

TU25

Trivselsundersøgelse i Københavns Kommune 2025

- Din guide til faserne før- under og efter TU



Indholdsfortegnelse

INDLEDNING	3
GUIDE TIL EN GOD TRIVSELSUNDERSØGELSE	4
TRIVSELSUNDERSØGELSEN	5
FØR: FORBEREDELSE AF UNDERSØGELSEN (FASE 1)	5
UNDER: GENNEMFØRELSE AF UNDERSØGELSEN (FASE 2).....	8
EFTER: OPFØLGNINGEN PÅ UNDERSØGELSEN (FASE 3)	12
INPUT TIL AFVIKLING AF OPFØLGNINGSMØDE OMKRING TRIVSELSUNDERSØGELSEN	14

INDLEDNING

Baggrund for trivselsmålingen

Københavns Kommune gennemfører hvert tredje år en tværgående trivselsundersøgelse på alle arbejdspladser i kommunen.

God ledelse og et godt arbejdsmiljø er afgørende faktorer for at vi trives og kan levere vores kerneopgave i Københavns Kommune. Trivselsundersøgelsen gennemføres for at give et billede af trivslen blandt kommunens medarbejdere i alle forvaltninger og enheder og på de enkelte arbejdspladser. Med gennemførelse af trivselsmålingen får alle medarbejdere og ledere mulighed for at pege på de ting, som vi skal være opmærksomme på at fastholde i vores arbejdsmiljø. Ligeledes er der også mulighed for at pege på de områder, hvor der er plads til udvikling og forbedringer. Målet er derfor, at trivselsundersøgelsen medvirker til at bevare og styrke Københavns Kommune som en attraktiv og effektiv arbejdsplads.

Ledelse og arbejdsmiljø sker i en kontekst og opfølgning på trivselsmålingen er en fælles opgave

Trivselsmålingen 2025 giver et øjebliksbillede af, hvordan ledelse og trivsel opleves lige nu på jeres arbejdsplads. Oplevelserne og dermed resultaterne kan være meget forskellige og derfor er dialog samt en involverende opfølgningsproces af stor betydning for, hvordan I i fællesskab kan arbejde videre med resultaterne af undersøgelsen og blive ved med at skabe de resultater for arbejdsmiljøet, som I ønsker.

Lederen på den enkelte arbejdsplads har en afgørende rolle i forbindelse med trivselsundersøgelsen 2025, særligt i dialogen om resultaterne.

GUIDE til en god trivselsundersøgelse

Denne guide er skrevet til jer i MED-udvalget, som skal stå for dette års trivselsundersøgelse på jeres arbejdsplads.

Formålet med guiden er at give jer inspiration til, hvordan I kan forberede undersøgelsen og følge op på resultaterne på en god måde.

Guiden er derfor bygget op omkring de tre vigtige faser;

FØR - UNDER og EFTER trivselsundersøgelsen.

Under hvert afsnit finder I tips og viden om ting, der er vigtige at være *opmærksomme* på og huske at *kommunikere* om til jeres kolleger.

Vi er mange forskellige arbejdspladser

Der er mange forskellige typer af arbejdspladser i Københavns Kommune. Det er derfor også forskelligt hvilke arbejdsmiljøproblematikker, I skal være opmærksomme på.

For at sikre, at I som arbejdsplads får lavet en fyldestgørende afdækning af både det psykiske og fysiske arbejdsmiljø, anbefaler Arbejdsmiljø København, at I orienterer jer i Arbejdstilsynets Arbejdsmiljøvejviser for den branche I arbejder indenfor.

I finder Arbejdsmiljøvejvisere for de enkelte brancher på Arbejdstilsynets hjemmeside www.at.dk.

God fornøjelse med arbejdet!

Trivselsundersøgelsen

Vigtige datoer i Trivselsundersøgelsen 2025

d. 5. marts: Udsendelse af invitationer på mail og digital postkasse (fx E-Boks)

d. 5. – 25. marts: Svarperiode.

d. 2. maj: Ledere modtager link til egne resultater

Fra d. 6. maj: Lederne videreformidler resultaterne til medarbejderne efter nærmere aftale i egen forvaltning

Et vigtigt bidrag til afdækningen af arbejdsmiljøet i jeres arbejde med APV

Trivselsundersøgelsen og den efterfølgende opfølgning, som I har, er vigtige input til jeres løbende, systematiske arbejdsmiljøarbejde, og det er derfor oplagt at tænke trivselsundersøgelsen ind som en del af jeres arbejdspladsvurdering (APV).

