

# Veje til bæredygtigt arbejdsmiljø

Kom hele vejen rundt



# Indhold

<b>Bæredygtigt arbejdsmiljø</b> .....	<b>3</b>
<b>Kom godt i gang med bæredygtigt arbejdsmiljø</b> .....	<b>4</b>
Dialogkort.....	5
<b>En god proces</b> .....	<b>6</b>
Dialogen .....	6
<b>En rummelig arbejdsplads er en mangfoldig arbejdsplads</b> .....	<b>9</b>
Mangfoldighed .....	10
Indslusning på arbejdsmarkedet.....	10
Plads til flere .....	10
<b>Vejen til færre udskiftninger i personalegruppen</b> .....	<b>11</b>
Omsorg, nærvær og organisering styrker den mentale arbejdsevne .....	12
Bedre fysisk arbejdsevne.....	12
Hav det godt på jobbet .....	13
<b>Udvikling til gavn for alle</b> .....	<b>14</b>
Dygtige ledere styrker trivsel og udvikler teams.....	15
Klar til fremtidens udfordringer?.....	15
Summen af vores kompetencer sikrer kvaliteten i vores opgaveløsning.....	15

Udgivet af BrancheFællesskabet  
for Arbejdsmiljø for Velfærd og  
Offentlig administration

Studivestredede 3, 3. sal  
1455 København K

September 2017

Redaktion og grafik: Geelmuyden Kiese A/S

Arbejdsmiljøfaglig konsulent: Projektuset Aron

Projektledelse: Lise Keller

Styregruppen: Akademikerne, Bupl, DSR,  
Danske Bioanalytikere, Danske regioner, FOA,  
HK Kommunal, KL og Socialpædagogerne.

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 forarbejdet for BFA Velfærd.



**Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø**  
Velfærd og Offentlig administration

# Bæredygtigt arbejdsmiljø

## Kom hele vejen rundt

### **Hvorfor skal vi arbejde med bæredygtigt arbejdsmiljø?**

Traditionelt arbejde med arbejdsmiljø fokuserer, for det meste, på hvordan vi undgår at blive syge i kortere eller længere tid af at gå på arbejde, og hvordan vi kan trives med hinanden på arbejdet.

Det er stadig vigtigt, men at arbejde med bæredygtigt arbejdsmiljø betyder, at man også fokuserer på udvikling af mentale og fysiske ressourcer. Hvad skal der til for, at medarbejderne fastholdes og udvikles således, at deres ressourcer er øget, når de forlader arbejdspladsen eller får nye udfordringer på arbejdspladsen.

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.

Det bæredygtige arbejdsmiljø er med til at styrke kerneopgaven og retter sig såvel mod medarbejderen, som lederen og organisationen i sin helhed, så den samlede værdi af arbejdspladsens ressourcer øges.

Arbejdspladsen kan også vælge at arbejde for at skabe adgang til jobs for personer med særlige behov eller gøre en særlig indsats for at fastholde seniorer eller uddanne sine ledere. På den måde kan arbejdspladsen medvirke til at opbygge og styrke et rummeligt arbejdsmarked. I dialogværktøjet er udvalgt tre hovedområder: Rummelighed, fastholdelse og udvikling.

### **Bred forankring og synlighed**

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

Flere aktører er involveret, når det gælder om at styrke et bæredygtigt arbejdsmiljø, opgaverne er mange og forankring foregår flere steder. Dialogværktøjet er med til at vise forskellige muligheder for alle som arbejder med arbejdsmiljø på arbejdspladsen.

Bæredygtigt arbejdsmiljø er ikke bare forebyggelse af nedslidning. Det handler om, at vi udvikler os på arbejdet. Vi kommer hele vejen rundt: Arbejdspladsen er ikke alene rummelig og formår at fastholde medarbejdere og ledere, men er også et sted, hvor vi kan være engagerede og have fokus på opgaverne.

# Kom godt i gang med bæredygtigt arbejdsmiljø

Bæredygtigt arbejdsmiljø er en overordnet tilgang til arbejdet med arbejdsmiljø. Derfor er det en forudsætning, at arbejdet med bæredygtigt arbejdsmiljø er funderet bredt i organisationen. Vi anbefaler, at I bruger dialogværktøjet "Veje til bæredygtigt arbejdsmiljø", når både ledelse og medarbejdere er med rundt om bordet.

