



TRIVSELSMÅLING 2025

Guide og inspiration til leder, arbejdsmiljørepræsentant og repræsentanter i MED

RANDERS

Indhold

Om denne guide	3
Formål	3
Godt at vide om Trivselsmåling	3
Temaer og udsagn i trivselsmålingen	3
Tidsplan for gennemførelsen af Trivselsmåling 2025.....	4
Nøglepersoner	4
Inspiration til processen.....	4
Før og under besvarelse af spørgeskema i trivselsmålingen.....	5
Hvad kan være med til at sikre en høj svarprocent?	5
Planlægning af besvarelse af trivselsmålingen	5
Svarbarometer	5
Opfølgning på undersøgelsens resultater	5
Modtagelse af resultatrapporter	6
Behandling af svar.....	6
Dialog mellem leder og leders leder	6
Drøftelse af resultaterne på arbejdspladsen	7
Workshops med fokus på den gode opfølgning på Trivselsmåling 2025.....	7
Forberedelse af dialogmøde med medarbejderne	7
Overvejelser inden dialogmødet	8
Afholdelse af dialogmødet.....	8
Procesredskaber	8
Problemløsningsmodellen	8
IGLO-modellen.....	9
Udarbejdelse af handleplaner	9
Fasthold fokus på den lange bane	9
Problemløsningsmodellen	11
IGLO - Skema	12
Prioriteringsskema.....	13

Om denne guide

Denne guide er henvendt til dig, der er leder, AMR og/eller MED-udvalgsrepræsentant, herunder TR. I er nøglepersoner i forbindelse med trivselsmålingen i forhold til at understøtte og sikre en dialog og handling på baggrund af resultaterne. Det er lederen, der har det overordnede ansvar for at arbejdspladsen deltager i processen, men alle er ansvarlige for det gode samarbejde.

Formål

Trivselsmålingen giver en indsigt i medarbejdernes og ledelsens oplevelse af arbejdsmiljøet og løsningen af kerneopgaven på den enkelte arbejdsplads. Formålet er både at få et indtryk af det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø, herunder udarbejde en ledelsesevaluering.

Trivselsmålingen skal understøtte et sikkert og sundt arbejdsmiljø med høj trivsel og fokus på attraktive arbejdsfællesskaber omkring løsning af kerneopgaven. Trivsel handler altså om mange forskellige elementer. På baggrund af trivselsmålingen skal der udarbejdes prioriterede handlingsplaner på den enkelte arbejdsplads. Trivselsmålingen skal også ses i sammenhæng med det løbende arbejde med Randers Kommunes Arbejdsmiljømål 2022-30.

Godt at vide om Trivselsmåling

I Randers Kommune gennemføres en fælles og obligatorisk trivselsmåling, herunder lovpligtig arbejdspladsvurdering (APV) hvert tredje år på alle kommunens arbejdspladser. Undersøgelsen gennemføres ved udsendelse af et spørgeskema, som alle medarbejderne og lederne modtager i e-Boks. Trivselsmålingen er en såkaldt "3-i-1 undersøgelse", der dækker både fysisk og psykisk APV, trivsel på arbejdspladsen, samt ledelsesevaluering:

- Fysisk APV: Fokus på ergonomi, indeklimate, støj mv.
- Psykisk APV: Fokus på risikofaktorer som vold, mobning, arbejdspress mv.
Trivsel: Fokus på positive faktorer som samarbejde, anerkendelse, retfærdighed, tillid mv. (Social Kapital)
- Ledelsesevaluering: Fokus på parametre for god ledelse

Temaer og udsagn i trivselsmålingen

Temaer, herunder udsagn i trivselsmålingen er stort set identiske med trivselsmålingen i 2022. Du kan se temaer og de konkrete udsagn der indgår i spørgeskemaerne på [Broen](#).

Besvarelsen af spørgeskemaet tager ca. 25 min. i alt.

