

# Trivselsundersøgelse 2016

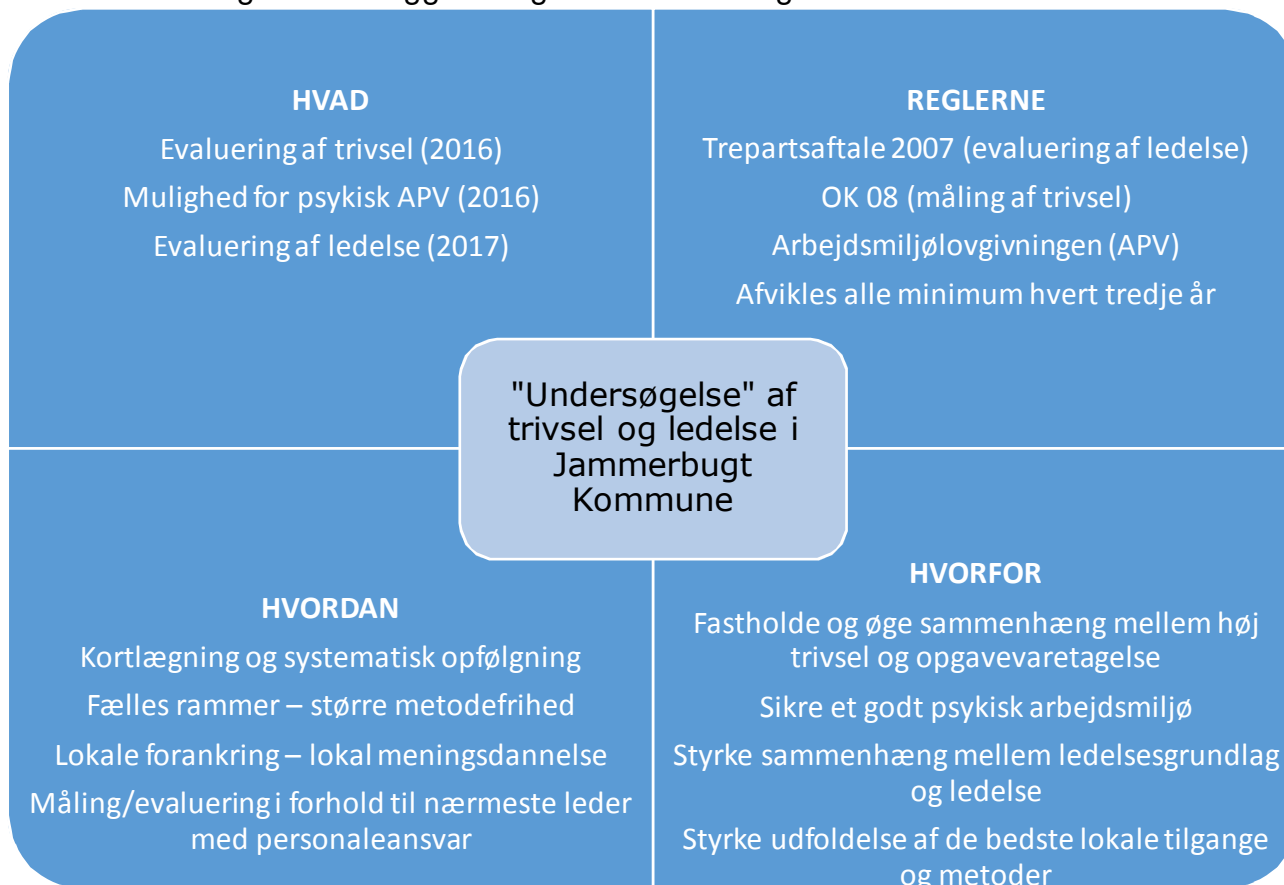
## Indledning

Jammerbugt Kommune står over for at skulle afvikle en "måling" af trivslen hos kommunens ansatte. De indledende drøftelser fandt sted i 2014. De tog udgangspunkt i erfaringerne med den seneste undersøgelse i 2013, hvor ledelse og trivsel blev kortlagt i den samme måling.

Allerede i den indledende fase blev det afklaret, at der skulle ske ændringer ved en kommende undersøgelse, herunder at ledelse og trivsel skulle skilles ad og gennemføres som to selvstændige målinger. Endvidere at der skulle åbnes for større metodefrihed for de lokale arbejdspladser.

