



HR i tal

Et blik på vores organisation

August 2025



VEJLE
KOMMUNE

HR i tal

Foto forside:

*Kolleger fra Bo-Vejle til sommerfest
med landsstævnetema juni 2025.*



Indhold

Forord ved Jens Ejner Christensen, borgmester	5
Ansatte i Vejle Kommune.....	6
Reformernes tid ved formand og næstformand i HovedMED	7
Her bor Vejle Kommunes ansatte.....	8
Antallet af ansatte.....	9
Løn	12
Timetal.....	14
Befolkningsudvikling	16
Reformerne i hovedpunkter.....	18
Rekruttering og tiltrækning	20
Delpolitik	21
Stillingsopslag og ansøgninger	22
Tema: Rekruttering af elever i administrationen.....	24
Attraktive arbejdspladser med fokus på tilknytning	32
Vores attraktive arbejdsplads	33
Tilknytning og personaleomsætning.....	35
Anciennitet	38
Fravær og nærvær.....	40
Sygefravær	42
Koncernfælles fraværs-/nærværsdata.....	46
Arbejdsulykker	47
Mangfoldighed	50
Mangfoldighed og diversitet.....	51
Tema: Fastholdelse af seniorer	56
Ledelse	60
Lederne i Vejle Kommune.....	61
Fælles om fremtidens ledelse ved Kristine Schou, HR-chef	63
Ledelsesværdier	64



Som ansatte i Vejle Kommune er I hver dag med til at gøre en forskel for livet i vores kommune.

Jens Ejner Christensen, Borgmester.

Forord

Vejle Kommune er en arbejdsplads i bevægelse.

Aktuelt oplever vi en række nationale reformer, som vi arbejder med at omsætte til lokal virkelighed. Vi oplever benspænd og forandring, der kræver fokus på forankring, men også nye muligheder for at forme fremtiden og skabe nye, tættere samarbejder på tværs af vores organisation og med borgere og civilsamfund. Som medarbejdere er I forudsætningen for, at vi har modet til at møde fremtiden i tillid til, at vi når vores mål, når vi udvikler i fællesskab.

Vi har netop været værter for DGI Landsstævnet – en folkefest, der viste alt dét, vi kan, når vi løfter i fællesskab. Det samme fællesskab er fundamentet for vores arbejdspladser. Her skaber vi løsninger sammen, vi udvikler og tager ansvar.

I år tager vi også de første skridt mod at blive universitetsby. SDU Vejle er en milepæl for den fremtidige udvikling af hele Vejle Kommune. Universitetet vil styrke vores faglige miljøer og gøre Vejle endnu mere attraktiv – både for borgere og for nye kolleger. For vi har brug for dygtige mennesker, der vil være med til at forme fremtidens velfærd.

Vi ved, at fremtiden kræver, at vi gentænker vores løsninger. Derfor arbejder vi målrettet og systematisk på at skabe arbejdspladser, der er gearet til at møde morgendagen. Det handler om trivsel, fleksibilitet og faglig udvikling. Det handler om at kunne tiltrække og tilknytte medarbejdere – og om at give plads til innovation og nye måder at arbejde på.

Vi investerer i vores arbejdspladser, fordi det skaber værdi for borgerne. Når vi lykkes med at give vores

medarbejdere attraktive rammer, så lykkes vi også med at øge trivslen og kvaliteten i løsningen af vores kerneopgaver.

Tak til alle jer, der hver dag gør en forskel.

Jeres engagement og faglighed er det, der gør Vejle Kommune til en stærk og levende arbejdsplads – og til en kommune, vi alle kan være stolte af.



*Jens Ejner Christensen
Borgmester*

Kapitel 1

Ansatte i Vejle Kommune

I kapitlet kan man dykke ned i data og statistik om de ansatte i Vejle Kommune. Herunder antal ansatte, løn, gennemsnitligt timetal. I denne udgave af HR i tal er der ligeledes inkluderet en oversigt over de ansattes bopælskommune.

Reformernes tid

– fælles retning og attraktive arbejdspladser

Vi står i en tid, hvor nationale reformer rammer os med både muligheder og udfordringer. Det gælder på tværs af områder, herunder velfærdsområderne, i beskæftigelsesindsatsen og i den måde, vi samarbejder med borgere og civilsamfund. Det er en stor opgave og kulturændring, men også en mulighed for at gentænke, hvordan vi bedst løser vores kerneopgaver og udvikler Vejle Kommune. Samtidig med at vi har blik for, at reformerne kan give bekymringer hos både medarbejdere og borgere. Det kalder på gode processer og inddragelse.

På tværs af reformerne er intentionerne tydelige: Øget personlig frihed og flere valgmuligheder for borgerne, mindre bureaukrati og øget frisættelse af medarbejdere samt nye samarbejdsformer med civilsamfundet. Intentioner, der stiller krav til os som organisation – men som også flugter med meget af det, vi allerede arbejder med i Vejle Kommune.

Med HR i tal 2025 ønsker vi at sætte fokus på disse dagsordener. Vi vil være klogere på, hvordan vi i praksis kan omsætte reformernes intentioner til konkret handling i hverdagen – og vi vil dele de erfaringer, der allerede er høstet på vores arbejdspladser. Derfor indgår der i denne HR i tal en række eksempler på, hvordan der arbejdes med disse reformtemaer.

Vi skal turde tænke nyt, og vi skal gøre det sammen. Vi skal turde sætte retning og samtidig give plads til, at medarbejderne kan tage ansvar og handle. Her er vores ledelsesværdier et vigtigt pejlemærke: Vi er fælles om Vejle, vi skaber resultater, vi får følgeskab, og vi former fremtiden. Vi skal ville noget med vores ledelse – og vi skal gøre det med mod og tillid.

Øget frisættelse er afsættet, når man for eksempel i seniordistrikterne har fokus på at arbejde med faste tværfaglige teams og personcentreret omsorg. Målet er at give medarbejderne øget frihed til at tilrettelægge deres arbejde sammen med borgerne. Det stiller krav til, at medarbejderne i højere grad kan tilpasse indsatserne til den enkelte borgers ønsker og behov – hvilket kalder på tillid, mod og stærke ledelsesfællesskaber, hvor vi tør give slip på kontrol og i stedet styrke handlekraften tæt på borgeren. Fra efteråret 2025 får alle ledere i seniordistrikterne derfor et uddannelsesforløb i faciliterende ledelse samt personcentreret omsorg/ledelse.

Samtidig skal vi holde fast i strategien om „Vores attraktive arbejdsplads“. Skal vi lykkes med reformerne, kræver det, at vi fortsat er en arbejdsplads, hvor medarbejdere trives, udvikler sig og har lyst til at blive. Vi arbejder målrettet med at skabe fleksible rammer,

styrke mangfoldighed og sikre, at alle oplever at kunne gøre en forskel. Det er afgørende, hvis vi skal tiltrække og fastholde dygtige kolleger – og hvis vi skal lykkes med at levere velfærd af høj kvalitet til borgerne.

Vi håber, at HR i tal 2025 på tværs af organisationen kan inspirere til dialog og refleksion om, hvordan vi sammen griber mulighederne i reformerne – og samtidig fastholder og udvikler Vejle Kommune som en attraktiv arbejdsplads.



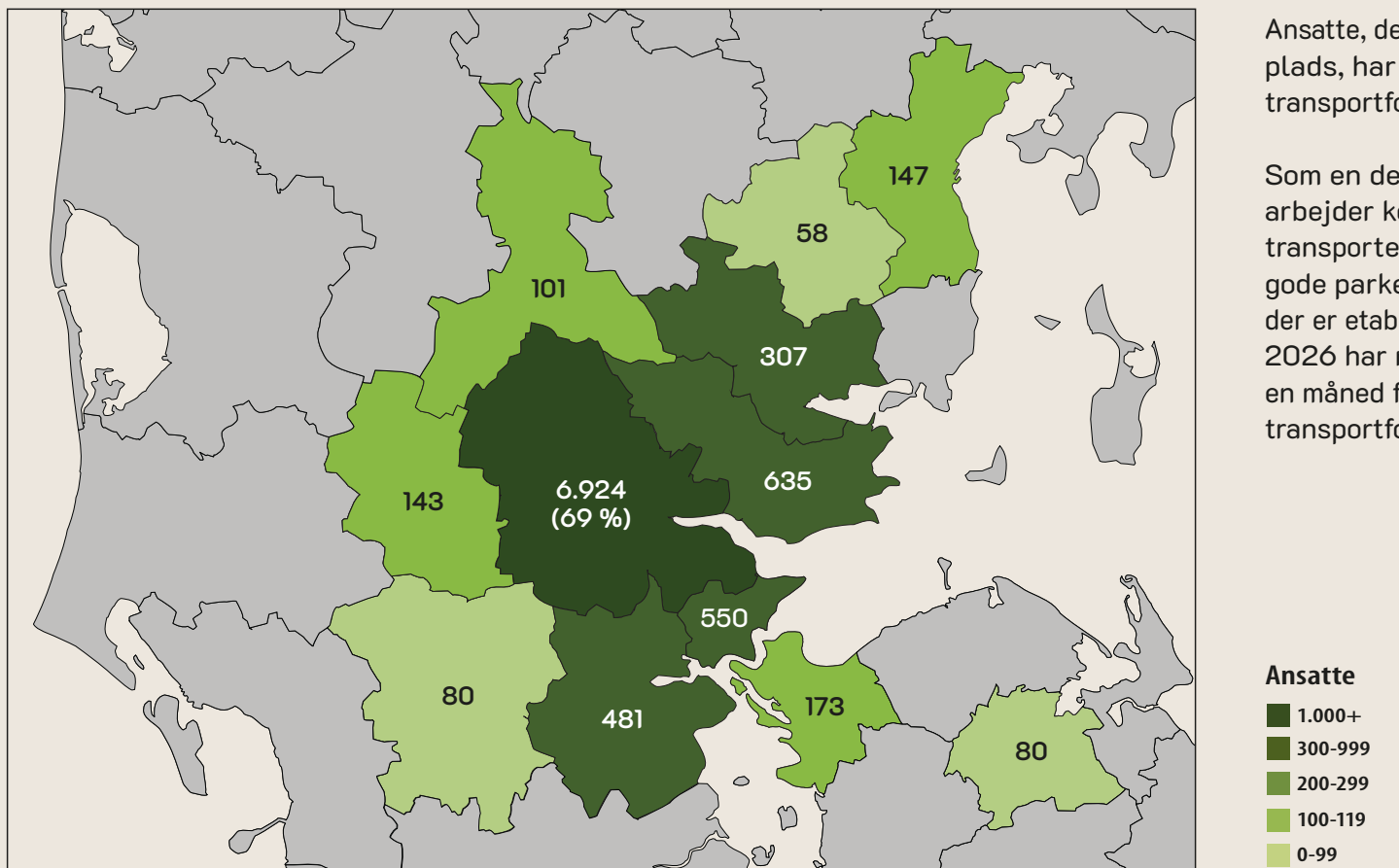
Niels Ågesen
Formand i HovedMED



Bo Uttrup
Næstformand i HovedMED

Her bor Vejle Kommunes ansatte

69 % af Vejle Kommunes ansatte bor inden for kommunegrænsen.



Ansatte, der ikke bor i nærheden af deres arbejdsplads, har et transportbehov, der, afhængig af transportform, kan betyde en klimabelastning.

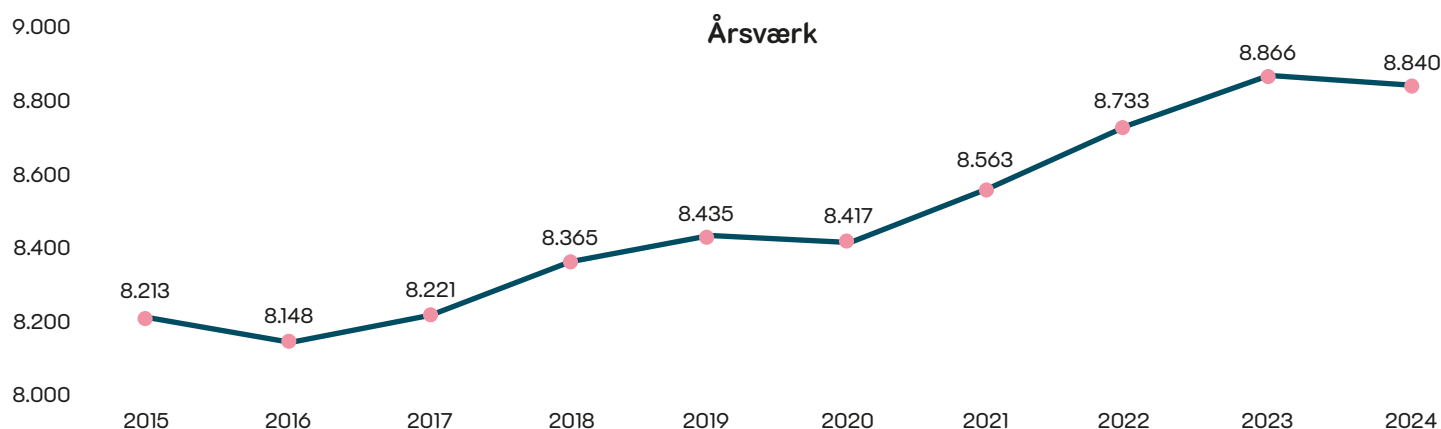
Som en del af den nye grønne transportpolitik arbejder kommunen på at gøre det attraktivt at transportere sig bæredygtigt. F.eks. ved at lave gode parkeringsfaciliteter til elcykler. Ligesom der er etableret et projekt, hvor ansatte i 2025 og 2026 har mulighed for gratis at låne en elcykel en måned for at teste, om elcykel kunne være en transportform for dem.

Kortet viser de største bopælskommuner for Vejle Kommunes medarbejdere. Der er kun taget månedslønnede med i opgørelsen (i alt 9.975 personer). Der er alene markeret bopælskommuner, hvor min. 0,5 % af kommunens ansatte bor. Der bor omkring 300 ansatte udenfor de markerede kommuner.
Kilde: KMD OPUS Personale.



Antallet af ansatte

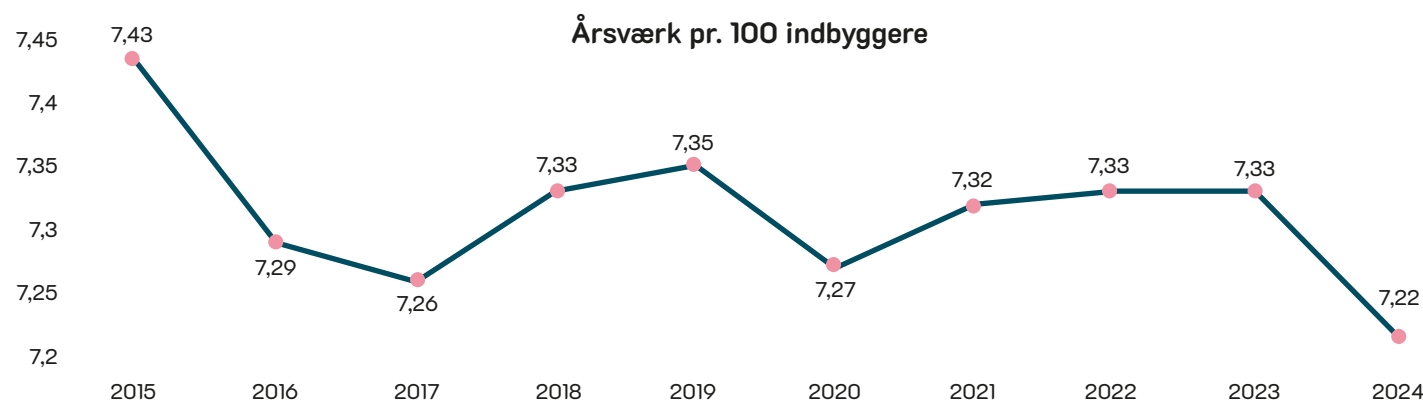
Der har det seneste årti været en stigning i antallet af kommunalt ansatte målt i årsværk. Opgøres antallet af ansatte i forhold til borgere i kommunen, ses det, at antallet af ansatte pr. 100 indbyggere har ligget omkring 7,3 i hele perioden.



11.020

Så mange personer var ansat i Vejle Kommune i januar 2025

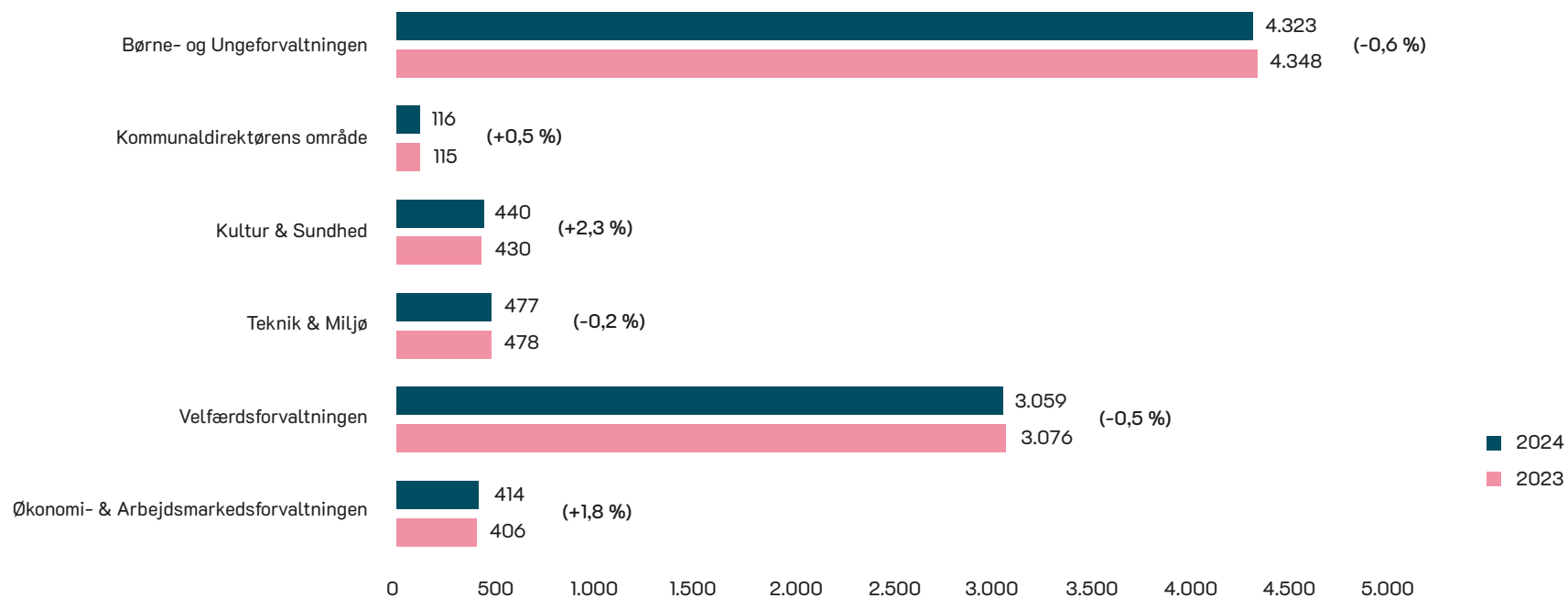
(Opgjort i personer i stedet for årsværk)



Figuren øverst viser udviklingen af ansatte i Vejle Kommune opgjort på årsværk i perioden 2015-2024. 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 2015-2024. Ansatte er målt i årsværk, og befolkningstallet er opgjort 1. januar i året. Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor og Danmarks Statistik (FOLK1A).

