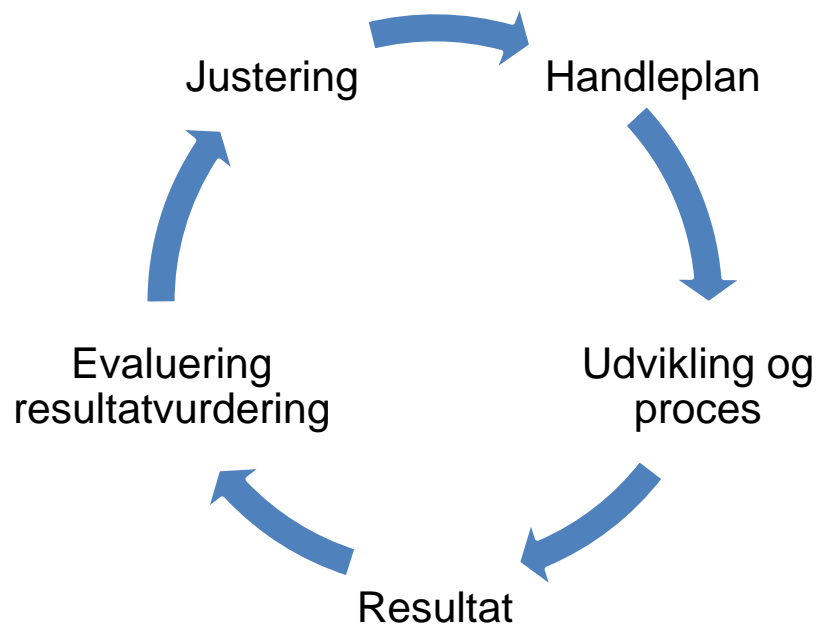




System til kvalitetsudvikling og resultatvurdering



2020-2023

Indhold

1.	Indledning	3
2.	Baggrund	3
3.	Metode	4
4.	Strategi og proces for selvevaluering på organisatorisk niveau og på udvalgte nøgleområder.....	4
5.	Sammenhæng mellem værdigrundlaget og valgt strategi for selvevaluering	6
6.	Organisering af ledelse og udviklingsteam	7
7.	Undervisnings- og arbejdsformers understøttelse af progression og kursistersnes faglige niveau.....	8
8.	Undervisnings- og arbejdsformers sammenhæng med aktuelle behov og erfaringer samt kursistersnes inddragelse i undervisningens tilrettelæggelse	8
9.	Ajourføring af lærernes kvalifikationer og samspil med eksterne evalueringer.....	8
10.	Elevernes/kursistersnes vurdering af uddannelsesforløbet og deres trivsel	9
11.	Overgang til videregående uddannelser	9
12.	Sammenhæng mellem strategi, selvevaluering, ledelsesinformation og opfølgning	10
	Nøgleområde 1: Kvalitetsuddannelse – kvalitet og vidensdeling.....	10
	Nøgleområde 2: Klima og bæredygtighed	10
	Nøgleområde 3: Kunderne i centrum – det eksterne samarbejde.....	11
	Nøgleområde 4: Kultur og trivsel.....	11
13.	Årshjul.....	12



1. Indledning

Formålet med kvalitetsarbejdet på VUC Lyngby er at sikre systematisk udvikling og optimering af organisationens værdiskabelse på en effektiv facon. Rammen for dette er det system til kvalitetsudvikling og resultatvurdering, som udgøres af dette dokument.

Systemet for kvalitetsudvikling og resultatvurdering bygger dels på de mål for institutionen, som er sat i Strategi 2020, herunder mission, vision og værdier, dels på lovgivningsmæssige og bekendtgørelsesfastsatte krav til, hvordan institutionen udfører sit virke. Systemet beskriver, hvordan institutionen arbejder med kvalitetsudvikling, kvalitetssikring, selvevaluering, nøgletal og vurdering af resultater.

I systemet kobles de mange aspekter og de forskellige funktioner på institutionen sammen, herunder undervisning, ledelse, vejledning, studieadministration, økonomi- og personaleadministration, it og kommunikation samt bygningsadministration. De er områder, som institutionen leverer god kvalitet inden for, og systemet sætter rammen for, hvilke processer det kræver, og det beskriver, hvordan institutionen dokumenterer god kvalitet. Hovedprincipperne i systemet er at skabe kvalitet gennem dialog og at sikre kvalitet gennem systematisk dataindsamling og analyse af data.

