

Leivo

22.5.2007

Riktlinjer och god praxis för arbetshälsa – rekommendation för kommunsektorn

1 Arbetshälsans betydelse

Främjandet av arbetshälsan är en viktig del i en framgångsrik personalledning. Arbetshälsofrämjandet genomförs i samverkan mellan arbetsgivaren och hela personalen till gagn för båda och det förbättrar arbetslivskvaliteten. Om personalen präglas av arbetstillfredsställelse, hälsa och arbetsförmåga syns detta i arbetskvaliteten, kundtillfredsställelsen och organisationens resultat.

Att erkänna betydelsen av arbetshälsan och utvecklingsåtgärder för den är ett led i upprätthållandet av de anställdas arbetsförmåga. Utvecklandet av arbetshälsan främjar personalens ork i arbetet och möjligheter att stanna längre kvar i arbetslivet. Genom att stödja personalen att arbeta längre kan kommunsektorn ge en god bild av sig själv som arbetsgivare och på det sättet trygga tillgången på arbetskraft också i framtiden.

Arbetshälsans betydelse växer i förändringssituationer. Ledarfärdigheterna är av största vikt för att förändringar i organisationen ska lyckas. På vilka sätt förändringarna genomförs inverkar på hur personalen upplever dem ur rättvisesynpunkt och detta påverkar i sin tur personalens välbefinnande och upplevelse av kontroll över arbetet i förändringssituationer.

Att kunna motivera de anställda vid förändringar är mycket viktigt med tanke på organisationens verksamhet. Öppen, förtroendefull dialog och föregripande information är ett stort stöd vid förändringshanteringen. Med dessa verktyg utreder man förändringsbehoven och förändringsmålen och strävar efter att engagera personalen i förändringen. Dialogen bör ske i en öppen och konstruktiv atmosfär.

Kommunala arbetsmarknadsverkets delegation har lämnat ett ställningstagande till kommunerna och samkommunerna om ett strategiskt genomförande av service med hjälp av personalledning (KA:s ställningstagande 14.3.2007). Ställningstagandet betonar personalledningens betydelse i genomförandet av kommun- och servicestrukturreformen och erbjuder kommunarbetsgivarna information och redskap för utveckling av arbetsplatserna och den kommunala servicen. I ställningstagandet betraktas arbetshälsan som en del av personalledningen.

Rekommendationen har som syfte att uppmuntra de kommunala arbetsplatserna att stödja och utveckla arbetshälsan och erbjuda redskap och goda verksamhetsmodeller. Den riktar sig till arbetsgivare, anställda, förtroendevalda, arbetarskyddspersonal och representanter för företagshälsovården och personalen i kommuner och samkommuner.

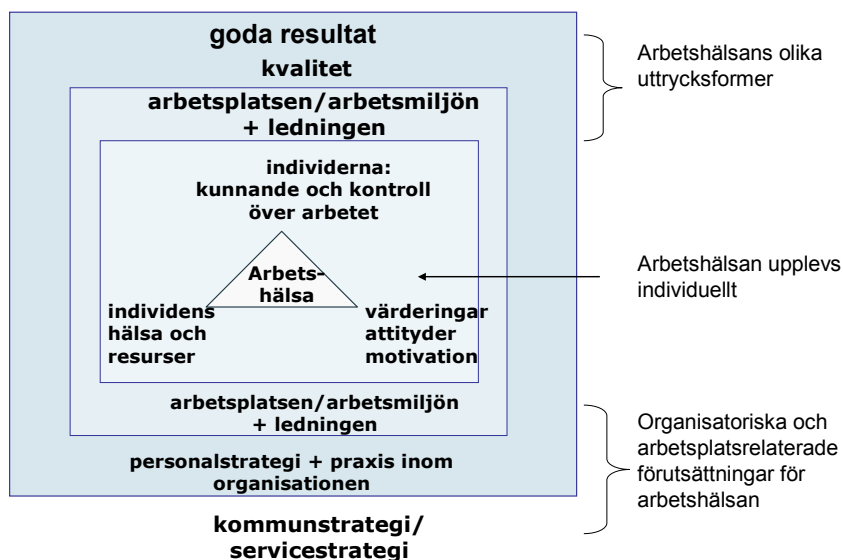
2 Definition av arbetshälsan

Det finns många definitioner och aspekter på arbetshälsan. Arbetshälsan är en individuell upplevelse som påverkas av många faktorer i organisationen.

Nedan presenteras några centrala definitioner på arbetshälsa som kan utnyttjas utgående från den aspekt som bäst lämpar sig för den enskilda verksamhetsmiljön.

A Modell Arbetshälsa

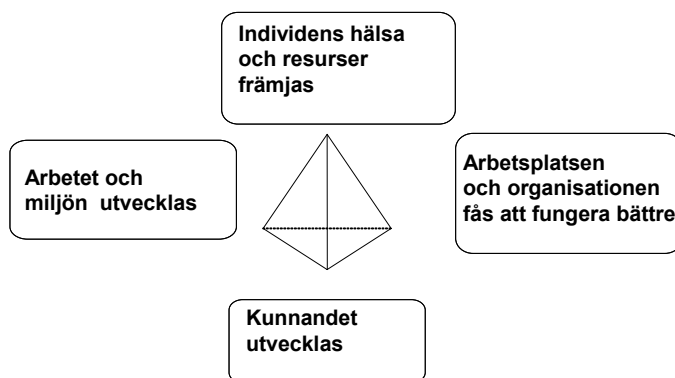
Enligt Kommunernas pensionsförsäkring (www.kuntatyokunnossa.fi) kan man med arbetshälsa förstå individens upplevelse av mening i arbetet, arbetsplatsklimatet, det närmaste chefsarbetet och ledningen, och för arbetsenhetens del upplevelsen av att arbetet löper bra och den känsla som uppkommer när man åstadkommit någonting tillsammans. Hur meningsfullt arbetet känns för individen är beroende av balansen mellan kunnandet och arbetets svårighetsgrad, av hälsan och resurserna samt av attityderna, värderingarna och arbetsmotivationen. Kommunens olika strategier, som service- och personalstrategier, styr främjandet av arbetshälsan genom att ge riktlinjer för organisationens verksamhetspraxis och ledningskultur och för arbetsenhetens verksamhet och grundläggande uppgifter. Arbetshälsan syns på individ- och arbetsenhetsnivå som engagemang i arbetet och smidigt samarbete och på organisationsnivå som servicekvalitet och goda verksamhetsresultat.



Källa: Kommunernas pensionsförsäkring 2007 (övers. Kommunförbundet)

B Modell Arbetsförmåga

Enligt Arbetshälsoinstitutets definition på arbetshälsa (www.ttl.fi/aihesivut) består en människas resurser i arbetet av hälsa, fysisk, psykisk och social arbetsförmåga, kunskaper, färdigheter och kunnande samt arbetsmotivation och engagemang. Varaktiga resultat uppnås om de mänskliga resurserna utvecklas och arbetsorganisationerna stöds vid utvecklingen av verksamhetsrutiner. Att de anställdas kontroll över arbetet stöds och anpassas till kraven i arbetet främjar arbetshälsan. Medarbetarna bör själva måna om sin mentala och fysiska hälsa och arbetsgivaren bör med olika åtgärder stödja detta.



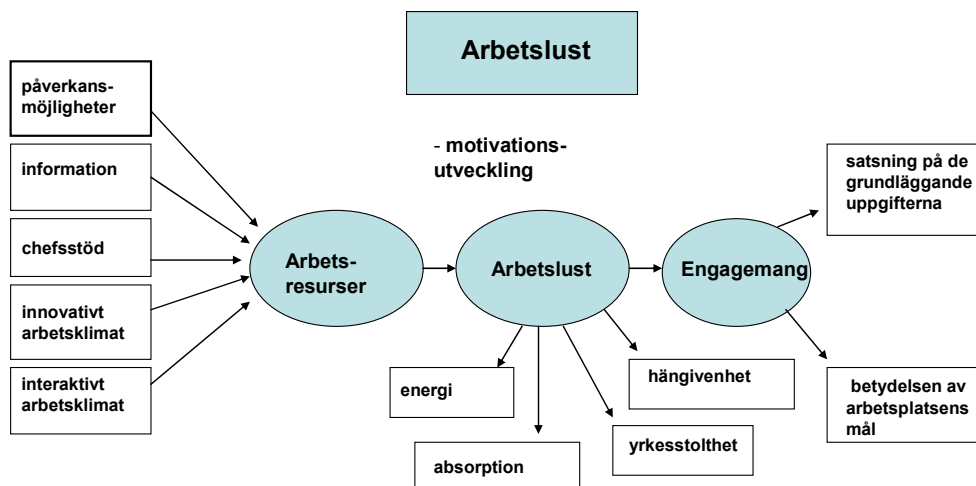
Källa: Arbetshälsoinstitutet, delfaktorer som upprätthåller arbetsförmågan (övers. Kommunförbundet)

C Modell Arbetstillstånd

Arbetshälsans tillstånd kan beskrivas med begreppet arbetstillstånd. Arbetstillstånd är ett slags motivationstillstånd som yttrar sig som energi, lust att kämpa vidare och att satsa på och ägna sig åt arbetet; att låta sig uppslukas av arbetet över huvud taget. Arbetstillstånd och burn out är inte varandras motsatser utan parallella företeelser som är beroende av varandra. Man har konstaterat att de som känner arbetstillstånd mer sällan har burn out, medan de som gått igenom en burn out-kris under gynnsamma arbetsförhållanden kan känna stor arbetstillstånd. Arbetstillstånd begränsas inte bara till en sak eller en situation. Den ska ses som en resurs med positiva följder både individuellt och organisatoriskt bland annat i fråga om fysisk ork, initiativförmåga, engagemang, lust och intention att längre stanna kvar i arbetslivet och goda medarbetarfärdigheter. Arbetstillståndet är delvis oberoende av kraven i arbetet. Däremot främjas arbetstillståndet, självkontrollen och utvecklingen i arbetet, liksom också

vi-andan, genom stödjande resurser. Läs mer: Jari Hakanens undersökning Työuupumuksesta työn imuun/ tutkimusraportti 27/ Arbetshälsainstitutet.

Positiva faktorer i arbetet



(Hakanen 2005), övers. Kommunförbundet

3 Verksamhetspolicy för arbetshälsofrämjandet och arbetshälsoledning

Verksamhetspolicy

Arbetshälsan bör ses som en planmässig, långsiktig och förutseende verksamhet inom ramen för kommunens strategiska verksamhet. Arbetshälsa- och arbetstrygghetsfrågorna bör kopplas till kvaliteten och resultaten. Det är ändamålsenligt att behandla verksamhetspraxis och åtgärder planmässigt i samråd mellan representanter för ledningen, personalförvaltningen, företagshälsovården och personalen. För utvecklingen bör uppställas klara och mätbara mål som skrivs in i till exempel personalstrategin, verksamhetsprogrammet för arbetarskyddet och verksamhetsplanen för företagshälsovården eller antecknas i ett separat program eller en separat plan för arbetshälsan.

Arbetshälsan främjas i samarbete med en mångfald aktörer där var och en har sin egen roll. Då den politiska ledningen beslutar om riktlinjerna för kommunpolitiken svarar den också för verksamhetsmöjligheterna för och resurseringen av de arbetshälsofrämjande funktionerna och för hur och vilka resurser som fördelas på det förebyggande arbetet. Tjänstemannaledningen och cheferna har ett specifikt ansvar genom deras uppgift som beredare och

verkställare. Ledningens engagemang i uppföljningen och utvärderingen visar att också slutresultatet har betydelse.

I lagen om företagshälsovård finns närmare bestämmelser om rollerna och uppgifterna för de sakkunniga och yrkespersonalen inom företagshälsovården när det gäller att främja hälsoaspekterna i arbetsmiljön och verksamheten på arbetsplatsen. Enligt lagen om tillsynen över arbetarskyddet och om arbetarskyddssamarbete på arbetsplatsen ska de personer som medverkar i arbetarskyddssamarbetet delta i planeringen och bedömningen av utvecklandet av arbetsförhållandena. Arbetarskyddsmyndigheten bör övervaka efterlevnaden av bestämmelserna om arbetstryggheten, anställningsförhållandet och övrigt arbetarskydd samt om arbetarskyddssamarbetet mellan arbetsgivaren och de anställda på arbetsplatsen.

Enligt lagen som reglerar samarbetet mellan arbetsgivaren och personalen i kommunerna är syftet med samarbetet att bland annat främja resultaten inom serviceproduktionen och arbetslivskvaliteten för personalen. Samarbetsförfarandet garanterar personalen möjligheter till inflytande i bland annat beslut som gäller den egna arbetsenheten och arbetsmiljön.

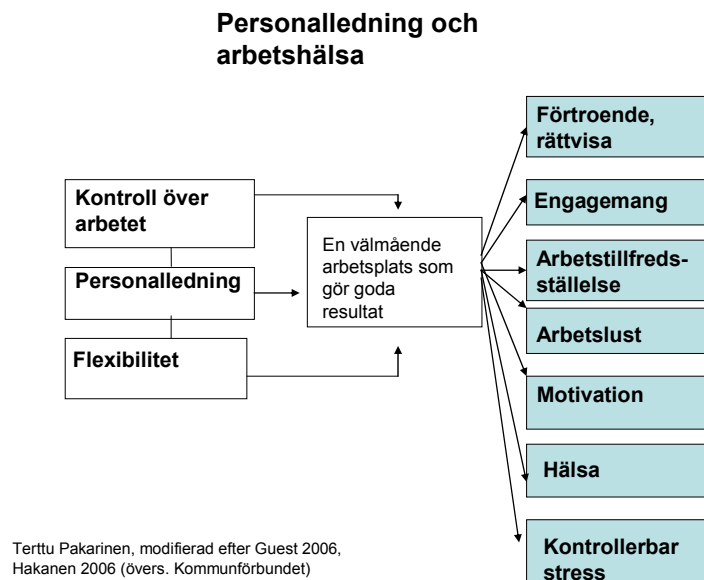
Ledning av arbetshälsan

Med personalledning vill man säkerställa personalens storlek och egenskaper samt motivation och engagemang. Strategisk personalledning betonar ledning och utveckling av personalresurser med utgångspunkt i service- och verksamhetsstrategierna. Personalstrategin uttrycker ledningens och personalens gemensamma vilja i fråga om personalpolitiken i kommunen, samkommunen eller i samarbetet mellan flera kommuner. Gott ledarskap kan på sikt trygga låg personalomsättning och tillgång på personalresurser. I en framgångsrik organisation är arbetshälsofrämjandet fast integrerat i personalförvaltningens och chefernas arbete.

Många av elementen inom personalledningen bidrar till en bra balans mellan individens kunnande och kraven i arbetet, vilket främjar arbetshälsan. Genom rekrytering och kriterier för personval kan man säkerställa att lämplig personal väljs med tanke på kraven i arbetet. Genom introduktion på arbetsplatsen blir de anställda förtrogna med arbetsuppgifterna vilket hjälper dem att smälta in i arbetsgemenskapen och lära sig praxis för arbetet. Introduktionen är viktig inte bara för nyanställda utan också i de fall när arbetsuppgifter ändras eller en anställd återvänder till jobbet efter en längre tids frånvaro. Genom att utveckla kunnandet upprätthåller man ett arbetsklimat som motiverar till kompetensutveckling och stödjer utvecklingen på arbetsplatsen och säkerställer att kompetensen motsvarar dagens krav, också när uppgifterna förändras. Särskilt hanteringen av förändringssituationer i omvärlden förutsätter förmåga av ledningen att förutse vilken kompetens och personalstyrka som behövs i framtiden. Viktiga arbetsredskap för ledningen är regelbundet återkommande kompetenskartläggningar, individuella och arbetsenhetsvisa utvecklingsplaner baserade på kartläggningarna och själva genomförandet av planerna.

Viktiga beståndsdelar i chefsarbetet är måluppställning, respons, värdering av kompetens och utvärdering av arbetsprestationer, mångfaldsledning och organisering av arbetet. Vid utvecklingssamtal kan arbetsgivaren och den anställda komma överens om mål och utvecklingsplaner också i fråga om arbetshälsan. Man ska också sörja för ledningens och chefernas välbefinnande. Enligt forskningsrön främjas arbetshälsan i förändringssituationer av att chefen representerar ett närvarande och handledande ledarskap, har förmåga att ge ut av sig själv och mod att ta itu med problem och bygger upp ett stabilt förtroende. (Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen fuusiossa (resumé: Styrning av personalresurser och förändringsledning vid kommunfusioner), Acta nr 191, Kommunförbundet).

Med kontroll över arbetet avses beslutanderätt och möjligheter att påverka förhållanden kring och innehållet i det egna arbetet. En god kontroll över arbetet korrelerar till arbetshälsan och den anställdas hälsa. Kontroll över arbetet bygger på möjligheter till deltagande, de sociala relationerna på arbetsplatsen och chefsarbetet. Vid utvecklande av arbetsplatsen är det viktigt att utvärdera också själva arbetet som helhet.



Att få arbeta på en välmående arbetsplats inverkar på motivationen, engagemanget, förtroendet, hälsan, stresshanteringen, arbetsstillfredsställelsen och arbetslusten. Dessa faktorer ger förutsättningar för bättre arbetsprestationer, längre arbetskarriärer och fortsatt ork i arbetslivet. När människorna upplever att de uppnår goda resultat i arbetet påverkar det meningsfullheten i arbetet och arbetslivskvaliteten; det uppstår en god cirkel. Samtidig ut-

vecklingsinsatser för resultat och arbetslivskvalitet har konstaterats ha ett klart samband med varandra.

4 Arbetshälsofrämjande arbetsmiljöer och arbetsplatser

Grunden för arbetshälsa är sunda och jämlika arbetsenheter som karaktäriseras av rättvisa, delaktighet och jämställdhet utan diskriminering. I en sådan enhet råder jämställdhet mellan könen, arbete och privatliv går att kombinera och hänsyn tas till olika ålder och kulturell bakgrund.

Karakteristik på en god arbetsplats som uppvisar bra resultat

- Gemensamma värderingar, förtroende
- Rättvisa och mångfald
- Gott arbetsklimat och god vi-anda
- Genuin samverkan och delaktighet
- Tydligt ledarskap och gott chefsarbete
- Tydliga mål och meningsfulla befattningsbeskrivningar
- Möjligheter till påverkan och delaktighet i arbetet
- Rättvis och sporrande löne- och belöningspolicy
- Kompetensstöd och karriär- och utvecklingsmöjligheter
- Interaktiv information
- Sund och trygg arbetsmiljö
- God anställningstrygghet
- Möjligheter att kombinera arbete och privatliv

Källor bland annat

Leenamajja Otala. Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö. Arbetsministeriet 2000.

Jussi Vahtera et al.: Resultat från Kunta10-undersökningen (Kunta10 tutkimuksen tulokset)

Personalens välbefinnande främjas genom utveckling av både den fysiska och psykosociala arbetsmiljön. Faktorer som påverkar arbetstryggheten, arbetshälsan och arbetsförmågan bör beaktas i den dagliga verksamheten.

I arbetarskyddslagen anges ansvarsområdena och skyldigheterna för de olika parterna och kraven på arbetet och arbetsförhållandena. Arbetsgivaren ska för arbetsplatsen utarbeta ett verksamhetsprogram för arbetarskyddet och utreda och identifiera vilka risker och olägenheter som arbetet och arbetsmiljön medför. Enligt principerna för god företagshälsovård bör en arbetsplatsutredning göras. Arbetsgivaren kan utöver sina egna arbetsinsatser också anlita samarbetsorganisationen för arbetarskyddet, personalen och vid behov företagshälsovården och andra sakkunniga. De anställda ska å sin sida iaktta arbetsgivarens förelägganden och meddela uppdagade fel och brister enligt lagen.

Varje enskild anställd har dessutom på sitt ansvar att sköta sin egen hälsa och upprätthålla sin arbetsförmåga. Arbetshälsofrämjandet bör skapa förutsättningar för detta. Analogt med chefsfärdigheterna har man börjat tala om medarbetarfärdigheter. Det gäller inte ett motsatt begrepp utan om kompletterande roller och färdigheter. Med medarbetarfärdigheter syftar man på den anställdas vilja och förmåga att fungera på ett konstruktivt sätt som stöder chefen och medaktörerna och främjar den grundläggande uppgiften i arbetsenheten. En anställd med goda medarbetarfärdigheter upptäcker möjligheterna att påverka i sin verksamhetsmiljö och kan också använda sig av dessa för att utveckla arbetet och främja arbetshälsan.

5 Arbetshälsofrämjande samverkan och delaktighet

Syftet med lagen om företagshälsovård är bland annat att främja verksamheten i arbetsenheten och de anställdas hälsa och arbets- och funktionsförmåga i olika skeden i arbetslivet. Arbetsgivaren och de anställda ska enligt arbetarskyddslagen i samarbete upprätthålla och förbättra säkerheten på arbetsplatsen.

I lagen om tillsynen över arbetarskyddet och om arbetarskyddssamarbete på arbetsplatsen ingår bestämmelser om hur arbetarskyddssamarbetet på arbetsplatsen ska läggas upp. För samarbetets del bestäms i lagen om samarbete mellan kommunala arbetsgivare och arbetstagare, enligt motiverings-texten för tillämpningsområdet, om bland annat en gemensam behandling av de principer som ska tillämpas i arbetshälsoverksamheten. Samarbetsorganet är det naturligaste forumet för samarbetet.

Samarbete behövs på alla plan för främjandet av arbetshälsan. Ett planmässigt, långsiktigt och föregripande samarbete mellan cheferna, företagshälsovården och personalen är nödvändigt. Företagshälsovården kan inkludera bland annat regelbundna hälsoundersökningar, ergonomiska tjänster, rådgivning och handledning på arbetsplatsen, tjänster kring missbruksfrågor och andra livsstilsfrågor och sjukvård. I lagen finns särskilda bestämmelser om hälsoundersökningar vid arbeten som innebär uppenbara hälsorisker.

Arbetarskyddschefen har i uppgift att hjälpa arbetsgivaren och cheferna när de behöver sakkunskap inom arbetarskyddet och vid samarbetet med de anställda och arbetarskyddsmyndigheterna. En arbetarskyddsfullmäktigs uppgift är att på eget initiativ göra sig förtrogen med vilka faktorer som påverkar de anställdas säkerhet och hälsa i arbetsmiljön och på arbetsplatsen.

De anställda vet bäst vad som ingår i det egna arbetet och därför är det viktigt att ta dem med i utvecklingen av deras arbete och arbetsmiljö. Arbetsgivaren bör också uppmuntra den anställda att ta initiativ.

6 Verksamhetspraxis som stödjer arbetshälsan

Ett av målen för samarbetet mellan de olika aktörerna inom arbetshälsan är att i ett tillräckligt tidigt skede ingripa i sådana situationer på arbetsplatsen som kan leda till försämringar i serviceresultat, arbetslivskvalitet eller de an-

ställdas arbetsförmåga eller till förtida pensioneringar. Huvudaktörer är de närmaste cheferna, företagshälsovården, ansvarspersonerna för personalfrågor samt de anställda. Att aktivt åtgärda problem i ett tidigt skede och ta upp dem till diskussion är vars och ens rättighet och skyldighet. Att ingripa är ett tecken på att man bryr sig om andra på arbetsplatsen.

Med hjälp av en handlingsmodell för planmässigt och aktivt ingripande i ett tidigt skede kan man effektivisera åtgärderna för främjande av verksamhetens resultat och arbetshälsan och stödja upprätthållandet av arbetsförmågan. Vissa åtgärder kan genomföras på arbetsplatsen, andra förutsätter anvisning till rätt vård i rätt tid eller rehabilitering. För att få personalen att stanna kvar i arbetslivet kan olika insatser göras under olika skeden av arbetsskeden. Dessa är bland annat arbetsrotation, arbetsprövning, yrkesutbildning, karriärplanering, omplaceringar, individuella arbets- och arbetstidsarrangemang, i samband med att till exempel en anställd återvänder till arbetet efter en lång sjukledighet eller lösningar i form av avgång med delinvalid- eller deltidspension.

Genom yrkesrehabilitering försöker man återställa den anställdas arbetsförmåga och undvika förtida pensionsavgång. Från ingången av 2007 kan man för tid av arbetsoförmåga gå in för frivilliga arrangemang som baserar sig på partiell sjukdagpenning med möjlighet till deltidarbete enligt överenskommelse mellan arbetstägaren och arbetsgivaren. Avsikten är att sänka tröskeln för återkomst till arbetet (KA:s cirkulär 22/2006).

Reducerad arbetsförmåga kan bero på försämrad kontroll över arbetet, till exempel för att kunskaper inte står i rätt proportion till kraven i arbetet.

Bakomliggande orsaker kan också vara fysisk eller psykisk belastning i arbetet. Den psykiska belastningen påverkas av organisationskulturen, personrelationerna och kontrollen över arbetet eller planeringen av och innehållet i arbetsuppgifterna, arbetstakten, arbetsmiljön, arbetsredskapen och arbetstidsarrangemangen på arbetsplatsen. Det är chefens uppgift att främja psykiskt välbefinnande på arbetsplatsen och att upptäcka riskfaktorerna för belastning och vidta behövliga åtgärder för att eliminera dem. Han eller hon stödjer arbetshälsan genom att ge respons, fungera interaktivt, acceptera olikheter och vara en lyssnande part.

Fysisk arbetsbelastning kommer sig av dåliga arbetsställningar, hårt fysiskt arbete, precisionsarbeten, arbetsredskap samt av specifika drag hos arbetsmiljön, arbetsenheten och den anställda. Den fysiska belastningen kan påverkas genom att man beaktar olika frågor kring arbetets tekniska utförande, som till exempel arbetslokaliteter, arbetskläder och ergonomi eller genom att de anställda uppmuntras till att sköta sin hälsa. Olägenheter och problem och de bakomliggande orsakerna ska kunna upptäckas genom kontinuerlig uppföljning. Man bör så fort som möjligt eliminera olägenheterna bland annat genom att förbättra arbetsmetoderna och arbetsredskapen.

Fysisk och psykisk belastning kan uppkomma av bland annat osakligt bemötande, trakasserier och risk för våld. Arbetsgivaren ska enligt arbetarskyddslagen så fort han eller hon fått vetskap om saken vidta åtgärder för att av-

hjälpa missförhållandet. Man måste också uppmärksamma verksamheten på arbetsplatsen och det allmänna arbetsklimatet för att på förhand kunna förebygga trakasserier. Också den anställda ska undvika att bemöta de andra anställda osakligt på arbetsplatsen.
(www.tyosuojelu.fi/se/osakligtbemotande).

Riskerna för våld från klienters sida kan förebyggas på flera sätt: eventuella risksituationer kartläggs, anvisningar enligt arbetarskyddslagen utarbetas för dylika situationer och de anställda skolas. Också de fysiska ramarna (bland annat arbetslokaliteter och larmsystem) ska vara i skick.

Arbetsmarknadsparterna inom EU har slutit ett gemensamt ramavtal om arbetsrelaterad stress (8.10.2004) och en arbetsgrupp har tillsatts på det nationella planet för vidarebehandling av avtalet. I ett senare skede skickar avtalsparterna det europeiska ramavtalet inklusive ett verkställighetsdokument som utarbetats gemensamt till kommunerna och samkommunerna. Samma förfarande kommer sannolikt att tillämpas i fråga om verkställigheten av det europeiska ramavtalet om trakasserier och våld på arbetsplatser av 26.4.2007.

7 Uppföljning och utvärdering av arbetshälsofrämjandet

För den arbetshälsofrämjande verksamheten ställs tydliga och mätbara mål. Hur de efterlevs följer man upp med utredningar och mätningar av olika slag. Olika mätare för uppföljning av arbetshälsan är goda hjälpmedel, bland annat vid utvärderingen av personalens funktions- och arbetsförmåga och av arbetsklimatet. Med hjälp av utvärdering och uppföljning kan verksamhetsförfarandena kontinuerligt förbättras.

Personalundersökningar genom förfrågningar är det vanligaste sättet att mäta arbetshälsan och arbetstillfredsställelsen, men de kan också kompletteras med till exempel intervjuer av utvalda målgrupper. Personalenkäter ska vara konfidentiella och integritetsskyddet beaktas när det gäller uppgifter om enskilda personer. Frågor som gäller arbetshälsan och därigenom också resultaten bör behandlas regelbundet i ledningsgruppen, på avdelningsmöten, i teamen, vid utvecklingssamtal och i samarbetsorganet.

Utvärderingen av personalens prestationsförmåga utgör en viktig del av utvärderingsrekommendationen för kommunsektorn (KA:s cirkulär 15/2000, bilaga 4). Utgångspunkten i rekommendationen är balanserade styrkort (BSC-modellen) och principerna för strategiskt ledarskap. Man bör även utvärdera personalledningen och personalarbetet. Arbetshälsan sammanhänger med personalens prestationer i de balanserade styrkorten.

Om personalrapporten ingår i organisationens strategiarbete och personalpolitik är det lättare att identifiera vad som bör mätas. Kommunala arbetsmarknadsverket har gett en rekommendation om personalrapporter (KA:s cirkulär 10/2004). Rapporterna bör stödja planeringen och ledningen.

8 Sammanfattning av rekommendationen

Främjandet av arbetshälsan utgör en viktig del av framgångsrik personalledning. Arbetshälsan bör ses som en planmässig, långsiktig och föregripande verksamhet som ingår som ett led i kommunens strategiska verksamhet. Rekommendationen om riktlinjer och god praxis för arbetshälsan har som syfte att sporra kommunerna att stödja och utveckla arbetshälsan och ge dem redskap och goda verksamhetsmodeller som kan användas för att förbättra verksamheten på arbetsplatsen.

Representanterna för arbetsgivaren/ledningen, personalförvaltningen och personalen bör i samarbete och med anlitande av sakkunskapen inom företagshälsovården bedöma behoven och dra sina slutsatser samt planera åtgärder för arbetshälsan i den egna organisationen.

För verksamheten ställs tydliga och mätbara mål. Målen, planen och utvärderingen av genomförandet kan skrivas in i personalstrategin, verksamhetsprogrammet för arbetarskyddet eller till exempel i en särskild utvecklingsplan för arbetshälsan. En del av åtgärderna kan skrivas in i verksamhetsplanen för företagshälsovården. Åtgärderna och arbetshälsans tillstånd följs upp i samverkan med jämna mellanrum.

Principerna för ledning av arbetshälsan:

- arbetshälsan ingår som en målinriktad verksamhet i personalledningen
- arbetshälsan upprätthålls genom samverkan mellan arbetsgivaren och personalen
- personalens kunskaper, kompetens och yrkesskicklighet understöds kontinuerligt
- varje anställd har vetskap om målen för enheten och för det egna arbetet
- de anställda har tilldelats klara och tydliga ansvarsområden och de har möjlighet att planera sitt eget arbete
- arbetena motsvarar de anställdas kunskaper, yrkesskicklighet och funktionsförmåga
- arbetet är till sitt innehåll en mångsidig och meningsfull helhet
- de anställda uppmuntras och stöds
- arbetsplatsens hälso- och säkerhetsrisker har genomgått en omsorgsfull bedömning
- arbetsmiljön fungerar bra och är sund och trygg
- arbetet är fysiskt och psykiskt lämpligt för var och en
- arbetsmiljöns och personalens välbefinnande följs upp och utvärderas kontinuerligt.

Nedan finns ett urval goda planer, verksamhetsmodeller, rekommendationer och arbetsredskap som är till hjälp vid främjandet av arbetshälsan.

Arbetshälsofrämjande planer och verksamhetsmodeller:

- målen för främjandet av arbetshälsa skrivs in i kommun-/service-/personalstrategin
- personalplan (inkl. prognos över pensionsavgången)
- plan för arbetshälsan
- plan för introduktion på arbetsplatsen
- god rekryteringspraxis
- kompetenskartläggning och utvecklingsplan för personalen
- utvecklingssamtal
- premieringssystem
- utvecklingsplan
- beredning och genomförande i samråd
- handlingsmodell för tidigt ingripande
- säkerhetsplaner
- bedömning av arbetshälso- och säkerhetsrisker
- bedömning av arbetsbelastningen
- nätbildning och samverkan mellan olika aktörer inom arbetshälsan. Överenskommelser om samarbetet, arbetsfördelningen och ansvarsfördelningen görs inom nätverken.

Arbetshälsofrämjande verktyg och rekommendationer:

- introduktion på arbetsplatsen: för aktörerna inom arbetshälsan (beslutsfattarna, kommunledningen, personalen och aktörer med förtroendemannauppgifter)
- IIP (Investors in People) – utvecklingsmodell för ledning och förändringshantering
- webbtjänsten 'duunitalkoot' för planering och utveckling av arbetshälsan
- rekommendationsavtalet om kommunal personalutbildning
- rekommendationen om inskolning (introduktion på arbetsplatsen)
- rekommendationen om personalrapporter: arbetshälsans tillstånd och bakgrundsfaktorer för arbetshälsan, olika synpunkter på resursering samt effektiva arbetshälsofrämjande åtgärder
- rekommendation om handläggning av missbruksproblem inom den kommunala förvaltningen
- centralorganisationernas rekommendation om förebyggande av missbruksproblem, handläggning av missbruksfrågor och vårdhänvisning på arbetsplatserna.

Arbetshälsostödjande service:

- Åtgärder som främjar funktionsförmågan:
- arbetsplatsbepispningen
 - eventuella stödåtgärder för höjande av den fysiska konditionen
 - en alkohol-, drog- och rökfri arbetsplats
 - förebyggande av olycksfall
 - öppen konditionshöjande verksamhet

Leivo

22.5.2007

- rehabilitering
- förebyggande av arbetsrelaterade sjukdomar och yrkessjukdomar.

Åtgärder som främjar kontrollen över arbetet:

- personalutbildning
- arbetshandledning
- introduktion på arbetsplatsen
- omplacering
- arbetsrotation
- utvecklingssamtal
- arbetsanpassning.

Åtgärder som stödjer livssituationen:

- tjänst- och arbetsledigheter
- alterneringsledigheter
- deltidstillägg och deltidspensioner
- flexibla arbetstidsförsök
- partiell sjukledighet.

Leivo

22.5.2007

BILAGEMATERIAL

God praxis

- Kommunernas pensionsförsäkrings webbplats

På webbplatsen för Kommunernas pensionsförsäkrings program Arbetsförmåga i kommunen (www.kuntatyokunnossa.fi) finns exempel på god praxis i kommunerna och samkommunerna för till exempel utveckling av arbetsplatsen och arbetshälsan och för upprätthållande av arbetsförmågan.

- Webbplatsen 'Duunitalkoot'

Arbetshälsoinstitutets program KESTO utvecklar en avgiftsfri tjänst, 'Duunitalkoot' för planering och utveckling av arbetsplatser (www.ttl.fi/duunitalkoot).

Syftet med tjänsten är att skapa beredskap för gemensam kontinuerlig förbättring av arbetshälsan och verksamheten på arbetsplatserna. Programmet ska stärka och förlänga arbetskarriärerna och hjälpa personalen att skapa ett gott arbetsklimat och en god deltagandekultur på arbetsplatsen. Den fokuserar på främjande av hälsan och funktionsförmågan, arbetskraftens tillväxt och förebyggande av utslagning.

Programmet betonar bland annat vikten av flexibilitet i arbetslivet, upprätthållandet av yrkesskicklighet, tryggheten av arbetsförmågan och mångfaldsförståelsen.

- Arbetsförmåga/sjukfrånvaro: Tammela

Kommunstyrelsen i Tammela har godkänt en verksamhetsmodell som stödjer arbetsförmågan och åtgärdar sjukfrånvaron (www.tammela.fi/yleistietoa/kunnan_henkilostö). I verksamhetsmodellen ingår en blankett som chefen och den anställda fyller i till största del tillsammans och där de utreder de största orsakerna till frånvaron. De ska tillsammans dryfta allmänna frågor kring arbetsklimatet och komma överens om hur situationen följs upp.

Modellen utgår från vikten av att ingripa i ett tidigt skede. Meningen är att upprätthålla de anställdas arbetsförmåga, vilket förutsätter att arbetet och arbetsförhållandena är i gott skick.

Utgångspunkten i Tammelamodellen är att orsaken till sjukfrånvaro utreds särskilt i de situationer när frånvaron har ökat väsentligt.

- Tidigt stöd – verksamhetsmodell då arbetsförmågan minskar, Helsingfors stads företagshälsovårdscentral

Helsingfors stads företagshälsovårdscentral har gett ut en handbok om tidigt insatt stöd då den anställdas arbetsförmåga förefaller minska. Handboken

Leivo

22.5.2007

har utarbetats speciellt med tanke på chefer och tar upp hur man märker den förändrade situationen och hur saken omedelbart bör tas tag i.

Handboken betonar särskilt betydelsen av samarbete mellan chefen och företagshälsovården och ger detaljerade råd för diskussionerna med anställda som har problem med att klara arbetet.

Kommunernas pensionsförsäkrings webbplats: på webbplatsen för Kommunernas pensionsförsäkrings arbetshälsoprogram Arbetsförmåga i kommunen finns exempel på god praxis i kommunerna och samkommunerna när det till exempel gäller att utveckla arbetsplatsen och arbetshälsan och upprätthålla arbetsförmågan.

– Äldreprogram vid HSB-Teknik

I det 5-åriga äldreprogrammet vid HSB-Teknik inom Helsingfors stads byggnadskontor sökte man effektiva sätt att stödja orken och arbetsresultaten för den äldre arbetskraften och att uppnå en behärskad pensionsavgång. Som resultat av äldreprogrammet har långvarig sjukfrånvaro bland äldre anställda med fysiskt tungt arbete och övergångarna till deltidspension minskat, de anställdas engagemang i organisationen förbättrats och prestationsförmågan inte bara upprätthållits utan rentav ökat.

Programmet syftade till fortsatt produktiv arbetskarriär för äldre fram till normal pensionsålder och att hjälpa dem att orka fortsätta i arbetslivet. Organisationens ledning ville särskilt minska på deltidspensioneringarna och höja närvaroprocentsen för tiden i arbete.

Äldreprogrammet 2002–2006 erbjöd de anställda tydliga och nya alternativ till deltidspensionering. Alternativen bidrog till att de anställda orkade bättre, hölls arbetsföra och trivdes i arbetet så att de ville fortsätta med heldagsarbete ända till pensionsåldern eller till och med längre. Metoderna har visat sig vara effektiva, för i HSB-Teknik har antalet deltidspensioneringar sjunkit med 40 procent under fem år.

länk: www.tyoturva.fi/keskus/tiedotteet/2007/molhkrtekniikka300107.html

– Modellen DRUVAN i Dragsfjärds kommun

Med hjälp av modellen DRUVAN kan man ta in arbetshälsosyftande verksamhet i en mångdimensionell och effektiv helhet som ett fast element i ledningen och den kontinuerliga verksamhetsutvecklingen. Modellens effekter grundar sig på god ledning, personalens engagemang, problemmedvetenhet, praktiskt inriktade utvecklingsprojekt och livsstilsförändringar.

Modellen Druvan fokuserar på förebyggande av sjukdomar och arbetsförmåga. I denna modell kommer de korrigerande åtgärderna i andra hand. De blir aktuella endast när inga andra medel står till buds. Företagshälsovården spelar en viktig roll i modellen, den fungerar som en aktiv pådrivare och initi-

ativtagare och erbjuder sakkunnighjälp. Åtgärderna riktar sig allsidigt till hela organisationen och personalen. (Arbetskyddscentralen, ttk.fi/julkaisut).

Druvan-projektet gav belägg på att satsningar på arbetshälsan kan bidra till att produktiviteten ökar betydligt. Det placerade kapitalet gav till och med en vinst på 46 procent årligen. Den minskade sjukfrånvaron utgjorde den största nyttan.

– Modell för balanserad arbetshälsa: Norra Karelens sjukvårdsdistrikt

Arbetshälsa innebär balans mellan å ena sidan personalens arbets- och funktionsförmåga och motivation och å andra sidan kraven i arbetet. Därutöver finns det också yttre förhållanden som påverkar balansen, till exempel familje- och privatlivet på det personliga planet och lagstiftningen, kommunekonomin etc. på arbetsplatsnivån. En central plats har chefsarbetet, som i stor utsträckning handlar om samordning mellan kraven i arbetet och personalens egenskaper i syfte att nå arbetsenhetens mål.

