

APV 2025 – Udfordringer og organisatorisk handleplan i DM

Indhold

1. Formål og baggrund.....	2
2. Psykisk arbejdsmiljø – hovedudfordringer og pejlemærker	2
3. Fysisk arbejdsmiljø – medarbejdernes oplevelser	3
4. Handleplan – indsatser og næste skridt.....	4
Fysisk arbejdsmiljø.....	4
Samhørighed og samarbejde	4
Karriereudvikling.....	5
Stress, tidspres og organisatoriske krav	5
Ledelse.....	5
5. Afslutning.....	6
6. APV-rapporter for 2025.....	6

1. Formål og baggrund

Arbejdspladsvurderingen (APV) 2025 i DM har givet et værdifuldt og nuanceret billede af både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø. Overordnet set viser APV'en et positivt resultat: Mange medarbejdere trives, og der er flere områder, hvor DM scorer højt. Samtidig peger undersøgelsen også på nogle væsentlige udfordringer, som kræver opmærksomhed og handling – både i den fysiske og den psykiske APV.

Formålet med APV'en er at identificere både styrker og forbedringsområder i arbejdsmiljøet, så DM kan arbejde målrettet med at fastholde det, der fungerer godt, og forbedre det, der udfordrer trivslen.

Handleplanen, som er udarbejdet på baggrund af medarbejdernes input, drøftelser i lederforum og MED, skal danne grundlag for det videre arbejde med at skabe en endnu bedre arbejdsplads.

2. Psykisk arbejdsmiljø – hovedudfordringer og pejlemærker

APV'en viser, at der er meget at være stolt af i DM. Medarbejderne giver generelt udtryk for høj tillid til deres nærmeste ledere, oplever mening i arbejdet og har stærke kollegiale relationer i egne afdelinger. Disse styrker er vigtige at anerkende og bevare, da de udgør fundamentet for trivsel og engagement.

Samtidig peger medarbejdernes kommentarer på, at der er behov for en styrket indsats på flere områder. Et gennemgående tema er oplevelsen af, at der generelt er en udfordring med medarbejdernes karriereudvikling i DM. Flere medarbejdere mener, at der er begrænsede muligheder i forhold til dette, og det opleves som uklart, hvordan man kan udvikle sig fagligt og organisatorisk. For nogle medarbejdere er mulighederne der, men de mener, at det er svært at prioritere ift. arbejdspress og opgaver.

Tilliden til ledelsen varierer. Nogle medarbejdere oplever støtte og tydelighed fra deres nærmeste leder, mens andre savner klar kommunikation og beslutningskraft. Der er også en oplevelse af, at beslutningsprocesser i afdelingsledelsen kan være uklare, og at der mangler dialog i afdelingerne. Dette påvirker både engagement og oplevelsen af retning i arbejdet.

Samarbejdet på tværs af afdelinger fremstår også som en udfordring. Det påpeges, at afdelinger arbejder i siloer, og at der mangler vilje og struktur til at understøtte tværgående samarbejde. Samtidig efterlyses der mere systematisk anerkendelse af indsats og resultater – både fra ledere og kolleger på tværs af organisationen.

Psykologisk tryghed er et område, hvor flere medarbejdere oplever, at der er plads til

forbedring. Det gælder både i forhold til at kunne begå fejl uden frygt for konsekvenser og i forhold til at kunne sige sin mening eller bede om hjælp.

Endelig viser APV'en, at trivsel og engagement varierer betydeligt. Nogle medarbejdere oplever god balance mellem arbejde og privatliv, mens andre føler sig pressede.

Krænkelser fremstår ikke som et udbredt problem i APV 2025, men det er vigtigt at understrege, at én krænkelse er én for meget. De episoder, som går videre til HR og DM's ledelse, bliver fortsat håndteret i samarbejde mellem DM's relevante parter – afhængigt af konteksten og situationens karakter. Det er fortsat et fælles ansvar at sikre en tryk og respektfuld arbejdsplads for alle.

Fusioner og organisationsforandringer i 2024 har skabt et behov for mere stabilitet og ro i 2025/2026.

3. Fysisk arbejdsmiljø – medarbejdernes oplevelser

APV'en viser, at der generelt er tilfredshed med de fysiske rammer i DM, men også at der er områder, hvor der opleves udfordringer. Flere medarbejdere udtrykker tilfredshed med deres arbejdsplads og de faciliteter, der stilles til rådighed – særligt i forhold til indretning og adgang til nødvendigt udstyr. Samtidig er der også tilbagemeldinger, som peger på behov for forbedringer.

Indeklimaet er et gennemgående tema, hvor der nævnes støjgener, træk, temperatur (store udsving mellem sommer og vinter) og lugtgener (f.eks. fra gardiner, kloaker og ventilationsrør).

Ergonomisk rapporterer nogle medarbejdere om smerter i nakke, skuldre og ryg, hvilket peger på behovet for fortsat fokus på arbejdsstillinger og udstyr. Samtidig er der også medarbejdere, som oplever, at deres fysiske rammer fungerer godt og understøtter deres arbejde.

Om Aarhus

I Aarhus har DM oplevet betydelig vækst, hvilket har medført, at de eksisterende lokaler ikke længere kunne rumme alle medarbejdere. For at afhjælpe pladsudfordringen hurtigt, har DM lejet sig ind i nabobygningen. Det har været en nødvendig og hurtig løsning, som har skabt mere plads, men som også indebærer nogle praktiske udfordringer – blandt andet at medarbejdere er fordelt på tværs af bygninger.

Medarbejderne i Aarhus udtrykker, at der er udfordringer med de fysiske rammer på kontoret. Pladsmangel og begrænsede faciliteter gør det vanskeligere at skabe et helt optimalt arbejdsmiljø.

4. Handleplan – indsatser og næste skridt

På baggrund af APV'en og drøftelser i MED og ledelsen er der formuleret en række konkrete indsatser, som skal styrke både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø:

Fysisk arbejdsmiljø

(Massageordningen fortsætter), og der tilbydes fortsat besøg af ergoterapeut.

Facility Services kontakter medarbejdere direkte og udbedrer de udfordringer, som kan løses.

Det er dog vigtigt at understrege, at DM's bygninger ikke er nyopførte, og at der derfor må forventes visse begrænsninger i forhold til, hvad der kan ændres. Der arbejdes løbende med at forbedre forholdene, men ikke alle indeklimarelaterede udfordringer vil kunne fjernes fuldstændigt.

Dette gælder også de fysiske faciliteter i Aarhus.

Udvidelse af lejemålet i Århus har imødekommet nogle af de pladsmæssige udfordringer der var, men løsningen - med kontorområder, der er afskilt - er ikke ideel.

D.11. juni 2025 besøger Facility Services Aarhus, hvor de vil drøfte de fysiske udfordringer og oplevelser med Aarhus-kontoret. På baggrund af dette besøg udarbejder Facility services en plan, der skal give nogle svar på Aarhus-kontorets udfordringer. Der følges op på et møde i Aarhus i efteråret 2025.

Der udarbejdes en skriftlig rapportering til MED i efteråret 2025, som giver en status over indsatserne.

Samhørighed og samarbejde

DM's ledelse har et særligt ansvar for at skabe en bedre samhørighed, stærkere tværfagligt samarbejde og fællesskab på tværs af DM, og det er i ledelsen, at det gode samarbejde starter.

Som led i konsolideringen af DM efter de gennemførte fusioner, skal det derfor være en del af den strategiske indsats, at cheferne går forrest i at skabe sammenhæng og fælles løsninger på tværs af organisatoriske skel.

Derudover skal ledergruppen arbejde aktivt med at fremme en kultur, hvor man taler hinanden op og arbejder bevidst med tonen i det tværgående samarbejde. Dårige narrativer mellem teams og afdelinger skal adresseres og vendes til noget konstruktivt.

Der kan være behov for at kigge på enkelte samarbejdsflader og processer mellem afdelinger og teams for f.eks. at optimere bestilling af opgaver mellem hinanden.

Klare processer, ansvarsfordeling og entydige samarbejdsflader vil også kunne styrke det tværfaglige samarbejde i DM.

For at styrke samarbejde, samhørighed og skabe fælles retning vil chefgruppen have fokus på fælles prioritering af tværgående strategiske indsatser og målsætninger.

Helt konkret vil der blive afsat 1/3 af de tværgående kompetencemidler (105.000 kr.) til at understøtte et projekt om samhørighed og samarbejde på tværs af DM. Initiativet forankres i ledelsen og HR.

Karriereudvikling

Det er vigtigt, at karriereudvikling i DM ikke kun forstås som en vertikal bevægelse mod lederstillinger eller en udmøntning i diplomuddannelser. Der bør også være fokus på horisontale udviklingsveje – fx specialisering, projektledelse eller kompetenceudvikling inden for eksisterende roller.

Det kan også være relevant at undersøge, om yngre medarbejdere i DM (f.eks. generation Z) har anderledes behov eller forventninger til karriereudvikling.

HR vil udarbejde forslag til karriereveje i DM, som skal skabe klarhed og muligheder for udvikling i DM også med ovenstående perspektiver i mente.

Stress, tidspres og organisatoriske krav

Stressindsatsen fortsætter i afdelinger og teams og drøftes løbende i Lederforum (denne indsats tager også sit afsæt i handleplanen fra APV 2024).

Ift. denne indsats er det helt centralt, at den øverste ledelse tager et ansvar ift. prioritering af indsatser. Der skal være en balance mellem ressourcer og opgaver – dette er et ledelsesmæssigt ansvar, og om nødvendigt en prioritering som ledelsen må afklare med HB.

Et middel til også at effektivisere arbejdsgange og reducere tidspres er digital opkvalificering.

Derfor har ledelsen besluttet at investere 210.000 kr. i uddannelse m.m. af medarbejdere og chefer i brugen af AI og Copilot.

Ledelse

Det nye ledelsesgrundlag implementeres og indarbejdes i koncepter som LUS med støtte fra HR. Det er vigtigt, at ledelse ikke kun handler om struktur og mål – men også om relationer, tillid og psykologisk tryghed

Både den nærmeste ledelse og afdelingsledelsen spiller en central rolle i at omsætte ledelsesgrundlaget til praksis. Det kan blandt andet ske ved, at ledere prioriterer hyppig og meningsfuld dialog med medarbejderne – ikke kun i formelle samtaler,

men også i hverdagsinteraktioner. Den nærmeste leder kan styrke relationen ved at være tilgængelig, vise oprigtig interesse for medarbejdernes trivsel og faglige udvikling, og ved at give løbende, anerkendende og udviklende feedback.

Afdelingsledelsen har et særligt ansvar for at skabe retning og rammer, der understøtter psykologisk tryghed og samarbejde på tværs. Det indebærer blandt andet at være tydelig om mål og forventninger, men også at skabe rum for refleksion, læring og åbenhed.

Ledelsesgrundlaget skal ikke blot være et dokument, men en fælles referenceramme, der aktivt bruges til at styrke relationer, skabe tillid og fremme en kultur, hvor medarbejdere tør bidrage, udfordre og udvikle sig.

5. Afslutning

Denne tekst er et første udkast og skal videreudvikles i samarbejde med relevante aktører. Målet er at sikre, at handleplanen bliver konkret, forankret og forståelig for alle – uanset om man er chef eller medarbejder. APV'en er ikke en afslutning, men et afsæt for en fælles indsats for at skabe en endnu bedre arbejdsplads.

6. APV-rapporter for 2025

- [rapport fysisk apv-2025-uden-kommentarer.pdf](#)
- [rapport psykisk apv-2025-dm-uden-kommentarer.pdf](#)