

# Veje til bæredygtigt arbejdsmiljø

Kom hele vejen rundt



**BFA**

Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø  
Velfærd og Offentlig administration

# Indhold

<b>Bæredygtigt arbejdsmiljø.....</b>	<b>3</b>
<b>Kom godt i gang med bæredygtigt arbejdsmiljø.....</b>	<b>4</b>
<b>Før I går i gang .....</b>	<b>6</b>
<b>Planlæg og aftal.....</b>	<b>8</b>
<b>Er vi så en bæredygtig arbejdsplads?.....</b>	<b>10</b>
<b>Next step - hvordan kan I arbejde med målene? .....</b>	<b>11</b>
<b>Udvikling til gavn for alle .....</b>	<b>12</b>
<b>En rummelig arbejdsplads er en mangfoldig arbejdsplads .....</b>	<b>14</b>
<b>Veje til bedre fastholdelse.....</b>	<b>16</b>
<b>Erfaringer med værktøjet.....</b>	<b>19</b>

Udgivet af BrancheFællesskabet  
for Arbejdsmiljø for Velfærd og  
Offentlig administration

Studivestredede 3, 3. sal  
1455 København K

Juni 2018

Projektledelse: Lise Keller

Styregruppen: Akademikerne, BUPL, DSR,  
Danske Bioanalytikere, Danske Regioner, FOA,  
HK Kommunal, KL og Socialpædagogerne.

Redaktion og grafik: Geelmuyden Kiese A/S

Arbejdsmiljøfaglig konsulent: Projekthuset Aron

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for velfærd og offentlig  
administration har i 2016 arbejdet med at synliggøre, i hvilket  
omfang og på hvilket niveau arbejdspladser inden for social- og  
sundhedssektoren arbejder med bæredygtigt arbejdsmiljø. I alt  
syv arbejdspladser har i et forprojekt været med til at pege på  
hvilke vilkår inden for fastholdelse, udvikling og rummelighed,  
der ligger til grund for bæredygtighed i arbejdsmiljøet. Det er  
COWI og Socialmedicinsk Enhed, Frederiksberg Hospital, som  
har stået for forprojektet.

Ni arbejdspladser har i 2017 afprøvet dialogværktøjet og været  
med i et netværk, hvor de har bidraget til udviklingen. Læs  
mere på [godtarbejdsmiljo.dk/baeredygtighed](http://godtarbejdsmiljo.dk/baeredygtighed).



**Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø**  
Velfærd og Offentlig administration

# Bæredygtigt arbejdsmiljø

## Kom hele vejen rundt

” Vi skal også gerne kunne gå styrket herfra og mentalt beriget. Med det fokus er vi kommet meget mere rundt om arbejdsmiljøet, end vi plejer, når vi laver den årlige strategiplan for arbejdsmiljøet. Vi har f.eks. snakket om, hvordan vi kan være mere rummelige.

Sådan fortæller en sikkerhedsleder, der har været med til at afprøve vores nye dialogværktøj om bæredygtigt arbejdsmiljø. Dette er vejledningen til dialogværktøjet, som har været undervejs i to år og er udviklet i samarbejde med ni arbejdspladser.

Kort fortalt hviler bæredygtigt arbejdsmiljø på tre ben: Udvikling, rummelighed og fastholdelse.

### Hvad er bæredygtigt arbejdsmiljø?

Bæredygtigt arbejdsmiljø er når en arbejdsplads forebygger skader og slid samt sikrer en god trivsel for alle. Derudover arbejder virksomheden målrettet med udvikling af medarbejdere, ledere og organisation og bidrager således til, at den samlede værdi af virksomhedens menneskelige ressourcer øges til gavn for den enkelte, for borgeren og for samfundet. Endelig sikrer virksomheden, at personer med særlige behov sikres en plads på arbejdsmarkedet nu og i fremtiden.

Bæredygtigt arbejdsmiljø har ikke alene fokus på de mere traditionelle fastholdelsestiltag i arbejdsmiljøarbejdet, som handler om at undgå ulykker, sikre sikkerhed og opnå trivsel. Med bæredygtigt arbejdsmiljø går I skridtet videre. Som en parallel til bæredygtig produktion skal I med bæredygtigt arbejdsmiljø også sætte et positivt fodspor. Bæredygtigt arbejdsmiljø fokuserer derfor på at styrke udviklingen af såvel medarbejdere, ledere, organisationen i sin helhed og arbejdsfællesskabet i særdeleshed.

Endelig handler bæredygtigt arbejdsmiljø også om at komme hele vejen rundt. Derfor indgår rummelighed på arbejdspladsen som et supplerende område til det traditionelle arbejdsmiljøarbejde. Det betyder, at arbejdspladsen vælger at arbejde for at skabe adgang og opgaver for personer med særlige behov.

### Hvem kan bruge det?

På arbejdspladsen kan I bruge dialogværktøjet til at prioritere jeres arbejdsmiljøarbejde i MED, Arbejdsmiljøgrupperne, i TRIO (TR, AMR og leder), eller i arbejdet som intern arbejdsmiljø- og HR-konsulent. Flere aktører kan være involveret, når det gælder om at styrke et bæredygtigt arbejdsmiljø, opgaverne kan være mange og forankring foregår på flere niveauer.

Find alt materiale her:  
[godtarbejdsmiljo.dk/bæredygtighed](http://godtarbejdsmiljo.dk/bæredygtighed)

# Kom godt i gang med bæredygtigt arbejdsmiljø

Værktøjet er et dialogværktøj, der inspirerer til refleksion og drøftelse over status og indsatser i forhold til, hvad I historisk har gennemført af aktiviteter på arbejdsmiljøområdet. Hvor har I mangler eller svage områder, og hvad skal der til for at sætte barren for arbejdsmiljøindsatsen højt – som et strategisk indsatsområde?

Når I arbejder med dialogværktøjet, kan I også kort drøfte, hvilke resultater I har opnået i forbindelse med jeres hidtidige indsatser, og hvad der eventuelt har været en hindring for at nå den ønskede effekt.

Arbejdet med bæredygtigt arbejdsmiljø er en god anledning til at synliggøre indsatser og resultater på arbejdsmiljøområdet bredt i organisationen.



## Vejledning

Læs hele denne vejledning før I går i gang. Vejledningen er en del af værktøjet og indholder beskrivelse af de materialer, som hører med til dialogværktøjet, tips til den gode proces, og de løsninger vi anbefaler, I arbejder med inden for udvikling, rummelighed og fastholdelse.

