Sund i et godt arbejdsliv

- Inspirationskatalog om integration af sundhedsfremme og arbejdsmiljø

ARBEJDSMILJØRÅDET

INDHOLD DEL 1: HVAD ER ISA?

Hvad er ISA? 5
Aalborg Kommunes dagpleje: "Kroppen på toppen" 7
Gode råd om at arbejde integreret 8

Hvorfor gavner ISA? 10
DSB S-tog A/S: "FUT" - Fysisk Uddannelse og Træning 12
Gode råd om fordelene ved ISA 13

Hav spillereglerne på plads i ISA-arbejdet 15
Vejle Kommune, Socialområdet: Sundhed betyder trivsel 18
Gode råd om fælles spilleregler 19

I kataloget kan du møde

Eksempelbokse

ISA-modellen

Opslagstavler

Del 1 - Hvad er ISA?

Integration af sundhedsfremme og arbejdsmiljø (ISA) betyder, at man på arbejdspladsen sammentænker sundhedsfremme og arbejdsmiljø. Det betyder bl.a., at indsatsen tænkes sammen med arbejdets organisering, medarbejdernes hverdag og ledelsens prioritering. Samtidig betyder det, at arbejdspladsen bruger sundhedfremmeaktiviteter til at nå et mål om at forbedre arbejdsmiljøet, fx i form af øget trivsel og færre smerter i muskler og led.

Inspirationskataloget gør op med den traditionelle vanetænkning om, at sundhed alene er lig med kost, rygning, alkohol og motion og lægger op til at sikre en mere vedvarende indsats ved at tænke på arbejdsmiljøet som ståsted for indsatsen. Det betyder, at ISA-indsatser bør bygge på samarbejde mellem ledelse og medarbejder. Det betyder også, at indsatsen tænkes ind i de rammer, strukturer og systematikker, der allerede eksisterer på arbejdspladsen.

Del 1 sætter desuden fokus på, at det kan betale sig at sætte ISA-indsatser i gang på arbejdspladsen. Flere undersøgelser peger på, at arbejdspladser kan have godt afkast af de investerede kroner (ROI), og at en indsats kan betyde besparelser på sygefravær, udskiftning af personale mv. Endelig giver del 1 et bud på, hvilke fælles forståelser og rammer, der bør være til stede, når der arbejdes med en ISA-indsats.

INDHOLD DEL 2: FRA IDÉ TIL DRIFT

Opstart 22

Coop Danmark A/S – Høj medarbejderinvolvering 23
Danish Crown – Sundhedstjek åbner muligheder 24
Holstebro Kommune - En central ramme med lokal forankring 25
Novozymes A/S – Forskningsprojekt som igangsætter 26
Vattenfall A/S – Udvikling via netværk 27
Løvenborg Industri A/S – Konsulenten som *driver* 28
Gode råd om opstart 30

Implementering 31

Nordea Liv & Pension – Sundhedsambassadører spreder budskabet 32
Distrikt Ribe Syd – Medarbejderne fortæller selv 33
Københavns Universitet – Et postkort til medarbejderne om sund ergonomi 34
Aalborg Kommunes Dagpleje – Det skal være let i hverdagen 35
Gode råd om implementering 37

Læring 38

Pharmakon A/S – En succes er ikke kun at nå målet 39
Eurofins Miljø A/S – Hårde facts at arbejde videre med 40
Ribe Jernindustri A/S – En hurtig rundspørge blandt medarbejderne 41
Gode råd om læring 43

Drift 44

SuperGros A/S – Driftscoaches med ansvar 45
SAS Danmark A/S – Ny indsats på baggrund af projekt 46
Albani Bryggerierne - Når konsulenterne driver indsatsen 47
Gode råd om drift 48

4 trin: Fra idé til drift. En mulig vej til en integreret indsats

Del 2 - Trin-modellen: 4 trin fra idé til drift

Med udgangspunkt i de indsamlede erfaringer om gode eksempler på måder at integrere sundhedsfremme og arbejdsmiljø, er der i inspirationskataloget udviklet en model, som tager udgangspunkt i samarbejde på tværs af leder- og medarbejderniveau. Modellen anviser 4 trin, som arbejdspladser kan benytte til at komme igennem relevante overvejelser i dialogen mellem ledelse og medarbejdere:

- **Opstart**: Tilpas og udvikl indsatsen til jeres arbejdsplads, inden I går i gang.
- **Implementering**: Gør indsatsen og aktiviteterne synlige på arbejdspladsen.
- **Læring:** Evaluér og tal om, hvordan evalueringen kan bruges fremadrettet.
- **Drift:** Tænk indsatsen ind i de strukturer, systematikker og processer, der er på arbejdspladsen, så den bliver en del af den daglige drift.

Del 2 præsenterer samtidig et bredt udsnit af eksempler fra de besøgte arbejdspladser. Eksemplerne giver et bud på nogle af de opmærksomhedspunkter, der er på de forskellige trin. Samtidig viser eksemplerne fra arbejdspladserne, hvordan disse arbejdspladser har arbejdet med elementer i det pågældende trin.

INDHOLD DEL 3: TEMAARTIKLER

Sundhedsledelse....53
Distrikt Ribe Syd: Værdier og sundhed blomstrer i Ribe....56
Gode råd om sundhedsledelse....57

Trivsel....59
Enhedsplejen Egegården: Træning sammen gav trivsel....61
Gode råd om trivsel....62

Mindre virksomheder....64
Revision Hammel ApS og Car Team Hammel: Hjælp fra andre arbejdspladser....66
Gode råd om mindre virksomheder....67

Fastholdelse....69
Tvilum: Pas på ryggen - brug hovedet....71
Gode råd om fastholdelse....72

Smerter i muskler og led....74
SuperGros A/S: Ledelse af sundhed afhjælper smerter....76
Gode råd om smerter i muskler og led....77

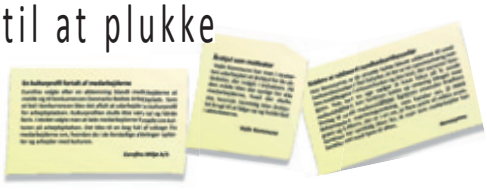
Virksomhedsportrætter

Christiansen og Essenbæk A/S: En indgroet kultur blev til et projekt....78
Sparekassen Farsø: Lokalsamfundet som en vigtig brik i indsatsen....82
Nordea Liv & Pension: Medarbejderne kan gøre os til Danmarks Bedste arbejdsplads....86
Bornholms Regionskommune: Sundhed som middel mod øget arbejdspres....90
AXA Power ApS: "Det store frikvarter" - giver balance mellem arbejdsliv og privatliv....94
Arbejdstilsynet: Arbejdsglæde bliver til en integreret indsats om sundhedsfremme og arbejdsmiljø (ISA)....98

Små ideer til at plukke....102

Virksomhedsportrætter

Små ideer lige til at plukke



Del 3 - Temaartikler og virksomhedsportrætter

Del 3 griber nogle af de temaer, der optager arbejdspladserne, når de skal sætte en indsats igang.

- **Sundhedsledelse** handler om, at lederen bør skabe forudsætninger, rammer og strukturer, der gør det let for medarbejderne i hverdagen at træffe det sunde valg.
- **Trivsel** omhandler bl.a. medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø og det at være glad for at gå på arbejde.
- **Mindre virksomheder** sætter fokus på de udfordringer, der kan være for en lille arbejdsplads i forhold til at gå i gang med en ISA-indsats.
- **Fastholdelse** handler primært om at fastholde medarbejdere så længe som muligt i jobbet.
- **Smerter i muskel og led** inddrager viden om intelligent træning og handler om, hvorfor det kan betale sig at have fokus på at forebygge i stedet for at helbrede.

Til sidst i del 3 fortæller 6 arbejdspladser deres historie om en indsats, som for dem har gjort en forskel i deres dagligdag. Indsatserne har haft stor effekt og viser arbejdspladser, som netop har tænkt indsatsen ind i dagligdagen og arbejdspladsens strukturer.

Forord

Du sidder med et inspirationskatalog om integration af sundhedsfremme og arbejdsmiljø i hånden. Kataloget er blevet til, fordi Arbejdsmiljørådet har ønsket at sætte integetration af sundhedsfremme og arbejdsmiljø på dagsordenen.

Det er også blevet til, fordi en række arbejdspladser i Danmark har fortalt deres historie om, hvordan de har arbejdet med sundhedsfremme og arbejdsmiljø. Det er blevet til 45 timers fortælling om sundhedsfremme og arbejdsmiljø, som kan give et bredt billede af de indsatser, der arbejdes med på arbejdspladserne i Danmark.

Arbejdspladserne strækker sig fra Sæby til Bornholm. Der er private arbejdspladser, offentlige arbejdspladser, store og små virksomheder.

Lige så mange arbejdspladser der er præsenteret i kataloget, lige så mange måder har der været at arbejde med sundhedsfremme og arbejdsmiljø. Kataloget er ikke tænkt som en rapport eller en lærebog i integration af sundhedsfremme og arbejdsmiljø, men præsenterer arbejdspladsernes mange forskelligartede stemmer.

Der er altså tale om inspiration. Inspiration som kan gøre, at I kan skabe jeres egen indsats. Kataloget er blevet til med bidrag fra flere arbejdsmiljøaktører: Forebyggelsesfonden, Videncenter for Arbejdsmiljø, Branchearbejdsmiljøråd og Arbejdsmiljørådet. Det har styrket indholdet, fordi der ikke er tale om én aktørs erfaringer og viden, men om fem gange så mange input.

I kataloget vil du møde 28 arbejdspladser. Nogle arbejdspladser har en lang og omfattende historie at fortælle, fordi de har været i gang længe. Andre arbejdspladser kan fortælle om helt særlige måder at gribe indsatserne an på. Fælles for alle arbejdspladserne er, at de er engagerede, indlevende og meget stolte af deres indsats. Samtidig har alle arbejdspladser uden undtagelse en klippefast tro på, at indsatsen nytter.

Mange af arbejdspladserne ser, at indsatsen kan forbygge eventuelle gener senere i de ansattes arbejdsliv. Andre arbejdspladser har haft lyst til at styrke trivslen og det psykosociale arbejdsmiljø både på kort og lang sigt, gennem indsatsen.

Hvis Arbejdsmiljørådet skal give et bud på, hvad der er afgørende for at komme i mål med en indsats om sundhedsfremme og arbejdsmiljø, vil det være: Samarbejde og integration i den daglige drift er grundstenene. Omkring dette bygges indsatser og aktiviteter op.

Rigtig god læselyst og nyd rejsen rundt blandt arbejdspladserne

Oktober 2011
ISBN 978-87-994940-0-2

Leo Bjørnskov
Formand for Arbejdsmiljørådet

Del 1 - Integration af sundhedsfremme og arbejdsmiljø

Integration af sundhedsfremme og arbejdsmiljø (ISA) betyder kort fortalt, at sundhedsfremme og arbejdsmiljø sammentænkes. Sammentænkningen kan fx ske ved, at man på arbejdspladsen bruger sundhedsfremmeaktiviteter til at nå et mål om at mindske muskel- og skeletbesvær, eller at man ændrer på arbejdsmiljøet for at styrke sundheden.

Der kan være et strategisk mål for arbejdsmiljø, hvor både de fysiske og psykiske arbejdsforhold forbedres og samtidig understøttes af sundhedsfremmeaktiviteter, eller der kan være et ønske om at forbedre trivslen hos medarbejderne og her kan sundhedsfremme være en del af løsningen.

Aktiviteterne på arbejdspladsen har dermed som mål at have en effekt både på arbejdsulykker, psykisk arbejdsmiljø, muskel- og skeletbesvær og på de ansattes sundhed. Samarbejdet om at integrere sundhedsfremme og arbejdsmiljø bliver en af vejene til at opnå et godt arbejdsliv og et godt helbred.

ISA-modellen: Integration af sundhedsfremme og arbejdsmiljø

Hvad betyder ISA?

Artiklen handler om, hvordan det ser ud, når man som arbejdsplads arbejder integreret med sundhedsfremme og arbejdsmiljø. Her kan du også møde Aalborg Kommunes dagpleje, der har arbejdet målrettet med at sammentænke sundhedsfremme og arbejdsmiljø.

Læs mere om ISA på side 5

Hvorfor gavner ISA?

Effekten af en ISA-indsats kan være mange ting. Arbejdspladserne har forskellige formål med at arbejde med ISA. Nogle ønsker at øge trivsel, andre ønsker at øge produktion og kvalitet. Mød DSB S-tog, der har arbejdet hårdt på at sætte en indsats i gang, der fra starten gav pote.

Læs mere om fordelene ved ISA på side 10

Fælles spilleregler

ISA-indsatser kræver nogle helt særlige fælles spilleregler på arbejdspladsen. Dialog om, hvad sundhed betyder på den enkelte arbejdsplads, kan afhjælpe nogle af de etiske dilemmaer. I Vejle Kommune har man taget meget specifikt stilling til det etiske i en indsats om sundhed på arbejdspladsen.

Læs mere om etik og dilemmaer på side 15

Hvad betyder ISA?

Integreret arbejde med sundhedsfremme og arbejdsmiljø (ISA) kræver lidt ekstra knofedt end blot at igangsætte indsatser om sundhed på arbejdspladsen. Indsatserne kan til gengæld give flere forebyggende muligheder og langtidssikre resultaterne. ISA er kort sagt en bonus for alle.

Erfaringer viser, at det kan betale sig for arbejdspladserne at arbejde systematisk og sammenhængende med sundhedsfremme og arbejdsmiljø. Sundhed på arbejdspladsen handler ikke kun om traditionelle sundhedsfaktorer som kost, rygning, alkohol og motion.

De faktorer er naturligvis også i spil, men for at sikre en vedvarende indsats, er det vigtigt at tænke sundhedsfremme sammen med arbejdsmiljøet.

Sundhed på en arbejdsplads

Sundhedsfremme på arbejdspladsen er den kombinerede effekt af arbejdsgiveres, medarbejdernes og samfundets samlede indsats for at forbedre sundhed og velbefindende hos den arbejdende befolkning.

Sundhedsfremme på arbejdspladsen kombinerer:

- forbedret arbejdsorganisering og arbejdsmiljø
- støtte til medarbejdernes personlige udvikling
- fremme af arbejdstagernes aktive medvirken.

Sundhedsbegrebet rummer en dobbelthed. Sundhed forstås både som velvære og fravær af sygdom, og det er ikke kun et spørgsmål om at være rask. Man kan nemlig være rask uden, at man nødvendigvis er sund.

> ***Der er forskel på velfærdstiltag og forebyggelsestiltag. Hvis du forebygger noget, betyder det også, at du undgår noget andet. Det er værd at tænke over***
>
> *Entreprenør Christiansen og Essenbæk A/S*

Denne dimension gælder også, når man taler om ISA. Sundhed har ikke kun en biologisk og en fysiologisk dimension, men også en psyko-social dimension. ISA handler altså ikke kun om, at kroppen er sund, men også om den psyko-sociale trivsel.

Hvad betyder ISA egentlig?

Integration af sundhedsfremme og arbejdsmiljø (ISA) betyder, at man på arbejdspladsen tænker sundhedsfremme og arbejdsmiljø sammen.

Forebyggelseskommissionens rapport fra 2009 peger på, at arbejdslivet kan påvirke de ansattes sundhed, ligesom arbejdsmiljøet hænger sammen med, hvor let den enkelte har ved at vælge en sund livsstil.

Der er således et samspil mellem sundhedsfremme og arbejdsmiljø, og arbejdspladsen er derfor et naturligt – og vigtigt – led i en sundhedsfremmende indsats. Forebyggelseskommissionen begrunder bl.a. dette med:

- at en stor del af den voksne befolkning tilbringer mange timer på arbejdspladsen.
- at man lettere kan lave indsatser, der er gruppebaserede.

- at det er lettere at få medarbejderne med, hvis det bliver en del af arbejdet at deltage i aktiviteter.
- at kollegerne kan opmuntre hinanden, og at fællesskabet kan motivere den enkelte.
- at man på arbejdspladsen lettere kan ramme målgrupper, som ellers er svære at nå.

Når man som arbejdsplads tænker sundhedsfremme og arbejdsmiljø sammen, integreres indsatsen i arbejdets organisering, medarbejdernes hverdag og ledelsens prioritering.

De sundhedsfremmeaktiviteter, der sættes igang, bør derfor bidrage til at forebygge dårligt arbejdsmiljø, mistrivsel og sygdom samt medvirke til at øge trivslen og det psykosociale arbejdsmiljø.

Det betyder også, at sundhedsfremme på arbejdspladserne ligger i et spændingsfelt mellem virksomhedens værdigrundlag, strategi, produktivitet/økonomi og arbejdsmiljø på den ene side – og på den anden side livsstil, trivsel, sundhed og sygelighed på individ- og samfundsniveau. Individets, samfundets og virksomhedens interesser går i den forbindelse i samme retning, fordi vellykkede indsatser for at fremme sundhed og arbejdsmiljø er til gavn for alle parter.

Forebyggelse er vejen frem

Når man ser på samspillet mellem sundhedsfremme og arbejdsmiljø, opstår der nye muligheder for handling og for at se indsatserne i et nyt lys.

Erfaringer fra virksomheder, der har arbejdet målrettet med at integrere sundhedsfremme og arbejdsmiljø, viser, at det er let at igangsætte tiltag, når fokus er rettet mod forebyggelse.

Arbejdet med sundhedsfremme og arbejdsmiljø på disse arbejdspladser er ofte forankret i et etableret system, nemlig arbejdsmiljøorganisationen (AMO), hvilket er en fordel.

Det viser sig også, at ledelsesopbakningen og medarbejderinddragelsen har været på plads fra begyndelsen. Tiltagene har været drøftet i de fora, hvor der i forvejen sættes fokus på at sikre medarbejderne mod nedslidning – både fysisk og psykisk. Eksempelvis i SU, MED-udvalg, personaleafdelinger mv.

Forebyggelse bliver afgørende i arbejdet med sundhedsfremme og arbejdsmiljø – ikke blot som forebyggelse af traditionel usundhed og livsstilssygdomme, men også i forhold til forebyggelse af arbejdsbetingede lidelser.

Erfaringerne viser, at når indsatsen sker som en integration mellem sundhedsfremme og arbejdsmiljø, er der tilslutning til indsatsen på flere planer. På ledelsesgangen og på gulvet hos medarbejderne, idet den medvirker til at skabe en sund og stabil arbejdsstyrke.

> ***Det er en god idé at tænke indsatsen ind i det, man laver i forvejen. Det forhindrer, at det kommer til at være noget, der er isoleret fra den daglige drift***
> *Bornholms Regionskommune*

ISA som en del af strukturen, systematikkerne og rammerne

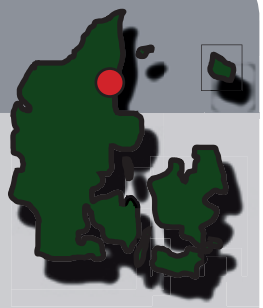
En indsats om integration af sundhedsfremme og arbejdsmiljø bør altid foregå i et samarbejde mellem ledelse og medarbejdere.

Det betyder, at der både skal være opbakning fra ledelsen til indsatsen, og samtidig være vilje hos medarbejderne til at deltage og bringe indsatsen ind i driften.

Det betyder også, at indsatsen prioriteres i dagligdagen - af både ledelse og medarbejdere, og at indsatsen tænkes ind i de strukturer og systematikker, der i forvejen er på arbejdspladsen. Det kan fx være AMO, SU, MED-udvalg mv. i forhold til at træffe beslutninger om indsatsen.

Endelig bør indsatsen tænkes ind i arbejdets organisering og de kerneopgaver, der udføres på arbejdspladsen, så der arbejdes systematisk med indsatsen og processer indenfor de eksisterende rammer på den enkelte arbejdsplads.

Aalborg Kommunes dagpleje – "Kroppen på toppen"



Sunde selvhjulpne børn

Dagplejerne havde et ønske om at få viden om ergonomi og redskaber til at forebygge nedslidning. Indsatsen tager fat i dagplejernes arbejdsmiljø ved, at de selv bliver bevidste om deres egne arbejdsvaner og rutiner i dagligdagen. Der satses på at forebygge nedslidning og forbedre arbejdsrutiner for dagplejerne kombineret med en sundhedsfremme, hvor både børn og voksne er mere aktive i dagplejedagligdagen. Dagplejerne lærer teori om sundhed og arbejdsmiljø og om, at bevægelse er vigtig for at forebygge egen nedslidning. De lærer også at forbedre børnenes motoriske udvikling. Flere selvhjulpne børn aflaster dagplejerens fysiske arbejdsmiljø med færre løft. Målet er, at dagplejeren får indarbejdet nye vaner med mere fysisk aktivitet med børnene, så det giver sundhedsfremme for både børnene og den voksne.

Fysioterapeuterne i dagplejeadministrationen har udviklet øvelser og redskaber, som dagplejerne lærer at bruge på et grundkursus. Grundideen er at understøtte denne proces med ændring af de daglige arbejdsvaner ved mange gentagne interventioner og ideer til at få mere fysisk aktivitet ind i dagligdagen. Der lægges vægt på, at fysioterapeuter står for øvelserne og kan give individuelle råd, så den enkelte dagplejer kan forebygge, der hvor en bestemt muskelgruppe belastes.

Fra alenearbejde til fællesskab

Dagpleje er traditionelt organiseret med udgangspunkt i dagplejerens hjem og alenearbejde uden daglig kontakt til kolleger bortset fra et ugentligt besøg i den fælles legestue. Derfor får dagplejerne i grundforløbet også input til at styrke fællesskabet og ideer til at gøre legestueaktiviteterne mere fysiske. På de legestuer der har været i gennem grundforløbet, er der kommet bedre struktur og et bedre socialt miljø.

Alle dagplejere har af kommunen fået en rød jakke – hvor der på ryggen står "Kroppen på toppen". Dagplejerne har taget dem i brug og denne synlighed i gadebilledet er med til at give dagplejerne en fællesskabsfølelse og samtidig en god profilering af den kommunale dagpleje. Alle får udleveret en aktivitetstaske, som fysioterapeuterne selv har udviklet. I tasken indgår bl.a. forskellige spil – memory og billedlotteri, som er til at bruge udendørs, bolde, risposer, kegler m.v.

"Vi har lavet "kageopskrifter", hvor der er billeder og ideer til små aktiviteter og konkrete lege, som den voksne kan lave med børnene. Dagplejerne kan godt lide at have en kageopskrift med en simpel beskrivelse, hvor billederne viser legen. Så kan børnene også være med til at vælge hvilken leg, de skal i gang med. Nogle af kageopskrifterne illustrerer arbejdsmiljøet, hvor løfteteknikker vises i praksis med tip til, hvor dagplejeren og barnet kan hjælpe hinanden. Den voksne får en øget kropsbevidsthed, og børnene bliver motorisk styrket til selv at kravle op og ned." fortæller fysioterapeut Annette Toft.

Gode kostvaner

Et sideløbende initiativ er, at alle dagplejere har fået udleveret en kogebog, hvor Claus Meyer har udviklet sunde og let tilgængelige opskrifter, der er velegnede til både børn og voksne. *"Kogebogen lægger op til, at man har lavet mad, der så også kan bruges som aftensmad – eller til at resten af aftensmaden kan bruges næste dag til børnene."* siger dagplejeleder Bente Tyllesen.

Hun fortsætter: *"En dagplejer havde fx lavet chips i ovnen af havregrød til børnenes store begejstring – Da de senere ikke kunne spise noget frokost, kom hun i tanker om, at de i de sunde chips havde konsumeret et halvt kilo havregrød."* Der afholdes en årlig dagplejedag, hvor alle dagplejere og børn samles til fælles aktiviteter forskellige steder i byen. *"I år arrangerer hvert dagplejeområde selv dagen med forskellige aktiviteter ud fra temaet kroppen på toppen, og de medbringer selv sund mad til fællesspisningen."*

Anerkendelse og arbejdsglæde

Efter grundkurset oplever dagplejerne, at de kommer tilbage med mange gode redskaber, som er nemme at bruge i dagligdagen. *"Jeg kan gå lige hjem og gøre det"* er en af de mest hørte bemærkninger fra de begejstrede dagplejere. *"Vi ser allerede nu meget mere aktivitet mellem børn og voksne, og dagplejerne fortæller, at de har færre "grædebørn" – De fysiske aktiviteter aktiverer børnene og bagefter bliver der ro til mere fordybelse,"* fortæller fysioterapeuterne. I forløbet oplever dagplejerne anerkendelse både fra hinanden og fra ledelse og fysioterapeuter, der driver projektet. "*Vores indtryk er, at det styrker dagplejerne som faggruppe – de ser kombinationen af det faglige med egen hverdag som meget nærværende og brugbart", siger fysioterapeut Helle Fuglsang*

Når projektet er slut

I hver legestue er udpeget en sundhedsmedarbejder som tovholder, og der vil blive afholdt opfølgningskurser og fællesmøder for dem et par gange om året. Fysioterapeuterne vil løbende besøge legestuerne og inspirere til nye ideer, og dagplejepædagogerne koordinerer ligeledes via fælles erfaringsdage, hvordan de kan bidrage til at fastholde de gode aktiviteter.

Gode råd om ISA

Tænk ISA-indsatsen ind i det I laver i forvejen

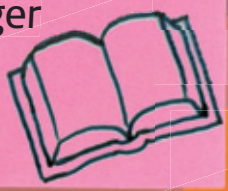
Arbejd systematisk, fx kortlæg, sæt mål og evaluér

Tænk sundheds-fremme og arbejds-miljø sammen

Prioritér og synlig-gør indsatsen

Tal om ISA ved den årlige arbejdsmiljø-drøftelse

Tænk indsatsen ind i arbejdets organi-sering, processer og beslutninger



Inddrag ISA i de ledelsesmæssige beslutninger

Gør indsatsen til en del af hverdagen

Sæt rammer, så det sunde valg bliver let

Brug fx APV'en til at kortlæg-ge behov og ønsker

8
KG

Hvorfor gavner ISA?

Når en arbejdsplads sætter en integreret indsats om sundhedfremme og arbejdsmiljø (ISA) i gang, vil det ofte være forbundet med udgifter. Det kan måske være svært at se, hvorfor en ISA-indsats ikke er et personalegode men en investering i medarbejderne. En investering som måske først viser sig langt senere. Ikke desto mindre kan mange arbejdspladser se god mening i investeringen. Medarbejderne bliver nemlig sunde, og det gavner både virksomheder og samfund.

Arbejdsmedicinsk klinik på Bispebjerg Hospital peger på, at integration af sundhedsfremme og arbejdsmiljø kan bidrage til at sikre balancen mellem krav i arbejdet og medarbejdernes kapacitet. Kapaciteten øger man ved at give medarbejderne mulighed for at dyrke motion og give dem sunde valgmuligheder.

Gavnligt på flere planer

Sundhedsstyrelsen peger på, at sunde medarbejdere, der trives, leverer højere kvalitet i arbejdet, er mere produktive og engagerede, er mindre syge og har mere overskud på arbejdspladsen.

Alle disse faktorer medvirker samlet set bl.a. til bedre samarbejde og et godt image for virksomheden. Med henvisning til resultater i danske og udenlandske undersøgelser finder Sundhedsstyrelsen det sandsynligt, at sundhed og trivsel også kan betale sig på bundlinjen.

Ét af målene med en ISA-indsats bør derfor være, at arbejdspladsen sikrer, at medarbejderne bevarer et godt helbred, oplever større trivsel, øger livskvaliteten og får større arbejdsglæde.

Flere undersøgelser, herunder ofte trivselsundersøgelser på arbejdspladserne, viser, at medarbejderne selv oplever større trivsel og tilfredshed i arbejdet, når de deltager i forskellige sundhedsfremmende indsatser på arbejdspladsen.

Ofte opnås alligevel endnu større tyngde i argumenterne overfor ledelsen, hvis der kan påvises økonomiske gevinster.

> ***Den tid medarbejderne bruger på fx motionsindsatser i arbejdstiden, tjenes ind i form af øget produktivitet***
> *Sundhedsstyrelsen*

Betragtninger om sundhedsøkonomi

Sundhedsøkonomi er mange ting, men et af de spørgsmål, der ofte melder sig, når talen falder på sundhedsøkonomi, er: Hvorfor kan det betale sig at investere i medarbejdernes sundhed?

Når man sætter indsatser i gang, stilles der en række krav til, at aktiviteterne skal kunne betale sig i den sidste ende.
Det betyder, at arbejdspladserne mange gange inddrager før- og eftermålinger i evalueringerne – bl.a. måling af sygefravær. Også nedgangen i personaleomsætningen er med til at gøre nogle aktiviteter mulige.

Når der på arbejdspladserne investeres i sundhedstjek, hænger det sammen med, at arbejdspladsen ønsker at vise medarbejderne, at det kan være nødvendigt med sundhedstiltag. Ved at sikre, at medarbejderne får adgang til den rette forebyggelse eller behandling, sikrer arbejdspladsen, at medarbejderen bliver ved med at være erhvervsaktiv.

Arbejdspladsen kan således fastholde medarbejdere, der måske ellers ville have forladt arbejdsmarkedet før tid.

Mest mulig sundhed for pengene

Når man igangsætter sundhedsfremmeinitiativer, vil det være en naturlig overvejelse for ledelsen, om det kan betale sig. I publikationen "Sundhed og trivsel på arbejdspladsen" er Sundhedsstyrelsens budskab, at det kan betale sig at arbejde med sundhed og trivsel. Især hvis indsatserne tager afsæt i en klar strategi – og ikke blot er frynsegoder for medarbejderne.

Erfaringer viser, at medarbejdertilfredsheden opleves højere de steder, som har arbejdet målrettet med at få initiativerne integreret i den daglige drift. Der kan ikke sættes kroner og øre på den sundhedsmæssige gevinst, men resultaterne kan ses på områder, hvor virksomheden har opstillet mål for indsatsen.

Gevinsten vil kunne aflæses i målopfyldelsen, hvis målene sættes, så de både dækker organisering af arbejdet, virksomhedskultur og medarbejdernes individuelle vaner og adfærd.

Return On Investment (ROI) – ISA betaler sig

Nogle virksomheder fokuserer direkte på, hvor meget deres investering giver i afkast i kroner og øre. Det kan man forsøge at måle ved fx at beregne besparelser på sygefravær, medarbejderomsætning, øget produktivitet og færre arbejdsulykker. En international belgisk undersøgelse foretaget af European Network for Workplace Health Promotion henviser til, at man ved at investere i sundhedsfremmeinitiativer kan opnå en besparelse på sygefraværet på 2½-10 gange investeringen.

Sundhedsstyrelsen henviser til en undersøgelse fra Lederne. Den viser, at virksomheder, der har tiltag på for eksempel kost- og motionsområdet, kan nedsætte sygefraværet med en dag om året pr. medarbejder. Undersøgelsen konkluderer, at sunde medarbejdere, der også trives på arbejdspladsen, betaler sig for virksomheden.

Endvidere henviser Sundhedsstyrelsen til en amerikansk undersøgelse, der viser, at virksomheder, som målrettet har investeret i sundhedsfremme og stressforebyggelse, opnår et Return On Investment på mellem 1½ og 12 gange.

Erfaringer fra Tyskland viser endvidere et ROI på mellem 2½ og 5 baseret på bl.a. sygefravær, øget produktivitet, kvalitet og arbejdsmoral og tværfagligt samarbejde.

> ***Det bliver meget synligt for os, at det kan betale sig, når vi måler på de hårde tal fx sygefravær og personaleomsætning. Vores leveringsperformance er også steget og har givet en dokumenteret højere kundetilfredshed. Det er virkelig noget, der rykker på ledelsesgangen***
> *Eurofins Miljø A/S*

Når parametre som for eksempel sygefravær anvendes, er det imidlertid nødvendigt at have opmærksomhed på, at årsagerne kan være varierende. Derfor kan man ikke altid drage en lige linje mellem en sundhedsfremme- og arbejdsmiljøindsats – og et fald/stigning i for eksempel sygefraværet.

Årstidens sygdomme (fx influenza, forkølelse mv.) kan desuden øge sygefraværet, selvom der arbejdes målrettet med at øge medarbejdernes trivsel.

Resultatet på virksomhedernes bundlinje vil på kort sigt være udgifter til de initiativer, der sættes i gang. Men de eventuelle økonomiske gevinster kan have et noget længere perspektiv.

> ***Udfordringen er at finde ideer til noget, der ikke koster så meget. På en sundhedsfremmedag underviste kolleger i forskellige discipliner. Mange kolleger blev aktiveret og vi lærte en masse om hinanden***
> *Arbejdstilsynet*

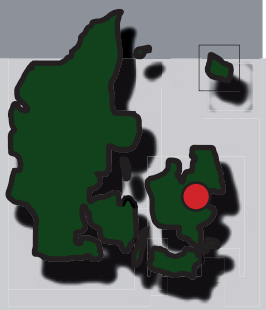
Når krisen kradser

I opgangstider vil virksomhederne have større overskud og incitament til at investere i sundhedsfremmeinitiativer – ud fra argumenter som tiltrækning og fastholdelse af de gode medarbejdere.

Når den økonomiske krise derimod gør budgetterne mindre, og virksomhedernes fokus bliver rettet mod besparelser, øges risikoen for, at de sundhedsfremmende initiativer bliver sparet væk.

I krisesituationer har flere virksomheder imidlertid gode erfaringer med at prioritere initiativer for at fastholde eller fremme trivsel. Erfaringerne viser, at "nød lærer nøgen kvinde at spinde". En krise kan nemlig sætte gang i kreative processer og give grobund for gratis ideer. Det opleves positivt af medarbejderne, at der stadig er vilje til fælles trivselsinitiativer. Og det kan medvirke til at opretholde en vis gejst – på trods af de dårlige tider.

DSB S-tog A/S – "FUT" Fysisk Uddannelse og Træning



Indsatsen startede, fordi arbejdsmiljørepræsentanter fra to medarbejdergrupper ønskede, at virksomheden skulle være mere proaktive i forhold til medarbejdernes høje fraværstal. Der blev derfor nedsat en arbejdsgruppe med det formål at forsøge at udarbejde sundhedsfremmende initiativer, der kunne implementeres i S-tog. Indsatsen skulle centrere sig om de medarbejdere, der havde et BMI på over 30, og som havde svært ved at tabe sig: "*Selvom vi ønskede at hjælpe folk med deres overvægt, var der også et arbejdsmiljøhensyn i vores indsats. Vi ville være med til at sikre, at folk ikke skulle forlade arbejdsmarkedet med arbejdsbetingede lidelser eller livsstilssygdomme. Samtidig skulle det kunne betale sig for DSB*," fortæller arbejdsmiljøleder Thomas Thoning.

En business-case med overskud

Som det første blev der udarbejdet en business-case, som satte fokus på indsatsens formål, omkostninger, sundhedsgevinster, besparelser og anbefalinger. Det var samtidig vigtigt for DSB, at indsatsen tog afsæt i evidensbaseret viden. Indsatsen byggede derfor på videnskabelige studier fra Rigshospitalet. Formålet med indsatsen var forebyggelse på to planer; et personligt plan i forhold til livsstilssygdomme og et organisatorisk plan i forhold til at sikre produktiviteten og forretningen.

Forløbet strakte sig over 4 måneder, hvor arbejdspladsen betalte for medarbejdernes deltagelse i de forskellige aktiviteter: "*Det var vigtigt for os, at vi rent faktisk kunne følge, om der skete en forbedring af medarbejdernes sundhed. For at være sikker på, at vi i slutningen af perioden kunne måle dette, var det et krav for at være med i indsatsen, at deltagerne deltog i både før- og eftermålingen. Gjorde de ikke det, skulle de selv betale for forløbet. Det lå fast for medarbejderne fra starten. Vi ville gerne betale, men vi var også nødt til at kunne se, om der var effekt af indsatsen,*" fortæller Thomas Thoning. En arbejdsgruppe bestående af ledelses- og medarbejderrepræsentanter opstillede succeskriterier og mål for indsatsen, som skulle dokumentere effekten af aktiviteterne. Målene var bl.a.: Kondital, blodtryk, vægt, registrering af deltagelse og oplevelsen af sundhed og helbred.

Motion, sund kost og kollegialt samvær

Indsatsen bestod i, at medarbejderne skulle deltage i målrettet træning 3-4 gange om ugen. Denne del af indsatsen blev superviseret af konsulenter, som skulle sikre, at medarbejderne deltog og dyrkede aktiv træning. Samtidig blev medarbejderne tilbudt konsultation hos en diætist, hvor de blev vejet og målt. Endelig skulle medarbejderne deltage i et socialt arrangement, hvor de lavede sund kost til hinanden. Dette skulle være med til at højne trivslen og det kollegiale samvær blandt gruppen af deltagere: "*Faktisk var vi allerede rigtig gode til at tale om mental sundhed. Det var den fysiske sundhed, det haltede med. Der var stadig en del tabu omkring at tale om hinandens sundhed og fysik hos DSB S-tog. Vi startede derfor med at kortlægge sundhedstilstanden i DSB S-tog. Samtidig konstaterede vi, at halvdelen af vores ansatte var overvægtige,*" siger Thomas Thoning.

Tallene taler deres eget sprog

Da de 4 måneder var gået, blev deltagerne testet, målt og vejet igen. Samtidig blev der målt på de traditionelle faktorer som sygefravær, produktivitetstab, og personaleafgang. For at kunne se, at indsatsen havde effekt nedsatte DSB S-tog en kontrolgruppe på 13 personer, som ikke gennemgik forløbet, men alene handlede som hidtil: "*Kontrolgruppen skulle vise os, at det netop var indsatsen, der havde en effekt og ikke alt muligt andet*," fortæller Thomas Thoning. Samlet set tabte deltagerne sig tilsammen 102 kilo i perioden, ligesom de havde risikoreduceret 10-12% i forhold til svære kroniske sygdomme og for tidlig død. Medarbejderne forbedrede deres kondital med 11% og havde efterfølgende alle en positiv oplevelse af deres egen sundhed og helbred.

Ud over medarbejdernes personlige forbedringer viste de hårde udregninger, at indsatsen havde en ROI (return on investment) på 146-298%. Dette kunne betyde for DSB S-tog, at hvis de havde succes med at inddrage alle 212 medarbejdere, som var fysisk inaktive ville dette betyde en besparelse på 6 mio. kr.: "*For os handlede det om at gøre vores satsning på medarbejdersundhed topprofessionel, og det betyder, at vi skal kunne måle, at det vi gør virker;*" siger adm. direktør Gert Frost.

"*Hvis beregningerne holder stik, og vi over en fem-årig periode kunne have en besparelse på 6,0 mio. kr. i forhold til sygefravær, produktivitetstab, arbejdsskader mv., ville vi være godt hjulpet. Det er alligevel en slags penge, som vi godt kunne bruge andre steder,*" supplerer Thomas Thoning. "*Vi er blevet klogere på, at FUT er et godt og rigtigt værktøj, men at det skal være en del af en større pakke. Det duer ikke kun at kigge på en bestemt gruppe medarbejdere. Principperne bag FUT skal udbredes og være en strategisk satsning til at forbedre arbejdsmiljøet bredt," slutter Thomas* Thoning.

Gode råd om fordelene ved ISA

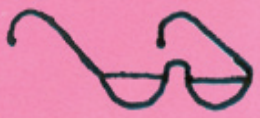
Hav et bredt fokus og sæt mål derefter

Gør trivsel til et strategisk mål

Mål på traditionelle arbejdsmiljøfaktorer som skader, smerter og trivsel

Udvikling af gratis ideer kan være en mulighed i krisetid

Medarbejdertilfredsheden højnes, når indsatsen integreres i den daglige drift



Vurdér, om der er behov for før- og eftermålinger

Opstil mål for indsatsen, det er muligt at måle på

Mål også på medarbejdernes oplevelse af selvvurderet helbred, stress mv.

