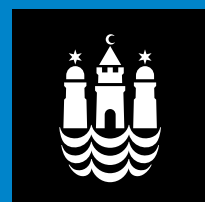


KØBENHAVNS KOMMUNE



SUNDHEDS- LEDELSE

SÅDAN KAN I ARBEJDE
MED SUNDHEDSLEDELSE
PÅ ARBEJDSPLADSEN





SUNDHEDSLEDELSE

I denne publikation præsenteres en model for, hvordan arbejdet med strategisk sundhedsfremme kan gribes an. Denne model kaldes Model til Sundhedsledelse og er udviklet og afprøvet i forbindelse med Projekt Sundhedsledelse i Københavns Kommune fra september 2011 til november 2013.

Udover modellen indeholder denne publikation også seks anbefalinger til, hvordan sundhedsledelse og strategisk sundhedsfremme kan implementeres i forvaltningerne og på de enkelte arbejdspladser. Københavns Kommunes HR-chefer har forpligtet sig til at arbejde med anbefalingerne.

Hvis I vil vide mere om arbejdet med sundhedsledelse, er der også udarbejdet en evalueringsrapport af Projekt Sundhedsledelse, samt en animationsfilm der fortæller om modellen.

Materialerne kan downloades fra Københavns Kommunes intranet (KKintra) og hjemmeside: www.kk.dk/medarbejdersundhed.

Udarbejdet af

Folkesundhed København, Københavns Kommune og Koncernservice, Københavns Kommune, oktober 2013

Henvendelse vedrørende materialerne kan rettes til

Projektleder Anne Blædel, Folkesundhed København
anne.blaedel@suf.kk.dk

Tryk

Centertryk A/S, Tåstruphøj 3, 4300 Holbæk

Layout og design

KK Design

INDHOLD

- S.4 INDLEDNING
- S.6 MODEL TIL SUNDHEDSLEDELSE
- S.7 SKEMA TIL SUNDHEDSLEDELSE

- S.8 SUND **LEDELSE**
- S.9 SYNLIG **SUNDHED**
- S.10 SUND **OPGAVELØSNING**
- S.11 SUNDE **VÆRDIER**
- S.12 SUNDE **MÅL**
- S.13 SUND **SAMMENHÆNG**
- S.15 SUNDE **RAMMER**
- S.17 SUNDE **TILBUD**

- S.19 ANBEFALINGER

SUNDHEDSLEDELSE

Arbejdspladsen er en vigtig arena i forhold til forebyggelse og sundhedsfremme. Vi tilbringer meget tid på arbejdspladsen, og arbejdspladsen påvirker vores normer og adfærd. Derfor er sundhedsfremme blevet et vigtigt værktøj til at få attraktive og sunde arbejdspladser, hvor medarbejderne kan føle arbejdsglæde og trives.

Men det er ikke ligegyldigt, hvordan sundhedsarbejdet gribes an. Der er etiske overvejelser, der skal gøres, og hvis arbejdet med at fremme sundheden på arbejdspladsen virkelig skal lykkes, kræves det, at der arbejdes strategisk med sundhed. Sundhedsledelse skal dermed ses som en disciplin på lige fod med andre ledelsesopgaver og ikke som en selvstændig disciplin.

Sundhedsledelse er et forholdsvis nyt begreb i Danmark, hvorfor der endnu ikke findes en entydig definition. Dog er der en række fællestræk, når vi ser på de definitioner, som fx Arbejds miljørådet, Sundhedsstyrelsen og Ledernes Hovedorganisation giver.

Der er enighed om, at sundhedsledelse omfatter:

- At tænke sundhed ind i det strategiske grundlag og i ledelsesredskaberne
- At tænke sundhed ind i dagligdagen og opgaveløsning
- At skabe sunde rammer og prioritere sundhedsfremme
- At ledelsen skal være rollemodel

Desuden er der enighed om, at det er vigtigt at drøfte sundhedsledelse i de respektive fora, hvor ledelse og medarbejdere drøfter strategi, kvalitet, drift og økonomi.

SÅDAN KAN I ARBEJDE MED SUNDHEDSLEDELSE PÅ ARBEJDSPLADSEN

Den model for sundhedsledelse, som præsenteres i denne publikation (se side 6), er udviklet på baggrund af arbejdet med sundhedsledelse på otte arbejdspladser i Københavns Kommune. Modellen er bygget op, så den har otte overordnede strategiske elementer.