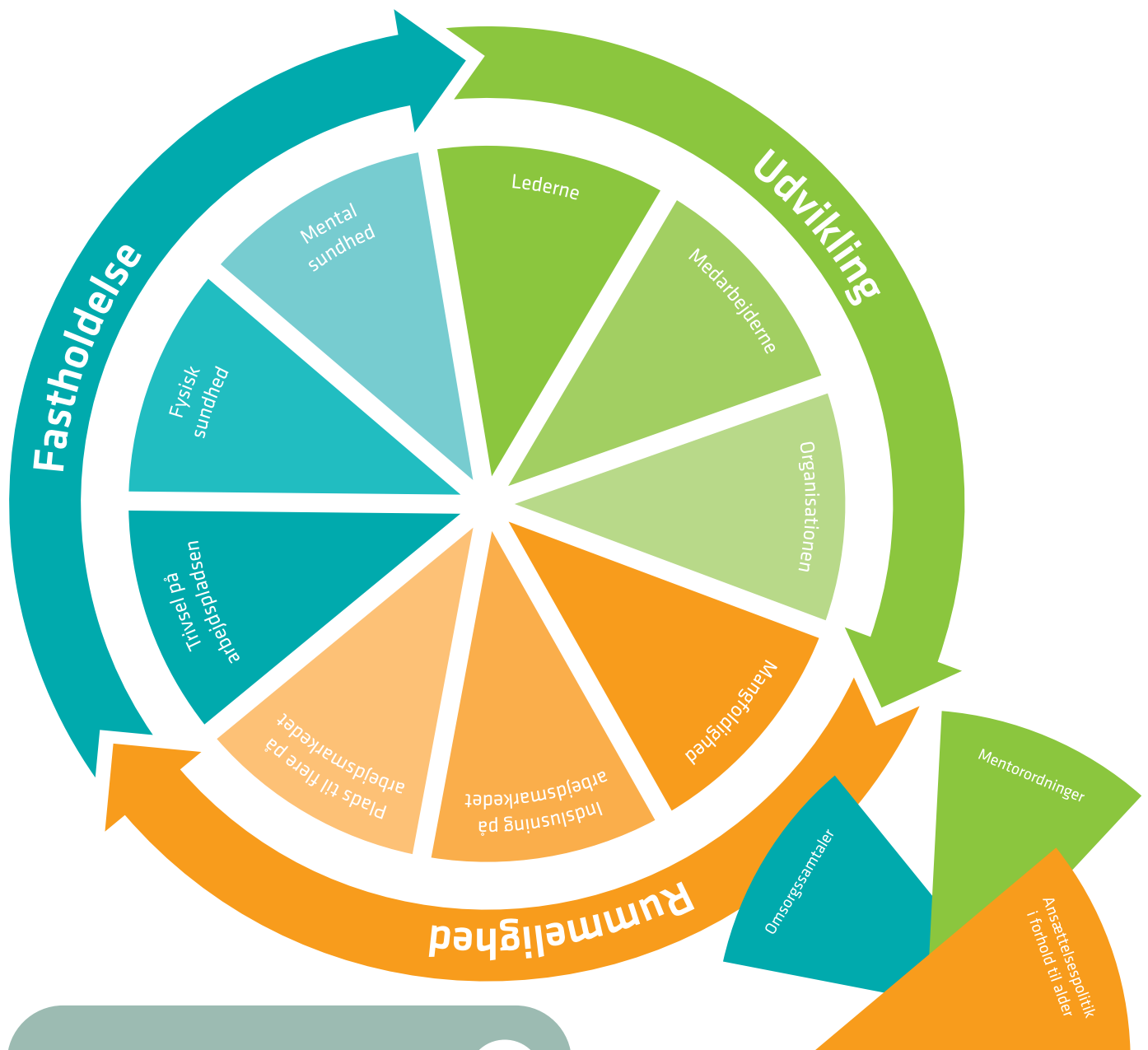
## Digital version

Værktøjet findes også i en digital version. Det digitale værktøj er ment som et supplement til det trykte værktøj, men behøver ikke blive benyttet.

Det digitale værktøj kan anvendes på selve mødet, hvor I kan bruge det på storskærm som et alternativ til at have det liggende på bordet.

Find mere om det digitale værktøj på:  
[godtarbejdsmiljo.dk/bæredygtighed](http://godtarbejdsmiljo.dk/bæredygtighed)





## Værktøjet består af



- En måloversigt
- 30 udfyldte dialogkort og 9 blanke
- Et ratingskema
- Et opfølgningsskema

Måloversigten er inddelt i tre overordnede områder, som bæredygtigt arbejdsmiljø hviler på:

### Udvikling, Rummelighed og Fastholdelse

Inden for hvert af de tre områder har vi defineret tre målsætninger – missioner. Ved at nå så mange målsætninger som muligt, opnår organisationen de bedste forudsætninger for at skabe et bæredygtigt arbejdsmiljø.

### Dialogkort

Til inspiration til dialogen har vi udviklet en række dialogkort inden for hvert af de tre hovedområder i et bæredygtigt arbejdsmiljø. Dialogkortene er konkrete midler til at opnå målsætningen inden for et givent område. F.eks. kan "Fokus på kerneopgaven" være et middel til at udvikle organisationen, og personalepolitikker kan være et middel til at nå en målsætning om mangfoldighed.

Dialogkortene beskriver nogle almene og kendte midler, som mange organisationer og arbejdspladser anvender i forbindelse med arbejdsmiljøarbejdet. Men der kan være arbejdspladser, der har gjort brug af helt særlige midler inden for enkelte områder for at imødekomme en eller flere målsætninger. Derfor har vi vedlagt nogle blanke dialogkort, som giver mulighed for at tilføje flere midler, I har sat i værk eller planlægger at igangsætte.

# Før I går i gang

## Start processen i MED

Hvem skal stå for processen? Vi anbefaler, at I starter på MED-niveau og aftaler hvordan I involverer ledelsesniveauer og lokale arbejdsmiljøgrupper eller TRIO'er (arbejdsmiljørepræsentant, TR og leder). Det kan være meget forskelligt, hvad man får ud af indsatsen på de forskellige niveauer i organisationen, men bæredygtigt arbejdsmiljø har på flere af de ni arbejdspladser, som har afprøvet værktøjet, vist sig at give mening fra "top til bund" i organisationen. I kan med fordel tage dialogen på flere niveauer, så I sikrer, at så mange som muligt i organisationen bliver involveret.

## Nedsæt en tovholdergruppe

Nedsæt en tovholdergruppe med to til fire personer, som står for processen og drøftelsen af hvordan, I gør det bedst i jeres organisation. Ved at starte på MED-niveau kan I sikre opbakning til at bruge de nødvendige ressourcer fra starten.



Det er i alles interesse, at arbejdsmiljøet kan bære livet igennem, så vi kommer stærkere ud af arbejdsmarkedet, end da vi kom ind, både personligt og fagligt.

Jonna Pedersen, kontorchef for Fysisk Arbejdsmiljø i Koncern HR-afdelingen, Region Midtjylland

Det er samtidigt vigtigt, at de lokale arbejdsmiljøgrupper er aktive i processen, da det er dem, der bedst kender den daglige praksis. Som tovholdere på opgaven skal I gøre jer nogle indledende tanker og drøftelser:

- Hvad er formålet med, at I ønsker at arbejde med bæredygtigt arbejdsmiljø?
- Hvordan vil I præsentere formålet af arbejdet med bæredygtigt arbejdsmiljø til jeres kollegaer?



Jo flere overvejelser I selv har gjort i forhold til, hvad I forventer at få ud af processen, og hvordan I vil anvende resultaterne af dialogen i det fremtidige arbejdsmiljøarbejde, jo nemmere bliver det for deltagerne at bidrage.

Eksempelvis kan dialogværktøjet anvendes ved den årlige arbejdsmiljødrøftelse i forbindelse med det arbejdsmiljøstrategiske arbejde, eller det kan bidrage med områder inden for jeres APV.

I kan også drøfte, om der er særlige temaer, I gerne vil sætte fokus på, ud fra den viden I har om den daglige løsning af kerneopgaven.

Det er vigtigt, at I på forhånd overvejer, hvordan I vil følge op på de aftaler, I laver i jeres dialog om bæredygtigt arbejdsmiljø.

## Derfor arbejder vi med bæredygtigt arbejdsmiljø

Fordi vi løfter vores indsats for et godt arbejdsmiljø til et nyt niveau ved at komme hele vejen rundt om arbejdsmiljøet, undgå ulykker og sikre trivsel i hverdagen.