Systemet til kvalitetsudvikling og resultatvurdering revideres løbende, efterhånden som institutionen udvikler sig og i takt med, at omverdenen sætter nye krav og giver nye muligheder.

2. Baggrund

VUC Lyngbys kvalitetssystem er udarbejdet med afsæt i gymnasiebekendtgørelsens §§ 59-63 (BEK nr 497 af 18/05/2017) samt bekendtgørelse om kvalitetsudvikling og resultatvurdering (AVU) (BEK nr 574 af 16/06/2009).

Ifølge disse skal en institution, der udbyder gymnasiale uddannelser og almen voksenuddannelse, have og anvende et system til kvalitetsudvikling og resultatvurdering (herefter kaldet kvalitetssystem). Kravene til dette kvalitetssystem er:

- Procedure for (årlig) selvevaluering og løbende kvalitetsudvikling og resultatvurdering
- En (årlig) opfølgingsplan
- Offentliggørelse af de seneste 3 opfølgingsplaner på institutionens hjemmeside
- Inddragelse af elever/kursister og deres vurdering af trivsel og undervisning

Institutionens resultater er følgende (jf. krav til årsrapport):

- Resultater af trivselsmåling (kun krav til gymnasiale uddannelser og kun formaliseret for 2-årig hf)
- Overgang til videre uddannelse (primært gymnasiale uddannelser)
- Løfteevne
- Karakterstatistik
- Gennemførelsesstatistik

Ud over disse resultater, som udmønter sig i let kvantificerbare nøgletal, som let kan sammenlignes med tidligere år og tilsvarende institutioner, er der følgende fokusområder:

- Undervisningens kvalitet og udvikling af elever/kursisters faglighed og studiekompetence, (hvor nogle nøgletal kan fungere som indikatorer for, om det går den rigtige vej)
- Uddannelsernes bidrag til faglig og almen dannelse af elever/kursister, herunder demokratisk dannelse og digital dannelse
- Institutionens bidrag til at nå (udvalgte) FN's verdensmål

Alle kursister skal blive så dygtige, som de kan (evt. på trods af negativ social arv), hvilket måles på bl.a. løfteevne og eksamensresultater. Alle kursister skal trives på skolen, hvilket måles på frafald, gennemførelse og trivselsundersøgelser. Alle kursister skal udvikle dannelse, herunder at få forudsætningerne for aktiv medvirken i demokrati og forståelse for både det nære, det europæiske og det globale perspektiv.

3. Metode

Der arbejdes med kvalitetsudvikling og resultatvurdering på 3 forskellige niveauer i organisationen:

1. Organisationen

På dette niveau hænger arbejdet meget tæt sammen med det strategiske arbejde, og indsatserne er på et generelt, organisatorisk niveau. Det sker i form af en model for selvevaluering, som beskrives nedenfor

2. Undervisningen

På dette niveau arbejdes med centralt fastsatte trivselsundersøgelser og holdevalueringer af undervisningen (se punkt 13). Formålet er at udvikle undervisningen og at udvikle evnen til sparring med kolleger/ledelse (jf. institutionens pædagogiske profil)

3. Den enkelte kursists udvikling og læring

Elementer på dette niveau er feedback fra lærer til kursist angående progression og læring, skemalagt fordybelsestid, hvor der gives formativ evaluering på skriftligt arbejde, samt eksamen. Evaluering er en naturlig del af praksis for den gode lærer (jf. institutionens pædagogiske profil)

4. Strategi og proces for selvevaluering på organisatorisk niveau og på udvalgte nøgleområder

Strategi og kvalitetsudviklingssystem er ikke det samme, selv om der er et stort overlap mellem dem. I strategien arbejdes med strategiske mål og handleplaner. I bekendtgørelserne om kvalitetsudvikling arbejdes med begreber som nøgleområder, selvevaluering og opfølgingsplan. Sammenhængen mellem strategi og selvevaluering er denne:

På baggrund af de 4 strategiske mål sættes 4 nøgleområder for selvevaluering. Processen for selvevaluering har til formål at sikre tæt sammenhæng med strategien, inddragelse af alle medarbejdere samt en opfølgingsplan, som sikrer forankring, implementering og evaluering inden for hvert udviklingsmål. Handleplan og evaluering af handleplan på strategisk niveau er lig med hhv. udviklingsmål og opfølgingsplan inden for systemet til kvalitetsudvikling og resultatvurdering.