- Sund ledelse
- Synlig sundhed
- Sund opgaveløsning
- Sunde værdier
- Sunde mål
- Sund sammenhæng
- Sunde rammer
- Sunde tilbud

Alle otte elementer skal indgå for, at der er tale om sundhedsledelse og det at arbejde strategisk med sundhed. Hvert af de otte elementer er uddybet med konkrete eksempler på indsatser. Eksemplerne stammer fra erfaringer fra kommunens mangeårige arbejde med strategisk sundhedsfremme og særligt fra Projekt Sundhedsledelse 2011-2013.

For at sikre et strategisk fokus anbefales det, at man starter med at kortlægge og drøfte, hvor man allerede arbejder strategisk, og hvor der er behov for en opprioritering. Først derefter går man til de konkrete indsatser og ser på disse.

Modellen kan således både anvendes til at give et overblik over, hvad sundhedsledelse rummer, til kortlægning af behov og til drøftelse af, hvordan man arbejder med sundhedsledelse. Modellen indeholder et kortlægningskema (se side 7), som kan anvendes til at udarbejde kortlægningen og planlægningen af arbejdspladsens konkrete indsatser.

Fælles for eksemplerne i dette inspirationskatalog er, at sundhedsledelse er indtænkt på et strategisk og strukturelt niveau, som har betydning for arbejdspladsens rammer og vilkår, der retter sig mod alle medarbejdere.

MODEL TIL SUNDHEDSLEDELSE



SUND LEDELSE

- Sundhed i de ledelsesmæssige beslutninger
- Understøtte sundhedsinitiativer i ord og handling
- Kompetenceudvikling af ledelse



SYNLIG SUNDHED

- Øremærke midler til sundhed
- Sundhed i alt relevant kommunikation
- Sætte sundhed på dagsordenen



SUND OPGAVELØSNING

- Sundhed i mødet med borgeren
- Sundhed i planlægning af arbejdet
- Årshjul, dagsordener



SUNDE VÆRDIER

- Politik for sundhedsfremme
- Eksisterende værdier og politikker
- MUS og resultatkontrakter
- Omsorgs- og fraværsindsatser



SUNDE MÅL

- Kortlægning og dialog
- Sætte skriftlige mål og succeskriterier



SUND SAMMENHÆNG

- APV-arbejdet
- MED og AMO uddannelse
- Årlige arbejdsmiljødrøftelser
- Sundhed i arbejdsmiljø- og miljøcertificering
- Forankre sundhedsfremme i MED



SUNDE RAMMER









- Sund kantine og mødeforplejning
- Fysisk aktivitet og træning i arbejdstiden
- Transportpolitik og firmacykler
- Røgfri arbejdstid
- Fælles sund pausekultur



SUNDE TILBUD

- Rygestophold
- Motionshold
- Frugtordning
- Mindfulness
- Fysioterapi og massage
- Sundhedscoaching

SKEMA TIL SUNDHEDSLEDELSE

INDSATS	Beskriv det I allerede gør	Er der behov for forbedringer? Skriv ja/nej og prioritering	Hvis ja, skriv forslag til forbedringer og/eller nye tiltag
<p>SUND LEDELSE</p> 			
<p>SYNLIG SUNDHED</p> 			
<p>SUND OPGAVELØSNING</p> 			
<p>SUNDE VÆRDIER</p> 			
<p>SUNDE MÅL</p> 			
<p>SUND SAMMENHÆNG</p> 			
<p>SUNDE RAMMER</p> 			
<p>SUNDE TILBUD</p> 			



SUND LEDELSE

Hvis sundhedsledelse skal lykkes, er det afgørende, at ledelsen prioriterer sundhed, tager det seriøst og tænker sundhed ind i ledelsesmæssige beslutninger. Det gælder både øverste ledelse og mellemledere. Øverste ledelse skal lægge linien, og mellemlederne skal følge op og implementere sundhed i det daglige arbejde, hvor de er tæt på medarbejderne. Sundhed i ledelsesopgaven kan implementeres ved:

ATTÆNKE SUNDHED IND I DE LEDELSESMÆSSIGE BESLUTNINGER

- At tænke sundhed ind i både små og store beslutninger kommer ikke af sig selv. Det kræver dels en beslutning om at ville det og nogle strukturer, der understøtter beslutningen. Eksempler på strukturer er ledermøder, personalemøder, budgetter, politikker og ledelsessystemer.

