

SUNDHEDSLEDELSE

Sundhedsfremme på arbejdspladsen



En vejledning

SUNDHEDSLEDELSE

Sundhedsfremme på arbejdspladsen
En vejledning

Udgivet af Sund By Netværket 2012

Denne vejledning er udarbejdet af en arbejdsgruppe under temagruppen om sundhed på arbejdspladsen i Sund By Netværket: Anne Blædel, Københavns Kommune; Marianne Pedersen, Gentofte Kommune; Gitte Petersen, Rødovre Kommune.

Journalistisk gennemskrivning

Andreas Christensen, Line-by-Line

Grafisk tilrettelæggelse

Karol Fuks, Idekompagniet

Illustrationer

Colourbox

ISBN: 978-87-92848-11-6

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



I takt med at stadig flere arbejdspladser arbejder med sundhedsfremme, er der kommet et stigende behov for at sikre, at arbejdspladsernes sundhedsindsatser rent faktisk virker.

Denne vejledning sætter fokus på sundhedsledelse og strategisk sundhedsfremme og bidrager bl.a. med erfaringer fra mange års arbejde med dette tema i Sund By Netværket.

Hvad er sundhedsledelse?

Begrebet sundhedsledelse er stadig så nyt, at der ikke er enighed om en egentlig definition, men der findes flere bud på, hvad sundhedsledelse handler om:

Sundhedsledelse går ud på, at lederne skal skabe forudsætninger, rammer og strukturer, der gør det lettere for medarbejderne at træffe et sundt valg. For at kunne det skal de indsættes, der sættes i gang på arbejdspladsen, ind i hverdagen som en del af arbejdets organisering og tænkes ind i det strategiske grundlag. (Arbejds miljørådet)

Sundhedsfremme skal indtænkes i virksomhedens overordnede strategi og i ledelsesredskaberne, herunder personalepolitikken. (Sundhedsstyrelsen)

Ledelsesopgaven bliver at skabe rammer, hvor både sikkerhed, sundhed og trivsel på arbejdspladsen er tænkt ind og er med til at understøtte de strategiske mål. (Ledernes Hovedorganisation)

Sundhedsledelse er, når et lederskab arbejder på at skabe en sundhedsfremmende arbejdspladskultur og værdier med henblik på at inspirere og motivere de ansatte til at deltage i dette udviklingsarbejde. Sundhedsfremmende ledelse kan også forstås som en vigtig del af den organisationens kapacitet for sundhedsfremme – herunder ledelsens viden, færdigheder og evner samt organisationens politikker og strukturer, der støtter udviklingen af en sundhedsfremmende arbejdsplads. (A. Eriksson)

Det er centralt i flere af udsagnene om sundhedsledelse, at sundhed bliver sat på dagsordenen på alle niveauer i virksomheden. Sundhedsfremme skal være en del af virksomhedens politikker og strategier, men samtidig være en del af de ansattes hverdag via den kultur og de rammer, som de møder.

Sundhedsledelse er ikke en ny ledelsesdisciplin, men nærmere en ny tankegang, hvor sundhed tænkes ind i virksomhedens eksisterende aktiviteter. Sundhedsledelse er ikke alene lederens ansvar – arbejdsmiljørepræsentanten og andre nøglepersoner blandt medarbejderne skal også være med til at løfte opgaven. Derfor skal både ledere og de relevante medarbejdere undervises i, hvordan man kan arbejde strategisk med sundhedsfremme på arbejdspladsen, fx via de eksisterende uddannelser for ledere og arbejdsmiljørepræsentanter.

Grunde til at arbejde med sundhedsledelse

Arbejdspladsen er en oplagt arena, når man vil fremme borgernes sundhed. På arbejdspladsen er mennesker samlet på samme sted og i lang tid hver dag, og for mange mennesker er kollegerne et vigtigt socialt netværk. Derfor påvirker arbejdspladsen normer og adfærd, og undersøgelser har vist, at både ledere og medarbejdere mener, at arbejdspladsen gerne må blande sig i sundhedsforhold.