Fordi vi vil sætte et positivt aftryk i forhold til at udvikle værdien af de menneskelige ressourcer i vores organisation.

Fordi vi vil medvirke til, at flere får adgang til arbejdsmarkedet til gavn for den enkelte og til gavn for samfundet.

” Det vil give øget trivsel, mindre sygefravær og mere tid på den lange bane, hvis man arbejder strategisk med bæredygtigt arbejdsmiljø.

Sikkerhedsleder Marianne Astorp fra Regionshospital Nordjylland



# Planlæg og aftal

## Lav en plan for mødets forløb



Tilrettelæggelsen af mødet er afhængigt af deltagerantallet, og hvor lang tid I har. Det er godt at have mulighed for dialog i grupper af 4-6 personer undervejs, så alle kan dele erfaringer og synspunkter. Hvor mange dialogværktøjer skal I bruge? Har I nok eksemplarer af dialogværktøjet, eller er der behov for, at I downloader og printer. Måske vil I bruge den digitale version?

Hver gruppe skal desuden have et eksemplar af ratingskemaet, som gruppen kan anvende i dialogen i gruppen.

Afsæt mindst 1 ½ time til dialogen, så grupperne har den nødvendige tid til at komme hele værktøjet rundt.

Udpeg en mødeleder, der sikrer, at der er tid til at få en dialog om de aftalte temaer, og at I slutter til tiden. Mødelederen har blik for, at der er en god og positiv dialog mellem deltagerne. Måske deles I om at lede. Det vigtigste er, at I aftaler, hvordan I bedst kan gå frem.

Aftal forud for mødet, hvem der gør hvad f.eks. tager noter undervejs. Aftal også om I vil bruge den digitale version (se side 4) eller hvordan I vil samle op.

Læs mere på [godtarbejdsmiljo.dk/dialogvaerktoejt](http://godtarbejdsmiljo.dk/dialogvaerktoejt)

Ratingskemaet kan downloades på [godtarbejdsmiljo.dk/dialogvaerktoejt](http://godtarbejdsmiljo.dk/dialogvaerktoejt)

## Få alle med

Da ikke alle på en arbejdsplads ser det samme eller oplever det samme, er det vigtigt, at alle får mulighed for at bidrage i dialogen om de enkelte temaer.

En god dialog kan resultere i en oplevelse af, at der er gode ting på vores arbejdsplads, der er temaer eller områder, hvor vi 'gør det rigtigt godt', og der er områder, hvor vi sammen gerne vil sætte mere fokus på i fremtiden.



## Sådan går I frem

**1. Introduktion:** I fortæller kort om mødets forløb og formål, og hvordan I vil følge op.

**2. Mødets omfang:** Oplys, om I vil tale om indsatser inden for alle tre områder - udvikling, fastholdelse og rummelighed, eller om I vil gå mere i dybden med ét af områderne.

**3. Statusopsummering:** Start med at tale om, hvad status er inden for hvert område (eller det valgte område), hvilke indsatser har I gennemført, og har indsatsen haft de forventede resultater.

**4. Placér dialogkortene:** Placér de farvede dialogkort på den tilsvarende farve på måloversigten, efterhånden som I har talt om de enkelte indsatser.

- Kender alle indsatsen?
- Fungerer indsatsen som ønsket?
- Hvilke resultater har I opnået?
- Hvad kan bidrage til at optimere indsatsen?

Når I har talt om den enkelte indsats, rater I resultaterne af indsatsen på en skala fra 1-5. På den måde får I et overblik over, hvilke indsatser der fungerer rigtig godt hos jer (rating 4-5), og hvilke indsatser, der ikke fungerer optimalt. På den baggrund kan I bedre prioritere resten af dialogen og gå mere i dybden inden for de områder, der har lavest score.

**5. Hvad har vi mere gjort?:** Tal om der er andre indsatser, I har iværksat, som ikke er beskrevet på dialogkortene, men som understøtter jeres kerneopgave. Skriv dem på de blanke brikker og læg dem på pladen og giv også dem en rating.

**6. Bæredygtighed:** Diskuter hvilke indsatser inden for de enkelte områder, der vil få størst betydning for, at I vil betragte jer som en arbejdsplads med bæredygtigt arbejdsmiljø. På den måde kan I prioritere jeres fremtidige arbejdsmiljøarbejde, så det sigter målrettet mod en højere grad af bæredygtighed. Ofte er det ikke muligt at iværksætte alle fremtidige indsatser på én gang, så en dialog om vigtigheden af de enkelte indsatser kan medvirke til at prioritere indsatserne.

**7. Opsamling og afrunding:** Afslut mødet med at opsummere de erfaringer, udfordringer og ideer, der er kommet frem.

## Spørgsmål

### Sæt fokus på:

- Hvad gør vi allerede godt, når det handler om bæredygtigt arbejdsmiljø?
- Hvad vi skal arbejde videre med?
- Hvilke konkrete initiativer kunne være relevante?
- Bed om forslag til, hvad I som udvalg eller gruppe skal gå videre med og præsenter samtidig de tanker, I selv har gjort jer om den fremtidige proces.

### Sæt fokus på:

- Hvad er de næste skridt?
- Hvordan engagerer vi hele arbejdspladsen?
- Hvordan og hvornår melder vi tilbage til personalegruppen og andre?
- Hvordan kan indsatsen koordineres med APV- og trivselsarbejdet?

## Processen videre

Rund mødet af med at mødelederen opsummerer jeres aftaler og beskriver, hvad der kommer til at ske efter mødet.

Brug opfølgningsskemaet, som kan downloades på: [godtarbejdsmiljo.dk/dialogvaerktoejet](http://godtarbejdsmiljo.dk/dialogvaerktoejet)

Slut af med at tage et billede af måloversigten, indsamle ratingskemaerne og det udfyldte opfølgningsskema. Materialet kan dokumentere, hvor langt I er i forhold til at opnå et bæredygtigt arbejdsmiljø, og hvad I har aftalt i forhold til den kommende indsats.

Find mere om det digitale værktøj på: [godtarbejdsmiljo.dk/baeredygtighed](http://godtarbejdsmiljo.dk/baeredygtighed)

# Er vi så en bæredygtig arbejdsplads?

## 100 procent bæredygtig - er det muligt?

Det er ambitiøst at have kort på alle ni målsætninger. Det kræver en solid strategisk forankring af indsatsen, og kerneopgaven, der skal løses af den enkelte organisation, skal være af en sådan art, at det er muligt f.eks. at tilbyde jobs for personer med funktionsnedsættelse eller andre med særlige behov.

Karakteren af kerneopgaven kan både være en mulighed og en barriere i forhold til at opnå en 100 procent bæredygtig arbejdsplads. F.eks. kan det måske være vanskeligt at åbne op for ansættelse af personer med særlige behov på nogle arbejdspladser eller enkelte områder. Er det tilfældet, må den enkelte arbejdsplads forholde sig til, om det er muligt at iværksætte andre kompenserende tiltag for at opnå en højre grad af bæredygtighed. Noget af det vigtigste er dog, at MED og arbejdsmiljøgrupperne har reflekteret over det og har forholdt sig til, hvilke muligheder, der er for at opnå en så høj grad af bæredygtighed som muligt.

Ved at fordele nogle af målsætningerne ud i forskellige arbejdsgrupper vil det være muligt for den samlede organisation at sætte barren højt i forhold til opnå en samlet bæredygtig profil.