Flere forhold har gjort det hensigtsmæssigt at sætte arbejdet i bero i 2015 – ikke mindst en organisationsændring, som har medført justeringer i både ledelseslag og afdelingsstrukturer. Organisationsændringen har været startskuddet til at sætte en ny kurs for kommunen som arbejdsplads. Arbejdet med undersøgelserne skal nu genoptages og kobles sammen med de strategiske indsatser for den "nye organisation". Nærværende oplæg vil indledningsvis belyse regler og forhistorie, da emnet allerede har været behandlet i flere fora, og da der allerede er truffet retningsgivende beslutninger. Herefter skitseres et oplæg til en måling af trivslen i 2016 samt tankerne med at afvikle en ledelsesevaluering i 2017.

Nedenstående figur viser baggrund og rammer i oversigtsform.



## Reglerne

I 2007 indgik den daværende regering en trepartsaftale med parterne på det offentlige arbejdsmarked (den såkaldte Kvalitetsreform - Bedre velfærd og større arbejdsglæde). Heraf fremgår det bl.a.

- at alle offentlige arbejdspladser fra 2008 skal foretage målinger af medarbejdernes tilfredshed og trivsel mindst hvert 3. år (indgår ligeledes i OK08).
- at offentlige ledere skal have evalueret deres ledelsespraksis mindst hvert 3. år

Af arbejdsmiljølovgivningen fremgår det desuden

- at alle arbejdspladser skal udarbejde en psykisk og fysisk APV mindst hvert tredje år (og altid ved behov).

Der er metodefrihed i forhold til både ledelses- og trivselsmålingen. Det er der også i forhold til en APV, her skal der dog foreligge en skriftlig handleplan, som kan dokumentere arbejdet.

Hovedudvalget skal aftale retningslinjer for indhold og opfølgning på trivselsmålinger (jf. Aftalen om trivsel og sundhed).

Trivselsmålingen og den psykiske APV **kan** sammentænkes, men for at opfylde kravene til en APV skal der (jf. ovenstående) udarbejdes en konkret handleplan, ligesom undersøgelsen (kortlægningen) skal have en bredde, så den bliver dækkende i forhold bredt spekter af arbejdsmiljømæssige temaer knyttet til det psykiske arbejdsmiljø.

## Historikken i oversigtsform

Jammerbugt Kommune har fire gange tidligere afviklet forskellige ledelses- og trivselsundersøgelser, herunder udviklet forskellige undersøgelseskoncepter.

- 2008 – lederevaluering (konceptudvikling) og afvikling af en fælles spørgeskemaundersøgelse
- 2009 – trivselsmåling (konceptudvikling) og afvikling af en fælles spørgeskemaundersøgelse
- 2011 - ledelses- og trivselsmåling (konceptudvikling) og afvikling af en fælles spørgeskemaundersøgelse
- 2013 – gentagelse af konceptet fra 2011 med enkelte redaktionelle justeringer.

## Erfaringerne fra 2013

Efter afviklingen af leder- og trivselsundersøgelsen i 2013 kunne det erfares, at svarprocenten var faldet i forhold til den forrige og umiddelbart sammenlignelige undersøgelse fra 2011. Et faktum, der i september 2014 fik chefgruppen til at tage kommunens seneste undersøgelseskoncept op til revision.

Dialogen i chefgruppen afspejlede et ønske om at give ledere og medarbejdere på de lokale arbejdspladser øget mulighed for selv at definere metode og proces for undersøgelserne, ligesom chefgruppen ønskede at åbne for muligheden for at afvikle undersøgelse-

serne hvert tredje år frem for hvert andet, som var gældende praksis. Dialogen viste imidlertid også, at chefgruppen ønskede at adskille de to undersøgelser. Det var her især perspektiverne i ledelsevalueringen, der blev genstand for refleksion. Af referatet fremgår bl.a.