Tidsplan for gennemførelsen af Trivselsmåling 2025

Periode	Aktiviteter
Uge 48-50 2025	Besvarelse af spørgeskemaer
Uge 3 2026	Alle ledere modtager rapporter
Uge 4 2026	Opfølgning og drøftelse af indsatser påbegyndes på arbejdspladserne. Workshops udbydes for alle arbejdsmiljøgrupper (inkl. mulighed for supplering af TR)
Uge 15 2026	Frist for udarbejdelse af handleplaner på den enkelte arbejdsplads godkendt i lokal MED
Uge 16 2026	Tilbage melding fra Lokal MED til Sektor MED på prioriterede indsatser
April og frem	Implementering af indsatserne i henhold til handleplanerne

Nøglepersoner

Leder, AMR og øvrige MED-repræsentanter på arbejdspladsen, samarbejder om at forberede, planlægge og sætte rammerne for gennemførelse af trivselsmålingen samt opfølgning på resultaterne på arbejdspladsen. Dialogen om undersøgelsens resultater skal udmøntes i en eller flere konkrete handlingsplaner for jeres arbejdsplads.

Inspiration til processen

Nedenfor er det beskrevet trin for trin, hvad der kan gøres før, under og efter processen for at understøtte arbejdet med en værdiskabende trivselsmåling.

Før og under besvarelse af spørgeskema i trivselsmålingen

Som leder, AMR og øvrige MED-repræsentanter, er der en vigtig opgave i forhold til at involvere medarbejderne og klæde dem på til trivselsmålingen.

Hvad kan være med til at sikre en høj svarprocent?

Når målingen gennemføres, er det vigtigt at arbejde for at opnå en høj svarprocent. En høj svarprocent sikrer, at resultaterne i høj grad er repræsentative og viser et troværdigt billede af, hvordan medarbejderne oplever arbejdsmiljøet.

En høj svarprocent kan understøttes ved at både leder, AMR og øvrige MED-repræsentanter i fællesskab sætter fokus på:

- At give god information og være tydelig om formålet
- At det er forventningen, at alle deltager i besvarelsen og i processen for at have indflydelse på arbejdsmiljøet på arbejdspladsen
- At medarbejderne involveres i opfølgningen på resultaterne, når prioritering af eventuelle indsatsområder samt mulige handleplaner drøftes
- At informere om, at besvarelsen af spørgeskemaet omkring det psykiske arbejdsmiljø er anonym
- At fortælle om positive effekter af tidligere trivselsundersøgelser
- At følge op undervejs med påmindelser om at huske besvarelsen

Planlægning af besvarelse af trivselsmålingen

Det er vigtigt, at der skabes gode rammer for at kunne besvare trivselsmålingen i arbejdstiden. For nogle medarbejdere kan der være behov for, at besvarelsen gennemføres på et personalemøde ved at stille hjælperedskaber til rådighed (for eksempel pc-adgang) eller give støtte til medarbejdere med læse- eller andre sproglige vanskeligheder. Da spørgeskemaet udsendes via e-Boks, skal medarbejderne i sådanne tilfælde medbringe deres nøglekort for at kunne logge på og besvare.

Svarbarometer

Undervejs i besvarelsesperioden, kan arbejdspladsens svarprocent følges via et svarbarometer på [Broen](#), som løbende opdateres. Adgang til svarbarometeret formidles fra Personale og HR forud for undersøgelsen.

Opfølgning på undersøgelsens resultater

Trivselsmålingen kan være et redskab til at fastholde høj trivsel og motivation, hvis der sikres en god opfølgning. Det er opfølgningen, der skaber resultaterne - ikke

målingen i sig selv. Som opfølgning på trivselsmålingen er der som udgangspunkt 3 fora, hvori resultaterne skal drøftes:

- Leder og leders leder
- Arbejdsmiljøgruppen og MED-udvalg
- Hele arbejdspladsen