## Summen af den samlede organisations status

Hvis der er taget en strategisk beslutning om, at en organisation, f.eks. en hel kommune, skal have et optimalt bæredygtigt arbejdsmiljø, kan man vælge på overordnet niveau at udpege enkelte målsætninger, der kun skal være gældende for udvalgte grupper i organisationen. Det kan f.eks. være, at ledelsen beslutter, at inklusion af personer med funktionsnedsættelse gennemføres i enkelte, udvalgte teams. Det er vigtigt i den forbindelse at synliggøre for alle, hvilke målsætninger, man har valgt at lægge i hvilke grupper, og hvorfor valget er foretaget, som det er.

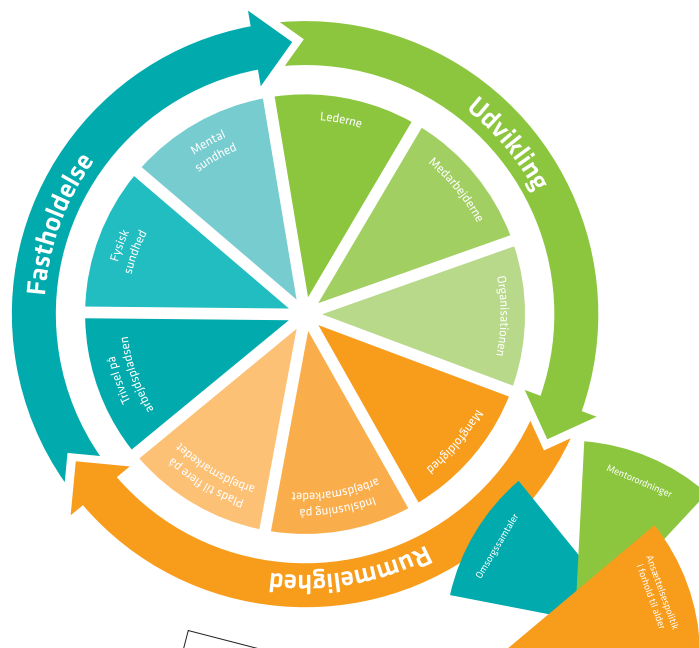


# Next step – hvordan kan I arbejde med målene?

På de næste sider i vejledningen er beskrivelser af forslag til måder, I kan arbejde med forskellige indsatser inden for hvert af områderne: Udvikling, Rummelighed og Fastholdelse.

I beskrivelserne er der forslag til metoder, og her kan I finde inspiration til det videre arbejde på jeres arbejdsplads.

Ud over måloversigten, dialogkortene og rating-skemaet kan I bruge opfølgningsskemaet til det videre arbejde. Begge skemaer ligger sammen med dialogværktøjet på: [godtarbejdsmiljo.dk/bæredygtighed](http://godtarbejdsmiljo.dk/bæredygtighed)



### Ratingskema

Brug skala 1-5, hvor 5 er høj indsats og 1 er lav indsats

Udvikling
Mentorordninger
Kompetenceudvikling for ledere
Informelle ledere
Eksterne ledere/vejledere
Supervision og sparring
Kompetenceudvikling for medarbejdere
Fokus på fysisk arbejdsevne
Fokus på mental arbejdsevne
Høj social kapital og arbejdsfællesskab
Rammer for videndeling

Rummelighed
Ansættelsespolitik i forhold til etnicitet
Ansættelsespolitik i forhold til alder
Ansættelsespolitik i forhold til køn
Personer under uddannelse
Elever og vokselevener
Jobordninger
Jobs for personer med nedsat funktionsevne
Jobs og opgaver for personer i virksomhedspraktik

Fastholdelse
Omsoningssamtaler
Nærværelsesfaktorer
Åben og løstlædig organisering af arbejdet
Håndtering af fysisk belastning
Sundhedsfremmende tiltag
Tilgang til teknologier
Stop konflikter på arbejdspladsen
Forebyggelse af vold
Undgå stress
Godt tilgange på job
Livsfasepolitik og seniorpolitik

**BFA** Branche Fællesskab Arbejdsmiljø Værdi og Offentlig Administration

### Opfølgningsskema

Opsamling på møde om bæredygtigt arbejdsmiljø d. \_\_\_\_\_

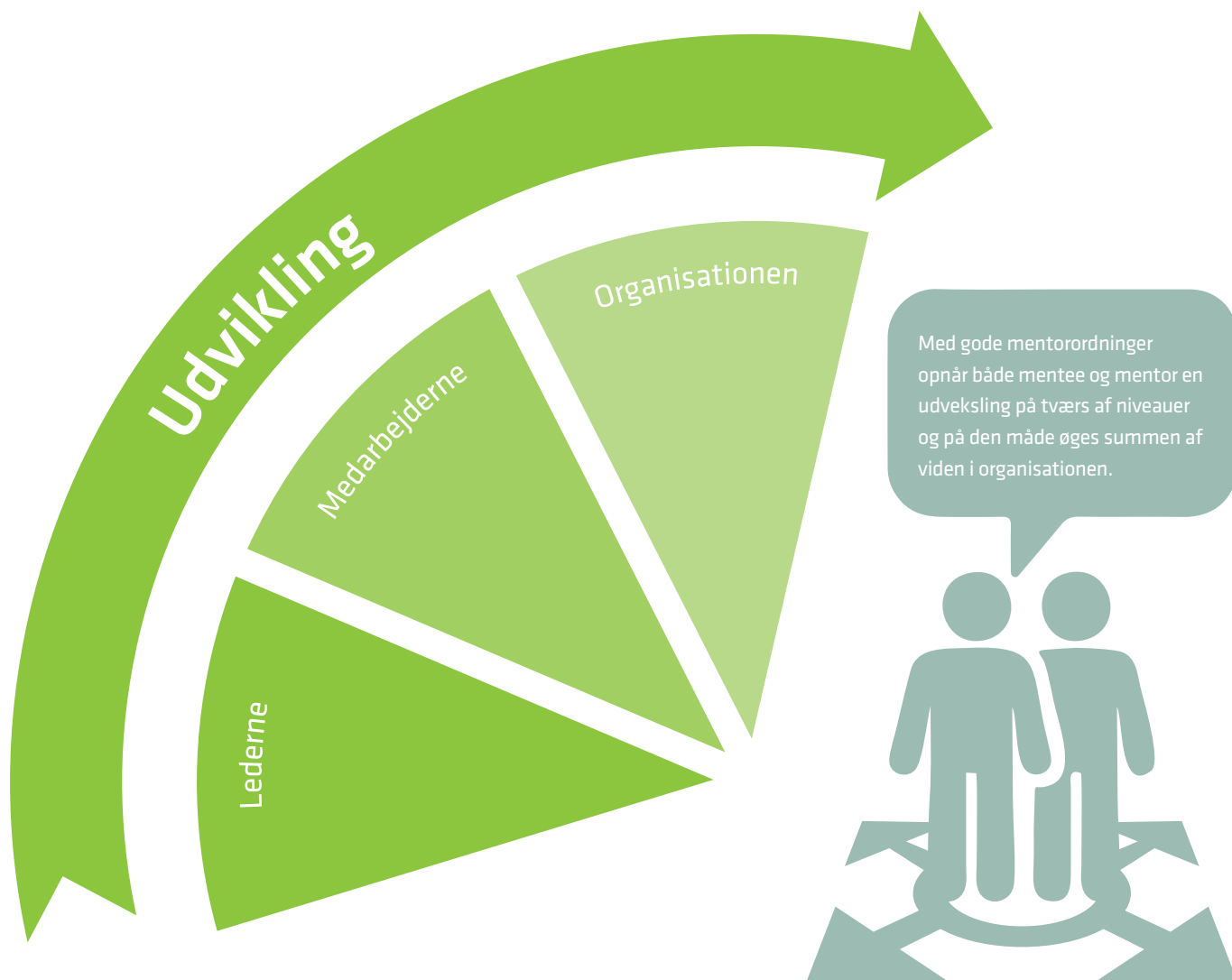
	Hvad vil vi prioritere?	Hvad vil vi gerne opnå?	Hvad kan vi gøre?	Hvornår skal det gennemføres og af hvem?
<b>Udvikling</b>				
Lederne				
Medarbejdere				
Organisation				
<b>Rummelighed</b>				
Mangfoldighed				
Indslusning på arbejdsmarkedet				
Plads til flere på arbejdsmarkedet				
<b>Fastholdelse</b>				
Tilstedeværelse på arbejdspladsen				
Fysisk sundhed				
Mental sundhed				

