

FRA SYGGEFRAVÆR TIL ARBEJDSSEVNE

Sundhedsfremme på arbejdspladsen



En vejledning

 Work.
Adapted for all.
Move Europe.



funded by the Health Programme
of The European Union

FRA SYGEFRAVÆR TIL ARBEJDSEVNE

Sundhedsfremme på arbejdspladsen

En vejledning

Udgivet af Sund By Netværket 2012

Denne vejledning er del af en serie om sundhedsfremme på arbejdspladsen. Manuskriptet til vejledningen er udarbejdet af en arbejdsgruppe under temagruppen om sundhed på arbejdspladsen i Sund By Netværket: Inger Kjeldgaard, Aalborg Kommune; Finn Chemnitz, Ringkøbing-Skjern Kommune; Bo Schou Jensen, Aarhus Kommune; Kurt Æbelø, Fredericia Kommune; Louise Elisabeth Madsen, studentermedhjælper i Fredericia Kommune; Gitte Petersen, Rødovre Kommune.

Vejledningen er udgivet i forbindelse med Sund By Netværkets deltagelse i projektet PH Work – Promoting Healthy Work for Employees with Chronic Illness i regi af European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP), som Sund By Netværket er det danske kontaktpunkt for. Se www.enwhp.org.

Journalistisk gennemskrivning

Andreas Christensen, Line-by-Line

Grafisk tilrettelæggelse

Karol Fuks, Idekompagniet

Illustrationer

Colourbox

ISBN: 978-87-92848-12-3

Vejledningerne er udgivet som e-hæfter og kan frit kopieres eller downloades fra Sund By Netværkets hjemmeside, www.sund-by-net.dk.

Denne vejledning handler om, hvordan offentlige og private arbejdspladser kan supplere fokus på sygefraværet med et fokus på de ansattes arbejdsevne. Med sundhedsfremme som den overordnede tilgang forklarer vejledningen, hvordan arbejdspladsen bedst kan forebygge sygdom, fastholde de ansatte på arbejdspladsen og få sygemeldte ansatte tilbage i arbejde på en bæredygtig måde.

At indsatserne er bæredygtige, betyder, at de tager udgangspunkt i den enkelte ansattes ressourcer og begrænsninger, så den ansatte kan bevare arbejdsevnen og dermed muligheden for at være beskæftiget, så længe vedkommende er erhvervsaktiv.

Færre skal forsørge flere i fremtiden

Befolkningssammensætningen ændres i disse år, så der bliver flere ældre uden for arbejdsmarkedet, som skal forsørges af færre i den erhvervsaktive alder. Der er altså færre hænder til den samme mængde arbejde, og derfor vil virkshederne i fremtiden være nødt til at blive bedre til at fastholde deres medarbejdere og ledere.

For at skaffe mere arbejdskraft hæves pensionsalderen, og folk vil derfor være på arbejdsmarkedet længere op i alderen. Det betyder, at stadig flere vil opleve at få en kronisk sygdom, mens de arbejder, og mange vil i fremtiden skulle fastholdes på arbejdsmarkedet med en eller flere kroniske sygdomme, hvor en kronisk sygdom tidligere som regel betød, at den ansatte måtte forlade arbejdsmarkedet. Sundhedsvæsenet får også bedre behandlingsmuligheder, og virkshederne må derfor i stigende grad forholde sig til ansatte, som vender tilbage til arbejdet efter et afsluttet længerevarende sygdomsforløb og fx med en kronisk sygdom.



Kronisk sygdom

En kronisk sygdom er en vedvarende eller længerevarende sygdom med blivende følger, som i større eller mindre grad påvirker personens hverdag, men ikke nødvendigvis er en hindring for at kunne bevare en arbejdsevne.

Nogle af de hyppigste kroniske sygdomme er gener i muskler og led, diabetes, hjerte-kar-sygdomme, allergi og psykiske lidelser.

