



Gribskov
Kommune

Den gode proces og APV-handleplan



Guide til ledere, MED-udvalg
og arbejdsmiljøgruppen

Oktober 2018

Indholdsfortegnelse

Indledning	3
Besvarelse af spørgeskemaet	4
Rapporttyper.....	5
APV-handleplaner	5
Bilag 1 - Indledende analyse af trivselsrapport.....	6
Bilag 2 - Dialogproces	8
Spilleregler for den konstruktive dialog	8
Drejebog	9
Bilag 3 – APV-handleplan	11



Indledning

Gribskov Kommune foretager en trivselsundersøgelse hvert tredje år for at understøtte den lovpligtige APV. Hensigten med denne guide er at give støtte og inspiration til APV-arbejdet og trivselsarbejdet før, under og efter undersøgelsen. Denne guide er udarbejdet for at arbejdspladser får mest mulig værdi ud af målingen.

Målgruppen for guiden er:

- Ledere
- Lokale MED-udvalg og trio-samarbejdet
- Arbejdsmiljøgrupper

Formålet med trivselsundersøgelsen er at skabe et godt udgangspunkt for dialogen på arbejdspladsen om **trivslen** - med kerneopgaven og psykisk arbejdsmiljø. Derudover giver undersøgelsen et billede af den aktuelle situation i organisationen og bidrager til prioritering af indsatsområder på forskellige organisatoriske niveauer.

Handling er vigtigere end måling

Tal og statistik er indikatorer på, hvordan det går med trivslen i Gribskov Kommune. Den virkelige værdi af undersøgelsen ligger i de dialoger og handlinger, som kommer efter målingen. Derfor er det vigtige spørgsmål ikke: Hvordan ser tallene ud? Det vigtige spørgsmål er: Hvad gør vi for at fremme trivslen på de punkter, hvor der er behov for det, og hvordan bygger vi videre på de styrker, vi har?

Elementerne i trivselsundersøgelsens proces er:

- Sikre at målgruppe for spørgeskemaundersøgelse er korrekte
- Udsendelse af spørgeskema
- Rapporter med benchmark (historisk sammenligning med resultaterne fra sidste måling)
- Dialogprocesser til kvalificering af data og prioritering af indsatser
- Skriftlige handleplaner og opfølgning.

I det følgende skema kan du se de vigtigste milepæle for arbejdspladserne i planen:

Periode	Aktivitet
Oktober	Lederne informerer medarbejderne om trivselsundersøgelsen Alle ledere i Gribskov Kommune modtager spørgeskemaet, et kort diasshow om processen og denne guide på mail efter efterårsferien. Guiden bruges til forberedelsen og planlægning. Diasshowet anvendes til at informere om trivselsundersøgelsen til medarbejderne på et personalemøde.
1. - 19. november 2018	Arbejdspladserne bidrager med oplysninger til respondentdatabase Data om respondenterne (deltagerne) for målingen bliver indlæst - fra centralt hold - i et web-baseret system – OrgBuilder. Det er ledere og administrative medarbejdere, der har ansvar for at oplysninger i spørgeskemasystemet er korrekte, og de får kun adgang til eget organisatorisk ansvarsområde.
3 – 20 december 2018	Spørgeskemaet udsendes til alle ansatte i Gribskov Kommune Rambøll udsender spørgeskemaet. Målgruppen omfatter alle ansatte medarbejdere (overenskomstansatte, tjenestemænd og timelønnede eller vikar som minimum har 14 timer om ugen). Målgruppen indeholder ikke ansatte i løntilskud eller praktikanter og elever.
12. december 2018	Arbejdsmiljøgruppen tjekker svarprocenter og opfordrer til besvarelse Svarprocenten for de enkelte afdelinger vil løbende være tilgængelige på Bølgen. Med input fra svarprocenten opfordrer ledere, MED-udvalg og arbejdsmiljøgrupper deltagerne til at besvare spørgeskemaet.
20. december 2018	Sidste frist for besvarelse af spørgeskemaet

