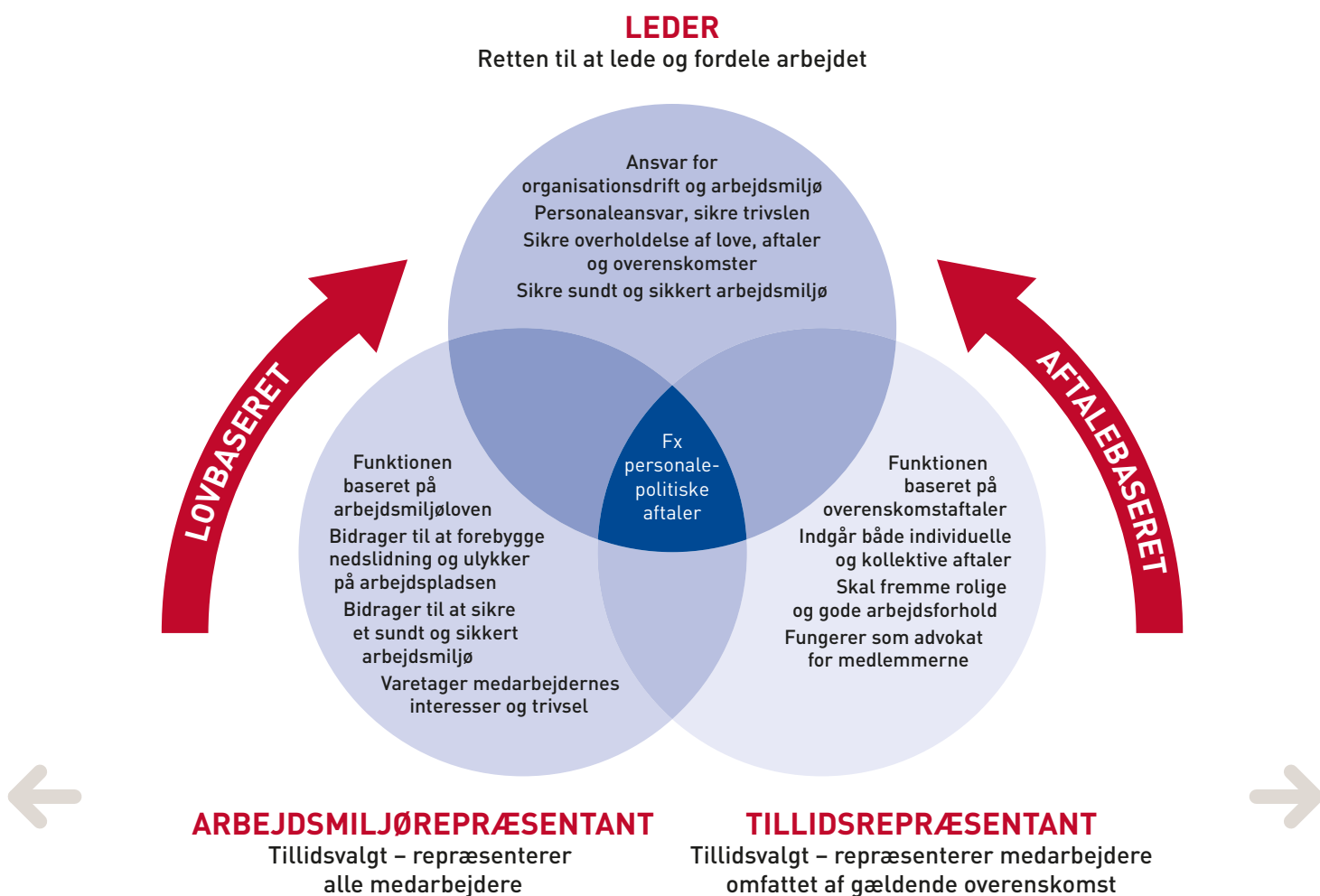
Arbejdsgiveren skal sørge for, at der ud fra virksomhedens arbejdsmiljøbehov og arbejdsmiljøorganisationens kompetencebehov udarbejdes en kompetenceudviklingsplan for AMR og ledere i arbejdsmiljøorganisationen i forhold til den supplerende uddannelse. Kompetenceplanen skal indgå i den årlige arbejdsmiljødrøftelse.

### **Det uformelle, løbende samarbejde i TRIO'en**

MED-aftalen lægger rammerne for samarbejdet i MED-udvalget, som er et vigtigt forum for det formelle samarbejde både i Hoved-MED og på arbejdspladsen. Et velfungerende samarbejde udspiller sig imidlertid langt fra kun i MED-udvalget. Det daglige – uformelle – samarbejde og dialogen mellem leder og medarbejderrepræsentanter har stadig større betydning på mange socialpædagogiske arbejdspladser. Det er her, der kan drøftes problemstillinger og udvikles løsninger, som har en umiddelbar betydning for medarbejderne og opgaveløsningen.

Samarbejdet mellem leder, TR og AMR betegnes ofte som TRIO-samarbejdet. En TRIO kan godt bestå af mere end tre, hvis der er flere tillidsrepræsentanter og/eller flere arbejdsmiljørepræsentanter på tilbuddet. På mindre socialpædagogiske arbejdspladser kan TRIO'en være identisk med MED-udvalget. På store arbejdspladser kan der være flere TRIO'er.

Samarbejdet mellem leder og medarbejderrepræsentanter handler i høj grad om at være løsningsorienteret og have 'fingeren på pulsen'. Det er i det daglige samarbejde, at TR, AMR og leder finder løsninger på små og større udfordringer i hverdagen. Stillingtagen skal ind imellem ske så hurtigt, at det ikke kan foregå på forud fastlagte mødetidspunkter. Det direkte samarbejde mellem leder, AMR og TR kan fungere hurtigere og i rette tid.



### Forventningsafstemning mellem leder og tillidsvalgte

Samarbejdsrelationer er noget, der udvikles over tid. Erfarne ledere og tillidsrepræsentanter – og arbejdsmiljørepræsentanter med veludviklede samarbejdsrelationer – forstår og hjælper hinanden på en anden måde, end nye ledere og nye tillidsvalgte har forudsætninger for at gøre.

Når et samarbejde startes op, fordi lederen eller den tillidsvalgte eller måske begge er nye, er det vigtigt at afstemme ønsker og forventninger til dialog og samarbejde. Det er her, der skal skabes rum til at drøfte og opnå den nødvendige forståelse for behov for fx fortrolighed og tidsmæssige rammer. Samarbejdet fungerer bedst, når leder og TR/AMR har talt om deres respektive opgaver og afstemt forventningerne til hinanden. Et godt samarbejde styrkes ved, at leder og medarbejderrepræsentant løbende taler om, hvordan man skal arbejde sammen.

I kan overveje rammerne for samarbejdet ud fra følgende spørgsmål:

- Hvilke roller har vi hver især?
- Hvem kan bestemme hvad – og hvordan sikrer vi, at alle tager et medansvar?
- Hvad gør vi, hvis vi er uenige?
- Hvilke redskaber vil vi bruge, fx referater eller notesbøger?
- Hvilke møder skal vi holde, hvornår og hvor længe?

## Tillid er afgørende

Det uformelle samarbejde bygger på tillid og medvirker samtidig til at styrke en gensidig tillid mellem leder og medarbejderrepræsentanter.

En god relation baseret på tillid og kendskab beforder samarbejdet. Hverdagen går ikke altid som planlagt og forudsat. Når TR og AMR i sådanne situationer går ind i et tæt samarbejde med ledelsen for at få hverdagen til at glide, bidrager det i høj grad til udviklingen af tillid. Det gælder også, når TR og AMR engagerer sig i spørgsmål, som er vanskelige at arbejde med som fx besparelser eller konfliktfyldte situationer.

Lederen kan og skal naturligvis ikke fralægge sig sit ledelsesansvar. Og hverken TR eller AMR skal påtage sig dette ansvar. Men en god relation, hvor både leder, TR og AMR optræder løsningsorienteret, imødekommende og hjælpsomt, og hvor parterne har et fælles fokus på at få arbejdspladsen til at fungere, er af stor betydning for, hvad der kan lykkes – og hvordan det håndteres på arbejdspladsen.

## Uformelle dialoger

Den uformelle TRIO-dialog er en god måde at afprøve løsningsmodeller og udvikle nye svar på. I den uformelle TRIO-dialog kan man afstemme forventninger – og skærpe den udadrettede kommunikation. Der kan tales om noget andet i det lukkede rum mellem leder, TR og AMR, end der kan tales om fx i et MED-udvalg.

I den uformelle dialog kan lederen få viden om, hvor medarbejderne 'står', og hvad de kan motiveres af, hvilket er afgørende, når kvaliteten i opgaveløsningen hele tiden skal skærpes. At stikke hovederne sammen efter behov og have specifikke og løsningsorienterede samtaler i et lukket rum vil ofte føre til konkrete handlinger. Det vil også nogle gange føre til, at noget sendes videre i MED-udvalget.

Men selvom det uformelle samarbejde har en stor og stigende betydning, er fast aftalte og formelle møder stadig vigtige. I en tid, hvor alle i det daglige er travlt optaget hele tiden, kan fastlagte møder fungere som en anledning til at sætte tid af til at drøfte og løse væsentlige spørgsmål.

Endelig skal TRIO'en være meget opmærksom på ikke at lukke sig om sig selv. Inddragelse af medarbejderne skal stadigvæk være i fokus.

I kan overveje følgende, når det handler om TRIO'ens samspil med personalegruppen:

- Hvilken rolle har TRIO'en i forhold til resten af arbejdspladsen?
- Hvordan sikrer vi os et indblik i forskellige holdninger, perspektiver, interesser og fagligheder?
- Hvordan og hvornår fortæller vi den øvrige personalegruppe, hvad vi taler om – og hvordan giver vi dem (med)ejerskab?
- Hvor i processen skal der ske bredere inddragelse?

---

► [Få inspiration i 'Fælles om arbejdsmiljøet i hverdagen' her.](#)

---



# ARBEJDSMILJØ OG FAGLIGHED





# POLITIKAFSNIT

## ARBEJDSMILJØ OG FAGLIGHED

### Socialpædagogerne mener, at

- De personalepolitiske aftaler er redskaber til at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø på socialpædagogiske arbejdspladser.
- Aftalerne understøtter sammenhængen mellem de personalepolitiske og arbejdsmiljømæssige indsatser, da retningslinjerne skal aftales i MED-systemet.
- Arbejdspladserne får med aftalerne mulighed for at give det psykosociale arbejdsmiljø en mere central rolle og integrere fagligheden i arbejdsmiljøarbejdet.

Socialpædagogerne anser et godt arbejdsmiljø som et grundvilkår for at udføre en kvalificeret socialpædagogisk indsats til gavn for mennesker med behov for særlig støtte.

Socialpædagogerne har fokus på fællesskabet, et fælles etisk værdigrundlag og samspillet mellem faglighed og arbejdsmiljø. Fokusområderne skal dels sikre medlemmerne et godt og udviklende arbejdsmiljø/arbejdsliv og dels sikre, at mennesker med særlige behov får muligheden for et værdigt liv.

Derfor arbejder Socialpædagogerne for, at tillid, samarbejde, retfærdighed, faglighed, kompetenceudvikling, kvalitet i løsning af kerneopgaven samt gode rammer og vilkår for at udføre arbejdet er til stede på alle socialpædagogiske arbejdspladser.

Rammerne for arbejdet skal være på plads for, at arbejdsmiljø og faglighed kan gå hånd i hånd. Det kræver ordentlige ansættelsesvilkår og en god personalepolitik.

### Aftalen om trivsel og sundhed

Aftalen om trivsel og sundhed understøtter ordentlige ansættelsesvilkår i forhold til arbejdsmiljøet.

Aftalen om trivsel og sundhed skal ses i en sammenhæng med de øvrige personalepolitiske aftaler, som er beskrevet i Den gode Arbejdsplads.

Aftalen om trivsel og sundhed har til formål at:

- Skabe grundlag for forbedring og udvikling af de ansattes trivsel og sundhed på arbejdspladsen

- Styrke grundlaget for kommunernes og regionernes forebyggelses- og fastholdelsesindsats
- Skabe grundlag for at reducere sygefraværet

Socialpædagogerne ser Aftalen om trivsel og sundhed som et redskab, der skaber rammerne for udvikling af det psykosociale arbejdsmiljø. Vi har med aftalen fokus på fælles løsninger i et udviklingsperspektiv. Vi ser muligheder frem for begrænsninger.

I Aftalen om trivsel og sundhed har parterne bl.a. tilkendegivet, at der skal aftales retningslinjer for arbejdspladsens samlede indsats for at identificere, forebygge og håndtere arbejdsbetinget stress, vold, trusler og mobning. Det er vigtigt, at retningslinjerne er kendt af alle medarbejdere og løbende drøftes på arbejdspladsen.

Når vi aktivt bruger de personalepolitiske aftaler i arbejdsmiljøarbejdet, giver det perspektiver for udvikling, som i højere grad understøtter den socialpædagogiske faglighed. Det er meningsfuldt og giver trivsel for både ledere, medarbejdere og de mennesker, som har behov for særlig støtte.

### Fælles om den gode arbejdsplads

Arbejdsmiljøet er et fælles anliggende for leder, tillids- og arbejdsmiljørepræsentant.

Det formelle samarbejde om arbejdsmiljøarbejdet foregår i MED-systemet. Det uformelle, daglige samarbejde om arbejdsmiljøet på arbejdspladsen sker i TRIO'en. Den gode arbejdsplads skabes, når TRIO'en arbejder sammen og inddrager medarbejderne i udviklingen af arbejdsmiljøet.

Det er Socialpædagogernes mål, at alle medarbejdere – sammen med ledelsen – påtager sig medansvar og opgaver i forhold til arbejdspladsens udvikling. Samtidig forudsætter vi, at såvel leder, som tillids- og arbejdsmiljørepræsentant, har den nødvendige tid, de rette ressourcer og kompetencer og fuld opbakning til at løse opgaverne.

Dette mål understøttes af Aftalen om trivsel og sundhed og de lokale MED-aftaler. Det er med til at sikre, at arbejdsmiljø og faglighed går hånd i hånd – og dermed med til at skabe den gode arbejdsplads.

# KATALOG

# ARBEJDSMILJØ OG FAGLIGHED

Både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø er reguleret af Arbejdsmiljøloven. Loven indeholder blandt andet bestemmelsen om, at det er arbejdsgivers pligt at sikre, at arbejdet kan udføres sikkert og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt. Der er således ingen tvivl om, at hovedansvaret for arbejdsmiljøet er hos arbejdsgiveren. Men der er heller ingen tvivl om, at et godt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere er med til skabe et godt arbejdsmiljø – og den gode arbejdsplads. Det gode samarbejde understøttes af vores personalepolitiske aftaler.

Helt overordnet har arbejdsmiljøarbejdet i kommuner og regioner afsat i Rammeaftalen om medindflydelse og medbestemmelse. Den fastslår, at Hoved-MED skal træffe beslutning om, hvordan arbejdsmiljøarbejdet i kommunen/regionen skal organiseres.

Opgavefordelingen mellem Hoved-MED og Lokal-MED fremgår af overblikket i katalog om medindflydelse og medbestemmelse. En del af Hoved-MED's opgaver er forankret i aftalen om trivsel og sundhed. Dette katalog tager afsæt i aftalen om trivsel og sundhed, som har et særligt fokus på det psykosociale arbejdsmiljø. Aftalen fastlægger blandt andet, at der skal være retningslinjer for identifikation, håndtering og forebyggelse af stress, vold, mobning og chikane.

Formålet med kataloget er at give ledere, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter viden og redskaber til at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø – og dermed give disse nøglepersoner endnu bedre muligheder for den faglige indsats.

Aftalen om trivsel og sundhed skal ses i sammenhæng med de øvrige personalepolitiske aftaler, da de sammen understøtter, at arbejdsmiljø og faglighed går hånd i hånd.

## Hvad siger aftalen om trivsel og sundhed?

Formålet med aftalen om trivsel og sundhed er at skabe grundlag for forbedring og udvikling af medarbejdernes trivsel og sundhed på arbejdspladsen, nedsætte sygefraværet samt styrke forebyggelses- og fastholdelsesindsatsen.

Som en del af aftalen skal ledelsen i Hoved-MED redegøre for budgettets konsekvenser for arbejds- og personaleforhold, herunder eventuelle konsekvenser i forhold til sammenhængen mellem ressourcer og arbejdsstyrke.

Desuden er det fx Hoved-MED's opgave at sikre, at der bliver udarbejdet:

- retningslinjer for identifikation, forebyggelse og håndtering af arbejdsbetinget stress i samarbejde med lederen og arbejdsmiljørepræsentanten i henhold til aftale om indsats mod arbejdsbetinget stress
- retningslinjer for identifikation, forebyggelse og håndtering af arbejdsbetinget vold, mobning og chikane i henhold til aftale om indsats mod vold, mobning og chikane på arbejdspladsen

Det er Hoved-MED, som beslutter, om retningslinjerne skal fastlægges centralt, eller om opgaven skal løses i Lokal-MED. Derfor er det vigtigt, at I som leder og tillidsvalgte kender indholdet i kommunens/regionens MED-aftale, da aftalen fastslår, hvilke opgaver der skal løses på hvilket niveau, og hvordan ansvaret er fordelt.

Aftalen om trivsel og sundhed beskriver ansvarsfordeling mellem TR, AMR og ledelsen og retningslinjer på en række områder:

- Trivselsmålinger og lovpligtige arbejdspladsvurderinger (APV) og dermed sammenhængende handleplaner
- Sundhedsfremmeordninger på arbejdspladsen
- Ledelsens pligt til at redegøre for budgettets konsekvenser for arbejds- og personaleforhold
- Sygefraværstatistik og sygefraværssamtaler efter længerevarende fravær
- Aftale om retningslinjer for arbejdspladsens identifikation, forebyggelse og håndtering af arbejdsbetinget stress, vold, mobning og chikane

---

► [Læs aftalen om trivsel og sundhed her.](#)

---

### Forebyggelse af stress

Aftalen om trivsel og sundhed fastslår, at der i MED-udvalget eller i samarbejdssystemet skal aftales retningslinjer for arbejdspladsens samlede indsats for at identificere, forebygge og håndtere problemer i tilknytning til arbejdsbetinget stress.

I tillæg til aftalen er der et særligt protokollat om indsatsen omkring arbejdsbetinget stress, som beskriver, hvordan man på arbejdspladsen kan arbejde med at reducere eller minimere forekomsten af arbejdsbetinget stress. Formålet med protokollatet er at give medarbejdere og ledere en ramme til at identificere, forebygge og håndtere problemer i tilknytning til arbejdsbetinget stress.

Protokollatet beskriver, hvad stress er, og hvad der kan forårsage arbejdsbetinget stress. Det beskriver også ledelsens og medarbejdernes ansvar – samt hvordan man kan arbejde med at forebygge eller reducere stress.

---

► [Få inspiration til retningslinjer om stress her.](#)

---

## Krav og ressourcer skal tilpasses

Arbejdsmiljøundersøgelser inden for det socialpædagogiske område viser, at en af de væsentligste årsager til stress er manglende sammenhæng mellem krav og ressourcer. Generelt forebygges stress på arbejdspladsen ved at sikre, at krav og ressourcer passer til hinanden, og at den sociale kapital er høj.

Begrebet ressourcer skal forstås bredt. Det handler både om bemanning, kompetencer og ikke mindst om samarbejde. De sociale relationer på arbejdspladsen – både medarbejdere imellem og mellem medarbejdere og ledere – er sammen med en høj faglighed nogle af de vigtigste ressourcer i håndteringen af de arbejdsmæssige belastninger. En kultur baseret på dialog og faglige fællesskaber er derfor helt afgørende.

Når det handler om stress, er det vigtigt, at I på arbejdspladsen bestræber jer på at gøre det legalt at tale om stress. Her er det også vigtigt, at I anskuer stress som et fælles problem for hele arbejdspladsen – også selvom det kun er få medarbejdere, der oplever stress.

Det kræver også en særlig indsats af arbejdspladsen, når en medarbejder eller leder kommer tilbage på arbejdspladsen igen efter en sygemelding med stress. Dette er beskrevet i kataloget om Det sociale kapitel.

---

► [Læs mere om forebyggelse og håndtering af stress her.](#)

► [Redskab: Vi forebygger stress sammen.](#)

---

## Forebyggelse af vold, trusler, mobning og chikane

Aftalen om sundhed og trivsel fastslår, at der i medindflydelses- eller medbestemmel-sesudvalget eller i samarbejdssystemet skal aftales retningslinjer for arbejdspladsens samlede indsats for at identificere, forebygge og håndtere problemer i tilknytning til vold, mobning og chikane i tilknytning til udførelsen af arbejdet. Formålet med protokollatet er at øge opmærksomhed og viden samt give nogle retningslinjer til at kunne identificere, forebygge og håndtere problemer i relation til vold, mobning og chikane på arbejdspladsen.

I tillæg til aftalen er der et særligt protokollat om indsatsen på området. Protokollatet beskriver, hvordan det er arbejdsgiverens pligt at beskytte medarbejderne mod vold, mobning og chikane på arbejdspladsen. Det beskriver endvidere, at der både kan være tale om vold af fysisk, psykisk og/eller seksuel karakter, og at volden kan komme både fra andre medarbejdere, borgere eller pårørende.

---

► [Find vejledning til at undgå vold, mobning og chikane i kommunerne her.](#)

► [Find vejledning til at undgå vold, mobning og chikane i regionerne her.](#)

---

## Særligt om forebyggelse af vold og trusler

Der er mange veje til forebyggelse af vold og trusler på arbejdspladsen. Hvor og hvordan, det er mest hensigtsmæssigt at starte en forebyggende indsats, afhænger af den konkrete arbejdsplads og de aktuelle udfordringer. Som udgangspunkt kan man starte med en analyse af, hvor, hvornår og hvordan problemerne opstår, hvem der udsættes – og hvem der udsætter andre for den krænkende adfærd. Derudfra kan man finde frem til de metoder, arbejdsgange eller tiltag, som giver bedst mening i den aktuelle situation. Det skal bemærkes, at når det handler om vold og trusler, har arbejdsgiver ifølge loven også en forpligtelse til at forebygge krænkelse, hvis medarbejderne – på grund af deres arbejdsfunktion – er udsat for vold eller trusler i fritiden.

Under alle omstændigheder er vold og trusler et fælles anliggende, som alle har ansvar for at tage hånd om.

En voldspolitik på arbejdspladsen bidrager til at skabe synlighed, ensartethed og kontinuitet i arbejdet med at forebygge vold og trusler om vold. Voldspolitikken – og måske en tilhørende vejledning – indeholder fx arbejdspladsens definition af vold, målsætning, borgerinddragelse og handleplaner for arbejdet med at forebygge vold. Den kan også indeholde en beskrivelse af, hvordan man følger op på voldsepisoder og en beskrivelse af ledelsens og medarbejdernes ansvarsområder.

Voldspolitikken bør også indeholde anvisninger om systematisk registrering, anmeldelse som arbejdsskade, politianmeldelse 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 indgå som en del af introduktionen af nye medarbejdere, herunder vikarer og studerende i praktik.

- 
- ▶ Se mere på Socialpædagogernes hjemmeside: [Forebyg vold og trusler](#).
  - ▶ Vejledning til at undgå vold, mobning og chikane i kommunerne.
- 

## Vold og trusler – en faglig udfordring

Vold og trusler er både en arbejdsmiljømæssig og en faglig udfordring. Det psykosociale og det fysiske arbejdsmiljø kan have afgørende betydning for, om volden opstår, og hvordan den udvikler sig. Forebyggelse af vold og trusler kræver derfor både fokus på den socialpædagogiske faglighed, herunder de etiske værdier og det generelle arbejdsmiljø – både det psykosociale og fysiske.

De fysiske rammer, sikkerhedsforanstaltninger og beredskab skal naturligvis være i orden og passe til den aktuelle arbejdsplads, så risikoen for vold og trusler minimeres. Når episoderne opstår, skal det sikres, at de håndteres sikkert og forsvarligt.

Den socialpædagogiske faglighed er afgørende for relationen til borgeren, som har behov for særlig støtte. Det er i relationen med borgeren, at fagligheden bidrager til nedtrapning af frustrationer og mindsker risikoen for, at konflikter udvikler sig i voldelig retning. Her bliver udvikling af faglige fællesskaber til vidensdeling og fælles refleksion sammen med supervision, gruppesupervision, efteruddannelse og risikovurderinger centrale værktøjer – se katalog om kompetenceudvikling.

Brug det lokale MED-udvalg til en dialog om, at der sikres de nødvendige rammer for den fælles refleksion, herunder at der i arbejdsplanlægningen afsættes den fornødne tid til vidensdeling, samt at der sikres systematisk kompetenceudvikling om fx konflikt-håndtering.

- 
- ▶ [Læs mere om politianmeldelse af vold her.](#)
  - ▶ [Få inspiration til risikovurdering her.](#)
  - ▶ [Få inspiration til socialpædagogiske metoder til forebyggelse af vold her.](#)
- 

### Særligt om mobning og chikane

Mobning er ofte udtryk for, at der er noget galt med arbejdsmiljøet på arbejdspladsen. Derfor er det en vigtig del af forebyggelsesindsatsen, at man sætter ind omkring at skabe et bedre arbejdsmiljø. Det kan fx være en god idé at sætte fokus på omgangstonen, lave en handlingsplan for håndtering af mobning eller udvikle ledelsens kompetencer til at håndtere mobning. Uanset hvor omfattende en indsats, der er brug for, er det afgørende, at alle er med og tager ansvar for at gennemføre aktiviteterne. Det gælder både den enkelte, gruppen af kolleger, ledelsen og hele organisationen.

Der vil altid opstå uenigheder på en arbejdsplads. Uenigheder, som håndteres professionelt, kan understøtte den faglige udvikling og skabe forbedringer på arbejdspladsen. Uenigheder, som ikke bliver håndteret ordentligt, kan omvendt udvikle sig til egentlige konflikter. Hvis konflikterne bliver personlige, kan det udvikle sig til mobning.

Arbejdet med at udvikle en kultur, hvor uenigheder og konflikter tages i opløbet, og før de udvikler sig til krænkende adfærd, kræver gensidig tillid. Det hænger på den måde tæt sammen med udviklingen af den sociale kapital på arbejdspladsen.

