

Personalefokus 2026



Esbjerg
Kommune

Indhold

PERSONALEPOLITIK	4
VI SKABER VÆRDI FOR BORGERNE	5
TRIVSEL OG SYGEFRAVÆR	5
BRANDING, JOB OG REKRUTTERING	5
SAMARBEJDE MED UDDANNELSES- INSTITUTIONER	6
PERSONALEOMSÆTNING OG TILKNYTNING	6
ONBOARDING MED HR-ON	6
PERSONALETILBUD	7
VELKOMST- OG EXITMÅLINGER	7
PERSONALETILBUD	9
TVÆRGÅENDE KOMPETENCE- OG KARRIEREUDVIKLING	10
TEAMPROFILER FOR LEDERGRUPPER	13
VI HAR TILLID TIL HINANDEN	14
NY OVERENSKOMST 2026	14
MED-SAMARBEJDET	14
LEDERTILBUD I KURSUSKATALOGET	15
FLEKSIBLE ARBEJDSPLADSER	16
FORSKNINGSSAMARBEJDE	16
VI PASSER PÅ HINANDEN	17
ÅRLIG ARBEJDSMILJØ DRØFTELSE	17
STRATEGISKE INDSATSER 2026	17
TRIVSELSMÅLING 2025	18
FOKUS PÅ DEN GODE OPFØLGNING	18
FOREBYGGELSE AF ARBEJDSULYKKER	19
BESØG FRA ARBEJDSSTILSYNET	19
NYE AT VEJLEDNINGER	20
UDVIKLING I ANMELDTE ARBEJDSULYKKER	21
GRÆNSEOVERSKRIDENDE HÆNDELSER	22
KRÆNKENDE HANDLINGER	22
BEREDSKABSPLANLÆGNING	23
VI RESPEKTERER HINANDEN	25
DEN SAMLEDE ANDEL AF INDVANDRERE/EFTERKOMMERE	25
LIGESTILLING	26
STATUS OG OPFØLGNING PÅ LIGESTILLINGSOMRÅDET	26
DET RUMMELIGE ARBEJDSMARKED’	26
ANSATTE I TAL	28
ANTAL ANSATTE	28
FORDELING AF DELTIDSANSATTE OG ANSATTE PÅ FULD TID	29
ALDER	30
KØN	31
LEDERE	32
LØNUDVIKLINGEN	33
DET RUMMELIGE ARBEJDSMARKED	34
ELEVER	35
SYGEFRAVÆR	36

INDLEDNING

Kære læser

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

Arbejdet på personaleområdet er i høj grad drevet af en ambition om, hvordan vi med en tillidsbaseret kultur i fællesskab skal lykkes med at skabe rammerne for, at medarbejdere og ledere trives og bidrager til den fælles kerneopgave i mødet med borgerne.

Dette års Personalefokus giver et indblik i de indsats- og resultater, der er med til at forme kommunen som en arbejdsplads præget af tillid, faglighed og fællesskab.

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

TRIVSEL OG SYGEFRAVÆR

Trivslen blandt medarbejderne i Esbjerg Kommune er højt prioriteret og er i fortsat positiv udvikling.

Den seneste trivselsmåling fra 2025 viser generelt høj trivsel og et stærkt psykisk arbejdsmiljø præget af tillid, meningsfulde arbejdsopgaver, godt kollegialt samarbejde og høj psykologisk tryghed. Målingen, som også fungerer som arbejdspladsvurdering (APV), peger samtidig på, at trivsel har stor betydning for sygefraværet.

Sygefraværet har gennem flere år været et fokusområde, og vi ser nu en forsigtig, men positiv bevægelse i den rigtige retning. Udviklingen understøtter arbejdet med at styrke både trivsel og nærvær på arbejdspladserne.

Indsatsen har særligt fokus på at styrke ledelsens arbejde med at forebygge og håndtere sygefravær, øge brugen af viden og data og skabe fælles forståelse for sygefraværsretningslinjer blandt både ledere og medarbejdere.

Det tætte samarbejde mellem leder, tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant (TRIO) spiller naturligvis en central rolle i arbejdet med at fremme trivsel og reducere sygefravær. Derfor prioriteres styrkelsen af TRIO-samarbejdet fortsat med bl.a. forløb for TRIO via det tværgående kursuskatalog.

NY OVERENSKOMST

Et flertal af de kommunalt ansatte har stemt ja til en ny treårig overenskomst, som blev offentliggjort den 23. april 2026.

Overenskomsten er trådt i kraft pr. 1. april 2026 og markerer starten på en ny periode, hvor både kendte rammer og nye initiativer præger arbejdsvilkårene.

Aftalen fastholder fokus på at øge arbejdsudbuddet, herunder en fortsat indsats for flere fuldtidsansættelser – et arbejde som også har høj prioritet i Esbjerg Kommune. Samtidig indeholder overenskomsten forbedringer af barselsrettigheder, mulighed for barnets tredje sygedag og nye regler for honorering af over- og merarbejde.

Derudover introduceres nye tiltag, som skal styrke rekruttering og fastholdelse af medarbejdere, herunder etableringen af en fritvalgsordning med virkning fra 1. januar 2028.

VELFÆRDSREFORMER

Velfærdsreformerne er i 2026 for alvor sat på dagsordenen. Gennem året er reformerne blevet tematiseret i flere tværgående grupper med fokus på, hvordan man kan understøtte implementeringen i direktørområderne og på tværs i kommunen.

Arbejdet med implementering og udvikling af lederunderstøttende tilbud fortsætter i efteråret 2026.

KUNSTIG INTELLIGENS – EN FAST DEL AF FREMTIDENS ARBEJDSPLADS

Kunstig Intelligens er kommet for at blive, og der er fortsat stort fokus på området i Esbjerg Kommune. Det er ikke længere et fremtidsscenario, men en teknologi, der allerede er en del af hverdagen. Udviklingen går hurtigt, og det stiller nye krav til både kompetencer, ansvarlighed og gennemsigtighed i opgaveløsningen.

I 2025 blev kompetenceudviklingen yderligere styrket med nye digitale læringstilbud inden for AI, herunder undervisning i generativ AI og Copilot. Kurserne har fokus på både praktisk anvendelse og forståelse af de rammer og hensyn, der følger med brugen af AI i en offentlig organisation.

Samtidig er undervisningen blevet mere målrettet forskellige faggrupper, så AI anvendes der, hvor det giver mest værdi. Blandt andet har der været stor interesse for kurser målrettet administrative medarbejdere på HK-overenskomst og andre medarbejdergrupper med særlige behov i deres arbejde.

Med en ny AI-strategi har Esbjerg Kommune nu også sat en tydelig retning for et ansvarligt, balanceret og kompetent arbejde med kunstig intelligens – med fokus på både mulighederne og de etiske, juridiske og sikkerhedsmæssige hensyn.

Rigtig god læselyst.

Birgitte Stenderup
Personale- og udviklingschef



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'

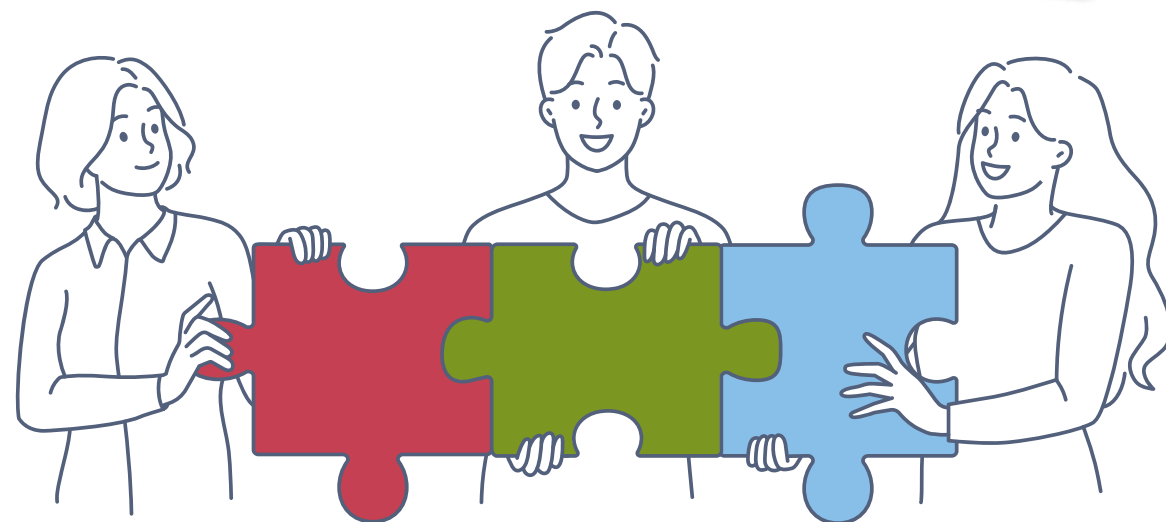
De fire værdier i personalepolitikken er et fælles udgangspunkt for den personalepolitiske tilgang på Esbjerg Kommunes arbejdspladser.

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

Alle arbejdspladser i kommunen opfordres til løbende at drøfte og arbejde med de personalepolitiske værdier bl.a. via de digitale dialogkort, der er udarbejdet.



De personalepolitiske værdier afspejler, at Esbjerg Kommune er en mangfoldig arbejdsplads, der består af mange forskelligartede faggrupper og arbejdsopgaver. Der arbejdes alle steder tillidsbaseret med de fælles mål at løse opgaverne bedst muligt for borgerne og sikre de bedst mulige vilkår for de ansatte.



VI SKABER VÆRDI MED BORGERNE

Branding, rekruttering, tilknytning og samarbejde med uddannelsesinstitutioner

Vi skaber værdi med borgerne ved at have et dygtigt, effektivt, omsorgsfuldt og professionelt personale. Derfor er det vigtigt, at medarbejderne trives i stillingerne, opbygger erfaring og kompetencer og oplever, at de kan bruge disse i et meningsfuldt arbejde. Det er også vigtigt, at vi kan tiltrække og rekruttere de dygtigste medarbejdere til de ledige stillinger.

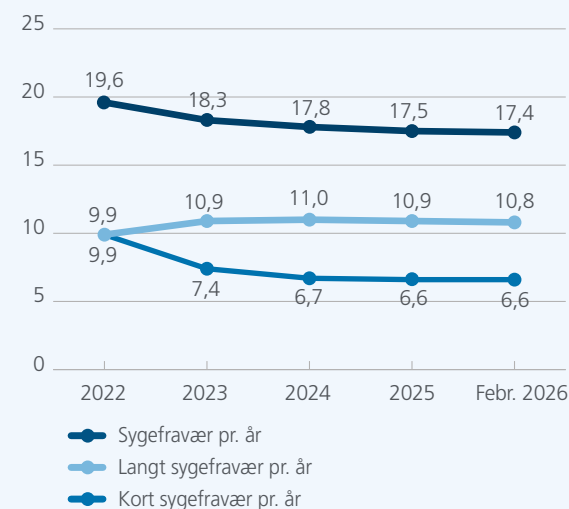
TRIVSEL OG SYGEFRAVÆR

Den seneste trivselsmåling viser en samlet stigning i trivslen på 3,32 % (fra 7,84 i 2023 til 8,10 i 2025). Trivsel i arbejdet forklarer op mod 20 % af sygefraværet.

Sygefraværet har været højt i en længere årrække. Siden 2023 har der imidlertid været en faldende tendens fra 18,3 kalenderdage i 2023 til 17,5 kalenderdage i 2025.

Figur 1

SYGEFRAVÆRSDAGE PR. HELÅRSANSAT FORDELT PÅ KORT OG LANGT SYGEFRAVÆR PR. ÅR



PROJEKTET "SAMMEN OM EN SUND OG TILLIDSFULD KULTUR" har siden januar 2023 arbejdet systematisk med at styrke kommunens grundlag for at sænke sygefravær og forbedre trivslen.

INDSATSEN FOKUSERER BL.A. PÅ:

- Øget viden om og brug af data
- Skærpede ledelseskompetencer til at håndtere og forebygge sygefravær
- Informationsfilm om sygefraværsretningslinjerne, hyppigt sygefravær og langvarigt sygefravær målrettet både ledere og medarbejdere
- Involvering af det uformelle samarbejde mellem arbejdspladsens tillidsrepræsentant, arbejdsmiljørepræsentant og leder (TRIO-samarbejdet)
- Opbygning af kapacitet i organisationen via coaches, konflikthåndtering og supervision, som uddannes ultimo 2026.

BRANDING, JOB OG REKRUTTERING

I 2025 har der været særligt fokus på at tiltrække tilbageflyttere via projektet "Flere homecomers til Esbjerg" i samarbejde med Business Esbjerg.

KARRIEREMESSER

Vi er derfor i øget omfang synlige på karrieremesser, uddannelsesdage, studiedage, jobdating og lignende arrangementer med henblik på at informere jobsøgende og studerende om de mange beskæftigelsesmuligheder i kommunen. Deltagerne viser generelt en positiv interesse og tydelig nysgerrighed på mulighederne i Esbjerg Kommune.

JOB DATING

Jobcentret afholder Jobdating den første fredag i næsten hver måned med deltagelse af ca. 200-300 ledige. Medarbejdere fra Personale & Udvikling deltager hver gang og repræsenterer kommunens ledige stillinger.

Du kan læse mere om Jobdating [her](#).



Foto: Monospace.

JOBANNONCER

Jobannoncer bliver slået op på de sociale medier, LinkedIn og Facebook. Jobannoncerne nåede i 2025 1,9 mio. visninger på Facebook. Langt de fleste af visningerne sker, når opslagene bliver delt, liket eller kommenteret.

Siden HR-systemet, HR-ON, blev introduceret i foråret 2025 til udgangen af 2025, er der opslået 950 ledige stillinger, heraf var 24 markeret med genopslag. Det er dermed de færreste stillinger, der genopslås, trods et jobmarked med lav ledighed.

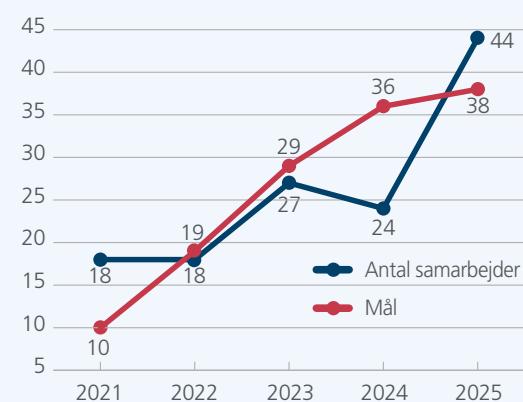
SAMARBEJDE MED UDDANNELSES-INSTITUTIONER

Projektet "Flere homecomers til Esbjerg" har medført et øget fokus på at møde studerende med henblik på at styrke samarbejdet og gøre flere opmærksomme på de karrieremæssige muligheder i kommunen. Som led heri er vi rykket tættere på uddannelsesinstitutionerne og deltager i flere arrangementer både lokalt og uden for kommunen.

Samarbejdet er særligt intensiveret med SDU Esbjerg i forbindelse med jurauddannelsen og den nye psykologiuddannelse, hvor der arbejdes målrettet på at tilbyde de studerende så mange relevante samarbejdsmuligheder som muligt.

Nedenstående figur viser stigningen i antal samarbejder fra 2021-25.

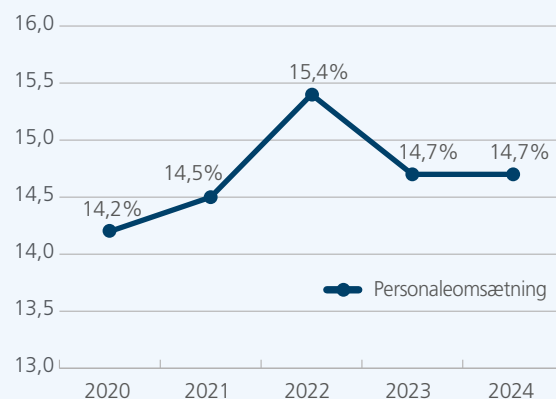
Figur 2
SAMARBEJDER MELLEM AC-STUDERENDE



PERSONALEOMSÆTNING OG TILKNYTNING

Personaleomsætningen har de sidste to år været på 14,7 %¹, og selvom det er et dyk fra 2023, så er det stadig en smule højere end 2021 og 2022. Det er vigtigt at arbejde for, at personaleomsætningen holdes på et niveau, hvor der kan tilføres nye, relevante ressourcer til afdelingerne og sikres, at nye medarbejdere får en god modtagelse og oplæring, så de får lyst til at blive.