- *at der er behov for at vurdere lederevalueringen bl.a. i forhold til at komme hele vejen rundt (retning af en 360 gr. undersøgelse)*
- *at det skal overvejes hvordan vi kan koble lederevalueringen med præstationerne på arbejdspladserne*
- *at lederevalueringen godt kan følge en fælles skabelon i hele kommunen med udgangspunkt i ledelsesgrundlag m.v.*
- *at lederevalueringen kan indtænkes i et evt. lederudviklingsforløb i relation til direktions oplæg til "styrket kultur" jf. næste dagsordenspunkt, herunder opfølgning på ledelsesgrundlag*

På baggrund af mødet blev udviklingsafdelingen anmodet om *"at udarbejde følgende oplæg*

1. *Trivselsundersøgelse – beskrive forskellige muligheder og en proces, hvor det enkelte område stilles frit mht. metode mv.*
2. *Lederevaluering - gennemførelse, som selvstændig evaluering, og beskrivelse af forskellige metoder".*

Sagen blev efterfølgende (d. 27.-11. 2014) drøftet i hovedudvalget. Her var der opbakning til chefgruppens oplæg.

Drøftelser og konklusionen lægger altså op til, at undersøgelserne holdes adskilt, at trivselsmålingen afvikles med lokal metodefrihed, og at lederevalueringen skal ses i sammenhæng med kommunens fremadrettede organisatoriske retning og udvikling.

## Evaluering af ledelse i 2017

Når direktionen ønsker at vente med at afvikle ledelsevalueringen til 2017 hænger det altså sammen med, at evalueringen skal tænkes sammen med en række overordnede initiativer fx en "revitalisering" af kommunens ledelsesgrundlag, og nye forventninger til både ledere og medarbejdere i kommunen ("kulturprojektet"), som endnu ikke har fundet sin endelige retning og form. Desuden spores et behov for nærmere at vurdere og afklare, hvordan kravene til ledelse mest metodisk hensigtsmæssigt kan undersøges.

Direktionen vil i løbet af 2016 igangsætte forskellige initiativer både i forhold til ledelsesgrundlag og strategiske pejlinger, som sideløbende skal bidrage til metodeudvikling i forhold til undersøgelsen.

## Model for "trivselsmåling" i Jammerbugt Kommune i 2016

Hvis vi herefter vender os mod den forestående trivselsundersøgelse, er det hensigtsmæssigt at hente yderligere inspiration i behandlingen i chefgruppe henholdsvis hovedudvalg, da der i 2014 fremkom flere retningsgivende input. Chefgruppen har bl.a. betonet *"at der fortsat skal være balance mellem metodefrihed og organisationens samlede ressourceforbrug til evalueringerne, herunder at metoder og processer skal være overskuelige".*

Hovedudvalget har modsat betonet, at kommunen med metodefriheden også fravælger den centrale styring (og overvågning) af undersøgelsens indhold og afvikling. Endvidere at det vil være ønskeligt med nogle "minimumsbetingelser" for de lokalt forankrede undersøgelser.

Behandlingen i begge fora peger på klassiske dilemmaer i forhold til valg af undersøgelsesmetode. En ensartet fælles spørgeskemaundersøgelse kan styres og afvikles centralt. Den kan danne grundlag for benchmarking og give overblik på organisationsniveau. Endvidere bliver selve kortlægningen enkel at gennemføre på den lokale arbejdsplads.

Et af opmærksomhedspunkterne i forhold til denne metode er, at der ofte kommer megen fokus på selve kortlægningen. Opfølgningen og den lokale proces får ikke nødvendigvis samme bevågenhed. Hvis det er tilfældet, kan det netop hænge sammen med, at det fælles spørgeskemakoncept fratager de lokale arbejdspladser metodefriheden og måske derfor meningsfuldheden i den lokale kontekst.

Der er et ønske om at styrke opfølgningen, og det forudsætter lokal forankring og ejerskab både i forhold til kortlægning og opfølgning. Netop derfor er det også hensigtsmæssigt at give metodefrihed. Af hensyn til kommunens samlede ressourceforbrug stilles der nogle få enkle værktøjer til rådighed som de lokale arbejdspladser kan vælge at benytte eller lade sig inspirere af. Af sagsbehandlingen fra efteråret 2014 fremgår det, at den *"næste undersøgelse bliver anvendt som en forundersøgelse, hvor der skal indhøstes erfaringer, som kan danne baggrund for fremtidige undersøgelser"*. Netop derfor, er det heller ikke intentionen, at arbejdspladserne fortrinsvis skal benytte de standard-modeller, der vil være til rådighed. De skal alene fungere som alternativ, hvis arbejdspladserne ikke selv finder en mere egnet model.