Det betaler sig at investere i sundhedsfremme på arbejdspladsen. Sunde ansatte er mere produktive, leverer højere kvalitet i arbejdet, er mindre syge, har mere overskud og trives bedre på arbejdspladsen. Oplagte gevinster derudover er:

- Øget sundhed
- Stærkere sammenhold
- Stærkere arbejdspladskultur
- Større arbejdsglæde
- Godt image.

Det er vigtigt at systematisere arbejdet med sundhedsfremme, så sundhedsindsatsen bliver koordineret og forankret bredt i organisationen.

Sundhedsledelse kan være med til at skabe sammenhæng mellem virksomhedens strategi og de ansattes arbejdsliv, som igen kan få en afsmitende virkning på deres livsstil.

Solmodellen

Når man skal arbejde konkret med sundhedsledelse, kan man tage udgangspunkt i modellen Solen (se side 5), som giver et overblik over, hvad sundhedsledelse kan rumme. Solmodellen er udviklet af Folkesundhed København i forbindelse med et forebyggelsesfondsprojekt om sundhedsledelse (2011).

Modellen består af en kerne, to ringe og otte stråler. Kernen i modellen er sundhedsledelse, og herudfra stråler otte indsatsområder. I den inderste ring finder man elementerne i sundhedsledelse, mens der i den yderste ring står eksempler på konkrete tiltag inden for hvert element.