Figur 3
PERSONALEOMSÆTNING



ONBOARDING MED HR-ON

Et af de værktøjer, som kommunen har taget i brug for at arbejde mere struktureret og systematisk at tage godt imod nye medarbejdere og sikre, at de hurtigt kender de nye rammer og kan føle sig som en del af holdet, er HR-systemet HR-ON. Systemet sikrer, at medarbejderdata fra rekruttering, ansættelsesstart, og til medarbejderne forlader arbejdspladsen, samles ét sted, bl.a. så medarbejderne får fælles og relevant introduktionsmateriale på tværs af hele organisationen.



¹ KRL: OPGJORT OVER 12 MDR.

Næste skridt i arbejdet med bedre onboarding er, at de enkelte direktørområder kan supplere med målrettede materialer på forvaltningsniveau i et procesflow, som direktørområdet selv kan styre. Udrulningen er netop indledt i Teknik & Miljø, hvor system og proces bliver afprøvet, inden det udrulles i de øvrige direktørområder.

PERSONALETILBUD

PERSONALEFORENINGEN REB har ca. 800 medlemmer, og bestræber sig på at tilbyde mindst ét arrangement i måneden. Af highlights det seneste år kan nævnes: Alle arrangementer, der involverer mad, vin og cocktails; julebanko (2 x 250 deltagere) og juleturen til Aarhus med Light House og Tivoli Friheden. Derudover har foreningen tilbudt rabat til diverse oplevelser, såsom Vestkystløbet og Cirkus Arena.



REB byder altid nye forslag til arrangementer velkomne og håber, at flere medarbejdere har lyst til at være medlemmer af REB.

EK UDENFOR ARBEJdstid har afholdt en del fredagsbarer og høstet værdifulde erfaringer. Arbejdsgruppen bag EK uden for Arbejdstid har på den baggrund besluttet at holde en pause for at udvikle et nyt koncept, der i endnu højere grad kan engagere og tiltrække medarbejderne.

LÆS MERE om personaletilbuddene, som også bl.a. inkluderer feriehushudlejning, tilbud på sport og motion og mulighed for coaching, [her](#).

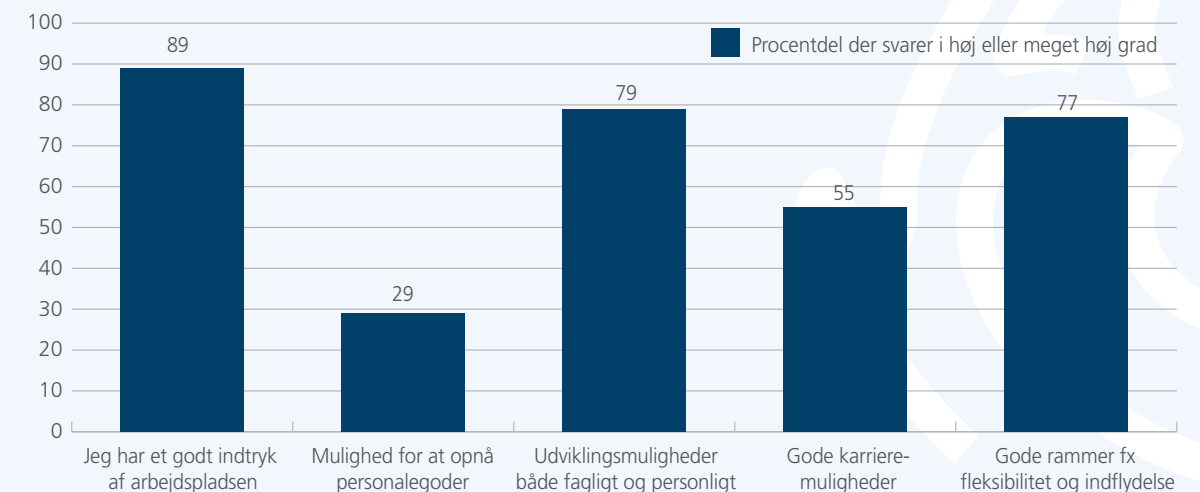
VELKOMST- OG EXITMÅLINGER

Nye medarbejdere møder Esbjerg Kommune med positive forventninger

Velkomstmålingen for 2025 viser, hvorfor nye medarbejdere har valgt Esbjerg Kommune som arbejdsplads, og hvordan de oplever deres første tid i jobbet. Undersøgelsen bygger på over 500 besvarelser og viser generelt en positiv start for de mange nyansatte.

De fleste nyansatte har søgt stillingen, fordi jobbet passede godt til deres kompetencer, og fordi de havde et positivt indtryk af kommunen som arbejdsplads. Udviklingsmuligheder, fleksible rammer og muligheden for personalegoder har også haft betydning for beslutningen om at tage imod jobbet. Mange angiver desuden tidligere erfaringer med kommunen – enten som medarbejder, elev eller praktikant – som en medvirkende faktor.

Figur 4
BEVÆGGRUNDE FOR AT SØGE JOB VED ESBJERG KOMMUNE



Målingen viser samtidig, at nye medarbejdere generelt får en god begyndelse i Esbjerg Kommune. Langt størstedelen oplever både at blive taget godt imod og at modtage en solid introduktion til deres arbejdsopgaver.

Samlet tegner velkomstmålingen for 2025 et billede af Esbjerg Kommune som en organisation, der formår at tiltrække nye medarbejdere gennem gode rammer, positivt omdømme og faglige udviklingsmuligheder – og som samtidig lykkes med at give dem en god start på deres nye arbejdsplads.

Arbejdsmiljø, rammevilkår og ledelse er primære årsager til fratrædelse

Personale & Udvikling gennemfører løbende en exitmåling, der sendes til ansatte, som ophører i deres job.

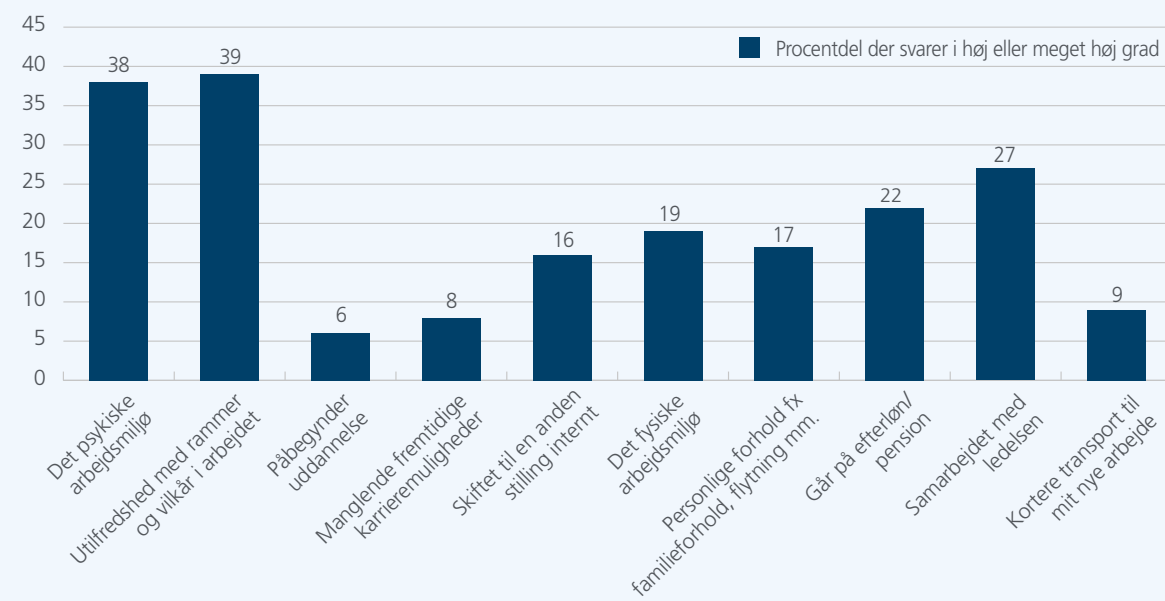
Undersøgelsen bygger på 863 besvarelser, hvoraf næsten 60 procent selv har opsagt deres stilling, mens godt 40 procent enten er blevet opsagt eller har haft en tidsbegrænset ansættelse.

De første skemaer blev udsendt i november 2023, og vedrørte de personer, der henholdsvis startede og sluttede deres ansættelsesforhold ved kommunen i oktober 2023. Senest er der udsendt skemaer i april 2026, og de vedrører start og slut i marts 2026.

Resultaterne peger især på det psykiske arbejdsmiljø som en væsentlig årsag til fratrædelse, idet over 40 procent angiver, at det i høj eller meget høj grad har haft betydning. Utilfredshed med rammer og vilkår i arbejdet fylder også en del, ligesom samarbejdet med ledelsen spiller en rolle for mange.

Afgangen er størst blandt medarbejdere fra social- og sundhedsområdet og det pædagogiske område, som tilsammen udgør mere end halvdelen af de fratrådte. Mange har desuden haft korte ansættelsesforløb, hvor knap en tredjedel har været ansat i under et år. Det kunne pege på et behov for fokus på tilknytning, særligt blandt nyere medarbejdere.

Figur 5
ÅRSAGER TIL STILLINGSOPHØR



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 hele Danmark 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, deltage i personaleforeningen REB eller deltage i et af de andre sociale eller faglige fællesskaber, fx "EK udenfor arbejdstid".

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



Kompetence- og karriereudvikling

TVÆRGÅENDE KOMPETENCE- OG KARRIEREUDVIKLING

Det er afgørende, at både medarbejdere og ledere besidder de nødvendige kompetencer for, at vi sammen kan levere en professionel og helhedsorienteret indsats i samarbejde med borgerne.

En målrettet competenceudvikling er samtidig med til at styrke både motivation og arbejdsglæde, hvilket gør den til en central forudsætning for at kunne fastholde dygtige og engagerede 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 fx 'Kend din konflikt' til 'Personaleadministration', og fra 'Psykisk førstehjælp' til 'Tag ansvar for din sagsbehandling'.

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

KURSERNE ER FORDELT PÅ OMRÅDERNE:

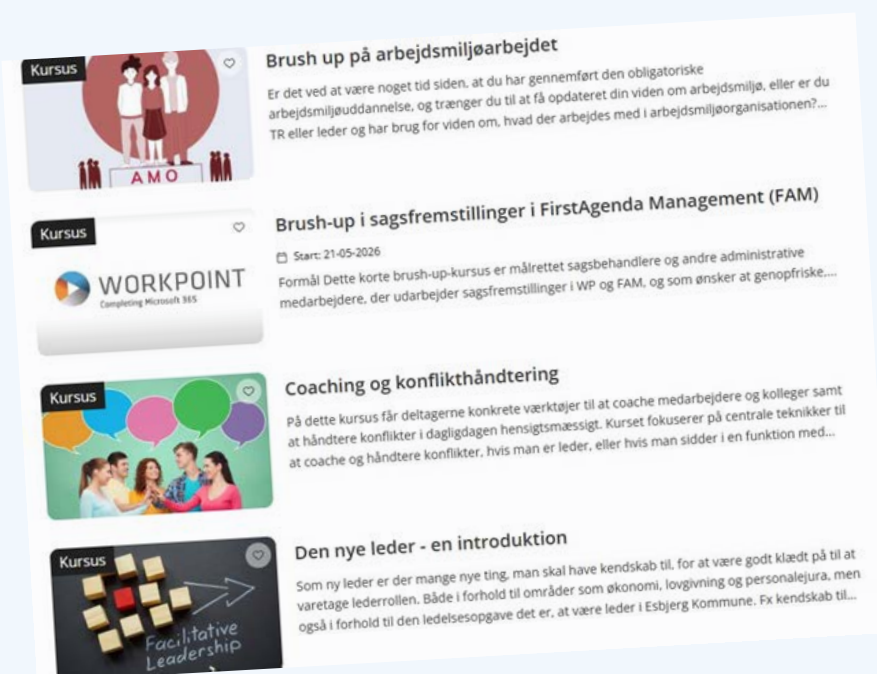
- Arbejds miljø og MED
- Personlig udvikling
- Ledelse
- Faglig udvikling
- Digitalisering

Flere kurser og arrangementer vender tilbage år efter år, samtidig med at der løbende sker fornyelse, og nye tiltag kommer til.

Et par af nyhederne i 2025 og første halvdel af 2026 er:

- Digital stress – når teknologi bliver for komplekst
- De fire personlighedstyper: Sådan kommunikerer du godt med alle
- Politisk forståelse
- Løsninger, der gør forråelse unødvendig
- Mentorrollen
- Økonomistyring for økonomikonsulenter
- Introduktion til designtænkning
- Tidsstyring og personlig effektivitet
- Opfølgning på trivselsmålingen

To gange årligt i juni og december udkommer der et nyt tværgående kursuskatalog. I løbet af 2025 deltog over 2.000 på et af de tværgående kurser.



Interne undervisere

Undervisningen varetages af både interne og eksterne undervisere. De interne undervisere kompetenceudvikles således også via egen undervisning.

AI – kompetenceudvikling både bredt og dybt

Der er fortsat stort fokus på AI og undervisningen i bl.a. Copilot. I 2025 kom der et nyt e-læringskursus i AI. Det gennemgående i kurset er en digital menneskelignende figur, der guider brugeren i alt fra brug af AI, regler, gennemsigtighed, AI-assisterter og meget andet.



For at komme mere i dybden med AI på enkeltområder har der tidligere været et kursus for AI for undervisere. Denne gang blev der afholdt et AI-kursus målrettet projektledere, ligesom fem hold med AI for HK'ere også havde mange deltagere.

Case: AI på biblioteket

Arbejdet med AI blev påbegyndt i forbindelse med, at bibliotekets ledelse deltog i en fællesdag om Strategi for AI. Et af punkterne var "Digital dannelse og AI i hverdagen".

Siden da har biblioteket fokuseret på både at lære at mestre teknikken i AI og den etiske dimension. Alle medarbejdere deltager på et etårigt kompetenceforløb målrettet bibliotekerne, der består af otte online moduler, hver på halvanden time. Efter modulerne har der været mulighed for at mødes for at få hjælp eller diskutere indholdet. Det er især det etiske, meningen med AI, der har interesse, efter at de tekniske færdigheder er på plads.

I det daglige bruges AI til sortering af data, men er også brugt til fx billeder. Det har givet en intern diskussion om, hvad man skal og bør, fx om biblioteket

som kulturinstitution skal fremme det kreative og det menneskeskabte, fremfor det AI-genererede.

Det er vigtigt, at man løbende bygger på og bruger sin dømmekraft og faglighed, så man kan bedømme, hvad AI kan hjælpe med, og hvor godt resultatet af en AI-opgave er. I den sammenhæng er det også vigtigt at være opmærksom på, at anvendelsen af AI kan indebære en risiko for, at andre tillærte værktøjer svækkes.

Kursussystemet Plan2learn

Kursussystemet Plan2Learn bruges på tværs af organisationen både til det tværgående kursuskatalog og til hvert direktørområdes egne kurser og kompetenceudvikling. Systemet kan håndtere både kurser målrettet medarbejdere og borgere.

Der er på baggrund af organisationsændringerne i 2025 arbejdet med at flytte kurser mellem Fritid Sundhed Omsorg & Social og Borger & Arbejdsmarked.