Trivselsundersøgelsen er et konkret bidrag til afdækningen af jeres psykiske arbejdsmiljø. Trivselsundersøgelsen indeholder desuden spørgsmål om det fysiske arbejdsmiljø, som kan give jer et fingerpeg om, hvorvidt der er tilfredshed med de fysiske forhold på arbejdspladsen. Undersøgelsen og dens resultater er derfor et vigtigt redskab, når I afdækker arbejdsmiljøet, men I skal huske at arbejdet med at sikre et godt arbejdsmiljø er en fortløbende proces, som I har et fælles ansvar om på arbejdspladsen.

FØR: FORBEREDELSE AF UNDERSØGELSEN (FASE 1)

Vigtige ting at gøre i fase 1:

I perioden op til trivselsundersøgelsen er det vigtigt, at I:

- Afklarer, hvem der står for den praktiske organisering af trivselsundersøgelsen på jeres arbejdsplads.
- Drøfter jeres formål, ambition og proces omkring trivselsundersøgelsen.
- Kigger på de indsatsområder og handlinger, der blev udpeget og iværksat på baggrund af sidste trivselsundersøgelse med henblik på at følge op på disse. Altså, en status på om indsatserne er gennemført eller stadig i gang.
- Kommunikerer til alle medarbejdere om processen og de praktiske forhold omkring undersøgelsen i god tid.

Københavns Kommune planlægger trivselsundersøgelsen både fra centralt hold og i de enkelte forvaltninger. Men det er ude på den enkelte arbejdsplads, at arbejdet med at fortolke rapporten og opfølgning på resultaterne foregår. Det betyder at I som arbejdsplads har et ansvar for at drøfte processerne omkring undersøgelsen og sørger for at fordele roller og opgaver i forbindelse med undersøgelsen.

Arbejdet med trivselsundersøgelsen er forankret i MED-udvalget, og derfor bør MED-udvalget være involveret i alle faserne omkring trivselsundersøgelsen.

Nogle steder kan det være en god idé med en arbejdsgruppe, som kan varetage det praktiske arbejde med at gennemføre trivselsundersøgelsen. Det gælder fx, hvis I ikke har et lokalt MED-udvalg på arbejdspladsen.

Afklar jeres lokale formål, ambition og proces for trivselsundersøgelsen

Den første opgave for MED-udvalget er at planlægge forløbet for trivselsundersøgelsen. I kan med fordel opstille jeres egne lokale formål med trivselsundersøgelsen. Det øger motivationen for at deltage og besvare undersøgelsen hos jeres kolleger.

Jeres lokale formål kan fx være, at I vil følge op på om der er sket en forbedring med de områder I valgte at arbejde med hos jer i kølvandet på sidste trivselsundersøgelse.

Det er også en vigtig opgave at gennemtænke hele processen omkring undersøgelsen, så I er forberedte på – og kan fordele og planlægge de opgaver, der er i forbindelse med undersøgelsen.

I kan her overveje:

- Er der allerede planlagte aktiviteter eller møder fx personale dage eller lignende, som kan sammentænkes med trivselsprocessen, så I ikke behøver at finde ekstra tid til møder?
- Hvordan forløbet om undersøgelsen skal planlægges og forberedes hos jer, og hvordan I udarbejder en plan for processen.
- Hvordan og hvornår medarbejderne skal inddrages i processen og drøfte, om der er behov for ekstern bistand til hele eller dele af processen.

- Hvordan og hvornår I evaluerer hele forløbet og jeres iværksatte handlinger.

APV-processen er en hjælp til at strukturere arbejdet med trivselsundersøgelsen

I kan bruge APV-processen til at strukturere jeres arbejde med trivselsundersøgelsen. APV-processen fremgår af denne model:



Det betyder, at før trivselsundersøgelsen 2025 udsendes, kan I med fordel starte med at følge op på sidste trivselsundersøgelse fra 2023.

