

**Til:** MED-Hovedudvalget

**Fra:** Koncern HR

Dato: 30. marts 2016

Brevid: 2938718

**Koncern HR**

Alléen 15

4180 Sorø

## Modeller for målinger i Region Sjælland

I forbindelse med evalueringerne af Ledelseevalueringen og Trivselsmålingen har MED-Hovedudvalget besluttet, at det skal undersøges, om Regions Sjællands tre målinger - Trivselsmålingen, APV-kortlægningen og Ledelseevalueringen - kan afvikles på en måde, så de giver mere værdi for Region Sjælland.

MED-Hovedudvalget gennemførte en temadrøftelse om målinger på personaleområdet i Region Sjælland den 1. februar 2016. Temadrøftelsen blev gennemført under overskriften ”Målinger i Region Sjælland - kan vi gøre det bedre?”. På baggrund af MED-hovedudvalgets input har Koncern HR udarbejdet 4 forslag, der samarbejder MED-Hovedudvalgets holdninger, synspunkter og forslag (- fremhævet som citater i kursiv i nedenstående) med de lov- og overenskomstmæssige krav, der skal overholdes i forbindelse med gennemførelse af de 3 typer af målinger. Efter ønsker fra Personalepolitisk underudvalg er tilføjet en model, som anvendes i Region Midtjylland – 2a.

### Anonymitet i målingerne

Helt generelt for alle løsninger vil Koncern HR fremadrettet sikre, at formidlingen af anonymitet i målingerne bliver endnu tydeligere. Der er stadig en del misforståede bekymringer om, hvorvidt det er muligt at omgå anonymiteten. Der vil fremover blive givet bedre information på intranettet og i introduktionsmateriale om de gældende regler samt øvrige forhold, der sikrer anonymiteten.

Der lægges ikke op til at anonymitetsgraden kan ændres i forhold til de nuværende forhold. Det vil sige:

	<b>Arbejdspladsvurdering (APV)</b>	<b>Trivselsmåling</b>	<b>Ledelseevaluering</b>
Anonymitet	Metodefrihed på OmrådeMED-niveau	Anonym	Anonym

### Benchmark med de andre Regioner

Regionerne er blevet enige om at benchmarke trivsel på regionernes arbejdspladserne. Med benchmarking for øje er der valgt otte spørgsmål fra Trivselsmeter, der stilles på alle regio-

nernes arbejdspladser som en del af trivselsundersøgelserne. Trivselsmeter er et måleværktøj, der er udviklet for Personalestyrelsen, Kommunernes Landsforening og Danske Regioner til brug for måling af trivsel på offentlige arbejdspladser.

Følgende fire trivselsmeterspørgsmål vedrører social kapital, og er udvalgt, fordi de samlet betragtes som en god indikator for, hvordan det går på de øvrige mål for trivsel på arbejdspladsen:

- Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?
- Oplever du, at ledelsen stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde?
- Har du tillid til de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?
- Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?

De fire trivselsmeterspørgsmål er udvalgt, idet de har karakter af at være en helhedsvurdering i forhold til trivslen på arbejdspladsen:

- Er du tilfreds med dine fremtidsudsigter i arbejdet?
- Er du tilfreds med arbejdsmiljøet?
- Er du tilfreds med måden, dine evner bruges på?
- Er du tilfreds med dit job som helhed, alt taget i betragtning?

På nuværende tidspunkt har alle fem regioner tilsluttet sig at inddrage de otte spørgsmål i målinger, så benchmark regioner imellem er mulig.