Hav spillereglerne på plads i ISA-arbejdet

Hvad skal der ske? Det må ledelse og medarbejdere være enige om, hvis sundhedsfremme skal føre til et godt resultat. Et godt udgangspunkt for udvikling af en sundhedsfremmende arbejdsplads er, at indsatsen sker i dialog og på grundlag af en fælles forståelse. Det er vigtigt, at formål, forudsætninger og principper er accepteret af begge parter

Når arbejdspladsen tager initiativ til, at den enkelte skal ændre sin livsstil, flyder grænsen mellem arbejdsliv og privatliv sammen. Det er ikke nødvendigvis dårligt, men det kræver, at de etiske spilleregler er på plads.

Byg på frivillighed og motivation

Der er nogle indbyggede dilemmaer i at arbejde med sundhedsfremme på arbejdspladsen. Det kan derfor være en fordel for arbejdspladsen at tage stilling til den etiske dimension, når der arbejdes med sundhed.

Sundhedsfremmeindsatser bør for eksempel altid bygge på frivillighed og motivation.

Det betyder, at initiativer som for eksempel sundhedstjek altid bør laves af en ekstern person. Og resultatet skal være anonymt for arbejdsgiveren. Desuden bør rammerne for indsatsen drøftes grundigt i AMO, SU eller MED-udvalg.

Et dilemma kan være, at sundheden er skævt fordelt på arbejdspladsen.

> ***Nogle gange er det sådan, at når man gavner nogen, skader man andre. Eller man skader måske ligefrem de samme mennesker, som man ønsker at gavne***
> *Sundhedsstyrelsen*

Lektor ved Institut for Organisation ved Copenhagen Business School, Nanna Mik-Meyer mener, at sundhed er blevet et område, der ikke stilles spørgsmålstegn ved. Der er en samfundsskabt bølge, som gør, at arbejdspladser ofte igangsætter sundhedsfremmende tiltag uden at have fokus på, om det rent faktisk har en dokumenteret effekt.

"Hvis sundhed bliver en prioritet i virksomheden, og man som medarbejder ikke gør brug af de tiltag, der sættes i gang inden for sundhed, kan det lægge et usynligt pres på medarbejderen. Man kan som medarbejder blive i tvivl om, hvorvidt man lever op til kravet om sunde medarbejdere," siger hun.

Respekt for den enkelte medarbejder

Nanna Mik-Meyer vurderer, at det stærke sundhedsfokus i virksomhederne bryder grænserne mellem privatliv og arbejdsliv, og at det kan øge den sociale ulighed.

"Sundheden er ikke ligeligt fordelt. De usunde er oftest dem, der er lavest lønnede. Sundhedsfremme bliver så at sige de ressourcestærkes projekt, og det kan have en skæv effekt. Hvis man igangsætter nogle tiltag, som peger meget stærkt på én særlig medarbejdergruppe – for eksempel de overvægtige – er der risiko for, at man som virksomhed er med til at marginalisere og stigmatisere den medarbejdergruppe. Det kan skabe problemer for disse medarbejdere," siger Nanna Mik-Meyer.

Hun mener, at det er vigtigt, at arbejdspladserne er opmærksomme på denne problematik, og at de forholder sig aktivt til frivillighed i tiltagene.

Frivillighed og respekt for medarbejderen er derfor nøgleord i indsatser om sundhedsfremme og arbejdsmiljø. Den enkelte medarbejder skal derfor have ret til at sige fra.

Der ligger derfor en opgave i at udforme indsatsen, så den bliver inkluderende og ikke ekskluderende. Indsatsen bør ikke udelukke bestemte grupper eller medarbejdere. Samtidig må aktiviteterne hverken sygeliggøre eller udstille bestemte typer adfærd eller egenskaber.

Når raske bliver sygeliggjort

Nanna Mik-Meyer har i sin forskning rettet fokus mod, at raske mennesker er i fare for at blive stigmatiseret gennem sundhedstiltag på arbejdspladserne.

"*Det er problematisk, når privatlivet bliver en del af det offentlige rum. Det sker, når sundhed bruges til at rykke grænserne mellem privatlivet og arbejdslivet. I dag er det naturligt, at arbejdspladsen – og ikke mindst samfundet – interesserer sig for medarbejdernes vægt. Det stiller spørgsmålstegn ved, hvor grænsen går, og det gør noget ved de overvægtiges selvforståelse – at være overvægtig i et sundhedssamfund*," siger hun.

> ***Hvis man tager værdierne fra "toppen" af medarbejderstaben og anvender dem til at vurdere "bunden" af medarbejderstaben, kommer man til at udfordre deres opfattelse af, hvad et godt liv er***
> *Lektor Nanna Mik-Meyer*

Sundhedsstyrelsen har også fokus på den stigmatisering, der opstår, hvis et tiltag medfører "brændemærkning" af individer. Sundhedsstyrelsen mener, at tiltag målrettet de overvægtige kan bidrage til stereotype opfattelser af overvægtige personer – eller utilsigtet sætte overvægtige i bås som en gruppe uden for det gode selskab.

Fare for en øget ulighed

Nanna Mik-Meyer peger på, at når der igangsættes sundhedstiltag på en arbejdsplads, er det ofte på de sundes præmisser:

"*Der er stor forskel på normerne hos de højst lønnede og normerne hos de lavest lønnede medarbejdere.*

Hvis man tager alle værdierne fra "toppen" af medarbejderstaben og anvender dem til at vurdere "bunden" af medarbejderstaben, kommer man til at udfordre deres opfattelse af, hvad et godt liv er. På den måde bliver det den lille elite, der kommer til at bestemme grundvilkårene for en gruppe, som måske inden havde en opfattelse af, at de havde et godt liv," siger hun.

Også overlæge på arbejdsmedicinsk klinik på Bispebjerg Hospital, Ole Steen Mortensen, ser en udfordring:
"*Problemet er, at det er svært at nå den målgruppe, man gerne vil nå. Man øger uligheden blandt medarbejderne ved at iværksætte sundhedsfremmetiltag, fordi det desværre ofte er de sunde, der tager imod tiltagene,*" siger han.

Nanna Mik-Meyer ser en særlig problematik, hvis arbejdspladsen kobler sundhed på udviklingssamtalen med medarbejderen:

"*Pludselig kommer medarbejderens sundhed til at hænge sammen med, hvilken type udvikling – og i sidste ende hvilken løn – man som medarbejder får tilbudt. Det er problematisk, hvis man ikke som arbejdsplads har konstateret, at vedkommende rent faktisk udfører sit arbejde dårligere*", siger hun.

> ***Sundhedsfremmetiltag kan være med til at øge uligheden blandt medarbejderne, fordi det desværre ofte er de sunde, der tager imod tilbuddene***
> *Overlæge Ole Steen Mortensen*

Undgå stigmatisering med ISA

At integrere en sundhedsfremmeindsats med arbejdsmiljø kan være den krog, der skal til for at undgå, at indsatsen bliver stigmatiserende.

"*Alle de tiltag, der går på at sikre gode arbejdsvilkår i virksomheden, kan man ikke problematisere. Grænsen for, hvad der kan igangsættes, må gå der, hvor medarbejderens sundhedstilstand blokerer for, at arbejdet udføres optimalt*," mener Nanna Mik-Meyer.

Ved at arbejde med indsatsen som en integration mellem sundhedsfremme og arbejdsmiljø skabes der mulighed for, at indsatsen kan være inkluderende i stedet for ekskluderende.

Det betyder, at der i arbejdet med indsatsen er fokus på, at alle aktiviteter i indsatsen er med, fordi det er aftalt gennem samarbejde og dialog mellem ledelse og medarbejdere. Der er altså tale om en fælles beslutning om, at indsatsen ser ud netop, som den gør.

Indsatsen bliver dermed en fælles interesse og et fælles mål for både ledelse og medarbejdere.

Selvom indsatsen integreres med arbejdsmiljø, er det stadig vigtigt for arbejdspladsen at diskutere, hvor grænsen går. Ligesom det er vigtigt at se på præcis, hvilke indsatser der vil kunne fungere.

Det er også vigtigt, at der er åbenhed omkring formål og mål med indsatsen. Det betyder, at åben dialog, synliggørelse og opbakning bliver de væsentligste elementer at bygge indsatsen på. Uden åben dialog vil medarbejderne ikke føle sig inddraget, og uden synlighed kan det være svært at få øje på initiativerne. Endelig er opbakning fra både ledelse og medarbejdere afgørende for, om indsatsen opleves som noget positivt.

Der er altså nogle ting, man som arbejdsplads kan have fokus på i forhold til at minimere stigmatisering af medarbejderne:

- at sikre, at indsatsen foregår i tillid og åben dialog mellem ledelse og medarbejdere
- at sikre åbenhed og klarhed omkring formål og succeskriterier for retningslinjer samt omkring konkrete sundhedsfremmetiltag
- at sikre indflydelse til medarbejderne på både indhold og gennemførelse
- at sikre god kommunikation.

Anonymitet

Hvis en ISA-indsats indebærer indsamling af helbredsoplysninger (eller andre oplysninger om enkelte medarbejderes sundhed - for eksempel i form af sundhedstjek eller sundhedsprofiler), skal indsamlingen ske i respekt for loven om helbredsoplysninger.

Hvis oplysningerne indgår i behandling og fastlæggelse af retningslinjer vedrørende sundhedsfremme, bør de anonymiseres i forhold til arbejdspladsen. Ofte får virksomheden en anonymiseret og helt overordnet vurdering af "virksomhedens" sundhedstilstand, som kan bruges til at drøfte relevante indsatsområder.

Vær i den forbindelse opmærksom på hvilke retningslinier arbejdspladsen i øvrigt anvender i forhold til anonymitet og tænk helbredsoplysninger indhentet i forbindelse med ISA-indsatsen ind i disse eksisterende rammer.

Vejle Kommune – Sundhed betyder trivsel

I 2009 søgte Vejle Kommune, Socialområdet om at deltage i BARFOKA's projekt Sund Arbejdsplads. Man havde i kommunen været i gang med en ny organisering i 1½ år, hvor der havde været mange forandringer. Man vurderede derfor, at man var havnet et sted, hvor man som arbejdsplads havde brug for ny energi i organisationen.

Spørg og du får svar

Projektet tog udgangspunkt i en anerkendende tilgang, hvor det var vigtigt at alle gik nysgerrigt ind i, hvad andres opfattelse af tingene var. Projektet handlede om den samlede trivsel i afdelingen. Samtidig havde Vejle Kommune lyst til at arbejde med et bredere sundhedsbegreb. Man havde allerede indført de traditionelle sundhedsordninger som sund kantine og frugtordninger.

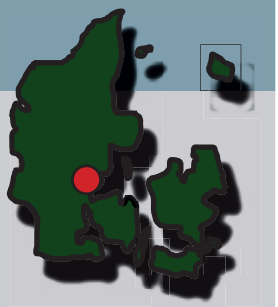
Vejle kommune indledte indsatsen med at lade medarbejderne finde sammen to og to i et makkerpar, hvor opgaven var at diskutere, hvad sundhed betød for den enkelte. Sammen skulle makkerparret præsentere et forslag til, hvad sundhed betød for dem samt, hvad de mente arbejdspladsen kunne tillade sig at blande sig i. Forud for øvelsen havde ledelsesgruppen drøftet projektets omfang og havde en idé om, at omdrejningspunktet i indsatsen skulle være aktive og energigivende pauser, således at medarbejderne blev bedre i stand til at udføre deres arbejde. Det viste sig efterfølgende, at det slet ikke var det medarbejderne efterspurgte. Medarbejderne meldte tilbage, at med mindre sundhedstilstanden påvirkede opgaveløsningen, var det ikke noget arbejdspladsen skulle blande sig i. *"Vi blev meget overrasket over den skelnen mellem, hvad arbejdsgiveren skulle og ikke skulle blande sig i. Det var helt klart medarbejdernes opfattelse, at man ikke ønskede arbejdsgiverens indblanden i de traditionelle sundhedsfaktorer men derimod i de faktorer, der har betydning for arbejdets udførelse,"* fortæller stabschef Rolf Dalsgaard Johansen.

Et ændret fokus i indsatsen

Da den grundlæggende holdning hos Vejle Kommune var, at indsatsen skulle skabes ud fra medarbejdernes tilbagemeldingerne, betød undersøgelsen, at Vejle Kommune ændrede fokus i indsatsen og i stedet satte spot på aktiviteter, der kunne fremme trivslen. Samtidig skulle indsatsen handle om at øge kendskabet medarbejderne imellem på tværs af organisationen. *"Vi ønskede at udvide horisonten til andre afdelinger – særligt da indsatsen ikke handlede om at alle skulle tabe sig 5%,"* fortsætter Rolf Dalsgaard Johansen.

En af de vigtigste pointer var, at indsatsen skulle signalere mangfoldighed med et fokus på trivsel. Det betød, at der blev igangsat mange forskellige tiltag som fx lagkageløb på tværs af kontorerne, småaktiviteter i haven, pauser med wii-spil, forskellige foredrag med redskaber til bl.a. personlig planlægning.

Flere af aktiviteterne blev udført allerede inden, indsatsen blev skudt officielt i gang. Dette skulle skabe kontakt mellem medarbejderne og sikre et socialt fundament inden start. *"Det er nødvendigt, at man vil hinanden, så rigtig meget af succesen hænger sammen med det sociale. Man får også set hinanden i en anden situation end, når man har en sag, der lige skal løses,"* fortæller medarbejder Anita Østergaard Schytte.



Størst tilslutning til faglighed

"Vi opdagede også, at der var størst tilslutning til de aktiviteter, hvor medarbejderne fik nogle værktøjer med hjem, som kunne lette deres dagligdag. Det overraskede mig, at det var så vigtigt for medarbejderne, at der var en faglig vinkel på de ting, de skulle bruge tid på. Det var altså ikke nok, at det bare var to timers hygge," siger Rolf Dalsgaard Johansen.

Selvom mange af aktiviteterne havde en faglig vinkel, var der også plads til mere grænseoverskridende tiltag: *"Det kan godt være til gavn for nogen, at tiltagene overskrider et par grænser eller to. Hvis man kun vælger aktiviteter, der er godt for én, ved man ikke, hvad man bliver snydt for. Derfor skal aktiviteterne nogle gange gå ud over, det man er tryg ved. Det skaber diskussion og mulighed for udvikling,"* supplerer medarbejder Anita Østergaard Schytte.

Trivslen er kommet for at blive

I Vejle Kommune er indsatsen kommet for at blive. De aktiviteter hvor der er balance mellem udbytte og social aktivitet har været de mest efterspurgte, og det er her kommunen primært vil sætte ind fremover: *"Fastholdelsen er svær. Der skal helt sikkert være nogen, der sætter det i værk – nogle fødselshjælpere om man så må sige,"* slutter Rolf Dalsgaard Johansen.

Effekten af indsatsen har været en større sammenhæng i arbejdet. Indsatsen har været med til at åbne de fælles øjne på sundhed og trivsel og samtidig givet medarbejderne en bevidsthed om, at tingene kan ses på mange måder. Det har gjort, at det er blevet nemmere at indføre forskellige ting, fordi folk er blevet rystet tættere sammen.

Gode råd om fælles spilleregler

Lav fælles spilleregler for jeres indsatser

Skab ikke alene indsatsen ud fra de sundes ønsker

Sørg for anonymitet ved sundhedsprofiler

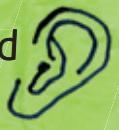
Skab rammen i et fællesskab mellem ledelse og medarbejdere

Respekter medarbejdernes grænser

Lad indsatsen foregå i tillid og åben dialog

Byg altid indsatser på frivillighed, motivation og respekt

Giv plads til dem, der ikke vil være med



Synliggør formålet med indsatsen

Del 2 - Fra idé til drift

Beslutningen om at sætte en indsats om integration af sundhedsfremme og arbejdsmiljø (ISA) i gang kan være let og hurtig at træffe - men at sikre, at indsatsen fastholdes er en langt større opgave. Det kan give god mening at følge forskellige faser for at komme succesfuldt i mål. I alle faserne er udgangspunktet samarbejde.

At der arbejdes i faser i arbejdet med ISA betyder ikke, at der findes én korrekt måde at arbejde med ISA, eller at man skal bruge lige meget tid og energi på hver fase. Erfaringerne viser dog, at hvis man gør sig nogle overvejelser inden for de 4 elementer, kan det gavne processen og sikre en større efterfølgende forankring i virksomheden.

Koblingen og bindeleddet mellem de forskellige faser er tillidsfuldt og konstruktivt samarbejde og dialog. Det er vigtigt, at de aktiviteter, man bliver enige om at sætte i gang, er i overensstemmelse med arbejdspladsens strukturer, virksomhedens rammer og vilkår og medarbejdernes forventninger og ressourcer. Ledelsen har ansvaret for at sikre en fremadskridende indsats, men det skal ske i samarbejde med medarbejderne. Uden medarbejdernes medvirken eller ledelsens opbakning vil det ikke lykkes at nå målene.

Fra idé til drift

Opstart

Når man arbejder med ISA er det vigtigt at komme godt fra start. Det betyder, at der er mange overvejelser, der skal gøres samtidig med, at indsatserne skal udvikles og tilpasses den enkelte arbejdsplads.

Læs mere om opstart på side 22

Implementering

Implementering handler om at få aktiviteterne og indsatsen til at flyde ud på arbejdspladsen. Noget af det, der er vigtigt er at gøre aktiviteterne synlige på arbejdspladsen og samtidig sikre, at pengene bliver brugt rigtigt

Læs mere om implementering på side 31

Læring

Læring handler om at trække viden ud af indsaten for hele tiden at kunne forny og fastholde indsatsen. Læring kan komme på mange måder. Én af dem er ved at evaluere og tale om, hvordan resultaterne af evalueringen kan bruges fremadrettet.

Læs mere om læring på side 39

Drift

At få indsatsen til at blive en del af den daglige drift er den største udfordring, når der arbejdes med ISA. Det kræver knofedt fra både ledelse og medarbejdere. Ledelsen skal bane vejen, så der sammen med medarbejderne kan arbejdes efter de nye vaner.

Læs mere om drift på side 44

Opstart
- Kom godt fra start med indsatsen

Når arbejdspladser begynder overvejelserne om at igangsætte en indsats, som skal handle om integration af sundhedsfremme og arbejdsmiljø (ISA), er der flere ting, som med fordel kan tænkes ind i overvejelserne. Det, der virker godt som forberedelse for den ene virksomhed, virker måske slet ikke på en anden virksomhed. Det er derfor som det første væsentligt at afklare, hvordan de arbejdsbetingelser, der er på virksomheden, har betydning for at kunne sætte aktiviteter i gang.

Hvis en arbejdsplads skal have succes med en ISA-indsats, er opstarten meget afgørende. Opstarten består i at kortlægge arbejdsbetingelser og behov samt indhente inspiration og udvikle egen indsats, så den er tilpasset arbejdspladsen. I den forbindelse er det vigtigt at drøfte, hvordan sundhedsfremme kan spille en rolle i arbejdet med et bedre arbejdsmiljø.

Det er væsentligt at drøfte hvilke økonomiske og personalemæssige muligheder, der er for at sætte en indsats i gang. Nogle virksomheder har HR-afdelinger, som ressourcemæssigt kan stå for indsatserne, mens andre virksomheder alene har én person, der står for det administrative.

Erfaringer i en række virksomheder viser imidlertid, at det ikke altid er økonomien, der er med til at sætte rammerne for indsatserne. Derimod er det i langt højere grad fantasien.

Erfaringen viser også, at der er nogle vigtige overvejelser, man som arbejdsplads skal gøre sig, når man sætter et arbejde med ISA i gang.

Skab bredt samarbejde

Det handler om at invitere de rigtige, når der tales om ISA-arbejde, og at de bliver inviteret til at deltage på de rigtige tidspunkter. Erfaringer på arbejdspladser viser, at samarbejde og dialog er et vigtigt element. Dels fordi det sender signaler om prioritering af indsatsen, men også fordi det sikrer et optimalt forløb og optimal effekt.

Mange arbejdspladser har indledt arbejdet med ISA med at nedsætte arbejdsgrupper, styregrupper, projektgrupper eller lignende, hvor både ledelse og medarbejdere deltager. Det giver bred opbakning til de forskellige tiltag. For de arbejdspladser har det været afgørende, at arbejdet har været forankret i en gruppe, der har kunnet bære aktiviteterne videre ud på arbejdspladserne.

Styregrupperne har fungeret som beslutningsorgan, mens andre grupper (AMO, SU, MED-udvalg, arbejdsmiljørepræsentanter mv.) har fungeret som idégrupper. Her deltager såvel medarbejdere som ledelse for at være sikre på, at der er opbakning til indsatsen fra alle på arbejdspladsen.

Hvis der skal være tilslutning til aktiviteterne, går det ikke, at ledelsen træffer beslutninger om indsatser eller aktiviteter hen over hovedet på medarbejderne. Omvendt kan det heller ikke fungere, hvis medarbejderne beslutter at udføre aktiviteter, som ikke har opbakning fra ledelsen.

Afklar vilkår, behov og ønsker

Erfaringer viser, at det vigtigste i arbejdet med ISA er at tage højde for den enkelte arbejdsplads' rammer og arbejdsbetingelser. Nogle arbejdspladser rummer store udfoldelsesmuligheder, mens der på andre arbejdspladser er store

begrænsninger. Det kan fx være i form af en produktion, som ikke kan afbrydes eller et særligt flow, som gør, at medarbejderne ikke kan udføre aktiviteter på arbejdspladsen. Samtidig spiller kulturen på arbejdspladsen en stor rolle. Nogle steder er der stor accept af, at man fokuserer på sundhedsfremme og arbejdsmiljø, mens der andre steder er meget stort fokus på leverancer.

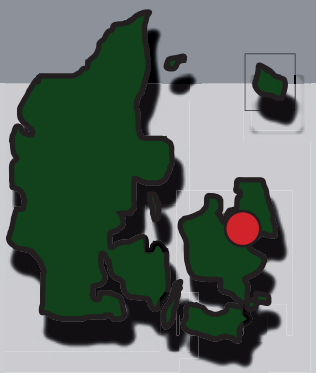
Virksomheder er forskellige, og en god og virksom aktivitet i én virksomhed fungerer ikke nødvendigvis i en anden virksomhed. En afklaring af arbejdspladsens strukturer, rammer og vilkår bør indgå som et vigtigt element i opstarten.

Flere arbejdspladser har desuden erfaring med, at det er vigtigt at få afklaret behov og ønsker til aktiviteterne hos medarbejderne. Hvis medarbejderne generelt ønsker andre indsatser end dem, der bliver sat i gang, er der naturligvis risiko for, at deltagelsen på aktiviteterne bliver meget lav.

At få afklaret behovet for en ISA-indsats bliver grebet forskelligt an fra arbejdsplads til arbejdsplads.

Nogle arbejdspladser har overordnede rammer i forhold til indsats og aktiviteter. Det kan være, at det er blevet besluttet, at man skal have en central ramme, som aktiviteterne skal udføres inden for. Der kan for eksempel være tale om en sundheds- eller trivselspolitik, som sætter rammen for, hvordan indsatser og aktiviteter kan udmøntes decentralt. For de arbejdspladser er der

Coop Danmark A/S – Høj medarbejderinvolvering



Coop Danmark A/S har i slutningen af 2010 igangsat projektet "Overskudsmedarbejdere i Coop" for alle medarbejdere i 4 udvalgte butikker. Formålet er at sætte fokus på sundheden i butikkerne, at skabe bedre trivsel blandt medarbejderne og nedbringe sygefraværet. Udfordringen er, at butiksmedarbejderne i det daglige fristes på sundheden med mange let tilgængelige usunde mad- og drikkevarer og et travlt arbejdsmiljø.

Det primære succeskriterium er at få en høj grad af medarbejderinvolvering, så der bliver tale om en forankring i butikken. Efter udvælgelsen af de deltagende butikker bliver der afholdt personalemøder for at finde frem til medarbejdernes ønsker. Der udvælges frivillige lokale sundhedsagenter, som skal være med til at sikre forankringen i butikken i dagligdagen.

"Det er meget vigtigt at få medarbejderne med, og derfor gør vi meget ud af at få holdt personalemøder og fokusgruppeinterviews ude i butikkerne, så de kan komme med gode ideer og sammen finde frem til, hvad sundhedsfremme er for dem. Dermed håber vi at få fat i både skeptikere og ildsjæle" fortæller projektleder Sanne Larsen.

Aktiviteterne iværksættes sammen med en forskergruppe fra Ålborg Universitet for at sikre, at udviklingen for medarbejderne kan vurderes fra start til slut. Endvidere er det hensigten, at alle projektets mulige aktiviteter skal baseres på erfaringer fra forskningsresultater.

Første aktivitet er en kortlægning af medarbejdernes sundhed og trivsel ved en baselinemåling, ved fokusgruppeinterviews og ved observationsstudier i butikken. Dette anvendes til vurdering af muligheder for sunde valg i dagligdagen.

Herefter er det op til de enkelte butikker at vælge aktiviteter indenfor kost og motion. Forskerne står også for slutmåling og evaluering af projektet, der forventes afsluttet i maj 2014. Coop Danmark A/S håber på, at erfaringerne fra projektet på længere sigt kan udbredes til flere butikker i Coop Danmark A/S, hvor bl.a. de interne sundhedsagenter kan få til opgave at oplære nye sundhedsagenter til andre butikker.

dog stadig frihed i forhold til, hvordan rammen skal foldes ud.

Det kan desuden være væsentligt at tage stilling til, om der skal opstilles overordnede rammer for ønsker og behov. Det kan være i form af et budget, en overordnet plan for indsatsen, en grundlæggende politik eller lignende. På mange arbejdspladser er der dog krav om, at overordnede politikker skal drøftes i et fælles forum som AMO, SU og MED-udvalg osv.

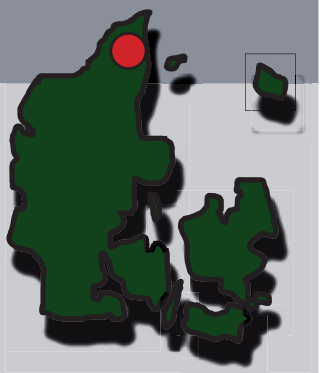
Flere arbejdspladser kobler sig desuden op på allerede definerede projekter hos konsulenter eller aktører. Andre virksomheder indgår et samarbejde med et forskningsinstitut for at sikre, at de aktiviteter, som bliver sat i gang, virker.

Fra begyndelsen kan man med fordel tage en snak om, hvad sundhed egentlig betyder på arbejdspladsen. For nogle betyder sundhed en sund kantine, massageordninger og træningstilbud, mens medarbejdere på en anden arbejdsplads forbinder sundhed med mental sundhed og trivsel. Her handler det ikke om velfærdstilbud men om at sikre, at medarbejderne rent mentalt er i stand til at udføre deres opgaver. Og at de går glade hjem fra arbejde.

Metoder til at finde behovet

Flere arbejdspladser vælger at lade arbejdspladsvurderingen (APV) danne grundlag for en ISA-indsats. Det skyldes, at APV'en kan være med til at give nogle pejlemærker om og indikatorer på, hvad der kan være be-

Danish Crown – Sundhedstjek åbner muligheder



Danish Crown har sat et tre-årigt projekt igang: DC Life. Det handler om sund livsstil og om at sænke antallet af nedslidningsskader. I projektperioden skal der udvikles indsatser og erfaringer, der kan danne rammerne for det videre arbejde med at forebygge nedslidning af slagteriarbejderne.

Der er tale om en bred vifte af indsatser, som omhandler ergonomi, kostvejledning, motionstilbud, jobrokering, sundhedscafeer, fysioterapi og personlige profiler på kropsforståelse.

Projektet sættes igang med et tilbud om et sundhedstjek til alle medarbejderne. Sundhedstjekket skal danne grundlag for de motionstilbud der gives og de oplæg der holdes i sundhedscafeen. "*Hos os har vi valgt at booke et sundhedstjek i alle medarbejdernes kalender. Det betyder, at hvis man ikke ønsker at deltage i sundhedstjekket, skal man aktivt melde fra overfor fysioterapeuten. Det har betydet, at rigtig mange har fået lavet et sundhedstjek, hvor der faktisk var nogen, der blev sendt videre til egen læge, fordi de havde en så dårlig sundhedstilstand,*" fortæller slagtermester Dennis Pedersen.

"*For os har det været rigtigt godt at få lavet sundhedstjek i starten af indsatsen. Det har gjort, at vi nu ved, hvordan vores sundhedstilstand ser ud, og at vi kan begynde at træne og spise derefter,*" siger medarbejder Daniel Daugaard.

Sundhedstjekket hos Danish Crown har således dannet grundlag for det videre arbejde med indsatsen og samtidig været en måde at signalere et startskud overfor medarbejderne. Samtidig har sundhedstjekket givet virksomheden en pejling på, hvor der kan være en nedslidningsrisiko for den brede medarbejdergruppe.

Efter sundhedstjekket har medarbejderne mulighed for at træne i det lokale fitnesscenter, få kostvejledning samt besøg af en ergonom i forhold til arbejdsstillinger. Det er målet med indsatsen, at mindske fysisk nedslidning og sænke sygefraværet til 5%. Samtidig er det målet, at medarbejderne skal opleve 30% færre smerter i bevægeapparatet, og at de skal højne deres selvoplevede helbred.

hov for at igangsætte på den konkrete virksomhed. APV'en viser behovet og tager afsæt i virksomheden, som den ser ud: i arbejdet, metoderne, processerne, størrelsen og organiseringen. Og det kan gøres, så der både opstår ejerskab, udviklingslyst og en vilje til at fastholde resultaterne.

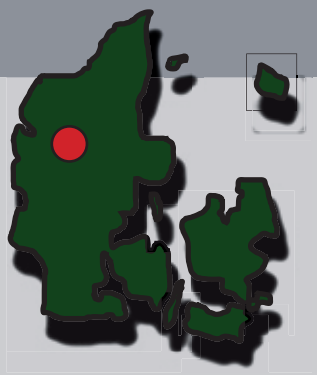
Det kan også være en god idé at tage udgangspunkt i arbejdspladsens årlige arbejdsmiljødrøftelse, virksomhedens årshjul eller de handleplaner, der udarbejdes for virksomhedens øvrige indsatsområder.

Nogle arbejdspladser arbejder med en udvidet kortlægning af arbejdsmiljøet og behovet for og ønsker til en indsats hos medarbejderne. De arbejdspladser har haft glæde af at samle medarbejderne for at få en generel drøftelse af, hvad der er behov for at arbejde med i den samlede organisation.

Andre arbejdspladser udarbejder spørgeskemaundersøgelser blandt medarbejderne for på den måde at blive klogere på, hvad der rører sig på medarbejderfronten. Flere af arbejdspladserne har valgt at inddrage spørgsmål om medarbejdernes fysiske sundhed og selvoplevede helbred. Det kan fx give en indikator på, om medarbejderne har daglige smerter, der kan være arbejdsrelaterede, eller som specifikt viser sig i forskellige arbejdssituationer.

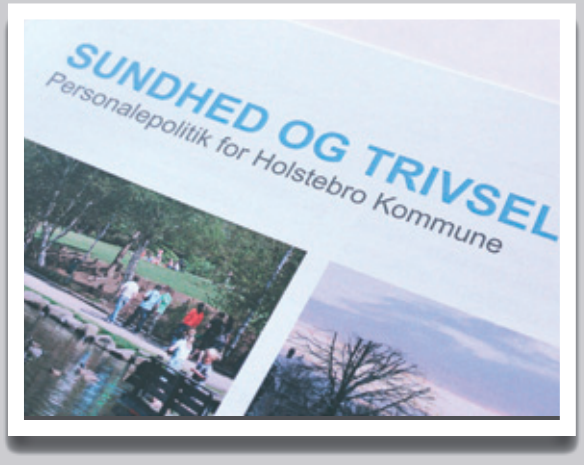
For nogle arbejdspladser fungerer decideredе sundhedstjek som målinger på medarbejdernes helbred.

Holstebro Kommune – En central ramme med lokal forankring



Holstebro Kommune besluttede i forbindelse med fusion af tre kommuner, at man internt i kommunen ville arbejde videre med ens værdisæt for HR, arbejdsmiljø og ledelse. Det betød, at kommunen valgte at udarbejde en sundheds- og trivselspolitik, som var bygget op omkring værdisættet. Politikken handlede primært om mestringsstrategier for den enkelte, hvor meningsfuldhed, håndterbarhed og begribelighed var omdrejningspunkterne.

Kommunen besluttede, at sundheds- og trivselspolitikken skulle foldes ud lokalt hos de forskellige arbejdspladser i kommunen. Det betød, at kommunen ikke længere havde en personalepolitik, som kunne udpege løsninger og retninger. Det betød også, at man lokalt skulle drøfte, hvad politikken skulle betyde for den enkelte arbejdsplads.. Samtidig skulle man sætte betydning på ordene meningsfuldhed, håndterbarhed og begribelighed. Man ønskede ikke centralt at sætte regler op for de enkelte arbejdspladser. *"Det vigtigste er, at de lokalt skelner mellem, hvad der skal, og hvad der kan tages stilling til,"* siger arbejdsmiljøkonsulent Karen Frost.



Det væsentligste blev derfor, at man centralt fra kommunen så at sige "klædte de lokale arbejdspladser på" til at kunne tage drøftelserne om, hvordan sundhed og trivsel kunne give mening og blive håndterbart for den enkelte arbejdsplads. Ud over udsendelse af den overordnede politik afholdt kommunen større temamøder om begreberne, som skulle fungere som indspark til arbejdet med sundhed og trivsel. De lokale chefer blev introduceret til begreberne på den interne lederudvikling, og arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter blev undervist i den lokale implementering af politikken.

Hver afdeling får tildelt eget budget og udvikler og igangsætter selv tilbud til medarbejderne. Tilbuddene er mangfoldige. Nogle har uddannet helsepiloter til at hente inspiration, nogle har udviklet ergonomiøvelser, nogle træner i fritiden sammen, mens andre går tur i frokostpausen. De foreløbige resultater viser motivation og lokalt engagement i forvaltningen af de frie rammer.

Man skal dog være opmærksom på, at sundhedstjek bør foregå med respekt for den enkeltes anonymitet. Desuden siger sundhedstjek ikke noget om trivslen. Her kan det være relevant at kombinere de overordnede resultater fra sundhedstjekket med trivselsmålinger.

De målinger kan bruges som indikatorer for, hvad der kan være mest hensigtsmæssigt at sætte i gang i den pågældende virksomhed. Nogle arbejdspladser har anvendt anonymiserede resultater fra medarbejdernes sundhedstjek til at beslutte, hvilke emner om sundhed og arbejdsmiljø der er relevante at tage op.

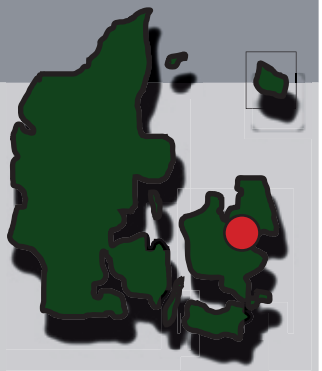
Tilpas til den enkelte arbejdsplads

Mange arbejdspladser forestiller sig, at det er muligt at tage en brugbar idé fra én arbejdsplads – og overføre den til egne vilkår. Det kan for mange arbejdspladser betyde, at de ideer, der arbejdes videre med i indsatsen, ikke er sammenhængende. Ligesom der sjældent er skelet til særlige vilkår for indførelse af ideen.

For nogle arbejdspladser fungerer en ISA-indsats bedst, hvis der er en høj grad af frivillighed, hvor medarbejderne bliver præsenteret for et bredt udbud af aktiviteter. Den form for ISA-indsats vil for andre virksomheder ikke fungere, fordi de har behov for at se indsatsen som en obligatorisk del af den daglige drift.

I de virksomheder arbejdes struktureret og skemalagt med aktiviteter-

Novozymes A/S – Forskningsprojekt som igangsætter



Novozymes har i mange år sat fokus på at igangsætte sundhedsfremmeaktiviteter, som man erfaringsmæssigt ved har effekt. I 2008-2010 deltog virksomheden i et NFA (Nationalt Forskningscenter for Arbejdsmiljø) projekt, kaldet VIMS (Virksomhedstilpasset intervention med intelligent motion mod smerter i nakke-skulderregion). Projektet satte fokus på, at laboranter – trods mange års arbejde med at organisere og indrette arbejdspladser efter alle kunstens regler - er særligt udsat for smerter i nakke- og skulderregion.

Novozymes ansatte fik tilbudt mulighed for at få træning, råd og vejledning i arbejdstiden, så de selv kunne gøre en aktiv indsats for at undgå smerter. Projektet arbejdede med forskellige målrettede træningsøvelser, som skulle reducere nakke- og skuldersmerterne. Resultatet viste, at ved en høj træningsdeltagelse var det muligt at reducere smerterne med 40 %. 38 % af træningsgruppen oplevede et øget socialt samvær med kollegerne og 26 % oplevede en øget arbejdsglæde. Samtidig oplevede arbejdspladsen, at sygefraværet faldt markant i projektperioden. Motivationsfaktorerne for træningen var: Træning tæt på arbejdsstedet, træning i gruppe, træningsdagbog og træningsinstruktør.

"Det har været en klar fordel for os at koble os op på et forskningsprojekt. Vi kunne ikke udvikle os meget mere inden for den traditionelle ergonom og det at kunne dokumentere en så god effekt af projektet har resulteret i yderligere et redskab inden for forebyggelse af muskelsmerter", fortæller arbejdsmiljørådgiver Kjeld Bagge.

Novozymes har som driftsopgave siden 2004 arbejdet med forebyggelse og sundhedsfremme. Konceptet "Sund i Novozymes" tilbyder aktiviteter til den enkelte medarbejder, afdelinger og i nogle sammenhænge også til medarbejdernes familier, fx udlån af skridttællere. Endvidere arbejdes der også med organisatoriske udviklingstiltag, fx ernæring i kantinerne. Medarbejderne involveres enten som aktører eller holdkaptajner i forbindelse med kampagnerne: "Vi Cykler Til Arbejde" og "Tæl skridt" samt DHL-stafetten, og kommer med forslag til aktiviteter. "*Det kan være svært at måle på effekten af sundhedsfremmende tiltag, men vi evaluerer løbende og får positive tilbagemeldinger fra medarbejderne, når vi afholder aktiviteter*", fortæller projektleder Marianne Kjellow-Andersen.

ne. Det bliver simpelthen en del af det at gå på arbejde.

Andre erfaringer viser, at personalesammensætningen på en virksomhed kan have betydning for, om en indsats skal gribes an på den ene eller anden måde. Hvis mange medarbejdere i forvejen har fokus på motion og sundhed, vil arbejdspladsen få størst effekt ved at målrette tilbuddene specifikt mod den deltagergruppe.

Hvis arbejdspladsen er sammensat af et bredt udsnit af medarbejdere – altså dels medarbejdere, der i forvejen er sundheds- og motionsorienterede og dels medarbejdere, der skal introduceres for den tankegang – vil det normalt være den bedste løsning at præsentere et bredt udbud af aktiviteter.

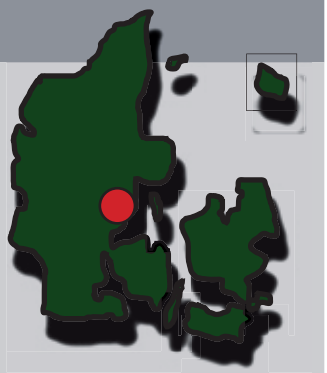
Erfaringerne viser, at medarbejdere med fokus på sundhed og motion nok skal sikre sig adgang til aktiviteterne. Det kan derimod være langt sværere at nå de medarbejdere, der ikke i forvejen har integreret sundhed og motion i deres hverdag.

Det er en af grundene til, at det er vigtigt at tilpasse indsatsen og aktiviteterne til egen arbejdsplads.

Strategi og målsætning eller "just do it"?

For nogle arbejdspladser er det vigtigt at tænke indsatser ind i arbejdspladsens overordnede målsætning og øvrige organisation fra begyndelsen. Andre arbejdspladser afprøver først indsatsen i et pilotprojekt, in-

Vattenfall A/S - Udvikling via netværk



I 2009 blev Vattenfall inviteret til at være med i et pilotprojekt, hvor 10-11 virksomheder skulle indgå i en vækstgruppe om sundhed på arbejdspladsen. Vattenfall havde forud for invitationen set tilfælde af stress og mistrivsel hos medarbejderne. Dette var konstateret i deres APV.

Deltagelsen i vækstgruppen indebar, at virksomhederne som netværk skulle bruge hinanden til at komme i gang med forskellige indsatser om sundhedsfremme og arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Der blev udarbejdet et forløb, hvor virksomhederne fik til opgave, at beskrive delelementer af en indsats og derefter skulle præsentere opgaven på det næste møde i netværket. Alle virksomhederne i netværket begyndte arbejdet med at kortlægge, hvilke tilbud de hver i sær havde i virksomhederne.

Deltagelsen i netværket gjorde, at Vattenfall havde lettere ved at komme i gang med indsatsen og samtidig fik afprøvet de forskellige tanker og ideer hos hinanden i netværket: "*Det var en stor hjælp for os, at vi allerede havde prøvet tingene igennem og samtidig fik strikket en plan og en organisering på plads fra starten. Samtidig gav de andre virksomheders ideer og planer os en masse inspiration med hjem*", fortæller systemkoordinator Helle Iversen.

Indsatsen indebar bl.a., at Vattenfall indførte 4 forskellige trivselssamtaler: Uformel samtale med en kollega, forebyggende trivselssamtale, fraværssamtale og en samtale, når medarbejderne vendte tilbage til arbejdet. I arbejdet med trivselssamtaler, har Vattenfall arbejdet med fiktive casehistorier, som illustrerer forskellige situationer. Casen skal være med til at klæde medarbejderne på til at kunne tale med hinanden om svære situationer: "*Vi har fået en langt større åbenhed - både i forhold til at tale sammen, men også i forhold til at kunne håndtere, når andre har det dårligt*," siger Helle Iversen.

Indsatsen satte også fokus på traditionelle sundhedsfaktorer som motion og kost gennem sund kantine og motion. Der er igangsat hold, som er målrettet muskelskeletbesvær. Programmet til holdet lægges af en fysioterapeut. Medarbejderne har desuden dannet en løbeklub, som træner efter et 12-ugers program.

I forbindelse med deltagelse i netværket har Vattenfall udarbejdet en sundhedsredegørelse, som synliggør effekten af deres indsats: "*Der er mange, der har tabt sig og har fået det bedre. Folk er begyndt at kende hinanden på tværs af huset - det giver et bedre socialt samvær. Der er faktisk også en del, der har fået mindre ondt, og så er det jo rigtig dejligt, at træningen er overstået, når man tager hjem - også selv om det betyder, at man flexer ud imens*," slutter Helle Iversen af.

den der tænkes større og mere strategisk.

Nogle arbejdspladser arbejder målrettet med opstilling af mål allerede i opstarten. Det giver mulighed for at dokumentere effekter og arbejde målrettet med aktiviteterne. Opstilling af procesmål, aktivitetsmål mv. har således ofte givet retning i forhold til de aktiviteter, arbejdspladsen sætter i gang.

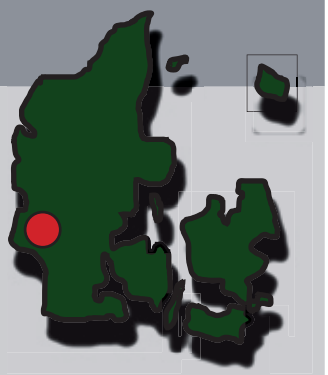
Enkelte arbejdspladser arbejder mere direkte med indsatsen. Der udformes ikke komplicerede projektbeskrivelser (eller planer). Man fokuserer i stedet på at komme i gang med aktiviteterne. "Just do it" er blevet mottoet for de virksomheder. Deres målsætning er, at aktiviteterne bliver udført, og at medarbejderne dermed automatisk bliver sundere og trives bedre – alene fordi aktiviteten udføres.

Flere virksomheder har tænkt indsatsen og aktiviteterne i en form for årshjul. Det er med til at sikre, at der er kontinuerlig fokus på ISA i det daglige arbejde. Årshjulet er ikke det væsentligste i den forbindelse. Det vigtigste er faktisk diskussionen, der fører til årshjulet. Det at have talt om aktiviteterne skaber den opmærksomhed, der var nødvendig for at kunne fortsætte. Også efter den første spændende fase.

En forandringsproces eller et projekt?

Mange arbejdspladser har sat indsatsen i gang som et projekt. Forankringen efter en projektfase er

Løvenborg Industri A/S – Konsulenten som *driver*



Løvenborg Industri besluttede i 2010 at igangsætte et projekt - "Smede, der vil svede" - som skulle forbedre kommunikationen og dermed det psykiske arbejdsmiljø mellem værkstedet og administrationen. Det var hensigten at forebygge den hårde tone gennem sundhedsfremmetiltag og herigennem arbejde med det psykosociale arbejdsmiljø enhederne imellem.

Projektet satte fokus på, at fællesskabsfølelsen skulle styrkes gennem fælles træning og teambuildingøvelser på tværs af medarbejdergrupperne. Samtidig skulle der inviteres til fælles madlavning, ligesom en løbecoach skulle hjælpe medarbejderne med at kunne gennemføre Vestkystløbet. Løvenborg besluttede at udføre indsatsen sammen med en ekstern konsulent.

Netop det at invitere en ekstern konsulent ind i arbejdet med projektet skulle sikre gennemførelsen. Der er tale om en lille virksomhed, som ikke har de personalemæssige ressourcer til at køre projektet alene, og det blev derfor en forudsætning, at selve processen blev styret af nogen, der havde det som primær opgave og samtidig havde kompetencerne til det.

Projektets rammer var defineret på forhånd i en ansøgning til Forebyggelsesfonden, og konsulenten stod dermed for at udmønte projektet. De forskellige aktiviteter i projektet præsenteres derfor af konsulenten. *"Hos os har der ikke tidligere være tradition for at dyrke motion eller være sunde. Det har derfor stor betydning, hvordan aktiviteter præsenteres. Det har faktisk betydning for, hvordan medarbejderne tager imod projektet,"* fortæller projektmedarbejder Christina Nielsen.

Det var målet med projektet, at den oplevede trivsel blandt medarbejderne skulle højnes med 10%, og at personaleomsætningen max. skulle være 7,5% de efterfølgende to år.

Løvenborg kan se, at der er blevet et bedre samarbejde mellem kontoret og værkstedet. "*Det har været vigtigt at lære hinanden at kende ordentligt, før vi kan gå i gang med de mere sundhedsfremmende aktiviteter,*" siger Christina Nielsen.

imidlertid den vanskeligste opgave, fortæller de arbejdspladser, der har gennemgået processen. Det at sikre, at aktiviteterne bliver en del af dagligdagen – og ikke bare forsvinder sammen med projektet, kan kræve flere ressourcer end at køre projektet.

For at sikre forankring efter projektets slutdato er det nødvendigt at tale forankring fra begyndelsen. Allerede i opstarten er det vigtigt at have gjort sig tanker og overvejelser om, hvad der skal til for at undgå, at indsatsen og aktiviteterne dør med projektet. Det er værd at have in mente, at et projekt – i reglen – er sat i verden for at blive afsluttet.

Nogle arbejdspladser har udarbejdet projektbeskrivelser, der nøje tager stilling til, hvordan man går fra projekt til hverdag. Andre arbejdspladser har indført indsatsen som en tilgang og en strategi – på samme måde som arbejdspladsens andre forretningstilgange og strategier. At kalde det en indsats frem for et projekt kan signalere, at der er tale om noget varigt.

Endelig har nogle arbejdspladser grebet indsatsen an som en forandringsproces. Det betyder, at det ikke har været nødvendigt for ledelsen og medarbejderne at tænke anderledes om indsatsen end om andre forandringer på arbejdspladsen.

Sammenhæng i aktiviteterne

Planlægning er for de fleste arbejdspladser kodeordet til en succesfuld indsats. For arbejdspladser, der ønsker at arbejde med ISA-indsatser, er planlægning dog sjældent nok.

At integrere sundhedsfremme og arbejdsmiljø kræver, at der er sammenhæng i de aktiviteter, der sættes i gang - både i forhold til sundhedsfremme og i forhold til arbejdsmiljø. Arbejdspladser, som har tænkt over, hvordan aktiviteterne kan spille sammen og supplere hinanden, har større effekt og udbytte af indsatsen.

Sammenhæng betyder, at arbejdspladsen sætter ind flere steder i løsningen af et arbejdsmiljøproblem eller i arbejdet på at nå et strategisk mål fx i forhold til trivsel. Sundhedsfremme bliver dermed ét af tiltagene i en løsningsmodel.

Det er derfor nødvendigt for medarbejdere og ledelse at drøfte, hvordan de forskellige aktiviteter har indflydelse og effekt på hinanden.

Brug pengene rigtigt

Det er en vigtig pointe, at de økonomiske midler, der afsættes til indsatsen, skal anvendes bedst muligt. Under idéudviklingen er det vigtigt at arbejde med aktiviteter, hvor arbejdspladsen får det udbytte, de gerne vil.

Hvis målet fx er at reducere antallet af arbejdsulykker eller oplevelsen af smerter i muskulaturen, vil det sjældent være nok at indføre massageordning for de ansatte.

Erfaringen viser, at valg af aktiviteter ofte kommer til at have en snert af personalegode. Det giver selvfølgelig god mening, hvis hensigten er at være en attraktiv arbejdsplads. Men hvis målet med indsatsen er at øge trivslen, reducere smerter eller ulykker, ja, så skal der tænkes forebyggelse i forhold til valg af aktiviteter.

Mange arbejdspladser har valgt, at indsatsen skal tage udgangspunkt i arbejdsmiljøproblemer. Derfor bliver det endnu vigtigere, at målet med indsatsen er forebyggelse og ikke symptombehandling. Erfaringen viser, at ved at målrette de forskellige tiltag til en forebyggende indsats, bliver effekten større.

Hjælp udefra

Deltagelse i et netværk af arbejdspladser, der arbejder med ISA, kan være en god hjælp til at komme i gang med indsatsen. Netværket har været brugt til at diskutere de forskellige faser af indsatsen. Ét netværk har helt specifikt diskuteret og afprøvet forskellige metoder til at gennemføre indsatsen.

Samtidig kan netværk fungere som inspirationskilde: Hvilke aktiviteter kan indgå i indsatsen? Arbejdspladser fortæller dog, at det kan være svært at fastholde deltagelsen i netværket efter de indledende faser, fordi netværket har haft vanskeligt ved at bidrage med yderligere input, når indsatsen først er implementeret.

Nogle afdelinger, kontorer eller virksomheder er så små, at det kan være vanskeligt at køre en indsats alene. Det kan samtidig være svært at få øje på de muligheder, der er for at skabe en sammenhængende indsats, der bygger på de strukturer, der er på arbejdspladsen.

Samtidig kan det være svært at få øje på de muligheder for aktiviteter, der er til stede. De virksomheder har haft god hjælp af at indhente ekspertise udefra. For virksomhederne har det betydet inddragelse af en ekstern konsulent, fysioterapeuter, ergoterapeuter eller lignende.

Gode råd om opstart

Byg ovenpå de systematikker, I allerede arbejder med hos jer

Tag udgangspunkt i den organisering, I har i forvejen

Tilpas aktiviteterne til strukturerne på jeres egen arbejdsplads

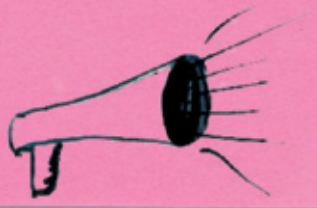
Kortlæg behovet for indsatsen - Brug den årlige drøftelse om arbejdsmiljø, APV mv.

Skab sammenhæng mellem aktiviteterne

Brug pengene rigtigt - forebyggende tiltag holder længere

Samarbejd om at udvikle ideer til aktiviteter

Sørg for at der er tilbud, der giver valgmulighed for alle



Implementering
- Når indsatserne flyder ud på arbejdspladsen

Implementeringen er der, hvor tiltagene skal flyde ud i virksomheden. Der, hvor ambassadører, arbejdsmiljørepræsentanter, tillidsrepræsentanter, mellemledere eller andre nøglepersoner skal bære tingene videre til hele arbejdspladsen

Når planlægningen er i hus, er det tid til at sikre implementering på arbejdspladsen. For mange virksomheder er det en udfordring. Det kræver tit særlige personer til at håndtere opgaven.

Erfaringerne viser, at det vigtigste er at få aktiviteterne integreret i den daglige drift, så det bliver en naturlig del af hverdagen.

Del af daglig drift

For nogle arbejdspladser er det nok, at man et par gange om ugen udfører forskellige øvelser. For andre arbejdspladser handler det om et konstant fokus på sundhedsfremme og arbejdsmiljø i dagligdagen.

Det er afgørende, at man kan indarbejde indsatsen i medarbejdernes daglige rutiner. Det betyder, at der skal skabes rum og mulighed for at arbejde med indsatsen. Én mulighed er at gøre indsatsen til en del af arbejdets organisering samt en del af den måde, medarbejderne varetager deres arbejdsopgaver på. En anden mulighed er at stille forskellige redskaber, instruktion og plads til rådighed for medarbejderne.

I sidstnævnte tilfælde vil det være op til medarbejderne selv at benytte sig af tilbuddene.

At arbejde indsatsen ind i den daglige drift betyder, at sundhedsfremme og arbejdsmiljø tænkes ind i kerneopgaver, processer og den daglige organisering. Når det er muligt at udføre kerneopgaven med fokus på sundhedsfremme og arbejdsmiljø, inddrages indsatsen i de driftsmæssige beslutninger.

Kend rollerne

Under implementeringen bliver samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere endnu vigtigere. Indsatsen skal nemlig ses som en helhed, hvor forskellige roller skal udfyldes for at opnå størst mulig effekt for både arbejdsplads og medarbejdere.

Samarbejde betyder nu, at alle involverede kender deres roller. Det betyder også, at man på forhånd har gjort klart, hvordan man skal udføre sin særlige rolle. I nogle virksomheder har mellemlederne en afgørende rolle i implementeringen af indsatsen. I andre virksomheder er de fleste implementeringsopgaver lagt ud til enten særligt udvalgte medarbejdere eller hele medarbejdergrupper (fx tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter eller HR-medarbejdere).

Det vigtige i en samarbejdsmodel omkring implementering er, at der er åbenhed, respekt og forståelse for de forskellige roller og behov. Her er det også væsentligt, at det etiske aspekt omkring en ISA-indsats drøftes og afklares. Mange indsatser er faldet til jorden, fordi der ikke har været klarhed over, hvordan etiske spørgsmål håndteres. De

ansvarlige for indsatsen har ikke været klar over, hvordan de skulle håndtere den del af personalegruppen, som ikke ønskede at deltage, eller som havde svært ved at deltage på grund af særlige organisatoriske rammer, fx skiftehold.

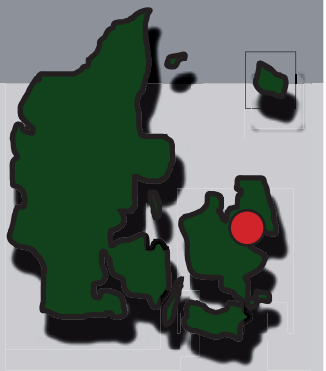
Få mellemlederne med

Ledelsesengagement er afgørende for indsatsernes succes. Men der er forskel på ledelsesopbakning og ledelsesengagement. At ledelsen i det fjerne giver opbakning til indsatsen er sjældent nok til at sikre en god og solid forankring. Der skal et mere aktivt ledelsesengagement til. Det betyder, at lederen bør være en aktiv del af indsatsen. Og så at sige gå forrest i arbejdet med at gøre indsatsen og aktiviteterne til en del af hverdagen.

På mange arbejdspladser er HR-afdelingen ansvarlig for indsatsen. Samtidig inddrager man arbejdsmiljøorganisationen i drøftelse af vigtige beslutninger omkring indsatsen. Den model har for virksomhederne givet det rette miks i forhold til at komme bredt ud til medarbejderne.

Samtidig har mange arbejdspladser valgt at uddanne ambassadører (sundhed, trivsel mv.), som kan være tovholdere og ansvarlige for, at indsatsen bliver udmøntet i praksis. Det betyder, at ambassadørerne bliver ansvarlige for at "sælge budskabet", at aktiviteterne udføres, at indsatsen bliver indarbejdet i dagligdagen, at der bliver aftalt nye aktiviteter osv.

Nordea Liv & Pension - Sundhedsambassadører spreder budskabet



Da Nordea Liv & Pension besluttede sig for at blive Danmarks Bedste arbejdsplads i pensionsbranchen, kom sundhed og arbejdsmiljø i højsædet hos virksomheden. Man besluttede, at fokus skulle være på noget, der endnu ikke kunne måles, men som i høj grad kunne mærkes hos medarbejderne.

I forbindelse med arbejdet om at integrere sundhed i virksomheden traf virksomheden beslutning om, at nogle af medarbejderne skulle danne fortrop for de øvrige medarbejdere. Der skulle derfor vælges nogle sundhedsambassadører, som kunne være rollemodeller for de andre. Korpset af sundhedsambassadører skulle repræsentere virksomhedens ansatte. Det vil sige, at korpset skulle bestå af medarbejdere med vidt forskellige sundhedsmæssige udfordringer.

Der blev udvalgt 28 sundhedsambassadører, der har gennemgået et 16 ugers forløb med personlig træner, ugentlig vejning og motivationssamtaler. Den enkelte medvirker til at formidle deres personlige erfaringer og oplevelser på afdelingsmøder, salmøder og på intranettet m.m. Flere medvirker også til at motivere fremmødet på de forskellige holdaktiviteter. "*Det at være sundhedsambassadør er jo ikke noget, man HAR været. Det er noget, man er*" siger medarbejder Martin Andersen, som har opnået store resultater af at være en del af korpset af sundhedsambassadører.

Det er i den forbindelse væsentligt at drøfte, hvor mange ambassadører en virksomhed har behov for. En af virksomhederne har den opfattelse, at man skal tage kvadratroden af virksomhedens ansatte og gøre det antal til ambassadører. En anden virksomhed fortæller, at én ambassadør højst kan støtte op omkring 8-10 andre medarbejdere.

Erfaringer viser imidlertid, at sundhedsambassadører ikke kan drive en indsats alene. Ledelsen skal igen på banen. Det er nemlig vigtigt for indsatsen, at der er et tæt samarbejde mellem ledelsen og de ansvarlige for at udmønte indsatsen. Samtidig er der behov for, at de øvrige medarbejdere på arbejdspladsen tager imod indsatsen med åbenhed og engagement. Hvis de øvrige medarbejdere gør modstand mod indsatsen, vil det selvsagt være svært at komme i gang.

Mellemledelsen spiller desuden en stor rolle som igangsættere i implementeringen. Det er det ledelseslag, der giver rum og mulighed for at udfolde indsatsen og udføre aktiviteterne. På mange arbejdspladser er det mellemledelsens opgave at sørge for, at de forskellige aktiviteter rent faktisk bliver udført, og at der er rum i hverdagen til at arbejde med indsatsen. Også i de tilfælde spiller mellemledelsen en stor rolle i forhold til at flytte holdninger til aktiviteter, som kan være udfordrende for medarbejderne.

Distrikt Ribe Syd – Medarbejderne fortæller selv

Hos Omsorgscenter distrikt Ribe Syd har en del af indsatsen handlet om at skabe en større trivsel hos medarbejderne. Dialog og kommunikation har derfor været en stor del af indsatsen. Ribe Syd har valgt at uddanne sundhedsrepræsentanter, og der er udarbejdet en profil for dem, som fungerer som en slags arbejdsbeskrivelse for sundhedsrepræsentanterne. Profilen indeholder sundhedsrepræsentanternes holdninger til indsatsen samt hvilke handlinger, der skal understøtte holdningerne.

Der afholdes 4 gange om året tværgående møder af 2½ times varighed med det formål at erfaringsudveksle og netværksskabe sundhedsrepræsentanterne imellem. Dermed sikres dialogen internt i og imellem de forskellige teams, ligesom der er en forventning om, at sundhedsrepræsentanterne melder bredt ud til de øvrige medarbejdere om tiltag og aktiviteter.

Distrikt Ribe Syd har i år valgt at udsende et sommerbrev til medarbejderne. Sommerbrevet er skrevet af medarbejderne til medarbejderne. Hvert team skriver deres udvikling i sundhedstiltagene. Der bliver skabt en fælles historiefortælling omkring indsatsen, som samtidig sætter indsatsen på dagsordenen igen for de forskellige teams.

"Normalt er det mig, der skriver brevet til medarbejderne, inden jeg går på ferie, men denne gang synes jeg det kunne være anderledes og sjovere, hvis medarbejderne skrev til hinanden og på den måde fik lov til at fortælle deres egen historie om sundhedsindsatsen," siger distriktschef Mona Buhl.

Indslagene i sommerbrevet handler om de mange aktiviteter medarbejderne har udført i den første del af 2011 som led i omsorgscentrets indsats om sundhedsfremme og arbejdsmiljø. Ved at udsende et sommerbrev følges der op på tiltagene. Det betyder, at der er et løbende fokus på indsatsen, som gør, at medarbejderne kan se, at indsatsen bliver prioriteret. "*Det er netop ét af formålene med brevet. Et andet er, at det er meget sjovere for medarbejderne at "høre" hinandens stemmer, end at læse noget mere overordnet, jeg har skrevet,*" siger Mona Buhl.

Erfaringer viser, at hvis mellemledelsen er engageret i indsatsen, vil medarbejderne opleve, at det er accepteret at deltage og involvere sig i aktiviteterne. Det vil gøre deltagelsen større.

På arbejdspladsen eller i fritiden?

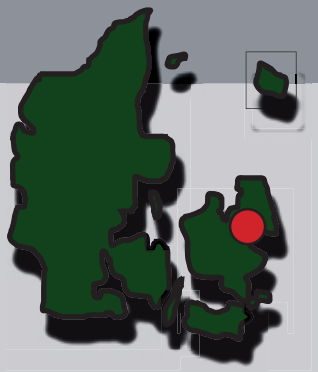
Når indsatsen skal implementeres, er det væsentligt at tage stilling til, om aktiviteterne skal foregå på arbejdspladsen eller i medarbejdernes fritid. Samtidig skal det i et fællesskab mellem ledelsen og medarbejderne besluttes, om aktiviteter i fritiden skal lægge i umiddelbar forlængelse af arbejdstiden.

Erfaringer viser ikke overraskende, at aktiviteter, der ligger på arbejdspladsen, har den største deltagelse.

Hos flere arbejdspladser har man valgt, at målrettet træning til at styrke bevægeapparatet ligger i arbejdstiden – fx tre gange om ugen á 10 minutters varighed. Øvelserne ses her som en del af det at gå på arbejde. Og de hjælper medarbejderne til fremover at løfte deres arbejdsopgaver bedre.

For andre arbejdspladser er ISA-indsatsen i højere grad et tilbud om for eksempel træning. Nogle virksomheder opretter egne hold på virksomheden, fx spinning, pilates, yoga eller lignende. Mens andre arbejdspladser tilbyder rabat til medarbejderne, hvis de træner i et træningscenter. De tiltag minder mere om personalegoder end en egentlig forebyggende indsats, som skal af-

Københavns Universitet – Et postkort til medarbejderne om sund ergonomi



Københavns Universitet, Det Sundhedsfaglige Fakultet, har siden 2006 haft fokus på ergonomi bl.a. på baggrund af henvendelser fra det teknisk administrative personale (TAP). De klagede over, at arbejdet gav smerter og besvær og efterspurgte oplæring i arbejdsteknikker. En APV-kortlægning bekræftede behovet for en ergonomisk indsats ved, at 55% af alle medarbejdere havde smerter, og at 40% mente, at det var arbejdsrelateret.

Arbejdsmiljølederen var tovholder, og der blev oprettet en ergo-fokusgruppe med medarbejderrepræsentanter. I 2010 blev de hidtidige erfaringer formuleret til Projekt Sund Ergonomi med fokus på at skabe en arbejdskultur, hvor der tages hånd om ergonomiske problemstillinger. Formålet var at give organisationen en større ergonomisk viden og kompetence for at skabe handling og forandring.

Projektet arbejder i 3 spor og med forskellige indsatser under hvert spor: Uddannelse, videndeling samt forebyggelse og problemløsning.

"*Det har været nyttigt at se virkeligheden, før der kan skabes gode løsninger. Det har også været nødvendigt med denne erkendelsesproces, der har gjort det muligt at skabe forandringerne*," fortæller arbejdsmiljøleder Janne Funder Jensen.

For at udbrede kendskabet til indsatsen og gøre det nærværende for medarbejderne er der undervejs valgt forskellige kommunikationsmåder. Eksempelvis er der udgivet nogle "postkort" i A5 format, hvor formål, mål, og aktiviteter er beskrevet i en let tilgængelig oversigtsform. "*Vi samarbejder med en god grafiker, der hjælper med at sætte et professionelt præg på det materiale, vi laver til indsatserne. Vi har bl.a. brugt postkortformatet til en kort version af vores projektbeskrivelse, og det er en let tilgængelig måde at sprede viden ud om indsatsen,*" fortæller arbejdsmiljøleder Janne Funder Jensen.

I arbejdet med forebyggelse er oprettet en ergonomisk videnbank i form af et "showroom", med det formål at inspirere til ergonomisk gode løsninger og gøre det nemmere for medarbejderne at vælge de ergonomisk bedste produkter til laboratoriet eller kontoret. Her anvendes også et postkort som reklame for showroomet.

I de afholdte kursusforløb er med stor succes bl.a. anvendt videooptagelser fra medarbejdernes konkrete arbejdssituationer som illustration af eksempler på deres daglige ergonomiske problemstillinger. Janne Funder Jensen fortæller følgende: "*Vi har så meget stof til visualisering i forhold til institutledelserne, så derfor pusler vi med en ide om at stykke nogle af videoklippene sammen til en film, som kan visualisere de dagligdags ergonomiske udfordringer og give afsæt for ledelsens opbakning til det videre arbejde med at implementere de ergonomisk gode vaner.*"

hjælpe et arbejdsmiljøproblem eller øge trivslen.

Nogle arbejdspladser har desuden indført aktiviteter, som medarbejderne selv betaler for.

Nogle arbejdspladser har erfaret, at tiltagene eller tilbuddene ikke må være gratis for medarbejderne. Hvis det har været tilfældet, har tilbuddene ikke være lige så eftertragtede, som hvis medarbejderne skal betale en del af aktiviteten selv. Også her bærer aktiviteterne præg af at være personalegoder. Som arbejdsplads skal man i øvrigt være opmærksom på beskatning, hvis man vælger at lade personalegoder være gratis for medarbejderne.

Hvorvidt der er tale om forebyggelsestiltag eller velfærdstiltag har betydning for implementeringen og de budskaber og rammer, der meldes ud på arbejdspladsen.

Klar kommunikation

For mange arbejdspladser er kommunikation om implementering af ISA-indsatser en udfordring. Det skyldes bl.a. de etiske overvejelser, der er forbundet med informationen til medarbejderne og kommunikationen ledelse og medarbejdere imellem.

Erfaringer viser, at hvis arbejdspladsen har drøftet de etiske spørgsmål grundigt i forberedelsen, er det lettere at kommunikere klart omkring indsatsen. Samtidig oplever mange medarbejdere på arbejdspladserne, at åbenhed og respekt omkring akti-

Aalborg Kommunes Dagpleje – Det skal være let i hverdagen

”Hvor i dagplejedagligdagen kan både børn og voksne i fællesskab få pulsen op og boble af bevægeglæde? Hvor meget dug kommer der på legestuens ruder, når børn og voksne danser "Per Syvspring"? Hvordan undgås unødvendige løft og hvilken klokke ringer for et godt arbejdsmiljø?” Sådan bliver man som kommunal dagplejer i Ålborg Kommune mødt på kommunens hjemmeside. I dagplejen er det et gennemgående mantra, at ideer til aktiviteter og bevægelse skal være lige til at gå til for både børn og dagplejer både i dagplejehjemmet, og når de bruger nærmiljøet.

Både i forbindelse med kursusforløb og efterfølgende i legestuerne inspirerer dagplejerne hinanden med ideer til nye aktiviteter. Fysioterapeuterne opsamler ideerne og lægger dem på hjemmesiden, så der hele tiden sker en fornyelse. Der udvælges også en månedens ide. For at være sikker på at ideerne når ud til alle dagplejere – også dem der ikke har en pc i hjemmet, vil fysioterapeuterne som noget nyt afprøve en sms-service, hvor forslag til aktiviteter kan udbredes via mobiltelefon, som alle har.

I aktivitetstasken, som alle dagplejere får udleveret under kursusforløbet ligger også små kort med gode råd fx om arbejdsmiljø og selvhjulpenhed: ”*Selvhjulpne børn giver glade børn og glade dagplejere, der løfter mindre*” er et budskaberne. Aktiviteterne er at træne barnet i at gå op og ned af stigen til puslebordet eller barnevognen og af trip-trapstolen. Dagplejerne opfordres til at lave ”løft-rigtigt-formiddage”, hvor de kollegialt vejleder hinanden – og et godt tip er: ”*Brug lår og baller, når arbejdet kalder*”.

Samtidig har fysioterapeuterne udviklet 24 "kageopskrifter" med billeder og ideer til små aktiviteter, der kan udøves i dagligdagen på den ergonomiske korrekte måde. "*Opskrifterne er noget vi hele tiden kan bygge videre på, og som er helt let for dagplejerne at bruge i dagligdagen,*" fortæller fysioterapeut Annette Toft. Opskrifterne er bygget op som en kageopskrift, hvor dagplejeren på en nem og overskuelig måde får beskrevet legen eller øvelsen. Opskrifterne skal medvirke til at få aktiviteter ind i dagligdagen - på en måde, hvor børnene også nemt kan være med til at vælge, hvilke aktiviteter de har lyst til at lave den pågældende dag.

viteterne gør kommunikationen lettere.

Mange arbejdspladser anvender personalemøder til orientering om ISA-indsatser. Man skal dog være opmærksom på, at personalemøder ikke egner sig til egentlig kommunikation omkring indsatsen. De bør anvendes til generel orientering. Det kræver desuden, at der forud for personalemødet er kommunikeret omkring idéer, grænser, tidsanvendelse, betaling mv.

Andre arbejdspladser anvender intranettet til at meddele nyt om indsatsen. Igen skal virksomheden være opmærksom på, at der også her er tale om orientering og massekommunikation. Det samme gør sig gældende, hvis arbejdspladsen vælger at anvende personaleblade, nyhedsbreve eller lignende til orientering.

Et vigtigt element i kommunikation omkring ISA-indsatser handler om at klæde hele arbejdspladsen på til at indgå i indsatsen. For nogle betyder det, at ledelse, mellemledelse, tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter, sundhedsambassadører og ikke mindst de øvrige medarbejdere skal være helt klar over, hvad der kommer til at foregå, og hvem der har hvilke roller.

På nogle arbejdspladser har man valgt i første omgang at lade mellemledelsen være talerør for indsatsen. Begrundelsen er, at det sender et signal om, at indsatsen er prioriteret og i fokus på arbejdspladsen.

Andre arbejdspladser udsender pjecer og foldere om de forskellige roller for at sikre, at alle medarbejdere ved, hvem der står for hvad. Atter andre arbejdspladser har valgt at lade kommunikationen om indsatsen køre via sundhedsambassadører, tillidsrepræsentanter eller arbejdsmiljørepræsentanter.

Det vigtigste er imidlertid, at arbejdspladsen er bevidst om at afdække så mange uklarheder omkring indsatsen som muligt – via de fora, strukturer og kanaler, der normalt anvendes til kommunikation på arbejdspladsen.

Keep it simple!

En vigtig pointe i implementeringen er, at man som arbejdsplads ikke skal spænde ben for sig selv. Altså: Gør ikke processen så vanskelig at aktiviteterne aldrig kommer i gang. Det er en reel risiko.

For nogle arbejdspladser kan en lang og kompleks opstart give virksomheden mulighed for at modnes op til tiltagene. Men som udgangspunkt viser erfaringerne, at medarbejderne mister pusten, hvis aktiviteterne drukner i planlægning, processer og møder.

Alt i alt handler det primært om at komme i gang, når beslutningen om indsatsen er taget. Rum og mulighed til at udføre aktiviteterne bør være afklaret i opstarten, så implementeringen kun handler om at sætte i gang.

Nogle arbejdspladser skyder indsatsen i gang med en form for kick-off. Det kan for eksempel være en sundhedsfremmedag eller en aktivitetsdag, hvor medarbejderne kan prøve sig frem omkring udbuddet af aktiviteter.

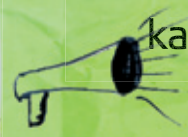
For andre arbejdspladser består indsatsen ikke af mange *forskellige* aktiviteter. Her handler det bare om at komme i gang med det samme.

Gode råd om implementering

Giv plads til dem, som ikke har lyst

Gør aktiviteterne tit, så det bliver en vane

Brug mange kommunikationskanaler



Sørg for ordentlig og rigtig instruktion - konsultér en ekspert

Udpeg ansvarlige til at stå for implementeringen

Gør det simpelt at være med

Lad redskaber være indenfor rækkevidde

Læring
- når succeskriterier bliver til mål

Evaluering af indsatsen og de konkrete aktiviteter fungerer dels som dokumentation og dels som værktøj til at udvikle og revidere indsatsen. De succeskriterier, arbejdspladsen har sat op for indsatsen, så at sige måles og vejes.

For at opnå læring af indsatsen kan det være vigtigt at foretage en evaluering. Mange ledere tænker måske, at der så skal være lange og komplicerede spørgeskemaer, som munder ud i store og tykke rapporter.

Så kompliceret behøver det ikke at være.

Evaluering betyder vurdering. Når der foretages en vurdering af ISA-indsatsen, er følgende spørgsmål relevante:

- Hvad skal evalueres?
- Hvordan skal der evalueres?
- Hvem skal evaluere?
- Hvornår skal der evalueres?
- Hvad skal evalueringen anvendes til?

At måle succeskriterier

På mange arbejdspladser er indsatsen koblet sammen med en forestilling om effekt. Det betyder, at man på arbejdspladsen har haft en idé om, at man ved at sætte netop den indsats i gang kunne afhjælpe en særlig problematik eller medvirke til at nå et strategisk mål.

Nogle arbejdspladser opstiller klare succeskriterier og mål for indsatsen. Det vil her være nødvendigt at måle på, om man er lykkedes med at opnå de fastsatte succeskriterier og mål. I de tilfælde vil der oftest være opstillede konkrete mål for indsatsen. Der skal indsamles data, som kan sige noget om, hvorvidt man er kommet i mål med indsatsen. Det kan være et ønske om at reducere sygefravær, arbejdsulykker, smerter i bevægeapparatet, højne trivsel mv.

Det er dog væsentligt at huske på, at det kan være vanskeligt at måle alene på rent kvantitative mål for sygefravær. Der kan være andre påvirkninger på arbejdspladsen, som har betydning for sygefraværet. Det er derfor vigtigt at koble målinger af sygefravær med de øvrige aktiviteter, rammer og vilkår på arbejdspladsen.

Nogle af de opstillede mål kan i øvrigt undersøges ved hjælp af allerede kendte data i virksomheden. I de situationer vil arbejdspladsen kunne sammenligne data fra før indsatsen med data fra efter indsatsen.

I andre tilfælde er det nødvendigt at hente oplysninger udefra. Det kan være ved for eksempel at spørge medarbejderne om selvvurderet helbred, kondital, arbejdsglæde eller andre – og mere faktuelle – oplysninger. På nogle arbejdspladser har medarbejderne lavet sundhedsplaner, som kommer til at danne grundlag for evalueringen af indsatsen.

Mange måder at måle på

Evaluering og måling af indsatser kan gøres på mange måder. De fleste store og mellemstore virksomheder foretager flere og større må-

linger end små virksomheder. Det kan hænge sammen med, at der er et større dokumentationskrav i store og mellemstore virksomheder, hvorimod små virksomheder i højere grad prioriterer at bruge ressourcer på aktiviteterne i indsatsen.

I første omgang er det vigtigt at gøre sig klart, hvad man vil have ud af målingen. En evaluering for evalueringens skyld er spild af tid. Der skal være et reelt ønske om at anvende resultaterne efter målingen, og man skal tage stilling til, hvordan man vil arbejde med resultatet af evalueringen.

Når man ved, hvad man vil have ud af målingen, og hvad den skal bruges til, kan man vælge den rigtige målemodel.

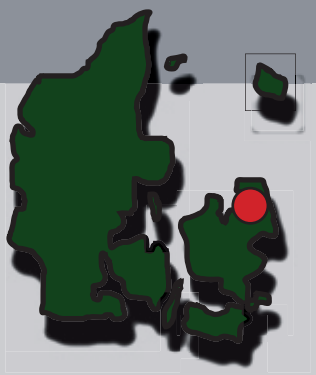
Nogle virksomheder tager en helt let temperaturmåling hos medarbejderne.

I andre virksomheder udfærdiger man rapporter med anbefalinger til nye processer, mens man på atter andre arbejdspladser blot tager en drøftelse af, hvordan indsatsen går.

Platform for læring og videreudvikling

Effekten af indsatsen viser sig ofte først lang tid efter, at den er sat i gang. Det er derfor vigtigt at gøre sig klart, om man vil bruge evalueringen til at dokumentere indsatsen, eller om man ønsker at kunne bruge resultaterne af evalueringen til at holde liv i aktiviteterne. Den drøftelse har stor betydning for, hvilken

Pharmakon A/S – En succes er ikke kun at nå målet



Hos Pharmakon indførte man i 2010 et trivselsprojekt. De senere år havde der været en stigende efterspørgsel hos medarbejderne til Pharmakon om at tage et medansvar for medarbejdernes sundhed og trivsel. Dette skulle medvirke til at forebygge sygefravær.

Et trivselsudvalg under SU har udviklet et koncept, hvor hver enkelt medarbejder får mulighed for at sammensætte sin egen trivselspakke ud fra en vifte af forskellige tilbud. *"Vi arbejder med et meget bredt trivselsbegreb, fordi trivsel er mange ting og vægtes forskelligt af forskellige mennesker. Derfor tilstræber vi også at have en bred og varieret vifte af tilbud, så vi har noget både for hovedet, kroppen og det sociale,"* fortæller udviklingskonsulent og HR-ansvarlig Regnar Mandsbjerg. Trivselspakken omfattede en personlig sundhedsmappe og tilbud om sundhedsprofiler. Samtidig fik medarbejderne tilbud på at kunne sammensætte pakken af aktiviteter indenfor: Sundhed, service, psykisk arbejdsmiljø, kompetenceudvikling, fleksibilitet og familie- og privatliv. Tilbudene spændte over alt fra massageordning, motionshold, kostvejledning til mad med hjem-ordning, renseriordning og kunstudsalg.

Pharmakon opstillede succeskriterier for indsatsen, som bl.a gik ud på deltagelse i aktiviteterne, forbedret sundhed, medarbejdertilfredshed og selvvurderet helbred. Der blev udarbejdet en omfattende måling af succeskriterierne, inden indsatsen blev skudt i gang. Målingen omfattede en skriftlig klimaundersøgelse blandt de ansatte og sundhedsprofiler på medarbejderne.

Efter evalueringen har Pharmakon udarbejdet en detaljeret rapport, som redegør for udviklingen i kriterierne siden indsatsens start. Rapporten indeholder resultatet af før og eftermålingerne samt en vurdering af, om der er sket forbedringer eller forværringer. På baggrund af de "hårde" tal afsluttes hvert kapitel i rapporten med en konklusion og læringspointer. "*Læringspointerne giver os mulighed for at komme videre med indsatsen. De sætter fingeren på de steder, hvor der er behov for justeringer,*" fortæller Udviklingskonsulent og kandidat i Folkesundhedsvidenskab Pernille Dam. Pharmakon har valgt at fortsætte indsatsen efter projektets slutdato.

form for evaluering der sættes i værk. Det skal dog pointeres, at det ene ikke udelukker det andet. Der er flere arbejdspladser, som har kombineret dokumentationskravet med behovet for ny læring.

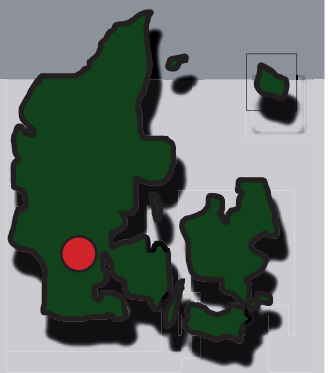
Hvis man ønsker en platform for læring og videreudvikling, er det vigtigt at inddrage spørgsmål, som er fremadrettede. Det er altså ikke nok kun at kigge bagud under evalueringen – der skal også sættes nogle læringspunkter op for resultaterne.

Find passende evaluering

En vigtig del af læringen ligger bl.a. i at foretage en afvejning af evalueringens omfang, mål, midler og tidsanvendelse. Mange arbejdspladser slår alt for stort brød op i forhold til, hvad de ønsker at bruge evalueringen til. Og det kræver mange ressourcer at udføre en omfattende evaluering. Erfaringer viser, at det er vigtigt at afgrænse anvendelsen af resultaterne – helt fra begyndelsen af drøftelsen om evalueringens omfang.

Nogle arbejdspladser får kun udbytte af en brøkdel af evalueringens resultater. Man skal huske på, at der er nødvendige informationer, og informationer der blot er gode at vide. Man skal ikke spørge til noget, man ikke får brug for. Ofte falder resultatet ikke ud, som man havde forventet. Arbejdspladsen skal modtage resultatet med åben pande – og gøre noget ved det. Hvis det viser sig, at en indsats eller aktivitet ikke opfylder sit formål, skal man være villig til at ændre på indsatsen eller helt droppe den.

Eurofins Miljø A/S – Hårde facts at arbejde videre med



Eurofins Miljø A/S har siden 2006 arbejdet målrettet med at nedbringe sygefraværet gennem initiativer på flere fronter, herunder tiltag indenfor forebyggelse, trivsel og sundhedsfremme. Virksomhedens strategi har siden 2006 medført udvælgelse af 3-4 strategiske udfordringer, hvor medarbejdernes trivsel og sundhed har været et af områderne. Årligt bliver der gennemført trivselsundersøgelser med spørgsmål omkring trivsel, motivation, fysisk/psykisk arbejdsmiljø, m.v.

Resultaterne af trivselsundersøgelserne bruges bl.a. til at få et overblik over, hvad der efterspørges i organisationen og til at igangsætte nye initiativer. I trivselsundersøgelsen indgår bevidst åbne spørgsmål for at gøre svarene mere fyldestgørende med henblik på den videre opfølgning og idéudvikling. I virksomheden er alle initiativer strategiske og baseret på tæt dialog mellem ledelse og medarbejdere. Der opstilles formål og mål med indsatserne, og det er med til at give retning og synliggørelse.

"Vi fokuserer meget bredt og opstiller mål på en række områder fx sygefravær, social ansvarlighed, personaleomsætning og trivsel. Med målinger på disse parametre er vi hele tiden i stand til at vise, at det betaler sig at gøre en indsats og giver resultater på bundlinien. De opnåede resultater og mål giver også bedre mulighed for at argumentere for nye indsatser overfor topledelsen," siger HR chef Anita Lindhart.

Eurofins Miljø A/S har helt konkrete tal, der viser, at de forskellige indsatser betaler sig. Arbejdspladsens sygefravær er faldet fra 3,4% til 2,6% i perioden 2006-09. Samtidigt har 95% af medarbejderne i trivselsundersøgelserne svaret, at de er "meget tilfredse/tilfredse" med deres arbejdsplads, hvor hovedparten af medarbejderne i 2006 var "meget utilfredse". Endelig er Eurofins' personaleomsætning faldet med 10%-point i perioden: *"Hvis man måler på personaleomsætning og sygefravær, kan man se, at det kan betale sig,"* siger Anita Lindhart. *"Vi har sparet omkring 500.000 kr. på sygefravær samt mange omkostninger på rekruttering af nye medarbejdere. Samtidig er vores leveringsperformance steget betragteligt med en dokumenteret højere kundetilfredshed. Det er virkelig noget, der gør indtryk og skaber stolthed hos medarbejderne,"* siger Anita Lindhart.

Evalueringen skal derfor have det omfang, der er hensigtsmæssigt for at undersøge om målsætningen er nået. Hvis målet alene har været at udføre aktiviteten, må arbejdspladserne måle på deltagerprocent. Det kan desuden være med til at sige noget om, hvilke aktiviteter der har størst opbakning. På andre arbejdspladser er der ikke ressourcer til at udarbejde omfattende evalueringer og rapporter, men grundlæggende er det vigtigt at drøfte, hvad der er mest hensigtsmæssigt at arbejde videre med.

Nogle virksomheder afsætter imidlertid ressourcer i indsatsens budget til at foretage en evaluering. Det vil typisk være de virksomheder, som i sin organisering har brug for at dokumentere indsatsens berettigelse. Det kan også gøre sig gældende, hvis der er anvendt store økonomiske ressourcer til indsatsen.

Metoder med mening

Erfaringer fra arbejdspladserne viser, at der ikke er én korrekt evalueringsmetode til måling af ISA-indsatser. Målingen og evalueringen skal passe til arbejdspladsens rammer og vilkår. At indsamle informationer om indsatsen og aktiviteterne kan ske på forskellige måder:

- registeranalyse
- spørgeskemaundersøgelse
- optælling af deltagelse
- interview
- observationer.

Flere af metoderne kan desuden kobles sammen, så man får det bredeste billede af indsatsen.

Ribe Jernindustri – En hurtig rundspørge blandt medarbejderne

Ribe Jernindustri var blevet fusioneret. Massefyringer satte sit præg på virksomheden, og der var et meget højt sygefravær. Der var ingen midler til at sætte gang i trivselsaktiviteter, så startskuddet for virksomheden blev i 2008 at deltage i partnerskabsprojektet om sundhedsfremme og arbejdsmiljø med Arbejdsmiljørådet, Hjerteforeningen og Esbjerg Kommune.

Under SU og Arbejdsmiljøorganisationen blev nedsat en sundheds- og arbejdsmiljøgruppe, som består af samtlige tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter, HR-chefen og arbejdsmiljøchefen. Efter en brainstorming nedsatte styregruppen arbejdsgrupper med delopgaver fx om at forberede en trivselsundersøgelse, en kantineundersøgelse, ansøgning om støtte fra Forebyggelsesfonden samt forskellige små initiativer, fx i samarbejde med fysioterapeut at gøre virksomhedens motionsrum mere attraktivt at bruge.

Arbejdsmiljø- og sundhedsgruppen koordinerede også opfølgningen på trivselsundersøgelsen i 2009, og der blev nedsat arbejdsgrupper om indeklima (kortlægning og forslag til løsninger), ergonomi (gennemgang af arbejdspladserne v. fysioterapeut), humor på jobbet (fokus på det positive, få vendt den negative stemning efter finanskrisen, kåring af månedens positive medarbejder m.v.).

Som et led i indsatsen - og for at sikre, at der hele tiden arbejdes videre med indsatsen i overensstemmelse med medarbejdernes ønsker - er der nogle gange brug for en hurtig tilkendegivelse fra medarbejderne fx om kantineudbud, ønsker om sundhedstjek og rygestop m.m. Det er en særlig udfordring, at en stor del af de ansatte i produktionen ikke har adgang til PC. Her har der været god gavn af at udarbejde et lille spørgeskema med ca. 5 korte spørgsmål. Rent praktisk uddeles spørgeskemaet i kantinen ved frokosttid med opfordring til medarbejderne om at svare. Skemaerne indsamles herefter ved udgangen, og besvarelserne kan hurtigt omsættes til aktive handlinger. Metoden har også den fordel, at svarprocenten bliver ganske høj. *"Vi er nødt til hele tiden at have dialog med folk om deres ønsker for at have føling med, hvad der rører sig. På den måde kan vi komme med forslag til aktiviteter, som folk er interesserede i. Det er med til at øge trivslen,"* fortæller fællestillidsmand Tommy Petersen.

Mange arbejdspladser foretager spørgeskemaundersøgelser som måling af indsatsen. Det gøres typisk ved, at der bliver foretaget en måling, forud for at indsatsen bliver sat i gang. Og dernæst når indsatsen har kørt i en periode.

Andre arbejdspladser måler på data fra forskellige registre. På den måde kan de få et mere overordnet billede af indsatsens effekt.

Gode råd om læring

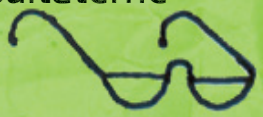
Vær villig til at gå en anden vej, hvis målinger viser det

Lav kun målinger, der passer til virksomheden

Variér målingerne, så I får så bredt et billede som muligt - tænk både læring og dokumentation

Brug resultaterne og læring til at forny indsatsen

Inddrag medarbejderne i vurderingen af resultaterne



Drift
- fra implementering til hverdag

Forankring er nøglen til at kunne forebygge. En nøgle, som også kan sikre, at nye tiltag og aktiviteter kan opstå undervejs.

Hvis ISA-indsatsen bliver forankret, er der ikke længere nogen, der kan huske, hvordan det var før. Eller at der skulle være tale om en særlig indsats. At udføre aktiviteterne eller træffe det sunde valg bør altså være noget, der sker automatisk.

Det er noget, der opstår helt naturligt, fordi det har været en del af dagligdagen, kulturen og opgaveløsningen i længere tid. Det bliver en vane og en del af arbejdets organisering.

Når hverdagen banker på

Erfaringer på arbejdspladser viser, at det sværeste trin er drift. Nyhedsværdien er væk, og der er risiko for, at arbejdspladsen falder tilbage i den gamle gænge. Mange arbejdspladser glemmer at lægge lige så mange ressourcer i at forankre indsatsen, som man gjorde i at indføre den, og så drukner den i hverdagen.

De arbejdspladser, der har størst held med langtidsholdbar forankring, har tænkt forankring ind i indsatsen helt fra begyndelsen. Der er truffet en beslutning om, hvordan man ønsker, at indsatsen skal se ud, når arbejdspladsen går fra implementering til drift. En ansvarlig – for eksempel en tovholder eller en sundhedsambassadør – har på mange arbejdspladser sikret forankringen. Andre steder har indsatsen været et så stort behov for medarbejderne, at de selv driver indsatsen fra implementering til forankring.

En vigtig detalje er at få indarbejdet indsatsen i arbejdets organisering, så aktiviteterne bliver en del af opgaveløsningen. Det bliver en del af arbejdet på den specifikke arbejdsplads. For mange arbejdspladser handler det om at se indsatsen som en vaneændring – altså at indarbejde en ny vane i forhold til, hvordan man arbejder med opgaver.

For andre har udarbejdelsen af politikker på området været det, der skulle til for at forankre indsatsen. På nogle arbejdspladser er der desuden udarbejdet instrukser, som fortæller medarbejderne, at der nu er nye måder at arbejde på. Igen har andre arbejdspladser ladet mellemledelsen være foregangsmænd og drivere af indsatsen, så vigtigheden er signaleret klart. Mange arbejdspladser fortæller, at netop den daglige opgaveløsning sætter en stopper for indsatsen i stedet for at lette dagligdagen.

Det vigtigste er at få taget beslutning om, hvordan hverdagen skal se ud på arbejdspladsen, når indsatsen kører på andet eller tredje år.

Ingen projekter – kun indsatser

De fleste projekter er sat i søen med en slutdato. Det betyder, at der i arbejdet med projektet er en forventning til, at projektet ender på et bestemt tidspunkt. Netop ved at arbejde med projekter signalerer

man, at der er et starttidspunkt og et sluttidspunkt. For de fleste arbejdspladser betyder det, at forankring bliver vanskelig, fordi man netop har en slutdato.

Flere arbejdspladser fortæller, at de har vanskeligt ved at komme videre efter slutdatoen, fordi medarbejderne har anset aktiviteterne for midlertidige.

Det samme gør sig gældende, hvis hele indsatsen om sundhedsfremme og arbejdsmiljø kører sideløbende med kerneopgaven – og ikke indarbejdes i arbejdets organisering.

I stedet for en slutdato kan man sætte milepæle op for, hvor langt man vil være nået med indsatsen på forskellige tidspunkter.

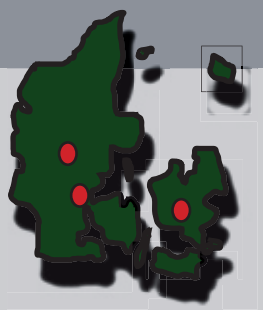
Nogle arbejdspladser udarbejder detaljerede projektplaner, der konkret tager stilling til den videre forankring på arbejdspladsen. Andre indarbejder indsatsen som en del af hverdagen helt fra begyndelsen – og taler slet ikke om projekter.

Det er under alle omstændigheder vigtigt at drøfte, hvordan man sikrer, at indsatsen bliver en del af den daglige drift på sigt.

Løbende fornyelse og fokus

For at komme omkring problematikken med, at nyhedsværdien forsvinder, er det for mange arbejdspladser vigtigt at forny aktiviteterne i indsatsen. Og måske også fokus i indsatsen. Erfaringer viser, at der efter et stykke tid vil være behov for at forny de aktiviteter, der er en del af ISA-

SuperGros a/s - Driftcoaches med ansvar



I 2008 besluttede SuperGros a/s sig for at give lagermedarbejdere og chauffører viden, færdigheder og muligheder for aktivt at være medvirkende til at mindske fysisk nedslidning af bevægeapparatet. Den individuelle ergonomisk coaching skulle medvirke til at sikre, at medarbejderne blev bevidste om, hvornår de havde en uhensigtsmæssig adfærd i forhold til at udføre deres arbejdsopgaver, som i mange til tilfælde var præget af tunge løft. Via individuelle sundhedsprofiler blev de samtidig bevidstgjorte om, hvordan de selv kunne medvirkende til at øge egen fysiske sundhed via oplysning og vejledning om livsstilssygdomme og egne værdier. For SuperGros a/s var det vigtigt, at det var i dagligdagen ændringen skete. Der blev derfor uddannet driftcoaches med ansvaret for og uddannelse til at hjælpe de øvrige medarbejdere med at løfte rigtigt. *"Vores opgave består både i at vejlede og rådgive vores kollegaer og samtidig holde lidt øje med, at de ikke løfter forkert. På vores arbejdstøj er påtrykt "COACH", så alle kan se, hvem de skal henvende sig til,"* fortæller medarbejder og driftcoach Morten Kjær Hansen. SuperGros a/s har succes med anvendelsen af deres driftcoaches og har implementeret idéen på alle terminalerne. Konceptet med driftcoaches er med til at sikre, at opmærksomheden på rigtige løft kommer ind i dagligdagen. Driftscoach gennemgik igen i 2011 et uddannelsesforløb på tre dage, hvor der blev sat forstærket fokus på rollen som formidler og vejleder overfor kolleger samt som sparringspartner for ledelsen vedr. ergonomiske problemstillinger og løsningsforslag. HR-afdelingen står for løbende kommunikation til alle led i virksomheden for at forstærke en synlig opbakning til driftscoachene i dagligdagen samt sikre et fokus på den videre udvikling af driftcoachenes rolle og virkning.

"I det daglige får vi opbakning fra vores ledelse og Vivian (HR-konsulent), og opstår der nogle faglige spørgsmål om ergonomi, ringer vi til fysioterapeuten fra uddannelsen, som kender alles arbejdsopgaver," fortæller driftcoach Jan Grunddal Pedersen. Morten Kjær Hansen supplerer: *"Vi erfaringsudveksler også mellem afdelingerne/terminalerne, og vi mødes fast en gang om måneden, hvor vi gennemgår handlingsplanerne for ergonomi, videreudvikler og sparrer med ledelsen."*

indsatsen. Medarbejderne falder nemlig fra de forskellige aktiviteter, hvis ikke der sker en fornyelse.

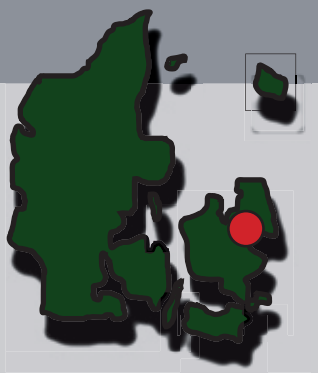
Mange arbejdspladser bruger evalueringer til at vurdere behovet for fornyelse. Andre bruger personalemøder til at drøfte, hvilke ønsker der er til nye aktiviteter. Det vigtigste er, at arbejdet med fornyelse af indsatsen og nye aktiviteter foregår gennem dialog og samarbejde ledelse og medarbejdere imellem.

Det er desuden vigtigt, at der er et løbende ledelsesfokus og engagement. Det skal også sikre en eventuel økonomi i indsatsen. Hvis ledelsen mister fokus eller engagement omkring indsatsen, kan det være svært at bære den videre i organisationen. Medarbejderne vil nemlig ikke opleve, at der er opbakning til indsatsen, og den vil dø. De steder, hvor ledelsen fortsætter med at gå forrest, har størst chance for langsigtet forankring af indsatsen i det daglige arbejde.

Når pengene forsvinder, og konsulenterne går

Mange arbejdspladser søger om midler til ISA-indsatser gennem forskellige fonde. Det kan være med til at hjælpe en arbejdsplads i gang, som ellers ikke havde økonomiske ressourcer. Erfaringer viser dog, at hvis der er givet eksterne midler til en indsats, er det endnu vigtigere at overveje, hvordan indsatsen forankres på sigt. Erfaringerne viser nemlig, at det er svært for arbejdspladserne at fortsætte indsatserne, når pengene er brugt.

SAS Danmark A/S – Ny indsats på baggrund af projekt



SAS valgte i 2009 at tage imod tilbuddet om at indgå i projektet "Krop og Kontor". Projektet tog udgangspunkt i at nedsætte udbredelsen af smerter i skuldre, arme og ryg. I gennemsnit 30% af medarbejderne havde i en APV oplyst, at de havde smerter flere gange ugentligt. Indsatsen gik ud på at designe et system, der kunne fremme sundhed og trivsel gennem fysiske øvelser i kontorarbejdet. HR-afdelingen satte rammen omkring projektets implementering i virksomheden, og ledelsen blev forankringspunktet for al udmøntning af indsatsen. SAS oplevede, at netop denne ledelsesforankring gjorde, at det blev legitimt, at medarbejderne udførte øvelserne som aftalt. "*Hvis det skal drives, skal lederne også med. Det kan og må ikke blive et kollegialt ansvar*," fortæller afdelingschef Mette Leth.

Projektet gik ud på, at der var mulighed for at udføre Qi Gong lignende øvelser 4-6 gange dagligt i arbejdstiden alle ugens dage, og at der blev udført elastikøvelser 2 gange om ugen. Der blev uddannet sundhedsambassadører som var dem, der skulle tage initiativ til, at øvelserne blev gjort 4-6 gange om dagen. Projektet er gået fra projektfase til hverdag, og udbyttet har været tilfredse medarbejdere. Medarbejderne kan mærke en forskel fra før og efter indsatsen i forhold til smerter i bevægeapparatet. Samtidig oplever medarbejderne, at de kan gøre flere ting sammen, som de ikke kunne før: "*Det har været godt at kunne dyrke motion i arbejdstiden, og vi synes, at vi kan mærke en forskel. Vi kan også mærke det på sammenholdet i afdelingen,*" fortæller medarbejder Hanne Eriksen.

Projektets resultatet har gjort, at SAS nu har valgt at udbrede konceptet til yderligere 450 medarbejdere. De sundhedsambassadører, der blev uddannet til det oprindelige projekt, skal hjælpe og støtte de nye sundhedsambassadører. Dermed sker der også en fornyelse og fastholdelse i det "gamle" projekt. "*Vi kører efter samme model som ved det tidligere projekt. Den eneste forskel er, at der skal nedsættes en styregruppe med ledelsen. Ledelsen anvendes som port til al kommunikation, og der skal lægges noget energi fra ledelse og medarbejderes side. Hvis man siger, man vil være med, skal man lægge noget i det,*" siger HR-Miljøleder Anne-Mette Filippson. Hvis den nye indsats bliver en succes, udbredes konceptet også til SAS i Sverige og Norge.

Nogle gange ansætter arbejdspladserne eksterne konsulenter til at hjælpe med indsatsen, og det indebærer en risiko. Hvis arbejdspladserne ikke har haft fokus på, hvordan de skal løfte ansvaret med indsatsen, når konsulenten er væk, sker der sjældent en fastholdelse. På den anden side fortæller arbejdspladserne, at eksterne konsulenter er vigtige i begyndelsen, så arbejdspladsen kan bygge videre på de gode eksempler og aktiviteter, der er blevet præsenteret af konsulenterne.

I arbejdet med eksterne konsulenter er det desuden vigtigt at tænke over, hvilke roller de forskellige har. Hvad gør virksomheden? Og hvad gør konsulenten? Svarene skal indarbejdes i en eventuel kontrakt med konsulenten, og de vil på længere sigt betyde, at der i arbejdet med indsatsen (og hos konsulenterne) fra begyndelsen er fokus på, at arbejdspladsen skal være i stand til at arbejde videre med indsatsen i fremtiden.

Albani Bryggerierne– Når konsulenterne driver indsatsen

I 2008–09 blev projekt "Sundhedsfremme på Albani" søsat. Projektet havde til formål at højne sundheden på bryggeriet. Baggrunden var bl.a., at en stor del af medarbejderne var i potentiel risikogruppe for at få livsstilssygdomme og problemer med bevægeapparatet. Projektet blev drevet af en ekstern sundhedskonsulent og en projektkonsulent.

I projektet blev igangsat forskellige aktiviteter fx pausegymnastik med strækøvelser på alle skiftehold i arbejdstiden. Tidspunkt blev annonceret på forhånd ved opslag rundt om på bryggeriet. Der blev taget situationsbilleder af medarbejderne til brug for plakater, der efterfølgende blev hængt op rundt om på virksomheden, så øvelserne også fremadrettet kunne udføres korrekt. *"I projektperioden fungerede det godt med strækøvelserne, hvor sundhedskonsulenten kom og stod for øvelserne på alle skiftehold. Nu er det op til folk selv at få lavet øvelser med støtte fra plakaterne, men det kniber lidt med at få det gjort, når der ikke længere står en konsulent og siger "så er det nu" og det samme gælder for løbeholdene,"* fortæller teamleder Karin Brynald.

I den oprindelige projektplan indgik bl.a. sund mad i kantinen, frugtordning og etablering af et motionsrum på virksomheden som nogle af de initiativer, der skulle være med til at fastholde medarbejdernes fokus på sundere livsstil. Karin Brynald fortæller, at *"den sunde kantinemad med gode, sunde tilbud også til aften- og nathold er blevet en succes, hvorimod det kniber lidt mere med interessen for et motionsrum, da medarbejderne jo bor spredt over hele Fyn og hellere vil dyrke motion i deres lokalområde."*

En af de store udfordringer i projektet har været at få aktiviteter indpasset i arbejdstiden på grund af skiftehold. I produktionen er der brug for konstant overvågning, og det har bl.a. betydet, at det har været vanskeligt at få passet aktiviteter ind i dagligdagen. I projektet har det været konsulenterne, der har drevet holdene i gang – og efter afslutningen af projektet bliver tiden og indpasning i produktionen en større udfordring.

Gode råd om drift

Igangsæt indsatser, ikke projekter med tidsbegrænsning

Sørg for løbende at forny aktiviteterne i indsatsen

Tænk indsatsen ind i den daglige drift

Tag ansvar for at føre indsatsen videre - både som chef og medarbejder

Få konsulenterne til at lære jer selv at køre videre

Arbejd med at ændre kulturen

Sæt nye målsætninger undervejs - det er en on-going proces

Del 3 - Temaartikler og virksomhedsportrætter

Når en arbejdsplads ønsker at sætte indsatser i gang om integration af sundhedsfremme og arbejdsmiljø (ISA), kan nogle temaer være relevante at blive klogere på og drøfte på arbejdspladsen. Erfaringen viser, at det kan være svært at finde rundt i de mange begreber, og om hvordan begreberne kan spille en rolle på egen arbejdsplads.

Nogle arbejdspladser har arbejdet målrettet med at integrere sundhedsfremme og arbejdsmiljø. Kendetegnende for disse arbejdspladser er, at de har tænkt indsatsen ind i de organiseringer af arbejdet, processer og systematikker, der allerede er på arbejdspladsen. Det har gjort det muligt at indarbejde indsatsen i den daglige drift.

6 arbejdspladser har arbejdet målrettet med at få indsatsen til at være blivende på arbejdspladsen. Fælles for de 6 arbejdspladser er, at alle indsatserne har taget udgangspunkt i et samarbejde mellem ledelsen og medarbejderne om at beslutte at indarbejde indsatsen i de allerede eksisterende strukturer på arbejdspladsen. Mød arbejdspladserne på side 84 og frem.

Sundhedsledelse

På nogle arbejdspladser har man inddraget sundhed i personalepolitikken og i den måde, ledelsen vælger at lede på. Sundhed betragtes som væsentlig for medarbejdernes præstationsevne, og det medfører et helt nyt ledelsesfokus.

Læs mere om sundhedsledelse på side 59

Trivsel

Trivsel handler bl.a. om, at medarbejderne på arbejdspladsen har et godt psykosocialt arbejdsmiljø, hvor det føles rart at gå på arbejde hver dag. Der skal mere end gulerødder og træning til, at medarbejdernes trives.

Læs mere om trivsel på side 65

Mindre virksomheder

For mindre virksomheder kan det være svært at komme igang med en ISA-indsats. Det kan virke uoverskueligt med sundhedsfremme, sundhedsambassadører og sundhedspolitikker. For en lille virksomhed er det vigtigt med hurtige succes'er.

Læs mere om mindre virksomheder på side 70

Fastholdelse

Fastholdelse handler ikke kun om seniorer, men også om at kunne fastholde medarbejderne i jobbet så længe som muligt. ISA-indsatser kan være med til at forebygge fravær og hjælpe med en hurtig tilbagevenden til arbejdspladsen efter sygdom.

Læs mere om fastholdelse på side 75

Smerter i muskler og led

De seneste år har der været stort fokus på forskning i forebyggelse af konsekvenserne ved smerter i muskel og led. Det handler ikke kun om at behandle smerterne, når de opstår, men om at kunne forebygge de konsekvenser medarbejderne måtte have af smerterne.

Læs mere om smerter i muskler og led på side 80

Sundhedsledelse

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 indsatser, der sættes i gang på arbejdspladsen, ind i hverdagen som en del af arbejdets organisering og tænkes ind i det strategiske grundlag.

Sundhed er ikke længere noget, der er op til den enkelte medarbejder. Mange virksomheder sætter fokus på sundhedsfremme og forebyggelse som en del af virksomhedens strategi. Undersøgelser fra "Lederne" viser, at 71 % af lederne mener, at virksomhederne har et medansvar for medarbejderens sundhed. Samtidig viser forskning, at arbejdspladsens sundhedsfremme styrkes, hvis arbejdsmiljø og arbejdets organisering inddrages. 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.

Ikke specielt tidskrævende

At arbejde strategisk med ISA-indsatser kan måske lyde svært og tidskrævende, men det er det ikke nødvendigvis. Det vigtigste ved at arbejde strategisk med indsatserne er, at der arbejdes målrettet og helhedsorienteret med de aktiviteter, som indgår i indsatsen. At arbejde strategisk med ISA-indsatser betyder, at man som arbejdsplads prioriterer indsatser som en central del af ledelsens arbejde, og at indsatserne integreres i virksomhedens øvrige processer og daglige drift. Sundhedsfremme skal derfor også drøftes i de fora, hvor virksomheden i forvejen taler om strategi, værdigrundlag, planlægning, produktion, kvalitet, drift, økonomi mv.

> ***Hvis vi havde gjort det strategisk fra starten, havde vi undgået meget knopskydning***
> *DSB*

Både arbejds- og privatliv i spil

Syddansk Universitet vurderer, at sundhedsledelse handler om: "*Strategisk ledelse på offentlige og private arbejdspladser som ønsker at systematisere, koordinere, udbrede og forankre forebyggelse og sundhedsfremme ved med forandringsledelse at forbedre sundheden, det sociale, fysiske og psykiske arbejdsmiljø, samt effektiviteten.*"

Universitetet peger på, at den moderne sundhedsledelses udfordring med at skabe "strategisk helhed" bl.a. er "*at skulle skabe et strategisk fit mellem virksomhedens helhed og strategi og medarbejdernes arbejds- og privatliv, som understøtter, at strukturerne og rammerne er til stede, så den enkelte medarbejder kan træffe sunde valg i hverdagen. Ledelsen skal tage hånd om sundhedsfremme på samme måde som i forhold til andre større initiativer i virksomheden.*"

Ledelsesfokus og involvering på alle niveauer

Ledelsen har stor betydning for, om en indsats lykkes. Erfaringerne viser dog samtidig, at ledelsen ikke kan gøre det alene. Selvom en indsats er godkendt og anerkendt af topledelsen, har mellemledelsen og medarbejderne stadig en afgørende opgave i at få samarbejdet omkring selve udførelsen af aktiviteterne til at fungere.

Erfaringer viser dernæst, at mellemledelsen har en lidt anden funktion end topledelsen. Det er vigtigt, at

mellemlederen både accepterer og-går aktivt ind i ISA-indsatsen. I nogle tilfælde må mellemledelsen altså gå i front for at sikre så høj en deltager-procent som muligt. Samtidig skal mellemledelsen samarbejde med medarbejderne om udvikling og gennemførelse af aktiviteter i ind-satsen.

Hovedorganisationen Lederne ser, at mellemledernes rolle har en væ-sentlig betydning for indsatsers im-plementering på arbejdspladserne: "*Mellemlederne skal være i stand til at kommunikere den strategi og de forandringsprocesser, som topledel-sen har besluttet. Det er en klar for-udsætning for en succesfuld imple-mentering i den enhed, som mellemlederen har ansvaret for. Strategien skal oversættes på en måde, så den enkelte medarbejder kan se sig selv og sin egen rolle. Samtidig skal det give mening, så de føler ejerskab. Omvendt består mel-lemlederopgaven i at engagere og motivere medarbejderne til at bidra-ge til udvikling og forandring samt formidle viden, ideer og forslag til topledelsen.*"

> ***Hvis vi ikke havde haft topledelsens fulde opbak-ning, havde der ikke væ-ret noget sundhedspro-gram***
> *Nordea Liv & Pension*

I publikationen "Sundhed og trivsel på arbejdspladsen" 2010 er det Sundhedsstyrelsens budskab, at le-delsens engagement i sundhedsind-satsen er nødvendig, da strategisk arbejde med sundhed er en gen-nemgribende holdnings- og værdi-skabende proces for virksomheden. Der peges på, at der ikke er den sto-re forskel på implementering af sundhedsstrategi og andre udvik-lings- og forandringstiltag.

Alt i alt tager en strategisk indsats udgangspunkt i et godt samarbejde. Hvis ledelse såvel som medarbejde-re er enige, bliver det lettere at gen-nemføre indsatserne sammen.

Hav en overordnet idé

Det handler primært om at have en overordnet idé med det, man sætter i gang., og dernæst konstant at ar-bejde på at udvikle og tilpasse ind-satsen, så den passer til arbejds-pladsens behov. Hvis indsatser og aktiviteter sættes i gang uden øje for sammenhæng og det lange perspek-tiv, vil der være en stor risiko for, at indsatserne ikke får den ønskede ef-fekt.

Det er vigtigt at have øje for kultu-ren på arbejdspladsen. Det er afgø-rende, at indsatsen passer ind i den kultur. Man bør derfor være op-mærksom på, at hvad der fungerer godt i én virksomhed, måske er me-ningsløst i en anden virksomhed. Desuden skal man være opmærk-som på, at afdelinger kan være for-skellige på den samme arbejdsplads.

Tænk det ind i arbejdets organisering

Systematisk arbejde med sundheds-fremme indebærer bl.a. et behov for at opstille tydelige mål og der-næst at beskrive, hvordan målene kan opfyldes. Endvidere er ledelses-opgaven at sikre, at initiativerne bli-ver integreret i kulturen og i organi-sationsudviklingen, og at de tænkes ind i arbejdets organisering.

> ***Det er meget vigtigt for os, at signalere vores holdninger og samtidig bringe holdningerne vide-re gennem handling***
> *Farsø Sparekasse*

Det kan for eksempel være en sam-arbejdsproces på arbejdspladsen, hvortil der bliver udarbejdet en poli-tik på området. Den politik skal dan-ne ramme om de konkrete initiati-ver.

Vigtige elementer i arbejdet med en politik er at få fastlagt:

- organisering og planlægning
- ansvarsfordeling (og få den synliggjort)
- procedurer og aftalte processer
- ressourceanvendelse
- synliggørelse af resultaterne.

Undersøg behovet

Strategisk arbejde tager tid. I første omgang handler det om at få et overblik over behovet for indsatser og aktiviteter. Nogle arbejdspladser anvender pilotprojekter for at un-dersøge, hvad behovet er. Det bety-der, at der forud for en stor og gen-nemgribende indsats sættes en mindre indsats i gang. Andre ar-bejdspladser arbejder målrettet med at gøre indsatserne strategiske og sammenhængende fra begyndel-sen.

Det vigtigste er at have overblik over indsatserne. Man må hele tiden sik-re, at der er sammenhæng mellem det, der sættes i gang, og det ar-bejdspladsen vil opnå. Overblik kan opnås via planlægning af både den samlede indsats og de forskellige ak-tiviteter.

Nogle arbejdspladser udarbejder indledningsvis en plan. Den bør ud-arbejdes af ledelse og medarbejde-re i fællesskab. Mange opererer med årsplaner, så det fra begyndel-sen er aftalt, hvilke aktiviteter der skal afvikles det pågældende år. Det er også udbredt at udarbejde pla-ner, som rækker flere år frem i tiden. Her kan man indsætte forskellige milepæle – og evaluere behovet for justering.

Det væsentligste ved langsigtet strategisk arbejde er at tænke indsatserne sammen med de vilkår og rammer, der eksisterer på den pågældende arbejdsplads. ISA-indsatsen bør naturligvis understøtte arbejdspladsens kerneopgave.

> ***Som ledelse tror vi på, at jo mere vi får folk til at blomstre, jo mere energi får de***
> *Distrikt Ribe Syd*

Hvis indsatsen bliver løsrevet fra de opgaver, virksomheden løser i dagligdagen, bliver det nemlig langt sværere at forankre indsatsen i virksomheden.

Samtidig kan nogle tiltag være længere undervejs end andre. Det hænger sammen med, at sundhedsdebatten rykker sig. Derfor kan nogle ting af forskellige årsager først sættes i gang på et senere tidspunkt end beregnet.

> ***En virksomhed skal modnes til at kunne arbejde med sundhedsfremmetiltag. Det, der er udelukket at indføre et år, er helt moderne det næste***
> *Novozymes*

Fastsæt mål og succeskriterier

Det er ofte vanskeligt at uddrage direkte effekter af tiltag, der skal fremme sundheden. Alligevel er det hensigtsmæssigt at fastsætte mål og succeskriterier for indsatserne. Det kan nemlig medvirke til, at der arbejdes målrettet. Det er i den forbindelse vigtigt at måle på det, man gerne vil opnå.

Succeskriterier for en ISA-indsats skal tænkes igennem fra begyndelsen. Succeskriterierne kommer til at sætte rammerne for, hvilke mål og delmål der skal arbejdes med. Det betyder, at målene først opstilles, når medarbejdere og ledelse i fællesskab har drøftet, hvad man ønsker at opnå med indsatsen.
For nogle arbejdspladser er det en forudsætning for indsatsens succes, at der fra begyndelsen er opstillet klare og målbare succeskriterier. For de arbejdspladser kommer succeskriterier og mål til at fungere som ledestjerner for indsatsen. Det betyder, at både ledelse og medarbejdere ved besked om, hvor indsatsen skal bære hen.

Men opstilling af mål er ikke altid afgørende for at nå succesfuldt i mål. På nogle arbejdspladser er det selve indsatsen og det at udføre aktiviteterne, der er det væsentlige. At nå målet har for de arbejdspladser handlet om at opretholde produktionen.

Omsorgscenter Distrikt Ribe Syd - Værdier og sundhed blomstrer

I omsorgssektoren er arbejdet risikobetonet med mange nedslidningsskader. Det kræver god fysik - ikke mindst i hjemmeplejen. Med afsæt i en trivselsundersøgelse igangsatte Omsorgscenter Distrikt Ribe Syd parallelle initiativer til forbedring af både fysisk og psykisk sundhed.

Fundament via værdiproces

"At pudse perler og relationer" var navnet på den værdiproces, der var startskuddet for omsorgscenter Distrikt Ribe Syd efter kommunesammenlægningen i 2008. Værdiprocessen var forankret i MED-udvalget og alle ledere og medarbejdere arbejdede med at omsætte værdier til konkrete handlinger.

Udgangspunktet var en anerkendende tilgang og det at se potentialet i den enkelte medarbejder. Resultaterne er bl.a. en kultur præget af fællesskab og holdånd med fokus på anerkendelse, styrker, succeser og med udgangspunkt i, hvad den enkelte kan bidrage med.

Lethed i hverdagen

Sundhedsfremmetilbudene skulle let kunne integreres i hverdagen i arbejdstiden. Der appelleres til den enkeltes ansvar for egen sundhed. Samtidig lægges vægt på, at holdånden styrkes ude i det enkelte team. Der er uddannet sundhedsrepræsentanter, der som ildsjæle og tovholdere skal være med til at følge op og evaluere på aktiviteterne ude i de enkelte teams.

Arbejdsmiljøorganisationen (AMO) er den primære drivkraft sammen med sundhedsrepræsentanterne til at opsamle behovene og omsætte ideerne til konkrete aktiviteter. Gruppen har også været med til at definere holdning og handling for sundhedsrepræsentanternes opgaver. *"Vi mødes en gang om måneden, hvor vi kigger på de ideer, der kommer ind. Vi prøver at finde de gode historier frem og bygge videre på, når der skal sættes noget i gang. Vores erfaring er, at det har rykket noget på folks holdninger, men det er noget, der tager tid,"* siger arbejdsmiljørepræsentant Hanne Pedersen.

Balancekompas for sundhed

De aktiviteter, der er enighed om at igangsætte, er tegnet ind i et balancekompas for den fysiske og psykiske sundhed. Det er både tilbud, der medvirker til forebyggelse i forhold til arbejdssituationerne (forflytningsinstruktion, nakke- skuldertræning, instruktion i ind- og udstigning af biler) og fælles tilbud til alle som inspiration til ændring af livsstil (viden via Hjerteforeningen, opskriftsamling, knæk kolesterolet, rygestopkurser).

Herudover har de enkelte teams selv igangsat aktiviteter fx pausegymnastik, skridttællerkonkurrencer mv. Balancekompasset giver overblik over de initiativer, der sættes i gang og udarbejdes en gang om året i forhold til de aktuelle behov.

"Vi måtte kigge på, hvad medarbejderne gerne ville, hvad der var deres egen indsats, og hvad rammerne var for, hvad vi kunne tilbyde. Vores erfaring var, at noget af det, vi havde sat i gang over årene, bare var der og blev taget for givet. Derfor var det målsætningen at ændre kulturen, så aktiviteterne ikke blot betragtes som personalepleje, og noget man bare forudsætter," fortæller distriktschef Mona Buhl.

"Vi arbejder bevidst med at forsøge at ændre kulturen, så tilbuddene ikke blot er noget, kollegerne forudsætter. – Det er fx vores erfaring, at det faktisk er godt med en lille egenbetaling. Folk er ved at indse, at det er for deres egen skyld og ikke for AMO-udvalgets, når vi er med til at sætte noget i gang," supplerer sundhedsrepræsentant Lisa Jacobsen.

I hvert team bliver afholdt fire årlige trivselsmøder. Dagsordenen ryddes for den traditionelle borgersnak, så der er mulighed for at tage forskellige interne trivselsproblemstillinger op, og bagefter bliver der fulgt op. Der arrangeres løbende sociale arrangementer (fx fælles familiedag, skattejagt i Ribe, rundvisning på Ribe Jernindustri), som ligger udenfor arbejdstiden.

"Vi forsøger også at igangsætte fysiske aktiviteter, så det sunde element er et led i en forandringsproces på arbejdspladsen. Vi brugte fx det lokale fritidscenter i et af vores kursusforløb, hvor der var forskellige fysiske aktiviteter (zumba, spinning, bolde mm), som folk deltog i og samtidig med det faglige udbytte havde det sjovt," fortæller arbejdsmiljørepræsentant Hanne Pedersen.

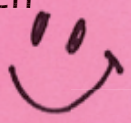
Vi bygger hele tiden nyt på

Et af de kommende indsatsområder er at blive bedre til at evaluere og bruge erfaringen til at vedligeholde og forankre tingene.

"*Vi har lige fået resultaterne af vores psykiske APV. Den viser, at vi både er i stand til at løfte kerneopgaven i en presset hverdag og samtidig har utrolig tilfredse medarbejdere, der også har overskud til at deltage i udviklingsprojekter. Det vidner om en høj social kapital, som er et af de områder, vi i AMO-gruppen vil arbejde på at gøre nærværende for medarbejderne*," fortæller Mona Buhl.

Gode råd om sundhedsledelse

Tænk sikkerhed, sundhed og trivsel ind i de strategiske mål i virksomheden



Hav et konstant ledelsesfokus på indsatsen

Prioritér indsatsen og synliggør resultaterne

Ledelsesopbakning er ikke nok - Hav ledelsesengagement

Gør mellemlederne til bindeleddet og rollemodel

Gør som leder det let for medarbejderne at træffe det sunde valg

Tænk indsatsen ind i arbejdets organisering

Involver medarbejderne gennem tillid og indflydelse

Trivsel

Trivsel handler bl.a. om at kunne udfolde sine evner, at kunne håndtere dagligdagens udfordringer og om at indgå i fællesskaber med andre mennesker. I forhold til ISA-indsatser tages der derfor udgangspunkt i et positivt sundhedsbegreb, som rummer livskvalitet, velvære og arbejdsglæde og ikke alene handler om fravær af sygdom.

Trivsel er et vigtigt indsatsområde for forebyggelse og sundhedsfremme. Trivsel er i de senere år blevet genstand for stigende opmærksomhed i internationale sundhedsfaglige miljøer.

Det psykiske arbejdsmiljø

Trivsel handler grundlæggende om psykisk arbejdsmiljø. Psykisk arbejdsmiljø kan modsat det fysiske arbejdsmiljø ikke ses med det blotte øje, men der er alligevel synlige faresignaler. Det kan være stress og højt sygefravær.

Et dårligt psykisk arbejdsmiljø er de påvirkninger, der særligt indebærer en risiko for en psykisk helbredsforringelse (risikofaktorerne). Det kan være stress, mobning, vold eller lignende.

Et godt psykisk arbejdsmiljø handler dels om at fjerne de traditionelle risikofaktorer og dels om udvikling gennem positive arbejdsmiljøfaktorer, der bidrager til medarbejdernes trivsel og udvikling. De positive faktorer bidrager også til medarbejdernes evne til og muligheder for at håndtere kravene i arbejdet.

En arbejdssituation, der er karakteriseret ved tilstedeværelsen af positive faktorer, som for eksempel god ledelse, høj tillid og oplevelse af mening i arbejdet, må forventes at smitte positivt af på medarbejdernes motivation i forhold til arbejdet.

> ***Sundhed handler om fysisk, psykisk og socialt velvære og om at have ressourcer til at leve det liv, man har lyst til***
> *WHO*

Arbejdet med positive faktorer i virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde kan bidrage til at fremme et godt psykisk arbejdsmiljø og en høj produktivitet, ligesom det kan bidrage til at hæmme flere af de negative elementer i form af stress og højt sygefravær.

De positive faktorer defineres bl.a. som:

- indflydelse og deltagelse
- social støtte fra såvel chef som kollegaer
- tillid og retfærdighed
- mening i arbejdet
- forudsigelighed
- belønning

ISA-indsatserne kan være med til at sætte fokus på trivslen på arbejdspladsen og dermed styrke det psykiske arbejdsmiljø, og der vil ofte være tale om et forebyggende fokus.

Det psykosociale arbejdsmiljø

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø peger via forskning på, at det psykosociale arbejdsmiljø spiller en betydelig rolle for trivsel og helbred. Det psykosociale arbejdsmiljø kan inddeles i to overordnede dimensioner:

- krav og belastninger i arbejdet
- ressourcer i arbejdet.

Den ene dimension er de krav og belastninger, som man bliver udsat for i sit arbejde. Hvis kravene overstiger medarbejderens kapacitet, kan det medføre stress og træthed. Det kan føre til dårligere helbred, hvis medar-

bejderen føler sig stresset i længere tid.

Hvis medarbejderen har de nødvendige ressourcer til rådighed, har personen bedre mulighed for i situationen at overkomme de krav og belastninger, som vedkommende bliver udsat for. Samtidig kan ressourcer i arbejdsmiljøet medvirke til, at personen har bedre muligheder for at udvikle færdigheder for at blive mere motiveret, for at forbedre sin livskvalitet, forebygge forringelser af helbredet og udvikle sig som person.

Trivsel på arbejdspladsen har gode vilkår, når medarbejderne oplever, at der er balance mellem ressourcer og de krav, der stilles. Trivsel er kendetegnet ved fysisk og mentalt overskud.

Trivsel forbindes ofte med velvære i daglig tale. Trivsel bliver den enkelte medarbejders oplevelse af balance og følelsen af at have overskud både fysisk og mentalt. Trivsel udløser glæde, tilfredshed og tryghed.

Trivsel giver arbejdsglæde

Erfaringer fra arbejdspladser viser, at trivsel meget ofte kædes sammen med arbejdsglæde. Flere arbejdspladser tænker arbejdsglæde som en naturlig del af ISA-indsatsen for netop at sætte fokus på, at sundhed ikke kun handler om kost og motion. For flere arbejdspladser er der tale om hele pakken, hvor trivsel er en særdeles væsentlig del.

Når arbejdspladsen udøver de forskellige ISA-aktiviteter, kan det have en direkte effekt på arbejdsglæden og det psykiske arbejdsmiljø.

Arbejdspladserne skal dog være opmærksomme på, at nogle aktiviteter kan give afledte effekter, der ikke nødvendigvis har en positiv effekt på det psykiske arbejdsmiljø. Erfaringerne viser, at der let kan blive tale om en selvforstærkende effekt, når der arbejdes med ISA-indsatser.

Det betyder, at hvis man på arbejdspladsen i forvejen har et godt psykisk arbejdsmiljø, kan indsatsen være med til at sætte yderligere skub i trivslen. Omvendt kan arbejdspladser med dårligt psykisk arbejdsmiljø opleve, at en ISA-indsats sætter yderligere spot på det dårlige psykiske arbejdsmiljø.

> ***Sundhed på en arbejdsplads er vilkår, der skaber trivsel, udviklingsmuligheder og fysisk aktivitet***
> *Vejle Kommune*

Flere arbejdspladser fremhæver, at det er vigtigt at tage højde for, hvordan medarbejderne har det på arbejdspladsen – både med hinanden og med ledelsen, når man sætter ISA-indsatser i gang. Der kan også være vilkår eller rammer, der gør, at indsatsen skal iværksættes på en særlig måde.

Erfaringen viser også, at hvis arbejdspladsen ønsker at have fokus på trivsel, er det vigtigt at respektere de etiske elementer. Her er det afgørende, at medarbejderne involveres i, hvad sundhed på arbejdspladsen betyder for dem.

Det vigtigste er, at der er klarhed for både medarbejdere og ledelse, hvad det betyder, når man på arbejdspladsen ønsker at arbejde med trivsel og arbejdsglæde.

Enhedsplejen Egegården - Træning sammen gav trivsel

Hos Egegården havde man i længere tid konstateret daglige smerter hos køkken-, rengørings- og ejendomspersonalet. Gennem en indsats med målrettet fysiurgisk træning var det målet at mindske arbejdsskader og arbejdsbetingede lidelser hos personalet. Samtidig var det et mål at højne trivslen.

Indsatsen "Styrk dig stærk" skulle afprøves i 3 måneder for at se, om der kunne opnås en mærkbar effekt hos medarbejderne. Indsatsen indebar observationer af arbejdsstillinger af fysioterapeuter, ergonomiundervisning, individuelle undersøgelser og målrettet træning 2 gange om ugen.

Kriterierne blev samtidig, at træningen skulle foregå sammen i løbet af arbejdsdagen - dog med halvdelen af tiden som egenbetaling. Det var et helt klart mål, at der ikke var tale om symptombehandling, men træning som kunne have et længere sigte end blot at behandle medarbejdernes smerter.

Forebyggende ikke afhjælpende

Træningen skulle gøre, at medarbejderne blev stærkere, så de kunne varetage de daglige tunge løft. For at målrette træning blev øvelserne udviklet og instrueret af fysioterapeuter, som hjalp medarbejderne med at have fokus på det forebyggende, og der skulle ikke være tale om hård fysisk styrketrækning.

"*Vi forsøgte at gøre indsatsen så målrettet som muligt og samtidig også knap så skræmmende for målgruppen,*" fortæller fysioterapeut Sandra Wendt. Indsatsen skulle ses som et lille skridt på vejen til at blive sundere - uden, at medarbejderne skulle forholde sig til alle sundhedselementer på samme tid.

"*Man skal kigge på arbejdsstillinger og det at blive stærkere. Det giver meget mere i længden at bruge pengene på et målrettet program end at købe en massagestol til medarbejderne. Rigtig mange virksomheder giver medarbejderne massageordninger for at afhjælpe ondt i nakke og ryg, men det hjælper ikke forebyggende,*" siger Sandra Wendt.

Hurtig start

Egegården havde en meget hurtig forberedelsesfase. Der blev afholdt indledende møde med distriktslederen, fysioterapeuter og lederen for afdelingen. Efter mødet blev indsatsen meldt ud til medarbejderne på et informationsmøde.

Indsatsen blev aftalt i december, og i januar startede man op. Det var væsentligt for ledende økonoma Marianne Nissen, at træningen kom godt fra start: *"De fleste medarbejdere vil helst hjem, når de har fri. Derfor var det vigtigt, at træningen foregik i løbet af arbejdsdagen. Der er heller ikke den samme tilslutning til træningen, hvis jeg ikke går med og siger til gruppen, at det er nu,*" fortæller Marianne Nissen.

Det sociale kom til at fylde og gav arbejdsglæde

Selvom indsatsen primært handlede om at forebygge arbejdsskader, oplevede medarbejderne en ekstra gevinst ved at udføre aktiviteterne sammen: "*Det gjorde rigtig meget for os, at vi trænede sammen. Vi grinede meget,*" fortæller økonoma Margit Ladefoged. Hun fortsætter: "*Vi kunne helt klart mærke i hverdagen, at vi pludselig var sammen på tværs på en anden måde end det daglige arbejde. Der sker altså noget med det psykiske arbejdsmiljø. Man bliver simpelthen gladere af det. Der gik faktisk helt sport i at tale om, at man hver i sær havde 'træningspine.'*"

Økonoma Dorte Skaaning supplerer: "*Socialt har det været rigtig godt. Jeg har fået rigtig meget ud af det træningsmæssigt, men det er også de gode grin, der har trukket mange med. Man kunne tydelig mærke, at folk gjorde sig klar til at tage afsted, fordi andre gjorde det. Det var meget godt, at vi gjorde det sammen*".

Effekt med det samme

Som et led i indsatsen evaluerede Egegården, hvordan det var gået med indsatsen, og hvilke effekter medarbejderne oplevede at have.

Evalueringen viste, at medarbejderne havde langt mindre ondt, og at nogle medarbejdere sågar ikke længere havde ondt på de steder, hvor de havde problemer, inden indsatsen startede. Egegården har været overraskede over, hvor hurtigt der viste sig forbedringer: "*At det blev sådan en succes på 3 måneder, havde vi ikke forventet,*" siger Marianne Nissen.

"*Medarbejderne lærte noget om, hvilken styrke kroppen har brug for i forhold til de fysiske krav, deres arbejde stiller. Og at det var et spørgsmål om tid, før skaden kom, hvis de ikke trænede,*" fortsætter hun.

"*For at højne gruppedynamikken og det sociale aspekt i indsatsen, har vi fået trykt T-shirts med projektets navn "Styrk dig stærk" til alle medarbejderne. Det giver også noget i forhold til sammenholdet,*" slutter Marianne Nissen af.

Gode råd om trivsel

Vær opmærksom på trivslen inden indsatsen starter

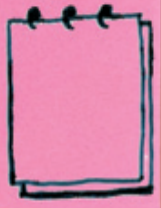
Tænk på at fremme de positive faktorer

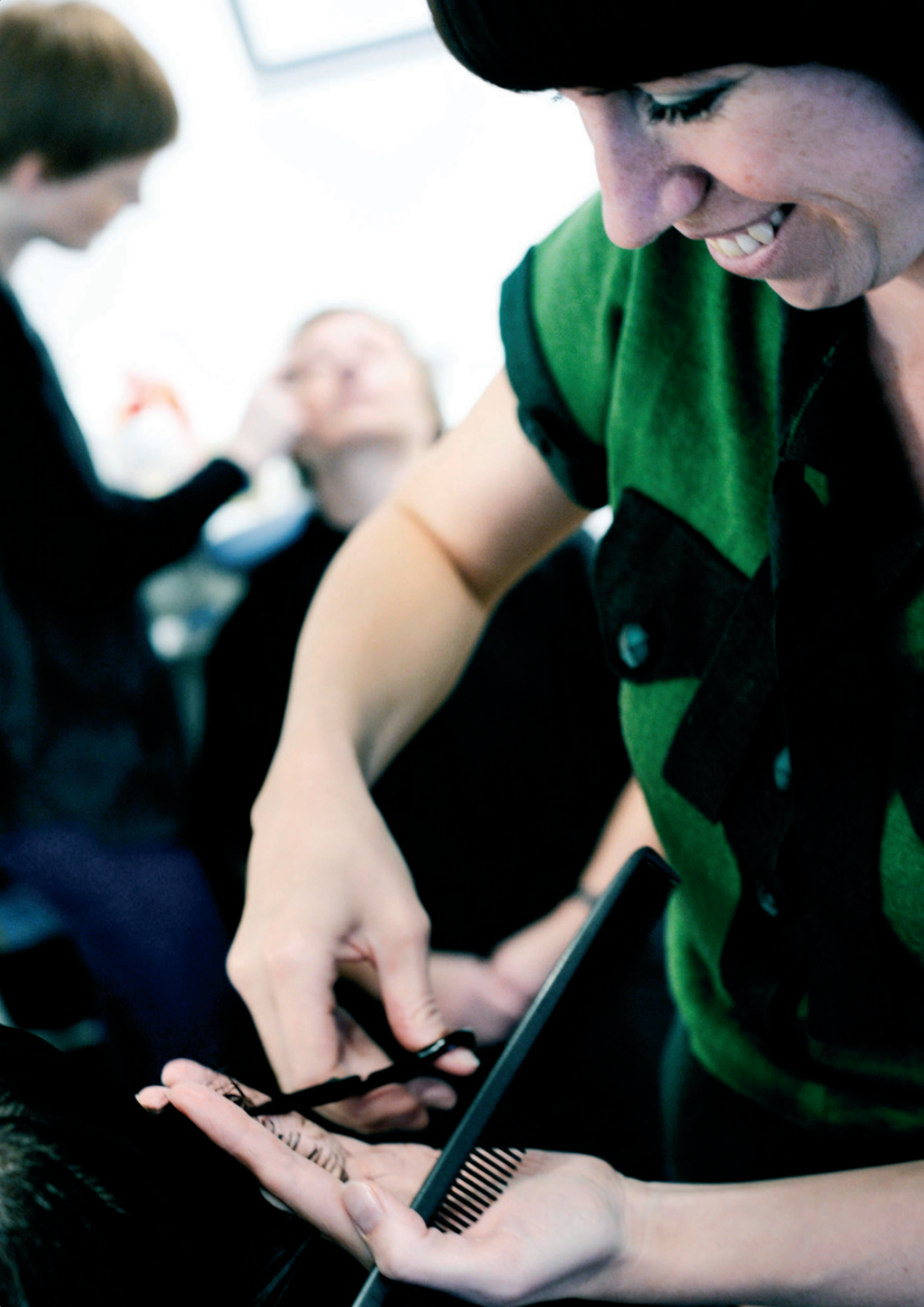
Et socialt fokus kan øge trivslen

Tænk også sundhed som trivsel

Hav fokus på arbejdsglæde

Dårligt psykisk arbejdsmiljø kan være en barriere for deltagelse





Mindre virksomheder

Når mindre arbejdspladser skal arbejde med integration af sundhedsfremme og arbejdsmiljø (ISA), kan størrelsen af arbejdspladsen have betydning for de muligheder, der er for at sætte indsatser i gang. Det vil ofte være mest realistisk at starte med små enkle initiativer, der kan igangsættes her og nu og indpasses i dagligdagen.

At være en lille arbejdsplads har betydning, når man arbejder med sundhedsfremme og arbejdsmiljø.

Den mindre størrelse kan på den ene side være en fordel, fordi det er lettere at have et overblik over de faktorer, som påvirker medarbejdernes sundhed. På den anden side kan mangel på tid og ressourcer være med til at hindre, at indsatserne bliver en realitet.

Sammenholdet er en fordel

På en mindre virksomhed kan det være en fordel, at alle kender hinanden og kan støtte hinanden i de initiativer, der bliver aftalt. I modsætning til større arbejdspladser er der korte kommandoveje og færre medarbejdergrupper og interesser, der skal inddrages, så beslutninger kan træffes meget hurtigt.

Det betyder, at de mindre virksomheder har større mulighed for at integrere en indsats som en naturlig del af hverdagen.

Samtidig er det mere enkelt at lave om nu og her, hvis et initiativ ikke virker, uden at det skal igennem drøftelser i forskellige udvalg og arbejdsgrupper.

Tid og ressourcer er en udfordring

Mindre virksomheder har dog en særlig udfordring i, at mangel på tid og ressourcer kan gøre det vanskeligt at sætte ISA-indsatser i gang. Det betyder, at indsatsen i mange tilfælde skal drives enten af ejeren selv eller en ildsjæl på arbejdspladsen.

Andre arbejdspladser har ikke fysiske - eller økonomiske - rammer til at sætte en indsats igang.

Erfaringerne viser, at det faktum, at hver enkelt medarbejder er en vigtig, daglig ressource i udførelsen af kerneopgaven, betyder at indsatser om sundhed og arbejdsmiljø nogle gange kan have svære vilkår på de mindre arbejdspladser.

For nogle arbejdspladser er kerneopgaven serviceydelser med kundekontakt hele åbningstiden eller håndværksopgaver, der løses ude hos kunderne. Det betyder, at det kan være svært at afse tid på arbejdspladsen til at udføre øvelserne, som kan mindske arbejdsbetingede lidelser.

Meget fokus på bundlinjen

I mindre håndværksvirksomheder, hvor medarbejderne i dagligdagen er spredt fx på byggepladser eller hos private kunder, vil det ofte være i forbindelse med fælles medarbejdermøder, der kan arrangeres fælles aktiviteter eller i øvrigt som fælles trivselsaktiviteter udenfor arbejdstiden.

For mindre servicevirksomheder, hvor kerneopgaven er at betjene kunderne på særlige tidspunkter af dagen, kan det være et spørgsmål om virksomhedens eksistensgrundlag.

> ***Det handler om ressourcer – En servicevirksomhed som os mister kunder, hvis vi lukker midt på dagen***
> *Car-Team Hammel*

I krisetider bliver de mindre virksomheder ofte meget sårbare og endnu

mere fokuserede på indtjeningen, med risiko for at fx trivselsaktiviteter og forskellige ordninger bliver nedprioriteret eller helt skåret væk.

Sundhedspolitik er et stort ord

Mange mindre virksomheder oplever, at det at udarbejde en sundhedspolitik kan være uoverskueligt og unødvendigt. Erfaringer viser, at der i mindre virksomheder er tradition for meget mundtlighed i den daglige kommunikation.

Man kender hinanden, og det vil virke kunstigt og kunne blive en barriere at skulle udarbejde skriftlige politikpapirer.

Ikke desto mindre kan det være en god idé at skrive de aftaler ned, som man i samarbejde finder frem til skal være arbejdspladsens arbejde med ISA.

Den årlige arbejdsmiljødrøftelse

Det kan være et godt udgangspunkt at bruge den årlige arbejdsmiljødrøftelse, som alligevel skal finde sted til at aftale nogle realistiske initiativer, som vil kunne afprøves og gennemføres.

Initiativerne bliver derved til i et samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Det aftalte kan skrives ned i til fælles brug, når indsatsen og aktiviteterne skal i gang, og når det senere skal vurderes, hvordan det gik med aktiviteterne og indsatsen.

Det gælder om få gang i de små nemme ideer

På de mindre arbejdspladser er det erfaringsmæssigt ønsker om at øge trivslen, der sætter gang i overvejelser om, hvad der kan gøres. Her kan mindre virksomheder have gavn af meget konkrete ideer, som er lige til at gå i gang med og ikke medfører store omkostninger.

> ***Vi havde brug for at komme hurtigt i gang og få nogle små hurtige succes'er at bygge videre på***
> *Revision Hammel ApS*

Nogle mindre virksomheder har gode erfaringer med at knytte aktiviteter sammen med arbejdets organisering, fx vælger nogle at forebygge eller afhjælpe smerter i muskler og led med elastikøvelser få minutter om dagen eller et par gange om ugen.

Erfaringer viser, at der er brug for mindre snak og mere handling. Det betyder, at lange planlægningsfaser ofte kan være dræbende for en indsats i en lille virksomhed. Det hænger sammen med ressourcerne til at kunne arbejde med en indsats på en lille virksomhed. Hvis ressourcerne er små, er det langt vigtigere at komme igang end at holde mange møder og bruge tid på at tænke indsatsen meget struktureret.

Virksomhederne fortæller, at indsatsen selvfølgelig skal hænge sammen med de rammer og vilkår, der er på arbejdspladsen, men at små hurtige succeser kan være med til at fremme viljen og motivationen hos både ledelse og medarbejdere. Efter en hurtig succes er det meget nemmere at komme i gang med at tænke større og mere struktureret.

Netværk duer for nogle

For nogle mindre virksomheder kan det være en mulighed at finde andre små virksomheder i lokalområdet og gå sammen i et netværk.

Erfaringer viser, at det kan være svært for forskelligartede virksomheder at arbejde sammen om en indsats. I de situationer kan netværk være begrænsende i forhold til at tilpasse indsatsen og de konkrete aktiviteter til den enkelte lille virksomhed.

Samarbejdet skal i stedet være om meget konkrete aktiviteter. De fleste mindre virksomheder har behov for at have fx træningsfaciliteter tæt på. Det kan derfor være hæmmende for deltagelsen, hvis faciliteterne ligger væk fra arbejdspladsen, og medarbejderne skal transportere sig til og fra aktiviteten.

Der er også vigtigt at huske på, at der i et netværk skal være plads til, at den enkelte virksomhed selv fastlægger rammer og krav til samarbejdet og deres konkrete behov.

Nogle virksomheder har benyttet sig af arbejdspladsanalyser for at vurdere behovet på den konkrete arbejdsplads. Her er det vigtigt at være opmærksom på, at indsatsen senere også opfylder de behov, der er på den enkelte arbejdsplads.

Der kan derfor være behov for at tænke netværk bredere og anderledes. Det kan fx være at deles om en oplægsholder, fælles motionsfaciliteter eller arrangere fælles trivselsaktiviteter med konkurrencer imellem virksomhederne.

Revision Hammel ApS og Car Team Hammel - Hjælp fra andre arbejdspladser

Et netvæksprojekt med 13 små virksomheder i lokalområdet i Favrskov havde til formål at sætte sundhed på dagsordenen og skabe en kultur, hvor arbejdspladsen og medarbejderne tænker sundhedsfremmende igennem sundhedsledelse og netværk mellem små virksomheder.

Motion i arbejdstiden

I projektet var det forudsat, at medarbejderne skulle deltage i motion i arbejdstiden, hvortil de fik udleveret gratis kort til det lokale idrætscenter. Samtidig blev iværksat nogle fælles aktiviteter på tværs af virksomhederne bl.a. med foredrag af Chris MacDonald og fælles idrætsdag, som blev afholdt en lørdag. Der var endvidere individuelle tilbud om sundhedstjek, rygestopkurser mm.

Revision Hammel ApS var en af de små virksomheder, der gik med i projektet. Der var mere fokus på sundhedsfremme, mens projektet var i gang. Flere medarbejdere tabte sig og opnåede forbedrede tal ved sundhedstjekket, mens nogle er holdt op med at ryge. Nogle medarbejdere indførte fælles gåtur i frokostpausen, og det initiativ er fortsat i gang.

"Projektet har givet os et skub i den rigtige retning, og vi har oplevet større trivsel, men vi har svært ved at fastholde et kontinuerligt fokus, når dagligdagen trænger sig på," fortæller revisor Uffe Søgaard.

Trivsel gennem fysisk form

Car-Team Hammel, som er autoværksted og dækcenter, har i det daglige stillesiddende arbejde i samme ofte akavede arbejdsstillinger og så netværksprojektet som en mulighed for at opnå trivsel og velvære ved at få mulighed for at styrke den fysiske form.

Hos Car-Team viste der sig dog hurtigt barrierer for at kunne igangsætte aktiviteterne. *"I en servicevirksomhed som vores tillader vores arbejde ikke, at dyrke motion i arbejdstiden. Kunderne kommer jævnt hen over dagen, og hvis vi ikke er der til at betjene dem, går de et andet sted hen. Vi kan ændre arbejdsprocesser og lave jobrotation i de daglige arbejdsrutiner, men vi kan ikke stå foran kunderne og lave elastiktræning og gymnastik,"* understreger indehaver Claus Svendsen.

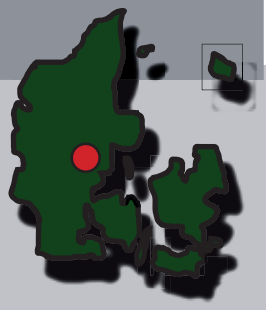
Vi mangler penge og tid

Erfaringerne i de to virksomheder viser samstemmende, at vilkårene for små virksomheder er, at økonomien er stram og tiden knap til at igangsætte aktiviteter i selve arbejdstiden. Det gør det svært at igangsætte og fastholde aktiviteter, når medarbejderne samtidig helst vil hjem ved arbejdstids ophør.

"Mens projektet var i gang, endte det med, at vi var tre-fire stykker, der tog ned og trænede efter arbejdstid. Vores erfaringer er - også i forhold til trivselsaktiviteter udenfor arbejdstid - at det er urealistisk at få alle med. Det er typisk de samme, der kommer hver gang," fortæller værkfører Lars Guldmann.

Hos Revision Hammel findes både udendørs arealer og en nærliggende hal, hvor der kunne dyrkes forskellige aktiviteter, men virksomhedens medarbejdere har alligevel svært ved at komme afsted.

Virksomheden har derfor et stort ønske om at anskaffe sig egne træningsredskaber, men kan ikke afsætte økonomien til det.



"I projektet fik vi viden om, hvad der skal til for at sætte sundhed på dagsordenen på arbejdspladsen, men i praksis kommer det til at handle om ressourcer. Det er også en udfordring at fastholde motivationen hos kollegerne. Vi har både brug for ildsjæle og helt konkrete aktiviteter, der kan indpasses til alle aldersgrupper, så vi kan få små succes'er at bygge videre på," fortæller Uffe Søgaard.

Særlige udfordringer med netværk

Netværkstanken i projektet skulle medvirke til bl.a. videndeling og sparring på tværs af virksomheder og mulighed for at skabe socialt fællesskab på tværs af virksomhederne.

Begge virksomheder har deltaget i netværksmøder og de fælles aktiviteter og konstaterer, at virksomhederne var meget forskellige og den enkelte virksomheds udbytte ikke helt stod mål med ressourceanvendelsen til den store mødeaktivitet.

"Netværk duer ikke for en servicevirksomhed som os, da både vores medarbejdergrupper og vores grundvilkår er meget forskellige fra de andre virksomheder," påpeger Claus Svendsen.

"Hvis vi fremadrettet skal have gavn af at netværke med andre virksomheder, skal det være meget lokalt og med nogen, der har de samme rammer som os, hvor vi fx kan dele udgifterne til fælles aktiviteter," slutter Uffe Søgaard.

Gode råd om mindre virksomheder

Få hurtige succeser til at bygge videre på

Lokalt netværk kan hjælpe med at sætte

i gang

Sæt egne krav og rammer for indsatsen

Mindre snak - mere handling

Kom hurtigt i gang - ingen lang planlægning

Snak om indsatsen på den årlige arbejdsmiljødrøftelse

Super Best

Fastholdelse

Fokus på sundhedsfremme og arbejdsmiljø kan være med til at fastholde medarbejderne på arbejdsmarkedet. Det gælder ikke kun i forhold til seniorer, men også i forhold til personer, som ellers er i fare for udstødelse eller i fare for enten fysisk eller psykisk at blive slidt ned.

Fastholdelse handler ikke kun om at kunne fastholde seniorer længere på arbejdsmarkedet. Det handler også om, hvordan arbejdspladsen kan medvirke til at forebygge nedslidningsskader hos medarbejderne. Der kan være tale om både fysiske og psykiske lidelser, som for den enkelte medarbejder kan betyde langvarigt sygefravær.

Fastholdelse handler ligeledes om at gøre en indsats for, at kolleger med nedsat arbejdsevne fastholder deres tilknytning til arbejdsmarkedet.

Nyere forskning viser, at arbejdspladsen kan spille en afgørende rolle i at fastholde medarbejderne på arbejdspladsen og hjælpe dem hurtigt tilbage efter en sygemelding.

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) udgav i 2010 en hvidbog. Den satte fingeren på sammenhængen mellem mentalt helbred, sygefravær og arbejdsfastholdelse.

Arbejdet med hvidbogen viste, at fokus på sundhedsfremme og arbejdsmiljø kan gøre en forskel, når det handler om ikke at blive udstødt fra arbejdsmarkedet.

Sunde eller nedslidte seniorer

Den demografiske sammensætning i Danmark er under forandring. Det er med til at øge behovet for at kunne fastholde sunde og arbejdsdygtige medarbejdere længere tid på arbejdsmarkedet.

> ***Krav og ressourcer skal balancere. I mange jobs er normeringen den samme uanset alder***

Overlæge Ole Steen Mortensen, Arbejdsmedicinsk klinik på Bispebjerg Hospital peger på, at det kan være vanskeligt at adskille hvilke fysiske forandringer, der handler om aldring, og hvilke der handler om nedslidning. Det er naturligt, at kapaciteten falder med alderen, og at arbejdsevnen dermed daler:

"*Spørgsmålet er, om folk er nedslidte eller bare er blevet ældre. Det er vigtigt, at arbejdspladsen tilpasser opgaverne, så der er balance. Det kan en gennemtænkt seniorpolitik hjælpe med til. Arbejdspladserne bør også tænke i sundhedsbrøken: Når kapaciteten falder, må man indstille arbejdsmiljøet, så kravene passer til ressourcerne,*" siger Ole Steen Mortensen.

Samtidig sætter Ole Steen Mortensen fokus på, at der er mange forskningsmæssige beviser for, at ressourcerne falder med alderen, og at det at have et fysisk hårdt arbejde bidrager til dette naturlige henfald:

"*Man skal huske på, at man ikke kommer i god fysisk form af at have et hårdt fysisk arbejde,*" uddyber Ole Steen Mortensen. "*Forebyggelsen er fx træning tre gange om ugen. Det er jo et paradoks, at anbefalingen for slid på arbejdet er, at man træner noget mere. Men forskningsresultaterne viser, at det virker.*"

Ole Steen Mortensen mener, at netop sundhedsfremme kan gøre en forskel i forhold til at fastholde ældre medarbejdere på arbejdsmarkedet. "*Man flytter jo sin kapacitet med træning og sundhed generelt. Dermed reducerer man det naturlige henfald. Hvis man er i dårlig form, kommer henfaldet meget hurtigere. Det bety-*

der ikke, at man nu kan lægge den traditionelle forebyggelse i form af tekniske hjælpemidler, organisering af arbejdet mv. på hylden, men at det kan gavne forebyggelsen generelt, at man træner målrettet."

Erfaringer fra virksomheder viser også, at fokus på at fastholde medarbejdernes kapacitet så længe som muligt er med i overvejelserne, når der sættes ISA-indsatser i gang.

Seniormedarbejder Anita Holst-Pedersen fra Bornholms Regionskommune mener, at det har en afgørende effekt på de ældre medarbejderes ønske om at blive på arbejdspladsen.

> ***Alle de skavanker, man ellers har, kommer ikke frem, fordi man holder det fra livet. Jeg får lyst til arbejdslivet***

"*Efter vi har indført indsatsen, hvor der er fokus på sundhed både i form af bevægelse og kost, er min arbejdsdag blevet klart bedre. Jeg har fået både mentalt og fysisk større overskud til at klare en til tider hektisk hverdag. Et overskud som jeg føler er årsagen til, at jeg overhovedet ikke tænker tanken 'pension' – jeg er jo frisk i både sind og krop.*"

Hun peger også på, at man netop får mere energi ved at bruge noget energi: "*Det er jo helt misforstået, at man altid skal holde op, når man har ondt. Nogle gange kan man faktisk bevæge sig ud af at have ondt. Det kan være den helt forkerte reaktion at stoppe,*" fortsætter Anita Holst-Pedersen.

Samtidig er hun sikker på, at ISA-indsatsen har gjort en stor forskel i hendes måde at tænke på omkring pension: "*De daglige øvelser, kombineret med bold og elastikøvelser et par gange om ugen. Vores daglige gåture rundt om arbejdspladsen, de grineture og det sociale sammenhold vi har under vores bevægelse, og mit fokus på i store træk at leve sundt, er medvirkende årsag til at jeg på ingen måde føler mig nedslidt – tværtimod. Jo friskere jeg føler mig i hoved og krop, jo mindre tænker jeg over min alder og eventuel pensionering.*"

Også Ole Steen Mortensen ser trivsel og muligheden for at øge kapaciteten som vejen frem i forhold til fastholdelsen af seniorer. "*Bare selve oplevelsen af at føle sig sund gør noget ved opfattelsen af at føle sig slidt. Det, at der på arbejdspladsen bliver gjort noget i forhold til sundhed gør, at ældre medarbejdere ikke føler sig trætte og nedslidte. Det kan faktisk være med til at gøre, at de ikke har lyst til at forlade arbejdsmarkedet tidligt,*" siger han.

Fasthold flere grupper

Fastholdelse på arbejdsmarkedet betyder også, at man forsøger at fastholde de grupper af medarbejdere, der ellers ville have risiko for at blive udstødt af arbejdsmarkedet – enten som følge af fysiske eller psykiske helbredsproblemer.

En tidlig indsats har en afgørende effekt på, hvor hurtigt en medarbejder kan vende tilbage på arbejdspladsen. Samtidig peger NFA på, at arbejdspladsen med fordel kan lave sundhedsfremmeindsatser for at forebygge sygefravær som følge af for eksempel mentale helbredsproblemer.

Der kan være tale om indsatser, der forbedrer det mentale velbefindende på arbejdspladsen. NFA peger også i den forbindelse på, at det er væsentligt, at man gennem motiverende indsatser sikrer, at alle relevante aktører deltager.

NFA har fundet moderate beviser for, at indsatser, der drejer sig om sundhedsfremme på arbejdspladsen, kan reducere symptomer på mentale helbredsproblemer i form af angst og depression.

Også Ole Steen Mortensen peger på, at ISA-indsatser kan være én vej frem i forhold til at blive fastholdt på arbejdspladsen:

> ***Det er ikke sikkert, at man kan forebygge fx muskelskeletbesvær, men man kan reducere konsekvenserne***

"*Folk kan måske bruge deres erhvervsevne andre steder i virksomheden, og det er vigtigt at styrke folks viden om, at det ikke nødvendigvis er farligt, og samtidig give redskaberne til at afhjælpe konsekvenserne. Man behøver ikke at vente til man er i topform, før man vender tilbage til arbejdet.*" Ifølge Ole Steen Mortensen hænger fastholdelsen sammen med to tæt beslægtede forhold:

- Ved at **øge folks kapacitet** gennem sundhedsfremmetiltag som motion og sund kost øges ressourcerne, således at ubalancen mellem krav og ressourcer udskydes.

- Ved at **justere arbejdsmiljøet** således, at der tages hensyn til bl.a. aldersbetinget reduktion i kapaciteten og konsekvensforebyggelse overfor udsatte grupper, udskydes balancen yderligere.

Ved at sætte indsatser i gang, som integrerer sundhedsfremme og arbejdsmiljø, er der mulighed for at reducere konsekvenserne af helbredsproblemer.

Tvilum A/S - Pas på ryggen - brug hovedet

Sygemeldinger og tilbagemeldinger fra tidligere medarbejdere, der klagede over lidelser og nedslidning var startskuddet til en indsats, som havde til formål at nedbringe de fremtidige gener for medarbejderne. Indsatsen skulle klæde medarbejderne på til at kunne tage hånd om deres eget bevægeapparat.

Ergonomi og øvelser

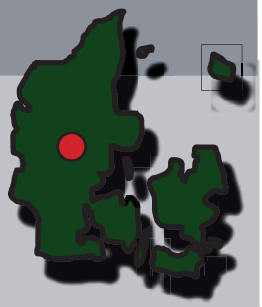
Indsatsen blev indledt med en ergonomigennemgang på udvalgte arbejdspladser, hvor ergonomer gennemgik de forskellige arbejdsstillinger og kom med forslag til forbedringer. Ergonomerne talte også med medarbejderne om, hvordan fremtidige gener kunne minimeres. Efter fire måneder kom ergonomerne på besøg igen og tog en opfølgende snak med medarbejderne.

Samtidig indførte Tvilum også pausegymnastik: "*Et par af medarbejderne valgte frivilligt at stille op som gymnastikkaptajner. Det var meningen, at de skulle stå for pausegymnastikken, når produktionsbåndet stod stille,*" siger koordinator Ketty Gravholt. "*Vi har mange udenlandske medarbejdere, og det kan være noget grænseoverskridende at skulle lave gymnastik foran en masse mennesker, så det faldt lidt til jorden igen,*" fortsætter hun. Tvilum konstaterede også, at det var svært at holde fast i gymnastikken, når der ikke var formelle rammer omkring udførelsen af den, og folk faldt fra. "*Vi havde spurgt medarbejderne, hvor tit de havde gener - på en skala fra 1-10. Der var rigtig mange, der havde ondt,*" fortæller Ketty Gravholt. Tvilum har derfor senere valgt at genoptage forskellige ergonomisk korrekte øvelser i mere formelle rammer og kører nu et pilotprojekt i udvalgte pakkeområder: "*Vi har uddannet tre medarbejdere til miniergonomer. Dels skal de vide noget mere uddybende om ergonomi, og dels skal de to gange om dagen udføre øvelserne sammen med medarbejderne. Vi har besluttet, at alle, der er i området, skal deltage. Man må altså ikke bare stille sig op og kigge på,*" fortæller Ketty Gravholt. På den måde vil Tvilum sikre en høj deltagelse - også fra ledelsen. Dette skal gøre, at det bliver synligt, at det er legalt at udføre øvelserne i arbejdstiden: "*Det tager jo kun fem minutter to gange om dagen, og vi har en klippefast tro på, at det nok skal virke,*" siger Ketty Gravholt.

Tvilum valgte også at tilbyde medarbejderne instruktion i træning med bold: "*Vi allierede os med en instruktør fra træningscentret, som kom og instruerede medarbejderne i boldøvelser, der kunne afhjælpe og forebygge generne. Medarbejderne skulle selv betale arbejdstiden, men de fik bolden betalt og kunne tage den med hjem, så de kunne lave øvelserne derhjemme,*" fortsætter Ketty Gravholt.

Foldere på 4 sprog

For at skabe synlighed omkring indsatsen valgte Tvilum at udarbejde en folder på fire sprog: dansk, engelsk, tysk og polsk. Folderen fortalte, hvad der var rigtige og forkerte teknikker. Folderen beskrev på en humoristisk måde, hvad der skulle til for, at medarbejderne i dagligdagen kunne passe på deres krop: "*Vi har oplevet, at det virker meget bedre for os med en humoristisk og ironisk tilgang til instrukserne end, hvis vi kommer med en løftet pegefinger.*" Ketty Gravholt er ikke i tvivl om, at humor og synlighed har været med til at skabe opmærksomhed omkring indsatsen og få medarbejderne til at tale samme om at have fokus på bevægeapparatet.



Fastholdelse gennem AMO

Det var arbejdsmiljørepræsentanterne, der efterspurgte indsatsen. Det er også i arbejdsmiljøorganisationen, indsatsen er forankret og drives: "*Vi har haft nogle medarbejdere, som er blevet nedslidte og har fået nogle gener, som de skal døje med resten af livet. Det kan vi som arbejdsplads ikke være bekendt. Det er derfor vigtigt, at vi hjælper dem til at gøre noget ved det. Ved at indsatsen er forankret i vores arbejdsmiljøorganisation sikrer vi, at indsatsen flyder ud i resten af virksomheden. De lokale koordinatorer har som kontaktpersoner sørget for dette,*" fortæller Ketty Gravholt.

Ved at placere indsatsen i arbejdsmiljøorganisationen skabes der en større mulighed for udbredelse og senere fastholdelse: "*AMO skal være den drivende kraft. De har en anden gennemslagskraft og et andet ærinde end 'almindelige medarbejdere'. Det handler faktisk også om at kunne profilere deres arbejdsopgaver noget mere. Ved at lade dem være den drivende kraft i forhold til indsaten, sætter det også deres funktion på dagsordenen. Mellemlederne tænker for meget i drift - og det skal de blive ved med. På den måde aflastes mellemlederne,*" siger Ketty Gravholt.

"*Det skal ind i driften, hvis det skal overleve. Hvis man ikke har en drift, har man heller ikke nogen virksomhed, så uden implementeringen i driften, har sådan en indsats ingen chancer,*" fortsætter hun.

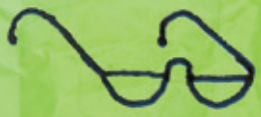
De foreløbige tilbagemeldinger fra medarbejderne tyder på, at pausegymnastikken tilsyneladende har mindsket generne på specielt højre skulder, albue og hånd.

Gode råd om fastholdelse

Skab balance mellem arbejdsopgaver og medarbejdernes kapacitet

Målret træningen til de rigtige muskler

Sørg for også at fremme trivslen



Tænk i at forebygge konsekvenserne af aldring

Justér arbejdsmiljøet så det passer til den enkeltes kapacitet

Biceps curl
Skulderløft
Frontløft med benløft
Sideve Thorvald
Laborant curl

Smerter i muskler og led

Trepartsaftale om muskel- og skeletbesvær har sat nye rammer for arbejdspladsernes forebyggende indsats over for muskel- og skeletbesvær. Forskningsresultater viser, at intelligent træning af kortere varighed kan afhjælpe eller nedsætte smerter.

Forsknings- og erfaringsmæssigt har en stor del af befolkningen perioder med smerter i muskler og led (såkaldt muskel- og skeletbesvær). En del af disse smerter stammer fra belastninger i arbejdet. Muskel- og skeletbesvær er derfor et prioriteret tema i 2020-arbejdsmiljøstrategien.

På arbejdspladserne har der været fokus på ergonomien. Det har ført til mange løsninger i form af tekniske hjælpemidler i det daglige arbejde. På trods af de mange tidligere indsatser er der fortsat problemer med smerter i muskler og led.

Nyere forskning peger på, at det ikke er nok at se på selve arbejdet som årsag til folks smerter, men at det er nødvendigt også at fokusere på konsekvenserne af smerterne, og hvad arbejdspladserne kan gøre for at forebygge smerterne.

Rundt om trepartsaftalen

I 2010 blev der mellem Arbejdstilsynet og arbejdsmarkedets parter indgået en trepartsaftale om forebyggelse af muskel- og skeletbesvær, der mundede ud i en række anbefalinger om forebyggende indsatser. Udgangspunktet var at se indsatsen så helhedsorienteret som muligt.

Trepartsudvalget henviste bl.a. til, at muskel- og skeletbesvær kan have forskellige årsager, som gensidigt kan påvirke og forstærke hinanden. Det kan være arbejdsforhold, sociale relationer og personlige ressourcer. Derfor anbefalede udvalget, at en styrket indsats på det område skal tage udgangspunkt i den såkaldt "biopsykosociale referenceramme", hvor der ses på samspillet mellem biologiske, psykologiske og sociale faktorer.

> ***Vi har uddannet tre medarbejdere til miniergonomer, der skal hjælpe kollegerne med at udføre øvelserne. Det tager jo kun to gange fem minutter om dagen, og vi har en klippefast tro på, at det nok skal virke***
> *Tvilum A/S*

Hvis en medarbejder for eksempel har risiko for at få eller allerede har ondt i ryggen, vil der ofte kunne sættes ind på flere fronter samtidig. Biologisk vil det være ved at se på tunge løft, rækkeafstande, akavede arbejdsstillinger, fysisk formåen og arbejdsevne.

På det personlige plan kan der bl.a. ses på ændring af vaner, sundheds- og sygdomsadfærd og bevidstgørelse om handlemuligheder mv., og socialt vil der kunne ses på virksomhedens sikkerhedskultur, sundhedsfremme, kollegial støtte, dialog, indflydelse og inddragelse samt tilrettelæggelse af arbejdet mv.

Da muskel- og skeletbesvær både kan skyldes arbejdet og andre forhold, har trepartsudvalget foreslået, at indsatsen fremadrettet deles op i tre led:

- *Den primære forebyggelse* – fokus på risikofaktorer i arbejdsmiljøet der kan være med til at forebygge udvikling af muskel- og skeletbesvær.

- *Konsekvensforebyggelse* – fokus på faktorer der kan forebygge, at muskel- og skeletbesvær fører til sygemelding fx dialog og målrettet integration af arbejdsmiljø og sundhedsfremme

- Fokus på tilbagevenden til arbejdet og forebyggelse af langtidssygefravær.

Fysisk træning i hverdagen

Arbejdspladsen er en naturlig arena for indsatsen mod muskel- og skeletbesvær. Der kan sættes ind med initiativer og aktiviteter, som bliver iværksat og forankret med udgangspunkt i dialog og samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. På den enkelte arbejdsplads kan aktiviteterne styrkes bl.a. ved systematisk forebyggelse, instruktion, planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet ved brug af de eksisterende værktøjer og fora som for eksempel arbejdspladsvurdering (APV) og arbejdsmiljøorganisationen (AMO).

> ***Medarbejderne lærte noget om, hvilken styrke kroppen har brug for i forhold til de fysiske krav, deres arbejde stiller***
> *Enhedsplejen Egegården*

I forhold til forebyggelse af konsekvenser af begyndende muskel- og skeletbesvær har arbejdspladsen mulighed for at sætte aktiviteter i gang, der kan hjælpe medarbejderne til at blive i arbejdet. Hvis nedslidning skal forebygges, er det nødvendigt at se på forholdet mellem arbejdets krav og medarbejderens kapacitet i den konkrete situation. Erfaringer viser, at en organisering af arbejdet, hvor for eksempel målrettet fysisk træning bliver en del af hverdagen, kan være med til at mindske smerter og forebygge nedslidning.

Intelligent træning og gode forskningsresultater

Trepartsudvalget pegede på, at målrettet motion, såkaldt intelligent træning, kan forebygge og afhjælpe specifikke former for muskel- og skeletbesvær samt være med til at styrke den enkeltes arbejdsevne. Det kan være i form af individuelle træningsprogrammer. Det er vigtigt, at virksomheder i samarbejde med medarbejderne i videst muligt omfang tilrettelægger arbejdet med henblik på at skabe variation. Det kan ske ved at tænke arbejdet sammen med intelligent træning.

I de seneste år har der været igangsat flere forskningsprojekter, hvor der er afprøvet træning af forskellig varighed med forskellige redskaber og belastning og i forhold til forskellige målgrupper. Seniorforsker Lars L. Andersen fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø definerer intelligent træning som *"en træningsform, der er tilpasset medarbejderens behov og formåen."* Han peger på, at der bl.a. kan være forskel på, hvilke øvelser der er gavnlige for en kontormedarbejder og en bygningsarbejder.

"Typisk er folk generet af smerter, som nogle gange direkte hæmmer dem i udførelsen af deres arbejde. Det kan gå et stykke tid, men på længere sigt er der en øget risiko for langtidssygefravær. I RAMIN-projektet igangsatte vi træning 3 x 20 minutter pr. uge af personer, som havde angivet, at de havde et udtalt besvær i nakkeskulder-regionen og de opnåede en væsentlig reduktion af deres smerter. Der var tale om planlagt variation i øvelserne og belastningen heri," fortæller Lars L. Andersen.

I et andet forskningsprojekt "Elastikprojektet", styrketrænede deltagerne henholdsvis 2 eller 12 minutter dagligt fem dage pr. uge med en træningselastik. En tredjedel af deltagerne fik i stedet for træning en generel information om sundhed. Denne gruppe fungerede som kontrolgruppe:

> ***Vores forskning viser, at to minutters daglig træning med elastikker er nok til at mindske smerterne for folk med stillesiddende arbejde, selv om det var knap så meget som i den forrige undersøgelse ved 3 x 20 minutter***
> *Seniorforsker Lars L. Andersen*

De vigtigste budskaber er ifølge Lars L. Andersen, når arbejdspladser vil igangsætte intelligent træning:

- Det er gavnligt at indføre styrketræning med elastikker og/eller vægte for at mindske medarbejdernes smerter.
- Selv to minutters daglig træning har en virkning.
- Det er motiverende og hyggeligt at træne i en gruppe sammen med sine kollegaer på arbejdspladsen.
- Træningen skal foregå tæt ved den daglige arbejdsstation og med redskaberne lige ved hånden.
- En træningsdagbog giver god feedback på, hvor meget man løbende forbedrer sig.
- Det er gavnligt også for motivationen at variere øvelserne.
- Dårligt psykisk arbejdsmiljø kan være en barriere for medarbejdernes deltagelse i træningen. Derfor kan det være hensigtsmæssigt at arbejde parallelt med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, hvis der er behov for det.

SuperGros a/s - Ledelse af sundhed afhjælper smerter

Dagligvaregrossist SuperGros a/s igangsatte i 2008 initiativet "Sundhed skader ikke" for at skabe opmærksomhed og sætte fokus på risikoen for nedslidning, sundhed og forebyggelse primært for lagermedarbejdere og chauffører.

I en virksomhed, hvor lagerfolk og chauffører dagligt har mange tunge løft i dagligdagen, var ønsket fra ledelse og medarbejdere at igangsætte nye medarbejderinitiativer, der med støtte af ekspertviden kunne skabe en varig sund virksomhed, hvor medarbejderne ikke blev nedslidte af arbejdet.

Der var samtidig et ønske om at højne trivsel og opnå færre arbejdsskader og mindre sygefravær. Der blev lagt vægt på frivillighed, dialog og information om indsatsen.

Sundhedsprofiler, handleplaner og opfølgning

Som introduktion til indsatsen afholdt ledelsen og medarbejderrepræsentanter peptalks for medarbejderne, hvor der bl.a. blev sat fokus på det todelte ansvar - virksomhedens organisatoriske ansvar som arbejdsplads og medarbejdernes individuelle ansvar. Der blev lagt vægt på frivillighed, dialog og information.

Parallelt fik alle medarbejdere tilbudt sundhedsprofiler med individuel handleplan og opfølgning. De generelle resultater blev opsamlet til brug for fælles opfølgning på relevante områder. Ergonomiindsatsen blev indledt med ergonomisk coaching, hvor fysioterapeuter med speciale i arbejdsmiljø gennemgik og observerede hver enkelt arbejdsplads. Medarbejderen kunne med gode faglige råd aktivt være med til at udvikle sin individuelle arbejdsstil.

Ledelsens ønske var bl.a., at medarbejderne fik ejerskab til løsninger, som tog udgangspunkt i den enkeltes kropsbevidsthed, bevægelsesmønstre og tillærte vaner.

Uddannelse af driftscoaches

For at undgå at medarbejderne med tiden ville gå tilbage til de gamle vaner, blev det besluttet at uddanne "driftcoaches", som er nøglepersoner til at vejlede og rådgive kollegerne om løfteteknikker m.m.

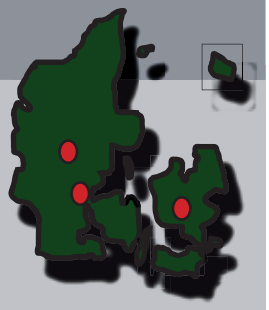
Da virksomhedskulturen hidtil har været styret af leverancemål uden tradition for en støttekultur, gav det særlige udfordringer til de første driftscoaches, da de skulle udføre opgaven i praksis. Engagementet og indsatserne dalede i takt med, at dagligdagen trængte sig på. I hverdagen oplevede driftcoachene usikkerhed om deres ansvar og opgaver og ledelsesopbakningen.

Ledelse tæt på

For at fastholde fokus på indsatsen var det altafgørende at få ledelsens overvejelser og forventninger tættere ind i planlægningen for at sikre ejerskab og engagement.

En udvikling af uddannelsen blev udarbejdet og driftcoachens rolle som formidler blev dermed betydeligt styrket. Der blev udarbejdet funktionsbeskrivelser, der definerer formål, ansvar, opgaver, succeskriterier samt faglige og personlige kompetencer og som er underskrevet af både den enkelte driftcoach og den nærmeste leder. HR-konsulent Vivian Toft fortæller:

"Det er altafgørende at få involveret ledelsen og skabt klarhed over ansvars- og rolleforde-



ling på alle planer. Vi har brug for en decentral forankring, hvor viden om sundhedsledelse kanaliseres ud til de enkelte afdelinger gennem driftcoachene, som samtidig kan kommunikere tilbage til ledelsen og HR."

HR-afdelingen står for løbende kommunikation til alle led i virksomheden for at forstærke en synlig opbakning til driftscoachene i dagligdagen samt sikre et fokus på den videre udvikling af driftcoachenes rolle og virkning.

Decentralt ejerskab

"Som led i en mere langstrakt strategi forsøger vi at informere, evaluere og løbende skabe overblik over udfordringerne, så der bliver en rød tråd i initiativerne. Vi arbejder så at sige med at decentralisere ejerskabet og fastholde en vedvarende forandringsproces, hvor vi opnår fællesskabsfølelse, erfaringsudveksling og arbejdsglæde. Samtidig oplever driftscoachene en både faglig og personlig udvikling," fortæller Vivian Toft.

I de enkelte afdelinger er det indarbejdet som en fast rutine, at driftscoachen ved det ugentlige personalemøde - det såkaldte "tavlemøde" fortæller om ergonomi, træningsøvelser for ryg, lænd, nakke, skuldre mv.

Terminalchef Sune Kristiansen fortæller: *"Det er meldt ud til de lokale mellemledere, at det er vigtigt, at de giver deres driftcoaches taletid på tavlemøderne, og det har bl.a. bevirket, at der hver gang bliver talt om problemerne og bliver sat mål for indsatserne."*

Gode råd om smerter i muskler og led

Brug tekniske hjælpemidler til at forebygge smerter i muskler og led

Tilpas øvelserne jeres arbejdsplads og vilkår

Variér øvelserne

Hav træningsredskaberne tæt på

Det gavner at indføre styrketræning med elastikker - 2 minutter om dagen har virkning

Skab motivation ved at træne i en gruppe

Før en træningsdagbog for at fastholde træningen

Sørg for at tilrettelægge arbejdet så der sker variation i løbet af dagen

En indgroet kultur blev til et projekt

Entreprenørvirksomheden Christiansen og Essenbæk A/S har i en indsats valgt at drage nytte af den kultur, der allerede eksisterer på arbejdspladsen. For 3 år siden indførte man sundhedstiltag, som skulle hjælpe medarbejderne med at få en sund hverdag, men virksomheden har nu meget højere ambitioner end sunde medarbejdere.

Indsatsen "Trivsel – 360 grader" handler ikke kun om at have en sund livsstil, men også om ikke at blive nedslidt før tid. Christiansen og Essenbæk har valgt en ambitiøs vej i integrationen af sundhedsfremme og arbejdsmiljø.

Helt konkret har de valgt at integrere sundhed, trivsel, arbejdsmiljø og kompetenceudvikling. Virksomheden satser på, at virksomhedskulturen er med til at sikre en god implementering af projektet og senere give læring og nyt liv til kulturen.

En integration, der giver mening

Hos Christiansen og Essenbæk betyder integration af sundhedsfremme og arbejdsmiljø, at der er fokus på både:

- at højne det psykiske arbejdsmiljø gennem kompetenceudvikling og bedre samarbejdsmuligheder,
- at styrke muskulaturen, så bevægeapparatet ikke nedslides og
- at undgå arbejdsulykker gennem korrekt instruktion af arbejdsstillinger samt løft mv.

Her bliver det vigtigt at se på samspillet mellem arbejdsmiljø og sundhedsfremme. En sundhedsfremmeindsats alene kan ikke gøre det. Forebyggelseselementet er nødt til at være til stede, hvis indsatsen skal give den effekt og holdbarhed, virksomheden ønsker.

En fælles forståelse

Virksomheden arbejder for, at medarbejderne får en fælles forståelse - et mindsæt - som skal gøre, at det i hverdagen bliver nemmere at arbejde i den samme retning.

Hvis det skal lykkes, må virksomhedens engagement være på plads. *"For mig handler det om et samfundsmæssigt engagement, hvor man tilbyder noget ud over, hvad man kan forvente."* HR-udviklingschef Mads Cronquist er slet ikke i tvivl om, at der er behov for at igangsætte aktiviteter, som ligger ud over, hvad man som minimum skal tilbyde medarbejderne.

> ***Der er nogle ting, man skal, og så er der nogle ting man kan***

"Glade mennesker har større commitment og ejerskab" siger han og fortsætter *"man skal have fællesskab - et fælles mindset ...jo flere kompetencer, vi har, jo bedre er vi til at løfte vores opgaver".*

Også medarbejderne oplever, at det betyder noget, at virksomheden arbejder på at styrke kompetencerne og trivslen hos medarbejderne: *"Det er rart, at virksomheden tager vare på os og vores arbejdsmiljø, uden at det nødvendigvis er til gavn for virksomheden. Det gør os gladere for at gå på arbejde, at man er et sted, hvor man kan mærke, at de sætter pris på en og har fokus på styrke vores arbejdsevne. Det gør, at man har lyst til at gøre en ekstra indsats,"* fortæller medarbejderne.

Det er tanken, at hvis medarbejderne gennem en fælles kultur har den samme ide om løsningen af virksomhedens opgaver, er det meget nemmere at komme godt i mål.

En blanding af læringsarenaer

Indsatsen "Trivsel – 360 grader" er igangsat i sommeren 2010 og skal løbe i 2 år. Det er indsatsens formål at sammentænke tiltag, som både er fysisk og psykisk sundhedsfremmende.

> ***Vi så at sige blander læringsarenaerne***

Det betyder, at de aktiviteter, der sættes i gang både forebygger nedslidning, har fokus på trivslen hos medarbejderne og understøtter medarbejdernes kompetenceudvikling.

"Vi har tidligere haft fokus på sundhed og træning, men vi har lyst til, at projektet skal række videre end det. Det er fx også vigtigt for os, at medarbejderne oplever, at de har de bedste rammer for samarbejde," siger administrerende direktør Jon Buch.

Træning med flere formål

Indsatsen startede med en interviewrunde med alle medarbejderne for at kortlægge ønskerne til aktiviteter.

Det var vigtigt for Christiansen og Essenbæk, at ønsker og behov så vidt muligt matchede hinanden og kunne samles i en fællesmængde. Det viste sig hurtigt, at det i høj grad var muligt at matche ønsker og behov.

Virksomheden tilbyder flere forskellige aktiviteter til medarbejderne, der netop illustrerer sammenkoblingen mellem de 4 områder, som fx samarbejdsøvelser omkring elastikker, spinning med fokus på styrkelse af lænd og ryg, madpakketræning på byggepladserne, kurser i samarbejde og kommunikation, fællesdag med kostvejledning mv.

"Det primære er at forebygge nedslidning. Når vi har spinning er der fokus på vejrtrækning, stabilisering af lænd, mave mv. Samtidig handler det også om trivslen, når vi står med de store vægte og griner lidt sammen." Mads Cronquist fremhæver det forebyggende fokus som begrundelse for, at aktiviteterne skal ligge i arbejdstiden.

> ***Her hos os er det fysioterapeuter, der underviser i fitness-træning. Man sidder altså ikke bare i træningsrummet og ser sine muskler vokse***

"Vi har fx en elastikøvelse, hvor vi sammen skal koordinere vores bevægelser. Man kommer til at tale sammen. Det er en helt anden måde at træne på, hvor man har det sjovt og er sociale samtidig," fortsætter Mads Cronquist.

En del af projektet handler netop om at integrere de gode vaner i dagligdagen, og virksomheden har tidligere oplevet, at medarbejderne ikke deltog i aktiviteterne, hvis de lå udenfor arbejdstiden. Folk ville hellere hjem.

Jon Buch oplever også, at det er væsentligt at se nogle af de forebyggende aktiviteter som en del af arbejdsdagen:

> ***En del af det at gå på arbejde her handler om at dyrke motion, modtage danskundervisning osv.***

"Jeg er fx også i gang med at tage trailerkort...jeg får nok aldrig brug for det, men så er jeg lidt sammen med drengene." Alt sammen for at styrke fællesskabet og følelsen af, at man i dagligdagen arbejder med de samme værdier, den samme kerneopgave og ikke mindst det samme engagement. *"Vi bliver en bedre enhed af at lave nogle ting sammen,"* tilføjer Jon Buch.

Sundhed handler også om at være sammen

En af måderne at være sammen på handler for Christiansen og Essenbæk om at være sunde sammen. Virksomhedens ansatte mødtes en lørdag i april, hvor der bl.a. var nogle øvelser med fysioterapeut.

Medarbejderne lavede mad til hinanden sammen med en kok og en kostvejleder og sluttede dagen med at få et brev med spirer med hjem, som kunne plantes og gro, så madpakken kunne blive grønnere.

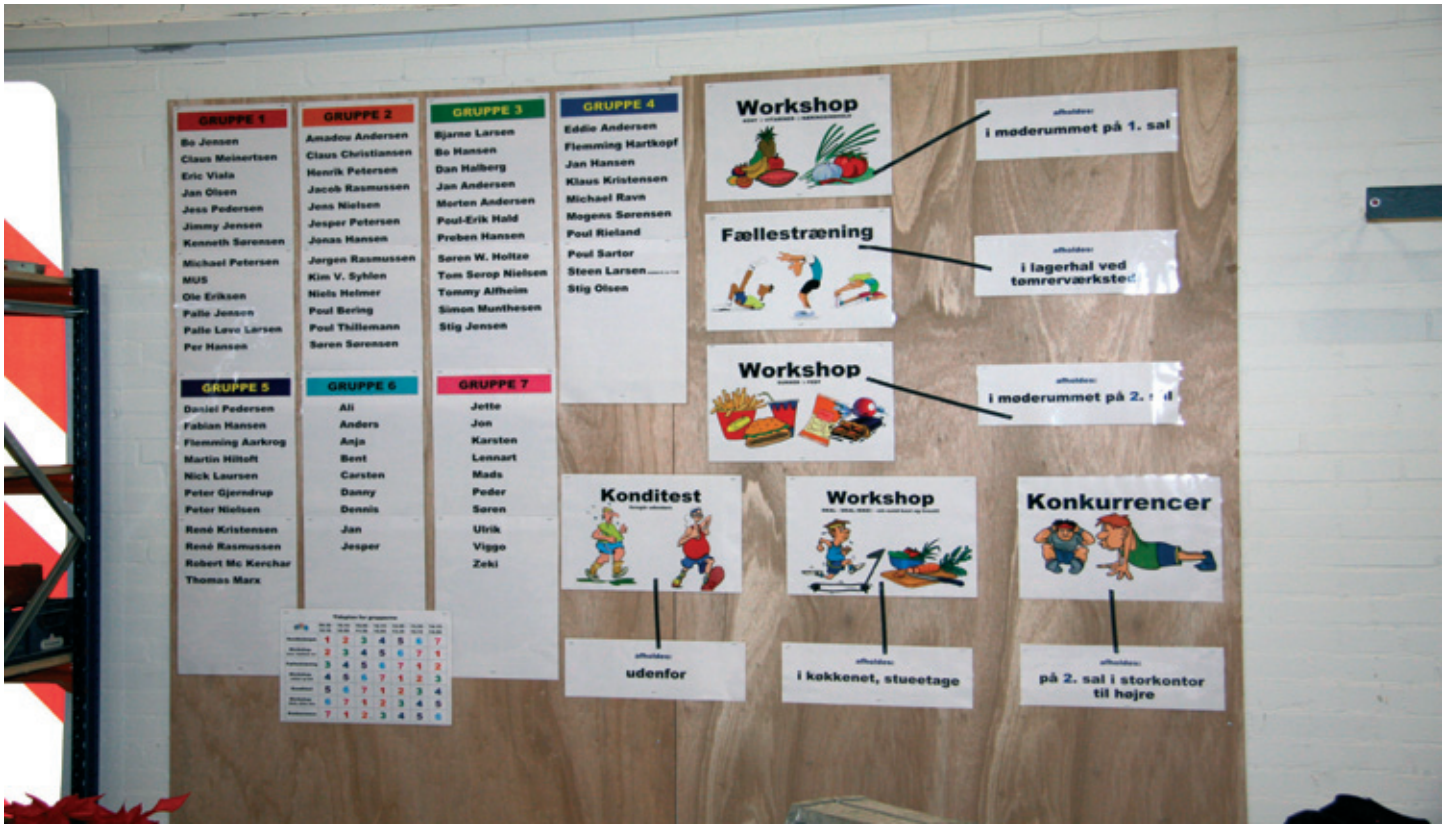
> ***Det er en simpel ting, som kan få folk til også at gøre noget om mandagen***

Mads Cronquist ser aktiviteten som et socialt arrangement, som er sundhedsforebyggende, fordi medarbejderne lærer at bruge råvarerne på en anden måde.

Integration betyder også at massere tænkningen ind i hverdagen

Det er holdningen hos Christiansen og Essenbæk, at mellemlederne har en stor del af ansvaret for at udmønte projektet.

Helt konkret handler det om at træ-



ne mellemlederne til ikke kun at være dygtige fagledere, men også dygtige personaleledere.

> ***Det handler om at transformere budskaberne ud til mellemlederne, så det kan forankres i hverdagen***

For Christiansen og Essenbæk er det vigtigt, at mellemlederne forstår aktiviteterne som en del af deres ansvar for forretningen. Det er derfor mellemlederne, der skal uddannes, således at holdningen bliver en indarbejdet del af deres måde at tænke på.

Et indsatsområde i projektet handler derfor om i løbet af det næste års tid at skabe en ledelsesværktøjskasse, som også kan hjælpe ledere på andre arbejdspladser til, hvordan man kan binde driftslederrollen sammen med personalelederrollen.

Udviklingen af værktøjskassen sker gennem praktisk afprøvning af forskellige metoder gennem projektforløbet. Når projektet er færdigt, håber Christiansen og Essenbæk at stå tilbage med en metodehåndbog, som også kan inspirere andre.

AMO som bindeled

Hos Christiansen og Essenbæk har man valgt at lade arbejdsmiljøudvalget være rammen omkring projektet. Det betyder, at alle aktiviteter og tiltag skal drøftes med udvalget for at sikre, at der er bred opbakning til aktiviteterne. *"Det handler om at finde ud af, hvad der rykker for dig...vi kan ikke alle sammen være i den samme båd. Der er derfor brug for flere forskellige aktiviteter," siger Jon Buch.*

Ved at formalisere projektet i Arbejdsmiljøudvalget sikres en systematik og en anerkendelse, som netop er knyttet til en struktur, som skal være med til at nedbringe sygefravær, give højere trivsel, modvirke nedslidning mv.

> ***Arbejdsmiljøudvalget er jo det bindeled, der skal bringe tingene ud i organisationen***

"Der er nogle repræsentanter, der er med til at bringe dette videre," slutter Mads Cronquist af. Et eksempel er, at man ligeså godt kan have fokus på ergonomi og APV, når nye medarbejdere instrueres i stedet for, at det bliver noget man lige skal huske engang i mellem.

En meget tidlig effekt

Allerede kort efter igangsættelsen kan Christiansen og Essenbæk se omridset af de effekter, der vil komme i fremtiden

Sygefravær er reduceret med 34% siden 1. januar 2011. Samtidig er virksomhedens vækst steget med 60%, og der er kommet ekstra fokus på den fysiske arbejdsmiljøindsats. Det har betydet, at risikofaktorerne er reduceret markant fra 196 til 81. Derudover har medarbejderne oplevet et målbart kompetenceløft i dansk og IT, og endelig er kondital og BMI forbedret siden indsatsen blev sat i gang.

> ***Hvis man investerer 1 time eller 2 i det her, får man mere speed på produktionen i de andre timer***

"Hvis du tror på det, får du masser af det og masser af effekt," er Mads Cronquist og Jon Buch enige om. *"Rent ledelsesmæssigt er den længste rejse at blive stående."*

Fakta

Firmanavn: Enpreprenør Christiansen og Essenbæk

Antal ansatte: 87 ansatte

Branche: Byggeri

Placering: Glostrup, Sjælland

Indsats: Forebygge nedslidning, højne kompetencerne hos medarbejderne samt sikre trivsel og sundhed

Aktiviteter:

- Individuel uddannelsesplan
- Sundhedstjek
- Motionsprogram
- Fysioterapi
- Personlige udviklingssamtaler
- Fælles aktiviteter, seminarer og foredrag
- Kursus i konflikthåndtering, kommunikation og samarbejde
- Danskundervisning for ordblinde
- Polskundervisning for medarbejdere
- Trivselsmålinger med fokusgruppeinterview
- Træning af mellemlederne til ud over at være dygtige fagledere også at være dygtige personaleledere

Med tiden har Christiansen og Essenbæk et ønske om at være en endnu mere attraktiv arbejdsplads, øge kvaliteten og inden for to år reducere sygefraværet helt ned under 2% - som "best in class".

Lokalsamfundet som en vigtig brik i indsatsen

Hos Sparekassen Farsø er ISA-indsatsen ikke alene en indsats for sparekassens medarbejdere, men er også med til at binde arbejdspladsen, menneskerne og lokalsamfundet sammen. Der bliver slået bro mellem sparekassens ansatte og det lokale samfund gennem de foreninger, der i forvejen beskæftiger sig med sundhed og motion i Farsø.

I 2005 besluttede Sparekassen Farsø, at sundhed og trivsel skulle være en strategisk beslutning i sparekassen. Sparekassen lavede allerede mange aktiviteter, som havde et islæt af sundhed, men det var vigtigt, at der blev tale om en sammenhængende indsats, hvor både ledelse og medarbejdere kunne se meningen med indsatsen.

Indsatsen blev bygget op omkring nogle overordnede holdninger og formål:

- Sparekassen ønskede at være en ansvarlig, attraktiv og værdiskabende virksomhed for kunder, medarbejdere og det omgivende samfund

- Sparekassen ønskede også at øge medarbejdernes trivsel, arbejdsglæde og motivation gennem at motivere til en sundere livsstil baseret på et personligt og et fælles ansvar og samtidig skabe forståelse for sammenhæng mellem forebyggelse og behandling og handle derefter.

Tre "broer" til forståelse

Desuden skulle der skabes en forståelsesmæssig ramme for tre "broer":

1. Sammenhæng mellem det personlige og det fælles ansvar
2. Sammenhæng mellem forebyggelse og behandling
3. Sammenhæng mellem arbejdsplads og lokalsamfund.

Broerne skulle bruges for at gøre indsatsen nem og naturlig at udfolde. Det betød, at indsatsen skulle give mening for både sparekassen og medarbejderne. Hvis en aktivitet ikke gav mening og værdi for begge parter, kunne den ikke blive en del af indsatsen

"*Netop billedet på disse tre broer har gjort det nemt for os se og argumentere for, hvorfor de forskellige ting var en del af vores indsats,*" siger udviklingschef Gert Hosbond.

Drejebøger og handleplaner sikrer fælles forståelse og handling

Sundhedskoordineringsudvalget udarbejdede sammen med sundhedsambassadører og arbejdsmiljøorganisationen politikker på de forskellige områder, som indeholdt sparekassens holdninger.

Det betød, at der var "drejebøger" indenfor de forskellige områder, som lå til grund for de handlinger, der skulle implementeres i sparekassen.

"*Det gode ved drejebøgerne er den fælles forståelse og handlemåde, det giver i ledergruppen i forhold til at håndtere forskellige problematikker hos medarbejderne, fx. stress,*" siger personalechef Bjarne Nielsen
Ved at udarbejde drejebøger og politikker på de forskellige områder opnåede sparekassen, at det blev synligt for alle, hvad der skulle ske i de forskellige situationer.

> ***Medarbejderne ved altid, hvad der er deres eget ansvar, hvornår man skal tage hånd om en kollega, og hvad der er ledelsens ansvar***

Det var vigtigt for sparekassen at få skrevet tanker og organisering ned allerede fra starten, så alle kunne få diskuteret holdningerne til de forskellige emner.

"*Det er vigtigt at huske, at det man ved kan være i 100 forskellige udgaver. Det at få skrevet det ned giver en fælles forståelse,*" siger Bjarne Nielsen.

Fra holdning til handling

Netop det at tale om både holdning og handling fik en særlig betydning for indsatsen.

> ***Der kommer ikke meget handling ud af alene at have de rette holdninger***

"*Det var meget vigtigt for os både at signalere vores holdninger og samtidig bringe holdningerne videre gennem handling. Det betød, at når vi havde sagt noget gennem vores forskellige politikker, så var det vigtigt, at medarbejderne også kunne se, at det skete i virkeligheden,*" siger Gert Hosbond.

Holdningerne blev til handlinger i sparekassen ved hjælp af et korps af sundhedsambassadører, som havde et højt engagement i forhold til at implementere de forskellige holdninger og aktiviteter.

"*Vores sundhedsambassadører var selv med til at definere deres opgaver. Det kunne være i eller uden for arbejdstiden, for vores holdninger var jo netop en del af sparekassens strategi,*" fortæller kunderådgiver Anette Overgaard.

Holdningerne blev omsat til handlinger i form af fri frugt, sund kantine, forskellige motionshold osv.

"*Retterne i vores kantine bygger på Hjerteforeningens opskrifter. Vores kantinemedarbejder - som i øvrigt er sundhedsambassadør - har lavet en ordning, hvor hun laver "almindelig mad" som fx stegt flæsk og derefter anretter en portion på en tallerken, som viser, hvor meget man kan spise af retten og stadig være sund i følge Hjerteforeningens anbefalinger,*" fortæller Anette Overgaard.

På den måde kan sparekassen stadig servere nogle af de retter, medarbejderne ønsker og stadig være sunde.

Lokalområdet er også med

Det var vigtigt for sparekassen, at omdrejningspunktet i indsatsen blev, at indsatsen skulle give mening for medarbejderen, sparekassen og omverdenen.

Allerede fra starten tænkte man derfor aktiviteterne bredere end alene at inddrage sparekassens medarbejdere. Det betød en høj inddragelse af forskellige foreninger i lokalsamfundet.

> ***Lokalområdet er vigtigt, fordi sparekassen mange gange er en dynamo for ting, der breder sig i lokalområdet***

Det var sparekassens vurdering, at indsatsen blev styrket, hvis der kunne laves aftaler med de lokale foreninger om forskellige aktiviteter.

"*Jeg henvendte mig til Gert på et tidspunkt, fordi jeg synes, at vi havde brug for en løbeklub for motionister i Farsø. Sparekassen var med til at hjælpe med opstarten og sponsorerede tøj, og vi indkaldte til foredrag om løb. Der kom så mange, at vi ikke kunne finde temposættere nok til holdene. I dag er der 120-130 medlemmer af klubben, og det er blevet et meget socialt arrangement, hvor der også bliver tid til hygge og snak. For sparekassen betyder det også, vi møder kunder og lokalbefolkning på en positiv og uhøjtidelig måde,*" fortæller Anette Overgaard.

