

Fælles APV og ledelsesevaluering*Åben Sag***Sagsansvarlig**

Marie Bach Trads, Sekretariatschef, Ledelsessekretariatet.

Josephine Dam Holst Fischer, HR- og arbejdsmiljøkonsulent, Ledelsessekretariatet.

Baggrund

Arbejdspladsvurdering (APV) er en lovpligtig proces med det formål at kortlægge det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, der skal gennemføres minimum hvert tredje år. I Norddjurs Kommune er ansvaret for gennemførelse af APV i dag forankret lokalt i de enkelte aftaleenheder, og der er ikke et fast format for, hvordan APV'en skal gennemføres. I IT-programmet SurveyXact ligger en tilgængelig skabelon til en kvantitativ gennemførelse af APV'en, og det er frivilligt, om de enkelte arbejdspladser benytter denne eller gennemfører APV'en kvalitativt.

Ledelsesevaluering blev for første gang gennemført i hele organisationen i 2022. Formålet med at gennemføre evalueringen var at skabe det bedst mulige grundlag for ledelsesudvikling. Oprindeligt blev det besluttet at gennemføre ledelsesevaluering i hele organisationen hvert fjerde år, hvormed den efter planen skal gennemføres igen i 2026.

Sagsfremstilling

En organisationsfælles APV og ledelsesevaluering vil give mulighed for at skabe et solidt grundlag for en kontinuerlig viden om den generelle trivsel i Norddjurs Kommune både blandt medarbejdere og ledere. Ved at gennemføre fælles målinger regelmæssigt, eksempelvis hvert andet år, giver det mulighed for at holde data op imod hinanden og sammenligne på tværs af tid og organisation.

Fællesmålingerne kan suppleres med lokale målinger ved behov.

APV

En fælles APV for hele organisationen skaber et solidt grundlag for at udvikle målrettede handleplaner, reducere sygefravær og styrke trivsel. Derudover vil en tværgående APV give en fælles indsigt i arbejdsmiljøet på tværs af organisationen, og derigennem forbedre mulighederne for at kvalificere indsatser. Fordelene ved en fælles APV er, at der sikres en ensartet, høj kvalitet og validitet. Hertil er der mulighed for benchmarking med tidligere, interne resultater, hvilket giver organisationen data til at kunne se udviklingen over tid både lokalt og på tværs.

Ulemperne ved en fælles APV er, at lokalt forankrede spørgsmål som primær måling bortfalder, og at enheder, der tidligere har anvendt kvalitative drøftelser som en del af deres APV, kan opleve, at nogle nuancer risikerer at gå tabt i en kvantitativ måling. Derudover tager en fælles APV ikke nødvendigvis højde for individuelle enheders behov for timing, da der vil være en forventning om, at APV'en gennemføres på bestemte, centralt fastsatte tidspunkter.

Disse udfordringer kan dog imødekommes gennem opfølgende målinger ved behov, som kan igangsættes enten lokalt eller centralt. Samtidigt kan kvalitative drøftelser på baggrund af APV'en anvendes til at udfolde nuancer og adressere lokale forhold.

Ledelsesevaluering

En fælles ledelsesevaluering giver lederne indsigt i, hvordan deres ledelse opfattes af medarbejdere og leder, og sikrer en systematisk opfølgning på igangsatte strategiske indsatser. Fordelene ved fælles ledelsesevaluering er, at ensartede kriterier sikrer sammenlignelighed på tværs af organisationen. Derudover får lederne indsigt i, hvordan deres ledelse opfattes, hvilket er et vigtigt grundlag for at lykkes med ledelse. En fælles ledelsesevaluering vil give mulighed for at monitorere strategiske indsatser, opfølgning og dialog om ledelse. Ulempen er derimod, at en standardiseret tilgang kan mindske fleksibiliteten til at adressere lokale eller specifikke ledelsesmæssige udfordringer. Dette kan dog imødekommes gennem opfølgende målinger, der kan adressere disse forhold.

Implementeringen af en fælles APV og ledelsesevaluering i Norddjurs Kommune vil derfor styrke organisationens evne til at fremme trivsel og udvikle ledelse på en systematisk og strategisk måde. Selvom visse lokale muligheder reduceres, giver standardiseringen klare fordele i form af øget sammenlignelighed, valide data og bedre overblik over udviklingen i organisationen.

Standardiseret spørgeramme

Såfremt der ønskes en organisationsfælles APV og ledelsesevaluering, anbefales det at implementere en standardiseret spørgeramme baseret på validerede, prædefinerede og velafprøvede spørgsmål. Dette sikrer kvalitet i målingerne, og det vil bidrage til en fælles forståelse af trivsel og ledelse på tværs af organisationen. Hertil muliggør standardiseringen sammenligning med tidligere,

interne målinger. Det gør det lettere at følge udviklingen over tid og identificere både fremskridt og potentialer.

Med den standardiserede spørgeramme følger dog en række begrænsninger, da spørgsmålene ikke i samme grad som i dag kan tilpasses lokale forhold uden at øge arbejdsbyrden. Dog kan det være muligt at oprette få, lokalt relevante spørgsmål eller udvikle organisationsspecifikke spørgsmål, f.eks. til måling af arbejdet med de strategiske indsatser.