Januar	Kompetenceudvikling af HR-partnerne HR-partnerne er ledernes nærmeste sparringspartner i forbindelse med trivselsundersøgelsen, og i forhold til det videre arbejde med lokale APV-handleplaner. Kompetenceudvikling har fokus på tolkning af resultater, den gode APV-proces og udarbejdelse af handleplaner.
30. januar 2019	Direktion, HU og KCL modtager Gribskov Kommunes overordnede rapport - Rambøll formidler resultaterne til HU; Direktion og KCL
5. februar 2019	Den lokale ledelse downloader trivselsrapport Lederne bliver informeret om, hvornår de færdige rapporter kan downloades fra Rambølls internetportal.
Arbejdsmiljødag i begyndelsen af februar	Introduktion: tolkning af målingens resultater og det nye APV-system Arbejdsmiljøgrupper og tillidsrepræsentanter bliver introduceret til deres rolle og opgaver i forbindelsen med trivselsundersøgelsen - med fokus på læsning og tolkning af de rapporter og det videre arbejde med APV-handleplaner.
Februar 2019	Rapporten formidles og der afholdes dialogmøder - Lederen/lokale MED-udvalg gør rapporten tilgængelig for medarbejderne - Lederen/lokale MED-udvalg afholder dialogmøder med medarbejderne.
Februar - og frem til efteråret 2019	Udarbejdelse af handleplaner og opfølgning - Lederen/lokale MED-udvalg har ansvar for, at der udarbejdes handleplaner - Lederen/lokale MED-udvalg er ansvarlig for at følges op på om aktiviteter i handleplanen gennemføres.

Besvarelse af spørgeskemaet

For at få et retvisende og brugbart billede af trivsel i Gribskov Kommune er det vigtigt, at så mange som muligt svarer på spørgeskemaet. For at opnå en høj svarprocent kan arbejdsmiljøgruppen og trio'en arbejde på at sætte trivselsundersøgelsen ind i en sammenhæng, der giver mening for medarbejderne. Derudover er det vigtigt, at der etableres en struktur omkring besvarelse af spørgeskemaet, som tager hensyn til de medarbejdere, der ikke sidder foran en computer hver dag. Det kan fx gøres ved, at der sættes konkret tid af til, at medarbejderne kan besvare spørgeskemaet i arbejdstiden.

Endelig er det vigtigt **forud** for udsendelse af spørgeskemaet, at der er en fælles drøftelse af hvordan vi forstår spørgsmålene i spørgeskemaet. Der er spørgsmål, som eksempelvis handler om nærmeste ledere, her er det væsentligt, at det er klart, hvem der er den enkeltes medarbejders nærmeste leder (hvis I har en medarbejder, der referer til flere ledere). Trivselsundersøgelsen ikke er en ledelsesevaluering, men en trivselsmåling, hvor fokus er på trivsel, psykisk arbejdsmiljø og kerneopgaven. Derfor er der nogle spørgsmål, som handler om kerneopgaven.

Kerneopgaven defineres ofte, som den overordnede opgave, en given organisatorisk enhed har for at skabe værdi for borgerne/brugerne. Her er det vigtigt, at der er en fælles forståelse af begrebet, og hvad betyder det for vores opgaveløsning.

Anonymitet

Rambøll garanterer, at besvarelser behandles anonymt. Anonymitet ligger i, at svar gives som en del af et kollektiv, og derfor kan enkelte besvarelser ikke genkendes. Der udarbejdes som hovedregel kun rapporter til en enhed, hvis der er minimum 5 besvarelser. Trivselsundersøgelsen følger kriterierne for anonymitet, der anbefales af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Rambøll garanterer for anonymitet.



Rapporttyper

Der er flere forskellige rapporttyper i trivselsundersøgelsen:

- En rapport, som kun fokuserer på den enkelte enhed/team
- En rapport for hvert center
- Trivselsrapport for ledere
- En kommenteret rapport for Gribskov Kommune

Indledende analyse af resultatet

Når rapporter med undersøgelsens resultater kommer, anbefales det; at lederen, det lokale MED-udvalg og arbejdsmiljøgruppen foretager en indledende analyse, som danner sig et foreløbigt billede af, hvad resultaterne viser. En indledende analyse kan bruges som en del af forberedelsen til den lokale dialogproces.

Dialogmetoden skal udvælges på baggrund af problemernes karakter og deltagerne i dialogen. Dialogprocessen mellem leder og medarbejdere kan overordnet set indeholde følgende elementer:

- Præsentation af resultaterne
- Uddybning af resultaterne
- Prioritering af indsatsområder og evt. udvælgelse af konkrete løsninger.

Der er fastlagt følgende **minimumskrav**:

- Alle ansatte i Gribskov Kommune skal have mulighed for at indgå i en proces, hvor dialog er mulig. Det er ikke sikkert, at alle kommer til at drøfte detaljerede rapporter, men alle skal som minimum have en mundtlig feedback samt mulighed for at stille spørgsmål og komme med kommentarer.
- Den enkelte ansatte skal have adgang til de rapporter, som vedkommendes besvarelse har bidraget til. Dvs. man har adgang til de rapporter, der dannes, for de organisatoriske enheder man er en del af.
- Forløbet for trivselsundersøgelsen skal være klart for de ansatte, og prioriteringer i forbindelse med resultater fra kortlægningen skal være synlige.
- Der skal være en samlet dialogproces for undersøgelsens resultater.

APV-handleplaner

Når man har fundet frem til, hvilke aktiviteter der skal iværksættes, går arbejdet med at lave handleplaner i gang. Det handler om, hvornår tingene skal ske, hvem der er involveret, hvad det kræver, hvilke arbejdsgange der skal ændres osv. Det er lovpligtigt, at der skal udvikles skriftlige APV-handleplaner. Se også bilag 3 for inspiration til handleplansarbejdet.

Opfølgning på handleplanen

Det er vigtigt beslutte, hvordan I skal følge op på den handleplan, der er lavet. Det kan fx anbefales, at opfølgningen skal være et fast punkt på bestemte møder. Opfølgning på handleplanen går ud på:

- at følge med i, om løsningerne gennemføres som planlagt.
- at evaluere, om løsningerne er hensigtsmæssige eller om der skal prøves nye.
- om løsningerne har skabt nye problemer, der skal tages hånd om.

Hele processen



Bilag 1 - Indledende analyse af trivselsrapport

Følgende spørgsmål kan bruges til inspiration i den indledende analyse og som forberedelse til den dialogproces, der skal være med medarbejderne.

- Hvad er jeres umiddelbare reaktioner på resultatet?
- Hvad overrasker jer?
- Hvad er ikke overraskende?

- Hvilke styrker og hvilke udviklingsområder fremtræder umiddelbart tydeligst?

- Kan I genkende billedet?

- Hvad gør jer nysgerrige?
- Hvilke områder i undersøgelsen har I behov for at få uddybet yderligere? (Det kan være en god idé, at se spørgsmålene fra spørgeskemaet igennem for at danne sig et overblik over hvad det præcist er der er blevet spurgt om på).

- Hvordan ser vi, at de problemer der peges på, kommer til udtryk i dagligdagen?
- Hvordan ser vi styrkerne komme til udtryk i dagligdagen?



- Hvad er der efter jeres vurdering behov for at arbejde videre med?

- Hvordan tror I, at medarbejderne vil reagere på resultatet?

- Hvad tror I er vigtigt for medarbejderne at arbejde videre med?

- Er der lavt hængende frugter – ting der umiddelbart kan løses med det samme?

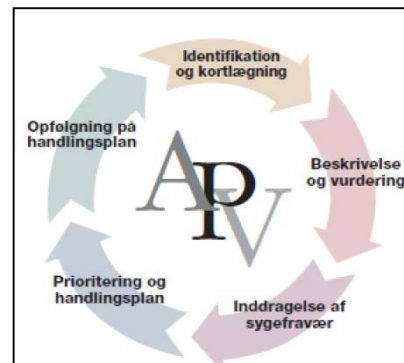


Bilag 2 - Dialogproces

Denne dialogproces skal betragtes som inspirationsmateriale. En god måde at kvalificere kortlægningen yderligere på er, at leder og medarbejdere i fællesskab har en dialog om, hvad resultaterne fra undersøgelsen dækker over.

At få beskrevet og vurderet problemerne kan være en af de vanskeligste faser i forløbet. Man står ofte med en masse data om alt - fra komplekse samarbejdsvanskeligheder til sygefravær og trusler om vold.

Det er en kunst at få involvering til at lykkes, så medarbejderne føler sig set og hørt og bliver motiveret af processen, og man taler om det der er væsentligt. Herved bliver løsningerne de bedst mulige, og I får mest muligt ud af den tid, der bruges på processen.



Spilleregler for den konstruktive dialog

For at skabe rum for en konstruktiv dialog er det vigtigt at skabe en tryk atmosfære, hvor samspillet er præget af tillid, respekt og ligeværdighed. Det kan anbefales at gennemgå spillereglerne for den konstruktive dialog sammen med mødedeltagerne i starten af mødet.

