

# Personalepolitik



-for ansatte i Gribskov Kommune

Gribskov Kommune  
Rådhusvej 3  
3200 Helsingør

Tlf. 72496000  
[www.gribskov.dk](http://www.gribskov.dk)



## Indholdsfortegnelse

Grundlag for Gribskov Kommunes personalepolitik.....	3
Personalepolitikken indeholder fire overordnede udsagn: .....	4
1. Nye medarbejdere.....	6
3. Det fleksible arbejdsliv.....	10
4. Sundhed og trivsel.....	13
4.a. Arbejdsmiljø.....	14
4.b Sundhedsfremme.....	15
5. Job og familie.....	19
5.a Hvis jeg bliver syg.....	20
5.b. Hvis en nærtstående bliver syg.....	22
.....	22
5.c. Kollegaer i sorg .....	22
6. Fratrædelse og afskedigelse.....	29
7. Mærkedage.....	32



## Grundlag for Gribskov Kommunes personalepolitik

Gribskov Kommune arbejder med en værdiorienteret personalepolitik baseret på medarbejderen som centrum. Vi ønsker at skabe en helhed, hvor den enkelte kan udvikle sig, trives og samtidig opleve sig selv og sit arbejde som værdifuldt i forhold til borgere, kolleger og hele organisationen. Til at nå det mål mener vi, at værdier - samt dialog mellem medarbejder og leder om, hvordan de værdier omsættes i konkrete situationer - er helt nødvendigt. En personalepolitik, der tager sit afsæt i de overordnede værdier og i den konkrete situation (fremfor i regler) kan i højere grad indfange den kompleksitet, det personalepolitiske felt udgør.

En god personalepolitik skrives over mange år på grundlag af værdier, kultur, kutymer og opståede behov. Dokumentet skal derfor være under stadig forandring i takt med udviklingen, så Gribskov Kommune opleves som en attraktiv arbejdsplads.

Personalepolitikken baserer sig i ord og praksis på Gribskov Kommunes overordnede værdier:

- Åbenhed
- Respekt
- Tillid
- Deltagelse
- Fleksibilitet
- Mod

At personalepolitikken er værdibaseret betyder, at den har et grundlag, hvorfra politikker af mere overordnet karakter giver plads til lokal udmøntning - i respekt for, at medarbejdere og ledelse bedst selv kan aftale, hvorledes politikken kan konkretiseres i forhold til hverdagen og situationen på netop deres område. Det understøtter samtidig, at Gribskov Kommune er en organisation, hvor den enkelte medarbejder i så høj grad som muligt får ansvar for og indflydelse på egne opgaver og egen udvikling.

Der hvor personalepolitikken for alvor skal stå sin prøve er i hverdagens praksis. Her vil det vise sig, hvordan værdierne - understøttet af vejledninger og retningslinier - vil virke. Den lokale leder er den, der - i dialog med medarbejder - skal sikre, at udmøntning af personalepolitikken er i overensstemmelse med de værdier, den bygger på.



## **Personalepolitikken indeholder fire overordnede udsagn:**

### **Den attraktive arbejdsplads**

Det er kendetegnende for Gribskov Kommune, at medarbejderen sættes i centrum. Det betyder, at arbejdsglæde sikres ved at understøtte den enkeltes udvikling såvel fagligt som personligt og at der er synlighed om beslutninger og sammenhænge.

### **Den fagligt kompetente medarbejder**

I Gribskov Kommune spiller mål og faglighed sammen. Det betyder, at vi tager ansvar for løbende at forbedre arbejdsprocesser og metoder i forhold til målene, ligesom vi udviser en høj grad af egenstyring. Målene defineres ikke alene ud fra fagligheden, men kobles til grundtanken om, at borgeren er i centrum, hvorfor det er nødvendigt at flere fagligheder bringes i spil.

Gribskov Kommune understøtter udviklingen af faglighed - både på generalist- og specialitniveau.



### **Den omstillingsparate medarbejder**

Gribskov Kommune skal være en organisation, hvor vi kan favne, at alle opgaver er i stadig udvikling. I praksis betyder det, at vi til stadighed tilretter vores indsats til de aktuelle mål og lader os udfordre på vores holdninger. Det betyder også, at vi tilpasser vores strukturer og interne samarbejde til de aktuelle mål.

### **Den gode samarbejdspartner**

Vi tilstræber en organisation, hvor borgeren er centrum. Det betyder, at vi alle tager ansvar for at samarbejde på tværs af fagskel med henblik på at udnytte de mange fagligheder til at give borgeren den bedste service.

## **Opbygning af personalepolitikken**

Personalepolitikken er inddelt i seks temaer, der afspejler en



sammenhæng i et helt ansættelsesforløb:

Nye medarbejdere  
Udvikling i arbejdslivet  
Det fleksible arbejdsliv  
Sundhed og trivsel  
Familie og job  
Fratrædelse og afsked

Hvert af de seks temaer udfoldes i tre underafsnit:

Indledende afsnit            mål og værdier

Vejledning                    der kan anvendes, som den er skrevet - eller som  
kan tilpasses lokale forhold

Retningslinier                der skal følges, da det er lov- eller aftalestof.

### **Retningslinier, som findes på Gribskov.dk og Intranet**

Gribskov Kommunes seks overordnede værdier

Bilag til MED-aftalen

Gribskov Kommunes MED-aftale

De fem udsagn om arbejdet i Gribskov Kommune .

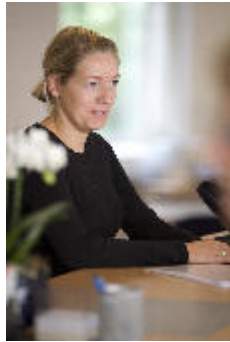


## **1. Nye medarbejdere**

For at tiltrække og fastholde de mest kvalificerede og engagerede medarbejdere skal Gribskov Kommune være en attraktiv arbejdsplads, hvor de ansatte oplever personlige og faglige udfordringer i et godt arbejdsmiljø. Medarbejderne er vores vigtigste ressource. Det er derfor af stor betydning, at vi får valgt den bedst egnede til jobbet ved enhver nyansættelse.

Det forudsætter

- at vi arbejder professionelt med alle ansættelser
- at vi i rekrutteringen signalerer det, den nye medarbejder reelt vil opleve i sit job
- at vi ikke oversælger jobbet
- at vi gør os klart, hvad vi vil have, og hvad vi kan tilbyde
- at vi er åbne for, at kompetencer kan erhverves på mange forskellige måder
- at vi sikrer egne medarbejdere mulighed for internt jobskifte.



### **Vejledning**

Alle ansøgere skal have en positiv oplevelse af at søge job ved kommunen. Det forudsætter:

- at der er udarbejdet en profil for jobbet
- at det er muligt at få personlig kontakt, hvor ansøgeren kan få uddybende oplysninger
- at ansøgerne informeres om procedure og tidsplan for ansættelsen
- at alle ansøgere får information om udfaldet
- at ansøgere, som ikke får jobbet, får begrundet afslag.

Det er vigtigt at man som ny medarbejder føler sig velkommen og sikres det bedst mulige arbejdsmiljø fra starten. Det forudsætter:

- at modtagelsen er forberedt - se guide til når der modtages nye medarbejdere - link herunder.
- at der er udarbejdet en introplan - skabelon til denne findes i personalesag, rekrutteringsmappen.
- at der er valgt en kontaktperson eller mentor

### **Retningslinier, som findes på Gribkov.dk og Intranet**

- Vejledning til rekruttering
- Kort vejledning til ledere og ressourcepersoner (rekruttering)
- Guide: når der modtages nye medarbejdere
- Vejledning til opfølgningssamtaler

## **2.Udvikling i arbejdslivet**



På alle arbejdspladser er opgaver og mål i stadig udvikling - hvilket er en af de fem grundlæggende værdier for arbejdet i Gribskov Kommune. Vi arbejder løbende og systematisk med at forbedre kvaliteten i opgaveløsningen. Det stiller store krav til medarbejdernes kompetencer, og knytter an til en anden værdi i Gribskov Kommune, nemlig værdien om medarbejderen i centrum. Når medarbejderen føler sig kompetent til at løse sine opgaver medfører det både kvalitet og trivsel.