Modtagelse af resultatrapporter

Lederne modtager som den første adgang til rapporter med resultater fra trivselsmålingen medio januar 2026. Adgangen sker via et link til Rambølls rapportportal, hvor rapporterne kan læses og downloades. Der er for hvert område, arbejdsplads, afdeling mv. 2 resultatrapporter; en for henholdsvis det fysiske samt psykiske arbejdsmiljø. Ligeledes genereres 2 kommentarrapporter på det fysiske og psykiske arbejdsmiljø. De 2 kommentarrapporter er til internt brug for leder og arbejdsmiljørepræsentant, og temaer herfra fremlægges på overordnet plan. Lederen læser rapporterne igennem og danner et overblik over den samlede besvarelse. Når lederne har haft mulighed for at forholde sig til resultaterne, videregiver leder alle svarrapporter til arbejdsmiljørepræsentanten. Når leder og AMR læser rapporterne, kan det være en fordel at have følgende i fokus:

- se på både den kvantitative del (talværdierne) og den kvalitative del (kommentarerne)
- forholde sig til alle resultattyper, både de positive og de mindre positive
- husk at besvarelserne udgør et øjebliksbillede.

Behandling af svar

Rapporter i forhold til psykiske arbejdsmiljø, dannes ved minimum 5 besvarelser for at sikre anonymiteten. Den enkelte medarbejders individuelle svar indgår i én samlet besvarelse for arbejdspladsen/afdelingen/teamet. Det kan derfor ikke ses, hvad den enkelte har svaret individuelt.

Trivselsmålingens fysiske del er ikke anonym. Det betyder, at hvis man skriver en kommentar, fordi man f.eks. oplever udfordringer med indeklimaet, så vil der fremgå navn herved. Dette for at give arbejdsmiljøgruppen de bedste betingelser på at kunne følge op herpå.

Dialog mellem leder og leders leder

Den første drøftelse af trivselsmålingens resultater foregår ofte mellem den ansvarlige leder for arbejdspladsen og dennes nærmeste leder. Formålet er at få igangsat en dialog ud fra undersøgelsens resultater. Målingens resultater bør imidlertid ikke stå alene, derfor kan følgende forhold overvejes:

- Hvordan ser svarprocent og svarfordeling ud? Er svarprocenten under 60 pct., skal man være påpasselig med at drage konklusioner
- Er der resultater, som er overraskende og forhold, som ikke stemmer overens med den generelle opfattelse af trivslen på arbejdspladsen?
- Er der forhold, som I ønsker at blive klogere på?
- Er der noget organisatorisk, som har kunnet påvirke trivselsmålingens resultater?
- Hvad siger sygefraværstatistikken, og hvad ligger der bag disse data?
- Hvordan er relationen generelt mellem leder og medarbejdere?

Drøftelse af resultaterne på arbejdspladsen

Efter den første drøftelse af rapporterne med lederen er det naturligt, at resultaterne drøftes mellem leder og AMR i arbejdsmiljøgruppen (AMG).

Derefter inddrages medarbejderne i dialogen om resultaterne, prioriteringen af indsatserne og implementeringen af handleplanerne. I forbindelse med dialogen på arbejdspladsen formidles de 2 svarrapporter på fysisk og psykisk arbejdsmiljø til hele arbejdspladsen. Det anbefales ikke at videreformidle kommentarrapporterne. I stedet kan tematikkerne fremlægges i overordnet form på et personale eller teammøde.

Workshops med fokus på den gode opfølgning på Trivselsmåling 2025

Leder, AMR og TR inviteres til workshops som giver praktisk viden om arbejdet med trivselsmålingens resultater, hvor fokus er på læsning af resultatrappporter, prioritering af mulige indsatsområder, dialogen med medarbejderne samt introduktion til APV-handleplanssystem. De afvikles på halvdags-workshops fra uge 4.

Du tilmelder dig på [KompetenceBroen](#)

Forberedelse af dialogmøde med medarbejderne

Det anbefales, at der bookes møder mellem leder og AMR, samt et særskilt dialogmøde med medarbejdere.

Overvej om det kan give mening at aftale spilleregler, der skal gælde for dialogen, fx:

- Vi er åbne og ærlige
- Vi vil lytte til hinanden
- Vi er nysgerrige efter at forstå hinanden
- Vi behøver ikke nødvendigvis at blive enige om alt
- Vi ser fremad og er konstruktive

Overvejelser inden dialogmødet

Leder og AMR og evt. MED gennemgår resultaterne inden dialogmødet og overvejer, om der er emner, som er særligt interessante at drøfte. Det kan for eksempel være relevant at overveje følgende:

- På hvilke områder er vi rigtig gode, og hvad tror vi, det skyldes?
- På hvilke områder kan vi blive endnu bedre?
- Hvad bliver vi nysgerrig på at forstå bedre?
- Hvilke områder bør vi arbejde videre med og hvilke roller har leder, AMR og TR i denne forbindelse?