Årsværk fordelt på forvaltninger

Udvikling fra 2023 til 2024.



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 2023 (1.1-31.12) til 2024 (1.1-31.12).

Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor.



Reformtema:

C. Nye samarbejdsformer med civilsamfundet

Nye klimapartnerskaber med lokalsamfundet

Hvordan skaber vi klimahandling, der både giver mening i hverdagen og styrker fællesskabet i vores lokalsamfund? I 2025-2026 afprøves klimapartnerskabsmodellen, hvor Grønt Forum inviterer lokalråd, sammen med lokale foreninger, borgere, skoler m.fl., til at tage del i en fælles indsats for klimaet – med udgangspunkt i netop deres egne behov og idéer.

Modellen er udviklet på baggrund af erfaringerne fra Klimalandsbyprojektet, hvor Vandel blev udvalgt som klimalandsby. Formålet er at facilitere mobiliseringen af borgernes klimahandling og udvikle nye greb til samskabelse internt i lokalsamfundene, men også mellem kommune og lokalsamfund.

Klimapartnerskaber handler om at gøre det nemt og meningsfuldt at handle lokalt. Det kan være alt fra at tænke bæredygtighed ind i byfester og idrætsarrangementer til at udvikle grønne områder eller nytænke madordninger i daginstitutioner. Forløbet starter med en samtale mellem lokalrådet og Grønt Forum, hvor man sammen afstemmer forventninger og finder de rette aktører til partnerskabet.

Den første klimapartnerskabsaftale blev indgået med Skibet og omegn i starten af 2025. Fokus er bl.a. på indsatserne mobilitet og en fælles biodiversitetsplan for området, samt bytte- og delefællesskaber. Der blev inviteret til en åben workshop, hvor alle kunne deltage og bidrage. På workshoppen blev de forskellige indsatser givet form, og der blev sat tovholdere og arbejdsgrupper på. Efterfølgende er arbejdsgrupperne gået i arbejdstøjet og arbejder på hver deres aktivitet. Foruden Skibet er der i juni 2025 dialog med yderligere 5 lokalsamfund om indgåelse af et klimapartnerskab.

Hvis du vil vide mere eller hente materialer, kan du kontakte Grønt Forum eller finde vejledninger og flyers på kommunens hjemmeside: www.grontforum.vejle.dk/klimapartnerskaber.

Note: Eksempler i dette års HR i tal belyser, hvordan der arbejdes med de underliggende reformtemaer: A) Øget personlig frihed og flere valgmuligheder for borgerne, B) Mindre bureaukrati og øget frisættelse af medarbejderne, C) Nye samarbejdsformer med civilsamfundet.

Løn

Gennemsnitlig månedsløn inkl. pension mv.

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



Figuren viser den gennemsnitlige månedsløn inkl. pension, særlig feriegodtgørelse og særydelser i november måned 2024. 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 her kommuner i det geografiske nærområde: Esbjerg, Fredericia, Hedensted, Herning, Horsens, Kolding, Middelfart, Randers, Silkeborg og Skanderborg. Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor.



Sådan sammensættes lønnen

De fleste medarbejdere er ansat efter en overenskomst indgået mellem KL og en faglig organisation, hvor en stor del af lønniveauet er aftalt centralt. Udover den i overenskomsten centralt fastsatte løn er der mulighed for at udmønte lokalløn via forhåndsftaler (aftaler for en gruppe af medarbejdere) eller individuelle lønaftaler.

Det er meget forskelligt, hvor mange midler der i forbindelse med overenskomstforhandlingerne af den enkelte overenskomst er brugt til centralt aftalte grundlønninger og tillæg, og hvor mange midler der er lagt ud til udmøntning via lokalløn. For nogle overenskomstgrupper er den lokale løn nede på 2,0 % af lønsummen, mens det for andre overenskomstgrupper er over 20 % af lønsummen, der udmøntes lokalt. Det er primært de store overenskomstgrupper indenfor velfærdsområderne, som f.eks. pædagogmedhjælper, omsorgsmedhjælper og social- og sundhedspersonale, der har den lave lokallønsandel.

Forhåndsftalerne forhandles mellem cheferne på området og de faglige organisationer og dækker på tværs af kommunens arbejdspladser inden for det pågældende overenskomstområde. De individuelle lønaftaler forhandles mellem leder og TR på den enkelte arbejdsplads og dækker kun den enkelte medarbejder i den konkrete stilling.

For chefer og ledere er der fastsat et lønbånd, dvs. en maksimal forhandlingskompetenceramme på baggrund af principper vedtaget af Økonomiudvalget. Løn ud over lønbåndet skal godkendes af kommunaldirektøren.

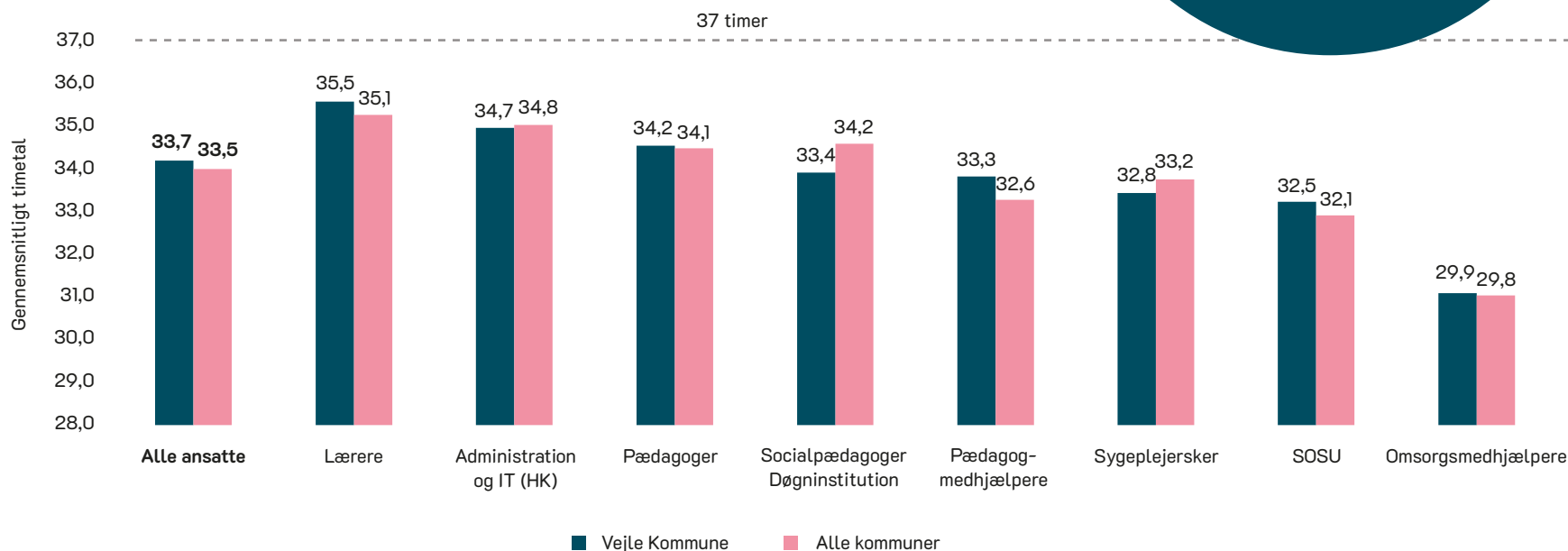
Lønnen i Vejle Kommune udmøntes ud fra lønpolitikken, der er vedtaget af Økonomiudvalget i 2008, hvorefter løndannelsen skal ske ud fra gennemsnitlige og synlige kriterier, herunder ligeløn uanset køn, alder, etnisk baggrund, handicap mv.

Timetal

Gennemsnitligt timetal for udvalgte faggrupper

Andel af Vejle Kommunes ansatte på fuldtid (april 2024)

Alle faggrupper (gennemsnit): 53 %
 Lærere: 81 %
 Administration og IT (HK): 68 %
 Pædagoger: 37 %
 Socialpædagoger, døgninstitution: 46 %
 Pædagogmedhjælpere: 30 %
 Sygeplejersker: 36 %
 SOSU: 20 %
 Omsorgsmedhjælpere: 19 %



Figuren viser det gennemsnitlige timetal for udvalgte faggrupper blandt de ansatte i hhv. Vejle Kommune og alle kommuner i april 2024. I data indgår tjenestemænd og overenskomstansatte ekskl. vikarer og honorarlønnede.

Note: Et nationalt nedsat udvalg følger udviklingen af beskæftigelsesgrad inden for sundheds-, ældre-, social- og dagtilbudsområdet. Det vil forventeligt omfatte faggrupperne: socialpædagoger, pædagoger, SOSU og sygeplejersker.

Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor og egne beregninger.



Tilbud om fuldtid til alle ansatte

Som led i Trepartsaftalen om løn og arbejdsvilkår af 4. december 2023 blev alle kommuner omfattet af følgende to forpligtelser på sundheds- og ældreområdet, socialområdet samt dagtilbudsområdet:

- Alle ledige stillinger slås op som fuldtidsstillinger frem til 2030.
- Der skal gives tilbud om fuldtid til alle allerede ansatte, der ønsker det i 2024, 2027 og 2030.

I Handicap & Psykiatri, på plejecentrene og seniordistrikterne blev der sendt brev ud til alle medarbejdere på deltid (ca. 1.600 medarbejdere på deltid) med information om muligheden for at anmode om et tilbud om fuldtid. Tilbuddet om fuldtid skal gives indenfor 6 måneder efter medarbejderens anmodning. I Dagtilbud og Sundhed valgte man at give informationen på den enkelte arbejdsplads (ca. 950 medarbejdere på deltid).

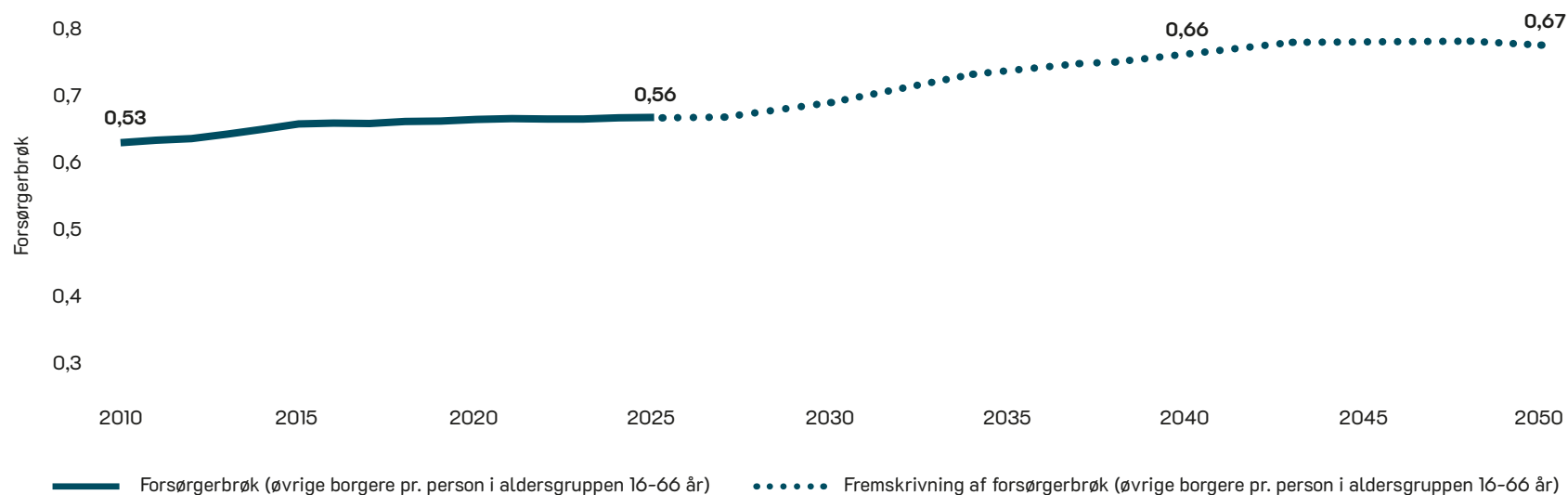
Vejle Kommune modtog i alt 21 anmodninger om at få et tilbud om at komme på fuldtid, dvs. under 1 % af vores medarbejdere på deltid ønskede at komme på fuldtid i forbindelse med vores tilbudsrunde i 2024. Det lave antal skyldes blandt andet, at der gennem en årrække har været mulighed for at komme op i tid på de fleste chefområder, hvis en medarbejder ønskede det. De deltidsmedarbejdere, der har ønsket et tilbud om fuldtid, havde et gennemsnitligt time-tal på 31,3 timer.

På nuværende tidspunkt har 16 medarbejdere modtaget et konkret tilbud om fuldtid (enkelte venter fortsat på et konkret tilbud, og enkelte er fratrådt deres stilling i Vejle Kommune, inden de fik et tilbud), hvoraf 12 medarbejdere har sagt ja tak til det tilbud, de har fået (3 medarbejdere har sagt nej tak, mens en enkelt medarbejder fortsat overvejer sit tilbud). De medarbejdere, der har sagt nej til tilbuddet om fuldtid, har blandt andet sagt nej, fordi de ikke ønskede flere weekendvagter eller aftenvagter. Arbejdstidens placering og opgaverne har således stor betydning for, om vores medarbejdere på deltid ønsker flere timer.

Befolkningsudvikling

Forsørgerbrøken

I 2025 er der i Vejle Kommune 56 personer i aldersgrupperne 0-15 år og 67 år eller ældre for hver 100 personer i den erhvervsaktive alder (16-66 år). Det giver en forsørgerbrøk på 0,56. Forsørgerbrøken er således et simpelt mål for hvor mange personer, som borgere i den arbejdsdygtige alder skal forsørge. Forsørgerbrøken er steget fra 0,53 i 2010 og vil, ifølge fremskrivninger, stige til 0,67 i 2050. I 2050 vil 100 borgere i den erhvervsaktive alder dermed skulle forsørge 67 børn og ældre.



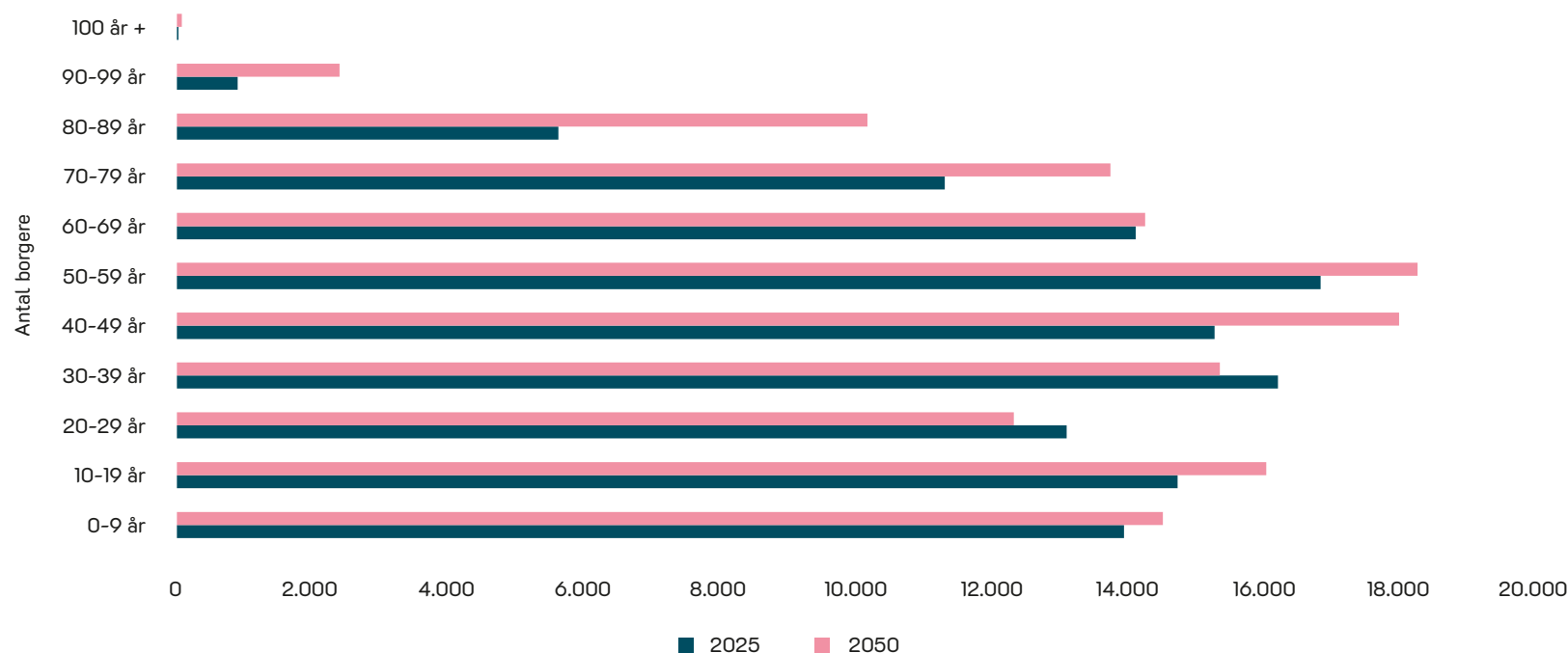
Figuren viser den faktiske og fremskrevne udvikling i forsørgerbrøken i Vejle Kommune. Forsørgerbrøken er her sat til antallet i hhv. den samlede aldersgruppe 0-15 år samt 67+ år divideret med aldersgruppen 16-66 år. Udviklingen fra 2010 til 2025 beror på faktiske tal, mens udviklingen fra 2025 til 2050 er taget fra Danmarks Statistiks kommune fremskrivninger.

Kilde : Danmarks Statistik. FOLK1A og FRKM125.



Befolkningsfremskrivning

Antallet af borgere i Vejle Kommune forventes at stige. Udviklingen i de forskellige aldersgrupper vil variere med de største stigninger i de ældste aldersgrupper. At forsørgerbyrden forventes at stige frem mod 2050, skyldes primært den markante vækst blandt de ældste borgere. Der bliver med andre ord flere og flere, der skal forsørges, men ikke tilsvarende flere af dem, der skal forsørge dem. Det stiller krav til udvikling af den kommunale opgaveløsning samt evnen til at tilknytte og tiltrække kvalificeret arbejdskraft.