### **Opfølgning på målingerne**

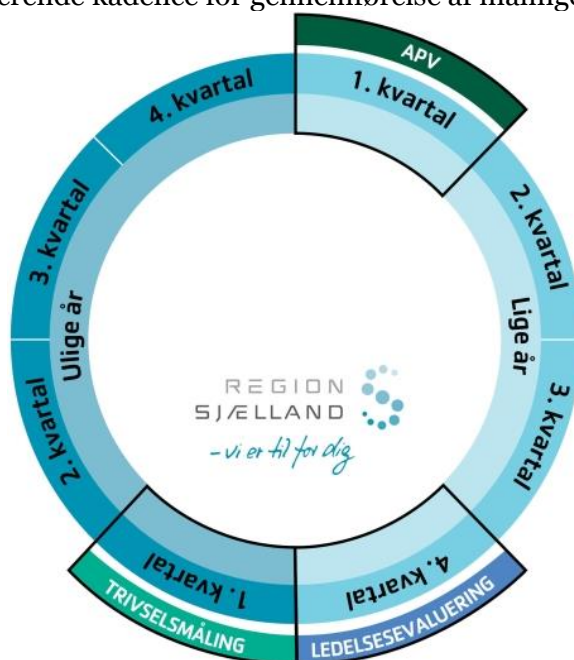
I forhold til opfølgning på målingerne, er den stadig som udgangspunkt forankret decentralt hos hver enkelt leder eller arbejdsmiljøgruppe. Koncern HR vil fremadrettet forbedre og optimere støtte og værktøjer til opfølgningsmetoderne målrettet hver enkel måling. Det vil blandt ske i form af opfølgingsforløb og vejledninger og dialogguides på intranettet.

### **Forslag til fremtidige målinger**

På de følgende sider beskrives 5 forslag til, hvordan Region Sjællands målinger kan tilrettelægges.

## Forslag 1 – Én måling om året i en 3 års cyklus

Figur 1: Regionens nuværende kadence for gennemførelse af målinger.



Som det fremgår af figur 1 gennemføres Region Sjælland i øjeblikket målinger i en 2 års cyklus. Kadencen for målingerne kan ændres til at foregå i en 3 års cyklus. Dermed undgås ”for mange målinger i træk” og ”bedre tid til opfølgingsprocessen”. Vi er ikke lovmæssigt forpligtet på at gennemføre undersøgelserne hvert 2. år, som det er tilfældet nu. Målingen kan derfor f.eks. placeres i første kvartal hvert år. Indholdet i målingerne vil kunne fastholdes, som de ser ud i dag, med mulighed for løbende tilpasning, så de ”samme spørgsmål ikke går igen i de forskellige målinger”, og så spørgsmålene ”er meningsgivende”. Ved ændring af spørgsmål eller opsætning, mister man muligheden for sammenligning med den forrige måling.

En 3 års cyklus vil sandsynligvis ”øge besvarelsesprocenten” på målingerne, da medarbejderne ikke på samme måde vil føle sig bombarderet. Samtidig vil man kunne ”følge op på en mere hensigtsmæssig og entydig måde”, og der vil være tid til at arbejde koncentreret med de handlingsplaner, der bliver outputtet af målingerne. Dette forslag vil også betyde, at Ledelsevaluering og Trivselsmålingen vil blive udsendt fra Koncern HR, mens APV-kortlægningen vil blive forankret decentral som i dag, således at spørgsmålene fortsat kan tilpasses lokalt for at styrke det daglige arbejdsmiljøarbejde i koncernenhederne. En fælles udsendelse af Ledelsevalueringen og Trivselsmålingen vil betyde, at det fortsat vil være muligt at få en fælles rapport på regionsniveau, og dermed fortsat har mulighed for at arbejde strategisk fra øverste niveau.

En ny cyklus startende fra 2016 kunne se ud som følgende:

- 2016 – 1. kvartal: Udsendelse af APV-kortlægningen. Sker fra de enkelte koncernenheder ud fra gældende Region Sjælland-retningslinjer på arbejdsmiljøområdet.
- 2017 – 1. kvartal: Udsendelse af Ledelsevalueringen. Sker fra Koncern HR og administreres af Koncern HR.

- 2018 – 1. kvartal: Udsendelse af Trivselsmålingen: Sker fra Koncern HR og administreres af Koncern HR.

Nedenfor ses en skematisk forklaring af forslag 1.