Desuden er der oprettet en del sider for de enkelte fagsystemer og kompetenceområder. I 2025 blev der oprettet specifikke sider med links til manualer, kompetenceudvikling, retningslinjer mv. for:

- Workpoint ESDH
- AI
- Karnov
- First Agenda Management (FAM) og First Agenda Prepare

Coaching af medarbejdere og ledere

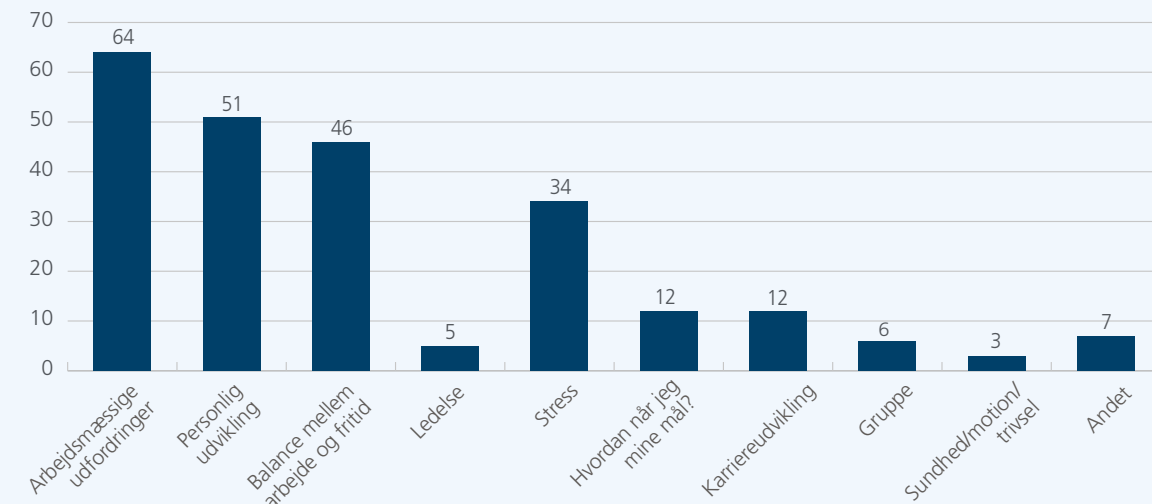
Coaching er et værdifuldt gratis tilbud til alle medarbejdere og ledere i Esbjerg Kommune. De tilknyttede coaches er certificerede og ansat i kommunen, men coaching udgør sjældent deres hovedopgave.

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 2025 blev der gennemført 123 coachingforløb på tværs af alle fem direktørområder. Der er tale om et lille fald sammenlignet med 2024, hvor der var 138 forløb.

Figur 6

FORDELING AF EMNER, DER I 2025 ER COACHET I.



Emnerne for coaching spænder bredt, men det er arbejdsmæssige udfordringer, der er det mest dominerende tema. Derudover fylder personlig udvikling, stress og balancen mellem arbejde og fritid også en væsentlig del.

I foråret 2026 er der tilknyttet 25 interne coaches på tværs af alle fem direktørområder.

Der afholdtes i maj 2026 en temadag om coaching af stressramte for de interne coaches.

Garudas Fokusprofil – et tilbud til teams og personalegrupper

Organisation & Udvikling tilbyder personalegrupper og teams teamudvikling ved hjælp af en Garuda Fokusprofil. I løbet af 2025 blev der gennemført 22 Garuda-processer mod 14 året før. Der er i første halvår 2026 indtil videre planlagt otte processer.

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

Derefter vil en konsulent fra Personale & Udvikling stå for et forløb af et par timers varighed, hvor deltagerne med afsæt i profilen kan arbejde med fx kommunikation, samarbejde eller teamudvikling.

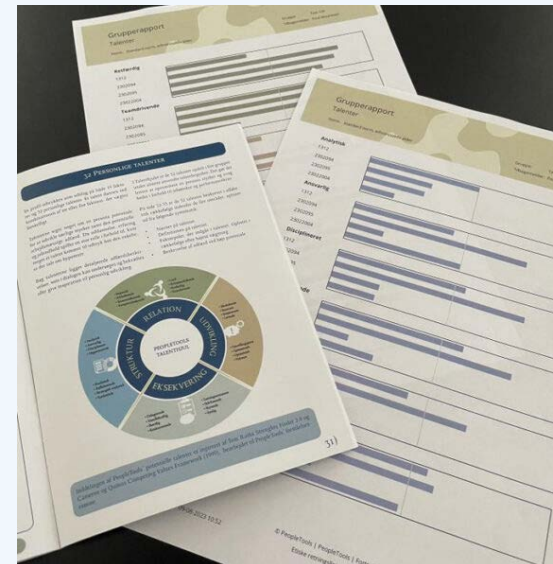
“VI ER EN AFDELING, DER SAMARBEJDER TÆT PÅ TVÆRS OG TRÆKKER AKTIVT PÅ HINANDENS FORSKELLIGE KOMPETENCER. ALLIGEVEL HAR GARUDA-PROFILERNE SKABT PLADS TIL NYE DRØFTELSE OG HJULPET OS MED AT FÅ ØJE PÅ, HVORDAN VI ENDNU MERE BEVIDST KAN BRINGE VORES FORSKELLIGE STYRKER I SPIL, SÅ VI LYKKES BEDST MULIGT MED VORES OPGAVER.”

SUSANNE HARTVIG, CHEF FOR UDDANNELSE & REKRUTTERING, FSO&S

Introforløb til designtænkning

I september 2025 afholdtes “Introforløb til designtænkning”.

Kurset tog afsæt i deltagernes egen kontekst, og gennem teori og praksisnære øvelser arbejdede de med at udvikle egne cases og opnå erfaring med, hvordan designmetoder kan bringes i spil i forskellige sammenhænge. Fokus var især på “Vilde problemer” med henblik på at kvalificere feltet af mulige løsninger.



TEAMPROFILER FOR LEDERGRUPPER MED PEOPLETOOLS

Der er fortsat stor interesse for at få udarbejdet teamprofiler med PeopleTools i ledergrupper. Teamprofilen gennemføres som en fælles proces, hvor teammedlemmerne modtager både en personlig rapport og en fælles teamrapport. Processen understøttes af fælles drøftelser om teamets ligheder og forskelligheder i relation til samarbejde, kommunikation og opgaveløsning.

Teamprofilen kan indgå som en del af en temadag for ledergruppen eller anvendes i forbindelse med en intern udviklingsproces.

Drøftelserne om forskellighed suppleres ofte med mere indgående viden om relationel koordinering og psykologisk tryghed. Dette bidrager til en øget forståelse af, hvorfor arbejdet med disse temaer kan være vanskeligt i en driftsorienteret og silopræget organisation, men samtidig er nødvendigt, hvis vi skal lykkes bedre med kerneopgaven.



VI HAR TILLID TIL HINANDEN

Overenskomster og MED-samarbejde

NY OVERENSKOMST 2026

Et samlet flertal af de kommunalt ansatte har stemt ja til en ny treårig overenskomst, som parterne offentliggjorde den 23. april 2026. Dermed har vi taget hul på en ny overenskomstperiode pr. 1. april 2026 – en periode, hvor meget er, som det plejer, men hvor der bestemt også er meget nyt.

Overenskomsten fastholder fokus på at øge arbejdsudbuddet, herunder en fortsat indsats for at fremme fuldtidsansættelser, et arbejde som vi også i Esbjerg Kommune tager aktivt del i.

Derudover indeholder overenskomstforliget forbedringer inden for barselsrettigheder, mulighed for barnets tredje sygedag og nye regler for honorering af over- og merarbejde.

Fritvalgskonto

Overenskomsterne indeholder en række nye tiltag, der skal styrke kommunernes muligheder for at rekruttere og styrke tilknytning af medarbejdere.

Et af de nye tiltag er etablering af en fritvalgsordning med virkning fra den 1. januar 2028. Formålet med etableringen af fritvalgsordningen er at skabe øget fleksibilitet for den enkelte medarbejder for valg mellem løn, pension og frihed. Fritvalgsordningen kommer til at bestå af en fritvalgslønkonto og tilknytning af frihed.

Økonomisk ramme

De nye overenskomster har en samlet økonomisk ramme på 9,2 %, hvoraf 2 % er afsat til organisationsforhandlinger med henblik på løn- og vilkårsforbedringer på de enkelte områder. Den første generelle lønstigning lå pr. 1. april 2026 og udgør 2,2 %. Hovedparten af de organisationsaftalte lønforbedringer træder i kraft pr. 1. april 2027.

Lokal løndannelse

Som noget nyt er der afsat midler til lokal løndannelse. Midlerne skal understøtte intentionerne i Trepartsaftalen om løn- og arbejdsvilkår fra december 2023 og bidrage til en mere bæredygtig og fleksibel løndannelse.

Esbjerg Kommune vil – som tidligere år – indkalde de faglige organisationer til lønpolitiske drøftelser umiddelbart efter sommerferien. Her drøftes bl.a. tidsfrister og rammer for de lokale forhandlinger.

Det er fortsat kommunens ønske, at der gennemføres årlige lokale lønforhandlinger. Derfor vil der også fremover være fokus på lokale lønstrategier, der sikrer sammenhæng mellem arbejdspladsens mål og de opnåede resultater.

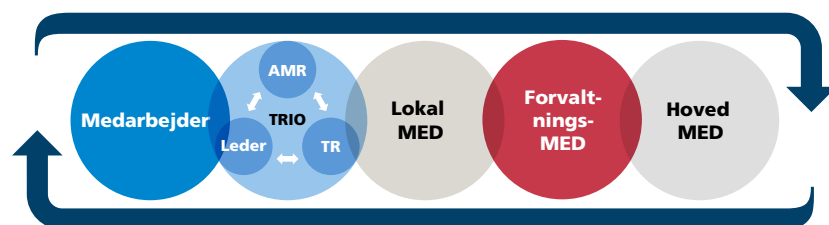
Vi ser således også frem til fortsat godt samarbejde i den kommende overenskomstperiode, hvor ledere og tillidsrepræsentanter sammen tager hånd om den lokale løndannelse.

MED-SAMARBEJDET

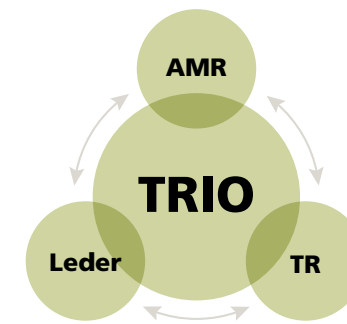
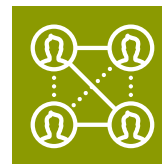
Hoved-MED har arbejdet med en række strategiske og praksisnære temaer med fokus på trivsel, arbejdsmiljø og fremtidens arbejdsplads.

Der er lige nu særlig opmærksomhed på sikker it-adfærd og cybersikkerhed, herunder forebyggelse af svindel og øget opmærksomhed på digitale trusler. Samtidig har kunstig intelligens været et centralt tema, hvor Hoved-MED har haft fokus på ansvarlig anvendelse, fælles retning og behovet for kompetenceudvikling.

Hoved-MED afsluttede i 2025 en række temabase-rede dialoger med fokus på arbejdet med diversitet og inklusion, ligesom der har været sat fokus på forebyggelse af vold, trusler og chikane gennem videndeling og fælles indsatser.



*TR = tillidsrepræsentant og AMR = arbejdsmiljørepræsentant



Et væsentligt indsatsområde gennem de seneste år har været styrkelsen af TRIO-samarbejdet, og der tilbydes bl.a. løbende forløb for TRIO-grupper.

I sidste halvår af 2025 godkendte Hoved-MED en vejledning, der skal fungere som guide til, hvordan arbejdspladserne bedst muligt kan støtte medarbejdere i forbindelse med sorg og livskrises, blandt andet via en guide målrettet ledere og kolleger.

Ledelse

Vi kan se tilbage på et efterår med mange tilbud for kommunens ledere. De har bl.a. været udvalgt i forlængelse af den nye 'Retningslinje for håndtering af klager fra borgere og pårørende', hvor vi har ønsket at tilbyde lederen mere viden og værktøjer til håndteringen af kriser indadtil på arbejdspladsen. Derudover så vi også et behov for at tilbyde understøttelse til ledelsesopgaven på forskellig vis under de mange velfærdsreformer, der lander i kommunerne disse år.

LEDERTILBUD I KURSUSKATALOGET

I september var ph.d. og ledelsesforsker Karsten Mellon på besøg med emnet 'Mod i kriseledelse'. Han fortalte bl.a. om, hvorfor mod er afgørende for god kriseledelse, troværdighed og betydningen af lederens egen adfærd under kriser. Herunder fokus på integritet og følgeskab samt en vedholdende kommunikation om, at "Vi er sammen om det her!".

Temaet blev i foråret 2026 fulgt op temaet med et fokus på krisens konsekvenser for lederen med Tue Isaksen om 'Ledelse under pres – med krydspres og eksponeringsvold som en del af ledelsesopgaven'.

I november var forsker, forfatter og antropolog Christian Groes på besøg med 'Gid min chef var en høvding'. Et foredrag baseret på hans seneste bog, der markerer en revolution i måden, som vi tænker ledelse og magt på. En leder skal altid være underlagt fællesskabets bedste og ikke omvendt.



Med et væld af nye velfærdsreformer blev der i oktober 2025 sat fokus på 'Ledelse af reformforandringer i velfærdsområderne', med ph.d. og lektor Anders Raastrup Kristensen. Han rejste vigtige spørgsmål, som 'Hvordan kan vi operationalisere og anvende vores kerneopgave til at skabe konkrete forandringer? Og hvad skal vi være gode til for at kunne imødekomme reformerne og borgernes behov i fremtiden?'

Ledelse af velfærdsreformer blev foldet endnu mere ud som tema på Det store ledermøde i maj 2026, hvor ca. 360 ledere fra kommunen deltog.

Velfærdsreformerne er løbende blevet tematiseret på temadage i flere tværgående grupper gennem året, med ledelseskonsulent Sanne Ganzhorn som oplægsholder og processtyrer. Blandt andet i den Tværgående gruppe for Økonomi og Personale (TØP), i Datatværgående gruppe og i den Tværgående gruppe for Digitalisering (TGDD). Fokus har i alle de tværgående grupper været på, hvordan de kan være med til at understøtte implementeringsarbejdet i direktør-områderne og på tværs i kommunen. Arbejdet med implementering af de forskellige velfærdsreformer og udvikling af lederunderstøttende tilbud, f.eks. omkring faglig ledelse, fortsætter i efteråret 2026.

Internt var der for første gang et halvdagstilbud til TRIO-grupper (de uformelle samarbejder mellem tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter og ledere på kommunens arbejdspladser). Der blev i den forbindelse sat fokus på emnet 'TRIO i Takt – Tryghed, Tydelighed og Tillid i Samspil' med ledelseskonsulent Sanne Ganzhorn. Det handlede om, hvordan man skaber et TRIO-samarbejde, hvor man både tør tale om det svære, tage ansvar for opgaverne og trække på hinandens styrker. Det blev gentaget i foråret 2026, hvor vi kunne supplere med materialer og værktøjer fra Fritid Sundhed Omsorg & Social, der supplerer med rammer og struktur for samarbejdet. Det er foreløbigt tænkt som et tilbagevendende tilbud og alternativt som en workshop, lederne kan trække ind i egen TRIO eller i Lokal-MED.

FLEKSIBLE ARBEJDSPLADSER

I regi af sygefraværprojektet "Sammen om en sund og tillidsbaseret kultur" har der været øget fokus på fleksibelt arbejde. Her undersøges mulighederne for i højere grad at tilrettelægge arbejdet fleksibelt – herunder arbejdstid, arbejdssted og opgaveløsning. Formålet er at imødekomme både yngre og ældre medarbejderes ønsker om bedre balance i arbejdslivet i forhold til livsfaser, livssituationer og arbejdsvilkår, inden for de rammer der er mulige i kommunens mange og forskelligartede tilbud.

Personale & Udvikling har haft et par medarbejdere på rundtur i Forvaltnings-MED for at fortælle om mulighederne for at arbejde med fleksibilitet på arbejdspladserne og opfordret til at bære dialogen ud i de lokale MED-udvalg, så det kan drøftes med fokus på de lokale rammer og arbejdsvilkår. Der er samlet noget feedback ind, som nu tages op igen i arbejdsgruppen.