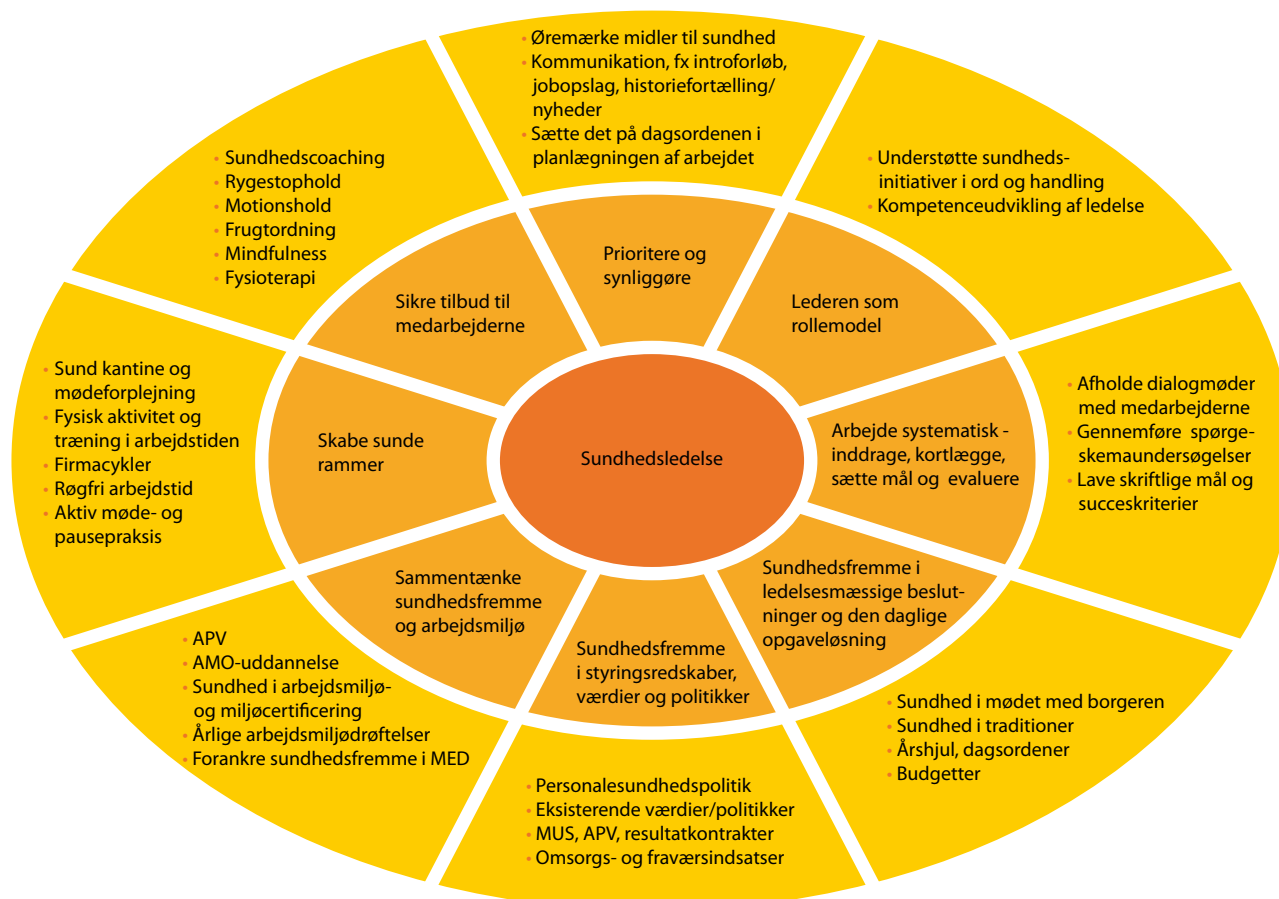
Kortlægningsværktøj

Solen kan også bruges, hvis man vil kortlægge, hvordan arbejdspladsen arbejder med sundhedsledelse i dag (se bilag 1). Ledelsen og relevante fora af ledere og medarbejdere kan drøfte hvert enkelt indsatsområde og på den måde fastslå, om arbejdspladsen står stærkere inden for nogle indsatsområder end inden for andre.

På baggrund af den viden kan man drøfte, om der er behov for at iværksætte nye tiltag. Solmodellen kan evt. suppleres med Sundhedsstyrelsens 5-trinsmodel, der ligeledes er et redskab til at vurdere, hvor langt arbejdspladsen er kommet med at arbejde strategisk og systematisk med sundhedsfremme.

Når kortlægningen er på plads, kan Solmodellen også bruges til at planlægge sundhedsfremmende indsatser med udgangspunkt i de mange konkrete eksempler på indsatser i modellens yderste ring.

Solen – en model til sundhedsledelse



De otte indsatsområder – solens stråler

I de kommende afsnit vil hvert indsatsområde i solens stråler blive forklaret. Indsatsområderne er:

1. Prioritere og synliggøre
2. Lederen som rollemodel
3. Arbejde systematisk – inddrage, kortlægge, sætte mål og evaluere
4. Sundhedsfremme i ledelsesmæssige beslutninger og den daglige opgaveløsning
5. Sundhedsfremme i styringsredskaber, værdier og politikker
6. Sammentænke sundhedsfremme og arbejdsmiljø
7. Skabe sunde rammer
8. Sikre tilbud til medarbejdere.

Fælles for de syv første indsatser er, at de indtænker sundhedsfremme på et strategisk og strukturelt niveau – det vil sige, at indsatserne bliver en del af arbejdspladsens rammer og vil-

kår og dermed retter sig mod alle medarbejdere. Den ottende indsats er mere individorienteret, men er stadigvæk strategisk, da tilbuddene iværksættes som led i en overordnet plan.

1. Prioritere og synliggøre

Hvis man ønsker at fremme sundheden på arbejdspladsen, er det vigtigt at prioritere sundhedsfremme både økonomisk og i planlægningen af arbejdsdagen. Derudover er det en god ide at synliggøre arbejdspladsens sundhedsfremmende indsatser, da det bidrager til at skabe en kultur, hvor sundhed er en naturlig del af hverdagen.

Øremærke midler til sundhed

Ved at øremærke midler til sundhedsfremme i budgettet sikrer man, at der er penge til at skabe sunde rammer – hele året. Det kan være store poster som etablering af træning i arbejdstiden eller sund kantinedrift eller små poster som indkøb af træningselastikker til medarbejderne.



Kommunikation, fx introduktionsforløb, jobopslag, historiefortælling/nyheder

Hvis sundhed skal blive en naturlig del af arbejdspladsens kultur, bør sundhed indgå i relevant intern og ekstern kommunikation, fx:

Introduktionsforløb

For at sikre udbredelsen af arbejdspladsens sundhedsfremmende initiativer er det oplagt ved introduktion af nye medarbejdere og vikarer at oplyse om arbejdet med sundhedsfremme på arbejdspladsen.

