

LEDERENS GUIDE TIL APV 2025



Indhold

1. Indledning	3
2. Sådan er rammerne for APV 2025.....	4
3. Overblik over dine/din ledergruppes opgaver i arbejdet mod et godt arbejdsmiljø.....	5
4. Håndtering af psykisk og fysisk APV	8
5. Hvordan kan du gøre din enhed klar til APV?.....	8
6. Inspiration til konkret planlægning af dialog, prioritering og indsatser.....	9
7. Opfølgning og implementering af indsatser	10

1. Indledning

Denne guide er til dig, der er leder på Aarhus Universitet og har ansvar for det konkrete opfølgingsarbejde i relation til APV 2025.

Guiden giver dig både overblik over dine opgaverne samt giver inspiration og hjælp til at gennemføre processerne før, under og efter APV-målingen

Herunder ser du de vigtigste datoer for APV 2025 på AU.

- **APV-undersøgelsen gennemføres i perioden 25. februar – 12. marts 2025.**
- **Den 2. april modtager ledere på niveau 3 og 4 en mail med et link til rapporter for egen enhed.**
- **Den 7. april er rapporterne tilgængelige for medarbejderne via [AU's APV-hjemmeside](#).**

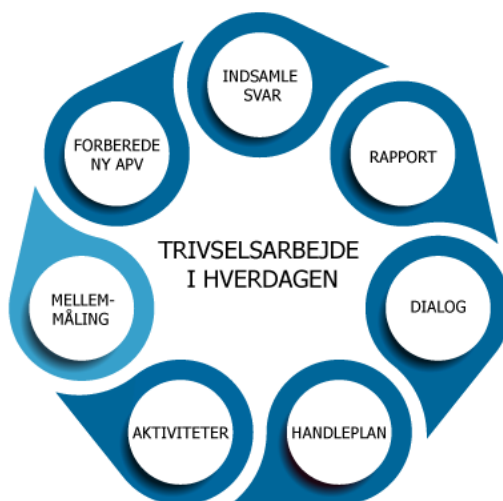
På APV-hjemmesiden kan du også læse mere om undersøgelsen, finde værktøjer, inspiration og andet til den efterfølgende dialogproces.

2. Sådan er rammerne for APV 2025

- Fysisk og psykisk arbejdspladsvurdering foregår på samme tid i én undersøgelse. **Besvarelser på den psykiske del af spørgeskemaet er anonyme.**
- APV 2025 bygger på samme koncept og næsten samme spørgeramme som APV 2022. Dog er spørgerammen udvidet med få spørgsmål, og der er foretaget en udvidelse af underspørgsmålene til krænkende adfærd.
- APV-rapporterne udvides med et inklusionsindeks, og stillingskategorierne opdeles yderligere i bilagstabellerne.
- I lighed med APV 2022 er det Rambøll, som står for at indsamle svar og levere APV-rapporterne.
- Ingen på AU har adgang til at se den enkelte medarbejders besvarelser, idet data opbevares hos Rambøll.
- Anonymitetsgrænserne er for de generelle spørgsmål fem besvarelser og for spørgsmål om krænkende adfærd og diskrimination 40 besvarelser. Se mere [her](#)
- Handleplaner skal som minimum udarbejdes på institutniveau og dokumenteres i det tilhørende handleplanssystem. Det er obligatorisk at lægge handleplanerne i systemet – både vedr. det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø.
- Enheder, der ønsker at gennemføre mellemmålinger, kan benytte Rambølls system PeopleXact. Der er egenbetaling for mellemmålinger efter en prismodel, som AU har aftalt med Rambøll. Du kan læse mere om mellemmålinger [her](#).

Fælles for APV-arbejdet på AU er, at:

- Du som leder har det overordnede ansvar for, at der bliver gennemført og fulgt op på APV. I dette arbejde har du pligt til at involvere arbejdsmiljø- og samarbejdsorganisationen.
- Arbejdet foregår i en fortløbende proces, som er illustreret i figuren herunder.:



3. Overblik over dine/din ledergruppes opgaver i arbejdet mod et godt arbejdsmiljø

Her er et overblik over dine/din ledelsesgruppes opgaver i forhold til at sætte fokus på arbejdsmiljøet. Dette er en løbende ledelsesopgave, men den sker i et samspil med samarbejds- og arbejdsmiljøudvalgene. Bemærk, at opgaverne varierer afhængigt af dit ledelsesniveau.

DECEMBER 2024-MARTS 2025:

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

- ✓ Hvordan I samarbejder - f.eks. hvem gør hvad. Det giver jer en god start sammen til at gennemføre APV 2025.
- ✓ Hvordan I sikrer en høj svarprocent i jeres enhed.
- ✓ 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 tilpas overskueligt (det anbefales ikke at prioritere for mange).

Drøft og aftal følgende med din 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 2025. 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 formålet er, og hvilken ønsket effekt du gerne ser af APV-processen.
- ✓ Gennemgå og drøft spørgerammen med dine medarbejdere mhp. afklaring af tvivlsspørgsmål i forhold til forståelse af spørgsmålene, f.eks. spørgsmål til 'Din daglige ledelse', 'Din enhed' osv.
- ✓ 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. På APV-hjemmesiden findes et sæt slides på dansk og engelsk, som forklarer, hvad APV er.

Inviter medarbejdere til dialogmøder og anden opfølgingsaktivitet

- ✓ Husk at booke lokaler, der egner sig til dialogmøder, forplejning mv.

Deltag evt. i AU HR's workshop om din rolle som leder i en APV-proces (indsæt link til tilmelding)

APRIL 2025:

Afsæt tid til læsning af relevante rapporter, der frigives til dig som leder den 2. april. (vær opmærksom på, at dine medarbejders først får adgang til resultatet den 7. april)

- ✓ 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 jeres egne rapporter i den relevante lederkreds

- ✓ Drøft det umiddelbare billede, og om der er noget, I som ledelse skal være særligt opmærksomme på i den efterfølgende dialog og opfølgning på tværs af området. Brug evt. hinanden som sparringspartnere i forhold til læsning af jeres egen rapport.
- ✓ 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 som ansatte? Dette kan med fordel dagsordensættes og planlægges af leder for ledergruppen.
- ✓ Genbesøg den plan, I lagde i december 2024-marts 2025, 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. 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 - OKTOBER 2025

❑ **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, letter I opfølgingsarbejdet for jer selv ved 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 små indsatser, som I kommer i mål med, end en stor og diffus indsats, der er svær at lykkes med.

❑ **Koordiner og følg løbende op med samarbejds- og arbejdsmiljøudvalg**

OKTOBER 2025 – NY MÅLING I 2028

❑ **Gennemfør indsatserne**

- ✓ Vær opmærksom på at engagere så mange som muligt, eller dem, 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 – f.eks. på enhedsmøder og/eller 1:1-møder.

❑ **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, f.eks. 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 og jeres 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.

4. Håndtering af psykisk og fysisk APV

APV 2025 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](#)".

5. Hvordan kan du gøre din enhed klar til APV?

En forudsætning for en høj svarprocent, der er med til at sikre et retvisende billede og en god efterfølgende proces i enheden, er en god introduktion og rammesætning. Inden denne introduktion kan det være nyttigt at overveje, hvor mange nye kolleger, der er kommet til siden sidste APV i 2022, og hvad deres kendskab til APV'er er: Kender de nye medarbejdere APV'er? Er de nye kollegaer internationale medarbejdere, der måske *ikke* kender til APV? Det kan du med fordel tage højde for, når du rammesætter. [Benyt evt. disse slides.](#)

Her er forslag til emner i rammesætningen:

- Hvorfor laver vi APV på AU?
(lovpligtigt + en vej til at styrke trivsel og en sund arbejdsplads)
- Hvad fyldte i vores APV 2022?
Hvordan var afdelingens svarprocent i 2022, 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 vi konkret til at arbejde med APV 2025, og hvad håber du som leder, at 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.

Det kan være en god idé at høre dine medarbejdere, om de finder nogle af spørgsmålene vanskelige at forstå, og i givet fald forsøge at finde en fælles forståelse i enheden.

Der kan særligt være behov for at tydeliggøre, at

- "din daglige ledelse" henviser til summen af den ledelse, dine medarbejdere oplever i dagligdagen (personale- og/eller faglig ledelse).
- Spørgerammen rummer særskilte spørgsmål vedrørende fakultets- og administrationsledelsen.
- "din enhed" refererer til de kollegaer, som dine medarbejdere arbejder mest sammen med i hverdagen.

6. 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 I skal 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 sparring eller 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 "[Fem metoder til involverende dialoger om det psykiske arbejdsmiljø](#)" eller i materialet om "[Involverende processer](#)"

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 lavthængende 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 den for jer rette [metode](#) til at overveje, hvilken type indsats der skal til for at styrke arbejdsmiljøet.

C. APV-handleplaner

APV-handleplaner skal 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 medarbejdergruppe.

Der skal kun udarbejdes handleplaner på de problemer, som ikke kan løses umiddelbart. Hvis I kan løse arbejdsmiljøproblemet med det samme, skal I gøre det. F.eks. kan indkøb af en ny kontorstol klares med det samme. Derfor kræver det ikke en handleplan.

Beslutter en enhed f.eks. "stress" som indsatsområde, skal I udarbejde en handleplan, hvor indsatser og aktiviteter beskrives så konkrete som muligt, så det bliver overskueligt at følge op løbende. Desuden skal der fastsættes en deadline både for gennemførelse af aktiviteten og opfølgning herpå, og der skal angives 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 I skaber koordinerede indsatser, hvor alle trækker i samme retning: Hvad skal **ledelsen** (du) gøre for at nedbringe f.eks. ensomhed? Hvad kan **den enkelte** ansatte gøre? Hvad kan I gøre på **gruppeniveau**? Og hvilke aktiviteter kan vi som samlet **arbejdsplads** aftale?

7. Opfølgning og implementering af indsatser

Hvorfor løbende opfølgning?

APV-arbejdet slutter *ikke* med udarbejdelse af handleplanen.

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. Opdater handleplanen i handleplanssystemet i overensstemmelse med jeres beslutninger.

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 gøres individuelt og som en del af din egen ledelsespraksis en gang om måneden, mens den fælles refleksion i enheden bør være sjældnere.

På enhedsniveau kan det være en god idé at lægge opfølgingsarbejdet ind i en fast rytme f.eks. som et punkt på enhedsmøder en gang i kvartalet, som et element i MUS- og GRUS-samtalerne, 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 fire spørgsmål ovenfor - kan være nyttig. Det er

vigtigt, at du som leder faciliterer en god dialog, og sætter en ramme, hvor det er trygt at dele oplevelser, opmærksomheder og idéer.

På [websiden om arbejdspladskultur](#) kan du finde værktøjer om [omgangstone](#), [psykologisk tryghed](#), [samarbejde](#) og [håndtering af forandringer](#).

Som leder bør du også løbende følge op på relevans:

Er temaet stadig vigtigt for enheden, eller har noget flyttet sig? Er en forbedring indtruffet, eller er en anden arbejdsmiljødagsorden blevet mere vedkommende? Meget kan ændre sig hen over tre år, og det er vigtigt at sikre, at I har fokus på det mest vedkommende.

Hvis enheden inden næste APV-undersøgelse om tre 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 en evt. mellemmåling gennemføres – f.eks. efter et år. Du kan læse mere om [mellemmålinger her](#).

Universitetsledelsen og Hovedsamarbejdsudvalget (HSU) følger ligeledes løbende op på APV-arbejdet.