AT UNDERSTØTTE SUNDHEDSINITIATIVER I ORD OG HANDLING

- Hvis arbejdspladsen fx har indført elastiktræning eller besluttet, at alle skal huske at holde pauser, skal ledergruppen både italesætte, støtte og opfordre medarbejderne til sund adfærd og selv have den sunde adfærd. Det virker ikke troværdigt, hvis det kun er i ord, ledergruppen støtter, men ikke selv deltager. Således skal ledergruppen være opmærksom på, at man altid som leder er rollemodel for sine medarbejdere.
- Ledergruppen må gå foran og holde fast i de sundhedsfremmende initiativer, der er sat i gang.
- Ledergruppen kan også gå foran i forhold til at foreslå nye sundhedsinitiativer.

AT KOMPETENCEUDVIKLE LEDELSEN

- Flere undersøgelser har vist, at uddannelse af ledelsen inden for sundhedsfremme er afgørende for, om ledelsen prioriterer og kan motivere medarbejderne til at være med til at udvikle og prioritere sundhedsfremmearbejdet. Kompetenceudvikling er dermed afgørende for, om ledelsen lykkes med at forbedre sundheden på arbejdspladsen.
- I Københavns Kommunes lederudviklingsprogram (LUP 3) er sundhedsledelse blevet en del af programmet. Sundhedsledelse kan med fordel også tænkes ind i andre kompetence- og udviklingsforløb, hvor det er relevant, fx inden for økonomi og arbejdsmiljø.



SYNLIG SUNDHED

Der er mange måder man kan prioritere sundhed og gøre det synligt på. Dette kan fx foregå ved:

AT ØREMÆRKE MIDLER TIL SUNDHED I BUDGETTET

- Økonomiske midler giver mulighed for at skabe sunde rammer – hele året. Det kan være alt fra store investeringer, som at etablere ergonomisk kontorindretning eller sund kantinedrift til små investeringer, som indkøb af træningsprogram og træningselastikker til de ansatte.

AT LADE SUNDHED INDGÅ I ALT RELEVANT KOMMUNIKATION BÅDE EKSTERN OG INTERN

- I introduktionsforløb til nyansatte, skriftligt og mundtligt, som både kan fortælle om arbejdspladsens mål og handleplan for indsatsen samt om sundhedsfremmende tilbud.
- I stillingsannoncer er det naturligt at nævne, at arbejdspladsen har fokus på sundhed, og at man forventer, at de ansatte ønsker at engagere sig i det arbejde.
- I nyhedsmails eller på intranettet kan man løbende holde fokus på sundhed og fortælle om nyheder, nye tiltag eller minde om eksisterende tilbud.
- I personaleblade kan arbejdspladsen fortælle de gode historier, som kan inspirere medarbejdere og andre arbejdspladser.
- Det kan være en god ide med jævne mellemrum at oplyse om eksisterende sundhedsfremmetilbud til medarbejderne. Dette er både af hensyn til nyansatte, men også for at minde alle ansatte om, hvad der er af tilbud på arbejdspladsen. Erfaringerne viser, det er nødvendigt.

AT SÆTTE SUNDHED PÅ DAGSORDENEN

- Med dette menes at have fokus på sundhed i mange forskellige sammenhænge, både ved møder, i forbindelse med traditioner som sommer- og julearrangementer, idrætsdage eller ved arrangementer for kunder, borgere og pårørende.



SUND OPGAVELØSNING

En effektiv måde at få sundhed ind i dagligdagen er ved at tænke sundhed ind i kerneopgaven, i opgaveløsning og arbejdstilrettelæggelse. At arbejdspladsen bidrager til den enkelte medarbejders sundhed er en gevinst for medarbejderen, men også en fordel for arbejdspladsen og det arbejde, der skal udføres.

SUNDHED I MØDET MED BORGEREN

- På mange arbejdspladser i Københavns Kommune arbejder medarbejderne i direkte kontakt med borgerne som fx børne- og ungeområdet og service- og plejeområdet. På de områder kan sundhed integreres i arbejdet med borgeren gennem fx fælles træning med børnene i daginstitutionerne, med de ældre borgere på plejecentrene og beboerne på psykiatriske bosteder. Andre eksempler er fælles sundhedsdage, temamøder, events og endelig fælles sunde rammer både ift. sunde madordninger, miljøer uden tobaksforurening og træningsmuligheder. På denne måde opnås en positiv sundhedseffekt for både medarbejderne og borgerne.

SUNDHED I PLANLÆGNINGEN AF ARBEJDET

- I forbindelse med planlægningen af det daglige arbejde kan sundhed fx tænkes ind ved at planlægge sunde pauser, som enten kan være fysisk aktive pauser eller pauser med afslapning og musik. Desuden kræver det på nogle arbejdspladser særlig planlægning at sikre, at medarbejderne har/tager tid til frokostpause. Måltrettet fysisk træning, som styrker kondition, led og muskler, kan, hvis det tænkes ind i arbejdstiden som en arbejdsopgave, være med til at forebygge nedslidning.

SUNDHED I ÅRSHJUL OG PÅ DAGSORDENEN

- De fleste arbejdspladser har indsat milepæle og lavet årshjul, som ledergruppen eller medbestemelse- og medindflydelsesudvalget (MED), samarbejdsudvalget (SU) og arbejdsmiljøorganisationen (AMO) arbejder ud fra. For at holde fokus på sundhedsfremme anbefales det, at sundhedsindsatserne og målene skrives ind i disse styringsredskaber.
- Lad sundhedsfremme være et fast punkt på dagsordenen til møder på alle niveauer fx teammøder, afdelingsmøder, personalemøder, MED/SU/AMO-møder, ledermøder, centerchefmøder o.a. For at sikre en kvalificeret drøftelse af punktet kan det evt. tænkes konkret ind i relevante dagsordenspunkter ved at spørge; hvilke konsekvenser har denne beslutning for vores sundhed?



I november 2012 har Københavns Kommune for første gang fået en ”Politik vedrørende sundhedsfremme for kommunens ansatte”, der gælder i alle forvaltningerne. Derfor er det oplagt, at forvaltningerne og arbejdspladserne tager udgangspunkt i politikken og ud fra den beslutter, hvilke indsatser der er behov for på både arbejdsplads- og forvaltningsniveau.

ATTAGE UDGANGSPUNKT I KOMMUNENS FÆLLES SUNDHEDSFREMMEPOLITIK

- Forvaltningen centralt kan starte med at arbejde med de fire opgaver, der er listet op i politikken, som handler om at kortlægge behovet, planlægge fælles indsatser, evaluere og tænke sundhed ind i arbejdet med arbejdspladsvurderinger (APV) og de årlige arbejdsmiljødrøftelser. Forvaltningens kortlægning og fælles retningslinjer kan derefter sendes ud til arbejdspladserne, som på den baggrund kan udarbejde lokale indsatser og handleplaner.

ATTÆNKE SUNDHED IND I EKSISTERENDE POLITIKKER OG VÆRDIER

- Fælles for værdier og politikker er, at de sender signaler om ønsket adfærd. Fordelen ved at indskrive sundhed i allerede eksisterende politikker og værdier er, at det fastholder fokus, øger samtænkning og koordinering og gør det nemmere at implementere sundhed inden for en allerede etableret struktur.

AT INTEGRERE SUNDHED I EKSISTERENDE SYSTEMER, SOM FX MEDARBEJDERUDVIKLINGSSAMTALEN (MUS) OG RESULTATKONTRAKTER

- Den årlige MUS-samtale er en oplagt mulighed for en dialog mellem leder og medarbejder om, hvordan arbejdspladsen kan støtte op om og bidrage til udviklingen af medarbejderens udvikling og kompetencer, hvor sundhed også er et relevant emne. Det anbefales, at der i samtalen tages udgangspunkt i, hvad arbejdspladsen kan gøre for at fremme medarbejderens sundhed i arbejdstiden – frem for den enkeltes eget bidrag til sin sundhed.
- Målsætninger for arbejdet kan med fordel indskrives i resultatkontrakter, hvor lederen forpligter sig til at gennemføre og implementere sunde tiltag på arbejdspladsen.