Ved at inddrage lokalsamfundet i de forskellige aktiviteter plejer sparekassen de netværk, den allerede havde i lokalområdet.

"*Man skal huske på, at mange af vores medarbejdere jo allerede er ude i foreningsverdenen udenfor arbejdstiden. Det er derfor nemt og logisk at skabe synergieffekt med lokalområdet. Det kan være med til at fastholde resultaterne, hvis vi styrker dette samarbejde,*" siger Gert Hosbond.

Når sparekassen satte aktiviteter i gang, var det tit med deltagelse fra enten ægtefæller eller andre fra lokalområdet. De forskellige hold blev derfor åbnet op, således at andre end sparekassens ansatte kunne deltage. Det var dog vigtigt for sparekassen, at sparekassens ansatte havde første prioritet på holdene.

Den seneste indsats er netop sat på skinner via de gode relationer til byens skole, kommune mv. I 2009 holdt sparekassen møde med kommunen, skolen og foreninger om et projekt, som skulle hedde "Sundhed, trivsel og læring". Den primære mål-

gruppe for indsatsen var byens 650 børn. Formålet med projektet var at skabe en fælles vision og konkrete resultater for øget sundhed, trivsel og læring for hele lokalområdet.

> ***Vi forsøger at brede den viden og de erfaringer, vi har gjort os i forhold til sundhed og forebyggelse ud til børn i hele lokalsamfundet***

"*På den måde får vi samtidig fat i forældrene, medarbejderne på skolen, i fritidshjemmet mv. Indsatsen skal foregå i et samarbejde mellem kommune, skole, lokalforeninger og os. Vi lægger lidt økonomi i det, men det handler mest om vores menneskelige ressourcer og erfaringer,*" fortæller Gert Hosbond.

Det er sparekassens mål at finde de bedste samarbejdspartnere og skabe aktiviteter for børnene - og dermed også forældre og medarbejdere - som baserer sig på sparekassens erfaringer om sundhed og forebyggelse. På den måde er sparekassen med til at øge børnenes - og deres forældres - bevidsthed om egen trivsel. Den bevidsthed følger med, når børnene træder ind på arbejdsmarkedet. Dermed er sparekassens erfaringer med til at sprede sig som ringe i vandet.

Det betaler sig

"*Det er jo netop også en god forretning for os, at vi viser os meget i gadebilledet. På den måde styrker vi vores position i lokalområdet. Det er vigtigt, når konkurrenterne er tæt på både med konkrete afdelinger og på internettet,*" siger Gert Hosbond.

Sparekassen er helt overbevist om, at medarbejdernes øgede sundhed og trivsel også styrker medarbejdernes performance. Sparekassen forventer, at medarbejderne præsterer - og også nogle gange yder en ekstra indsats. Til gengæld er sparekassen parat til at tage et medansvar for arbejdsglæde, trivsel og omsorg.
De aktiviteter, der sættes igang er alle med til at hjælpe medarbejderne med at forebygge eller skabe viden om forskellige emner.

> ***Vi laver ikke aktiviteter, der ikke er hjælp til selvhjælp***

Det betyder, at der er et langsigtet mål med indsatsen. Et mål, som bl.a. handler om medarbejdertilfredshed, reel trivsel hos medarbejderne og en god og sund virksomhed.

"*Værdien og økonomien for virksomheden ligger i medarbejdernes øgede arbejdsglæde, engagement og performance. Det er her de klare fordele findes for virksomheden,*" fortæller Gert Hosbond.

En del af indsatsen handler om at evaluere og måle - bl.a. på sygefravær, fastholdelse af medarbejdere og besparelser i forhold til rekruttering.

"*Der er ingen tvivl om, at det her kan betale sig,*" siger Gert Hosbond og fortsætter: "*Alene i branding og nedgang i sygefravær, fastholdelse af medarbejdere og besparelser ved annoncering har vi sparet 1,5 mio. kr., siden vi startede - og det er selvom vi trækker vores udgifter til indsatsen fra. Derudover er indsatsen med til at understøtte sparekassens profil som en proaktiv, ansvarlig og værdiskabende virksomhed for kunder, medarbejdere og omverden.*"

I 2008 vandt Sparekassen Farsø prisen som Danmarks sundeste virksomhed, ligesom sparekassen samme år blev den første sundhedscertificerede virksomhed i Danmark. Sparekassen får mange henvendelser omkring deres indsats, som igen er med til at sætte fokus på indsatsen og fastholde den i sparekassen. Alligevel er Gert Hosbond ikke i tvivl om, at uden samarbejde på tværs af lokalområdet, gik det ikke:

> ***Det giver en enorm positiv omtale, at vi som virksomhed har en naturlig mulighed for at kombinere ordene sundhed og forebyggelse med Sparekassen Farsø. Det kan vi bl.a. takke vores lokale foreninger og engagerede medarbejdere for***

Fakta

Virksomhed: Farsø Sparekasse

Antal ansatte: 100 ansatte

Branche: Finanssektoren

Placering: Farsø, Jylland

Indsats: At øge medarbejdernes trivsel, arbejdsglæde og motivation samt være en ansvarlig, attraktiv og værdiskabende virksomhed.

Aktiviteter:

- Sund kost i form af sund kantine og fri frugt
- Foredrag om kost
- Drejebøger om holdninger og handlinger
- Hold i gynmastik, spinning, motionscenter mv.
- Walk-and-run løbeklub med 130 medlemmer
- Sundhedstjek med personlig og fortrolig rådgivning
- Besøg af fysioterapeut en gang om ugen med personlig rådgivning om forebyggelse og behandling

Medarbejderne kan gøre os til Danmarks bedste arbejdsplads

Udgangspunktet for Sund Hverdag i Nordea Liv & Pension er, at medarbejdere der er mere fysisk aktive og lever sundt også trives bedre og får mere energi både til arbejdet og fritiden. De fysiske rammer er bygget op som "en nordisk by" med udgangspunkt i kulturen og særkendet for de enkelte arbejdsfællesskaber.

Sund Hverdag i Nordea Liv & Pension blev igangsat "over night" som et ledelsesinitiativ. Det var ledelsens strategi at blive Danmarks bedste arbejdsplads – i første omgang indenfor pensionsbranchen.

Det kunne kun lykkes ved at få forankret en kultur, hvor medarbejderne oplever en god arbejdsplads, som de er stolte over at være en del af.

De strategiske overvejelser

Der var ikke på forhånd lavet en forkromet handlingsplan og ledelsens tilgang var, at sunde vaner ville kunne gøre en forskel.

Tankegangen var "Just do it" – at komme i gang og så undervejs om nødvendigt at justere, hvis der var noget, der ikke virkede.

> ***Når vi vil være den bedste arbejdsplads i pensionsbranchen, skal vi også være en arbejdsplads, hvor vi trives og har energi***

"*Energi til at nå de forretningsmæssige mål, vi hver især er ansat til, og energi til at leve det liv, vi hver især ønsker at leve, når vi har fri,*" siger administrerende direktør Steen Michael Erichsen.

Virksomheden ønskede at stille nogle muligheder til rådighed for at øge energien og medarbejdertilfredsheden, så den enkelte medarbejder kan bruge tid (og penge) og tage ansvar for sin egen trivsel og sundhed.

Tankegangen var, at medarbejdere, der er mere fysisk aktive og lever sundt, også trives bedre og får mere energi både til arbejdet og fritiden.

> ***Vi har valgt en anden måde at se vores medarbejdere på, hvor vi skaber en god arbejdsplads med tilfredse og sunde medarbejdere***

"Det virker og har effekt, når de er ude hos kunderne. Det er her vi får en konkurrencefordel ved at differentiere os i forhold til andre pensionsselskaber. Marketingsafdelingen er derfor blevet tovholder på projektet. Deres erfaring indenfor kommunikation og marketing bruger vi nu internt til at "markedsføre" vores sundhedsprogram overfor medarbejderne," fortæller underdirektør Trine Thorn.

Vi har X-faktor

Det er nøgleordet, der bliver brugt som et særkende for medarbejderne i Nordea Liv & Pension og symboliserer udstråling, gennemslagskraft og image.

> ***Når jeg siger, vi har X-faktor, skyldes det, at jeg kan se og høre det på medarbejderne, når jeg møder dem***

Betydningen af hvad det vil sige at have x-faktor, er uddybet af administrerende direktør Steen Michael Erichsen i en publikation til medarbejderne:

"De fortæller alle den samme historie om, at der er plads til forskellighed og mulighed for vækst både som menneske og virksomhed."

Den oplevelse deler coporate health manager og ansvarlig for sundhedsprogrammet Nina Frimodt-Møller: "*Vi har X-Faktor, og vi viser hele tiden, at vi har det. Vi ved som medarbejdere, hvad det betyder for os, fordi vi hele tiden mærker det ved konkrete muligheder og aktiviteter i hverdagen. Det gør vores kultur nærværende."*

Kommunikation er alfa og omega

Virksomheden har foretaget et bevidst valg ved at lægge Sund Hverdag i Kommunikationsafdelingen, der nu hedder People & Communications. Her var kompetencer, der er vant til at skulle finde frem til, hvad virksomheden kan differentiere sig på for at skaffe kunder. Samtidig er der særligt blik for, hvem målgruppen er og en særlig forståelse af kulturen.

Afdelingen fik til opgave at kombinere dette med den bløde del af HR (People). Afdelingen blev tovholder på alle de aktiviteter, der er med til at understøtte arbejdspladskulturen og fik ansvar for at få etableret de nye fysiske rammer – "Den nordiske by", hvor virksomhedens værdier afspejles i den fysiske indretning.

> ***Det, der ikke er kommunikeret, eksisterer ikke***

Administrerende direktør Steen Michael Erichsen understreger meget håndfast, at kommunikation har topprioritet.

En del af de ressourcer, der tidligere

er blevet brugt til ekstern markedsføring i forhold til kunder, er i stedet blevet anvendt til den interne markedsføring af fx forskellige events og til at udgive en "bogserie" – bestående af et lille hæfte, der forklarer X-faktor, et hæfte om den nordiske by og en årlig sundhedsbog, der beskriver årets forskellige tilbud.

"*Medarbejderne er i forskellige stadier i forhold sundhed, og det er meget forskelligt, hvad der skal til for at motivere, så derfor overvejer vi nøje i hvert tilfælde, hvad vi tror, der virker,*" siger Trine Thorn.

Lederskab i en sund organisation

"*Hvis vi ikke havde direktionens opbakning, var der ikke noget sundhedsprogram*" – så klart udtrykker underdirektør Trine Thorn, hvor afgørende det er for at kunne holde gang i initiativerne.

Topledelsen deltager ikke altid i de fysiske aktiviteter, men sørger for at gå forrest og signalere, at Sund Hverdag skal prioriteres bl.a. ved at skrive om aktiviteter på intranettet og tage emnet op på fællesmøder.

> ***Walk the talk – du skal vise, at der er handling bag dine ord, men skal samtidig også være forberedt på, at det jo ikke er sikkert, at folk følger med***

Ledelsen havde på forhånd brugt et ledermøde på at diskutere, hvordan man udviser lederskab i en sund organisation. Dette skulle skabe en fælles forståelse, herunder fx hvordan der bedst skabes interesse, respekt og rum omkring de initiativer, der sættes i gang. Samtidig blev det understreget, at der fortsat skal være plads til forskellighed.

Ved igangsætning af alle initiativer bliver lederne brugt som kommunikationskanaler. Den enkelte leder udstyres med information og eksempler på, hvordan forskellige spørgsmål kan besvares. Og budskabet er her, at det skal gøres enkelt for lederen at kunne implementere.

Samtidig er det en del af deres lederskab, at være opmærksomme på, at der i den daglige arbejdstilrettelæggelse bliver plads til, at medarbejderne har mulighed for at deltage i de forskellige aktiviteter.

En nordisk by er bygget op

For at holde fast i at alle har X-faktor og vise kulturen både i måden at arbejde på og i indretningen af de fysiske rammer blev igangsat en ombygning.

Her valgte ledelsen Den Nordiske By som ramme om fællesskab og en uformel kultur, hvor der samtidig var plads til forskellighed. Der blev udstukket helt overordnede rammer ved at fastlægge nogle basisfarver for afdelingerne, som var relateret til karaktertræk fx resultatorienteret, faktuel, kreativ o.s.v.

> ***Byen er et smukt billede på vores X-faktor, fordi vi er en del af et fællesskab, hvor vi arbejder sammen og deler mål***

Desuden var der mulighed for at vælge formgivning (bløde former, firkantet, rund o.s.v.) og materialer (glas, metal, plastik) i forhold til disse karaktertræk. Hver afdeling udpegede et par medarbejdere, der fik til opgave at komme med oplæg til næste møde ud fra et givent budget.

Byen ligger omkring hovedgaden, hvor der bl.a. findes skole, bibliotek, posthus, torv, galleri og cafe. Indbyggerne (medarbejderne) bor i deres "hjem" (afdelinger), som afspejler netop deres identitet.

Det virker, og det holder aldrig op

"*Samarbejdet om arbejdsopgaverne er nemmere, fordi folk har mødtes på andre måder, og det er blevet lettere at spørge hinanden på tværs af afdelingerne,*" siger underdirektør Trine Thorn.

Erfaringen i Nordea Liv & Pension er, at Sund Hverdag ikke er noget der stopper efter et års tid men en fortløbende proces, hvor der opstår nye emner, der er behov for at sætte fokus på, og hvor aktiviteterne er noget, som medarbejderne får gavn af.

Det gøres ved at lave et arrangement eller en fejring. Et eksempel var afslutningen af et flerårigt projekt, hvor alle ansatte mødtes på sportspladsen udenfor, og hvor tak for indsatsen blev markeret med en præmieoverrækkelse – præmier var skridttællere i røde bånd, der blev bragt ind på pude og overrakt som medalje til hver enkelt medarbejder.

> ***Vi har skabt social kapital. Folk begynder at deltage i aktiviteterne, fordi der sker noget, de gerne vil være med i***

Et andet eksempel er, da der i firmaet skulle være valg af medarbejderrepræsentanter til bestyrelsen. Her blev fastsat en valgdag, hvor der var opsat stemmebokse på torvet i den Nordiske by. Forud havde kandidaterne hængt valgplakater op og på dagen blev serveret valgflæsk i kantinen.

Ud over de planlagte aktiviteter opstår løbende forskellige selvbestaltede initiativer blandt medarbejderne fx rugbrødsklemmeklub, der går tur i frokostpausen, smoothiesklub mv.

Fakta

Firmanavn: Nordea Liv & Pension

Antal ansatte: ca. 500 ansatte

Branche: Pension/forsikring

Placering: Ballerup, Sjælland

Indsats: Tænker sundhed ind i virksomhedskulturen gennem målrettet kommunikation

Aktiviteter:

- Motionsaktiviteter, løbehold, spinning, græsplænetræning, ryg- nakke- skulderhold,
- Sundhedsbibliotek med remedier til en sund arbejdsdag (fx elastikker, blender til smooties)
- Kosttjek, individuelle vægttabsforløb, BMI 30+, sund kantine, smoothie- og rugbrødsklemmeklub
- Forløb for gravide
- Mental sundhed: Meditation, reduktion af stress gennem mindfulness (forskningsprojekt)

Sundhed som middel mod øget arbejdspres

Borgerservice hos Bornholms Regionskommune skulle gå fra at være fem forskellige afdelinger til at være 1 og samtidig reducere omkostninger med 30%. Dette skulle bl.a. ske ved personalereduktion. For at opnormere medarbejdernes kapacitet igangsatte arbejdspladsen en ISA indsats.

Det helt centrale i sammenlægningen af afdelingerne handlede også om, at den arbejdsmængde, der var forud for sammenlægningen, ikke blev reduceret. Det betød i virkeligheden, at medarbejderne med færre ressourcer skulle løfte de samme arbejdsopgaver som tidligere.

For Borgerservice kunne dette kun lade sig gøre, hvis man arbejdede målrettet på at frigøre ekstra ressourcer hos medarbejderne og dermed opnormerede deres kapacitet.

Det var vigtigt, at det, der blev igangsat var noget universelt, som skulle sikre matchet mellem arbejdsmængden og medarbejdernes ressourcer.

En styret forberedelse

Det hele startede med, at Borgerservice lancerede initiativet "Krop og kontor", som var et finansieret forløb gennem branchearbejdsmiljørådet BAR-FOKA. Forløbet handlede om at få fysisk aktivitet integreret i stillesiddende kontorarbejde.

Det skulle give medarbejderne mere energi og større arbejdsglæde og gøre dem mere kreative. Håbet med indsatsen var, at medarbejderne tilmed ville være mindst lige så effektive, som hvis de ikke brugte tid på bevægelse.

Indsatsen blev præsenteret i MED-udvalget, hvor det blev besluttet, at der var opbakning til forløbet fra både ledelse og medarbejdere.

> ***Vi kunne ikke have gjort det uden ledelsens opbakning – eller medarbejdernes entusiasme***

Holdkaptajn og medarbejder Anita Holst-Pedersen er sikker på, at ledelsen har haft en stor betydning for, at skeptikerne er blevet vendt til positive entusiaster.

Der gik næsten et år fra ide til handling. Dette var både en fordel og en ulempe for Borgerservice. Mange skeptikere blev vendt og hele arbejdspladsen blev modnet til at kunne gå i gang. Samtidig var der medarbejder, der var utålmodige efter at komme i gang, når nu beslutningen var truffet.

"Der var meget frustration i starten over, at projektet ikke gik i gang med det samme. Samtidig var processen noget grænseoverskridende for nogle, fordi den var så utraditionel," fortsætter Anita Holst-Pedersen.

Udvikling i et perfekt match

Borgerservice indgik i et skræddersyet forløb, hvor der skulle igangsættes forskellige aktiviteter med hjælp fra konsulenter. Der var både tale om traditionelle sundhedsfremme aktiviteter som elastiktræning, boldøvelser mv., men samtidig var der også fokus på at rykke ved grænserne for, hvordan man er sammen på en arbejdplads:

"I og med det også handlede om medarbejdernes trivsel og sociale samvær, forsøgte vi os også med utraditionelle tiltag," siger chef for Borgerservice Michael Hansen Bager.

Ud over de traditionelle tiltag fik medarbejderne også mulighed for at dyrke meditation, lære at give hinanden massage osv. Primært handlede det for arbejdspladsen om at tilbyde en bred vifte af aktiviteter, som medarbejderne kunne vælge ud fra.

> ***Vi har fået en hel buket blomster. Det handlede for os om at vælge dem, vi kan bruge***

Det var opfattelsen hos Borgerservice, at det traditionelle sundhedsfremme blev bedre, når den utraditionelle vinkel blev koblet på.

"Der var faktisk ikke rigtig en plan på forhånd. Der var planlagt nogle dialogmøder – én gang om måneden – hvor hele arbejdspladsen var samlet. Der tematiserede vi nogle ting og fik talt om, hvad der kunne passe ind på vores arbejdsplads," siger viceborgercenterchef Tina Hammer Darkó.

Implementering gennem oversættelse

Der var på forhånd valgt nogle holdkaptajner, som skulle sikre, at der kunne ske udbredelse af indsatsen til resten af arbejdspladsen.

Samtidig var det vigtigt, at der skete en forventningsafstemning mellem konsulent og arbejdsplads.

> ***Der skal et oversættelsesarbejde til, når man arbejder med konsulenter. Det er chefens rolle***

"Det handler om at få aktiviteterne

til at passe til kulturen på arbejdspladsen. Det skal nogle gange ske ved at finde ind til den tankegang, konsulenten møder arbejdspladsen med. Man skal ikke bare købe det samme koncept, som alle de andre har," fortæller Michael Hansen Bager.

I Borgerservice valgte man at starte ud med hele "blomsterbuketten", således at medarbejderne selv kunne sortere og vælge de aktiviteter, de ønskede at deltage i. Det var dog et krav, at alle prøvede at deltage i en aktivitet.

Alle aktiviteterne foregik i arbejdstiden. Ca. halvdelen af medarbejderne deltager stadig på flere af de forskellige hold.

Der foregår et stort samarbejde omkring at få sat aktiviteterne i søen. Hvert år struktureres aktiviteterne hen over året af holdkaptajnerne i et årshjul. Årshjulet godkendes af ledelsen.

> ***Netop ved at arbejde med et årshjul sikrer vi implementeringen***

"Det gør det hele meget nemmere for holdkaptajnerne, at de allerede i starten af året ved, hvor de skal lægge deres fokus de forskellige måneder. Det er dem, der trækker det store læs i forhold til implementeringen. De sørger sågar for luft i boldene, hvis vi har 'boldmåned'," siger sagsbehandler og sundhedsambassadør Karna Landin Olsen.

De ansatte i Borgerservice mødes tre gange om ugen i forkontoret inden åbningstiden. Der arbejdes med forskellige øvelser afhængig af, hvad der er på tapetet den pågældende måned.

"Vi har 12 temaer på et år. Ét for hver måned. Det kan fx være meditation, boldøvelser, sang, dans eller lignende. Det har været vigtigt for os, at man har mulighed for at vælge ud fra interesse," siger medarbejder og holdkaptajn Nina Engell.

Evaluering, der viser effekt

For Borgerservice var evaluering ikke det vigtigste i indsatsen. Det var dog vigtigt, at der blev tale om en succes. Her kunne målsætning og evaluering være en reminder om, at man skulle gøre det ordentligt. Samtidig er det oplevelsen, at det at foretage en evaluering har betydning for den efterfølgende snak om indsatsen. Evalueringen kan give nogle pejlemærker for, hvad der skal fortsætte, og hvor man skal arbejde i en anden retning.

> ***Målsætninger påminder en undervejs om, at man skal have fokus på indsatsen – også i en travl hverdag***

"Det har ikke været vigtigt for os at måle, men det har været vigtigt at sikre, at alle i Borgerservice var klar over, at vi prioriterede indsatsen, og at det skulle være en del af vores organisering fremover. Målsætningerne kan hjælpe med at holde fokus," siger Michael Hansen Bager.

Borgerservice tilbød medarbejderne et sundhedtjek i starten af indsatsen og et sundhedstjek, da projektperioden sluttede. Det var ikke hensigten, at sundhedstjekket skulle anvendes som målsætning for arbejdspladsen – det var frivilligt, om medarbejderne havde lyst til at få foretaget sundhedstjekket – men det kunne give motivation til den enkelte.

"Desværre var det ikke de samme deltagere, der deltog i de to sundhedstjek, så det er ikke muligt at lave den sammenligning – altså om medarbejderne så at sige er blevet sundere." Tina Hammer Darkó sætter samtidig fingeren på, at det ikke er muligt at måle den psykiske sundhed gennem et sundhedstjek.

> ***Den psykologiske sundhed er faktisk den, der er rykket mest hos os***

"*Vi har en helt fantastisk trivselsmåling, hvor vi konsekvent ligger langt højere end de andre kommuner og afdelinger i kommunen. Medarbejderne er helt klart blevet bedre rustet til at kunne løfte det øgede arbejdspres,*" fortæller hun.

Medarbejderne fortæller samstemmende, at de helt klart har fået en større arbejdsglæde. At udføre de forskellige - og nogle gange grænseoverskridende - øvelser med hinanden har givet en tillid og et sammenhold, som sætter sit præg på hverdagen. Det har gjort, at medarbejderne oplever, at det er meget nemmere at komme til hinanden i pressede situationer.

> ***Det arbejdsrelaterede forsvinder og man kommer til at være det, man også er***

Michael Hansen Bager er helt enig. Ledelsen oplever at have fået gladere medarbejdere, som bedre end tidligere har kunnet løse de opgaver, kommunen har. Det har en effekt i forhold til den service, der ydes overfor borgerne: "*Hvis man selv har overskud, er det også lettere at vise overskud overfor borgeren - det har en afsmittende effekt.*"

Medarbejderne er enige: "*Man bliver mere effektiv. Det frigiver energi, når man har lov til at have fokus på sig selv for en stund,*" fortæller Karna Landin Olsen.

> ***Det er utroligt så meget tid man bruger til andet end sit arbejde – og alligevel når sit arbejde***

Fastholdelse med holdkaptajner

Borgerservice har satset hårdt på holdkaptajner som dem, der skal sikre fastholdelsen af indsatsen. Det har været vigtigt, at opgaverne blev fordelt på så mange som muligt. Alle holdkaptajner og ledelsen mødes en gang om måneden - ugen før personalemødet. Her drøftes hvilke nye aktiviteter, der skal introduceres på personalemødet. Samtidig sætter årshjulet en naturlig dagsorden for, hvad der skal tales om på møderne. Dette er med til at fastholde indsatsen fremover.

Indsatsen er blevet en del af kulturen i Borgerservice - det gør det svært at afskaffe den. Man er kommet så langt under projektforløbet, at man kan løfte ansvaret selv i forhold til at få det til at fungere.

> ***Vi har medarbejdere, der går ud andre steder og fortæller om indsatsen – det betyder, at det er en integreret del af os***

Fakta

Firmanavn: Bornholms Regionskommune, Borgerservice

Antal ansatte: 65 ansatte

Branche: Kontor

Placering: Rønne, Bornholm

Indsats: Gennem sundhed at frigive energi hos medarbejderne og dermed øge deres kapacitet til at kunne håndtere øget arbejdspres.

Aktiviteter:

- Dialogmøder om sundhedsteori, forankring, trivsel, sundhedskultur, forandringer mv.
- Motionsøvelser på bold, med elastik mv. i arbejdstiden
- Mental sundhed: Meditation, massage af hinanden, sang, dans, chi gong i arbejdstiden
- Kostvejledning med diætist
- Øvelser omkring forandringsprocesser, vaneændringer, kommunikation, feedback mv.

"Det store frikvarter" giver balance mellem arbejdsliv og privatliv

En studietur hos andre virksomheder, som havde arbejdet med sundhedsfremme og arbejdsmiljø, viste AXA Power ApS, at "keep it simpel" skulle være mottoet, hvis en indsats skulle lykkes i virksomheden. Det skulle sikre medarbejderne mod at blive stressede. Ved at udføre motion i arbejdstiden skulle indsatsen medvirke til, at medarbejderne kunne holde fri med god samvittighed, når de havde fri.

I 2009 indførte AXA Power "Det store frikvarter". Det betyder, at virksomheden lukker en halv time om dagen, så medarbejderne har tid til at dyrke motion.

Det er hensigten med indsatsen, at hvis medarbejderne får dyrket motion i arbejdstiden, kan de tage hjem og holde fri med familien med god samvittighed.

Hurtig forberedelse

Medarbejderne havde i længere tid udtrykt ønske om at kunne dyrke motion i løbet af dagen. Administrerende direktør Henrik Olsson ønskede derfor at undersøge, hvordan andre virksomheder, som havde igangsat indsatser om sundhedsfremme og arbejdsmiljø, havde grebet det an.

Det var vigtigt for AXA Power, at der var opbakning til indsatsen hele vejen rundt. Det betød, at hele samarbejdsudvalget var med på rundtur. "*Vi lærte på rundturen, at virksomhederne gik meget op i at måle på medarbejderne i form af sundhedstjek. Det kostede en masse penge. Bagefter måtte medarbejderne selv finde tid og lyst til at dyrke motion. Det passede ikke godt ind hos os,*"

fortæller administrerende direktør Henrik Olsson.

> ***Fokus skal være på det væsentlige – nemlig at komme i gang med aktiviteterne. Folk har altid 150.000 undskyldninger for ikke at komme i gang***

Ideen om en indsats blev derfor fremlagt i samarbejdsudvalget, som besluttede at sætte indsatsen igang.

En simpel udvikling

Det var vigtigt for AXA Power ikke at gøre det for kompliceret at komme igang med det væsentlige - nemlig motionen.

Efter der var truffet beslutning i Samarbejdsudvalget blev arbejdsmiljøorganisationen inddraget. Indsatsen skulle primært handle om trivsel og motivation. "*Hvis du grundlæggende har nogle medarbejdere, der ikke har lyst til at gå på arbejde, så er det op ad bakke.*"

Henrik Olsson ville med indsatsen være sikker på, at medarbejderne trivedes og var motiverede til at udføre deres arbejde.

Der blev udarbejdet lister med fire kolonner, som omhandlede de fire discipliner, der var mulighed for at dyrke: Gang/power walk i 30 minutter pr. dag, løb 5 km. i 30 minutter pr. dag, løb hver anden dag 10 km . eller cykling 30 minutter pr. dag. AXA Power ville være sikre på, at der var en aktivitet for alle. Der var to mål med indsatsen: Der skulle dyrkes 30 minutters motion om dagen, og man skulle minimum være to sammen om det.

> ***Forskellen er der, hvor man letter sig fra stolen og begynder at bevæge sig i 30 minutter***

Bredden i aktiviteterne gjorde, at alle kunne se sig selv i aktiviteterne. Det er kun fantasien, der satte grænser for, hvad man kunne dyrke af motion - bare det var sammen med en eller flere kolleger.

Det var frivilligt, om man ville deltage. Man opdagede dog hurtigt på AXA Power, at der var stor tilslutning til indsaten. 59 af de daværende 60 medarbejdere tilmeldte sig en af aktiviteterne.

Implementering handler om bare at gøre det

Hos AXA Power går man ikke ind for komplicerede løsninger. Fra idé til handling skete nærmest over natten. Dagen efter tilmeldingsfristen gik man igang med aktiviteterne. Det blev meddelt til leverandører, kunder, besøgende, og ikke mindst posten, at virksomheden var lukket mellem kl. 10.45-12.15. Dermed er der ro til at afslutte formiddagsarbejdet og komme i gang i ro og mag efter frokost med eftermiddagsarbejdet

Samtidig fik samarbejdspartnerne tilbud om at deltage i aktiviteterne, hvis de skulle dukke op i dette tidsrum.

> ***Ved at melde det bredt ud skaber vi mulighederne for os selv. Vi havde jo sagt, at vi holdt lukket, så vi kunne ligeså godt komme i gang***

Man skal gøre det til en beslutning på lige fod med andre beslutninger i virksomheden. Nogle virksomheder tænker, at de skal være sundhedsorganisationer, uddanne sundhedsambassadører osv., inden de overhovedet kan komme i gang. Det bliver så komplekst, at indsatsen dør inden den er kommet i gang," siger Henik Olsson.

> ***Der er ikke noget hokus pokus i det her. Tanken er værre end bare at gøre det***

Omgivelserne vænnede sig hurtigt til ændringerne i AXA Powers åbningstider, og tilpassede sig disse. AXA Power opdagede, at det var endnu lettere, fordi det var regelmæssigt og hver dag. Det gjorde det lettere at kommunikere ud og at gøre det til en god vane.

"*Man skal ikke oprette et motionscenter i det mørkeste hjørne i virksomheden, som ikke bliver brugt. Det er dræbende for motivationen, at maskinerne står og ikke bliver brugt."* Henrik Olsson tror på, at det er helt andre ting, der betyder noget for motivationen og arbejdsglæden.

> ***Man skal sørge for, at medarbejderne kommer ud og får noget frisk luft og hører fuglene synge. Det giver trivsel og energi***

Det var planen, at aktiviterne skulle løbe i et halvt år som et forsøg. Derefter skulle medarbejdere og ledelse sammen træffe beslutning om, hvorvidt man ønskede at fortsætte. Allerede inden det aftalte forløb var afsluttet udtrykte medarbejderne ønske om at fortsætte:

"*Det er mørkt, når man kører på arbejde, og det er mørkt, når man kommer hjem. På denne måde kommer vi ud og ser solen i løbet af dagen, mens den rent faktisk er der. Det er derfor endnu vigtigere for os at gøre dette i vinterhalvåret. Det giver energi til resten af dagen,*" fortæller sekretær Karin Tværgaard.

Ingen evaluering - og dog

AXA Power havde fra starten valgt ikke at måle på udviklingen i medarbejdernes sundhed. Alligevel valgte virksomheden at tilbyde medarbejderne et sundhedstjek.

Sundhedstjekket havde det formål at give medarbejderne noget, de personligt kunne arbejde videre med. Virksomheden havde ingen interesse i resultaterne.

> ***Det eneste mål er, at medarbejderne i gennemsnit dyrker 30 minutters motion om dagen***

"Det betyder selvfølgelig noget, at produktionen ikke er dalet," siger Henrik Olsson. AXA Power bruger virksomhedens årlige regnskaber som målestok for, om medarbejderne yder det, de skal.

AXA Power har ikke oplevet, at produktiviteten hos medarbejderne er gået ned, efter indsatsen er sat i gang - tværtimod.

> ***Friske medarbejdere i 7 timer er langt at foretrække frem for trætte folk i 8 timer***

"*Vi har klaret os godt igennem krisen, og jeg kan mærke, at når jeg går igennem produktionshallen om eftermiddagen er der langt mere energi end tidligere.*" Henrik Olsson er sikker på, at det hele handler om motivation og trivsel: "*Hvis man på arbejdspladsen har et sygefravær på 8%, er der noget galt. Der er forhåbentlig ikke nogen, der er så meget syge."*

> ***Hvis folk ikke har lyst til at gå på arbejde, handler det ofte om trivsel. Det er derfor vigtigt at gøre nogle ting på arbejdspladsen, som kan fastholde den gode spiral og motivationen***

Henrik Olsson er sikker på, at ubalance mellem arbejdsliv og privatliv er den største arbejdsmiljørisiko i nyere tid. Stress bliver den psykiske nedslidning. Det er hans oplevelse, at motion giver overskud og bedre mulighed for at kunne håndtere pressede situationer.

Den opfattelse deler medarbejderne i virksomheden: "*Jeg har ikke længere dårlig samvittighed, når jeg kommer hjem fra arbejde, for løbeturen er allerede klaret. Jeg kan derfor hellige mig min familie i stedet. Det giver ro,*" fortæller medarbejder Birgit Kristensen.

Fastholdelse gennem det simple

For AXA Power har det været vigtigt, at motionsindsatsen ikke var et halvhjertet projekt. Det er Henrik Olssons opfattelse, at man ikke skal sætte noget i gang, som risikerer at løbe ud i sandet. "*Det vil med garanti ramme dig i nakken før eller siden.*"

Hos AXA Power taler man om indsatsen som "Det store frikvarter", der er blevet genindført. Det handler primært om at gøre noget, man har lyst til, som giver 30 minutters motion.

Ånden i indsatsen er, at det ikke er et soloprojekt. Med dette som det eneste krav, ser AXA Power mange muligheder for videreudvikling af indsatsen. Den største begrundelse for, at det virker godt, er, at det foregår i arbejdstiden - den tanke skal videreføres i indsatsen.

Den store tilslutning hos medarbejderne sikrer fastholdelsen - og igen skal det også fremover bære præg af at være simpelt: "*Hvis der er nogen, der foreslår noget, der er mere simpelt, end det vi gjorde i går, er det da med at få det indført i dag, ellers spilder vi også i morgen*." Henrik Olsson er åben overfor andre forslag i den videre sundhed og trivsel på AXA Power.

Indsatsen ses som en forandringsproces og en ændring af vaner.

> ***Når det først er blevet en god vane, er det næsten for let***

Henrik Olsson ser ikke det, at medarbejderne skulle gennemgå en forandring i forhold til indførelse af motion som en udfordring. Virksomheden er vant til forandringer og er derfor vant til måden at gribe forandringer an på.

> ***Hvis man er vant til forandringer, driver succes'en succes'en***

Fakta

Firmanavn: AXA Power

Antal ansatte: 65 ansatte

Branche: Produktionsvirksomhed

Placering: Odense, Fyn

Indsats: Medarbejdernes daglige 30 minutters motion udføres i arbejdstiden og afhjælper problemer omkring work-life-balance.

Aktiviteter:

- Motion: Løb, gang, svømning, cykling, havkajak, fodbold mv. - ½ time om dagen i arbejdstiden
- Mental sundhed: Motion afhjælper ubalance imellem arbejdsliv og privatliv. Fungerer samtidig i forhold til at øge trivslen og fællesskabet.

Det at dyrke motion er derfor blevet en integreret del af dagligdagen, hvor Henrik Olsson anser det for et væsentligt element, at ledelsen er med i forandringen og dermed også er med til at bære forandringen og den gode vane ind i kulturen på virksomheden. "*Hvis man ikke kan få det til at fungere som chef, vil der være mange andre forandringer, der heller ikke bliver til noget,*" slutter han af.

Arbejdsglæde bliver til en integreret indsats om sundhedsfremme og arbejdsmiljø (ISA)

Efter at have arbejdet med et arbejdsglædeprojekt satte Arbejdstilsynets Tilsynscenter Syd gang i et projekt om sundhedsledelse, hvor arbejdsglædeambassadører er med til at sprede viden ud i tilsynsgrupperne og igangsætte aktiviteter.

Tilsynscenter Syd havde i et par år arbejdet med arbejdsglæde og organiseret dette med arbejdsglædeambassadører, som var en slags ildsjæle i hver af de 7 tilsynsgrupper.

Der var et ønske om at få integreret sundhedsfremme og trivsel i det daglige arbejde. På denne baggrund blev der igangsat et projekt: "Sundhedsledelse".

Arbejdsglæde er også sundhed og trivsel

Formålet med dette projekt var, at skabe øget fokus på sundhed og trivsel. Tilsynscenter Syd fremhæver, at sundhed netop bliver en integreret del af arbejdet og arbejdspladsen, fordi organisationens kerneopgaver samtænkes med værdier og menneskesyn samt vision og mission.

Tankegangen var at se arbejdspladsen som et godt omdrejningspunkt for at tale om sundhed og for at skabe gode og sunde vaner i fællesskab.

Projekt "Sundhedsledelse" skulle ikke være et individuelt projekt, men den kollektive tilgang i et fællesskab på arbejdspladsen skulle være det naturlige afsæt for den enkelte til gode og sunde vaner i fritiden sammen med familien

Trivsel er tænkt bredt som godt psy-

kisk arbejdsmiljø, en god og konstruktiv kultur samt arbejdsglæde og sundhed.

> ***Vi er sammen på arbejdspladsen i rigtig mange timer dagligt, og det gør, at vi kan skabe sunde kulturer kollektivt***

I en redegørelse om projektet er arbejdspladsens syn på sundhedsfremme og trivsel udtrykt således: *"Vi mener, at sundhedsfremme er et vigtigt element i skabelsen af en god arbejdsplads, hvor medarbejderne trives. For os er sundhed derfor tæt knyttet til arbejdsglæde. Det afspejler sig også i vores måde at gribe processen an på i vores handleplan, hvor vi fokuserer på aktiviteter, som både er sunde, sjove og styrker vores fællesskab."*

Længere levetid

I redegørelsen understreger centerchef Hanne Sofie Tromborg Olsen, at *"målet er, at projekt "Sundhedsledelse" sammen med projekt "Arbejdsglæde" vil "leve længe" ud over redegørelsen og den nuværende handleplan."*

Selv om der fra starten var tale om et projekt, der har en slutdato, er hensigten således, at fokus på arbejdsglæde, trivsel og sundhed fremover skal være en integreret del af hverdagen i Tilsynscenter Syd.

Selve processen i projekt Sundhedsledelse blev understøttet af eksterne konsulenter. Ved projektstart blev bl.a. gennemført en spørgeskemaundersøgelse "Selvvurderet helbred" blandt medarbejderne, hvor de også kunne komme med ønsker til aktiviteter m.v.

Resultaterne skulle danne baggrund for en redegørelse om hvilke initiativer, der skulle sættes i gang de følgende 3 år.

Erfaringerne bl.a. i forbindelse med spørgeskemaundersøgelsen var, at der var en lavere svarprocent end forventet og usikkerhed blandt nogle medarbejdere om, hvad projektet indebar for dem.