Jobopslag

I stillingsannoncer kan man nævne, at arbejdspladsen har fokus på sundhed, og at man forventer, at medarbejderne ønsker at engagere sig i sundhedsarbejdet.

Historiefortælling/nyheder

Historier om arbejdspladsen kan relateres til sundhed, fx i interne nyhedsbreve, personaleblade og lokale aviser. Refleksioner om sundhed på arbejdspladsen kan også inddrages i ledernes interne mundtlige kommunikation, fx nytårshilsener, taler på temadage o.l.

Sætte sundhed på dagsordenen i planlægningen af arbejdet

I forbindelse med planlægningen af det daglige arbejde kan sundhed fx tænkes ind ved at planlægge sunde pauser, som fx kan være fysisk aktive pauser eller pauser med afslapning og musik. Desuden kræver det på nogle arbejdspladser særlig planlægning at sikre, at medarbejderne har tid og også tager sig tid til en reel frokostpause. Måltidet fysisk træning, som styrker kondition, led og muskler og forebygger nedslidning, kan også tænkes ind i arbejdstiden, ligesom man kan sikre variation i arbejdet og nye typer af arbejdsopgaver for at optimere arbejdsbevægelserne.

2. Lederen som rollemodel

Det er afgørende for medarbejdernes holdning til sundhedsindsatserne, at lederen går forrest og er klædt på til at kunne motivere medarbejderne til at deltage. Også andre personer er centrale som meningsdannere på arbejdspladsen – fx har arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter en betydningsfuld rolle.

Understøtte sundhedsinitiativer i ord og handling

Det er vigtigt, at lederen påtager sig at være rollemodel og bakker sundhedsinitiativerne op i både ord og handling. Det er ikke kun en opgave for den øverste chef, men også for mellemliderne, som har den daglige kontakt til medarbejderne.

Kompetenceudvikling af ledelsen

Flere undersøgelser har vist, at uddannelse af ledelsen inden for sundhedsfremme er afgørende for, om ledelsen prioriterer sundhedsarbejdet og kan motivere medarbejderne til at være med til at udvikle det.

3. Arbejde systematisk ved at inddrage, kortlægge, sætte mål og evaluere

Inden ledelsen bruger ressourcer på at iværksætte sundhedsfremmende initiativer, bør arbejdspladsen tage stilling til, hvilke behov der er blandt de ansatte, og hvilke initiativer der vil give den største effekt. Det er vigtigt at arbejde systematisk, så man inddrager mellemlidere og medarbejdere, kortlægger arbejdspladsens sundhed, fastsætter mål og løbende evaluerer og evt. justerer sundhedsindsatserne.

Afholde dialogmøder med medarbejderne

Når man skal gennemføre sundhedsfremmende initiativer, er det ofte nødvendigt at ændre rammer og strukturer, og her skal man inddrage medarbejdere på alle niveauer. Det kan ske på flere måder, fx ved at afholde dialogmøder, hvor ledelsen og medarbejderne kan drøfte, hvilke områder man ønsker at prioritere, og samtidig få inspiration til det videre arbejde.

Gennemføre spørgeskemaundersøgelser

En anden måde at afdække medarbejdernes behov og interesse på er ved at gennemføre spørgeskemaundersøgelser. Fordelen ved spørgeskemaer – i forhold til dialogmøder – kan være, at alle får mulighed for at svare anonymt.

Både for at spare ressourcer og for at opnå en synergieffekt¹ kan kortlægningen ske i forbindelse med de kortlægninger, arbejdspladsen i forvejen gennemfører, fx arbejdspladsvurderingen (APV), medarbejderudviklingssamtalen (MUS), gruppeudviklingssamtalen (GRUS), lederudviklingssamtalen (LUS) og trivselsundersøgelser.

¹ Synergieffekt betyder, at man opnår en bedre effekt, når indsatserne sammentænkes, end når de iværksættes hver for sig. Se under indsatsen "Sammentænke sundhedsfremme og arbejdsmiljø".

Fastsætte skriftlige mål og succeskriterier

For at fastholde fokus på de sundhedsfremmende indsatser og på de mål, ledelsen gerne i samarbejde med medarbejderne har fastsat, er det vigtigt at formulere skriftlige mål og succeskriterier. Dette kan desuden tjene som dokumentation af indsatserne.