**BFA** Branche Fællesskab Arbejdsmiljø Værdi og Offentlig Administration

# Udvikling til gavn for alle

Langt de fleste arbejdspladser har mål og intention om, at ledere og medarbejdere skal udvikles, og deres kompetencer skal forbedres under ansættelsen. Individuelle kompetenceløft og en samlet udvikling af teams og afdelinger er medvirkende til at øge trivslen og er et vigtigt element i bæredygtigt arbejdsmiljø. Ved at udvikle ledere, medarbejdere og organisationer giver vi et løft til et mere bæredygtigt samfund.

Inspiration til mere udvikling





## Dygtige ledere styrker trivslen

### Mentorordninger

Mentorordninger, hvor erfarne og mindre erfarne medarbejdere kobles sammen, har flere formål. Den erfarne mentor kan oplære den mindre erfarne mentee, som en slags sidemandsordning, så mentee hurtigere får kendskab til løsningen af kerneopgaven og kulturen på arbejdspladsen. Arbejdspladsen får den gevinst, at den viden mentoren har ikke forsvinder, når den erfarne medarbejder forlader jobbet.

### Kompetenceudvikling for ledere

Systematisk lederudvikling gennem kurser og efteruddannelse, både i forhold til arbejdsmiljø og i forhold til selve lederopgaven, medvirker til at løfte ikke bare lederen, men også de medarbejdere, som den enkelte leder har ansvar for.

### Lederfora og eksterne netværk

Når ledere deltager i konferencer, eksterne lederfora og netværk opbygger lederen både viden og får inspiration gennem indsigt i andres erfaringer.

Trivsel i lederrollen: [godtarbejdsmiljo.dk/lederrollen](http://godtarbejdsmiljo.dk/lederrollen)

## Klar til fremtidens udfordringer?

### Supervision og sparring

Den enkelte medarbejder kan have behov for at deltage i fora, hvor det er muligt at tage en åben dialog om f.eks. vold og konflikter, mens en mentorordning kan give mulighed for en systematisk dialog om medarbejderens arbejdsforhold og opgaver. Mentorordningerne kan desuden medvirke til vidensdeling og indsigter på tværs i teams og afdelinger.

Supervision og sparring: [godtarbejdsmiljo.dk/supervisionogsparring](http://godtarbejdsmiljo.dk/supervisionogsparring)

### Kompetenceudvikling for medarbejdere

Har I mulighed for at sikre en systematisk udvikling af den enkelte medarbejders viden og skabe nye faglige indsigter? Det styrker medarbejderens trivsel og værdi.

### Udvikling af fysisk og mental arbejdsevne

Det er vigtigt at vurdere, om I gør nok for at holde den enkelte "fit for work". Overvej om og hvordan den enkelte medarbejder har ressourcer og kompetencer til at løse opgaverne - også på den lange bane. Gør I nok for, at alle er med på den teknologiske udvikling, og er alle trygge ved de ændringer, der ellers sker ved arbejdstilrettelæggelse og udførelse?

## Summen af vores kompetencer sikrer kvaliteten i vores opgaveløsning

### Fokus på kerneopgaven

En fælles forståelse for kerneopgaven er fundamentet i forhold til godt samarbejde og god trivsel på tværs af teamet. Men hvor tit tager I en drøftelse af, hvordan I hver især opfatter kerneopgaven, husker I at tage drøftelsen, når der er nyansættelser og ved organisationsændringer? Målet er, at alle har en fælles referenceramme i forhold til kerneopgaven.

Prioritering af kerneopgaven: [godtarbejdsmiljo.dk/prioriteringafkerneopgaven](http://godtarbejdsmiljo.dk/prioriteringafkerneopgaven)

### Høj social kapital og arbejdsfællesskab

Har I øje for social kapital, samarbejder I med blik for forskellige fagligheder, og er omgangstonen præget af

respekt og tillid? Hvad gør I for at styrke samarbejdet og foregår det systematisk?

Find mere inspiration til godt samarbejde og udvikling af organisationer på [godtarbejdsmiljo.dk/socialkapital](http://godtarbejdsmiljo.dk/socialkapital)

### Rammer for videndeling

Et fælles læringsmiljø og struktureret vidensdeling styrker teamet og organisationen. Hvilke systemer har I, der sikrer, at alle har den nødvendige viden, og deler I viden og erfaringer på tværs af fagligheder og afdelinger? Hvordan kan I organisere arbejdet, så I opnår optimal vidensdeling?

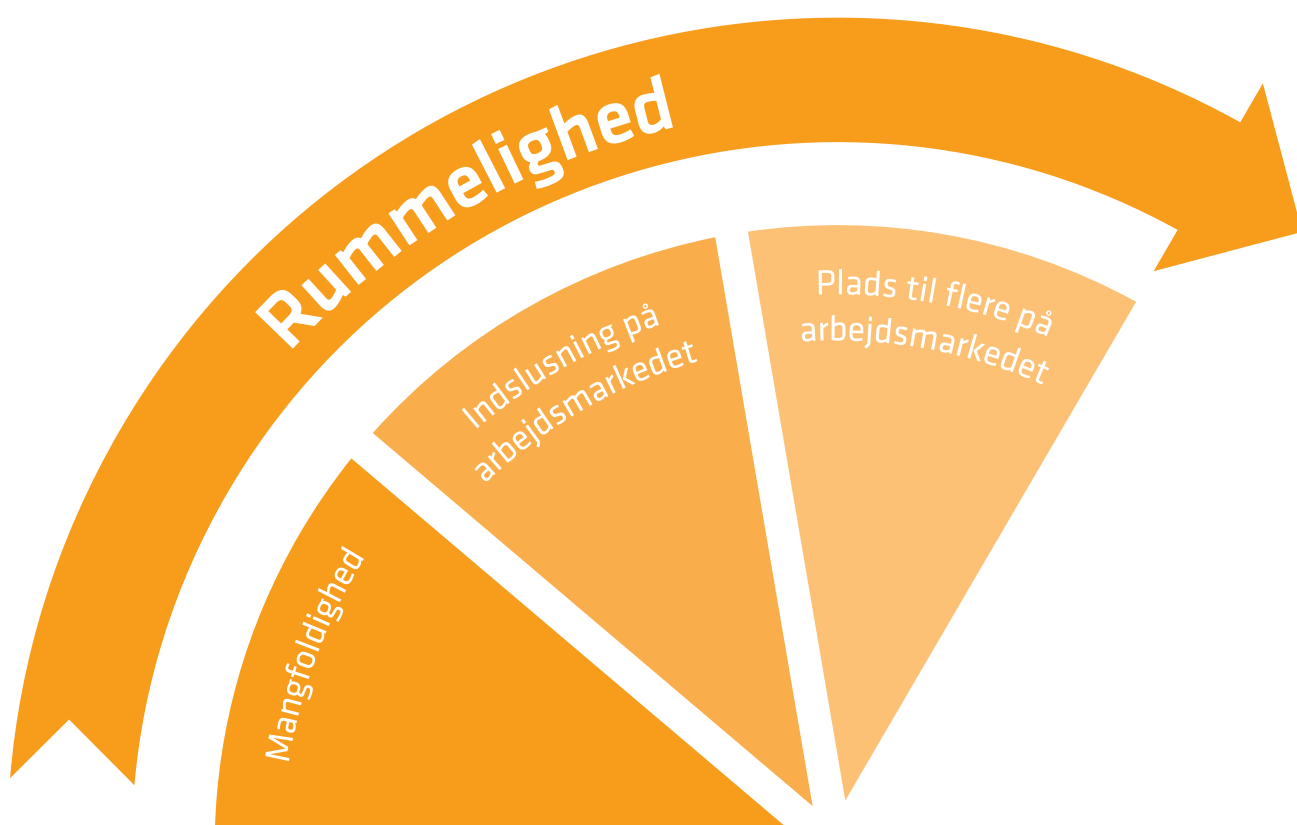
# En rummelig arbejdsplads er en mangfoldig arbejdsplads

