

## 1.1 Hvad går APV-opgaven ud på - kort fortalt?

APV er et lovkrav, men med mulighed for selv at vælge metode. Metoden skal dog sikre, at vurderingen indeholder elementerne:

- Identifikation og kortlægning
- Beskrivelse og vurdering
- Inddragelse af virksomhedens sygefravær mhb. på vurdering af arbejdsmiljøets indflydelse
- Prioritering og handleplan
- Retningslinjer for opfølgning

## 1.2 Hvor ofte skal vi udarbejde en APV?

En APV skal gennemføres mindst hver tredje år.

Hvis der kommer ændringer af f.eks. organisationsstrukturen i kommunen, ledernes jobindhold, fusioner mellem institutioner, forvaltning af budgetter eller lignende, skal arbejdspladsvurderingen gentages for at synliggøre ændringernes konsekvenser for det psykiske arbejdsmiljø.

BUPL anbefaler, at leder-APV'en gennemføres i samme takt som den gennemføres i institutionerne.

På den måde bliver udvikling og fokus på arbejdsmiljøet i ledergruppen holdt i live.

## 1.3 Hvem gennemfører vi APV'en sammen med?

Her er ingen lovbefalede retningslinjer, men erfaringen viser, at det er trykkest og giver størst udbytte at arbejde sammen med ledere på eget niveau, organiseret under samme leder. Jeres nærmeste leder, chef eller bestyrelse inddrages i samarbejdet, når I skal føre handlingsplanerne ud i livet.

**KOMMUNALE DAGINSTITUTIONER:** Der kan være forskelle på, hvordan en kommune har organiseret lederforummerne, ligesom der kan være forskel på, hvem der formelt er nærmeste chef for gruppen af institutionsledere. Et godt princip for valg af, hvem I skal udarbejde APV sammen med, er, at gruppen skal have samme nærmeste leder, chef eller direktør at referere til, samme type institution, og f.eks. geografi sk nærhed. Er gruppen meget stor, er det en fordel at dele sig i mindre grupper og samle prioriterede emner af fælles interesse i hele leder-gruppen.

**SFO'ER:** For nogle vil det være naturligt at udarbejde APV'en sammen med andre SFO/centerledere i kommunen. For andre vil det naturligt foregå på forummøder, hvor SFO-ledere og skoleledere mødes. Samarbejdsrelationer og historik kan være medvirkende faktorer til, hvad I skal vælge. De forskellige typer arbejdsopgaver, der skal løses af henholdsvis skoleleder og SFO-leder, kan tale for, at første trin af APV'en udarbejdes sammen med andre SFO-ledere. Senere kan der ske en koordinering med henblik på områder af fælles interesse, hvor løsningsforslag og handlingsplaner videregives til skolebestyrelser eller den fælles skoleforvaltning.

**SELVEJENDE INSTITUTIONER:** Nogle ledere i selvejende institutioner vil på grund af overenskomst med kommunen have en tilknytning til kommunalt ansatte institutionsledere og kan have gavn af at udarbejde APV sammen med denne gruppe. Hvis I er repræsenteret i kommunens MED-udvalg, så undersøg hvilke aftaler der findes på arbejdsmiljøområdet. Andre institutioner fungerer mere uafhængigt af kommunen, og nærmeste arbejdsgiver er udelukkende bestyrelsen. Er du i en ledergruppe med andre fra selvejende institutioner, kan det give god mening at udarbejde en APV sammen. Der kan være både individuelle og fælles problemstillinger, du som leder må bringe tilbage til din bestyrelse.

## 1.4 Hvordan kommer vi i gang?

Almindeligvis vil sikkerhedsgruppen på arbejdspladsen planlægge arbejdsplads-vurdering. For ledergruppen – som udgør et arbejdsfællesskab på tværs af sikkerhedsorganisationen – må initiativet komme fra egne rækker.

Det vanskelige kan være at få processen i gang – første gang. Men fordeles opgaverne gennem hele processen, kan det blive en fast tilbagevendende procedure, der vil være givende for gruppens udvikling.

Da I alle har erfaring med at gennemføre en APV i egen institution, kan I starte med, at 1-2 personer efter en kort brainstorm i gruppen udarbejder forslag til plan og metode for APV'en. På et efterfølgende møde gøres planlægningen færdig, og I aftaler, hvornår og hvordan I starter kortlægning/ proces.

### **HUSK: Klare aftaler om, hvem der gør hvad i processen.**

- Hvem udarbejder en plan for APV-forløbet?
- Hvornår skal arbejdspladsvurderingen gennemføres?
- Hvem er ansvarlig for at holde liv i processen og hvordan? (tovholdere)
- Hvilke metoder og redskaber skal anvendes ved kortlægning, vurdering osv.?
- Hvordan prioriterer vi opgaverne og udarbejder handlingsplaner? (Der kan blive tale om både individuelle og kollektive handleplaner, afhængig af problemstillinger)
- Hvordan fastholder vi hinanden på aktiviteterne?
- Har vi kollektive problemstillinger, aftales det, hvem vi går videre til, og hvordan vi gør det.
- Hvordan integreres leder-APV med kommunens øvrige APV'er?
- Hvordan evaluerer vi og samler op på erfaringerne?
- Er der behov for ekstern bistand og i givet fald til hvad?

## **PROCESSEN STARTES**

### **A. Identifikation og kortlægning**

Første fase skal give et samlet overblik over jeres psykiske arbejdsmiljø. Kortlægningen kan foregå f.eks. ved hjælp af:

- Skemaer, som udfyldes af hver enkelt leder, og efterfølgende opsamles i jeres ledergruppe
- Gensidige interviews efterfulgt af opsamling på et dialogmøde

## 1. APV – et redskab til handling

- Brainstorm på et ledermøde efterfulgt af tematiseret strukturering

Kortlægning er første skridt i processen og kan sætte vigtige diskussioner i gang, men det er de efterfølgende konkrete handlinger, der rykker!

### B. Beskrivelse og vurdering

Ingen kortlægning uden efterfølgende dialog. Det kan starte en god proces, hvor I diskuterer betydningen af de temaer og problemstillinger, der er kommet frem i en kortlægning, f.eks.:

- Hvilke faktorer hæmmer og hvilke fremmer et godt psykisk arbejdsmiljø?
- Hvad er vigtigt at fastholde, og hvad er vigtigt at forbedre eller ændre på?
- Hvad skal vi arbejde videre med kollektivt?
- Hvilke problemstillinger knytter sig til lederens rolle på egen arbejdsplads?

**HUSK:** Det er vigtigt ikke at individualisere problemerne. Del jeres erfaringer med problemløsninger, giv hinanden sparring, og vurder, om der er fællestræk mellem de individuelle problemer.

### C. Inddragelse af virksomhedens sygefravær med henblik på vurdering af arbejdsmiljøets indflydelse

Kravet om at inddrage sygefravær i virksomhedernes arbejdspladsvurdering træder i kraft januar 2005.

Formålet er at vurdere arbejdsmiljøets indflydelse på sygefraværet i gruppen som helhed.

Vær derfor opmærksom på stressreaktioner eller andre helbredsreaktioner hos hinanden. Iagttagelserne kan anvendes, når man skal prioritere problemstillinger, der skal findes løsninger på.

Diskuter, hvad der kan være årsag til f.eks. stressreaktioner. Er det for mange eller for uklare krav til lederjobbet? Er det spekulationer over problemstillinger på institutionerne, eller er det dårlige samarbejdsrelationer til chefer og bestyrelser?

### D. Prioritering og handleplan

Diskuter, efter hvilke kriterier I prioriterer opgaverne. Sommetider kan det være en fordel at starte med en overskuelig opgave, der hurtigt viser resultater. Når I har valgt problemområder, skal I udarbejde løsningsforslag og derefter sætte gang i handlingerne.

En handleplan er både en aktivitetsplan og en tidsplan. Den sætter struktur på jeres handlinger og beskriver, hvordan I vil bruge tid og ressourcer. Det skal fremgå af planen:

- I hvilken rækkefølge problemer skal løses
- Hvem der er ansvarlig for hvad i processen
- Hvordan I undersøger, om løsningerne virker efter hensigten
- Hvornår handlingsplanen evalueres
- Hvordan erfaringerne bruges til gennemførelse af næste APV

## 1.5 Hvilket forum skal have kendskab til handleplanerne?

Giv information om jeres problemstillinger og løsningsforslag til jeres chefer/ arbejdsgivere.

Nogle problemstillinger vil kræve fælles dialog og igangsættelse af aktiviteter i samarbejde med jeres chef/arbejdsgiver, andre kan I selv tage fat på i samarbejde i ledergruppen. De aftaler og handleplaner, I har skrevet ned, kan bruges både til at holde jer selv og jeres arbejdsgiver fast på, hvilke arbejdsmiljømæssige

## 1. APV – et redskab til handling

forhold, I gerne vil have ændret og forbedret. I samarbejde med jeres chef, skoleleder eller bestyrelse vurderes det, hvilke problemstillinger og tiltag, det kan være gavnligt at bringe videre til MED- eller hovedsikkerhedsudvalg.

### **Forslag til, hvordan I kan bringe skriftlig information videre til chef, bestyrelse eller til MED-udvalg/Hovedsikkerhedsudvalg**

- Ledergruppe
- Vi er gennem arbejdet med APV i vores ledergruppe blevet opmærksom på nogle indsatsområder, som vi nu arbejder aktivt med. Disse områder er:
- Vi har valgt at gøre følgende:
- Vi er også blevet opmærksom på nogle problemområder, som vi pt. ikke har ressourcer til at løse. Det er områderne:
- Vi har i ledergruppen gjort følgende uden at have fundet en tilfredsstillende løsning og ønsker rådgivning:
- Vi har tænkt, at følgende evt. kunne løse problemområdet/ problem-områderne:
- Erfaringsdeling:
- Vi har i ledergruppen gjort os en række erfaringer omkring arbejdet med APV for ledere.
- Vi vil gerne dele følgende erfaringer/gode råd med andre af kommunens ledere.

## 1.6 Hvordan kommer vi videre og følger op på handleplanerne?

På ledermøderne gennemgår I sammen, hvordan det går med at gennemføre løsningsforslag og aktiviteter. Et andet og meget vigtigt element er, at ledergruppen i samarbejde med f.eks. kommunens daglige sikkerhedsleder vurderer, om de løsninger, der er sat i værk, har den ønskede effekt.

Hvis løsningen ikke har haft den ønskede effekt, eller hvis løsningen har betydet andre problemer, skal handlingsplanen justeres. Måske skal der udarbejdes en ny APV på den konkrete problemstilling.

Der kan være flere mere eller mindre gode grunde til at et arbejde går i stå, og at handlinger ikke bliver ført ud i livet:

- I mangler tid og ressourcer.
- I kan ikke "komme igennem" til jeres relevante samarbejdspartnere i kommunen
- Problemstillingen kan have med jeres indbyrdes relationer at gøre, og gode løsningsforslag blive ikke gennemført på grund af konflikt eller modstand i gruppen.

I de tilfælde kan det være nødvendigt med hjælp udefra for at komme videre med processen, f.eks. hos professionelle arbejdsmiljørådgivere.

Arbejdet med opfølgningen skal indgå som et led i jeres samlede plan for APV'en.

Sørg derfor for at få dato og navn på ansvarlige til denne opgave med i planen. Brug jeres handleplan til at fastholde aktivitet og opfølgning på opgaven.

### **Retningslinjer for opfølgning:**

- Emne/problemstilling:
- Hvad gør vi? Hvilke aktiviteter skal gennemføres?

## BUPL's APV for ledere

### 1. APV – et redskab til handling

- Hvilke ressourcer kræves der?
- Hvad er start, tidsramme og deadline for aktiviteten?
- Hvem deltager?
- Hvem er ansvarlig for hvad i processen?
- Hvordan og hvornår vil vi finde ud af, om problemløsningen virker efter hensigten?
- F.eks. på ledermødet i måned/år:
- Hvem har ansvar for, at emnet kommer på dagsorden denne dag. Ansvarlig skal f.eks. komme med oplæg om, hvad der faktisk er gjort, og hvad der evt. skal ændres eller forbedres.

Fastsæt et tidspunkt, hvor I evaluerer jeres APV-forløb fra kortlægning til handling. Erfaringerne med forløbet bruges til at forbedre den næste APV.