Det samme gør sig gældende for tonen på arbejdspladsen, altså hvordan man taler med hinanden. På nogle arbejdspladser kan der opstå en bramfri omgangsform, hvor ironi og jokes måske er en del af dagligdagen. Det kan være sjovt med smådrillerier, men det er en hårfin grænse, hvornår andre føler sig krænket og ikke længere synes, det er sjovt. Den bramfri tone kan også komme til at bidrage til en generel forråelse på arbejdspladsen. Derfor er det afgørende at være lydhør over for, hvornår tonen er sjov, og hvornår den bliver ubehagelig.

Hvis man oplever problemer med mobning og chikane på arbejdspladsen, skal der gøres noget ved det, og hvis man ikke selv kan løse problemerne, må man hente hjælp udefra. I nedenstående boks kan man finde inspiration og viden om, hvordan man håndterer og forebygger mobning på arbejdspladsen.

- 
- ▶ Se AT vejledning om krænkende handlinger her.
  - ▶ ATs hotline om mobning og seksuel chikane.
  - ▶ Læs om forebyggelse af mobning her.
  - ▶ Redskab: Grib ind - forebyggelse af mobning
- 

### Samarbejdet om arbejdsmiljøet

Leder, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanterne er nøgleaktører i arbejdet med at understøtte et godt psykosocialt arbejdsmiljø. Ledelse, tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter og medarbejdere skal samarbejde om at realisere den gode arbejdsplads med høj social kapital, høj faglighed, relationel koordinering, social tolerance og rummelighed. I samarbejdet skal der fokuseres på, hvordan det daglige samarbejde om kerneopgaven kan skabe både kvalitet, tilfredshed og arbejdsglæde for medarbejderne – og trivsel for borgerne.

### Ledelsens ansvar og pligter

Det er lederens overordnede ansvar at sikre et godt arbejdsmiljø, herunder forebygge stress.

Ledelsens ansvar og pligter er:

- At deltage i samarbejdet om sikkerhed og sundhed, navnlig at deltage i MED-udvalgets/arbejdsmiljøgruppens arbejde.
- At sikre, at arbejdsforholdene er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarlige, herunder at sikre effektiv instruktion, oplæring og iværksætte arbejdspladsvurdering (APV).
- At anmelde arbejdsulykker og foretage risikovurdering, så gentagelse undgås.
- At afværge fejl og mangler, som kan medføre fare for ulykker eller sygdom. Kan faren ikke afværges på stedet, skal arbejdsgiver straks gøres bekendt med faren.
- At inddrage medarbejderne ved ændringer i organiseringen af arbejdet.
- Gennemføre årlig arbejdsmiljødrøftelse, som skal varetages i MED. Den årlige arbejdsmiljødrøftelse bør indgå i arbejdspladsens årshjul.

### Tillidsrepræsentantens opgaver

Tillidsrepræsentanten er en central aktør i samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere. Tillidsrepræsentanten har mandat til – eller kan foranledige – at der kan indgås lokale aftaler om personalepolitik på baggrund af centrale rammeaftaler, jf. katalog om medbestemmelse og medindflydelse. 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 samarbejde med og være sparringspartner for arbejdsmiljørepræsentanten, navnlig i forhold til psykosocialt arbejdsmiljø og tilrettelæggelse og organisering af arbejdet.
- At være strategisk partner for ledelsen – ikke mindst i forandringsprocesser, hvor tillidsrepræsentanten har en nøglerolle i forhold til sikre, at medarbejderne inddrages i udviklingsprocesser og motiveres til at deltage.

### Arbejdsmiljørepræsentantens opgaver

Arbejdsmiljørepræsentanten udgør, sammen med en ledelsesrepræsentant, arbejdsmiljøgruppen på arbejdspladsen.

I samarbejde med ledelsen har arbejdsmiljørepræsentanten til opgave:

- At være kontakttled mellem medarbejdere 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.
- Undersøge og medvirke til anmeldelse af arbejdsulykker (ledelsens ansvar at anmelde) og at arbejde forebyggende, så gentagelser undgås.
- At deltage i planlægning af arbejdspladsens arbejdspladsvurdering.

### Medarbejderens opgaver

Medarbejdernes aktive deltagelse på arbejdspladsen spiller også en stor rolle for arbejdsmiljøet.

Medarbejdernes ansvar og pligter er:

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

### Rammerne for TRIO-samarbejdet

Når tillidsrepræsentant, arbejdsmiljørepræsentant og leder – den såkaldte TRIO – skal samarbejde udenfor MED-systemet, vil der være et behov for at definere rammerne for samarbejdet. Hvad er den enkelte aktørs rolle i forhold til de andre aktører og til personalegruppen?

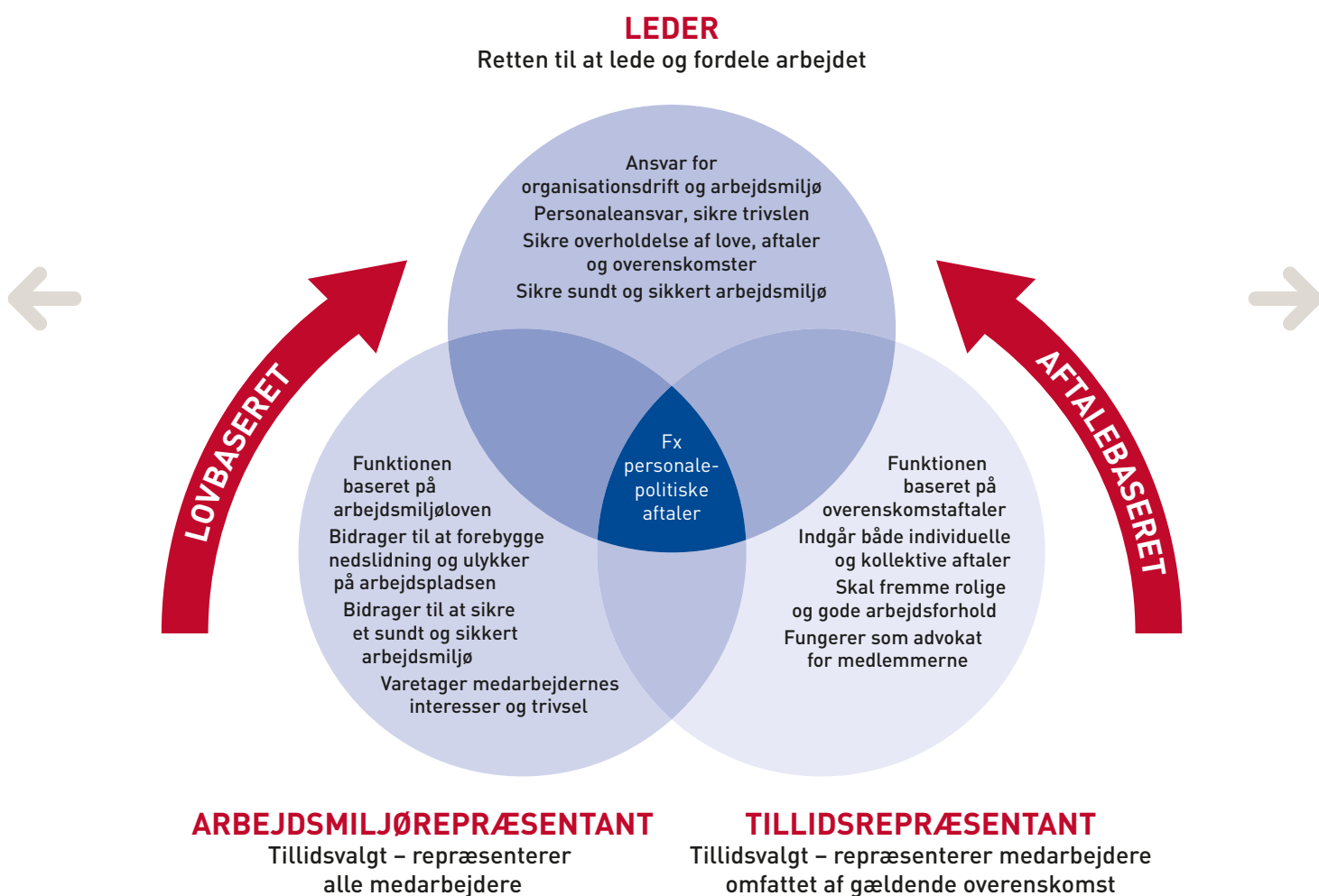
I kan bruge spørgsmålene på næste side som inspiration til drøftelsen. Orienter personalegruppen om jeres overvejelser.

### TRIO'ens rammer for samarbejde

- Hvilke roller har vi hver især i TRIO'en?
- Hvem kan bestemme hvad – og hvordan sikrer vi, at alle tager et medansvar?
- Hvad gør vi, hvis vi er uenige?
- Hvilke redskaber vil vi bruge? Fx referater eller notesbøger?
- Hvilke møder skal vi holde, hvornår og hvor længe?

### TRIO'ens samspil med den øvrige personalegruppe

- Hvilken rolle har TRIO'en i forhold til resten af arbejdspladsen?
- Hvordan sikrer vi os et indblik i forskellige meninger, perspektiver og interesser?
- Hvordan og hvornår fortæller vi den øvrige personalegruppe, hvad vi taler om – og hvordan får vi dem med?
- Hvor i processen skal andre inddrages?



► Få inspiration i 'Fælles om arbejdsmiljøet i hverdagen' her.

► Læs om arbejdsmiljøuddannelsen her.

## Fokus på kerneopgaven

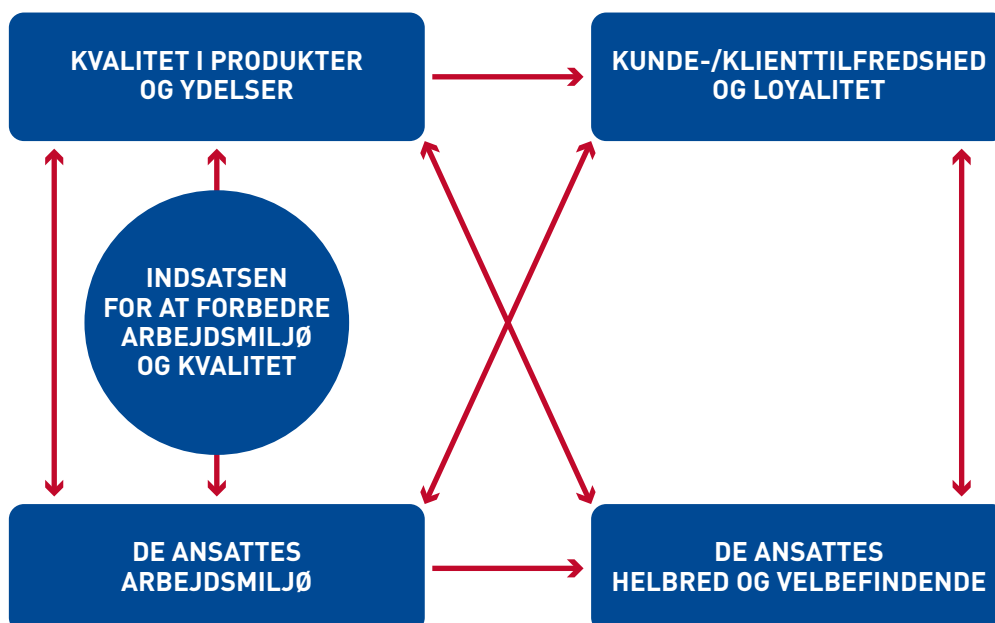
Det psykiske arbejdsmiljø er omfattet af arbejdsmiljøloven. Det psykosociale arbejdsmiljø handler om de sociale og organisatoriske påvirkninger, vi møder på arbejdspladsen, som har betydning for vores trivsel og helbred. Det psykosociale arbejdsmiljø skabes og forandres i det daglige samspil på arbejdspladsen om løsningen af arbejdsopgaverne. Det hænger sammen med, hvordan arbejdet som helhed er organiseret, og hvordan samarbejdet om løsningen af kerneopgaven fungerer.

Kerneopgaven kan overordnet defineres som: *'Den overordnede opgave, en organisatorisk enhed udfører for at skabe langsigtede effekter for og med borgerne'* (Sørensen, Thoft, Hasle, Hvenegaard og Sasser, 2016).

Definitionen er relevant i den offentlige sektor, men giver også mening i private organisationer, der har som primær opgave at arbejde med mennesker. Den konkrete formulering af kerneopgaven afhænger af hvilket organisatorisk niveau, man ser den på. Er det fx kommunens kerneopgave eller kerneopgaven for en arbejdsplads i kommunen? For et døgntilbud kan kerneopgaven fx forstås som *'At skabe rammerne om et godt og udviklende liv for den enkelte borger'*.

Kerneopgaven kan ikke fastlægges en gang for alle. Den ændrer sig med tiden i takt med, at virkeligheden omkring arbejdspladsen ændrer sig, og kerneopgaven kan se forskellig ud fra forskellige perspektiver.

Forståelse af kerneopgaven (fx for et botilbud eller et værested i en kommune) er udgangspunktet for, hvordan arbejdet organiseres og dermed også en afgørende faktor for det psykosociale arbejdsmiljø. Det er i udøvelsen af indsatsen, at der på en gang skabes kvalitet for borgerne – og at det psykosociale arbejdsmiljø formes.



Sirdal-modellen viser, hvordan en samtidig indsats i forhold til at forbedre arbejdsmiljøet og levere en høj kvalitet i arbejdet, bidrager til høj tilfredshed både for borgerne og for de ansatte (Efter Sørensen et al. 2016).

Godt arbejdsmiljø, produktivitet og kvalitet skal ikke ses som modsætninger. God kvalitet i arbejdet er en kilde til arbejdsglæde, stolthed og trivsel i arbejdet for medarbejderne. Omvendt kan et dårligt arbejdsmiljø påvirke produktivitet og kvalitet negativt, fx i form af et højt sygefravær eller konfliktfyldt og ineffektivt samarbejde. Arbejdsmiljøet skal derfor ikke blot opfattes som noget, der ligger ved siden af eller oven på den daglige drift – det skal løbende tænkes ind i og opfattes som en tæt integreret del af driften.

Der er derfor også en tæt sammenhæng mellem arbejdsmiljøarbejdet og arbejdet med de øvrige personalepolitiske aftaler, som denne bog beskriver: Medbestemmelse, kompetenceudvikling, arbejdstidstilrettelæggelse, socialt kapitel og seniorpolitik.

- 
- ▶ [Læs om socialpædagogisk kernefaglighed her.](#)
  - ▶ [Få inspiration til prioritering af kerneopgaven her.](#)
  - ▶ [Her er 4 spørgsmål om kerneopgaven.](#)
  - ▶ [Find inspiration i 'Med kerneopgaven som ledestjerne' her.](#)
- 

### Fokus på etik

At have fokus på arbejdspladsens kerneopgave indebærer ikke alene et fokus på, hvordan arbejdet skal organiseres for at sikre den bedst mulige løsning inden for de aktuelle rammevilkår. I den socialpædagogiske profession er det ikke til at komme udenom en diskussion af, hvad det er for nogle etiske værdier, der ligger til grund for indsatsen. Disse værdier er udtryk for det menneskesyn, som danner grundlag for relationen til borgeren. Hvis der på en arbejdsplads ikke er en fælles holdning/forståelse af værdisættet på arbejdspladsen, kan konsekvensen blive uenighed om den faglige indsats og udfordringer med samarbejdet.

Som et eksempel kan nævnes værdien 'værdighed'. På arbejdspladsen bør der løbende være en dialog om det etiske værdisæt på arbejdspladsen – fx om, hvordan man forstår værdien værdighed i praksis. Til inspiration til en snak om etik og værdier har Socialpædagogerne udarbejdet et etisk værdigrundlag for socialpædagoger. Værdigrundlaget er formidlet i en publikation, der kan bruges som udgangspunkt for diskussioner på arbejdspladsen af, hvad de etiske værdier konkret indebærer i den daglige udførelse af arbejdet. I kan på arbejdspladsen fx tage en dialog om, hvordan medarbejderne forstår og håndterer værdierne om personlig frihed og autonomi i arbejde med mennesker med særlige behov.

- 
- ▶ [Find Socialpædagogernes Etiske værdigrundlag her.](#)
  - ▶ [Få inspiration i 'Dilemmaer på socialpædagogiske arbejdspladser' her.](#)
- 

### Fokus på faglighed

Fokus på kerneopgaven sætter samtidig fokus på fagligheden. Fagligheden er afgørende for, at kerneopgaven kan løses på en kompetent og kvalificeret måde. Faglighed er ikke alene et spørgsmål om uddannelse, men også fx om udvikling af professionelle lærings-

fællesskaber, sparring, supervision m.v. Læs mere om det i denne publikation under kataloger om henholdsvis kompetenceudvikling samt medindflydelse og medbestemmelse i forhold til Det sociale tilsyn.

Medarbejdere og ledere oplever, at fagligheden sættes under pres som følge af nedskæringer og stram økonomisk styring. Her kan et fokus på den fælles kerneopgave bidrage til at fastholde det faglige perspektiv jf. afsnittet om prioritering af kerneopgaven.

Kerneopgaveperspektivet indebærer også, at faglighed ikke alene handler om monofaglighed, men også om, hvordan det tværfaglige samarbejde kan bringes til at fungere bedst muligt. Mange borgere har brug for indsatser fra forskellige fagligheder, og disse indsatser skal være koordinerede og sammenhængende, hvis de skal sikre en kvalificeret opgaveløsning, jf. afsnittet om relationel koordinering.

---

► [Sæt ord på den socialpædagogiske praksis her.](#)

---

### Psykosocialt arbejdsmiljø

Det psykosociale arbejdsmiljø handler fx om forholdet til lederen, kollegaer, borgere, pårørende eller andre, man skal samarbejde med. Det kan også være forhold omkring arbejdets organisering, fx balancen mellem ressourcer og krav eller mellem indsats og belønning. Alle disse faktorer påvirker vores trivsel på arbejdspladsen. Påvirkningerne udspringer af selve arbejdet, måden arbejdet er organiseret på og samspillet på arbejdspladsen. Et godt psykosocialt arbejdsmiljø kan føre til udfordring, udvikling, engagement, arbejdsglæde, trivsel og kvalitet.

Forskning har vist, at et godt og udviklende psykosocialt arbejdsmiljø bl.a. er kendetegnet ved, at:

- **Der er passende krav i arbejdet.**  
Kravene skal hverken være for store eller for små, men passe til de ressourcer, der er til rådighed hos medarbejderne og på arbejdspladsen. Kravene skal også være klare. Kravene kan både være fysiske, mentale og sociale. Medarbejderne skal vide, hvornår arbejdet er udført godt nok.
- **Den enkelte har indflydelse på eget arbejde og på de betingelser, det foregår under.**  
Det kan være indflydelse på arbejdstiden, hvem man arbejder sammen med, valg af redskaber eller procedurer, arbejdets tilrettelæggelse, arbejdsstedets indretning osv., se bl.a. afsnit om arbejdstid.
- **Arbejdet er meningsfuldt.**  
Det hænger sammen med den overordnede opgave for arbejdspladsen, og det bidrager til at opfylde arbejdspladsens mål og visioner.
- **Arbejdet er forudsigeligt.**  
Det handler fx om, at relevante informationer gives på det rigtige tidspunkt for at undgå uvished og utryghed. Det betyder dog ikke, at alle detaljer i hverdagen skal være fastlagt. Det handler om de store linjer.
- **Der er faglig, social og praktisk støtte i hverdagen, både fra kolleger og ledere.**  
Støtten kommer på de tidspunkter, hvor man har brug for den. Social støtte hænger tæt sammen med social kapital og relationel koordinering (se næste afsnit).

- **Anerkendelse og belønning er vigtig for de fleste.**

Der kan gives belønning som fx ros, anseelse, løn eller mulighed for udvikling/læring i jobbet i form af uddannelse og nye opgaver. Hvis belønningen ikke hænger passende sammen med indsatsen, opleves det som uretfærdigt.

## Samarbejde

Samarbejdsrelationerne på arbejdspladsen er vigtige ressourcer i løsningen af kerneopgaven, og dermed også af afgørende betydning for arbejdsmiljøet og fagligheden. Men samarbejdsrelationerne kan også være kilder til stress og frustration, hvis de ikke fungerer ordentligt.

Problemer i samarbejdet kan handle om organiseringen af arbejdet som fx, at der er for få eller for dårlige muligheder for faglig dialog eller overlevering. Men det kan også handle om omgangsformen og kommunikationen på arbejdspladsen, uenighed om socialpædagogiske metoder eller det etiske værdisæt på arbejdspladsen.

En arbejdsplads med samarbejdsproblemer er i risiko for ikke at kunne leve op til den påkrævede kvalitet i den socialpædagogiske indsats. Ressourcerne bliver brugt på arbejdspladsens problemer i stedet for støtte og omsorg til borgerne. Samarbejdsproblemerne kan på den måde betyde, at den faglige indsats og det psykosociale arbejdsmiljø påvirkes. I sidste ende kan det give ringere livskvalitet for borgerne.

Det er uundgåeligt, at der ind imellem vil opstå utilfredshed, og måske murren i krogene, og det kan være nødvendigt at tale med kollegerne om utilfredshed eller frustrationer. Hvis utilfredsheden vedbliver med at være såkaldt korridor snak eller murren i krogene, er det svært for MED-udvalget at handle på det og måske gøre noget ved det.

I sådan en situation kan MED-udvalget vælge at igangsætte et udviklingsforløb. Det kan være en langvarig og krævende proces, men kræfterne er ofte givet godt ud. Erfaringen viser, at alene starten på en udviklingsproces har en positiv indvirkning på den generelle trivsel på en problemfyldt arbejdsplads. I et scenarie som dette er ledelsen meget central. Lederen er som rollemodel betydningsfuld for medarbejdernes arbejdsmiljø, og ledelsens støtte er central og oftest nødvendig for at gennemføre en vellykket forandringsproces.

I afsnittet på næste side beskrives begreberne social kapital og relationel koordinering, som kan give en fælles ramme til at forstå og tale om samarbejdet på arbejdspladsen.

---

▶ [Få inspiration til den gode modtagelse her.](#)

▶ [Få inspiration til at styrke samarbejdet om kerneopgaven her.](#)

---

## Social kapital og kerneopgaven

Begrebet 'social kapital' har fået betydelig opmærksomhed på danske arbejdspladser og blandt arbejdsmiljøprofessionelle. Social kapital handler om, hvordan samarbejdet i en organisation fungerer i forhold til at opnå nogle fælles mål.

Selv om der ikke findes én alment accepteret definition af social kapital, findes der dog en definition, som rammer bredt ind i den måde, begrebet er blevet brugt på i Danmark. Den lyder:

*'Virksomhedens sociale kapital er de sociale relationer, som udvikler sig i løsningen af virksomhedens kerneopgave. Det gælder både relationerne mellem medarbejdere og ledere samt mellem medarbejdere indbyrdes og ledere indbyrdes'* (Hasle et al. 2010).

I ovenstående definition bliver den sociale kapital forstået som tæt sammenhængende med, hvordan kerneopgaven løses i virksomheden. Når man sætter fokus på samarbejdet omkring kerneopgaven, sætter man samtidig fokus på fagligheden. Fagligheden er styrende for, hvordan kerneopgaven bliver forstået – og fagligheden er, sammen med de aktuelle vilkår for arbejdets udførelse, afgørende for, hvordan opgaverne bliver løst.

Social kapital er noget, som en arbejdsplads med flere medarbejdere altid vil have i større eller mindre grad, og som arbejdspladsen altid kan bestræbe sig på at øge. Den sociale kapital beskriver kvaliteten af samarbejdsrelationerne på arbejdspladsen og hænger dermed tæt sammen med kvaliteten af det psykosociale arbejdsmiljø generelt.

Nogle centrale områder, man kan være opmærksom på, hvis man ønsker at vurdere den sociale kapital i en organisation, er:

- **Oplevelsen af tillid.**

Det gælder mellem medarbejderne indbyrdes – og mellem medarbejdere og ledere. I hvilken grad stoler medarbejderne på hinanden, i hvilken grad stoler de på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen – og i hvilken grad stoler ledelsen på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde?

- **Oplevelsen af retfærdighed.**

Det handler både om retfærdighed i fordeling af goderne, hvilket fx kan være, hvor vidt der er lige adgang til efteruddannelse, supervision, ferievalg, fordeling af vagter etc. Og det handler også om, at tingene foregår på en ordentlig måde. Er processer og procedurer gennemskuelige og rimelige for dem, de vedrører?

Hvis man ønsker at forbedre den sociale kapital, er det ikke nødvendigvis muligt eller hensigtsmæssigt at starte med at fokusere på tilliden eller oplevelsen af retfærdighed. Ofte er det mere produktivt at starte med at se på organiseringen af samarbejdet og strukturerne omkring arbejdet. I hvilken grad understøtter eller modarbejder de den sociale kapital?

---

► [Læs om social kapital - samarbejde om kerneopgaven her.](#)

---

## Relationel koordinering

Begrebet 'Relationel koordinering' handler ligesom social kapital om kvaliteten af samarbejdsrelationerne og kommunikationen i en organisation. Relationel koordinering har primært fokus på det tværfaglige samarbejde imellem forskellige faggrupper eller enheder. Det kan defineres som: *'... en koordinering af arbejde ved hjælp af fælles mål, fælles viden og gensidig respekt'* (Gittell, 2012).



Relationel koordinering er specielt afgørende, når mange forskellige personer, faggrupper eller sektorer skal samarbejde om fx at skabe sammenhængende støtte og behandlingsforløb for en borger. Alle involverede bør have et fælles mål med arbejdet og have mulighed for – og være i stand til – at dele den relevante viden med hinanden på en respektfuld/professionel måde. Ikke mindst over for borgeren, som er i centrum. Relationerne bliver understøttet af, at kommunikationen er tilpas hyppig, sker på de rigtige tidspunkter, er forståelig, præcis og løsningsorienteret.

Den relationelle koordinering kan, ligesom social kapital, understøttes på mange måder i en organisation, bl.a. ved at understøtte informationsudveksling gennem tværfaglige fora, mødestrukturer, delte journaliseringssystemer etc.

- 
- ▶ [Få inspiration til at måle den sociale kapital her.](#)
  - ▶ [Læs om arbejdsmiljøuddannelsen i social kapital her.](#)
  - ▶ [Få inspiration til relationel koordinering her.](#)
- 

### Organisatoriske forandringer

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

Når kerneopgaven forandres, har det konsekvenser både for medarbejdere og borgere. I relation til større organisationsforandringer vil det derfor ofte være nødvendigt med kompetenceudvikling både for den enkelte og for arbejdsfællesskabet (se kapitel om kompetenceudvikling).

I forbindelse med organisatoriske forandringer vil det også ofte være nødvendigt at bearbejde bekymringer og forestillinger blandt medarbejderne, og dette kan understøttes, hvis der kan skabes et rum for dialog. Et rum hvor man kan diskutere, hvad forandringerne betyder både her og nu og på længere sigt. Dialogen skal så vidt muligt baseres på fakta om de aktuelle ændringer. Der kan være rigtig mange ting, der er behov for at få afklaret eller besluttet både blandt medarbejderne og i ledelsen. TRIO'en har derfor også ofte brug for et styrket samarbejde omkring større organisatoriske forandringer. Det skal der også afsættes tid og rum til.

Dialogen på arbejdspladsen kan tage udgangspunkt i spørgsmålene:



- Hvad kommer forandringerne til at betyde for kerneopgaven og for vores opgaveløsning?
- Hvad kommer forandringerne til at betyde for borgerne?
- Hvordan løser vi opgaverne under de nye vilkår?
- Hvordan løser vi dem i omstillingsperioden?
- Hvad kommer forandringerne til at betyde for kollegernes opgaveløsning?
- Hvordan er ledelsens rolle som forvalter af de beslutninger, der er taget i systemet?
- Hvilke oplysninger skal vi som medarbejdere give tilbage til ledelsen og evt. længere op i systemet i forbindelse med forandringerne?

I forbindelse med større organisationsforandringer, bør der gennemføres en ny arbejdspladsvurdering (APV).

---

► Find inspiration i 'Forandring fryder- og forstyrrer' her.

► Få inspiration til at skabe robuste forandringer her.

► Find inspiration i 'Forandringsværktøjet' her.

---

### Arbejdspladsvurdering (APV) og trivselsmåling

Arbejds miljøloven indeholder en bestemmelse om, at alle arbejdspladser mindst en gang hvert tredje år laver en arbejdspladsvurdering (APV). APV er en kortlægning af arbejdspladsens arbejdsmiljøforhold og omfatter både det fysiske og det psykosociale arbejdsmiljø. Aftalen om trivsel og sundhed fastlægger, at kommunen/regionen mindst hvert tredje år skal foretage en trivselsmåling. Det skal fremgå af den lokale MED-aftale, hvor opgaven med trivselsmålingen er forankret. APV og trivselsmåling må gerne koordineres.

APV og trivselsmåling er i princippet kun en indsamling af data, som kan give en her og nu-status på arbejdsmiljøet. Det skaber ikke i sig selv nogen forandringer. Det er først, når data fra kortlægningen bruges til at sætte aktiviteter i gang, at der sker forbedringer af arbejdsmiljøet. De efterfølgende processer efter kortlægningen – analyse, vurdering, udarbejdelse af handlingsplan og efterfølgende handlinger – er afgørende for en succesfuld APV-indsats eller trivselsmåling.

Handlingsplanen kan både indeholde forhold, der skal håndteres her og nu, og de mere langsigtede forebyggende indsatser.

---

► Se Socialpædagogernes APV redskab her.

---

## Skab forbedringer i det psykosociale arbejdsmiljø

Det psykosociale arbejdsmiljø skabes, forandres og forbedres i det daglige samarbejde omkring arbejdsopgaverne. Det kræver dog, at medarbejdere og ledere er villige til at gøre en indsats for det.

Det er en god idé at tage udgangspunkt i resultaterne fra den lovpligtige arbejdsplads-vurdering, som arbejdspladsen alligevel laver, og som også kan omfatte trivselsmålinger. Derefter er der tre trin i processen, som man med fordel kan følge:

### 1. skridt:

Før I begynder at arbejde med psykosocialt arbejdsmiljø, skal MED-udvalget eller personalemøde med MED-status tage stilling til, hvilke præmisser arbejdspladsen har for at kunne gennemføre en proces til at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø. Herunder skal det også overvejes, hvor vidt der er brug for ekstern rådgivning til at komme i gang med processen.

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 igangsætte en proces?
- Hvilke ressourcer skal/kan afsættes til processen?

### 2. skridt:

Når MED-udvalget/personalemøde med MED-status har besluttet at igangsætte en proces til at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø, skal processen konkretiseres.

Udvalget skal i den forbindelse drøfte:

- Formål og succeskriterier for indsatsen (fx højnet kvalitet, bedre samarbejdsklima og arbejdsglæde, mindre sygefravær og personaleudskiftning).
- Ledelsens, tillidsrepræsentantens og arbejdsmiljørepræsentantens rolle.
- Information og inddragelse af alle medarbejdere før, under og efter.
- Afklaring af hvilken metode, der passer til arbejdspladsen og dens udfordringer.
- Opfølgning på de trufne beslutninger.
- Sammenhængen mellem arbejdet med det psykosociale arbejdsmiljø og det socialpædagogiske 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 tiltagene i praksis bliver omsat til forbedringer i det psykosociale arbejdsmiljø. Ledelsen har det overordnede ansvar – og har derfor naturligt den styrende rolle på mødet.

Drejebogskapitlet om arbejdsmiljø kan omdeles og læses inden mødet. Det kan være med til at skabe en fælles forståelse og et fælles sprog om psykosocialt arbejdsmiljø.

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

Et personalemøde om psykosocialt arbejdsmiljø kan fx omfatte:

- Oplæg fra ledelsen om formålet med processen.
- Status på og sammenhæng med arbejdspladsens APV og trivselsmåling.
- Status på og sammenhæng med andre personalepolitiske indsatser fx kompetenceudvikling og arbejdstidstilrettelæggelse.
- Sammenhæng med arbejdspladsens strategi og kerneopgave.

---

► Få inspiration i 'Fælles om arbejdsmiljøet i hverdagen' her.

► Læs om hvordan I får mere ud af trivselsmålingen her.

► Du finder Arbejdstilsynets liste over autoriserede arbejdsmiljørådgivere her.

---

### Hvordan fastholder I jeres engagement i udviklingsarbejdet?

Når man på en arbejdsplads er gået i gang med proces, der skal skabe forbedringer i det psykosociale arbejdsmiljø, er det vigtigt, at man fastholder engagementet. Det handler om at fastholde fokus på arbejdet med det psykosociale arbejdsmiljø og at gøre det til en integreret del af hverdagen. I den forbindelse er her nogle nøgleprincipper for, hvordan man bevarer det fortsatte engagement:

#### Gør det synligt

- Tænk arbejdsmiljøet ind i sammenhæng med den socialpædagogiske praksis (kerneopgaven).
- Fasthold dialog om psykosocialt arbejdsmiljø. Socialpædagogerne anbefaler, at I gør det til en fast procedure, at der ved beslutningspunkter på MED-udvalgs- og personalemøder altid er overvejelser om evt. arbejdsmiljømæssige konsekvenser. Det sikrer, at arbejdsmiljødrøftelserne ikke bliver en sidevogn.

#### Gør det sammen

- Samarbejd på tværs. Ikke mindst arbejdspladser med flere afdelinger og med døgn-dækning har behov for dialog, hvor man kan afstemme forventninger.
- Inddrag alle medarbejdere, så de bliver aktive og kommer med input. Husk faste nattevagter, vikarer, kontorpersonale m.fl., som jo også kan sidde inde med vigtig viden, der har betydning for samarbejdet.

#### Husk og fokuser på psykosocialt arbejdsmiljø ved

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

#### Identificer/kortlæg indsatsområder

- Brug APV'en/trivselsmålingen som et redskab til løbende at fastholde opmærksomheden.
- Brug APV'en/trivselsmålingen til afgrænsning af indsatsområder.



- Lav realistiske handleplaner (ord og handling!).
- Følg op på handleplanerne.

En vigtig pointe er, at arbejdet med det psykosociale arbejdsmiljø aldrig slutter. Det er en konstant opgave at arbejde med:

- Løbende at tænke det psykosociale arbejdsmiljø ind i relation til det daglige arbejde og forandringer.
- At gøre til en del af arbejdspladsens kultur at tale åbent om psykosocialt arbejdsmiljø.
- At sikre fokus på psykosocialt arbejdsmiljø som arbejdsplads – det er ikke privat.
- At skabe åbenhed og tryghed til dialog på arbejdspladsen.
- At drage omsorg for kollegaer, som viser tegn på ændret adfærd – det kan fx være i form af kollegial/ledelsesstøtte eller professionel hjælp.





# ARBEJDSTID



# POLITIKAFSNIT

## ARBEJ DSTID

### Socialpædagogerne mener, at

- Der skal værnes om de kollektive rettigheder, der er opnået gennem forbundets aftaler og gennem lovgivningen.
- Arbejdstidsaftalerne er detaljerede, men de giver ikke svar på alt. God planlægning, dialog og drøftelse af spørgsmål om arbejdstid er helt afgørende for en velfungerende arbejdsplads, hvor der tages det fornødne hensyn til såvel medarbejderne som de mennesker, vi arbejder for.
- Det kan give god mening at indgå decentrale arbejdstidsaftaler.
- Hensynet til arbejdsmiljøet skal indgå i planlægningen af arbejdet og i alle decentrale aftaler.

### Arbejdstid og arbejdstidstilrettelæggelse

Spørgsmål om arbejdstid og arbejdstidstilrettelæggelse spiller en helt central rolle på de socialpædagogiske arbejdspladser.

De mennesker, som har brug for socialpædagogisk støtte, har krav på, at personalet er til stede, når der er brug for det. Medarbejderne skal sideløbende med arbejdet have mulighed for et familieliv og et aktivt fritidsliv og har krav på, at der bliver taget arbejdsmiljøhensyn.

Tilrettelæggelsen af arbejdstid bør derfor ses i en større sammenhæng, da arbejdstid har væsentlig betydning for kvaliteten i kerneopgaven, muligheden for at fastholde og rekruttere kvalificerede medarbejdere, arbejdsmiljøet og medarbejdernes behov for balance mellem arbejdsliv og fritidsliv.

Derfor er det væsentligt, at der på arbejdspladserne er en løbende dialog mellem medarbejdere og nærmeste ledelse omkring de overordnede principper for tilrettelæggelse af arbejdstiden, og at udmøntningen af principperne sker i dialog på den enkelte arbejdsplads.

### Centrale arbejdstidsaftaler på døgnområdet

Langt de fleste socialpædagogiske arbejdspladser er omfattet af aftaler, der fastlægger rammer for tilrettelæggelsen af arbejdstiden og honorering for arbejde på særlige tids-

punkter. Aftalerne giver også mulighed for, at der i særlige situationer kan ske ændringer i arbejdstiden i forhold til den oprindeligt planlagte.

Arbejdstidsaftalerne er udformet med henblik på, at arbejdet kan tilrettelægges, så de forskellige hensyn, der skal tilgodeses, kan afbalanceres på en fornuftig måde. Aftalerne sikrer, at der kan planlægges med bemanning døgnet rundt i 365 dage om året. Og de sikrer også, at akut opståede situationer kan løses.

Arbejdstidsaftalerne sikrer samtidigt arbejdsmiljøet for de ansatte. Det sker blandt andet ved, at aftalerne dels sætter begrænsninger på længden af den daglige tjeneste og dels ved, at en del af det belastende aften- og natarbejde honoreres i form af frihed. Aftalerne er også med til at sikre, at de ansatte har muligheden for at planlægge familie- og fritidsliv. Det sker blandt andet ved, at der i aftalerne stilles krav om tjenesteplaner og fridøgn.

I forhold til arbejdsmiljøet beskyttes medarbejderne tillige af Arbejdsmiljøloven og de deraf følgende bestemmelser om hviletid og fridøgn.

### Lokalaftaler om arbejdstid

I nogle tilfælde kan det være formålstjenligt at fravige reglerne i de centrale aftaler og lovgivningen. Ofte er ønsket om at fravige de centrale aftaler og regler begrundet i et behov for at skabe kontinuitet i det socialpædagogiske personales personlige relation og kontakt til det enkelte menneske. Det kan både være fornuftigt og et godt afsæt rent pædagogisk. Det er dog helt afgørende, at der, i forbindelse med fravigelse af aftalerne, er fuldt fokus på kvalitet i kerneopgaven, arbejdsmiljø og medarbejdernes behov for balance mellem arbejds- og fritidsliv.

De centrale arbejdstidsaftaler giver mulighed for, at der lokalt kan indgås aftale om eksempelvis længden af den daglige arbejdstid samt hviletid og fridøgn. Socialpædagogerne har indgået en aftale om hviletid og fridøgn, der gør det muligt at nedsætte hviletiden mellem to døgn hovedarbejder til otte timer samt mulighed for at udskyde fridøgnet.

Endelig kan der lokalt indgås aftale om fravigelse af de centralt indgåede arbejdstidsaftaler i form af decentrale arbejdstidsaftaler. Med mindre andet er udmeldt lokalt, skal sådanne aftaler godkendes af Socialpædagogernes lokale kreds.

I nogle situationer kan det give god mening at fravige de centralt fastsatte aftaler i form af lokale aftaler. Lokalt skal man afholde sig fra at indgå aftale om fravigelse fra reglerne, der er begrundet i ressourcemangel. Sådanne problemer skal løses politisk og ikke ved at omgå reglerne.

### Aftaler på forebyggende og dagbehandlende område

På dele af de socialpædagogiske områder er medarbejderne ikke omfattet af arbejdstidsaftalerne. Der gælder bl.a. overenskomsten på det forebyggende og dagbehandlende område samt overenskomst for pædagoger i særlige stillinger. Her er der lagt op til, at rammerne for tilrettelæggelsen af arbejdet samt honorering for arbejde på særlige tidspunkter aftales lokalt.

På disse arbejdspladser er dialog om og drøftelse af spørgsmål om arbejdstid samt fokus på arbejdsmiljøet om muligt endnu vigtigere end på de arbejdspladser, der er omfattet af arbejdstidsaftalerne.



# KATALOG

# ARBEJ DSTID

## Arbejdsplanlægning og tilrettelæggelse af arbejdstid

Formålet med katalog om arbejdstid er at give inspiration til dialogen på de enkelte arbejdspladser om tilrettelæggelsen af arbejdstiden. I kataloget peger vi på emner, problemstillinger og hensyn, der kan indgå i dialogen.

Det socialpædagogiske arbejdsområde er kendetegnet ved, at der på de fleste arbejdspladser er behov for personaledekning døgnet rundt 365 dage om året. Det indebærer skiftende arbejdstider, aften- og natarbejde samt arbejde i weekender og på helligdage.

Hovedparten af de ansatte på det socialpædagogiske område er omfattet af de arbejdstidsaftaler, som Socialpædagogerne har indgået med henholdsvis KL og Regionernes Lønnings- og Takstnævn (RLTN).

---

Arbejdstidsaftalerne bruger begrebet 'tjenesteplan'. I dette katalog er begrebet tjenesteplan erstattet med arbejdsplan.

---

Aftalerne for ansatte i henholdsvis kommuner og regioner er forskellige. Men fælles for aftalerne er, at de indeholder:

- Bestemmelser om planlægning af arbejdstiden, bl.a. regler for:
  - indhold i og udlevering af den enkelte medarbejders arbejdsplan
  - længden af den daglige arbejdstid
  - fridøgn, sønehelligdag og særlige fridage
- Bestemmelser om ændring af arbejdsplanen – hvordan forholder man sig, hvis arbejdsplanen ikke holder? Herunder bl.a. regler om:
  - varsling af ændringer
  - omlagt arbejdsplan
  - overarbejde
  - afspadsring
  - inddragelse af planlagt frihed
  - honorering for de ulemper, der er forbundet med ændringer i arbejdsplanen
- Bestemmelser om arbejdstidsbestemte ydelser. Hvordan honoreres arbejde på ubekvemme tidspunkter?

- Bestemmelser om rådighedstjeneste. Hvordan kan man forpligtes til – og honoreres for – at være til rådighed for eventuel arbejdsindsats i på forhånd fastlagte tidsrum?

Arbejdstidsaftalerne er relativt detaljerede, men de giver ikke svar på alt og kan ikke stå alene. Ved den konkrete arbejdsplanlægning på den enkelte arbejdsplads skal der tages en lang række hensyn, som hverken kan eller skal reguleres gennem centrale aftaler.

I erkendelse heraf blev KL, Socialpædagogerne og de øvrige parter på de døgndækkede områder i kommunerne enige om, at den nye arbejdstidsaftale, der blev indgået i 2015, skulle indeholde et forord, der vil kunne tjene som inspiration til dialogen om arbejdstid på den enkelte arbejdsplads. Forordet lyder som følgende:

---

Tilrettelæggelse af arbejdstid på døgnområdet bør ses i en større sammenhæng, da arbejdstid har væsentlig betydning for kvaliteten i kerneopgaverne, muligheden for at fastholde og rekruttere personale, arbejdsmiljøet og medarbejdernes behov for balance mellem arbejds- og privatliv.

Derfor er det væsentligt, at der på arbejdspladserne finder en drøftelse sted mellem medarbejdere og nærmeste leder omkring de overordnede principper for tilrettelæggelse af arbejdstiden, og at udmøntningen af de overordnede principper udfoldes i dialog.

---

De anbefalinger og intentioner, der er indeholdt i dette forord i arbejdstidsaftalen, vil med fordel også kunne anvendes på arbejdspladser, der ikke er omfattet af den kommunale arbejdstidsaftale. Derfor tages der i kataloget udgangspunkt i de anbefalinger, der er indeholdt i forordet til den kommunale arbejdstidsaftale.

Tilrettelæggelsen af arbejdstiden er – udover overenskomster og arbejdstidsaftaler – også omfattet af Arbejdsmiljølovens bestemmelser om hvileperiode og fridøgn. Arbejdsmiljølovens bestemmelser er blødt op i en aftale, som Socialpædagogerne 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.

### Modsatrettede hensyn

I forordet til den kommunale arbejdstidsaftale peger parterne på, at 'tilrettelæggelse(n) af arbejdstid på døgnområdet bør ses i en større sammenhæng, da arbejdstid har væsentlig betydning for kvaliteten i kerneopgaverne, muligheden for at fastholde og rekruttere personale, arbejdsmiljøet og medarbejdernes behov for balance mellem arbejds- og privatliv'.

Der er med andre ord mange hensyn og krav, der skal tilgodeses, når arbejdstiden for medarbejderne på en socialpædagogisk arbejdsplads tilrettelægges. Nogle af disse hensyn er indbyrdes modstridende og må derfor afvejes mod hinanden, uden at der nødvendigvis er en (helt) ideel løsning.

Men selv om de modsatrettede hensyn kan gøre det svært eller umuligt at nå frem til den ideelle løsning, som tilgodeser både optimal løsning af opgaven samt kollektive og individuelle ønsker, så er der en vej ud af dilemmaet. Den vej går gennem dialog og god planlægning.

Gennem dialog og god planlægning kan det ofte lade sig gøre at tilgodesede de fleste af de hensyn og ønsker, der bør tages ved arbejdstidsplanlægningen. Samtidigt betyder

dialog og god planlægning, at der vil være accept af og forståelse for, at det ikke altid vil være sådan, at alle hensyn og ønsker kan tilgodeses i den enkeltes arbejdsplan.

Det er afgørende for den enkelte medarbejder – og dermed også for loyaliteten overfor arbejdspladsen og udførelsen af arbejdsopgaverne – at planlægningen af arbejdstiden opleves retfærdig. Det har stor betydning for det psykosociale arbejdsmiljø, jf. katalog om arbejdsmiljø og faglighed.

Helt grundlæggende er det ledelsens ansvar, at der er den fornødne dialog om arbejdstidstilrettelæggelsen. Men det skal klart anbefales, at MED-systemet anvendes med henblik på at fastsætte principper for, hvordan dialogen om arbejdstidstilrettelæggelsen – herunder inddragelsen af den enkelte medarbejder – skal foregå.

Endvidere kan/bør der i MED-systemet fastsættes principper, der kan være med til at sikre, at sol og vind deles nogenlunde ligeligt i forhold til at efterkomme de enkelte medarbejders særlige ønsker til arbejdstidsplanlægningen – herunder håndtering af påstande om forskelsbehandling.

### Temaer i dialogen om arbejdstid

Der oplystes i forordet til den kommunale arbejdstidsaftale en række punkter, der kan indgå i den lokale dialog om arbejdstidstilrettelæggelsen. Listen er ikke udtømmende og kan udvides efter lokale behov.

Det har for de centrale parter været vigtigt at gøre opmærksom på, at der skal være fokus på dialogen mellem leder og medarbejdere om håndteringen af arbejdstilrettelæggelsen.

Arbejdstilrettelæggelsen skal tilgodeses såvel en balance mellem arbejdsliv og privatliv, men også fleksibilitet ved uforudsete ændringer. Parterne opfordrer til, at drøftelserne sker løbende, så tilrettelæggelsen af arbejdstiden til enhver tid er tilpasset arbejdspladsen og de ansattes ønsker og behov. Drøftelserne er en vigtig del af arbejdspladsens arbejdstilrettelæggelse og en god måde at få indflydelse på egen arbejdstid. I forordet har parterne peget på forskellige temaer, der bør indgå i drøftelserne. Men der kan også være andre emner, der har relevans på den enkelte arbejdsplads.

De centrale parter i aftalen peger på følgende temaer, der med fordel vil kunne indgå i den lokale dialog om arbejdstidstilrettelæggelsen:

- Arbejdstidsplanlægning
- Planlægning af frihedsperioder, herunder ferie og afspadsring
- Afvikling af optjente timer
- Fordeling af vagter
- Anvendelse af deltidsansættelse og vikarer, herunder afløserforhold ved sygdom, barsel og lignende
- Indbyrdes bytning af vagter
- God planlægning, så unødige opkald til ansatte, der ikke er på arbejde, undgås
- Ledelsens behov for at kunne håndtere ændringer fleksibelt
- Anvendelse af tilkald

De punkter, der er nævnt, er formuleret i brede vendinger. Nedenfor vil vi pege på spørgsmål og emner, der kan indgå i dialogen om de enkelte punkter.

### Arbejdstidsplanlægning

Overskriften dækker over en bred vifte af forskellige spørgsmål, der bør indgå i den lokale dialog om arbejdstid.

Nogle af de spørgsmål, der kan indgå i dialogen om arbejdstidsplanlægning er:

- På hvilke tidspunkter er der behov for størst bemanning på arbejdspladsen, og hvor mange bør der være på arbejde på de pågældende tidspunkter?
- Hvad er minimumsbemanningen på tidspunkter udenfor spidsbelastningsperioderne?
- Hvordan sikres, at der gives mulighed for, at den enkelte medarbejders ønsker til den kommende periodes arbejdsplan i videst muligt omfang indarbejdes i planen?
- Hvornår skal særlige ønsker til den kommende arbejdsplan indleveres til arbejdsplanlæggeren/ledelsen?

### Planlægning af frihedsperioder, herunder ferie og afspadsring

På den del af det socialpædagogiske område, hvor der er behov for bemanning døgnet rundt alle ugens dage og 365 dage om året, giver planlægningen af frihedsperioder, ferie og afspadsring særlige udfordringer.

Nogle af de spørgsmål, der her kan indgå i dialogen om planlægning af frihedsperioder, er:

- Hvordan håndterer arbejdspladsen generelle ønsker fra den enkelte medarbejder om placering af fridøgn på bestemte ugedage?
- Hvordan håndterer arbejdspladsen specielle ønsker til placeringen af fridøgn i den kommende arbejdsperiode?
- Hvilke frister skal der fastsættes i forhold til at fremsætte særlige ønsker om frihed, og hvordan behandles ønskerne?
- Hvordan sikres, at en væsentlig andel af fridøgnene placeres i weekender?
- Skal der fastsættes principper for, hvor mange weekendvagter den enkelte medarbejder kan pålægges?
- Hvornår skal ønsker om placeringen af ferie indleveres?
- Skal der fastsættes principper for tilrettelæggelsen og tildelingen af ferie, hvis der er sammenfaldende ferieønsker, som ikke alle kan opfyldes?
- Hvordan håndteres medarbejdernes ønske om afspadsring?

### Afvikling af optjente timer

Punktet handler om afvikling af afspadsring og overarbejde samt deltidsansattes merarbejde. I arbejdstidsaftalerne er der fastsat regler for, hvornår forskellige typer af afspadsring skal være afviklet.

I forbindelse med dialogen om afvikling af optjente timer vil der kunne indgå spørgsmål som:

- Hvordan sikres, at al afspadsring som hovedregel gives i form af hele dage?
- Hvornår og i hvilke situationer kan dette princip eventuelt fraviges?
- Hvordan sikres den enkelte medarbejder størst mulig indflydelse på afviklingen af optjente timer?
- Skal der indgås lokalaftaler, der indebærer, at den enkelte medarbejder får mulighed for at akkumulere timer for en længere periode end fastsat i arbejdstidsaftalen?

### Fordeling af vagter

På den gode arbejdsplads skal fordelingen af vagter opleves retfærdig. Nogle arbejdstider er placeret på tidspunkter, som de fleste medarbejdere vil finde attraktive. Omvendt er der også tjenester, der nødvendigvis må placeres på tidspunkter, der for de fleste vil være mindre attraktive. Weekendvagter og visse aftenvagter vil for mange være mindre attraktive, selv om det er en naturlig del af jobbet.

Omkring fordeling af vagter kan det være oplagt at vende følgende spørgsmål:

- Hvordan sikres det, at fordelingen af vagter opleves retfærdig?
- Er der medarbejdere, der gerne vil arbejde på tidspunkter, hvor andre helst vil have fri?

### **Anvendelse af deltidansættelse og vikarer, herunder afløserforhold ved sygdom, barsel og lignende**

Socialpædagogerne har den grundlæggende opfattelse, at ansættelser som udgangspunkt bør ske som fuldtidsansættelser. Ansatte, der selv ønsker ansættelse på deltid, skal naturligvis have mulighed for det.

Deltidsansatte er ikke beskyttet på samme måde som fuldtidsansatte i forbindelse med ændringer og tilkald til ekstra arbejde. Derfor kan der være behov for et særligt fokus på anvendelsen af deltidansatte.

Endelig vil der på næsten alle arbejdspladser være et behov for vikardækning i forbindelse sygdom, barsel, ferieafvikling m.v.

Disse forhold bør også indgå i dialogen:

- Skal der fastlægges principper i forhold til eventuelle opslag af deltidstillinger?
- Hvordan sikres anvendelse og brug af rammeaftalen om deltidansattes adgang til øget timetal?
- I hvilke situationer anvendes tilkaldvikarer og andre vikarer, og hvem har kompetencen til at lave aftale med vikaren?

### **Indbyrdes bytning af vagter**

I visse situationer kan der være behov for, at medarbejderne indbyrdes bytter vagter. Det er vigtigt, at man gennem god planlægning minimerer behovet for vagtbytte samt opstiller klare retningslinjer for indgåelse af aftaler om internt vagtbytte. Som udgangspunkt skal der være tale om frivillighed, og ledelsen skal i hvert enkelt tilfælde godkende vagtbyttet.

Følgende bør indgå i dialogen omkring bytning af vagter:

- Hvilke retningslinjer skal gælde på arbejdspladsen i forbindelse med internt vagtbytte?
- Hvordan minimeres behovet for internt vagtbytte?

### **God planlægning, så unødige opkald til ansatte, der ikke er på arbejde, undgås**

Når en medarbejder har fri efter arbejdsplanen, skal det respekteres. I visse helt akutte situationer kan der være behov for at kontakte medarbejdere, men såfremt opkald til medarbejderen i dennes frihedsperiode mere bliver reglen end en absolut undtagelse, er der behov for en dialog om problemstillingen.

I denne dialog bør I drøfte:

- Hvordan kan vi gennem god planlægning minimere behov for opkald til medarbejdere i deres fritid?

### Ledelsens behov for at kunne håndtere ændringer fleksibelt

Dette punkt handler grundlæggende om, at uanset hvor god man er til at planlægge, vil der opstå behov for ændringer i arbejdsplanerne. Derfor er det vigtigt, at der er en bred forståelse for, at ændringer undtagelsesvis kan forekomme.

Tag gerne dialogen om:

- Hvordan minimeres behovet for ændringer?
- Hvordan tages der hensyn til den enkelte medarbejder, når der viser sig behov for ændringer?

### Anvendelse af tilkald

Den mest indgribende ændring, en medarbejder kan komme ud for, er tilkald på arbejdet på et tidspunkt, hvor den pågældende efter planen har fri.

Her er det oplagt at vende følgende spørgsmål:

- Hvordan minimeres behovet for tilkald?
- Hvordan tager man, i forbindelse et muligt behov for tilkald, hensyn til den enkelte medarbejder?
- Kan der – og skal der – laves en liste med tiltag, der bør bringes i anvendelse, før man anvender tilkald?

### Mulige opgaver i MED-systemet

Lokal-MED kan supplere de overenskomstfastsatte aftaler om arbejdstid med retningslinjer for arbejdstidstilrettelæggelsen, se også katalog om medindflydelse og medbestemmelse.

Det kan eksempelvis være retningslinjer om:

- Inddragelse af den enkelte medarbejder
- Imødekommenhed i forhold til natarbejde for seniorer og medarbejdere med nedsat arbejdsevne
- Helbreds kontrol ved natarbejde
- Alene-arbejde og risiko for vold og trusler
- Arbejdsplaner, der understøtter social kontakt, læringsfællesskaber og uddannelsesmuligheder
- At øget fleksibilitet ikke må medføre forøgelse af den samlede arbejdstid
- At resultatet af en øget fleksibilitet skal komme medarbejderne til gode

Lokal-MED kan også udarbejde principper for arbejdsplanerne. Sådanne principper kan fx omhandle:

- Hvor mange weekender den enkelte medarbejder skal arbejde pr. måned
- Hvor mange aftenvagter pr. måned
- En fast ugentlig friaften
- Fast tilrettelagt friaften/aftenvagt et år frem

### Arbejds miljø og sundhed

I forordet til den kommunale arbejdstidsaftale peges der også på, at der skal være et særligt fokus på arbejdsmiljøet i forbindelse med arbejdstidsplanlægningen. I dette afsnit behandler vi arbejdsmiljø og sundhed.



For at reducere de arbejdsmiljø- og sundhedsmæssige konsekvenser af skiftearbejde, er der udarbejdet 14 anbefalinger, som blandt andet indgår i et bilag til rammeaftalen om decentrale arbejdstidsaftaler:

1. Formindsk fast natarbejde
2. Reducér antallet af nætter i træk: der bør kun arbejdes to til fire nætter i træk
3. Undgå korte intervaller (otte eller ti timer) mellem to vagter
4. Planlæg systemet, så det indeholder flest mulige friweekender
5. Undgå lange arbejdsdage
6. Tilpas arbejdstidslængden til arbejdskravene
7. Overvej kortere natskift
8. Rotér med uret (morgenvagt, så eftermiddagsvagt og nattevagt)
9. Begynd ikke morgenvagten for tidligt
10. Gør tidspunkterne for vagtskifte fleksible, hvis det er muligt
11. Bevar et regelmæssigt skiftesystem
12. Tillad mulighed for individuel fleksibilitet
13. Begræns afvigelser fra det planlagte skiftesystem
14. Informer i god tid om skifteplanen og eventuelle afvigelser herfra

Som det fremgår, står nogle af anbefalingerne i modsætning til hinanden, bl.a. anbefalingerne om fleksibilitet og forudsigelighed. Her er det meget vigtigt, at der er en dialog mellem ledelse og medarbejderne, så arbejdspladsen finder en fornuftig balance.

## Natarbejde

Medarbejdere med fast natarbejde eller med 300 timers natarbejde (svarende til ca. 50 nattevagter) inden for et år har krav på helbreds kontrol betalt af arbejdsgiveren. Formålet er dels at styrke medarbejderens evne til at forebygge de helbredsmæssige konsekvenser af natarbejdet fx i forhold til kost og søvn – og dels at vurdere, om der er helbredsmæssige forhold, der taler for, at medarbejderen stopper med natarbejde. Helbreds kontrollen kan udføres af egen læge, på arbejdsmedicinsk klinik eller af en intern arbejdsmiljøafdeling eller ekstern arbejdsmiljørådgiver.

---

► [Læs om natarbejde med færre gener her.](#)

---

## Indflydelse på arbejdstid

Det er almindeligt anerkendt, at det som medarbejder opleves positivt at kunne have indflydelse på placeringen af sin arbejdstid – ikke mindst når man arbejder i døgndækkede tilbud. Nyere dansk forskning har vist en positiv indvirkning på det psykosociale arbejdsmiljø (hvordan man oplever krav og arbejdspress), på balancen mellem arbejdsliv og privatliv, på søvnen, på behovet for at restituere efter arbejde og på det fysiske og psykiske velbefindende, når medarbejdere med skiftende arbejdstider oplever at have indflydelse på egen arbejdstid.

I et projekt blev der på en række arbejdspladser med døgndækning indført systemer til elektronisk arbejdstidstilrettelæggelse med mulighed for, at medarbejderne individuelt kunne påvirke deres arbejdsplan. Resultaterne fra disse arbejdspladser blev sammenholdt med resultaterne fra sammenlignelige arbejdspladser, hvor man fortsatte med traditionel arbejdstidstilrettelæggelse.

Den positive virkning på det psykosociale arbejdsmiljø viste sig kun på de arbejdspladser, hvor medarbejderne oplevede, at de reelt havde indflydelse på placeringen og længden af arbejdstiden. Der sås ingen positiv indvirkning for medarbejdere på arbejdspladser, som indførte systemerne primært for at sikre en større fleksibilitet af hensyn til driften.

### Særlige hensyn

For en række medarbejdergrupper har arbejdsplanlægningen særlig stor betydning og der er derfor forskellige forhold, som det er vigtigt at være opmærksom på i forhold til disse grupper. Det gælder særligt gravide, seniormedarbejdere, ansatte med nedsat arbejdsevne samt medarbejdere, der har meget alene-arbejde. Overfor disse grupper medarbejdere gælder følgende hensyn:

#### Gravide medarbejdere

For gravide medarbejdere gælder det, at de helst skal undgå fast natarbejde, fordi fast natarbejde fordobler risikoen for abort. Så snart medarbejderen har konstateret sin graviditet, skal hun derforophøre med at arbejde i fast nat. Der er ikke konstateret øget risiko for abort ved andre former for skifteholdsarbejde.

#### Seniormedarbejdere

For seniorer kan det både være arbejdstidens længde og placering, som kan have betydning. For nogle seniorer kan nedsat arbejdstid være afgørende for, om de ønsker at fortsætte på arbejdspladsen. Fra såvel praksiserfaringer som forskning ved man, at problemerne med at arbejde på skiftende arbejdstider øges med alderen. Det kan derfor være relevant at undersøge muligheden for, at seniormedarbejdere enten arbejder fast om dagen eller om aftenen, se katalog om fastholdelse af seniorer.

#### Ansatte med nedsat arbejdsevne

Medarbejdere, som i en periode eller permanent har en nedsat arbejdsevne, kan have brug for at arbejde kortere end normalt. Medarbejderne kan også have brug for at have en arbejdsplan med stor forudsigelighed og regelmæssighed. Eller de kan have brug for fleksibilitet i forhold til forventninger til deres fremmøde eller arbejdsindsats. Det kan være medarbejdere, som er på vej tilbage fra en længere sygefraværperiode eller medarbejdere, som er ansat i aftalebaseret job på særlige vilkår eller i fleksjob, se katalog om socialt kapitel.

#### Alene-arbejde

Hvis en medarbejder har meget alene-arbejde eller kun lidt eller intet arbejde i dagtimerne, skal arbejdsplanlægningen tage højde for, at den enkelte medarbejder ikke bliver socialt isoleret, og at arbejdet planlægges sikkerhedsmæssigt og sundhedsmæssigt forsvarligt. Medarbejderen skal indgå i arbejdspladsens informationsstrøm og kompetenceudvikling, herunder kollegial sparring.



Overvej fx:

- 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?

### Lokalaftaler om arbejdstid (decentrale arbejdstidsaftaler)

Der er flere muligheder for at indgå lokalaftaler om arbejdstid. Det kan fx ske på følgende måde:

- Der kan med hjemmel i arbejdstidsaftalerne indgås aftaler om længden af den daglige arbejdstid samt længden af opgørelsesperioden/normperioden.
- De centrale arbejdstidsaftaler kan helt eller delvist fraviges ved anvendelse af rammeaftalen om decentrale arbejdstidsaftaler.
- Der er mulighed for at indgå aftaler om nedsættelse af hviletiden og udskydelse af fridøgn. Sådanne aftaler indgås med hjemmel i Aftalen om hviletid og fridøgn, der er indgået i tilknytning til Arbejdsmiljøloven.

I forbindelse med indgåelse af lokale aftaler er det vigtigt at være opmærksom på, at Socialpædagogernes kredse har forskellig praksis for indgåelse af lokale aftaler om hviletid og fridøgn, herunder om TR har kompetence til at indgå sådanne aftaler. 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 den. En aftale skal være skriftlig og skal indeholde bestemmelser om opsigelse. Ved ændringer i anledningen til, at aftalen blev indgået, er det hensigtsmæssigt at vurdere, om der fortsat er brug for aftalen.

Ved indgåelse af en aftale om decentral arbejdstid skal I være opmærksomme på:

- Hvad er kredsens politik?
- Hvad har MED besluttet?
- Hvad er TR's 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 til en lokal aftale, som ikke vurderes at være hensigtsmæssig

Indgås en aftale i henhold til rammeaftalen om decentrale arbejdstidsaftaler, 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, se katalog om arbejdsmiljø og faglighed, kompetenceudvikling og fastholdelse af seniorer.

---

### Tilrettelæggelsen af arbejdstiden er reguleret af følgende aftaler:

- ▶ Find aftalen om arbejdstid på det kommunale døgnområde [her](#).
- ▶ Find aftalen om arbejdstid på det regionale område for døgninstitutioner [her](#).
- ▶ Find rammeaftalen om decentral arbejdstid, Regioner [her](#).
- ▶ Find rammeaftalen om decentral arbejdstid, KL [her](#).
- ▶ Find aftalen om hviletid og fridøgn [her](#).
- ▶ Find aftalen om deltidssansattes adgang til højere timetal, Regionerne [her](#).
- ▶ Find aftalen om deltidssansattes adgang til højere timetal, KL [her](#)

---

Socialpædagogerne har i tilknytning til den kommunale arbejdstidsaftale udarbejdet vejledningsmaterialer til henholdsvis TR og medlemmer omfattet af aftalen.

- 
- ▶ Læs om den kommenterede døgntidsaftale, KL [her](#).
  - ▶ Læs arbejdstidsaftalen for kommunalt afsatte i en pixiudgave [her](#).

---

### Hvornår skal arbejdsplanerne have et serviceeftersyn?

Drøftelse af tilrettelæggelsen af arbejdstiden skal løbende finde sted i forbindelse med den konkrete arbejdsplanlægning. Arbejdstidsplanlægningen kan fx også indgå som et emne i medarbejderudviklingssamtaler (MUS) og i APV- og trivselsmålinger. Se evt. katalog om kompetenceudvikling – og læs mere om APV- og trivselsmålinger i katalog om arbejdsmiljø og faglighed.

Har du som TR, leder eller AMR en oplevelse af, at arbejdsplanlægningen kunne være bedre, er det relevant at gentænke de forskellige interesser og hensyn og balancen mellem dem for at vurdere, om arbejdsplanlægningen trænger til et serviceeftersyn.

Et serviceeftersyn af arbejdsplanerne kunne være oplagt fx i forbindelse med ændringer i borgersammensætningen, de fysiske rammer, organiseringen af arbejdet, medarbejdersammensætningen eller ved nyudvikling af den socialpædagogiske indsats. Men det kan også være relevant, uden at der er en åbenlys anledning.

Overvej, om tilrettelæggelsen af arbejdstiden skal drøftes i det lokale MED, se katalog om medindflydelse og medbestemmelse.

En helt enkel spørgeskemaundersøgelse kan være en måde at afdække behovet for at gentænke den aktuelle arbejdstidsplanlægning. Her svarer alle medarbejdere på følgende tre spørgsmål ved at give point på en skala fra 1 (meget godt) til 4 (meget dårligt):

1. Hvordan fungerer den nuværende arbejdstidstilrettelæggelse i forhold til borgerne?
2. Hvordan fungerer den nuværende arbejdstidstilrettelæggelse i forhold til din indflydelse på din arbejdstid?
3. Hvordan fungerer den nuværende arbejdstidstilrettelæggelse i forhold til dit fritidsliv?

Ved sammentælling af point fra alle besvarelser vil antallet af point være en indikation på det oplevede behov for ændringer i arbejdstidstilrettelæggelsen.

### Ændring af arbejdstidstilrettelæggelsen

Hvis der viser sig et behov for at se på tilrettelæggelse og planlægning af arbejdstiden, er det oplagt at begynde dialogen i Lokal-MED. Som tillidsrepræsentant kan du tage emnet op på et klubmøde. Som ledelse og tillidsvalgte kan I tage emnet op på personalemødet, ligesom I kan overveje at nedsætte en arbejdsgruppe, hvor leder, TR, AMR og nogle medarbejdere med interesse for arbejdsplanlægning indgår. For nogle socialpædagogiske tilbud kan det også være relevant at inddrage borgerne eller deres pårørende i, hvordan de ser behovet for bemanning over døgnet, ugen og året.

Når I har afdækket behovet for ændringer i arbejdstidstilrettelæggelsen, kan det være en god idé at hente inspiration til, hvad andre arbejdspladser med sammenlignelige forhold har gjort.

Inden I kommer for langt i planlægningen af eventuelle ændringer, skal I undersøge, om de nye tanker kan gennemføres inden for de eksisterende rammer, dvs. inden for de centralt aftalte arbejdstidsregler eller inden for en allerede indgået decentral arbejdstidsaftale i kommunen, regionen eller på arbejdspladsen. Eller om det er nødvendigt at indgå en ny decentral arbejdstidsaftale.

### Kvaliteten af arbejdstiden

Det er vigtigt at være opmærksom på betydningen af arbejdstidens længde og placering både for medarbejdere, ledelse og for selve opgaveløsningen. Men det er heller ikke ligegyldigt, hvordan arbejdstiden bruges og opleves – med andre ord: kvaliteten af arbejdstiden.

Der er forskel på, om det ind imellem er muligt at fordybe og koncentrere sig, eller om der hele tiden er her og nu-opgaver, som presser sig på, så arbejdstempoet opleves højt. Der er også forskel på, om opgaveløsningen er koordineret og planlagt, så medarbejderne får en oplevelse af at trække på samme hammel – eller om alle arbejder hver for sig og måske kommer til at spænde ben for hinanden.

Endelig er der forskel på, om medarbejderne oplever, at arbejdet flyder godt, eller om der hele tiden er afbrydelse. Disse forskelle i oplevelsen af arbejdstiden kaldes tidsmiljø og kan være gode at have en dialog om på arbejdspladsen.

I en dialog om kvaliteten af arbejdstiden kan det være en god idé at tage udgangspunkt i kerneopgaven, se katalog om arbejdsmiljø og faglighed.

### Møder med mening

Et aspekt af arbejdstiden, som fylder på mange arbejdspladser, men som der sjældent bliver taget en seriøs drøftelse af og stillingtagen til, er møder. Hvis mange medarbejdere oplever møderne som spild af tid eller som noget, der gør, at de ikke kan passe deres arbejde, er der måske behov for at kigge på mødekulturen. Det kan fx handle om, hvorvidt møderne er forberedt og ledet godt nok, eller om alle forstår meningen med møderne.

Møder har en vigtig funktion, da de er med til at kvalificere den socialpædagogiske indsats. Det gælder bl.a. faglig sparring, debriefing og relevant overlevering af information, jf. katalog om kompetenceudvikling. Møder har ligeledes en betydning i forhold til de sociale relationer på arbejdspladsen og dermed trivslen, jf. katalog om arbejdsmiljø og faglighed.



Spørgsmål til overvejelse i forhold til møderne på jeres arbejdsplads kan være:

- Er det klart for alle, hvad formålet med jeres forskellige møder er?
- Hvorfor er møderne vigtige?
- Forlader I møderne med energi og lyst til at komme i gang med opgaverne?
- Hvad skal der til for, at I oplever jeres møder som meningsfulde og effektive?

---

► [Få inspiration til møder med mening her.](#)

► [Læs mere om det gode personalemøde og arbejdspladskulturen her.](#)

---

## Begræns forstyrrelser

Forstyrrelser har indflydelse på, hvor nærværende eller effektive medarbejdere og ledelse kan være på arbejdet. Det kan være frustrerende at blive afbrudt midt i en god relation til en borger, og det kan tage lang tid at genopbygge den gode kontakt. Ligeledes tager det meget længere tid at dokumentere sine iagttagelser i den socialpædagogiske handleplan, hvis man hele tiden bliver forstyrret.

Det kan selvfølgelig være nødvendigt at afbryde hinanden, hvis man er afhængig af informationer eller har brug for at få afklaret et fagligt spørgsmål for at komme videre med sine egne opgaver. Men nogle gange kommer man til at forstyrre hinanden, fordi man ikke tænker over det, eller fordi koordineringen ikke er god nok. Og så kan det være en god idé at tage en dialog om, hvorvidt der kan gøres noget for at undgå unødvendige forstyrrelser og begrænse nødvendige afbrydelser.

Spørgsmål til overvejelse kan være:

- Hvordan kan I opnå en fælles forståelse af, hvad der er forstyrrelser, og hvad der er nødvendige afbrydelser?
- Hvilke konkrete aftaler kan hjælpe jer med at undgå forstyrrelser og begrænse afbrydelser?

Hvis forstyrrelserne skyldes manglende koordinering af jeres forskellige indsatser, kan I måske have glæde af at arbejde med arbejdspladsens fælles mål og samarbejdet på tværs, se katalog om arbejdsmiljø og faglighed under afsnittet relationel koordinering.

## Hold pauser

Hvis en medarbejder har en arbejdsdag på mindst seks timer, har medarbejderen ret til en halv times frokostpause. Det fremgår af overenskomsten og er en direkte implementering af et EU-direktiv. Ved kortere pauser har medarbejderen ret til løn, forudsat at medarbejderen står til rådighed og ikke forlader arbejdspladsen.

I Arbejdsmiljøloven står der, at arbejdet skal planlægges, tilrettelægges og udføres, så det er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt. Det betyder, at en leder har pligt til at sørge for, at der er rimelige forhold på arbejdspladsen, så medarbejderen ikke bliver syg af at gå på arbejde. Planlægning af passende pauser vil være en del af denne pligt.

Også i Arbejdstilsynets Bekendtgørelse om arbejdets udførelse er det fastslået, at arbejdet i alle led skal udføres sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt ud fra en samlet vurdering af de fysiske, ergonomiske og psykosociale forhold i arbejdsmiljøet, som på kort sigt eller langt sigt kan have indvirkning på den fysiske eller psykiske sundhed. Her spiller pauserne en vigtig rolle. Retningslinjer for pauser kan drøftes i jeres lokale MED-udvalg.

Pauser er en vigtig del af en sund arbejdsrytme, fordi de sikrer, at medarbejderne kan holde koncentrationen og genopbygge kroppen både fysisk og mentalt. Pauser er også vigtige for arbejdsmiljøet især ved lange arbejdsdage. Pausernes funktion er forskellig afhængig af arbejdets karakter og belastningsgrad. Hvis indsatsen med borgerne er fysisk krævende, kan medarbejderne have brug for at slappe af i kroppen. Hvis indsatsen kræver et stort nærvær og opmærksomhed, kan medarbejderne have brug for ro og for at slappe mentalt af. Hvis medarbejderne arbejder meget alene med borgerne, kan pausen have en vigtig social funktion.

En sund pausekultur kræver, at I som ledere og medarbejderrepræsentanter går forrest og holder fast i, at der skal holdes pauser. Det gode eksemplets magt er meget stærkere end regler i skabelsen af en sund pausekultur.

Hvis I vil se på jeres pausekultur, kan spørgsmål til overvejelse være:

- Hvad er pausens vigtigste funktion hos jer?
- Hvor holder I formelle og uformelle pauser?
- Hvordan sikrer I, at alle kan holde pauser i en travl hverdag?

---

I kan læse om, hvordan andre har gjort og hente inspiration til, hvordan I kan tage hul på dialogen om fx møder, forstyrrelser, pauser, indflydelse på arbejdstiden og synlighed i natarbejde i 'Sunde arbejdsrytmer. Bedre samspil mellem tid og opgaver', som er udgivet af Branchefællesskabet.

► [Få inspiration til sunde arbejdsrytmer her.](#)

---

# KOMPETENCE- UDVIKLING



# POLITIKAFSNIT

## KOMPETENCE- UDVIKLING

### Socialpædagogerne mener, at

- Hoved-MED's opgave er at formulere politikker, der sikrer en god balance mellem læring i jobbet samt efter- og videreuddannelse.
- Der skal være retningslinjer for systematisk efter- og videreuddannelse på arbejdspladsen.
- Medarbejderudviklingssamtalerne skal bruges som afsæt til at drøfte kompetenceudvikling.
- Udvikling af den enkelte medarbejders kompetencer er afgørende for en effektiv opgavevaretagelse med høj faglig kvalitet.
- Udvikling af stærke læringsmiljøer på arbejdspladserne er centrale, da det er med til at sikre en kvalificeret socialpædagogisk indsats.

### Kompetenceudvikling er afgørende for en kvalificeret socialpædagogiske indsats

Socialpædagogerne ser kompetenceudvikling som helt afgørende for, at de socialpædagogiske opgaver løses kvalificeret, og for at medarbejderne trives. Kompetenceudvikling handler både om, hvordan medarbejderne i det daglige arbejde vidensdeler med hinanden, om supervision – og om efter- og videreuddannelse. I den forbindelse er det vigtigt at skabe et synligt overblik over kompetencerne – og dermed sikre brug af arbejdspladsens samlede kompetencemæssige potentialer.

Det skaber et godt og dynamisk læringsmiljø på arbejdspladsen, når følgende elementer er til stede: Medindflydelse og mening i arbejdet, passende og udfordrende krav, supervision, sparring, anerkendelse og et godt samarbejde. Det er fundamentet for at udføre en kvalificeret indsats og sikre et godt arbejdsmiljø.

Kompetenceudvikling bidrager til, at den enkelte medarbejders ressourcer og værdi øges både på arbejdspladsen og på arbejdsmarkedet. Kompetenceudvikling er derfor en vigtig del af arbejdspladsens samlede personalepolitik. Den skal indgå i sammenhæng med arbejdsmiljøindsatsen, seniorpolitik og den generelle planlægning og udførelse af arbejdet.

## Aftalen om kompetenceudvikling

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

Aftalen om kompetenceudvikling har til formål at:

- Forpligte ledelse og medarbejdere til i fællesskab at prioritere kompetenceudvikling.
- Sikre, at der på arbejdspladsen udføres medarbejderudviklingssamtaler.
- Understøtte, at den enkelte arbejdsplads arbejder strategisk og systematisk med kompetenceudvikling for alle medarbejdere.
- Understøtte Hoved-MED's muligheder for at drøfte kommunens eller regionens politik på kompetenceudviklingsområdet.

Som en del af overenskomstforhandlingerne er der afsat midler til efter- og videreuddannelse af socialpædagoger i kommuner og regioner – det er henholdsvis Den Kommunale Kompetencefond og Den Regionale Kompetencefond.

Det er den enkelte medarbejder, tillidsrepræsentant og leder, der aftaler, hvad der skal søges tilskud til. Medarbejderudviklingssamtalen og udviklingsplanen bør være udgangspunkt for ansøgningen.

De to kompetencefonde er et supplement til den kompetenceudvikling, der i øvrigt finder sted i kommuner og regioner. Der er en række kriterier, som skal være opfyldt, for at medarbejderen kan få støtte fra fondene. Kriterierne kan læses på Socialpædagogernes hjemmeside.

## Udvikling af arbejdspladsen

Etablering af fælles læringsmiljøer er et af midlerne til at styrke kompetenceudviklingen. Det handler om at udnytte de potentialer for læring, der findes på arbejdspladsen – og det er et fælles anliggende for ledelse og medarbejdere. Mange medarbejdere deltager allerede i faglige aktiviteter, der knytter sig til læring i jobbet som fx supervision, faglig sparring, projektarbejde og temamøder. Med en systematisk organisering af de læringsprocesser, der er i det daglige arbejde, kan læringsmiljøet udvikles.