En stor gruppe unge og voksne befinder sig på kanten af arbejdsmarkedet. Det kan f.eks. skyldes sygdom, fysiske eller mentale funktionsnedsættelser eller sociale forhold, der har medført, at den enkelte ikke er i stand til at komme ind på arbejdsmarkedet.

Rummelighed er også en personalesammensætning, der afspejler befolkningssammensætningen, både i forhold til etnisk sammensætning, køns- og aldersfordeling og giver plads til flere.

Hvis organisationen vælger at arbejde aktivt med rummelighed, skal det blandt andet afspejles i personalepolitikkerne. Vil det styrke arbejdspladsen at udvikle en større rummelighed? Er der begrænsninger som følge af kerneopgavens karakter eller i de fysiske rammer? Hvad kan vi gøre for at skabe en større rummelighed? Er der kollegaer, der har brug for støtte?

**Inspiration til mere rummelighed**



## Mangfoldighed

### Personalepolitik i forhold til etnicitet, køn og alder

En ansættelsespolitik kan indeholde målsætning om, at personalesammensætningen skal afspejle befolkningssammensætning i forhold til etnicitet, alder og køn. Effekten af politikken kan måles ved hjælp af analyse af personalesammensætningen, så I sikrer, at målsætningen nås. Diskutér hvor I oplever, at ansættelsespolitikken bliver efterlevet og tal om, hvorvidt jeres rekrutteringsproces er optimal i forhold til målsætningen.

## Indslusning på arbejdsmarkedet

### Personer under uddannelse

Praktikforløb er vigtige for at kunne gennemføre sin uddannelse. De sikrer, at de studerende også har et praktisk afsæt i deres uddannelse og giver arbejdspladsen inspiration og viden direkte fra skolebænken. Har I oprettet praktikforløb? Er der arbejdsområder, hvor I med fordel kunne tage vare på flere studerende?

### Elever og vokselever

De fleste elever indleder deres uddannelse på en erhvervsskole som elever på et grundforløb og indgår senere en uddannelsesaftale med en virksomhed. Mange voksne over 25 år uden uddannelse vælger at gå i lære, så de kan blive faglærte. Har I vurderet jeres mulighed for at ansætte elever eller vokselever, og har I sikret jer, at I har afdækket alle relevante områder, hvor det er muligt at tage en elev eller vokselev ind?

'Den gode modtagelse' giver inspiration til, hvordan I modtager nye medarbejdere på en måde, så de bedst muligt bliver integreret både fagligt og socialt på arbejdspladsen.

Læs mere på: [godtarbejdsmiljo.dk/godmodtagelse](http://godtarbejdsmiljo.dk/godmodtagelse)

## Plads til flere

### Jobordninger

Der er en række jobordninger, der har til formål at få ledige tilbage på arbejdsmarkedet f.eks. som voksenlærlinge. I forbindelse med drøftelse af rummelighed kan I vurdere, om organisationen har mulighed for at tage en eller flere personer ind på forskellige løntilskudsordninger med det formål at bidrage til, at vi som samfund får inkluderet flest muligt på arbejdsmarkedet.

Læs om "bedre arbejde til flere" på: [cabiweb.dk](http://cabiweb.dk)

### Jobs for personer med nedsat funktionsevne

Har I mulighed for at tilrettelægge nogle opgaver, der kan løses af personer med mental eller fysisk funktionsnedsættelse. Det kan f.eks. være personer i flexjob eller førtidspensionister i skånejobs. Nogle opgaver vil kræve en særlig tilrettelæggelse for at den kan løses af f.eks. personer med fysisk handicap. Tag beslutning om at gå målrettet efter det, hvis det er et indsatsområde, I ønsker at prioritere i organisationen.

### Opgaver for personer i virksomhedspraktik

Både ledige og borgere der har helbredsproblemer kan via deres kommune komme i virksomhedspraktik. Her kan de afprøve nye jobmuligheder, afklare kompetencer eller få skabt tilknytning til arbejdsmarkedet. Hvad er jeres muligheder for at skabe midlertidige jobs? Er der oplagte opgaver, som med fordel kunne gives til personer i virksomhedspraktik?

Velkommen til vores arbejdsplads. Der er brug for dig.

Vi er med til at give alle en mulighed for at være en del af et arbejdsfællesskab.