Leder og AMR kan med fordel have udarbejdet forslag til handleplaner, herunder prioritering af indsatsområder, som så kvalificeres på mødet med alle medarbejdere.

Afholdelse af dialogmødet

Der er flere gode måder at holde et dialogmøde på. Det handler om at finde den måde, der passer til jer og jeres arbejdsplads. Arbejdsmiljøgruppen forbereder mødet.

Eksempel på program for dialogmøde:

1. Velkomst og introduktion til program og spilleregler
2. Gennemgang af trivselsrapporterne
3. Leder og AMR's oplevelse af rapporternes indhold
4. Dialog om hvad der allerede fungerer godt og hvilke udviklingsmuligheder der er.
5. Drøftelse af mulige indsatsområder og kvalificering af forslag til handleplaner
6. Afrunding og tak for i dag

Procesredskaber

Der findes en lang række gode redskaber, som kan støtte arbejdet med trivselsmålingen, både før under og efter målingen. Her nedenfor er angivet en række værktøjer, der også bruges på workshops i forbindelse med opfølgning på trivselsmålingen.

Problemløsningsmodellen

Denne metode hedder "Problemløsning gennem handlinger". Den har rækkefølgen: VED, KAN, VIL, GØR. Det er en hensigtsmæssig fremgangsmåde, hvis der er usikkerhed på, hvad det er, arbejdsmiljøgruppen vil eller kan. Eller hvis I står i en problemsituation, hvor I ikke kender svaret. Ved at bruge problemløsningsmodellen

kan AMG gennemføre en struktureret situationsanalyse, som derefter kan danne grundlag for en handleplan.

IGLO-modellen

Hvis I vurderer, at det giver mening at tage dialogen i små grupper, kan det overvejes at anvende IGLO-modellen. IGLO er et princip, som tydeliggør, at det er en fælles opgave og ansvar at skabe og bevare trivsel på arbejdspladsen.

Metoden tager udgangspunkt i, at ved udvikling og forbedring af arbejdsmiljøet har alle dele af organisationen en vigtig rolle at spille, fra organisation til ledelse, medarbejdergruppen samt individet. Modellen tydeliggør altså hvad hvert individ kan/skal bidrage med i forhold til valgt indsatsområde.

Ved at bruge IGLO-modellen har AMG mulighed for at skabe en åben dialog og gennemsigtighed om, hvilke ansvarsområder der befinder sig på hvilket niveau. Medarbejderne kan i grupper lave en IGLO for hvert af de udvalgte temaer, som kan være grundlag for at arbejdsmiljøgruppen kan udarbejde de endelige handleplaner.

Udarbejdelse af handleplaner

Handleplanen skal indeholde en specifik angivelse af, hvad der skal gøres, hvem der skal gøre det, hvornår det skal være gjort mv. På baggrund af dialogen om relevante indsatser med medarbejderne udarbejder leder og AMR udkast til handleplaner, som præsenteres og godkendes i MED-udvalget.

Handleplanerne skal oprettes i Rambølls Handleplanssystem. Her skal følgende punkter være udfyldt:

- Titel
- Problembeskrivelse
- Løsning og prioritering
- Opfølgning

Når handleplanerne er udarbejdet og godkendt, er det vigtigt at kommunikere tydeligt hvem, hvornår og hvordan der arbejdes videre. Husk også at jeres handleplan skal behandles i MED-udvalget eller på Personalemøde med MED-status.

Fasthold fokus på den lange bane

Lad jeres fælles handlingsplan være synlig i dagligdagen, for eksempel på en opslagstavle. På denne måde kan I blive mindet om de beslutninger, der er truffet i fællesskab.