Figuren viser befolkningens alderssammensætning i Vejle Kommune 1. januar 2025 samt den forventede pr. 1. januar 2050. Tallet for 2050 er taget fra Danmarks Statistiks kommune fremskrivninger.

Kilde : Danmarks Statistik. FOLK1A og FRKM125.

Reformerne i hovedpunkter

De kommende år byder på en række store reformer på tværs af den offentlige sektor. Reforme, som får betydning for både borgere, medarbejdere og organisationen i Vejle Kommune. De landspolitiske visioner bag reformerne er generelt, at de skal bidrage til at styrke velfærden, sikre mere frihed og fleksibilitet lokalt samt understøtte en bæredygtig udvikling i hele Danmark.

KL har beskrevet det som, at den kommunale vejrodsigt siger reformstorm. I Vejle Kommune har direktionen og Toplederforum valgt en tilgang, hvor vi ikke blot ønsker at formå at implementere reformerne, men også at se og udnytte de nye ukendte mulighedsrum, der skabes, når reformer giver anledning til at gentænke, hvordan vi arbejder, samarbejder og skaber værdi for borgerne.

Mange af reformerne indebærer større frihedsgrader og mindre bureaukrati, men også behov for omstilling, kompetenceudvikling og tæt dialog med både borgere, medarbejdere og samarbejdspartnere.

De største reformer er:

Sundhedsreform

Sundhedsreformen, aftalt den 15. november 2024, har til formål at styrke adgangen til sundhedsvæsenet og mindske uligheden i behandlingen. En ny struktur for sundhedsvæsenet og opgaveflytning fra kommuner til regioner træder i kraft den 1. januar 2027. Opgaver som akutsygepleje og patientrettet forebyggelse vil blive flyttet til regionerne.

Ældrereform

Den nye ældrereform, aftalt den 18. april 2024, sigter mod at reducere bureaukrati og øge selvbestemmelsen for ældre og medarbejdere. Vigtige tiltag inkluderer borgernær visitation, helhedspleje og styring på mål og kvalitet. I Vejle Kommune vil dette betyde tilpasning af eksisterende pleje- og omsorgstilbud, med fokus på borgernes behov.

Beskæftigelsesreform

Regeringen planlægger en reform af beskæftigelsesindsatsen, der skal spare 2,7 mia. kr. frem mod 2030, hvilket svarer til ca. 56 mio. kr. i en Vejle-kontekst. Reformen har fokus på forenkling og sænning af regler, ligesom kommunerne får større frihed til at organisere indsatsen efter lokale behov. I Vejle Kommune forventes en besparelse på beskæftigelsesindsatsen at blive indfaset fra 2026 til 2030.

Folkeskolereform

Folkeskolens kvalitetsprogram, der implementeres fra januar 2025, sigter mod at give mere frihed til skolerne og fokusere på elevernes faglige udvikling. Programmet omfatter en lang række initiativer, der skal forbedre undervisningen og øge motivationen blandt eleverne.

Grøn Trepert

Den grønne trepart har til formål at udvikle bæredygtige løsninger til landbrugets klima- og naturudfordringer, herunder omlægning af ca. 16,5 % af Danmarks landbrugsareal til skov og natur. Kommu-

nerne vil spille en central rolle i gennemførelsen af Den Grønne Trepertsaftale.

Socialreform

Regeringen og KL har indgået en delaftale for at håndtere udgiftspresset på det specialiserede socialområde. Initiativerne sigter mod at skabe bedre match mellem borgerne og tilbud gennem individuelt tilpassede indsatser. Der er flere initiativer på vej.

Reformtemaer

Reformerne bygger i deres tilgang på en række underliggende temaer på tværs af reformerne. Det handler om:

- A. Øget personlig frihed og flere valgmuligheder for borgerne.
- B. Mindre bureaukrati og større frisættelse af medarbejderne.
- C. Nye samarbejdsformer med civilsamfundet.

Vi ønsker derfor i forbindelse med årets HR i tal at sætte fokus på disse emner, og hvordan forskellige arbejdspladser på tværs af kommunen har arbejdet med disse temaer – og dele de erfaringer, der er gjort. Derfor indeholder dette års HR i tal en række eksempler på, hvordan man i organisationen arbejder nyskabende med disse temaer.



Overblik – centrale reformer

Reform	Formål	Hovedpunkter	Tidsplan
Sundhedsreform	Styrke nære sundhedstilbud, mindske ulighed	- Opgaveflytning til regioner - Nye sundhedsråd - Folkesundhedslov	2025-2027
Ældrereform	Mindre bureaukrati, mere selvbestemmelse	- Ny ældrelov - Helhedspleje & faste teams - Nyt tilsyn	2025-2027
Beskæftigelsesreform	Forenkling og besparelser	- Forenkling af regler - Lokal organisering - Besparelser på 2,7 mia. kr.	2026-2030
Folkeskolereform	Frihed og fordybelse, styrket kvalitet	- Kvalitetsprogram - Mere valgfrihed - Praktisk undervisning	2025-2028
Grøn Trepert	Klima, natur og miljø	- Omlægning af landbrugsarealer - CO2-afgift - Lokale treparter	2025-2045
Socialreform	Bedre match og styring på socialområdet	- Forenkling af sagsbehandling - Nye tilsynsregler - Bedre økonomisk styring	2025-2026

Kapitel 2

Rekruttering og tiltrækning

I en tid, hvor der er arbejdskraftsudfordringer, er det vigtigt at have attraktive arbejdspladser for at kunne tiltrække og tilknytte dygtige fagpersoner.

I dette års *HR i tal* laver vi et nedslag i et mindre område – nemlig rekruttering af elever i administrationen.



Delpolitik om livsfaser og den attraktive arbejdsplads

HovedMED vedtog i november 2022 en ny delpolitik om livsfaser og den attraktive arbejdsplads. Politikken tager afsæt i, at vi i Vejle Kommune ønsker at være en attraktiv arbejdsplads – ikke bare i dag, men også i fremtiden. Det kræver, at vi kan tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere og ledere. Derfor har vi fokus på hele mennesket og de livsfaser, vi hver især bevæger os igennem.

Et arbejdsliv med balance

Hos os er det muligt at skabe en god balance mellem arbejdsliv og privatliv. Vi ved, at livet ser forskelligt ud, alt efter hvor man er – hvad enten man er ung og nysgerrig på arbejdslivet, forælder med behov for fleksibilitet, ønsker at efteruddanne sig eller har omsorgsopgaver i familien. Vores tilgang bygger på forståelse og respekt for den enkeltes situation – og samtidig en fælles opgave om at løse kerneopgaven og gøre en forskel for livet i Vejle.

En rummelig arbejdsplads med stærke værdier

Politikken skal skabe balance mellem organisationens behov og den ansattes situation. Det kræver tillid, åbenhed og retfærdighed – forstået som forskellig behandling af medarbejdere ud fra individuelle behov. Vi tror på, at tillid, åbenhed og nærværende ledelse er nøglen til, at vores arbejdsfællesskaber lykkes.

Et godt arbejdsmiljø skaber et langt arbejdsliv

Et sundt og udviklende arbejdsmiljø er afgørende for, at vi trives og kan yde vores bedste. Derfor prioriterer vi løbende dialog og fælles drøftelser om trivsel og arbejdsforhold – både i ledelsen og i vores MED-udvalg.

Hos Vejle Kommune skaber vi arbejdspladser, hvor der er plads til livet – hele livet.

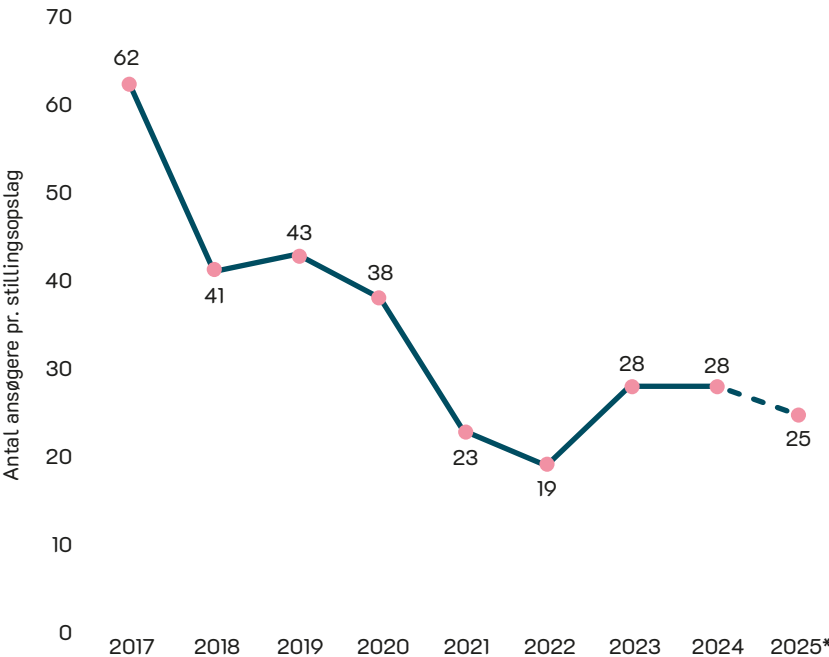
HovedMED har nedsat en arbejdsgruppe, der kigger på behovet for fornyelse og sammenskrivning af vores personalepolitiske delpolitikker.



Stillingsopslag og ansøgninger

Ansøgninger fordelt på år

Det gennemsnitlige antal ansøgere er faldet over det sidste årti. Laveste antal ansøgere pr. stillingsopslag var i coronårene 2021 og 2022.



Figuren viser antallet af ansøgere pr. stillingsopslag opslået af Vejle Kommune i årene 2017-2025. Tallet for 2025* dækker kun perioden 01.01.-14.05.
Kilde: Signatur rekrutteringssystem.

Gennemsnitligt antal ansøgninger fordelt på forvaltninger

Tallene afspejler, at de forskellige forvaltninger oplever meget forskellige rekrutteringssituationer. Hvor Kultur & Sundhed i gennemsnit har over 51 ansøgere pr. stillingsopslag, er det tilsvarende tal i Velfærd 19. Særligt kan det være vanskeligt at tiltrække ansøgere til SOSU- og sygeplejestillinger.

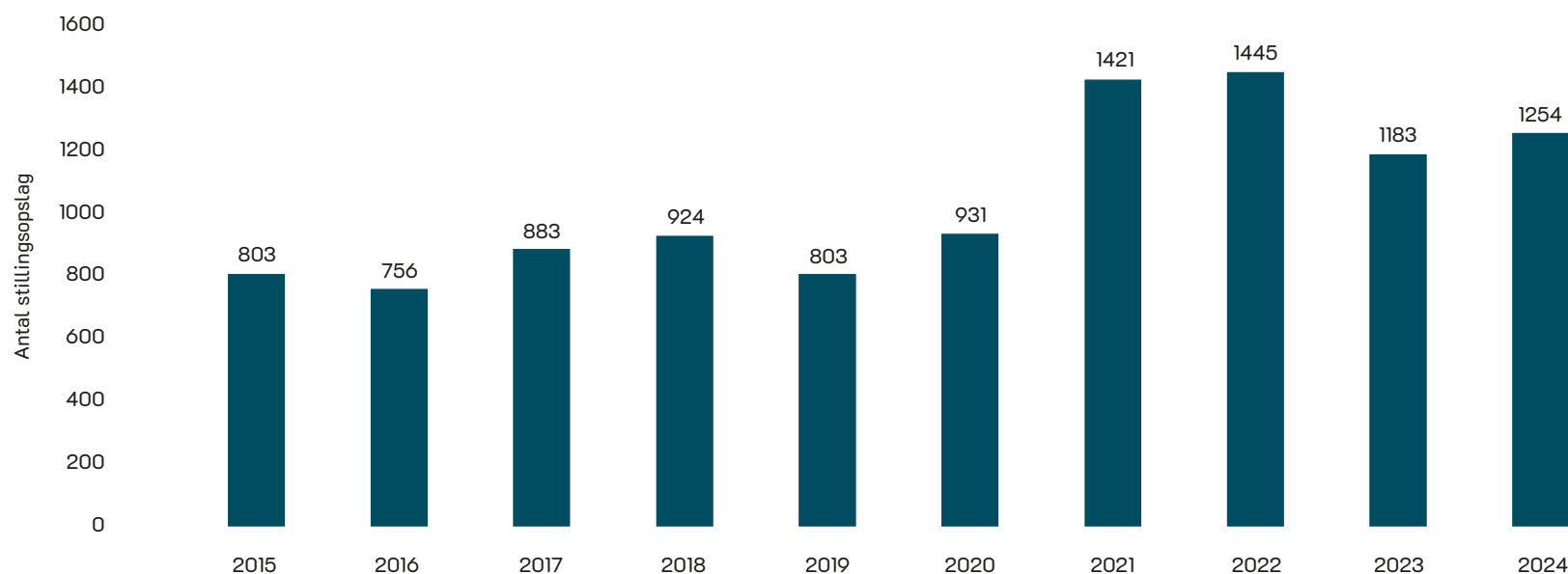
Vejle Kommune	2023	2024
Velfærdsforvaltningen	16,4	18,8
Børne- og Ungeforvaltningen	31,2	30,1
Teknik & Miljø	40,6	35,1
Kommunaldirektørens område	31,8	39,2
Økonomi- & Arbejdsmarkedsforvaltningen	38,0	41,7
Kultur & Sundhed	56,0	51,2
Vejle Kommune samlet	27,6	28,1

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



Hvor mange stillingsopslag laver vi?

Oversigten viser, at antallet af stillingsopslag generelt er steget over det sidste årti. Ligesom på grafen på modsatte side med antal ansøgere per opslag, skiller 2021 og 2022 sig ud. Her topper antallet af stillingsopslag i 2021 og 2022.



Figuren viser antallet af stillingsopslag opslået af Vejle Kommune i årene 2015-2024.

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.

Tema: Rekruttering af elever i administrationen

Udvikling og tendenser i ansøgninger og uddannelsesaftaler på de administrative uddannelser

Vejle Kommune ansætter hvert år mange nye medarbejdere – i mange forskellige stillinger og til mange forskellige opgaver – heriblandt administrative elever. Vejle Kommune indgår løbende uddannelsesaftaler inden for en bred vifte af erhvervsuddannelsesspecialer.

I dette års HR i tal laver vi et nedslag i et mindre område – nemlig rekrutteringsfokus for elever i administrationen. I samarbejde med forvaltningerne ansætter Koncern HR hvert år nye, dygtige administrative elever, som gennemfører en generalistuddannelse med fokus på offentlig administration.

Koncern HR har kigget på landstendenserne og talt med udvalgte kommuner, Region Syddanmark, erhvervsskolen Campus Vejle samt HK Kommunal – den faglige organisation for administrationsområdet både i offentlige og private virksomheder. Kan de genkende tendenserne nedenfor? Og har de input til, hvordan vi som offentlig arbejdsgiver kan tiltrække ansøgere til vores administrationsstillinger og dermed sikre den vigtige fødekæde til Vejle Kommune?

Tendenser i Vejle Kommune

Koncern HR oplever et stigende antal ansøgere – flere ønsker at uddanne sig inden for det administrative område. Se figuren for udviklingen af antal ansøgninger 2022-2025.

Derudover oplever vi:

- Der er flere kvindelige end mandlige ansøgere.
- En stigende andel af ansøgerne er over 25 år.
- Flere har en tidligere uddannelse bag sig, når de søger elevstilling.

Ansøgninger:	Ansæt:
2022: 60 + 61 (2 opslag)	2022: 5
2023: 67	2023: 4
2024: 72 + 46 (2 opslag)	2024: 5
2025: 95	2025: 5

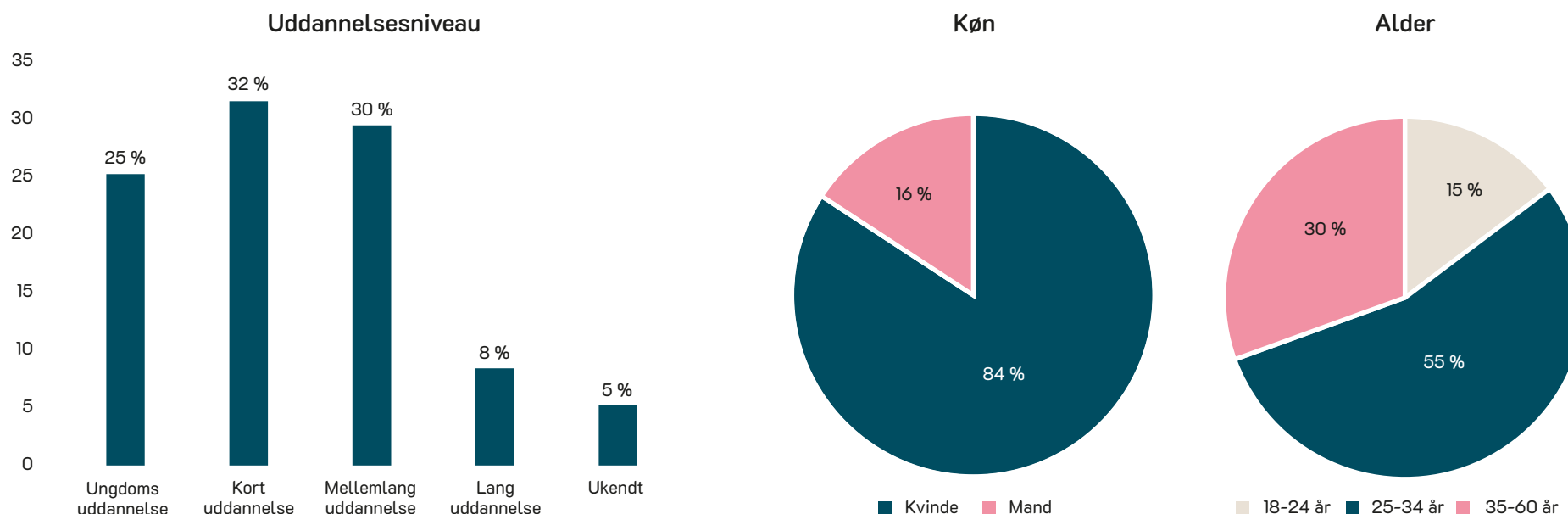
Kilde: Signatur rekrutteringssystem



Nøgletal – ansættelse af kontorelever i 2025

Når Vejle Kommune rekrutterer administrative elever, følger Koncern HR en struktureret ansættelsesproces for at sikre et professionelt og ensartet forløb. Ansættelsesudvalget består som regel af en rekrutteringskonsulent fra Koncern HR, uddannelseskoordinator for elevuddannelsen, fællestillidsrepræsentant fra Vejle Kommune og en kontorelev. Der inviteres typisk 30 ansøgere til en indledende telefonscreening, hvor den første udvælgelse finder sted. Herefter udvælges 12 kandidater til en personlig samtale. På baggrund af samtalerne blev der i 2025 ansat 5 administrative elever, hvoraf 2 er under 25 år.