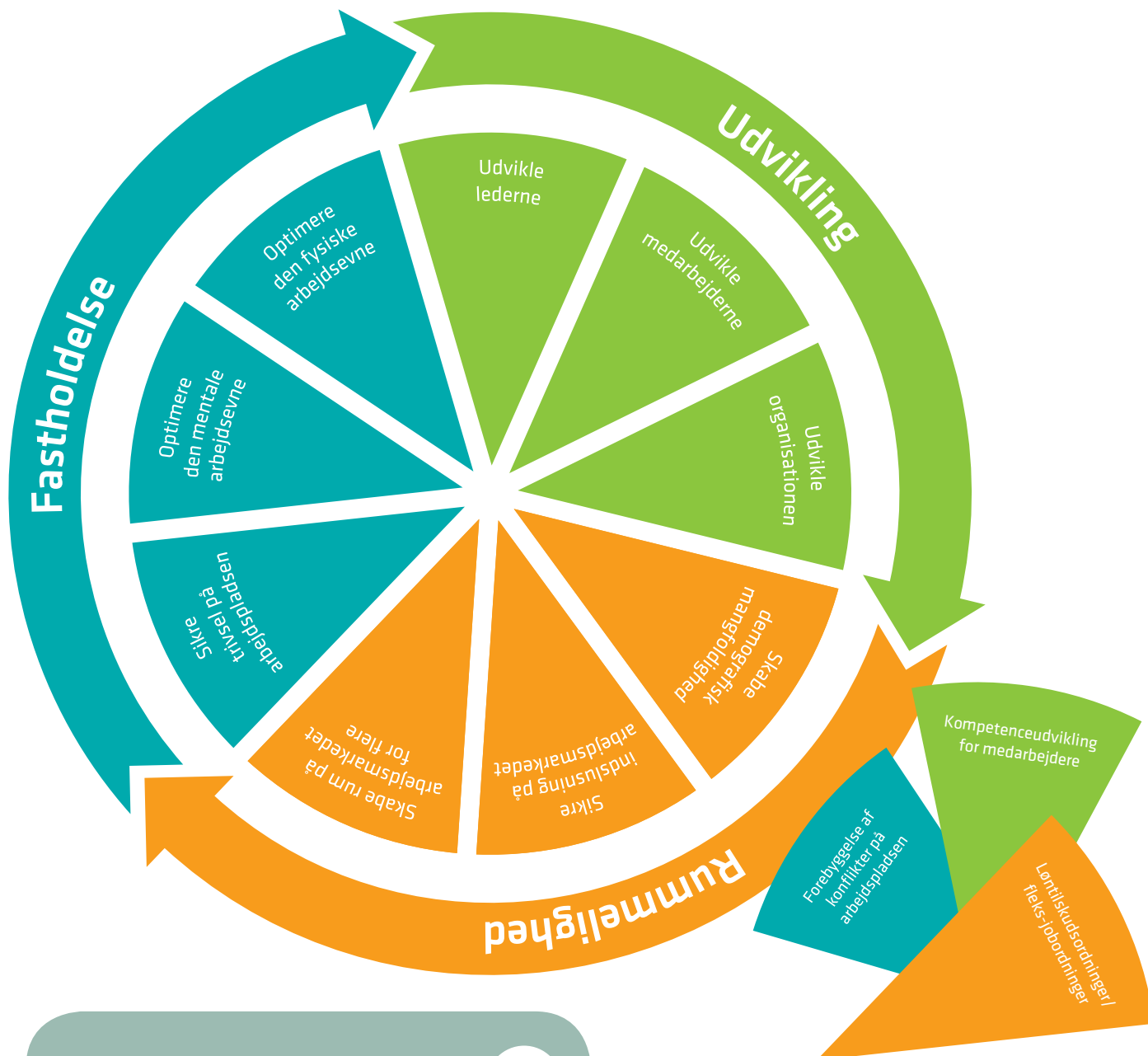
Værktøjet er et dialogværktøj, der inspirerer til refleksion og drøftelse over status og indsatser i forhold til, hvad I historisk har gennemført af aktiviteter på arbejdsmiljøområdet, hvor I måtte have mangler eller svage områder, og hvad der skal til for at sætte barren for arbejdsmiljøindsatsen højt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

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



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.





## Materialet består af



- En måloversigt
- 27 udfyldte dialogkort og 9 blanke

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

- Udvikling
- Fastholdelse
- Rummelighed

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. Dialogkortene er konkrete midler til at opnå målsætningen inden for et givent område. Fx kan "Fokus på kerneopgaven" være et middel til at udvikle organisationen, og forskellige ansættelsespolitikker 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 deres arbejds miljøarbejde. 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 desuden vedlagt nogle blanke dialogkort, som giver mulighed for at tilføje flere midler, I har sat i værk eller planlægger at iværksætte.

# En god proces

## Forberedelse



### 1. Nedsæt en tovholdergruppe

Hvem skal være med:

- Hvordan sammensætter I den bedst?
- Hvordan sikrer I god forankring?
- Er det arbejdsmiljøgruppe og TR (Trioen), skal der være deltagelse af fx arbejdsmiljøkoordinator, repræsentanter fra ledelsen og HR?