I skal blandt andet forholde jer til:

- Hvilke indsatsområder og handlinger blev udpeget og iværksat på baggrund af sidste trivselsundersøgelse?
- Hvad blev der lavet en handlingsplan på og hvor langt er vi at gennemføre disse handlinger/aktiviteter?
- Hvordan I vil følge op og undersøge om handlingerne var fyldestgørende og effektive – er den ønskede effekt opnået?

På Arbejdsmiljø Københavns hjemmeside www.amk.kk.dk finder I mere information om APV-arbejdet.

Kommunikér til og med medarbejderne

En af de vigtige opgaver for både ledelse og MED-udvalg er, at kommunikere tydeligt til og med medarbejderne igennem hele processen. Derfor er det en fordel allerede i denne indledende fase at lave en plan for jeres kommunikation i hver fase af trivselsundersøgelsen.

Vigtige ting at kommunikere om i fase 1:

- Den overordnede tidsplan for, hvornår trivselsundersøgelsen udsendes og skal være besvaret.
- En tidsplan for, hvornår trivselsundersøgelsen vil blive behandlet på jeres arbejdsplads, og hvordan medarbejderne får kendskab til resultatet.
- Jeres lokale formål med trivselsundersøgelsen.
- Opfordring til at deltage i undersøgelsen og målsætning for svarprocent.
- Hvem man kan få hjælp hos, hvis man har spørgsmål, når spørgeskemaet skal udfyldes.
- Forhold omkring anonymitet.

UNDER: Gennemførelse af undersøgelsen (fase 2)

Vigtige ting I skal gøre i fase 2:

- Skabe rammerne for, at jeres kolleger på arbejdspladsen kan deltage i undersøgelsen.
- Sikre mulighed for at jeres kolleger kan få afklaret eventuelle spørgsmål om undersøgelsen.
- Skabe tillid til anonymiteten.
- Tale om hvilken tidsperiode, I besvarer undersøgelsen ud fra (tænk I på hele perioden de sidste to år, det sidste halve år, de sidste tre måneder?).
- Kommunikere som planlagt jf. jeres kommunikationsplan.

Skab rammerne for at alle kan deltage i undersøgelsen

Der er arbejdspladser, som kun modtager log-in breve, og således kun kan svare elektronisk. De fleste medarbejdere i Københavns Kommune modtager en invitation via e-mail med et link til at svare direkte på trivselsundersøgelsen i elektronisk form.

Den elektroniske besvarelse kan foregå på computer eller andre mobile platforme.

Uanset hvad, er det en god ide at sikre medarbejderne gode rammer for at besvare trivselsundersøgelsen. Det kan I gøre ved at give medarbejderne mulighed for at besvare undersøgelsen i arbejdstiden og evt. stille en computer til rådighed, som medarbejderne kan bruge.

Sådan sikrer I en god svarprocent

Både leder og MED-udvalg bør være tydelig om, at trivselsundersøgelsen er vigtig, og vær tydelig omkring hvad resultaterne vil blive brugt til.

Giv medarbejderne mulighed for at bruge arbejdstiden til at besvare spørgeskemaet. Vær også opmærksom på, om nogle er fraværende pga. sygdom, skifteholdsarbejde eller andet. I kan fx stille en computer til rådighed til besvarelse.

Sørg for, at medarbejdere med læsevanskeligheder får hjælp.

Følg med i svarprocenten og lav eventuelt små, lokale konkurrencer for at motivere medarbejderne til at svare på spørgeskemaet.

Drøft spørgsmålene i - og omkring undersøgelsen

Spørgerammen i Trivselsundersøgelsen:

Spørgerammen i TU25 indeholder 34 fælles spørgsmål, som stilles til alle deltagere i undersøgelsen, uanset hvilken forvaltning man arbejder i.

Spørgsmålene er ordnet i 4 temaer:

1. Psykisk arbejdsmiljø (herunder generel trivsel og motivation, samarbejde, nærmeste leder, ledelsen, læring og udvikling samt håndtering af krav i arbejdet)
2. Fysisk arbejdsmiljø
3. Sundhed & sygefravær
4. Krænkende adfærd.

15 af spørgsmålene er en nøjagtig gentagelse af spørgsmål fra trivselsundersøgelsen i 2023, hvilket giver mulighed for at se en udvikling over tid. Spørgerammen indeholder også 19 omformulerede eller helt nye spørgsmål. Herudover har nogle af forvaltningerne suppleret med et antal lokale forvaltningsspecifikke spørgsmål.

Tal sammen inden undersøgelsen

Det kan være en god ide, at I drøfter spørgeskemaet, fx på et personalemøde. På den måde kan I sikre jer, at alle har forstået temaerne og de enkelte spørgsmål i spørgeskemaet. Hermed har alle bedre forudsætninger for at besvare skemaet så det faktisk afspejler den reelle oplevelse af arbejdsmiljøet på jeres arbejdsplads. Dét at styrke den fælles forståelse af betydningen af spørgsmålene er også medvirkende til at styrke den opfølgende dialog om resultaterne.

Se den fælles spørgeramme for hele Københavns Kommune under FAQ på **Ofte stillede spørgsmål | Medarbejder i Københavns Kommune (Denne del: "Hvad handler spørgeskemaet om?")**

Afklar tidsperioden som I besvarer undersøgelsen ud fra

Det er vigtigt, at medarbejderne besvarer trivselsundersøgelsen ud fra en fælles forståelse af, hvilken periode besvarelsen dækker over. Tænker man på de sidste to år, det sidste halve år eller svarer man ud fra en oplevelse hen over de sidste måneder?

I MED- udvalget kan I være med til at definere denne periode og bringe jeres tanker og overvejelser ud til medarbejderne. Det kan have betydning for arbejdspladsens samlede resultater alt efter, man fx tager perioden efter en større omstrukturering med eller ej.

På den måde opstår der ikke efterfølgende uenighed om hvilket grundlag, man har besvaret undersøgelsen på. At drøfte tidsperioden er ikke for at undgå at få de svære resultater med, men det er vigtigt for det videre arbejde med opfølgningen, at I har et fælles afsæt som personalegruppe.

Skab tillid til anonymiteten

Trivselsundersøgelsen er anonym, og det er vigtigt for svarprocenten, at der skabes tillid til anonymiteten – også hvordan det er illustreret i den samlede rapport.

Information om anonymitet

Trivselsundersøgelsen udsendes fra Rambøll som er et eksternt analysefirma. De som står for alt det praktiske omkring gennemførelsen af trivselsundersøgelsen i Københavns Kommune. Det er derfor kun få relevante medarbejdere hos Rambøll, der har adgang til at se besvarelsene.

Anonymiteten i trivselsundersøgelsen sikres i øvrigt ved:

Der vil aldrig blive udleveret besvarelses fra enkeltpersoner til ledere eller andre ansatte i eller udenfor Københavns Kommune

Analysefirmaet udarbejder kun rapporter for afdelinger, hvor mindst 5 medarbejdere har besvaret spørgeskemaet

Det er frivilligt, om du vil svare på spørgeskemaet. Ved at besvare spørgeskemaet giver du samtidig samtykke til, at dine svar kan anvendes til analyserne og udarbejdelsen af rapporter.

Husk de vigtigste ting at kommunikere om i fase 2:

- Spørgeskemaets indhold og temaer, fx gennemgået som en dialog på et personalemøde
- Løbende opfordring til at deltage i undersøgelsen
- Gentag forhold omkring anonymitet
- Mulighed for at besvare spørgeskemaet i arbejdstiden

EFTER: OPFØLGNINGEN PÅ UNDERSØGELSEN (FASE 3)

Når undersøgelsen lukker, kan lederen hente en rapport, som indeholder resultaterne af trivselsundersøgelsen. Den er tilgængelig fra d. 2. maj.

Fra d. 6. maj kan resultaterne deles med medarbejdergruppen. Nu påbegynder det spændende arbejde med at analysere resultaterne og følge op med hele arbejdspladsen.

God dialog og fælles arbejde om opfølgning

God trivsel hænger nøje sammen med at kunne udføre et meningsfuldt arbejde sammen med gode kolleger i velfungerende rammer. Ved at sørge for en åben, tillidsfuld og fælles dialog om trivsel i tilknytning til jeres kerneopgave, er I godt i gang med trivselsarbejdet hos jer.

For at fastholde oplevelsen af meningsfuldhed og relevans omkring medarbejdernes besvarelse på trivselsundersøgelsen, er det vigtigt I følger op, når I modtager resultaterne og ikke blot lader målingen være måling.

I skal sammen drøfte resultaterne og evt. iværksætte konkrete initiativer på jeres arbejdsplads. En trivselsundersøgelse, der ikke bliver efterbehandlet på arbejdspladsen, kan have negativ effekt på den generelle trivsel på arbejdspladsen og skabe frustration.

Vigtige ting I skal gøre i fase 3:

- MED-udvalget analyserer resultaterne; herunder afklarer mål og formål for den kommende fælles drøftelse og får denne planlagt.
- Spørgsmål fra undersøgelsen om ledelse og ledelseskvalitet drøftes i ledergruppen.
- Afklarer om den ny trivselsundersøgelse/afdækning viser, om der er sket en forbedring på de spørgsmål, som relaterer sig til jeres indsatsområder efter sidste trivselsundersøgelse.
- Vurderer, om der er behov for yderligere afdækning af det psykiske arbejdsmiljø og trivslen på nogle områder - for at afdækningen kan være fyldestgørende for det psykiske arbejdsmiljø.
- Præsenterer resultaterne og gennemfører en fælles opfølgingsproces med medarbejderne.
- Udarbejder en prioriteret handlingsplan samt sikrer forankring og evaluering af indsatser.
- Udarbejder klare retningslinjer for, hvordan og hvornår der følges op på, om løsningerne er fyldestgørende og effektive (Jf. §2 om APV).

Opfølgning på undersøgelsen i MED- udvalget

I MED-udvalget kan I bl.a. drøfte resultatrapporten ud fra følgende spørgsmål:

- Hvordan ser svarprocenten ud? (Er den under 60 %, skal I være påpasselige med at drage konklusioner).
- Er der resultater, som er særlig overraskende?
- Er der resultater omkring det psykiske eller fysiske arbejdsmiljø, som ikke stemmer overens med jeres generelle opfattelse?
- Hvilke forhold ønsker I særligt at blive klogere på – både i forhold til det psykiske og fysiske arbejdsmiljø?
- Er der resultater, der skal handles på med det samme, fx krænkende adfærd? (Krænkende adfærd kan være vanskeligt selv at arbejde med på arbejdspladsen, og det kan være nødvendigt at få professionel støtte til dette).
- Er der sket en forbedring på de spørgsmål, som relaterer sig til jeres indsatsområder efter sidste trivselsundersøgelse?
- Hvordan inddrager I medarbejderne i det videre arbejde med trivselsundersøgelsen?
- Hvilke temaer er der allerede truffet beslutning om, og hvordan kommunikerer I om dem?
- Hvordan udvælger I temaer der skal arbejdes videre med? På hvilken baggrund – vær transparent om dette.

Det kan være udfordrende for MED-udvalget eller lederen selv at facilitere en god og involverende opfølgingsproces – særligt hvis resultaterne i undersøgelsen ligger 'lavere' end forventet eller fx har stor spredning. Derfor kan det være en god idé at søge støtte uden for arbejdspladsen til opfølgningen - fx hos konsulenter i jeres forvaltning eller hos Arbejdsmiljø København.

Involvér medarbejderne i det videre arbejde med resultater fra undersøgelsen

Resultaterne af trivselsundersøgelsen skal drøftes i jeres MED- udvalg. Men det er vigtigt at involvere hele arbejdspladsen om resultaterne af trivselsundersøgelsen. Det kan både være som samlet gruppe eller i de enkelte teams, hvis I er mange.

I denne proces kan leder og medarbejdere sammen få uddybet de enkelte temaer og spørgsmål og blive klogere på, hvad der fungerer godt, og hvad der kunne være brug for at handle på og gøre anderledes fremadrettet. På den måde

kvalificerer I løsningerne og skaber et ejerskab til det fremadrettede arbejde med udviklingen af trivsel.

Hvis I arbejder forskudt eller på forskellige lokationer:

Muligheden for at have en samlet dialog/et fælles møde kan være udfordret af, at I arbejder forskudt eller på forskellige lokationer.

Dialogen om resultaterne er dog vigtig at fastholde. Den giver jer mulighed for et fælles grundlag for at udvikle arbejdspladsens arbejdsmiljø, trivsel og samarbejde og er også vigtige input til lederen. Se om der allerede er planlagte møder i kalenderen, hvor I kan sætte trivselsundersøgelsen på dagsordenen. Det er vigtigt I under alle omstændigheder informerer om planerne for opfølgning, så medarbejderne ved, det prioriteres.

INPUT TIL AFVIKLING AF OPFØLGNINGSMØDE OMKRING TRIVSELSUNDERSØGELSEN

1. Overvej på forhånd hvilke temaer eller spørgsmål, I har særligt behov for at få uddybet. På denne måde bliver jeres møde med medarbejderne fokuseret på det, som er mest betydningsfuldt for jer.
2. Udsend rapporten til alle medarbejdere inden mødet og bed dem læse materialet igennem.
3. Sørg for at snakke om spilleregler for adfærd og kommunikationen på mødet. De temaer I skal drøfte, kan være følsomme emner for nogle og derfor er det vigtigt I lytter til hinanden på en respektfuld måde og stiller nysgerrige spørgsmål, hvis der er noget I er uenige i, eller gerne vil have uddybet.
4. I kan bede medarbejderne om at forholde sig til, hvilke temaer de synes er de vigtigste at arbejde videre med, og så på mødet tage en fælles drøftelse og prioritering af temaer.

Der er mange forskellige metoder til at gennemføre dialogmødet og styre opfølgningen efterfølgende. Vælg den form, som passer ind i jeres måde at arbejde på til dagligt, eller søg hjælp hos konsulenter i jeres forvaltning eller hos Arbejdsmiljø København.

På www.arbejdsmiljoe.kk.dk/trivselsundersoelse kan I hente inspiration til- og konkrete eksempler på opfølgende spørgsmål.

Grundlag for den gode inddragelsesproces:

- Opstil klare og tydelige spilleregler og rammer for møder og processen.
- Sørg for at alle faggrupper på arbejdspladsen, så vidt muligt, deltager i processen.
- Tag udgangspunkt i jeres kerneopgave, og hvad de enkelte trivselstemaer betyder for løsningen af kerneopgaven.
- Hav fokus på fremadrettede og løsningsorienterede handlinger.
- Vær konstruktiv og nysgerrig og lyt til hinanden.
- Udarbejd en handlingsplan.

Umiddelbart efter den fælles opsamling og dialog herom, bør de aftalte handlinger integreres i jeres APV-handlingsplan, der skal synliggøre:

- Hvilke handlinger, I sætter i gang i forhold til de enkelte temaer?
- Hvem der er ansvarlige for handlingerne?
- Hvornår I forventer, at de er implementeret?
- Hvornår evalueres om handlingerne har haft de ønskede effekter? Dvs. Hvordan og hvornår I følger op på de enkelte punkter?
- Hvornår forventer I, at de ønskede forbedringer er opnået?
- Hvordan og hvornår evaluerer I?

Det er ikke alt, der skal stå i handlingsplanen. Hvis I fx har identificeret nogle 'lavt hængende frugter', som I umiddelbart gør noget ved, kan det fx blot dokumenteres i et referat.

Det kan nogle gange være vanskeligt at sætte konkrete datoer på for indsatser, da der måske er tale om et vedvarende indsatsområde.

Her er det en god ide at gøre punktet til en del af jeres årlige, strategiske arbejdsmiljødrøftelse. På den måde får I minimum en gang om året drøftet, om jeres indsats virker, eller om der skal igangsættes andre handlinger.

Vigtige ting at kommunikere om i fase 3:

- Kvitter for medarbejdernes besvarelse af trivselsundersøgelsen – det viser I tager deres bidrag alvorligt og motiverer til yderligere involvering.
- Resultaterne af undersøgelsen – både hvad I som ledelse og MED-udvalg ser som vigtige resultater.
- Hvornår I gennemfører en fælles drøftelse og prioritering af resultaterne på arbejdspladsen.
- Aftaler og ansvarsfordeling på baggrund af den fælles opfølgingsdialog.
- Handlingsplan og plan for opfølgning og evaluering.

God fornøjelse med det videre arbejde med at skabe god trivsel!

KØBENHAVNS KOMMUNE

Arbejds miljø København

Enghavevej 82

2450 Kbh SV

www.arbejdsmiljoe.kk.dk

Tel. 33665766