Vejle Kommune modtog i 2025 95 ansøgninger, som fordeler sig således:



Figurerne viser den procentvise fordeling af ansøgere ud fra uddannelsesniveau, køn og alder for ansøgerfeltet 2025.

Kilde: Signatur rekrutteringssystem.

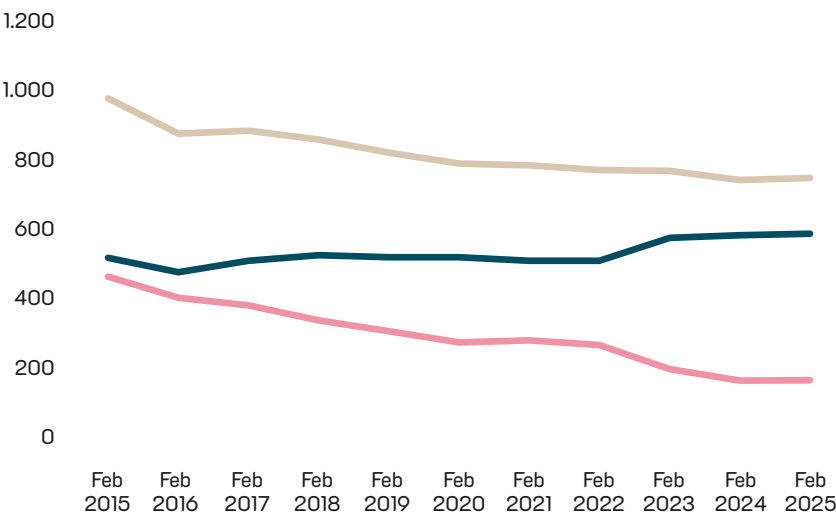
Tendenser på landsplan – HK Kommunal

Det samlede antal kontorelever i kommunerne er faldet støt de seneste 10 år. Faldet skyldes, at antallet af elever under 25 år er mere end halveret.

Til gengæld er antallet af vokselever steget en smule og udgør i 2025 knap 80 pct. af det samlede elevtal. Det samlede fald er bekymrende, særligt fordi færre unge vælger kontorlaget i kommunerne som karriere- og uddannelsesvej.

Derfor bliver det ifølge HK Kommunal vigtigt fremover at tiltrække flere unge og voksne til kontorlaget – både for at kompensere for faldet blandt elever under 25 år og for at sikre en alsidig elevgruppe med forskellige erfaringer og baggrunde, der kan dække fremtidens behov for administrative medarbejdere. Den samlede antal af kontorelever i kommunerne fremgår af figuren.

Antal elever i kommuner (2015-2025) – samlet antal



Kilde: HK Danmark.

Elever under 25 år Voksen elever I alt

Andel af vokselever (over 25 år)

Kommune / Region	2022	2023	2024	2025
Vejle	74 %	84 %	80 %	76 %
Region Syddanmark	68 %	75 %	80 %	81 %
Kolding	91 %	80 %	67 %	60 %
Fredericia	76 %	92 %	100 %	100 %
Haderslev	22 %	80 %	84 %	75 %
Alle Kommuner/regioner	69 %	76 %	79 %	79 %

Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor og egne data.

Overblik over elevansøgninger (2022-2025)

Status	Antal ansøgninger/ansatte		Udvikling i ansøgninger	
Vejle Kommune	95	5	2022	60 + 61 (2 opslag)
			2023	67
			2024	72 + 46 (2 opslag)
Fredericia Kommune	176	5	2022	57
			2023	124
			2024	79
Kolding Kommune	59	4	2022	64
			2023	80
			2024	53
Region Syddanmark	120	4	2022	82
			2023	64
			2024	144
Vejle Kommune	39+28+14 (3 opslag)	2	2022	42
			2023	52
			2024	70
Haderslev Kommune	47	5	2022	31
			2023	46
			2024	36

Kilde: Egne data.

Note: Tallene bygger på tilbagemeldinger fra udvalgte kommuner og Region Syddanmark.



Hvad siger Campus Vejle?

- Campus Vejle ser samme tendenser som Vejle Kommune ift. uddannelsesbaggrund, alder og køn.
- Gennemsnitsalderen på Specialet Offentlig Administration er ca. 10 år højere end på Specialet Administration.
- Offentlig beskæftigelse opleves som mindre attraktiv blandt unge, men øget information øger interessen.
- Offentlig Administration er mere krævende, bl.a. pga. flere skoleophold, og unge mangler ofte samfundsviden og modenhed.
- Voksne vælger ofte Offentlig Administration bevidst for at bidrage til samfundet, pga. fleksibilitet i arbejdslivet eller andre årsager.

Måske billedet vender...

Årstal	Andel af unge EUX-elever, der vælger Kontor som uddannelsesretning
2022	8 %
2023	11 %
2024	10 %
2025	32 %

Note: EUX er en erhvervsuddannelse, hvor man kombinerer en erhvervsuddannelse med gymnasiale fag. Det betyder, at man både får en faglært uddannelse og en studentereksamen på samme tid. EUX er relevant for unge, der ønsker både praktiske kompetencer og mulighed for videregående uddannelse.

Kilde: Campus Vejle



Her ses tre af vores nuværende førsteårs kontorelever: Aja, Mark og Signe.



Offentlig beskæftigelse opleves som mindre attraktivt blandt unge, men øget information øger interessen.

Campus Vejle

Vejle Kommune gør allerede en indsats med målrettet information om kontoruddannelsen samt flere aktiviteter, der kan øge interessen blandt potentielle kommende ansøgere. Erfaringerne og budskabet fra Campus Vejle udgør værdifuld læring, som vi med fordel kan arbejde videre med og videreudvikle. En fortsat udvikling af denne indsats vil styrke rekrutteringen og sikre, at også flere unge får øje på mulighederne inden for kontoruddannelsen i Vejle Kommune.

- Vi deltager årligt ved karrierelæringsforedrag på Campus Vejle for at „brande“ uddannelsen og Vejle Kommune.
- Vi er med til Jobdating med stand og materialer målrettet unge.
- Vi tilbyder ugepraktikker til studerende fra Campus Vejle og andre erhvervsskoler.
- Vi tilbyder erhvervspraktik for folkeskoleelever på www.elevpraktik.dk
- Vi stiller os til rådighed som casevirksomhed for at give de studerende fra Campus Vejle et praksisnært indblik i arbejdsopgaver og muligheder indenfor det administrative område. De tilbringer tid med nuværende elever på deres praktiksted.
- Vi tager imod besøg af lærere fra erhvervsskolerne for at styrke samarbejdet og give indblik i vores arbejdsplads. Branding på elevsiderne på Vejle Kommunes hjemmeside.



Hvorfor vælger vores elever Vejle Kommune?

Vi har spurgt tre af vores nuværende elever.



Jeg fik øjnene op for en elevplads hos Vejle Kommune igennem bekendte, der arbejder hos kommunen, samt tidligere elever. Alle fortalte om det gode arbejdsmiljø og udviklingsmuligheder, hvor der både er plads til karriere og familieliv.

Signe Korsholm Bracht, 28 år
1. års kontorelev
Uddannet salgsassistent og har arbejdet som pædagogmedhjælper.

Scan QR-koden og find kommunens
elevsider på www.vejle.dk





Signe Birkegaard Bernberg, 20 år

2. års kontorelev
EUX Business på kontorlinjen,
direkte fra folkeskolen.



Mark Odin Christensen, 40 år

1. års kontorelev
Har arbejdet som butikschef
med en HTX uddannelse i bagagen.



Jeg havde fordomme som „det er kedeligt arbejde“ og „det er gamle mennesker, som arbejder ved kommunen“. Det passer overhovedet ikke. Jeg søgte ind ved kommunen efter, at jeg var på en „føl-dag“ med min uddannelse og efterfølgende en uges praktik hvor jeg besøgte forskellige afdelinger.



Jeg var stærkt motiveret af en lyst til at arbejde under ordnede forhold i et miljø, som udefra virkede til at kunne tilbyde en masse muligheder, som man ikke kan finde i det private.



Reformtema:

B. Mindre bureaukrati og større frisættelse af medarbejderne

Frihed og fordybelse – kvalitet i folkeskolen

Med kvalitetsprogrammet for folkeskolen, der bærer titlen „Frihed og fordybelse“, sættes der fokus på mere lokal frihed og handlerum til skolerne. Det omfatter bl.a. mere valgfrihed for eleverne i udskolingen, hvor der tilføres et valgfag mere, som skolen selv beslutter indholdet af. Derudover får eleverne mulighed for at vælge en juniormesterlære.

Sammen med kvalitetsprogrammet følger mere frihed til skolerne og til skolebestyrelserne: bl.a. afskaffelse af understøttende undervisning, krav om 45 min. motion og bevægelse fjernes, hvilket også gælder for kravet om lektiehjælp og faglig fordybelse. Der er ikke længere krav om fuld kompetencedækning i indskolingen. Den obligatoriske projektopgave bortfalder. Det samme gør kravet om læseplaner. Alt dette gøres med henblik på at give skolerne og skolebestyrelserne mulighed for at arbejde med og udvikle den lokale skoles kvalitet. På sigt bliver der også færre mål i de enkelte fag, hvilket skal give lokal frihed til at arbejde med at udvikle fagene. Samtidig er bureaukratiet mindsket ved, at der er ændret i grundskoleindberetningen, så der ikke længere skal indberettes så mange data som tidligere.

Der er tradition for i skolen at inddrage civilsamfundet – det kan være i form af skolevenner, læsevenner osv. Skolerne har også fortsat mulighed for at invitere repræsentanter fra det lokale erhvervsliv mv. med i skolebestyrelsen.

Kvalitetsprogrammet og de medfølgende frihedsgrader træder i kraft fra august 2025.

Hvis du vil vide mere – kontakt Chef for Uddannelse & Læring Ulla Riisbjerg Thomsen på ullrt@vejle.dk.

Note: Eksempler i dette års HR i tal belyser, hvordan der arbejdes med de underliggende reformtemaer: A) Øget personlig frihed og flere valgmuligheder for borgerne, B) Mindre bureaukrati og øget frisættelse af medarbejderne, C) Nye samarbejdsformer med civilsamfundet.

Kapitel 3

Attraktive arbejdspladser med fokus på tilknytning

En attraktiv arbejdsplads skaber ikke kun trivsel, men også stærk tilknytning. Når medarbejdere oplever mening, anerkendelse og udviklingsmuligheder, styrkes både arbejdsglæden og lysten til at blive.



Vores attraktive arbejdsplads

God trivsel blandt medarbejdere og ledere er i fokus i Vejle Kommune. Vejle Kommune vil være en attraktiv arbejdsplads, der både kan tiltrække dygtig arbejdskraft og tilbyde arbejdsforhold, der skaber langvarig tilknytning.

Alle parametrene i strategimodellen kan være vigtige at arbejde med for at være en attraktiv arbejdsplads. Arbejdes der f.eks. med at tage godt imod nye medarbejdere, og sikres der god introduktion til opgaven, er grundstenene lagt i forhold til, at medarbejderen har lyst til at blive på arbejdspladsen. Dette kan have den positive effekt, at det rygtes (omdømme), og dermed har arbejdspladsen lettere ved at tiltrække kvalificeret arbejdskraft generelt.

Når medarbejdere løser kerneopgaven og har gode samarbejder med deres kollegaer, er der høj grad af trivsel og et sundt og sikkert arbejdsmiljø. Arbejdspladserne får større overskud til at arbejde med at være en mangfoldig arbejdsplads og dykke ned i fleksibilitet, frisættelse og nye samarbejdsformer.

TILTRÆKNING



Vores attraktive
arbejdsplads

TILKNYTNING



A. Øget personlig frihed og flere valgmuligheder for borgerne

Ret til at bestemme over eget liv – Visitation tæt på

Kernen i den nye ældrelov er den enkeltes ret til at bestemme over sit eget liv. Et tema, som vi i Myndighedsafdelingen i Velfærd har arbejdet med som en bærende og væsentlig værdi.

Heri ligger der en dyb anerkendelse af, at alderdom ikke må begrænse retten til frihed, værdighed og selvbestemmelse. I Vejle Kommune omsætter vi denne værdi til praksis ved at skabe rummelige forløb, der ikke låser borgeren fast i minutbaserede kasser, men åbner op for en fleksibel og helhedsorienteret pleje.

Visitorernes tilstedeværelse i distrikterne – via ‘Visitation tæt på’ – sikrer, at den afklarende samtale flytter fokus fra et standardiseret behov til en nuanceret forståelse af, hvad der er vigtigt for den enkelte borger.

Det handler om at spørge: „Hvad giver dig mening i din hverdag?“, „Hvad er dine drømme, dine vaner, dine ønsker?“ fremfor blot „Hvad kan du ikke?“. Denne lokale forankring og den tætte relation mellem borger, hjemmepleje og visitor skaber grundlaget for en pleje, der ikke blot er funktionel, men også personlig og meningsfuld. Det er her, vi anerkender, at et godt liv er mere end summen af praktiske opgaver.

Den nye ældrelov indeholder også en tillidserklæring til medarbejderne – dem, der står i frontlinjen hver eneste dag. Ved at etablere rummelige forløb giver vi medarbejderne den faglige frihed og det råderum, de har brug for, til at handle ud fra borgerens aktuelle behov og ønsker.

Når visitorerne agerer som faciliterende partnere i teamsamarbejdet lokalt, styrker de netop denne frisættelse. Det handler om at sige: „Vi stoler på jeres faglighed og jeres dømmekraft til at træffe de rigtige beslutninger i mødet med borgeren“. Denne tillid er gensidig; den frisætter medarbejderne til at bruge deres hjerte og faglighed fuldt ud og skaber en mere meningsfuld arbejdsdag.

Hvis du vil vide mere – kontakt Myndighedschef Dennis Jensen på denje@vejle.dk.

Note: Eksempler i dette års HR i tal belyser, hvordan der arbejdes med de underliggende reformtemaer: A) Øget personlig frihed og flere valgmuligheder for borgerne, B) Mindre bureaukrati og øget frisættelse af medarbejderne, C) Nye samarbejdsformer med civilsamfundet.



Tilknytning og personaleomsætning

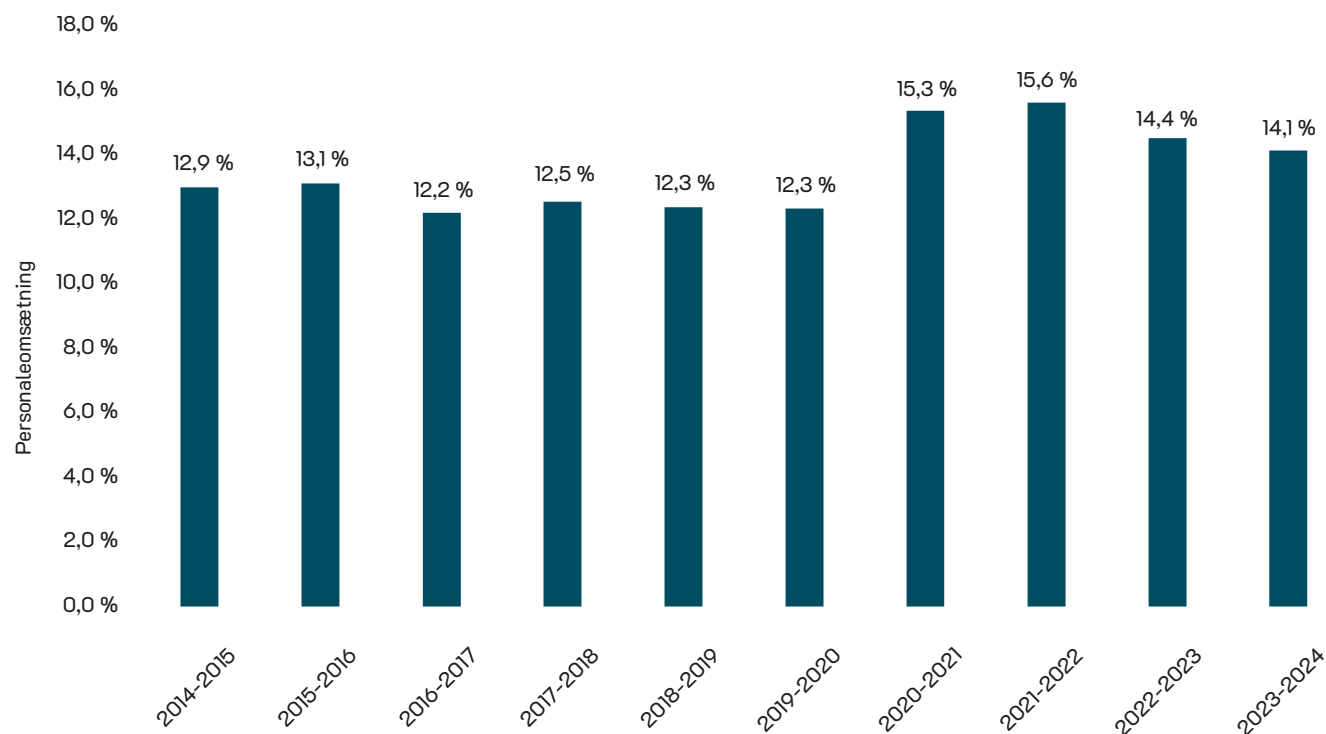
Personaleomsætning beskriver den andel af medarbejdere, der forlader en organisation i en given periode. Det dækker både jobskifte til andre afdelinger inden for kommunen og fratrædelse fra kommunen som arbejdsplads.

Omsætningstal kan fungere som en nøgleindikator, da de giver indsigt i bevægelser på arbejdsmarkedet – f.eks. i forhold til arbejdskraftmangel eller rekrutteringsudfordringer.

En lav personaleomsætning kan tyde på et godt arbejdsmiljø, hvor medarbejderne trives, føler sig anerkendt og har lyst til at blive. Omvendt kan en høj personaleomsætning pege på arbejdsmiljømæssige udfordringer, men den kan også skyldes bredere ændringer i arbejdsmarkedet – f.eks. øget konkurrence fra den private sektor i forhold til løn eller karrieremuligheder.

Fortsat høj personaleomsætning

Personaleomsætningen er fortsat højere end før 2020, hvor den lå relativt stabilt omkring 12 %. De seneste to år er personaleomsætningen faldet til ca. 14 % efter to år med rekordhøj personaleomsætning over 15 %.



At 2021 og 2022 skiller sig ud er en del af landstendensen. Næsten en million (968.616) personer i Danmark fik nyt job i 2022. Det er det højeste tal i statistikkens levetid.

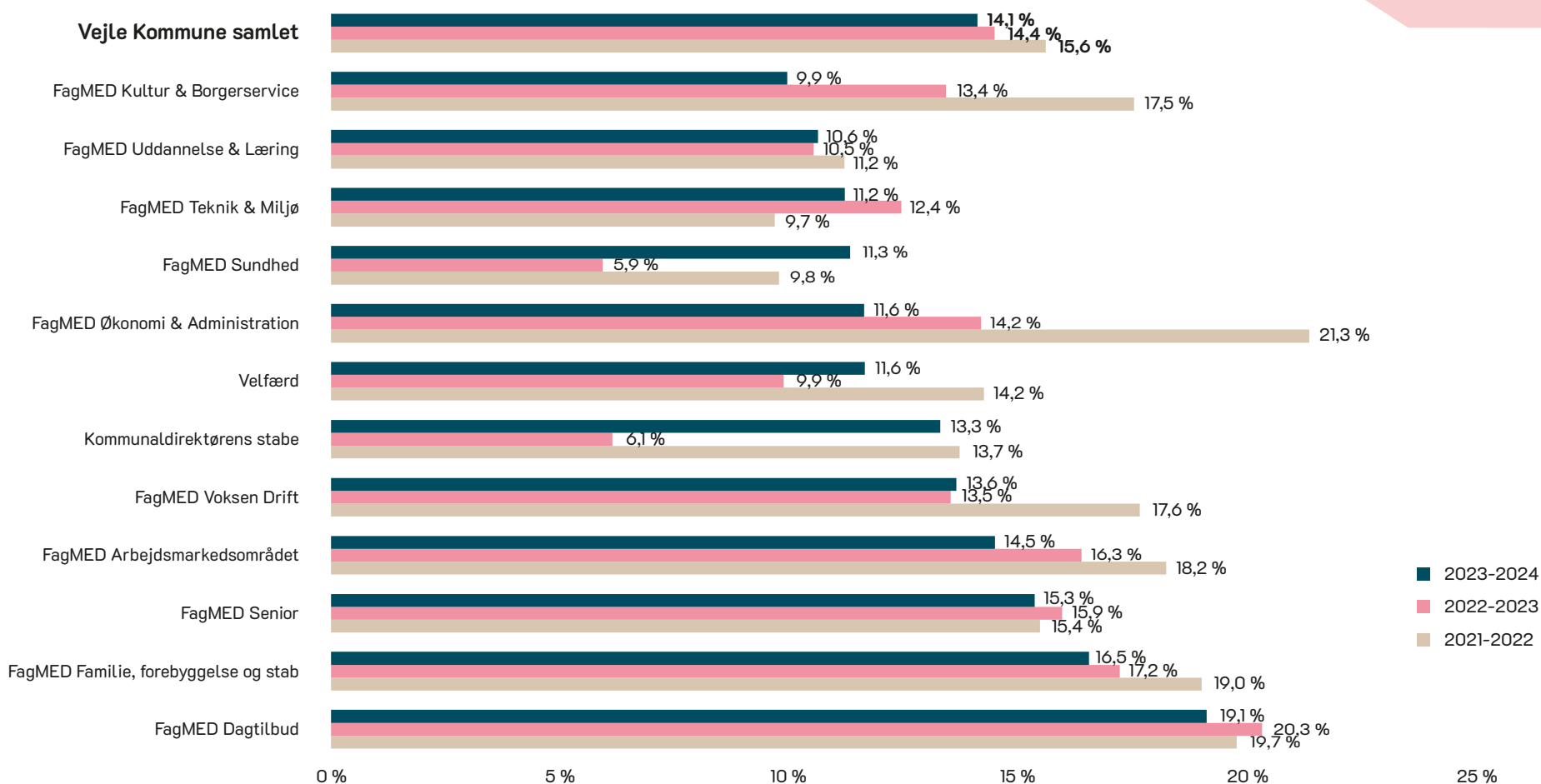
Kilde: Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering

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

Udvikling de seneste 3 år.



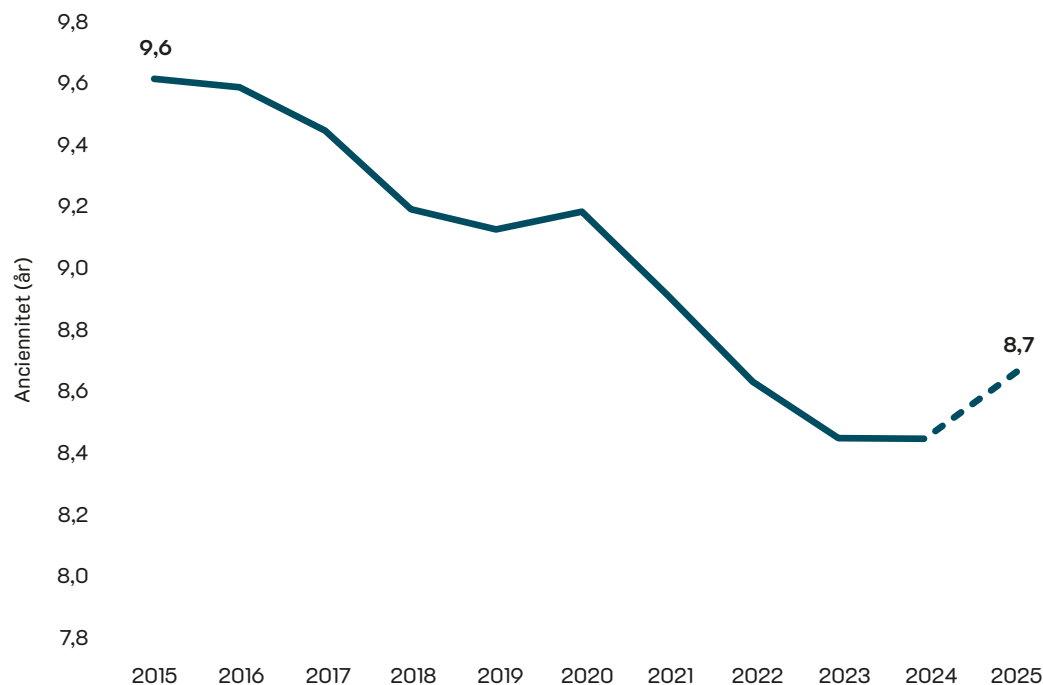
Figuren viser personaleomsætningen i Vejle Kommune fordelt på FagMED. Perioderne dækker fra december til december. I data indgår månedslønnet personale ekskl. elever, vikarer og ekstraordinært ansatte.

Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor.

Anciennitet

Anciennitet over tid

Stigningen i personaleomsætningen påvirker de ansattes anciennitet og gennemsnitlige erfaring i jobbet.



Medarbejdere i Vejle Kommune har i gennemsnit været ansat i 8,7 år i 2025. Det er knap ét år mindre end i 2015, hvilket kan afspejle en øget mobilitet på arbejdsmarkedet, ændringer i alderssammensætningen eller rekrutteringsdynamikker over tid.

Til gengæld ses en mindre stigning i ancienniteten sammenlignet med 2023 og 2024 – en udvikling, der kan pege på begyndende stabilisering og styrket fastholdelse.

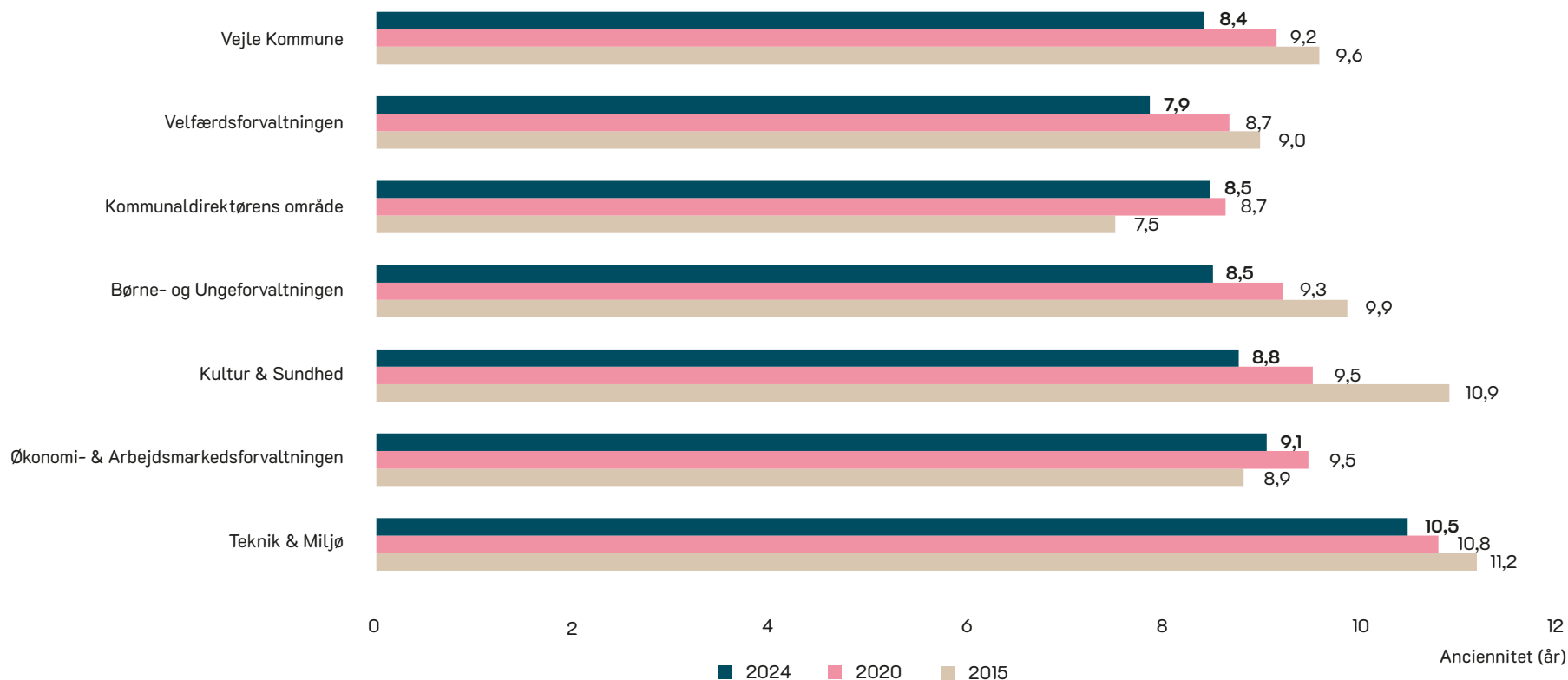
Gennemsnitlig anciennitet er en væsentlig indikator, fordi den både siger noget om tilknytning og om arbejdspladsens evne til at fastholde erfaring og kontinuitet.

Figuren viser gennemsnitlig jubilæumsanciennitet 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. I 2025 indgår der data fra januar til april.

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



Anciennitet fordelt på forvaltninger



Figuren viser gennemsnitlig ansættelses-/jubilæumsanciennitet i Vejle Kommune i 2024, 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.

Kapitel 4

Fravær og nærvær

Fravær og nærvær er vigtige indikatorer på trivsel og organisatorisk bæredygtighed. Attraktive arbejdspladser med fokus på ledelse, arbejdsmiljø og udvikling bidrager til lavt fravær og stærk medarbejdertilknytning.



Sygefraværet er let faldende

Sygefraværet er faldet fra 2023 til 2024, og ambitionen er, at udviklingen fortsætter i positiv retning.

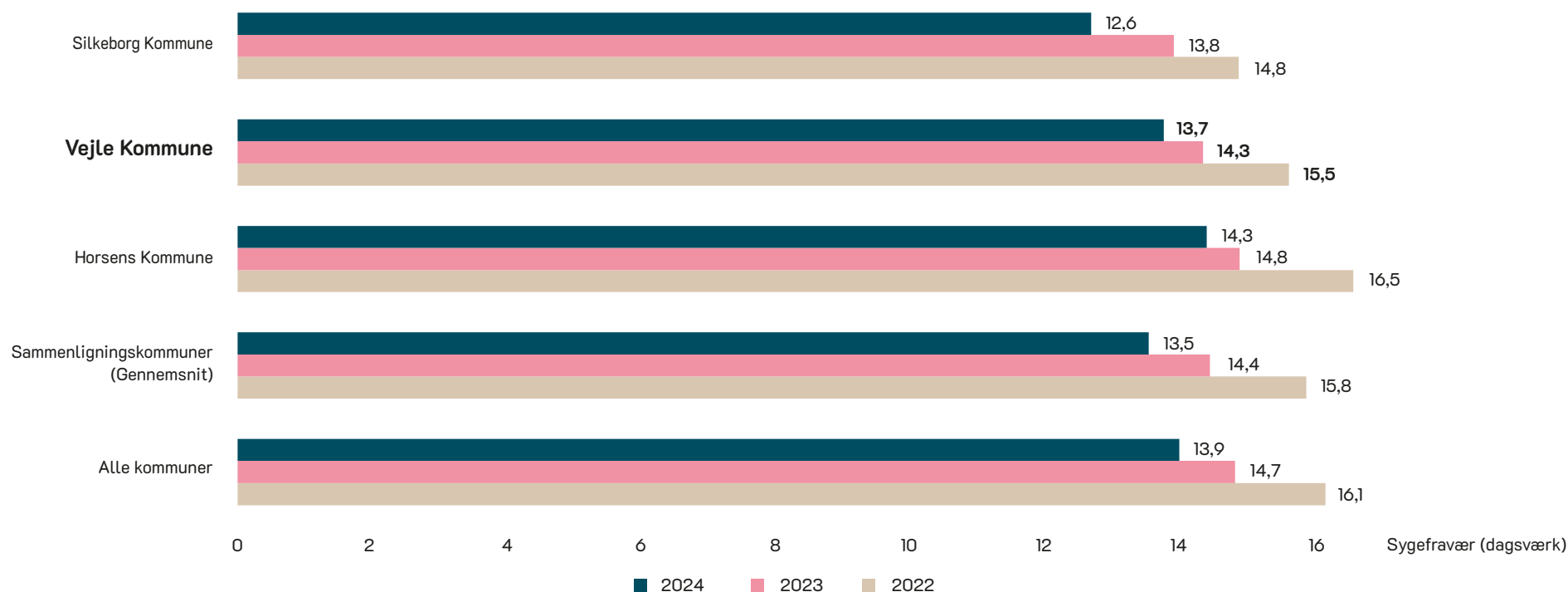
At reducere fraværet er en tværgående prioritet på alle arbejdspladser i Vejle Kommune. Målet med et højere nærvær er at styrke kvaliteten i opgaveløsningen gennem høj trivsel, meningsfulde samarbejder og et sundt, sikkert arbejdsmiljø.

Erfaringer fra praksisnære projekter viser, at arbejdet med sygefravær er komplekst og kræver en helhedsorienteret tilgang. En afgørende forudsætning for at lykkes er ledelsesmæssigt fokus samt et tæt og tillidsfuldt samarbejde i MED og arbejdsmiljø-/TRIO-samarbejder. Derudover spiller et solidt datagrundlag og aktiv brug af data en vigtig rolle i arbejdet med at nedbringe fraværet og styrke nærværet.

Sygefravær

Sygefraværet følger landstrenden

Sygefraværet er faldende efter høje niveauer i 2021 og 2022. Blandt sammenligningskommunerne har Silkeborg Kommune haft det laveste sygefravær i 2024.



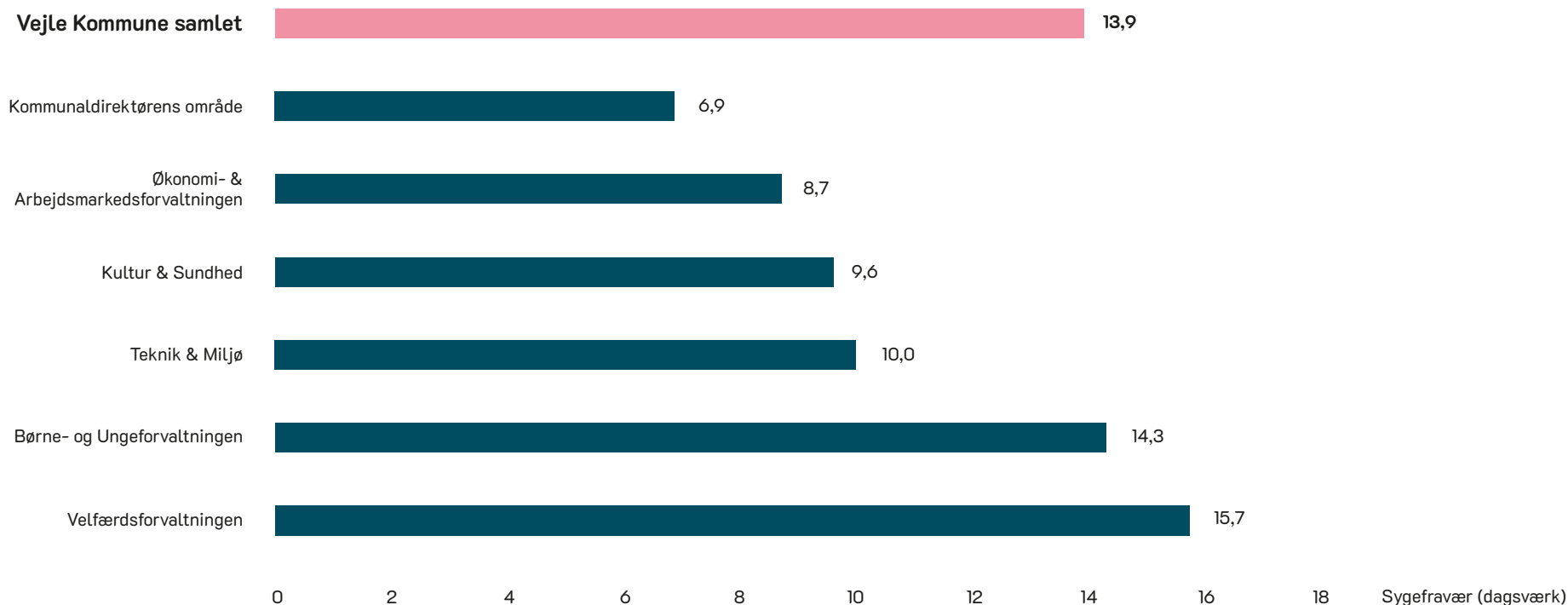
Figuren viser antal sygefraværsdage (egen sygdom) i dagsværk for 2022, 2023 og 2024. Sygefraværsdage er defineret som „Egen sygdom“, „Arbejdsskade“, „Fravær som ikke udgør en hel dag“ samt „Egen sygdom covid-19“. Figuren viser sygefraværet for Vejle Kommune, alle kommuner, sammenligningskommuner med hhv. det laveste og højeste sygefravær i 2024 samt gennemsnittet for gruppen af sammenligningskommuner inkl. Vejle Kommune. Sammenligningskommunerne er her andre større kommuner: Esbjerg, Horsens, Kolding, København, Odense, Randers, Silkeborg, Aalborg og Aarhus.

Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor og egne beregninger.



Sygefraværet fordelt på forvaltninger

Sygefraværet varierer på tværs af forvaltninger. Det gennemsnitlige sygefravær var 13,9 dagsværk i 2024, et fald fra 14,4 i 2023. Kommunaldirektørens område har det laveste sygefravær, mens det højeste ses i Velfærdsforvaltningen.



Figuren viser sygefravær i Vejle Kommunes forvaltninger i 2024. Sygefraværet er målt i dagsværk og indeholder kategorierne „Egen sygdom“, „Arbejdsskade“ og „Såå fravær (Kronisk sygdom)“.

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

Sygefravær – indsatser og nye måltal

I Vejle Kommune tilbydes ledere kurser i håndtering og forebyggelse af sygefravær gennem retningslinjer for, hvordan data bruges aktivt af ledere og ledergrupper, samt hvordan lederen afholder gode samtaler.

Fordi stærke samarbejder i MED/AMG/TRIO er så væsentlig en del af håndterings- og forebyggelsesdelen, har HovedMED besluttet at tilbyde workshopforløbet „Fælles om trivsel og et godt arbejdsmiljø – tal om fravær og nærvær“. Formålet med forløbet er at kompetenceudvikle lokalMED, arbejdsmiljø- og/eller TRIO-grupper til at kunne dagsordenssætte sygefraværet på et strategisk plan og iværksætte konkrete lokale handlinger.



Nye måltal for sygefravær

Vejle Kommunes nye ambition for sygefraværet er at være blandt de 15 bedste i landet (med lavest sygefravær pr. fuldtidsmedarbejder). Derfor har HovedMED justeret måltallene for sygefravær.

Det nye måltal for Vejle Kommune i 2025 er fastlagt til 12,6 dagsværk pr. medarbejder. Måltallet justeres årligt for at følge med udviklingen. Måltallene for de enkelte FagMED fastsættes ud fra de seneste tre års data for sygefravær for hvert FagMED for at imødekomme forskelle i fagområderne. Nye måltal suppleres af visuelle værktøjer for at lette håndteringen for lederne.

Måltallene for sygefravær justeres én gang årligt i ultimo marts/primo april, når data fra KRL er tilgængelige.

Måltallet fastsættes på baggrund af data fra det forudgående år (januar-december).

De nye måltal træder i kraft 1. september 2025.



Reformtema:

C. Nye samarbejdsformer med civilsamfundet

Bysyn som fælles afsæt for driften

Borgerne i lokalområder har mulighed for at have et fælles bysyn med Teknik & Miljø. Typisk er det lokalrådet eller en initiativgruppe, der inviterer, men alle borgere er velkomne til at gå med på bysyn og bidrage til, hvad der skal kigges på.

Bysynsordningen er ikke en ny opfindelse, men har udviklet sig. Historisk blev „Bysyn“ etableret for at kigge på forskønnelse. Efter kommunesammenlægningen var fokus især på, at visse områder blev „glemt“. I dag er bysyn en mulighed for én gang om året at gå lokalområdet igennem sammen med kommunens folk og sammen „tale om tingene“. Hvorfor bliver der ikke slået græs et bestemt sted? Er udsynet på hjørnet godt nok? Fokus er ikke den strategiske udvikling af byen; det er et andet forum. Et bysyn handler om drift og vedligehold af området, forskønnelse og mindre ændringer, f.eks. sikkerhed på eksisterende veje.

Konkrete eksempler:

I Egtved har det bl.a. handlet om sikre skoleveje, og her er et bysyn endt ud i at lave et helleanlæg for at sikre de krydsende skolebørn. I lokalområdet var de selv proaktive og foreslog et krydsningspunkt og muligheden for at udføre opgaven i forbindelse med spildevandskloakeringen.

I Give har bysyn meget omhandlet forskønnelse af midtbyen og har blandt andet medført, at de grønne bede i centrum er blevet udskiftet med staudebede.

Generelt giver bysyn typisk nogle gode snakke og større gensidig forståelse om emner som afmærkning, cykelstier, belysning, julelys, læhegn, blomster, affaldsspande, afvanding og skiltning osv.

Hvis du vil vide mere – kontakt projektudvikler Lars Kastberg fra Teknik & Miljø på lakje@vejle.dk.

Note: Eksempler i dette års HR i tal belyser, hvordan der arbejdes med de underliggende reformtemaer: A) Øget personlig frihed og flere valgmuligheder for borgerne, B) Mindre bureaukrati og øget frisættelse af medarbejderne, C) Nye samarbejdsformer med civilsamfundet.

Koncernfælles fraværs-/nærværsdata

Nedbringelse af fravær er et strategisk indsatsområde. Derfor er der udviklet en digital BI-visning, som giver den enkelte leder et overblik over det aktuelle fravær på egen arbejdsplads. Dette sker både i form af udvalgte nøgletal og grafer, der viser udviklingen samt en mulighed for at se fravær fordelt på medarbejdere.

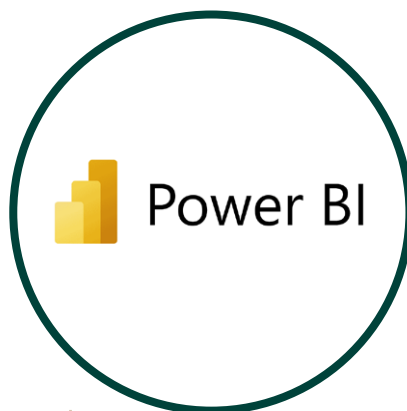
Med data som udgangspunkt skabes der forudsætninger for ledelse og konstruktive drøftelser på arbejdspladserne om håndtering og forebyggelse af fravær.

Koncernfælles fraværs-/nærværsdata skal bidrage til at:

- Gøre organisationen endnu mere datadreven.
- Give en fælles forståelse for data.
- Der træffes beslutninger på baggrund af data.

Koncernfælles fraværs-/nærværsdata er:

- En digital visning af data – Power BI*.
- Et fælles datasæt for hele Vejle Kommune.
- En digital visning af tabeller, der kan gøres forvaltningsspecifikke.
- En digital visning hvor data opdateres månedligt.



Data som kilde til indsigt og forandring

Digital transformation er en af de vigtigste forudsætninger for arbejdet med at skabe det gode liv i Vejle Kommune.

Koncernfælles fraværs-/nærværsdata er udviklet for at forbedre ledelsesværktøjer og data som beslutningsunderstøttelse for ledere, samt for at kunne styrke gennemsigtighed i organisationen med ensartede datagrundlag på tværs.

Note: Power BI – En ny digital platform med HR ledelsesinformationsdata. Koncernfælles fraværs-/nærværsdata er første skridt i rækken af HR ledelsesinformationsdata, der skal understøtte den enkelte leder. I Vejle Kommune udvikles løsningerne af Koncern HR & Løn og Digitalisering & Data i tæt samarbejde med forvaltningerne og BI-referencegruppen.*



Arbejdsulykker

Arbejdsulykker er kendetegnet ved, at det er pludseligt opståede hændelser, og det er disse hændelser, som vi registrerer i SafetyNets A-skademodul.

Arbejdsulykker kan både være med og uden fravær, men er altså kendetegnet ved, at en pludselig hændelse ligger til grund for ulykken. Herudover registrerer vi i Vejle Kommune også nærved-ulykker, vold og trusler samt krænkende hændelser.

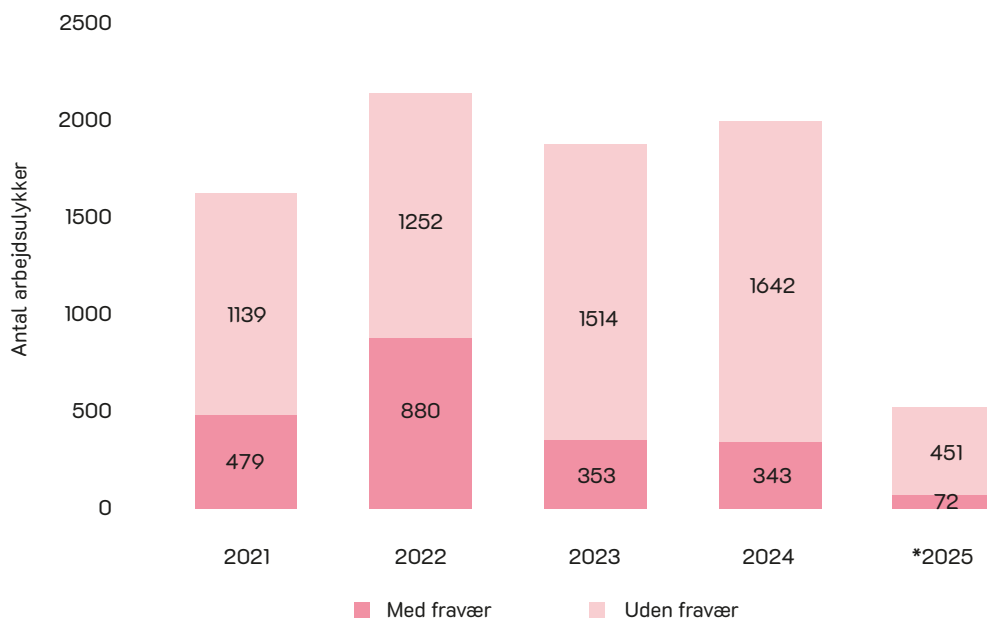
Forebyggelse og håndtering af arbejdsulykker har betydning for evnen til at tiltrække og tilknytte medarbejdere og dermed også for løsningen af kerneopgaven.

Et systematisk arbejdsmiljøarbejde fremmer samarbejde, åbenhed og ansvarsfølelse. Det styrker arbejdskulturen og gør den enkelte arbejdsplads mere attraktiv.

Antallet af arbejdsulykker med og uden fravær

Antallet af arbejdsulykker er steget fra 2023 til 2024. Antallet af arbejdsulykker med fravær er faldet med 10 registreringer sammenlignet med 2023, mens der er registreret 128 flere arbejdsulykker uden fravær i 2024 end i 2023.

Når der er arbejdsulykker med fravær, er alvorsgraden større, og derfor er det positivt, at udviklingen går mod færre arbejdsulykker med fravær.



Figuren viser udviklingen i antallet af arbejdsulykker med og uden fravær i årene 2021-2025.

*Tallene for 2025 er foreløbige og dækker indtil 25. april 2025.

Note: Smitte med Covid 19, hvor det var 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.

Håndterings- og forebyggelsespraksis i Vejle Kommune

Håndtering og forebyggelse af arbejdsulykker kræver en systematisk tilgang, der involverer både ledelse og medarbejdere.

Vejle Kommune tilbyder løbende uddannelser i sikkerhed og arbejdsmiljø for arbejdsmiljøledere og arbejdsmiljørepræsentanter. Blandt andet:

- Den lovpligtige arbejdsmiljøuddannelse.
- Supplerende arbejdsmiljøuddannelser indenfor kemi, ergonomi og psykisk arbejdsmiljø.
- SafetyNet-kurser til hændelsesregistrering og til, hvordan der kan udarbejdes handleplaner til opfølgning og forebyggelse.



Reformtema:

A. Øget personlig frihed og flere valgmuligheder for borgerne

Projekt Åben dør – hele Familiens Dagtilbud

Med Åben Dør tilbyder Dagtilbud familier med børn i alderen 0-6 år en lettilgængelig, anonym og forebyggende familierådgivning direkte i deres daginstitution. Åben Dør er et lavtærskeltilbud. „Lavtærskel“ betyder, at det er nemt og ukompliceret for borgeren at få adgang til et tilbud. I Åben Dør kan familier få rådgivning uden visitation, henvisning eller sagsoprettelse. Familien kan blot møde op og få støtte, når behovet opstår.

Åben Dør omfatter 10 daginstitutioner, hvor det finder sted én gang om ugen, og forældrene kan både med og uden aftale komme og få rådgivning. I Åben Dør deltager en pædagog fra institutionen, en sundhedsplejerske og en socialfaglig rådgiver. Ved at samle relevante fagpersoner omkring familien i et kendt og uformelt miljø skabes en helhedsorienteret indsats, hvor barnets og familiens behov er i centrum. Projektet støttes af Bolig- og Socialstyrelsens pulje vedr. oprettelse af Familiehuse i kommunerne.

Ved at placere rådgivningen i daginstitutionen og samle sundhedsplejerske, pædagog og socialfaglig rådgiver ét sted, skaber vi et lettilgængeligt og smidigt samarbejde på tværs af fagligheder og forvaltninger. Tilgangen reducerer bureaukratiske barrierer og giver større frisættelse af medarbejderne. Fokus er på tidlig hjælp, tillid og relationer fremfor dokumentation og formaliteter. Målet er, at hurtig hjælp tæt på hverdagen kan styrke familiernes forudsætninger for at mestre familielivet. Dermed bidrager Åben Dør også til større livskvalitet og forebyggelse af mere indgribende indsatser senere.

Hvilke råd vil I give videre til andre arbejdspladser, der står over for lignende indsatser?

En fleksibel tilgang, hvor tilbuddet løbende tilpasses borgernes behov, har været central. Vi skal være villige til at ændre tilbud undervejs, så det passer til familiernes behov og ikke vores kommunale kasser. Tålmodighed er vigtig.

Tilbuddet henvender sig til alle familier – med særligt fokus på at støtte sårbare familier tidligt og forebyggende. Projektet evalueres i efteråret 2025. Indtil nu har vi haft 451 besøg, hvor forældrene får råd om forskellige emner, f.eks. opdragelse, søvn, håndtering af skilsmisse, spisning og økonomi. Sideløbende med Åben Dør har de deltagende pædagoger sammen med de socialfaglige rådgivere og sundhedsplejerskerne gennemført en etårig uddannelse i familierådgivning. Projektet har bidraget til at øge det faglige kendskab imellem Dagtilbud og Familieafdeling.

Hvis du vil vide mere – kontakt projektledere Rikke Knudsen eller Iben Sahl Hansen på rknud@vejle.dk eller ibsha@vejle.dk.

Note: Eksempler i dette års HR i tal belyser, hvordan der arbejdes med de underliggende reformtemaer: A) Øget personlig frihed og flere valgmuligheder for borgerne, B) Mindre bureaukrati og øget frisættelse af medarbejderne, C) Nye samarbejdsformer med civilsamfundet.

Kapitel 5

Mangfoldighed

Mangfoldighed styrker arbejdspladsens attraktivitet. Når forskellighed værdsættes, skabes inkluderende fællesskaber og bedre løsninger.



Mangfoldighed og diversitet

Vejle Kommune har over 10.000 ansatte – alle med hver deres unikke baggrund. Derfor skal arbejdspladserne arbejde med at skabe rummelighed og inklusion af alle ift. f.eks. køn, alder, faglighed og forskellige kulturelle baggrunde.

At arbejde med mangfoldighed er også en strategisk nødvendighed i en globaliseret, foranderlig og konkurrencepræget verden. Blandt andet arbejdskraftudfordring, men også at Vejle Kommune tager aktiv del i at nedbryde strukturel ulighed.

En mangfoldig og divers arbejdsplads er vigtig, fordi arbejdspladsen afspejler det samfund, vi lever i. Det giver flere perspektiver på opgaveløsningen, fremmer kreative opgaveløsninger og bidrager til et bedre arbejdsmiljø og til opgaveløsninger af høj kvalitet for borgeren.

Ved at fremme mangfoldighed og inklusion kan kommunen:

- Tiltrække bredere talentmasse – også i en tid med rekrutteringsudfordringer.
- Skabe bedre arbejdsmiljø og højere trivsel.
- Fastholde dygtige medarbejdere med forskellige baggrunde.

I 2025 har arbejdspladserne blandt andet arbejdet med *generationsforståelse og -ledelse på tværs af generationer og brobygning mellem generationerne* i forhold til mangfoldighed og diversitet.

Diversitet

Diversitet er et bredt begreb, der refererer til forskellighederne mellem individer og grupper i samfundet.

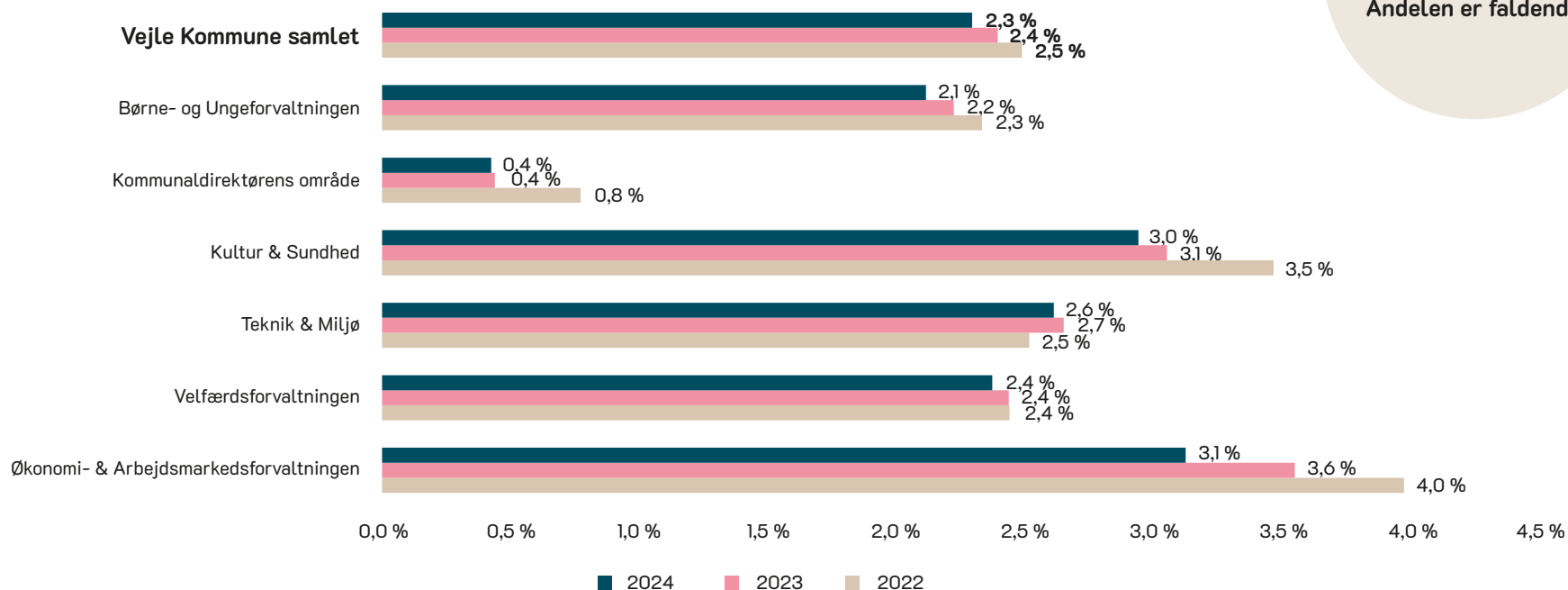
Diversitet kan omfatte forskelle i køn, alder, race, etnicitet, religion, kultur, uddannelse, socioøkonomisk status, seksuel orientering, handicap og de mange andre aspekter af et menneskes identitet.