- Lyt aktivt og afbryd ikke andre
- Drøft problemerne, ikke personen
- Gå ikke i forsvar, men stil uddybende spørgsmål
- Kom med konkrete og praksisnære forslag

Hvad kommer der ud af dialogen?

Dialogmødet bør altid afsluttes med opsamling og prioritering af idéer med det formål at iværksætte handlinger til forbedring af trivslen så hurtigt som muligt. På baggrund af opsamlingen skal der udarbejdes og iværksættes handleplaner for konkrete tiltag.

Overvejelser inden mødet

Det er vigtigt at forberede præsentationen, så I ved, hvad I vil fokusere på til mødet. Ønsker I på forhånd at udpege de udviklingsområder, som I synes, skal have fokus under mødet, eller skal diskussionen tage udgangspunkt i det samlede datagrundlag? Det kan være tidskrævende at gennemgå samtlige spørgsmål sammen med alle. Hvis det er den metode, I har valgt, er det vigtigt at nå hele vejen rundt. Afsæt derfor den fornødne tid og resurser til det. Medarbejderne skal i god tid inden mødet have adgang til rapporten, så de har mulighed for at forberede sig.

Hvis I ønsker at prioritere nogle emner inden mødet, kan følgende overvejelser bruges til inspiration:

- Indebærer problemet en overskridelse af loven?
- Er der motivation til at arbejde med problemet? Og er problemet fælles for mange?
- Tager det lang tid at gennemføre løsningen - kræver det en stor indsats og er det dyrt?
- Er det meget vigtigt for en enkelt person/en enkelt enhed at få problemet løst?
- Er problemet i forvejen anerkendt som et problem på arbejdspladsen?

Eksempel på en drejebog for et dialogmøde

Forberedelse af dialogmødet

- Beslut, hvilke temaer fra trivselsmålingen der skal sættes på dagsordenen.



- Beslut, hvem der skal med. Inviter deltagerne.
- Bestil møderum og eventuel forplejning.
- Få fat i/udarbejd de nødvendige materialer: program, flipovere, papir, tuscher, post-it, eventuelt bordkort og/eller en projektor.
- Beslut, hvordan grupperne skal inddeles.
- Lav evt. en bordplan og stil bordene op på en hensigtsmæssig måde. Fx i grupper med plads til 4-6 personer.
- Aftal på forhånd, hvem der fungerer som procesleder og fx byder velkommen samt styrer processen og opsamlingen (I kan også være flere, der tager jer af hver jeres del).
- Aftal, hvem der evt. tager referat.
- Overvej, hvilke succeskriterier der er for processen og resultatet.
- Aftal, hvordan og hvornår I vil sikre, at handleplanerne bliver sat i værk.



Drejebog

1. Velkomst og introduktion

Byd deltagerne velkommen og præsenter dagens program. Fortæl også, hvordan dagens møde indgår i den samlede trivselsproces, succeskriterier for dagen, og hvad der kommer til at ske efterfølgende.

Lav en kort gennemgang af trivselsmålingens resultater og baggrunden for valget af emner for dialogen. Hør om medarbejderne er enige i den foretagne prioritering, eller om der evt. er andre temaer, der skal behandles på dialogmødet.

2. Dialog om trivselstemaer

Deltagerne deles op i grupper på 4-6 medarbejdere. Hver gruppe skal vælge en referent, som sørger for at notere ned, hvad gruppen drøfter. Alle grupper drøfter de fastlagte trivselstemaer et ad gangen. Der kan evt. tages udgangspunkt i arbejds spørgsmål som disse:

- Hvordan påvirker temaet konkret vores dagligdag?
- Er der sammenhænge mellem temaet og andre arbejdsforhold – fx arbejdsopgaver og relationer (til kolleger/klienter/borgere)?
- Hvad vil vi gerne bevare?
- Hvad kan gøres bedre?

Gennem drøftelse finder grupperne frem til vigtige vinkler på emnet, der skal arbejdes videre med. Dialogen stopper, når proceslederen indkalder til drøftelse i plenum.

3. Prioritering af trivselstemaer

I plenum præsenteres, hvad der er arbejdet med i grupperne. Dette sker temamæssigt ved at proceslederen spørger ind til ét tema ad gangen, og dermed sikrer, at alle borde bliver hørt. Proceslederen og/eller referenten noterer alle pointer/vinkler på flipover-ark, tavle el.lign., så alle kan følge med. Når alle temaer og pointer er listet op, og det er uddybet, hvad de indeholder, skal de prioriteres. Prioriteringen foretages ved, at alle deltagere går op og sætter et kryds ved tre af de pointer/vinkler, som, de mener, er vigtigst at arbejde videre med. Punkter med flest kryds får højest prioritering.