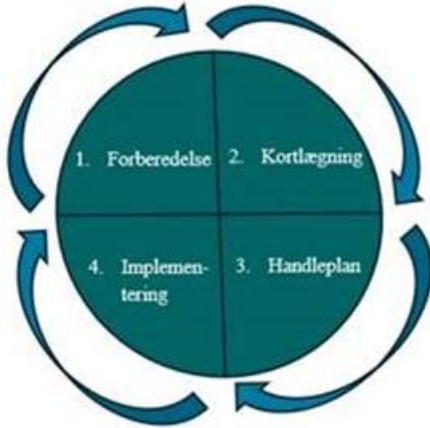
Frekvens og ressourcer

Fælles APV og ledelsesevaluering vil aflaste de decentrale ledelser og den lokalt forankrede ledelsesunderstøttelse, som derved ikke har behov for at oprette egne målinger til gennemførelse af APV. I stedet samles denne arbejdsopgave centralt i HR. En APV tilføjer dog først reel værdi, når den indsamlede data gennemgås, anvendes og der udarbejdes handleplaner og skabes dialog. Dette er en tidskrævende proces på alle arbejdspladser. Med en fælles APV forventes det lokale opfølgingsarbejde dog ikke at være mere ressourcekrævende for ledere og medarbejdere, end med nuværende modeller.

Direktionen har mulighed for at fastsætte hyppigheden, men som forslag kan ledelsesevalueringen og APV gennemføres som en samlet måling hvert tredje år. Alternativt kan APV og ledelsesevalueringen gennemføres særskilt, hvor APV finder sted hvert tredje år, mens ledelsesevalueringen fortsætter med sin nuværende frekvens og gennemføres hvert fjerde år. Ved behov kan der desuden gennemføres hyppigere målinger i den mellemliggende periode. Lokale, opfølgende mini-APV-målinger kan f.eks. være nødvendige, når der sker ændringer i de fysiske rammer eller indføres nye arbejdsmetoder eller arbejdsprocesser, som kan have betydning for arbejdsmiljøet (jf. Arbejdsmiljølovens § 15 a.)

Frekvensen for gennemførelse af APV og ledelsesevaluering foreslås, med henblik på at balancere behovet for opfølgning og udvikling med hensynet til både den centrale og den lokale ressourcebelastning. En måling hvert tredje år giver mulighed for grundig analyse, samtidig med at driften forstyrres mindst muligt. Hyppigere målinger ville øge mulighederne for at følge travlhed og ledelse tættere, men tilsvarende øge ressourceforbruget og den centrale såvel som lokale belastning. Den centrale belastning, medarbejderressourcer samt de økonomiske ressourcer varierer alt efter valg af frekvens og model for undersøgelsen. Modellerne for frekvens og ressourceforbruget er uddybet i (Bilag: Modeller for gennemførelse af APV/Ledelsesevaluering).

Følgende figur demonstrerer processen for APV (og i nogen grad også ledelsesevaluering), og viser, hvordan ressourcetrækket fordeler sig over en periode, med udgangspunkt i én måling;



1. Forberedelsesfasen

Denne fase kræver flest ressourcer fra HR-afdelingen, som skal håndtere mailvalidering, kommunikation, udvikling og godkendelse af spørgeramme samt udarbejdelse af materialer. Ledere spiller også en central rolle ved at informere medarbejderne om målingen og forberede dem på at deltage.

2. Kortlægningsfasen

I denne fase ligger ressourceforbruget primært hos medarbejdere og ledere, da det er her, spørgeskemaet skal udfyldes.

3. Handleplansfasen

Ressourcerne i denne fase fordeles mellem HR-afdelingen, medarbejdere, ledere og arbejdsmiljørepræsentanter (AMR). På baggrund af resultaterne fra spørgeskemaet udarbejdes handleplaner, hvor HR-afdelingen spiller en understøttende rolle.

4. Implementeringsfasen

I implementeringsfasen ligger det primære ressourceforbrug hos medarbejdere og ledere. Her integreres handleplanerne i det daglige arbejde, med opfølgning og tilpasning efter behov.

En fælles undersøgelse kræver ressourcer fra alle ansatte i kommunen, hvilket bør overvejes i forhold til undersøgelsens hyppighed. For at minimere forstyrrelser skal arbejdet tilpasses det daglige drift så vidt muligt. Derudover skal der afsættes midler til køb af IT-værktøj og eventuelt til

eksterne konsulenttydelser, hvis målingerne gennemføres eksternt. Priser for Rambølls IT-værktøj fremgår af det vedlagte bilag.

Den videre proces

Når direktionen har drøftet og besluttet, hvorvidt der skal igangsættes en organisationsfælles måling, udarbejdes et beslutningsoplæg med tids- og procesplan samt valg af leverandør. Det er centralt at MED-systemet inddrages i processen, og før målingen igangsættes, skal sagen behandles i Hovedudvalget, f.eks. på det ordinære hovedudvalgsmøde d. 4. september 2025.

HR- og arbejdsmiljøkonsulent Josephine Dam Holst Fischer deltager under behandlingen.

Indstilling

Det indstilles, at

- 1) Direktionen drøfter perspektiver i og beslutter, hvorvidt der skal igangsættes organisationsfælles APV og hvis ja, hvor ofte?
- 2) Direktionen drøfter perspektiver i og beslutter, hvorvidt der skal gennemføres en fælles ledelsesevaluering og hvis ja, hvor ofte?
- 3) Direktionen beslutter, om APV og ledelsesevaluering skal gennemføres som en samlet måling.
- 4) HR på baggrund af ovenstående direktionsbeslutninger udarbejder og beskriver en konkret model for APV- og ledelsesmålinger, tids- og procesplan samt budget for opgaven.

Beslutning i Direktionen den 25-06-2025

Direktionen drøftede lederevaluering og APV. Der var opbakning til at arbejde mere fælles. HR udarbejder et oplæg til en konkret model, herunder proces for inddragelse af koncernledelse, aftaleholdere og HU/Med-systemet samt budget og økonomi med udgangspunkt i en to-årige kadence.

Bilag:

1 -	Åben	Bilag - Modeller for gennemførsel af APV og	(57449/25)	(H)
3788435		Ledelsesevaluering		