<b>Trivselsmåling</b>	<b>Ledelsesevaluering</b>	<b>APV-kortlægning</b>
Anonym	Anonym	Metodefrihed anonymitet på OmrådeMED-niveau
Gennemføres hver 3. år – næste gang i 1. kvartal 2018	Gennemføres hvert 3. år – næste gang i 1. kvartal 2017	Gennemføres hvert 3. år efter 1. kvartal 2016 (næste gang 2019)
Udarbejdes fælles for hele Region Sjælland)	Udarbejdes fælles for hele Region Sjælland)	Udarbejdes fra koncernenhederne (Forskellige undersøgelser i Region Sjælland)
Udsendes af Koncern HR	Udsendes af Koncern HR	Udsendes af koncernenhederne
Samlet regionsbenchmark på undersøgelse er mulig	Samlet regionsbenchmark på undersøgelse er mulig	Samlet regionsbenchmark på undersøgelse er ikke mulig
Bevarelse af de 8 spørgsmål som regionerne i fællesskab har besluttet at spørge om så benchmark bliver mulig		

## **Forslag 2 – sammenlægning af regionens målinger**

Sammenlægningen af Region Sjællands målinger er et scenarie, der tidligere har været drøftet. En sammenlægning vil medføre færre spørgsmål og sikre, at man *”undgår at de samme spørgsmål indgår i flere målinger”*.

Det er dog ikke helt enkelt at lægge alle undersøgelser sammen. APV-kortlægningen i Region Sjælland er forankret lokalt og spørgsmålene tilpasses lokalt for at styrke det daglige arbejds miljøarbejde i koncernenhederne. APV- kortlægningen kan derfor ikke udsendes i en fælles standardudgave, hvis man vil bevare denne mulighed. Hvis man vil lægge alle målingerne sammen, er man derfor nødt til at fjerne tilpasningsmulighederne og den metodefrihed, som er styrken ved regionens arbejdsmiljøarbejde, og som på nuværende tidspunkt sikrer, at APV-kortlægningen *”indeholder relevante spørgsmål i forhold til arbejdsområde og faggrupper”*.

Et kompromis vil være, at nøjes med sammenlægge Ledelsesevaluering og Trivselsmålingen.

I 2014 gennemgik Region Sjællands Ledelsesevaluering en væsentlig ændring i både spørgeform og struktur. En sammenlægning med Trivselsmålingen vil derfor betyde, at man skal ophæve denne struktur (- positionsskift, hvor medarbejdere vurderer deres eget bidrag i forbindelse med samarbejde med lederen), da spørgestrukturen i de to målinger er forskellig.

Hvis man går tilbage til den ”gamle” lederevaluering model, vil det være lettere at gennemføre en sammenlægning. En sammenlægning af den ”gamle” Lederevaluering og Trivselsmålingen vil medføre ”en reduktion i antallet af spørgsmål”, da der er sammenfald i nogle af spørgsmålene. Ved at slå to ud af tre målinger sammen, vil der blive ”mere tid til meningsfyldt opfølgning”.

En fælles løsning kan sikre, at de otte spørgsmål, som regionerne i fællesskab har besluttet at spørge om, fortsat vil indgå i en fælles ny undersøgelse. Disse spørgsmål kan dog også udelukkes, men det vil betyde, at man skal bryde aftalen med Danske Regioner om at benchmark på de valgte emner.

En cyklus på sammenlagte undersøgelser i 2016 kunne se således ud:

- 2016 – 1. kvartal: Udsendelse af APV- kortlægningen. Sker fra de enkelte koncernenheder ud fra gældende Region Sjælland-retningslinjer på arbejdsmiljøområdet.
- 2017 – 1. kvartal: Udsendelse af Ledelsesevaluering/Trivselsmåling. Sker fra Koncern HR og administreres af Koncern HR.
- APV-kortlægning i 2018 eller 2019 (- vi er ikke aftalemæssig forpligtet på at gennemføre APV, hvert andet år og kan derfor vælge hvert 3. år, hvis der er yderligere ønsker om at begrænse antallet af undersøgelser)
- Ledelsesevaluering/Trivselsmåling i 2019 eller 2020(- vi er ikke aftalemæssig forpligtet på at gennemføre APV-kortlægning, hvert andet år og kan derfor vælge hvert 3. år, hvis der er yderligere ønsker om at begrænse antallet af undersøgelser)

Nedenfor ses en skematisk forklaring af forslag 2.

<b>Trivselsmåling/Ledelsesevaluering (Ny samlet undersøgelse)</b>	<b>APV-kortlægning</b>
Anonym	Metodefrihed anonymitet på OmrådeMED-niveau
Gennemføres i 1. kvartal 2017	Gennemføres i 1. kvartal 2016
Udarbejdes fælles for hele Region Sjælland)	Udsendes fra koncernenhederne (Forskellige undersøgelser i Region Sjælland).
Udsendes af Koncern HR	Udsendes af koncernenhederne
Samlet regionsbenchmark på undersøgelse er muligt	Samlet regionsbenchmark på undersøgelse er ikke muligt
Bevarelse af de 8 spørgsmål som regionerne i fællesskab har besluttet at spørge om mhp. benchmark regionerne i mellem.	

## **Forslag 2a: Beskrivelse af Region Midtjyllands TULE koncept**

TULE er Region Midtjyllands kombinerede Trivselsundersøgelse og Ledelsesevaluering. Undersøgelsen har til formål at forbedre både trivsel og ledelse for hver enkelt deltagende arbejdsplads i Region Midtjylland. I Region Midtjylland gennemføres TULE og APV-kortlægningen samtidigt hvert 3. år.

Trivsel på arbejdspladsen er et fælles ansvar for både medarbejdere og ledelse. Region Midtjylland ser det sådan, at lederskab kræver følgeskab og omvendt. Det betyder, at ledelsen ikke er eneansvarlig for at sikre en motiverende og inspirerende arbejdsplads. Det er den samme filosofi som Region Sjællands Ledelsesevaluering er bygget op om.

TULE består af et spørgeskema med 14 spørgsmål om trivsel på arbejdspladsen, 13 spørgsmål om nærmeste ledelse og otte landsdækkende spørgsmål. Spørgsmålene er en del af den fælles minimumsspørgeramme som alle medarbejderne skal igennem. Hertil er der mulighed for lokale tillægsspørgsmål som udarbejdes og udsendes fra koncernenhederne.

TULE er anonym.

## **Forslag 3 – Tidsfleksibilitet i målingerne**

Hvis man lader koncernenhederne selv bestemme, hvornår målingerne skal udsendes, kan den enkelte afdelinger og afsnit sikre, at de er helt klar til at modtage målingerne. Dette kan skabe et *”tydeligere formål med den enkelte undersøgelse”* og sikre en bedre *”feedback og opfølgningsproces på undersøgelse”*. Man må også formode, at *”besvarelsesprocenten øges”*, når koncernenhederne selv vælger tidspunkt for undersøgelserne.

Hvis man ønsker at lade enhederne bestemme, hvornår de vil gennemføre undersøgelserne, skal undersøgelsen udsendes fra de enkelte koncernenheder. Valgfriheden giver problemer med dele af Trivselsmålingen, jf. Region Sjællands nuværende forpligtelse til at udsende otte spørgsmål fra Koncern HR med henblik på at lave en fælles benchmarking regionerne. Det er systemmæssigt ikke muligt at få en fælles rapport på disse otte parametre, hvis man lader undersøgelsen udsende på forskellige tidspunkter.

Fleksibiliteten vil ligge i at koncernenhederne inden for en fastsat periode, skal udsende undersøgelserne. Trivselsmålingen og Ledelsesevalueringen ville også være fastdefinerede spørgeskemaer udarbejdet Koncern HR (det kunne også være en mulighed at lægge de 2 målinger sammen til et fastdefineret spørgeskema, som i forslag 2). Hvis man vælger, at koncernenhederne skal have mulighed for at udsende målingerne, når det passer hos dem, bortfalder muligheden for at lave en rapport for det samlede Region Sjælland på Trivselsmålingen og Ledelsesevalueringen.

Hvis enhederne selv vil bestemme udsendelsestidspunktet skal hver enkel koncernenhed udpege en eller flere personer som skal udsende målingerne. Forberedelsen af dette vil tage cirka 1 år, hvor de personer, som vælges til at sende målinger ud, skal på kursus i opsætningen af spørgeskemaer i SafetyNet. Ligeledes vil man få brug for en årlig uddannelsesdag i nye funktioner i SafetyNet

Nedenfor ses en skematisk forklaring af forslag 3.

<b>Trivselsmåling</b>	<b>Ledelsesevaluering</b>	<b>APV-kortlægning</b>
-----------------------	---------------------------	------------------------

Anonym	Anonym	Metodefrihed anonymitet på OmrådeMED-niveau
Gennemføres i en fastsat periode i 2018	Gennemføres i en fastsat periode i 2017	Gennemføres i en fastsat periode i 2016
Udarbejdes fælles for hele Region Sjælland)	Udarbejdes fælles for hele Region Sjælland)	Udarbejdes fra Koncernenhederne (Forskellige undersøgelser i Region Sjælland)
Udsendes af koncernenhederne	Udsendes af koncernenhederne	Udsendes af koncernenhederne
Samlet regionsbenchmark på undersøgelse er måske muligt	Samlet regionsbenchmark på undersøgelse er måske muligt	Samlet regionsbenchmark på undersøgelse er ikke muligt
Bevarelse af de 8 spørgsmål som regionerne i fællesskab har besluttet at spørge om er måske muligt.		

Eller

<b>Trivselsmåling/Ledelsesevaluering (Ny samlet undersøgelse)</b>	<b>APV-kortlægning</b>
Anonym	Metodefrihed anonymitet på OmrådeMED-niveau
Gennemføres i første halve år af 2017	Gennemføres i første kvartal 2016
Udarbejdes fælles for hele Region Sjælland)	Udarbejdes fra Koncernenhederne (Forskellige undersøgelser i Region Sjælland).
Udsendes af koncernenhederne	Udsendes af koncernenhederne
Samlet regionsbenchmark på undersøgelse er måske muligt	Samlet regionsbenchmark på undersøgelse er ikke muligt
Bevarelse af de 8 spørgsmål som regionerne i fællesskab har besluttet at spørge om er måske muligt.	

#### **Forslag 4 – Yderligere fleksibilitet i målingerne (en videreudvikling af forslag 3)**

En 4. mulighed kan være, at give koncernenhederne fleksibilitet til at afholde både Trivselsundersøgelse, Ledelsesevaluering (enten hver for sig, eller som forslag 2) og APV-kortlægningen samtidigt hvert andet år. Hvis det for nogle koncernenheder giver mening fortsat at lave det forskudt, vil der også være frihed til det. Det betyder, at det fremadrettet vil være det enkelte Område-MED, der beslutter planlægningen af den konkrete gennemførelse af Trivselsmåling, Ledelsesevaluering og APV-kortlægning.

Det vil betyde at, APV-kortlægningen ændres til at indeholde en fælles ikke-anonym minimumsspørgeramme med mulighed for lokale tillægsspørgsmål på den fysiske del. Det vil give ”mulighed for at stille forskellige spørgsmål i forskellige koncernenheder, og derved kun stille spørgsmål, som giver mening for den enkelte koncernenhed”.

Den psykiske spørgeramme vil tage udgangspunkt i National Forskningscenter For Arbejdsmiljø (NFA) mellemlange skema for det psykiske arbejdsmiljø. Det psykiske spørgeskema ville være anonymt.

Minimumsspørgerammen for det fysiske arbejdsmiljø og spørgerammen for det psykiske arbejdsmiljø, vil blive udarbejdet som standard-spørgeskemablokke i SafetyNet. Spørgeblokkene kan så kombineres med spørgeblokke omhandlende Trivselsmålingen eller Ledelsesevaueringen, eller en fællesløsning af de to som det ses i forslag 2. Det anbefales, at der følges op på undersøgelsesområderne separat, da de skal holdes adskilt med fokus på, at APV går på den enkeltes arbejdsmiljø, mens Trivselsundersøgelse og Ledelsesevauering er et ledelsesværktøj i Region Sjælland.

En yderligere forøgelse af fleksibilitet kunne være at opbygge et antal af spørgeskemablokke som koncernenhederne frit kan bruge, når de ser behov. Blokkene kunne f.eks. omhandle ledelse, trivsel (herunder social kapital), fysisk APV og psykisk APV. Dermed kan koncernenhederne gennemføre små mindre undersøgelser for at sætte fokus på enkelte emner. Dette vil ikke nødvendigvis nedbringe antallet af målinger, men gøre målingerne mere relevante for den enkelte koncernenhed. Koncernenhederne vil være forpligtet på, at alle spørgeblokke er gennemført inden for en 3 årig periode for at leve op til lov- og overenskomstkrav. Man ville ikke kunne trække en fælles tværgående rapport, da antallet af spørgsmål og formuleringen af spørgsmålene ville variere. Det er en lignende løsning, der på nuværende tidspunkt er på APV-kortlægningen.

Nedenfor ses en skematisk forklaring af forslag 4.

<b>Trivselsmålings-spørgeblok</b>	<b>Ledelsesevaueringsspørgeblok</b>	<b>APV-kortlægningsspørgeblok</b>
Anonym	Anonym	Fysisk APV – Ikke anonym Psykisk APV - Anonym
Gennemføres inden for en 2 eller 3 årig periode	Gennemføres inden for en 2 eller 3 årig periode	Gennemføres inden for en 2 eller 3 årig periode
Udarbejdes fælles for hele Region Sjælland)	Udarbejdes fælles for hele Region Sjælland)	Fysisk APV – Minimumsspørgeramme udarbejdes fælles (samlet spørgebatteri for hele Region Sjælland) Psykisk APV - Udarbejdes fra Koncern HR (samlet spørgebatteri for hele Region Sjælland)
Udsendes af koncernenhederne	Udsendes af koncernenhederne	Udsendes af koncernenhederne



Samlet regionsbenchmark på undersøgelse er ikke muligt  Bevarelse af de 8 spørgsmål som regionerne i fællesskab har besluttet at spørge om er ikke mulig.	Samlet regionsbenchmark på undersøgelse er ikke mulig	Samlet regionsbenchmark på undersøgelse er ikke mulig
---	---	---

Eller

<b>Trivselsmåling/Ledelsesevaluering (Ny samlet undersøgelse)</b>	<b>APV-kortlægning</b>
Anonym	Fysisk APV – Ikke anonym Psykisk APV - Anonym
Gennemføres inden for en 2 eller 3 årig periode	Gennemføres inden for en 2 eller 3 årig periode
Udarbejdes fælles for hele Region Sjælland)	Fysisk APV – Minimumsspørgeramme udarbejdes fra Koncern HR (samlet spørgebatteri for hele Region Sjælland) Psykisk APV - Udarbejdes fra Koncern HR (samlet spørgebatteri for hele Region Sjælland)
Udsendes af koncernenhederne	Udsendes af koncernenhederne
Samlet regionsbenchmark på undersøgelse er ikke muligt	Samlet regionsbenchmark på undersøgelse er ikke muligt
Bevarelse af de 8 spørgsmål som regionerne i fællesskab har besluttet at spørge om er ikke muligt.	

### Hvad gør de øvrige regioner?

- Region Hovedstaden gennemfører 2 målinger inden for en 2 årig periode. De har slået Trivselsmåling og APV-kortlægningen sammen til en fælleskoncept kaldet TrivselOP. Dertil gennemfører de en fælles Ledelsesevaluering én gang hvert andet år.
- Region Midt har som nævnt ovenfor slået deres Trivselsundersøgelse og Ledelsesevaluering sammen i en undersøgelse, hvor der tilbydes en minimumsramme af spørgsmål. Enhederne i regionen har så mulighed for at tilføje spørgsmål til den minimumsramme, hvis det giver mening hos dem. Spørgsmålene formuleres selv af enhederne. Dertil gennemfører Region Midt en APV-kortlægning ala den, vi har i Region Sjælland. Det betyder, at Region Midt gennemfører 2-

3 målinger inden for en 3 årig periode alt afhængig om kortlægningen af arbejdsmiljøet gennemføres i to eller ét spørgeskema.

- Region Nordjylland har som i Region Sjælland både en Trivselsmåling, APV-kortlægning og Ledelsesevaluering. De gennemfører målingerne inden for en 3 årig periode (ligesom forslag 1). Det giver 3-4 målinger på 3 år alt afhængig om kortlægningen af arbejdsmiljøet gennemføres i to eller ét spørgeskema.
- Region Syddanmark har som i Region Sjælland både en Trivselsmåling (de kalder den MTU), APV-kortlægning og Ledelsesevaluering. De gennemfører målingerne inden for en 3 årig periode (ligesom forslag 1). Det giver 3-4 målinger på 3 år alt afhængig om kortlægningen af arbejdsmiljøet gennemføres i to eller ét spørgeskema.