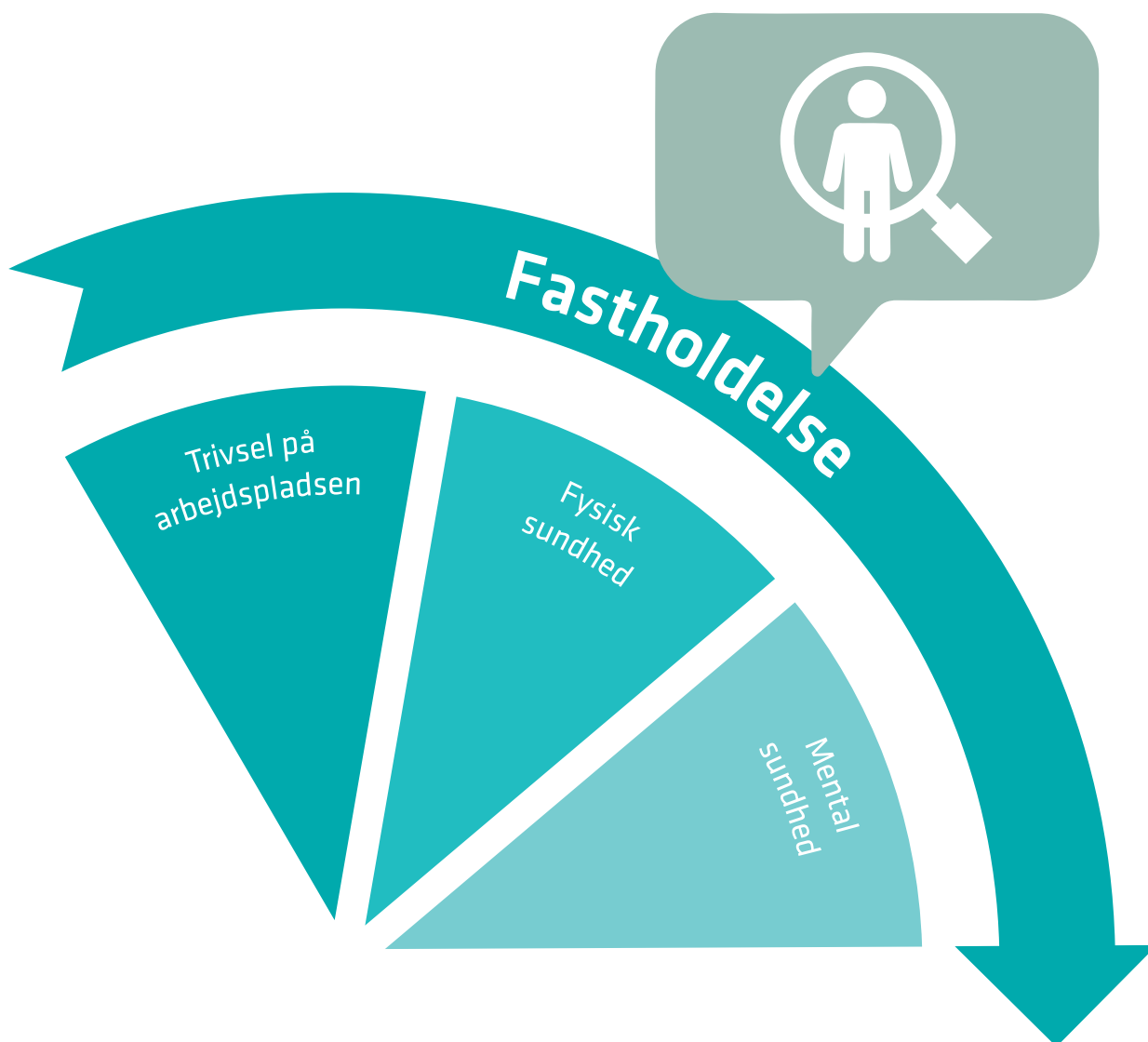


# Veje til bedre fastholdelse

Der er mange positive effekter af at arbejde med fastholdelse f.eks. færre udskiftninger i personalegruppen. Få udskiftninger kan medvirke til en stabil løsning af kerneopgaven. Ofte er det forbundet med øgede omkostninger at skifte personale, da der måske både skal være vikardækning i en periode, der er tab viden og erfaring, og det kræver ressourcer at lære nyt personale op. Endelig opleves stabil personalesammensætning som positivt for borgere, brugere og kollegaer.

På de kommende sider finder I midler, der kan medvirke til at skabe god trivsel og gode forhold på arbejdspladsen.

**Inspiration til bedre fastholdelse**



## Styrk trivlsen

### Omsorgssamtaler

Omsorgssamtaler kan være et vigtigt middel til at sikre et bæredygtigt arbejdsmiljø. Samtalerne skal struktureres og afholdes planmæssigt. Og der skal være klare regler for, hvem der indkalder, og hvordan vi sikrer opfølgning. Brug gerne MUS-samtalen til at afdække, om der er et behov for omsorgssamtaler for den enkelte.

### Nærværsfaktorer

I arbejdet med nærvær er der fokus på, hvordan I har det på arbejdet. Her arbejder man med nærvær fremfor fravær og afdækker hvilke faktorer, der kan sikre, at I trives og dermed, at I er tilstede på jobbet. Blandt nærværsfaktorer hører blandt

andet, at det er acceptabelt at møde op på arbejdet, selvom om man ikke er på toppen, at man har en god kommunikation og hjælper hinanden.

### Åben og retfærdig organisering af arbejdet

En god organisering af arbejdet er kernen i god trivsel i organisationen. Der skal være åbenhed og gennemsigtighed om opgavefordelingen, og fordelingen skal opleves retfærdig. Drøftelserne skal tage udgangspunkt i løsning af kerneopgaven og f.eks. fordeling af kan- og skal-opgaver.

Du kan finde gode værktøjer om organisering af arbejdet her: [godtarbejdsmiljo.dk/socialkapital](http://godtarbejdsmiljo.dk/socialkapital)

Det handler ikke kun om at tænke fastholdelse på arbejdspladsen, men på arbejdsmarkedet generelt.

Lederen hjælper mig og mine kolleger med at sortere i opgaverne, når vi har behov for støtte.



## Bedre fysisk sundhed

### Håndtering af fysisk belastning

Der kan opstå situationer og perioder, hvor de ansatte har behov for fysisk aflastning. Hvad kan I gøre for at håndtere det, og har I mulighed for at tilføre ressourcer og hjælpemidler, så I kan imødekomme skader og slid? Det er bare nogle af de emner, der kan indgå i drøftelsen om, hvorvidt arbejdspladsen opfylder målsætningen om at optimere den fysiske arbejdsevne.

### Sundhedsfremmende tiltag

Hvilke muligheder har I for at støtte op om, at medarbejderne har et sundt og godt helbred. Heri kan indgå f.eks. rygestopkurser, fordelagtige priser eller adgang til træningsfaciliteter eller en kultur, hvor det er helt almindeligt at lave f.eks. strækøvelser i arbejdstiden.

### Tilgang til teknologien

Den teknologiske udvikling er blandt andet med til at sikre, at mængden af hårdt fysisk arbejde bliver nedbragt. Men hvordan arbejder I med det struktureret? Vedligeholder I ny viden om aflastende teknologier, og har I en systematisk tilgang i forhold til forbedring af de fysiske forhold?

Gode forhold til at sikre den fysiske arbejdsevne og undgå skader og slid er "klassiske" arbejdsmiljøindsatser. Find mere inspiration på [godtarbejdsmiljo.dk/krop-og-sundhed](http://godtarbejdsmiljo.dk/krop-og-sundhed)

## Hav det godt på jobbet

### Stop konflikter på arbejdspladsen

Konflikter og mobning kan forebygges ved blandt andet at tale åbent om det. Italesættelsen kan f.eks. ske ved, at organisationen udvikler og implementerer en konflikt- og mobbepolitik og ved at uddanne ledere og mellemedere til at håndtere og handle på situationer med konflikter og mobning.

Find inspiration til forebyggelse af konflikter og mobning her: [godtarbejdsmiljo.dk/trivsel](http://godtarbejdsmiljo.dk/trivsel)

### Forebyggelse af vold

Det er muligt at forebygge vold ved at iværksætte en række tiltag. Det kan f.eks. være, at I tilrettelægger opgaverne på en måde, så det mindsker risikoen for, at voldelige episoder sker. Men det forudsætter, at I taler om risikoen for vold, og at I er fælles om at dæmme op for risikoen.

Der findes mange værktøjer til at forebygge både trusler og konflikter.

Læs mere om strategier for forebyggelse af trusler og vold her: [godtarbejdsmiljo.dk/voldogtrusler](http://godtarbejdsmiljo.dk/voldogtrusler)

### Undgå stress

En del mennesker sygemeldes i kortere eller længere perioder på grund af stress, og derfor er det af afgørende betydning, at den enkelte organisation forebygger stress. Forebyg med fokus på kerneopgaven og de professionelle relationer på arbejdet. Stress er et af de områder, hvor der er forsket og udviklet mange metoder f.eks. til at prioritere, forbedre samarbejdet og skabe synlighed om lederens opgaver. Som et led i at skabe et bæredygtigt arbejdsmiljø er der god hjælp at hente, når det gælder stress.