FORSKNINGSSAMARBEJDE MED SDU OG ESBJERG KOMMUNE ER AFSLUTTET

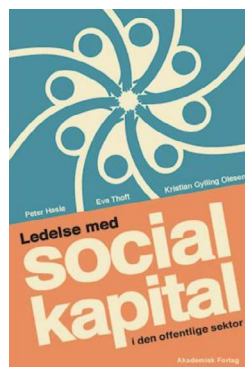
Et langvarigt forskningssamarbejde mellem Esbjerg Kommune og Syddansk Universitet er nu afsluttet. Samarbejdet blev gennemført i tæt samarbejde med professor og institutleder Signe Pihl-Thingvad, som sammen med kolleger og studerende har analyseret kommunens trivselsundersøgelser, lederevalueringer, registerdata m.v. over en tiårig periode.

Forskningsprojektet "Ledelse af og med social kapital i den offentlige sektor", som var støttet af Arbejdsmiljøforskningsfonden, havde til formål at undersøge, hvordan offentlige ledere kan arbejde strategisk med social kapital for at styrke det psykiske arbejdsmiljø og reducere sygefravær.

Gennem tiden har der været afholdt flere formidlingsoplæg for kommunens ledere, blandt andet om effekten af at arbejde med social kapital og om betydningen af lederens stressniveau for medarbejdernes trivsel. Konklusionerne viste, at social kapital kan bidrage til at reducere sygefravær – dog ikke alle former i samme grad. Særligt brobyggende, forbindende og organisatorisk social kapital har en tydelig sammenhæng med lavere sygefravær. Relationer til ledelsen har større betydning for sygefravær end relationer mellem kolleger. Endelig peger resultaterne på en tankevækkende sammenhæng, nemlig at stress hos ledere kan smitte af på medarbejdere og påvirke deres stressniveau i op til et år.

Der er indgået aftale om et fortsat samarbejde i de kommende år, som dog ikke er baseret på bevillinger fra Arbejdsmiljøforskningsfonden eller andre fonde. Esbjerg Kommune vil fortsat bidrage med dataleverancer, mens universiteterne i København og Odense varetager analyse- og forskningsopgaver.

Samarbejdet vil særligt have fokus på to temaer: effekten af de indsatser, kommunen har iværksat for at reducere sygefraværet, og betydningen af kunstig intelligens (AI) i forvaltningen. Det overordnede mål er fortsat at producere forskningsbaseret viden og samle erfaringer, der kan anvendes i arbejdet med kommunens personaleforhold og organisatoriske udvikling.



VI PASSER PÅ HINANDEN

Arbejdsmiljø, trivsel og sundhed

Et stærkt arbejdsmiljø er fundamentet for, at vi kan lykkes med vores kerneopgaver. Når trivsel, fysisk og psykisk sundhed prioriteres højt, skaber det ikke blot bedre resultater, men også større arbejdsglæde og engagement blandt medarbejdere og ledere. I Esbjerg Kommune arbejder vi aktivt for en kultur, hvor samarbejde, tillid og fælles ansvar er bærende værdier.

Gennem løbende dialog og fokus på kompetenceudvikling styrker vi både den enkelte og fællesskabet. Et godt arbejdsmiljø er noget, vi skaber sammen – ved at være opmærksomme på hinanden, tage ansvar og bidrage til en positiv og inkluderende arbejdsplads. Det er med til at sikre gode løsninger til gavn for borgere, virksomheder og vores fælles arbejdsplads.

ÅRLIG ARBEJDSMILJØDRØFTELSE OG STRATEGISKE INDSATSER 2026

Hvert år danner den årlige arbejdsmiljødrøftelse grundlag for de indsatser, der skal styrke arbejdsmiljøet i det kommende år. I december godkender Hoved-MED den strategiske indsatsplan, som er udarbejdet af Strategigruppen for arbejdsmiljø. Planen tager afsæt i arbejdsmiljøregnskabet, gældende og kommende lovgivning og aktuelle udfordringer og behov i organisationen.

Strategigruppen arbejder målrettet med at udvikle relevante aktiviteter og indsatser, hvor dialog og involvering er centrale elementer. Ved at inddrage både ledere og medarbejdere sikres, at indsatserne er forankret i hverdagen og skaber reel værdi. Målet er at styrke en arbejdspladskultur præget af nærvær, omsorg og arbejdsglæde – hvor vi sammen tager ansvar for at passe på hinanden og skabe et bæredygtigt arbejdsmiljø.

STRATEGISKE INDSATSER 2026

I 2026 er det overordnede strategiske fokus at skabe et sikkert og tillidsfuldt arbejdsmiljø. Dette sker gennem to centrale indsatsområder:

- **Psykisk arbejdsmiljø**
- **Egen sikkerhed først**

Indsatsområderne omsættes til konkrete aktiviteter, som samlet skal bidrage til at styrke tryghed, trivsel og sikkerhed blandt Esbjerg Kommunes ansatte.

INDSATSER INDEN FOR PSYKISK ARBEJDSMILJØ

Følgende indsatser er udpeget som særligt centrale i 2026:

1. Revidering og re-implementering af beredskabsplan for traumatiske hændelser.
2. Styrkelse af arbejdsmiljøorganisationens kompetencer i håndtering af traumatiske og voldsomme hændelser.
3. Understøttelse af hele organisationen med opdaterede værktøjer til håndtering af traumatiske og voldsomme hændelser.
4. Opfølgning på SUS-uddannelse i identificering, håndtering og forebyggelse af vold.
5. Opfølgning på Trivselsmåling 2025 – både i forhold til lokale handleplaner og tværgående indsatser med fokus på støtte og omsorg.



INDSATSER INDEN FOR "EGEN SIKKERHED FØRST"

For at styrke fokus på sikkerhed og forebyggelsen af arbejdsulykker arbejdes der i 2026 med følgende indsatser:

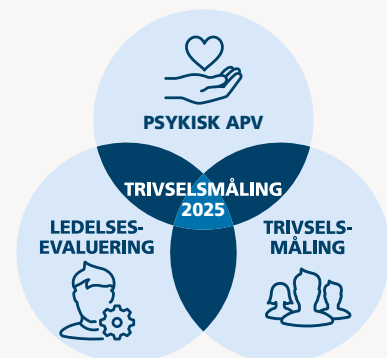
1. Implementering af tilsynsmodul i SafetyNet til systematisk dokumentation af maskintjek.
2. Implementering af ændret praksis for anmeldelse af arbejdsskader jf. ny lovgivning pr. 1 juli 2026
3. Systematisk opfølgning på handleplaner ved anmeldte arbejdsulykker med fravær, herunder øget fokus på årsagsanalyser.
4. Systematisk og kommunikativ understøttelse af Arbejdsmiljøorganisationen og ledere.

TRIVSELSMÅLING 2025

Trivselsmålinger giver en værdifuld pejling af det psykiske arbejdsmiljø i Esbjerg Kommune og udgør samtidig en formel arbejdspladsvurdering (APV) i henhold til arbejdsmiljøloven.

Trivselsmåling 2025 blev gennemført i september 2025 og omfatter blandt andet oplevelsen af belastninger i arbejdet, samarbejdet med nærmeste leder samt trivsel, arbejdsglæde og psykologisk tryghed. Med en svarprocent på 75 – en stigning på ca. 5 procentpoint siden 2023 – vurderes datagrundlaget som solidt og repræsentativt på tværs af direktørområderne.

Resultaterne viser generelt høj trivsel blandt medarbejderne. Særligt fravær af diskrimination, lav oplevelse af arbejdsbetinget sygefravær, tillid til nærmeste leder, meningsfulde arbejdsopgaver, klare forventninger og et støttende kollegialt samarbejde scorer højt. Samlet peger målingen på en



organisation præget af høj psykologisk tryghed og stærk social kapital. Samtidig identificerer målingen udviklingsområder, herunder ledelse af forandringer, balance mellem opgaver og tid samt håndtering af følelsesmæssigt krævende situationer. Flere medarbejdere peger på, at arbejdspress og forandringer kan udfordre muligheden for at levere arbejdet i den ønskede kvalitet.

Analyserne viser kun marginale forskelle mellem køn, mens både alder og anciennitet har større betydning for jobtilfredsheden, som generelt stiger med erfaring. På den baggrund peger målingen på en række strategiske indsatsområder, hvor arbejdsomængde og tidspres er centralt for den samlede tilfredshed set fra ledelsens perspektiv, mens medarbejderne særligt fremhæver behovet for styrket ledelse af forandringer og fortsat udvikling af arbejdsglæden.

FOKUS PÅ DEN GODE OPFØLGNING

Opfølgning på målingen er en central forudsætning for at omsætte resultaterne til forbedringer i det psykiske arbejdsmiljø. Det er nærmeste leder, i samarbejde med medarbejdere og arbejdsmiljøgruppe, der har ansvaret for at udarbejde og gennemføre konkrete handlingsplaner – også i tilfælde hvor der ikke foreligger en rapport.

Fristen for at udarbejde og registrere handlingsplaner var den 9. januar 2026, og status viser, at stort set alle afdelinger er i mål med opgaven.

Hoved-MED og direktionen har modtaget en samlet opfølgning, og der er gennemført lokale analyser i flere direktørområder, som er blevet præsenteret og drøftet. For at understøtte den gode opfølgning er der etableret en temaside med værktøjer og vejledninger samt gennemført workshops og webinarer med høj deltagelse blandt ledere og arbejdsmiljøgrupper.

Arbejdsmiljøorganisationens kompetencer styrkes løbende med fokus på at forebygge risikofaktorer, og der følges systematisk op på handlingsplanerne i relevante fora. Evalueringer af processen peger samlet på et velfungerende forløb med høj tilfredshed blandt de involverede.

På baggrund af målingens resultater har strategigruppen for arbejdsmiljø desuden strategisk valgt at sætte særligt fokus på kollegial støtte og omsorg som en af de vigtigste forebyggende faktorer i forhold til belastninger forbundet med høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker. Dette fokus vil være gældende i foråret og videreføres til arbejdsmiljødagen i efteråret, hvor der vil være særligt fokus på psykisk førstehjælp. I den forbindelse vil psykolog Rikke Høgsted undervise arbejdsmiljøgrupperne i den nyeste viden på området og samtidig igangsætte det lokale arbejde.



FOREBYGGELSE AF ARBEJDSULYKKER – EN STRATEGISK OG ØKONOMISK NØDVENDIGHED

Arbejdsskader har både menneskelige og økonomiske konsekvenser, hvilket gør forebyggelse til en central indsats i Esbjerg Kommune. I 2025 udgjorde de samlede udgifter på arbejdsskadeområdet 40,5 mio. kr. Heraf vedrørte 24,2 mio. kr. erstatninger og behandlingsudgifter i forbindelse med arbejdsulykker, mens 16,3 mio. kr. blev anvendt til det obligatoriske bidrag til Arbejdsmarkedets Erhvervssikring (AES), som blandt andet dækker erstatninger ved anerkendte erhvervssygdomme. Derudover afholdes udgifter til blandt andet sagsbehandling i Ankestyrelsen og Arbejdstilsynets bidrag til arbejdsmiljøindsatsen.



Siden 2023 har der været et skærpet fokus på strategisk forebyggelse med henblik på både at reducere omkostningerne og styrke sikkerheden på arbejdspladserne. Som led heri er arbejdsmiljøorganisationen blevet introduceret til et analyseværktøj, der understøtter arbejdet med at udarbejde mere kvalificerede og forebyggende analyser og handlingsplaner på baggrund af arbejdsulykker. I 2025 gennemførte de daglige arbejdsmiljøledere lokale workshops for alle arbejdsmiljøgrupperne med henblik på at styrke den praksisnære anvendelse.

Samtidig er der fastholdt en systematisk opfølgning på, at der udarbejdes handlingsplaner for alle arbejdsulykker med fravær, og der udarbejdes løbende statistik til brug i Hoved-MED og Strategigruppen for arbejdsmiljø. Den styrkede og systematiserede indsats bidrager til at sikre, at medarbejdere oplever en tydelig og konkret opfølgning efter en ulykke. Dermed understøttes udviklingen af en stærkere sikkerhedskultur, som på sigt kan nedbringe både antallet og alvorligheden af arbejdsulykker.

I 2026 vil indsatsen blive yderligere styrket med fokus på at sikre udarbejdelse af systematiske årsagsanalyser for alle arbejdsulykker med fravær og tilhørende handlingsplaner. I den forbindelse vil de daglige arbejdsmiljøledere i udvalgte direktørområder også arbejde opbyggende ved aktivt at understøtte de lokale arbejdsmiljøgrupper i arbejdet med analyser og handleplaner.

BESØG FRA ARBEJDSSTILSYNET

I 2025 er der gennemført 56 tilsyn i Esbjerg Kommune, hvoraf 40 ikke har resulteret i nogen reaktion. Dette svarer til et niveau, der indikerer, at en stor del af kommunens arbejdspladser arbejder systematisk og forebyggende med arbejdsmiljøet og lever op til gældende lovkrav. Der er dog fortsat områder, hvor Arbejdstilsynet har fundet anledning til at reagere. Samlet set er der givet fire strakspåbud, to påbud, en påtale og ni aftaleforløb ved mistanke. Reaktionen peger særligt på udfordringer inden for forebyggelse af vold, høje følelsesmæssige krav, arbejdets tilrettelæggelse samt enkelte fysiske arbejdsmiljøforhold.

Fordelt på direktørområder viser tilsynene følgende mønster:

Borger & Arbejdsmarked har haft få reaktioner, men med fokus på forebyggelse af vold og psykisk arbejdsmiljø. Der er givet ét strakspåbud og indgået ét aftaleforløb, begge relateret til risikoen for vold i arbejdet med borgere. Derudover er der registreret flere tilsyn uden reaktion, hvilket indikerer, at indsatsen generelt er velfungerende, men med behov for fortsat fokus på de borgernære risici.

Børn & Kultur er det område med flest reaktioner. Her er der givet to strakspåbud, to påbud og indgået flere aftaleforløb. Strakspåbuddene vedrører blandt andet sikkerhedsudstyr på maskiner og undersøgelse af mulig asbestpåvirkning. Påbuddene omhandler orden og sikkerhed i sløjdlokaler. Aftaleforløbene knytter sig især til det psykiske arbejdsmiljø, herunder krænkende handlinger, høje følelsesmæssige krav og forebyggelse af vold. Samtidig er der også et betydeligt antal tilsyn uden reaktion, hvilket viser, at niveauet er varieret på tværs af området.

Fritid Sundhed Omsorg & Social har modtaget ét strakspåbud, én påtale og flere aftaleforløb. Reaktionerne relaterer sig primært til manuel håndtering af borgere, brug af tekniske hjælpemidler samt arbejdets tilrettelæggelse og temperaturforhold. Aftaleforløbene peger desuden på udfordringer i forhold til forebyggelse af vold og høje følelsesmæssige krav. Området er kendetegnet ved mange borgernære opgaver, hvilket afspejles i typen af reaktioner.

Tabel 1

FORDELINGEN AF REAKTIONERNE PÅ DE 5 DIREKTØROMRÅDER								
	STRAKS-PÅBUD	PÅBUD MED FRIST	PÅTALE	AFTALEFORLØB VED MISTANKE	AFTALEFORLØB OM SPREDNING	UNDERSØGELSESPÅBUD	STRAF	INGEN
BORGER & ARBEJDSMARKED	1	0	0	1	0	0	0	15
BØRN & KULTUR	2	2	0	5	0	0	0	15
FRITID SUNDHED OMSORG & SOCIAL	1	0	1	3	0	0	0	8
POLITIK & PERSONALE	0	0	0	0	0	0	0	1
TEKNIK & MILJØ	0	0	0	0	0	0	0	1
I ALT	4	2	1	9	0	0	0	40

Politik & Personale og **Teknik & Miljø** har alene haft tilsyn uden reaktioner i 2025, hvilket indikerer et stabilt og velfungerende arbejdsmiljø på de besøgte arbejdspladser.