Evaluering, fx før- og eftermåling

For at finde ud af, om man får mest muligt for de penge og kræfter, man lægger i det sundhedsfremmede arbejde, er det vigtigt løbende at evaluere indsatserne. Hvordan indsatserne skal evalueres, afhænger af, hvilke mål og succeskriterier man har formuleret. Metoden kan spænde fra ambitiøse målinger af før- og eftertilstande til en dialog på personalemødet om tilfredsheden med indsatsen.

Evalueringsresultater skal bruges til at justere eller evt. helt stoppe indsatsen, hvis man ikke opnår det forventede. Når man kender effekten af indsatserne, bliver det lettere at argumentere for, hvorfor der evt. også næste år skal afsættes midler på budgettet til sundhedsfremme.

4. Sundhedsfremme i ledelsesmæssige beslutninger og den daglige opgaveløsning

Ved at tænke sundhed ind i de strukturer, der allerede findes i forbindelse med daglige arbejdsopgaver, traditioner og møder, bliver det lettere at styrke arbejdspladsens sundhed.

Sundhed i mødet med borgeren

På mange arbejdspladser har medarbejderne direkte kontakt med borgerne. Det gælder fx på børne- og ungeområdet og på service- og plejeområdet. På de områder kan sundhed integreres i arbejdet med borgeren, fx gennem fælles træning med børnene i daginstitutionerne, beboerne på de psykiatriske bosteder eller de ældre borgere på plejecentrene. Andre eksempler er fælles sundhedsdage, temamøder og events og desuden fælles sunde rammer, sunde madordninger og røgfri miljøer.

Sundhed i traditioner

De fleste arbejdspladser har traditioner: julefrokost, sommerfest, forårsudflugt o.l. I forbindelse med disse traditioner kan man også indbygge sunde tiltag – eller man kan iværksætte nye,

sunde tilbagevendende arrangementer, fx en årlig idrætsdag eller sundhedsdag, hvor man sætter fokus på både den fysiske og den mentale sundhed.

Årshjul, dagsordener

Nogle arbejdspladser har indsat milepæle i forbindelse med den daglige drift i et årshjul, som ledergruppen, medindflydelsesudvalg (MED), arbejdsmiljøorganisationen (AMO) og samarbejdsudvalg (SU) arbejder ud fra. For at holde fokus på sundhedsfremme giver det god mening at lægge iværksættelse, evaluering og evt. justering af sundhedsfremmende initiativer ind i årshjulet for at sikre en vedvarende indsats.

Hvis man vil sikre, at sundhedsfremme til staidighed er på dagsordenen, kan man helt konkret have sundhedsfremme med som et fast punkt på dagsordenen til møder på alle niveauer, fx teammøder, afdelingsmøder, personalemøder, MED-/AMO-/SU-møder, ledermøder og centerchefmøder.

Budgetter

Se “Øremærke midler til sundhed” under indsatsområdet “1. Prioritere og synliggøre”.

5. Sundhedsfremme i styringsredskaber, værdier og politikker

Når sundhed er en del af de ledelsesmæssige styringsredskaber, bliver ledere på alle niveauer i højere grad forpligtet til at arbejde med sundhedsfremme på arbejdspladsen.

Personalesundhedspolitik

Nogle arbejdspladser har en samlet personalesundhedspolitik – andre arbejdspladser har politikker på særskilte sundhedsområder, og atter andre arbejdspladser har lagt deres sundhedspolitik ind under arbejdsmiljøpolitikken.

Det kan være en fordel at have en separat personalesundhedspolitik, fordi den sætter særlig fokus på sundhedsområdet, men uanset hvad arbejdspladsen vælger, er det afgørende, at man koordinerer de forskellige politikker og sammentænker fx arbejdsmiljø og sundhedsfremme.



Eksisterende værdier, politikker og strategier

Fælles for værdier og politikker er, at de sender signaler om en ønsket adfærd. Sundhed kan indarbejdes i eksisterende politikker eller strategier og på den måde blive en del af værdisættet på arbejdspladsen. Når man indarbejder sundhed i eksisterende ledelsesværktøjer, er det nemmere at implementere sundhedsfremmende aktiviteter.

MUS, APV, resultatkontrakter

Medarbejderudviklingssamtaler, arbejdspladsvurderinger og resultatkontrakter er strukturer, der allerede eksisterer på mange arbejdspladser, og er derfor også velegnede at tænke sundhed ind i.

MUS

Den årlige MUS-samtale er en oplagt mulighed for en dialog mellem leder og medarbejder om, hvordan arbejdspladsen kan bidrage til udviklingen af medarbejderens livsstilskompetence. Det anbefales, at man tager udgangspunkt i, hvad arbejdspladsen kan gøre for at fremme medarbejderens sundhed i arbejdstiden, frem for at tale om, hvordan den enkelte selv kan bidrage til sin sundhed i fritiden.

[Læs Sund By Netværkets vejledning om MUS-samtale](#)

APV

Omtales senere under “6. Sammentænke sundhedsfremme og arbejdsmiljø”.

Resultatkontrakter

For at sikre, at arbejdspladsen når de opstillede mål for sundhedsfremme, kan man med fordel indskrive målene i resultatkontrakter, hvor lederen forpligter sig til at gennemføre og implementere sunde tiltag på arbejdspladsen.

Omsorgs- og fraværsindsatser

Ledere skal ifølge lov om sygedagpenge gennemføre en sygefraværssamtale senest fire uger efter medarbejderens første sygedag. Mange arbejdspladser vælger at gennemføre samtalen meget tidligere ud fra en antagelse om, at en god dialog og tæt kontakt mellem leder og den sygemeldte medarbejder kan nedbringe fraværet. Flere steder gennemfører man også forebyggende omsorgssamtaler.



Det er oplagt at bringe sundhed på banen i både sygefraværs- og omsorgssamtaler, så samtalerne kan danne udgangspunkt for en respektfuld dialog om sundhed i relation til arbejdet.

6. Sammentænke sundhedsfremme og arbejdsmiljø

Det er en god ide, hvis arbejdspladsen sammen-tænker sundhedsfremme og arbejdsmiljø (både det fysiske og det psykiske), idet man på den måde kan sikre en systematisk og vedvarende sundhedsindsats. Det er også oplagt at undersøge, om sundhedsfremmende indsatser kan være med til at løse arbejdsmiljøproblemer. Hvis resultaterne af APV'en fx viser, at medarbejderne har gener i muskler og led og derfor har risiko for nedslidning, giver det god mening at iværksætte indsatser, der har fokus på målrettet træning, så medarbejderne har den kondition og muskelstyrke, som arbejdet kræver. Integrationen kan derudover fx bestå i følgende:

APV

Der er mange muligheder for at inddrage sundhed i APV, da der er frihed i forbindelse med valg af APV-metode. Man kan fx inddrage spørgsmål, der kan bidrage til at afdække medarbejdernes interesse og behov for forskellige sundhedsfremmende indsatser.

[Læs Sund By Netværkets vejledning om APV](#)

Arbejdsmiljøorganisationen

Sundhed kan med fordel implementeres i uddannelsen af tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter, MED-udvalgsmedlemmer mv. I forbindelse med arbejdsmiljøuddannelsen bør sundhedsfremme indgå både i den obligatoriske uddannelse som et kort emne og i den supplerende uddannelse som et længere forløb bestående af fx to halve dage. Ligeledes bør sundhed indgå i MED-uddannelsen.

Årlige arbejdsmiljødrøftelser

Alle arbejdspladser skal ifølge Arbejdstilsynet gennemføre en årlig arbejdsmiljødrøftelse. Her vil det være oplagt også at drøfte sundhedsfremme. Arbejdstilsynet har udarbejdet en generel guide til den årlige arbejdsmiljødrøftelse, som arbejdspladsen kan tage udgangspunkt i, og guiden kan udvides til også at indeholde spørgsmål om sundhedsfremme på arbejdspladsen. Spørgsmålene kan fx være:

- Har I haft nogle særlige arbejdsmiljø- og sundhedsudfordringer det seneste år?
- Har I arbejdssteder, opgaver eller arbejdsmetoder, der udgør en risiko for arbejdsmiljøet og/eller sundheden?
- Hvad virker positivt på arbejdsmiljøet og sundheden?
- Står arbejdspladsen over for nye opgaver eller ændringer, som påvirker arbejdsmiljøet og/eller sundheden?

Sundhed i arbejdsmiljø- og miljøcertificering

Hvis arbejdspladsen ønsker at blive arbejdsmiljøcertificeret, er der i nogle tilfælde krav om, at arbejdspladsen gennemfører sundhedsfremmende initiativer. Det er under alle omstændigheder en oplagt mulighed at arbejde med sundhed i forbindelse med arbejdsmiljøcertificering.

[Læs Sund By Netværkets vejledning om certificering](#)

Forankre sundhedsfremme i MED

På kommunale arbejdspladser er det et krav, at der etableres et samarbejdsudvalg og en arbejdsmiljøgruppe med repræsentanter fra ledelse og medarbejdere. Mange arbejdspladser har valgt at slå de to ting sammen i et MED-udvalg (medindflydelsesudvalg). Det er vigtigt at sikre,



at sundhedsfremmeindsatsen ikke isoleres i arbejdsmiljøgruppen, men bredes ud til hele MED-organisationen, da sundhedsfremmende initiativer gennemføres bedst, jo flere der tager ejerskab til dem.

Sundhedsfremme er ifølge KTO-aftalen en del af MED-organisationens ansvarsområde.

[Læs Aftale om trivsel og sundhed på arbejdspladserne \(KTO\)](#)

7. Skabe sunde rammer

Arbejdspladsen kan via strukturelle indsatser fastsætte rammer, så det sunde valg bliver lettere for den enkelte medarbejder. Men først når medarbejderen vælger det sunde, fordi det er en del af arbejdspladsens kultur, kan man tale om en sundhedskultur. For at realisere dette er det vigtigt at inddrage medarbejderne i arbejdet med sundhedsindsatserne.

Der er mange muligheder for at skabe sunde rammer på arbejdspladsen. Det kan fx gøres ved at etablere en sund kantine og sund mødeforplejning, ved at skabe mulighed for fysisk aktivitet og træning i arbejdstiden, ved at indkøbe firmacykler, ved at indføre røgfri arbejdstid eller ved at indføre en aktiv møde- og pausepraksis.

8. Sikre tilbud til medarbejderne

Der er mange muligheder for sundhedsfremmende tilbud til medarbejderne. Det er derfor vigtigt, at der er en plan med tilbuddene, og at man ved, hvad man vil med tilbuddene, det vil sige, at de har sammenhæng med en overordnet plan og strategi for sundhedsfremme på arbejdspladsen, og at sundhedsindsatsen evalueres.

Eksempler på tilbud kan være: sundhedscoaching, rygestophold, motionshold, frugtordning, mindfulness og fysioterapi. Man skal huske at undersøge, om SKAT vurderer, at tilbuddet er et personalegode, som der skal betales skat af.

Læs mere om sundhedsledelse

- Sundhedsstyrelsen, Sundhed og trivsel på arbejdspladsen, 2010
- Andrea Eriksson, Health-Promoting Leadership, 2011
- Sund By Netværket, 9 skridt til sundhed og trivsel på arbejdspladsen – den gode kommunale model, 2010
- Jørn Helder og Annie Hagel (red.), Sundhedsledelse – forudsætninger, teori og perspektiver, 2009
- Anders Hanson, Salulogent ledarskap – för hälsosam framgång, 2010.

Bilag 1: Vejledning til kortlægnings-skema til sundhedsledelse

Formål

Hvor Solen giver eksempler på forskellige sundhedsfremmende indsatser, som arbejdspladsen kan have strategisk fokus på eller etablere, så kan man i kortlægningsværktøjet skrive:

- Hvad arbejdspladsen allerede gør (kortlægning)
- Hvilke sundhedsfremmende tiltag arbejdspladsen kunne gøre (planlægning).

Målgruppe

Fora, hvor det kunne være relevant at arbejde med modellen, kunne evt. være ledergrupper, MED/AMO/SU, HR-stabe o.l.