Der kan være forskellige årsager til sygdommen – den kan være arvelig eller opstå efter en ulykke eller som følge af uheldige vaner eller blot fremskreden alder. En kronisk sygdom kan i nogen grad behandles, men ofte ikke helbredes.

Omkring 1,7 millioner danskere har en eller flere kroniske sygdomme.

Kilde: Sundhedsstyrelsen

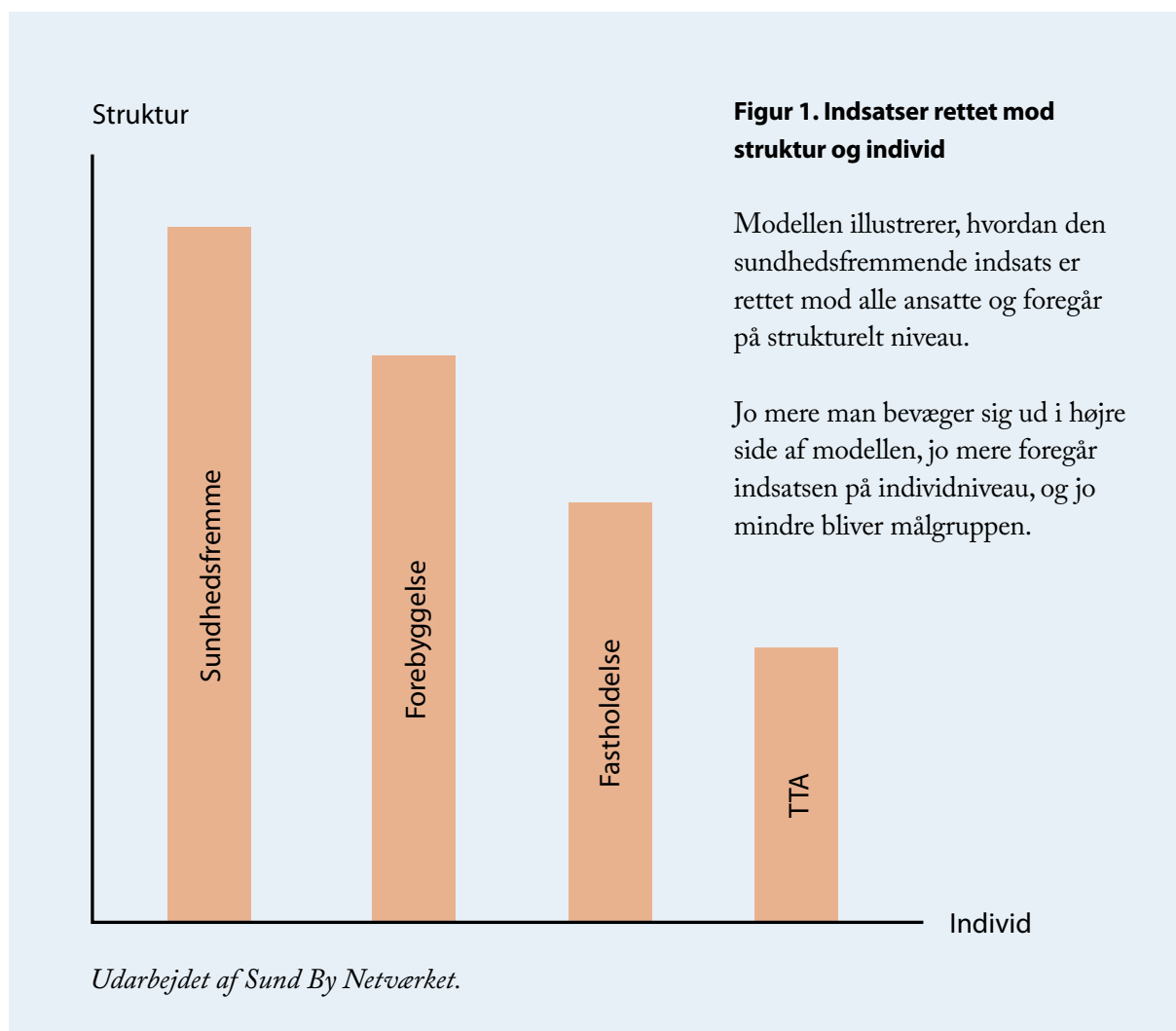
Sygefravær hænger sammen med sundhedsfremme

Sygefravær har i en del år været et vigtigt indsatsområde på danske arbejdspladser. Mange virksomheder har en veludbygget indsats for at forebygge sygefravær, fx gennem motionstilbud og sund kost i kantinen, og også de ansattes trivsel er i fokus. Der er sket et skift fra en isoleret indsats på arbejdsmiljøområdet til en integration af sundhedsfremme og arbejdsmiljø. Når arbejdspladsen tænker sundhedsfremme og arbejdsmiljø sammen, kan man integrere indsatsen i arbejdets organisering, medarbejdernes hverdag og ledelsens prioritering og dermed sikre, at man arbejder strategisk og systematisk med indsatsen.

Har en ansat øget risiko for at blive syg, eller er vedkommende blevet sygemeldt, skal arbejdspladsen gøre en indsats for at fastholde vedkommende. En sundhedsfremmende tilgang til sygefraværet tager udgangspunkt i den ansattes

ressourcer og fokuserer således på muligheder i stedet for på begrænsninger. Jo større tilknytning man kan bevare til arbejdspladsen under sin sygemelding, jo hurtigere og nemmere kan man vende tilbage til arbejdet.

Når en ansat vender tilbage efter et sygdomsforløb, er det vigtigt, at arbejdspladsen fortsat har en sundhedsfremmende tilgang til vedkommende. Selv om den ansatte evt. har nedsat funktionsevne på grund af sygdommen, skal arbejdspladsen ved tilrettelæggelsen af arbejdsopgaverne fokusere på den ansattes ressourcer. Hvis arbejdsopgaverne og arbejdsforholdene bliver tilpasset til den enkelte ud fra hans eller hendes arbejdsevne og behov, opnår man en bæredygtig løsning, som er til glæde for både den ansatte og arbejdspladsen. Oplever den ansatte at være velfungerende i sin arbejdssituation, er fx kronisk sygdom ingen hindring for at arbejde.



Vedvarende arbejdsevne

For at de ansatte kan bevare deres arbejdsevne længst muligt, bør virksomheden sætte tidligt ind med forebyggelse frem for at vente, til de ansatte bliver syge. Forebyggelse, fastholdelse og initiativer, der fremmer tilbagevenden til arbejdet efter sygdom, er med til at sikre, at virksomheden har arbejdsdygtige ansatte. De ansatte kan opnå en vedvarende arbejdsevne, når indsatserne tager udgangspunkt i den enkelte ansattes ressourcer og (især for personer med funktionsnedsættelse) i vedkommendes mestringsevne.

For at man kan sige, at den ansatte har en vedvarende arbejdsevne, skal vedkommende ikke alene have de faglige, personlige og sociale kompetencer, men også være fysisk og mentalt i stand til at klare et konkret job. Der er mange grader af arbejdsevne, og der er således behov for, at:

- Virksomhederne ikke kun fokuserer på ansatte med kroniske lidelser eller funktionsnedsættelser. I stedet skal der sættes ind langt tidligere med sundhedsfremme og forebyggelse for alle ansatte, uanset alder, så man sikrer og udvikler den enkeltes arbejdsevne.
- Den enkelte ansatte ikke kun fokuserer på sin motivation og sine evner og kompetencer her og nu, men også tænker på den langsigtede arbejdsevne og på at udvikle og vedligeholde den gennem hele arbejdslivet.