### 2. Læs vejledningen

Overvej:

- Er der temaer, I har brug for at sætte særligt fokus på?
- Hvad I gerne vil have ud af dialogen helt konkret?
- Hvordan I vil følge op og evaluere?

### 3. Planlæg og aftal

Lav på forhånd en plan for mødets forløb:

- Hvem der indkalder til det?
- Hvem der står for hvad på mødet og bagefter mødet?

## Dialogen

Her kan I læse mere om dialogen og opfølgning på de emner, vi lægger op til at I drøfter. Der er også ideer til spørgsmål, der kan sætte gang i dialogen. I kan fx gennemføre dialogen på et personalemøde eller en særlig temadag.

Hvordan I tilrettelægger mødet, afhænger både af deltagerantallet, og hvor meget tid I har. For at alle kan dele deres erfaringer og synspunkter, er det godt med mulighed for dialog i mindre grupper (4-6 personer) undervejs.

## Inspiration til en enkel grundstruktur til et personalemøde



## Opfølgning



Som tovholdergruppe følger I op på mødet og drøfter bl.a.:

- Hvad gør vi allerede godt, når det handler om bæredygtigt arbejdsmiljø?
- Har vi fået afdækket, hvad vi skal arbejde videre med?
- Hvilke konkrete initiativer kunne være relevante?
- Hvad er de næste skridt, og hvordan kan vi engagere hele arbejdspladsen?
- Hvordan og hvornår melder vi tilbage til personalegruppen og andre?
- Kan indsatsen koordineres med APV- og trivselsarbejdet?

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

**Step 1:** I skal beslutte, om I vil tale om indsatser indenfor alle tre områder, udvikling, fastholdelse og rummelighed, eller om I vil gå mere i dybden med ét af områderne.

**Step 2:** Hvis I har valgt at tale om indsatser indenfor alle tre områder, starter I med at få et overblik over de indsatser, I har iværksat indenfor hvert af områderne og anvender dialogkortene til at lægge på pladen. På den måde får I et overblik over, hvor det vil være godt at gå mere i dybden i dialogen.

Har I valgt at fordybe jer i ét af områderne, diskuterer I de indsatser, I har iværksat. Kender alle til indsatsen, fungerer indsatsen som ønsket, hvad kan bidrage til at optimere indsatsen, hvad har vi opnået af resultater osv.

**Step 3:** Her taler I om de indsatser dialogværktøjet ikke har med, som I har iværksat, og som understøtter jeres kerneopgave. Skriv dem på de blanke dialogkort og læg dem på pladen på den målsætning, som indsatsen medvirker til at nå.

**Step 4:** Her diskuterer I indsatser indenfor de enkelte områder, der vil få størst betydning for, at I vil betragte jer som en arbejdsplads med et bæredygtigt arbejdsmiljø.

**Opsamling:** Rund mødet af med at opsummere de erfaringer, udfordringer og ideer, der er kommet frem. Bed om forslag til, hvad I som udvalg eller gruppe skal gå videre med.

### 100 procent bæredygtig - er det muligt?

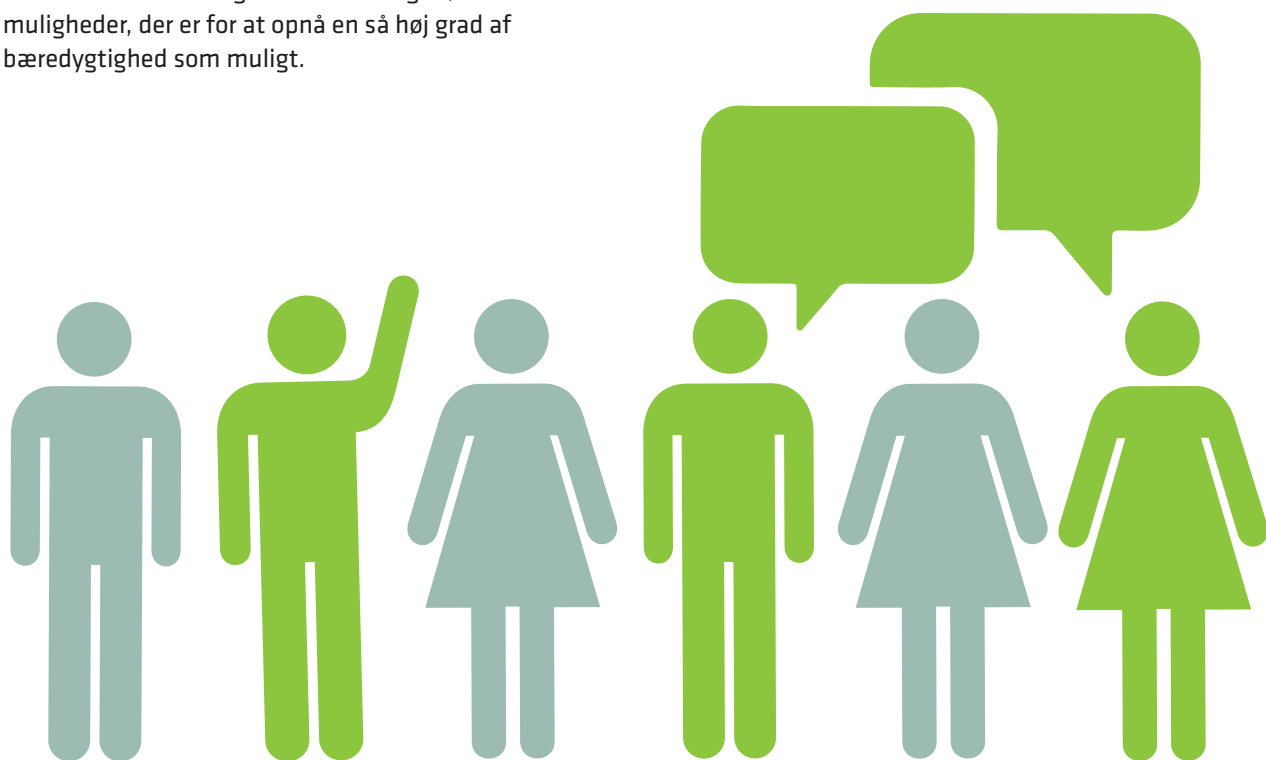
Det er ambitiøst at have kort på alle ni målsætninger. Det kræver en solid strategisk forankring af indsatsen, og kerneopgaven, der skal løses af den enkelte organisation, skal være af en sådan art, at det er muligt fx at tilbyde jobs for personer med funktionsnedsættelse eller andre med særlige behov.