Man kan arbejde med kortlægnings- og planlægningsværktøjet i en eller flere grupper på en arbejdsplads. Det er ikke hensigtsmæssigt med alt for store grupper, da alle helst skal være med til at udfylde skemaet. Vi anbefaler grupper på mellem tre og otte ansatte.

Udfyldelse af skemaet

I starter med at udfylde den første række i skemaet, hvor I noterer, hvad I allerede gør inden for hvert af de otte strategiske indsatsområder (svarende til de orange felter i solen). Når I har udfyldt den første række med konkrete eksempler på iværksatte indsatser, skal I afsætte tid til dialog med fokus på fx følgende spørgsmål:

- Er der enighed om, hvad arbejdspladsen allerede gør? (Hvis der er flere grupper, skal I blive enige om svarene i første række, inden I går videre).
- Er nogle af de strategiske områder over- eller underrepræsenterede? Hvorfor?
- Er nogle af de strategiske områder vigtigere end andre eller en forudsætning for andre? Hvorfor?

Næste skridt er, at I udfylder anden række for hvert af de strategiske områder, så I svarer ja eller nej til, om der overordnet er behov for forbedringer inden for det pågældende strategiske område. Så I svarer fx ja eller nej til, om der er behov for forbedringer under "Sammentænke sundhedsfremme og arbejdsmiljø". Det kan være en god ide at inddrage følgende spørgsmål i overvejselen over, om der er behov for forbedringer:

- Giver svarene i første række anledning til at ændre prioriteringen af sundhedsfremmende indsatser – eller er det godt, som det er?
- Er der strategiske områder, hvor I ingen eller næsten ingen indsatser har?

Til sidst udfyldes sidste række med konkrete forslag til indsatser inden for hvert af de strategiske områder, hvor I har svaret ja til, at der er behov for ændringer.

Ud fra svarene i hele skemaet kan I nu udarbejde en prioriteret handleplan for, hvilke indsatser I vil iværksætte først, og beskrive mål, ansvar, tidsplan og evt. nærmere detaljer for indsatsen.

Kortlægningskema til sundhedsledelse

Indsats	Beskriv det, I allerede gør	Er der behov for forbedringer? Skriv "Ja" eller "Nej"	Hvis ja, skriv forslag til forbedringer og/eller nye tiltag
Prioritere og synliggøre			
Lederen som rollemodel			
Arbejde systematisk, inddrage, kortlægge, sætte mål og evaluere			
Sundhedsfremme i ledelsesmæssige beslutninger og den daglige opgaveløsning			
Sundhedsfremme i styringsredskaber, værdier og politikker			
Sammentænke sundhedsfremme og arbejdsmiljø			
Skabe sunde rammer			
Sikre sundhedsfremmetilbud til de ansatte			



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.

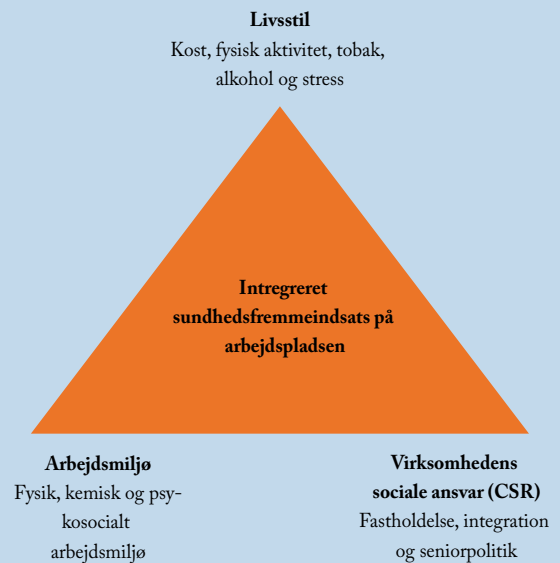
Med dette perspektiv på indsatsen bliver det muligt at sætte fokus på de sociale, miljømæssige og organisatoriske faktorer, der påvirker de ansattes sundhed og er medvirkende årsager til sygdom og eksklusion fra arbejdsmarkedet.

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