Læringsmiljøet er centralt, da det sikrer, at kompetencerne dels vedligeholdes, men også udvikler sig i takt med de ændringer, der kendetegner de socialpædagogiske arbejdspladser. Det kan være krav til dokumentation, effektmåling og udvikling af kerneopgaven (fx nye målgrupper og socialpædagogiske metoder), nye samarbejdsflader og strukturforandringer samt højere pensionsalder.

Den personalepolitiske aftale om kompetenceudvikling er med til at sikre læringsmiljøet. Aftalen stiller dels krav om, at der afholdes medarbejderudviklingssamtaler, og dels at der skal arbejdes strategisk med kompetenceudvikling. Medarbejderudviklingssamtalerne er også anledningen til at indgå aftaler om efter- og videreuddannelse.

Det interne fælles læringsmiljø skal kombineres med efter- og videreuddannelse. Inspiration og tilførsel af ny viden skal sikre, at nye vinkler bidrager til at løfte fagligheden.

Systematisk videreuddannelse og målrettet efteruddannelse skal prioriteres, når der på arbejdspladsen er behov for ny faglig viden til at kvalificere arbejdet eller ændre organiseringen af det socialpædagogiske arbejde. Det giver en fortsat udvikling af arbejdspladsen – både i forhold til den enkelte medarbejder og den kollektive løsning af opgaven.



# KATALOG

# KOMPETENCE- UDVIKLING

Det er afgørende for kvaliteten af socialpædagogiske tilbud, at medarbejderne har de kompetencer, der er nødvendige i forhold til arbejdspladsens målsætninger, etiske værdier, målgruppe, den socialpædagogiske faglighed og borgernes aktuelle behov. Det er vigtigt, at der er et strategisk fokus på, hvordan de nødvendige kompetencer sikres både på kort og på lidt længere sigt. At have de nødvendige kompetencer i forhold til den socialpædagogiske indsats er samtidig helt afgørende for at have et godt og sikkert arbejdsmiljø.

## Hvad er kompetencer og kompetenceudvikling?

Begrebet kompetence tillægges mange forskellige betydninger. Det er derfor vigtigt, at ledelsen og medarbejderne får en fælles forståelse af kompetencer, når der sættes fokus på kompetenceudvikling.

---

En definition på kompetencer på en arbejdsplads er 'medarbejdernes evne til og mulighed for at udfolde sig selv og sine kvalifikationer'.

---

Medarbejdernes kompetencer består af:

- Faglig viden, fx kendskab til socialpædagogiske teorier, forskning, metoder og sammenhæng mellem praksis, dokumentation og effekt.
- Faglig kunnen, fx at kunne anvende sin faglige viden i praksis til at skabe de ønskede resultater.
- Identitet, motivation og mening, fx selvforståelse og holdninger til, hvordan arbejdsopgaverne løses bedst.

Medarbejdernes kompetencer er både faglige, relationelle og personlige. Relationelle kompetencer er fx evnen til at samarbejde og kommunikere. Personlige kompetencer kan være tolerance, indfølelse og empati. I praksis kan de tre former for kompetencer ikke adskilles.

Kompetencer hænger sammen med medarbejdernes rammer for arbejdet og indflydelse på arbejdet. De forhold har indflydelse på, hvordan medarbejderen sætter sin faglige viden og kunnen i spil. Forholdene har herudover indflydelse på, om arbejdsopgaverne og processerne opleves som meningsfulde for den enkelte.

## Hvad er kompetenceudvikling?

Ofte forbindes kompetenceudvikling alene med kurser, faglig opdatering og almen uddannelse. Kompetenceudvikling er også udvikling og tilførsel af ny evidensbaseret viden, men det indebærer også praksisudvikling, videns- og erfaringsudveksling samt værdiudvikling. Meget af dette foregår 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

KL, Danske Regioner og de faglige organisationer har indgået – stort set enslydende – aftaler om kompetenceudvikling. Aftalerne gælder for alle socialpædagogiske arbejdspladser i kommuner og regioner, og omfatter også selvejende tilbud og institutioner, som har indgået driftsaftale med en kommune eller region.

Socialpædagogerne og KL har, i tilknytning til aftalen, indgået en tillægsaftale om individuel kompetenceudvikling/udviklingsplan, som er gældende for medarbejdere med mere end et års anciennitet på ansættelsesstedet.

---

▶ [Find aftalen om kompetenceudvikling, KL her.](#)

▶ [Find aftalen om kompetenceudvikling, Regionerne her.](#)

---

Aftalen om kompetenceudvikling fastslår, at løbende udvikling af medarbejderes og lederes kompetencer er en forudsætning for en effektiv opgavevaretagelse med høj kvalitet og fortsat udvikling. Det er derfor afgørende, at medarbejderne og lederne på den enkelte arbejdsplads får mulighed for kompetenceudvikling – både gennem det daglige arbejde og efter- og videreuddannelse. Aftalen fastslår videre, at etablering af fælles læringsmiljøer og veltilrettelagte, dynamiske kompetenceudviklingsprocesser er et fælles anliggende for ledelse og medarbejdere.

## Opgaver og pligter for MED

Hoved-MED kan, i henhold til aftalen om kompetenceudvikling, drøfte kommunens/regionens politik for kompetenceudvikling. Hoved-MED skal regelmæssigt evaluere anvendelsen af medarbejderudviklingssamtaler (MUS) i kommunen eller regionen. I kommuner kan den sidste bestemmelse fraviges, hvis der er enighed om det i Hoved-MED, se overblikket over Hoved-MED's opgaver i katalog om medindflydelse og medinddragelse.

Det lokale MED-udvalg skal med afsæt i arbejdspladsens mål og behov for kompetenceudvikling drøfte følgende:

- De overordnede mål for kompetenceudviklingsindsatsen på arbejdspladsen.
- Sammenhængen mellem arbejdspladsens mål, strategier og kompetenceudvikling.
- Hvordan arbejdet med kompetenceudvikling evalueres.

På kommunale socialpædagogiske arbejdspladser kan disse bestemmelser helt eller delvist fraviges, hvis der er enighed om det i det lokale MED-udvalg, og hvis kommunens MED-aftale åbner mulighed for det.

Det er oplagt, at der i drøftelsen af det socialpædagogiske tilbuds mål, strategier og kompetenceudviklingsindsats tages højde for de krav til kompetenceudvikling, som indgår i Socialtilsynets kvalitetsvurdering. Socialtilsynet foretager på baggrund af syv temaer en samlet faglig vurdering af, om tilbuddet har den fornødne kvalitet, herunder om resultaterne for borgerne, som indikatorerne omhandler, er opnået.

Temaerne i Socialtilsynets kvalitetsvurdering er:

- Uddannelse og beskæftigelse
- Selvstændighed og relationer
- Målgruppe, metoder og resultater
- Sundhed og trivsel
- Organisation og ledelse
- Kompetencer
- Fysiske rammer

---

► [Læs om Socialtilsynets kvalitetsmodel her.](#)

---

## MUS og individuelle udviklingsplaner

Aftalen om kompetenceudvikling forudsætter, at der på den enkelte arbejdsplads sker en strategisk forankret og systematisk kompetenceudvikling for alle medarbejdere. Det indebærer, at der i dialog mellem medarbejder og ledelse opstilles udviklingsmål for den enkelte medarbejder eller for grupper af medarbejdere.

Aftalen fastlægger, at alle medarbejdere skal have en årlig medarbejderudviklingssamtale (MUS). Samtalerne er individuelle, medmindre det på arbejdspladsen aftales, at de holdes som gruppe- eller teamsamtaler. Samtalerne skal bl.a. bruges til at kortlægge medarbejdernes udviklingsbehov, planlægning af kompetenceudviklingsaktiviteter og opfølgning på gennemført kompetenceudvikling.

Både ledelse og medarbejder har et ansvar for, at udviklingssamtalerne og kompetenceudviklingsaktiviteterne gennemføres. Ledelsen skal sikre rammerne og betingelserne for kompetenceudviklingen. Medarbejderen skal arbejde på at nå de aftalte udviklingsmål og gennemføre de planlagte udviklingsaktiviteter. Udviklingsaktiviteterne kan både omfatte efter- og videreuddannelse i form af kurser og kompetencegivende forløb, kompetenceudvikling gennem fx nye opgaver, deltagelse i interne eller eksterne udviklingsprojekter, selvstændigt projektansvar eller jobbytte.

For socialpædagogiske medarbejdere med mere end et års anciennitet på et kommunalt socialpædagogisk tilbud, skal der udarbejdes en skriftlig udviklingsplan for den enkelte medarbejder. Udviklingsplanen skal indeholde målsætninger for medarbejderens udvikling på kortere og længere sigt og omfatte konkrete aktiviteter, der skal iværksættes for at nå målene. Udviklingsplanerne kan være individuelle eller gruppe-/teambaserede. Der skal årligt følges op på og om nødvendigt justeres i udviklingsplanen.

Ledelsen og tillidsrepræsentanten drøfter tilrettelæggelsen af udarbejdelsen af udviklingsplanerne og drøfter erfaringerne med anvendelsen af dem.

## Kompetenceudvikling i hverdagen

Kompetenceudvikling handler ikke alene om den formelle uddannelse, som medarbejderne hver især får gennem uddannelse og efteruddannelse. Det handler i lige så høj grad om de kompetencer, som udvikles på arbejdspladsen gennem hverdagens praksis.



Et godt læringsmiljø på arbejdspladsen er derfor også en meget vigtig kilde til udvikling af fagligheden og kvaliteten i indsatsen.

Læringsmiljøet er tæt forbundet med trivslen og arbejdsmiljøet. Et godt psykosocialt arbejdsmiljø skaber grobund for et konstruktivt læringsmiljø, og et godt læringsmiljø kan omvendt bidrage til et bedre arbejdsmiljø, se katalog om arbejdsmiljø og faglighed.

Udviklingen af et godt læringsmiljø handler om at få skabt nogle rammer og fora for den faglige sparring på arbejdspladsen. Det handler om at udvikle en kultur, der er præget af tillid, åbenhed, udvikling og indflydelse på alle niveauer i organisationen. Det handler også om at skabe en fælles bevidsthed om, hvilke kompetencer og hvilken viden, der findes inden for organisationen, og hvilke kilder og kompetencer arbejdspladsen kan trække på udenfor organisationen.

### Rammer og fora for den faglige udveksling

Den enkelte medarbejders og leders muligheder for at dele viden og erfaringer er vigtig for udvikling af kompetencerne. Både for den enkelte og for arbejdspladsen. Kompetencer hænger derfor tæt sammen med de muligheder, som hverdagen giver for at lære af egne og andres erfaringer og dermed fastholde og videreudvikle de fælles kompetencer.

Det er i hverdagens arbejde, at forskellige værdier, fagligheder, holdninger og viden mødes. Her tages dialogen om, hvad der er god socialpædagogisk praksis, godt kollegaskab og et udviklende fagligt miljø.

Et fælles læringsmiljø bygger blandt andet på medarbejdernes muligheder for at erfaringsudveksle og få indflydelse på arbejdsopgaverne. Det forudsætter, at gode og dårlige erfaringer deles med kollegerne, og at der er tid til og mulighed for ind imellem at stoppe op og reflektere over arbejdet. Den faglige refleksion og erfaringsudveksling kan ske mellem kolleger i samme afdeling, men også på tværs af afdelinger, arbejdspladser og faggrupper.

Det er vigtigt at skabe de rette fora og rammer om denne erfaringsudveksling og være opmærksom på, hvordan de fungerer i det daglige arbejde. MED-udvalget kan overveje spørgsmål som:

- Hvordan er mulighederne for udveksling af informationer og faglig viden på tværs i organisationen? Mellem vagtlag? Mellem faggrupper? Mellem medarbejdere og ledere?
- Er der de informationskanaler og de mødefora, der er brug for?
- Fungerer møderne effektivt og på måder, så de er med til at fremme erfarings- og vidensdeling? Kan erfaringsudvekslingen og den fælles læring understøttes fx gennem metoder og redskaber til fremme af fælles refleksionsprocesser?

---

► [Få inspiration i Socialpædagogernes metodebibliotek her.](#)

► [Læs '13 tips til bedre personalemøder' her.](#)

---

### Udvikling af en kultur, som fremmer den faglige vidensdeling

Faglig refleksion og erfaringsudveksling forudsætter åbenhed og tillid mellem medarbejderne samt mellem medarbejderne og ledelsen. Det kræver en anerkendelse af, at erfaringer, etiske værdier, viden og holdninger er forskellige, og at den socialpædagogiske indsats ikke altid har den ønskede effekt. Socialpædagogiske indsatser, som ikke er

lykkedes så godt, kan blive en vigtig kilde til udvikling af den fælles faglighed og dermed bidrage til at skabe den ønskede udvikling.

For at udvikle et godt læringsmiljø bør arbejdspladsen fremme en kultur, hvor medarbejderne og ledelsen anerkender og lytter til hver enkelt medarbejder. Det forudsætter en struktur, der giver tid og muligheder for fælles refleksion og erfaringsudveksling i både formelle og uformelle rum.

Arbejdspladsens kultur skabes i samspillet mellem ledelsen og medarbejderne – og mellem medarbejderne indbyrdes. Kulturen er helt afgørende for mulighederne for udvikling af et godt læringsmiljø. Ledelsen har det overordnede ansvar for, at arbejdsopgaverne løses bedst muligt. Ledelsen skal give medarbejderne rammer for indflydelse på arbejdet, refleksion og mulighed for tilførsel og udvikling af ny viden samtidig med, at der bliver taget hensyn til den enkeltes ressourcer, se katalog om fastholdelse af seniorer og socialt kapitel.

Medarbejderne har ansvar for at udfylde rammerne ved at tage ansvar og øve indflydelse samt bidrage til udvikling af arbejdsopgaver og kompetencer. Ledelse og medarbejdere har i fællesskab et ansvar for at understøtte arbejdspladsens sociale og professionelle kapital, se katalog om arbejdsmiljø og faglighed.

Læringsmiljøet kan understøttes ved, at der på arbejdspladsen er en opmærksomhed på kommunikationen og den gensidige respekt. Det handler bl.a. om:

- Udvikling af fælles sprog og delt viden. Taler vi samme sprog? Forstår vi det samme ved de fagudtryk, vi bruger? Har vi et fælles etisk værdisæt? Har vi en ordentlig omgangstone?
- I hvilken grad er vi i stand til at lytte til hinanden, åbent og uden forudfattede forventninger til, hvad den anden/de andre vil sige?
- Hvordan håndterer vi faglige uenigheder? Er der en frugtbar uenighedskultur, bliver uenigheder skjult, eller får de lov til at vokse sig til konflikter?
- Hvordan agerer vi, når indsatserne ikke lykkes? Kan vi blive bedre til at lære af fejltagelserne?
- Er der respekt for, at vi er forskellige, og at hver enkelt bidrager til arbejdet ud fra sine forudsætninger?

### Hvem ved hvad, og hvor kan vi skaffe mere viden?

Oftentimes er der langt mere viden og flere kompetencer på en arbejdsplads, end såvel ledere som medarbejdere er klar over. En øget bevidsthed om hvilke kompetencer, der er brug for til hvad, hvem der har hvilke kompetencer, og hvordan og hvornår man eventuelt trækker på eksterne kompetencer, er et vigtigt skridt i retning af at styrke et fælles læringsmiljø. Alle skal naturligvis ikke vide det samme. Men det er vigtigt at vide, hvem der har specielle kompetencer, formelle eller uformelle, som arbejdspladsen kan trække på i det daglige arbejde.

For at udvikle læringsmiljøet kan medarbejderne stille sig spørgsmål som:

- Hvad har mine kolleger brug for at vide om mit arbejde og mine kompetencer for at blive bedre til at udføre deres del af arbejdet?
- Hvad har jeg brug for at vide om mine kollegers arbejde og kompetencer for at blive bedre til at udføre min del af arbejdet?

I MED-udvalget eller på personalemøder kan I med fordel sætte fokus på spørgsmål som:

- Hvordan introduceres nye medarbejdere, hvordan synliggøres og inddrages deres kompetencer og hvordan sikres deres muligheder for at samle op på viden og nye kompetencer, som de har brug for?
- Hvordan udvikler vi en større viden om hinandens arbejde og specielle kompetencer?
- Hvilke eksterne kilder kan vi trække på?
- Hvordan sørger vi for, at alle bliver klar over de muligheder, der er for at få hjælp fra eksterne?

---

► [Få inspiration til den gode modtagelse her.](#)

---

### Socialpædagogernes faglige selskaber

For at understøtte udviklingen af faglige stærke miljøer har Socialpædagogerne etableret en række faglige selskaber, som ved fysiske møder og via sociale medier, herunder Facebook-grupper, tilbyder alle medlemmer muligheden for at dele viden og udveksle erfaringer. De faglige selskaber fungerer ud fra en netværkstankegang, hvor det socialpædagogiske fag styrkes gennem den tætte dialog mellem medlemmerne.

Socialpædagogerne har følgende faglige selskaber:

- Fagligt selskab om udsatte børn og unge
- Fagligt selskab om mennesker med sindslidelser
- Fagligt selskab om mennesker med fysiske og psykiske funktionsnedsættelser i boenheder
- Fagligt selskab om marginaliserede og mennesker med rusmiddelproblematikker
- Fagligt selskab om uddannelses-, beskæftigelses- og aktivitetstilbud
- Fagligt selskab om mennesker med kognitive og kommunikative funktionsnedsættelser

---

► [Læs om Socialpædagogernes faglige selskaber her.](#)

---

Derudover har Socialpædagogerne etableret en Vidensbank, som giver medlemmerne og andre interesserede adgang til landets største samling af forskningsrapporter, analyser og praksisfortællinger om effekten af den socialpædagogiske indsats i Danmark. Hver måned udsender Socialpædagogerne et nyhedsbrev om den nyeste viden i Vidensbanken.

---

► [Læs om den regionale kompetencefond her.](#)

---

### Kompetenceudvikling gennem efter- og videreuddannelse

Kompetenceudvikling gennem hverdagens fælles læringsmiljøer skal naturligvis ikke være et alternativ til formaliseret uddannelse, hverken grunduddannelse eller efter- og videreuddannelse. Et relevant uddannelsesniveau er et vigtigt element i at opretholde og udvikle en høj faglighed.

Ledelsen har et ansvar for, i samarbejde med medarbejderne, at fastlægge arbejdspladsens strategi, visioner og mål for kompetenceudviklingen. Et godt udgangspunkt for dette er på den ene side de overordnede strategier fastlagt på forvaltningsniveau, og på den anden side en drøftelse af kerneopgaven på det lokale tilbud.

Når I formulerer jeres kerneopgave, er det særligt vigtigt, at I:

- Formulerer én fælles opgave
- Ser det fra borgerens perspektiv
- Har blik for flere fagligheders bidrag

Kompetenceudviklingen på arbejdspladsen bør tage udgangspunkt i de overordnede strategier og mål i relation til løsning af kerneopgaven. Samtidig skal den tage hensyn til den enkelte medarbejders behov og ønsker set i et bredere arbejdsmarkedsperspektiv, se katalog om arbejdsmiljø og faglighed.

Det er vigtigt, at I på arbejdspladsen løbende diskuterer kompetenceudviklingen i relation til de strategier og mål, der skal bidrage til udvikling af kvaliteten på jeres arbejdsplads og udvikling af læringsmiljøet, og som på den måde understøtter trivsel hos både medarbejdere, ledere og borgere.

Der er særligt behov for en opmærksomhed på de aktuelle og ønskede kompetencer i situationer med omstruktureringer og ændringer i kerneopgaven. Her er det ekstra vigtigt, at medarbejderne tilbydes efter- og videreuddannelse for at blive rustet til at klare de krav, som de ændrede opgaver eller vilkår stiller.

Ledelsen har sammen med de tillidsvalgte en særlig opgave i at 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 udfordringer kan vi forvente, at omverdenen vil give arbejdspladsen de kommende to til fem år? (fx forventninger og krav fra politiske beslutningstagere, nye regler, ændringer i borgergruppen, samfundsudviklingen inden for området, herunder øget brug af frivillige og inklusionsdagsorden m.v.)
- Hvilke krav og behov stiller den forventede udvikling til medarbejdernes kompetencer?
- Hvilke målsætninger og strategier har arbejdspladsen i forhold til disse krav og behov?

## Rollefordelingen

Det er ledelsens ansvar, at alle medarbejdere tilbydes udviklingsmuligheder, som gør dem i stand til at holde sig fagligt opdateret. Ledelsen skal sikre, at udvikling af et godt læringsmiljø sker i forlængelse af øvrige personalepolitiske indsatsområder som fx seniorpolitik, arbejdstidstilrettelæggelse og fraværs- og fastholdelsespolitik. Ledelsen har samtidig ansvaret for, at arbejdspladsen er i stand til at yde den kvalitet i indsatsen, som er tilpasset borgernes krav og behov.

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 trykthed i ansættelsen for alle medarbejdere under hensyn til den enkeltes evner og ressourcer.

Arbejdsmiljørepræsentanten har et særligt ansvar for, sammen med ledelsen, at sørge for at integrere læringsmiljøet og det psykiske arbejdsmiljø. Tydeligst kan dette ske gennem arbejdspladsvurderingen (APV). I APV'en bør indgå en kortlægning af med-



arbejdernes syn på egne udviklingsmuligheder i jobbet. På baggrund af en APV laves handleplaner, der bidrager til udvikling af det fælles læringsmiljø. Det gavner både arbejdsmiljøet og fagligheden, se katalog om arbejdsmiljø og faglighed.

Medarbejderne har et ansvar for efter evne at tage imod udfordringer og nye opgaver. Den enkelte medarbejder har også ansvaret for at indgå i det fælles læringsmiljø på arbejdspladsen.

---

► [Find Socialpædagogernes APV redskab her.](#)

---

### Mulighed for at søge tilskud til efter- og videreuddannelse

For medarbejdere på socialpædagogiske arbejdspladser i kommuner og regioner er der mulighed for at søge tilskud til efter- og videreuddannelse i en kompetencefond. Støtten kan anvendes til kursusafgifter, materialer og udgifter til transport og ophold. På det kommunale område er det forudsat, at arbejdsgiveren medfinansierer mindst 20 pct. af det ansøgte beløb.

For socialpædagogisk uddannede medarbejdere giver fonden tilskud til uddannelser på diplom-, master- og kandidatniveau inden for det socialpædagogiske område. For medarbejdere med anden uddannelsesmæssig baggrund kan der også opnås støtte til kompetencegivende uddannelser på andre niveauer som fx meritpædagog. Fondens støtter kun ekstraordinære uddannelsesaktiviteter, det vil sige kompetenceudvikling, som ikke påhviler eller normalt finansieres af arbejdsgiveren.

Medarbejderudviklingssamtaler er det naturlige udgangspunkt for ansøgningen om midler, og for medarbejdere på kommunale tilbud er det en forudsætning, at der er en individuel udviklingsplan.

Ansøgning om tilskud aftales mellem medarbejderen, TR og lederen. Ansøgningsproceduren er lidt forskellig for den kommunale og den regionale kompetencefond.

---

► [Læs om den kommunale kompetencefond her.](#)

► [Læs om den regionale kompetencefond her.](#)

► [Læs om Kompetencefonden på Socialpædagogernes hjemmeside her.](#)

---

### Kompetenceudvikling og psykisk arbejdsmiljø

Som allerede beskrevet er der en tæt sammenhæng mellem det psykosociale arbejdsmiljø og et godt fælles læringsmiljø på arbejdspladsen – og kompetenceudvikling skal derfor ses i sammenhæng med de andre politikområder.

Kompetenceudvikling og arbejdsmiljø hænger 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 psykosociale arbejdsmiljø lider under samarbejdsproblemer, mistillid og konflikter – eller hvis fx de fysiske rammer er en barriere for erfaringsudveksling.



Omvendt kan kompetenceudvikling med en målrettet indsats for hele arbejdspladsen være den løftestang, der kan højne det psykosociale arbejdsmiljø, øge tilliden og skabe trivsel for både medarbejdere, ledelse og borgere.

Forhold som indflydelse i arbejdet samt social og faglig støtte er centrale forudsætninger både for det psykosociale arbejdsmiljø og for fælles læringsmiljøer. Indflydelse, anerkendelse og social støtte er med til at skabe ansvar, engagement og motivation. Det giver medarbejderne mulighed for at bringe viden, erfaringer og værdier i spil. Samtidig giver det medarbejderne mulighed for at udvikle sig ud fra egne forudsætninger, og gør det lettere at skabe balance mellem opgaver og ressourcer.

Balance mellem krav og ressourcer er helt afgørende for trivsel og sundhed, se katalog om arbejdsmiljø og faglighed, og kompetencer er en af de meget vigtige ressourcer i arbejdet. De rigtige kompetencer kan sikre, at medarbejderne ikke overbelastes af kravene i arbejdet, og at de er i stand til at levere en kvalificeret indsats i arbejdet med borgerne.

Derfor bør kompetenceudvikling være et fælles fokusområde for ledere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter. Kompetenceudvikling skal bruges som redskab til at udvikle fagligheden og arbejdsmiljøet på arbejdspladserne.

### Kompetenceudvikling og seniorpolitik

Kompetencer ændrer sig gennem et arbejdsliv. Kompetencer, som ikke bruges, kan blive glemt, og andre kompetencer, som der er behov for, kan blive udviklet. Seniorer med mange års socialpædagogisk erfaring har andre kompetencer end nyuddannede, som har begrænsede erfaringer fra praksis, men derimod ofte bidrager med ny teoretisk viden fra uddannelsen. Kompetenceudvikling bør derfor også ses i et livsfaseperspektiv og i sammenhæng med seniorpolitikken og personalepolitikken i øvrigt.

Seniorpolitikken tager højde for, at medarbejdernes udviklingsmuligheder og ressourcer varierer gennem livets faser. Seniorpolitikken kan være et redskab til at synliggøre seniorernes kompetencer og udviklingsmuligheder. Dermed er seniorpolitikken med til at fastholde kvalificeret arbejdskraft på socialpædagogiske arbejdspladser, se katalog om fastholdelse af seniorer.

### Kompetenceudvikling og arbejdstid

På arbejdspladser med skiftende vagter og natarbejde kan der være en særlig udfordring forbundet med at sikre, at også de medarbejdere, som har skæve arbejdstider, bliver inkluderet i læringsmiljøet. Det gælder både med hensyn til de praksisnære kompetencer i hverdagen og de formelle uddannelsesmæssige kompetencer. Det er et vigtigt opmærksomhedspunkt, som arbejdspladsen kan løse via gode lokale MED-aftaler og god arbejdstidsplanlægning, se katalog om medindflydelse og medbestemmelse samt arbejdstid.