Kilde: www.medst.dk

Ansatte på særlige vilkår

Fordelt på forvaltninger i årene 2024, 2023 og 2022.

I Vejle Kommune
er 2,3 % ansat
på særlige vilkår.
Andelen er faldende.



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 2022-2024.

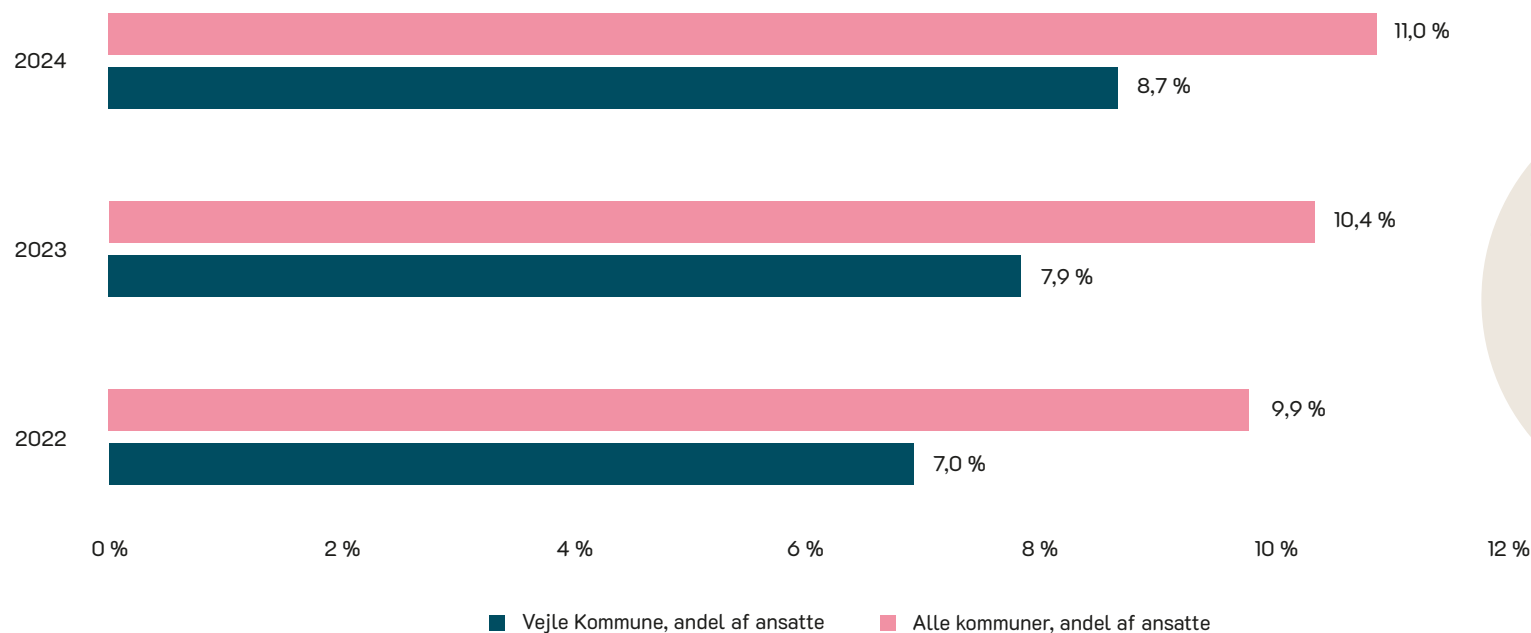
Note: 97,4 % er overenskomstansatte. De resterende 0,3 % er tjenestemænd.

Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor.



Andelen af ikke-vestlige indvandrere og efterkommere

I Vejle Kommune stiger andelen af ikke-vestlige indvandrere og efterkommere, men Vejle ligger fortsat under gennemsnittet for alle kommuner. Det gælder både i forhold til andelen af ansatte og andelen af arbejdsstyrken.

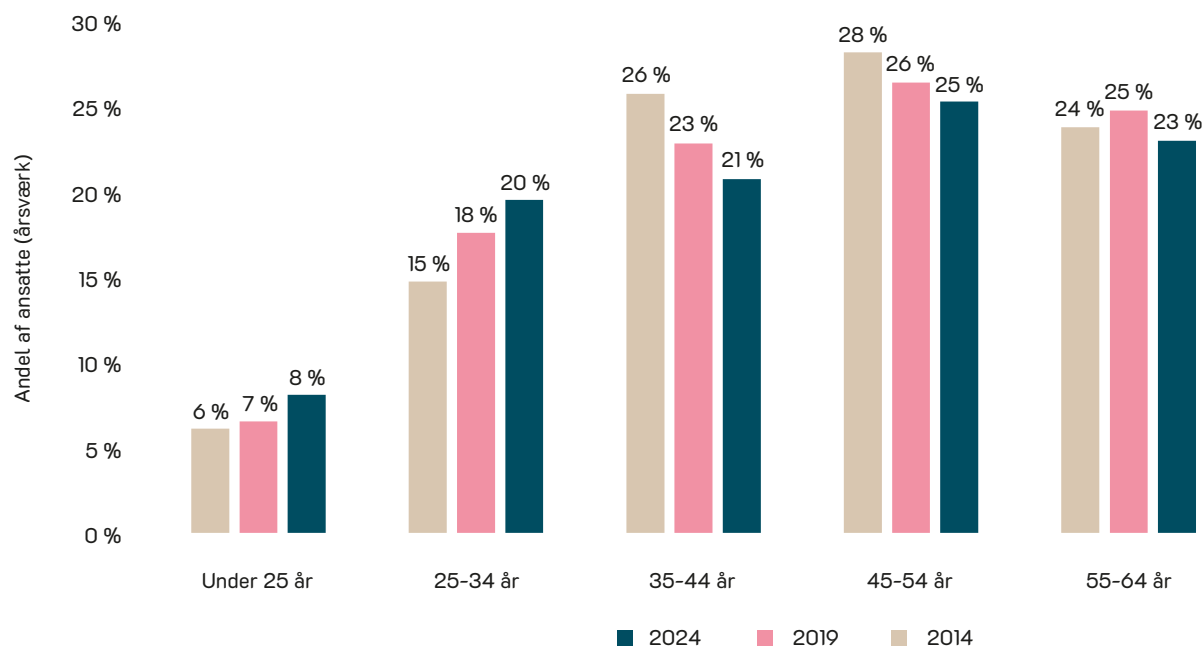


Hvis man ser på andel af ikke-vestlige indvandrere og efterkommere i **arbejdsstyrken** generelt, så var andelen i 2023 10,3 % på landsplan. I Vejle Kommune var den på 9,3 %.

Figuren viser, hvor stor en andel ikke-vestlige indvandrere og efterkommere udgør af de ansatte i hhv. Vejle Kommune og hele landet.
Kilde: KL (pba. særudtræk fra Danmarks Statistik og Kommunernes og Regionernes Løndatakontor).

Ansatte fordelt på alder og køn

Hver fjerde i Vejle Kommune (målt i årsværk) var i 2024 mellem 45 og 54 år.



Kønsfordelingen
blandt de ansatte i
Vejle Kommune:

78 % kvinder

22 % mænd

Figuren viser Vejle Kommunes ansatte (målt i årsværk) fordelt på aldersgrupper i 2014, 2019 og 2024, som procent af det samlede antal årsværk. Kønsfordelingen er ligeledes opgjort i årsværk.

Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor.



Reformtema:

C. Nye samarbejdsformer med civilsamfund

JobBoost – Brobygning mellem udsatte ledige og erhvervslivet

Jobcenter Vejle har etableret og faciliterer JobBoost Netværket – et erhvervsnetværk bestående af lokale virksomheder, der ønsker at gøre en forskel for udsatte ledige. Gennem netværket skaber vi sammen rammer for, at virksomheder og ledige mødes – ikke som arbejdsgiver og jobsøger, men som mennesker med noget på hjertet.

Et centralt element i netværket er et månedligt advisory board, hvor udvalgte ledige får mulighed for at præsentere sig selv, deres CV og jobdrømme for tre virksomhedsledere. De modtager personlig sparring, nye perspektiver og i flere tilfælde konkrete jobmuligheder.

Det kan være sårbart for borgere at stille sig frem og fortælle om deres historie og ønsker, og det kræver tillid og trygge rammer. Derfor arbejder vi målrettet med forberedelse, både med borgerne og med virksomhederne.

Virksomhederne fortæller, at de får indblik i nye perspektiver og oplever at gøre en reel forskel. JobBoost et eksempel på, hvordan vi som jobcenter kan understøtte relationer i stedet for blot at formidle – og hvordan civilsamfundets aktører kan være medskabere af løsninger.

Frivillighedsspor som led i samarbejde med DGI Landsstævne 2025

I forbindelse med DGI Landsstævne i Vejle i 2025 har Jobcenter Vejle udvidet samarbejdet med civilsamfundet med fokus på frivillighed. Ledige borgere får mulighed for at få nye kompetencer gennem frivilligt arbejde. Der er oprettet fire hold á 8-10 ledige, hver med en tovholder fra Jobcentret. Dette initiativ fremmer fællesskab og introducerer borgerne til foreningslivet og frivillighed i praksis.

Den endelige effekt evalueres efter landsstævnet. Indtil nu har både interne og eksterne samarbejdspartnere vist stor energi og gåpåmod. Vi har opnået styrket kendskab og etableret relationer, som kan anvendes i fremtiden.

Råd til andre arbejdspladser: Start i god tid og skab tætte partnerskaber med civilsamfundsaktører. Se frivillighed som en langsigtet investering i mennesker og samfund.

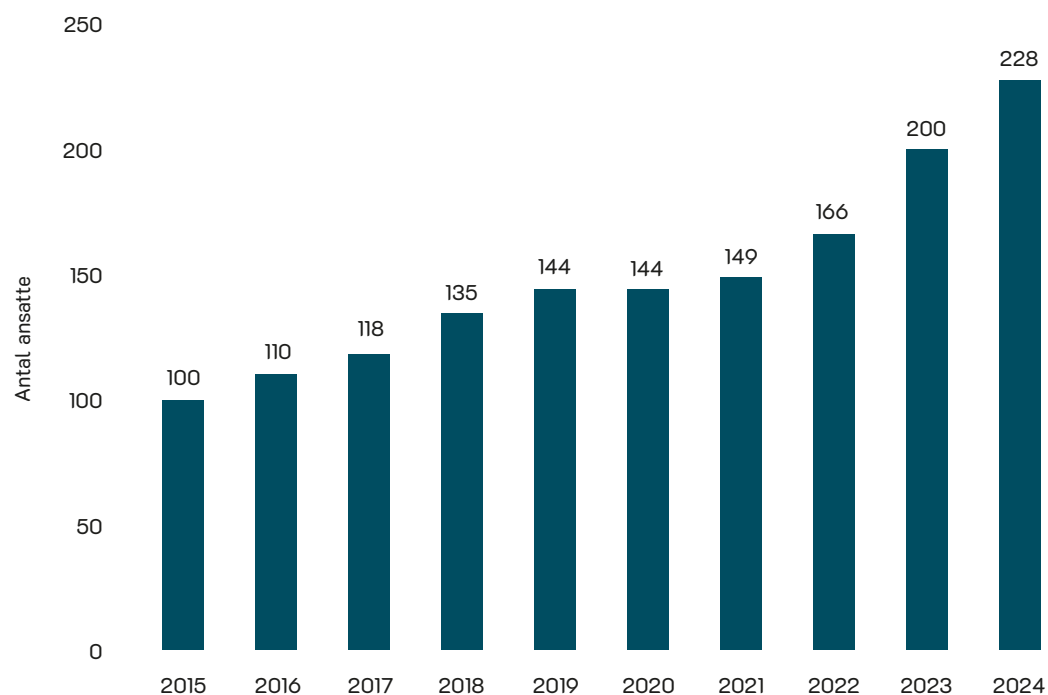
Hvis du vil vide mere – Kontakt Trine Maria Nielsen på trmni@vejle.dk.

Note: Eksempler i dette års HR i tal belyser, hvordan der arbejdes med de underliggende reformtemaer: A) Øget personlig frihed og flere valgmuligheder for borgerne, B) Mindre bureaukrati og øget frisættelse af medarbejderne, C) Nye samarbejdsformer med civilsamfundet.

Tema: Fastholdelse af seniorer

Ansatte på 67 år eller ældre

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



Vi er glade for, at et stigende antal medarbejdere vælger at arbejde i Vejle Kommune, efter de er fyldt 67 år. Deres erfaring, faglige viden og kendskab til organisationen er en stor ressource – både for borgerne og kollegerne.

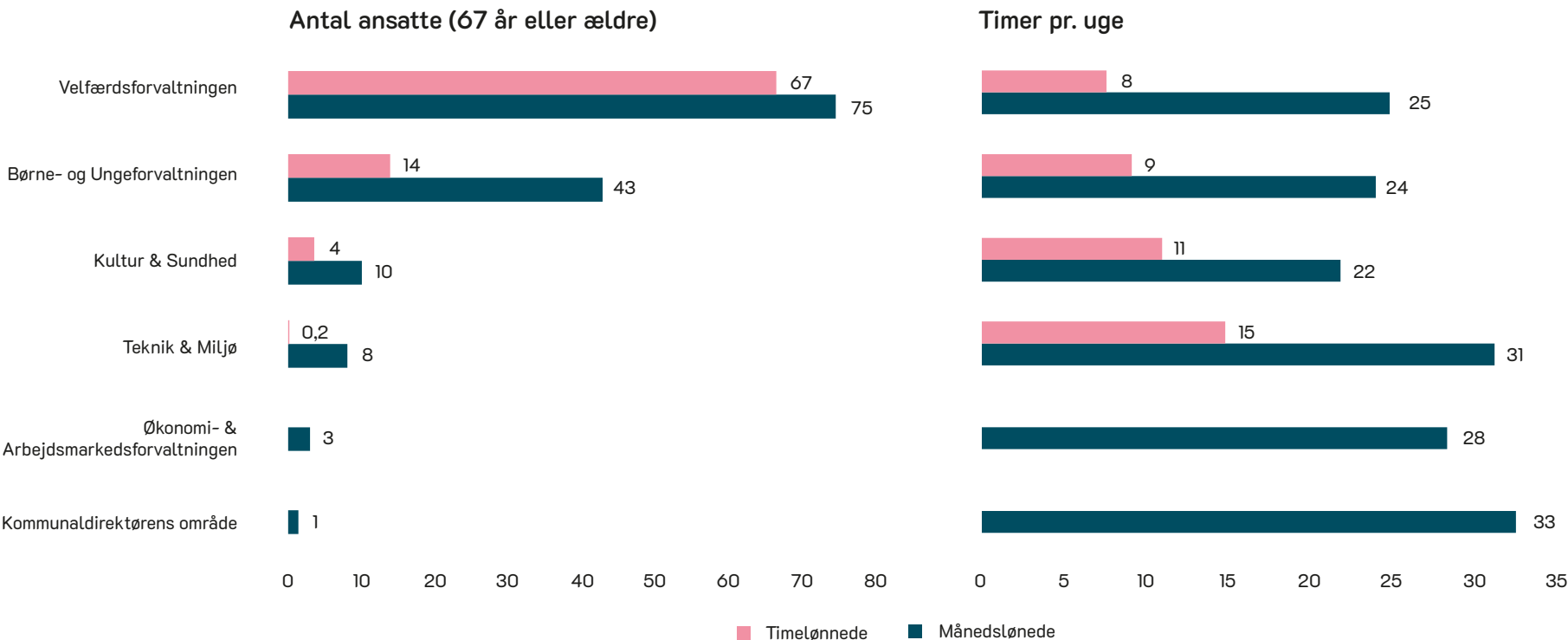
Derudover er de med til at lette presset i en tid med mangel på arbejdskraft, særligt inden for velfærdsområderne.

Figuren viser Vejle Kommunes ansatte (målt i personer) på 67 år eller derover, fra 2015 til 2024. Pensionsalderen er i dag 67 år.
Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor.



Ansatte på 67 år eller ældre – fordelt på forvaltninger og ansættelsesform

Velfærds- samt Børne- og Ungeforvaltningen står for langt størstedelen af de ansatte over 67 år, hvilket afspejler forvaltningernes størrelse. Andelen af timelønnede er markant højere i Velfærdsforvaltningen sammenlignet med de mindre, administrative forvaltninger.

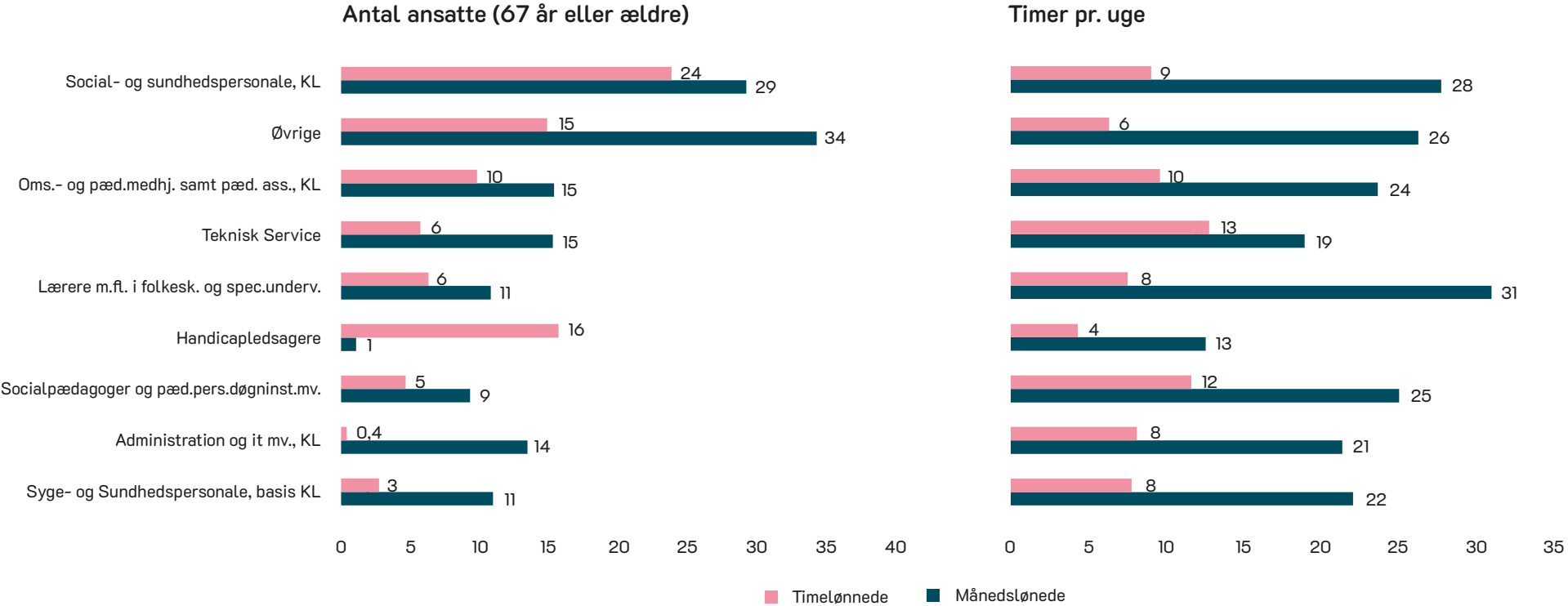


Figuren viser det gennemsnitlige antal af ansatte i Vejle Kommune på 67 år eller derover, fordelt på de forskellige forvaltningsområder, opdelt efter timelønnede og månedslønnede, i 2024.
Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor.