4. Dialog om handlemuligheder

De valgte temaer skrives op på hver deres flipoverark. Herefter går alle deltagerne op og sætter en post-it med deres navn på det tema, de gerne vil arbejde med. Hvis mange vælger det samme, kan der oprettes flere grupper inden for samme tema. De nye grupper arbejder med at finde løsningsforslag til de prioriterede temaer.

At anvende den anerkendende metode vil her sige, at alle temaer behandles ud fra, at man ønsker at forbedre forholdet. Temaer, som man er utilfreds med, drøftes med den vinkel, at man vil formulere løsninger. Temaer, som man er tilfreds med og glad for, drøftes ud fra, hvordan man skaffer sig mere af dette. Det er godt at starte med at være meget åben – hvad kunne vi ønske os? Hvad drømmer vi om?

Herefter kan man udvikle videre på forslagene og udvælge dem, man vil satse på. De konkrete løsningsforslag skrives på flipover-ark ark, der kan hænges op i det fælles lokale.

5. Præsentation af handlemuligheder og tak for i dag

Grupperne præsenterer kort deres løsningsforslag. Mødelederen får alle gruppernes ark til sidst, så der kan arbejdes videre med handleplaner. Til slut runder I mødet af med at fortælle om den videre proces. Herunder hvornår en handleplan kan forventes.

I skal huske at informere om:

- At der ikke kan iværksættes forbedringer inden for alle temaer på én gang. Det er realistisk, at arbejdspladsen arbejder med 1-3 temaer ad gangen. Undtaget er de "lavthængende frugter", dvs. forbedringsindsatser, der let kan foretages med det samme.
- At der kan være forbedringsforslag, som af ressourcehensyn ikke umiddelbart kan realiseres. Nogle temaer skal muligvis også kortlægges grundigere, før man er klar til at udarbejde varige handlingsforslag for dem.

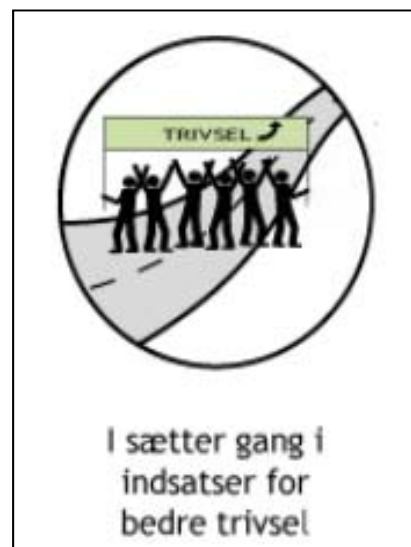


Bilag 3 – APV-handleplan

Anbefalinger vedrørende handleplaner

Den gode handleplan er konkret og målbar. Den beskriver problemet, løsningen, sætter ansvarlige på opgaven og giver en tidsfrist for løsningen. Det anbefales, at handleplaner udarbejdes tæt på problemerne via inddragelse af de medarbejdere, som problemstillingen vedrører. Da man herved sikres ejerskab for handleplanen hos dem, som den omhandler.

Det vil ofte give mening at have en fælles drøftelse af styrker og udfordringer, der er ens for flere enheder. Hvis der fx i flere teams i én afdeling viser sig at være et problem, som er fælles for disse enheder, vil det give mening at behandle problemstillingen på et fælles niveau (fx på skolen eller i hele afdelingen). Dvs. at forhold eller problemstillinger, der er generelle, behandles på et niveau, hvor de også kan indgå i et generelt perspektiv.



Handleplaner i elektronisk handleplanssystem

Gribskov Kommune har tilkøbt et fælles handleplanssystem (Defgo) til registrering af alle APV- og trivsels-handleplaner. Typisk vil det være arbejdsmiljøgruppen og/eller Lokaludvalget, som anvender handleplanssystemet.

Lokale beslutninger om handleplaner:

- Hvem har den konkrete opgave med at indtaste handleplaner i APV-systemet?
- Hvem har ansvar for opfølgningen?
- Hvor ofte skal der følges op? Og hvornår skal der følges op?
- Hvilke kriterier kan der fastlægges for, hvornår problemer registreres som løst?
- Hvordan sikres det, at løsningerne løbende er synliggjort for medarbejderne?

