

LEDERENS GUIDE TIL APV 2022



Indhold

1. Indledning.....	3
2. Rammer for APV	4
3. Håndtering af psykisk og fysisk APV	5
4. Hvordan kan man gøre organisationen klar til APV	5
5. Inspiration til konkret planlægning af dialog, prioritering og indsatser.....	6
6. Opfølgning og implementering af indsatser.....	7
7. Overblik over lederens opgaver i arbejdet med et godt arbejdsmiljø	8

1. Indledning

Denne guide er til ledere på AU, der har ansvar for det konkrete opfølgingsarbejde i relation til APV 2022. Du kan her få overblik over og inspiration til dine opgaver undervejs.

- APV-undersøgelsen gennemføres i perioden 28. februar – 11. marts 2022.
- APV 2022 indeholder spørgsmål til både det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø. Den psykiske del af spørgeskemaet vil være anonym.
- Den 30. marts får lederne tilsendt link til rapport for egen enhed. Den 4. april er rapporterne tilgængelige for medarbejderne via [AU's APV-hjemmeside](#). Her kan du også læse mere om undersøgelsen. Efter rapporterne er læst, afholdes lokale dialogmøder med henblik på at fortolke og drøfte resultater, identificere og prioritere indsatser.

2. Rammer for APV

I APV 2022 gælder følgende rammer:

- Fysisk og psykisk arbejdspladsvurdering foregår på samme tid i én undersøgelse.
- APV 2022 bygger på samme koncept og spørgeramme som APV 2019. Dog er spørgerammen justeret, og underspørgsmålene til krænkende adfærd er blevet udvidet.
- I lighed med APV 2019 er det Rambøll A/S, som står for at indsamle svar og levere APV-rapporterne.
- Ingen på AU har adgang til at se medarbejdernes besvarelser, idet data opbevares hos Rambøll A/S.
- Anonymitetsgrænserne er for generelle spørgsmål 10 besvarelser og for krænkende adfærd og diskrimination 40 besvarelser. Svar på underspørgsmål til krænkende adfærd og diskrimination vises først i rapporten ved 4 forekomster.
- Handleplaner udarbejdes som minimum på institutniveau og dokumenteres i det tilhørende handleplanssystem. Det er obligatorisk at lægge handleplanerne i systemet.

I tiden frem til næste APV i 2025 står Rambølls system Spot 2.0 til rådighed for enheder, der ønsker at benytte det til at foretage mellemmålinger. Fælles for APV-arbejdet på AU er, at:

- Lederen har det overordnede ansvar for, at der bliver gennemført og fulgt op på APV. I dette arbejde har lederen pligt til at involvere arbejdsmiljø- og samarbejdsorganisationen.

Arbejdet foregår i 4 faser:



3. Håndtering af psykisk og fysisk APV

APV 2022 stiller spørgsmål til både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø i én samlet undersøgelse. Det giver mulighed for at se på arbejdsmiljøet som en helhed og ikke som adskilte områder.

Medarbejdernes kommentarer til det fysiske arbejdsmiljø vises i særskilte kommentarrapporter, som ledere og arbejdsmiljøorganisationen (AMO) får adgang til. Kommentarrapporterne gør det muligt at følge op i forhold til den enkelte medarbejder, der har angivet problemer i det fysiske arbejdsmiljø.

Vær opmærksom på, at resultaterne kan kræve forskellige former for håndtering. I opfølgningen på det fysiske arbejdsmiljø er det ofte de emner, der scorer lavest, der bør håndteres først. I opfølgningen på det psykiske arbejdsmiljø kan det samme gøre sig gældende, men det kan også være, at dårlige tal på et område kan være symptom for noget andet. Derfor er det ikke altid, man får mest ud af at sætte ind direkte på de dårligste tal. Læs mere om dette i "[De tre læsninger](#)".

4. Hvordan kan man gøre organisationen klar til APV

En forudsætning for en høj svarprocent og en god efterfølgende proces i enheden er en god introduktion eller rammesætning, hvor lederen introducerer til APV 2022 på AU. Inden denne introduktion kan det være nyttigt at overveje, hvor mange nye kolleger, der er kommet til siden sidste APV i 2019, og hvad deres kendskab til APV er. Er det medarbejdere, der kender til APV? Er det internationale medarbejdere, der måske ikke kender til APV? Det kan du med fordel tage højde for, når du rammesætter. Forslag til emner i rammesætningen:

- Hvorfor laves der APV? (lovpligtigt + en mulighed for at styrke trivsel og en sund arbejdsplads)
- Opsummér APV 2019: Hvad var afdelingens svarprocent i 2019, hvilke temaer var særligt markante, og hvilke fandt vi mest relevante og vigtige at arbejde med? Hvordan arbejdede vi med handleplaner efterfølgende? Hvad har effekten været?
- Hvordan kommer I konkret til at arbejde med APV 2022, og hvad håber du dette kan give jer som enhed?

For at få det bedste datagrundlag til den efterfølgende dialog, er det vigtigt med en høj svarprocent i enheden. Det kan være godt at nævne i den forberedende dialog. Her kan det desuden være godt at afklare, hvem og hvad der konkret refereres til ift. temaerne "Din daglige ledelse" og/eller "Din enhed", da det erfaringsmæssigt er her, der kan opstå tvivl, når spørgeskemaet besvares.

5. Inspiration til konkret planlægning af dialog, prioritering og indsatser

Når APV-resultaterne foreligger, står du som leder i spidsen for opgaven med at skabe dialog om resultaterne i din enhed. Derefter skal I sammen i enheden prioritere, hvad I vil og skal handle på og planlægge, hvordan I gør det.

I dette arbejde samarbejder du med jeres lokale samarbejds- og arbejdsmiljøudvalg. I det følgende finder du konkrete forslag til, hvordan du kan gribe opgaven an. Har I brug for hjælp, kan [HR kontaktes](#).

A. Dialog om resultaterne

Første skridt er at tilrettelægge og gennemføre en dialog i enheden om resultaterne. Hvordan kan I forstå tallene? Og hvad er vigtigt at gøre noget ved? Mødeform og -metode afhænger af formål, antal medarbejdere og situationen i enheden.

Se yderligere inspiration i "[Dialogmødemetoder](#)".

B. Prioritering og planlægning af indsatser

Når I via dialogen har dannet jer et overblik over, hvad der skal arbejdes med i jeres enhed for at styrke arbejdsmiljøet, skal I prioritere et passende antal indsatser, så der arbejdes målrettet med de vigtigste temaer. Overvej i forbindelse med prioriteringen, hvad der har størst relevans for enheden at arbejde med netop nu, hvad der kunne være lavt hængende frugter, altså noget man hurtigt og simpelt kan tage fat om, samt hvilke indsatser, I tror på vil have den største effekt på tværs af enheden. Find [metode](#) til at overveje, hvilken type indsats der skal til for at styrke arbejdsmiljøet.

C. APV-handleplaner

APV-handleplaner dokumenteres i AU's [handleplanssystem](#). Handleplaner skal som minimum udarbejdes på institut- og vicedirektørniveau, men det anbefales også at udarbejde handleplaner så lokalt som muligt, så indsatserne bliver meningsfulde for den enkelte leder og medarbejder. Der skal udarbejdes handleplaner på prioriterede indsatser, ikke ting. En ny kontorstol kræver f.eks. ikke en handleplan. Beslutter en enhed f.eks. stress som indsatsområde, skal indsatser og aktiviteter være så konkrete som muligt, så det bliver overskueligt at følge op løbende. Desuden skal der være deadline og en ansvarlig for handleplanen og for opfølgning på handleplanen.

For at lykkes godt med indsatserne kan det være en fordel at involvere flere organisatoriske lag, så man skaber koordinerede indsatser, hvor alle trækker i samme retning. Hvad skal **ledelsen** gøre for at nedbringe f.eks. ensomhed? Hvad kan **den enkelte** ansatte gøre? Hvad kan man gøre på **gruppeniveau**? Og hvilke aktiviteter kan man som samlet **arbejdsplads** aftale?

6. Opfølgning og implementering af indsatser

Hvorfor løbende opfølgning?

APV-arbejdet slutter ikke med en handleplan. En systematisk opfølgning er afgørende for at sikre effekt af dialoger og handleplaner. Opfølgning er en ledelsesopgave, som det er vigtigt at prioritere. Del løbende med medarbejderne, hvor der er oplagte resultater at dele, og reflekter over justeringer af indsatser. Ofte er der behov for at følge de iværksatte indsatser tæt og løbende forholde sig til, om noget skal justeres. Især hvis der er tale om komplicerede problemstillinger, rammer de færreste plet med det første bud på en indsats. Derfor er justering undervejs ofte nødvendig for at opnå den ønskede effekt.

Skab rammer for løbende opfølgning, refleksion og læring – for dig selv og for enheden

En forudsætning for at handle er den gode refleksion. Man kan med fordel reflektere over:

- Hvad var formålet/intentionen med aktiviteten?
- Hvad håbede vi, der ville ske?
- Hvad oplever jeg/vi, at der sker?
- Hvad kan jeg/vi lære af det?

Disse refleksioner kan med fordel gøres individuelt og som en del af egen ledelsespraksis en gang om måneden, mens den fælles refleksion i enheden bør være sjældnere.

På enhedsniveau kan det være en idé at lægge opfølgingsarbejdet ind i en fast rytme fx som et punkt på enhedsmøder en gang i kvartalet, som et element i MUS eller GRUS-samtalen, på LSU møder, i 1:1 samtaler eller andre oplagt møder i en fast kadence. I det første år efter APV-målingen er det oplagt med en hyppigere kadence, mens der kan være længere intervaller mellem opfølgningen senere. Det er vigtigt at finde en rytme og kadence, der er meningsfuld og fungerer i den lokale kontekst.

En fast struktur for opfølgningen, á la de 4 spørgsmål ovenfor, kan være nyttig. Det er vigtigt, at du som leder faciliterer en god dialog, hvor det er trygt at dele oplevelser, opmærksomheder og idéer.

Desuden bør du som leder løbende følge op på relevans. Er temaet stadig vigtigt for enheden, eller har noget flyttet sig, en effekt indtruffet, eller er en anden arbejdsmiljødagsorden blevet mere vedkommende? Meget kan ændre sig hen over 3 år, og det er vigtigt at sikre, at I har fokus på det mest vedkommende.

Hvis den enkelte enhed inden næste APV-undersøgelse om 3 år har behov for at følge op med en måling på prioriterede indsatser, er det muligt at lave en mellemmåling. Det anbefales at arbejde aktivt med indsatserne et stykke tid, før evt. mellemmåling gennemføres fx efter 1 år. Rambølls Spot 2.0 system er til rådighed for enheder, der ønsker at benytte det til [mellemmålinger](#).

Universitetsledelsen og HAMU-HSU følger løbende op på APV-arbejdet.

7. Overblik over lederens opgaver i arbejdet med et godt arbejdsmiljø

Afsluttende er her et overblik over dine opgaver i forbindelse med at tage ledelse i forhold til arbejdsmiljøet. Dette er en løbende ledelsesopgave, som sker i et samspil med samarbejds- og arbejdsmiljøudvalgene. Her får du inspiration til hvilke opgaver, du som leder er tovholder på.

Bemærk, at opgaverne varierer afhængigt af dit ledelsesniveau.

JAN-MARTS:

Drøft og aftal følgende med SU og AMO FØR APV-målingen:

- Hvordan I samarbejder, f.eks. hvem gør hvad, så I får god effekt af at gennemføre APV 2022
- Hvordan I følger op på undersøgelsens resultater, så det skaber værdi, f.eks. hvornår og i hvilken form?
- Hvor mange indsatser I ca. vil prioritere, så arbejdet bliver tilpas ordentligt, tilpas let og overskueligt.

Drøft og aftal følgende med egen leder og din ledergruppe:

- Hvordan I koordinerer snitflader og samarbejder fra hver jeres funktion: Hvilke aftaler er der brug for nu, og hvordan kan I løbende koordinere?
- Hvilke handlinger og hvilken kommunikation fra jer som ledere (sammen og hver især), der bidrager til god effekt af APV 2022. F.eks. aktiviteter, der bidrager til, at medarbejderne oplever, at APV-processen reelt nytter.

Motivér og informér egen organisation:

- Hvordan ser forløbet for APV-processen ud? Tidsplan og forventet form i dialogmøder, opfølgingsarbejdet, handleplan m.m. Fortæl om hvad er formålet og ønsket effekt af APV-processen?
- Send evt. særligt informationsmateriale om APV ud til nye og internationale medarbejdere ([dansk version](#) / [engelsk version](#)) og husk at introducere de internationale medarbejdere til formålet med APV, der er et skandinavisk fænomen.

Book evt. lokaler til dialogmøder og anden opfølgingsaktivitet

APRIL:

Afsæt tid til læsning af relevante rapporter

- ✓ Vær opmærksom på, at der er flere måder at læse rapporten på. De bedste og mest holdbare løsninger kommer ikke kun af "den klassiske" læsning, hvor man sætter direkte ind over for det, der ser værst ud i rapporten. Se mere her: [De tre læsninger](#)".

Drøft egen rapport i den relevante lederkreds

- ✓ Drøft det umiddelbare billede, og om der er noget, I som ledelse skal være særlige opmærksomme på i den efterfølgende dialog og opfølgning på tværs af området og brug evt. hinanden som sparringspartnere i forhold til læsning af jeres egne rapporter.

- ✓ Drøft også arbejdsmiljøet for jer i ledergruppen som medarbejdere. Er der steder hvor I med fordel kunne lave en eller flere indsatser for at forbedre arbejdsmiljøet for jer – dagsordensættes og planlægges evt. af leder for ledergruppen.
- ✓ Genbesøg den plan, I lagde i januar-marts, og se om I stadig er enige i planen, eller om tallene skaber behov for justeringer.

❑ Præsenter egen rapport for den relevante medarbejdergruppe

- ✓ Skab en god dialog om tallene, og hvad de kan være udtryk for. Pas på med egne for-forståelser, og lyt til medarbejdernes fortællinger.
- ✓ Brug dialogen til at forstå de forskellige perspektiver for, hvad tallene står for, og til at afdække hvor det er vigtigst at sætte ind både i forhold til det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø.

MAJ og frem:

❑ Udarbejd handleplaner med de prioriterede indsatser

- ✓ Lav en god proces og organisering om handleplansarbejdet, så der skabes engagement og ejerskab – skal hele enheden involveres i det konkrete arbejde eller en mindre arbejdsgruppe på baggrund af fælles dialog?
- ✓ Brug det obligatoriske handleplansmodul til at dokumentere indsatserne. Har I besluttet indsatser på flere forskellige områder, er det mest hensigtsmæssigt at oprette flere separate handleplaner i systemet.
- ✓ Vær i handleplansarbejdet opmærksom på at vælge indsatser, der har bred opbakning i enheden og har et realistisk omfang, hellere flere mindre indsatser, som I kommer i mål med, end en stor og diffus indsats, der er svær at lykkes med.

❑ Gennemfør indsatserne

- ✓ Vær opmærksom på at engagere så mange som muligt, eller de der brænder mest for den pågældende indsats – følg løbende op, del status/resultater og justér evt. undervejs.
- ✓ Skab rammer for løbende opfølgning, refleksion og læring fx på enhedsmøder og/eller 1:1

❑ Fortsæt det gode arbejde med at lede et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø

- ✓ Det er en vedvarende ledelsesopgave at have opmærksomhed på det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, fx ved at sætte det på dagsorden, at henvise til det, at spørge til det og at arbejde med at forbedre det – sammen med dine medarbejdere samt samarbejds- og arbejdsmiljøudvalg.
- ✓ Del erfaringer med din ledergruppe, så I kan inspirere på tværs og bygge videre på gode erfaringer fra andre enheder – og så succeser kan blive markeret og fejret.