Find stressværktøjer her: [godtarbejdsmiljo.dk/stress](http://godtarbejdsmiljo.dk/stress)

### Godt tilbage på job

Når sygemeldte og specielt langtidssygemeldte skal tilbage på job, er det vigtigt, at der er en åben dialog om kollegaens tilbagevenden. Skal der tages særlige hensyn, og hvilken indvirkning og betydning har det for andre? For lederen ligger der en opgave i at balancere mellem hensynet til den enkelte og hensynet til gruppen. Hvordan skal informationen doseres, og hvordan håndterer I behovet for diskretion i forhold til den sygemeldte?

Find inspiration til den gode tilbagevenden her [godtarbejdsmiljo.dk/ledersopgavermedstress](http://godtarbejdsmiljo.dk/ledersopgavermedstress)

### Livsfasepolitik og seniorpolitik

En livsfasepolitik rummer mulighed for ansættelse uanset, hvor den enkelte befinder sig i sit liv, ligesom arbejdspladsen rummer mulighed for at tilpasse stillinger og opgaver til den enkelte ansatte. Konkret betyder det, at der skal være plads til både den ambitiøse, der er villig til at yde en ekstra indsats og lægge mange kræfter i dagligdagen, og der skal være plads til de unge forældre med behov f.eks. kortere dage, akutte fraværsdage og fleksibel arbejdstid.

Find anledning til at tale om, hvordan I kan arbejde med livsfaser og tage hensyn til forskellige behov, f.eks. hos seniorer og nye på arbejdsmarkedet. Spørgsmålene handler også om nye tendenser, hvor flere og flere har en løsere tilknytning, er kortere tid på arbejdspladsen eller ikke er så meget fysisk tilstede.

Se, hvordan I selv kan holde en workshop: "Sæt fremtidens arbejdsmiljø til debat" på [godtarbejdsmiljo.dk/fremtiden](http://godtarbejdsmiljo.dk/fremtiden)

Vores seniorpolitik giver mig mulighed for spændende opgaver, selvom jeg ikke arbejder så mange timer.



# Erfaringer med værktøjet

” Når man sidder med brikkerne, skabes en hyggelig stemning omkring det, og man kan sige sin mening uden at blive klandret. Man bliver også opmærksom på de positive ting, vi allerede gør. Faktisk har vi fået en god følelse af, at der bliver taget hånd om os f.eks. med supervision og sparring.

” De var skeptiske, men det blev faktisk meget hurtigt positivt, da mine kolleger opdagede, at det var meget aktuelle problematikker, vi kunne tage fat i. Det betyder rigtig meget at få tid til at komme ind i de små kroge, man ikke får talt om til daglig.

” Vi har simpelthen indarbejdet temaer fra dialogværktøjet i vores APV, så vi er sikre på, at vi kommer til at arbejde videre i den rigtige retning.

” Det er svært at være imod noget, der er bæredygtigt. Idéen om, at man skal være frisk, også når man hver dag går hjem fra arbejde og den dag, man går på pension, er meget tiltalende for den enkelte medarbejder, ligesom man som leder er interesseret i, at folk er sunde og tilfredse.

” Det skaber et helhedsorienteret og forebyggende fokus på arbejdsmiljøindsatsen på en ny måde. I det daglige kan det være svært at komme fra den problemfokuserede tilgang til arbejdsmiljøindsatsen til en mere strategisk tilgang.

” Når man forstår meningen med bæredygtigt arbejdsmiljø, så forstår man også, hvorfor det er vigtigt at lave en risikovurdering. Og måske behøver man ikke at melde sig syg en dag, hvor man ikke yder 100 pct., fordi man har talt om rummelighed og fastholdelse, og ved, at man kan få hjælp og opbakning fra kollegerne.

## Få mere at vide



### ”Rummelighed i praksis”

Kort pjece, som beskriver forudsætninger for gode inklusionsforløb på kommunale arbejdspladser.

<https://www.forhandlingsfaellesskabet.dk/media/1022185/4067.205.sfi-kortogklart.pdf>

### Center for aktiv beskæftigelses indsats

[www.cabiweb.dk](http://www.cabiweb.dk) CABI indsamler, udvikler og formidler metoder, viden, værktøjer og inspiration, så jobcentre og virksomheder klædes på til at agere i praksis for at styrke det rummelige arbejdsmarked og den aktive beskæftigelsesindsats.

### Viden på tværs

[www.vpt.dk](http://www.vpt.dk) Viden på Tværs spreder viden og understøtter medarbejdere og ledere i udvikling af de kommunale arbejdspladser og kerneopgaver til gavn for borgerne.

## Tak til arbejdspladserne

Stor tak til følgende ni arbejdspladser, som har afprøvet dialogværktøjet i efteråret 2017 og bidraget med erfaringer og ovenstående citater til dialogværktøjet:

Regionshospitalet Nordjylland, Trillingeklubberne, Parkvænget Center for Social og Service, HR Region Midtjylland, Nyborg Heldagsskole, Klinisk Mikrobiologisk Afd., Herlev Hospital, Psykiatrien Region Hovedstaden, OK Fonden, Borgercenter Nord og Aarhus Kommune.

# Veje til bæredygtigt arbejdsmiljø

## Kom hele vejen rundt

Et bæredygtigt arbejdsmiljø skabes, når arbejdet tilrettelægges, så det bidrager til at opbygge menneskelige ressourcer og arbejdskapacitet, der både møder samfundets, arbejdspladsens og den enkeltes behov.

### Længere tid på arbejdsmarkedet stiller nye krav til arbejdsmiljøet

Vi skal i dag være længere tid på arbejdsmarkedet, hvilket gør, at vores mentale og fysiske ressourcer skal kunne møde kravene i arbejdet. Samtidig er vores levealder steget, så vi får mere tid til at bruge de ressourcer, som vi har opbygget.

Det bæredygtige arbejdsmiljø er med til at styrke samarbejdet om kerneopgaven og retter sig såvel

mod medarbejderen, som lederen og organisationen i sin helhed, så den samlede værdi af arbejdspladsens ressourcer øges.

Med denne vejledning til et dialogværktøj om bæredygtighed kan arbejdspladsen både komme hele vejen rundt om arbejdsmiljøet og prioritere den indsats som skal være med til at fremtidssikre arbejdsmarkedet.

På arbejdspladsen kan I bruge materialet til at prioritere jeres arbejdsmiljøarbejde i MED, i arbejdsmiljøgruppen, i TRIO (TR, AMR og leder) eller i arbejdet som intern arbejdsmiljø- og HR-konsulent.

### Et fremtidssikret arbejdsmiljø

Et godt samarbejde er væsentligt for et godt arbejdsmiljø nu og i fremtiden. Derfor samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere i BFA om at udvikle information, inspiration og vejledning. Vi udarbejder konkrete værktøjer, så arbejdspladserne kan handle og forebygge lokalt. Vi præsenterer ambitiøse forebyggende løsninger, som baserer sig på erfaring fra arbejdspladser og på forskning. Løsninger som tager udgangspunkt i de problemer, der skal løses nu og de problemer, som kan opstå.

Det gør vi i enighed – til gavn for ledere, medarbejdere og borgere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på [godtarbejdsmiljo.dk](http://godtarbejdsmiljo.dk).



**Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø**

Velfærd og Offentlig administration