Sammenfattende vil trivselsmålingen blive gennemført ud fra følgende forudsætninger:

- Afviklingen af trivselsmålingen "sættes fri" (metodefrihed og lokal forankring).
- Der fastsættes nogle ramme- og retningsgivende betingelser, som alle arbejdspladser skal "overholde".
- Der bliver stillet nogle få modeller til rådighed for arbejdspladserne, som de **kan** vælge at benytte.
- Ønsker arbejdspladserne at benytte andre modeller kan de gøre dette – dog skal minimumsbetingelserne være opfyldt/overholdt.

Kort sagt en tilgang, der er i tråd med kommunens nye vision *"Vi går efter forskellen" og gør det på jammerbugtsk ...og fører de bedste ideer ud i livet på vores egen måde.* (jf. kommunens nye planstrategi). Mulighederne for at arbejde forskelligt og give plads til mangfoldighed gør sig også gældende på vore egne arbejdspladser.

### Den fælles ramme (minimumsbetingelserne)

For at give kommunens arbejdspladser en platform at arbejde på, opstilles der nogle minimumsbetingelser/rammevilkår som det lokale arbejde skal tage afsæt i. Disse rammer skal godkendes i hovedudvalget og suppleres med inspirations- og informationsmaterialer, så arbejdspladserne kan vælge undersøgelsesmetode på et oplyst grundlag.

Kommunens chefer har desuden en særlig "rolle" i forhold til at få dagsordenssat den forestående opgave over for/sammen med deres ledere.

Følgende vilkår er gældende:

- Lokaludvalg/P-møder med MED-status drøfter den kommende proces med udgangspunkt i de udsendte materialer.
- Den lokale arbejdsplads (ledere og medarbejdere) tager aktivt stilling til metode (bl.a. ud fra et inspirationsmateriale, der informerer om metodefriheden samt præsenterer få udvalgte metoder/koncepter af både kvantitativ og kvalitativ karakter og skitserer kravene til evalueringen af forløbet).
- Lederen er ansvarlig for at dagsordenssætte opgaven og har ansvaret for at undersøgelsen gennemføres.
- Der skal afvikles en "undersøgelse" af trivslen på arbejdspladsen. Hvis undersøgelsen (kortlægningen) skal danne baggrund for en psykisk APV **skal** der laves en skriftlig handleplan (uanset undersøgelsesmetode).
- Trivslen skal "måles" på den arbejdsplads, hvor de ansatte har deres nærmeste leder med personaleansvar.
- Etikken omkring både medarbejdere og ledere skal vægtes højt – der skal aftales rammer for fortrolighed, anonymitet, behandlingen/håndteringen af "undersøgelsesresultater"/informationer, der kommer frem undervejs.
- Lederen skal lokalt sikre, at der foretages både en kortlægning og en systematisk opfølgning på "resultatet" af "målingen".
- Ledere og medarbejdere skal i dialog om undersøgelsesresultaterne af trivselsforholdene.
- Processen skal være afsluttet med udgangen af 2016.
- Resultaterne skal indarbejdes i arbejdspladsens øvrige arbejdsmiljømæssige/personalemæssige handlingsplaner.
- Processen skal evalueres på arbejdspladsen og i det lokale MED-udvalg/personalemødemøde med MED-status senest i første kvartal 2017.
- Processen evalueres i fag-MED, forvaltnings-MED og afslutningsvis i hovedudvalget senest 2. kvartal 2017.

Arbejdspladserne vil i begyndelsen af 2016 få inspirations-/informationsmateriale om opgaven, valg af undersøgelsesmetode, en præsentation af de tilgængelige undersøgelsesværktøjer samt en "skabelon" for evalueringen af forløbet.

### Tilgængelige løsninger

I figuren på følgende side ses mulighederne for at afvikle undersøgelser i oversigtsform. Som det fremgår, vil der blive stillet både kvantitative og kvalitative "standard-metoder" til rådighed for arbejdspladserne. I forhold til de kvantitative metoder vil kommunens seneste spørgeramme for trivselsmålingen være tilgængelig i survey-programmet. Når undersøgelsen fra 2011 benyttes som "en model", der stilles til rådighed, skyldes det, at trivselsdelen har en form og et omfang, så den kan danne baggrund for en psykisk APV. Konceptet lever kvalitetsmæssigt op til de krav, der kan stilles.