Karakteren af kerneopgaven kan både være en mulighed og en barriere i forhold til at opnå en 100 procent bæredygtig arbejdsplads. For eksempel kan det måske være vanskeligt at åbne op for ansættelse af personer med særlige behov på et bosted for psykisk syge. 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 arbejdsmiljøgruppen 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, fx 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 for eksempel være, at ledelsen beslutter, at inklusion af personer med mental funktionsnedsættelse gennemføres i enkelte udvalgte teams, hvor det er muligt at inkludere den type arbejdskraft. 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.





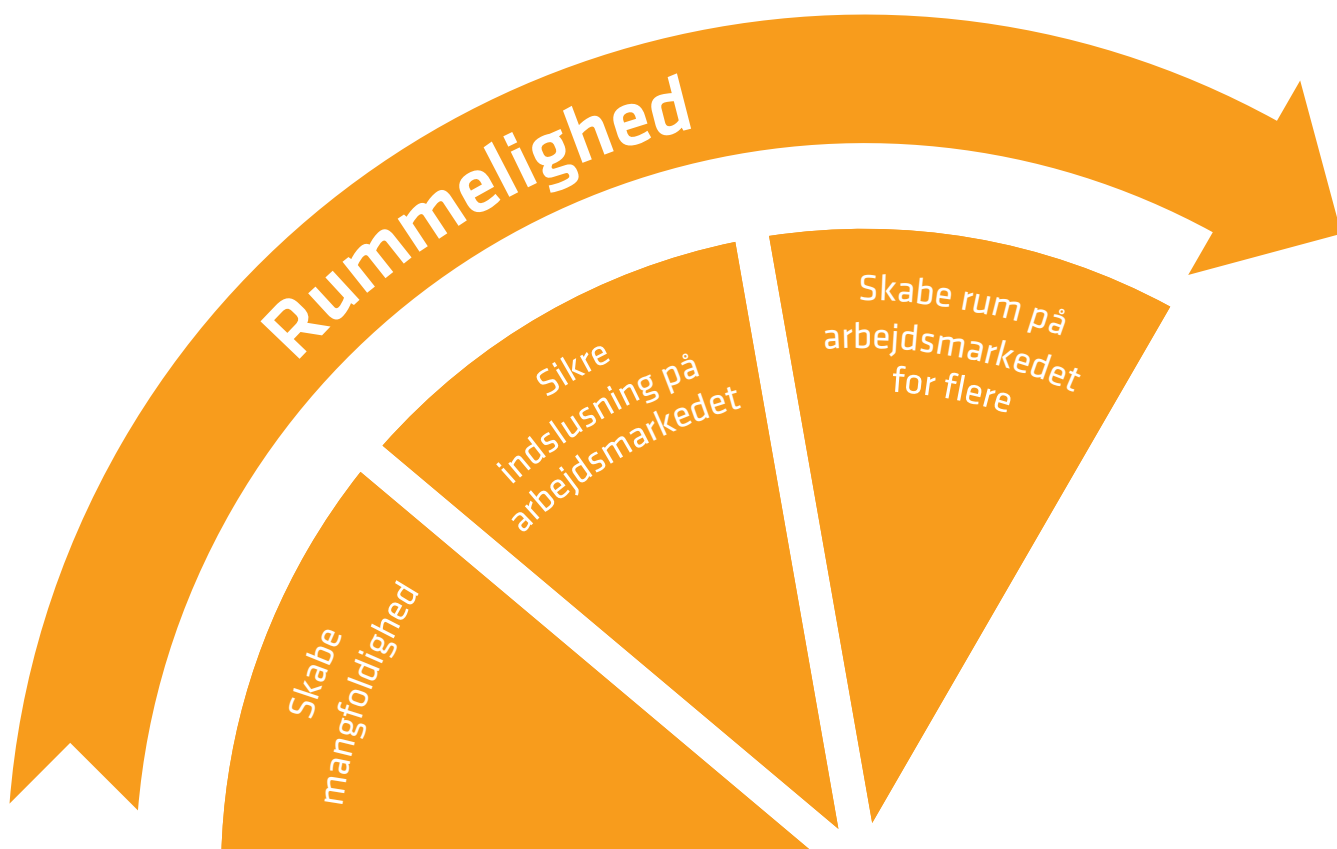
# En rummelig arbejdsplads er en mangfoldig arbejdsplads

En stor gruppe unge og voksne befinder sig på kanten af arbejdsmarkedet. Det kan for eksempel skyldes sygdom, fysiske eller mentale funktionsnedsættelser eller andre påvirkninger, der har medført, at den enkelte ikke er i stand til at komme ind på arbejdsmarkedet på lige fod med andre på grund af særlige behov.

Men rummelighed er også en personalesammensætning, der afspejler befolkningssammensætningen, både i forhold til etnisk sammensætning, køns- og aldersfordeling.

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

**Inspiration til mere rummelighed**



## Mangfoldighed

- **Ansættelsespolitik i forhold til etnicitet, køn og alder**

En ansættelsespolitik kan indeholde målsætning om, at personalesammensætningen skal afspejle befolkningsammensætning 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

- **Praktikpladser for personer under uddannelse**

Studerende har brug for praktikpladser for at kunne gennemføre deres uddannelse og sikre, at de også har et praktisk afsæt i forhold til den uddannelse, som de tager. Har I oprettet praktikpladser, og har I overblik over, om der er arbejdsområder, hvor I med fordel kunne tage en eller flere praktikanter ind, som kunne opnå god læring i et praktikophold hos jer?

- **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 og opnå et kompetenceløft. 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?

- **Jobs og opgaver for personer i arbejdsprøvning**

Arbejdsprøvning er en anden måde at skabe plads til flere på arbejdsmarkedet på. Hvad er jeres muligheder for at skabe jobs til personer, der skal ud i arbejdsprøvning, og er der oplagte opgaver, som med fordel kunne gives til personer i arbejdsprøvning?

Læs mere på [sfi.dk/publikationer/rummelighed-i-praksis-13106/](http://sfi.dk/publikationer/rummelighed-i-praksis-13106/)

## Plads til flere

- **Jobordninger**

Der er findes en række jobordninger, der har til formål at få personer udenfor arbejdsmarkedet tilbage på arbejdsmarkedet. I forbindelse med drøftelse af rummelighed, bør I vurderer, om organisationen har mulighed for at tage en eller flere personer ind på forskellige tilskudsordninger med det formål at bidrage til, at vi som samfund får inkluderet flest muligt på arbejdsmarkedet.

Denne vejledning giver inspiration til, hvordan I tilrettelægger modtagelsen af nye medarbejdere på en måde, så de bedst muligt bliver integreret både fagligt og socialt på arbejdspladsen [arbejdsmiljoweb.dk/godmodtagelse](http://arbejdsmiljoweb.dk/godmodtagelse)

- **Jobs for personer med nedsat fysisk eller mental funktionskapacitet**

Har I mulighed for at tilrettelægge nogle opgaver, der kan løses af personer med mental eller fysisk funktionsnedsættelse. Nogle opgaver vil forudsætte en særlig tilrettelæggelse for at kunne håndteres af for eksempel personer med fysisk handicap. Alligevel kan det fortsat være noget, I tager beslutning om at gå målrettet efter, hvis det er et indsatsområde, I ønsker at prioritere i organisationen.

Find inspiration til øget inklusion i arbejdsmarkedet her: [arbejdsmiljoviden.dk/Emner/Psykosocialt-arbejdsmiljo/Inklusion/Viden-om-inklusion](http://arbejdsmiljoviden.dk/Emner/Psykosocialt-arbejdsmiljo/Inklusion/Viden-om-inklusion)

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

Velkommen til vores arbejdsplads. Der er brug for dig.

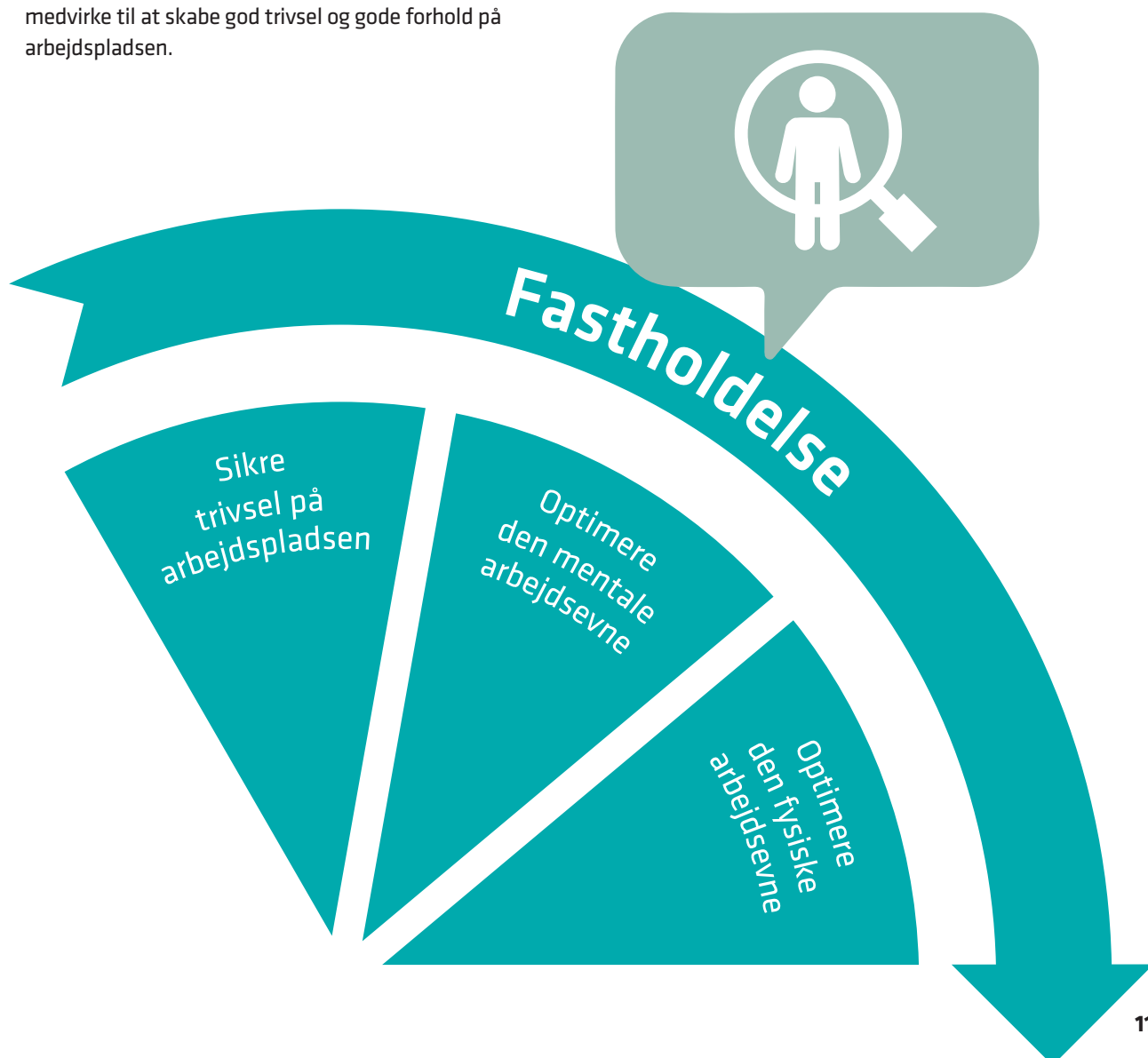


# Vejen til færre udskiftninger i personalegruppen

Der er mange positive effekter af at arbejde med færre udskiftninger i personalegruppen. Få og sjældne udskiftninger kan give 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 koster 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



## Omsorg, nærvær og organisering styrker den mentale arbejdsevne

- **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 MU-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, når I går 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 fordeling af kan- og skal-opgaver.

Du kan finde gode værktøjer om organisering af arbejdet her: [arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/social\\_kapital/](http://arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/social_kapital/)

## Bedre fysisk arbejdsevne

- **Belastning-ressource forhold**

Der kan opstå situationer og perioder, hvor de nuværende ansatte har behov for fysisk aflastning. Hvad kan I gøre for at håndtere det, og har I mulighed for at tilføre ressourcer, så I kan imødekomme fysisk nedslidning? 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 fx rygestopkurser, fordelagtige priser eller adgang til træningsfaciliteter eller en kultur, hvor det er helt almindeligt at lave fx udstrækning i arbejdstiden.

- **Gode fysiske rammer**

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 imødekomme nedslidning er "klassiske" arbejdsmiljøindsatser. På find mere inspiration på [arbejdsmiljoweb.dk/krop-og-sundhed](http://arbejdsmiljoweb.dk/krop-og-sundhed)

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



## Hav det godt på jobbet

- **Forebyggelse af konflikter på arbejdspladsen**

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

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

- **Forebyggelse af vold**

Der kan finde voldelige episoder sted på mange arbejdspladser, men det er muligt at forebygge vold ved at iværksætte en række tiltag. Det kan for eksempel være, at I tilrettelægger opgaverne på en måde, så det mindsker risikoen for, at der kan udvikles voldelige episoder. 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: [arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/vold\\_og\\_trusler](http://arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/vold_og_trusler)

- **Undgå stress**

Lad os med det samme slå fast – stress er noget, vi løser i fælleskab. Rigtig mange 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 fx 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: [arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/stress](http://arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/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: [etsundtarbejdsliv.dk/stress/5-lederens-opgaver-med-stress](http://etsundtarbejdsliv.dk/stress/5-lederens-opgaver-med-stress)

- **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 for eksempel kortere dage, akutte fraværsdage og fleksibel arbejdstid. Derudover kan organisationen udvikle en seniorpolitik, der udstikker klare retningslinjer for, hvordan organisationen vil sikre, at seniormedarbejdere får både opgaver og ansvar, der møder den enkeltes behov.

Find inspiration til livsfase og seniorpolitik her: [arbejdsmiljoviden.dk](http://arbejdsmiljoviden.dk)

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



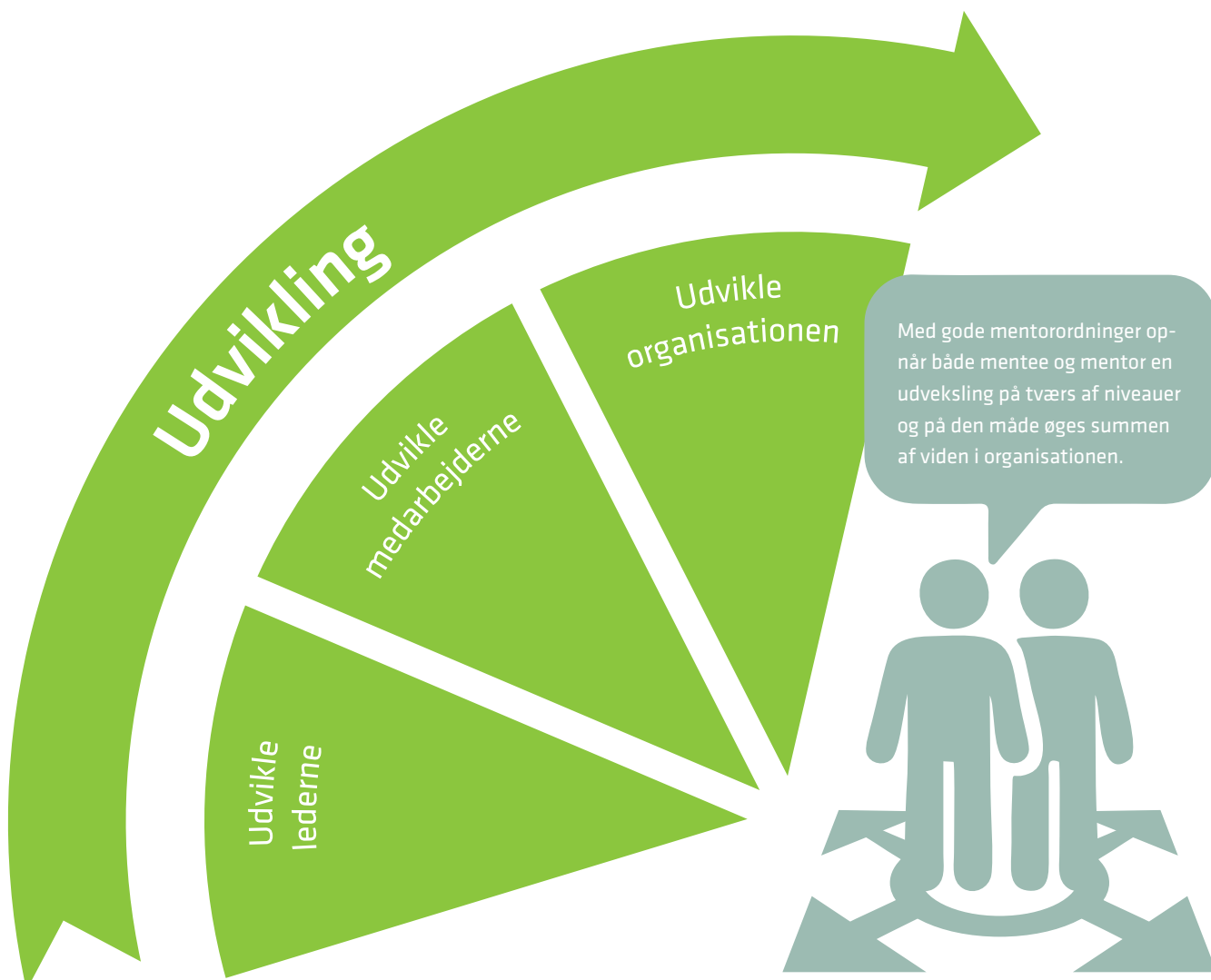
# Udvikling til gavn for alle

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 trivselen og er et vigtigt element i bæredygtigt arbejdsmiljø. Ved at udvikle ledere, medarbejdere og organisationer giver vi et samlet løft til arbejdsstyrken, så alle i højere grad kan imødekomme fremtidens krav i arbejdsmarkedet.

Det positive aftryk:  
**Giver vi en bedre  
arbejdskraft tilbage, end  
den vi fik?**



**Sådan udvikler vi  
os sammen**





## Dygtige ledere styrker trivsel og udvikler teams

- **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, bliver på arbejdspladsen, således at den ikke forsvinder, når den erfarne medarbejder forlader jobbet.

- **Kompetenceudvikling for ledere**

Systematisk lederudvikling gennem kurser og efteruddannelse, både i forhold til faglighed og i forhold til selve lederdisciplinen, medvirker til at løfte ikke bare lederen, men også de medarbejder, 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: [arbejdsmiljoweb.dk/lederrollen](http://arbejdsmiljoweb.dk/lederrollen)

## Klar til fremtidens udfordringer?

- **Supervision, sparring og mentorordning**

Den enkelte medarbejder kan have behov for at deltage i fora, hvor det er muligt at tage en åben dialog om fx 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: [arbejdsmiljoweb.dk/supervisionogsparring](http://arbejdsmiljoweb.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". Heri indgår en overvejelse af, om den enkelte medarbejder kan holde til opgaverne på sigt, om I gør nok for, at alle udvikler sig i takt med den generelle udvikling i branchen og i samfundet. Er alle med på den teknologiske udvikling, og er alle trykke ved de ændringer, der i øvrigt sker ved arbejdstilrettelæggelse og udførsel?

## Summen af vores kompetencer sikrer kvaliteten i vores opgaveløsning

- **Høj social kapital og arbejdsfællesskab**

Har I øje for social kapital, samarbejder I optimalt, og er tonen 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 [arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/social\\_kapital](http://arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/social_kapital)

- **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: [arbejdsmiljoweb.dk/prioriteringafkerneopgaven](http://arbejdsmiljoweb.dk/prioriteringafkerneopgaven)

- **Rammer for videndeling**

En fælles 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 afdelinger? Hvordan kan I organisere arbejdet, så I opnår optimal vidensdeling?

# 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. Samtidigt 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 kerneopgaven og retter sig såvel mod medarbejderen, som lederen og organisationen i sin helhed, så den samlede værdi af arbejdspladsens ressourcer øges. På arbejdspladsen kan I bruge materialet til at prioritere jeres arbejdsmiljøarbejde i arbejdsmiljøgruppen, i TRIO (TR, AMR og leder), i MED eller i arbejdet som intern arbejdsmiljø- og HR-konsulent.

## FÅ MERE AT VIDE



- **"Rummelighed i praksis"**

Kort pjece, som beskriver forudsætninger for gode inklusionsforløb på kommunale arbejdspladser.  
[forhandlingsfaellesskabet.dk/pjecer/pjecer-i-samarbejde/sfi-pjece-rummelighed-i-praksis.-kort-og-klart.aspx](http://forhandlingsfaellesskabet.dk/pjecer/pjecer-i-samarbejde/sfi-pjece-rummelighed-i-praksis.-kort-og-klart.aspx)

- **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.

- **Videncenter for arbejdsmiljø**

[www.vfa.dk](http://www.vfa.dk) VFA stiller forskningsbaseret viden om arbejdsmiljø, artikler, redskaber, love og regler samt eksempler på god praksis fra virksomheder, der har gjort en særlig indsats for arbejdsmiljøet til rådighed.

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere om aktiviteter til at skabe et bedre fysisk og psykisk arbejdsmiljø.

BrancheFællesskabet bistår arbejdspladserne med at skabe et godt arbejdsmiljø ved at udarbejde informations- og vejledningsmateriale samt afholde konferencer og træf mv.

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 [www.arbejdsmiljoweb.dk](http://www.arbejdsmiljoweb.dk).



**Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø**

Velfærd og Offentlig administration