# DET SOCIALE KAPITEL

# 5



# POLITIKAFSNIT

## DET SOCIALE KAPITEL

### FOREBYGGELSE, FASTHOLDELSE OG INTEGRATION AF SOCIALPÆDAGOGER MED NEDSAT ARBEJDSEVNE

#### Socialpædagogerne mener, at:

- Aftalen om det sociale kapitel, sammen med overenskomster og arbejdsmarkedspolitisk lovgivning, giver arbejdspladser en mangfoldighed af muligheder for at fastholde og integrere medarbejdere ansat på særlige vilkår.
- En ansvarlig arbejdsplads er en arbejdsplads, hvor man også påtager sig et socialt ansvar.
- Inddragelsen af det sociale kapitel som en naturlig del af arbejdspladsens værdigrundlag er med til at skabe en arbejdsplads med et godt omdømme, hvor alle føler sig sikre, trygge og velkomne til gavn for løsningen af arbejdspladsens kerneopgave.

#### Rammeaftalen om det sociale kapitel

Grundlaget er Rammeaftale om det sociale kapitel. Aftalens vigtigste formål er:

- at fremme en forebyggende indsats mod nedslidning og dermed så vidt muligt undgå en afsked i tilfælde af, at arbejdsevnen nedsættes, uanset årsagen hertil.
- at give mennesker med nedsat arbejdsevne uden for arbejdsmarkedet mulighed for enten at komme tilbage til – eller komme ind på – arbejdsmarkedet.
- at give personer, der kan have svært ved at blive integreret på arbejdsmarkedet, en mulighed herfor.

Rammeaftalen er en del af det samlede regelsæt af både lovbestemte arbejdsmarkedspolitiske ordninger (eksempelvis løntilskud, virksomhedspraktik og fleksjob) samt overenskomstmæssige aftaler. Rammeaftalen om det sociale kapitel skal også ses i sammenhæng med de øvrige personalepolitiske aftaler, der er beskrevet i Den gode Arbejdsplads.

#### Det sociale kapitel i praksis

Socialpædagogerne anser en attraktiv arbejdsplads som en arbejdsplads, der påtager sig sit sociale ansvar. En rummelig og socialt ansvarlig arbejdsplads er med til at skabe tryghed hos allerede ansatte medarbejdere og bidrager til, at arbejdspladsen får et godt omdømme og dermed er attraktiv i forhold til rekruttering af kvalificeret arbejdskraft.

Med socialt ansvar forstås, at arbejdspladsen påtager sig ansvar for at forebygge nedslidning og sygdom, fastholder medarbejdere med nedsat arbejdsevne og integrerer mennesker, der kan have svært ved at komme ind på arbejdsmarkedet. At arbejdspladserne anser mangfoldighed blandt mennesker som en ressource og som en mulighed for at benytte sig af aktuelle kompetencer og kvalifikationer hos medarbejdere på et hvilket som helst tidspunkt i disse menneskers erhvervskarriere.

Socialpædagogerne ønsker, at der sættes fokus på, at arbejdspladserne medvirker til, at flere socialpædagoger får mulighed for at bidrage aktivt med deres arbejdsevne. Det forudsætter, at arbejdspladserne i praksis udviser social ansvarlighed og bruger de muligheder, der er i aftaler, lovgivning og overenskomster. Det giver et rummeligt arbejdsmarked, hvor alle mennesker får mulighed for at yde en indsats.

Det er den enkelte arbejdsplads, der bedst ved, hvordan det sociale kapitel kan integreres pågældende sted. En væsentlig forudsætning er imidlertid, at alle på arbejdspladsen er enige om at bakke op om det sociale ansvar. Udgangspunktet for dialogen findes derfor bedst i MED-udvalget, der har en afgørende rolle.

TRIO'en, altså TR, AMR og leder, kan bidrage til at bringe kendskabet til arbejdspladsens indsatser og sociale ansvar videre til medarbejderne. Det kan øge følelsen af ejerskab, forståelse og anerkendelse af den indsats, der er med til, at arbejdspladsen påtager sig sit sociale ansvar.



# KATALOG

## DET SOCIALE KAPITEL

### FOREBYGGELSE, FASTHOLDELSE OG INTEGRATION AF SOCIALPÆDAGOGER MED NEDSAT ARBEJDSEVNE

En socialt ansvarlig arbejdsplads skal sikre, at medarbejderne kan varetage deres arbejdsopgaver uden at blive nedslidte eller syge. Arbejdspladsen skal samtidig fastholde medarbejdere, som af den ene eller anden grund har nedsat arbejdsevne og integrere mennesker, som har været ramt af ledighed. Rammeaftalen om det sociale kapitel lægger rammerne for arbejdspladsens arbejde med social ansvarlighed.

I dette katalog beskrives først kort rammeaftalens formål. Efterfølgende redegøres for medbestemmelse og partssamarbejde i forbindelse med ordningerne. Herefter beskrives rammeaftalens ordninger til fastholdelse og beskæftigelse på særlige vilkår.

Sidste del af kataloget sætter fokus på fraværspolitikken som omdrejningspunkt for arbejdet med fastholdelse af syge og udstødningstruede medarbejdere.

#### Rammeaftalen om det sociale kapitel

I rammeaftalens formål fastslås, at aftalen skal fremme social ansvarlighed på fire niveauer:

1. Aftalen skal fremme en løbende forebyggende indsats for både det psykosociale og fysiske arbejdsmiljø, og dermed **forebygge**, at medarbejdere nedslides, sygemeldes og udstødes fra arbejdspladsen og måske fra arbejdsmarkedet.
2. Ved så vidt muligt at **fastholde** medarbejdere, som midlertidigt eller varigt har nedsat arbejdsevne, og som ønsker at blive på arbejdspladsen. Fastholdelse kan ske på ordinære vilkår fx ved ændret arbejdstilrettelæggelse, omplacering eller omskoling eller på særlige vilkår i aftalebaserede job eller fleksjob.
3. Ved **beskæftigelse af ikke i forvejen ansatte** personer med nedsat arbejdsevne, så de får en arbejdspladstilknøytning og ikke udstødes af arbejdsmarkedet. Beskæftigelse kan ske i aftalebaserede job på særlige vilkår, fleksjob, job med løntilskud eller i form af virksomhedspraktik.
4. Ved **beskæftigelse af ledige** for at sikre meningsfuld beskæftigelse og forberede til job på ordinære vilkår eller uddannelse. Beskæftigelse kan ske i job med løntilskud eller i form af virksomhedspraktik.

- ▶ [Find aftalen om det sociale kapitel, KL her.](#)
- ▶ [Find aftalen om det sociale kapitel, Regionerne her.](#)
- ▶ [Find forståelsespapirer om det sociale kapitel, KL her](#)
- ▶ [Find forståelsespapirer om det sociale kapitel, Regionerne her.](#)

Rammeaftalen bygger på MED-aftalen og fastlægger, hvordan der i kommunen/regionen i Hoved-MED og på arbejdspladsen i Lokal-MED skal samarbejdes om rammer og vilkår for etablering af job på særlige vilkår, se overblik over MED's opgaver i katalog om MED.

Udgangspunktet for at kunne fastholde og inkludere mennesker med nedsat arbejdsevne er, at arbejdet tilrettelægges på en måde, så medarbejdernes trivsel og sundhed tilgodeses. Fundamentet for rammeaftalen og arbejdet med det sociale kapitel i kommunen/regionen og på arbejdspladsen er indsatsen for at forebygge fysisk og psykisk nedslidning. Indsatsen hænger dermed tæt sammen med aftalen om trivsel og sundhed og arbejdsmiljøarbejdet, se katalog om arbejdsmiljø og faglighed.

Rammeaftalen og arbejdet med det sociale kapitel hænger også sammen med seniorpolitik. Aftalen om seniorpolitik har ligeledes fokus på at fastholde medarbejdere, som ellers ville forlade arbejdspladsen og måske arbejdsmarkedet, se katalog om fastholdelse af seniorer.

### Medbestemmelse og partssamarbejde i forbindelse med ordningerne

Rammeaftalen om det sociale kapitel fastlægger rammerne for, hvordan medarbejderne skal inddrages ved beskæftigelse af mennesker, som er ledige eller har nedsat arbejdsevne i de ordninger og for de målgrupper, som rammeaftalen omfatter.

For de ordninger og målgrupper, som ikke er omfattet af rammeaftalen, fastlægger et fælles forståelsespapir mellem Forhandlingsfællesskabet og henholdsvis KL og Danske Regioner, hvordan lovens krav om høring af 'repræsentanter for de ansatte' skal tolkes på kommunale og regionale arbejdspladser.

### Fastlæggelse af retningslinjer i Hoved-MED

Rammeaftalen fastslår, at kommunens/regionens Hoved-MED skal have en generel og overordnet drøftelse med henblik på at:

- Fremme en fælles forståelse af og holdning til beskæftigelse på særlige vilkår.
- Fastlægge retningslinjer for beskæftigelse af personer med nedsat arbejdsevne og ledige.
- Drøfte retningslinjer og konsekvenser for personale- og arbejdsvilkår for de øvrige medarbejdere, herunder sikre, at allerede ansatte ikke fortrænges eller udstødes på arbejdspladsen.
- Drøfte opfyldelse af aftalens formål og personalepolitiske tiltag for at forbedre det fysiske og psykosociale arbejdsmiljø, herunder at forebygge sygdom og nedsættelse af arbejdsevnen.

I drøftelserne om retningslinjer for beskæftigelse af ledige i job med løntilskud og andre i tilbud efter Lov om en aktiv beskæftigelsesindsats skal der i Hoved-MED drøftes elementer som:

- Antallet af ledige og personer med nedsat arbejdsevne, der er ansat/aktiverede i løntilskudsjob og virksomhedspraktik.
- Disses fordeling på områder.
- Det generelle indhold af forløb, herunder uddannelseselementer.
- Generelle retningslinjer vedrørende merbeskæftigelse.

Der fastslås i aftalen, at medarbejderne på arbejdspladserne i videst muligt omfang inddrages ved ansættelse af personer med nedsat arbejdsevne og ledige. Der foreslås også en række konkrete elementer, der kan danne udgangspunkt for drøftelsen og fastlæggelsen af retningslinjer.

Blandt disse elementer er:

- Muligheden for, at rammeaftalens elementer indgår i kommunens samlede personalepolitik, fx sygefraværspolitik og arbejdsmiljøpolitik.
- Målsætninger og visioner for kommunens efterlevelse af formålsbestemmelserne i rammeaftalen.
- Muligheder og barrierer ved implementering af aftalen, fx ved afdækning af anvendelsen af det sociale kapitel, konkrete problemer på arbejdspladserne, holdningsmæssige barrierer m.v.
- Evaluering af indsatsen på området.
- Behovet for at fastlægge procedurer for medarbejderinddragelsen centralt og på arbejdspladserne.
- Budgetspørgsmål, fx puljeordninger m.v.

### Fastlæggelse af retningslinjer i Lokal-MED

I rammeaftalen pointeres vigtigheden af, at ledelse og medarbejdere på arbejdspladsen drøfter retningslinjer for beskæftigelse af mennesker med nedsat arbejdsevne eller ledige i løntilskud m.v., hvis det på arbejdspladsen besluttet, at der kan ske sådanne ansættelser.

Drøftelsen finder naturligt sted i Lokal-MED og har som formål at fremme en fælles forståelse og holdning til ansættelse af medarbejdere på særlige vilkår. I drøftelserne indgår også andre tilbud efter Lov om aktiv beskæftigelsespolitik end rammeaftalen omfatter.

Drøftelsen og fastlæggelsen af retningslinjer kan fx tage udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Hvordan udmøntes de overordnede retningslinjer fastsat i Hoved-MED hos os?
- Hvilke specielle forhold skal vi tage højde for på vores arbejdsplads, når vi ansætter medarbejdere på særlige vilkår eller ledige i løntilskudsjob m.v.?
- Hvad er et rimeligt forhold mellem antallet af medarbejdere på ordinære vilkår og antallet af personer ansat i løntilskud eller i virksomhedspraktik?
- Er der særlige arbejdsfunktioner, der med fordel kan varetages af personer ansat på særlige vilkår?
- Hvordan sikrer vi, at ledige, der ansættes med løntilskud, udfører meningsfuld beskæftigelse til forberedelse til job på ordinære vilkår på arbejdspladsen, i kommunen/regionen eller et andet sted?
- Skal der foreligge en konkret jobbeskrivelse for den enkelte medarbejder på særlige vilkår eller den ledige i løntilskud eller virksomhedspraktik?

- Hvordan modtager vi medarbejdere på særlige vilkår eller ledige i løntilskudsjob m.v., og hvordan forbereder vi kollegerne på det – fx i form af en introduktionsplan?
- Skal der tilknyttes en kontaktperson til medarbejderen på særlige vilkår eller den ledige i løntilskud eller virksomhedspraktik?
- Hvordan sikrer vi, at en medarbejder ansat på særlige vilkår bliver en del af kollegaskabet på lige fod med andre på arbejdspladsen?
- Hvordan vil vi følge op i ansættelsen – fx medarbejderudviklingssamtale, efteruddannelsesplan, muligheder for evt. efterfølgende ordinær ansættelse?
- Påvirkes arbejdspladsens budget af ansættelse af personer på særlige vilkår eller ledige med løntilskud?
- Hvordan evaluerer vi vores indsats og de enkelte ansættelser?

### Lokal forhandling af konkrete ansættelser eller etablering af virksomhedspraktik

Det er op til Lokal-MED at fastlægge retningslinjer og principper for beskæftigelse af medarbejdere på særlige vilkår på arbejdspladsen. Men i henhold til aftalen er det den lokale repræsentant for den forhandlingsberettigede organisation (tillidsrepræsentanten eller lokal kreds), som forhandler og indgår aftaler om de konkrete vilkår for en ansat på særlige vilkår og indgår i drøftelser, inden der tilbydes en virksomhedspraktik.

Nedenfor er et overblik over ordningerne og en beskrivelse af, i hvilket omfang der i den konkrete ordning skal ske inddragelse af tillidsrepræsentanten/kredsen, samt hvad der skal forhandles om.

Udover, hvad der fremgår af selve rammeaftalen, anbefaler Socialpædagogerne, at TR, AMR og ledelsen er opmærksomme på det psykosociale arbejdsmiljø. Både for medarbejderen med nedsat arbejdsevne og de øvrige medarbejdere på arbejdspladsen, jf. katalog om arbejdsmiljø og faglighed.

► [Find anbefalinger til fastholdelse og inklusion her.](#)

### Ordninger til fastholdelse og beskæftigelse på særlige vilkår

Rammeaftalen om det sociale kapitel omfatter forskellige ordninger. Nogle ordninger kan bruges til fastholdelse af arbejdspladsens egne medarbejdere. Andre er primært eller udelukkende rettet mod ansættelse eller tilknytning af mennesker, som ikke i forvejen er ansat på arbejdspladsen. Nogle af ordningerne skal finansieres af arbejdspladsen, mens andre ordninger indebærer mulighed for tilskud efter forskellige lovgivninger.

De ordninger, som direkte er omfattet af rammeaftalen, er:

- Aftalebaserede job på særlige vilkår
- Fleksjob
- Ansættelse med løntilskud
- Virksomhedspraktik

### Aftalebaserede job på særlige vilkår

For medarbejdere, der ikke kan fastholdes på ordinære vilkår, åbner rammeaftalen mulighed for at aftale ansættelse i job på særlige vilkår. Etableringen af aftalebaserede job på særlige vilkår forudsætter enighed mellem leder og tillidsrepræsentant om vilkårene for jobbet.



Vilkårene forhandles af arbejdsgiveren og den lokale repræsentant for den forhandlingsberettigede organisation. For medarbejdere omfattet af Overenskomst for socialpædagoger og pædagogisk personale ved døgninstitutioner m.v. er det kredsen eller tillidsrepræsentanten for Socialpædagogerne, som forhandler og indgår aftalen på medarbejderens vegne.

Ansættelsen er som nævnt betinget af, at der kan opnås enighed mellem parterne. Der skal sendes kopi af aftalen til den forhandlingsberettigede organisation. Der kan ikke opnås løntilskud til job på særlige vilkår. Hvis overgangen til ansættelse på særlige vilkår indebærer en lønnedgang for medarbejderen, vil medarbejderens pensionsbidrag fortsat beregnes og optjenes på baggrund af den tidligere pensionsgivende løn og beskæftigelsesgrad.

Rammeaftalen åbner også mulighed for at tilbyde mennesker, som ikke i forvejen er ansat på arbejdspladsen, ansættelse i et aftalebaseret job på særlige vilkår. Hvis pågældende i forvejen var ansat i kommunen eller regionen, vil bestemmelserne om fastholdelse af pensionsbidraget være gældende.

## Fleksjob

Fleksjob kan tilbydes til personer med varige og væsentlige begrænsninger i arbejdsevnen, og som ikke modtager førtidspension. Det er bopælskommunen, som visiterer til fleksjob og fastlægger arbejdsevnen i form af timetal og arbejdsintensitet. Der kan efter de seneste regler visiteres til fleksjob på et meget lille ugentligt timetal.

Ved ansættelse i fleksjob forhandles og aftales løn- og ansættelsesvilkår på samme måde som ved ansættelse af medarbejdere på ordinære vilkår. Den fleksjobansatte er omfattet af løn- og ansættelsesvilkår i den overenskomst, som jobbet hører under. Arbejdspladsen betaler løn og pension for den arbejdsindsats (arbejdstid og arbejdsintensitet), den fleksjobansatte yder. Bopælskommunen supplerer medarbejderens løn med et fleks løntilskud.

Tillidsrepræsentanten inddrages i ansættelsen på samme måde som ved ansættelse af medarbejdere på ordinære vilkår. Det kan aftales, at arbejdsbestemte tillæg ikke reduceres i forhold til den ansattes nedsatte arbejdsintensitet – og dermed reduceres i forhold til beskæftigelsesgraden. For så vidt angår arbejdstidsbestemte tillæg kan der ikke ske reduktion, uanset beskæftigelsesgrad.

Den fleksjobansatte skal give samtykke til, at fortrolige oplysninger i tilknytning til fleksjobansættelsen videregives til tillidsrepræsentanten, og det bør aftales med den fleksjobansatte, hvilke oplysninger om skånehensyn der må videregives til kollegerne.

En medarbejder kan normalt først blive ansat i fleksjob på sin hidtidige arbejdsplads efter at have været ansat på arbejdspladsen på særlige vilkår i mindst 12 måneder. Hvis medarbejderen har været udsat for akut opstået skade eller sygdom kan reglen om de 12 måneders forudgående beskæftigelse på særlige vilkår dog fraviges.

Hvis medarbejderen er under 40 år, sker ansættelsen i fleksjob for en periode på fem år ad gangen, hvorefter der sker en vurdering af, hvorvidt den pågældende medarbejder fortsat kan være ansat i fleksjobordningen. Er medarbejderen over 40 år, sker revurdering alene én gang efter fem år.



► Vejledning: Ansættelser på særlige vilkår.

### Løntilskudsjob

Der er efter Lov om aktiv beskæftigelsesindsats mulighed for, at arbejdspladsen kan opnå tilskud til at ansætte forskellige målgrupper af ledige eller personer med nedsat arbejdsevne i løntilskudsjob. For nogle målgrupper er løntilskudsjobbene direkte omfattet af rammeaftalen om det sociale kapitel, mens ansættelse af andre målgrupper ikke er direkte omfattet af aftalen. Om målgrupperne er omfattet eller ikke omfattet af rammeaftalen har betydning for, hvordan medarbejderrepræsentanter skal inddrages i forbindelse med etablering og ansættelse.

Ved ansættelse med løntilskud af dagpengeberettigede ledige, jobparate modtagere af kontanthjælp eller integrationsydelse, revalidender og personer med varige begrænsninger i arbejdsevnen, der får førtidspension, skal arbejdsgiveren og lokale repræsentanter for den forhandlingsberettigede organisation forhandle om:

- Formålet med ansættelsen
- Tilrettelæggelse af forløbet
- Særligt introduktionsbehov
- Evt. mentorordning
- Opkvalificeringsbehov
- Behov for opfølgning
- Antallet af ansatte med løntilskud

Løntilskudsjob kan normalt ikke bruges til at fastholde eller genansætte tidligere medarbejdere, da ansættelse med løntilskud ikke kan ske på den arbejdsplads, medarbejderen senest har været ansat på.

### Målgruppen for løntilskudsjob inden for rammeaftalen

Rammeaftalen om socialt kapitel omfatter ansættelse i job med løntilskud for følgende målgrupper:

1. Dagpengeberettigede ledige
2. Jobparate modtagere af kontanthjælp eller integrationsydelse (er kun gældende for den kommunale aftale)
3. Revalidender
4. Førtidspensionister

For de tre første grupper er formålet med ansættelse i løntilskud oplæring og genoptræning af faglige, sociale eller sproglige kompetencer. For førtidspensionister er formålet opnåelse eller fastholdelse af beskæftigelse. En samlet liste over de målgrupper, som det er muligt at ansætte i løntilskud og vilkårene gældende for de forskellige målgrupper, findes i bilag 6 i rammeaftalen og i vejledningen 'Ansættelser på særlige vilkår'.

## Målgruppen for løntilskudsjob udenfor rammeaftalen

De målgrupper, som efter Lov om aktiv beskæftigelsesindsats kan ansættes i løntilskudsjob, men som ikke er direkte omfattet af rammeaftalen, er bl.a.:

1. Sygedagpengemodtagere
2. Aktivitetsparate modtagere af kontanthjælp eller integrationsydelse
3. Modtagere af ressourceforløbsydelse
4. Nyuddannede med handicap op til ét år

For de tre første grupper er formålet med ansættelse i løntilskud oplæring og genoptræning af faglige, sociale eller sproglige kompetencer. For nyuddannede med handicap er formålet indslusning på arbejdsmarkedet.

## Generelt om løntilskud

Ansættelse i løntilskudsjob er tidsbegrænset, og varigheden af ansættelsen er forskellig alt afhængig af målgruppen. Løn- og arbejdsvilkårene skal være overenskomstmæssige med en række begrænsninger i forhold til løn og arbejdstid, som varierer for de forskellige målgrupper.

Ved alle ansættelser med løntilskud gælder det såkaldte 'merbeskæftigelseskrav'. Det betyder, at ansættelse af medarbejdere med løntilskud skal medføre en udvidelse i forhold til arbejdspladsens normale beskæftigelse. Løntilskudsansatte må godt løse ordinære opgaver, der normalt varetages af det faste personale. Ved ansættelse med løntilskud af revalidender, førtidspensionister og nyuddannede med handicap kan ansættelse ske i en stilling, som er blevet ledig fx som følge af frivillig afgang, afgang på grund af alder eller frivillig reduktion af arbejdstiden.

Ved alle ansættelser med løntilskud gælder også et såkaldt 'rimelighedskrav'. Det betyder, at antallet af ansatte med løntilskud skal stå i rimeligt forhold til antallet af medarbejdere ansat på ordinære vilkår. Rimelighedskravet betyder, at der på arbejdspladser med op til 50 medarbejdere skal være mindst fem ordinært ansatte pr. person ansat med løntilskud eller i virksomhedspraktik. For arbejdspladser med mere end 50 ansatte kan der herudover ansættes en person for hver ti ordinært ansatte.

---

► Vejledning: Ansættelser på særlige vilkår.

---

## Virksomhedspraktik og nytteindsats

Formålet med en virksomhedspraktik er bl.a. afdækning og optræning af lediges faglige, sociale og sproglige kompetencer. Målgruppen for virksomhedspraktik er meget bred og omfatter stort set de samme grupper, som er omfattet af muligheden for løntilskudsjob. En virksomhedspraktisk vil normalt være på 4, 13 eller op til 26 uger afhængig af målgruppen. For enkelte målgrupper kan praktikken være på over 26 uger.

Rammeaftalen fastlægger, at tillidsrepræsentanten og arbejdsgiveren, forud for etablering af virksomhedspraktik af mere end 13 ugers varighed, skal drøfte, hvordan tilbuddet tilrettelægges. Efter Lov om aktiv beskæftigelsesindsats skal der ved etableringen være en drøftelse mellem arbejdsgiveren og en medarbejderrepræsentant. Forståelsespapiret forudsætter, at drøftelsen efter de to regelsæt finder sted i én proces.

Formålet med nytteindsats er at arbejde for sin ydelse. Nytteindsats kan gives til modtagere af dagpenge, kontanthjælp, uddannelseshjælp og kontantydelse. En nytteindsats kan højst vare 13 uger.

Ved etablering af nytteindsats fastsætter lovgivningen, at spørgsmålet om etableringen, uanset længden af nytteindsatsen, skal være drøftet mellem arbejdsgiveren og tillidsrepræsentanten eller en medarbejderrepræsentant, hvis der ikke er en tillidsrepræsentant.

Mennesker i virksomhedspraktik og nytteindsats er ikke ansat og får ikke ansættelsesbrev. Under praktikopholdet får praktikanten sin hidtidige ydelse og arbejdspladsen udbetaler derfor ikke løn. Mennesker i virksomhedspraktik og nytteindsats er omfattet af arbejdsmiljøloven, arbejdsskadeloven og af Lov om forbud mod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet. Der er ikke krav om merbeskæftigelse ved virksomhedspraktik, men rimelighedskravet (se ovenfor i afsnittet om løntilskud) er gældende.

Både ved etablering af virksomhedspraktik og nytteindsats skal der, uanset længden af forløbet, foreligge en skriftlig erklæring eller blanket, hvoraf det fremgår, at tillidsrepræsentanten – eller medarbejderrepræsentanten – er blevet hørt. Det skal her også fremgå, hvorvidt rimelighedskravet er opfyldt.

---

► [Vejledning: Ansættelser på særlige vilkår.](#)

---

### Fraværspolitik som omdrejningspunkt for arbejdet med fastholdelse

En fraværspolitik kan være en måde at integrere rammeaftalen om det sociale kapitel i arbejdspladsens personalepolitik. En fraværspolitik har umiddelbart mest fokus på de dele af rammeaftalen, som handler om at fastholde arbejdspladsens egne medarbejdere. Det handler om at forebygge nedslidning og sygefravær som følge af arbejdet. En fraværspolitik skal også forebygge, at sygefravær og midlertidigt eller varigt tab af arbejdsevne medfører udstødning fra arbejdspladsen og i værste fald også fra arbejdsmarkedet.

Drøftelserne på arbejdspladsen om fraværspolitikken er samtidig et godt udgangspunkt for stillingtagen til arbejdspladsens muligheder for at tilbyde job med løntilskud eller virksomhedspraktik til mennesker, som er udenfor arbejdsmarkedet.

## Hvad er en fraværspolitik, og hvorfor er den vigtig?

En fraværspolitik er arbejdspladsens holdninger til og retningslinjer for:

- Hvordan sygefravær gennem en aktiv indsats skal forebygges, herunder hvordan det sikres, at arbejdspladsen lærer af sygemeldinger, som helt eller delvist er betinget af forhold på arbejdspladsen.
- Hvordan der tages hånd om medarbejdere, der er syge og midlertidigt eller varigt har vanskeligt ved at magte/udføre deres arbejde.
- Hvordan tidlig opfølgning i samarbejde med den syge medarbejder kan afklare mulighederne for at vende tilbage til arbejdet.
- Hvordan den sygemeldtes tilbagevenden til arbejdet tilrettelægges på en måde, så alle medarbejdere støttes i, at det kan forløbe succesfuldt.
- Hvilke roller de forskellige aktører på arbejdspladsen har før, under og efter, en sygemeldt medarbejder vender tilbage til arbejdspladsen.

Arbejdspladsens fraværspolitik skal ligge inden for kommunens eller regionens generelle fraværspolitik. Sygefraværspolitikken skal afveje hensynet til den sygemeldte, de øvrige medarbejdere og opgaveløsningen.

## Holdninger til fravær

I forbindelse med udarbejdelse af en ny eller opdatering af en eksisterende fraværspolitik, er det vigtigt at få afdækket og drøftet de holdninger, der er til fravær og til arbejdspladsens ressourcer i forhold til at være rummelig over for kolleger med midlertidig eller varigt nedsat arbejdssevne.

Det kan gøres med spørgsmål som:

- Hvordan sikrer vi, at fraværspolitikken bygger på respekt og tillid og ikke opleves som kontrol?
- Hvor meget åbenhed kan vi forlange om vores kollegers sygdom? Og hvilken ret har vi til at være private?
- Hvordan håndterer vi en kollega, der hyppigt har sygefravær eller fravær af private årsager?
- Hvilke muligheder skal der være for at rokere på arbejdsfunktioner og ansvar – og på at få efteruddannelse, når en kollega har vanskeligt ved at varetage sine arbejdsopgaver?
- Kan opgaveløsningen varetages, hvis en kollega arbejder på nedsat tid eller er undtaget fra nogle bestemte arbejdsfunktioner i en periode – eller varigt?
- Hvor meget hensyn til en kollega kan arbejdspladsen rumme, uden at der afsættes flere ressourcer?
- Har I som ledelse, TR og AMR brug for opkvalificering, fx i den svære samtale med syge medarbejdere?
- Har lederne brug for opkvalificering eller særlig støtte for at kunne varetage deres rolle i forhold til fastholdelse?
- Sikrer APV, trivselsmålinger eller MUS en jævnlig vurdering af, om der er overensstemmelse mellem den enkelte medarbejders arbejdsopgaver og formåen?

## 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. Det handler bl.a. om:

- 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 skal arbejdspladsen være opmærksomme på for at kunne forebygge en sygemelding? Det kan fx være endagssyge, klatvis sygefravær, social isolation eller konfliktsky adfærd i den socialpædagogiske indsats eller over for kolleger.

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.
- At årsagen til fravær kan få betydning for arbejdsevnen.

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

## Samarbejde om fravær

Ledelsen skal informere bopælskommunen senest, når en medarbejder har været sygemeldt i fem uger. Det er afgørende for arbejdsgiveren, at der sker indberetning senest fem uger efter sygemeldingen. I modsat fald bortfalder arbejdsgivers refusion fra 1. fraværsdag, og der kan så først ske refusion fra det tidspunkt, hvor arbejdsgiver anmelder/ informerer bopælskommunen.

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

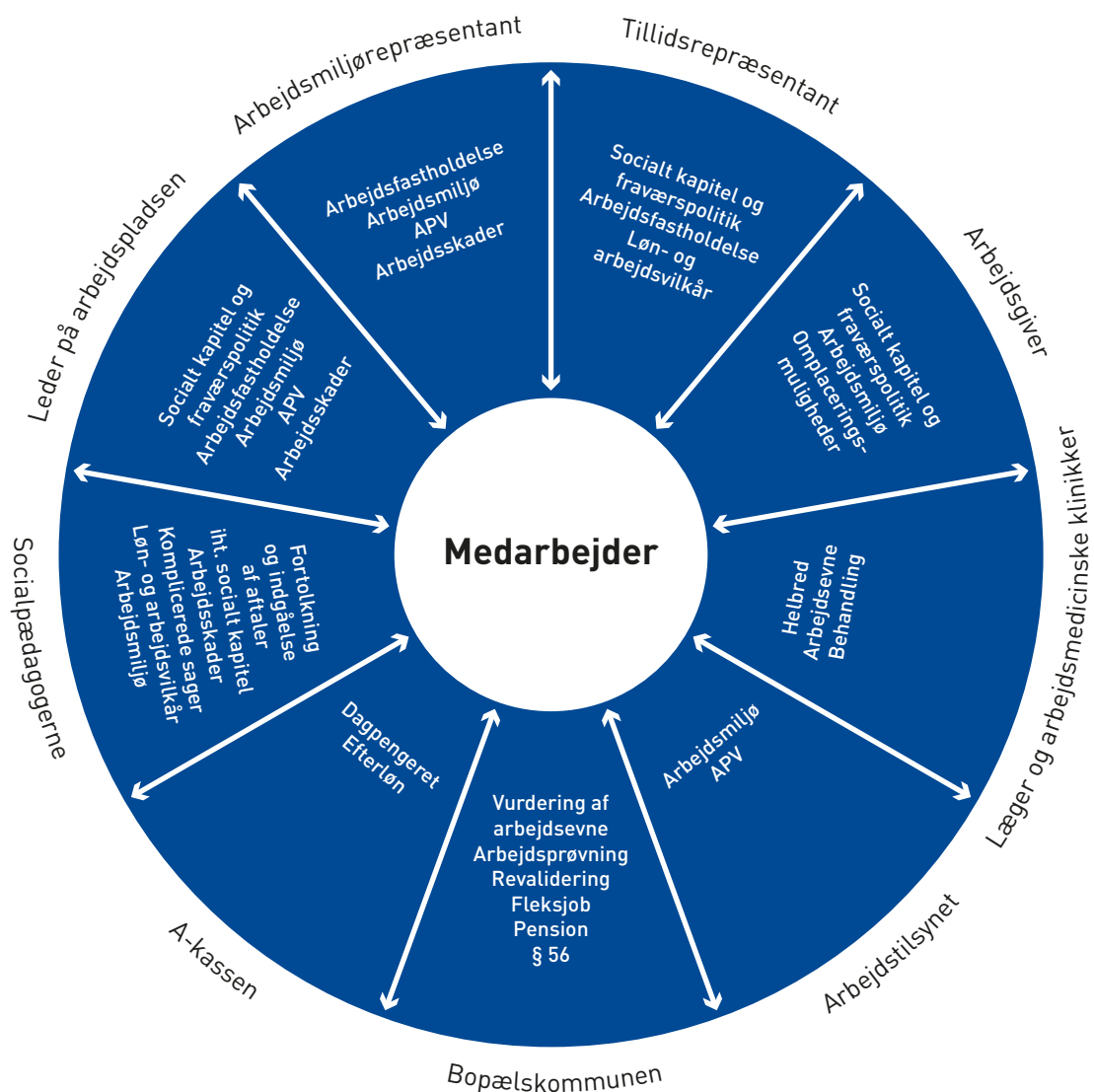
I forbindelse med fravær er det relevant at kende til det såkaldte fast track-forløb, der handler om, at den syge medarbejder får optimale chancer for at bevare sit job – og arbejdsgiveren hurtigt får sin medarbejder tilbage.

Fast track gælder i risikosager, hvor sygemeldingen forventes at vare over otte uger. Og startskuddet for et fast track-forløb er, at enten arbejdsgiver eller den sygemeldte selv anmoder jobcentret om tidlig opfølgning ved sygdom.

Det kan være relevant at inddrage andre aktører. Figuren på næste side illustrerer nogle af disse samarbejdsparter og ansvarsfordelingen mellem dem.

## Tilbagevenden til arbejdet efter længere sygefravær

International forskning og erfaringer fra praksis har vist, at der er syv principper, som er afgørende for succesfuld tilbagevenden til arbejdet (TTA) efter længere tids fravær.



De syv principper er:

1. Arbejdspladsen er engageret i arbejdsmiljø og sikkerhed, hvilket afspejles i adfærd og handling hos alle aktører på arbejdspladsen.
2. Arbejdspladsen tilbyder den tilbagevendende medarbejder arbejdsopgaver og/eller arbejdstid tilpasset medarbejderens arbejdsevne, så medarbejderen tidligt og sikkert har mulighed for at vende tilbage.
3. Tilbage til arbejdet-forløbet (TTA) planlægges, så det belaster kolleger og ledere mindst muligt.
4. Ledere og tillidsvalgte har viden om forebyggelse af uarbejdsdygtighed og om planlægning af TTA-forløb.
5. Lederen (eller en tillidsvalgt) tager tidligt i forløbet og med en støttende kommunikation kontakt med den sygemeldte.
6. Der er én person, som har ansvaret for at koordinere TTA-forløbet på arbejdspladsen.
7. Arbejdspladsen og sundhedssystemet kommunikerer efter behov og med medarbejderens accept med hinanden om kravene i arbejdet.

Principperne er udarbejdet af Institute for Work and Health i Toronto og understøttes af nyere dansk forskning om tilbagevenden til arbejde.

- 
- ▶ 'Hvidbog om mentalt helbred, sygefravær og tilbagevenden til arbejde'.
  - ▶ 'Hvidbog om sygefravær og tilbagevenden til arbejde ved muskel- og skeletbesvær'.
- 

### Kontakt og dialog – hvem og hvordan?

Målet med den første kontakt til en sygemeldt medarbejder er at vise kollegial interesse. Det skal også undersøges, om fraværet forventes at være af kortere eller længere varighed, og om fraværet skyldes forhold på arbejdspladsen.

Det bør fremgå af fraværspolitikken, om der er andre end lederen, der skal kontakte en sygemeldt kollega. Det er vigtigt, at den sygemeldte har tillid til den person, der tager kontakt, da den sygemeldte ofte vil være i en sårbar situation.

I den forbindelse bør i overveje følgende:

- Skal det være lederen, TR, AMR eller en kollega, som medarbejderen har valgt til kollegial omsorg i tilfælde af akut opståede situationer?
- Skal kontakten være telefonisk, personlig eller pr. mail eller sms?
- Hvem skal kontaktpersonen inddrage, når en medarbejders fravær skyldes forhold på arbejdspladsen?
- Hvem skal kontaktpersonen inddrage, 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?

### Hvad skal der ske?

Det skaber tryghed, når medarbejderen på forhånd ved, hvad man har ret til under og efter sygeperioden. Det er derfor godt, hvis arbejdspladsen i fraværspolitikken fastlægger, hvad der kan eller skal ske i forskellige faser af sygefraværet.

Det handler bl.a. om, hvad der skal ske i forhold til den sygemeldte på kort sigt:

- Skal den sygemeldte have fred og ro?
- Hvordan skal kontakten til den sygemeldte opretholdes?
- Ønsker den sygemeldte løbende information fra arbejdspladsen under sygemeldingen – fx mødereferater, løbende telefonisk eller elektronisk kontakt, mulighed for at besøge arbejdspladsen eller deltage i sociale arrangementer?
- Hvordan kan der informeres om sygefraværet på arbejdspladsen?

Hvis fraværet viser, at der er behov for en særlig indsats, skal der i samarbejde med den sygemeldte laves en aftale i forhold til den konkrete situation. Afhængigt af forløbet kan det være relevant at inddrage parter uden for arbejdspladsen som fx praktiserende læge, bopælskommune, arbejdsmedicinsk klinik eller Socialpædagogerne (se figuren på foregående side). Det vil fx være relevant at inddrage andre, når medarbejderen skal have særlig støtte eller foranstaltninger for at vende tilbage til arbejdet. Det er også relevant, hvis medarbejderen skal have arbejdsevnen vurderet fx gennem arbejdsprøvning, eller ikke kan blive rask nok til at vende tilbage til det hidtidige arbejde på ordinære vilkår.



## Hvad skal der ske efter sygeperioden?

Når det handler om, hvad der skal ske efter sygeperioden, er der flere faktorer, som arbejdspladsen skal overveje:

- Skal medarbejderen efter en periode med fuld sygemelding have mulighed for at starte langsomt op?
- Kan medarbejderen gennem opkvalificering eller optræning genskabe fuld arbejdsdygtighed i forhold til sin stilling eller evt. en anden stilling på arbejdspladsen?
- Hvilke tilpasninger i arbejdsopgaver og/eller arbejdstid er der behov for?
- Er der behov for midlertidigt eller permanent at indgå en aftale om ansættelse på særlige vilkår?
- Er der andre støttemuligheder eller hjælpeforanstaltninger, som det kan være relevant at gøre brug af – eksempelvis § 56-aftale, hjælp til værktøj og arbejdsredskaber, personlig assistance eller delvis raskmelding?
- Hvordan kan der planlægges et tilbage til arbejde-forløb, som fungerer for både den sygemeldte og kollegerne?
- Hvordan informeres kollegerne på arbejdspladsen om aftalerne og eventuelle særlige hensyn?
- Hvordan støttes medarbejderen og kollegerne i at få samarbejdet på de nye vilkår til at fungere?

Nedenfor er et eksempel på, hvordan man på en arbejdsplads har beskrevet kontakt og opfølgning under sygdomsforløb:

	Den første kontakt ved 14 dages sygdom	Ved sygdom ud over fire uger	Ved otte ugers sygdom
<i>Hvem?</i>	TR, AMR 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.
<i>Hvordan?</i>	Telefonisk eller personlig samtale. Den sygemeldte har selv mulighed for at tage kontakt til TR, AMR eller anden kontaktperson.		På opfølgningsmøde overvejes det videre forløb. Vurdering af andre støttemuligheder.
<i>Hvor?</i>	Hos den sygemeldte	Møde på arbejdspladsen med den sygemeldte (hvis muligt) med TR, AMR og leder.	Møde på arbejdspladsen med den sygemeldte, TR, AMR, leder, sagbehandler (evt. læge og andre). Alternativt kan mødet holdes hos kommunen.

# FASTHOLDELSE AF SENIORER



# POLITIKAFSNIT

## FASTHOLDELSE AF SENIORER

### Socialpædagogerne mener, at

- Diskussionerne og implementeringen af seniorpolitikken forankres i MED-udvalget og på personalemødet. Det sikrer bredt ejerskab af seniorpolitikken.
- De seniorpolitiske aspekter bør inddrages og implementeres i andre politikområder og indgå i en samlet livsfasepolitik.
- Seniorpolitikken skal synliggøre seniormedarbejdernes kompetencer og udviklingsmuligheder og bidrage til at fastholde kvalificeret arbejdskraft på det socialpædagogiske område.

### En seniorpolitik giver muligheder

En aktiv og arbejdspladsforankret seniorpolitik bidrager til, at socialpædagogiske arbejdspladser udnytter og udvikler alle personaleresourcer, uanset medarbejderens alder. Samtidig sikrer seniorpolitikken et udviklende arbejdsliv.

Medarbejdernes udviklingsmuligheder og ressourcer varierer gennem livets forskellige faser. Arbejdspladserne skal bruge forskellighederne, så medarbejderne får mulighed for at bruge deres aktuelle kompetencer bedst muligt. Seniorpolitikken skal synliggøre seniormedarbejdernes kompetencer og udviklingsmuligheder, og bidrage til at fastholde kvalificeret arbejdskraft på det socialpædagogiske område.

### Rammeaftalen om seniorpolitik

Rammeaftalen om seniorpolitik er den aftale, der understøtter kommunernes og regionernes arbejde med at fastholde seniorer. Aftalen fastlægger de overordnede rammer for fastholdelse af en bestemt aldersgruppe.

Seniorpolitikken kan indgå som en del af livsfasepolitikken, der er vedtaget på arbejdspladsen. Udgangspunktet er medarbejderens ressourcer, kompetencer og behov i forhold til de forandringer, der indtræder i de forskellige livsfaser. Målet er, at socialpædagoger har et reelt valg om at blive i faget og at blive på arbejdspladsen uanset alder.

Seniorpolitikken skal bidrage til at synliggøre og fastholde seniorernes kompetencer på arbejdspladsen. Evnen og viljen til at lære nyt og lære fra sig er ikke knyttet til en bestemt alder.

Seniorpolitikken skal også bidrage til et hensyn til de medarbejdere, som ikke længere kan leve op til krav om arbejdstempo og præstation. For disse medarbejdere kan et mindre belastende job eller et job på nedsat tid betyde, at den enkelte får mulighed for at blive længere på arbejdspladsen.

Såvel ledelse som seniormedarbejder har et ansvar for, at arbejdspladsen får glæde af de erfaringer og kompetencer, som medarbejderen har udviklet.

Aftalen om seniorpolitik skal ses i sammenhæng med de øvrige personalepolitiske aftaler, som er beskrevet i Den gode Arbejdsplads.

### **En seniorpolitik skal være en fordel for alle på arbejdspladsen**

Alle på arbejdspladsen skal kunne se fordelene ved seniorpolitikken. Jo flere perspektiver, der tænkes ind i seniorpolitikken, desto mere bæredygtig vil den blive. Seniorpolitikken skal være en balance mellem krav og muligheder. En række af elementerne i seniorpolitikken kan være en ret for alle på arbejdspladsen. Andre dele kan være muligheder, der udelukkende gælder for seniorer.

I en seniorpolitik skal det fremgå, hvad der er god seniorpolitik for den ansatte, og hvad den ansatte selv kan gøre for at være en god seniormedarbejder.

Seniormedarbejdere skal inddrages i nye beslutninger, som angår arbejdets organisering og indflydelse på egen arbejdssituation.



# KATALOG

## FASTHOLDELSE AF SENIORER

Formålet med dette katalog er at formidle viden og give inspiration til dialog på de enkelte arbejdspladser om, hvordan seniorer fortsat udvikles og fastholdes på arbejdspladsen. Både af hensyn til seniormedarbejderne, arbejdspladsen og opgaveløsningen er det vigtigt, at der er et reelt valg om at blive ved med at arbejde og fortsat have udviklingsmuligheder. Det er med til at sikre, at seniormedarbejderne motiveres og trives, og at arbejdspladsen så længe som muligt får gavn af den erfaring og de kompetencer, som medarbejderen har udviklet gennem hele arbejdslivet. Det betyder i sidste ende, at medarbejderne kan forlade arbejdsmarkedet på en ordentlig måde.

I dette katalog gennemgås de væsentligste rettigheder og muligheder, som Rammeaftale om seniorpolitik rummer, herunder lokale aftaler om seniorstillinger, generationsskifteordninger og fratrædelsesordninger.

Det beskrives også, hvordan udviklingen af en seniorvenlig arbejdsplads ikke alene er et isoleret spørgsmål om seniorpolitik, men hænger sammen med arbejdspladsens øvrige måde at fungere på, herunder samarbejdssystemet, personalepolitikken, det fysiske og psykiske arbejdsmiljø og mulighederne for kompetenceudvikling.

### Hvad handler Rammeaftale om seniorpolitik om?

Aftalens formål er at gøre det muligt og attraktivt at fastholde ældre medarbejdere, som ellers ville gå på pension eller efterløn, på arbejdspladsen.

Aftalen på det kommunale område omfatter en bestemmelse om, at ledelsen skal informere og drøfte kommunens seniorindsats med medarbejderrepræsentanterne i HovedMED, fx i forbindelse med drøftelse af personalepolitikken. På det regionale område er der en tilsvarende bestemmelse, dog formuleret som kan i stedet for skal.

---

► [Find aftalerne om seniorpolitik her.](#)

---

## Hvilke rettigheder og muligheder rummer rammeaftalen?

Nogle af de rettigheder, som rammeaftalen omfatter, gælder for alle medarbejdere og ledere over en vis alder. Seniordage og seniorsamtaler har alle over en vis alder ret til at få tilbudt.

### Seniordage og seniorbonus

På det kommunale område rummer aftalen en ret til to til fire årlige fraværsdage med sædvanlig løn, kaldet seniordage. Antallet af dage afhænger af alder og ansættelsesområde.

Socialpædagoger, herunder ledere og medarbejdere omfattet af overenskomsten på det forebyggende og dagbehandlende område samt pædagogisk uddannet personale i særlige stillinger, har ret til fem seniordage fra det kalenderår, vedkommende fylder 58 år. Det samme gælder omsorgs- og pædagogmedhjælpere. Pædagogiske konsulenter og husholdningsledere i kommunerne har ligeledes ret til fem seniordage, men først fra det år, hvor de fylder 60 år.

Medarbejdere, der er omfattet af overenskomsten for ledende værkstedspersonale, har alene de rettigheder, der følger af rammeaftalen. Det vil sige, at de har ret til to seniordage i det år, hvor de fylder 60 år, tre seniordage i det år, hvor de fylder 61 år og fire dage i de efterfølgende år. Det er muligt at konvertere seniordagene til en bonus eller pension efter særlige regler.

På det regionale område rummer aftalen en ret til en seniorbonus på mellem 0,8-1,6 pct. af den sædvanlige løn afhængig af alder og ansættelsesområde.

Socialpædagogiske medarbejdere på døgnområdet m.v. samt omsorgs- og pædagogmedhjælpere har ret til en seniorbonus på to pct. fra det kalenderår, hvor vedkommende fylder 58 år. Bonussen udbetales i det efterfølgende år. Det er muligt at konvertere en del af seniorbonusen til seniordage. Af den seniorbonus, der optjenes i det år, hvor man fylder 58 år, kan 0,8 pct. konverteres til to seniordage. Af seniorbonusen for 59-årige, kan 1,2 pct. konverteres til tre seniordage – og for 60-årige og ældre kan 1,6 pct. konverteres til fire seniordage.

Hele seniorbonusen kan konverteres til pension eller til særlige selvvalgte kompetenceudviklingsforløb (det sidste punkt om kompetenceudviklingsforløb er særligt for den regionale aftale).

Medarbejdere, der er omfattet af overenskomsten for ledende værkstedspersonale, har alene de rettigheder, der følger af rammeaftalen. Det vil sige, at de optjener en seniorbonus på 0,8 pct. i det år, hvor de fylder 60 år stigende til 1,2 pct. i det år, hvor de fylder 61 år og 1,6 pct. i de efterfølgende år.

Denne seniorbonus kan konverteres til seniordage (to, tre og fire dage), til pension eller til særlige selvvalgte kompetenceudviklingsforløb. Det sidste punkt om kompetenceudviklingsforløb er særligt for den regionale aftale.

### Seniorsamtale

I forbindelse med den årlige medarbejderudviklingssamtale har seniorer både på det kommunale og regionale område ret til at få tilbudt en seniorsamtale. Hoved-MED kan fastlægge, fra hvilken alder tilbuddet skal gives, og om der skal være retningslinjer for indholdet i samtalen

- ▶ Guide: Afholdelse af senkarrieresamtaler - til ledere
- ▶ Guide: Afholdelse af senkarrieresamtaler - til ledere og chef
- ▶ Guide: Afholdelse af senkarrieresamtaler - til chefen

## Muligheder for indgåelse af lokale aftaler

Rammeaftalen åbner også mulighed for lokalt at indgå aftaler om fx seniorstillinger, fratrædelsesordninger og generationsskifteordninger. Det er arbejdsgiveren (kommunalbestyrelsen eller regionsrådet) og lokale repræsentanter for den eller de forhandlingsberettigede organisation(er), som aftaler vilkårene for de konkrete stillinger eller ordninger. For medarbejdere omfattet af Socialpædagogernes overenskomst er det enten TR eller den lokale kreds, der indgår aftalerne – afhængig af, om kredsen har delegeret forhandlingskompetencen til TR.

## Seniorstillinger

Medarbejdere og ledere over 60 år, som ønsker at gå på pension eller efterløn, kan i stedet blive tilbudt en seniorstilling med nedsat arbejdstid eller med ændrede arbejdsopgaver eller funktioner, som passer bedre til vedkommendes ressourcer og ønsker.

Fuld pension opretholdes ved indgåelse af aftaler om seniorstillinger, hvilket vil sige, at retten til pensionsbidrag eller tjenestemandspension beregnes efter lønnen og beskæftigelsesgraden i den stilling, medarbejderen bestred før seniorstillingen.

Hvis lønnen i seniorstillingen er lavere end den løn, som medarbejderen fik før, kan der under visse omstændigheder gives et supplerende tillæg, som udligner forskellen i lønniveau. Der kan endvidere laves aftale om en særlig fastholdelsesbonus, som udbetales ved fratrædelse efter 62 år.

## Fratrædelsesordninger for medarbejdere

For alle medarbejdere kan der aftales fratrædelsesordninger. Det kan fx være relevant i forbindelse med personaletilpasninger eller ved et ønske om at fastholde medarbejdere op til en vis minimumsalder. Medarbejderen kan få en fratrædelsesydelse fx i form af en fratrædelsesgodtgørelse, pensionsforbedring eller tjenestefri med sædvanlig løn.

## Generationsskifteordninger for ledere

For chefer og ledere er der mulighed for at indgå en generationsskifteaftale, som giver nogle særlige vilkår for at fortsætte i den nuværende stilling i en bestemt periode og derefter fratræde. Vilkårene kan omfatte løntillæg, fastholdelsesbonus og/eller pensionsforbedring. Der kan tidligst indgås en aftale om generationsskifte, når en medarbejder er fyldt 54 år. Aftalen kan højst indgås for en periode på seks år, og fratrædelsestidspunktet kan tidligst være ved det fyldte 60. år. For ledere omfattet af Socialpædagogernes overenskomst er det den lokale kreds, der indgår aftaler om generationsskifteordninger.