AT INTEGRERE SUNDHED I SYGEFRAVÆRS- OG OMSORGSSAMTALER

- Det er en ledelsesopgave at holde sygefraværssamtaler, men det er forskelligt fra forvaltning til forvaltning, hvornår der holdes henholdsvis sygefraværssamtaler og omsorgssamtaler. Det er oplagt at bringe sundhed på banen i både omsorgs- og fraværssamtaler – inden for de rammer, der er mulighed for – således at fraværssamtalen danner udgangspunkt for en respektfuld dialog om sundhed i relation til arbejdet.



SUNDE MÅL

Inden arbejdspladsen iværksætter sundhedsfremmende initiativer, er det vigtigt, at ledelse og medarbejdere, fx MED, tager stilling til, hvad man overordnet gerne vil have ud af sundhedsindsatsen, og hvordan man vil inddrage resten af arbejdspladsen.

KORTLÆGNING OG DIALOG

- Det er en god idé, hvis MED starter med at drøfte sundhed, holdninger, erfaringer, etik og ønsker, inden de breder diskussionen ud på hele arbejdspladsen. Erfaringerne viser, det giver en mere kvalificeret dialog. Derefter kan MED vælge at udfylde kortlægningsskemaet på side 7, og på baggrund af kortlægningen prioritere de strategiske indsatses og dernæst de konkrete initiativer under indsatsen.
- Hvis MED er usikker på medarbejdernes holdninger, ønsker og mål for sundhedsfremme, kan det være en god ide at kortlægge medarbejdernes ønsker, inden man endeligt beslutter sig for, hvilke konkrete indsatses man vil sætte i gang. Det er en fordel, hvis kortlægningen foregår i de eksisterende processer som fx APV, MUS, GRUS og Trivselsundersøgelser. Det kan både spare ressourcer og skabe synergi.
- At afholde dialogmøder med medarbejderne, hvor MED kan fremlægge deres forslag og få medarbejdernes synspunkter og ønsker, skaber gennemsigtighed og ejerskab.
- En anden måde, hvorpå man kan afdække medarbejdernes behov og interesse, er ved at gennemføre spørgeskemaundersøgelser. Fordelen ved spørgeskemaer – i forhold til dialogmøder – kan være, at alle har mulighed for at svare, og at det er anonymt.

AT SÆTTE SKRIFTLIGE MÅL OG SUCCESKRITERIER

- På baggrund af kortlægningen kan en endelig plan og konkret handleplan udarbejdes. Handleplanen bør indeholde beskrivelse af indsatsen, mål for indsatsen, succeskriterier, tidsplan, ansvarlig og hvordan man vil evaluere og følge op på indsatsen.



SUND SAMMENHÆNG

Det anbefales at sammentænke sundhedsfremme og arbejdsmiljø, idet man ved at tænke sundhed ind i de allerede etablerede arbejdsmiljøsystemer kan sikre en systematisk og vedvarende indsats. Integreringen af sundhedsfremme og arbejdsmiljø omfatter både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, herunder trivsel.

SUNDHED I APV-ARBEJDET

- Der er mange muligheder for at inddrage sundhed i APV, da der er metodefrihed ifm. valg af APV-metode. Flere arbejdspladser bruger en skemamodel til APV-arbejdet, fx med udgangspunkt i skemaer fra Arbejdsmiljø København, og nogle arbejdspladser har i tillæg udarbejdet et nyt skema om sundhed, som supplerer de andre skemaer. Eksempler på sundhedsspørgsmål fra to forskellige arbejdspladser:
 - Har du ofte smerter i kroppens led og muskler?
 - Synes du, at din arbejdsplads gør nok, for at du kan være i form til at klare dit arbejde?
 - Er det muligt at spise sundt på arbejdspladsen (fx sund madordning, frugtordning og sund mødeforplejning)?
 - Er din arbejdsplads alt i alt en sund arbejdsplads, som gør det nemt at leve sundt, mens du er på arbejde?