NYE AT-VEJLEDNINGER, NY TRIVSELS-AF-TALE OG ÆNDRERE REGLER FOR ANMELDELSE AF ARBEJDSULYKKER

Arbejdstilsynet har i december 2025 offentliggjort nye AT-vejledninger som led i en omfattende forenkling af vejledningsmaterialet på arbejdsmiljøområdet. Baggrunden er Finanslov 2025 og et politisk prioriteret opgavebortfald, som har medført en gennemgribende revision af de eksisterende vejledninger.

Formålet er at skabe et mere overskueligt og opdateret materiale, der tydeliggør de juridiske krav til arbejdsgiverne. Med de nye vejledninger reduceres antallet fra ca. 180 til 25. Hvor de tidligere vejledninger indeholdt både regler, faglig viden og gode råd, er de nye vejledninger udelukkende juridiske og fungerer som et supplement til bekendtgørelserne.

Den arbejdsmiljøfaglige viden, herunder inspiration til forebyggelse, er i stedet samlet på Arbejdstilsynets hjemmeside. Denne opdeling skal gøre det mere klart for arbejdspladserne, hvad der er lovkrav, og hvad der er anbefalinger. Ændringerne betyder, at interne retningslinjer i Esbjerg Kommune, som regulerer arbejdsmiljøet, skal tilpasses de nye vejledninger, et arbejde som er påbegyndt i foråret 2026.

Den fornyede trivselsaftale, indgået i forbindelse med overenskomstaftalen 2026 (OK26), styrker kommunernes arbejde med trivsel og sundhed gennem opdaterede krav til bl.a. håndtering af arbejdsrelateret stress, systematisk forebyggelse og en ny ret til dialog om livsfaser og livssituationer. Aftalen afspejler samtidig nyere praksis for fx sygefravær og trivsels-samtaler.

1. juli 2026 træder nye regler for anmeldelse af arbejdsulykker i kraft den. Ændringen indebærer en lempelse af anmeldepligten, idet arbejdsulykker fremover kun skal anmeldes, hvis de medfører mindst tre dages fravær ud over tilskadekomstdagen. Ændringen gælder både efter arbejdsmiljøloven og arbejdsskadesikringsloven og har til formål at forenkle administrationen og reducere unødvendigt bureaukrati for både arbejdspladser og myndigheder.

Statistik

UDVIKLING I ANMELDTE ARBEJDSULYKKER MED FRAVÆR OG ÅRSAGER TIL ULYKKER

I perioden fra 2023 til 2025 er antallet af anmeldte arbejdsulykker med fravær i Esbjerg Kommune steget fra 288 i 2023 til 320 i 2025. Udviklingen viser således en stigende tendens, og det samlede niveau i 2025 ligger væsentligt over måltallet på 242. På tværs af de fem direktørområder er der imidlertid markante forskelle i udviklingen. Det skal i den forbindelse bemærkes, at Voksen Social-området i 2024 er flyttet fra Borger & Arbejdsmarked til Fritid Sundhed Omsorg & Social. Denne organisatoriske ændring har betydning for udviklingen i de to områder og kan i væsentlig grad forklare henholdsvis faldet i Borger & Arbejdsmarked og stigningen i Fritid Sundhed Omsorg & Social.

Samlet set peger udviklingen på, at stigningen i det samlede antal arbejdsulykker i 2025 især kan henføres til udviklingen i Børn & Kultur og Fritid Sundhed Omsorg & Social. Samtidig understreger den organisatoriske ændring betydningen af at fortolke udviklingen på tværs af direktørområder med forsigtighed. Der er fortsat behov for et styrket fokus

på forebyggelse, særligt i de borgernære områder, hvor både arbejdets karakter og kompleksitet øger risikoen for arbejdsulykker.

Tabel 2

UDVIKLING I ANMELDTE ARBEJDSULYKKER MED FRAVÆR INKL. MÅLTAL FOR 2025				
	2023	2024	2025	MÅLTAL 2026
BORGER & ARBEJDSMARKED	31	28	22	75
BØRN & KULTUR	107	109	128	92
FRITID SUNDHED OMSORG & SOCIAL	141	151	156	75
POLITIK & PERSONALE	0	0	0	0
TEKNIK & MILJØ	9	7	14	0
I ALT EKSL. COVID-19	288	295	320	242

Årsager til arbejdsulykker: Den hyppigste årsag til arbejdsulykker i 2025 er, ligesom i de foregående år, 'uhensigtsmæssige vrid', som ligger på 77 ulykker. Dette er en stigning fra 70 ulykker i 2024 og 69 i 2023 og understreger, at belastninger i forbindelse med bevægelser og arbejdsstillinger fortsat er en væsentlig risikofaktor.

'Fald i niveau' er ligeledes en betydelig årsag og er steget markant til 78 ulykker i 2025 sammenlignet med 62 i 2024 og 66 i 2023. Dermed er fald i 2025 den mest hyppige enkeltårsag og viser en negativ udvikling, som kalder på øget forebyggende fokus.

'Fysisk vold' er faldet over perioden fra 52 ulykker i 2023 til 43 i 2024 og videre til 36 i 2025, hvilket indikerer en positiv udvikling.

'Psykisk vold' er ligeledes faldet fra 50 ulykker i 2024 til 44 i 2025, efter en stigning fra 48 i 2023, men ligger fortsat på et relativt højt niveau.

'Traumatiske hændelser' udgør fortsat en væsentlig årsag og er relativt stabile med 29 ulykker i 2025 mod 30 i 2024 og 25 i 2023.

Sammenfattende er der i 2025 sket en stigning i arbejdsulykker med fravær, hvilket også afspejles i de hyppigste årsager. Ulykker relateret til vrid og fald dominerer fortsat og er samtidig steget, mens vold – både fysisk og psykisk – viser en faldende tendens, men fortsat udgør en væsentlig del af ulykkesbilledet.

Tabel 3

ANMELDTE ARBEJDSULYKKER MED FRAVÆR HYPPIGSTE ÅRSAG EKSL. COVID-19			
HYPPIGSTE ÅRSAG	2023	2024	2025
FALD I NIVEAU	66	62	78
UHENSIGTSMÆSSIG VRID	69	70	77
FYSISK VOLD	52	43	36
PSYKISK VOLD	48	50	44
TRAUMATISKE HÆNDELSER	25	30	29

GRÆNSEOVERSKRIDENDE HÆNDELSER

Grænseoverskridende hændelser bruges af ansatte i Esbjerg Kommune til at registrere, hvis de udsættes for vold udøvet af borgere, pårørende eller eksterne samarbejdspartnere. Data viser en stigende tendens i 2025.

Det samlede antal registrerede hændelser er steget til 7.281 i 2025, hvilket er en stigning på 23 % i forhold til 5.943 hændelser i 2024. Registreringen omfatter udelukkende hændelser med vold eller trusler fra borgere, pårørende og eksterne samarbejdspartnere, og tallene afspejler både et øget fokus på området blandt medarbejdere og ledere samt en mere tilgængelig og systematisk indberetningsproces.

Tallene understreger, at grænseoverskridende adfærd fortsat forekommer dagligt, og at det er nødvendigt med målrettede forebyggende initiativer, da sådanne hændelser ikke må betragtes som et normalt arbejdsvilkår.

Sammenfattende viser tallene, at grænseoverskridende hændelser, der omfatter vold og trusler fra borgere, pårørende og eksterne samarbejdspartnere, fortsat er et væsentligt arbejdsmiljøproblem i kommunen, især inden for de borgernære områder. Udviklingen understreger behovet for fortsat fokus

Tabel 4

GRÆNSEOVERSKRIDENDE HÆNDELSER			
	2023	2024	2025
BORGER & ARBEJDSMARKED	970	1017	1258
BØRN & KULTUR	2123	2780	2994
FRITID SUNDHED OMSORG & SOCIAL	3201	2134	3005
POLITIK & PERSONALE	0	4	13
TEKNIK & MILJØ	3	8	11
I ALT	6297	5943	7281

på forebyggelse, registrering og opfølgning på hændelser for at beskytte medarbejdere og sikre et trygt arbejdsmiljø.

KRÆNKENDE HANDLINGER

Udviklingen i registrerede krænkende handlinger i Esbjerg Kommune viser en tydelig og markant stigning i perioden 2023-2025. Fra 29 registreringer i 2023 til 51 i 2024 og hele 101 i 2025 er der tale om en kontinuerlig og kraftig vækst. Stigningen fra 2024 til 2025 alene udgør næsten en fordobling, hvilket indikerer, at udviklingen er accelererende.

En del af forklaringen kan findes i øget opmærksomhed på området, større åbenhed blandt medarbejdere og en styrket registreringspraksis. Det tyder på, at flere medarbejdere i dag føler sig trygge ved at indberette hændelser, og at ledelsen i højere grad følger op. Denne udvikling er i sig selv positiv, da den bidrager til at synliggøre problemets omfang og skabe grundlag for handling.

Samtidig peger tallene på, at stigningen ikke alene kan forklares med ændret registreringsadfærd. Den markante vækst – særligt i 2025 – indikerer, at der også er en reel stigning i forekomsten af krænkende handlinger. Dette understøttes af, at alle større direktørområder viser en stigning, især Fritid Sundhed Omsorg & Social og Børn & Kultur, hvor niveauerne er steget markant. Det tyder på, at udfordringen er bredt forankret i organisationen og ikke begrænset til enkelte enheder.



Udviklingen peger dermed på et komplekst problem, hvor både kultur, arbejdspress, organisatoriske ændringer, samarbejdsformer og ledelsesmæssig praksis kan spille en rolle. I den forbindelse er det væsentligt, at Arbejdstilsynet med sin nye vejledning om psykisk arbejdsmiljø tydeliggør rammerne for ledelsesretten.

Almindelig udøvelse af ledelse – som fx opgavefordeling, fastsættelse af deadlines, feedback, omplaceringer og tjenstlige samtaler – er en naturlig del af ansættelsesforholdet og betragtes ikke i sig selv som krænkende handlinger, selvom de kan opleves sådan. Først når ledelsesudøvelsen overskrider det forventelige, eksempelvis ved en ydmygende eller nedgørende adfærd, kan der være tale om krænkende handlinger.

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 alle 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.

Fokus bør derfor være på at styrke den daglige dialog, tydeliggøre normer for adfærd og understøtte ledere i at udøve tydelig og respektfuld ledelse. Dette perspektiv vil blive indarbejdet i forbindelse med den

Tabel 5

KRÆNKENDE HANDLINGER			
	2023	2024	2025
BORGER & ARBEJDSMARKED	7	8	23
BØRN & KULTUR	8	13	26
FRITID SUNDHED OMSORG & SOCIAL	13	29	51
POLITIK & PERSONALE	0	0	0
TEKNIK & MILJØ	1	1	1
I ALT	29	51	101

kommande revision af Retningslinjen for forebyggelse og håndtering af krænkende handlinger i Esbjerg Kommune, så der sikres en fælles forståelse af grænserne mellem legitim ledelsesudøvelse og oplevelsen af krænkende handlinger.

BEREDSKABSPLANLÆGNING

Esbjerg Kommune indgår i en fælles generel beredskabsplan udarbejdet af Sydvestjysk Brandvæsen for Esbjerg, Fanø og Varde kommuner. Planen fastlægger rammerne for krisehåndtering ved ekstraordinære hændelser som klimahændelser, større ulykker og sikkerhedstrusler og skal sikre effektiv opgaveløsning i situationer, der kræver ekstra ressourcer.

Ud over den generelle beredskabsplan har Esbjerg Kommune en sundhedsberedskabsplan og delberedskabsplaner for hvert direktørområde, som koordineres med den overordnede plan. Disse skal sikre, at kommunen kan overholde sine forpligtelser ved beredskabshændelser.

Som følge af den skærpede sikkerhedspolitiske situation har kommunen nedsat en tværgående beredskabsgruppe med repræsentanter fra alle direktørområder og centrale funktioner. Gruppen skal styrke kommunens samlede beredskabsparathed og kan suppleres med eksterne aktører efter behov.



Kommunen arbejder målrettet med prioritering af kommunale opgaver ved fx strømnedbrud, planlægning af nødorganisering og løbende revision af delberedskabsplaner. Der er særlig opmærksomhed på sårbare målgrupper og behovet for inkluderende krisekommunikation, som både informerer og mobiliserer borgere til at udvise samfundssind og støtte hinanden.

Whistleblowerordning

Esbjerg Kommune ønsker, at alvorlige lovovertrædelser, seksuelle krænkelser og øvrige alvorlige forhold begået på de kommunale arbejdspladser kommer frem i lyset. Derfor stiller vi en whistleblowerordning til rådighed for medarbejdere, tidligere medarbejdere og faste samarbejdspartnere.

WHISTLEBLOWERORDNINGENS FORMÅL ER

- At beskytte ansatte eller samarbejdspartnere, som indgiver oplysninger om alvorlige fejl eller forsømmelser i Esbjerg Kommune.
- At sikre, at de indgivne oplysninger bliver anvendt konstruktivt til forbedring, forebyggelse og afværgelse af fejl og ulovligheder i Esbjerg Kommune.

Ansatte i Esbjerg Kommune eller hos en samarbejdspartner har mulighed for at henvende sig til whistleblowerordningen med oplysninger om alvorlige fejl og forsømmelser i kommunen.

Whistleblowerordningen er et supplement til den interne dialog og tillidsbaserede kultur og fungerer i respekt for tillidsrepræsentanterne og det fagretlige system.

Ordningen skal betragtes som et alternativ, som kan bruges, hvis den ansatte ikke føler sig tryk ved at bruge de almindelige kanaler, eller fx allerede har henvendt sig til ledelsen om et alvorligt forhold, uden at der tages hånd om det.

Der opfordres derfor altid til at overveje, om problemerne i stedet kan løses ved henvendelse til fx nærmeste leder, nærmeste leders ledere, den centrale personaleafdeling eller tillidsrepræsentanten.

Anmelderen kan vælge at være anonym, men det vil være en fordel, hvis der tilføjes en mailadresse, så anmelderen kan kommunikere med whistleblowerenheden. Esbjerg Kommune har ikke adgang til mailadressen og kan heller ikke få den oplyst.

I 2025 har der været 20 indberetninger til Esbjerg Kommunes whistleblowerordning. Fem indberetninger er blevet undersøgt mens 15 er blevet afvist. I 2024 var der 12 indberetninger.

Ordningen er evalueret i starten af 2026, desværre med en lav besvarelsesprocent. Dog tyder evalueringen på, at der fortsat er udfordringer med kendskabet til ordningen.

Læs mere om whistleblowerordningen [HER](#):



VI RESPEKTERER HINANDEN

Etnisk redegørelse for 2025

Ifølge en aftale mellem regeringen, Kommunernes Landsforening og de faglige hovedorganisationer fra 2007 skal de enkelte kommuner hvert år opgøre medarbejderandelen af etniske minoriteter. Det drejer sig om etniske minoriteter fra ikkevestlige 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
- Undervisningsområdet
- Ældre, Sundhed & Handicap

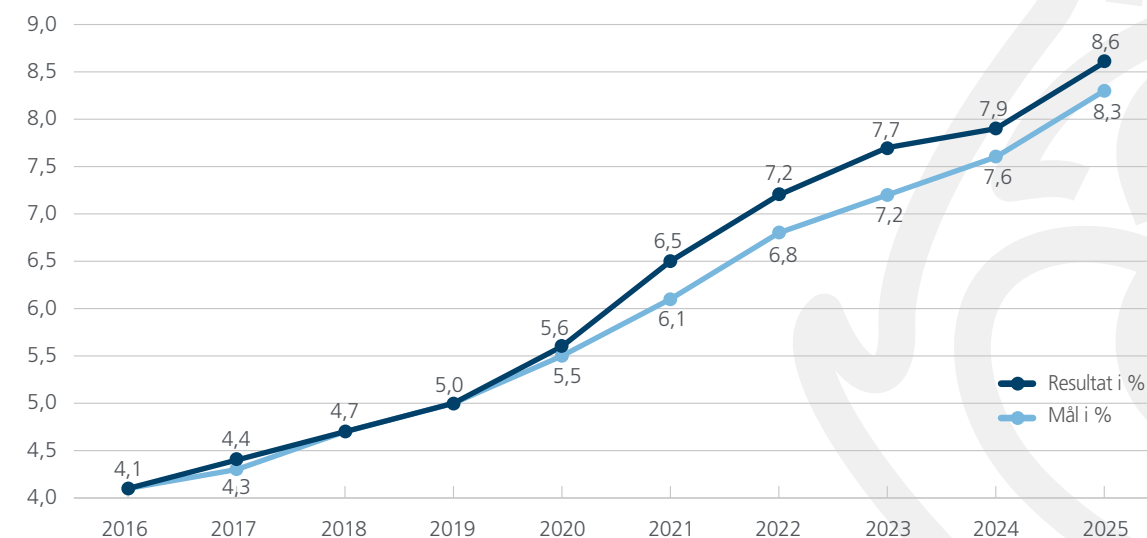
DEN SAMLEDE ANDEL AF INDVANDRERE/EFTERKOMMERE

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

Som det ses af figuren, er der for 2025 fortsat en lille overopfyldelse når der ses på måltallet og resultatet for andelen af indvandrere/efterkommere i kommunens personalestab, hvilket har været tilfældet de senere år. Konkret var måltallet for 2025 8,3 %, og resultatet blev 8,6 %.

Figur 7

ETNISK UDVIKLING, ESBJERG KOMMUNE, 2016 - 2026 I PROCENT



DE FEM HOVEDOMRÅDER

Når det gælder de fem hovedområder, så bliver måltallet dannet ud fra udviklingen på landsplan. Når fastsættelsen af måltal ikke er parallel til metoden ved den samlede andel, skyldes det nogle begrænsninger i de tilgængelige datakilder.

Tabel 6

MÅL OG RESULTATER FOR 2025			
OMRÅDE:	MÅLTAL	RESULTAT	FORSKEL
ADMINISTRATION	6,83%	4,41%	-2,42%
BØRN & UNGE	7,20%	4,96%	-2,24%
TEKNIK & SERVICE	18,76%	22,39%	3,63%
UNDERVISNING	4,60%	3,17%	-1,42%
SOSU	19,85%	13,00%	-6,85%
TOTAL	11,60%	8,57%	-3,03%

Ifølge tabellen herover kan det ses, at resultatet for SOSU er næsten 7 procentpoint under måltallet, og på de øvrige fire hovedområder er der kun relativt små afvigelser. Samlet set er afvigelsen på de fem områder -3,03 % mellem resultatet for Esbjerg Kommune og kommunerne på landsplan (måltallet).



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 ligeret, ligeværd og lige muligheder i forbindelse med:

- Rekrutterings- og introduktionsforløb
- 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 medarbejder-sammensætningen.

STATUS OG OPFØLGNING PÅ LIGESTILLINGSOMRÅDET

Miljø- og Ligestillingsministeriet har afskaffet ligestillingsredegørelsen, 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 ledelses-niveauer.

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 2028.

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. Indsatsen understøtter vores samfundspolitiske ansvar og er forankret i kommunens Strategi for mangfoldighed.

Arbejdet med Det Rummelige Arbejdsmarked skal bidrage til:

- at forebygge og fastholde ansatte med nedsat erhvervs- eller arbejdsevne
- at integrere nye medarbejdere, som ikke kan opnå beskæftigelse på almindelige vilkår

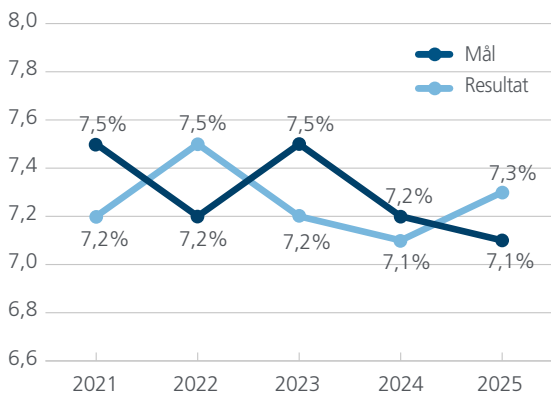
Et centralt sigte er at styrke mulighederne for både fastholdelse og tilknytning til arbejdsmarkedet. Medarbejdere ansat på særlige vilkår skal opleves som en styrke for arbejdspladsen. Derfor har vi særligt fokus på at fremme en åben og tillidsbaseret dialog på de enkelte arbejdspladser, så der skabes en fælles forventningsafstemning om, hvordan og i hvilket omfang ansatte på særlige vilkår indgår i opgaveløsningen.

Ansættelser 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 enkelte ordninger varierer hen over året, og der kan derfor være betydelige udsving mellem årene, når tallene opgøres pr. 31. december.

Måltallet for det rummelige arbejdsmarked i 2025 var fastsat til 7,1 %. På opgørelsestidspunktet den 31. december udgjorde den faktiske andel 7,3 %. Da antallet af personer i ordningerne svinger markant gennem året, og opgørelsestidspunktet derfor kan give et øjebliksbillede med variation, vurderes måltallet som opfyldt – også selvom der ses et fald i forhold til tidligere opgørelser.

Figur 8
UDVIKLING I DET RUMMELIGE ARBEJDSMARKED 2021-2025



Kilde Silkeborg Data
Alle ansatte opgjort i hoveder ekskl. timelønnede pr. 31/12 i alle årene

ANSATTE I TAL

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

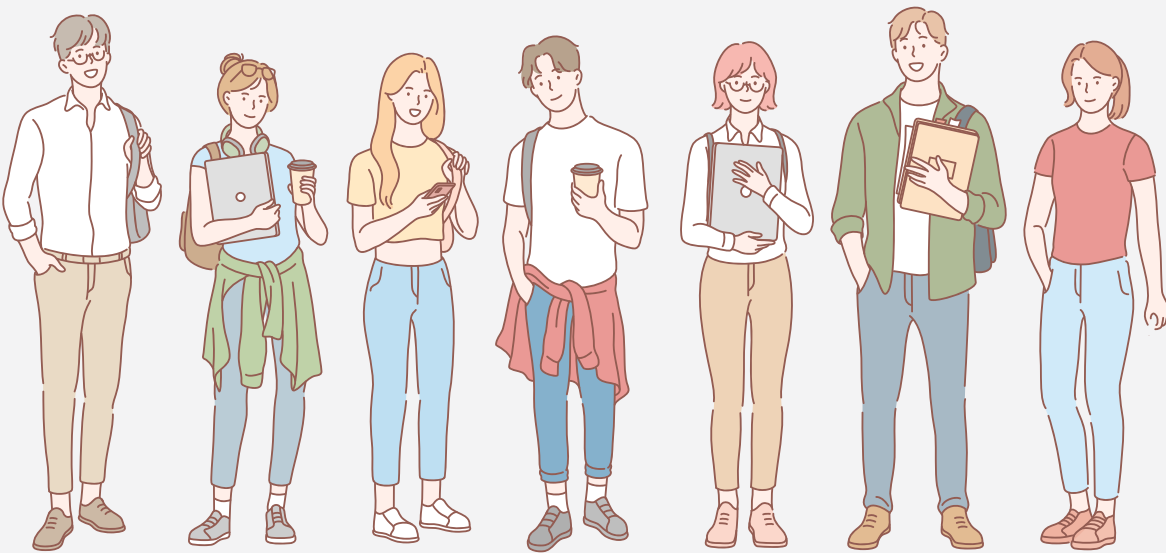
Tallene er hentet fra kommunens lønsystem Silkeborg Data, Kommunernes og Regionernes Løndatakontor (KRL) samt Esbjerg Kommunes analyse af årsager til sygefravær. Kilderne fremgår ved de enkelte figurer og tabeller.

Kommunens Business Intelligens-løsning (BI) indeholder forretningsrelevant information. Brugere af BI-løsningen kan følge udviklingen på personaleområdet i rapporter i BI-løsningen.

Tabel 7

UDVIKLINGEN I ANTAL FULDTIDSSTILLINGER 2022 - 2025				
FULDTIDSANSATTE	2025	UDVIKLING I % 2022 - 2023	UDVIKLING I % 2023 - 2024	UDVIKLING I % 2024 - 2025
BORGER & ARBEJDSMARKED	1.082	-0,7%	1,3%	-51,4%
BØRN & KULTUR	3.151	-0,6%	0,7%	-0,7%
FRITID SUNDHED OMSORG & SOCIAL	3.616	0,7%	-2,9%	46,2%
POLITIK & PERSONALE	156	-0,2%	-2,4%	-1,2%
TEKNIK & MILJØ	425	0,8%	-2,4%	-0,3%
HELE KOMMUNEN	8.431	-0,2%	-0,5%	-0,4%

Kilde: Silkeborg Data
Alle ansatte inkl. timelønnede omregnet til fuldtidsansatte. Overenskomstansatte, tjenestemænd og ansatte i fleksjob (ekskl. elever og ekstraordinært ansatte). Ekstra timer og overarbejder er ikke medtaget.



ANTAL ANSATTE

Tabel 7 viser udviklingen i antallet af ansatte omregnet til fuldtidsstillinger. I Esbjerg Kommune har antallet af fuldtidsstillinger været faldende i hele perioden. Fra 2022 til 2023 er antallet faldet med 12,9 fuldtidsstillinger, fra 2023 til 2024 er det faldet med 39,1 fuldtidsstillinger og fra 2024 til 2025 er det faldet med 29,9 fuldtidsstillinger.

Der har dog været store forskelle på udviklingen de enkelte direktørområder imellem. Det skal dog bemærkes, at i 2025 er flere områder organisatorisk flyttet fra Borger & Arbejdsmarked til Fritid Sundhed Omsorg & Social, det er bl.a. Center for Sociale Indsatser og Udviklingscenter Esbjerg. Derfor er der store afvigelse for disse to direktørområder hvilket fremgår tydeligt i nedenstående oversigt.

I tabel 8 er det muligt at aflæse udviklingen i antal ansatte fra 2022 - 2025. I modsætning til tabel 7, hvor der måles i fuldtidsstillinger, opgøres tallene i tabel 8 i antallet af personer (hoveder), som er ansat i kommunen.

Tabel 8

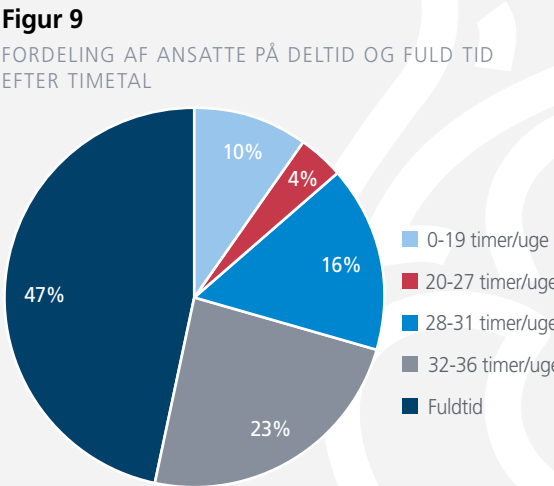
UDVIKLINGEN I ANTAL ANSATTE 2022 - 2025				
ANSATTE	2025	UDVIKLING I % 2022 - 2023	UDVIKLING I % 2023 - 2024	UDVIKLING I % 2024 - 2025
BORGER & ARBEJDSMARKED	1.191	0,3%	4,4%	-53,3%
BØRN & KULTUR	3.519	-1,1%	2,0%	-0,7%
FRITID SUNDHED OMSORG & SOCIAL	4.430	1,2%	-1,7%	43,6%
POLITIK & PERSONALE	167	-0,1%	-1,7%	0,2%
TEKNIK & MILJØ	435	1,2%	-3,0%	-0,8%
HELE KOMMUNEN	9.743	0,1%	1,1%	-0,4%

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). Ekstra timer og overarbejder er ikke medtaget.

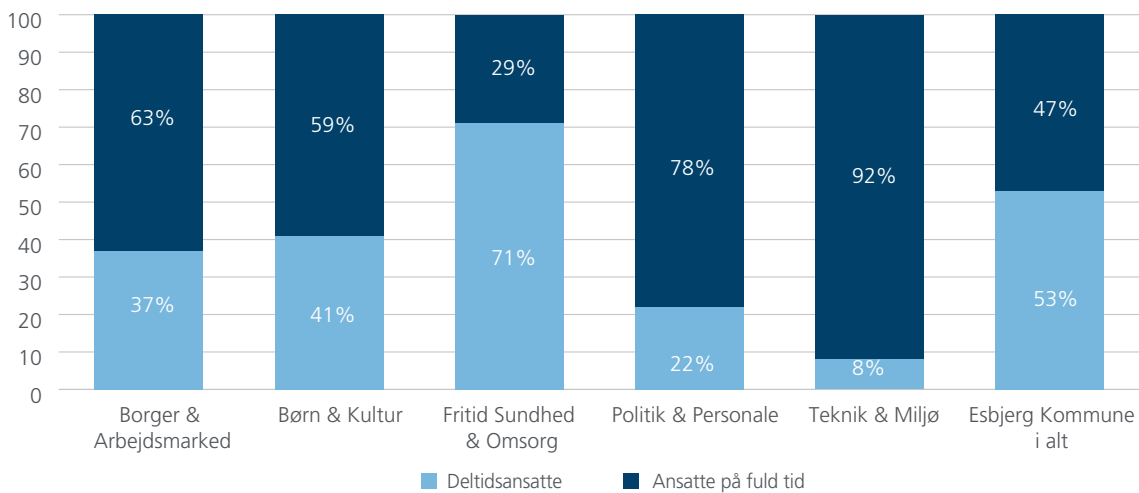
FORDELING AF DELTIDSANSATTE OG ANSATTE PÅ FULD TID

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 forenelig med de driftsmæssige forhold på arbejdspladsen. Pr. 31/12-2025 var 47 % af alle ansatte på fuld tid.

Kilde: Silkeborg Data
Alle ansatte på månedsløn pr. 31. december 2025



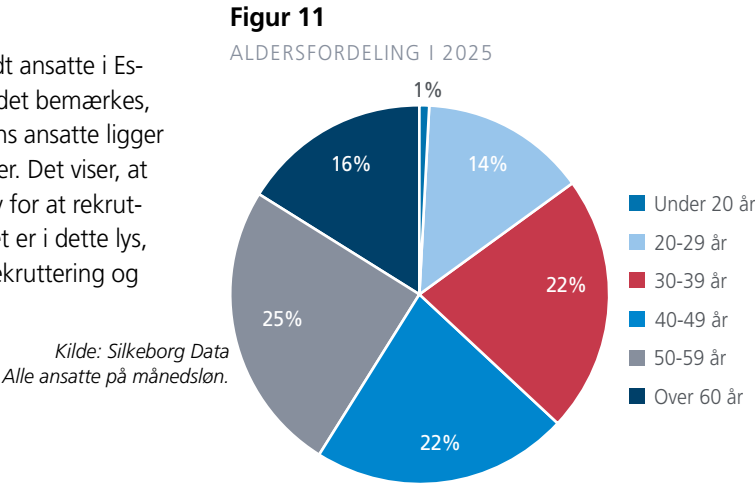
Figur 10
FORDELING AF ANSATTE PÅ DELTID OG FULD TID



Kilde: Silkeborg Data
Alle ansatte på månedsløn pr. 31. december 2025.

ALDER

Figur 11 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.

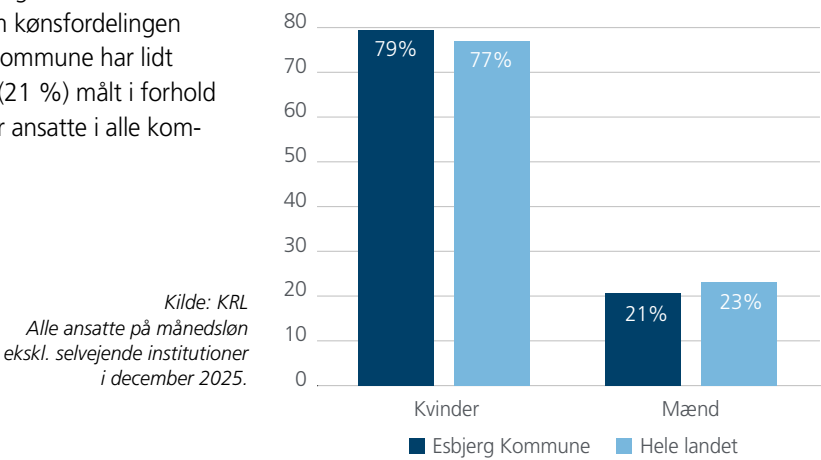


Kilde: Silkeborg Data
Alle ansatte på månedsløn.

KØN

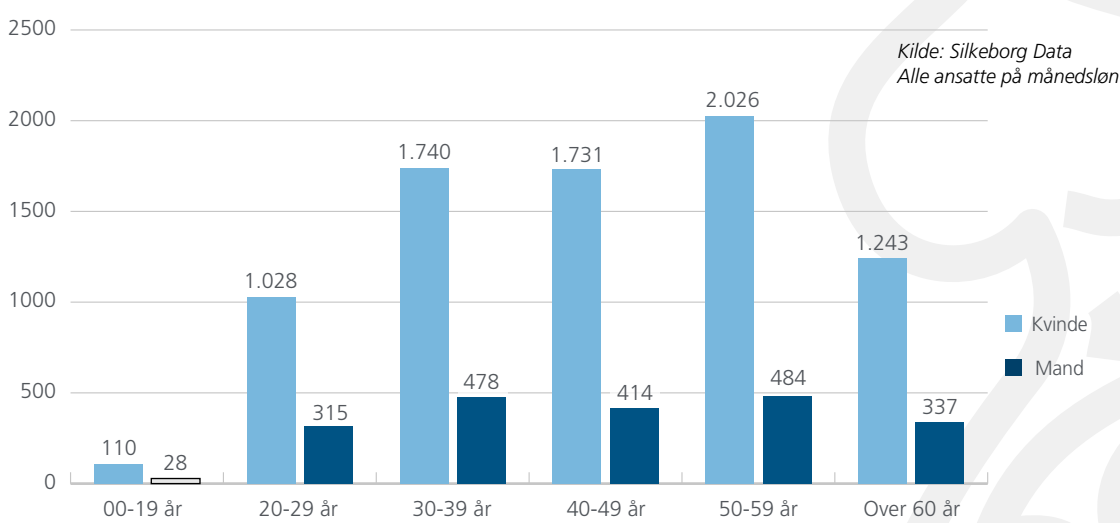
Esbjerg Kommune ligger lidt over gennemsnittet for hele landet, når det drejer sig om kønsfordelingen blandt de ansatte, idet Esbjerg Kommune har lidt flere kvinder (79 %) end mænd (21 %) målt i forhold til den samlede kønsfordeling for ansatte i alle kommuner i Danmark.

Figur 12
KØNSFORDELING I DECEMBER 2025



Kilde: KRL
Alle ansatte på månedsløn
ekskl. selvejende institutioner
i december 2025.

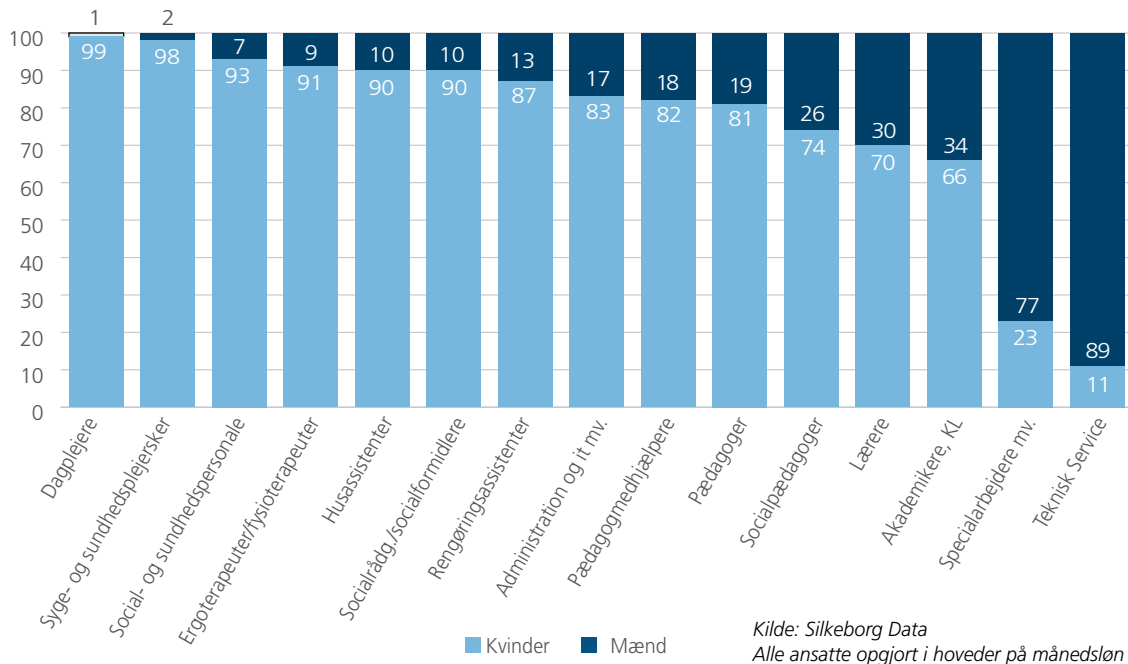
Figur 13
KØNS- OG ALDERSFORDELING I 2025



Kilde: Silkeborg Data
Alle ansatte på månedsløn

Figur 13 viser kønssammensætningen på de 15 største overenskomstgrupper i 2025 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.

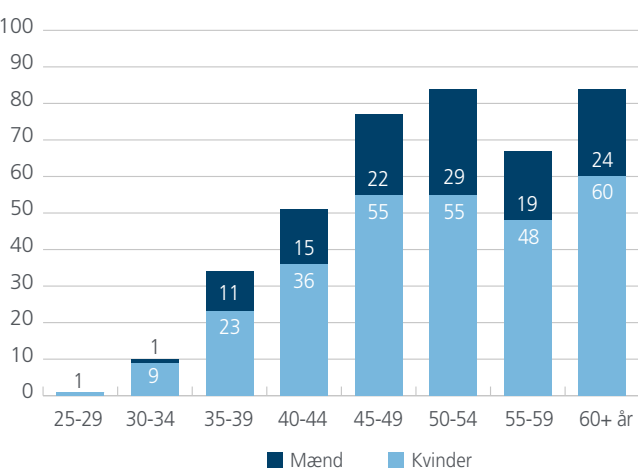
Figur 14
KØNSSAMMENSÆTNINGEN I PROCENT PÅ DE 15 STØRSTE OVERENSKOMSTER I 2025



LEDERE

Figur 15 viser antal ledere fordelt på køn og aldersgrupper. 37 % af lederne er over 55 år, og da de forventes at forlade arbejdsmarkedet i løbet af et begrænset antal 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 15
ANTAL LEDERE FORDELT PÅ KØN OG ALDERSGRUPPER



LØNUDVIKLINGEN

I tabel 9 ses lønudviklingen i Esbjerg Kommune for perioden november 2022 – november 2025 sammenlignet med kommunerne i 6-by-samarbejdet. Af tabellen fremgår det, at den gennemsnitlige månedsløn i Esbjerg Kommune er steget med 6,5 % fra 2023 til 2024 og med 3,8 % fra 2024 til 2025. Lønstigningen i Esbjerg Kommune var i perioden 2022 – 2023 blandt de højeste i 6-byerne og på niveau med landsgennemsnittet. I perioden 2023 – 2024 var lønstigningen den laveste i 6-by-samarbejdet og lå også under landsgennemsnittet. Dette ændres dog i perioden 2024 - 2025, hvor lønstigningen i Esbjerg Kommune var den højeste i forhold til både 6-byerne og 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 2022 - 2025				
	GENNEMSNISSLØN NOVEMBER 2025	STIGNING I % FRA 2022 - 2023	STIGNING I % FRA 2023 - 2024	STIGNING I % FRA 2024 - 2025
ESBJERG	44.768	1,7%	6,0%	4,1%
KØBENHAVN	48.352	1,7%	6,8%	3,2%
ODENSE	45.325	1,3%	6,2%	3,8%
RANDERS	44.469	1,5%	6,6%	3,6%
ÅRHUS	46.385	2,0%	6,5%	3,3%
AALBORG	45.916	1,6%	6,7%	4,0%
HELE LANDET	46.186	1,7%	6,5%	3,8%

Kilde: KRL
Alle ansatte på måneds- og timeløn omregnet til fuldtidsansatte i november måned. Overenskomstansatte, Tjenestemænd og flexjob (ekskl. elever og ekstraordinært ansatte)
Lønnen er bruttoløn inkl. særydelse, ferietillæg/forhøjet ferietillæg beregnet pensionsbidrag for tjenestemænd. Bemærk at der ikke er reguleret for stedstillæg.



DET RUMMELIGE ARBEJDSMARKED

I tabel 10 ses udviklingen i antallet af ansatte i job på særlige vilkår.

Fleksjob udgør fortsat den største andel af det rummelige arbejdsmarked i Esbjerg Kommune og har gennem flere år udgjort over halvdelen af alle ansatte i denne kategori. Antallet af fleksjobbere er desuden steget det seneste år.

Der findes ca. 400 virksomhedspraktikpladser i Esbjerg Kommune, men antallet af besatte pladser varierer betydeligt hen over året. Tidligere opgørelser viser, at omkring 1.000 personer årligt er i virksomhedspraktik, hvilket svarer til et gennemsnit på lige under 200 virksomhedspraktikanter pr. dag.

Faldet i antallet af seniorjobs skal ses som en naturlig konsekvens af, at målgruppen for seniorjobs bliver færre. Vi forventer derfor ikke en markant stigning i 2026 – snarere tværtimod. Antallet af nyttejobs har været stabilt de seneste år, og det aktuelle fald skyldes primært, at det bliver stadig vanskeligere at finde arbejdspladser, der opfylder kriterierne for at have ansatte i nyttejob.

Da antallet af personer i de forskellige jobtyper varierer betydeligt hen over året, kan der forekomme store udsving mellem årene, når tallene opgøres pr. 31. december.

Tabel 10

UDVIKLINGEN I ANTAL ANSATTE I JOBS PÅ SÆRLIGE VILKÅR						
JOBTYPE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
FLEKSJOB (GAMMEL OG NY ORDN.)	398	427	497	477	476	492
SKÅNEJOB	25	25	21	18	16	14
ANSATTE MED LØNTILSKUD	31	9	9	8	2	4
SENIORJOB	29	10	9	8	8	3
VIRKSOMHEDSPRAKTIKANTER	200	200	200	200	200	200
NYTTEJOB	57	47	36	22	22	22
I ALT AFTALEBASEREDE JOBS	740	718	772	733	724	735
ANTAL ANSATTE (ANTAL HOVEDER)	9.828	10.026	10.253	10.166	10.172	10.005
AFTALEBASEREDE JOBS I % AF ALLE ANSATTE	7,5%	7,2%	7,5%	7,2%	7,1%	7,3%

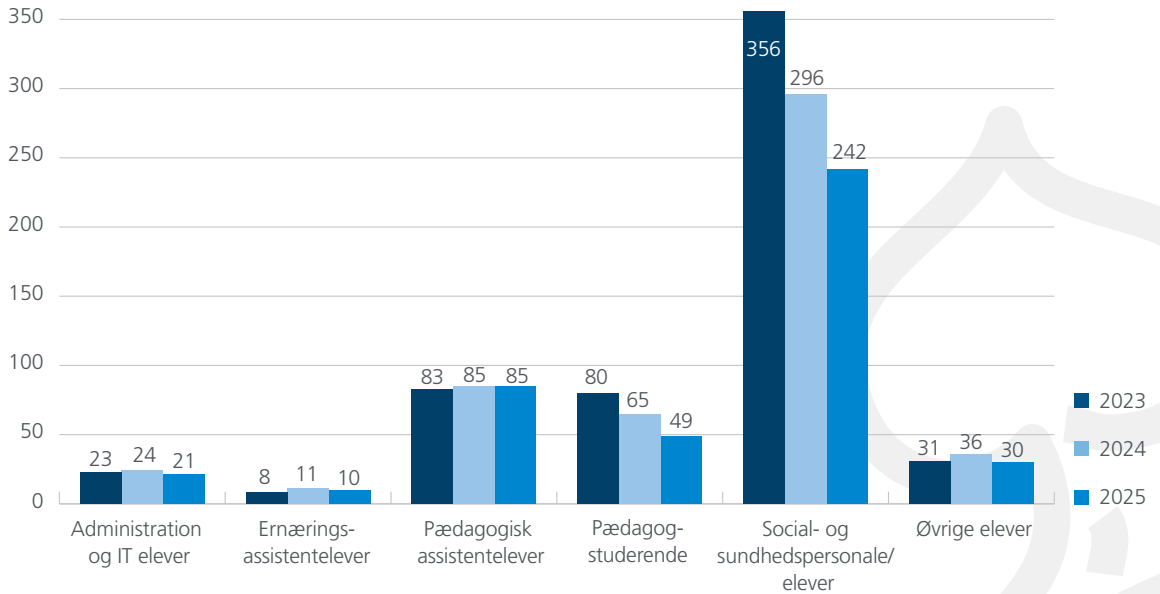
Kilde: Silkeborg Data
Alle ansatte på månedsløn opgjort i hoveder pr. 31. december.

ELEVER

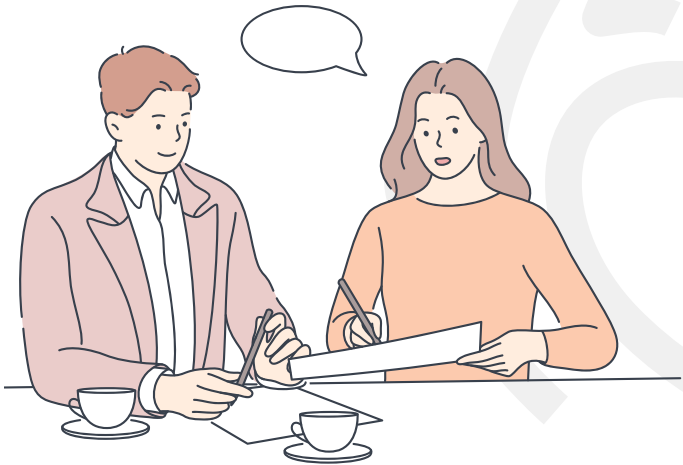
Figur 16 viser udviklingen i antal elever pr. overenskomst for årene 2023-2025 omregnet til fuldtidsstillinger. I hele perioden har der været et fald i antallet af elever. Fra 2023 til 2024 har været et fald på 64 elever og fra 2024 til 2025 har der været et fald på 80 elever.

Faldet i antallet elever skyldes hovedsageligt 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 har der i perioden været en markant mindre søgning til pædagoguddannelsen, det er dog ved at være oppe på tidligere års niveau igen.