## Betydning for andre ordninger

Det er vigtigt at være opmærksom på, hvilken betydning de forskellige aftaler og ordninger kan have for fx efterlønsrettigheder, generelle pensionsforhold m.v. Det er derfor



altid en god idé at henvende sig til kredsen, a-kassen og/eller pensionselskabet for at få en afklaring i de konkrete sager.

### Seniorpolitikken skal udformes og ses i sammenhæng

Rammeaftalen om seniorpolitik åbner for nogle rettigheder og muligheder, som den enkelte arbejdsplads kan trække på i udformningen af en lokal seniorpolitik.

En seniorpolitik på arbejdspladsen er ikke alene relevant for seniormedarbejdere. Den er et anliggende for hele arbejdspladsen. Medarbejdernes ressourcer, kompetencer og behov forandres livet igennem, og forskellighederne kan være en styrke for arbejdspladsen. Det er derfor også vigtigt for alle på arbejdspladsen, at de ældre medarbejdere trives, at de fortsat oplever sig værdsat, og at de fortsat kan se sig selv bidrage konstruktivt på arbejdspladsen.

Der bør derfor være en fælles interesse i at sikre, at arbejdet passer til ressourcerne i alle aldersgrupper. Desuden vil langt de fleste medarbejdere heldigvis opleve, at de selv bliver ældre, og at de selv, før eller siden, får brug for aftalerne i seniorpolitikken.

Seniorpolitikken bør derfor naturligt tænkes ind i relation til den øvrige personalepolitik. Udviklingen af seniorpolitikken har en naturlig forankring i MED-udvalget. I lighed med andre spørgsmål i personalepolitikken bør alle medarbejdere inddrages i drøftelser om indhold og evt. ændringer gennem eksempelvis personalemøder. En politik bliver først levende på arbejdspladsen, når alle medarbejdere har kendskab til den og oplever et medansvar for, at den bliver til et dynamisk værktøj i hverdagen.

Seniorpolitikken kan med fordel udvikles eller justeres ud fra en analyse af de aktuelle forudsætninger og forhold, der gør sig gældende på arbejdspladsen:

- Hvordan er aldersfordelingen?
- 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?
- Er der forhold på arbejdspladsen, der påvirker ønsket om at stoppe med at arbejde?
- Hvad får ældre medarbejdere til at trække sig tidligt tilbage?
- Hvilke ændringer på arbejdspladsen skal der til, for at få ældre medarbejdere til at blive længere?
- Endelig er det vigtigt at gå i dialog med ældre medarbejdere om, hvornår de forventer at holde op på arbejdspladsen.

Hvis der er brug for inspiration til udvikling eller justering af seniorpolitikken, kan det være en god idé at trække på erfaringer fra andre arbejdspladser. I kan fx vælge en arbejdsplads med samme størrelse og dermed lignende muligheder og mulige barrierer som jeres egen arbejdsplads. Relevante arbejdspladser kan søges gennem tillidsrepræsentantnetværket eller kredsen. Eller I kan opsøge nye netværk via Socialpædagogernes faglige selskaber.

### Hvad skal en seniorpolitik indeholde?

Seniorpolitik handler både om kompetenceudvikling, livsfasepolitik og om hvor meget, hvornår og hvordan seniorerne arbejder. Seniorpolitikken kan derfor enten være udarbejdet som en egentlig seniorpolitik med alle de relevante elementer, eller arbejdspladsen kan vælge at inddrage seniorpolitiske problemstillinger, når øvrige personalepolitiske områder diskuteres og formuleres, fx kompetenceudvikling eller arbejdsplanlægning. Alternativt kan man formulere en ramme for seniorpolitikken, som danner



grundlag for at implementere seniorpolitiske vinkler i de enkelte personalepolitiske delområder, som sætter rammen for den gode arbejdsplads.

### Seniorpolitik og arbejdsmiljø

Det giver ikke mening at se seniorpolitikken som adskilt fra de øvrige indsatser for at skabe et godt fysisk og psykosocialt arbejdsmiljø. Et sundt og sikkert arbejdsmiljø er forudsætningen for, at alle trives på arbejdspladsen. Både erfarne og nye medarbejdere. Seniorpolitikken skal sikre en ekstra og særlig opmærksomhed på de behov, man kan have som ældre medarbejder. Den kan aldrig være et alternativ til det øvrige arbejdsmiljøarbejde.

En seniorpolitik skal fremme en kultur, der forebygger nedslidning på arbejdsmarkedet og tager hensyn til de begrænsninger, der kan opstå med alderen, og som samtidig vedligeholder og udvikler faglige ressourcer hele arbejdslivet.

Derfor bør MED på jeres arbejdsplads overveje:

- Hvordan kan vi skabe et arbejdsmiljø med faglig udvikling, der sikrer, at medarbejdere bevarer en fuld arbejdsevne hele arbejdslivet og forebygger fysisk og psykisk nedslidning?
- 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 medarbejdere?
- 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)/trivselsmåling?
- Hvordan påvirker seniorpolitikken arbejdsplanlægning og arbejdstid?

### Seniorpolitik og kompetenceudvikling

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 er central for fastholdelse af ældre medarbejdere på arbejdsmarkedet. Seniorpolitikken skal endvidere ses i sammenhæng med de generelle mål for fastholdelse og udvikling af kompetencer på arbejdspladsen, se katalog om kompetenceudvikling.

Seniorpolitikken skal bidrage til at synliggøre seniorernes kompetencer, potentialer og udviklingsmuligheder og indtænke, hvordan de bedst muligt kan bringes i anvendelse, eventuelt gennem målrettet kompetenceudvikling/efter- og videreuddannelse. Seniorer er forskellige med hensyn til ønsker og visioner for arbejdslivet, men fælles for de fleste seniorer er erfaringer. Den viden og de erfaringer kan være grundlag for udvikling af seniorernes arbejdsfunktioner og kan bidrage til udviklingen af det fælles læringsmiljø på arbejdspladsen. Dette kan eksempelvis ske ved, at en seniormedarbejder udvikler kompetencer til formidling af den socialpædagogiske faglighed og etiske værdier på den pågældende arbejdsplads. Det kan fx være formidling til uddannelsessteder, nyansatte, vikarer, studerende, pårørende eller lignende arbejdspladser i større eller mindre netværk. Seniorer på en arbejdsplads kan fx have en mentorfunktion i forhold til nye kolleger på arbejdspladsen.

MED-udvalget kan, med afsæt i arbejdspladsens overordnede mål og behov for kompetenceudvikling, drøfte, hvordan kompetenceudviklingen af seniormedarbejdere skal udfoldes ud fra følgende spørgsmål:



- Skal 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 gavn for både medarbejdere og borgere?
- Kan kompetenceudvikling anvendes til at udvikle job med andet indhold, som kan muliggøre en senere tilbagetrækning?

MED-udvalget fastlægger retningslinjer for medarbejderudviklings- og seniorsamtalen. Retningslinjerne bør tage udgangspunkt i aftale om kompetenceudvikling, herunder udvalgets forpligtelse til at drøfte sammenhængen mellem arbejdspladsens kerneopgave, mål og indsatsen for kompetenceudviklingen.

### Tilpasninger af arbejdet til den enkelte seniormedarbejder

De konkrete vilkår ved tilpasninger af arbejdet til en seniormedarbejder skal, som tidligere nævnt, aftales mellem arbejdsgiveren og TR eller kredsen.

### 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 give mulighed for individuelle vurderinger og aftaler. Det kræver en åben og tillidsfuld dialog mellem ledelsen og den enkelte medarbejder.

Seniormedarbejderen bør overveje, hvordan arbejdspladsen får glæde af de erfaringer og kompetencer, som vedkommende har udviklet. 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 stille sig selv spørgsmål som:

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

### Arbejdstidens længde

Nedsat arbejdstid kan være en god løsning for de seniormedarbejdere, som ikke længere er i stand til at 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 arbejdspladsens forhold.

Nedsat tid kan dog også 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 borgerne, fastholdes, mens timer med andet arbejde skæres væk. Nedsat arbejdstid kan dermed bidrage til marginalisering, social isolation og udstødning. Disse aspekter bør derfor indgå i en vurdering, inden

man indgår en eventuel aftale om nedsat tid. Aftalerne bør af samme årsag beskrive, hvordan utilsigtede følgevirkninger undgås.

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 vigtigt at vurdere, om det er fysiske eller psykiske arbejdsmiljømæssige belastninger, der har ført til situationen. Hvis disse belastninger nedbringes eller fjernes, kan det forebygge, at andre kommer i samme situation og i bedste fald betyde, at medarbejderen kan fortsætte på fuld tid.

I forbindelse med aftaler om nedsat arbejdstid kan MED-udvalget med fordel drøfte:

- Hvornår nedsat arbejdstid er en god løsning for medarbejderen?
- Hvilke konsekvenser nedsat arbejdstid for seniormedarbejdere vil have for arbejdspladsens øvrige medarbejdere?
- Hvordan det sikres, at medarbejdere på nedsat tid fortsat er en del af det faglige udviklingsmiljø og det sociale miljø?
- Hvordan det sikres, at medarbejdere på nedsat tid fortsat kan deltage i personalemøder og/eller på anden vis få del i informationsstrømme?
- Hvordan det sikres, at medarbejdere på nedsat tid fortsat kan vedligeholde og udvikle deres kompetencer?
- Om et eventuelt tidligt tilbagetrækningsmønster er begrundet i helbredsmæssige forhold som skyldes arbejdsmiljømæssige problemer?
- Om en individuel aftale om kompetenceudvikling kan være en bedre løsning end en aftale om nedsat arbejdstid?
- Om medarbejderen kan supplere sin indtægt med pension i tilfælde af en lønnedgang?
- 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?

### Arbejdstidens tilrettelæggelse og indhold

Erfaringer og forskning 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 døgntilbud og 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.

Ændringer i arbejdets organisering kan sikre, at den enkelte medarbejder har sammenhæng mellem sine kompetencer og de opgaver, der ligger i stillingen, ligesom det også kan forebygge nedslidning. Fx kan seniorer have behov for at undgå bestemte ansvarsområder, ledelsesopgaver, tunge forflytninger eller at arbejde med udadreagerende borgere.

Følgende temaer kan være relevante at drøfte i MED-udvalget i relation til arbejdsplanlægning:

- Kan jobbytte anvendes som redskab til at sikre seniorer en bedre sammenhæng mellem ressourcer og opgaver?
- Er eventuel tidlig tilbagetrækning blandt medarbejdere begrundet i private forhold?
- Kan en anderledes tilrettelæggelse af arbejdet imødegå tidlig tilbagetrækning?
- Hvordan kan tilrettelæggelsen af arbejdet tage hensyn til den enkelte medarbejders livssituation – herunder sociale forhold, alder og arbejdsevne?



- Kan en anderledes tilrettelæggelse af arbejdstiden eller fordeling af opgaverne sikre et bedre arbejdsmiljø og give bedre muligheder for, at ældre medarbejdere kan 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?

### Fratrædelse

Det er ikke altid den bedste løsning, at medarbejderen bliver på arbejdspladsen, og under alle omstændigheder vil en overgang til pensionstilværelsen før eller siden være en realitet. Både af hensyn til arbejdspladsen og medarbejderen bør denne overgang forberedes i god tid.

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.

Hvis fratrædelsen sker i forbindelse med personaletilpasninger, kan der aftales en fratrædelsesordning, som kan omfatte godtgørelse, pensionsforbedring og/eller tjenestefrihed med løn. Fratrædelsesordninger kan også bruges i et fastholdelsesøjemed, hvor det lokalt aftales, at ansættelse til en bestemt minimumsalder udløser et eller flere af fratrædelselementerne.

Erfaringerne viser, at nogle medarbejdere ved overgang til pensionstilværelsen 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 pensionisttilværelsen?
- 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?

# CASES



# BILAG 1

## CASES

### CASES OM VOLDSFOREBYGGELSE

#### **CASE 1 Om brugen af Durawall, Low Arousal og grunduddannelse**

På dette bo- og rehabiliteringstilbud for voksne med særligt komplekse psykosociale vanskeligheder (ca. 80 medarbejdere) ser man leve- og arbejdsmiljø som to sider af samme sag. Fokus er her en dialogisk relation mellem medarbejdere og beboere. Det har konkret affødt nogle etablerede netværk af medarbejdere sammensat af den enkelte beboer, så vedkommende selv har indflydelse på, hvem han/hun vil have kontakt med, og hvad den relation skal omhandle.

Medarbejderne har dog mulighed for at trække sig fra netværket, hvis vedkommende finder, at dialogen kunne være mere givtig mellem beboeren og en anden kollega. Beboere har her givet udtryk for, at det har hjulpet dem at blive anset som mennesker, og det har konkret resulteret i en forebyggende effekt på tilbuddet.

De anvendte metoder er mangfoldige og benyttes i forskellige faser. Heraf er der også en række obligatoriske og gentagede uddannelsesforløb. Bl.a. en grunduddannelse på i alt 17 dage over et halvt år med fokus på medarbejdernes dialogiske kompetencer, hvor der både tages afsæt i teori og praksistræning. Særligt bliver medarbejderne trænet i Durewall-forebyggelsesmetoden (nænsomt nødværge) under et tredageskursus af uddannede instruktører.

Forebyggelsen deles op i tre faser. Den primære fase omhandler forebyggelse inden en evt. konflikt. Her er bl.a. rummenes indretning og dialogen i fokus. Den sekundære forebyggelse foregår under selve konfliktoptrapningen. Her forsøges volds- og magtanvendelse at blive undgået, men Durewall-metoden benyttes, hvis intet andet vurderes hensigtsmæssigt. Den tertiære fase handler om bearbejdningen af konflikten samt forebyggelse lignende i fremtiden. En central del af forebyggelsen er her også udformningen af tryghedsplaner, der udvikles i samarbejde med beboeren. I disse tryghedsplaner kortlægges den pågældende beboers situation og reaktionsmønstre, så risikovurdering bliver mere præcis. Disse planer evalueres og revurderes årligt.

---

► [Læs mere om metoder til forebyggelse af vold her.](#)

---

## CASE 2 Om brugen af Low Arousal og Brøset Violence Checklist

På dette bo- og aktivitetstilbud for voksne med varigt nedsat psykisk og fysisk funktionsevne benytter de 43 medarbejdere sig af Min Tryghedsplan, som er en del af LA2-modellen (Low Arousal). Min Tryghedsplan er et dialogisk forebyggende instrument, når beboere enten er på vej til at komme i affekt eller er i affekt.

I samarbejde med beboeren og fagpersonale bliver trivsel, reaktionsmønstre og ønsket evaluering kortlagt, så fremtidige konfliktsituationer bliver håndteret på den mest hensigtsmæssige måde. I kombination med LA2-modellen benytter tilbuddet sig også af Brøset Violence Checklist (BVC), der gør fagpersonalet i stand til at vurdere på seks parametre, hvornår borgere potentielt er på vej til at reagere. Denne kombination af metoder har betydet færre konflikter og højere trivsel – for både borgere og medarbejdere.

## CASE 3 Om effekten af individualiseret strukturering af hverdagen

Dette tilbud med 45 borgere og i alt 150 medarbejdere har nedbragt forekomsten af vold ved et styrket fokus på relationen til borgeren kombineret med kompetenceudvikling. Borgerne har svære fysiske og psykiske funktionsnedsættelser og ikke noget talesprog, hvorfor andre kommunikationskompetencer er nødvendige.

Tilbuddet har gennemgået en udvikling, hvor vold fra borgerne var almindeligt (90 tilfælde om måneden), men det tal er siden 1990'erne løbende faldet til ca. to tilfælde om måneden. Dette markante fald er et resultat af, at man er gået væk fra en meget struktureret hverdag, hvor borgerne har skullet tilpasse sig tilbuddets på forhånd bestemte strukturer. I stedet er pædagogikken blevet mere individualiseret, og strukturerne tilpasses nu den enkelte borgers behov.

Der praktiseres nu en magtfri pædagogik, som medarbejderne er blevet uddannet i. Fordelen har været, at tilbuddet oplever flere tilfredse beboere, der udvikler sig, samt mindre vold. Det stiller på den anden side også større krav til de ansatte.

## CASE 4 Om brugen af KRAP og illustrative modeller

På denne specialdøgninstitution for børn og unge (0-18 år) med betydelig og varig nedsat fysisk og psykisk funktionsevne har illustrative modeller hjulpet medarbejderne til at reflektere over og tilpasse tilgangen til børnene og de unge. Samtidig har det hjulpet børnenes adfærdsmønstre ved bl.a. at forebygge og forhindre udfordrende adfærd.

Den primære metode, som institutionen anvender, er KRAP (Kognitiv, Ressourcefokuseret, Anerkendende Pædagogik), hvor ansvaret i relationen ligger hos den voksne, der har som fokus at spotte den potentielle, uhensigtsmæssige adfærd blandt de unge. Modeller og skemaer er også hyppigt benyttet i hverdagspraksissen.

Modellerne er følgende:

- Ressourceblomsten – hvilke ressourcer er vigtigst hos barnet?
- Stresspyramiden – hvad stresser barnet? Hvad er personalets handlemuligheder?
- Trafiklysmetoden – hvilke adfærdsmønstre har barnet?
- Fire-kolonneskema – hvilke tanker og følelser ligger bag en given situation og handling?
- Kognitiv sagsformulering – hvad er barnets livsvilkår og dynamikker?
- Energikoppen – hvad giver og tager energi hos barnet?
- Motivationsmodellen – hvordan undgås konflikter og misforståelser?
- Procesmodellen – hvad lykkes?



## CASE OM MOBNING

### CASE 5 Om brugen af rokader, spørgerunder, teater, mobbepolitik m.v.

På dette socialpsykiatriske botilbud for voksne med sindslidelser, hvor der er ca. 30 medarbejdere, har mobning været tabubelagt indtil 2005, hvorefter en målrettet indsats blev igangsat for at komme netop dette til livs. Mobningen var blevet en kultur, siden tilbuddet gik fra at være et privat plejehjem til et bosted, hvor forandringen ikke blev taget lige godt imod af alle.

Udviklingen fra tabu til trivsel forekom, da fire medarbejdere gjorde op med mobningen og begyndte at tale åbent til ledelsen om problemerne. Botilbuddet kom herefter med i SUS' udviklingsprojekt 'Nedsæt sygefraværet – STOP mobning på arbejdspladser', der foregik i en toårig periode. Der blev holdt en temadag med en psykolog på en mobberamt afdeling, man foretog rokader, lavede spørgerunder om den gode arbejdsplads samt benyttede sig af en teatergruppe til at fremstille den nuværende arbejdsgang for medarbejderne i et udefra-ind-perspektiv.

Herudover blev der udformet en mobbepolitik, og der gennemføres nu arbejdspladsvurderinger to gange årligt. Resultatet af indsatsen har været en øget trivsel og et fald i sygefraværet.

## CASES OM RESSOURCER OG FOKUS PÅ KERNEOPGAVEN

### CASE 6 Om sygefravær

Denne case omhandler et bo- og aktivitetstilbud for yngre senhjerneskadede. Tilbuddet har i høj grad været præget af højt sygefravær. I 2013 var det oppe på 60 dage om året pr. medarbejder. Det efterfølgende år blev det reduceret til 30 dage efter virksomheds-overdragelse fra regionalt til kommunalt niveau, hvor der kom særligt fokus på sygefraværet.

Dog var tallet stadig meget højt, og tilbuddets MED-udvalg og en SPARK-konsulent begyndte at arbejde sammen for at sikre en fortsat reduktion. SPARK er resultatet af en overenskomstaftale mellem Forhandlingsfællesskabet og KL, hvis formål netop er at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø. Tilbuddet har været igennem forskellige faser, hvori de i første fase har idéudviklet på de forskellige faggruppers opgavetyper og derefter, i anden fase, prioriteret opgaverne i forhold til, hvordan disse bidrager til kerneopgaven. Det har her været vigtigt at skelne mellem, hvad der skal leveres, og hvad medarbejderne kan/vil levere.

SPARK-indsatsen er blevet kombineret med andre indsatser med fokus på reduktion af sygefraværet, men særligt SPARK har gjort medarbejderne opmærksomme på, hvad der er kerneopgaverne. Samtidig har der været fokus på at tale åbent om evt. mistrivsel, så sygefraværet forebygges. Det har bidraget til et bedre psykosocialt arbejdsmiljø og nedsat sygefraværet.

Sygefraværet lå i januar 2017 på 2,33 dage pr. medarbejder, mens det i 2016 i samme måned lå på 5,75 dage.



### CASE 7 Om besparelser, omstrukturering og prioritering

Dette botilbud for 38 borgere med nedsat psykisk og fysisk funktionsevne har været underlagt omfattende besparelser og har derved frygtet, at fagligheden ville gå tabt i processen. Her har SPARK været inde at hjælpe tilbuddet igennem perioden. SPARK er resultatet af en overenskomstaftale mellem Forhandlingsfællesskabet og KL, hvis formål netop er at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø.

Botilbuddet har haft fokus på, hvad kerneopgaven er, og hvordan man konstruktivt går besparelser i møde. Et konkret værktøj har her været udformningen af en tidslinje, hvor dagens opgaver fremgår, således at medarbejderne er blevet mere bevidste om, hvilke opgaver de blev nødt til at prioritere.

Samtidig har metoden 'Det udforskende interview' også været i brug. SPARK-konsulentent foretager her et interview med en medarbejder, mens fire andre medarbejdere lytter til fx dennes succeser i en given arbejdssituation og efterfølgende reflekterer over dette.

Herudover har man lært at benytte ressourcerne på smartere måder ved fx at invitere frisør og præst ud til bostedet i stedet for, at beboerne skal ud til dem. Besparelserne har ikke været lette og har også betydet en højere grad af prioritering af beboernes behov. Medarbejderne har i den forbindelse udviklet redskaber, som hjælper med at prioritere kan- og skal-opgaver. Dog har tilbuddet overordnet vendt tilgangen til besparelserne og forsøger at gå dem konstruktivt i møde.



## CASES OM SAMARBEJDSPROBLEMER



### CASE 8 Om A- og B-hold. Fokus på selve fagligheden, kerneopgaven, værdier og konstruktiv kritik i et forbedret samarbejde

Casen, der præsenteres her, tager udgangspunkt i en afdeling for erhvervet hjerneskade på 15 medarbejdere. Her har der været store problemer med samarbejdsklimaet, hvor medarbejderne har følt sig opdelt i A- og B-hold. En tillidsrepræsentant og afdelingslederen tog derfor kontakt til SPARK for at igangsætte en proces, der kunne forbedre arbejdsmiljøet, særligt med henblik på at skabe tillid og tryghed imellem medarbejderne. SPARK er resultatet af en overenskomstaftale mellem Forhandlingsfællesskabet og KL, hvis formål netop er at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø.

Tillidsrepræsentanten, afdelingslederen og arbejdsmiljørepræsentanten har deltaget i møder med SPARK-konsulentent. Fokus har været at kigge på afdelingens fremtidige virke og ikke på problematikkerne i fortiden. I et møde med medarbejdere og SPARK-konsulentent er kerneopgaverne og den faglige sparring blevet drøftet. Ved hjælp af praksisfortællinger har alle kunnet komme med input til hvilke opgaver, der burde udføres. Fokus har været på selve opgaven og ikke på den konkrete medarbejder, der skal udføre denne.

Samtidig har medarbejderne deltaget i en temadag for at fastlægge afdelingens kerneopgaver og -værdier. Herudover har man også udviklet metoder til, hvordan faglig sparring opfattes som konstruktiv kritik. Den overordnede indsats er en fortsat løbende proces, og der afholdes møder hver 14. dag med tillidsrepræsentanten, arbejdsmiljørepræsentanten og afdelingslederen om netop samarbejdsmiljøet og evt. konflikter. Resultaterne har været mærkbare, hvor medarbejderne bl.a. har oplevet højere grad af social støtte blandt kollegerne.



### **CASE 9 Om sammenlægning af afdelinger: Hvordan tillid, forandringsprocesser, brug af modeller og omvendt brainstorm kan hjælpe til bedre samarbejde**

Casen omhandler et rehabiliteringscenter med ca. 50 medarbejdere, som har været igennem nogle markante organisatoriske forandringer. Der har været en sammenlægning af fem afdelinger, hvilket har skabt nogle forskellige udfordringer i forbindelse med løsningerne af kerneopgaven, arbejdstider og nye teams.

Usikkerhed i samarbejdet mellem ledelse og tillidsvalgte – og de tillidsvalgte imellem – har også præget arbejdspladsen. Derfor tog centret kontakt til SPARK, som er resultatet af en overenskomstaftale mellem Forhandlingsfællesskabet og KL, hvis formål netop er at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø.

En gruppe på to ledere, fire tillidsrepræsentanter og to arbejdsmiljørepræsentanter er herefter blevet etableret for at sikre et øget samarbejde og en mere strømlinet kommunikation. Parterne er bl.a. blevet præsenteret for teorier omkring organisatoriske forandringsprocesser, og hvilke effekter disse har for fx samarbejdsmuligheder og -begrænsninger. Samtidig har gruppen reflekteret over deres individuelle rolle, og hvad de kan bidrage med til samarbejdet, hvorefter dette er blevet præsenteret for resten af gruppen med formålet at skabe forståelse og tillid.

Centret har bl.a. anvendt metoden 'Spejlægget', som er en illustrativ metode, der anvendes for at kortlægge, om de problematikker, medarbejderne oplever i hverdagen, er nogle, som lederne kan gøre noget ved (æggeblommen) – eller om problematikkerne er resultatet af den nye organisatoriske struktur, der ikke er til at ændre (æggehviden).

Omvendt brainstorm har været endnu en anvendt metode, hvor den ovenfor nævnte gruppe har fået lov til at komme med bud på, hvad der kan resultere i, at samarbejdet ikke fungerer. Dette kan gøre det nemmere at spore sig ind på, hvad der faktisk ville fungere.

---

► **Værktøj: Omvendt brainstorm.**

---

Medarbejderne er løbende blevet inddraget i processen ved, at gruppen dels kommunikerer fælles ud, hvad der er blevet talt om på teammøderne, samt visualiserer den løbende proces med SPARK på en planche.



**Socialpædagogernes  
Landsforbund**

Brolæggerstræde 9  
1211 København K  
Tlf. 7248 6000  
Mail: [sl@sl.dk](mailto:sl@sl.dk)  
[www.sl.dk](http://www.sl.dk)

**SOCIALPÆDAGOGERNE**



TILBAGE TIL  
INDHOLDSFORTEGNELSEN