SUNDHED I MED- OG ARBEJDSMILJØUDDANNELSEN

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

SUNDHED I DE ÅRLIGE ARBEJDSMILJØDRØFTELSE

- Alle arbejdspladser skal ifølge Arbejdstilsynet holde en årlig drøftelse af arbejdsmiljøet. Her vil det være oplagt også at drøfte sundhedsfremme. Arbejdstilsynet har udarbejdet en generel guide til den årlige arbejdsmiljødrøftelse, som arbejdspladsen kan tage udgangspunkt i og så tilføje spørgsmål om sundhedsfremme på arbejdspladsen under overskrifterne, så de fx lyder:
 - Har I haft nogen særlige arbejdsmiljø- og sundhedsudfordringer det seneste år?
 - Har I steder eller arbejdsmetoder, der udgør en risiko for arbejdsmiljøet og/eller sundheden?
 - Hvad virker positivt på arbejdsmiljøet og sundheden?
 - Står arbejdspladsen over for nye opgaver eller ændringer, som påvirker arbejdsmiljøet og/eller sundheden?

SUNDHED OG ARBEJDSMILJØCERTIFICERING

- Hvis arbejdspladsen ønsker at blive arbejdsmiljøcertificeret, så er der i nogle tilfælde krav om, at arbejdspladsen gennemfører sundhedsfremmende initiativer. Det er under alle omstændigheder en oplagt mulighed at arbejde med sundhed ifm. arbejdsmiljøcertificering.
- I Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har man i forbindelse med indførelse af miljøcertificering valgt at udvide certificeringen med en certificering af sundhed, arbejdsmiljø og rummelighed. Denne udvidede certificering kaldet 'Grøn Smiley' har Sundheds- og Omsorgsforvaltningen gennemført med gode erfaringer siden 2007.

FORANKRING AF SUNDHEDSARBEJDET

- I Københavns Kommune har alle forvaltninger en MED-organisation, og det er her sundhedsarbejdet skal forankres. Dels fordi sundhedsfremme i forbindelse med Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte (KTO) -aftalen 2008 og 2011 er blevet en del af MED's arbejdsopgave og ansvar. Og dels fordi det giver den bedste mulighed for, at sundhedsarbejdet bliver permanent, og beslutningerne tages i et samarbejde mellem ledere og medarbejdere.



Arbejdspladsen kan via strukturelle indsatser sætte rammen, så det sunde valg bliver lettere for den enkelte medarbejder. Der er dog først tale om en sundhedskultur, når medarbejderne vælger det sunde, fordi det er naturligt. For at få dette til at ske er det vigtigt at inddrage medarbejderne i arbejdet med sundhedsindsatserne. Fordelene ved sunde rammer og såkaldte strukturelle tiltag er, at de er kollektive, og at det ikke hele tiden er op til den enkelte, at modstå fristelserne og tage det sunde valg. Det kan fx gøres ved:

AT ETABLERE EN SUND KANTINE SAMT SUND MØDEFORPLEJNING

- Hvis man er så heldig at have en kantine på arbejdspladsen, er det en oplagt måde at nå mange medarbejdere og sørge for, at hvis de benytter kantine, får de et sundt og billigt måltid mad. Maden kan sammensættes, så den overholder de ti kostråd. Derudover kan der skabes sunde rammer ved at erstatte eventuelle sodavands-automater med vandkølere og sørge for sund mødemad. Arbejdspladser uden kantine kan have muligheder som fx at benytte nærliggende kommunale kantiner, få sund frokost udefra eller arrangere interne madordninger

AT ETABLERE FYSISK AKTIVITET OG TRÆNING I ARBEJDSSTIDEN

- For at kunne klare arbejdet uden at blive nedslidt ved vi i dag, at det er nødvendigt at være i god fysisk form, uanset om man har let, moderat eller hårdt fysisk arbejde. Hvis vi skal have alle med til fysisk aktivitet, skal det være billigt, lettilgængeligt og attraktivt. Den mest effektive løsning er at etablere træning som en del af arbejdet, en arbejdsopgave på lige fod med andre opgaver og i arbejdstiden.

TRANSPORTPOLITIK OG FIRMACYKLER

- En transportpolitik - som sætter rammen for, hvordan man transporterer sig rundt i byen til møder, eller når en arbejdsplads har forskellige adresser (minus bil og taxa), og hvor man samtidig tilbyder firmacykler og eventuelt regntøj – er endnu en måde at skabe sunde rammer.