Målene med kompetenceudvikling i Gribskov Kommune er bl.a.:

At sikre kvalitet i opgaveløsningen

At understøtte medarbejdernes arbejde med at udvikle, synliggøre og anvende egne kompetencer

At øge medarbejdernes "markedsværdi" og støtte en ønsket karrierevej

At understøtte ledernes arbejde med kompetenceudvikling - individuelt, i team og i enheder

At samtænke kompetenceudvikling med udvikling af ydelser, processer og organisatoriske systemer.



#### Hvad forstår vi ved kvalifikationer og kompetencer?

*Kvalifikationer defineres som den viden og de færdigheder individet opnår gennem uddannelsessystemet eller ved hjælp af forskellige former for oplæring på jobbet. Kompetence er måden, individet bruger sine kvalifikationer på i praksis. Altså evnen til at løse en opgave i den sammenhæng som den skal løses i.*

Kompetencer er således også evnen til at strukturere sit arbejde, give god service, samarbejde med kolleger og ledere (også på tværs af faggrupper og enheder), forstå og arbejde i Gribskov Kommune som organisation osv.

Kompetence er endvidere et relationelt begreb. Det betyder, at kompetencer skal betragtes som andet og mere end et individuelt anliggende. Dine kompetencer kan bringes mere eller mindre i spil i forskellige sammenhænge og i for-

skellige relationer. Et godt samarbejde og rammer, der understøtter det, er afgørende for, om du kan gøre brug af dine kompetencer.

Matrixorganisationen er en del af denne måde at tænke kompetenceudvikling på, idet der samarbejdes på tværs i hele organisationen (i fx projekter og VidensTeam). Matrixorganiseringen gør det muligt for medarbejderen at bringe

flere af sine kvalifikationer og kompetencer i spil. Den åbner for, at medarbejderen kan bruge kompetencer, der rækker udover det faglige felt, han/hun normalt arbejder med, ved at indgå i forskellige sammenhænge i organisationen.



#### Udvikling i livsfaser og livssituationer

Udvikling i arbejdslivet dækker også over den udvikling, der kan følge af ændringer i medarbejdernes livssituation. I Gribskov Kommune understøtter vi muligheden for fleksible løsninger vedr. arbejdsforhold, der tager afsæt i den enkelte medarbejders forhold. Læs også afsnittet om det fleksible arbejdsliv

#### **Vejledning**

I både rekruttering og kompetenceudvikling ser vi kompetencer som en helhed. Det betyder, at din samlede viden og kunnen er vigtigere end den måde, hvorpå den er tilegnet.

#### Hvordan tilegnes kompetencer?

Traditionelt er kompetenceudvikling blevet opfattet som noget, der finder sted på interne eller eksterne kurser, seminarer, konferencer, gå-hjem-møder og lignende. Men kompetenceudvikling er meget mere end det. Kompetenceudvikling er noget, der foregår hele tiden. Det sker, når man forklarer sidemanden, hvordan han opretter en sag i emnesag, når det diskuteres over frokosten, hvilken betydning den nye organisering har for det daglige arbejde, eller når man sammen i teamet løser et problem.

Kompetenceudvikling og læring kan både være *formel og uformel* og ske entent *internt (på arbejdet) eller eksternt*. Man kan kategorisere læring og læringsrum således:

Uformel læring på arbejdet: Fx sidemandsoplæring, videndeling, informationsøgning, brug af ressourcepersoner/netværk

Formel læring på arbejdet: Fx mentorordninger, coaching, sparring, supervision, deltagelse i et vidensteam, interne uddannelses- eller læringsforløb

Uformel ekstern læring: Fx netværk

Formel ekstern læring: Fx uddannelsesforløb, hvor uddannelsesdage kombineres med, at man arbejder med emnet i egen praksis, i teamet eller på tværs af enheder.

Alle former for kompetenceudvikling og læring skal integreres i kompetenceudviklingsplanerne, og der skal opstilles mål for læringen.



#### Hvordan arbejdes der med kompetenceudvikling af medarbejderne?

I Gribskov Kommune vil vi gerne have, at medarbejderen arbejder bevidst og systematisk med egne kompetencer og kompetenceudviklingsbehov. Det sker bl.a. gennem arbejdet med kompetenceudviklingsplaner (KUP). Det gælder også de kompetencer, som tilegnes på arbejdet, og som dermed ikke kan "dokumenteres" ved et kursusbevis.

KUP'en tages op til vurdering hvert år ifm. MUS, hvor der er fokus på den enkelte medarbejder. Desuden integreres KUP i GUS, hvor formålet bl.a. er at sikre, at teamet eller enheden er i besiddelse af de kompetencer, der skal til for at løse opgaverne. Læs mere om KUP, MUS og GUS i retningslinierne nedenfor.

Gribskov Kommune forventer, at medarbejdernes kompetencer svarer til de opgaver, medarbejderen skal løse. Omvendt skal alle medarbejdere indenfor et område ikke kunne det samme. Det skal således respekteres, hvis medarbejdere ikke ønsker kompetenceudvikling i relation til jobbet, hvis ellers medarbejderen løser sine opgaver med en høj kvalitet.

#### Udvikling i livsfaser og livssituationer

Udvikling i arbejdslivet kan ikke adskilles fra den udvikling, der sker i familielivet. Udvikling i både livsfaser og livssituationer kan afføde særlige behov ift. arbejdet med henblik på at skabe balance mellem arbejdsliv og familieliv. Læs mere herom i afsnittet om det fleksible arbejdsliv

#### **Retningslinier, som findes på Gribskov.dk og Intranet**

Kompetenceudvikling er en opgave, der kræver kontinuerligt opmærksomhed - ift. både den enkelte medarbejder, teams og enheder. Til at understøtte en sådan kontinuitet er der udviklet tre koncepter til arbejdet med kompetenceudvikling i Gribskov Kommune: KUP, MUS og GUS.

Kompetenceudviklingsplaner (KUP)  
Medarbejderudviklingssamtaler (MUS) => skal gennemføres en gang årligt  
=>  
Gruppeudviklingssamtaler (GUS) => konceptet forventes udviklet i 2008  
0.08 Aftale om kompetenceudvikling (KTO) (fra 01-04-2008) se <http://www.kl.dk>



### 3. Det fleksible arbejdsliv

Fleksibilitet er ikke blot et personalepolitisk tema men udgør også en af de seks grundlæggende værdier i Gribskov Kommune. I MED-aftalen (bilag), står der bl.a. om fleksibilitet:

"Verden omkring os forandrer sig i et stadigt stigende tempo. Det smitter af på den kommunale virkelighed, som også er præget af en øget kompleksitet og forandring i udfordringerne og opgaveløsningen. Selv grænserne for den kommunale organisation er ikke længere entydige men må forstås som en flydende størrelse. At orientere sig i en sådan dynamisk ramme kræver en udtalt grad af såvel *tillid* som *fleksibilitet* hos alle ansatte".

Der er altid to sider af fleksibilitet på en arbejdsplads. Den fleksibilitet medarbejderen ønsker, at arbejdspladsen skal udvise, og den fleksibilitet arbejdspladsen ønsker af sine medarbejdere. At tilgodese begge ønsker forudsætter *respekt* for, at medarbejderen har et "andet liv", samtidig med at organisationen har nogle opgaver, der skal løses.

#### Vejledning

Personalepolitikken opererer med fleksibilitet i flere betydninger, nemlig i forhold til arbejdssted, arbejdstid, arbejdsform og rummelighed.

Det er lederens ansvar at holde medarbejderne orienteret om mulighederne for fleksible ordninger, fx på personalemøder. Konkrete aftaler for den enkelte indgås i forbindelse med MUS.

#### Det fleksible arbejdssted

Da Gribskov Kommune er en matrix-organisation med flere tværgående enheder, funktioner, projekter og opgaver, er det helt nødvendigt at kunne arbejde fleksibelt, dvs. arbejde fra det sted, der giver den bedste mulighed for at løse opgaven. Dette inkluderer for nogen medarbejdere muligheden for at arbejde hjemmefra - eller fra andre steder, som bedre forener arbejdsliv og privatliv.

En sådan fleksibilitet smitter af på den fysiske indretning i Gribskov Kommune. Fremfor at have faste, individuelle arbejdspladser, er kommunen opdelt i "områder", hvor man som medarbejder har sin tilknytning og arbejder fra. Nogle medarbejdere er tilknyttet flere områder, mens andre har en mere fast tilknytning til ét område. Denne tilknytning kan variere over tid.

#### Den fleksible arbejdstid

Der skal i Gribskov Kommune være mulighed for at tilrettelægge arbejdstiden fleksibelt,

- over dagen
- over ugen
- over månederne
- over året/årene,

så hensynet til både medarbejder, opgave og kollegaer tilgodeses. Graden af fleksibilitet veksler afhængigt af område, opgavetype og åbningstider.

Medarbejderens kan have særlige behov for at skabe balance mellem arbejdsliv og "andet liv" - fx ud fra et ønske om:

- At tilgodese sin familie, herunder (små)børn
- At skabe frihed til i en periode at prioritere andre aktiviteter
- At tilgodese sit helbred
- At videreudanne sig
- At trappe arbejdstiden ned med alderen.

#### Den fleksible arbejdsform, herunder orlov

I Gribskov Kommune lægger vi vægt på, at den enkelte medarbejder skal have mulighed for at lære og prøve noget nyt i sit arbejde. Det er ikke et mål i sig selv at fastholde medarbejderen i den samme funktion over tid. Hvis medarbejderen ønsker at "flytte sig" i sit arbejdsliv, understøtter vi det i det omfang, det er muligt. Det kan ske gennem formel kompetenceudvikling i form af videreuddannelse eller ved jobskifte og rotation, hvor medarbejderen tilegner sig nye kompetencer gennem praksis.

Derudover har alle medarbejdere i Gribskov Kommune mulighed for at søge orlov. Orlov har værdi for begge parter. Gribskov Kommune og den enkelte enhed kan få tilført nytænkning og inspiration, når medarbejderen vender tilbage, og medarbejderen får mulighed for at vedligeholde og videreudvikle sine kompetencer.

Orlov bevilges med udgangspunkt i den enkelte medarbejders ønsker og behov - afstemt med organisationens behov.



#### Den rummelige arbejdsplads

Gribskov Kommune er en rummelig arbejdsplads, hvor der er plads til medarbejdere med forskellige ressourcer og behov. Det er derfor et mål, at der ansættes stadig flere medarbejdere på særlige vilkår.

Derudover ønsker Gribskov Kommune at gøre det attraktivt for seniorer at blive længst muligt i job. Det kan bl.a. gøres ved, at opgaver, ansvar og arbejdstid tilpasses medarbejderens ressourcer og behov. Derved bliver det muligt at bevare vigtig viden og kompetence i organisationen.

Personaleorganisationen skal jævnligt følge op på, hvor mange medarbejdere, der er ansat på individuelle ordninger. Formålet er at sikre, at muligheden for fleksible ordninger er kendt og brugt i alle enheder og anvendes efter behov.

#### **Retningslinier, som findes på Gribskov.dk og Intranet:**

- Bærbar PC, hjemmeopkobling =>
- Tilrettelæggelse af arbejdstid
- Job i det rummelige arbejdsmarked

## 4. Sundhed og trivsel

I Gribskov Kommune vil vi gerne have medarbejdere, der trives. Både fordi vi sætter medarbejderen i centrum, og fordi medarbejdere der trives gavner samarbejdet i organisationen og servicen overfor borgerne. Det kan således betale sig at have et godt arbejdsmiljø. I

Gribskov Kommune vil arbejde på en løbende forbedring af medarbejdernes trivsel. Der er ingen tvivl om, at fusionen har udgjort - og fortsat udgør - en stor udfordring for det gode arbejdsmiljø. Denne udfordring vil vi have en særlig opmærksomhed på i disse år.

Et andet vigtigt fokuspunkt vil være sammenhængen mellem opgaver og ressourcer, så medarbejderne oplever en rimelig balance i arbejdet.

Samtidig vil vi gerne understøtte medarbejdernes mulighed for at leve et sundt liv. Arbejdet med sundhedsfremme på arbejdspladsen skal ske i en respekt for grænsen mellem det professionelle og det personlige/private liv. Den enkeltes sundhed er et privat anliggende - men vi vil gerne tilbyde nogle rammer, der er sundhedsfremmende og forebyggende.

### 4.a. Arbejdsmiljø

Kommunen vil gerne sikre medarbejdernes mulighed for at have et godt arbejdsmiljø. Arbejdet med miljøet skal have stadig opmærksomhed og vi skal hele tiden understøtte nødvendige forbedringer. Den enkeltes sundhed er et privat anliggende - men som kommune vil vi gerne tilbyde nogle rammer, der kan virke sundhedsfremmende og forebyggende.

#### Vejledning

##### Hvad er en "Arbejdsmiljøgennemgang" og hvad er formålet?

En arbejdsmiljøgennemgang kunne hos Gribskov kommune f.eks. omfatte:

En fysisk gennemgang af bygningerne for at iagttage om der er ting der på kort-eller langt sigt, er forhold der kan belaste den enkelte medarbejders sikkerhed- og sundhed. Det kan eksempelvis være vandindtrængning, der kan medføre angreb af skimmelsvamp. Det kan være løse tæpper, der kan medføre snupling og fald. Foretages der unødige eller uhensigtsmæssige løft? Er der dårlige arbejdsstillinger? Er der rent og ryddeligt?

En gennemgang af de stoffer og materialer der evt. anvendes, opbevares og anvendes de forsvarligt jf. leverandørens anvisninger? Er der nogle stoffer og materiale der ikke længere anvendes, og derfor bør fjernes. Tilse at arbejdsstedet generelt er forsvarligt indrettet, såvel som at tilse, at ingen enkeltpersoner i misforstået venlighed har "opfundet" arrangementer der udgør en unødigt risiko for de ansatte.

Dette er kun et udsnit af de idéer, der kan nævnes, og som kan blive en del af Gribskov Kommunes forebyggende arbejde/arbejdsmiljøpolitik. Det vil på langt

sigt kunne medføre et fald i arbejdsulykker såvel som mindre nedslidning, og det vil derfor også være en økonomisk gevinst.

Arbejdsmiljøgennemgang får oftest en højere kvalitet, hvis en udefra kommende, eksempelvis en sikkerhedsrepræsentant fra en anden af organisationens tilsvarende virksomheder, deltager.

Hvor ofte en arbejdsmiljøgennemgang bør foretages beror på "hvor farlig" arbejdspladsen anses for at være. For eksempel bør materialegården gennemgås oftere end en kontorarbejdsplads.

"Arbejdsmiljøgennemgang" er et krav, i forbindelse med den p.t. ofte omtalte certificering af virksomheder.

### **Retningslinier, som findes på Gribskov.dk og Intranet:**

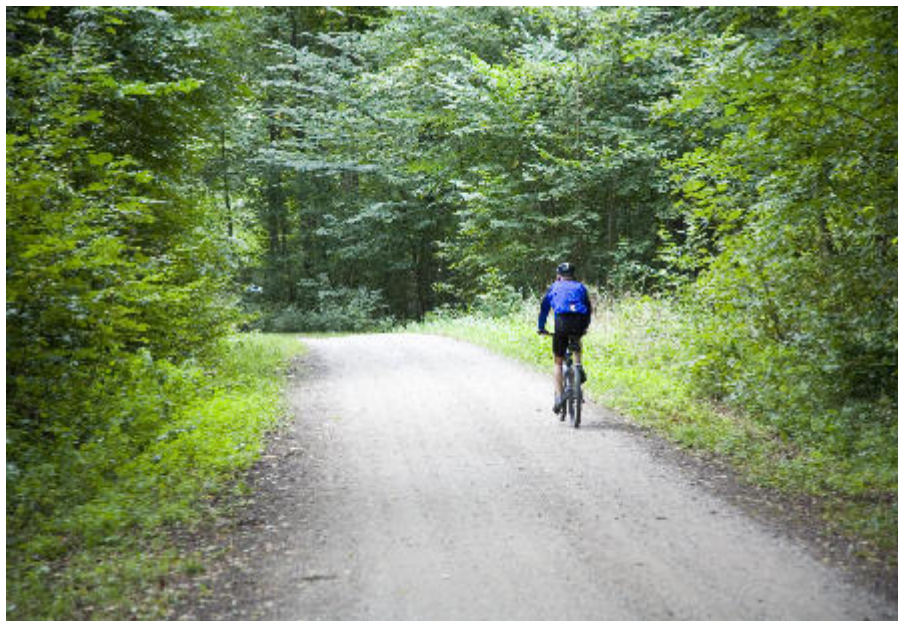
Her findes en kort oversigt over de væsentligste initiativer, der indtil nu er taget på arbejdsmiljøområdet. De afspejler den retning, Gribskov Kommune tænker i arbejdsmiljø:

Arbejdsmiljøstrategi .

Forebyggelse og håndtering af arbejdsbetinget stress i Gribskov Kommune .

APV-metode: Er under udvikling af eksterne konsulenter i samarbejde med en intern referencegruppe.

Ansættelse af konsulent for arbejdsmiljø og sikkerhed.



## 4.b Sundhedsfremme

Gribskov Kommune har aftalt retningslinier for at fremme sundheden på arbejdspladsen, blandt andet nedenstående konkrete initiativer. Effekten skal evalueres og drøftes regelmæssigt.

Nedenstående er tiltag, du kan tilmelde dig /benytte

Massage

Frugtordning - i alle afdelinger er der frisk frugt hver dag.

Motions-ordninger

Rygestopkurser

Vi cykler på arbejde og motionsløb - "sport på job" Hold tilmeldes på [www.vc-ta.dk](http://www.vc-ta.dk)

Kulturklubben

Hjælp til arbejdspladsindstilling

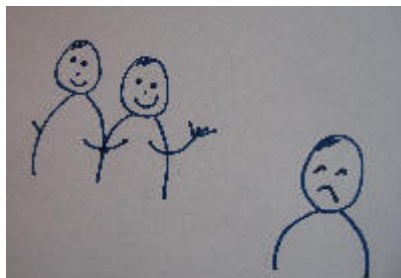
## 4.c. Vold, mobning og chikane

Følgerne efter vold, trusler eller andre chokerende oplevelser har ofte alvorlige omkostninger både for den ramte og for arbejdspladsen. Gribskov Kommune skal være en sikker arbejdsplads. Vold, mobning og chikane over for de ansatte tolereres ikke. Der er derfor udarbejdet en overordnet vejledning. Vejledningen pointerer, at trusler mod den enkelte medarbejder ses som trusler mod arbejdspladsen - og er som følge deraf ikke er en privatsag.

Hensigten med vejledningen og retningslinierne er at sikre tryghed og trivsel i det daglige arbejde og søge at forebygge voldssituationer.

Vi ønsker samtidig at sikre medarbejdernes kendskab til de handlemuligheder, der findes ved episoder med vold, trusler om vold, mobning og chikane .

Overgrebene har meget forskellig karakter afhængigt af, hvilken borger- og kundekontakt man har. Hvor der er behov for det, skal der udvikles supplerende handleplaner i de enkelte enheder tilpasset lokale forhold.



## Overordnet vejledning for alle ansatte.

Denne vejledning skal betragtes som en overordnet vejviser for, hvordan ansatte ved Gribskov Kommune skal forholde sig i situationer med overgreb. Forhold, der ikke konkret er beskrevet, afgøres pr. konduite og efter hensigten og ånden i målsætningerne.

Hver enkelt enhed drøfter og uddyber, hvordan forholdsreglerne udmøntes. Den enkelte enhed udarbejder evt. sin egen handleplan med baggrund i de principper, der er angivet i den overordnede voldspolitik.

Inspiration hertil kan f.eks. findes på [www.arbejdsmiljobutikken.dk](http://www.arbejdsmiljobutikken.dk) (fra Bancearbejdsmiljørådet) eller [www.krise.dk](http://www.krise.dk) (fra KL)

### Definition på vold:

Fysisk overlast i form af fysisk vold, overgreb, slag, skub, spyt, bid, kast med ting, omklamring o.l.

Psykiske reaktioner på vold, risiko for fysisk vold, udtalte eller ikke udtalte trusler herunder reaktioner fra borgere/brugere.

Psykisk terror, f.eks. trusler, telefonterror, mobning, chikane, trusler via mail eller Internet m.m.

Andre voldsomme hændelser

Enhver medarbejder har desuden ret til at sige fra, hvis følelsen af, at den personlige eller sikkerhedsmæssige grænse er nået.



### Hvem har ansvar for hvad?

Lederen er ansvarlig for at der træffes foranstaltninger til forebyggelse af vold på arbejdspladsen. Ved vold eller trusler om vold handler lederen efter de vedtagne retningslinier.

Medarbejderen er ansvarlig for:

- at holde sig informeret om den vedtagne voldspolitik
- at udvise adfærd, der er i overensstemmelse med den vedtagne voldspolitik.

Medarbejderne skal via et positivt menneskesyn og situationsfornemmelse medvirke til at undgå aggressive og voldelige

situationer.

- I truende situationer skal medarbejderen optræde appellerende og neutral.
- Det er vigtigt at kende egne grænser og andres grænser. Lad evt. en anden tage over, hvis du føler, at der er behov herfor.
- Hold øjne og øre åbne, hvis du kan mærke, at der er optakt til en truende situation.
- Ved truende situationer tilkaldes nærmeste leder.
- Ved meget truende situationer tilkaldes politiet på 112

### **Retningslinier, som findes på Gribskov.dk og Intranet**

Medarbejdere, der udsættes for vold og trusler herom - eller kollegaer, der bliver vidende herom - har pligt til straks at informere ledelsen.

#### Akut hjælp:

Lederen har ansvar for, at der iværksættes akut hjælp, f.eks. ved at:

- Sikre at nogen tager sig af skadelidte
- Ringe til familie/venner
- Spørge skadelidte hvem af kollegaerne der ønskes tilkaldt
- Kontakte Personaleorganisationen for hjælp hos Falck

Der er udarbejdet en planche for akut kollegial førstehjælp, som ophænges centrale steder i enhederne. Kan afhentes i Personaleorganisationen.

#### Lederens efterfølgende opgaver:

Sikrer, at der sker en bearbejdning af oplevelsen hos såvel offer som eventuelle vidner. Krisepsykologisk hjælp tilbydes - udgiftsfrit for skadelidte - tilbuddet gentages den første måned med jævne mellemrum, hvis medarbejderen ikke umiddelbart tager imod det. Hvis der er behov for mere end 5 konsultationer, skal betalingen herfor aftales. Det aftales for hver enhed hvordan psykologhjælp rekvireres. Psykologen skal ikke rapportere til kommunen.

Informerer alle hurtigt - inden for 3 dage f.eks. på et personalemøde m.h.p. at gøre problemet fælles, øge forståelsen for reaktioner og gøre det muligt for kollegaer og ledelse at reagerer hjælpsomt og hensigtsmæssigt.

Træffer forholdsregler, overfor borgeren/brugeren som udviser en truende eller voldelig adfærd, om fremtidige henvendelser (skriftligt).

Informerer relevante afdelinger/institutioner/medarbejdere om, hvorledes personens fremtidige henvendelser skal ske.

Informerer sikkerhedslederen hurtigst muligt og anmelder voldshændelsen relevante steder - politi, arbejdstilsynet, arbejdsskadeforsikringen. Ved politianmeldelse, tlf. nr. 114, skal Gribskov Kommune stå som anmelder. Den ansattes navn, cpr-nr. og privat adresse må aldrig oplyses (voldspersonen har ret til at læse politirapporten). Skema til anmeldelse af vold findes her:

Anmeldelse i EASY

Anmeldelse af arbejdsskade



Vejledning til EASY

sikrer at den skadelidte ledsages til et evt. efterfølgende retsmøde(er).

### Sikkerhedsrepræsentanten

udarbejder skriftlig rapport til sikkerhedsudvalget om alle voldstilfælde.

### Kommunen

afholder udgift til egen læge m.h.p. undersøgelse og udfyldelse af erklæring tilbyder efter de personalepolitiske retningslinier mulighed for jobskifte eller jobrotation.

### **Det forebyggende arbejde.**

Sikkerhedsrepræsentanten er ansvarlig for det forebyggende arbejde gennem en vurdering af voldsriscisi, uddannelse af evt. ressourcepersoner, uddannelse af personale.

Der er udarbejdet en planche som skal være synlig og kendt af alle medarbejdere.

Den enkelte enhed vurderer, om det er nødvendigt lokalt at udarbejde en handleplan med baggrund i de principper, der er angivet i den overordnede voldspolitik.

Handleplanen evalueres en gang årligt i eget medudvalg



Sikkerhedsrepræsentanten skal sikre, at arbejdspladsvurderingen er opdateret, f.eks. i forhold til hensigtsmæssig indretning af lokaler-kontorer-venteområder

nødvendige alarmsystemer + retningslinier for tjek

samarbejde / mødevirksomhed med f.eks. politi

gode råd om, hvordan risikoen kan mindskes i selve situationen.

Sikkerhedsrepræsentanten er også ansvarlig for, at voldspolitikken indgår i in-

troduktion af nye medarbejdere.

## **5. Job og familie**

Gennem hele arbejdslivet er det meget vigtigt at få arbejds-og familieliv til at harmonere. I Gribskov kommune ønsker vi, at der både er mulighed for at arbejde engageret og samtidig have tid til familien og det øvrige private liv.

Vi forventer at medarbejderne gør en særlig indsats, hvis det af en eller anden grund er nødvendigt. Omvendt er vi indstillet på at tage hensyn til medarbejdere, som kommer i en situation, hvor de har behov for særlige vilkår. Det kan være i forbindelse med dødsfald, skilsmisse, sygdom i familien eller lignende.

Gribskov Kommune ønsker aktivt at støtte op om den enkelte medarbejder, for at hjælpe i de situationer, hvor balancen mellem arbejdsliv og andet liv

udfordres. Vi forsøger at afstemme behov og ønsker i de forskellige livsfaser, så de både matcher egne og organisationens behov. Vi er indstillet på, at den enkelte medarbejder så vidt muligt kan tilpasse arbejdstid og opgaver efter livssituationen.



Samtidigt forventer vi, at hver enkelt medarbejder tager ansvar for sin egen balance og selv siger til og fra overfor opgaver, arbejdstider mv. Grænsen mellem arbejdsliv og "andet liv" er forskellig fra person til person. Det er derfor den enkelte medarbejders eget ansvar at kende sine grænser og at forholde sig til dem i samarbejde med sin leder og sine kolleger. Samtidig er det lederens og organisationens ansvar at være lydhøre overfor ønsker og behov, som den enkelte medarbejder måtte have ift sin livssituation. Der er tale om et samarbejde mellem leder og medarbejder for at finde en løsning, der passer såvel organisationen, enheden og teamet som den enkelte medarbejder.

## 5.a Hvis jeg bliver syg

Sygdom rammer den enkelte, men er også et anliggende for virksomheden. Uanset om man er i en offentlig eller en privat virksomhed, er den forretningsmæssige omkostning ved fravær meget høj. Fravær handler i høj grad om arbejdspladsens kultur. En målrettet indsats, både overfor den enkelte og i virksomheden, kan nedbringe fraværet. Herunder skal vi løbende arbejde på, at Gribskov Kommune bliver en endnu mere attraktiv arbejdsplads.

*Grundlaget for dette afsnit i personalepolitikken er en virksomhedskultur, hvor alle medarbejdere oplever, at det har en stor betydning, om de er på arbejde eller ej - og hvor alle ved, at man ved sygdom bliver inviteret til dialog, fordi man som person er savnet, og fordi ens arbejde er vigtigt.*

I Gribskov Kommune taler vi åbent om sygefravær, da det er en udfordring, som vedkommer alle på arbejdspladsen. Samtidig er det vigtigt, at vi støtter op om den sygemeldte og forsøger at fastholde medarbejderen i sit nuværende arbejde. Dialogen giver også mulighed for at finde frem til, hvad leder, kolleger og medarbejderen selv kan gøre.

Målet er:

- At nedbringe sygefraværet (både korttids- og langtidsfravær)
- At sygemeldte medarbejdere vender tilbage til arbejdet.

Gribskov Kommunes arbejde med sygefravær retter fokus på:

- Forebyggende indsats
- Tidlig indsats
- Vedholdende indsats
- Fastholdende indsats.



## Vejledning

### Forebyggende indsats

Den viden vi i dag har om årsager til sygefravær peger på, at vi som arbejdsplads løbende skal arbejde med:

- - Indflydelse på indholdet i jobbet
  - Indflydelse på arbejdstilrettelæggelsen
  - Trivsel (det fysiske og psykiske arbejdsmiljø).
- I de enkelte afdelinger kan indsatsen udbygges ved fx:
  - At kortlægge og synliggøre problemerne og identificere indsatsområderne
  - At etablere et system på baggrund af de overordnede gældende rammer, der fastholder medarbejderne
  - At der på arbejdspladsen arbejdes på at være mere attraktiv og dermed forebygge fravær og personalegennemtræk.

Gennem en fælles indsats og dialog kan vi skabe grobund for at mindske sygefraværet.

### **Retningslinier, som findes på Gribskov.dk og Intranet**

Her findes et link til retningslinier om tidlig, vedholdende og fastholdende indsats for håndtering af sygefravær i Gribskov Kommune =>

I retningslinierne kan du bl.a. finde svar på følgende spørgsmål:  
Hvordan og hvem skal inddrages i håndtering af sygefravær?  
Hvad er lederens rolle?  
Hvad er medarbejderens rolle?  
Hvornår skal der sættes ind ift. sygefravær?

### **5.b. Hvis en nærtstående bliver syg**

Der kan være perioder i den enkeltes liv, hvor hensynet til familien kræver, at man er ekstra nærværende i en periode. Gribskov Kommune støtter op om retten til at passe egne forældre, ægtefælle, børn og andre nærtstående syge eller døende i den tid, der er behov for det.

#### Vejledning

I Gribskov Kommune lægger vi vægt på fleksible løsninger, der tager afsæt i den konkrete situation og den enkelte medarbejders behov.

### **Retningslinier, som findes på Gribskov.dk og Intranet:**

Vejledning for tjenestefri ved tvingende familiemæssige årsager

KTO-forliget, 2005: Aftale om fravær af familiemæssige årsager



## 5.c. Kollegaer i sorg

Sorg kan have mange årsager. Det at miste et familiemedlem en nær ven eller en kollega - eller opleve dem meget syge - er noget alle udsættes for i livet, men også skilsmisse, og andre skelsættende begivenheder kan udløse en sorg. Derfor har Gribskov Kommune en holdning til hvad vi som kollegaer gør, når nogen oplever sorg.

OmSorgspolitikken giver mulighed for, at vi kan reagere hensigtsmæssigt, selv om vi er midt i den opståede krise. Samtidig er det vigtigt at supplere med en individuel vurdering af forløbet, fordi mennesker erfaringsmæssigt reagerer meget forskelligt.

At støtte en kollega i sorg kræver ikke at man er overmenneske, blot medmenneske.

### Vejledning

Det er vigtigt at tale åbent om sorg, så kollegaen får bearbejdet krisen på en lempelig og hensigtsmæssig måde. "Tale er guld", så vær ikke bange for at tale med den, der sørger - det er bedre at blive afvist, end at kollegaen føler sig afsondret fra fællesskabet, og som oftest vil den sørgende meget gerne modtage omsorg.

Der er 3 hovedpunkter for en person i krise. Det er vigtigt at blive

- set
- hørt
- forstået

Derfor er det nødvendigt, at man lærer historien at kende og henvender sig for at spørge til vedkommende. Man bør handle på sine bekymringer - vove at tilbyde sin hjælp og støtte eller blot lytte. Samtidig må man huske, at for den sørgende kan det måske aldrig blive det samme som før og vise respekt for det i ord og handlinger. Det kan være en god ide, at et par af de nærmeste kolleger tager uopfordret kontakt og evt. tager på besøg. Nogle bearbejder hurtigt sorgen. Andre vil først få mærkbare reaktioner nogen tid efter.

### Sorgens fire faser:

#### 1. Chokfasen

Varer fra få minutter til flere døgn.

Den sørgende skal erkende det skete.

Tegn på chok kan f.eks. være:

- Apati
- Fornægtelse
- Afmagt

Voldsomme følelsesmæssige udbrud  
Taler om bagateller og ligegyldige ting



Denne fase er afsluttet, når den sørgende uden tøven kan bekræfte, at f. eks. dødsfaldet har fundet sted.



## 2. Reaktionsfasen

Varer fra 4 til 8 uger.

I reaktionsfasen begynder vi at fatte, hvad der er sket

Tegn på reaktion kan være:

- Fortvivlelse
- Gråd
- Vrede
- Skyldfølelse

Denne fase er måske den mest smertefulde - skridt for skridt melder virkeligheden sig. Det er vigtigt at den sørgende ikke isolerer sig, fordi ensomhed forlænger sorgarbejdet.

## 3. Bearbejdningsfasen

Varer op til et år.

Den sørgende begynder nu at erkende realiteterne, genplacere sig i nutiden og får efterhånden af et mere realistisk billede af fortiden, hvor man husker både det gode og det dårlige. Kun ved at se tabet i øjnene bliver smerten på længere sigt mindre.

Man begynder igen at etablere et tættere forhold til andre mennesker, og så er det vigtigt at dele sorgen med andre.

Efter nogle måneder er det stadig vigtigt, at kollegaerne at blive ved med at være opmærksomme og spørge. Nogle gange er det tilstrækkeligt bare at være der og lytte.

## 4. Nyorienteringsfasen

Varer ca. et halvt år.

Den sidste fase er nyorienteringsfasen, hvor vi igen begynder at lægge planer for fremtiden. Personen begynder at rette sin energi mod nye forhold - og sorgen finder en naturlig plads i dagligdagen.

## Særlig vejledning ved dødsfald:



### Lige efter dødsfaldet

Den, der hører eller modtager besked om dødsfaldet, underretter lederen.

Personalet samles og underrettes af lederen, som også underretter de personer, som ikke er på arbejde.

Der skal gives tid og rum til at tale om det skete. Fortæl - om muligt - hvad der er sket. Tal om vigtigheden af at tale med kollegaen om det skete - det gør ikke kollegaen mere ked af det - det værste er jo sket, og han/hun kan ikke blive mere ked af det!

Der sendes en buket blomster og en personlig hilsen fra lederen.

Kort efter tager lederen kontakt til medarbejderen og informerer om at:

Dit arbejde vil blive passet forsvarligt, og vi informerer i det omfang, du ønsker

Du har ledelsens fulde opbakning til at bruge den nødvendige tid til restitution

Du skal ikke tænke på arbejdet, før du føler dig parat til det igen, og du kan evt. starte op på deltid

Du kan til enhver tid komme og få en snak om det, der berører dig

Du skal sige til, hvis du får brug for professionel hjælp.

Tanken er, at man skal føle støtte i situationen og komme godt tilbage på arbejdspladsen igen.

### Kort tid efter dødsfaldet.

Lederen laver aftaler om opfølgning. Opfølgningen behøver ikke være lederens opgave, men gerne den person i afdelingen, som er nærmeste fortrolige.

### Når kollegaen kommer tilbage

Det er vigtigt at give den sørgende tid, hvorfor det kan være en mulighed at starte på nedsat tid.

Det vælges 2 kollegaer som kontaktpersoner. Deres opgave er at være særligt opmærksomme på den, som er kommet tilbage, så vedkommende ikke isolerer sig.

## **Hvis vi mister en kollega :**

### Lige efter dødsfaldet

Den, der hører eller modtager besked om dødsfaldet, underretter lederen.

Personalet samles og lederen taler - om muligt - åbent og konkret om det, der er sket, samt underretter de personer, som ikke er på arbejde.

Der skal gives tid og rum til at tale om det skete. Tiden må have lov til at stå stille i sådan en situation.

Når samtlige medarbejdere er underrettet, hejses flaget på halv stang. Ligeledes flages på begravelsesdagen.

Der sendes en buket blomster til familien.

I større enheder, f.eks. på rådhuset skrives en meddelelse til samtlige ansatte om dødsfaldet. Dette er ledelsens opgave.

Mindehøjtidelighed for de ansatte bør helst afholdes dagen efter meddelelsen om dødsfaldet. Personalet fra det pågældende team inddrages i planlægningen af mindehøjtideligheden, f.eks. med ideer til sange, musik, udsmykning og forskellige indlæg. Lederen drager omsorg for, at de pårørende inviteres til mindehøjtideligheden.

### Begravelsen

Det vil være godt, at så mange af kollegaerne som muligt kan være med til begravelsen, da det kan være af stor betydning for bearbejdningen af sorgen i den nærmeste tid. Dog er det væsentligt, at frivilligheden råder. Der må ikke øves noget pres.

Ledelsen sørger for blomster fra arbejdspladsen.

Arbejdspladsen lukker i det omfang, det skønnes nødvendigt.

### Tiden efter begravelsen.

Det kan have stor betydning, at den afdødes arbejdsplads bliver stående et stykke tid - sæt eventuelt lys og blomster på bordet. Der kan også være andre konkrete ting, der minder om vedkommende, som der kan tages vare på.

I tilfælde, hvor kollegaer er til stede ved dødsfaldet, skal ledelsen sørge for, at der efterfølgende tilbydes psykologhjælp.

## **Retningslinier, som findes på Gribskov.dk og Intranet:**

Hvis en medarbejder i en periode er så tynget af sorg, at det bliver vanskeligt at udføre arbejdet, kan der søges orlov.

Der er ikke særlige regler for frihed til at gå til begravelse. Den enkelte aftaler selv med sin leder.

Det er vigtigt, at den sørgende har gode relationer til de personer, som tager den første kontakt, og som senere skal hjælpe med den første tid på arbejdet.

Det kan være en ide, at alle medarbejdere får en kuvert, hvor de lægger 2 navne på personer, som de ønsker som kontaktpersoner, hvis uheldet er ude. Kuvertens indhold gemmes hos lederen og revideres årligt.

Det er muligt at tilbyde psykologhjælp.

I flere virksomheder vil det være hensigtsmæssigt at bruge ovenstående som basis og derefter tilføje lokale aftaler.

Ved større ulykker kontaktes nærmeste chef.



## 5.d. Misbrug

Ansættelse i Gribskov kommune indebærer at være rollemodel som en del af samfundet og den offentlige administration. Det bevirker, at vi aktivt har taget stilling til, hvordan der offentligt handles i de tilfælde, hvor medarbejdere ikke lever op til den adfærd, der er grundlæggende for at fremstå som rollemodel. Emnet tages derfor meget alvorligt, idet den kommunale organisation er "ansigtet udadtil" - til borgere og brugere af den kommunale organisation Gribskov Kommune.

Gribskov Kommunes misbrugspolitik tager afsæt i værdier om:

- At medarbejdere og ledere har fælles opmærksomhed for hinanden
- At medarbejdere og ledere har tillid til hinanden
- At medarbejdere og ledere har mod til at hjælpe en misbrugsramt kollega
- At en misbrugsproblematik håndteres i åbenhed - med respekt for den misbrugsramtes personlige grænser med kobling til organisationens værdier
- At misbrugeren behandles med respekt og værdighed
- At medarbejderen deltager aktivt i forløbet.

Målet er via målrettet, forbyggende og tidlig indsats at blive fastholdt i arbejdsfunktionerne.

## Vejledning



Det er ikke foreneligt med funktioner i Gribskov Kommune at være påvirket af alkohol eller andre euforiserende stoffer. Man må ikke indtage alkohol i arbejdstiden. Undtaget er særlige begivenheder som fx julefrokost eller fejring af en kollega. Det må naturligvis aldrig finde sted i områder, hvor borgere har adgang. Man må heller ikke lugte af alkohol på arbejdet. Det udelukker, at man kan have kundekontakt efter at have indtaget alkohol til fx en reception.

Alle ansatte i Gribskov Kommune har et medansvar for, at misbrugspolitikken føres ud i praksis. Hvis du opdager, at en kollega er påvirket eller har et misbrugsproblem, skal du reagere. Fasen fra kolleger og/eller leder ser problemet, til medarbejderen erkender problemet, er ofte meget vanskelig.

Der ligger altid en ledelsesmæssig individuel vurdering til grund for handling i konkrete situationer, og denne vurdering sker i tæt sparring med personaleorganisationen. Handling kan fx være et tilbud til medarbejderen om:

- Samtaler med interne aktører, fx lederen, en personalekonsulent, den tilfidsvalgte, særlige ressourcpersoner
- Samtaler med eksterne professionelle

Særlige behandlingsforløb.

Det er vigtigt at understrege, at der ses med stor alvor på det at have et misbrugsproblem i forhold til at være en offentlig person og dermed rollemodel i samfundet. På den baggrund er misbrugsproblematikker naturligt omfattet af gældende regler for personaleadministration, og i yderste konsekvens kan der ske handlinger som advarsler, bortvisning eller afskedigelse.

## **Retningslinier, som findes på Gribskov.dk og Intranet:**

### **Stofmisbrug:**

Kommunen skal tilbyde vederlagsfri behandling for stofmisbrug. Behandlingen for et stofmisbrug kan bestå af enten et ambulante, dag- eller døgntilbud. Der skal altid ske visitation til et behandlingstilbud, uanset behandlingstypen. Visitationskompetencen ligger i kommunen.

Der er behandlingsgaranti på området, hvilket betyder, at et behandlingstilbud skal iværksættes senest 14 dage efter, at medarbejderen har udtrykt ønske om at komme i behandling.

Medarbejdere, som er visiteret til stofmisbrugsbehandling, har mulighed for frit valg mellem offentlige og godkendte private behandlingstilbud af tilsvarende karakter, som det kommunen visiterer til.

Byrådet skal ifølge serviceloven udarbejde kvalitetsstandard for social behandling for stofmisbrug for personer over 18 år.

Kvalitetsstandarderne beskriver serviceniveauet for social behandling for stofmisbrug i Gribskov Kommune.



**Lovgrundlag:**

Bekendtgørelse om kvalitetsstandard for social behandling for stofmisbrug efter § 101 i lov om social service, bek. nr. 622 af 15.06.2006.

Lov om social service, lov nr. 1117 af 26.09.2007

Sundhedsloven, lov nr. 546 af 24.06.2005 (§ 142 lægelig behandling for stofmisbrug)

Lov om tilbageholdelse af misbrugere i behandling, lov nr. 190 af 27.02.2007

Lov om ændring af lov om social service og lov om tilbageholdelse af stofmisbrugere i behandling, lov nr. 542 af 06.06.2007

Lov om retssikkerhed og administration på det sociale område, lov nr. 1047 af 27.08.2007

Kvalitetsstandard for visitation til social behandling for stofmisbrug

Kvalitetsstandard for social behandling for stofmisbrug

Ydelseskatalog for social behandling for stofmisbrug

Kvalitetsstandard for udføreren af social behandling for stofmisbrug

Kvalitetsstandard for klager vedr. social behandling for stofmisbrug

**Alkoholmisbrug:**

Kommunen skal tilbyde vederlagsfri behandling til alkoholmisbrugere. Behandlingen for et alkoholmisbrug kan bestå af enten et ambulante, dag- eller døgntilbud.



Medarbejdere med et alkoholmisbrug kan rette henvendelse til et alkoholambulatorium og bede om at komme i behandling. I den ambulante behandling gælder "selvmøderprincippet", og der sker ingen visitation fra myndighedens side.

Medarbejderen har mulighed for frit at vælge mellem forskellige ambulante tilbud, der er godkendt, og som har driftsaftale med kommune eller region.

Behandling og rådgivning til alkoholmisbrugere skal ydes anonymt, hvis alkoholmisbrugeren ønsker det.

For at komme i dag- eller døgnbehandling skal der ske visitation. Det er kommunen, der har myndighedsansvaret og dermed visitationskompetencen.

Der er behandlingsgaranti på området, hvilket betyder, at et behandlingstilbud skal iværksættes senest 14 dage efter, at medarbejderen har udtrykt ønske om at komme i behandling.

Administrationen har planlagt at udarbejde kvalitetsstandard for behandling for alkoholmisbrug senere på året. Der er ingen lovkrav om udarbejdelse af kvalitetsstandard for behandling af alkoholmisbrug.

## 6. Fratrædelse og afskedigelse

Kommunen ønsker, at medarbejdere, der stopper ser tilbage på ansættelsen som en positiv periode, der gav mulighed for faglig og personlig udvikling.

Der er to parter, som er ansvarlige for, at et ansættelsesforløb er vellykket. Medarbejderen må sørge for at være kvalificeret og opdateret i forhold til opgaven. Gribskov Kommune må sikre, at der er gode muligheder for at udføre arbejdet tilfredsstillende og mulighed for at udvikle sine kompetencer.

Når en medarbejder forlader Gribskov, kan der være flere grunde:

- At medarbejderen søger nye udfordringer (i et nyt job)
- At medarbejderen overgår til en arbejdsfri tilværelse
- At medarbejderen afskediges.

Flere værdier kommer i spil i forbindelse med, at en medarbejder stopper:

- Respekt for den enkeltes ønsker og beslutninger
- Tillid til, at alle har gode intentioner
- Mod til at sige tingene, som de ser ud fra den enkeltes perspektiv
- Åbenhed overfor alternative løsninger til at blive i jobbet.

Vi ønsker, at medarbejderen oplever kvalificerede og værdige metoder i forbindelse med fratrædelse – uanset årsagen.

### Vejledning

Lederen må i dagligdagen være opmærksom på medarbejdernes trivsel og opgaveløsning. Hvis en medarbejder ikke trives eller ikke kan indfri de stillede krav, er det generelt lederens ansvar at gøre opmærksom på alternative muligheder for at overgå til andre jobtyper og fleksible ordninger i kommunen.

#### Nye udfordringer

Det er i dag helt naturligt at skifte job med jævne mellemrum i sin karriere for at få nye udfordringer og bruge sine erhvervede kompetencer i nye sammenhænge. Som oftest sker ophør af ansættelsesforholdet da også fordi, medarbejderen skal i gang med nye udfordringer i et nyt job.

Det er et særligt mål med kompetenceudviklingen i Gribskov Kommune, at den enkelte medarbejders "markedsværdi" øges. Både for at have de mest kvalificerede medarbejdere i jobbet. Men også for at give medarbejdere de bedste forudsætninger, hvis de en dag ønsker at søge nye udfordringer - såvel indenfor som udenfor kommunen. Se også afsnittet om "Udvikling i arbejdslivet"

#### Overgang til arbejdsfri tilværelse

Nogle medarbejdere fratræder deres job, fordi de ønsker at overgå til en arbejdsfri tilværelse. Der er dog også i Gribskov Kommune mulighed for overgangsordninger med afsæt i den individuelle situation (herunder nedsat arbejdstid).



Se afsnittet om "Det fleksible arbejdsliv"



### Omplacering som mulighed

Hvis et ansættelsesforhold ikke lykkes, er det vigtigt med en dialog med medarbejderen, hvor muligheder for nye veje afsøges. Inddragelse og anstændighed skal være nøgleord i processen. Der er en forudsætning, at både medarbejderen og den nye enhed kan se omplaceringen som et aktiv. Dialogen bør fokusere på medarbejdernes ressourcer og kompetencer - derved kan der måske vise sig en mulighed for omplacering, så fratrædelse/afskedigelse kan undgås. I Gribskov Kommune er vi åbne overfor, at medarbejderne kan bringe andre kompetencer i spil, end de, der anvendes i løsning af de nuværende opgaver. Se også afsnittet om "Udvikling i arbejdslivet"

### Afskedigelse

Ses en svag indsats eller direkte uacceptabel forandring i medarbejderens indsats eller adfærd må ledelsen handle. Det er overordentlig vigtigt at lederen handler så tidligt som muligt. En afskedigelse bør ikke komme som en overraskelse for medarbejderen, der inden skal have rimelig mulighed for at rette op på sin indsats og/eller adfærd. Det forudsættes derfor at der foregår samtaler med en medarbejder i sådan situation, samtaler hvor der er dialog om arbejdets udførelse, og en dialog om trivsel.

Der er fokus på udfordringer og muligheder, herunder eventuelle støtte og hjælp

Medarbejderen vejledes og rådgives, bl.a. adgang til viden om sine rettigheder.

Det er lederens ansvar, at samtaler og forløb dokumenteres; dette gælder alle faser, og ikke først når en lang negativ periode er forløbet.

Det er et mål, at medarbejderen selv kan træffe beslutning om frivillig fratrædelse, når vedkommende oplever uoverensstemmelse mellem de krav, der stilles til opgaveløsningen, og de kompetencer/ressourcer, medarbejderen har.

I visse tilfælde vil afskedigelse være sidste udvej. Der kan opstå situationer, hvor Gribskov Kommune på grund af et ansvar for borgere, brugere, arbejdspladsen eller de øvrige medarbejdere, er nødsaget til at afskedige en medarbejder. Det kan skyldes for svag kompetence eller indsats. Måske er det ikke lykkedes at udvikle en medarbejder til at påtage sig givne og nye opgaver. Det kan være, at det ikke kan lade sig gøre at finde passende beskæftigelse til en syg medarbejder. Endelig kan der være uoverstigelige konflikter omkring opgaver og den linje der er fastlagt og udmeldt for disse mellem ledelse og medarbejderen. Når afskedigelse er uundgåelig, skal det sikres, at den berørte medarbejder kommer ud af ansættelsesforholdet på en anstændig måde.

Medarbejderens handlinger eller adfærd kan være så grove, fx. overtrædelser af lovgivning eller grænseoverskridende personlig adfærd, at afskedigelse og i yderste fald bortvisning skal ske, uden at forebyggende samtale er mulig. Er eller kan en medarbejder være til skade eller fare for brugere, borgere eller øvri-

ge medarbejdere, eller begår medarbejderen en kriminel handling, kan der blive tale om bortvisning.

Der kan - udover de forhold der her er omhandlet og helt eller delvist kan tilskrives medarbejderen - være tale om såkaldt "arbejdsmangel", fx. hvis en opgave pga lovgivningen bortfalder, eller der pga økonomiske eller strukturelle ændringer skal ske en indskrænkning i antallet af medarbejdere. Sådanne baggrunde har en helt anden karakter end ovennævnte, og omtales ikke yderligere her.

#### Fratrædelsessamtaler

Det kan anbefales at anvende fratrædelsessamtaler - evt. med en anden person end lederen. Både for at give mulighed for dialog om baggrunden for fratrædelsen, og for at bibringe konstruktive forslag til forbedringer og videreudvikling af den omhandlende enhed.

En fratrædelsessamtale kan bl.a. tage afsæt i, hvilke faktorer, der har påvirket beslutningen om fratrædelse, herunder:

- Ledelse
- Kolleger
- Arbejdsmængde
  
- Udviklings muligheder
- Arbejds miljø/-kultur
- Løn
- Borger-/brugerkontakt.



#### **Retningslinier, som findes på Gribskov.dk og Intranet:**

Det er et krav at hele forløbet noteres i PS (personalesystemet) som fælles redskab til dokumentation.

Under hele forløbet skal den faglige organisation orienteres.

Vejledning i fratrædelsessamtaler .

## 7. Mærkedage



**I Gribskov Kommune er der ret til frihed på følgende mærkedage:**

Gældende for:	Alle fastansatte i Gribskov Kommune
Mærkedage:	Der ydes frihed på dagen for følgende mærkedage hvor der er sammenfald med en skemalagt/aftalt arbejdsdag ved eget bryllup og sølvbryllup ved egen 50, 60, 70 års fødselsdag eget 25, 40 og 50 års jubilæum
Begravelser	Der ydes fornøden frihed til begravelser af nærmeste familie og kollegaer.
Læge	Planlagt lægebesøg (almen læge, tandlæge, speciallæge o.lign) sker i fritid. Akut lægebesøg og udvidet behandling under et sygdomsforløb er på linje med sygdom og kan medføre helt eller delvis fravær.
Bloddonor	Der kan ydes fornøden tjenestefrihed hvis akut indkaldelse i arbejdstiden sker