VUC Lyngbys proces for selvevaluering og udvikling på organisatorisk niveau er:

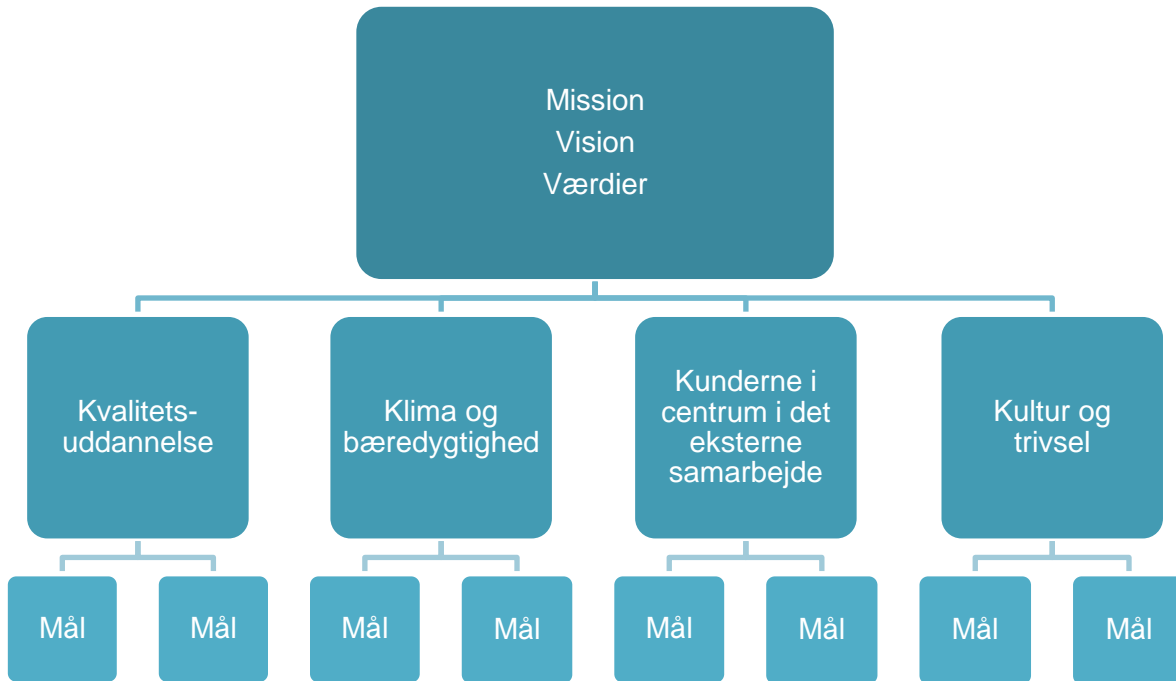
- Bestyrelsen fastlægger vision, mission og værdigrundlag samt de strategiske mål for en flerårig-årig periode (pt. 2020-2023)
- De strategiske mål udmøntes til nøgleområder for selvevaluering og handleplaner
- I et samarbejde mellem relevante aktører på VUC Lyngby laves et udkast til en handleplan, som bestyrelsen giver feedback på og endelig vedtager
- Handleplanen sætter udviklingsmål, og der dannes et udviklingsteam for hvert udviklingsmål. Hvert udviklingsmål er knyttet til et af de 4 nøgleområder
- Udviklingsteams og ledelsen arbejder med realisering af handleplanen, og der udarbejdes årligt en samlet evaluering af handleplanen. Denne udgør samtidig den årlige opfølgingsplan
- Processerne er med til at fremskaffe data om kvaliteten på nøgleområderne
- Data indgår i den årlige selvevaluering af handleplanen.

Processen sikrer:

- At der er meget tæt sammenhæng mellem strategi og system for kvalitetsudvikling og resultatvurdering
- At der løbende formuleres målsætninger
- At aktiviteterne gennemføres efter de fastsatte planer
- At indsatserne evalueres
- At der sker justeringer/ændringer af planen

Selvevalueringen gennem udviklingsteamenes arbejde sikrer en organisatorisk struktur for arbejdet med udvikling, kvalitet og resultatopfyldelse. Der er derfor en direkte sammenhæng mellem arbejdet i de enkelte udviklingsteam og kvaliteten i vores strategiske mål.

Nedenstående figur viser sammenhængen mellem selvevaluering, opfølgingsplan og det strategiske niveau. Dermed skitseres måden, hvorpå VUC Lyngby arbejder med sammenhæng mellem strategisk niveau, forankring og organisering samt implementering. Øverst er værdier, vision og mission. Underlagt disse er 4 flerårige, strategiske mål, beskrevet i Strategi 2023, som hvert er knyttet til ét af FN's verdensmål. Endelig er der til hvert af de 4 strategiske mål et antal udviklingsmål og tilknyttede handlinger. For hvert udviklingsmål nedsættes et udviklingsteam.



5. Sammenhæng mellem værdigrundlaget og valgt strategi for selvevaluering

VUC Lyngbys Strategi 2023 indeholder et værdigrundlag med tre overordnede værdier:

- Diversitet
- Bæredygtighed
- Empowerment

Dette værdigrundlag er udarbejdet i erkendelsen af, at kursisterne på VUC Lyngby kommer med meget forskellige baggrunde og forudsætninger, og derfor er værdien diversitet central. Vi ser det som vores opgave at møde hver enkelt kursist, hvor han/hun er, og vi sætter fokus på muligheder i stedet for begrænsninger med henblik på læring og udvikling. Vi tager endvidere udgangspunkt i de forudsætninger og kompetencer, som er til stede i organisationen, også når vi arbejder med kvalitet og evaluering. Det er vigtigt for os, at alle kan bidrage med netop deres kompetencer i de forskellige processer i kvalitetssystemet. Bæredygtighed er en værdi, som skal gennemsyre vores kvalitetsarbejde, idet vi har som erklæret mål at levere bæredygtighed i alle aspekter af organisationen. Empowerment betyder for VUC Lyngby dette: Vi vil gerne have kursisterne og andre aktører til at opleve at være aktører i eget liv, også ved at de kan bidrage til udviklingen af VUC Lyngby. Kursisterne udvikler demokratisk dannelse ved at give dem oplevelsen af at kunne flytte noget og forandre tingene til det bedre gennem deres indsats.

Alle bør tage ansvar for, at vi i vores daglige virke lever op til disse tre værdier. Vores pædagogiske profil og kodeks for god ledelse beskriver bl.a., hvordan vi i den daglige praksis lever op til disse værdier. Den valgte strategi for selvevaluering afspejler således også vores tre værdier.

VUC Lyngbys strategi, vision, mission og værdigrundlag er tilgængelig på hjemmesiden vuclyngby.dk

6. Organisering af ledelse og udviklingsteam

Ledelsen er sammensat, så der er plads til både at udøve strategisk ledelse og pædagogisk ledelse, så VUC Lyngby kan leve op til målene med uddannelserne og samtidig arbejde med selvvalgte strategiske indsatser. Arbejdet med realisering af VUC Lyngbys strategi og den systematiske kvalitets- og resultatvurdering løftes af organisationen som helhed og er dels organiseret ud fra det strategiske niveau, dels organiseret ud fra daglige ansvarsområder.

- De strategiske intentioner er forankret i bestyrelse og øverste ledelse
- De strategiske mål er forankret i chefgruppen
- Udviklingsmålene er forankret i chef-, konsulent- og medarbejdergruppen

Bestyrelsen vedtager for en flerårig periode mission, vision og værdigrundlag samt strategiske mål. Disse kan dog justeres undervejs. Det kan fx ske på baggrund af input på den årlige strategidag i april for ledelse, konsulenter, koordinatore samt medarbejderrepræsentanter i samarbejdsudvalget, arbejdsmiljøudvalget og bestyrelsen. Eksterne bestyrelsesrepræsentanter inviteres til at deltage denne dag.

Forud for strategidagen gives alle medarbejdere mulighed for at komme med deres ønsker og forslag til kommende udviklingsmål/handleplaner, som understøtter strategien og udviklingen på VUC Lyngby. På strategidagen præsenteres og drøftes ønsker og forslag til næste års handleplan.

Der udarbejdes et forslag til det kommende års handleplan med to-seks udviklingsmål for hver af de fire overordnede indsatsområder. De enkelte udviklingsmål beskrives med mål, handling, evalueringsmetode, ansvarsfordeling, statusopfølgning og evaluering.

Forslaget præsenteres for bestyrelsen i maj/juni måned. Bestyrelsen giver feedback på handleplanen, som justeres i det nødvendige omfang i samråd med kursistråd, samarbejdsudvalg, arbejdsmiljøudvalg, Pædagogisk Råd og konsulentgruppen. Den endelige version forelægges og godkendes af bestyrelsen i august.

Herefter vælger medarbejdere hvert ét udviklingsmål, som har deres interesse. Udviklingsteamene er sammensat på tværs af organisationen og skal samlet set arbejde for at opfylde målene i handleplanen. Der udarbejdes et kommissorium for hvert udviklingsteam med en beskrivelse af forventninger til teamet med bl.a. beskrivelse af organisering, mødedatoer, fremlæggelse, evaluering mv. Udviklingsteamene spiller dermed en direkte rolle for strategiarbejdet og

selvevalueringen. Elever/kursister kan også gå med i udviklingsteam, og der opfordres til dette i begyndelsen af kursusåret (august/september).

Medarbejdere og kursister inddrages også i kvalitetsarbejdet gennem samarbejdsudvalget, kursistrådet, pædagogisk råd samt på personalemøder.

7. Undervisnings- og arbejdsformers understøttelse af progression og kursisters faglige niveau

På VUC Lyngby har vi i samarbejde udviklet en pædagogisk profil, der beskriver, hvad vi lægger vægt på i undervisningen, samarbejdet og organisationen. I undervisningsdelen er det beskrevet, hvilke elementer vi mener indgår i god undervisning for at styrke kursisters læring og progression. Elementer, som VUC Lyngby lægger vægt på, er fx variation i undervisningen og mellem arbejdsformer, feedback og relationsarbejde og fokus på digital og demokratisk dannelse. I den pædagogiske profil har vi dermed også beskrevet, hvordan vi arbejder med at opfylde uddannelsernes formål.

8. Undervisnings- og arbejdsformers sammenhæng med aktuelle behov og erfaringer samt kursisters inddragelse i undervisningens tilrettelæggelse

Vi følger løbende med udviklingen og videreudvikler os, så vi til stadighed kan inddrage nye elementer i undervisningen. I opfølgingsplaner for de seneste år er der sat ekstra fokus på flipped learning, digital dannelse, demokratisk dannelse og medborgerskabsdidaktik, karrierelæring, udvikling af metoder til ekstern og virksomhedsrettet undervisning, udvikling af nyt koncept for elearning/fjernundervisning mv.

Det kalder på efteruddannelse og nye netværk/samarbejder med andre virksomheder og uddannelsesinstitutioner. Ligeledes lyttes der til kursisters ønsker til både emner, arbejdsformer og ideer til inddragelse af relevante problemstillinger fra omverdenen.

9. Ajourføring af lærernes kvalifikationer og samspil med eksterne evalueringer

Ajourføring af lærernes kvalifikationer sker løbende gennem deltagelse på kurser og konferencer med både fagligt og didaktisk indhold. Efteruddannelsen sker også i mødet med egne kolleger og kolleger fra andre skoler ved eksamen og i netværk, ligesom VUC Lyngby bruger eventuelle censorindberetninger til at spotte behov for efteruddannelse og opkvalificering af praksis.

På VUC Lyngby afholder vi forskellige former for samtaler for at styrke medarbejdernes kvalifikationer f.eks. MUS, GRUS, sparring, coaching og løbende samtaler. Se desuden VUC Lyngbys strategi for kompetenceudvikling.



10. Elevernes/kursisternes vurdering af uddannelsesforløbet og deres trivsel

Kvalitativ:

En gang i semestret gennemføres en holdevaluering på det enkelte hold. Holdets lærer vælger en egnet og relevant evalueringsmetode, som kan være både kvantitativ og kvalitativ. Spørgeformen er valgfri og indrettes efter målgruppe og uddannelse, mens der er sat rammer for, hvordan processen foregår på holdniveau. Fx skal elever/kursister svare individuelt, og holdet skal have en samlet tilbagemelding.

Læreren udvælger to punkter fra resultatet af holdevalueringen: En ting, der fremhæves som vellykket, og en ting, som læreren tænker vil kunne gøres bedre. På et PR-møde afsættes en gang om året tid til arbejde i faggruppen, hvor hver lærer på skift fremlægger sine to. Derefter giver kollegerne feedback. Metoden er det reflekterende team, dvs. en envejskommunikation, idet den lærer, der fremlægger sine pointer, ikke undervejs kommenterer, men udelukkende suges til sig.

Holdevalueringen drøftes også på MUS, hvor lærer og leder taler om, hvad det mest interessante ved holdevalueringen var, hvordan evalueringen er blevet drøftet med holdet, og hvad der er blevet besluttet.

Kvantitativ:

Endvidere foretages halvårligt en kort spørgeskemaundersøgelse om trivsel, tilfredshed med undervisningen og oplevelsen af at være studerende ved VUC Lyngby, så organisationen og dens ledelse løbende kan monitorere udviklingen i kursisternes holdninger og behov.

Eleverne på den 2-årige hf-uddannelse besvarer desuden en gang årligt en obligatorisk trivselsmåling, hvor der også spørges til oplevelsen af undervisningen, som stilles til rådighed af Børne- og Undervisningsministeriet. Opfølgning sker dels på lærerteammøder, dels på klassemøder.

Eventuelle kommentarer fra den enkelte elev/kursist indgår desuden som et kvalitativt element. Ledelsen afrapporterer resultatet af disse evalueringer til bestyrelsen. Der følges desuden op på resultaterne i relevante fora, fx ledelsesgruppen, kursistrådet og samarbejdsudvalget.

11. Overgang til videregående uddannelser

Undervisningen på VUC Lyngby tilrettelægges, så den til enhver tid uddanner kursisterne til at komme videre med uddannelse – ligegyldigt hvilket niveau kursisten befinder sig på. VUC Lyngby skaffer sig viden om de videregående uddannelsers behov og krav til kvalifikationer og kompetencer dels gennem bekendtgørelser og konferencer, dels gennem formelle samarbejder med aftagerinstitutionerne, fx gennem samarbejdsaftale mellem VUC Lyngby og Københavns Professionshøjskole. Herigennem danner VUC Lyngby sig også et billede af kursisternes overgang fra uddannelse på VUC Lyngby til videregående uddannelser – især mht. lange, mellemlange og korte videregående uddannelser efter endt gymnasial uddannelse (2-årig hf eller hf enkeltfag). Dette billede suppleres af statistisk materiale fra uddannelsesstatistik.dk. VUC Lyngby fokuserer

desuden på at give AVU-kursister kvalifikationer og kompetencer til at kunne blive optaget på og gennemføre en erhvervsuddannelse.

12. Sammenhæng mellem strategi, selvevaluering, ledelsesinformation og opfølgning

I Strategi 2023 har VUC Lyngby 4 strategiske mål (se ovenfor). På baggrund af de 4 strategiske mål er der i kvalitetssystemet udpeget 4 nøgleområder, som anses for at være kernen i god kvalitet på VUC Lyngby. Det er disse fire nøgleområder, som vi udfører selvevaluering på gennem de processer, der er beskrevet nedenfor, for at sikre at udviklingsteamenes arbejde forbedrer vores kvalitet målt på output. Det strategiske arbejde skal udmønt sig i bedre kvalitet og effektivitet, hvilket monitoreres gennem nøgletal og ledelsesinformation:

Nøgleområde 1: Kvalitetsuddannelse – kvalitet og vidensdeling

Til dette punkt knytter der sig følgende processer:

- **Karakterer:** Efter eksamen udarbejdes oversigter over udviklingen i karakterer, og ledelsen kigger dem igennem. Lærerne kontaktes for uddybende information ved behov
- **Gennemførelse:** Efter eksamen udarbejdes oversigter over gennemførelse og prøvfrekvens. Ledelsen monitorerer udviklingen
- **Fravær:** Midt i semestret udarbejdes oversigter over fravær på holdene. Ledelsen kigger oversigterne igennem. Lærerne kontaktes for uddybende information ved behov
- **Løfteevne:** Børne- og undervisningsministeriet opgør VUC Lyngbys løfteevne på den 2-årige hf. Ledelsen følger med og aftaler eventuelle indsatser med faggrupperne
- **Overgang til videre uddannelse:** Studievalg København udarbejder statistikker over VUC Lyngbys kursisters overgang til videregående uddannelser. Ledelsen følger med og aftaler Fokus
- **Klager:** Hvis ledelsen modtager klager over undervisningen, tager ledelsen kontakt til den pågældende lærer med henblik på løsning af problemet
- **Holdevaluering:** En gang hvert semester gennemfører læreren en holdevaluering med sine hold. Resultaterne drøftes i faggrupper og på MUS
- **Tilfredshedsundersøgelse:** En gang hvert semester spørges alle kursister ved hjælp af en spørgeskemaundersøgelse (se desuden under Kultur og trivsel). Resultaterne drøftes i ledelsen og bestyrelsen og med kursistrådet
- **MUS:** En gang årligt holdes MUS med alle medarbejdere med henblik på sikring af kvaliteten i forhold til vores pædagogiske profil og medarbejdernes trivsel.

Nøgleområde 2: Klima og bæredygtighed

Til dette punkt knytter sig følgende processer:

- **Energiregnskab:** En gang årligt opgøres energiforbrug og forbrug af vand, sammenlignet med foregående år. Energiregnskabet drøftes i samarbejdsudvalget og i bestyrelsen



- Grøn omstilling: En gang årligt afrapporterer ledelsen til samarbejdsudvalget og bestyrelsen om resultater vedrørende grøn omstilling
- Fokus på bæredygtighed i undervisningen: Indsatsområde i handleplanen for 2019/2020 udviklingsteam 6
- Fokus på bæredygtighed på skolen som helhed: Indsatsområde i handleplanen for 2019/2020 udviklingsteam 7

Nøgleområde 3: Kunderne i centrum – det eksterne samarbejde

Til dette punkt knytter sig følgende processer:

- Løbende opgørelse over ekstern aktivitet sammenholdt med budgetmål for hver uddannelse på dette område
- Undervisningsevaluering af hvert eksternt forløb med brug af spørgeskema udviklet af det landsdækkende VUC Erhverv samt opfølgning på besvarelserne
- Branding af ny kernefortælling om VUC Lyngby: Indsatsområde i handleplanen for 2019/2020 udviklingsteam 10
- Løbende udvikling af og opfølgning på processer for ekstern aktivitet
- Fokus på udvikling af salgsprocesser, herunder kontakt til virksomheder, kommuner, uddannelsesinstitutioner mv. for at afklare og dække kompetencebehovet

Nøgleområde 4: Kultur og trivsel

Til dette punkt knytter sig følgende processer:

- Trivselsundersøgelse: En gang hvert semester spørges alle kursister ved hjælp af en spørgeskemaundersøgelse (se desuden under Kvalitetsuddannelse). En gang årligt evalueres trivsel hos elever på den 2-årige hf ved brug af den obligatoriske trivselsmåling for gymnasiale uddannelser. Resultaterne drøftes i ledelsen og bestyrelsen og med kursistrådet
- Klager: Hvis ledelsen modtager klager over undervisningen, tager ledelsen kontakt til den pågældende lærer med henblik på løsning af problem
- MUS: En gang årligt holdes MUS med alle medarbejdere med henblik på sikring af kvaliteten i forhold til vores pædagogiske profil og medarbejdernes trivsel.
- Medarbejdertrivselsundersøgelse: Gennemføres hvert andet år gennem konceptet om social kapital og dialogmøder
- Arbejdspladsmiljøvurdering: Gennemføres minimum hvert tredje år og behandles i Arbejds miljøudvalget
- Sygefravær: Løn- og personalemedarbejder og administrationen udarbejder statistikker på månedsbasis, og statistikken drøftes kvartalsvis i arbejdsmiljøudvalget og på Samarbejdsudvalget en gang årligt. Der foreligger procedurebeskrivelser for sygefravær, stress, misbrug, konflikthåndtering og kriseberedskab



- Ansættelser: Personalepolitikken følges
- Kodeks for god ledelse: Evalueres en gang årligt i Samarbejdsudvalget
- Tidregistreringer: Medarbejderne tidsregistrerer deres arbejdstid, og både medarbejder og leder følger med i udviklingen, så vi kan monitorere ressourceforbruget og sikre arbejdsmiljøet.

13. Årshjul

Nogle af disse processer kører løbende over året. Det drejer sig om: Klager, MUS, ansættelser og hver måned opfølgning på tidsregistrering. Derudover finder processerne sted som angivet i dette årshjul:

