

HR i tal

Et blik på vores organisation

August 2026



VEJLE
KOMMUNE

Indhold

Forord ved Jens Ejner Christensen, borgmester	3
Ansatte i Vejle Kommune.....	4
Vores attraktive arbejdsplads ved formand og næstformand i HovedMED	5
Styrkelse af MED.....	8
Tiltrækning og tilknytning	13
Tema: Annoncering og rekruttering	14
Tema: Fratrædelser	19
Fravær og nærvær.....	22
Ledelse: Uddannelse, trivsel og udvikling	29
Mangfoldighed	36
Tema: Generationer	39
Løn og arbejdstid	41
Løbende justeringer af løn og arbejdstid ved Kristine Schou, HR-chef	45



Forord

I Vejle Kommune arbejder vi med mennesker. Det mærker vi hver dag. Både i mødet med borgere, i samarbejdet med kolleger, og i de mange situationer, hvor faglighed og omtanke gør en forskel. Det er kernen i vores arbejde. Og det er jer, der får det til at lykkes.

Tak for det.

Vi står i en tid, hvor opgaverne fortsat ændrer sig, mens arbejdet med at omsætte de nationale reformer til lokal virkelighed er i fuld gang. Det kræver, at vi udvikler os og finder nye løsninger sammen – på tværs af organisationen og i tæt samspil med vores omverden.

I konstitueringen af det nye byråd har vi sat en klar retning. Vi ønsker, at Vejle Kommune er en attraktiv og tryk arbejdsplads, hvor der er rum til at handle. Hvor vi udvikler vores velfærdsområder i tæt samarbejde med lokalsamfundet. For gode løsninger skaber vi sammen – med borgere, pårørende og samarbejdspartnere.

Samtidig har vi i byrådet fokus på at styrke rekruttering og tilknytning. Vi skal fortsat kunne tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere og ledere. Og vi skal sikre et arbejdsmiljø, hvor det er godt at være – og godt at blive.

I 2027 er Vejle Kommune vært for DM i Skills. Det er en anledning til at sætte fokus på fagene og på de mange muligheder, de rummer. Vi skal vise styrken ved de faglærte veje. Og vi skal vække nysgerrighed hos unge og give forældre et bedre billede af mulighederne. Vi skal vise den stolthed, der er forbundet med det gode håndværk og de nære velfærdsfag.

For vi har brug for flere dygtige medarbejdere. Vi har brug for flere, der vil arbejde tæt på mennesker, og som ser værdien i at gøre en forskel i hverdagen. Det arbejde står I allerede midt i. Hver dag møder I mennesker med faglighed, respekt og engagement.

Tallene i denne rapport viser en del af billedet. Men bag tallene står mennesker. Medarbejdere og ledere, som hver dag bidrager med faglighed, nærvær og vilje til at lykkes sammen.

Tak for jeres store og vedvarende indsats. I er med til at gøre Vejle Kommune til en arbejdsplads, hvor det giver mening at gå på arbejde – og til en kommune, vi kan være stolte af.



*Jens Ejner Christensen
Borgmester*

Kapitel 1

Ansatte i Vejle Kommune

I dette kapitel præsenteres et overblik over ansatte i Vejle Kommune i relation til befolkningsudviklingen. Overblikket baserer sig på data om antal ansatte og deres bopælskommune.

Kapitlet starter med en artikel af kommunaldirektøren og næstformanden i HovedMED om bl.a. strategien for vores attraktive arbejdsplads og det igangsatte arbejde med styrkelse af MEDsamarbejdet.

Vores attraktive arbejdspladser

Attraktive arbejdspladser har længe været i centrum for det personalepolitiske arbejde. Vi ønsker, at vores arbejdspladser er kendetegnet ved medindflydelse, medbestemmelse og høj psykologisk tryghed. Lykkes vi med det, lykkes vi også med at løse vores kerneopgave med høj kvalitet.

At have attraktive arbejdspladser er afgørende i en tid, hvor store generationer forlader arbejdsmarkedet, og ungdomsårgangene er små. Evnen til at tilknytte og tiltrække dygtige medarbejdere er central. Derfor har vi også fokus på den personalepolitiske strategi, vi kalder „Vores attraktive arbejdsplads“.

Det betyder blandt andet, at vi styrker professionelle rekrutteringsprocesser, så vi får de rigtige kandidater, men også at kandidater, der ikke tilbydes det konkrete job, har lyst til at søge igen. Vi vægter god onboarding, både fagligt og socialt. Og vi har fokus på og investerer i god ledelse. Discipliner, vi skal mestre i kampen om dygtig arbejdskraft.

I Vejle Kommune ønsker vi en samarbejdskultur, der er præget af tillid, anerkendelse og åben dialog. Vi tror på, at fælles retning giver styrke. Kort sagt ønsker vi arbejdspladser, hvor man har lyst til at arbejde, og som man gerne anbefaler. Hvor hver enkelt medarbejder oplever at bidrage til noget meningsfuldt, og vi sammen lykkes med kerneopgaven. Forskningen viser, at det

er noget af det, der betyder allermest for vores arbejdsglæde og trivsel.

MED's centrale rolle

Vejle Kommune har medarbejdere på 209 forskellige adresser, der løser en mangfoldighed af opgaver. Hvert sted er dagligdagen og konteksten helt unik. Derfor er der heller ikke en standardopskrift på en velfungerende arbejdsplads.

Men vi ved, det gør en forskel, når medarbejdere oplever at have indflydelse. Arbejdspladser, hvor man er afstemt og slutter op om den fælles kurs, er ofte de sjoveste steder at være medarbejder, og det er ofte også her, kvaliteten af kerneopgaven er højest. Når vi i fællesskab kommer rundt i organisationen, kan vi ofte mærke det på stemningen og atmosfæren, når vi træder ind ad døren. Er vi på en arbejdsplads, hvor vi hjælper hinanden og sammen får tingene til at lykkes? Eller er det et sted med lav psykologisk tryghed, hvor tingene igen og igen bliver svære, og samarbejdet om kerneopgaven er udfordret?

I situationer, hvor det bøvler, er MEDsystemet unikt – og vores nok væsentligste redskab til at skabe attraktive arbejdspladser, lokal medbestemmelse og meningsfuldhed. Det er vores danske model, hvor vi sætter tid af og sammen taler om arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold.

I den senere tid har vi dog oplevet, at samarbejdet i MED kan være udfordret. Hvordan ser et godt samarbejde ud på arbejdspladserne i en digital tidsalder, hvor nye generationer og nye behov skal forstås? Er MED overhovedet en kendt medspiller i det lokale arbejde med trivsel og meningsfuldhed?

I HovedMED er vi derfor enige om, at vi skal styrke vores MEDsamarbejde og kendskabet til MEDsystemets muligheder. Vi skal styrke arbejdet med god ledelse og strukturerne omkring de medarbejdere, der aktivt tager del i MEDarbejdet, så de har tid til at samle og engagere kolleger om MEDarbejdet. Vi skal desuden blive bedre til at lade os inspirere og lære af hinanden på tværs af kommunen. Det er nogle af de greb, vi vil arbejde med i den kommende tid, for vi skylder hinanden altid at have de bedst mulige arbejdspladser.



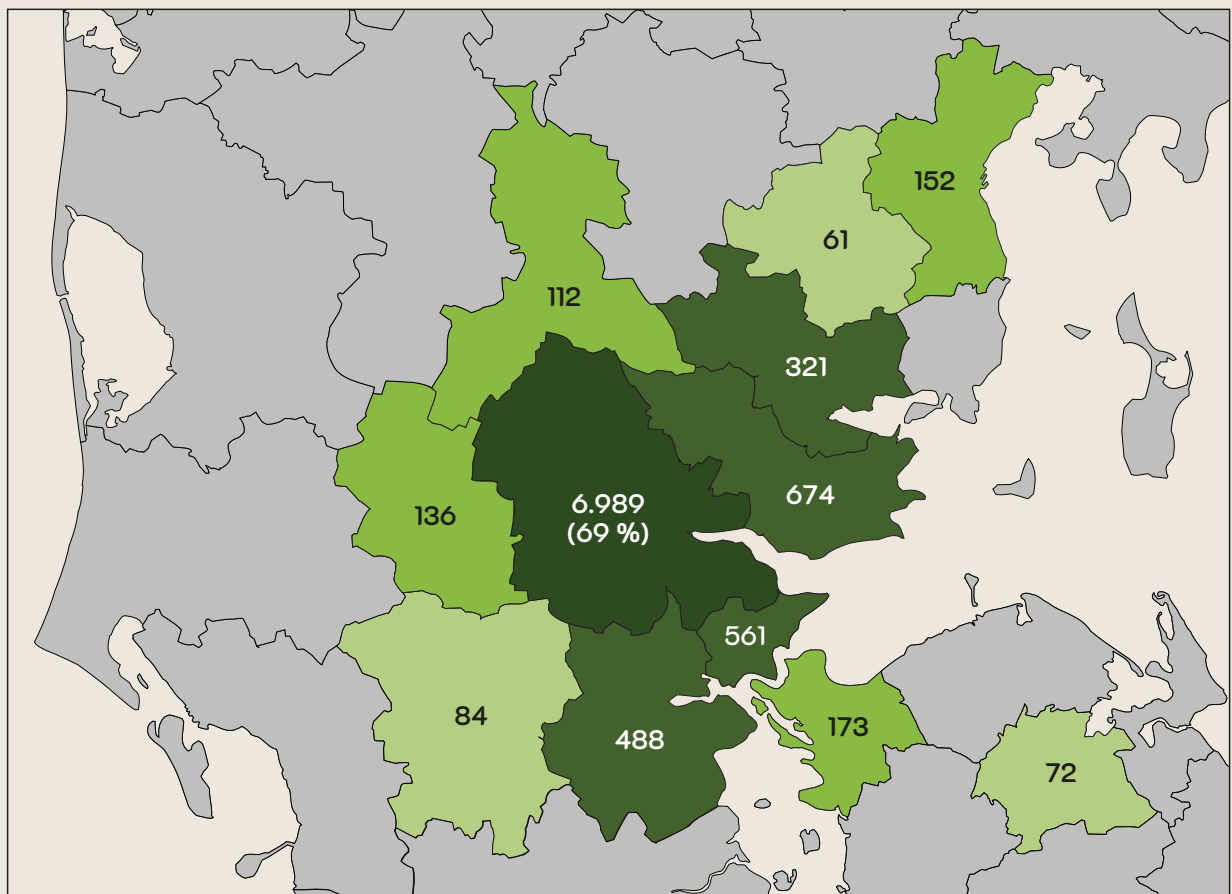
Niels Ågesen
Formand i HovedMED



Bo Uttrup
Næstformand i HovedMED

Her bor Vejle Kommunes ansatte

69 % af Vejle Kommunes ansatte bor inden for kommunegrænsen.



De ansattes bopæl i forhold til arbejdssted har betydning for omfanget og karakteren af den daglige transport. Afstanden mellem bopæl og arbejdsplads kan, afhængigt af den valgte transportform, have betydning for klimabelastningen.

Som led i kommunens grønne transportpolitik er forskellige tiltag, med fokus på mere bæredygtig transport, iværksat. Det omfatter blandt andet projektet „Lån og test en elcykel gratis“, hvor ansatte har mulighed for at låne en elcykel.

Projektet har foreløbigt stor succes, og elcyklerne har i størstedelen af perioden været fuldt booket, med undtagelse af januar, formentlig grundet vejrforholdene.

Ansatte

- 1.000+
- 300-999
- 200-299
- 100-199
- 0-99

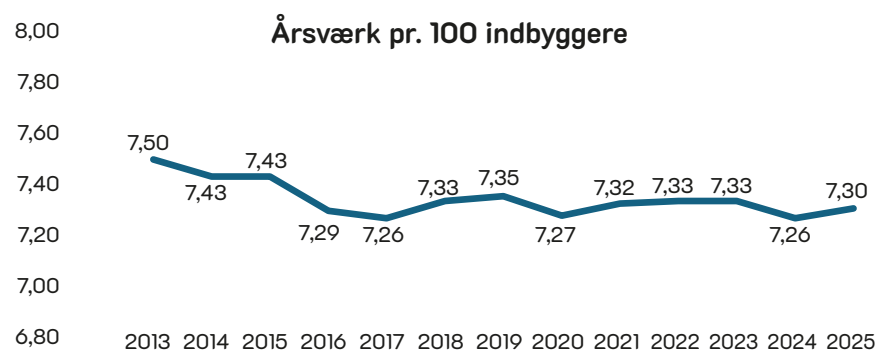
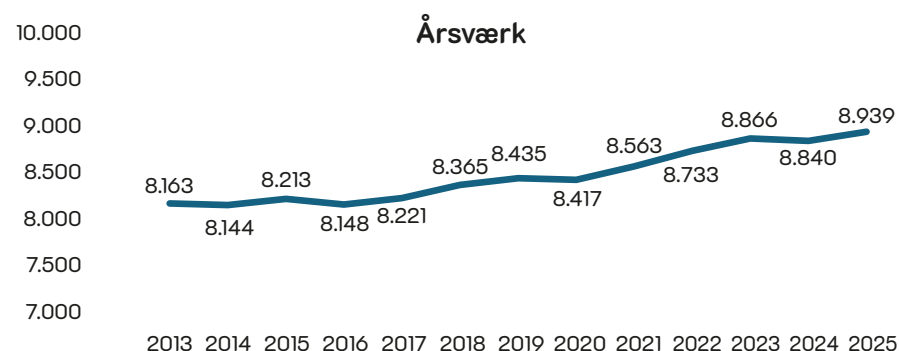
Kortet viser de største bopælskommuner for Vejle Kommunes medarbejdere. Der er kun taget månedslønnede med i opgørelsen (i alt 10.139 personer). Der er alene markeret bopælskommuner, hvor over 0.5 % af kommunens ansatte bor. Der bor omkring 300 ansatte udenfor de markerede kommuner.

Kilde: KMD OPUS Personale.

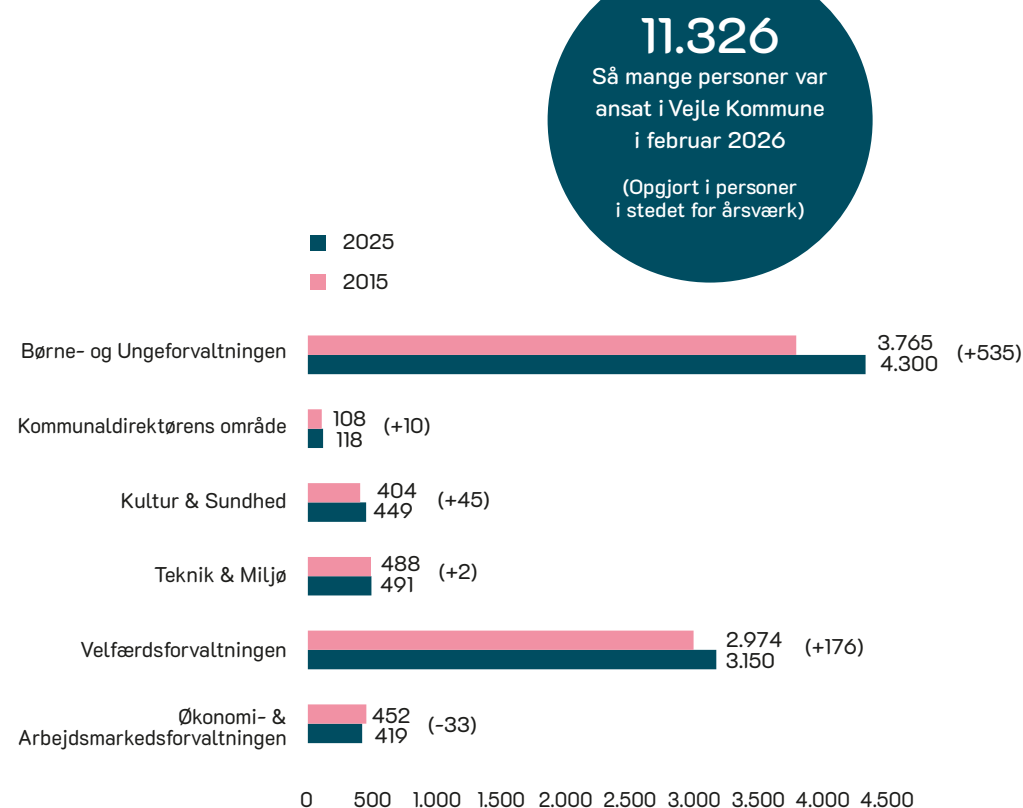


Antallet af ansatte

Der er fortsat en stigning i antallet af kommunalt ansatte målt i årsværk. Opgøres antallet af ansatte i forhold til borgere i kommunen, ses det, at antallet af ansatte pr. 100 indbyggere fortsat ligger stabilt omkring 7,3. Der ses samlet set mindre variationer mellem forvaltningerne, hvor størstedelen har en svag stigning i antal årsværk, mens Økonomi- & Arbejdsmarkedsforvaltningen har et mindre fald i perioden.



Figuren øverst viser udviklingen af ansatte i Vejle Kommune opgjort på årsværk i perioden 2013-2025. Et årsværk svarer til en fuldtidsstilling på 37 timer pr. uge i 1 år. Figuren nederst viser antal ansatte målt i årsværk pr. 100 indbyggere i perioden 2013-2025. Ansatte er målt i årsværk, og befolkningstallet er opgjort 1. januar i året. Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor og Danmarks Statistik.



Figuren viser kommunens ansatte fordelt på forvaltningerne. De ansatte er opgjort i årsværk (et årsværk svarer til en fuldtidsstilling på 37 timer pr. uge i 1 år) og er fordelt ud fra Vejle Kommunes organisationsdatabase. Tallene i parentes angiver udviklingen i årsværk i forvaltningen fra 2024 (1.1-31.12) til 2025 (1.1-31.12). Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor.

Kapitel 2

Styrkelse af MED

HovedMED besluttede i februar 2026 at igangsætte en arbejdsmiljøindsats for at styrke MEDsamarbejdet. Indsatsen handler om at styrke samarbejdet og det lokale ejerskab, så MEDorganisationen i endnu højere grad bidrager til inddragelse og til at skabe attraktive, velfungerende arbejdspladser, der lykkes med kerneopgaven.

Ambitionen er ikke at skrive en ny lokal MEDaftale. Vi er glade for den, vi har. Det handler om vidensdeling om, hvordan vi bedst kan bruge MEDsystemet til at skabe forudsætninger for gode beslutninger, der har stort lokalt ejerskab og følgeskab.

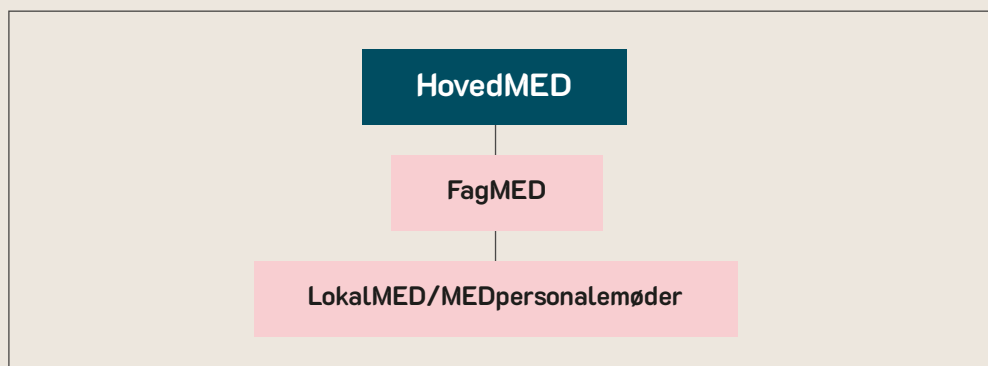


Hvad er MED?

MED står for MEDindflydelse og MEDbestemmelse, som er formuleret af både arbejdsgivere og arbejdstagere (KL og Forhandlingsfællesskabet). MEDindflydelse indebærer, at der er gensidig pligt til at informere om og drøfte alle forhold af betydning for arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold. MEDbestemmelse betyder, at der kan fastlægges retningslinjer for tilrettelæggelsen af arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold inden for ledelsens ansvars- og kompetenceområde. Vejle Kommune har med afsæt i rammeaftalen forhandlet en lokal MEDaftale.

Ledelsens opgave i MED er at sætte retning og træffe beslutninger – på baggrund af aktiv lytning, inddragelse og dialog. Lederne har fortsat ledelsesret og forventes at rammesætte – MED skal være med til at kvalificere lederens beslutninger. MED er tænkt som et fælles udviklingsrum – en tænketank – hvor ledere og medarbejdere sammen kan kvalificere beslutninger, teste idéer og give vigtig feedback, inden noget sættes i værk. Medarbejderrepræsentanterne varetager alle medarbejdernes interesser og synspunkter og er ambassadører for de beslutninger, der træffes på baggrund af en drøftelse i MED.

Ideelt set er MED et fælles rum mellem ledere og alle medarbejdere. Ledere har et særligt ansvar for at invitere ind i rummet. Medarbejdere har ansvaret for at tage aktivt del i at skabe en arbejdsplads med god løsning af kerneopgaven, høj trivsel og et godt arbejdsmiljø.



Hvorfor styrkelse af MEDsamarbejdet?

Når MEDsamarbejdet fungerer godt, kan det være et centralt redskab til at skabe attraktive arbejdspladser, der lykkes med kerneopgaven. Inddragelse kan både kvalificere beslutninger, skabe følgeskab og ambassadører, og styrke arbejdsmiljøet til gavn for kerneopgaven.

Samtidig kan MEDsamarbejdet nogle gange blive udfordret. Nye generationer på arbejdsmarkedet er vokset op med sociale netværk og nye opfattelser af, hvad et godt samarbejde er. Måske kan en travl hverdag presse, så møder kommer lidt på autopilot – med for meget orientering og for lidt reel dialog.

Derfor har HovedMED besluttet, at man over de næste 4 år vil arbejde for en styrkelse af MEDsamarbejdet. Det kommer til at involvere MEDudvalg på alle niveauer og alle ansatte (ledere og medarbejdere), fordi der bliver sat særligt fokus på, hvordan vi sammen skaber et MEDsamarbejde, der opleves meningsfuldt, involverende og værdiskabende for både ledere, medarbejdere og kerneopgaven.

Styrkelse af MED

Strategisk indsats

HovedMED besluttede i februar 2026 at igangsætte en indsats for styrkelse af MEDsamarbejdet. Indsatsen handler om at styrke samarbejdet og det lokale ejerskab, så MEDorganerne i endnu højere grad bidrager til at skabe attraktive, velfungerende arbejdspladser, der lykkes med kerneopgaven.

Forvaltningsinitiativer

Anette Ravn Olsen, chef for Familie & Forebyggelse



Vi har i ledergruppen stort fokus på et velfungerende MED som et redskab til et godt arbejdsmiljø – bl.a. har vi sammen med MEDudvalgene arbejdet på sammen at blive skarpere på vores fælles formål og roller. Både ledelsens rolle, men også hvordan vi kan støtte medarbejderne i deres rolle – ikke mindst i forhold til deres bagland.

Det er vigtigt, at MED ikke er afkoblet fra vores daglige opgaveløsning. Derfor har vi blandt andet skrevet MED ind i vores „Ramme for kvalitetsudvikling og lokalt tilsyn“ på døgnovrådet.

Vi kan også mærke, at det bliver vanskeligere at rekruttere. Så i en verden, hvor vi oplever høje følelsesmæssige krav, og Facebook-retorikken også rammer os, har MED en vigtig rolle i forhold til at skabe attraktive arbejdspladser.

Børne- & Familiecentret

Bianca Vitali, ungekonsulent/AMR og Anja Hansen, leder



Vi har haft den styrke, at vi har haft et meget ambitiøst MEDudvalg, hvor repræsentanterne har været meget opsatte på at have alle deres kolleger med. Derfor har vi afprøvet forskellige mødeformer. Bl.a. testede vi en periode et „FolkeMED“. Det lærte vi meget af, men endte med at gå fra det igen. Så prioriterede vi den årlige klippekortsdag til udvikling af struktur og samarbejde, hvor vi sammen drøftede, hvad det er, vi skal bruge MED til, og hvad MED ikke skal bruges til. Her er vi nået frem til det oprindelige mindre forum, hvor vi hurtigere sammen kan prøve ting af. Lidt mere som en tænketank, hvor vi har fået mere „VI“ ind. Hvad er godt for BFC? Hvor vi er mere fælles om arbejdsmiljøet og kerneopgaven.

Vores vigtigste råd vil nok være, at det er afgørende at få lavet en god struktur; en dagsorden, der er tydelig på, hvad vi drøfter, og hvorfor. Så giv tid til at lave dagsordner og processen, og skab en god rytme. Vores AMG-møder ligger 3 uger inden MED, så vi kan nå at drøfte, om der skal noget med. Dagsordensmøde er 1½ uge før. Så kan vi som medarbejderrepræsentanter nå at stikke fingeren i jorden i forhold til baglandet.



Vejle Kommunes lokale MEDaftale

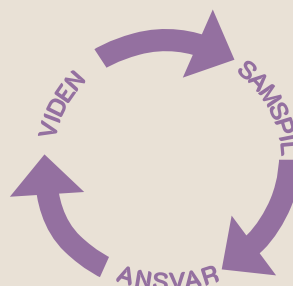
Vejle Kommunes lokale MEDaftale er i 2020 forhandlet ud fra rammeaftalen og bygger på viljen til at dele viden, lysten til aktivt at bidrage til en attraktiv arbejdsplads og et fælles ansvar.

Vejle Kommunes lokale MEDaftale

Vores samarbejde er baseret på en grundholdning om, at vores beslutninger og strategier bliver bedre med en tidlig og reel inddragelse af MED. De personalepolitiske værdier er grundlaget for MED.

MEDindflydelse betyder, at medarbejdernes synspunkter og forslag bliver taget med i ledelsens overvejelser og beslutninger.

MEDbestemmelse betyder, at ledelse og medarbejderrepræsentanter i MEDsystemet har mulighed for at forhandle om og aftale retningslinjer. Begge parter skal udvise positiv forhandlingsvilje.



Samarbejdet i MED – ledelse og tillidsvalgte

I Vejle Kommune er de tillidsvalgte vigtige samarbejdspartnere, der repræsenterer medarbejdernes perspektiver.

MEDsamarbejdet bygger på tre grundlæggende værdier:
Viden – Samspil – Ansvar

Viden handler om, at ledelse og tillidsvalgte informerer og inddrager hinanden tidligt og løbende, så alle har et godt grundlag for dialog og beslutninger.

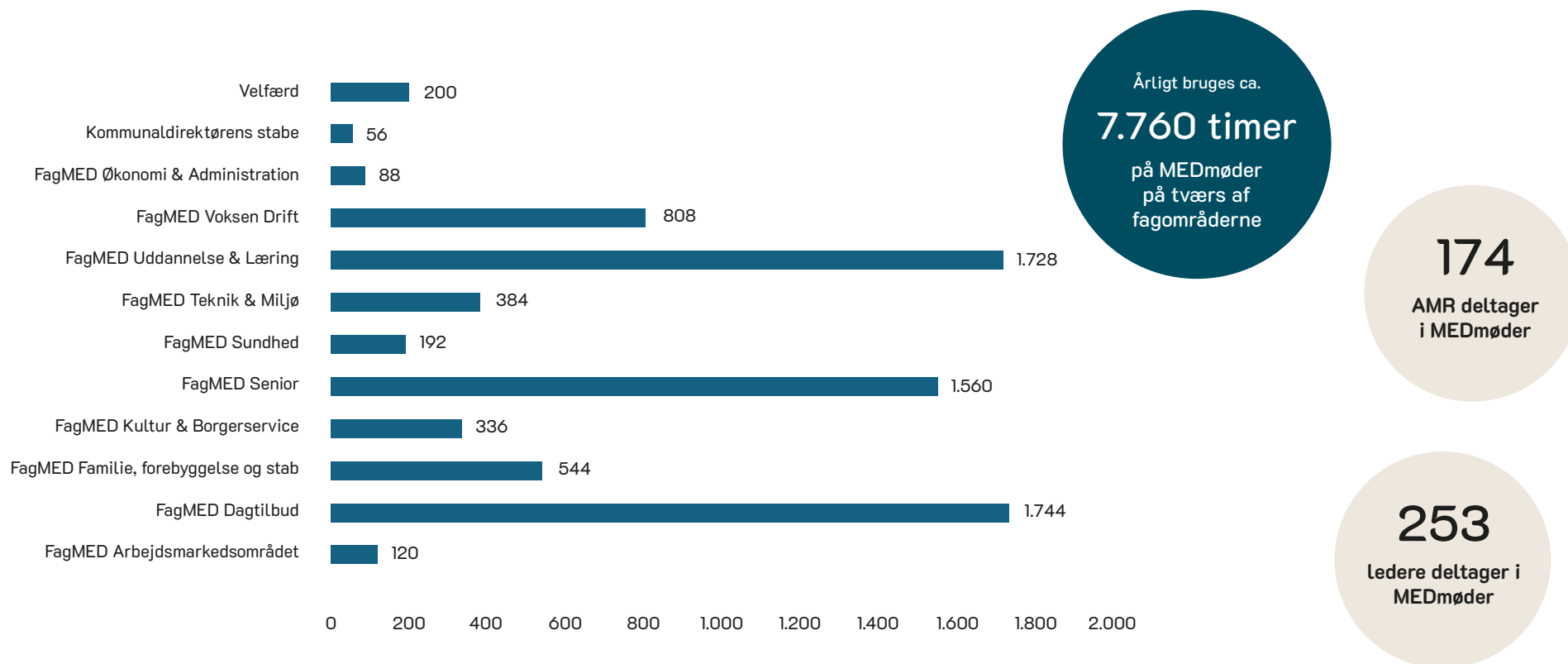
Samspil handler om at møde hinanden med nysgerrighed og forståelse for forskellige perspektiver og vilkår.

Ansvar handler om, at ledelse og tillidsvalgte tager fælles ansvar for de beslutninger, der træffes, og for at skabe en god dialog og et godt samarbejds-klima på arbejdspladsen.

Kilde: Vejle Kommunes lokale MEDaftale.

Hvor meget tid bruger vi på MEDmøder?

Tallene i figuren viser et estimeret tidsforbrug på møder i MEDudvalg. Opgørelserne er beregnet ud fra en fast forudsætning om, at alle MEDudvalg afholder minimum de fire årlige obligatoriske møder, hvor beregningen er foretaget ud fra en forudsætning om, at møderne har en varighed på to timer. Beregningen indeholder således alene mødetid til faste MEDmøder, ikke tid til forberedelse, formøder og MEDpersonalemøder mv.



Figuren viser en estimering af timeforbruget for MEDmøder i Vejle Kommune fordelt på FagMED. Timeforbruget er beregnet på baggrund af, at der afholdes 4 møder årligt af to timers varighed. Tidsforbruget på MEDpersonalemøder er ikke inkluderet i opgørelsen. Tallene er gældende for MEDoversigten fra februar 2026.

Kilde: Vejle Kommunes MEDstruktur, egne beregninger.

Kapitel 3

Tiltrækning og tilknytning

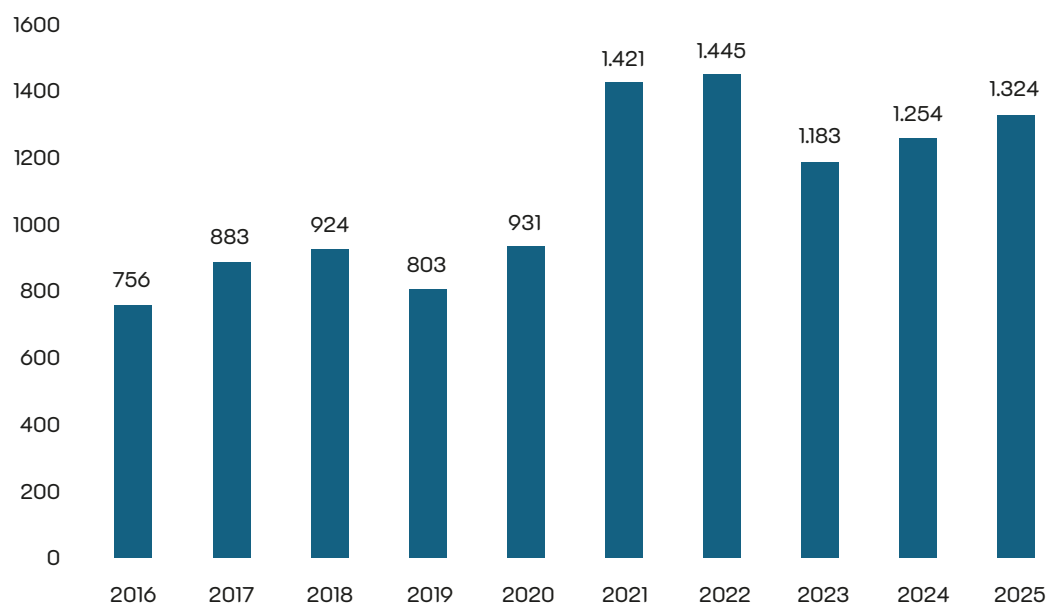
I en tid, hvor store årgange forlader arbejdsmarkedet, mens ungdomsårgangene er mindre, opstår der et arbejdsmarked, hvor arbejdspladser oplever skærpet konkurrence om at tiltrække og fastholde kompetente medarbejdere. Det er en af grundene til, at den overordnede personalepolitiske strategi i Vejle Kommune hedder „Vores attraktive arbejdsplads“. At arbejdspladsen opleves som tiltrækkende – et sted, hvor medarbejderne har lyst til at blive, er glade for deres arbejde og taler positivt om den, så de bliver naturlige ambassadører – har samtidig stor betydning for, at energien kan bruges på at lykkes med vores kerneopgave.

Men et godt omdømme (employer branding) kan ikke stå alene. Der er i Vejle Kommune lavet en række tiltag. Blandt andet er der fokus på effektive stillingsannoncer og annoncering. I dette års udgave af HR i tal vil vi dykke ned i dette tema.

Tema: Annoncering og rekruttering

Hvor mange stillingsopslag laver vi?

Figuren viser, at antallet af stillingsopslag overordnet set har været stigende i perioden fra 2016 til 2025. Særligt 2021 og 2022 skiller sig ud med et markant højere antal stillingsopslag, mens niveauet i de efterfølgende år fortsat ligger relativt højt sammenlignet med perioden før 2020.



Figuren viser antallet af stillingsopslag opslået af Vejle Kommune i årene 2016-2025.

Note: Der kan være flere stillinger i samme opslag, ligesom der kan være tale om genopslag. Derfor er antal stillingsopslag ikke nødvendigvis identisk med antallet af opslåede stillinger.

Kilde: OFIR.

Gode stillingsopslag

I Vejle Kommune har vi fælles vejledende skabeloner for stillingsopslag. Både så opslagene har kvalitet, og man ikke glemmer vigtige oplysninger, men også så annoncer på tværs af kommunen har et ensartet udtryk og kan genkendes som værende fra Vejle Kommune. Skabelonen opdateres løbende, bl.a. så stillingsopslag starter med at fokusere på de ting, arbejdspladsen kan tilbyde, i stedet for at forfalde til lange lister med „vi forventer af dig...“.

Koncern HR og Kommunikation arbejder aktuelt på en Vejle Kommune AI-skriveassistent til stillingsopslag, som adskiller sig fra andre AI-løsninger ved at tage afsæt i kommunens egne vejledninger for god kommunikation og ved at være trænet på baggrund af en række udvalgte, gode stillingsopslag fra hele kommunen, ligesom den benytter kommunens egen skabelon for stillingsopslag.

Billeder og videoer

For at have effekt skal en jobannonce ledsages af relevante autentiske billeder, der afspejler jobbet og vores værdier. I nogle situationer kan jobopslag suppleres af små videoer, der på autentisk vis viser, hvad arbejdspladsen tilbyder. I Vejle Kommune er de fælles rekrutteringsbilleder samlet i billedprogrammet Skyfish, så de kan tilgås af alle forvaltninger, samtidig med at der er styr på den fototekniske kvalitet, ophavsrettigheder og GDPR-retningslinjer mv.



Nøgletal – Annoncering af stillingsopslag

Alle stillingsopslag slås op på kommunens hjemmeside og Jobnet. Herudover har Vejle Kommune valgt at samarbejde med en større tværfaglig jobportal for at sikre, at flest mulige relevante jobsøgere ser annoncerne. For at gøre det enkelt for arbejdspladserne er der forhåndsdefineret fem SoMe-pakker, som arbejdspladserne kan tilkøbe, i forhold til hvor vanskeligt de forventer, det bliver at tiltrække kvalificerede ansøgere. Målrettede kampagner på sociale medier giver mulighed for at henvende sig til kandidater, der ikke er aktivt jobsøgende, men måske kunne få lyst til at søge, hvis de „tilfældigvis“ blev opmærksomme på jobbet.

Basis-pakken

Den er gratis for arbejdspladsen og anbefales til rekrutteringer, hvor der forventes et relevant antal kvalificerede ansøgere.

Medium-pakken

Kampagne på Facebook og Messenger målrettet relevante faglige profiler i et relevant geografisk område.

Anbefales til stillinger, hvor det forventes, at det kan være svært at få det nødvendige felt af ansøgere.

Premium-pakken

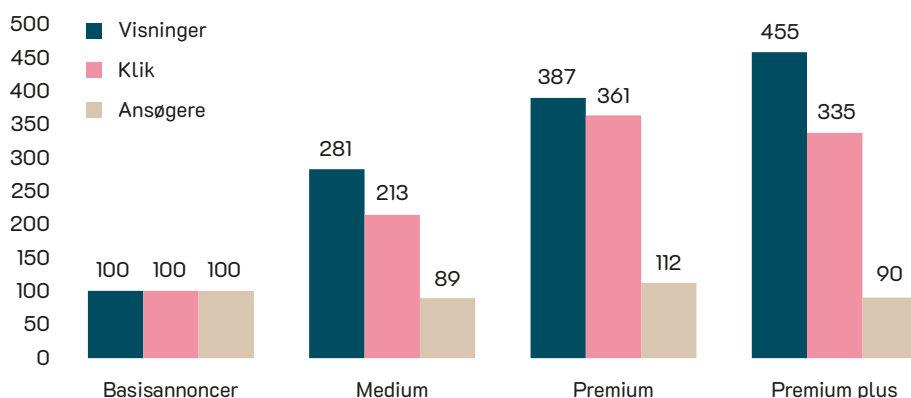
Samme som medium-pakken, men med yderligere boost på Facebook og Messenger.
+ Instagramkampagne målrettet relevante faglige profiler i et relevant geografisk område.
+ Jobindex profilannonce.

Premium-pakken +

Egnet til stillinger, der forventes vanskelige at besætte, og hvor der ønskes gentagende eksponering for relevante ansøgere.

Ren LinkedIn-pakke

Anbefales til leder- eller specialiststillinger, hvor det forventes, at potentielle ansøgere primært er på LinkedIn.



I figuren ses indekstal for, hvor mange visninger, klik og ansøgninger de forskellige stillingsopslag har fået i forhold til valg af annonceringspakke. Annoncering med basisannoncer er sat til indeks 100 for at vise den eksponentielle stigning i antallet af klik og visninger ved valg af mediepakker, samt fald/stigning i det gennemsnitlige antal ansøgere pr. stillingsopslag. Tabellen ved siden af viser det samme i absolutte tal.

Kilde: Signatur rekrutteringssystem og Jobindex.

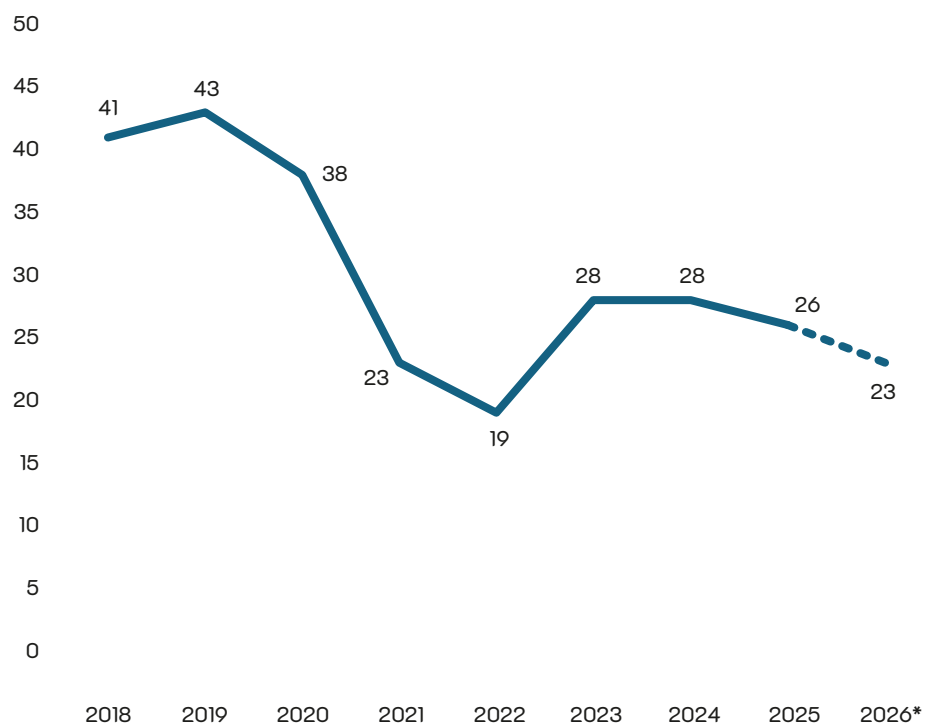
Annoncering	Antal opslag	Gennemsnit antal visninger	Gennemsnit antal klik	Gennemsnit antal ansøgere
Basisannoncer	460	17.451	225	28,0
Medium	338	49.033	480	25,0
Premium	54	67.613	812	31,3
Premium plus	27	79.395	753	25,3
Hovedtotal	879	34.504	374	26,9

Tabellen viser, hvordan kommunens samlede antal af stillingsopslag for perioden 27.03.2025 – 31.12.2025 har fordelt sig på de annonceringsmuligheder, vi har ved vores leverandør Jobindex, og hvordan de præsterer ift. antal klik og visninger på de platforme, hvor vi annoncerer, dvs. hjemmesider og sociale medier. Derudover kan man se, hvor mange ansøgere de forskellige annonceringer genererer i gennemsnit. I tabellen ved siden af ses en indekseret oversigt.

Kilde: Signatur rekrutteringssystem og Jobindex.

Ansøgninger fordelt på år

Det gennemsnitlige antal ansøgere pr. stillingsopslag er faldet over det sidste årti. Antallet har dog ligget stabilt efter corona-årene, hvor man oplevede det laveste antal ansøgere pr. stillingsopslag.



Figuren viser det gennemsnitlige antal af ansøgere pr. stillingsopslag opslået af Vejle Kommune i årene 2018-2026. *Tallet for 2026 dækker kun perioden 01.01.-20.04.
Kilde: Signatur rekrutteringssystem.

Gennemsnitligt antal ansøgere fordelt på forvaltninger

Tallene i tabellen afspejler, at forvaltningerne oplever meget forskellige rekrutteringssituationer. Det kan særligt være svært at tiltrække ansøgere til SOSU- og sygeplejestillinger, hvilket også afspejler sig i det lave gennemsnit på 17,9 ansøgere pr. stillingsopslag i Velfærdsforvaltningen.

Vejle Kommune	2024	2025
Børne- og Ungeforvaltningen	30,1	27,8
Kommunaldirektørens område	39,2	38,9
Kultur & Sundhed	51,2	59,8
Økonomi- & Arbejdsmarkedsforvaltningen	41,7	34,6
Teknik & Miljø	35,1	41,2
Velfærdsforvaltningen	18,8	17,9
Vejle Kommune samlet	28,1	26,2

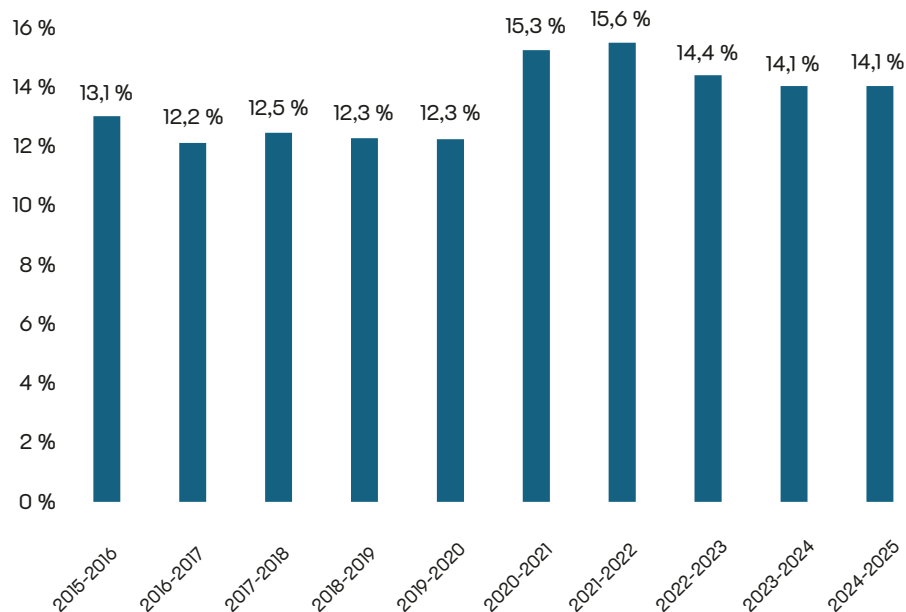
Tabellen viser antal ansøgere pr. stillingsopslag fordelt på forvaltninger. Tallene er et gennemsnit for året.
Kilde: Signatur rekrutteringssystem.



Tilknytning og personaleomsætning

Personaleomsætning beskriver den andel af medarbejdere, der forlader en organisation i en given periode. Omsætningstal kan fungere som en nøgleindikator, da de giver indsigt i bevægelser på arbejdsmarkedet. Personaleomsætningen er fortsat højere end før 2020, hvor den lå relativt stabilt omkring 12 %. De seneste to år har personaleomsætningen ligget stabilt på 14,1 % efter nogle år, hvor den har ligget rekordhøjt.

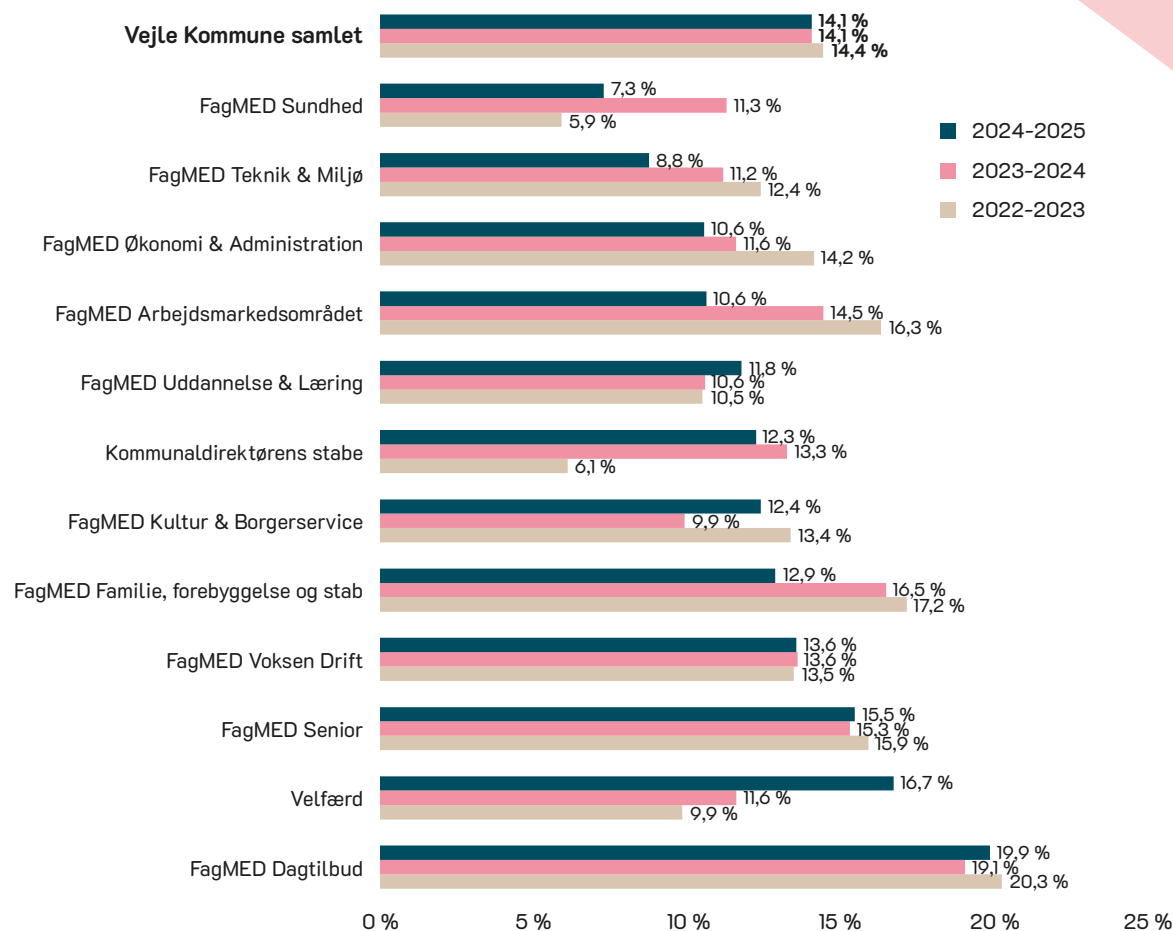
Udvikling i personaleomsætning



Figuren viser personaleomsætningen over tid. Perioderne dækker fra december til december. I data indgår månedslønnet personale ekskl. elever, vikarer og ekstraordinært ansatte.

Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor.

Personaleomsætning fordelt på FagMED



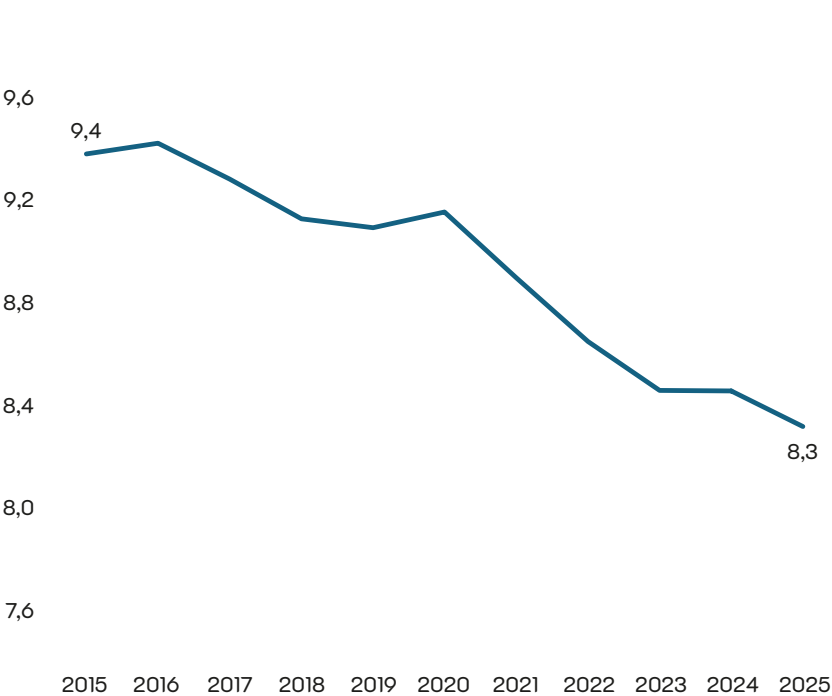
Figuren viser personaleomsætningen over tid fordelt på FagMED. Perioderne dækker fra december til december. I data indgår månedslønnet personale ekskl. elever, vikarer og ekstraordinært ansatte.

Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor.

Anciennitet

Medarbejdere i Vejle Kommune har i gennemsnit været ansat i 8,3 år i 2025. Det er ét år mindre end i 2015, hvilket kan afspejle en øget mobilitet på arbejdsmarkedet, ændringer i alderssammensætningen eller rekrutteringsdynamikker over tid. Gennemsnitlig anciennitet er en væsentlig indikator, fordi den både siger noget om tilknytning og om arbejdspladsens evne til at fastholde erfaring og kontinuitet.

Anciennitet over tid



Figuren viser gennemsnitlig ansættelsesanciennitet i Vejle Kommune i perioden 2015-2025. Anciennitet er målt i år, og i data indgår månedslønnet personale. Hver månedslønnet indgår med sin anciennitet det pågældende år i hver måned, de har været ansat. Tallet for hele året er et gennemsnit af ancienniteten i de enkelte måneder. Kilde: Vejle Kommune. Data fra Vejle Kommunes BI-system med data fra KMD Opus.

Anciennitet fordelt på forvaltninger



Figuren viser gennemsnitlig ansættelsesanciennitet i Vejle Kommune i 2015, 2020 og 2025, fordelt på forvaltninger. Anciennitet er målt i år, og i data indgår månedslønnet personale. Hver månedslønnet indgår med sin anciennitet det pågældende år i hver måned, de har været ansat. Tallet for hele året er et gennemsnit af ancienniteten i de enkelte måneder. Kilde: Vejle Kommune. Data fra Vejle Kommunes BI-system med data fra KMD Opus.



Tema: Fratrædelser

Hvorfor fratræder medarbejdere i Vejle Kommune – Foreløbige indsigter

Som en del af det generelle arbejde med at udvikle attraktive arbejdspladser har HovedMED besluttet, som et forsøg, at indsamle viden om, hvorfor medarbejdere fratræder i Vejle Kommune. Konkret udsendes i en periode, via e-Boks, et spørgeskema til alle fratrådte månedslønnede ansatte. Det vil sige, at spørgeskemaet både er sendt til ansatte, der er fratrådt efter eget ønske, og opsagte.

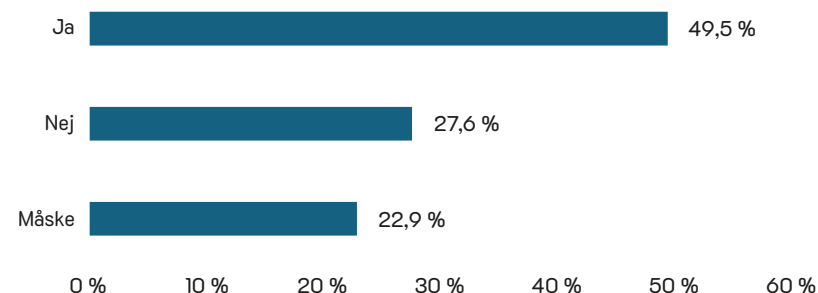
Formålet med spørgeskemaet er at få viden og indsigt i, hvordan Vejle Kommune opfattes som arbejdsplads, hvorfor de vælger at fratræde, om de kunne have lyst til at søge tilbage på et senere tidspunkt osv. Indsigter, som blandt andet i Hoved- og FagMED kan anvendes som data i forbindelse med det fortsatte arbejde med at udvikle Vejle Kommune som en attraktiv arbejdsplads.

Dataene hviler alene på besvarelser i perioden fra februar til maj 2026. Der er således tale om foreløbige indsigter baseret på 105 besvarelser ud af 607 udsendte spørgeskemaer i perioden. Dette giver en svarprocent på 17,3 %. Det samlede og mere repræsentative datasæt vil blive drøftet i HovedMED i efteråret 2026 som en del af den strategiske personalepolitiske drøftelse.

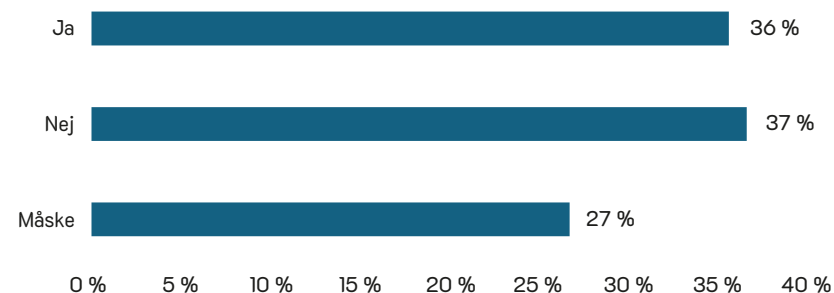
Undersøgelsen viser blandt andet, at 49,5 % af respondenterne vil anbefale Vejle Kommune som arbejdsplads, mens 27,6 % ikke vil gøre det.

63 % angiver, at de gerne vil, eller måske vil, søge tilbage til Vejle Kommune som arbejdsplads på et senere tidspunkt. Dvs. at gruppen af tidligere medarbejdere kan være vigtige i forhold til fremtidige rekrutteringer.

Vil du anbefale Vejle Kommune som arbejdsplads til andre?



Vil du overveje selv at søge tilbage til Vejle Kommune på et senere tidspunkt?



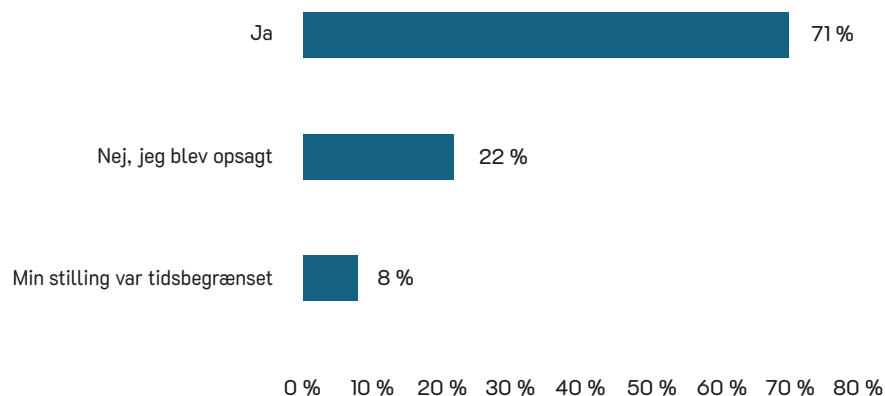
Figurerne viser andelen af fratrådte medarbejdere, der vil anbefale Vejle Kommune som arbejdsplads, samt andelen der vil overveje at søge tilbage på et senere tidspunkt. Dataene dækker over 105 besvarelser fra februar til maj 2026. Kilde: Vejle Kommune. Data fra Exit undersøgelse.

Årsager til fratrædelser

De respondenter, der har angivet, at de selv har opsagt deres stilling i Vejle Kommune, blev bedt om at angive den væsentligste grund til deres opsigelse.

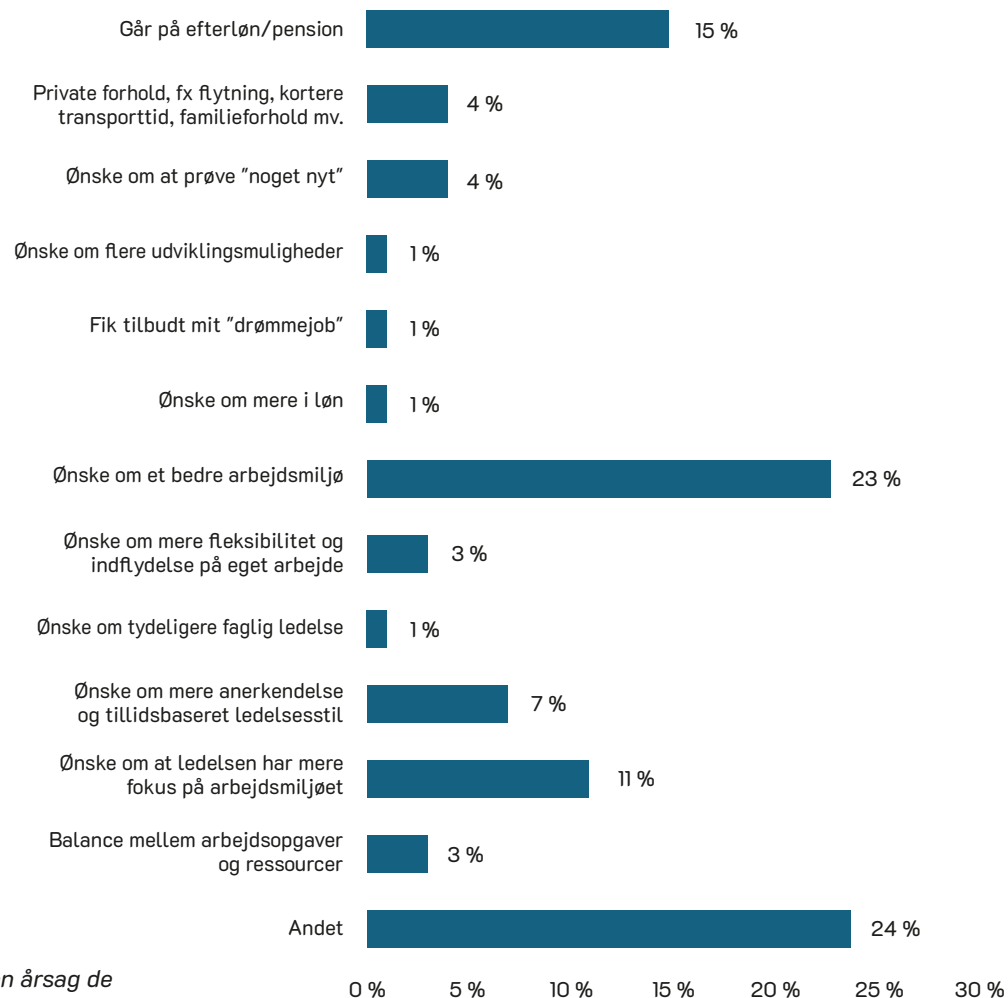
Hvis der alene ses på medarbejdere, der selv har sagt op, viser besvarelsenerne, at de væsentligste årsager til deres opsigelse er ønske om et bedre arbejdsmiljø, efterløn/pension samt ønske om øget fokus på arbejdsmiljøet fra ledelsen.

Sagde du selv op?



Figurerne viser bl.a. fordelingen af medarbejdere, der selv har sagt op, og hvilken årsag de har angivet som væsentligst for deres fratrædelse (i figuren er årsager med over 1 % medtaget). Dataene dækker over 105 besvarelser fra februar til maj 2026.
Kilde: Vejle Kommune. Data fra Exit undersøgelse.

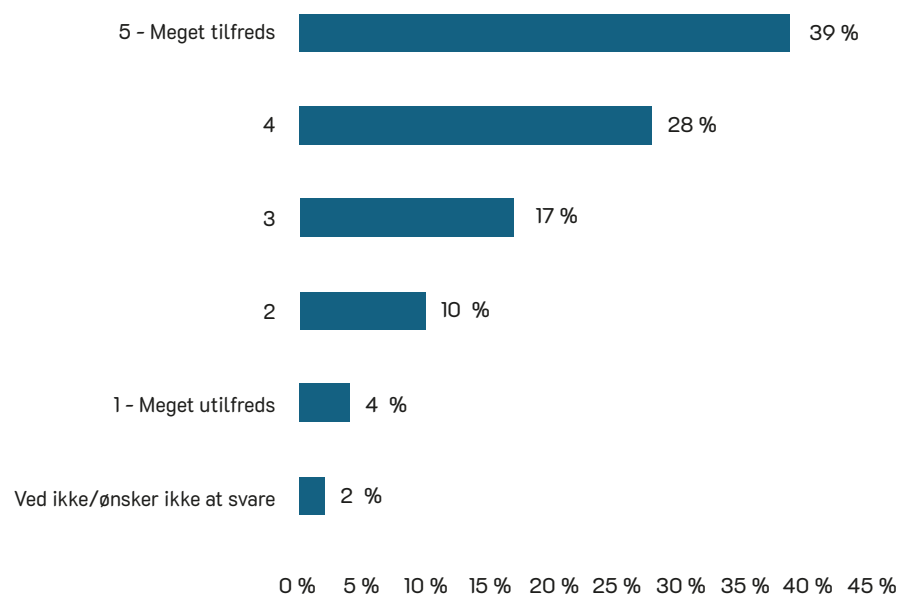
Hvad er den væsentligste årsag til, at du sagde din stilling op?





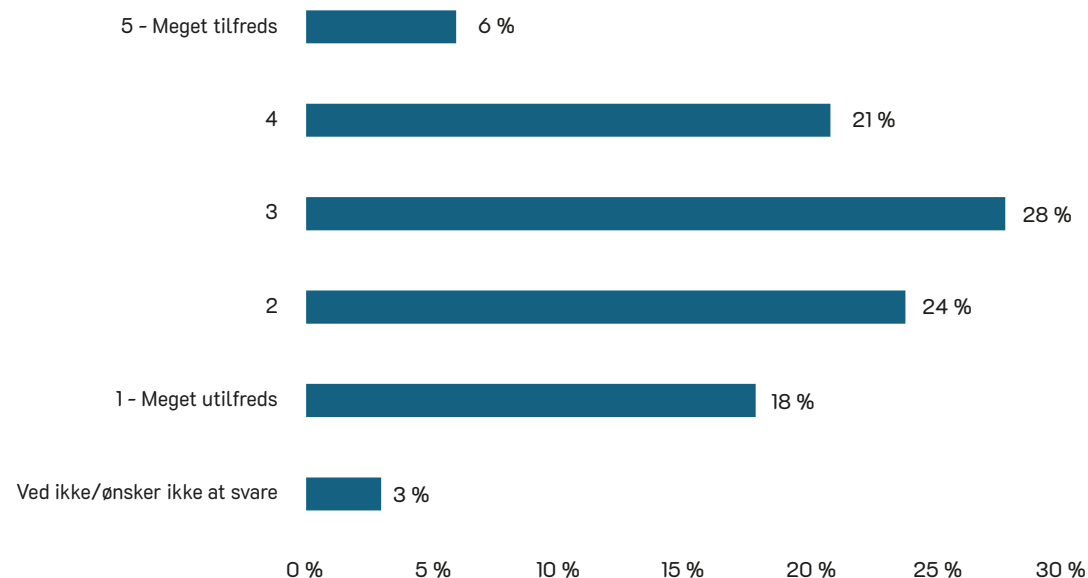
Hvor tilfreds var du med oplevelsen af, at dit arbejde var meningsfuldt og gjorde en forskel?

Generelt oplever de fratrådte medarbejdere, at deres arbejde i Vejle Kommune har haft en ganske høj grad af meningsfuldhed, og at de har været med til at gøre en forskel.



Hvor tilfreds var du med balancen mellem opgaver og ressourcer?

Mens flertallet oplever en god eller rimelig god balance mellem opgaver og ressourcer, så er der samtidigt en gruppe på 24 %, der er utilfredse med balancen, og 18 % oplyser at være meget utilfredse med balancen.



Figurerne viser, hvordan fratrådte medarbejdere vurderer meningsfuldheden i deres arbejde samt balancen mellem opgaver og ressourcer. Dataene dækker over 105 besvarelser fra februar til maj 2020.

Kilde: Vejle Kommune. Data fra Exit undersøgelse.

Kapitel 4

Fravær og nærvær

Fravær og nærvær er centrale indikatorer for trivsel og stabilitet i organisationen. Opgørelser af sygefravær og arbejdsulykker giver indsigt i arbejdsmiljøet og de rammer, som medarbejdere og ledere arbejder inden for.

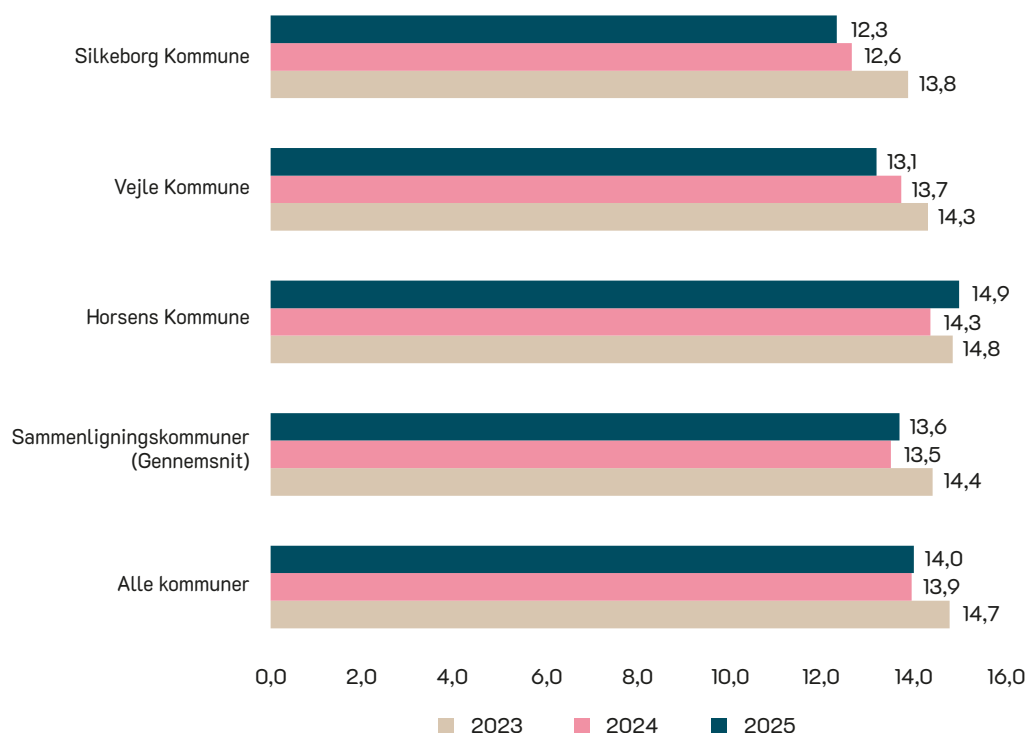
I Vejle Kommune er nedbringelse af fravær en tværgående prioritet. Med et styrket datagrundlag arbejdes der systematisk med opfølgning og forebyggelse, hvilket understøtter ledelsesarbejdet og skaber grundlag for dialog om fravær og nærvær på arbejdspladserne.

Arbejdet med arbejdsulykker indgår som en del af denne indsats, hvor en systematisk tilgang til arbejdsmiljø bidrager til at styrke samarbejde og ansvarsfølelse på arbejdspladserne. Samlet set har indsatsen betydning for både arbejdsmiljø, opgaveløsning og medarbejdertilknytning.



Sygefravær

Sygefraværet har stadig en positivt faldende tendens i Vejle Kommune, mens man på landsplan og i sammenligningskommunerne i gennemsnit har oplevet en stigning fra 2024 til 2025.



Hvorfor skal vi nedbringe sygefraværet?

Ved en nedbringelse af sygefraværet frigøres ressourcer, som giver mere tid og flere ressourcer til løsning af kerneopgaven. En nedbringelse af sygefraværet vil øge stabiliteten generelt – for borgere, medarbejdere og ledere – og effekten er mere trivsel og større arbejdsglæde.

Vi arbejder allerede med at forebygge sygefravær, skabe bedre sundhed og mindske nedslidningen for vores medarbejdere.

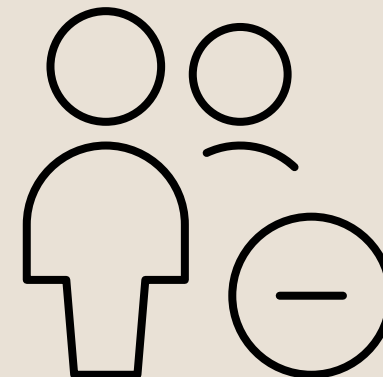
Vi håndterer sygefravær systematisk – det gøres ved retningslinjer, som strukturerer sygesamtaler, involvering af medarbejderrepræsentanter (TR/AMR) og opfordrer til inddragelse og samarbejde med Jobcentre for tidlig indsats og bedre muligheder for at fastholde og nedbringe sygdomsperioden.

Figuren viser antal sygefraværsdage (egen sygdom) i dagsværk for 2023, 2024 og 2025. Sygefraværsdage er defineret som „Egen sygdom“, „Arbejdsskade“, „Fravær som ikke udgør en hel dag“ samt „Egen sygdom covid-19“. Figuren viser sygefraværet for Vejle Kommune, alle kommuner, sammenligningskommuner med hhv. det laveste og højeste sygefravær i 2025 samt gennemsnittet for gruppen af sammenligningskommuner inkl. Vejle Kommune. Sammenligningskommunerne er her: Esbjerg, Horsens, Kolding, København, Odense, Randers, Silkeborg, Aalborg og Aarhus.

Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor og egne beregninger.

Sygefravær – indsatser

At reducere sygefraværet er en tværgående prioritet på alle arbejdspladser i Vejle Kommune. Erfaringer fra praksisnære projekter viser, at arbejdet med sygefravær er komplekst og kræver en helhedsorienteret tilgang. Fokus fra ledelsen og stærke samarbejder i MED, arbejdsmiljø- og/eller TRIO-grupper er afgørende for succes.



Lederkurser

Fra data til handling – 3 kurser med 34 deltagere. Kurset fortsætter ikke, da forvaltningerne har udviklet egne forløb. Koncern HR tilbyder fortsat specifik ledelsesunderstøttelse ved henvendelse.

Den gode samtale om svære emner – 6 kurser med ca. 130 deltagere. Formålet med kurset er at understøtte ledere i at få afholdt samtaler med medarbejdere, så det bliver gode og konstruktive samtaler. Kurset fortsætter fremadrettet.

I dybden med personalejura – 8 kurser med ca. 200 deltagere. Kurset er ikke et specifikt sygefraværskursus, men indeholder blandt andet information til ledere om håndtering af sygefravær. Kurset fortsætter fremadrettet.

Fælles om trivsel og et godt arbejdsmiljø – tal om fravær og nærvær

Et 2-dages workshopforløb for MED, arbejdsmiljø- og TRIO-grupper der skal styrke samarbejdet, rolleafklare og forventningsafstemme opgaverne om trivsel, arbejdsmiljø og sygefraværet.

Deltagerne får inspiration og værktøjer til arbejdet og erfaringsudveksler på tværs af egen organisation med de andre arbejdspladser.

Der har været afholdt 7 åbne workshopforløb og 2 arbejdspladsrettede forløb. Næsten 30 arbejdspladser har deltaget i forløbene, og over 200 ledere, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter har arbejdet målrettet med at fastholde fokus på trivsel og arbejdsmiljø til fordel for løsningen af kerneopgaven.



Forskningssamarbejde og inspirationskatalog

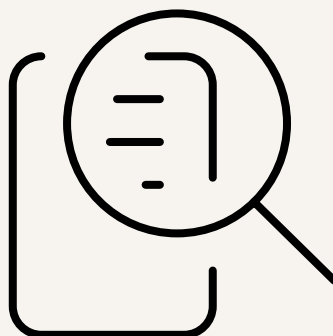
FagMED Senior indledte i 2024 og 2025 et projektsamarbejde med Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA). Projektet går ud på, gennem en programteorimodel, at undersøge:

- Hvilke indsatser eller kombination af indsatser, der er nødvendige og/eller tilstrækkelige for at reducere arbejdsrelateret sygefravær.
- Hvilke faktorer, der har betydning for, om de ønskede resultater nås.

Forskerne fra NFA er ved at lægge sidste hånd på en afrapportering til FagMED Senior, men samarbejdet medførte, at der blev indhentet oplysninger fra alle arbejdspladser under FagMED Senior om, hvordan der blev arbejdet med:

- Lokale og ledelsesmæssige tiltag i forhold til sygefravær
- Lokale og ledelsesmæssige tiltag i forhold til trivsel
- En beskrivelse af arbejdet med lokale retningslinjer ved sygefravær

FagMED Senior bearbejdede oplysningerne fra alle de lokale MED og udarbejdede på baggrund heraf et katalog, som alle arbejdspladser i Senior kan lade sig inspirere af.



Sådan kan I bruge kataloget til drøftelse i jeres lokale MED

Tal sammen om:

- De tiltag, I bruger lige nu i forhold til at sikre trivsel og et lavt sygefravær.
- Hvilken effekt har disse på trivsel og sygefravær på jeres arbejdsplads?
- Kig sammen på kataloget og lad jer inspirere.
- Er der nogle af tiltagene i kataloget, I ønsker at afprøve?
- Aftal næste skridt – hvem gør hvad og hvornår?

Inspirationskataloget kan rekvireres ved at kontakte Lis Legardt, arbejdsmiljøkonsulent i Sundhedsaglig Kvalitetsenhed, Velfærdsforvaltningen.

Sygefravær – med udgangspunkt i data

Strategisk indsats

Nedbringelse af sygefravær er i Vejle Kommune fastlagt som **et strategisk indsatsområde**, tæt koblet til strategien „Vores attraktive arbejdsplads“ og arbejdet i **HovedMED**. Indsatserne retter sig både mod **forebyggelse**, **ledelsesansvar**, **datadrevet opfølgning** og **lokal handling**.

Forvaltningsinitiativer:

Michael Sloth, direktør i Teknik & Miljø



- Sygefravær er løbende på dagsordenen i dialogen med cheferne og er blevet et fælles ledelsesmæssigt ansvar.
- Data bruges aktivt som fælles udgangspunkt for samtaler om udvikling, forskelle og tendenser i sygefraværet.
- Kombinér arbejdet med sygefravær med en kultur, hvor ledere reflekterer over sammenhængen mellem kerneopgaven, organisering, mødeformer og trivsel.

Vejle Brandvæsen – Thomas Dietz, beredskabsdirektør



„Vores lave sygefravær er et resultat af en kultur, hvor vi tager ansvar for hinanden – hver dag“.

„Når man arbejder i situationer, hvor det kan handle om liv og død, er tillid ikke bare vigtig – den er afgørende“.

„Efter hver indsats evaluerer vi, og vi laver defusing med det samme. Det skaber ro og sikrer, at vi får taget hånd om det, vi har været igennem“.

Rådhuservice – Karen H. Vestergaard, afdelingsleder



„Jeg bruger data aktivt og går tæt på mine medarbejdere. Mennesker er forskellige, og derfor arbejder jeg også med individuelle løsninger. Det kræver mod – men det virker“.

„Vi arbejder aktivt med at tage ansvar for arbejdspladsen og fællesskabet“.

„Jeg sætter spot på det positive, medarbejdernes samarbejde, positive tilbagemeldinger fra kunder, veludført arbejde m.m. – det giver både trivsel og arbejdsglæde“.



Sygefravær fordelt på FagMED

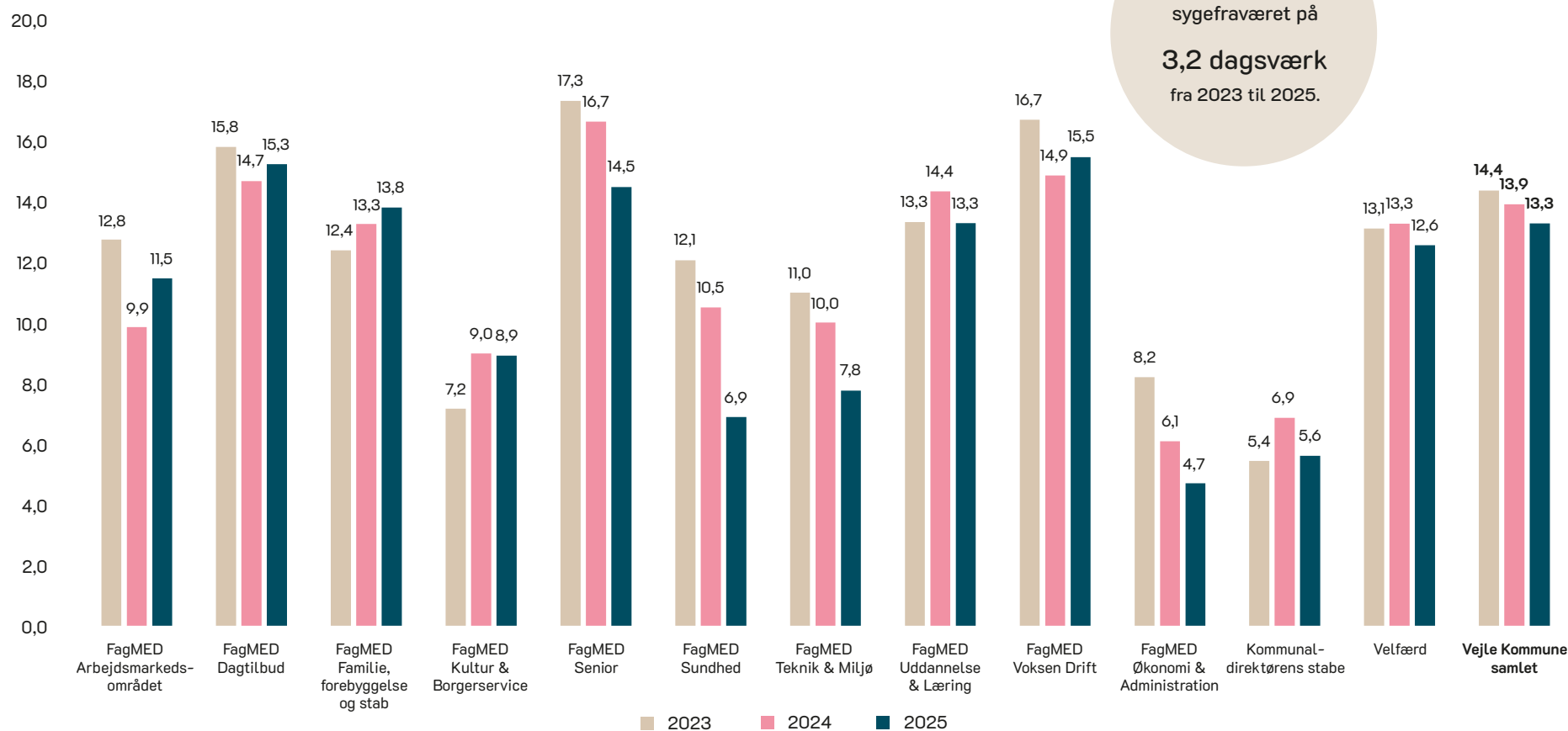
Udviklingen af sygefraværet fordelt på de enkelte FagMED viser, at sygefraværet varierer en del mellem fagområderne. Opgørelsen bidrager til et samlet overblik over forskelle og tendenser på tværs af organisationen.

Vejle Kommune
har haft et fald i
sygefraværet på

1,1 dagsværk
fra 2023 til 2025.

Teknik & Miljø
har haft et fald i
sygefraværet på

3,2 dagsværk
fra 2023 til 2025.

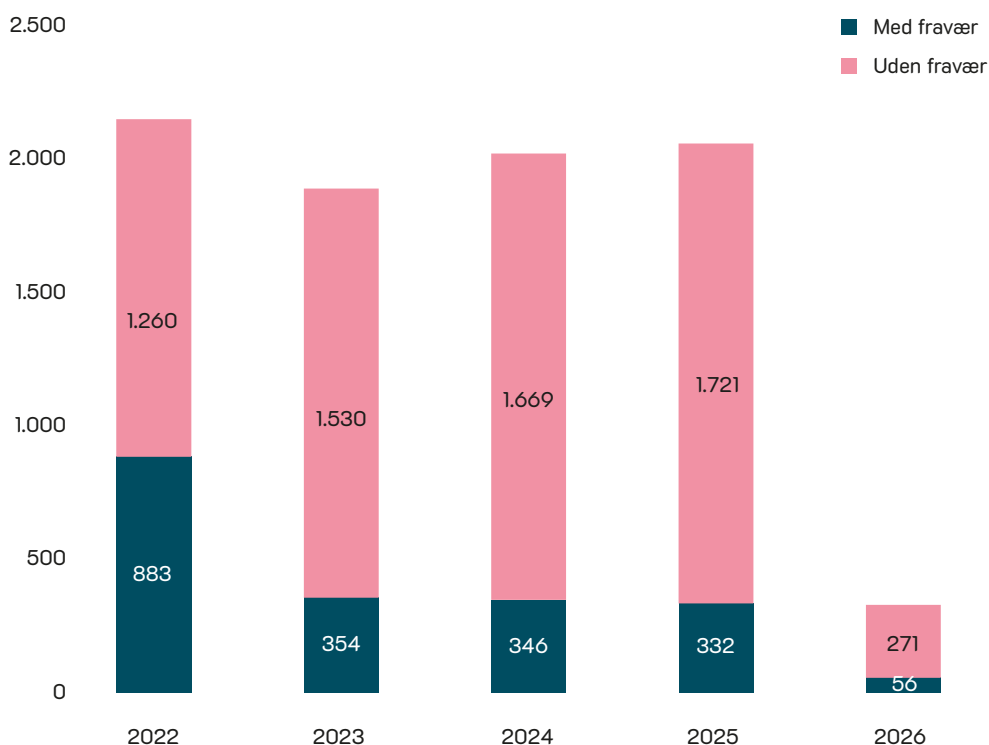


Figuren viser sygefravær i Vejle Kommune fordelt på FagMED i 2023, 2024 og 2025. Sygefraværet er målt i dagsværk og indeholder kategorierne „Egen sygdom“, „Arbejdsskade“ og „\$56 fravær (Kronisk sygdom)“.

Kilde: Vejle Kommune. Data fra Vejle Kommunes BI-system med data fra KMD Opus.

Arbejdsulykker med og uden fravær

Antallet af arbejdsulykker er steget fra 2024 til 2025. Antallet af arbejdsulykker med fravær er faldet med 14 registreringer sammenlignet med 2024, mens der er registreret 52 flere arbejdsulykker uden fravær i 2025 end i 2024. Når det er arbejdsulykker med fravær, er alvorsgraden større, og derfor er det positivt, at udviklingen fortsat går mod færre arbejdsulykker med fravær.



Arbejdsulykker er kendetegnet ved pludseligt opståede hændelser. Det er disse hændelser, der registreres i SafetyNets A-skademodul.

Arbejdsulykker kan både forekomme med og uden fravær og karakteriseres ved, at en pludselig hændelse ligger til grund for ulykken. I Vejle Kommune registreres der desuden nærved-ulykker, vold og trusler, høje følelsesmæssige krav samt krænkende hændelser.

Forebyggelse og håndtering af arbejdsulykker har betydning for arbejdsmiljøet og for organisationens samlede opgaveløsning. Arbejdet kræver en systematisk tilgang med inddragelse af både ledelse og medarbejdere.

I Vejle Kommune tilbydes arbejdsmiljøledere og arbejdsmiljørepræsentanter løbende uddannelse inden for sikkerhed og arbejdsmiljø.

Figuren viser udviklingen i antallet af arbejdsulykker med og uden fravær i årene 2022-2026. Tallene for 2026 er foreløbige og dækker indtil 16. marts 2026.

Note: Smitte med covid-19, hvor det er sandsynligt, at medarbejderen blev smittet på jobbet, blev registreret som en arbejdsulykke af hensyn til eventuelle senfølger. Disse tilfælde indgår derfor i grafen som en del af arbejdsulykker med fravær.

Kilde: Vejle Kommune. Data fra Vejle Kommunes BI-system med data fra SafetyNet.

Kapitel 5

Ledelse:

Uddannelse, trivsel og udvikling

God ledelse gør en forskel. Derfor har vi fokus på ledelse og på, at der er gode rammer for lederne. Det handler ikke kun om fælles ledelsesværdier, der giver et tydeligt billede af, hvad vi i Vejle Kommune betragter som god ledelse. Det handler også om, at vi i Vejle Kommune investerer betydelige midler i lederuddannelse, så lederne er godt klædt på til opgaven. Dette understøtter både opgaveløsning og trivsel, og det er særligt vigtigt i en tid, hvor der på nogle områder opleves udfordringer med at rekruttere ledere.

Et nyt tiltag i 2027 bliver en arbejdsmiljø-, trivsels- og udviklingsmåling. Lederrollen er i løbende forandring, bl.a. som følge af offentlige reformer med øget frisættelse af borgere og medarbejdere. Dette kalder på en mere rammesættende og faciliterende ledelsesrolle. Målingen kan her være et udviklingsværktøj til understøttelse af den enkelte leders og ledergruppens arbejde.

Investering i lederuddannelse

Ledere i Vejle Kommune har forskellige roller, uddannelse og erfaring. Derfor er der også forskel på, hvilke uddannelser der er relevante for den enkelte. Helt generelt siger vi dog i Vejle Kommune, at hvis ledelse er en væsentlig jobfunktion, så forventes det, at man har en diplomuddannelse i ledelse eller tilsvarende.

Vejle Kommune har i mange år haft et samarbejde med trekantkommunerne Billund, Fredericia, Kolding, Middelfart og Vejen Kommuner om en fælles kommunerettat diplomlederuddannelse. Uddannelsen gennemføres efter fælles udbud p.t. i samarbejde med University College Lillebælt og Komponent.

Samarbejdet betyder, at kommunerne tilsammen har volumen til at kunne oprette nye hold hvert semester, og at lederne tilbydes en bredere palet af valgmoduler. Endeligt giver de fælles forløb den positive sideeffekt, at der undervejs sker en udveksling af viden og best practice på tværs af ledere i de 6 kommuner.

De seneste 5 år
har Vejle Kommunes
udgift til Diplom i ledelse i
gennemsnit været

908.000 kr.

Udgiften afholdes delvis
centralt og delvis lokalt.

I 2025 var i alt

72 ansatte

fra Vejle Kommune tilmeldt
et eller flere moduler på
den fælles diplomleder
uddannelse.

Diplom i ledelse er en kompetencegivende uddannelse, der består af 3 obligatoriske moduler (i alt 30 ETCS-point), 3 tilvalgsmoduler (i alt 15 ETCS-point) og et afsluttende afgangsprøve (15 ETCS-point). I alt afslutter du med 60 ETCS-point.

Obligatoriske moduler 10 ETCS	Valgfrie moduler 5 ETCS	Afgangsprøve 15 ETCS
• Organisation, udvikling og samskabelse • Det personlige lederskab og forandring • Ledelse af medarbejdere og faglig udvikling	• Ledelse og coaching • Strategisk ledelse • Teamledelse • Ledelse og økonomistyring • Ledelse og bæredygtighed • Bæredygtig ledelse og ledelse af forandringer	• Valgfri problemstilling fra egen ledelsespraksis



Arbejds miljø-, trivsels- og udviklingsmåling 2027

Direktionen har besluttet, at vi gennemfører en måling, hvor vi sammen tager et fælles, strategisk skridt i retning af en endnu stærkere og mere bæredygtig ledelseskultur i Vejle Kommune.

Hvorfor en arbejdsmiljø-, trivsels- og udviklingsmåling?

Ledelsesopgaven er i konstant bevægelse. Opgaver, rammer og forventninger ændrer sig løbende – det kræver kontinuerlig udvikling af vores ledelsespraksis.

Ledelse er en faglighed og en praksis, der udfolder sig i konkrete handlinger, relationer og beslutninger. Det er en opgave, man tager på sig – og som, ligesom alle andre centrale opgaver, skal følges op, kvalificeres og udvikles for at lykkes.

Målingen skal ses i dette lys. Den er et udviklingsværktøj, som vi gennemfører for at styrke kvaliteten i vores samlede ledelsesopgave – til gavn for både medarbejdere, ledere og den opgaveløsning, vi er sat i verden for.

„Vi gennemfører en arbejdsmiljø-, trivsels- og udviklingsmåling for at styrke kvaliteten i vores samlede ledelsesopgave. God ledelse i Vejle Kommune er ambitiøs og i balance. Målingen understøtter udviklingen af vores ledelsespraksis og bidrager til, at det er attraktivt at være leder. Med afsæt i Ledelse med Vilje styrker vi dialogen om god ledelse i Vejle Kommune.“

Målingen gennemføres som en 270-graders analyse og er forankret i vores ledelsessystem.

Den skal:

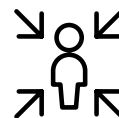
- Give et databaseret afsæt for dialog og udvikling
- Skabe øget selvindsigt
- Identificere styrker og udviklingsområder
- Understøtte målrettede udviklingsindsatser
- Støtte ledertrivsel og bæredygtig ledelsespraksis
- Bidrage til et sundt og trygt arbejdsmiljø for alle medarbejdere i Vejle Kommune



Nærmeste leder (Overordnet): Lederens egen chef giver feedback.



Lederen selv (Selvevaluering): Lederen vurderer sin egen ledelsespraksis.



Medarbejdere (Direkte underordnede): De medarbejdere, som lederen har det direkte personaleansvar for, deltager for at give feedback på ledelsesstilen.



Ledelse med vilje og ledertrivsel

Strategisk retning

Direktionen i Vejle Kommune er ambitiøs omkring kvaliteten af ledelse, men også balancen i ledelse. Ledere skal være klædt på til opgaven, bruge deres ledelsesrum, og så skal det være attraktivt at være leder, så vi også i fremtiden kan tiltrække dygtige ledere.

Derfor har vi udviklet de fælles ledelsesværdier „Ledelse med Vilje“. Vi investerer årligt over 900.000 kr. i Diplomuddannelse i ledelse, og fra 2027 indføres en måling, hvor fokus er på udviklingen af ledelsespraksis.



Forvaltningsinitiativer:

Rune Asmund Sørensen, chef for Dagtilbud

Dygtige ledere er afgørende for, at vi kan lykkes med opgaven. Vi er i en tid, hvor vi på daginstitutionsområdet tydeligt mærker, at der er kamp om at tiltrække ledere. Derfor har vi stærkt fokus på ledertrivsel og opbakning til lederne.

- Alle nye institutionsledere får en erfaren lederkollega som mentor.
- Vi har to centrale ledelseskonsulenter, der understøtter ledere.
- I FagMED sidder der fire institutionsledere, der har en ambassadørrolle i forhold til ledernes trivsel.
- Vi har otte områdeledergrupper, hvor lederne sparrer seks gange årligt, og hvor ledertrivsel er et tema.
- Vi har indført lokale lederteams, som både giver lokal ledersparring og forhåbentligt bidrager til, at afdelingsledere i fremtiden kunne få mod på rollen som institutionsleder.



Børneuniverset i Centrum – Henriette Enevoldsen, leder

„Når vi opslår lederstillinger, så er der sjældent mange ansøgere. Sidst havde vi tre“.

„Jeg har selv oplevet stor opbakning i forhold til at søge ledervejen. Jeg var både på „førleder“, og jeg har fået Diplom i ledelse, som har givet mig mange værktøjer som leder“.

„Mens jeg var ny institutionsleder, har det været en støtte at kunne ringe til en ledelseskonsulent og få sparring. Fx første gang jeg skulle have lønforhandling. Hvordan griber man lige det an?“

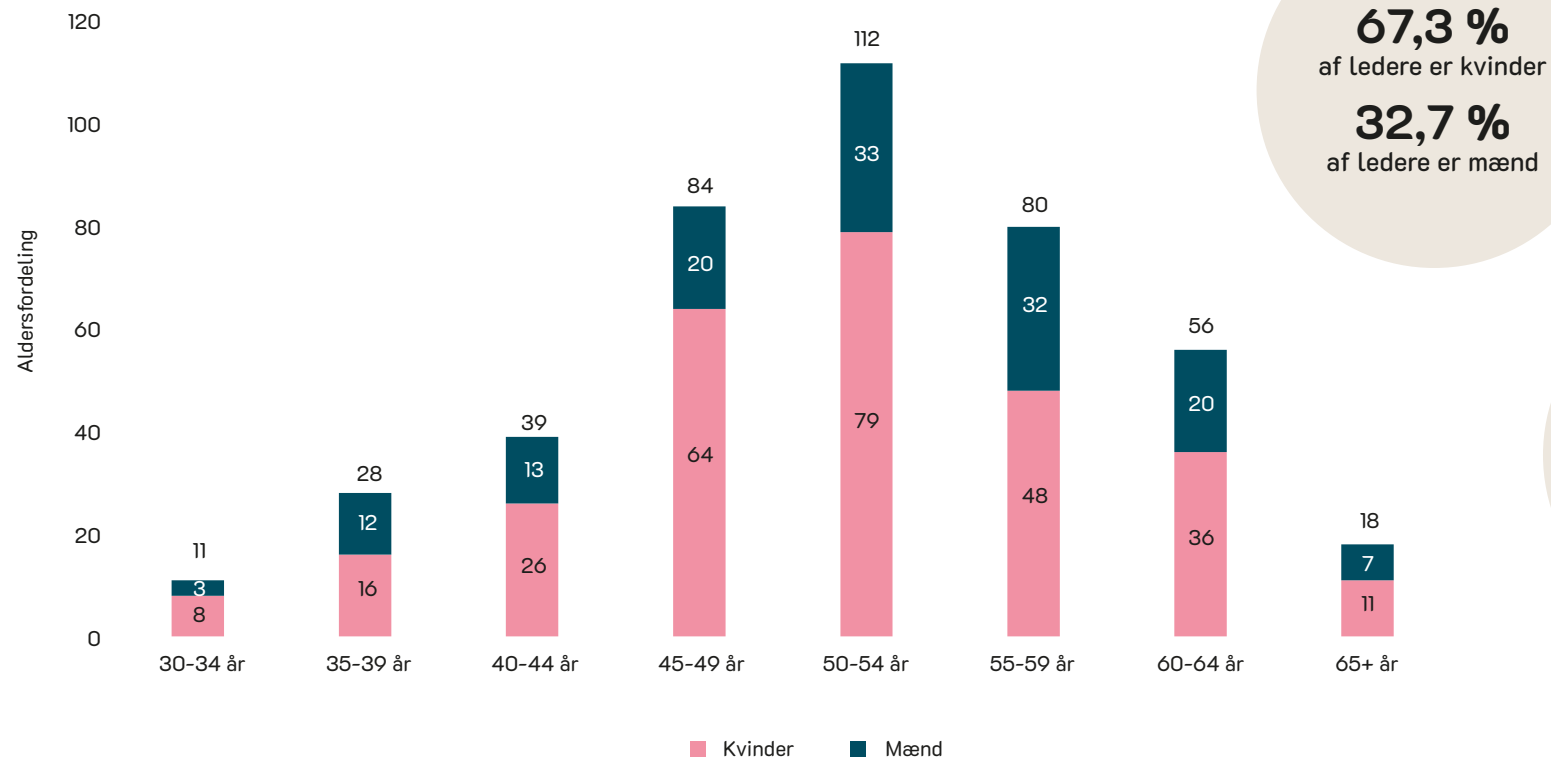
„Når vi sidder til områdeledermøder, har vi en fast 3-minutters trivselsrunde, hvor vi har en fast regel om, at man ikke kun deler, hvad der fylder – man skal også dele noget, man lykkes med. For mange ledere kan være hårde ved sig selv og vil lykkes med alt“.

„Ledertrivsel handler også om et velfungerende lokalt lederteam. Du ved aldrig, hvad der lander på dit bord. Her kan teamkontrakter være et nyttigt redskab“.



Lederne i Vejle Kommune

Alders- og kønsfordeling blandt lederne i Vejle Kommune.

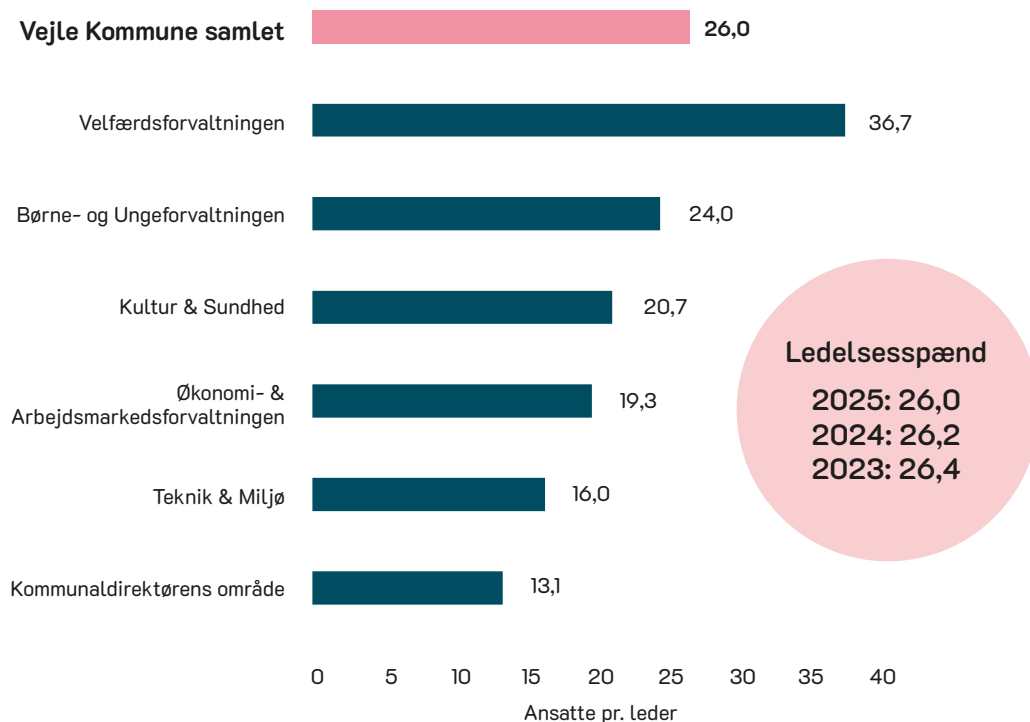


I 2025 var der
428
ledere i Vejle Kommune

Figuren viser antallet af ledere i Vejle Kommune i 2025 fordelt på aldersgrupper.
Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor og Vejle Kommunes organisationsdatabase.

Ledelsesspænd

Hvor mange er man leder for i Vejle Kommune?



Figuren viser ledelsesspændet, dvs. antallet af ansatte pr. leder i organisationen, i 2025. Forskelle i ledelsesspændet afspejler faktorer som kompleksitet i opgaven, skiftehold, m.m. Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor og Vejle Kommunes organisationsdatabase.

Ledelsesmæssig retning og faglig sparring

Forskning peger på, at der er en række faktorer, der påvirker, hvad der er et optimalt ledelsesspænd.

Bl.a. spiller det ind:

- Har man én matrikel, eller arbejdes der på flere adresser?
- Medarbejdernes kompetencer og uddannelsesniveau.
- Opgavernes kompleksitet, herunder om de ansatte laver samme type opgaver eller har unikke specialfunktioner.

Der kan være både fordele og ulemper ved hhv. et stort eller lille ledelsesspænd. F.eks. giver et større ledelsesspænd bedre mulighed for at omdisponere medarbejderressourcer inden for eget område ved sygdom, ligesom større ledelsesspænd kan reducere udgifter til ledelse. Modsat kan et mindre ledelsesspænd positivt påvirke medarbejdernes oplevelse af faglig ledelse til gavn for opgaveløsningen. Forskningen peger på, at et ledelsesspænd kan blive for lille, så lederen bliver en „pædagog blandt pædagoger“ i stedet for en egentlig leder, hvilket kan mindske effektiviteten.

I forhold til at sammenligne ledelsesspænd på tværs af organisationer, skal man være opmærksom på, at der kan være forskel på hvilke andre opgaver end faglig og personaleledelse, der ligger hos lederen. Er der specialiserede administrative støttefunktioner, eller er det lederen, der står for aftaler om bygningsvedligehold, forsikringer, indkøb, barselsaftaler, økonomiopfølgning mv.?

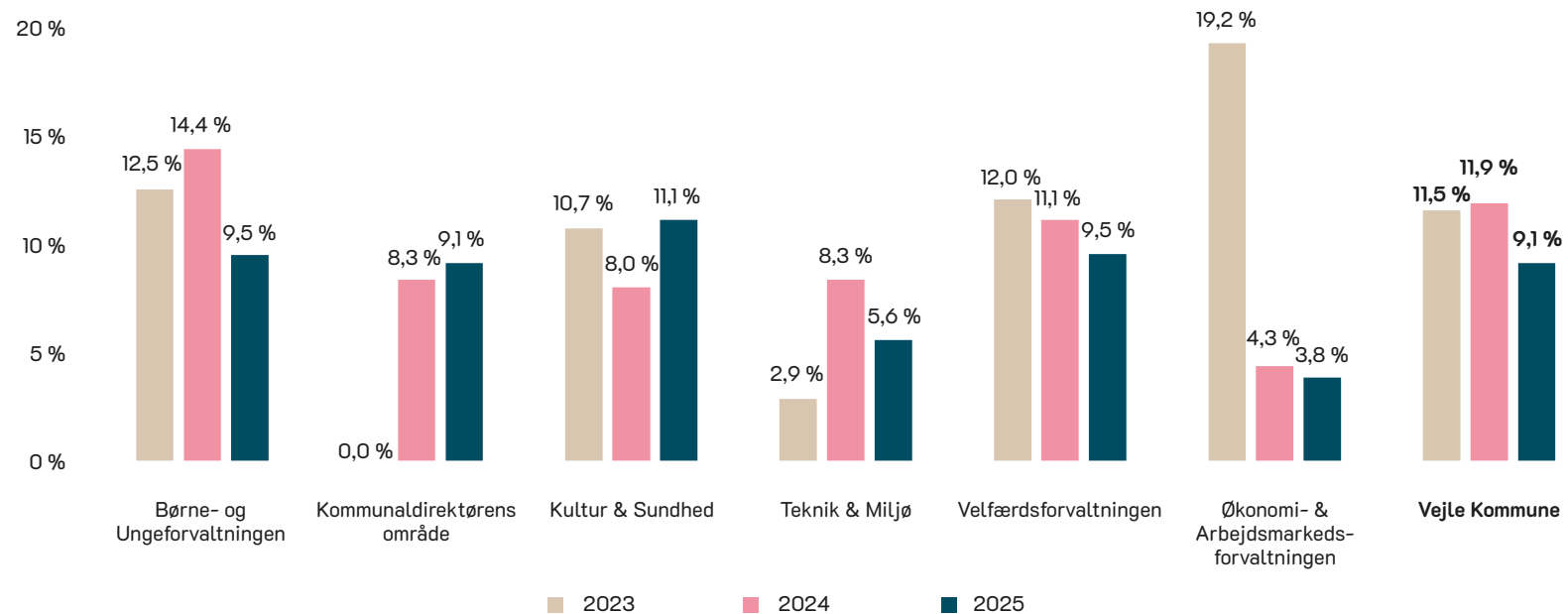


Personaleomsætning – ledere

Figuren viser, at den årlige personaleomsætning for ledere de seneste tre år har været mellem 9,1 % og 11,9 %.

Til sammenligning ligger den generelle personaleomsætning i samme periode lige over 14 %.

Særligt i mindre forvaltninger kan få lederskift få stor procentmæssig betydning. Eksempelvis var der i perioden 2022-23 en udskiftning på hele 19,2 % af lederne på Økonomi- & Arbejdsmarkedsområdet. Tallet dækker over, at 5 af 26 ledere skiftede job, mens der de efterfølgende år kun skiftede 1 leder årligt indenfor samme område.



Figuren viser personaleomsætningen af registrerede ledere i KMD Opus for perioden 2023, 2024 og 2025 fordelt på forvaltninger. Tallene er opgjort 31. december i året og sammenholdt med data fra 31. december året før.

Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor, KMD Opus og egne beregninger.

Kapitel 6

Mangfoldighed

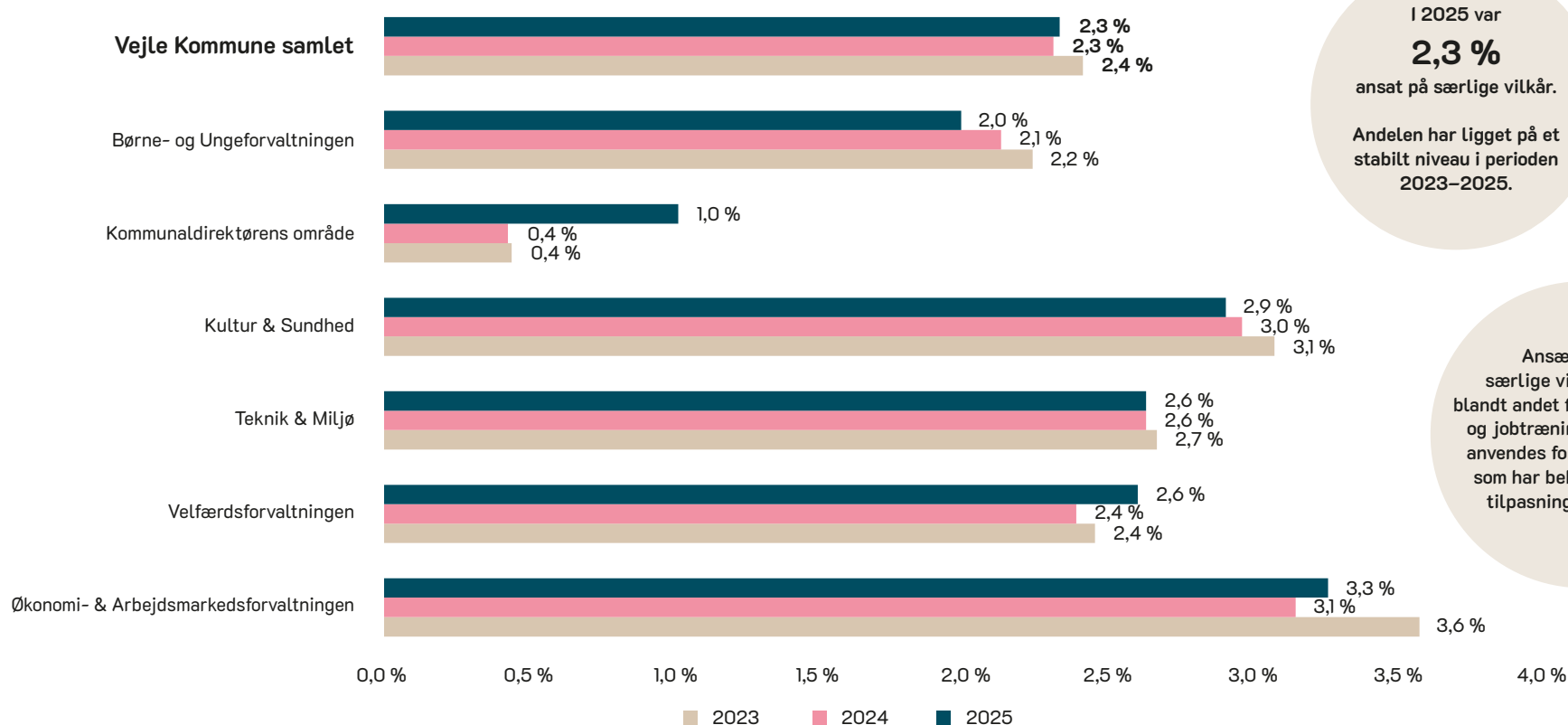
Vejle Kommune har en medarbejdersammensætning med forskellige baggrunde, erfaringer og kompetencer. Mangfoldighed styrker arbejdspladsens attraktivitet og indgår som et element i arbejdet med at udvikle inkluderende fællesskaber og gode rammer for opgaveløsningen.

Mangfoldighed har samtidig betydning for rekruttering, fastholdelse og trivsel og udgør en del af den samlede udvikling af kommunen som arbejdsplads.



Ansatte på særlige vilkår

Figuren viser andelen af ansatte på særlige vilkår fordelt på forvaltninger i perioden fra 2023 til 2025. Overordnet ligger andelen på et relativt stabilt niveau på tværs af organisationen, med mindre variationer mellem forvaltningerne og fra år til år.

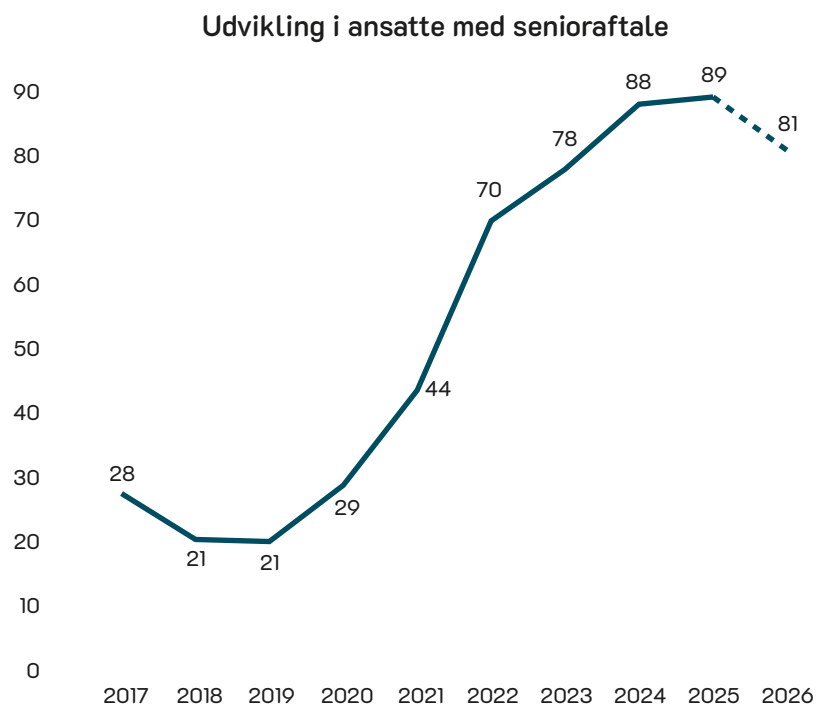


Figuren viser andelen af ansatte (målt i årsværk), der er ansat på særlige vilkår (fleksjob, skånejob og jobtræning), fordelt på forvaltninger. Andelen er opgjort for årene 2023–2025. Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor.

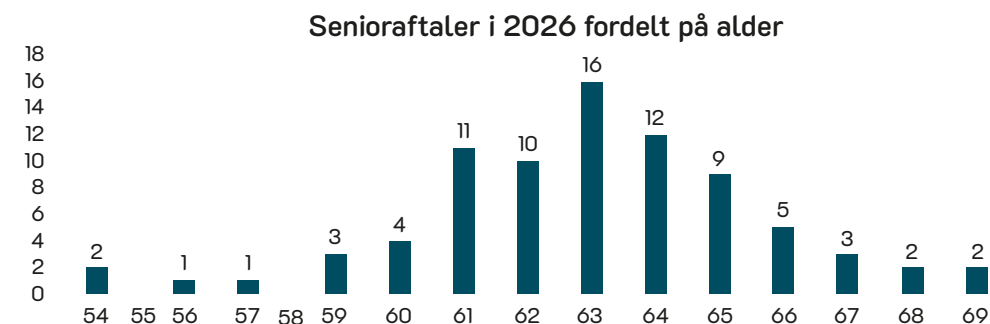
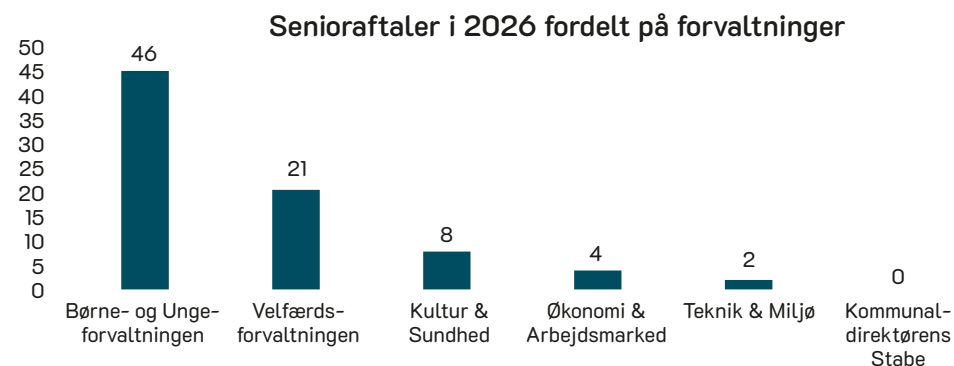
Udvikling og fordeling af senioraftaler i Vejle Kommune

Udviklingen i antallet af senioraftaler fra 2017 og frem til 2026.

Der kan indgås senioraftaler efter Rammeaftale om seniorpolitik. En senioraftale kan indgås fra det tidspunkt, hvor en medarbejder er fyldt 52 år, og kan indeholde alt lige fra ændring af arbejdsopgaver, fratrædelse, generationsskifte til nedgang i timetal med fuld pensionsindbetaling. Aftaler om nedgang i timetal, men med fortsat fuld pensionsindbetaling, er den største del af vores senioraftale – og den eneste form for senioraftaler, vi registrerer i lønsystemet.



Figuren viser udviklingen i antallet af aftaler i Vejle Kommune, hvor der er nedsat timetal og fuld pensionsbetaling. Antallet er opgjort pr. 1. juni i året. Antallet for 2026 er opgjort i marts 2026. Kilde: KMD OPUS Personale.



Figurene viser antallet af aftaler i Vejle Kommune, hvor der er nedsat timetal og fuld pensionsbetaling, fordelt på hhv. forvaltning og de ansattes alder. Antallet er opgjort i marts 2026. Kilde: KMD OPUS Personale.



Tema: Generationer

Generationsudvikling i Vejle Kommune

Generationsudviklingen blandt ansatte i Vejle Kommune viser et skifte i medarbejdersammensætningen, hvor andelen af yngre generationer er stigende, og andelen af ældre medarbejdere er faldende. Udviklingen betyder, at flere generationer er repræsenteret samtidig i organisationen og sætter rammer for arbejdet med rekruttering, fastholdelse og vidensoverdragelse.

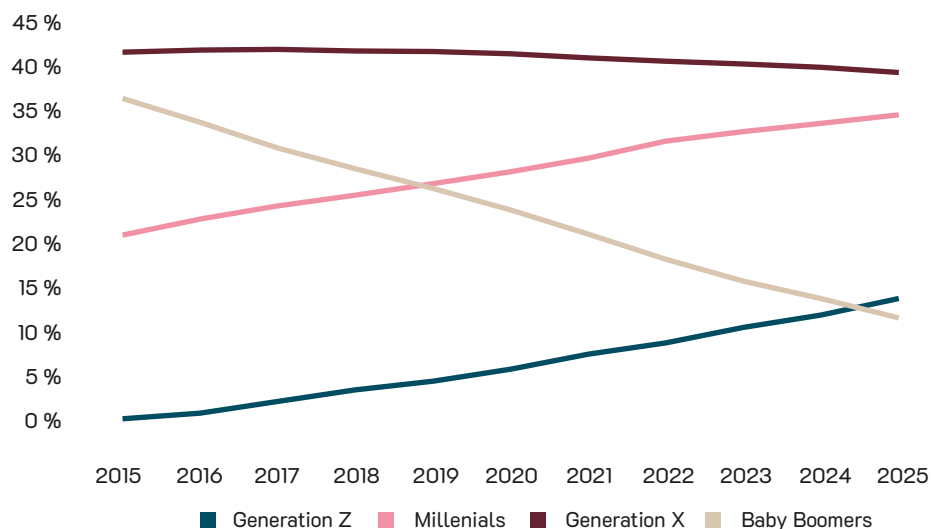
Generationsdefinitioner

Baby Boomers: 1946 - 1964

Generation X: 1965 - 1980

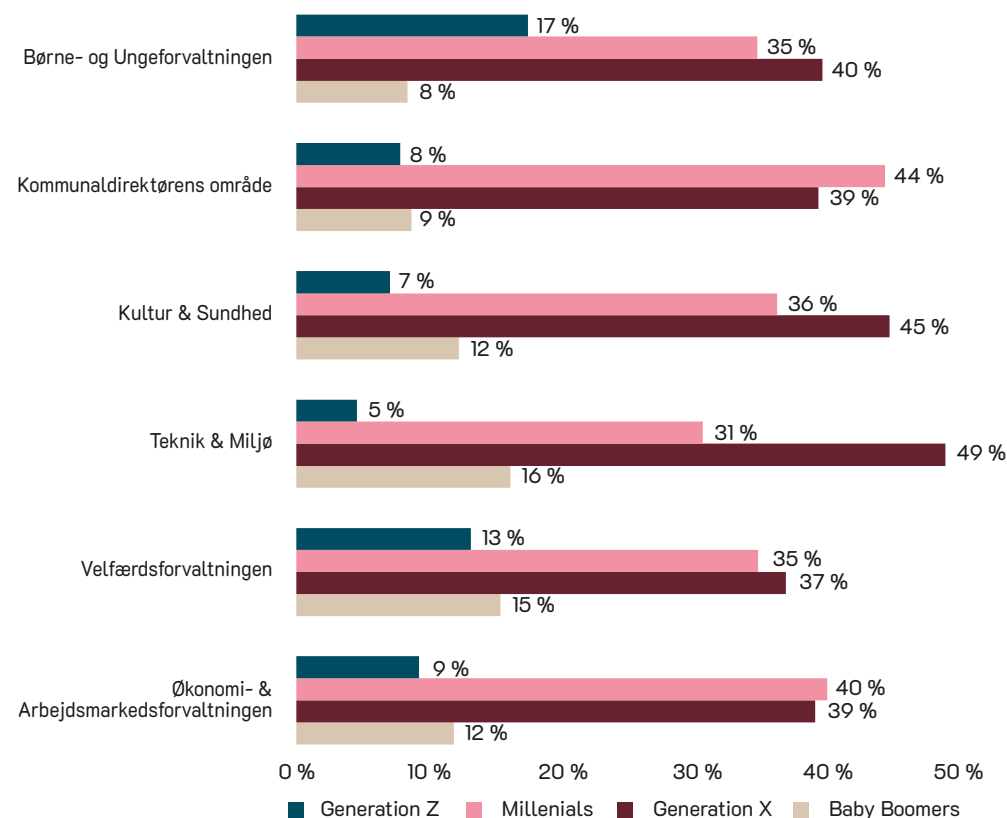
Millenials: 1981 - 1996

Generation Z: 1997 - 2009



Figuren viser generationsudviklingen blandt ansatte i Vejle Kommune fra 2015 til 2025.
Kilde: KRL.dk

Andel af generationer fordelt på forvaltninger



Figuren viser den procentvise andel af generationer fordelt på forvaltninger i 2025.
Kilde: KRL.dk og Vejle Kommunes organisationsdatabase.

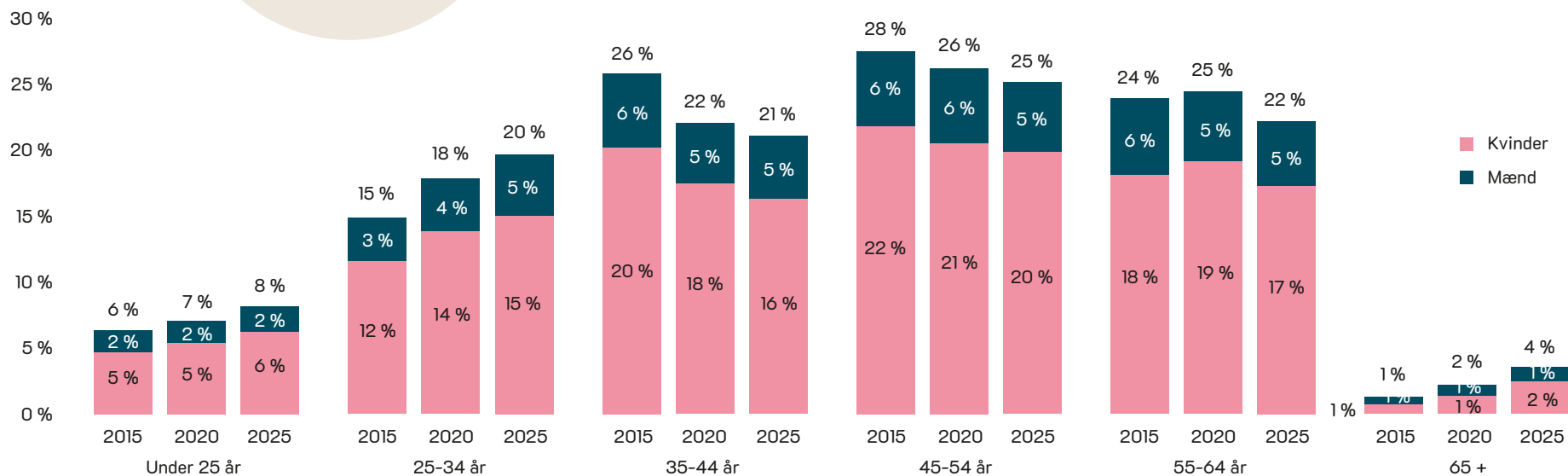
Ansatte fordelt på alder og køn

Hver fjerde i Vejle Kommune (målt i årsværk) var i 2025 mellem 45 og 54 år.

Kønsfordelingen
blandt de ansatte i
Vejle Kommune:

77 % kvinder

23 % mænd

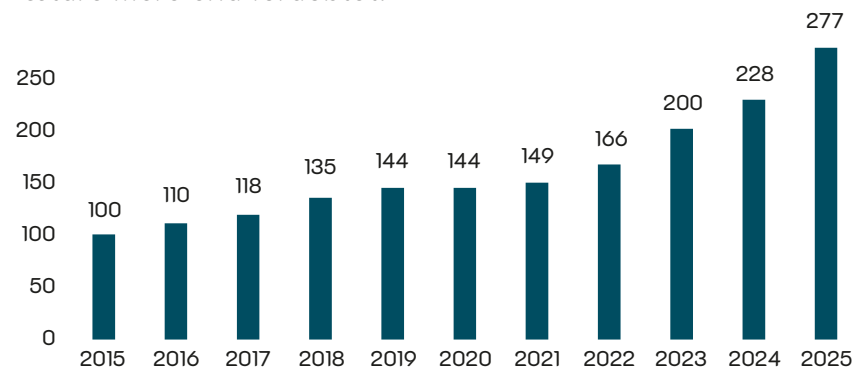


Figuren viser Vejle Kommunes ansatte (målt i årsværk) fordelt på aldersgrupper i 2015, 2020 og 2025, som procent af det samlede antal årsværk. Kønsfordelingen er ligeledes opgjort i årsværk.

Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor.

Ansatte på 67 år eller ældre

Over de seneste 10 år er antallet af ansatte på 67 år eller ældre mere end fordoblet.



Figuren viser Vejle Kommunes ansatte (målt i personer) på 67 år eller derover, fra 2015 til 2025. Pensionsalderen er i dag 67 år.

Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor.

Kapitel 7

Løn og arbejdstid

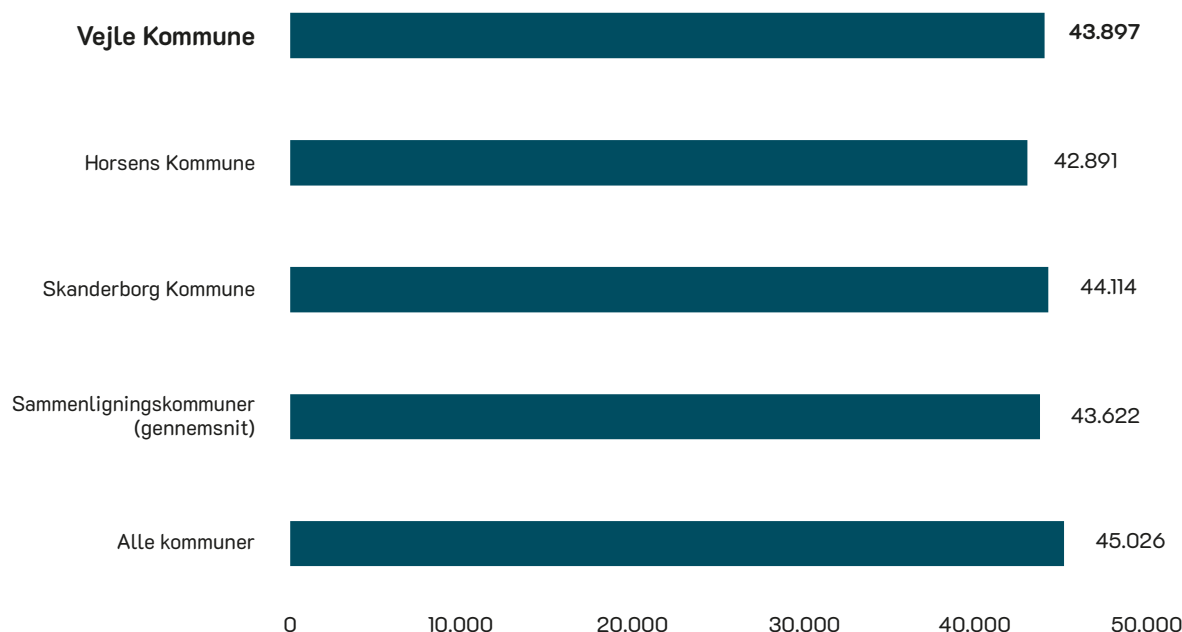
Når vi arbejder med attraktive arbejdspladser, er det vigtigt, at vi også kigger på arbejdsvilkår som arbejdstid og løn.

Med implementeringen af løngennemsigtighedsdirektivet bliver der endnu mere fokus på løn og lønforskelle mellem mænd og kvinder. En stor del af lønnen er fastsat centralt på baggrund af overenskomsternes klassificering af stillinger, men herudover aftales en mindre del lokalt på baggrund af saglige kriterier som præstationer og kompetencer, dog således at de mere personlige færdigheder ikke undervurderes.

Løn

Gennemsnitlig månedsløn inkl. pension mv.

Den gennemsnitlige månedsløn i Vejle Kommune ligger under landsgennemsnittet, men over gennemsnittet for sammenligningskommunerne.



Den enkelte medarbejders løn består af centralt aftalt grundløn og tillæg, men også lokalt aftalte tillæg (lokal løndannelse).

Ved overenskomsten for 2026-2029 er der aftalt nye midler til lokal løndannelse udover de centralt aftalte lønstigninger. Herudover er der fra 1. januar 2028 aftalt en ny fritvalgsmodel, så den enkelte medarbejder selv kan vælge, om en større del af pensionen skal udbetales som løn.

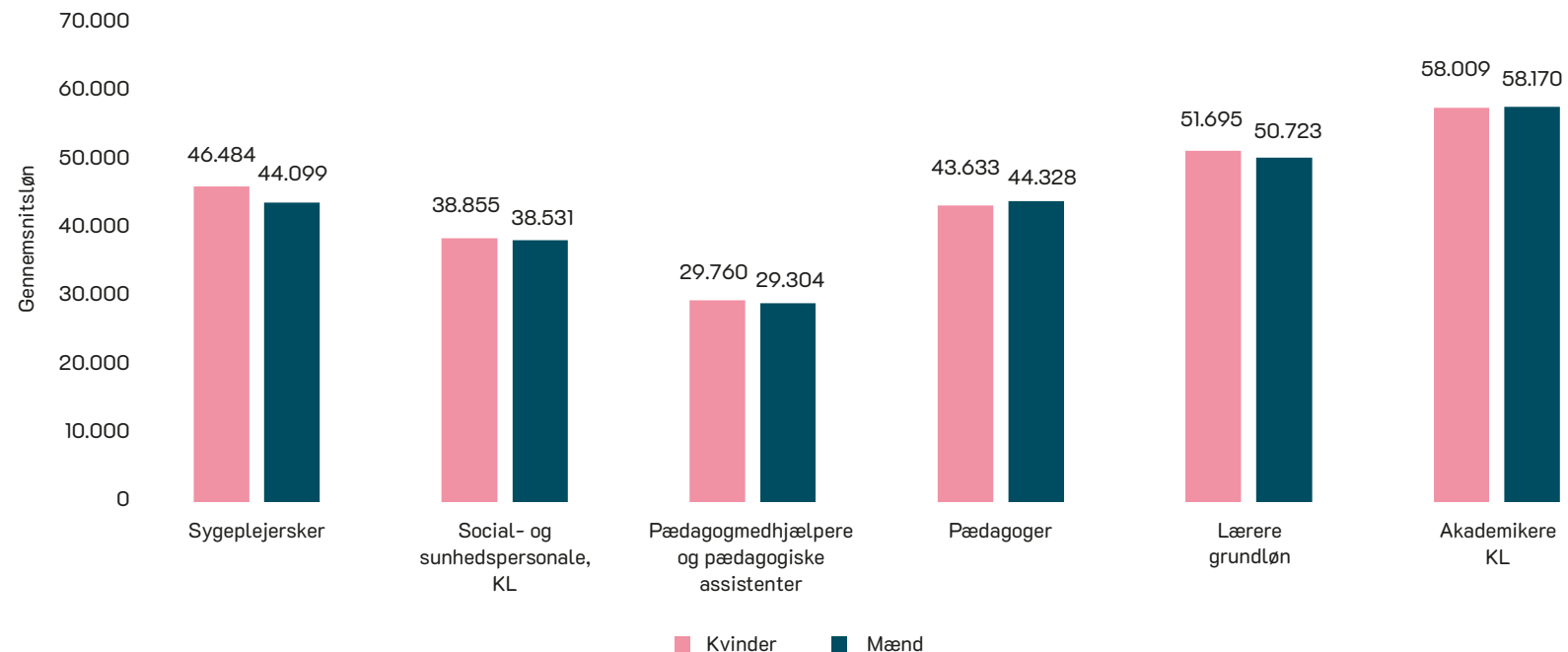
Figuren viser den gennemsnitlige månedsløn inkl. pension, særlig feriegodtgørelse og særydelser i november 2025. Figuren viser Vejle Kommune, alle kommuner, sammenligningskommuner med hhv. den laveste og højeste månedsløn samt gennemsnittet for gruppen af sammenligningskommuner inkl. Vejle Kommune. Sammenligningskommunerne er: Esbjerg, Fredericia, Hedensted, Herning, Horsens, Kolding, Middelfart, Randers, Silkeborg og Skanderborg.

Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor.



Kvinders og mænds gennemsnitsløn

Løngennemsgigtighedsdirektivet skal være implementeret senest 7. juni 2026, og selvom det endnu ikke er implementeret ved lov, så finder store dele af direktivet direkte anvendelse på offentlige arbejdspladser. Direktivet skal styrke princippet om ligeløn til mænd og kvinder ved hjælp af løngennemsgigtighed både ved rekrutteringen og under ansættelsen. Altså en transparens i lønoplysninger, så det bliver nemmere at vurdere, om der gives ligeløn for arbejde af samme værdi.



Figuren viser den gennemsnitlige bruttoløn for en række udvalgte faggrupper fordelt på kvinder og mænd i marts 2026. I data indgår månedslønnede overenskomstansatte, tjenestemænd og elever.

Bemærk, at opgørelsen alene er baseret på gennemsnitslønnen for en større overenskomstgruppe fordelt på køn. Tallene tager således ikke forbehold for erfaring, særlige kompetencer og klassificering indenfor det enkelte overenskomstråde, hvilket kan få stor betydning for de mindre grupper, som f.eks. mandlige sygeplejersker.

Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor.

Gennemsnitligt timetal for udvalgte faggrupper

Overordnet ligger timetallet på et relativt ensartet niveau på tværs af faggrupperne, med mindre variationer mellem områderne. Det højeste gennemsnit ses blandt lærere og administrative medarbejdere, mens omsorgsmedhjælpere ligger lavere.

Andel af Vejle Kommunes ansatte på fuldtid (april 2026)

Alle faggrupper (gennemsnit): 53 %

Lærere: 81 %

Administration og IT (HK): 68 %

Socialpædagoger, døgninstitution: 48 %

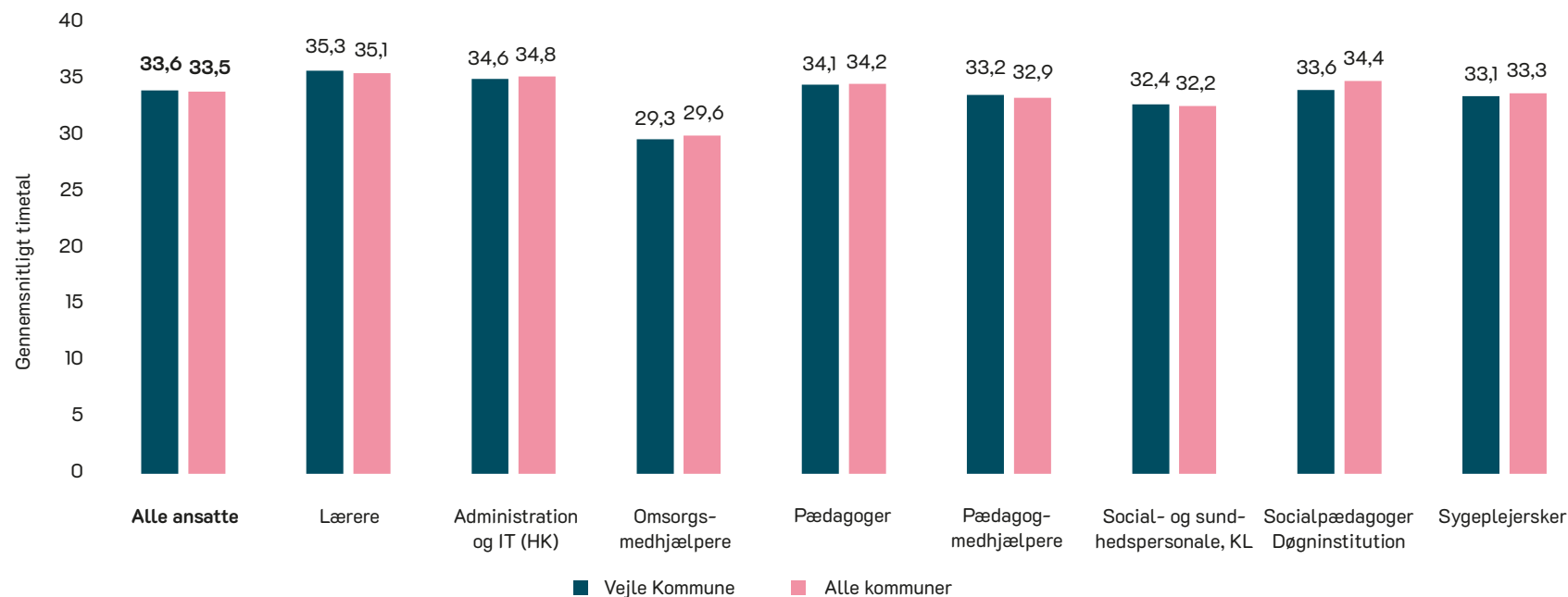
Sygeplejersker: 41 %

Pædagoger: 39 %

Pædagogmedhjælpere: 30 %

Omsorgsmedhjælpere: 22 %

SOSU: 21 %



Figuren viser det gennemsnitlige timetal for udvalgte faggrupper blandt de ansatte i hhv. Vejle Kommune og alle kommuner i marts 2026. I data indgår tjenestemænd og overenskomstansatte ekskl. vikarer og honorarlønnede.

Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor og egne beregninger.

Løbende justeringer af løn og arbejdstid

Vejle Kommune ønsker arbejdspladser, hvor det giver mening at gå på arbejde hver dag – og hvor der er plads til både arbejdsliv og privatliv. Fra EU kommer der løbende nye regler og praksis, som har til formål at sikre gode vilkår for alle medarbejdere på tværs af EU. Det er i udgangspunktet positivt. Men det betyder også, at vi i nogle tilfælde får oplevelsen af mindre fleksibilitet i den måde, vi tilrettelægger arbejdet på. Det kan vi ikke ændre, men vi kan vælge, hvordan vi håndterer det. For os er det afgørende, at vi fortsat er en attraktiv arbejdsplads – også når rammerne ændrer sig.

Senest har vi fra EU fået et løngennemsgtighedsdirektiv, som har til formål at skabe gennemsgtighed omkring løn for at sikre ligeløn mellem mænd og kvinder. Samtidig bliver der ændret praksis i forhold til deltidsdirektivet, som er udmøntet i en ændret honorering af deltidsansattes ekstratimer i den nye overenskomst (OK26). Det kommer til at få betydning for alle danske kommuner, blandt andet i form af stærkt forøgede udgifter til ekstratimer, idet de nu honoreres som overarbejde i stedet for merarbejde, hvilket giver en afledt effekt i

forhold til fleksibiliteten for både ledere og medarbejdere. Der arbejdes på højtryk med at implementere de nye regler.

En vigtig del af arbejdet med Trepartsaftalen og honoreringen af de deltidsansatte er vores løbende fokus på arbejdstid. I længere tid har vi arbejdet for, at flere medarbejdere kommer på fuld tid både gennem stillingsopslag og muligheden for løbende at komme på fuld tid. Det er et arbejde, der fortsætter i de kommende år.

Et andet område, vi arbejder med lige nu med løngennemsgtighedsdirektivet, er vores lønpolitik. For mig er det helt grundlæggende, at løn opleves som sagligt. At vi bliver lønnet for det arbejde og ansvar, vi har – og at der ikke er forskel på mænd og kvinder, uden at det kan forklares sagligt. Det lyder måske enkelt, men vi ved også, at det kræver, at vi kigger vores praksis efter i sømmene. Det arbejde er vi i gang med – og vi kommer til at være mere åbne om både kriterier og beslutninger fremadrettet.

Attraktive arbejdspladser skabes ikke af én løsning, men af mange små og store tiltag, der tilsammen gør en forskel. Arbejdspladser, hvor man føler sig set, taget alvorligt og behandlet ordentligt. Det skaber vi i fællesskab – i dialogen mellem ledere og medarbejdere og i de løsninger, I finder i hverdagen.

Tak fordi I hver dag er med til at gøre vores arbejdspladser til et godt sted at være for både borgere og medarbejdere.



*Kristine Schou
HR-chef*



Koncern HR

Vejle Kommune
Skolegade 1
7100 Vejle