Den autoriserede surveyløsning indeholder også andre standardskemaer, der kan benyttes. Endvidere kan arbejdspladserne udvikle eller benytte egne spørgeskemamodeller. Drejebøger til enkle dialogmetoder til både kortlægning og opfølgning på trivslen bliver ligeledes stillet til rådighed. Metoderne er udviklet af Videncenter for arbejdsmiljø og læner sig teoretisk op ad en anerkendende tilgang. Værktøjerne kan benyttes, hvis arbejdspladserne ikke ønsker at anvende eller udvikle egne kvalitative metoder. Endelig stilles der en enkel handleplansskabelon til rådighed for de arbejdspladser, der samtidig ønsker at udarbejde en psykisk APV.

For at støtte arbejdspladserne vil der blive tilrettelagt en generel introduktion til opgaven og de forskellige værktøjer samt afviklet undervisning i survey-programmet så lokale tovholdere bliver fortrolige med løsningen.

I begyndelsen af 2016 har kommunen fået en ny survey-løsning som giver kommunen et brugervenligt og datasikkerhedsmæssigt godt system. Arbejdspladserne vil hermed få en løsning, der kan bruges til langt mere end en enkeltstående undersøgelse. Trivselsmålingen vil være en oplagt mulighed for at lære mulighederne i programmet at kende.

#### Skematisk oversigt over tilgængelige løsninger:

	Metoder til kortlægning	Opfølgning
Trivsel	<p><b>Spørgeskemaer</b> Arbejdspladserne har mulighed for</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• at oprette egne lokale skemaer i survey-programmet</li> <li>• at benytte kommunens spørgeskema til kortlægning af trivsel fra 2011 i survey-programmet</li> <li>• at benytte tilgængelig standardskema i survey-programmet</li> </ul> <p>Surveyløsningen giver mulighed for at justere en tilgængelig løsning så den passer til de lokale ønsker. Spørgeskemaer kan altid gøres tilgængelige i papirform.</p> <p><b>Dialogmetoder</b> Arbejdspladserne har mulighed for</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• at udvikle og benytte lokale metoder eller at benytte</li> <li>• Dialogværktøjerne <i>"Arbejdsglæde – en metode til at kortlægge trivslen med fokus på det der giver glæde ved at gå på arbejde"</i> og <i>"Arbejdspladsudvikling – en metode til at kortlægge og forbedre trivslen med fokus på den ønskede arbejdsplads"</i>.</li> </ul>	<p>Arbejdspladserne har mulighed for</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• at udvikle og benytte lokale metoder</li> <li>• at benytte Dialogværktøjet <i>"Dialogmøde – en metode til opfølgning på en trivselsmåling"</i>.</li> </ul>
Psykisk APV (Som overbygning på trivselsmålingen)		<p>Arbejdspladserne har mulighed for</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• at udvikle egne handleplansskabeloner</li> <li>• at benytte skabelon, der stilles til rådighed.</li> </ul>

## Tidsplan

<b>Tid</b>	<b>Opgave</b>
Januar 2016	Oplæg behandles i direktion
Januar 2016	Oplæg behandles i hovedudvalget
Februar/marts 2016	Informations- og orienteringsmateriale gøres tilgængeligt Opgaven drøftes i MED-udvalgene Opgaven drøftes mellem chefer og ledere Opgaven dagsordenssættes lokalt
April 2016	Introduktion af undersøgelsen Valg af lokal metode Undervisning i spørgeskemaprogram
Maj – oktober 2016	Lokal metodeudvikling, afvikling af undersøgelser, opfølgning på undersøgelser
Oktober-december 2016	Lokale dialoger - fortsat
December 2016	Undersøgelserne er afviklet Forberedelse af behandling og evaluering i lokale MED-udvalg/P-møder med MED-status
1. Kvartal	Behandling i lokale MED-udvalg/P-møder med MED-status Lokal forberedelse af evaluering i forvaltnings-MED hhv. hovedudvalget
2. kvartal	Evaluering i fag-MED, forvaltnings-MED hhv. hovedudvalget