Figur 16
UDVIKLING I ANTAL ELEVER PR. OVERENSKOMST 2023 - 2025



Kilde: Silkeborg Data
Alle elever omregnet til fuldtidsstillinger

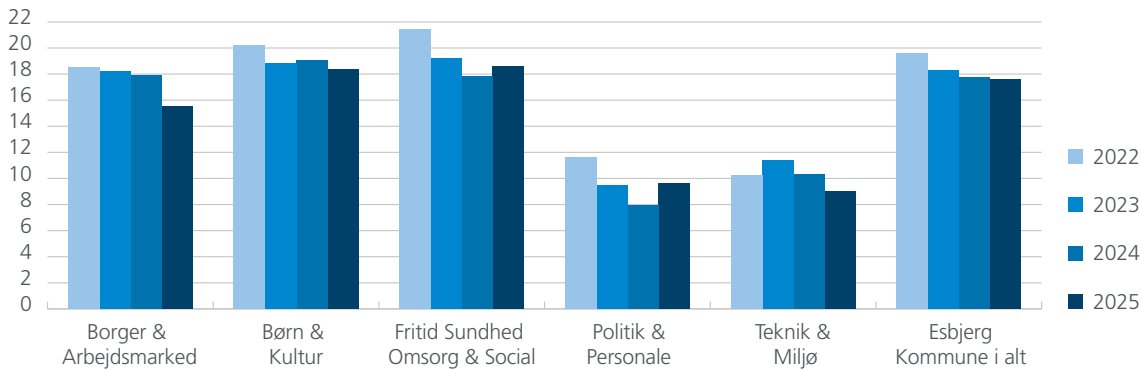


SYGEFRAVÆR

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

Det samlede sygefravær for alle ansatte i Esbjerg Kommune har været faldende i hele perioden, fra 19,6 sygefraværsdage i 2022 til 17,6 sygefraværsdage i 2025.

Figur 17
UDVIKLINGEN I DET GENNEMSITLIGE ANTAL SYGEFRAVÆRS-DAGE PR. ANSAT



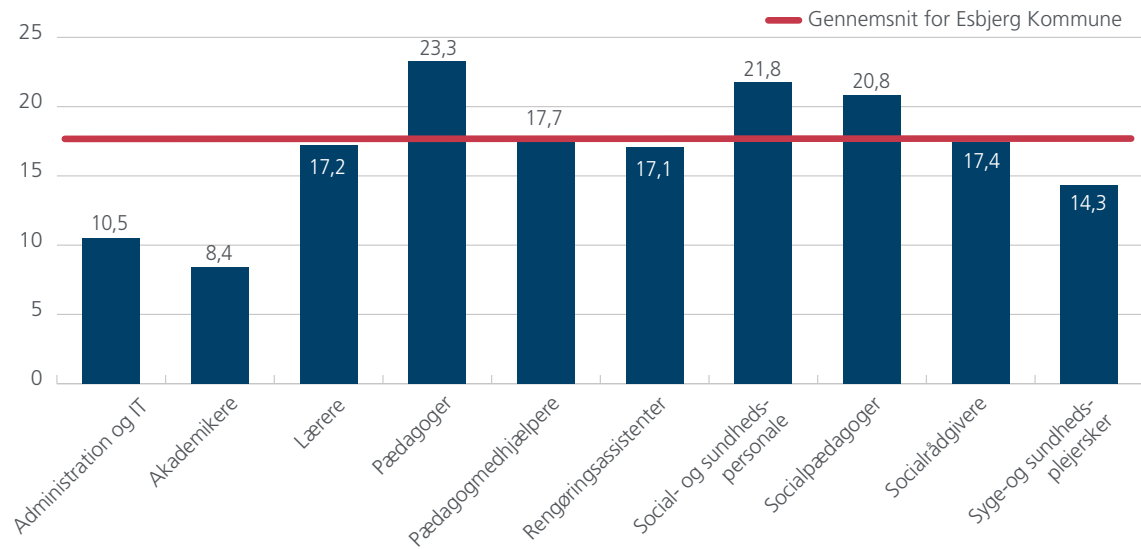
Kilde: Silkeborg Data

Sygefravær er fravær registreret som 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 gennemsnitlige antal sygefraværsdage (kalenderdage) pr. ansat for de 10 største overenskomstgrupper i 2025 sammenholdt med sygefraværet for alle ansatte ved Esbjerg Kommune

Figur 18
SYGEFRAVÆRS-DAGE PR. ANSAT FORDELT PÅ DE 10 STØRSTE OVERENSKOMSTGRUPPER

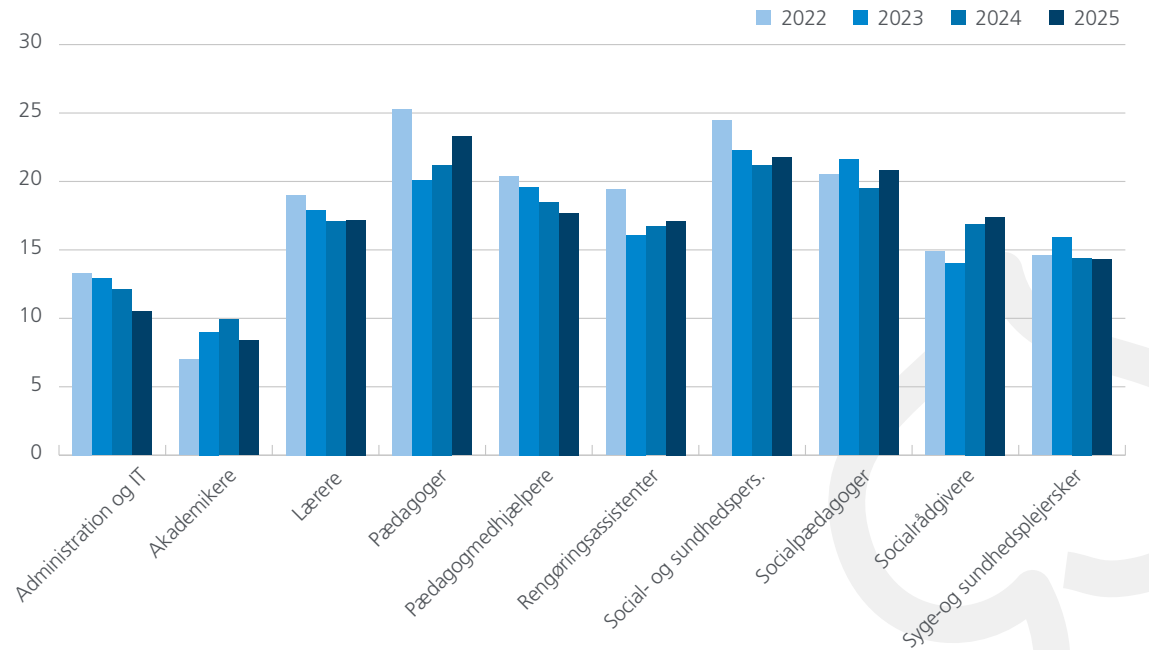


Kilde: Silkeborg Data
Sygefravær er fravær på grund af almindeligt sygefravær, § 56-sygdom og arbejdsskade opgjort i personer og kalenderdage.

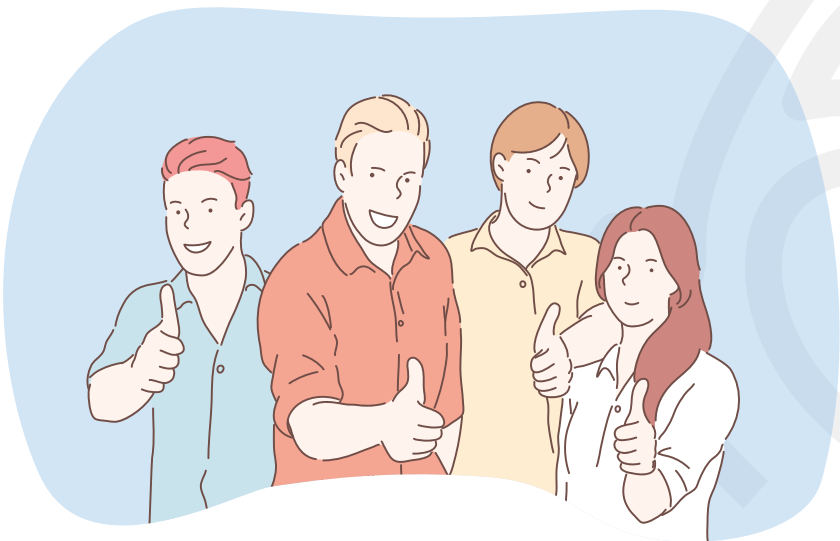
Nedenstående graf viser, at det specielt er de fysisk belastede fag, der har haft det største sygefravær. For overenskomstgrupper med meget kontakt til

borgerne f.eks. lærere, pædagoger og social- og sundhedshjælpere kan der være et stort sygefravær på grund af den tættere borgerkontakt.

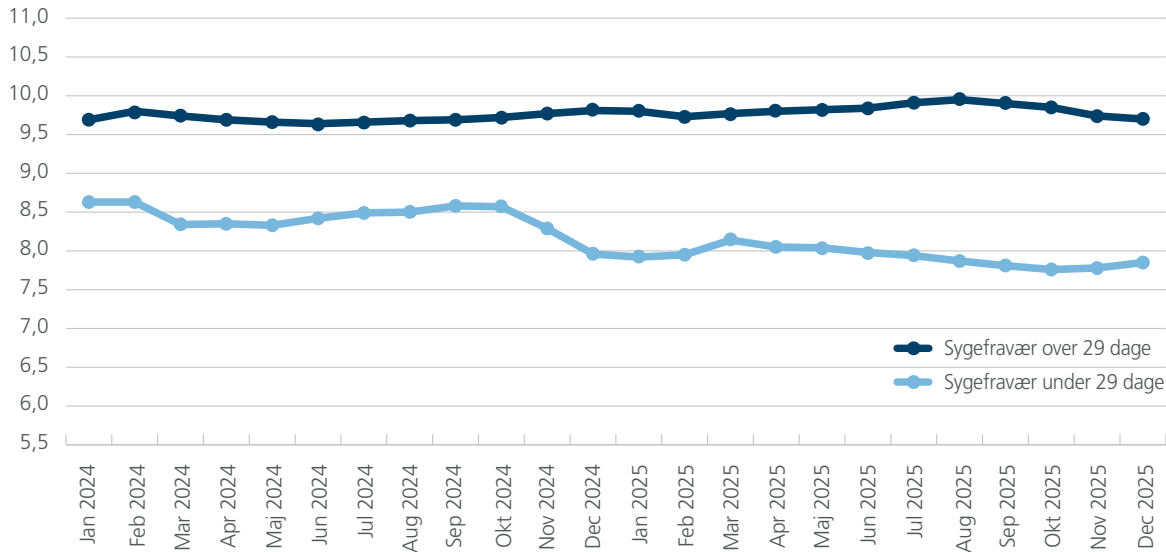
Figur 19
UDVIKLING I DET GENNEMSITLIGE ANTAL SYGEFRAVÆRS-DAGE PR. ANSAT FOR DE 10 STØRSTE OVERENSKOMSTER



Kilde: Silkeborg Data
Sygefravær er fravær registreret som almindeligt sygefravær, § 56-sygdom og arbejdsskade opgjort i personer og kalenderdage.



Figur 20
UDVIKLINGEN I SYGEFRAVÆRS-DAGE PR. ANSAT FORDELT PÅ KORT- OG LANGTIDSSYGEFRAVÆR



Kilde: Silkeborg Data
Sygefravær er fravær registreret som almindeligt sygefravær, § 56-sygdom og arbejdsskade opgjort i personer og kalenderdage.

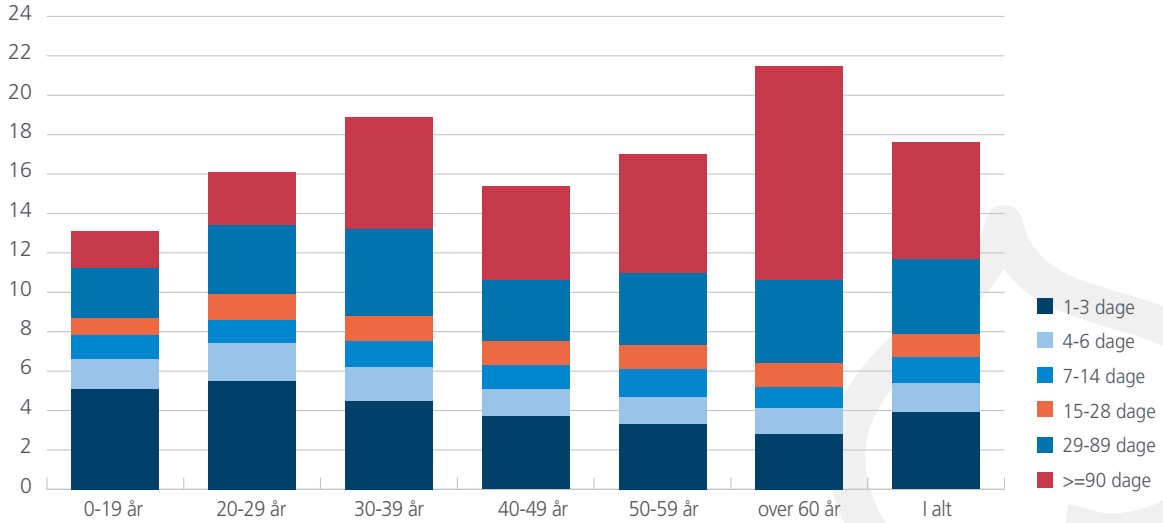
Opdeles det gennemsnitlige sygefravær pr. ansat på korttidssygefravær (sygefravær under 29 dage) og langtidssygefravær (sygefravær større end eller lig med 29 dage) for en længere periode (24 måneder) og opgjort som en løbende sum af 12 måneders sygefravær, så viser nedenstående graf, at korttids-sygefraværet har ligget under langtidssygefraværet i hele perioden. Det lange sygefravær (sygefravær over 29 dage) har ligget forholdsvis stabilt i hele perioden, hvor korttidssygefraværet er faldet fra 8,63 sygefraværsdage pr. medarbejder i januar 2024 til 7,85 sygefraværsdage i december 2025.

Figur 21 viser det gennemsnitlige antal sygefravær-dage (kalenderdage) pr. ansat fordelt på aldersinter-valler og fraværslængde i 2025. 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 med-arbejder kan have flere sygefraværperioder på 1-3

dage, og dermed vil det gennemsnitlige sygefravær pr. medarbejder for perioden 1-3 dage være større end 3 sygefraværsdage.

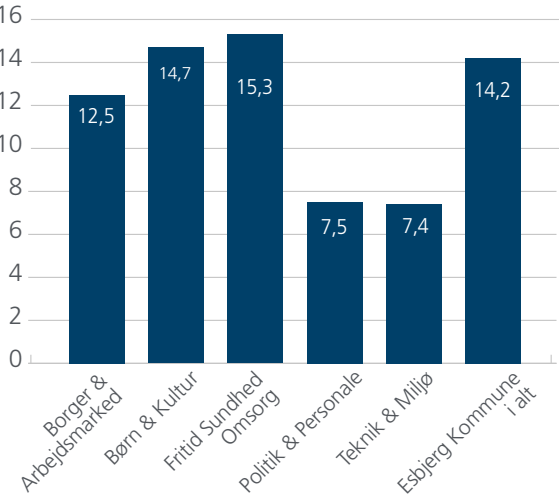
Opgørelse viser, at det er aldersgruppen over 60 år, som har det højeste sygefravær og det er også i den-ne aldersgruppe, at langtidssygefraværet er højest.

Figur 21
SYGEFRAVÆRET PR. ANSAT FORDELT PÅ ALDER OG FRAVÆRSLÆNGDE



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

Figur 22
SYGEFRAVÆR I FULDIDSANSATTE OG ARBEJDS-DAGE



Figur 22 viser sygefraværet i fuldtidsansatte og arbejdsdage. Arbejdsdage med sygefravær pr. fuldtidsansat beregnes på baggrund af sygefraværstimer og fuldtidsansatte. Beregningen adskiller sig fra sygefravær pr. helårsansat, da det alene er sygef-ra-værstimer på arbejdsdage, der indgår i arbejdsdage med sygefravær pr. fuldtidsansat. Derudover tager beregningen af arbejdsdage med sygefravær pr. fuldtidsansat højde for medarbejderens arbejdstid, hvilket ikke er tilfældet i beregningen af sygefravær pr. helårsansat.