Besøg hos alle tilsynsgrupper

Overvejelser om de mulige årsager førte til, at der blev iværksat en særlig informationsindsats, hvor projektlederne gik på besøg i alle tilsynsgrupper og gav input til at komme i gang med indsatsen.

"Vi blev lidt overraskede over den lave svarprocent og tænkte meget over årsagerne. Vi nåede bl.a. frem til, at der nok var behov for mere viden, og vi tog derfor på en informationsrunde i alle tilsynsgrupperne for at fortælle om projektet og sammen med kollegerne prioritere indsatsen," fortæller projektleder Anna Hjerrild.

De indkomne input blev udmøntet i en handleplan i efteråret 2010, hvor de overordnede mål var, at fysisk aktivitet skulle være en integreret del af hverdagen.

Samtidig skulle oplysninger og det gode eksempel øge medarbejdernes bevidsthed om sund kost. Der blev opstillet konkrete mål for hver aktivitet.

Der indgik en evaluering af aktiviteterne i handleplanen for at kunne vurdere, hvilke aktiviteter der skulle fortsætte, og om nogle skulle udskiftes eller bortfalde.

> ***Vi ønsker en dynamisk proces, hvor vi tilpasser aktiviteterne undervejs. Det opnår vi bedst ved at følge processen og skifte retning, hvis noget ikke virker***

Sundhed indgår som et naturligt element i såvel arbejdspladsvurdering vedr. de fysiske forhold og i trivselsundersøgelsen. Endvidere er sundhed taget op i forbindelse med medarbejderudviklingssamtaler i 2010. Det understreges, at arbejdet med sundhed hele vejen rundt er baseret på frivillighed og respekt for den enkelte.

Netværk gav inspiration og kilder til nye ideer

I selve projektperioden deltog Tilsynscenter Syd i et netværk med andre virksomheder, hvor der foregik idéudveksling og sparring i forhold til egne initiativer og udfordringer.

"Vi fik god processtøtte fra konsulenterne, og i netværket har vi fået noget inspiration og samtidig hørt om og lært af de andres udfordringer undervejs," fortæller projektleder Birgitte Fink Henriksen.

Selvom netværket var en god idé i starten, har det været lettere for Arbejdstilsynet at føre indsatsen videre selv, bl.a. fordi indsatsen og aktiviteterne skulle tilpasses meget specifikt deres eget behov i forhold til mange tilsynsførende, som ikke er på selve arbejdspladsen i løbet af dagen.

> ***Vi mødes ikke længere i netværket, men vi har fået nogle kontakter i de andre virksomheder, som vi vil kunne tage fat i, hvis vi får brug for det***

Mange udedage giver særlige udfordringer

Det har netop været en særlig udfordring at arrangere og kommunikere om fælles trivselsaktiviteter, da hovedparten af medarbejderne er tilsynsførende, som arbejder på distancen og tager direkte ud på virksomhederne.

"Fælles aktiviteter kan således kun foregå på bestemte dage i tilknytning til fælles møder, hvor alle er til stede. Vi kommunikerer derfor primært via intranet og gennem arbejdsglædeambassadørerne. Det udfordrer så vores kreativitet i forhold til alligevel at holde gang i tingene på disse vilkår," fortæller Birgitte Fink Henriksen.

Der bliver løbende igangsat forskellige initiativer fx fælles sundhedsfremmedage, Vinter OL, aktive møder med små fysiske aktiviteter mv. Hertil kommer lokale klubber, hvor medarbejderne udenfor arbejdstid sammen dyrker forskellige typer af sport fx løbeklub, gåtur efter frokost, mountainbikeklub mv.

> ***Vi forsøger hele tiden at få sociale elementer ind i vores aktiviteter***

"Vi holder fx "kaffemøde" fredag eftermiddag, og det er blevet en populær social aktivitet," fortæller Birgitte Fink Henriksen.

Mange ideer - små midler

Det er et gennemgående vilkår for Arbejdstilsynet som en offentlig arbejdsplads, at der ikke afsættes særlig mange midler til aktiviteter, hvilket i forhold til større private virksomheder, sætter begrænsninger for, hvad der kan sættes i gang.

> ***Vi har ikke haft specielt mange midler til rådighed, så vi har været nødt til at finde ideer til noget, der ikke koster så meget***

"Da vi skulle holde "Vinter OL" lejede vi en sportshal og arrangerede en masse sportsdiscipliner, som folk kunne deltage i. I forbindelse med en anden sundhedsfremmedag lod vi kollegerne undervise i de aktiviteter, de var gode til, fx taekwondo og fodbold. Vi har afholdt dagene med få midler, netop fordi vi har kunnet bruge vores interne kompetencer," fortæller Anna Hjerrild

Ud over det rent fysiske handler indsatsen også meget om det sociale: "*Vores eget lokale centerband varmede op ved at spille op til fællessang, da vi holdt sundhedsfremmedag. Ved alle de fælles aktiviteter får vi således aktiveret mange kolleger og lærer samtidig en masse om hinanden,*" siger Anna Hjerrild.

Projektlederne fremhæver, at det er afgørende for at fastholde aktiviteterne, at ledelsen har meldt klart ud om at prioritere trivsel og arbejdsglæde, samtidig med at arbejdsglædeambassadørerne er de lokale ildsjæle, der er med til at fastholde fokus. De er med til at holde tingene i gang ude i tilsynsgrupperne.

Systematisk forankring

Arbejdstilsynet har gjort meget for at skabe et stærkt bindeled mellem implementering og den daglige drift:

"*Vi arbejder systematisk og målrettet med indsatsen, og vi har forsøgt at integrere det i hverdagen, blandt andet ved at gøre møderne mere aktive, ved ind imellem at lave nogle små fysiske øvelser, ved at gå ture i løbet af dagen og ved hjælp af arrangementer, hvor vi er aktive sammen,*" fortæller centerchef Hanne Sofie Tromborg Olsen

Projektlederne oplever, at kollegerne efterhånden er blevet mere åbne for at komme med forslag til nye aktiviteter, og tilslutningen til aktiviteterne stiger støt.

Håbet er, at der i den næste trivselsundersøgelse vil kunne ses mærkbare resultater af indsatserne.

> ***Vi ser, at det virkelig rykker nu – flere kolleger kommer med forslag til nye aktiviteter, der kan tænkes ind i det daglige arbejde***

"Vi oplever også, at tilslutningen til de forskellige arrangementer stiger støt. For os ligger sundhed jo ikke særlig langt fra arbejdsglæde, og når vi sætter noget i gang, skal det være sjovt og sundt. Det er med til at øge motivationen for at være med," slutter Anna Hjerrild og Birgitte Fink Henriksen.

Fakta

Firmanavn: Arbejdstilsynet, Tilsynscenter Syd

Antal ansatte: 140 ansatte, heraf 97 tilsynsførende

Branche: Kontor

Placering: Kolding, Jylland

Indsats: Projekt, der skal medvirke til, at arbejde med sundhed og trivsel som en naturlig del af hverdagen på arbejdspladsen.

Aktiviteter:

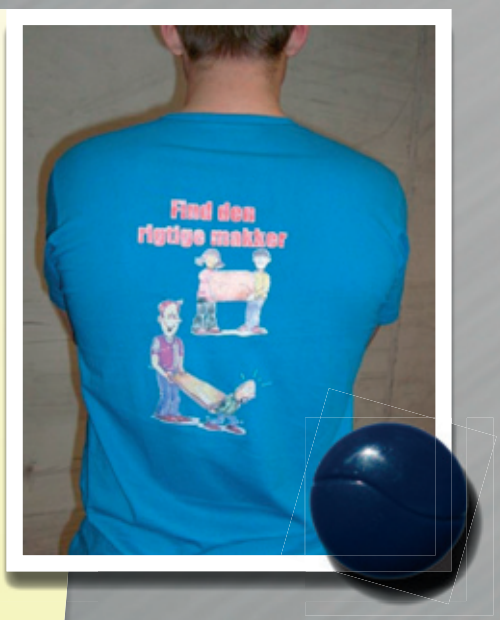
- Centerdag med intro til projektet og Vinter OL med fælles opvarmning og konkurrencer
- Spørgeskemaundersøgelse "Selvvurderet helbred" og opfølgning med fokus på kost og motion
- Sundhedsprofiler
- Opskrifter på sunde boller og kager på intranet
- Fisketema i maj måned
- Sundhedsfremmedage
- Sociale dage
- Gåtur i frokostpausen og aktive møder med fysisk aktive pauser
- Mountainbikeklub, golfklub
- Fælles løb

Små, praktiske ideer til at plukke

T-shirts med budskaber

For at få opmærksomhed på rigtige løft og smerter i muskler blev der produceret T-shirts til medarbejderne. Hver medarbejder har fået udleveret en T-shirt med en illustration af et forkert og et rigtigt løft. Når folk møder hinanden på arbejdspladsen, bliver de mindet om, at man skal passe på sig selv i hverdagen

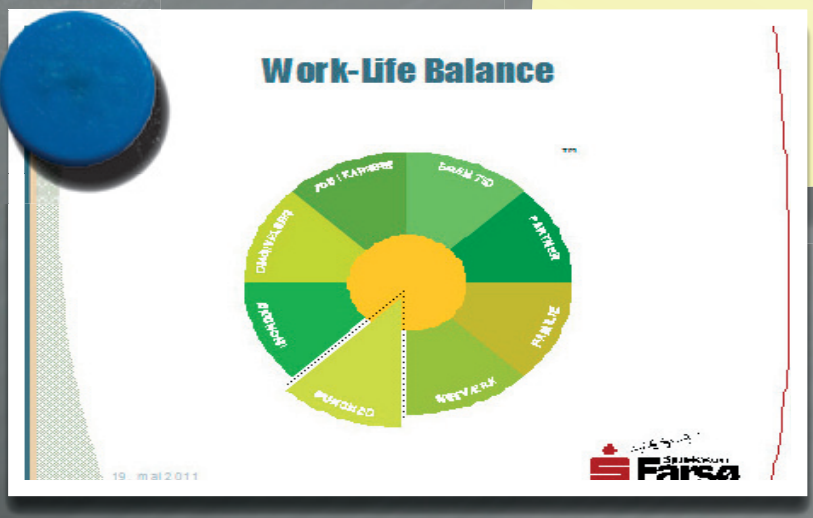
Tvilum

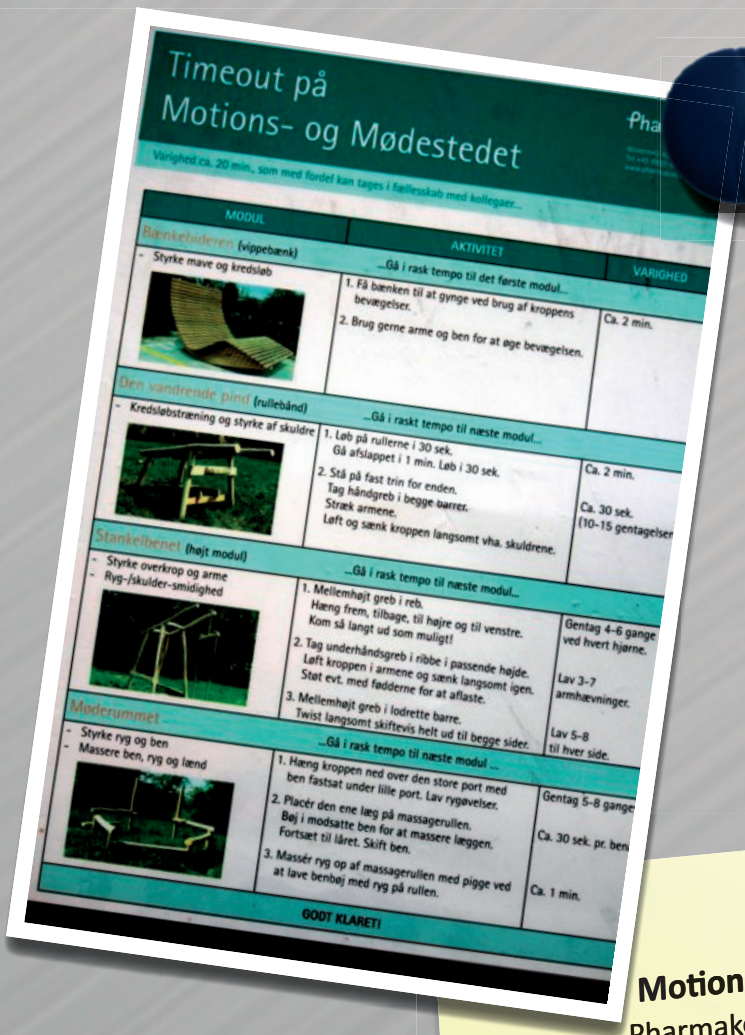


Balance mellem arbejdsliv og privatliv

For Farsø Sparekasse handler sundhed og trivsel om at være i balance - både som virksomhed og som menneske. Det betyder, at sparekassen arbejder med at skabe balance i de forskellige delelementer i virksomhedens og menneskets liv. Dette gøres gennem en illustration af de elementer, som arbejdspladsen kan hjælpe med. At være i balance handler om at have overskud til sig selv og andre i arbejdsmæssige og personlige situationer.

Farsø Sparekasse




Timeout på
Motions- og Mødestedet

Varighed: ca. 20 min., som med fordel kan tages i fællesskab med kollegaer...

MODUL	AKTIVITET	VARIGHED
Bænkebideren (vippebænk) - Styrke mave og kredsløb	...Gå i rask tempo til det første modul... 1. Få bænken til at gynge ved brug af kroppens bevægelser. 2. Brug gerne arme og ben for at øge bevægelsen.	Ca. 2 min.
Den vandrende pind (rullebånd) - Kredsløbstræning og styrke af skuldre	...Gå i raskt tempo til næste modul... 1. Løb på rullerne i 30 sek. Gå afslappet i 1 min. Løb i 30 sek. 2. Stå på fast trin for enden. Tag håndgreb i begge barrer. Stræk armene. Løft og sænk kroppen langsomt vha. skuldrene.	Ca. 2 min. Ca. 30 sek. (10-15 gentagelser)
Stankelbenet (højt modul) - Styrke overkrop og arme - Ryg-/skulder-smidighed	...Gå i rask tempo til næste modul... 1. Mellemhøjt greb i reb. Hæng frem, tilbage, til højre og til venstre. Kom så langt ud som muligt! 2. Tag underhåndsgreb i ribbe i passende højde. Løft kroppen i armene og sænk langsomt igen. Stat evt. med fødderne for at aflaste. 3. Mellemhøjt greb i lodrette barre. Twist langsomt skiftevis helt ud til begge sider.	Gentag 4-6 gange ved hvert hjørne. Lav 3-7 armhævninger. Lav 5-8 til hver side.
Møderummet - Styrke ryg og ben - Massere ben, ryg og lænd	...Gå i rask tempo til næste modul ... 1. Hæng kroppen ned over den store port med ben fastsat under lille port. Lav rygøvelser. 2. Placér den ene læg på massagerullen. Bøj i modsatte ben for at massere læggen. Fortsæt til låret. Skift ben. 3. Massér ryg op af massagerullen med pigge ved at lave benbøj med ryg på rullen.	Gentag 5-8 gange Ca. 30 sek. pr. ben Ca. 1 min.

GODT KLARET!

Sundhedsbibliotek

Nordea Liv & Pension har et sundhedsbibliotek, hvor medarbejderne kan låne remedier til en sundere hverdag, fx et vippebræt til en mere aktiv dag foran skrivebordet, træningselastikker og massagebolde til en aktiv pause, bolde og udendørsspil til et aktivt afdelingsarrangement og bøger til inspiration til en sundere hverdag.

Nordea Liv & Pension

Motions- og mødestedet

Pharmakon oplevede, at møderne i huset altid var en stillesiddende aktivitet. De etablerede derfor "Motions- og mødestedet" på engen foran bygningen. Mødestedet indeholder bl.a. "bænkebideren", som styrker mave og kredsløb og "stankelbenet", som styrker ryg, skulder, overkrop og arme. At tage en runde på Mødestedet tager ca. 20 minutter og gøres sammen med de øvrige mødedeltagere. Alle aktiviteterne er med til målrettet at styrke muskler og led.

Pharmakon

Kantinelukning giver fælles frokost

Efter at kantinen i Arbejdstilsynet lukkede, blev også forplejningen en særlig udfordring, når de fælles sundhedsdage og aktiviteter skulle planlægges. Det har medført, at der blev igangsat en bollebagningskonkurrence. Frokosten blev klaret ved, at hver medarbejder medbragte en ret til en fælles sund frokostbuffet. I andre tilfælde har der været arrangeret kostforedrag og fælles madlavning og aktiviteten er fulgt op med opskrift og kostråd på intranettet.

Arbejdstilsynet, Tilsynscenter Syd

Smoothies i hverdagen

Nordea har sat blendere op i alle te-køkkener. Det gør det nemt for medarbejderne at lave sunde smoothies til deres kolleger i stedet for at tage den obligatoriske kage med ved fødselsdage, ferie, jubilæer osv.

Nordea Liv & Pension

Videodagbøger om indsatsen

Hos Danish Crown har man valgt at udbrede kendskab til indsatsen i form af videodagbøger, hvor de ansatte på en sjov og utraditionel måde kan fortælle hinanden om succeser og udfordringer undervejs i indsatsen. Videodagbøgerne lægges centralt på intranettet, så det er muligt at tilgå for alle medarbejdere.

Danish Crown

Madpakketræning

Hos Christiansen og Essenbæk A/S har man konstateret, at det kan være svært at få nogle håndværkere ude på byggepladserne til at spise sundt, når de er på arbejde. Man besluttede derfor at arrangere madpakketræning for medarbejderne. Der blev indkøbt gode råvarer (eks. nøglehulsmærkede), og håndværkerne fik at vide, at de ikke skulle tage mad med; der ville blive serveret frokost for dem. HR-udviklingschefen mødte op på byggepladsen sammen med en kost- og livsstilsvejleder inkl. rød-/og hvidternet dug og et bud på en noget sundere kost end hotdogs fra tanken. Det var ideen, at håndværkerne i praksis skulle prøve et sundt alternativ. Frokostpausen blev udvidet til 45 min. efterfulgt af 15 min. ergonomiøvelser på pladsen under vejledning af en fysioterapeut. Afslutningsvis blev der sørget for en "aften-madpakke" til at tage med hjem – inkl. opskriften. På den måde kan man forlænge "træningen" hjem i dagligstuen med familien og få sig en god snak om madvaner.

Entreprenør Christiansen og Essenbæk

Krop og hop-kalendergaver

I SAS havde sundhedsambassadørerne lavet en krop og hop-julekalender. Hver dag trak en medarbejder en gave, som bestod af enten frugt, øvelser eller julesange. Der blev lavet en hinkerude på gulvet, hvor hinkestenen var gaven. En basketkurv var gaven, som blev sat op på døren. Hele dagen blev der konkurreret om, hvem der kunne ramme flest gange. Et sjippetov med tæller blev en gave, og dagens konkurrence var, hvem der kunne sjippe flest gange. Jonglørbolde var en anden dagsgave. Endelig blev julesangene et hit, da alle medarbejdere løb gennem afdelingerne og sang. Der var tegninger af elastik og boldøvelser i løbet af måneden. Kun fantasien satte grænser.

SAS

At arbejde ergonomisk korrekt

Hos Eurofins har man indført ergonomisk gennemgang af samtlige arbejdspladser udført af en fysioterapeut. Dette skal sikre indretningen af arbejdspladsen, aflastning, ændrede arbejdsgange og holdninger. Hver medarbejder har fået vejledning af en fysioterapeut, og der er udarbejdet handlingsplaner i de enkelte afdelinger, herunder med speciel opmærksomhed på variation og mikro-pauser. Nogle medarbejdere har været på et 5-dages kursusforløb, som sikrer øget kompetence internt i virksomheden og løbende forebyggelse.

Eurofins Miljø A/S

Trivselsundersøgelse viser fokusområder

På Ribe Jernindustri foretages der hvert 2. år en måling af medarbejdernes trivsel. Målingen danner grundlag for de fokusområder, man arbejder videre med for at forbedre arbejdspladsen. Arbejdet udføres af projektgrupper bestående af tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter

Ribe Jernindustri A/S

Kokken er uddannet sundhedsambassadør

Hos Novozymes er de ansatte kokke blevet uddannet til sundhedsambassadører. Det betyder, at der er en sammenhæng mellem kosttiltagene i virksomheden og den kost, der serveres i kantinen. Hvis man en uge vælger at have fokus på fx sunde mellemmåltider, kan kantinen bakke op omkring tiltaget med forslag til sunde mellemmåltider. Kantinen anvender Kræftens Bekæmpelses mærkningsordning, som handler om, at jo mere grønt og fuldkorn, der er i en ret, jo flere point vil retten score. Kantinen har samtidig åben for, at man som medarbejder kan bestille mad med hjem til aften.

Novozymes

Træn i real time og i real life

Hos Christiansen og Essenbæk består fitness-tilgangen i, at træningen sker i arbejdstiden med fuld løn, og hvor instruktøren er fysioterapeut. Det handler ikke om store muskler. Ergonomi-træning og noget så simpelt som madpakke-inspiration flyttes ud på byggepladsen. Øvelserne laves i skurvognen.

Entreprenør Christiansen og Essenbæk

Medarbejdere som instruktører

Hos Pharmakon har man valgt at lade medarbejderne bruge eventuelle træningskompetencer ved at lade dem være instruktører for de forskellige motionshold. Instruktørerne får arbejdstid, når de instruerer et hold.

Pharmakon

Humor på jobbet

Ribe Jernindustri har sat fokus på det positive i hverdagen og dermed trivslen. Der blev indført "dagens vits" i kantinen, "roserunder" med positive tanker til kollegerne og endelig bliver der hver måned kåret "månedens positive medarbejder".

Ribe Jernindustri A/S

Lagkageløb - en anderledes social event

Hos Vejle Kommune afsluttede man ugens længste arbejdsdag med et lagkageløb. Medarbejderne blev delt op i hold på ca. 5 personer på tværs af afdelingerne. Deltagerne blev sendt ud på et løb i og omkring arbejdspladsen, hvor der var anbragt 10 poster med opgaver for både hjerne og fysik. Ved hver post udleveres en ingrediens til en lagkage. Alle hold samles til sidst, hvor lagkagerne laves. Målet er at networke og få sjove oplevelser med kolleger fra andre afdelinger.

Vejle Kommune

Video af dagligdagen

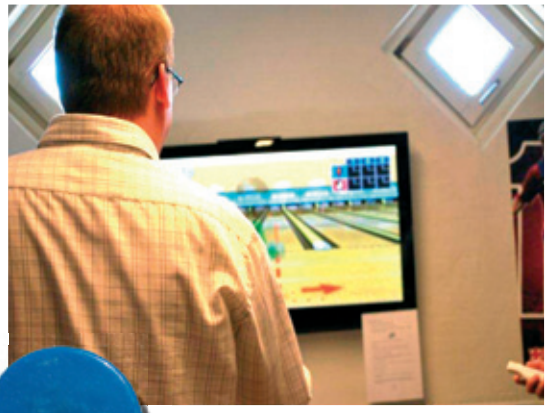
Københavns Universitet konsulterede en fysioterapeut til at stå for undervisningen i deres indsats om muskel- og skeletbesvær. Undervisningen blev indledt med, at forskellige dagligdagssituationer blev videofilmet. Disse små klip af arbejdssituationer blev senere brugt i undervisningen. På den måde blev undervisningen nærværende for medarbejderne.

Københavns Universitet

Pauser med Wii

Hos Vejle Kommune har man taget konsekvensen af for få pauser samtidig med, at pauserne tit er meget passive. Der er derfor anskaffet en Wii-maskine med tilhørende sportspil. Kollegerne udfordrer hinanden via mail, hvor udfordreren bestemmer aktiviteten.

Vejle Kommune



Mindfulness

Hos Novozymes har medarbejderne mulighed for at afspille diverse 5 minutters meditationsøvelser online via intranettet. Samtidig kan der lånes bøger om mindfulness og meditation som lydbøger og øvelses-cd. Medarbejderne har tidligere været på et 2-timers foredrag om mindfulness efterfuldt af 4 gange 30 minutters intensivt træningsforløb.

Novozymes

Fisk på dagsordenen

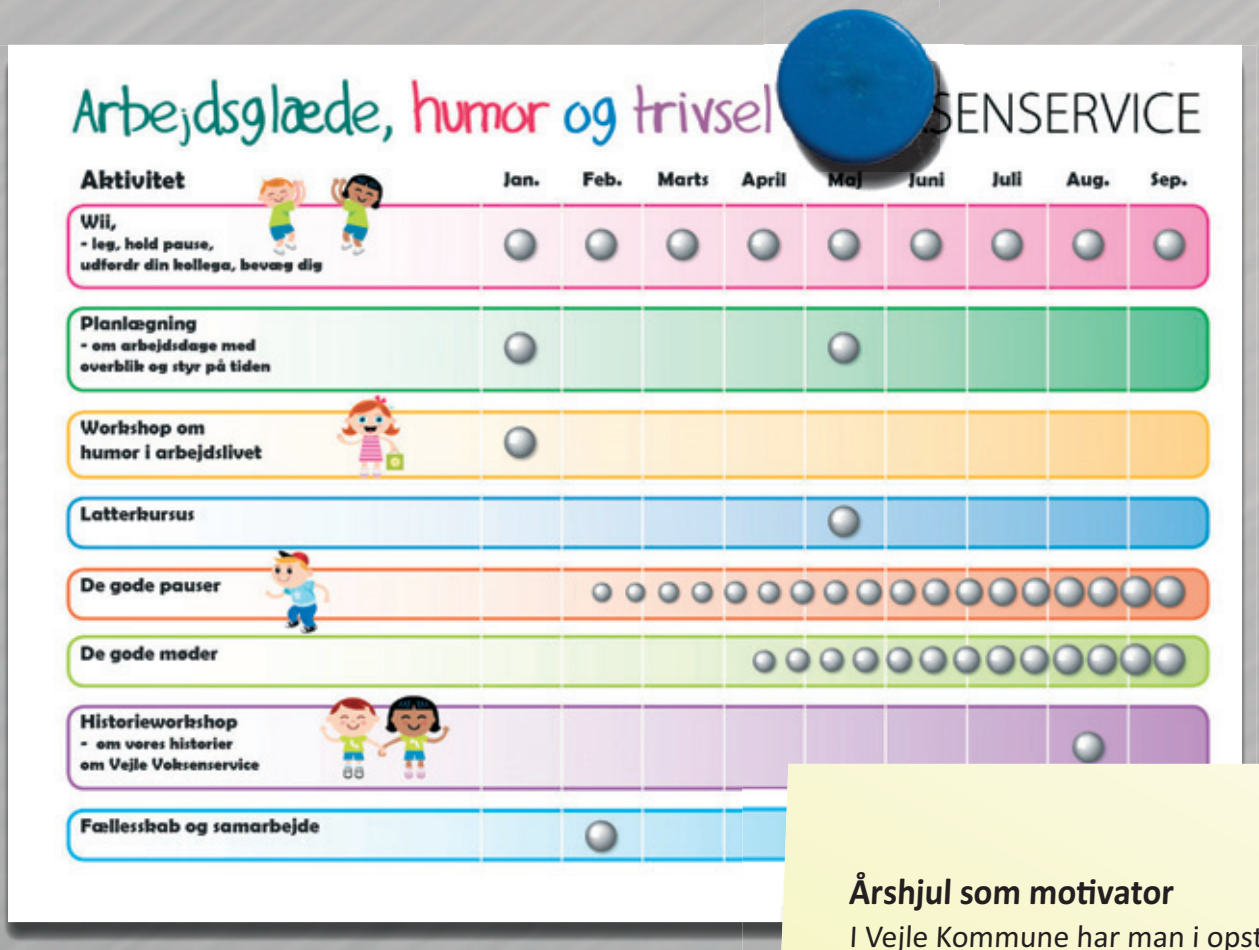
Hos Nordea Liv & Pension havde man konstateret, at medarbejderne ikke spiste fisk nok. Man besluttede derfor at indkøbe 450 dåser markrel i tomat, som blev lagt på medarbejdernes skriveborde med en udklippet fisk, som beskrev alle de gode ting ved at spise fisk. Da medarbejderne skulle hjem stod den lokale fiskehandler og solgte fisk på parkeringspladsen.

Nordea Liv & Pension

Familiedag med aktiviteter

På Ribe Jernindustri har der med succes flere gange været afholdt familiedag, hvor der fx var "RJ-mesterskab" i gummistøvlekast, bueskydning med instruktør, skattejagt i Ribe By, badminton, klatrevæg med instruktør, rundvisning på virksomheden, samt nogle børneaktiviteter som hoppeborg og flødebollemaskine.

Ribe Jernindustri A/S



Årshjul som motivator

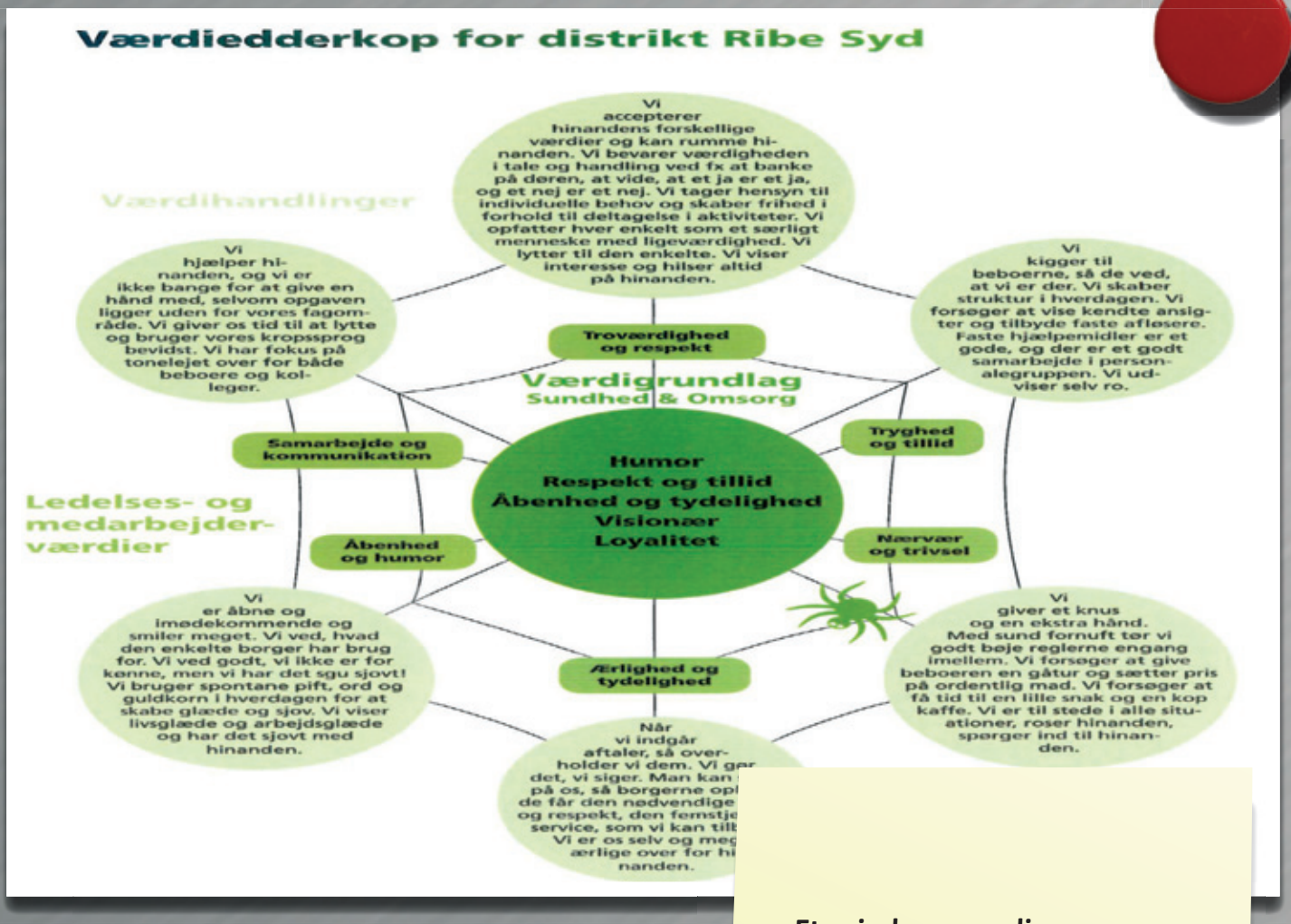
I Vejle Kommune har man i opstarten udarbejdet et årshjul for de aktiviteter, der indgik i indsatsen. På den måde blev det synligt for alle medarbejderne, hvad der skulle ske, hvornår. Samtidig blev årshjulet brugt til at følge op og holde fast i aktiviteterne.

Vejle Kommune

En kulturprofil fortalt af medarbejderne

Eurofins valgte efter en afstemning blandt medarbejderne at melde sig til konkurrencen: Danmarks Bedste Arbejdsplads. Som et led i konkurrencen blev det aftalt at udarbejde en kulturprofil for arbejdspladsen. Kulturprofilen skulle ikke være tal og hårde facts. I stedet valgte man at lade medarbejderne fortælle om kulturen på arbejdspladsen. Det blev til en bog fuld af udsagn fra medarbejderne om, hvordan de i de forskellige afdelinger opfatter og arbejder med kulturen.

Eurofins Miljø A/S



Et spind om værdier

Hos Distrikt Ribe Syd har man illustreret værdiarbejdet på arbejdspladsen som et edderkoppespind. Det har sikret, at man kommer hele vejen rundt i snakken om, hvad der betyder noget for centret. Alle har en oplevelse af at have fået sat ord på centrets værdier.

Distrikt Ribe Syd

Hvis du vil læse mere...

Publikationer:

- Publikation fra Helse, HealthyCompany og Børsen: "Sundhedsledelse i teori og praksis", november 2008
- Publikation fra Sundhedsstyrelsen: "Sundhed og trivsel på arbejdspladsen", 2010
- Publikation fra Sund By Netværket: "9 skridt til Sundhed og Trivsel på arbejdspladsen", 2010
- Rapport fra Arbejdsmiljørådet: "Sundhedsfremmeaktiviteter på arbejdspladser", marts 2009
- Forebyggelseskommissionens anbefalinger til en styrket forebyggende indsats "Vi kan leve længere og sundere"
- Arbejdsmiljørådets rapport: "Sundhedsfremmeaktiviteter på arbejdspladsen"
- Arbejdsmiljørådets pjece: "Fremad med sundhed"
- Arbejdsmiljørådets pjece: "Den sunde arbejdsplads - et sæt fælles spilleregler"
- Sundhedsstyrelsens publikation: "Etik i forebyggelse og sundhedsfremme" fra 2009
- Publikation fra Nationalt Center for Sundhedsfremme på Arbejdspladsen: "Små virksomheder og sundhedsfremme", juni 2004
- Ledernes publikation: "Sundhedsledelse i holdninger og handlinger", juni 2008
- Artikel fra Lederne: "Hvordan kan der arbejdes med sundhedsledelse?", Maj 2010
- Publikation fra Helse, HealthyCompany og Børsen: "Sundhedsledelse i teori og praksis", november 2008
- Artikel fra Ledelseidag: "Sundhedsledelse - hvorfor egentlig?", september 2010
- Artikel i magasinet Lederen: "Ledere er vilde med sundhed", maj 2008
- Idekatalog fra SundUddannelse m.fl.: "En arbejdsplads i bevægelse - ideer til fysisk aktivitet på kontoret"
- Publikation fra Sundhedsstyrelsen: "Den nationale sundhedsprofil 2010"
- Arbejdsmiljørådets Servicecenter: Magasin om sundhedsfremme på arbejdspladsen Godt 1 (2001)
- Arbejdsmiljørådets Servicecenter: Magasin om sundhedsfremme på arbejdspladsen Godt 2 (2003)
- Aftale om strategi for arbejdsmiljøindsatsen frem til 2020 (Beskæftigelsesministeriet)
- Rapport fra trepartsudvalget til drøftelse af prioriteringen af muskel- og skeletbesvær, 2010
- Hvidbog om sygefravær og tilbagevenden til arbejde ved muskel- og skeletbesvær, NFA 2008
- Hvidbog om risikofaktorer knyttet til fysisk tungt arbejde, NFA 2009
- Afrapportering fra trepartsdrøftelser om virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde, april 2009
- Forskningsprojekt: Virksomhedstilpasset intervention med intelligent motion mod smerter i nakke-skulderregionen – VIMS (Seniorforsker Lars L. Andersen, NFA), 2008-2010
- Forskningsprojekt: Rehabilitering af muskelsmerter i nakken (RAMIN) (Seniorforsker Lars L. Andersen, NFA), 2009
- Forskningsprojekt: Sundhedsfremme på arbejdspladsen (SPA) (Arbejdsmiljøinstituttet, Københavns Universitet, Institut for Idræt og Dansk Firmaidrætsforbund), 2006

Links:

Arbejdsmiljørådet: www.amr.dk
Videncenter for Arbejdsmiljø: www.arbejdsmiljoviden.dk
Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA): www.arbejdsmiljoforskning.dk
Branchearbejdsmiljørådene: www.BAR-web.dk
Forebyggelsesfonden: www.forebyggelsesfonden.dk
Arbejdstilsynet: www.at.dk
Sundhedsstyrelsen: www.sst.dk
Sund By Netværket: www.sund-by-net.dk

Tak til de virksomheder, der deltog

Københavns Universitet	www.sund.ku.dk	35 32 79 00
DSB S-tog A/S	www.dsb.dk/s-tog	70 13 14 15
Coop Danmark A/S	www.coop.dk	43 86 20 04
Christiansen og Essenbæk A/S	www.ceas.dk	88 88 82 03
Pharmakon A/S	www.pharmakon.dk	48 20 60 00
SAS Danmark	www.sas.dk	90 13 25 83
Nordea Liv & Pension	www.nordealivogpension.dk	70 33 99 99
Enhedsplejen Egegården	www.gladsaxe.dk	39 57 46 00
Novozymes A/S	www.novozymes.com	44 46 00 00
AXA Power ApS	www.axapower.com	63 18 60 00
Albani Bryggerierne	www.albani.dk	65 48 75 00
Vattenfall A/S	www.vattenfall.dk	88 27 50 00
Danish Crown, Sæby	www.danishcrown.dk	89 19 34 00
Danish Crown, Aalborg	www.danishcrown.dk	89 19 26 60
Aalborg Kommunes Dagpleje	www.aalborgkommune.dk	99 31 31 31
Holstebro Kommune	www.holstebro.dk	96 11 75 00
SuperGros A/S	www.supergros.dk	90 10 02 03
Sparekassen Farsø	www.sparfar.dk	99 49 14 00
Eurofins Miljø A/S	www.eurofins.dk	70 22 42 66
Tvilum	www.tvilum.com	87 57 36 00
Løvenborg Industri A/S	www.lovenborg.dk	75 13 13 01
Arbejdstilsynet, tilsynscenter Syd	www.at.dk	70 12 12 88
Vejle Kommune, Socialområdet	www.vejle.dk	76 81 00 00
Ribe Jernindustri A/S	www.rio.dk	75 42 02 55
Omsorgscenter distrikt Ribe Syd	www.esbjergkommune.dk	76 16 16 16
Bornholms Regionskommune	www.brk.dk	56 92 00 00
Car-Team Hammel I/S	www.car-team.dk	87 55 96 00
Revision Hammel ApS	www.reviham.dk	86 96 32 11

9 788799 494002 >