Figuren viser det gennemsnitlige antal timer pr. uge, som ansatte på 67 år eller derover har arbejdet i løbet af 2024, fordelt på forskellige forvaltninger og yderligere opdelt efter timelønnede og månedslønnede.
Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor.

Ansatte på 67 år eller ældre – fordelt på overenskomst

Nogle fagområder er næsten udelukkende bemandet med månedslønnede, mens andre har en markant andel af timelønnede.



Figuren viser det gennemsnitlige antal af ansatte i Vejle Kommune på 67 år eller derover, fordelt på de forskellige overenskomstområder, opdelt efter timelønnede og månedslønnede, i 2024.
Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor.

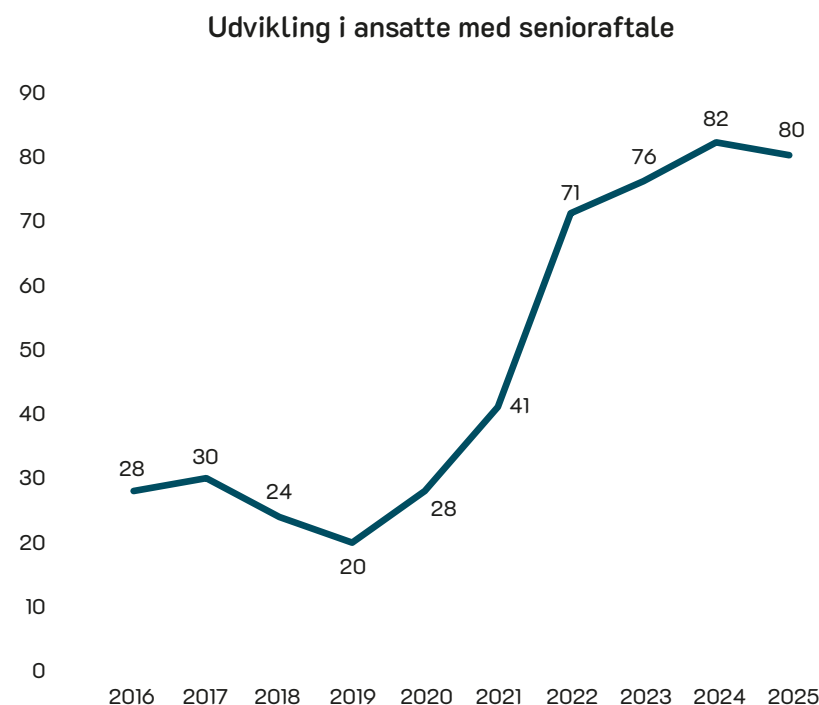
Figuren viser det gennemsnitlige antal timer pr. uge, som ansatte på 67 år eller derover har arbejdet i løbet af 2024, fordelt på forskellige overenskomstområder og yderligere opdelt efter time-lønnede og månedslønnede.
Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor.



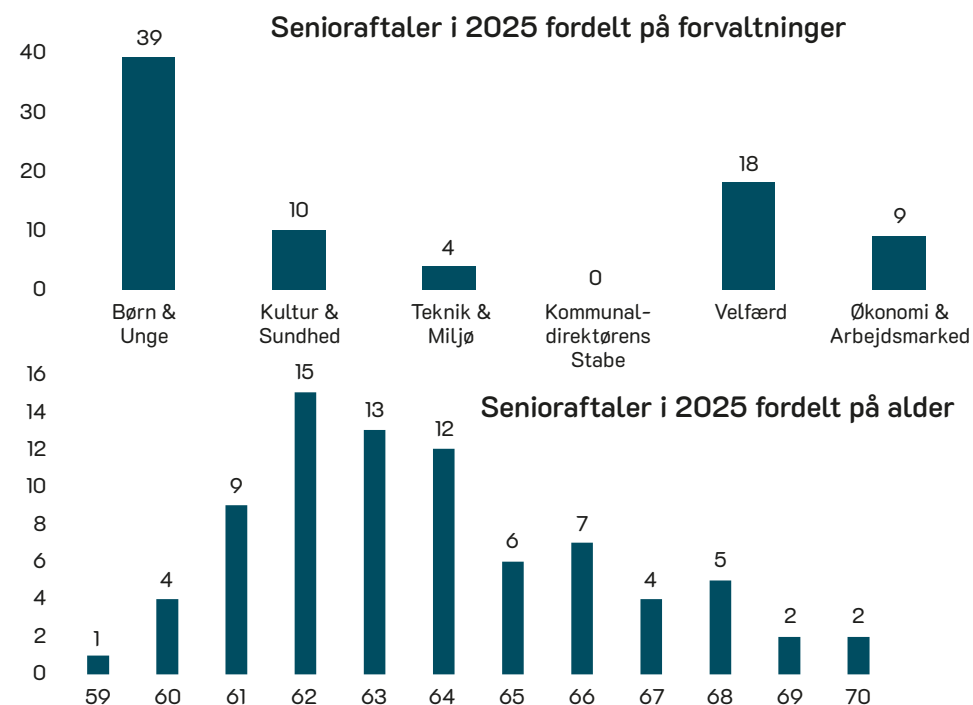
Udvikling og fordeling af senioraftaler i Vejle Kommune

Udviklingen i antallet af senioraftaler fra 2016 og frem til 2025.

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. De medarbejdere, der har en senioraftale, har i gennemsnit nedsat deres arbejdstid til 30,3 timer om ugen.



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



Figureerne viser antallet af aftaler i Vejle Kommune, hvor der er nedsat timetal og fuld pensionsindbetaling, fordelt på hhv. forvaltning og de ansattes alder. Antallet er opgjort pr. 1. juni 2025.
Kilde: KMD OPUS Personale

Kapitel 6

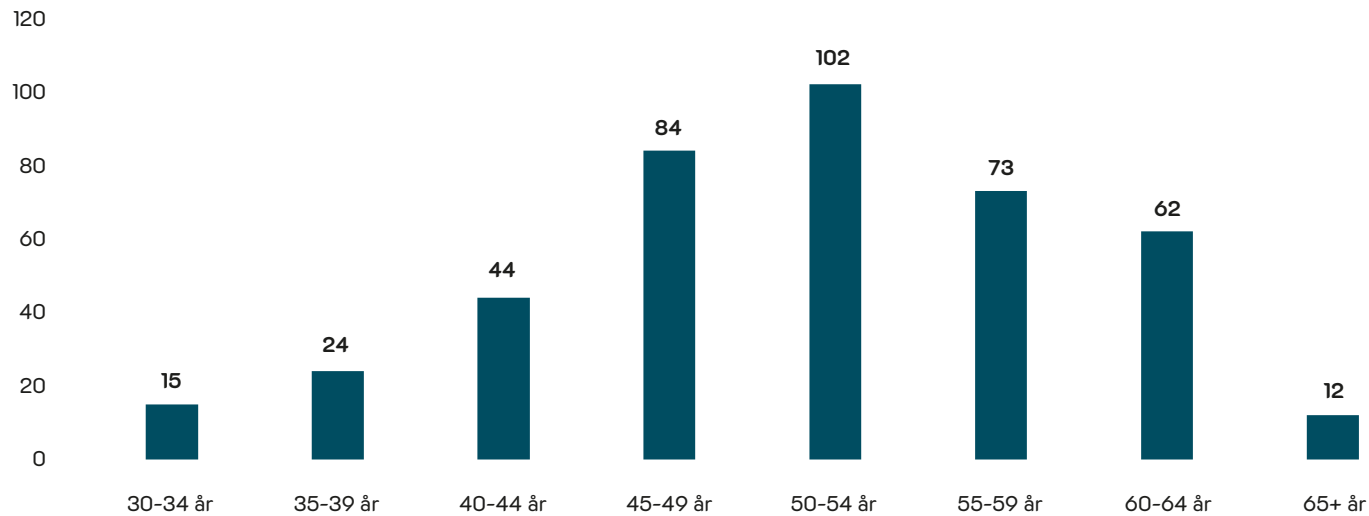
Ledelse

I Vejle Kommune tror vi på, at god ledelse giver handlekraft og sætter fælles kurs til at gøre en forskel for livet i Vejle. God ledelse er ikke mindre aktuelt i en situation, hvor en bølge af reformer sætter ekstra tryk på udvikling på tværs af organisationen.



Lederne i Vejle Kommune

Alders og kønsfordeling



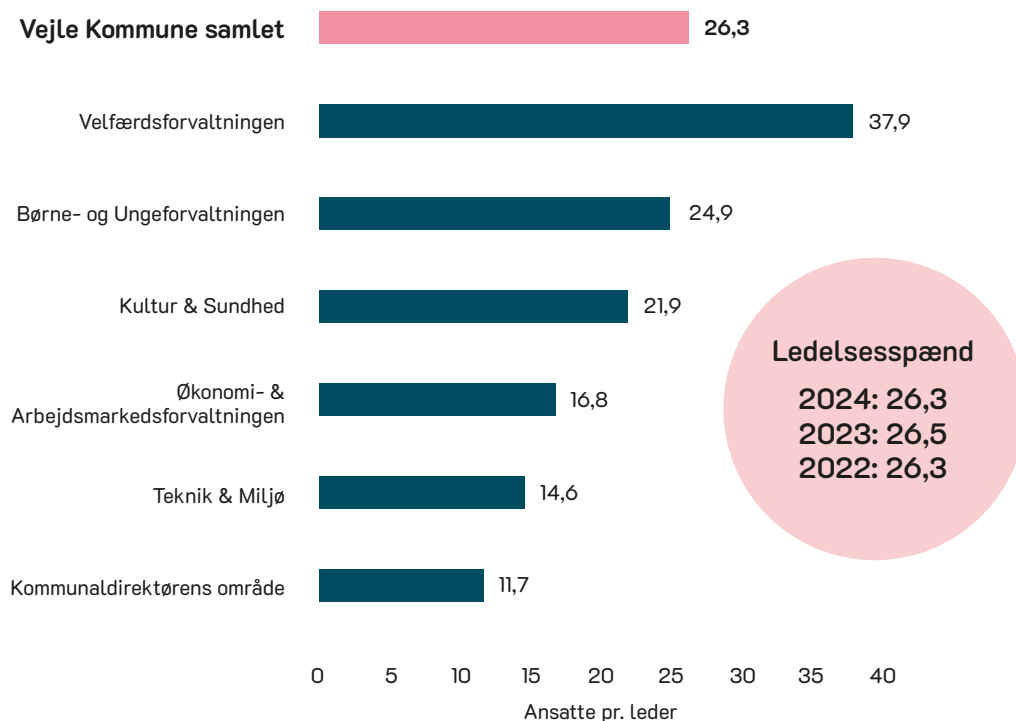
I 2024 var der
416
ledere i Vejle Kommune

Figuren viser Vejle Kommunes ledere 2024 fordelt på aldersgrupper.
Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor og Vejle Kommunes organisationsdatabase.

66,6 %
af ledere er kvinder
33,3 %
af ledere er mænd

Ledelsesspænd

Hvor mange er man leder for i Vejle Kommune?



Figuren viser ledelsesspændet, dvs. antallet af ansatte pr. leder i organisationen. Forskelle i ledelsesspændet afspejler faktorer som kompleksitet i opgaven, skiftehold mm.

Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor og Vejle Kommunes organisationsdatabase.

Ledelsesmæssig retning og faglig sparring

Ledelsesmæssig retning og faglig sparring og dialog mellem medarbejder og leder er vigtig for et højt fagligt niveau. 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.
- Hvad er organisationens kultur og ledelsesstil?
- Opgavernes kompleksitet, herunder om de ansatte laver samme typer opgaver eller har unikke specialfunktioner.
- Hvilke andre opgaver end faglig ledelse ligger hos lederne? Er der f.eks. gode administrative og faglige støttefunktioner.

Der kan endvidere være både fordele og ulemper ved stort eller lille ledelsesspænd. F.eks. giver et større ledelsesspænd bedre mulighed for at omdisponere medarbejderressourcer, f.eks. ved sygdom, ligesom der potentielt kan spares på 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.

Fælles om fremtidens ledelse

I Vejle Kommune har vi ikke én fast model for, hvordan man skal være leder – for mennesker og opgaver er forskellige. I stedet tror vi på nogle grundlæggende værdier, der går igen i hele vores organisation: engagement, motivation, ordentlighed og højt til loftet. Det betyder, at vi som kommune sætter pris på ledere, der vil noget, og som skaber rum for både faglighed og nytænkning. Vi tror på, at god ledelse formes i autentiske møder mellem mennesker – og i evnen til at lytte, inddrage og skabe mening.

At være leder i Vejle Kommune er samtidig at være en del af noget større. Vores ledelsesværdier bygger på fællesskab og tillid. Vi ønsker, at ledere i Vejle tør sætte retning, skaber resultater i samarbejde med andre og bidrager aktivt til udviklingen af kommunen som helhed: Ledelse med vilje.

Vi forventer, at vores ledere **vil noget** – at de tager ansvar, har mod og tør sætte ambitioner i spil. At de **skaber resultater** gennem faglighed, tillid og klare priorite-

ringer. At de **får følgeskab**, fordi de leder med integritet, skaber mening og får mennesker med sig. Og at de **former fremtiden** med blik for både nutidens behov og morgendagens muligheder.

Og alle de steder, jeg kommer, oplever jeg, at ledelsesværdierne lever og ikke bare er noget, vi taler om i skåltaler. De er en del af drøftelserne i ledelsesgrupperne, hvor vi taler om, hvad det betyder på vores område, at vi er fælles om Vejle? Eller hvilke bundlinjer er det, vi arbejder med?

At være leder i Vejle Kommune er samtidigt at stå i et krydspres mellem mange hensyn – politiske beslutninger, borgerbehov, faglige ambitioner og økonomiske rammer. Det er ikke en let opgave – men det er en vigtig én. Og den bliver kun vigtigere i lyset af de reformer, vi som kommune og samfund står overfor. Uanset om det handler om sundhed, ældrepleje, klima, arbejdsmarked eller børn og unges trivsel, kræver det ledere med mod og vilje til at gå forrest i forandringen.

Reformerne kalder på kompetent ledelse, der skaber sammenhæng mellem drift og udvikling, og som formår at finde løsninger på tværs – sammen med borgere, kolleger, erhvervsliv og civilsamfund. Det taler direkte ind i vores fælles ambition om at styrke fællesskaber og skabe bæredygtige løsninger, der favner borgernes hele liv.

Tak fordi I – hver især og sammen – tager del i den opgave. Med ledelse med vilje former vi fremtidens Vejle Kommune.



Kristine Schou
HR-chef

Ledelsesværdier

På direktionens lederdag den 1. november 2024 blev Vejles nye revitaliserede ledelsesværdier præsenteret og drøftet blandt alle ledere. Forud var gået en proces med gentagne drøftelser i toplederforum, en undersøgelse blandt alle kommunens ledere om fremtidens ledelse, samt en række fokusgruppeinterviews med ledere fra alle dele af kommunen.

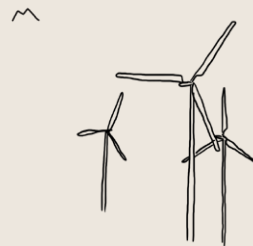


Du skaber resultater

Du styrker handlekraften, giver fagligt rum og ansvar. Sammen har vi blik for de mange bundlinjer.

Vi er fælles om Vejle

Vi er fælles om at skabe gode liv i Vejle Kommune, og vi er forpligtet på 'det store VI'.



Du skal ville noget

Du vil, tør og gør noget med din ledelse. Vi har højt til loftet og plads til ambitioner.



Du får følgeskab

Du leder med tillid og former en kultur, hvor vi spiller hinanden gode.

Vi former fremtiden

Vi sætter retning og er modige medskabere af fremtidens Vejle Kommune.





Reformtema:

B: Mindre bureaukrati og større frisættelse af medarbejderne

Frisættelse af 3 plejecentre

I Senior har man igangsat et nyt læringsprojekt, hvor man i fællesskab arbejder med frisættelse af tre plejecentre. Formålet med projektet er at sikre bedst mulig anvendelse af den tilgængelige arbejdskraft – dér, hvor det giver bedst mening og skaber størst værdi for borgerne.

Målsætningerne med projektet er:

- At frisætte tre eksisterende plejecentre fra en række krav og regler
- At opnå erfaringer og viden om frisættelse af plejecentre i Vejle Kommune
- At finde konkrete tiltag, som sikrer bedre udnyttelse af medarbejdernes tid til gavn for borgerne

Projektet er i sin indledende fase, hvor man i fællesskab er ved at finde de rette rammer for frisættelsen. For hvad vil det egentlig sige at frisætte? På hvilke områder kan centrene frisættes? Og hvordan griber vi det an i praksis, så det skaber mest værdi for borgerne?

Disse drøftelser vil involvere både ledere og medarbejdere på de tre plejecentre samt foregå i en samskabende proces med beboere, pårørende og forvaltningen.

Frisættelsen kan finde sted på forskellige niveauer – kommunalt, forvaltningsmæssigt eller institutionelt. Det kan for eksempel handle om:

- Arbejdsgange og retningslinjer
- Rammer og politikker
- Projekter, møder og lignende
- Dokumentation
- Standarder
- Visitation

Der er enighed om, at forsøget skal bygge på en åben læringstilgang, hvor mål og indsatser kan justeres løbende i forsøgsperioden. Lovgivning, regler og dokumentationskrav på statsligt niveau er dog ikke omfattet af forsøget.

Hvis du vil vide mere – kontakt Seniorchef for plejecentre Hanne Reinholt på harei@vejle.dk.

Note: Eksempler i dette års HR i tal belyser, hvordan der arbejdes med de underliggende reformtemaer: A) Øget personlig frihed og flere valgmuligheder for borgerne, B) Mindre bureaukrati og øget frisættelse af medarbejderne, C) Nye samarbejdsformer med civilsamfundet.



Koncern HR

Vejle Kommune
Skolegade 1
7100 Vejle