RØGFRI ARBEJDSSTID

- På flere og flere arbejdspladser i Københavns Kommune vælger medarbejderne i samarbejde med ledelsen at indføre røgfri arbejdstid, som betyder, der slet ikke ryges i arbejdstiden, heller ikke uden for matriklen. Dette udgør en sund ramme, der kan have stor betydning for medarbejdernes sundhed, da både aktiv og passiv rygning er den største livsstils-dræber og samtidig en stor årsag til ulighed i sundhed. Røgfri arbejdstid bør følges op med både oplysning og især attraktive tilbud om hjælp til de rygere, der gerne helt vil stoppe med at ryge.

FÆLLES SUND PAUSEKULTUR

- For at understøtte at alle får holdt pauser i løbet af arbejdsdagen kan arbejdspladsen gøre flere tiltag. En pausepolitik kan være med til at sætte rammen og formidle, at det er vigtigt med pauser, hvad en pause kan bruges til, og hvordan man vil understøtte det. Gode fysiske rammer, hvor man kan holde pauser og at tænke pauser ind i arbejdets tilrettelæggelse kan også understøtte en sund pausekultur.



Der er mange muligheder for sundhedsfremmende tilbud til de ansatte – kun fantasien sætter grænser. Det er vigtigt, at der er en plan med tilbuddene, og at man ved, hvad man vil med tilbuddene, dvs. at det hænger sammen med en overordnet plan og strategi for sundhedsfremme på arbejdspladsen, og at der evalueres på indsatsen. Eksempler på tilbud kunne være:

RYGESTOPHOLD

- I Københavns Kommune er rygestophold et permanent tilbud til medarbejderne. Metoden for rygestopkurserne er baseret på mange års erfaring og med stor dokumenteret virkning. Det bedste resultat opnås, når kurserne afholdes i arbejdstiden, på arbejdspladsen, og der skal med jævne mellemrum være oplysning om tilbuddet og fokus på fordele ved røgfrihed.

MOTIONSHOLD

- Motionshold på arbejdspladsen har mange fordele. Udover selve motionen er der flere sociale gevinster. Det er sjovt at bevæge sig og dyrke motion sammen med kolleger. Motion styrker sammenholdet og samarbejdet og giver mere overskud i hverdagen. Inden et motionshold sættes i værk er det vigtigt at undersøge interessen og være sikker på, at der er nok medarbejdere, der vil deltage, samt at der er nogle medarbejdere, der vil være ambassadører for motionen. Erfaringer viser også, at man skal være indstillet på, at selve motionen skal fornyes med andre former for motion og bevægelsesøvelser.

FRUGTORDNING

- Mange arbejdspladser i Københavns Kommune har frugtordninger. Undersøgelser har vist, at firmafrugtordninger øger medarbejdernes frugtindtag, og mange medarbejdere sætter stor pris på ordningen.

MINDFULNESS

- Mindfulness er en metode til at arbejde med mental sundhed og som kan være med til forebygge stress. En del arbejdspladser har med fordel tilbudt medarbejderne kurser i mindfulness. Kurserne har givet værktøjer til nærvær og stressforebyggelse bl.a. ved hjælp af vejrtrækningsøvelser.

FYSIOTERAPI OG MASSAGE

- Fysioterapi og massage til medarbejderne kan tilrettelægges på mange forskellige måder og omfatte forskellige tilbud. I nogle tilfælde bærer tilbuddene mere præg af personalegode og velvære end direkte sundhedsfremme. Hvis der ønskes en sundhedsfremmende indsats, som bl.a. kan være med til at forebygge nedslidning, kræves det, at indsatsen kobles med arbejdsmiljøarbejdet og træningstilbud på arbejdspladsen. Således at fx en indsats i forhold til rygproblemer både indeholder fysioterapi/massage, ergonomisk indretning og træning, den enkelte kan gøre for at forebygge nedslidning.

SUNDHEDSCOACHING AF LEDERE

- Formålet med coaching er, at der i samtalerne skabes rum for lederne til at reflektere over egen lederpraksis og evt. udfordringer i at arbejde med sundhedsfremme. Vores erfaring er, at coaching kan være en hjælp og støtte for lederne til at arbejde med sundhedsledelse og strategisk sundhedsfremme. Emner, som kan være relevante at komme ind på, er eksempelvis; lederen som rollemodel, etiske overvejelser, særlige udfordringer som fx manglende opbakning fra medarbejdere osv. Det er vigtigt, at de, som gennemfører sundhedscoachingen, er uddannede i coachingmetoder.

ANBEFALINGER

Koncernservice og Folkesundhed København har følgende anbefalinger til Københavns Kommunes forvaltninger på baggrund af erfaringerne fra Projekt Sundhedsledelse (september 2011 – november 2013). Anbefalingerne er taget til efterretning af forvaltningernes HR-chefer, som samtidig har forpligtet sig til at arbejde med anbefalingerne. Anbefalingerne skal understøtte forvaltningernes arbejde med det strategiske sundhedsarbejde og arbejdet med ”Politik vedrørende sundhedsfremme for kommunens ansatte”. Anbefalingerne (i ikke prioriteret rækkefølge) er:

1. SÆT KLARE MÅL FOR SUNDHEDSARBEJDET

Formålet med at sætte mål for sundhedsarbejdet er dels at få fokus på, hvilke resultater der ønskes og opnås, dels at kunne følge op på, hvordan det går med målene. Det kan ske i sammenhæng med fx de årlige arbejdsmiljødrøftelser og/eller arbejdet med sundhedsfremmepolitikken.

2. PRIORITÉR SUNDHED I FORVALTNINGEN OG FORANKR DET I HELE MED-ORGANISATIONEN

Det er helt afgørende for at få effekt af sundhedsfremmearbejdet, at det prioriteres af ledelsen og forankres i MED, hvor ledelse og medarbejdere samarbejder. Det skal både ske i øverste MED samt i resten af MED-organisationen på område- og arbejdspladsniveau. Arbejdet kan også prioriteres ved at afsætte midler på budgettet fx i form af en pulje, som arbejdspladserne kan søge til lokale sundhedsindsatser.

3. SØRG FOR AT KOMPETENCEUDVIKLE LEDERE OG MED-ORGANISATIONEN

Sundhedsledelse er et nyt område, og kompetenceudvikling er væsentlig, for at kunne løfte opgaven. Derfor skal sundhedsledelse og strategisk sundhedsfremme indgå i kommunens egen uddannelse af ledere fx i ledelsesudviklingsprogrammerne LUP 3 og 2, samt i MED og arbejdsmiljøorganisationens uddannelse fx som supplerende arbejdsmiljøuddannelse. Videndeling i forhold til arbejdet med sundhed kan inddrages i eksisterende netværk.

4. TÆNK SUNDHED OG ARBEJDSMILJØ SAMMEN

At tænke sundheds- og arbejdsmiljøindsatserne sammen giver endnu bedre resultater, end hvis indsatserne sker hver for sig. Det anbefales, at forvaltningerne sikrer, at sundhed indgår i de årlige arbejdsmiljødrøftelser og i APV, og i en form der er tilpasset forvaltningerne.

5. TÆNK SUNDHED SAMMEN MED KERNEOPGAVEN

Ved at træne sammen med beboerne på plejecentrene og børnene i daginstitutionerne opnås en win-win situation med sundhedsfremme for både medarbejdere og borgere. Det anbefales, at arbejdspladser, hvor medarbejderne har direkte borgerkontakt, ser på, hvilke sundhedsfremmeindsatser de kan gennemføre sammen med borgerne.

6. PRIORITÉR SUNDE RAMMER OG GØR SUNDHEDSTILBUD ATTRAKTIVE

Formålet med sunde rammer er at gøre det sunde valg let for alle på arbejdspladsen og derved nå mange og være med til at reducere den sociale ulighed i sundhed. Sunde rammer er fx kantine med sund mad, træning i arbejdstiden og røgfri arbejdstid. Det anbefales, at der udarbejdes fælles rammer på tværs af forvaltningerne for træning og sund mad på arbejdspladsen. Tilbud skal være attraktive; lettilgængelige, billige og skal så vidt muligt foregå i arbejdstiden.



Få mere inspiration til arbejdet med sundhedsledelse i Sund By Netværkets vejledninger fx om sundhed i APV og Sundhed i MUS.

Vejledningerne er udgivet som e-hæfter og kan frit kopieres eller downloades fra Sund By Netværkets hjemmeside:

www.sund-by-net.dk

Find dem under menupunktet: publikationer.



KØBENHAVNS KOMMUNE
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen