

Personalefokus 2025



Esbjerg
Kommune

Indhold

INDLEDNING	2
PERSONALEPOLITIK	4
SMÅ SKRIDT, STORE SEJRE: BOLDESAGER SKOLE FINDER VEJ TIL BØRNE- NES TRIVSEL	5
PERSONALETILBUD	8
VI SKABER VÆRDI FOR BORGERNE	10
BRANDING, REKRUTTERING, FASTHOLDELSE OG SAMARBEJDE MED UDDANNELSES- INSTITUTIONER	10
KOMPETENCE- OG KARRIEREUDVIKLING	13
VI HAR TILLID TIL HINANDEN	16
OVERENSKOMSTER OG MED-SAMARBEJDET LEDELSE	16
VI PASSER PÅ HINANDEN	21
ARBEJDSMILJØ, TRIVSEL OG SUNDHED	21
STATISTIK	25
VI RESPEKTERER HINANDEN	29
LIVSFORHOLD	29
ETNISK LIGESTILLING	29
LIGESTILLING	31
DET RUMMELIGE ARBEJDSMARKED	31
ANTAL ANSATTE I TAL	33
ANTAL ANSATTE	33
FORDELING AF DELTIDSANSATTE OG ANSATTE PÅ FULD TID	34
ALDER	35
KØN	35
LEDERE	36
LØNUDVIKLINGEN	37
DET RUMMELIGE ARBEJDSMARKED	38
ELEVER	39
SYGEFRAVÆR	40
IT I TAL 2024	43

INDLEDNING

Kære læser,

I Esbjerg Kommune er vi stolte af det stærke og målrettede arbejde, der hver dag udføres på personaleområdet.

Dette års Personalefokus giver et indblik i de indsatser og resultater, som er med til at forme Esbjerg Kommune som en arbejdsplads præget af tillid, faglighed og fællesskab.

Det er i høj grad med fokus på tillidsbaseret kultur, inklusion og diversitet, at vi i fællesskab skal lykkes med at skabe rammerne for, at medarbejdere og ledere trives og bidrager til den fælles kerneopgave i mødet med borgerne.

Til slut i Personalefokus finder du et overblik over, hvordan Esbjerg Kommune set i tal er sammensat som arbejdsplads.

Vilde problemer

Vi har i Esbjerg Kommune defineret 8 vilde problemer, som der arbejdes målrettet med i alle dele af organisationen:

- Bosætning
- Rekruttering og tilknytning
- Demografi
- Unges mentale sundhed og trivsel
- Klima og bæredygtighed
- Udgiftspres på det specialiserede område
- Integration og blandede bydele
- Afbureaukratisering

Det er helt afgørende, at vi finder nye måder at arbejde på for at knække kurven på de langsigtede og komplekse udfordringer, som kendetegner de vilde problemer. Det kalder i høj grad på samarbejde og et velfungerende tillidsbaseret arbejdsmiljø.

Et godt eksempel på dette er det arbejde, som medarbejdere og ledelse på Boldesager Skole ud fra en tillidsbaseret dagsorden har sat i værk for at hjælpe børn og unge i mistrivsel.

Vi prioriterer det gode samarbejde

Der er med afsæt i drøftelserne i Hoved-MED sat flere gode initiativer i gang for at styrke det gode samarbejde dels i relation til borgere og pårørende dels internt på arbejdspladserne.

De interne uformelle samarbejdsrelationer mellem ledere og tillidsvalgte har i foråret 2025 fået et ekstra boost via med et obligatorisk webinar for alle ledere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter, som tilsammen udgør en vigtig TRIO på arbejdspladserne.

FORMÅLET MED WEBINARET VAR SÆRLIGT:

- at få bragt TRIO-samarbejdet i spil i hverdagen
- at skabe klarhed, tillid og tryghed i samarbejdet på arbejdspladsen
- at forebygge og håndtere problemer og dilemmaer, der opstår i forhold til det psykiske arbejdsmiljø

Der er desuden udarbejdet en retningslinje, der anviser, hvordan vi kan styrke det gode samarbejde med borgere og pårørende.

Sygefravær og kommende trivselsmåling

Trivselsmålingen gennemføres igen i september 2025. Vi måler på oplevelsen af belastninger i det psykiske arbejdsmiljø, evaluering af samarbejde med nærmeste leder samt oplevelsen af trivsel, arbejdsglæde og psykologisk tryghed.

Trivselsmålingen kommer forhåbentlig til at afspejle de mange gode initiativer, der de seneste år er sat i værk i forbindelse med sygefraværprojektet 'Sammen om en sund og tillidsfuld kultur'. En sund og tillidsfuldkultur er jo netop en klar forudsætning for at trivsel, arbejdsglæde og psykologisk tryghed.

Vi arbejder med inklusion og diversitet

Hoved-MED går forrest i arbejdet med inklusion og diversitet på Esbjerg Kommunes arbejdspladser, og udvalget har bl.a. peget på følgende principper, som vi vil arbejde med:

- "Vi ser diversitet og inklusion som et konkurrenceparameter"
- "Vi fejrer menneskelig forskellighed"
- "Vi har en inkluderende tilgang til minoriteters perspektiver"

De tre principper blev foldet mere ud i forbindelse med et fælles temamøde for Hoved-MED og de fem Forvaltnings-MED i december 2024. Drøftelserne på temamødet var afsættet til, at de enkelte MED-udvalg nu selv arbejder videre med, hvordan vi skaber et inkluderende arbejdsmiljø, hvor diversitet ses som et potentiale.

Glæd dig til at dykke ned i dette års Personalefokus, hvor du kan læse meget mere om dette og helt generelt om, hvad der rører sig på personaleområdet.

Rigtig god læselyst.

Birgitte Stenderup
Personale- og
udviklingschef



SAMMEN OM EN SUND
OG TILLIDSFULD KULTUR

PERSONALEPOLITIK

Esbjerg Kommunes personalepolitik definerer de grundlæggende værdier, som er gældende for alle arbejdspladser i kommunen. Værdierne er et udtryk for vores fælles kultur, hvor samarbejde, tillid og fælles ansvar vægtes højt.

'Vi skaber værdi med borgerne'

'Vi passer på hinanden'

'Vi respekterer hinanden'

'Vi har tillid til hinanden'

De 4 værdier i personalepolitikken er et fælles udgangspunkt for den personalepolitiske tilgang på Esbjerg Kommunes arbejdspladser.

De underliggende strategier og retningslinjer støtter op om værdierne og sætter den fælles retning og mål på de 4 områder under personalepolitikken.

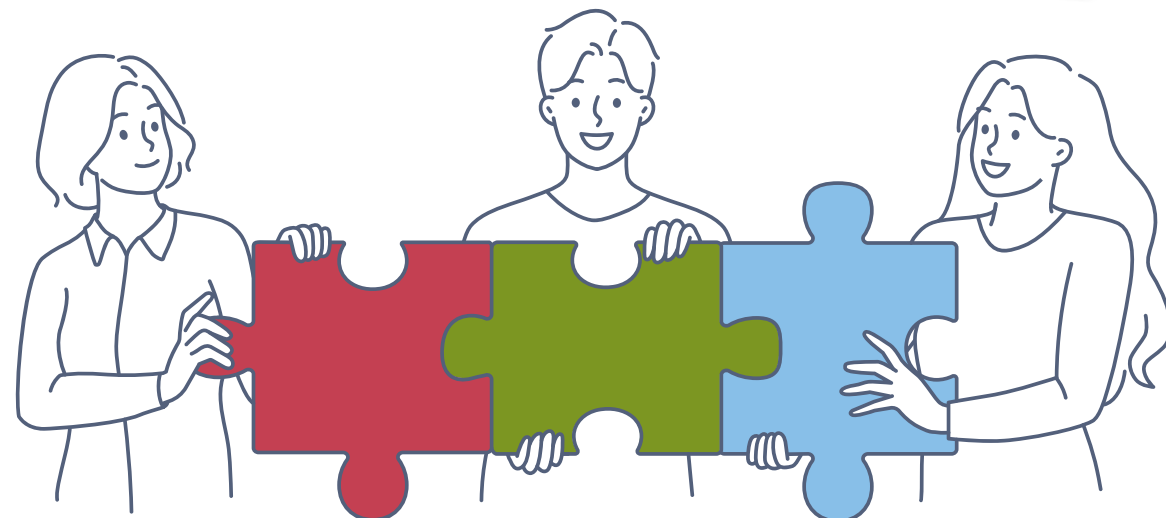
Alle arbejdspladser i kommunen opfordres til løbende at drøfte og arbejde med de personalepolitiske værdier.



I det følgende kan du læse om, hvordan medarbejdere og ledelse på Boldesager Skole ud fra en tillidsbaseret dagsorden arbejder med at hjælpe børn og unge i mistrivsel. Et område som er defineret som ét af de vilde problemer i Esbjerg Kommune.



Hver torsdag drager flexgruppen på tur til Guldager Naturskole, som er et frirum for eleverne.



Små skridt, store sejre: Boldesager Skole finder vej til børnenes trivsel

PÅ BOLDESAGER SKOLE ER SMÅ SKRIDT VEJEN TIL SMÅ OG MED TIDEN STORE SEJRE FOR DE ELEVER, DER MISTRIVES OG KÆMPER MED AT FINDE DERES PLADS I SKOLELIVET.

En lille skammel med lidt skæve ben står på et bord, hvor en elev fra 2. klasse på Boldesager Skole har sin faste plads. Drengen har selv lavet den i sløjd, og han er meget glad for den. Det er lige meget, at den er lidt vakkelvorn, for han har prøvet den af, og den holder. Faktisk er skamlen en sejr for drengen. Han har startet et projekt og gjort det færdigt, og det er en stor succes for de elever, der holder til i lokalet her. De har nemlig det til fælles, at det er svært for dem at gå i skole. De har brug for fleksible rammer. En anden slags forventninger. Plads, ro og tid.

Stressede børn

Den lille skammel er et konkret billede på det velkendte vilde problem, der handler om børn og unges trivsel. Eller manglen på samme faktisk. Det mærker de i praksis på Boldesager Skole, hvor lærer Annika Bagge udelukkende arbejder med de elever, der er udfordrede i skolens almindelige fællesskaber.

”Det er børn, der er stressede og har det skidt. De har simpelthen ikke det overskud, der skal til for at gå i skole og lære noget fagligt, så vi bliver nødt til at få trivsel på plads først. Derfor er vores vigtigste opgave sammen med den her gruppe børn at have øje for, hvad de hver især har brug for, og indrette skoledagen, så de overhovedet kan være i den. Det er bittesmå skridt, og det er heller ikke altid, at opgaven lykkes, men når den gør, er det fantastisk,” forklarer Annika Bagge.



Uden for skolens rammer kan eleverne finde den ro og plads, de har brug for, og det giver dem overskud til også at øve sig i det almindelige skoleliv.

Få timer eller fuld tid

Forklaringen på børnenes mistrivsel er yderst kompleks og netop derfor et vildt problem, og som lærer igennem 25 år oplever Annika Bagge tydeligt tendensen. For eksempel var hendes klare fokus for bare syv-otte år den faglige læring, mens der i dag er mange børn, der kalder på noget helt andet. De elever gør skolen en særlig indsats for, og lige som flexgruppen på gennemsnitligt 12 børn forandrer sig løbende, er tilgangen også dynamisk.

Alle gruppens børn er knyttet til deres egne almene klasser, og mens nogle bare har et par timer om ugen i flexgruppen eller er med på ture ud af huset, bruger andre næsten den fulde skoletid her. For alle er flexgruppen et pusterum, hvor de kan spejle sig i andre med samme udfordringer som dem selv.

Stor tålmodighed

Børnene har brug for forudsigelighed, så hverdagen følger et fast skema, som så alligevel er foranderligt afhængigt af børnenes dagsform. I ugens løb har de bl.a. udeskole, sløjd, madkundskab, idræt og aktiviteter uden for skolen på programmet, og det afgørende er, at børnene ikke bliver mødt af "skal".

"Vi lægger stor vægt på at invitere børnene ind i aktiviteter og fællesskaber. Vi tilbyder dem at være med og forsøger så at rykke dem gennem små succeser og gode oplevelser. Det kræver stor tålmodighed og en hårfin balance at vide, hvornår vi kan skubbe lidt mere til dem og stille nogle små krav, uden at de stejler, og det hele ryger på gulvet. Det tager lang tid for børnene at blive trygge, og derfor er de gode relationer vigtige," understreger Annika Bagge.

Tillid fra ledelsen

Når skoledagen bliver tilrettelagt med en høj grad fleksibilitet, er det nødvendigt med tillid fra skolens ledelse, og den oplever Annika Bagge og kollegerne i flexgruppen til fulde. De har en vis pulje af ressourcer, som de selv prioriterer, så det giver bedst mening for den aktuelle gruppe af elever.

"Det er aldrig sådan, at vi skal spørge om lov til tingene. Det styrer vi selv alt efter behovet hos børnene. Vi oplever en klar tro fra ledelsen på, at vi har fagligheden og kompetencerne til at løse opgaverne bedst muligt. Sådan er kulturen her på skolen," siger Annika Bagge.

Fange børnenes interesser

I lokalet med den lille skammel står der også en model af en skateboardrampe. Den har en anden dreng lavet, fordi han er vildt god til at skate. Han elsker de ugentlige ture i GAME Streetmekka, og hans succes på ramperne har givet ham mod på lige så stille at øve sig i nogle af skolelivets faglige elementer.

Sådan er det her i flexgruppen på Boldesager Skole. Det gælder om at fange det enkelte barns interesser og bygge videre derfra. Tro på, at den lidt skrøbelige skammel kan bære.



ESBJERG KOMMUNES FOKUS PÅ BØRN OG UNGES TRIVSEL

Denne artikel udspringer af Trivselsprogrammet, der er en indsats etableret på tværs af Børn & Kultur og Borger & Arbejdsmarked. Målet er at fremme trivslen hos alle børn og unge i Esbjerg Kommune.

En af vejene er sporet "1000 Vilde Blomster", der handler om at sætte fokus på de steder, hvor det er lykket at udfordre plejer til gavn for børn og unges trivsel - præcis som i fortællingen fra Boldesager. Dette fokus bruges til at stoppe op og lære af hinanden, så der kan sættes frø, som kan spire og blive til nye blomster.



PERSONALETILBUD



Et godt arbejdsmiljø kan trække tråde udover arbejdstiden, og både personaleforeningen REB og 'EK udenfor arbejdstid' har haft godt besøgte arrangementer i løbet af året.

REB har både de tilbagevendende arrangementer diverse arrangementer, der taler til både ældre og yngre medarbejdere.

EK udenfor arbejdstid har efterhånden et par år på bagen, og afholder bl.a. fredagsbar, tirsdagsfrokost for unge medarbejdere i kantinen på Rådhuset og diverse ad hoc arrangementer.

Opdateringer om fredagsbar og ad hoc arrangementerne foregår via Facebookgruppen "EK udenfor arbejdstid" og Teams-gruppen "Fredagsbar på Huset".



PERSONALETILBUD

Vidste du, at du som ansat i Esbjerg Kommune kan gøre brug af en lang række tilbud?

Via feriefonden har du mulighed for at booke sommerhuse og lejligheder i både ind- og udland til meget fornuftige priser.

[Læs mere her.](#)

Når du er ansat i Esbjerg Kommune, opnår du en lang række rabatter på svømning (i Ribe), fitness- og holdtræning.

[Læs mere her.](#)

Som ansat i Esbjerg Kommune kan du også deltage gratis i et bredt udvalg af kurser inden for faglig eller personlig udvikling, digitalisering eller sundhed. [Læs mere her.](#)

Der er også mulighed for at spille fodbold og badminton, personaleforeningen "REB" eller deltage i et af de sociale eller faglige fællesskaber, fx "EK udenfor arbejdstid".

[Få det samlede overblik over alle personaletilbud her.](#)





VI SKABER VÆRDI FOR BORGERNE

Branding, rekruttering, fastholdelse og samarbejde med uddannelsesinstitutioner

Esbjerg Kommune skal bestå af gode og attraktive arbejdspladser, både nu og i fremtiden. I en virkelighed, hvor der er flere på vej på pension, end der er nye kræfter på vej ind på arbejdsmarkedet, er der kamp om medarbejderne og behov for kontinuerlig nytænkning for at sikre tilstrækkelig kvalificeret arbejdskraft til kommunens arbejdspladser.

Du kan læse mere i Strategi for et sundt og tillidsfuld arbejdsmiljø [her](#) som fokuserer på de tre temaer:

En sund og tillidsfuld arbejdsmiljøkultur:

Vi arbejder målrettet med at skabe involvering og dialog på arbejdspladsen som skal udvikle den gode kultur og bidrage til arbejdsglæden og langtidsskik med medarbejdere.

Et sundt psykisk arbejdsmiljø:

Vi arbejder målrettet med at skabe høj social kapital og trivsel samt forebygge psykisk overbelastning og sygemeldinger.

Et sundt fysisk arbejdsmiljø:

Vi arbejder målrettet med at skabe et godt fysisk arbejdsmiljø med færre arbejdsulykker og med fokus på arbejdspladsens indretning og ergonomi.

Branding, job og rekruttering

Vi arbejder målrettet med at tiltrække ansøgere til stillinger på kommunens arbejdspladser og for et godt arbejdsmiljø med gode ambassadører for de ledige stillinger, herunder har vi bl.a.:

- Fået nyt udseende på jobopslag
- Deltaget på karriere- og uddannelsesmesser
- Fokus på at tiltrække flere studerende til praktik- og projektforbud
- Deltaget i Educations Esbjergs mentorprogram.
- Deltaget i Jobdating ved Jobcenter Esbjerg
- Attraktive medarbejertilbud og 'EK udenfor arbejdstid'

"Job i Esbjerg Kommune" på Facebook

Alle jobannoncer slås som udgangspunkt op på Facebook på siden "Job i Esbjerg Kommune", der har ca. 3500 følgere. Det er i overvejende grad kvinder, der følger siden, hvilket er forventeligt, idet ca. 80% af medarbejderne i kommunen er kvinder. Ca. 50% af sidens følgere er bosat i Esbjerg by, mens de resterende byer i kommunen og Varde og Vejen står for langt de fleste øvrige følgere.

De annoncer, der kommer længst, har en rækkevidde på over 10.000 og ofte langt over de 350 forventede visninger.

SIDEN KLARER SIG BL.A. GODT FORDI VI HAR:

- Faste udgivelsestidspunkter
- Vekslen mellem billeder og videoer
- Interaktion med opslaget, fx kommentarer, tags og delinger til andre grupper

Søger I en ny kollega på din arbejdsplads, så find gerne annoncen på Facebook, giv den en reaktion, kommentér den, del den, eller tag en person, som du gerne vil have ser opslaget. Det vil i høj grad bidrage til, at I får fat i den helt rigtige til stillingen.

NYE MEDARBEJDERE I ESBJERG KOMMUNE FØLER SIG GODT MODTAGET – MEN DER ER OGSÅ PLADS TIL FORBEDRING

Nye medarbejderne i Esbjerg Kommune skal have en god start og hjælpes godt i gang på deres nye arbejdsplads.

Resultaterne af kommunens velkomstmåling viser, hvordan nye medarbejdere oplever den første tid i Esbjerg Kommune. Resultaterne peger på en generelt positiv modtagelse, men også på områder, hvor forbedringer kan styrke medarbejdernes start i det nye job.

Flertallet føler sig velkomne

Konklusionerne, som bygger på svar fra 740 nyansatte, viser, at godt 91 % i høj eller meget høj grad føler sig godt modtaget i deres nye stilling. Kun lidt under 9 % angiver, at de i lav grad eller slet ikke har følt sig godt introduceret til det job. Dette understreger vigtigheden af en god onboarding-proces, så alle nye medarbejdere føler sig trygge og klar til deres arbejde fra dag ét.

I foråret 2025 blev den fælleskommunale onboardingpakke taget i brug. Pakken sendes via mail til alle nyansatte via onboarding-systemet HR-ON ad 3 omgange hhv. den første arbejdsdag, efter 1 uge og efter 14 dages ansættelse.

Første arbejdsdag

- Velkomstvideo med kommunaldirektør Rikke Vestergaard
- Filmene "Oplev Esbjerg" og "EnergiMetropol"
- Tilflytterservice

På 7. dagen

- Film om personaleområdet
- Film om arbejdsmiljø
- Intranettet EKnet
- IT ServiceDesk
- E-læringskursus om Informationssikkerhed

På den 14. dag

- Information om personaletilbud
- Samarbejde og MED – din mulighed for indflydelse

De enkelte direktørområder kan derudover tilrettelægge brug af yderligere introduktionsmateriale fx fagspecifikke onboarding-pakker.

Hvad tiltrækker medarbejdere til kommunen?

Resultaterne viser, at en væsentlig del af de nyansatte har søgt stillingen på grund af Esbjerg Kommunes gode ry som arbejdsplads (62 %). Derudover var det en vigtig faktor for en stor del af de nyansatte, at jobbet matchede deres kompetencer (86 %).

Mange forskellige baggrunde

De nyansatte kommer med mange forskellige baggrunde. En stor andel kom fra private virksomheder (19,4 %), mens 17,5 % kom fra en anden kommune, og 16,7 % var nyuddannede.

Rekruttering fra uddannelsesinstitutionerne

I 2021 blev det besluttet at sætte strategisk fokus på at øge antallet af praktik- og projektsamarbejder med universitetsstuderende bl.a. med henblik på at øge rekrutteringsgrundlaget og understøtte arbejdet i Education Esbjerg.

Antallet af samarbejder er udfordret i kraft af ændringerne i uddannelsesudbuddet, hvor flere kandidatuddannelser som fx sociologi-uddannelsen er lukket, ligesom der generelt er stor efterspørgsel efter unge studerende.

Til gengæld er jurauddannelsen ved at blive etableret, og de første jurastuderende starter i praktik i september 2025. De første jura-studentermedhjælpere er ligeledes blevet ansat.

Jura og psykologi-uddannelsernes opstart i Esbjerg må det forventes, at indebære en stigning i antallet af samarbejder i takt med, at disse studerende søger projektsamarbejder, praktikker og studiejobs.

Har din arbejdsplads mulighed for at indgå i et samarbejde med en studerende, så læs mere [her](#)



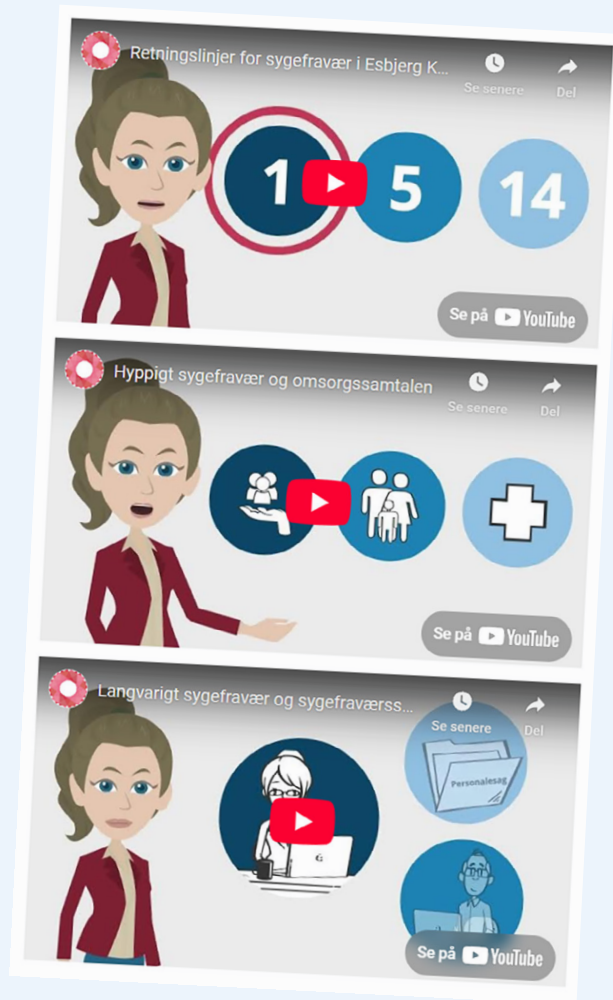
PROJEKT "SAMMEN OM EN SUND OG TILLIDSFULD KULTUR"

Projektet "Sammen om en sund og tillidsfuld kultur" har fokus på at sænke sygefraværet og facilitere gode rammer for både ledere og medarbejdere til at trives på arbejdspladsen.

Sygefraværarbejdet er en balance mellem omsorg for medarbejderen og omsorg for teamet og kerneopgaven. Det er derfor vigtigt, at både medarbejdere og ledere kender retningslinjerne og ved, hvad der forventes i et sygefraværforløb.

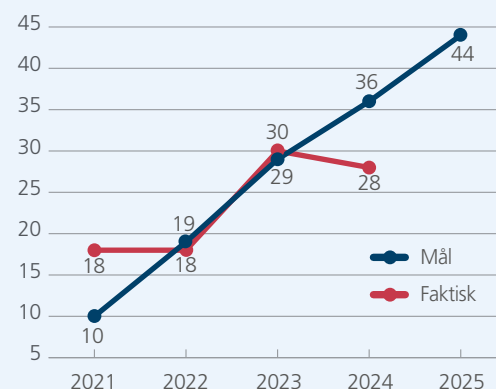
Projektet har i 2024 bl.a. affødt:

- Forenkling af sygefraværretningslinjerne.
- Nye redskaber til sygefraværssamtalen.
- Informationsvideoer om sygefraværretningslinjerne.
- Forebyggelses-workshop.
- Øget fokus på brug af data og BI.
- Øget fokus på lederens brug og forståelse af sygefraværdata.
- Udvikling af en BI-rapport om vedvarende hyppigt sygefravær.
- Tydeliggørelse af ressource tabet i forbindelse med sygefravær.
- Igangsættelse af en prøvehandling omhandlende 'opmærksomhedslisten' i Børn & Kultur.
- Udbud af efterspurgte kurser.
- Styrkelse af coach-ordningen og uddannelse af nye coaches.



Figur 1

STRATEGISKE MÅLTAL FOR SAMARBEJDE MELLEM AC-STUDERENDE OG ESBJERG KOMMUNE



KOMPETENCE- OG KARRIEREUDVIKLING

Tværgående kompetence- og karriereudvikling

"Strategi for rekruttering og kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere" sætter fokus på den strategiske kompetenceudvikling, der skal understøtte at medarbejdere og ledere har de rette kompetencer med henblik på en professionel og helhedsorienteret tilgange for borgerne.

Succesfuld kompetenceudvikling bidrager til at styrke motivation og arbejdsglæde og er derfor også en vigtig forudsætning for fastholdelse af kompetente medarbejdere og ledere.

Det tværgående kursuskatalog

I Esbjerg Kommune har vi en lang række tværgående tilbud om kompetence- og karriereudvikling. Tilbudene understøtter kommunens tværgående strategier og udvikling af medarbejderne og spænder bredt fra undervisning i fx Office-pakken til læring om konflikthåndtering.

Der er nedsat en tværgående gruppe under MED, som bl.a. giver input og sparring til kurser og andre kompetenceudviklingstiltag.

Kurserne er fordelt på områderne:

- Arbejdsmiljø og MED
- Personlig udvikling
- Ledelse
- Faglig udvikling
- Digitalisering

Livsstilekurserne er udfaset fra 2025 som en del af budgetbesparelserne. Mental og fysisk sundhed vil i stedet blive indarbejdet i den løbende arbejdsmiljøindsats i kommunen og i kurser i personlig udvikling.

To gange årligt udkommer der et nyt tværgående kursuskatalog. Nogle kurser og arrangementer går igen fra år til år, men der er løbende udskiftning, og der er hvert år nye tiltag. Et par af nyhederne i 2024 og første halvdel af 2025 er:

- Stop konflikten over telefonen

- Macho – en dybt personlig historie om diversitet, lighed og inklusion
- Sæt grænser respektfuldt
- Hvordan AI hjælper mig som lærer/underviser
- Forråelse og omsorgstræthed i teori og praksis
- Designtænkning del 2
- SLUK – kunsten at overleve i en digital verden

I løbet af 2024 deltog over 2.000 på et af de tværgående kurser.

Interne undervisere

Undervisningen varetages af både interne og eksterne undervisere. Interne undervisere har bl.a. mulighed for at bruge undervisningen til at udvikle sig yderligere og styrke egne kompetencer.

AI – kunstig intelligens er kommet for at blive

Der er fortsat stort fokus på AI og undervisningen i bl.a. Copilot. I 2024 har der været stor søgning til de interne Copilot-kurser, og der er samtidig også opbygget et netværk for tidligere kursister i Teams, hvor der løbende lægges tips og tricks ud.

I efteråret 2024 blev der afholdt et oplæg med Preben Mejer om fænomenet AI, og i foråret 2025 stod Komponent v/ Theis Rubinke Sørensen for et kursus i AI for lærere og undervisere.

EK Digital – Digitaliseringskonference 2024

Ny teknologi som chatbotter og kunstig intelligens har gjort deres indtog på arbejdspladserne, og det er vigtigt, at vi forholder os til muligheder, løsninger og eventuelle benspænd, når vi sætter strøm til vores arbejde.

Den 5. september 2024 blev der afholdt en digitaliseringskonference målrettet ledere i Esbjerg Kommune. Konferencen bød bl.a. på en række spændende og inspirerende oplæg og konkrete eksempler på, hvordan arbejdsgange kan blive mere digitale.

Blandt oplægsholderne var bl.a. David Guldager, journalist og digital ekspert, som fortalte om kunstig intelligens, generativ AI og andre spændende løsninger, ligesom Jacob Bøtter, iværksætter og digital rebel, holdt et oplæg om, hvordan vi griber de digitale muligheder, der ligger foran os.

Ansigtssløftning af kursussystemet Plan2Learn

Kursussystemet Plan2Learn anvendes på tværs af organisationen, både til det tværgående kursuskatalog, men også til hvert direktørområdes egne kurser og kompetencegivende forløb. Systemet kan håndtere både kurser målrettet medarbejdere og kurser målrettet borgere.

I efteråret 2024 blev der introduceret en ny forside for alle kursister. Dette indebærer, at layoutet har fået en ansigtssløftning, så kurserne præsenterer sig bedre med billeder, samtidig med, at søgefunktionen er optimeret, så det er lettere at finde det rigtige kursus.

Coaching

Coaching er et værdifuldt gratis tilbud til alle medarbejdere samt ledere i Esbjerg Kommune. De tilknyttede coaches er certificerede og ansat i kommunen, men coaching udgør sjældent deres hovedopgave.

Et typisk coachingforløb omfatter tre samtaler mellem coach og coachperson. Der er også mulighed for gruppecoaching, hvor fx en mindre personalegruppe mødes med en coach.

I 2024 blev der gennemført 138 coachingforløb på tværs af alle fem direktørområder. En markant stigning sammenlignet med 2022, hvor der kun var 95 forløb.

Emnerne for coaching spænder bredt, men som illu-

streret i figuren er arbejdsmæssige udfordringer det mest dominerende tema. Derudover fylder personlig udvikling, stress samt balancen mellem arbejde og fritid også en væsentlig del.

I foråret 2025 er der tilknyttet 27 interne coaches på tværs af de fem direktørområder. I 2024 har de interne coaches som noget nyt fået tilbudt kompetenceudviklende undervisning i at positionere sig i coachrollen til gavn for både coach og modtager.

Garudas Fokusprofil – et tilbud til teams og personalegrupper

Gennem en årrække har Personale & Udvikling tilbudt teamudviklingsforløb til personalegrupper og teams med en Garuda Fokusprofil. I løbet af 2024 blev der gennemført 14 Garuda-processer, mod 20 året før. Der er indtil videre i første halvår 2025 afholdt eller planlagt 12 processer.

Rent praktisk foregår en Garuda-proces på den måde, at deltagerne udfylder en Fokusprofil. Profilen har som udgangspunkt, at alle afdelinger ideelt set har medarbejdere, der tilsammen repræsenterer fire forskellige fokusområder. De fire fokusområder er Integratorfokus, Udviklerfokus, Grunderfokus og Resultatfokus.

En konsulent fra Personale & Udvikling står herefter for et forløb af et par timers varighed, hvor deltagerne med afsæt i profilen arbejder med fx kommunikation, samarbejde eller teamudvikling.

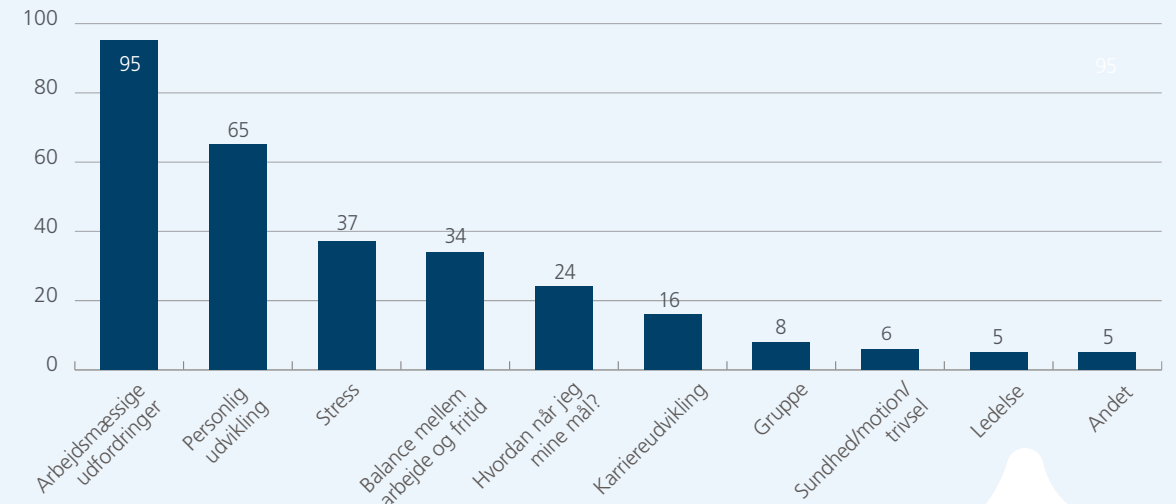
“VI ANVENDER PROFILERNE AKTIVT I HVERDAGEN, OG JEG MÆRKER AT DET GØR EN FORSKEL. DET SKABER EN STØRRE FORSTÅELSE.”

SHEILA LOUISE PETERSEN, TILBUDSLEDER,
BOFÆLLESSKABET IDRÆTTS ALLÉ



Figur 2

FORDELING AF EMNER, DER I 2023 ER COACHET I.

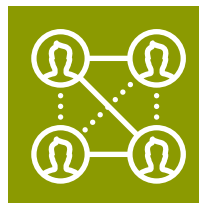


Kursus i designtænkning – del 2

I maj 2025 blev der afholdt et 2-dages kursus i designtænkning med fokus på cases fra Esbjerg Kommune. De fleste af deltagerne har gennemført "Kursus i designtænkning", og kurset er tænkt som en overbygning dels med introduktion af nye metoder dels anvendelse i praksis på relevante cases inspireret af områder, der er defineret som vilde problemer i Esbjerg Kommune.

PeopleTools – et nyt værktøj til teamprocesser

PeopleTools' Teamroller er introduceret som et nyt værktøj til teamprocesser i Esbjerg Kommune. En teamrapport og -proces kan enten baseres på den individuelle personprofil, hvis den er udarbejdet, eller på en lettere udgave med færre spørgsmål og selvevaluering, hvor profilerne efterfølgende drøftes i teams. Teamprocesserne kan foregå på alle niveauer i organisationen og faciliteres af en konsulent fra Personale & Udvikling.



VI HAR TILLID TIL HINANDEN

Overenskomster og MED-samarbejde

OVERENSKOMSTER

I indeværende overenskomstperiode har fokus især været på øget fleksibilitet. Der er bl.a. indgået en aftale om opsparring af frihed.

Formålet med aftalen er at skabe øget fleksibilitet for den enkelte ansatte med mulighed for at opspare frihed til senere afvikling. Aftalen giver mulighed for maksimalt opsparet frihed svarende til 15 dage, og opsparringen kan bestå af afspadserings- og 6. ferieuge. Aftalen har virkning fra 1. april 2025.

Øget fleksibilitet

Fleksibiliteten kommer også til udtryk i en udvidelse af mulighederne for frit valg mellem løn og pension. I flere overenskomster er der aftalt frit valg på en større andel af pensionsbidraget, og dermed større fleksibilitet for den enkelte medarbejder. Desuden er parterne enige om, at de i indeværende overenskomstperiode skal være undersøgende på at

analysere og beskrive fritvalgsmodeller tilpasset de kommunale forhold med henblik på at opnå et fælles grundlag for forhandlinger af og evt. etablering af en fritvalgsordning ved overenskomstforhandlingerne i 2026.

Generelle lønstigninger

Overenskomstperiodens sidste generelle lønstigninger ligger pr. 1. oktober 2025 og pr. 1. november 2025 på henholdsvis 0,24 og 0,20 pct. Dog med forbehold for reguleringsordningen med virkning 1. oktober 2025.

Årlige lokallønsforhandlinger

Kommunen og de faglige organisationer har i sensommeren 2024 afholdt lønpolitiske drøftelser, hvor bl.a. tidsfrister og rammer for lokale forhandlinger er drøftet. Fremadrettet afvikles årlige lokale lønforhandlinger med udmøntning pr. 1. september hvert år. Forhandlingerne i efteråret 2024 er altovervejende afsluttet.

Der vil fortsat være fokus på lokale lønstrategier, der skal sikre sammenhæng mellem arbejdspladsens mål og opnåede resultater.

Vi ser frem til fortsat godt samarbejde i den kommende overenskomstperiode, hvor ledere og tillidsrepræsentanter sammen tager hånd om Lokal Løndannelse som en fremadrettet proces.

MED-SAMARBEJDET

MED-systemet er en vigtig indgang til arbejdet med en tillidsbaseret kultur på alle niveauer.

Dialogen i MED skaber grundlaget for at udvikle og styrke samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere på det personalepolitiske område.

En åben og tillidsbaseret dialog med gensidig respekt og efterfølgende god kommunikation er afgørende for, at vi lykkes med det personalepolitiske arbejde. Derfor er et godt uformelt samarbejde i den lokale TRIO (leder, tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant) også lige så vigtigt som det formelle samarbejde i MED-udvalgene.

STYRKELSE AF DET GODE SAMARBEJDE PÅ ARBEJDSPLADSERNE

Hoved-MED har i foråret 2025 arbejdet med, hvordan vi kan styrke det gode samarbejde med borgere og pårørende og samarbejdet internt i kommunen bl.a. med henblik på, at sikre og opretholde et godt psykiske arbejdsmiljø.

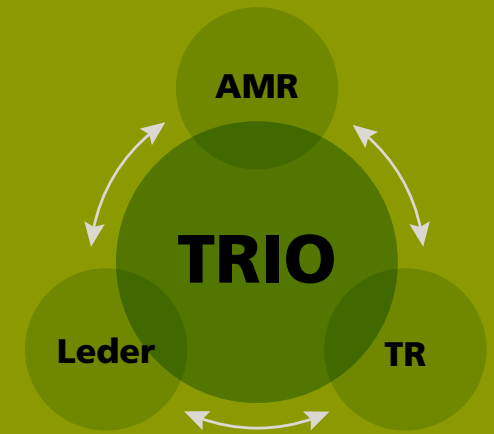


En **ny retningslinje for håndtering af klager fra borgere og pårørende** sætter fokus på, hvordan vi ved at lytte til borgerne og have en åben dialog kan forebygge, at tvivl, frustration eller utilfredshed bliver til klager.

Bliver en henvendelse alligevel til en klage, angiver retningslinjen også rammer for, hvordan vi bedst håndterer den på en konstruktiv måde. Som udgangspunkt handler det om at være løsningsorienteret og sammen med borgeren undersøge, om der er noget, vi kan gøre anderledes. Retningslinjen rummer også en beskrivelse af, hvad vi kan gøre, hvis vi ikke kan nå frem til en løsning.

Vi er her for borgerne, og derfor lægger vi i samarbejdet vægt på, hvordan vi bedst skaber værdi for dem. Klager fra borgere kan også påvirke vores eget arbejdsmiljø. Der er derfor god grund til, at vi arbejder med at forebygge klager og lære af dem, hvis de alligevel opstår, så vi efter behov kan justere vores praksis.

Hoved-MED opfordrer til at den nye retningslinje drøftes lokalt i Forvaltnings-MED og videre ud i MED-systemet.



Tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter og de daglige ledere udgør tilsammen en vigtig **TRIO**, når det handler om at sikre et godt samarbejde og trivsel i hverdagen ude på de enkelte arbejdspladser. Ikke mindst i en tid, hvor der sker mange forandringer, og hvor håndtering af klager er en del af hverdagen, kan det uformelle samarbejde mellem de tre parter spille en vigtig rolle.

Derfor besluttede Hoved-MED at invitere alle ledere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter i Esbjerg Kommune til et obligatorisk webinar. Der var mulighed for at deltage på en af to datoer i maj. Webinaret fungerede som en online workshop med fokus på, hvordan vi kan styrke og bruge TRIO-samarbejdet på kommunens arbejdspladser.

Hoved-MED har med at "Retningslinje for håndtering af klager fra borgere og pårørende" og webinaret for ledere og tillidsvalgte ønsket at styrke både det eksterne samarbejde med borgere og pårørende og det interne TRIO-samarbejde på alle arbejdspladser.

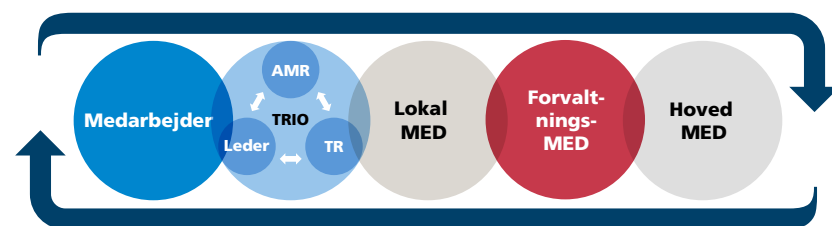
VI ARBEJDER MED INKLUSION OG DIVERSITET

Esbjerg Kommune tilsluttede sig i foråret 2024 som den første kommune i landet Dansk Industris Diversitetsløfte.

Arbejdet med **Diversitetsløftet** er forankret i Hoved-MED med en årlig afrapportering til Økonomiudvalget via Personalefokus.

Hoved-MED besluttede i juni 2024 følgende principper, som der i første omgang skal arbejde videre med:

- "Vi ser diversitet og inklusion som et konkurrenceparameter"
- "Vi fejrer menneskelig forskellighed"
- "Vi har en inkluderende tilgang til minoriteters perspektiver"



*TR = tillidsrepræsentant og AMR = arbejdsmiljørepræsentant



I december 2024 kickstartede Hoved-MED drøftelserne om inklusion og diversitet med et **fælles temamøde** for Hoved-MED og de fem Forvaltnings-MED.

Kasper Jelsbech fra Living Institute, Diversity Intelligence Consultancy, deltog på temamødet med et inspirerende oplæg om inklusion og diversitet, hvor han bl.a. inddrog de tre principper for arbejdet, som Hoved-MED har udpeget. Det gav et rigtig godt afsæt til den efterfølgende dialog, og de fem Forvaltnings-MED har nu til opgave at arbejde videre med drøftelserne i de respektive MED-udvalg.

Hoved-Med har bl.a. med afsæt i ét af tidens store og vilde problemer – tiltrækning, rekruttering og tilknytning - valgt at temasætte "Inklusion og Diversitet" på alle ordinære møder i 2025.

I marts 2025 drøftede Hoved-MED helt konkret, hvordan vi bliver bedre til at se og bruge potentialet ved at tænke **neurodiversitet** ind i rekrutterings-, ansættelses- og onboarding-processen.



Hoved-MED havde bl.a. nogle gode input til, hvilke tiltag der skal til for, at lykkes med **tiltrækning, rekruttering og tilknytning** af neurodivergente medarbejdere:

- Uddannelser og kurser målrettet både medarbejdere og ledere i forhold til ledelse og inklusion af medarbejdere med vidt forskellige personlige kompetencer, ressourcer og behov.
- Wildcard: Ved ansættelsessamtaler tages (mindst) én ind, som normalt ville være blevet frasorteret
- Hjælp til formulering af jobannoncer, så potentielle ansøgere ikke på forhånd 'skræmmes væk' af forkert ordvalg, der ikke er afgørende for opgaveløsningen. Fx 'Vi forventer, at du kan lide at have mange bolde i luften', hvis der er tale om helt konkret afgrænsede opgaver, der også kan løses af en medarbejder med en Aspergers-diagnose:
 - o Beskrivelse af helt konkrete opgaver
 - o Undgå floskler og ekskluderende ordvalg
- Tiltag der øger troen på, at diversitet gør en positiv forskel på arbejdspladsen. Vi skal tro på, at Ansættelsesudvalgene skal være godt forberedte med konkrete, fordomsfri og relevante spørgsmål, der er egnet til at få belyst ansøgerens potentiale under samtalen.

De input, der kom frem på mødet, kan i vidt omfang også bruges helt generelt i alle rekrutterings- og onboardingprocesser med henblik på at tænke diversitet og inklusion ind. Noget som Hoved-MED kommer til at arbejde videre med på de kommende møder i 2025.



Ledelse



Ledertilbud i kursuskataloget

I efteråret 2024 var der tryk på ledertilbuddene, hvor vi startede med 'Ledelse af vilde problemer i praksis' med Karsten Mellon. Et emne, der har været gennemgående de seneste år bl.a. på "Det store ledermøde" i maj 2024 med oplæg fra Ph.D og forfatter Christian Bason og en række interne oplægsholdere fra direktørområderne.

Ledelse af vilde problemer er et emne, som vi ikke kommer til at lægge os bag os foreløbigt, og vi støder heldigvis løbende på gode praksisorienterede og inspirerende historier fra arbejdspladserne, som fx i artiklen "Små skridt, store sejre: Boldesager Skole finder vej til børnenes trivsel" i dette års Personalefokus.

To andre vedholdende temaer i efteråret 2024 var lederens psykiske arbejdsmiljø og lederen som konfliktmægler. Vi satte her et foreløbigt punktum for et langt forskningssamarbejde med Syddansk Universitet, hvor professor Signe Pihl-Tingvad og kolleger/studerende studerede trivselsundersøgelserne i Esbjerg Kommune over tid. Blandt mange vigtige konklusioner var bl.a., at lederens stress smitter nedad, og påvirker personalegruppen i op til et år efter. Det understreger netop vigtigheden af at arbejde vedholdende med både medarbejder- og ledertrivsel.

I foråret 2025 deltog 60 ledere i et oplæg med forsker Malene Friis Andersen om "Et lederliv i balance – tag lederens trivsel alvorligt!". Oplægget satte gode og brugbare vinkler på ledertrivsel, og især en gennemgang af forskellige stressorer, som ledere især kan rammes af, vandt genklang hos deltagerne.

Malene Friis Andersen talte bl.a. om tids- og lokationsmæssig grænseløshed, kvalitetsgrænseløshed, kvantitetsgrænseløshed og neural grænseløshed. Hun præsenterede også en række relevante spørgsmål til forventningsafstemning ift. kvalitet, kvantitet og arbejdsform som lederen kan tage op i dialogen med sin egen leder.

'Lederen som konfliktmægler 2' var i år vinklet lidt anderledes end tidligere, idet der blev sat særligt fokus på lederens egne kompetencer og eventuelle



skyggesider, som kan stå i vejen for, at lederen får taget fat i konflikten i tide. Vi kan få præsenteret nok så mange værktøjer og forståelser, og alligevel hænge fast i en konflikt, hvis man selv er handlingslammet.

Et online-foredrag med den tidligere svenske topleder Caroline Farbarger "Topchefen Carl blev til Caroline – Om diversitet og inkluderende lederskab" satte i 2. halvår i 2024 ét af mange perspektiver på debatten om inklusion og diversitet på arbejdspladsen. Caroline Farbarger gav bl.a. et spændende indblik i, hvordan indarbejdede koder og karrieremæssige muligheder/begrænsninger kan se helt anderledes ud efter et kønsskifte.

Retningslinje for håndtering af klager fra borgere og pårørende



Der er på foranledning af en arbejdsgruppe under Hoved-MED, udarbejdet en ny 'Retningslinje for håndtering af klager fra borgere og pårørende'. Retningslinjen skal bidrage til at forebygge, identificere og håndtere borgerklager rettidigt og kompetent. Et andet formål med retningslinjen er, at sikre henvisning til den rette hjælp, hvis klager udvikler sig til negativ presseopmærksomhed, der belaster relationen til borgerne, kommunens omdømme og ikke mindst de implicerede ledere og medarbejdere.

'Retningslinje for håndtering af klager fra borgere og pårørende' findes på EKNet. Emnet vil også blive adresseret i efterårets kursuskatalog med en inspirerende oplægsholder.

Du kan læse mere om retningslinjen under afsnittet "MED-samarbejde" i Personalefokus.

Teamprofiler for ledergrupper med PeopleTools

Der er god interesse for at få udarbejdet en teamprofil med PeopleTools i ledergrupper. Teamprofilen gennemføres som en fælles proces med drøftelser omkring teammedlemmernes ligheder og forskelle i forhold til samarbejde, kommunikation og opgaveløsning.

Processen kan fx indgå som element på en temadag for ledergruppen eller som en del af en intern udviklingsproces.



Drøftelserne om forskellighed suppleres ofte med lidt mere indgående viden om relationel koordinering og psykologisk tryghed for at øge forståelsen for, hvorfor det er vanskeligt i en driftsorienteret og silopræget organisation men samtidig også nødvendigt for at lykkes med kerneopgaven.

Kontakt Ledelseskonsulent Sanne Ganzhorn (SAGA) for at høre mere om PeopleTools teamprofil.

Fleksible arbejdspladser

Sygefraværprojektet "Sammen om en sund og tillidsbaseret kultur" har bl.a. affødt et ønske om at belyse mulighederne for, at imødekomme de ansattes ønsker om et arbejdsliv med en bedre balance ift.

livsfaser, livssituation og arbejdsvilkår. Mulighederne for mere fleksibel arbejdstilrettelæggelse er derfor blevet undersøgt, herunder forhold som arbejdstid, arbejdssted og opgaveløsning. Der arbejdes aktuelt videre med at få beskrivelsen af mulighederne for mere fleksibel arbejdstilrettelæggelse formidlet bredt ud i organisationen med henblik på lokale drøftelser og tiltag.

Nyt ledertalentforløb opstartet

Vi har startet et nyt ledertalentforløb op i januar 2025 med 27 engagerede deltagere. Forløbet er baseret på 1. modul i Diplom i offentlig ledelse med Komponent som udbyder, hvor vi supplerer og vinkler med emner, der er særligt i fokus i Esbjerg kommune. Vi oplever, at det giver de færdige ledertalenter et bedre udgangspunkt for at komme videre, enten i en lederstilling eller med deres lederuddannelse. Enkelte får en lederstilling undervejs i forløbet og i år er det foreløbigt sket for 1 ud af de 26. Siden 2020 har 68 deltaget på ledertalentforløb, 15 af dem er nu ledere i Esbjerg Kommune og 7 har fået en koordinatorfunktion. Et ukendt antal kan også have fået ansættelse som leder, udenfor kommunen.

En fælles indgang for ledere på EKNet

Du har som leder ved Esbjerg Kommune en indgang på EKnet til en stor samling ledelsesværktøjer, herunder bl.a. relevante links til aktuelle emner, personalepolitiske retningslinjer og vejledninger, lønguide og materialer til kompetenceudvikling.

Siden giver lederen et overblik og en hurtig vej ind til de ledelsesrelevante materialer.

Du finder siden på EKnet **HER**.



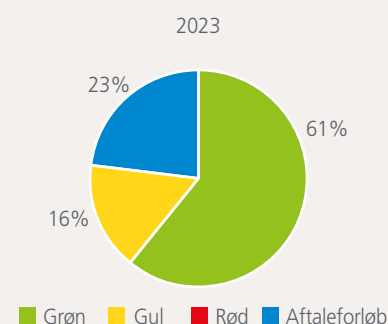
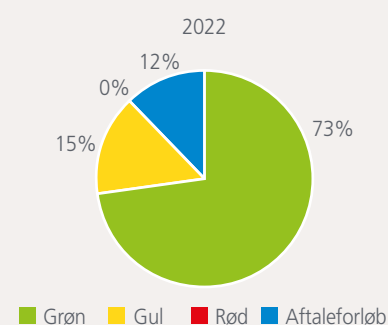
VI PASSER PÅ HINANDEN

Arbejds miljø, trivsel og sundhed

Et godt arbejdsmiljø med fokus på trivsel og fysisk og psykisk sundhed, er en vigtig forudsætning for, at vi i Esbjerg Kommune kan lykkes med vores arbejde. I fællesskab arbejder vi for at skabe en kultur præget af samarbejde, tillid og fælles ansvar. Med fokus på et godt arbejdsmiljø og løbende kompetenceudvikling for ledere og medarbejdere kan vi i fællesskab skabe gode resultater til gavn for borgere, virksomheder og andre aktører og ikke mindst for vores fælles arbejdsplads.

Årlig arbejdsmiljø drøftelse og strategiske indsatser 2025

Hvert år i december måned godkender Hoved-MED den strategiske indsatsplan for arbejdsmiljøområdet det kommende år. Det er Strategigruppen for arbejdsmiljø, der refererer til Hoved-MED, som udarbejder et udkast til planen med udgangspunkt i den lovpligtige årlige arbejdsmiljødrøftelse, der tager udgangspunkt i arbejdsmiljøregnskabet for 2024, ny kommende lovgivning samt viden om hvad der rører



sig i organisationen. Strategigruppen for arbejdsmiljø arbejder målrettet med at udvikle aktiviteter og indsatser med fokus på involvering og dialog mellem ledere og medarbejdere. Rationalet er, at vi sammen skaber en arbejdspladskultur, som rummer nærvær, omsorg og arbejdsglæde.

Det strategiske fokus i 2025 er at skabe et sikkert og tillidsfuldt arbejdsmiljø ved at fokusere på to overordnede indsatser:

- Psykisk arbejdsmiljø
- Egen sikkerhed først

Indsatsområderne nedbrydes i mindre aktiviteter, som samlet skal medvirke til at skabe et mere og mere sikkert og tillidsfuldt arbejdsmiljø for Esbjerg Kommunes ansatte.

STRATEGISKE INDSATSER 2025

Systematisk generel risikovurdering

Den 1. januar 2024 trådte bekendtgørelsen om systematisk arbejdsmiljøarbejde i kraft. Bekendtgørelsen understreger, at arbejdsgiver til enhver tid skal kunne dokumentere, at der er foretaget en vurdering af risici i arbejdet – et krav, der bygger videre på arbejdsmiljølovens eksisterende forpligtelser.

For at imødekomme det skærpede dokumentationskrav udviklede Strategigruppen for arbejdsmiljø i 2024 et værktøj til brug ved udarbejdelse af generelle risikovurderinger. Værktøjet består af to skemaer – ét til kortlægning og analyse og ét til planlægning af forebyggende indsatser. I løbet af året har direktør-områdernes daglige arbejdsmiljøledere gennemført undervisning af arbejdsmiljøgrupperne i anvendelsen af dette materiale.

Risikovurderinger har til formål at skabe overblik over, hvor og hvornår risici opstår i arbejdet. De skal give svar på to centrale spørgsmål: Hvad kan gå galt – og hvordan kan det forhindres? Med dette overblik bliver det muligt at målrette forebyggelsen, så arbejdsulykker, erhvervs sygdomme og sygefravær kan undgås.

I 2025 videreføres implementeringsindsatsen for at sikre, at alle forvaltninger når i mål. Der vil i den forbindelse være fokus på, at de generelle risikovurderinger både er udarbejdet og opdateret, samt at de er tilgængelige i arbejdsmiljømapperne på arbejdspladserne. Dette indgår som et centralt element i den interne audit i 2025.

Trivselsmåling 2025, fokus på den gode opfølgning

En trivselsmåling giver en værdifuld pejling af det psykiske arbejdsmiljø, som er en vigtig del af det samlede arbejdsmiljø i Esbjerg Kommune. Derfor skal vi bruge trivselsmålingen aktivt til at udvikle det psykiske arbejdsmiljø i fællesskab. For at det kan lykkes, er det ikke nok at gennemføre undersøgelsen. Vi skal også følge op på resultaterne. Det er først, når der kommer konkrete handlinger ud af målingen, at det kan gøre en forskel for trivslen og det gode psykiske arbejdsmiljø.

I september 2025 gennemføres trivselsmålingen igen. Vi måler på oplevelsen af belastninger i det psykiske arbejdsmiljø, evaluering af samarbejde med nærmeste leder samt oplevelsen af trivsel, arbejdsglæde og psykologisk tryghed. Det er nærmeste leders ansvar i samarbejde med sine medarbejdere og gerne arbejdsmiljøgruppen, at følge op på resultaterne fra trivselsmålingen, tage ansvar for at løse eventuelle udfordringer og videreudvikle de positive elementer i det psykiske arbejdsmiljø. Til at understøtte lederne i den gode opfølgning på trivselsmåling 2025 er der fokus på, at arbejdsmiljøorganisationens kompetencer i at arbejde med forebyggelse af risikofaktorerne i det psykiske arbejdsmiljø er opdateret. Derudover bliver der systematisk fulgt op på udarbejdelse af handleplaner i Hoved-MED, Direktionen og strategigruppen for arbejdsmiljø.

Forebyggelse af arbejdsulykker – En strategisk og økonomisk nødvendighed

Arbejdsskader har både menneskelige og økonomiske konsekvenser, hvilket gør forebyggelse til en afgørende indsats. I Esbjerg Kommune var der en total udgift på arbejdsskadeområdet i 2024 på 38,9 mio. kr. Størstedelen af udgifterne på 22,97 mio. kr., afspejler erstatninger og div. behandlingsudgifter ved arbejdsulykker. Derudover er 15,98 mio. kr. anvendt på obligatorisk bidrag til Arbejdsmarkedet Erhvervsskadessikring (AES) som blandt andet dækker erstatninger til medarbejdere ved anerkendelse af erhvervssygdom.

For at reducere disse omkostninger og skabe et mere sikkert arbejdsmiljø blev arbejdsmiljøorganisationen i 2023 introduceret til et nyt analyseværktøj, der skal styrke samarbejdet mellem ledelse og arbejdsmiljøorganisationen i udarbejdelsen af mere kvalificerede og forebyggende handlingsplaner på arbejdsulykker. Formålet er, at både arbejdsmiljøgrupper og ledere får de nødvendige kompetencer til at analysere ulykker og handle effektivt på dem.

I 2025 fortsættes implementeringen af værktøjet med fokus på træning. Nye arbejdsmiljøgrupper introduceres via den obligatoriske arbejdsmiljøuddannelse, mens øvrige AMO-medlemmer og ledere modtager træning på AMO brushupkurser. Derudover gennemfører forvaltningernes daglige arbejdsmiljøledere lokale workshops for egne AMG/TRIO'er.

I 2025 fortsættes også den systematiske opfølgning på, at der udarbejdes handlingsplaner for alle ulykker med fravær. Der udarbejdes statistik til brug i både Hoved-MED og Strategigruppen for arbejdsmiljø. Investering i forebyggelse reducerer ikke kun de økonomiske udgifter til arbejdsskader, men sikrer også, at medarbejdere oplever en tydelig og konkret opfølgning efter en ulykke. Ved at systematisere arbejdsmiljøindsatsen skabes en stærkere sikkerhedskultur, der på sigt kan nedbringe både antallet og alvorligheden af arbejdsulykker – til gavn for både medarbejdere og kommunens økonomi.

Fokus på introduktion til arbejdsmiljø

Analyser af arbejdsulykker med fravær i Esbjerg Kommune fra 2023 viser, at en tredjedel af ulykkerne rammer nyansatte inden for det første ansættelsesår – uanset alder. Ulykkerne relaterer sig særligt til fald, vrid samt fysisk og psykisk vold.

Strategigruppen for arbejdsmiljø har – med afsæt i lovgivningen – opstillet overordnede principper for oplæring og instruktion i egen sikkerhed og arbejdsmiljø. Disse principper, som tager afsæt i de generelle risikovurderinger, skal styrke onboardingprocessen og sikre en mere systematisk introduktion til arbejdsmiljøet på den enkelte arbejdsplads. Introduktionen skal ske i sammenhæng med oplæring i kerneopgaven, arbejdspladsens kultur og øvrige relevante forhold. Det er op til den enkelte arbejdsplads at vurdere, hvornår i introforløbet arbejdsmiljørelateret viden giver mest værdi. Nogle emner skal gennemgås fra første arbejdsdag, mens andre kan introduceres senere – og visse forhold kan kræve gentagelse, særligt hvor der er øget ulykkesrisiko.

For at sikre bred implementering videreføres indsatsen i 2025. Der vil være fokus på, at introduktionsplanerne i afdelingerne er opdaterede i henhold til principperne og de gældende risikovurderinger, og at de er tilgængelige i arbejdsmiljømapperne. Dette vil indgå som et centralt punkt ved den interne audit i 2025.

Samtidig arbejdes der med at styrke den generelle introduktion i Esbjerg Kommune med øget fokus på egen sikkerhed og arbejdsmiljø. I forbindelse med implementeringen af HR-systemet, HR-On, vurderes det, om systemet kan understøtte denne del af introduktionen.



KUNSTIG INTELLIGENS KAN HJÆLPE MED AT FOREBYGGE ARBEJDSULYKKER

Kunstig intelligens (AI) åbner spændende, nye muligheder for, at vi i kommunen kan arbejde med nye metoder til at forebygge arbejdsulykker.

En af de mest lovende egenskaber ved kunstig intelligens er dens evne til at analysere endda meget store mængder data hurtigt og præcist. Ved at gennemgå historiske data om arbejdsulykker kan kunstig intelligens identificere mønstre og tendenser, der kan vise, hvor der er mulige risici, og dermed også hvor vi med fordel kan sætte ind.

Dette gør det potentielt muligt for os at tage aktive skridt for at forhindre ulykker, før de sker. Ved hjælp af kunstig intelligens kan vi forbedre sikkerheden på vores arbejdspladser og beskytte medarbejdere bedre.

Testet på skoleområdet

Personale & Udvikling har i en case på skoleområdet brugt kunstig intelligens til at supplere den eksisterende viden om arbejdsulykker.

Vi ved fra kommunens egne statistiske analyser, at der desværre sker mange arbejdsulykker på skoleområdet som følge af bl.a. fysisk vold, psykisk vold og uhensigtsmæssige bevægelser.

En analyse af data med kunstig intelligens når frem til de samme resultater, hvad angår de hyppigste årsager til arbejdsulykker på skoleområdet. Samtidig kan analysen fortælle, at arbejdsulykkerne på skolerne oftest påvirker hele kroppen, men rigtigt mange bliver også ramt på psyken.

De hyppigste tidspunkter for arbejdsulykker er formiddagens frikvarterer omkring kl. 10.00 og 12.00, og når det gælder ugedage for skolernes arbejdsulykker, dominerer tirsdage.

Forslag til handling

Kunstig intelligens kan ikke alene bruges til at analysere data. På baggrund af analysen kan den kunstige intelligens også lave forslag til handleplaner, som kan forebygge arbejdsulykker. Når det gælder skolernes arbejdsskader med fysisk vold, foreslår den bl.a.



træning i konflikthåndtering og øget bemanding i konfliktsituationer især i klasser med kendte udfordringer.

Hvad angår arbejdsulykker som følge af u hensigtsmæssige bevægelser, foreslår den kunstige intelligens regelmæssig inspektion og vedligeholdelse af gulve, trapper og udenomsarealer. Analysen peger også på, at skolernes ansatte med fordel kan uddannes i ergonomi og korrekt løfteteknik.

Kom godt i gang

Analyse ved brug af kunstig intelligens kan således med fordel inddrages i det forebyggende arbejde, idet det kan bidrage til ny viden og sætte nye perspektiver på arbejdet.

Personale & Udvikling kan bistå med råd og sparring til, hvordan brugen af kunstig intelligens kan inddrages i det forebyggende arbejde på din arbejdsplads.

BESØG FRA ARBEJDSLILSYNET

Arbejdstilsynet nye forenklede reaktionssystem trådte i kraft 1. februar 2024 og indebærer bl.a. at smileyordningen er afskaffet, og reaktionerne nu baseres på syv tilbageværende reaktionstyper. Af de 55 tilsyn, der blev gennemført i 2024 i Esbjerg Kommune, resulterede 38 ikke i nogen reaktion – svarende til de tidligere grønne smileyer.

Dette understreger, at en stor del af kommunens arbejdspladser fortsat lever op til arbejdsmiljøkravene uden behov for yderligere tiltag. Dog blev der givet

en række strakspåbud, påbud, påtaler og aftaleforløb, der viser, hvor de væsentligste arbejdsmiljøudfordringer ligger.

Strakspåbud blev givet i seks tilfælde, hvilket vidner om akutte arbejdsmiljøproblemer, der krævede øjeblikkelig handling. Disse omfattede blandt andet problemer med egnede handsker ved håndtering af kemi og manglende procesudtagning i et pedelværksted, to tilfælde af manglende effektiv forebyggelse af risikoen for voldsrisiko i arbejdet med borgere samt problemer ved manuel håndtering af borgere i eget hjem.

Påbud blev givet tre gange og vedrørte bl.a. manglende handleplan i forbindelse med APV i et produktionskøkken, manglende forebyggelse af vold samt etablering af en nødbruker ved håndtering af farligt affald.

Tre påtaler blev registreret, hvoraf to omhandlede behovet for bedre forebyggelse af vold samt psykisk førstehjælp efter traumatiske hændelser, og en påtale for ikke at have sikret, at egnede tekniske hjælpemidler blev brugt til manuel håndtering af en borger fra siddende til stående stilling.

Aftaleforløb blev indgået fem gange, primært ved mistanke om manglende forebyggelse af vold. Desuden blev der indgået forløb om at sikre bedre temperaturforhold i et produktionskøkken samt forbedret lufttilførsel uden generende træk.

Fordelingen af reaktionerne på de 5 direktørområder fremgår af nedenstående tabel.

Tabel 1

FORDELINGEN AF REAKTIONERNE PÅ DE 5 DIREKTØROMRÅDER								
	STRAKS-PÅBUD	PÅBUD MED FRIST	PÅTÅLE	AFTALEFORLØB VED MISTANKE	AFTALEFORLØB OM SPREDNING	UNDER-SØGELSESPÅBUD	STRAF	INGEN
BORGER & ARBEJDSMARKED	2	0	2	3	0	0	0	15
BØRN & KULTUR	2	2	0	1	0	0	0	16
FRITID SUNDHED & OMSORG	2	0	1	1	0	0	0	7
POLITIK & PERSONALE	0	0	0	0	0	0	0	0
TEKNIK & MILJØ	0	1	0	0	0	0	0	0
I ALT EKSL. COVID-19	6	3	3	5	0	0	0	38

NY VOLDSSKADEFORSIKRING TRÅDTE I KRAFT 1. JANUAR 2025

Den 1. januar 2025 trådte en ny lovgivning i kraft, der kræver, at arbejdspladser på visse områder skal have en voldsskadeforsikring udover en arbejdsskadeforsikring. Esbjerg Kommune har valgt at være selvforsikret på arbejdsskadesområdet herunder også den nye voldskadesforsikring.

Formålet med denne nye lovgivning er, at sikre medarbejdere, der udsættes for vold, trusler eller andre voldsomme hændelser i arbejdet, har lettere adgang til erstatning og godtgørelse efter loven om erstatningsansvar. Voldsskadeforsikringen omfatter visse ansatte⁽¹⁾ inden for socialområdet, ældreområdet, sundhedsområdet og undervisningsområdet, der arbejder med:

- Tilbud og institutioner inden for social- og plejesektoren, som fx døgninstitutioner, botilbud, krisecentre, og plejehjem.
- Specialskoler og rehabiliteringsinstitutioner.

Hvis en ansat har været udsat for en arbejdsulykke som følge af forsætlig vold, trusler eller andre voldsomme hændelser forårsaget af personer, den ansatte drager omsorg for på arbejdet, kan den ansatte have ret til godtgørelse og erstatning efter lov om erstatningsansvar. Det kan fx være tabt arbejdsfortjeneste samt svie og smerte. For at sikre, at medarbejdere modtager den rette støtte og information bliver de automatisk vejledt, når de anmelder en arbejdsulykke relateret til fysisk eller psykisk vold eller en traumatisk hændelse. Personale & Udvikling håndterer vejledningen og oplyser om mulighederne for at søge erstatning gennem voldsskadeordningen. Dette sker via et brev skadelidte modtager i deres E-Boks i forbindelse med anmeldelse.

⁽¹⁾ Øvrige ansatte er fortsat dækket af erstatningsansvarsloven.

Statistik

Udvikling i anmeldte arbejdsulykker med fravær og årsager til ulykker

I perioden fra 2022 til 2024 er antallet af anmeldte arbejdsulykker med fravær i Esbjerg Kommune steget fra 270 i 2022 til 307 i 2023, men faldt til 293 i 2024. På tværs af de fem direktørområder er der dog store variationer i udviklingen.

Borger & Arbejdsmarked har set et ikke ubetydeligt fald i antallet af anmeldte ulykker, fra 96 i 2023 til 73 i 2024, men det ligger stadig over måltallet for 2024 på 50.

Børn & Kultur har også haft et mindre fald fra 110 ulykker i 2023 til 106 i 2024, hvilket stadig ligger højere end det fastsatte måltal på 92.

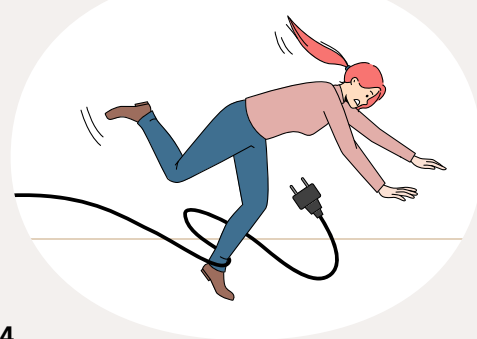
Fritid, Sundhed & Omsorg har set en stigning i antallet af anmeldte ulykker, fra 92 i 2023 til 107 i 2024, hvilket er betydeligt over måltallet på 75.

Teknik & Miljø har haft et mindre fald fra 9 til 7 ulykker, hvilket fortsat er over måltallet på 0.

Politik & Personale ikke har haft nogen anmeldte ulykker i 2024, hvilket stemmer overens med måltal på 0.

Tabel 2

UDVIKLING I ANMELDTE ARBEJDSULYKKER MED FRAVÆR INKL. MÅLTAL FOR 2024				
	2022	2023	2024	MÅLTAL 2024
BORGER & ARBEJDSMARKED	71	96	73	50
BØRN & KULTUR	90	110	106	92
FRITID SUNDHED & OMSORG	104	92	107	75
POLITIK & PERSONALE	1	0	0	0
TEKNIK & MILJØ	4	9	7	0
I ALT EKSL. COVID-19	270	307	293	217



Den hyppigste årsag til arbejdsulykker i 2024, som også var tilfældet i de to foregående år, er **uhensigtsmæssige vrid**, som er årsagen til 70 af ulykkerne. Dette er en stigning fra 69 ulykker i 2023 og 63 i 2022.

Fald i niveau er stadig en betydelig årsag, selvom antallet af fald er faldet fra 73 ulykker i 2022 til 61 i 2024.

Fysisk vold og **psykisk vold** har også været en vedvarende årsag til arbejdsulykker, selvom antallet af fysiske voldshændelser er faldet fra 52 i 2023 til 43 i 2024, mens psykisk vold er forblevet stabil med 46 ulykker i 2024.

Traumatiske hændelser er en anden hyppig årsag, der er steget lidt fra 25 i 2023 til 28 i 2024.

Sammenfattende er antallet af arbejdsulykker med fravær faldet i 2024 sammenlignet med 2023, og det er i nogle tilfælde tættere på de fastsatte måltal. Ulykker forårsaget af vrid og fald dominerer stadig, mens vold, både fysisk og psykisk, fortsat udgør en væsentlig årsag til arbejdsulykker med fravær.

Tabel 3

ANMELDTE ARBEJDSULYKKER MED FRAVÆR HYPPIGSTE ÅRSAG EKSL. COVID-19			
HYPPIGSTE ÅRSAG	2022	2023	2024
FALD I NIVEAU	73	66	61
UHENSIGTSMÆSSIG VRID	63	69	70
FYSISK VOLD	30	52	43
PSYKISK VOLD	41	48	46
TRAUMATISKE HÆNDELSER	22	25	28

Grænseoverskridende hændelser

Grænseoverskridende hændelser, hvor ansatte i Esbjerg Kommune udsættes for uacceptabel adfærd fra borgere, pårørende eller eksterne samarbejdspartnere, har været stigende siden 2021. Antallet af registrerede hændelser er steget markant fra **4.951 i 2022** til **7.033 i 2024**, svarende til en stigning på **42%** på to år. Denne udvikling kan skyldes både et øget fokus blandt medarbejdere og ledere samt en forbedret registreringsproces, der har gjort det lettere

Tabel 4

GRÆNSEOVERSKRIDENDE HÆNDELSER			
	2022	2023	2024
BORGER & ARBEJDSMARKED	2550	3263	3292
BØRN & KULTUR	1666	2154	2816
FRITID SUNDHED & OMSORG	731	962	913
POLITIK & PERSONALE	0	0	4
TEKNIK & MILJØ	4	3	8
I ALT	4951	6382	7033

og mere tilgængeligt at indberette hændelser. Ikke desto mindre viser tallene, at grænseoverskridende hændelser forekommer dagligt, hvilket ikke må være et arbejdsvilkår.

Dog vidner tallene også om et reelt arbejdsmiljøproblem, som kræver en målrettet indsats. Det er afgørende, at ledelsen i samarbejde med arbejdsmiljøorganisationen arbejder systematisk med forebyggelse, håndtering og opfølgning på grænseoverskridende hændelser.

Krænkende handlinger

I 2022 blev muligheden for at registrere krænkende handlinger mellem ansatte i Esbjerg Kommune indført som led i implementeringen af retningslinjen for forebyggelse og håndtering af krænkende adfærd. Formålet med registreringen er at sikre, at der tages konkret og rettidig handling, når en medarbejder oplever at få overskredet sine grænser. Ved hver registrering adviseres den nærmeste leder, som dermed forpligtes til at følge op på hændelsen og sikre, at situationen håndteres i tråd med gældende retningslinjer.

Siden indførelsen er antallet af registreringer steget markant – fra **17 i 2022** til **54 i 2024**. Det er en **treobling** på blot to år og vidner om, at krænkende adfærd mellem kolleger ikke er et enkeltstående fænomen, men et reelt arbejdsmiljøproblem.

Selvom stigningen kan forklares med øget opmærksomhed, mere åbenhed blandt medarbejdere og forbedrede muligheder for registrering, kan det ikke stå alene som forklaring. Tallene afspejler også en

Tabel 5

KRÆNKENDE HANDLINGER			
	2022	2023	2024
BORGER & ARBEJDSMARKED	15	17	27
BØRN & KULTUR	2	8	13
FRITID SUNDHED & OMSORG	0	3	13
POLITIK & PERSONALE	0	0	0
TEKNIK & MILJØ	0	1	1
I ALT	17	29	54

reel udfordring med krænkende handlinger, som må tages alvorligt – både af hensyn til det psykiske arbejdsmiljø og for at sikre en sund og tryk arbejdspladskultur.

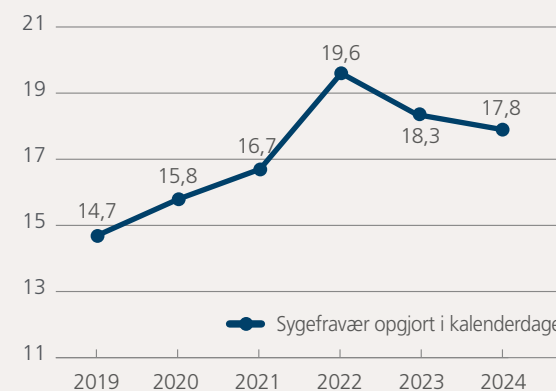
Forebyggelse er derfor afgørende. Det handler om mere end at reagere på hændelser – det handler om at **skabe en kultur, hvor grænser respekteres**, hvor uacceptabel adfærd adresseres, og hvor ledere aktivt tager ansvar for at sikre, at alle medarbejdere trives og føler sig trygge på deres arbejdsplads. Fortsat fokus på tydelige retningslinjer, lederens rolle i håndtering og forebyggelse, samt en fælles forståelse af, hvad krænkende adfærd indebærer, er nødvendige elementer i arbejdet med at vende udviklingen.

SYGEFRAVÆR

Hvert direktørområde fastsætter selv sygefraværs-måltallet for deres område og følger op på indsatser.

Figur 3

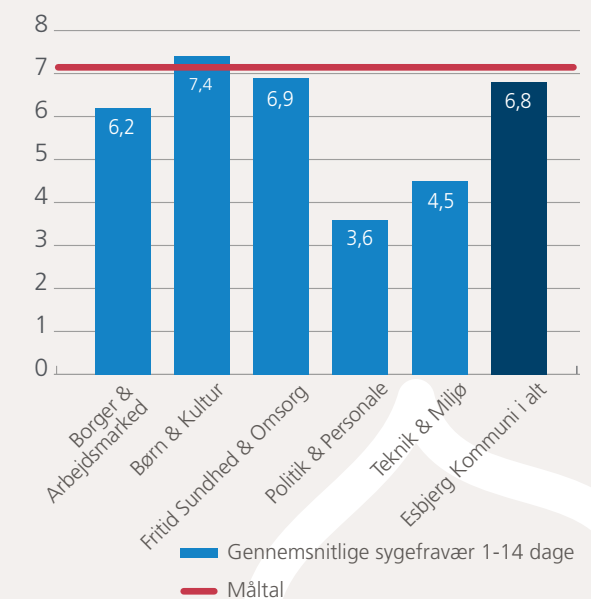
UDVIKLINGEN I SYGEFRAVÆRET I PERIODEN 2019-2024



Sygefraværet er faldet med 0,5 dag fra 2023 til 2024.

Figur 4

GENNEMSNITLIGE SYGEFRAVÆRSDAGE 2023



Forvaltningernes sygefravær er markant forskellige. Det laveste sygefravær ligger i Politik & Personale, mens Teknik & Miljø ligger næst lavest på sygefravær. Det højeste sygefravær ses i Børn & Kultur. Et billede der kan genkendes fra tidligere år.

Faldet i sygefraværet er i det korte sygefravær, men det lange sygefravær er utroligt stabilt omkring de 11 dage.

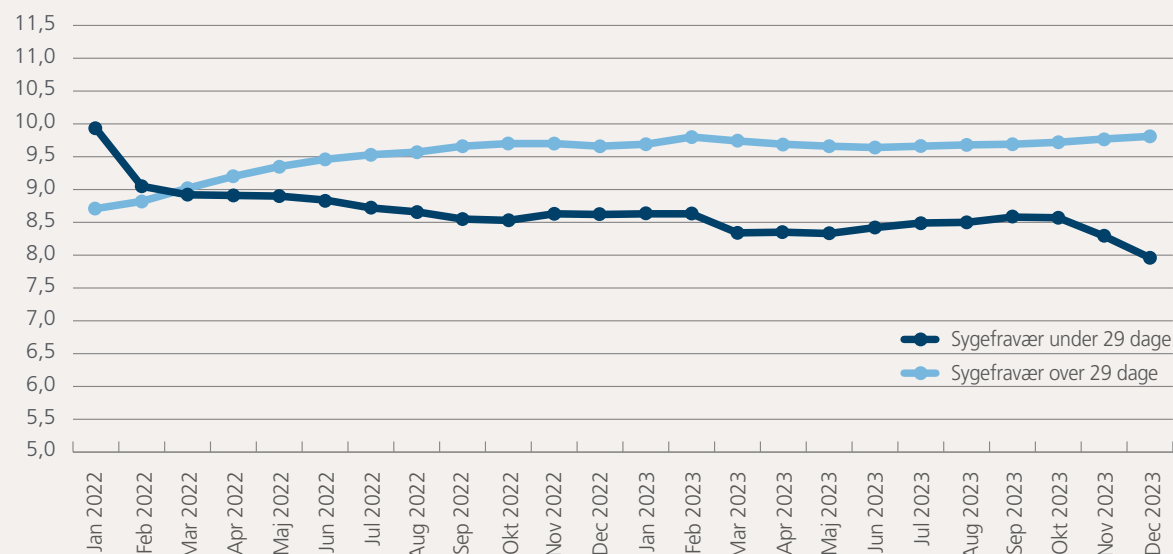
MEDARBEJDERAFGANG FRA KOMMUNEN: PSYKISK ARBEJDSMILJØ OG LEDELSE I FOKUS

Kommunens løbende exitmåling afslører markante tendenser i, hvorfor ansatte forlader deres stillinger. Resultaterne, der bygger på svar fra over 1.200 tidligere ansatte, falder godt i tråd med de tendenser der generelt rører sig i samfundet⁽¹⁾: Utilfredshed med arbejdsvilkår, psykisk arbejdsmiljø og samarbejdet med ledelsen er væsentlige årsager til medarbejderafgang.



Figur 5

UDVIKLINGEN I SYGEFRAVÆRS-DAGE PR. ANSAT FORDELT PÅ KORT- OG LANGTIDSSYGEFRAVÆR



Opsigelserne blandt de adspurgte fordeler sig således, at 62,2 % selv har valgt at opsiges deres stilling, mens 37,8 % enten er blevet opsagt eller har haft en tidsbegrænset ansættelse. Der findes på dette område findes ikke sammenlignelige data med andre kommuner. Det vigtigste bliver at nedbringe personaleomsætningen, således at indsatserne for et bedre arbejdsmiljø også resulterer i medarbejdere, der i mindre grad søger væk fra deres arbejdsplads. Personaleomsætningen er i Esbjerg 14,4%, mens den på landsplan er 13,3%.^[2]

Psykisk arbejdsmiljø og ledelse som afgørende faktorer

Fleere af de tidligere ansatte fremhæver dårligt psykisk arbejdsmiljø som en af de primære årsager til deres fratræden. Der er 38,8 %, som angiver, at dette har været en afgørende faktor, mens 28 % peger på samarbejdet med ledelsen som et problem.

Andre væsentlige årsager til medarbejderafgang

Exitmålingen viser, at der udover psykisk arbejdsmiljø og ledelse er flere andre faktorer, der får ansatte til at forlade Esbjerg Kommune:

- Knap 30 % angiver utilfredshed med rammer og vilkår som en vigtig faktor.
- Omkring 20 % skifter til en anden stilling internt i kommunen
- 18 % af de fratrådte gik på efterløn eller pension.

Til trods for ovenstående kan 54,3 % af de tidligere ansatte forestille sig at søge job hos Esbjerg Kommune igen, mens 22,6 % direkte afviser dette.

Exitmålingerne ser derfor ud til at give et billede, der falder i tråd med de generelle samfundstendenser. Undersøgelsen peger dermed på nogle af de udfordringer, der er vigtige at håndtere for at fastholde medarbejdere og blive en endnu bedre arbejdsplads.

VI RESPEKTERER HINANDEN

Der er ingen tvivl om, at vores evner til at inkludere forskelligheder på arbejdspladsen fremmer både trivsel, kreativitet, innovation og udviklingspotentiale. **Inklusion og diversitet på arbejdspladsen** er derfor ikke bare 'nice to have' – det er 'need to have'.

Strategi for mangfoldighed sætter den overordnede ramme for arbejdet med diversitet i Esbjerg Kommune, og i april 2024 besluttede et flertal i Økonomiudvalget, at vi går et skridt dybere og som den første kommune i landet tilslutter os Dansk Industris Diversitetsløfte.

En beslutning der indebærer, at arbejdet med inklusion og diversitet på Esbjerg Kommunes arbejdspladser nu har fået et nyt og endnu mere nuanceret perspektiv.

Arbejdet med inklusion og diversitet er forankret i Hoved-MED med en årlig afrapportering til Økonomiudvalget via Personalefokus.

Hoved-MED har valgt følgende principper, som der i første omgang skal arbejde videre med:

- "Vi ser diversitet og inklusion som et konkurrenceparameter"
- "Vi fejrer menneskelig forskellighed"
- "Vi har en inkluderende tilgang til minoriteters perspektiver"

I december 2024 kickstartede Hoved-MED drøftelserne om inklusion og diversitet med et fælles temamøde for Hoved-MED og de fem Forvaltnings-MED.

Hoved-Med har bl.a. valgt at temasætte emnet på alle ordinære møder i 2025.

Du kan læse mere om arbejdet i Hoved-MED i afsnittet om "MED-samarbejde".

Strategi for mangfoldighed blev godkendt i Hoved-MED i september 2021 og indeholder tre væsentlige temaer:

- Livsforhold
- Ligestilling
- Rummelighed

De tre temaer bliver løbende foldet mere og mere ud i takt med drøftelser i bl.a. Hoved-MED.

LIVSFORHOLD

Vi har forskellige behov og ressourcer i forskellige perioder af livet og dette har i høj grad også indflydelse på arbejdslivet. Derfor er det en væsentlig opgave, at arbejdet så vidt muligt tilrettelægges i forhold til den enkeltes livsforhold og personlige udgangspunkt med henblik på at skabe optimale vilkår for den fælles opgaveløsning

Strategi for mangfoldighed fremhæver nogle af de parametre, der kan justeres på for at tilrettelægge arbejdet bedst muligt ud fra hensynet til den enkelte medarbejders personlige udgangspunkt og hensynet til den fælles opgaveløsning:

- Arbejdstiden
- Arbejdsopgaverne
- Kompetence- og karrieremuligheder
- Arbejdspladsens indretning

Arbejdet med inklusion og diversitet samt arbejdet med at afdække mulighederne for mere fleksibel arbejdstilrettelæggelse – som nævnt i afsnittet "Ledelse" - er gode eksempler på, hvordan der aktuelt arbejdes med livsforhold som et vilkår i tilrettelæggelse af arbejdet.

Det er naturligvis også vigtigt, at medarbejder og leder løbende og ved de tilbagevendende MUS-samtaler har fokus på work-life-balance.

ETNISK LIGESTILLING

Ifølge en aftale mellem regeringen, Kommunerne Landsforening og de faglige hovedorganisationer skal de enkelte kommuner hvert år opgøre medarbejderandelen af etniske minoriteter. Det drejer sig om etniske minoriteter fra ikke vestlige lande, som er indvandret til Danmark, eller deres efterkommere, og som herefter er benævnt indvandrere / efterkommere.

Kommunen skal både gøre regnskab for den samlede andel af medarbejderne, der er indvandrere/efterkommere, og desuden skal der opgøres på fem hovedområder. De fem hovedområder er:

- Administrativt område
- Børn & Unge området
- Teknisk område samt Service

[1] Kommunernes og Regionernes Løndatakontor

[i] Se fx <https://www.lederweb.dk/se-tegnene-paa-en-opsigelse-med-9-maaneders-varsel/>
<https://www.csr.dk/ny-unders%C3%B8gelse-medarbejdere-siger-op-p%C3%A5-grund-af-d%C3%A5rlig-ledelse>

- Undervisningsområdet
- Ældre, Sundhed & Handicap

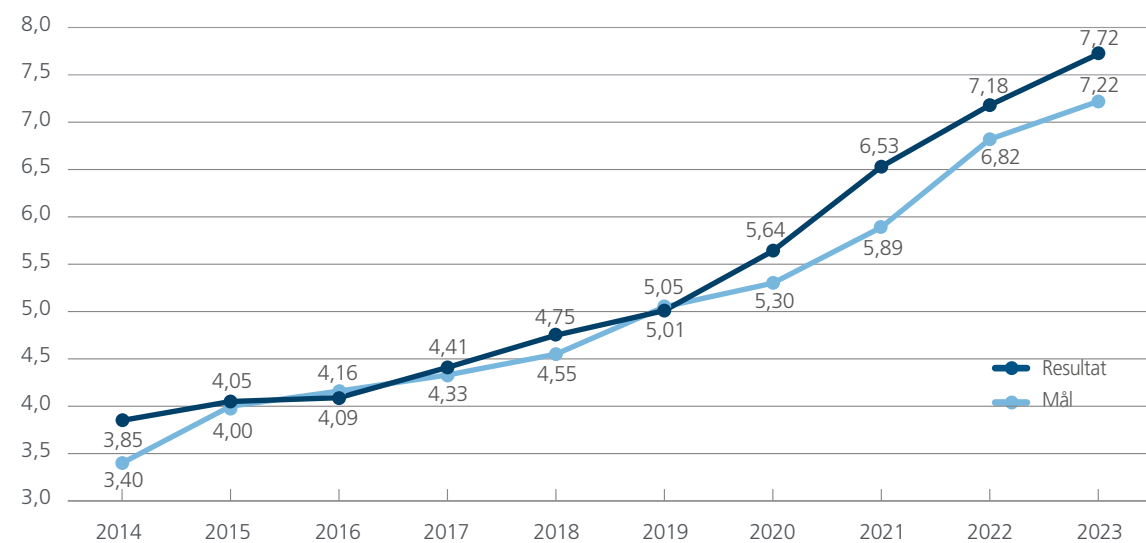
Den samlede andel af indvandrere/ efterkommere

Der fastsættes et måltal på baggrund af udviklingen på området i Region Syddanmark, som sammenholdes med opgørelsen for det indeværende år for den samlede andel af medarbejderne, der er indvandrere/ efterkommere.



Figur 6

UDVIKLING I ANDEL ANSATTE MED ANDEN ETNISK BAGGRUND END DANSK, 2014-2023



Som det ses af figuren ovenfor, er der for 2023 fortsat en overopfyldelse, når der ses på måltallet og resultatet for andelen af indvandrere / efterkommere i kommunens personalestab, hvilket har været tilfældet de senere år.

De fem hovedområder

Måltallet bliver dannet ud fra udviklingen på landsplan, når det gælder de fem hovedområder. Årsagen til, at fastsættelsen af måltal ikke er parallel til metoden ved den samlede andel, er nogle begrænsninger i de tilgængelige datakilder.

Tabel 6

MÅL OG RESULTATER FOR 2023			
OMRÅDE:	MÅLTAL FOR 2023	RESULTAT 2023	FORSKEL
ALLE ANSATTE	10,43%	7,72%	-2,71%
ADMINISTRATION	6,20%	3,93%	-2,27%
BØRN & UNGE	6,70%	4,35%	-2,35%
TEKNIK & SERVICE	17,94%	19,49%	1,56%
UNDERVISNING	4,26%	2,66%	-1,60%
SOSU	17,26%	11,90%	-5,36%

LIGESTILLING

Esbjerg Kommune er en arbejdsplads, hvor alle ansatte har lige muligheder uanset køn, alder, handicap, faglig baggrund, etnisk oprindelse, religion, seksuel orientering og politisk anskuelse.

Der er særligt fokus på at sikre ligestillet, ligeværd og lige muligheder i forbindelse med:

- Rekruttering og fastholdelse
- Kompetence- og talentudvikling

Personalesammensætningen i Esbjerg Kommune kan også følges i forhold til aldersfordeling, kønsfordeling, ansættelsesvilkår og etnicitet i det statistiske materiale i afsnittet Ansatte i tal.

Ligestilling er et spørgsmål om kultur, traditioner og holdninger. Det er derfor vigtigt at være bevidst om dette i dagligdagen, når elementer i personalepolitikken tages i brug. På arbejdspladsen handler det bl.a.

om at udnytte de forskellige ressourcer og bruge den dynamik, som forskellighederne skaber, f.eks. ved at sikre, at medlemmerne af udvalg og arbejdsgrupper i størst muligt omfang er sammensat med ligelig fordeling af begge køn og afspejler befolkningssammensætningen, herunder den aldersmæssige og etniske sammensætning.

Status og opfølgning på ligestillingsområdet

Pr. 1. januar 2025 har Miljø- og Ligestillingsministeriet afskaffet ligestillingsreguleringen men det betyder ikke, at arbejdet med at sikre ligestilling ophører – den forpligtigelse følger stadig af ligestillingslovens § 4.

Ligelig sammensætning af Kvinder og mænd i de øverste ledelsesniveauer

Det fremgår af ligestillingslovens § 11, stk. 1 og 2, at der skal tilstræbes en ligelig sammensætning af kvinder og mænd i de øverste ledelsesniveauer og bestyrelser i statslige institutioner og virksomheder, der ledes af en bestyrelse eller et andet kollektivt ledelsesorgan. Det samme gælder for nogle kommunale fællesskaber.

Denne indberetning skal ske hvert andet år – næste gang i 2026.

DET RUMMELIGE ARBEJDSMARKED

I Esbjerg Kommune arbejder vi med 'Det Rummelige arbejdsmarked' med afsæt i Lov om aktiv beskæftigelsesindsats og Rammeaftalen om Det Sociale Kapitel.

Vi har fokus på at løfte den samfundspolitiske opgave i forhold til det Rummelige arbejdsmarked, hvilket bl.a. italesættes i vores Strategi for mangfoldighed.

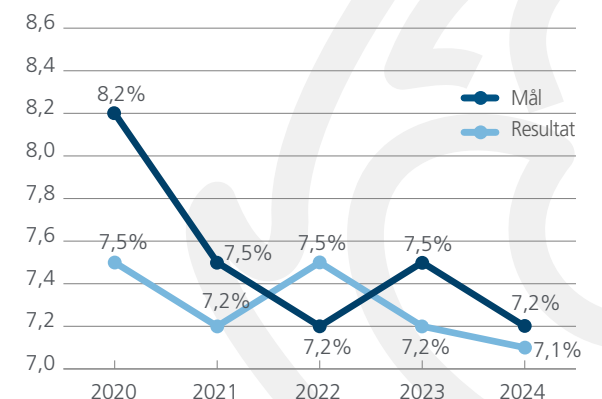
Arbejdet med Det Rummelige Arbejdsmarked skal bidrage til at:

- At forebygge og fastholde allerede ansatte med nedsat erhvervs-/arbejdsevne
- At integrere nye medarbejdere, som ikke kan opnå beskæftigelse på normale vilkår

Et centralt sigte i arbejdet med Det Rummelige Arbejdsmarked er at styrke muligheden for fastholdelse og tilknytning til arbejdsmarkedet. Medarbejdere ansat på særlige vilkår skal opleves som en styrke for arbejdspladsen, og derfor har vi særligt fokus på at fremme en åben og tillidsbaseret dialog på de enkelte arbejdspladser, så der bliver en fælles forventningsafstemning om, hvordan og i hvilket omfang ansatte på særlige vilkår indgår i opgaveløsningen.

Figur 6

UDVIKLING I DET RUMMELIGE ARBEJDSMARKED 2020-2024



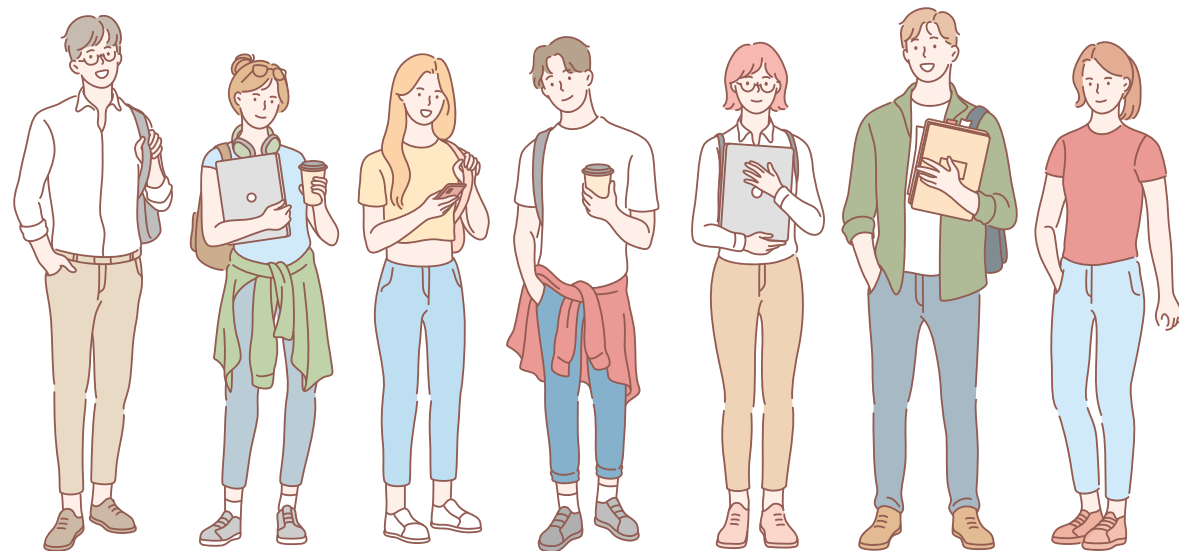
Kilde Silkeborg Data

Alle ansatte opgjørt i hoveder ekskl. timelønnede pr. 31/12 i alle årene

Ansættelse af medarbejdere på særlige vilkår sker i et konstruktivt samarbejde mellem Jobcentret, ledere, medarbejdere og tillidsrepræsentanter på den enkelte arbejdsplads.

I Esbjerg Kommune anvendes følgende ordninger inden for det rummelige arbejdsmarked: Fleksjob, ansættelse med løntilskud, skånejob, § 56-aftaler, virksomhedspraktik, seniorjob og nyttejob. Antallet af personer i de forskellige ordninger varierer hen over året, derfor kan der være store udsving årene imellem på opgørelsestidspunktet pr. 31. december.

Måltallet for det rummelige arbejdsmarked var for 2024 sat til 7,2%. På opgørelsestidspunktet den 31. december udgjorde den faktiske andel 7,1%. Da antallet af personer i de forskellige ordninger varierer en del hen over året, og der derfor kan være store udsving årene imellem, anses måltallet som værende opfyldt trods et fald på opgørelsestidspunktet.



ANSATTE I TAL

Dette afsnit præsenterer statistik, tal og fakta på personaleområdet i Esbjerg Kommune bl.a. medarbejdernes aldersfordeling, sygefraværstatistik og ansættelsesvilkår.

Tallene er hentet fra kommunens lønsystem Silkeborg Data, Kommunernes og Regionernes Løndatakontor (KRL) samt Esbjerg Kommunes analyse af årsager til sygefravær. Kilderne fremgår ved de enkelte figurer og tabeller.

Kommunens BI løsning indeholder forretningsrelevant information. Brugere af BI løsningen kan følge udviklingen på personaleområdet i rapporter i BI løsningen.

ANTAL ANSATTE

Tabel 7 viser udviklingen i antallet af ansatte omregnet til fuldtidsstillinger. I Esbjerg Kommune har antallet af fuldtidsstillinger været stigende fra 2021 til 2022 med 187,2 fuldtidsstilling, hvorefter det faldt fra 2022 til 2024 med hhv. 12,9 fuldtidsstilling fra 2022 til 2023 og 39,1 fuldtidsstilling fra 2023 til 2024. Der har dog været store forskelle på udviklingen de enkelte direktørområder imellem.

Ud fra tabel 8 er det muligt at aflæse udviklingen i antal ansatte fra 2021 - 2024. I modsætning til tabel 7, hvor der måles i fuldtidsstillinger, opgøres tallene i tabel 8 i antal personer (hoveder), som er ansatte i kommunen.

Når de to tabeller sammenholdes, er det interessante, at udviklingen i fuldtidsstillinger falder, hvorimod antallet af ansatte stiger. Dette viser, at antallet af ansatte på deltid er stigende.

Tabel 7

UDVIKLINGEN I ANTAL FULDTIDSSTILLINGER 2021 - 2024

FULDTIDSANSATTE	2024	UDVIKLING I % 2021 - 2022	UDVIKLING I % 2022 - 2023	UDVIKLING I % 2023 - 2024
BORGER & ARBEJDSMARKED	2.228	3,0%	-0,7%	1,3%
BØRN & KULTUR	3.175	2,4%	-0,6%	0,7%
FRITID SUNDHED & OMSORG	2.474	1,4%	0,7%	-2,9%
POLITIK & PERSONALE	158	0,3%	-0,2%	-2,4%
TEKNIK & MILJØ	426	2,9%	0,8%	-2,4%
HELE KOMMUNEN	8.460	2,2%	-0,2%	-0,5%

Kilde: Silkeborg Data

Alle ansatte inkl. timelønnede omregnet til fuldtidsansatte. Overenskomstansatte, tjenestemænd og ansatte i fleksjob (ekskl. elever og ekstraordinært ansatte).

Tabel 8

UDVIKLINGEN I ANTAL ANSATTE 2021 - 2024

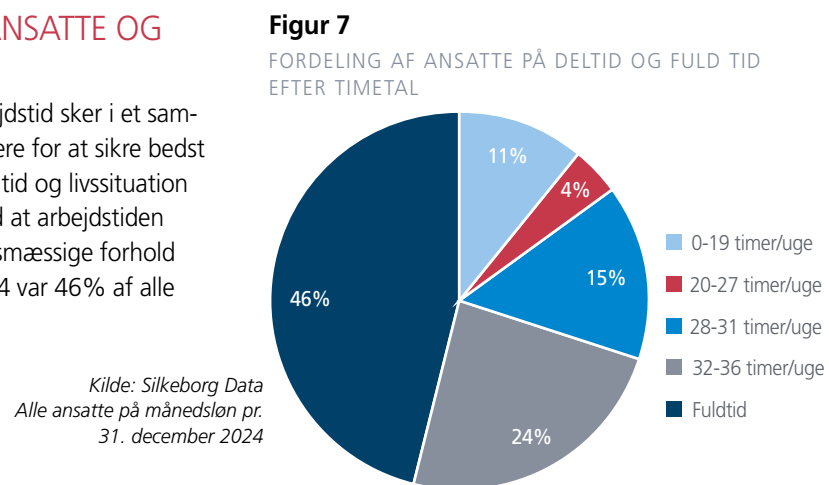
ANSATTE	2024	UDVIKLING I % 2021 - 2022	UDVIKLING I % 2022 - 2023	UDVIKLING I % 2023 - 2024
BORGER & ARBEJDSMARKED	2.550	4,1%	0,3%	4,4%
BØRN & KULTUR	3.542	2,0%	-1,1%	2,0%
FRITID SUNDHED & OMSORG	3.085	1,4%	1,2%	-1,7%
POLITIK & PERSONALE	167	-0,6%	-0,1%	-1,7%
TEKNIK & MILJØ	439	4,0%	1,2%	-3,0%
HELE KOMMUNEN	9.784	2,4%	0,1%	1,1%

Kilde: Silkeborg Data

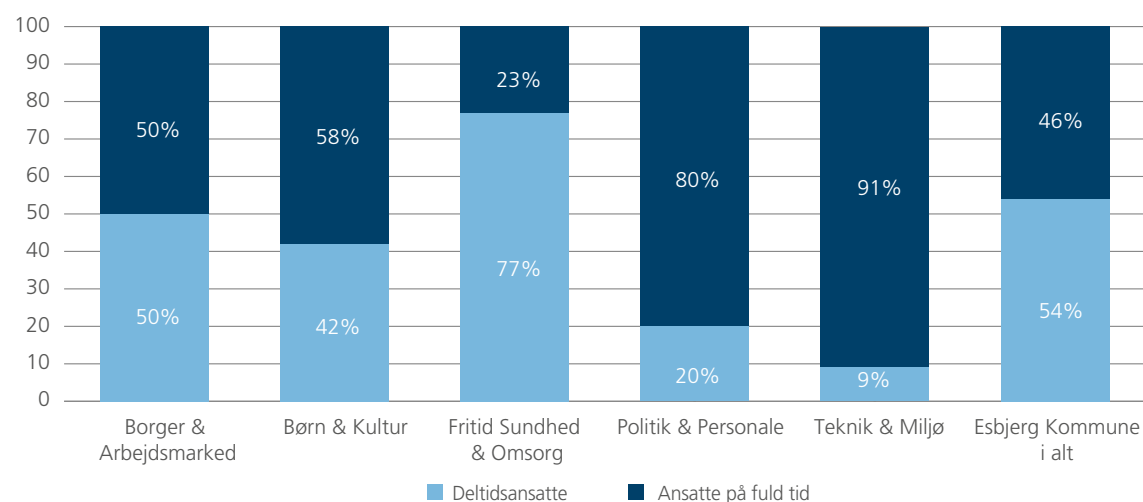
Alle ansatte inkl. timelønnede opgjort i personer. Dog er timelønnede omregnet til fuldtidsansatte. Overenskomstansatte, tjenestemænd og ansatte i fleksjob (ekskl. elever og ekstraordinært ansatte).

FORDELING AF DELTIDSANSATTE OG ANSATTE PÅ FULD TID

Fastsættelsen af de ansattes arbejdstid sker i et samspil mellem ledere og medarbejdere for at sikre bedst mulig balance mellem arbejde, fritid og livssituation for medarbejderne, samtidig med at arbejdstiden skal være foreneligt med de driftsmæssige forhold på arbejdspladsen. Pr. 31/12-2024 var 46% af alle ansatte på fuld tid.

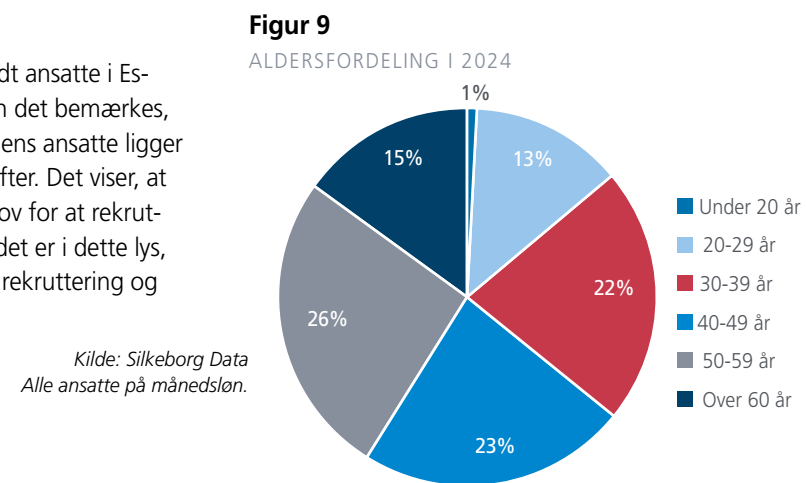


Figur 8
FORDELING AF ANSATTE PÅ DELTID OG FULD TID



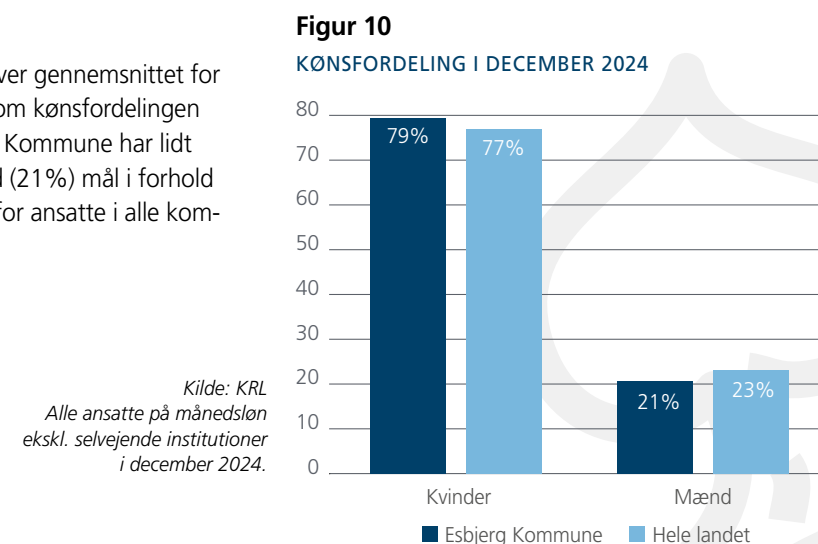
ALDER

Figur 9 viser aldersfordelingen blandt ansatte i Esbjerg Kommune. Ud fra figuren kan det bemærkes, at en relativt stor andel af kommunens ansatte ligger i aldersgrupperne fra 50 år og op efter. Det viser, at der i de kommende år vil være behov for at rekruttere mange nye medarbejdere, og det er i dette lys, at kommunens nye tiltag inden for rekruttering og onboarding skal ses.

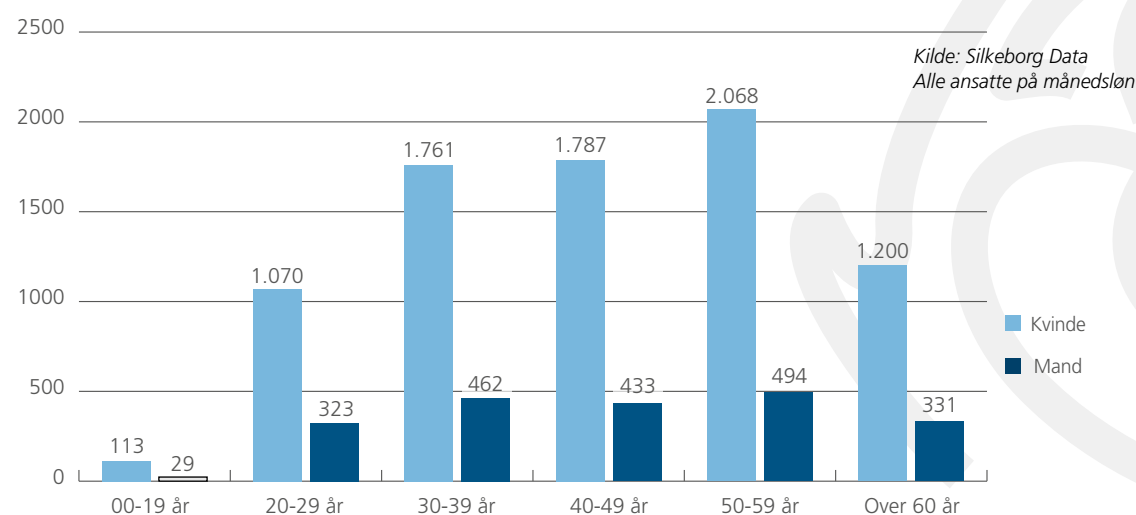


KØN

Esbjerg Kommune ligger lidt over gennemsnittet for hele landet, når det drejer sig om kønsfordelingen blandt de ansatte, idet Esbjerg Kommune har lidt flere kvinder (79%) end mænd (21%) mål i forhold til den samlede kønsfordeling for ansatte i alle kommuner og regioner i Danmark.



Figur 11
KØNS- OG ALDERSFORDELING I 2024

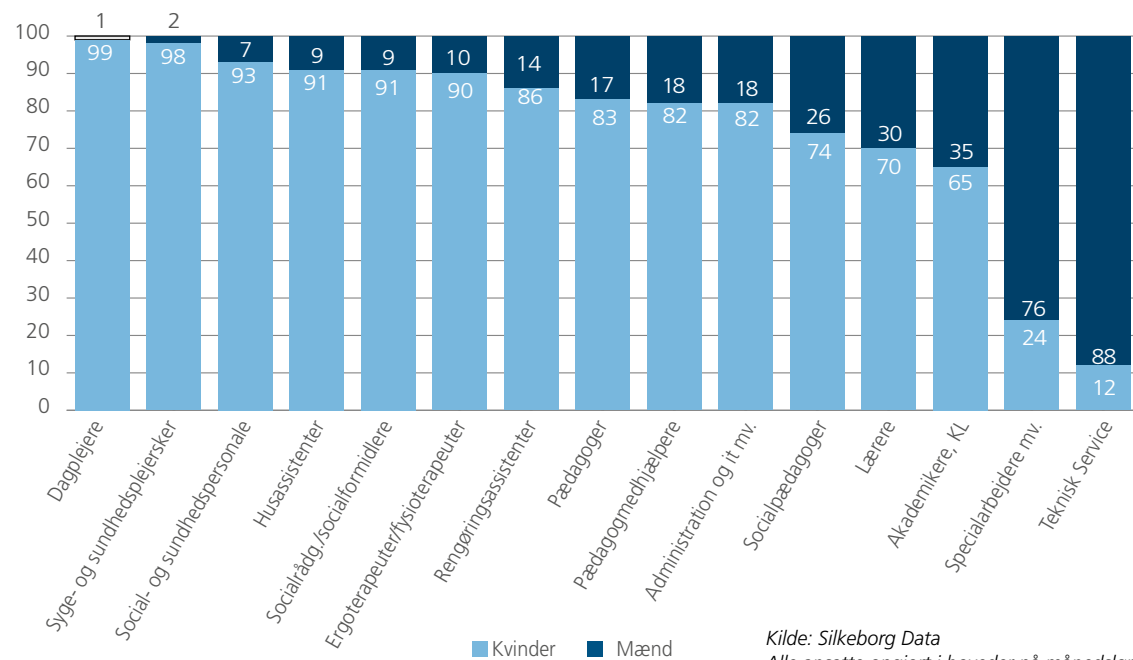


Figur 12 viser kønssammensætningen på de 15 største overenskomstgrupper i 2024 i Esbjerg Kommune. Her fremgår det, at der i hovedparten af

overenskomstgrupperne er stor overvægt af kvindelige ansatte. På enkelte overenskomstgrupper som Teknisk Service og Specialarbejdere er det hovedsageligt mænd, der er beskæftiget.

Figur 12

KØNSSAMMENSÆTNINGEN PÅ DE 15 STØRSTE OVERENSKOMSTER I 2024

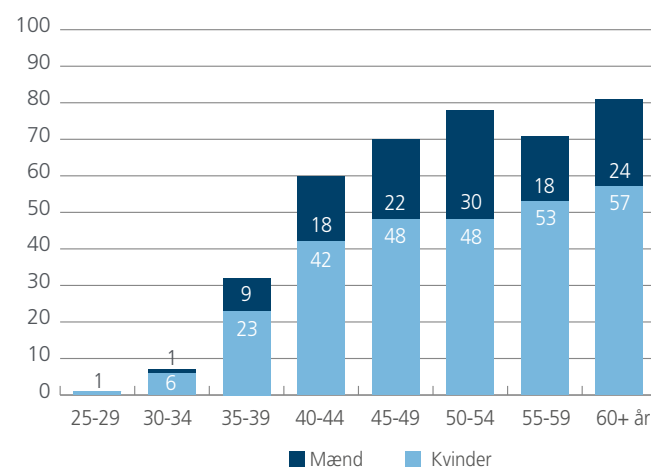


LEDERE

Figur 13 viser antal ledere fordelt på køn og aldersgrupper. 38% af lederne er over 55 år og da de forventes at forlade arbejdsmarkedet i løbet af få år, er det vigtigt at have fokus på at skaffe tilstrækkeligt mange nye kompetente ledere. Det er bl.a. derfor, at Esbjerg Kommune har et program for ledertalentudvikling. Fordelingen mellem mænd og kvinder viser, at de kvindelige ledere udgør 70% af alle ledere.

Figur 13

ANTAL LEDERE FORDELT PÅ KØN OG ALDERSGRUPPER



LØNUDVIKLINGEN

I tabel 9 ses lønudviklingen i Esbjerg Kommune for perioden november 2021 – november 2024 sammenlignet med kommunerne i 6-by samarbejdet. Af tabellen fremgår det, at den gennemsnitlige månedsløn i Esbjerg Kommune er steget med 6,0% fra 2023 til 2024.

Lønstigningen var i perioden 2021 – 2022 den laveste i 6-by samarbejdet og var også under landsgennemsnittet. Det ændres fra 2022 til 2023, hvor lønstigning i Esbjerg Kommune var blandt de højeste i 6-byerne og på niveau med landsgennemsnittet. I perioden 2023 – 2024 var lønstigningen i Esbjerg Kommune igen lavest i 6-by samarbejdet og lå også under landsgennemsnittet.

Gennemsnitslønnen i tabellen viser lønnen i november det ene år sammenlignet med gennemsnitslønnen året efter. Udmøntning af engangstillæg i andre måneder i årets løb fremgår derfor ikke i tabellen.

Det er vigtigt fremadrettet at være opmærksom på lønudviklingen ift. andre kommuner for at sikre tiltrækning af arbejdskraft. Det skal dog bemærkes, at der i tabellen ikke er taget højde for stedstillæg, hvilket betyder, at de største byer naturligt vil ligge højere end Esbjerg, hvor stedstillægget ikke er lige så højt. Stedstillæg er forskel i lønsatsen i lønskalaerne kommunerne imellem, for at sikre udjævning af geografiske forskelle i leveomkostninger. Stedstillæg findes kun til og med løntrin 41.

Tabel 9

TOTALE LØNOMKOSTNINGER 2021 - 2024				
	Gennemsnitsløn November 2024	Stigning i % fra 2021 - 2022	Stigning i % fra 2022 - 2023	Stigning i % fra 2023 - 2024
ESBJERG	43.016	3,2%	1,7%	6,0%
KØBENHAVN	46.856	3,4%	1,7%	6,8%
ODENSE	43.652	3,4%	1,3%	6,2%
RANDERS	42.906	3,2%	1,5%	6,6%
ÅRHUS	44.892	3,3%	2,0%	6,5%
AALBORG	44.158	3,9%	1,6%	6,7%
HELE LANDET	44.512	3,3%	1,7%	6,5%

Kilde: KRL

Alle ansatte på måned- og timeløn omregnet til fuldtidsansatte i november måned. Overenskomstansatte, Tjenestemænd og flexjob (ekskl. elever og ekstraordinært ansatte)

Lønnen er bruttoløn inkl. særydelser, særlig feriegodtgørelse og beregnet pensionsbidrag for tjenestemænd

Bemærk at der ikke er reguleret for stedstillæg



DET RUMMELIGE ARBEJDSMARKED

I tabel 10 ses udviklingen i antal ansatte i jobs på særlige vilkår.

Ansatte i fleksjob udgør i Esbjerg Kommune den største andel af alle ansatte inden for det rummelige arbejdsmarked, og har de seneste år udgjort over halvdelen. Antallet af fleksjobbere har de sidste 2 år ligget stabilt.

Der er ca. 400 virksomhedspraktikpladser i Esbjerg Kommune, hvor udfyldelsen heraf dog varierer en hel del hen over året. Tidligere opgørelser har vist, at der er ca. 1.000 personer i virksomhedspraktik ved Esbjerg Kommune hvert år. Dette svarer til, at der i

gennemsnit har været lige under 200 virksomhedspraktikanter hver dag i løbet af året.

Faldet i antallet af seniorjobs må ses som en naturlig konsekvens af, at målgruppen for seniorjobs bliver færre. Vi forventer ikke at antallet af ansatte i seniorjobs stiger markant i 2025, tværtimod. Endelig kan faldet i ansatte i nyttejobs tillige skyldes, at det bliver sværere og sværere at finde arbejdspladser, som opfylder kriterierne for at have ansatte i nyttejob.

Antallet af personer i det forskellige jobtyper varierer en del hen over året, derfor kan der være store udsving årene imellem på opgørelsetidspunktet pr. 31. december.

Tabel 10

UDVIKLINGEN I ANTAL ANSATTE I JOBS PÅ SÆRLIGE VILKÅR					
JOBTYPE	2020	2021	2022	2023	2024
FLEKSJOB (GAMMEL OG NY ORDN.)	398	427	497	477	476
SKÅNEJOB	25	25	21	18	16
ANSATTE MED LØNTILSKUD	31	9	9	8	2
SENIORJOB	29	10	9	8	8
VIRKSOMHEDSPRAKTIKANTER	200	200	200	200	200
NYTTEJOB	57	47	36	22	22
I ALT AFTALEBASEREDE JOBS	740	718	772	733	724
ANTAL ANSATTE (ANTAL HOVEDER)	9.828	10.026	10.253	10.166	10.172
AFTALEBASEREDE JOBS I % AF ALLE ANSATTE	7,5%	7,2%	7,5%	7,2%	7,1%

Kilde: Silkeborg Data

Alle ansatte på månedsløn opgjort i hoveder pr. 31. december.

ELEVER

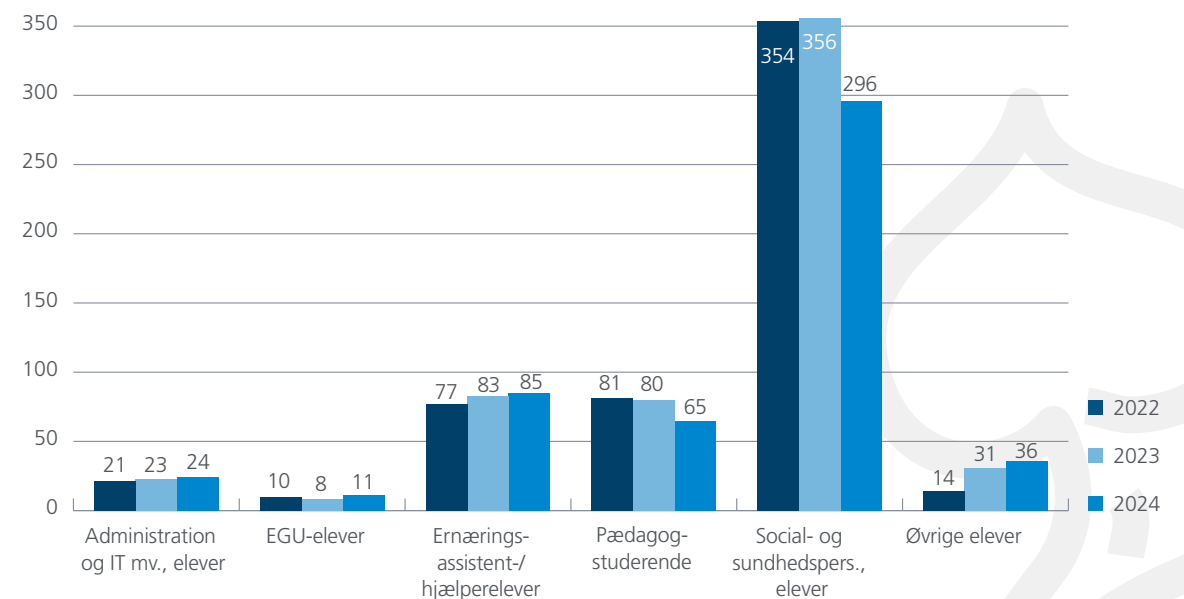
Tabel 14 viser udviklingen i antal elever pr. overenskomst for årene 2022-2024 omregnet til fuldtidsstillinger. Fra 2022 til 2023 har der været en stigning på 24 elever, hvorimod der i perioden fra 2023 til 2024 har været et fald på 64 elever.

Faldet i antallet elever skyldes et ønske om at styrke kvaliteten i SOSU-uddannelserne ved at sikre, at der

ansættes de bedst kvalificerede elever. Frem for at ansætte så mange som muligt, er fokus på at få de rigtige i gang med uddannelsen og at få dem der ansættes til at gennemføre uddannelsen, dog således at Esbjerg Kommune forsat lever op til forpligtelsen i dimensioneringsaftalen. Ligeledes er det sidste elevoptag i 2024 flyttet til starten af 2025.

Figur 14

UDVIKLING I ANTAL ELEVER PR. OVERENSKOMST 2022 - 2024



Kilde: Silkeborg Data

Alle elever omregnet til fuldtidsstillinger

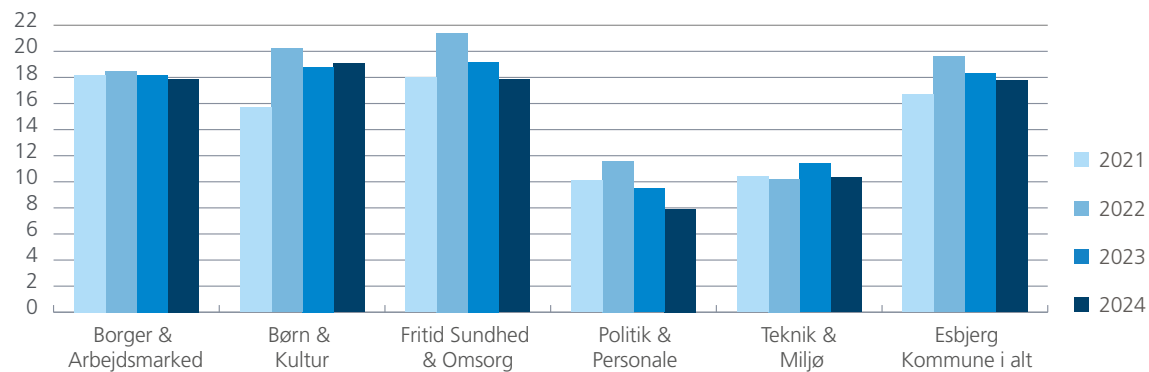
SYGEFRAVÆR

Sygefraværet opgøres som det gennemsnitlige antal sygefraværsdage (kalenderdage dvs. inkl. weekender og helligdage) pr. ansat (hoveder). Det samlede syge-

fravær har været stigende fra 2021 til 2022, hvor det gennemsnitlige sygefravær pr. ansat i 2022 var 19,6 sygefraværsdage. I 2023 faldt sygefraværet til 18,3 sygefraværsdage pr. ansat og i 2024 faldt sygefraværet igen til 17,8 sygefraværsdage pr. ansat.

Figur 15

UDVIKLINGEN I DET GENNEMSNITLIGE ANTAL SYGEFRAVÆRSDAGE PR. ANSAT OMREGNET TIL KALENDERDAGE



Kilde: Silkeborg Data

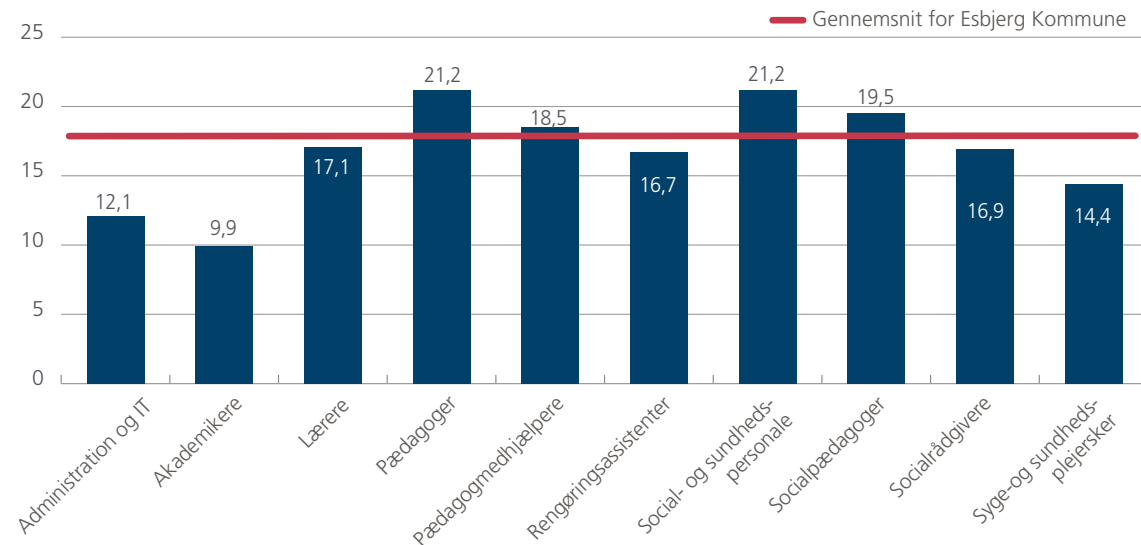
Sygefravær er fravær på grund af almindeligt sygefravær, § 56-sygdom og arbejdsskade opgjort i personer og kalenderdage.

Antallet af ansatte i de 10 største overenskomstgrupper udgør ca. 77 % af samtlige ansatte ved Esbjerg Kommune. Nedenstående graf viser det gennem-

snitlige antal sygefraværsdage (kalenderdage) pr. ansat for de 10 største overenskomstgrupper i 2024 sammenholdt med sygefraværet for alle ansatte ved Esbjerg Kommune

Figur 16

SYGEFRAVÆRSDAGE I KALENDERDAGE PR. ANSAT FORDELT PÅ DE 10 STØRSTE OVERENSKOMSTGRUPPER



Kilde: Silkeborg Data

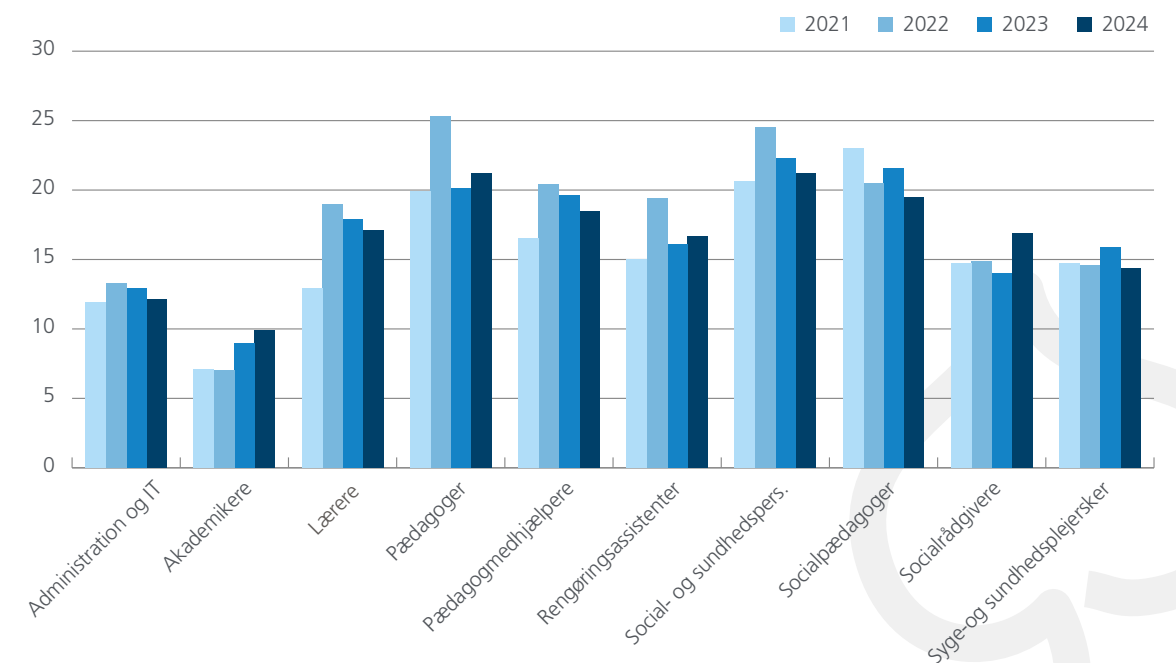
Sygefravær er fravær på grund af almindeligt sygefravær, § 56-sygdom og arbejdsskade opgjort i personer og kalenderdage.

Nedenstående graf viser, at det specielt er inden for de fysisk belastede fag, der har været et stort sygefravær. For overenskomstgrupper med meget kontakt til borgerne f.eks. lærere, pædagoger og

social- og sundhedshjælpere kan der være et stort sygefravær på grund af den øgede risiko for smitte fra borgerne.

Figur 17

UDVIKLING I DET GENNEMSNITLIGE ANTAL SYGEFRAVÆRSDAGE PR. ANSAT FOR DE 10 STØRSTE OVERENSKOMSTER



Kilde: Silkeborg Data

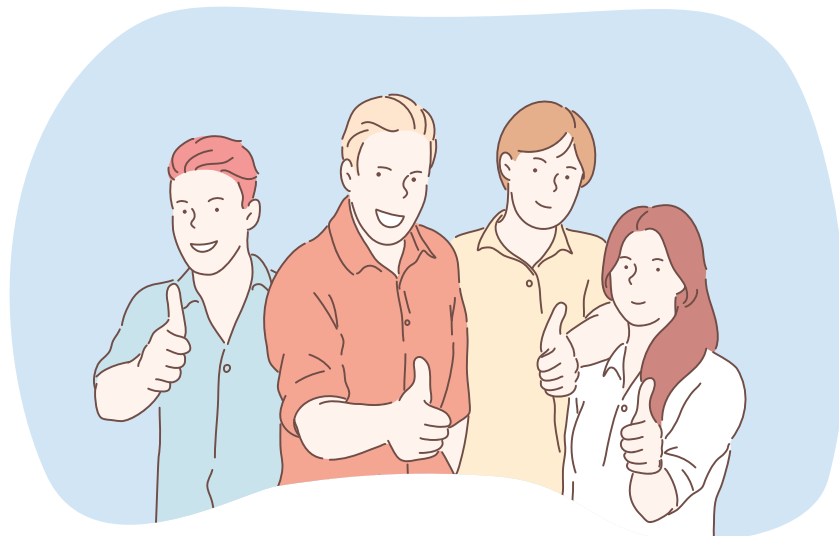
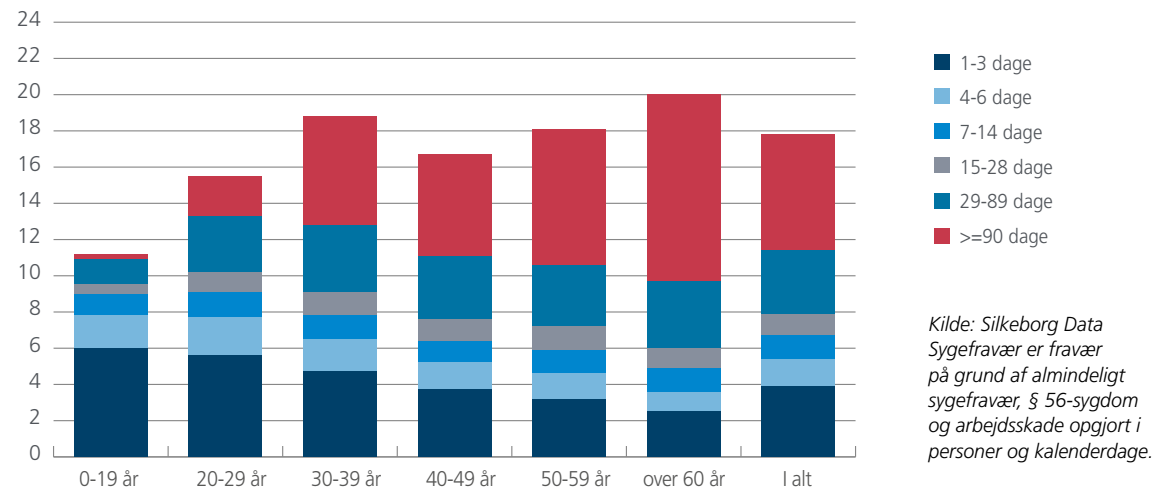
Sygefravær er fravær på grund af almindeligt sygefravær, § 56-sygdom og arbejdsskade opgjort i personer og kalenderdage.

Opdeles det gennemsnitlige sygefravær pr. ansat på kortidssygefravær (sygefravær under 29 dage) og langtidssygefravær (sygefravær større end eller lig med 29 dage) for en længere periode (24 måneder) og opgjort som en løbende sum af 12 måneders sygefravær, så viser nedenstående graf, at kortidssygefraværet i januar 2023 og februar 2023 var meget højt og også oversteg langtidssygefraværet. Det ændrede sig dog fra marts 2023, hvor langtidssygefravær igen var højest. Det lange sygefravær (sygefravær over 29 dage) derimod har ligget forholdsvis stabilt i hele perioden.

Opgørelse over kort- og langtidssygefravær på under og over 14 dage kan du finde på side x.

Figur 18 viser det gennemsnitlige antal sygefraværsdage (kalenderdage) pr. ansat fordelt på aldersintervaller og fraværslængde i 2023. Fraværslængderne er defineret således, at f.eks. sygdom onsdag til fredag vil være en periode på 3 dage, mens onsdag til tirsdag er en periode på 7 dage. Den samme medarbejder kan have flere sygefraværsperioder på 1-3 dage, og dermed vil det gennemsnitlige sygefravær pr. medarbejder for perioden 1-3 dage være større end 3 sygefraværdsdage.

Figur 18
SYGEFRAVÆRET PR. ANSAT FORDELT PÅ ALDER OG FRAVÆRSLÆNGDE



IT I TAL 2024

Nedenfor ses en oversigt over de fysiske IT-enheder (simkort, mobile enheder og pc'er), telefoni, netværk, elektronisk post og statistik fra IT-serviceesk.

ENHEDER	ANTAL/ENHEDER
SIMKORT, DATAABONNEMENTER = I ALT ANTAL MOBILABONNEMENTER	TALEABONNEMENTER: 10.608 BREDBÅNDS- OG DATA ABONNEMENTER: 3.893 ABONNEMENTER HOS TDC I ALT: 14.501
MOBILE ENHEDER	IPAD: 2.500 SMARTPHONE: 4.800
PC'ER, ADMINISTRATIVE OMRÅDE	8.350 PC'ER – HERAF 6.203 BÆRBARE, 1.639 STATIONÆRE OG 456 KIOSK PC'ER (INFOSKÆRME, AULA, BIBLIOTEK UDLÅN OSV.)
PC'ER, UNDERVISNINGSSEKTOREN	11.205 PC'ER – HERAF 10.338 BÆRBARE, 565 STATIONÆRE, 300 PUBLIKUMS PC'ER OG 11 VIRTUELLE PC'ER

TELEFONI	ANTAL/ENHEDER
LOKALNUMRE	CA. 3.083
SKYPE FOR BUSINESS BRUGERE UDEN TELEFONI	11.599
SKYPE FOR BUSINESS BRUGERE MED TELEFONI	1.275

NETVÆRK	ANTAL/ENHEDER
ANTAL OPKOBLEDE ADRESSER, HERFRA EGET FIBER (RESTEN LEJES)	CA. 300, HERAF CA. 270 PÅ EGET FIBER OG CA. 30 SOM KØBES FRA ANDRE LEVERANDØRER
ANTAL ACCESSPUNKTER (TRÅDLØST NETVÆRK):	CA. 3.500

ELEKTRONISK POST I 2022	ANTAL/ENHEDER
ANTAL MAILS IND (BRUTTAL)	9.000.000
ANTAL MAILS UD (BRUTTAL)	1.500.000

TAL FRA IT-SERVICEDESK I 2024	ANTAL/ENHEDER
ANTAL INDKOMNE KALD TIL IT-SERVICEDESK	13.398 – BESVARET 11.667 I ALT 88,1%

VISION
2025
VELFÆRD VÆKST



ENERGI
TIL
MERE