Vedvarende arbejdsevne

Vedvarende arbejdsevne er et begreb, der dækker over, at en ansat kan bevare sin arbejdsevne og dermed muligheden for at være beskæftiget, så længe vedkommende er i den erhvervsaktive alder.

Virksomheden kan medvirke til, at dens ansatte opnår en vedvarende arbejdsevne, ved at tænke sundhedsfremme ind i indsatser for forebyggelse, fastholdelse og tilbagevenden til arbejdet.

Sundhedsfremme som ramme

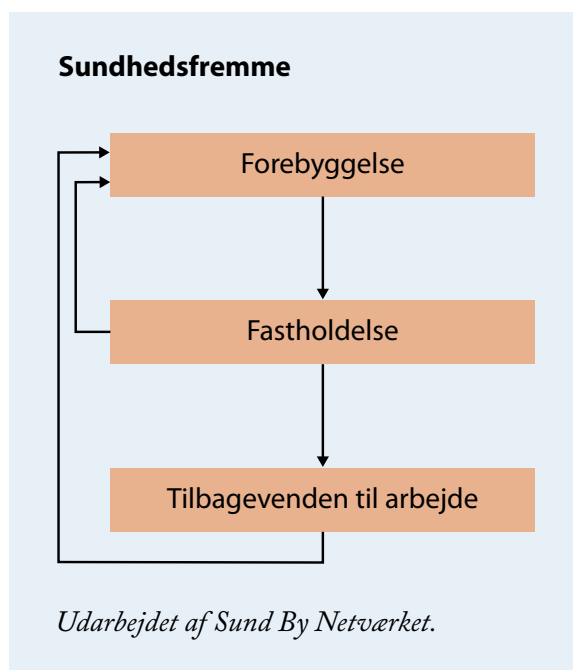
Sundhedsfremme skal fungere som en ramme om både virksomhedens forebyggende tiltag og dens sikring af et godt arbejdsmiljø ved at tænke sundhed ind på et overordnet og strategisk niveau. De ansatte skal ikke længere blot være sunde på arbejdspladsen; fremtidens indsatser skal også sikre, at de ansatte bliver mere sunde af at gå på arbejde, end hvis de var blevet derhjemme.

Det er ikke et realistisk mål at holde alle ansatte evigt raske – men sundhed handler ikke kun om fravær af sygdom. Et sundhedsfremmende perspektiv fokuserer på at styrke den enkelte til både fysisk og psykisk at kunne håndtere de udfordringer, der opstår i hverdagen, på en tilfredsstillende og meningsfuld måde. Med et sundhedsfremmende perspektiv er det muligt at være syg og sund på samme tid og dermed bevare sin arbejdsevne på trods af sygdommens følger.

Hvis man er syg, kan det være svært at finde denne styrke uden støtte fra omgivelserne. Her kan arbejdspladsen skabe rammer for, at den pågældende bedst muligt kan opretholde sin styrke og dermed, trods sygdommen, bevare sin arbejdsevne ud fra sine personlige forudsætninger og arbejdspladens fokus på vedkommendes ressourcer. En individuelt tilpasset indsats er nødvendig for at sikre, at den ansatte ikke kun har arbejdsevne her og nu, men resten af sit arbejdsliv.

Med en tværfaglig indsats, hvor sundheden, det sociale og det arbejdsmæssige går hånd i hånd, kan arbejdsmarkedet rumme forskelligheder, så der er plads til alle uanset arbejdsevne. Dermed kan man fastholde ansatte, men også sikre integration eller reintegration af personer uden for eller på kanten af arbejdsmarkedet.

Figur 2. Sundhedsfremme som ramme om forebyggelse, fastholdelse og tilbagevenden til arbejdet



Figuren illustrerer, hvordan den sundhedsfremmende tilgang fungerer som ramme om virksomhedens indsats over for sine ansatte i forbindelse med både forebyggelse, fastholdelse og ansattes tilbagevenden til arbejdet efter en sygdomsperiode.

Modellen viser, hvordan forebyggelse af sygdom hos de ansatte har første prioritet. Hvis en ansat alligevel bliver sygemeldt, skal der sættes ind med fastholdelse, så vedkommende igen kan komme tilbage til forebyggelsesstadiet. Skulle det alligevel ske, at den ansatte bliver sygemeldt i en længere periode, er det næste skridt at sørge for, at vedkommende vender tilbage til arbejdspladsen.

Den sundhedsfremmende ramme om indsatserne sikrer, at alle indsatserne tager udgangspunkt i den enkeltes ressourcer og styrker den ansattes handlingskompetencer, så man ser muligheder frem for begrænsninger.

Anbefalinger til indsatser på arbejdspladsen

De følgende anbefalinger til indsatser på arbejdspladsen fokuserer på sundhedsfremme, forebyggelse og fastholdelse af ansatte samt en bæredygtig tilbagevenden til arbejdet for sygemeldte.

Anbefalingerne kan bruges af alle arbejdspladser, men ud fra virksomhedens størrelse og eksisterende indsatser og tiltag er det muligt at benytte anbefalingerne som en tjekliste eller som inspiration. Virksomheden kan ud fra anbefalingerne udvælge det, der giver bedst mening for den pågældende arbejdsplads.

Anbefalingerne er bl.a. udarbejdet på baggrund af en undersøgelse af bedste praksis på området, resultater fra danske og internationale forskningsprojekter samt evalueringsresultater fra flere kommunale projekter.

På Sund By Netværkets hjemmeside findes en liste over links, der kan bruges til inspiration i forbindelse med de forskellige anbefalinger.

[Se listen over links](#)

Sundhedsfremme: Indsatser målrettet alle ansatte

Arbejdspladsen bør indtænke sundhedsfremme i virksomhedens værdigrundlag og i de ansattes dagligdag. Sunde rammer ligger hovedsagelig på et strategisk og strukturelt niveau, men indgår også i individuelle indsatser gennem en sundhedsfremmende tilgang i mødet med de ansatte. Sund By Netværket anbefaler:

- **Udarbejd en personalesundhedspolitik**, der indeholder en strategi for områderne forebyggelse, fastholdelse og tilbagevenden til arbejdet.
- **Sæt fokus på trivsel, langtidsfriskhed og arbejdsevne** for alle ansatte.
- **Organiser sundhedsordninger og tilbud** til de ansatte, så de er lettilgængelige og nemme at gå til.



- **Fremhæv engagerede rollemodeller, og uddan sundhedsambassadører**, som kan gå forrest og motivere kolleger til at have fokus på sundhed og deltage i sundhedsordninger.
- **Medinddrag ansatte** i udarbejdelsen af sundhedsordninger og tilbud, så de ansatte føler ejerskab og medansvar.

Forebyggelse: Indsatser målrettet ansatte med risiko for at udvikle helbredsproblemer

Den forebyggende indsats er for alle, der alt efter arbejdssituationen er udsat for helbredsrelevante risikofaktorer. Indsatserne skal eliminere eller reducere risikoen for helbredsproblemer, før de opstår. Sund By Netværket anbefaler:

- **Basér indsatserne på analyser og kortlægninger af risikofaktorer**, fx ved hjælp af arbejdspladsens arbejdspladsvurdering (APV) og medarbejderudviklingssamtaler (MUS).
- **Arrangér arbejdspladsindsatser**, der indbefatter fysisk aktivitet for de ansatte, som er målrettet til at styrke deres fysiske evne til at løse de specifikke arbejdsopgaver.
- **Hav fokus på mental sundhed** gennem indsatser, der øger arbejdspladsens sociale kapital og de ansattes trivsel og forbedrer det psykiske arbejdsmiljø.

Fastholdelse: Indsatser målrettet ansatte, der er på vej til at blive sygemeldte

Hvis arbejdspladsen bliver opmærksom på, at en ansat har øget risiko for at blive syg eller allerede er blevet sygemeldt, kan den gøre brug af en række tiltag, som fremmer den ansattes fastholdelse. Sund By Netværket anbefaler:

- **Foretag en tidlig indsats** ud fra arbejdsgiverens kendskab til den ansatte.
- **Afhold personlige fastholdelsessamtaler** med den sygemeldte (omsorgssamtaler, sygefraværssamtaler, rundbordssamtaler osv.), som munder ud i konkrete handleplaner og opret holder den ansattes tilknytning til arbejdspladsen.
- **Kvalificer lederne**, så de får kompetence i at afholde fastholdelsessamtaler.
- **Udarbejd en fastholdelsesplan** i samarbejde med den ansatte, og skab ejerskab til fastholdelsesplanen hos vedkommende.
- **Anerkend den ansattes oplevelse af situationen** og vurdering af egen arbejdsevne og eget overskud. Vær dog opmærksom på ikke at udsætte den ansatte for unødigt pres.
- **Benyt muligheden for delvis sygemelding**, så den ansatte undgår en fuld sygemelding.



Tilbagevenden til arbejdet: Indsatser målrettet sygemeldte ansatte

For at en sygemeldt ansat skal undgå at falde ud af arbejdsmarkedet, må arbejdspladsen sætte ind med tiltag, der kan få vedkommende tilbage i arbejde. Sund By Netværket anbefaler:

- **Klargør et Tilbage til arbejdet-program (TTA-program)** ud fra en gældende ordning, for håndtering af sygemeldte ansatte, som arbejdsgiveren bør have vedtaget forud.
- **Benyt muligheden for delvis raskmelding**, så den ansatte gradvist kan vende tilbage til sit arbejde.
- **Giv den ansatte mulighed for en samtale med en upartisk sundhedsfaglig person**, fx en eksternt konsulent, da afklaring af sygdomsforholdene har stor betydning for den ansatte.
- **Sørg for tidlig deltagelse** i aktiviteter på arbejdspladsen for den sygemeldte ansatte.
- **Afhold raskmeldingssamtaler**, der har et bredere fokus end blot helbredet ved bl.a. at fokusere på, hvordan den ansatte kommer tilbage til det kollegiale miljø. Det er vigtigt at tale med både den ansatte og kollegerne for at afværge fordomme, tabuer og stigmatisering.
- **Vær opmærksom på, at begrebet handicap er subjektivt**. Det er først i mødet med omgivelserne, at funktionsnedsættelsen evt. skaber et handicap. En funktionsnedsættelse skaber derfor ikke nødvendigvis begrænsninger på arbejdspladsen for den ansatte.

Corporate social responsibility (CSR)

Den danske oversættelse af corporate social responsibility (CSR) er 'virksomhedens sociale ansvar'. Betegnelsen dækker over den rolle, som moderne virksomheder frivilligt påtager sig for at forbedre miljømæssige og arbejdsmæssige forhold. Tanken bag CSR er, at ikke kun den offentlige sektor, men også de private virksomheder er ansvarlige for social, miljømæssig og økonomisk udvikling. CSR-initiativer er kendetegnet ved, at virksomheden påtager sig et større socialt ansvar end det, den er pålagt gennem lovgivningen. Den optimale måde for virksomheder at arbejde med CSR på kaldes "strategisk CSR". Det strategiske

består i, at socialt ansvar bliver en integreret del af kerneforretningen, så CSR ses som en konkurrencemæssig fordel frem for en omkostning.

Ud over at påtage sig et socialt ansvar for sine egne ansatte kan virksomheden vælge at integrere personer, som fx er blevet udstødt af arbejdsmarkedet på grund af en kronisk sygdom. CSR drejer sig om at give alle en fair chance og søge at udvikle de ansatte, så de kan nå deres maksimale potentiale. Disse aktiviteter forbindes i Danmark ofte med begrebet 'det rummelige arbejdsmarked'.

Et eksempel på, hvordan man kan gøre dette, er den socialøkonomiske virksomhed Huset Venture. Nedenstående case fortæller om, hvordan Huset Venture yder en indsats over for personer med nedsat funktionsevne.

[Læs en case om Huset Ventures sociale indsats](#)

Samarbejde med kommunen

Virksomhedens hjemkommune kan rådgive virksomheden om både forebyggelse, fastholdelse, tilbagevenden til arbejdet og rekruttering af nye medarbejdere.

Det er også muligt for virksomheden at indgå partnerskabsaftaler med kommunen. Nedenstående case fortæller om de fordele, Grundfos har ved at indgå i partnerskaber med flere kommuner.

[Læs en case om Grundfos' partnerskaber med kommuner](#)

Lovgivning

I forbindelse med sygefravær og fastholdelse kan der være lovgivning, som virksomheden skal følge. I lovgivningen kan der være redskaber, som giver arbejdsgiveren og jobcenteret mulighed for at sikre en god og bæredygtig tilbagevenden til arbejdet.



Inspiration om sundhedsfremme

Denne vejledning er en del af en serie, som Sund By Netværket er begyndt at udgive i 2012. Med hver deres fokus giver vejledningerne en hjælp, når private og offentlige arbejdspladser sætter sundhedsfremmende aktiviteter i gang. Hver vejledning giver forslag til spørgsmål og temaer, som bør medtænkes i tilrettelæggelsen af indsatserne.

Serien består foreløbig af syv vejledninger, der behandler sundhedsfremme på arbejdspladsen:

- Certificering
- Ethiske overvejelser
- MUS-samtale
- Arbejdspladsvurdering (APV)
- Sundhedstjek
- Sundhedsledelse
- Fra sygefravær til arbejdsevne.

Målgruppen for vejledningerne

Vejledningerne retter sig mod private og offentlige arbejdspladser og andre, der er engageret i at rådgive virksomheder om sundhedsfremme på arbejdspladsen.

Arbejdspladser, der ønsker en grundigere vejledning i, hvordan man sætter sundhed på dagsordenen, kan have glæde af to større publikationer om emnet, som udkom i 2010: Sundhed og trivsel på arbejdspladsen (Sundhedsstyrelsen) og 9 skridt til sundhed og trivsel på arbejdspladsen – den gode kommunale model (Sund By Netværket). Disse to publikationer beskriver bl.a., hvordan man kan bruge sundhedsfremme strategisk i virksomhederne.

Arbejdspladsen er velegnet til sundhedsfremme

En lang række undersøgelser peger på, at sundhedsfremme på arbejdspladsen er en effektiv indsats, og at det er lettere at opnå adfærdsændringer, når sundhedsfremmeindsatserne også er strukturelle – det vil sige rettet mod at gøre arbejdspladsen til en sund ramme for de ansatte – og når indsatserne retter sig mod grupper, hvor kolleger kan støtte hinanden i at ændre sundhedsvaner. Andre undersøgelser viser, at danskerne gerne vil have en hjælpende hånd til at leve sundere, og at arbejdspladsen er et særligt velegnet sted til dette. Blandt virksomheder og ansatte er der desuden udbredt enighed om, at arbejdspladsen har et medansvar for at fremme et sundere liv.

Sundhedsfremme på det strategiske niveau

For at sikre, at en sundhedsindsats integreres i arbejdspladsens liv, er det nødvendigt at løfte indsatsen til det strategiske niveau, hvor sundhed opfattes som en del af virksomhedens værdisæt og ledelsesmæssige beslutninger. De enkelte sundhedsindsatser kan således ikke stå alene, men skal være i tråd med arbejdspladsens politikker og strategier som fx værdigrundlaget, HR-strategien, sundhedspolitikken, arbejdsmiljøpolitikken og andre personalepolitikker. Endelig er der også mulighed for at knytte indsatsen til aftaler truffet mellem arbejdsmarkedets parter, fx overenskomsterne.

At arbejde strategisk med sundhedsfremme indebærer, at man udarbejder mål for arbejdet med sundhedsfremme på arbejdspladsen, og at man hvert år evaluerer, om disse mål er nået. Desuden skal sundhedsfremme være en del af virksomhedens daglige drift.

Arbejdspladsens sunde rammer

Ud over at iværksætte tilbud, der kan hjælpe den enkelte til at ændre livsstil, kan arbejdspladsen gennem miljøændringer og politikker skabe rammer, der gør det nemmere at vælge sundt. Her er der altså tale om, at indsatsen ikke retter sig mod den enkelte, men i stedet mod hele organisationen. En vellykket indsats på en arbejdsplads har ikke blot følger for de ansatte, men også for arbejdspladsen som sådan.

Arbejdet med sunde rammer kan fx omfatte:

- At vedtage en sundhedspolitik
- At stille sundhedsmæssige krav til maden, der serveres i kantinen
- At sørge for omklædnings- og badefaciliteter til ansatte, der cykler til arbejde
- At emnet trivsel bliver et fast punkt på alle personalemøder
- At fysisk træning kan foregå (helt eller delvist) i arbejdstiden.

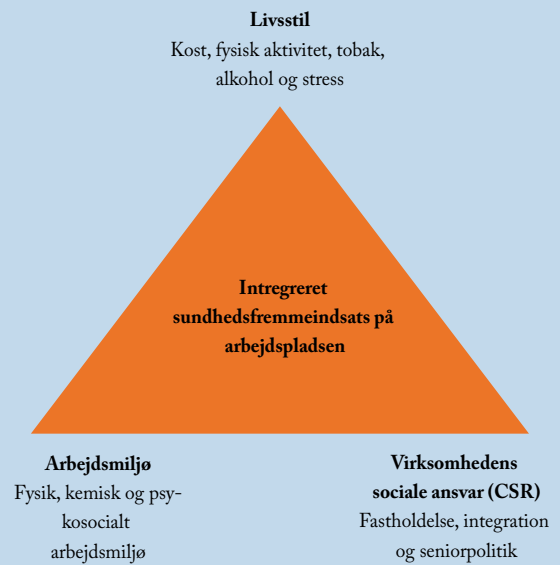
Med dette perspektiv på indsatsen bliver det muligt at sætte fokus på de sociale, miljømæssige og organisatoriske faktorer, der påvirker de ansattes sundhed og er medvirkende årsager til sygdom og eksklusion fra arbejdsmarkedet.

Sundhedsfremme på arbejdspladsen

Sundhedsfremme på arbejdspladsen er den kombinerede effekt af arbejdsgivers, arbejdstagers og samfundets samlede indsats for at forbedre den arbejdende befolknings sundhed og velbefindende. Arbejdspladsen kan opnå dette ved en kombination af:

- Forbedret arbejdsorganisering og arbejdsmiljø
- Forbedret støtte til arbejdstagernes personlige udvikling
- Fremme af arbejdstagernes aktive medvirken.

Gennem mange år har man i Danmark taget udgangspunkt i et integreret sundhedsfremmebegreb, hvor sundhedsfremmeindsatsen skal indeholde elementer af livsstil, arbejdsmiljø og virksomhedens sociale ansvar. Sundhedsfremmeindsatsen skal altså "gå på tre ben". De ansatte skal opleve, at der er en sammenhæng mellem de forskellige elementer, for at man opnår det optimale udbytte af en indsats.



Kilde: Nationalt Center for Sundhedsfremme på Arbejdspladsen

SUND BY NETVÆRKET
Sund By Sekretariatet

C/o KL Huset
Weidekampsgade 10
2300 København S

Telefon: 33 70 35 80
E-mail: post@sundbynetvaerket.dk
www.sund-by.net.dk