Læg opfølgning på trivselsmålingen ind i faste rammer for eksempel som et punkt på kvartalsvise personalemøder. Dertil kommer MED-udvalgets obligatoriske punkt på dagsordenen om opfølgning på trivselsmålingen (APV-handleplan).

Hvis der er spørgsmål ift. trivselsmåling eller handleplaner kan HR kontaktes:

Lene Skjøtt

Teamkoordinator MED og Arbejdsmiljø

Lene.skjott@randers.dk

Tlf. 2826 5075

Thomas Holm Krogh

HR - og arbejdsmiljøkonsulent samt MED-underviser

Thomas.Holm@randers.dk

Tlf. 3034 2685

Problemløsningsmodellen

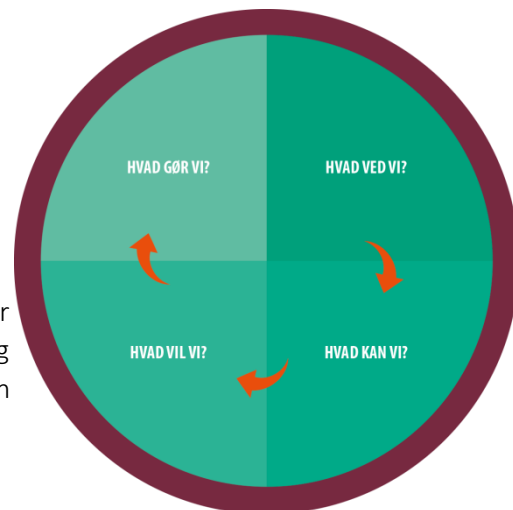
Hvem 'ejer' problemet:

Hvad er problemet:

Sådan bruger du skemaet

Denne metode hedder Problemløsning gennem handlinger. Den har rækkefølgen: VED, KAN, VIL, GØR. Det er en hensigtsmæssig fremgangsmåde, hvis du er usikker på, hvad det er, du vil. Hvis du står i en problemsituation, hvor du ikke kender svaret.

Du kan også være i den situation, at du godt ved, hvad det er, du vil. Men du ved ikke, hvordan du skal gennemføre din løsning. Nu kan din rækkefølge være: VIL, VED, KAN, GØR. Du kender dit mål. Men du ved ikke, hvordan du skal nå dit mål. Derfor må du først gennemføre en situationsanalyse. Du må vide, hvad der kan fremme din løsning, og hvad der kan hæmme din løsning.



1. Situationsanalyse: Hvad VED jeg?

Beskriv alt hvad du ved - lige nu. Du skal kun medtage kendsgerninger: Konkrete, målbare data og informationer, der baseret på fakta og korrekte oplysninger. Det er vigtigt, at du ikke her "tror nok at det er sådan...", "har hørt at...", "mener at det er i orden ... osv.". Kun hvad du VED, skal med i din problembehandling.

2. Ressourceanalyse: Hvad KAN jeg?

Herefter skal du fortsætte din analyse: Hvilke muligheder (ressourcer) har du for at kunne løse problemet? Mennesker du kan trække på, økonomiske ressourcer, tekniske muligheder osv. Vær kreativ: Hvilke løsninger kan du foreslå? Find på mange mulige forslag til løsninger. Tænk nye tanker. Tænk det umulige.

3. Målanalyse: Hvad VIL jeg?

Først nu skal du beslutte dig: Hvilke mål vil du nå? Hvilke løsninger vil du gennemføre? Hvad vil kunne fremme eller hæmme dine løsninger? Hvad bliver konsekvenserne af at vælge din løsning?

4. Handlingsanalyse: Hvad GØR jeg?

Når du har valgt løsning, skal den gennemføres. Hvordan vil du gøre det? Hvem skal deltage i løsningen? Hvem gør hvad hvornår? Og hvem har ansvaret for at det sker? Hvad er konsekvenserne ved at du eller I handler på den valgte måde?

IGLO - Skema

IGLO

!Individ

Gruppe

!Ledelse

Organisation



Prioriteringsskema

1. PRIORITET:

Begrund:el2e:

2. PRIORITET:

Begrund:el2e:

3. PRIORITET:

Begrund:el2e: