

# REFERAT HovedMED-udvalget d. 04-09-2025

**Mødedato** Torsdag d. 04. september 2025 kl. 08:00

**Mødested** Mødelokale 1.Ø.30

**Mødedeltagere** Christian Boslev Degn, Anja Nørby Sørensen, Hanne Holstein Ipsen, Henrik Rosenlund Knudsen, Mette Raffo, Karsten Bo Refsgaard, Jeanett Søborg, Asbjørn Friis Grønkær, Ann Minet Andersen, Lars Clement, Frank Larsen, Tina Barløse, Lone Rasmussen, Bonnie Blendvig, Frederik Gammelgaard, Majbritt Landbo, Troels Hiltmar Sønnichsen, Lene Rasmussen, Dorthe Byskov, Line Vindbæk Andersen, Heidi Nielsen

## Indholdsfortegnelse

Godkendelse af referat fra sidste møde i hovedMED-udvalget.....	3
Godkendelse af dagsorden samt tids- og procesplan for ordinært møde i hovedMED-udvalget.....	4
Nyt fra Arbejds miljø.....	5
Støtte til kommunalt ansatte i beredskabsarbejde.....	9
Orientering om opfølgning på undersøgelsen af ledertrivsel.....	11
Supplement til personalepolitikens 4. spor, Skanderborg Kommune som uddannelsessted, en udda	16
Revideret standard for tobaks- og nikotinindsatsen i Skanderborg Kommune.....	20
Bæredygtige gaver ved jubilæer og mærkedage.....	24
Afrapportering på forenklingsforslag jævnfør udfordringsret og -pligten.....	25
Den økonomiske situation i Skanderborg Kommune.....	30
Nyt fra chef for Byrådssekretariatet og HR.....	31
Orientering fra medarbejderrepræsentanterne i hovedMED-udvalget.....	32
Årshjul for hovedMED-udvalget.....	33
Eventuelt og evaluering af det ordinære møde i hovedMED-udvalget.....	34

## **Punkt 38: Godkendelse af referat fra sidste møde i hovedMED-udvalget**

81.38.04-A00-1-24

### **Sagsfremstilling**

HovedMED-udvalget skal godkende referatet fra det seneste ordinære møde i hovedMED-udvalget.

### **Indstilling**

Formanden indstiller,

- at hovedMED-udvalget godkender referatet fra det seneste ordinære møde i hovedMED-udvalget.

### **Beslutning**

HovedMED-udvalget godkendte referatet fra det seneste ordinære møde i hovedMED-udvalget den 4. juni 2025.

## **Punkt 39: Godkendelse af dagsorden samt tids- og procesplan for ordinært møde i hovedMED-udvalget**

81.38.04-A00-1-24

### **Sagsfremstilling**

HovedMED-udvalget skal godkende dagsorden samt tids- og procesplan for det ordinære møde i hovedMED-udvalget.

### **Indstilling**

Formanden indstiller,

- at hovedMED-udvalget godkender dagsorden samt tids- og procesplan for det ordinære møde i hovedMED-udvalget.

### **Beslutning**

HovedMED-udvalget godkendte dagsorden samt tids- og procesplan for det ordinære møde i hovedMED-udvalget den 4. september 2025.

### **Bilag**

Tilrettet tids- og procesplan - september 2025

## Punkt 40: Nyt fra Arbejds miljø

87.00.10-A21-1-17

### Resumé

HovedMED-udvalget orienteres under dette punkt om status på arbejdsmiljøindsatsen 2. kvartal 2025.

### Sagsfremstilling

Status på arbejdsmiljøindsatsen 2. kvartal 2025 indeholder følgende punkter:

1. Årsrapport - Sundhedsordningen og Psykologordningen
2. Status - Arbejdstilsynet
3. Status psykologordningen
4. Arbejds miljøuddannelsen
5. Udvikling i sygefraværet

#### Ad 1) Årsrapport - Sundhedsordningen og Psykologordningen

Opgaven med at drive Sundhedsordningen varetages i dag af Falck Healthcare. Falck Healthcare varetog Psykologordningen til og med februar 2025. Fra marts 2025 har Dansk Erhvervs Psykologi varetaget psykologordningen.

Sundhedsordningen er et led i kommunens forebyggende indsats, hvor der sættes fokus på de arbejdsrelaterede skader og skavanker, som en del af kommunens medarbejdere har gener af i det daglige. Derudover er der fokus på at skabe en større bevidsthed omkring sundhed på arbejdspladsen.

Formålet med Sundhedsordningen er:

- At øge sundheden og trivslen hos kommunens medarbejdere
- At forebygge og minimere sygefravær, der skyldes gener i kroppens muskler og led
- At styrke kommunens sundhedsfremmende kultur
- At understøtte kommunens arbejde med sundhed, både praktisk og strategisk.

Formålet med Psykologordningen er:

- At ledelsen i kommunen kan tilbyde deres medarbejdere en hurtig adgang til rådgivning og støtte ved tidlige tegn på mistriivsel. Den psykologiske bistand kan være i forbindelse med aktuelle psykosociale problemer, såsom stress, udbrændthed, mobning, omstrukturering mm. som påvirker arbejdsindsatsen negativt
- At ledelsen kan rekvirere akut krisehjælp. Akut krisehjælp er hurtig hjælp i forbindelse med arbejdsrelaterede alvorlige hændelser, som f.eks. ulykker, vold, trusler eller dødsfald.

Falck Healthcare deltager på mødet og gennemgår årsrapporten og besvarer spørgsmål. Årsrapporterne fra Falck Healthcare eftersendes referatet snarest muligt.

Dansk Erhvervs Psykologi deltager ligeledes på dagens møde og vil kort præsentere sig og fremlægge eventuelle tendenser, de har oplevet i ordningen indtil videre. Slides fra Dansk Erhvervs psykologis præsentation er vedhæftet. Årsrapport fra Dansk Erhvervs Psykologi vil først blive fremlagt på hovedMED-udvalgets møde i september 2026.

#### Ad 2) Status Arbejdstilsynet

Tilsynsindblikket fra Arbejdstilsynet viser de nyeste afgørelser, hvor der er fastsat en frist. Afgørelserne samt hvilke arbejdsmiljøproblemer afgørelserne omhandler, er beskrevet nedenfor.

Arbejdstilsynet har pr. 8. juli 2025 meddelt Skanderborg Kommune følgende:

- 7 aftaleforløb:

Hvis man indgår i et aftaleforløb med Arbejdstilsynet, skal der arbejdes med at forbedre arbejdsmiljøet inden for en given tidsperiode. Arbejdstilsynet vil i aftaleperioden som udgangspunkt ikke undersøge det forhold, der er mistanke om,

yderligere. Ønsker man ikke at indgå i et aftaleforløb, vil Arbejdstilsynet komme på tilsyn for at undersøge forholdene yderligere. Tilsynet kan resultere i et påbud om at løse arbejdsmiljøproblemet, hvis det viser sig, at arbejdsmiljøreglerne ikke er overholdt.

Aftaleforløbene er fordelt således og omhandler følgende arbejdsmiljøproblemer:

- - Knudsø Børnehave har 2 aftaleforløb:
    - Vold i arbejdstiden
    - Uklare og modstridende krav
  - Fællesskabets hus Ry:
    - Høje følelsesmæssige krav
  - Specialcenter Baunegården:
    - Vold i arbejdstiden
  - Solsikken:
    - Øvrige psykisk arbejdsmiljø
  - Jeksendalskolen Hørning afd.:
    - Vold i arbejdstiden
  - Børnehuset Skovkanten:
    - Krænkende handlinger, mobning, seksuel chikane
- 2 Påbud:

Et påbud indebærer, at arbejdspladsen kan fortsætte arbejdet, men at der skal findes en permanent løsning på problemet, inden fristen på påbuddet udløber. Arbejdstilsynet vil fastsætte en frist, der er lang nok til at sikre, at arbejdspladsen får den fornødne tid til at finde en god og holdbar løsning på problemet.

Påbuddene omhandler følgende:

- - Jobcenter Skanderborg har 2 påbud. Det ene for faglige koordinatore og det andet for arbejdsmarkedsudvikling begge omhandlende:
    - Uklare og modstridende krav
- 1 Påtale:

En påtale fastslår, at arbejdspladsen har overtrådt arbejdsmiljølovgivningen, men ikke pålægges en handlepligt.

Påtalen omhandler følgende:

- - Sommerbæk:
    - Vold i arbejdstiden

På nuværende tidspunkt har Skanderborg Kommune kun 2 aktive påbud kontra 6 ved sidste møde.

### **Ad 3) Status psykologordningen**

Siden 1. marts 2025 er 77 personer henvist til psykologordningen. De 3 hyppigste henvisningsårsager er:

- - Stress
  - Trivsel
  - Funktionsproblemer (faglige problemer, præstationsangst, utilstrækkelig opgavevaretagelse).

Ud over de individuelle forløb er der pt. 8 gruppeforløb på tværs af de forskellige områder i Skanderborg Kommune.

### **Ad 4) Arbejdsmiljøuddannelsen**

På grund af valget til arbejdsmiljøorganisationen i første kvartal 2025, er der valgt mange nye arbejdsmiljørepræsentanter. Arbejdsmiljøuddannelsen er lovpligtig for både arbejdsmiljørepræsentanter og ledere, der sidder i en arbejdsmiljøgruppe.

Skanderborg Kommune har normalt adgang til 5 pladser pr. hold på Silkeborg Kommunes arbejdsmiljøuddannelse (4 hold årligt). Da der i år er flere nye repræsentanter end normalt, er der ikke pladser nok i Silkeborg. Derfor afholder Skanderborg Kommune selv en uddannelse den 25. og 26. september 2025 samt den 20. oktober 2025 - alle tre dage skal gennemføres for at uddannelsen er gyldig.

#### **Ad 5) Udvikling i sygefraværet pr. 1. august 2025**

Det samlede sygefravær pr. 1. august 2025 udgør 5,49 % for perioden 1. januar 2025 til 31. juli 2025. Til sammenligning udgjorde sygefraværet for perioden 1. januar 2024 til 31. juli 2024 5,37 %. Der er således samlet set en meget svag stigning i sygefraværet for perioden - sammenlignet med samme periode i 2024. Rapport over udviklingen i sygefraværet er vedlagt som bilag.

Sygefraværet for de seneste 12 måneder (august 2024 - juli 2025) er på 5,60 % og svarer til 276,2 fuldtidsstillinger og 72.864 fraværdsdage.

Korttidssygefraværet (0-14 dage) udgør 56,6 % for perioden januar 2025 til og med juli 2025, og udgør fortsat den største del af det samlede sygefravær.

#### **Fraværet på fagområderne:**

I det følgende fremhæves udviklingen på de to største opgaveområder; Børn og Unge samt Sundhed, Omsorg og Handicap. Tallene refererer til sygefraværet i perioden fra 1. januar til 31. juli 2025.

På børne- og ungeområdet er sygefraværet samlet set svagt stigende, idet det samlede fraværet ligger på 5,31 %. Til sammenligning var fraværet på 5,06 % for samme periode i 2024. Udviklingen kan især tilskrives en stigning i sygefraværet på skoler, specialtilbud og PPR, hvor sygefraværet er steget fra 4,43 % i perioden 1. januar 2024 til 31. juli 2024 til 5,08 % i samme periode i 2025.

For Sundhed, Omsorg og Handicap ses et samlet fald i sygefraværet i perioden. Det skal tilskrives, at såvel sygefraværet for handicapområdet som sygefraværet for ældreområdet er faldet, således at fraværet for Sundhed, Omsorg og Handicap er faldet fra 6,48 % til 6,25 % i perioden.

#### **Indsatser:**

Personalejuridisk afdeling følger fortsat udviklingen i sygefraværet, og har kontakt med kontraktholderområderne med henblik på tilbud om understøttelse generelt og konkret i forhold til medarbejdere med langtidsfravær og hyppigt fravær.

Alle 4 workshops i Mere nærvær - mindre fravær er afholdt, med deltagelse af i alt 120 medarbejdere og ledere. Målgruppen var TRIO'er, LMU'er og ledere og blev finansieret af AKUT-midlerne. Der planlægges ligeledes med korterevarende kurser/workshops omkring hyppigt fravær, den gode dialog i samtalen. Kurserne vil formentlig først kunne afvikles i løbet af 2026.

#### **STAR-projektet på 0-6 års området:**

STAR-projektet "Sammen om mere nærvær" er et 2-årigt projekt på 0-6 årsområdet. Formålet med projektet er at nedbringe sygefraværet på dagtilbudsområdet, herunder at mindske variationen af sygefraværet i de enkelte børnehuse, samt at iværksætte forebyggelsestiltag.

Projektet gennemføres i samarbejde med Konsulenthuset Human House, som står for de enkelte indsatser, der iværksættes i løbet af projektperioden. HR bidrager i projektet med en sygefraværskoordinator for at de enkelte indsatser har sammenhæng til kommunens øvrige sygefraværindsatser.

Aktuelt arbejdes der med revision af kommunens actioncards til såvel medarbejdere som ledere, som synliggør hvad der sker, hvis man som medarbejder sygemeldes i kortere eller længere tid. Actioncards giver et kort overblik over processerne i forbindelse med sygemeldinger. Actioncards forventes at være færdigtrykt i efteråret 2025.

Der arbejdes ligeledes videre med udvikling af sygefraværdata, hvor ledere og MED-udvalgsmedlemmer opkvalificeres til at læse data og omsætte data til handling. Alle deltager i et overordnet kursus omkring data på sygefravær. Herudover får udvalgte nøglepersoner yderligere uddannelse i håndtering af data.

Der fokuseres desuden på et ergonomisk forebyggelsesarbejde og der uddannes 1-2 nøglepersoner i hvert børnehus. Indsatsen påbegyndes i efteråret 2025. I dagplejen sker forebyggelsesindsatsen via korte videoer og en virtuel konference.

For at dele de gode erfaringer etableres der ledernetværk, som i projektets løbetid er med deltagelse af HR's sygefraværskoordinator.

Projektet løber frem til udgangen af 2026. De erfaringer, der her gøres, vil indgå i det videre udviklingsarbejde med fraværshåndtering i hele Skanderborg Kommune.

Det skal bemærkes, at ovenstående redegørelse om sygefraværet dækker den systematiske opfølgning på sygefravær - en opfølgning, der har fokus på:

- at der til stadighed, og i dialog med medarbejderen, følges op på fravær, med fokus på tidlig indsats for tilbagevenden til arbejde
- at syge medarbejdere kommer godt tilbage på arbejde, når de bliver raske
- at sikre den nødvendige dokumentation af indsatsen undervejs.

Herudover arbejdes der bredt med forebyggelse af sygdom gennem en række øvrige HR-indsatser. Det sker gennem det almindelige og lovpligtige arbejdsmiljøarbejde, hvor der er et bredt fokus på trivsel og sundhed på arbejdspladsen, men det sker også gennem det generelle fokus på 'god ledelse' gennem:

- projekter med fokus på, at ansatte får mulighed for og lyst til at gå op i tid og til at blive længere på arbejdspladserne som seniorer
- et systematisk arbejde med at sikre god modtagelse af nye medarbejdere og ledere
- det missionsorienterede udviklingsarbejde i forhold til at gå op imod den mangel på arbejdskraft, som præger - eller vil komme til at præge - arbejdspladserne og arbejdsmiljøet.

Hele indsatsen understøttes i øvrigt af en udvikling af den viden, som indsatserne baserer sig på - først og fremmest gennem udvikling af flere og bedre personaledata.

Leder af Juridisk og Personalejuridisk Afdeling Helle Mohr Therkildsen deltager under punktet.

## **Indstilling**

Chef for Byrådssekretariatet og HR indstiller,

- at hovedMED-udvalget tager orienteringen om status på arbejdsmiljøindsatsen 2. kvartal 2025 til efterretning.

## **Beslutning**

HovedMED-udvalget tog orientering om status på arbejdsmiljøindsatsen 2. kvartal 2025 til efterretning.

Årsrapporter fra Falck Healthcare eftersendes referatet snarest muligt.

## **Bilag**

Præsentation Dansk Erhvervspsykologi

fraværssrapport HMU 01082025

# Punkt 41: Støtte til kommunalt ansatte i beredskabsarbejde

14.00.00-A00-5-25

## Resumé

Med denne sag præsenteres muligheden for at give kommunalt ansatte tjenestefri, når de deltager i uddannelse eller beredskabsarbejde som en del af Hjemmeværnet, Forsvarets Reserve og lignende.

## Sagsfremstilling

Byrådet vedtog den 27. maj 2025, at Økonomi- og Erhvervsudvalget undersøger mulighederne for at give kommunalt ansatte tjenestefri, når de deltager i uddannelse eller beredskabsarbejde som en del af Hjemmeværnet, Forsvarets Reserve og lignende.

Interforce er en organisation under forsvarskommandoen, som Skanderborg Kommune er medlem af. Den er finansieret af forsvarsforliget, er gratis at være medlem af og forpligter som sådan ikke kommunen på noget. Konkret arbejder Interforce for, at danske virksomheder giver deres medarbejdere fri til at gøre tjeneste i uniform. Enten i Reserven eller som frivillige i Hjemmeværnet, Beredskabsstyrelsen eller Kystredningstjenesten. Det kan være til uddannelse, redninger til søs, løsning af nationale opgaver, bidrag til katastrofeberedskabet eller til deltagelse i internationale missioner.

Som medlem er man med til at vise støtte og opbakning til de mennesker i beredskabet, som ved siden af deres civile arbejde også er aktive i beredskabet, reservestyrken eller Hjemmeværnet. Mange af disse frivillige påtager sig opgaver, der er afgørende i krisesituationer, og deres kompetencer kan samtidig være en ressource for kommunen selv i tilfælde af nødsituationer.

En del andre danske kommuner er også medlem af Interforce. Flere af dem har valgt at give medarbejdere, der er aktive i reserven, Hjemmeværnet eller beredskabsarbejdet frihed til at passe dette hverv, når de eksempelvis skal på uddannelse eller øvelser. Dermed anerkendes den vigtige indsats, som disse medarbejdere yder, og samtidig sikres det, at deres engagement i samfundets sikkerhed ikke nødvendigvis medfører tab af ferie- og fridage.

Der er ikke pt. centrale aftaler, der understøtter og hjemler tjenestefrihed med løn for kommunalt ansatte, når de deltager i uddannelse eller beredskabsarbejde som en del af Hjemmeværnet, Forsvarets Reserve og lignende. Eksempelvis har man som udsendt til udlandet som led i Danmarks statslige udviklingsarbejde alene ret til tjenestefrihed uden løn.

En mulig model for Skanderborg Kommune kunne, i lighed med praksis og aftaler i andre kommuner, være, at medarbejdere i Skanderborg Kommune får mulighed for fem årlige dage med tjenestefri uden løn, så de kan deltage i uddannelse eller beredskabsarbejde som en del af Hjemmeværnet, Forsvarets Reserve og lignende. Muligheden skal aftales med ledelsen og være forenelig med opgaveløsningen og øvrige forhold på arbejdspladsen.

Såfremt Økonomi- og Erhvervsudvalget ønsker at fortsætte arbejdet med ovenstående, fremsendes modellen til kvalificering i hovedMED-udvalget med henblik på, at modellen kan tilføjes til Vejledning om tjenestefrihed med og uden løn, som er en oversigt over muligheder for tjenestefrihed godkendt i hovedMED-udvalget i 2020 (med senere opdateringer). Hvis der i hovedMED-udvalget er væsentlige kommentarer til modellen, behandles sagen på ny i Økonomi- og Erhvervsudvalget, inden eventuel fremsendelse til godkendelse i Byrådet.

## Økonomi

Der er på nuværende tidspunkt ikke et samlet billede af, hvor mange medarbejdere i Skanderborg Kommune, som er aktive i Hjemmeværnet, Forsvarets Reserve og lignende og derfor kan komme i betragtning til at bruge ordningen.

## Dialog og høring

-

## Forudgående beslutninger

**Beslutning fra Direktionen, den 11. august 2025, punkt 149:**

Direktionen vedtog

- at tiltræde indstillingen fra kommunaldirektøren.

Sagen fremsendes til Økonomi- og Erhvervsudvalget.

### **Beslutning fra Økonomi- og Erhvervsudvalget, den 20. august 2025, punkt 163:**

Økonomi- og Erhvervsudvalget drøftede den beskrevne model for at give kommunalt ansatte tjenestefri i op til fem dage om året, når de deltager i uddannelse eller beredskabsarbejde som en del af Hjemmeværnet, Forsvarets Reserve og lignende.

Økonomi- og Erhvervsudvalget vedtog,

- at modellen inden godkendelse i Byrådet fremsendes til kvalificering i HovedMED-udvalget med henblik på, at modellen tilføjes til Vejledning om tjenestefrihed med og uden løn, som er en oversigt over muligheder for tjenestefrihed godkendt i HovedMED-udvalget i 2020
- at Økonomi- og Erhvervsudvalget behandler sagen forud for behandling i Byrådet, såfremt HovedMED-udvalget har væsentlige kommentarer til modellen.

Sagen fremsendes til HovedMED-udvalget og Byrådet, hvis der ikke fremkommer væsentlige ændringsforslag ved behandlingen af sagen i HovedMED-udvalget.

#### **Fraværende:**

Christina Bottke

### **Indstilling**

Kommunaldirektøren indstiller,

- at den beskrevne model for at give kommunalt ansatte tjenestefri i op til fem dage om året, når de deltager i uddannelse eller beredskabsarbejde som en del af Hjemmeværnet, Forsvarets Reserve og lignende, drøftes
- at modellen inden godkendelse i Byrådet fremsendes til kvalificering i HovedMED-udvalget med henblik på, at modellen tilføjes til Vejledning om tjenestefrihed med og uden løn, som er en oversigt over muligheder for tjenestefrihed godkendt i HovedMED-udvalget i 2020
- at Økonomi- og Erhvervsudvalget behandler sagen forud for behandling i Byrådet, såfremt HovedMED-udvalget har væsentlige kommentarer til modellen.

Sagen fremsendes til Økonomi- og Erhvervsudvalget.

### **Beslutning**

HovedMED-udvalget kvalificerede modellen med mulighed for at give kommunalt ansatte tjenestefri, når de deltager i uddannelse eller beredskabsarbejde som en del af Hjemmeværnet, Forsvarets Reserve og lignende.

HovedMED-udvalget støttede op om den foreslåede model med henblik på videre behandling og godkendelse i Byrådet og med henblik på, at modellen tilføjes til Vejledning om tjenestefrihed med og uden løn, som er en oversigt over muligheder for tjenestefrihed godkendt i HovedMED-udvalget i 2020.

# Punkt 42: Orientering om opfølgning på undersøgelsen af ledertrivsel

00.01.00-A00-45-25

## Resumé

Med denne sag orienteres hovedMED-udvalget om, hvordan ledertrivsel videreføres som en strategisk arbejdsmiljøindsats. Sagen er behandlet i Direktionen den 17. juni 2025 og herefter i Koncernledelsen den 18. august 2025, hvor der var en drøftelse af, hvordan de respektive fag- og stabsområder har fulgt op på undersøgelsen, og hvordan der arbejdes videre med at styrke ledertrivslen på områderne.

## Sagsfremstilling

### 1. Baggrund

Med udarbejdelsen af ledertrivselsundersøgelsen primo 2025 og med Ledertræf den 9. april 2025 har direktionen sat fokus på ledertrivsel.

Direktionen fik den 17. juni 2025 en foreløbig orientering om, hvordan der efter Ledertræf er arbejdet videre med ledertrivsel i hhv. Byrådssekretariatet og HR samt i klynge 4 og 5. Direktionen besluttede i den forbindelse:

- at udtrykke opbakning til, at der arbejdes videre med forståelse af data fra ledertrivselsundersøgelsen og udvikling af eventuelle tiltag i de relevante chefgrupper og i klyngerne
- at opfordre klynge 4 og 5 til at involvere relevante fagchefer til dialog om de resultater, der identificeres ved analyse af undersøgelsens baggrundsvariable
- at opfølgning på ledertrivselsundersøgelsen dagsordensættes på et kommende koncernledelsesmøde med henblik på drøftelse af, hvordan der er fulgt op på undersøgelsen på de respektive områder, og hvordan der arbejdes videre med at styrke ledertrivslen
- at der efterfølgende udarbejdes en orientering til HovedMED-udvalget.

Jf. direktionens beslutning fik koncernledelsen den 18. august 2025 en opdateret orientering om, hvordan der arbejdes videre med ledertrivsel. Orienteringen dannede grundlag for en drøftelse af, hvordan der er fulgt op på undersøgelsen på de respektive fag- og stabschefområder. Koncernledelsen drøftede opfølgning på ledertrivselsundersøgelsen på de respektive fag- og stabschefområder og vedtog:

- at godkende at koncernledelsen fremadrettet en gang årligt orienteres om status på arbejdet med ledertrivsel som strategisk arbejdsmiljøindsats gennem den årlige arbejdsmiljødrøftelse
- at perspektiverne fra koncernledelsens drøftelse deles med klynge 4 og 5, således at disse kan indgå i deres videre arbejde med ledertrivsel
- at der udarbejdes en orientering om arbejdet med ledertrivsel til hovedMED-udvalget.

Jf. direktionens og koncernledelsens beslutning orienteres HovedMED-udvalget med denne sag om, hvordan der arbejdes videre med ledertrivsel.

### 2. Udvalgte resultater fra undersøgelsen og behandlingen på Ledertræf

Undersøgelsens resultater er tilgængelige for lederne via Targit. Der kan ses data på følgende fagområder: dagtilbud, skole, handicap, ældre, stabe og fagsekretariater inkl. øvrige. Hovedrapporten fra undersøgelsen fremgår af bilag 1.

Helt overordnet er der en høj ledertrivsel i Skanderborg Kommune. Det er der flere resultater, der understøtter, herunder at 85 % af lederne vil give 7 stjerner eller mere i forhold til at anbefale andre at søge lederjob i Skanderborg Kommune fordelt på en 10- punktskala, hvor 10 er mest sandsynligt.

Fra undersøgelsen blev bl.a. følgende hovedresultater, der er beskyttende for trivslen, præsenteret på ledertræf:

- 98 % af lederne oplever dagligt eller ugentligt, at deres arbejdsopgaver er meningsfulde
- 96 % af lederne er helt enige eller enige i, at samarbejdet med deres medarbejdere fungerer godt
- 95 % af lederne er helt enige eller enige i, at ledelse er noget, de skaber sammen med andre.

Tilsvarende blev bl.a. følgende resultater fra undersøgelsen, der belaster trivslen, præsenteret:

- 34 % af lederne oplever i meget lav grad eller i lav grad, at de har tid til at holde pauser i løbet af arbejdsdagen. Hvis man medtager den gruppe, der svarer, at de "delvist" har tid til at holde pauser i løbet af dagen, stiger dette tal til 75 %

- 30 % af lederne er helt enige eller enige i, at mængden af arbejdsopgaver er så stor, at det påvirker kvaliteten af deres arbejde negativt
- 28 % af lederne oplever dagligt eller ugentligt at arbejde så meget eller så intensivt, at de føler sig stressede i deres arbejde. Denne gruppe stiger til 57 %, hvis man medtager dem, der oplever dette månedligt.

Det er relevant at få kvalificeret/nuanceret disse temaer yderligere. Herunder bl.a. at søge yderligere forklaring på, hvad der evt. står i vejen for, at den enkelte leder/ledergruppe prioriterer professionel sparring og/eller kompetenceudvikling samt administrativ understøttelse i eget område og budget.

Supplerende til de prioriterede temaer fra plenumdrøftelsen på Ledertræf, er det et væsentligt fund i ledertrivselsundersøgelsen at arbejde videre med at understøtte en forbedret kultur for pauser og restitution blandt organisationens ledere.

De emner og forslag til prøvehandlinger, der blev arbejdet med i session 1 på Ledertræffet, indgår i klynge 4 og 5's videre arbejde.

### **3. Organisering af arbejdet med ledertrivsel**

#### **3.1 Byrådssekretariatet og HR**

Ledertrivsel er som ansvarsområde ejet af Byrådssekretariatet og HR, der har et tværgående ansvar for arbejdsmiljø, trivsel og ledelsesudvikling. Byrådssekretariatet og HR understøtter direktionens strategiske udviklingsspor og arbejder med at skabe sammenhæng på tværs, hvorfor staben også har en opgave i at følge og understøtte prøvehandlinger fra klynge 4 og 5.

Byrådssekretariatet og HR har allerede en række tiltag, der understøtter ledere, ledertrivsel og et godt arbejdsmiljø for ledere. Arbejdsmiljøreglerne og -indsatsen gælder også ledere. Her arbejdes der bl.a. gennem 3i1 og det løbende forbedringsarbejde med at styrke det fysiske og psykiske arbejdsmiljø. Derudover skal nævnes understøttelse af lederrekruttering, god modtagelse af nye ledere, mentorordning, psykologordning, sundhedsordning, tværgående lederdage (Ledertræf og kontraktholderseminar), diverse kurser og fyraftensmøder fx i psykologisk tryghed, lederudviklingssamtaler (LUS), dialog om ledelsesspænd, facilitering af udviklingsprocesser ift. samarbejdet i ledelsesteams, retningslinjer/vejledninger, systemunderstøttelse og ledersparring/rådgivning fra stabe og fagsekretariater mv.

Ledertrivselsundersøgelsens resultater afføder ikke umiddelbart behov for iværksættelse af nye fælles tværgående indsatser. Resultaterne indgår i det videre arbejde med arbejdsmiljø, ledelsesunderstøttelse og -udvikling, hvor der vil være fokus på at tydeliggøre arbejdet med ledertrivsel og indarbejde ny viden i eksisterende indsatser, vejledninger og retningslinjer - eksempelvis i forbindelse med opdateringen af retningslinjen for stress i 2025. Ligeledes vil Byrådssekretariatet og HR lægge op til, at ledertrivselsundersøgelsen fremadrettet integreres i 3i1 for kontinuerligt at følge status på ledertrivsel. Formålet er at understrege vigtigheden af, at lederes trivsel fremadrettet behandles med samme systematik, prioritet og krav til opfølgning, som det forventes i forhold til medarbejdere. Koncernledelsen og hovedMED-udvalget inddrages i tilrettelæggelsen og kvalificeringen af rammerne for den kommende 3i1 i januar 2026.

I forlængelse heraf godkendte koncernledelsen, at de fremadrettet en gang årligt orienteres om status på arbejdet med ledertrivsel som strategisk arbejdsmiljøindsats gennem den årlige arbejdsmiljødrøftelse. Traditionelt gennemføres drøftelsen årligt i hovedMED-udvalget, som har til opgave at følge op på de indsatser, der er gennemført det forgangne år, og sætte retning for det kommende års arbejdsmiljøarbejde. Målet med drøftelsen er at skabe og fastholde gode rammer for et bæredygtigt arbejdsmiljø på kommunens arbejdspladser. Da den strategiske arbejdsmiljødrøftelse er en central del af arbejdspladsernes systematiske arbejdsmiljøarbejde, vil tilføjelsen af ledertrivsel som et tema sikre en systematisk og kontinuerlig opfølgning på lederens trivsel. Lederens psykiske arbejdsmiljø bliver ofte glemt eller overset, så ved at tilføje det som et tema kan det være med til at skabe bevidsthed om, at arbejdsmiljøreglerne gælder alle ansatte på arbejdspladsen, og at det gode arbejdsmiljø i høj grad skabes i fællesskab. Koncernledelsen vil derfor fremadrettet også blive orienteret om den årlige arbejdsmiljødrøftelse, herunder med særligt fokus på en status på arbejdet med ledertrivsel, så koncernledelsen kan være med til at sætte retning for eventuelle indsatser i forhold til ledertrivsel. Som vanligt vil det være hovedMED-udvalget, der drøfter de indsatser, der er gennemført det forgangne år, samt godkender og sætter den overordnede retning for det kommende års arbejdsmiljøarbejde.

Orienteringen til koncernledelsen og hovedMED-udvalget og de indsatser der peges på, baserer sig typisk på følgende elementer:

- Regeringen og arbejdsmarkedets parters mål for arbejdsmiljøet
- Arbejdstilsynets psykiske bekendtgørelser
- Skanderborg Kommunes personalepolitik

- Direktionens udviklingsspor
- Årsstatistikker fra sundhedsordningen, psykologordningen og handleplaner fra 3i1
- Resultater fra ledertrivselundersøgelsen

Derudover har Byrådssekretariatet og HR en opgave i at forholde sig til de forslag, der blev genereret på session 1 til Ledertræf, med henblik på at kvalificere disse. Dette vil der blive fulgt op på til kontraktholderseminaret den 2. - 3. oktober 2025. Her er det planlagt, at Ledertrivsel bliver et af flere temaer. Det er et væsentligt opmærksomhedspunkt at give deltagerne på kontraktholderseminaret et indblik i sammenhængen mellem inputs på Ledertræf, resultater af den videre analyse af data fra ledertrivselundersøgelsen og de tiltag eller prøvehandlinger, der evt. arbejdes videre med at kvalificere på kontraktholderseminaret. Der vil blive prioriteret tid til, at kontraktholderne i fællesskab kan arbejde med, hvordan de kan styrke ledertrivsel i eget kontraktområde (og på tværs). Der kan f.eks. arbejdes med restitution- og pausekultur, mailkultur og mødeledelse, eller hvordan "ledermentoring" kan styrkes.

### 3.2 Fag- og stabschefområder

Fag- og stabschefområderne, der har personaleansvaret for lederne, har som følge heraf ansvaret for ledernes arbejdsmiljø og for at understøtte ledertrivsel på området. Med deres indsigt i de konkrete ledelses- og rammevilkår samt behov på det enkelte område har de en særlig mulighed for at målrette indsatser, planlægge udviklingsforløb og understøtte lederne f.eks. i form af:

- Løbende sparringssamtaler - eksempelvis om den enkelte leders opgaveportefølje og ansvar står mål med ressourcer og organisatorisk kompleksitet.
- Tilbud om diplomuddannelse i ledelse og andre relevante uddannelses- eller kursustilbud
- Inddrage lederne i dialog om, hvordan ledelsesspændet opleves og håndteres
- Tilbud om lederudviklingssamtaler (LUS), som er en vigtig samtale, der kan bruges til at:
  - Identificere behov for kompetenceudvikling, sparring eller støtte
  - Drøfte trivsel og balancen mellem opgaver og ressourcer
  - Skabe fælles forståelse for udviklingsmål og prioriteringer.

For at sikre en koordineret og strategisk tilgang til arbejdet med ledertrivsel, så der sikres sammenhæng, spiller fag- og stabschefområderne også en vigtig rolle i at:

- Udtrykke forventninger og perspektiver i forhold til arbejdsfordelingen mellem decentral/lokal opfølgning og en central/fælles opfølgning
- Bidrage til vurderingen af behovet for eventuelle tværgående eller centrale indsatser
- Understøtte dialogen om, hvordan ledertrivsel bedst styrkes i praksis – både lokalt og på tværs.

### 3.3 Klynge 4 og 5 jf. DUS og ledertrivselundersøgelsen

Klynge 4 og klynge 5 arbejder videre med at analysere resultaterne fra ledertrivselundersøgelsen, herunder krydstabuleringer på alle fagområder, og udvikle prøvehandlinger, der kan være virksomme op imod de problematikker, som den videre analyse på ledertrivseldata og input fra Ledertræf session 1 peger på.

Klynge 4 har, med afsæt i data fra ledertrivselundersøgelsen, identificeret for hvem og hvor i organisationen data tilsiger, at de belastende og beskyttende faktorer er stærkest. I den forbindelse er der udarbejdet en sammenfatning af de fire mest belastende og fire mest beskyttende faktorer analyseret i forhold til baggrundsvariable: ledelsesniveau, ledelsesanciennitet og ledelsesspænd. Analyse-dokumentet er vedlagt som bilag 2.

Som det fremgår af analyse-bilaget, er der også foretaget en gennemgang af områderapporterne i Targit. Områdegennemgangen peger på, at det er ældre- og dagtilbudsområdet, der har en lidt højere procentsats på de belastende faktorer end øvrige områder. Denne del af analysen rokker ikke ved, at ledertrivsel generelt er høj i Skanderborg, og siger derfor heller ikke, at ledertrivsel er et stort problem på de udpegede områder, men blot at det er på de områder, at procentsatserne er størst på de belastende faktorer set ift. øvrige områder. Områderapporterne er tilgængelige i Targit og kan tilgås via dette link.

Formålet med de uddybende analyser har været dels at bruge det som afsæt for dialog i klyngen om igangsætning af evt. prøvehandlinger samt at identificere, hvilke områder i organisationen det vil være relevant for klyngen at række ud til og invitere med i prøvehandlinger.

Klynge 4 har på et klyngemøde den 24. juni besluttet at arbejde videre med fire prøvehandlinger:

- Prøvehandling 1: Jf. læringen fra Annemette Digmans oplæg ved klyngeseminar den 15. maj 2025 har prøvehandlingen til formål at "tale med dem, det handler om". Derfor ønsker klyngen at arrangere to dialogmøder i

september, hvor der i samarbejde med Annemette Digmann skabes et trygt og åbent rum, hvor ledere kan dele deres oplevelser og behov ift. trivsel – og hvor deres input kan danne grundlag for konkrete, meningsfulde handlinger, som klynge 4 kan prøve af. Klynge 4 vil involvere relevante fagchefer i prøvehandlingens tilblivelse.

- Prøvehandling 2: Klynge 4 er undersøgende på et forløb, som Silkeborg Kommune har kørt for deres ledere, som handler om at opnå mere overblik og nærvær, når man som leder, skal balancere mellem ledelsesrollen og passe på sig selv. Silkeborg Kommune er inviteret til at deltage på kontraktholderseminaret for at fortælle om kommunens arbejde med ledertrivsel, herunder eksempelvis hvad de mener har indflydelse på ledernes trivsel, og hvordan de omsætter det i Silkeborg Kommune.
- Prøvehandling 3: Klynge 4 har i et forsøg brugt AI (Copilot) til at udarbejde en prøvehandling omkring restitution. Der er udarbejdet en række materialer, som et af klyngemedlemmerne prøver af sammen med sin ledergruppe. Forløbet strækker sig over 6 uger.
- Prøvehandling 4: Klynge 4 vil forsøge at finde to ledergrupper, som kunne være interesseret i en sparringsdialog om, hvordan man er fælles om ledelse. Prøvehandlingen tager udgangspunkt i de belastende faktorer og arbejder ud fra en hypotese om, at ledelsesgrundlaget med kurs, koordinering og commitment og en større bevidsthed i ledelsesteamet om, hvordan man er fælles om ledelse, vil kunne øge den enkelte leders trivsel.

Også Klynge 5 har drøftet og vurderet, hvad ledertrivselsundersøgelsen bidrager med at specifik viden i forhold til forståelse og formulering/udformning af klyngens mission, hypoteser og prøvehandling. I første omgang indgår resultaterne af undersøgelsen især som grundlag for det konkrete arbejde med de igangværende prøvehandling. De igangværende prøvehandling er følgende:

- Prøvehandling 1; 'Udvikling af kontraktholderdialogen' - med sigte på, at kontraktholderdialogen bliver fokuseret på den særlige rolle, som kontraktholderne har i organisationen - især kontraktholderens rolle i relation til sikring af attraktive arbejdsfællesskaber omkring de fælles udviklingsdagsordener, herunder DUS. Prøvehandlingen skal i den forbindelse også medvirke til, at kontraktholderdialogerne bliver indholdsmæssigt definerede/afgrænsede i forhold til andre typer af dialoger; f.eks. LUS og lovpligtige kvalitetsdialoger. Prøvehandlingen lægger op til, at kontraktholderdialogen - som noget nyt - kan gennemføres for flere kontraktholdere ad gangen, og at der bliver et fælles ansvar for at få talt om de ting, der set fra den enkelte leders eller den enkelte arbejdsplads synsvinkel, er svære.
- Prøvehandling 2; 'Task force model for understøttelse af problemløsning på arbejdspladserne' - med sigte på, at det bliver en tryk og naturlig del af Skanderborg-kulturen, at ledere og arbejdspladser, der oplever konkrete udfordringer, anvender de erfaringer og den viden, som er til rådighed på tværs af den organisation, som vi alle er en del af. Prøvehandlingen tilstræber at understøtte et attraktivt arbejdsfællesskab ved at gå op imod en organisations- og ledelseskultur, som kan være tilbøjelig til at placere ansvaret for at løse svære arbejdspladsudfordringer alene hos den enkelte leder, og som dermed også vil trække i retning af, at gode erfaringer ikke spredes på tværs af arbejdspladser og organisation.
- Prøvehandling 3; 'Geografiske lederfællesskaber' - med sigte på, at vi på tværs i organisationen også kan bistå hinanden i den praktiske hverdag - ved, at vi på tværs af arbejdspladserne i et geografisk område bliver bedre til at tilbyde hinanden konkret viden, arbejdskraft, praktisk hjælp eller materiel, som kan være relevant.
- Prøvehandling 4; 'Udvikling af intern mobilitet, når det gælder viden, kompetencer og ressourcer i regi af Teknologinetværket' - med sigte på, at viden, ressourcer og kompetencer samles omkring konkret implementering af ny teknologi på en måde, der sikrer, at vi tænker og agerer som en samlet arbejdsplads omkring de tilhørende forandringer af arbejdsform, samarbejde og ledelse.
- Prøvehandling 5; Fremskudt Jobcenter / Beskæftigelsesindsats' - med sigte på, at vi bliver bedre til at se uudnyttede potentialer i beskæftigelsesindsatsen i forhold til udfordringer med rekruttering af arbejdskraft. Det afdækkes pt., om prøvehandlingen kan gennemføres på Sølund eller hos Skanderborg Fællesskaberne.

Afdelingsleder for HR, Byråds- og direktionsbetjening Pernille Bang og HR-konsulent Janette Schöler deltager under punktet.

## Indstilling

Formanden indstiller,

- at orienteringen tages til efterretning
- at opfølgning på ledertrivselsundersøgelsen drøftes
- at perspektiverne fra hovedMED-udvalgets drøftelse deles med klynge 4 og 5, således at disse kan indgå i deres videre arbejde med ledertrivsel.

## Beslutning

Chef for Byrådssekretariatet og HR Henrik Rosenlund Knudsen orienterede indledningsvist om, at indstillingen korrigeres. Der ønskes således hovedMED-udvalgets stillingtagen til forslaget om at videreføre ledertrivsel som en strategisk arbejdsmiljøindsats, da det er hovedMED-udvalget, som beslutter de overordnede arbejdsmiljøindsatser.

HovedMED-udvalget godkendte, at ledertrivsel videreføres som en strategisk arbejdsmiljøindsats.

HovedMED-udvalget drøftede generelt behovet for et øget fokus på ledertrivsel og arbejdet med dette, samt at udbrede kendskabet til hele arbejdspladsen, hvilket bl.a. kan sikres ved at videreføre det som en strategisk arbejdsmiljøindsats og ved at gøre det til fokus gennem 3i1.

HovedMED-udvalget bemærkede endvidere, at ledertrivsel ikke nødvendigvis skal tilgås som et isoleret spor ved siden af medarbejdertrivsel, da der er mange fælles faktorer, og dermed også med mulighed for fælles indsatser. HovedMED-udvalget er dog også opmærksom på, at det kan være relevant med indsatser, som alene er målrettet ledere.

## **Bilag**

Ledertrivselsundersøgelse 2025 - den endelige rapport.pdf

Bilag 2. Ledertrivsel - Sammenfatning af belastende og beskyttende faktorer ift. baggrundsvARIABLE

# Punkt 43: Supplement til personalepolitikens 4. spor, Skanderborg Kommune som uddannelsessted, en uddannelsesstrategi

00.15.00-A21-1-24

## Resumé

Der lægges med denne sag op til en politikformulerende drøftelse i hovedMED-udvalget. Formålet med drøftelsen er at få formuleret et forslag til et supplerende element i personalepolitikens 4. strategispør vedrørende Skanderborg Kommune som uddannelsessted.

Oplægget til en politikformulerende drøftelse refererer til det arbejde med udformning af en uddannelsesstrategi, som hovedMED-udvalget står bag med godkendelse af kommissorium for arbejdet i februar 2024. Et arbejde, som altså omfatter et forslag om, at uddannelsesstrategien forankres i det strategispør i personalepolitikken, som i dag alene fokuserer på kompetenceudvikling af medarbejdere – under overskriften: 'Kompetenceudvikling til hver en tid'.

Herudover arbejdes der ud fra, at uddannelsesstrategien også omfatter dels nogle fælles 'retningslinjer' for, hvordan 'det store fællesskab' skal arbejde med udmøntning af det nye element i personalepolitikken, og dels nogle lokale planer for, hvordan der konkret arbejdes med udmøntningen af uddannelsesstrategien på de enkelte opgaveområder. Forslag til disse to elementer – og dermed også til snitfladen mellem de fælles retningslinjer og den lokale planlægning – arbejdes der videre med i den arbejdsgruppe, som er etableret.

## Sagsfremstilling

Uddannelsesstrategien er udarbejdet med afsæt i Personalepolitikken, senest godkendt i Byrådet den 26. juni 2024 og Handleplan for tiltrækning og tilknytning, godkendt i Byrådet i november 2022.

HovedMED-udvalget har tidligere (2021) besluttet at udarbejde en fælles overordnet uddannelsesstrategi for elever, studerende og praktikanter i Skanderborg Kommune målrettet de fagområder, der har de primære udfordringer med tiltrækning og tilknytning. Ved den lejlighed pegede hovedMED-udvalget endvidere på, at der med fordel kan skabes et mere formelt samspil mellem de fagområder, der har et tiltrækningsbehov, og Skanderborg Kommunes beskæftigelsesindsats.

Den 22. februar 2024 godkendte hovedMED-udvalget kommissoriet for uddannelsesstrategien og nedsatte en bredt repræsenteret arbejdsgruppe med repræsentation fra fagsekretariatene Børn og Unge, Sundhed, Omsorg og Handicap, Arbejdsmarked og Social samt HR og Byrådssekretariatet. Dertil er der repræsentation fra fællestillidsrepræsentanter for BUPL, DLF, DSR, SL og FOA. Der blev lagt vægt på en høj grad af inddragelse af alle relevante parter i arbejdet med uddannelsesstrategien. Udover en bred repræsentation i arbejdsgruppen internt i Skanderborg Kommune er en række uddannelsesinstitutioner involveret i arbejdet med uddannelsesstrategien herunder VIA (Horsens, Silkeborg, Aarhus), SOSU-Østjylland, SCU og Skanderborg Gymnasium.

Koncernledelsen har den 18. juni 2025 drøftet forslaget til uddannelsesstrategien og godkendt forslaget i form og struktur/overordnet indhold. På den baggrund lægges der op til, at den besluttede uddannelsesstrategi udmøntes i følgende elementer:

1. Opdatering af personalepolitikens strategispør "Kompetenceudvikling til hver en tid", hvor der tilføjes et ekstra afsnit med fokus på at styrke Skanderborg Kommune som et attraktivt uddannelsessted.
2. En retningslinje for uddannelse, hvor rammerne for uddannelsesvejledning, mentorordninger og samarbejde med uddannelsesinstitutionerne fastlægges
3. Områdespecifikke planer/vejledninger, der udmønter det nye spor i personalepolitikken på de enkelte områder.

## Uddannelsesstrategiens datagrundlag

Arbejdet med uddannelsesstrategien har i høj grad taget udgangspunkt i data. Befolkningsprognosen og fremskrivninger af behovet for medarbejdere frem til 2032 synliggør nuværende og kommende tiltræknings- og tilknytningsudfordringer på velfærdsområdet. Derudover er der arbejdet med personaledata fra Targit, uddannelsesdata fra uddannelsesinstitutionerne herunder antal optagede på uddannelserne, antal dimittender og frafaldsprocenter samt data for antal ledige og sammensætningen heraf. Datagrundlaget fremgår af det vedhæftede bilag 1.

Der er gennemført interviews med studerende, elever, vejledere, ledere og uuddannede medarbejdere på dagtilbuds-, skole-, ældre- og handicapområderne med henblik på at udarbejde en uddannelsesstrategi, som medvirker til at fremme tilknytningen og tiltrækningen af studerende, elever og medarbejdere til velfærdsområderne i Skanderborg Kommune. I bilag 2 'Data Viser' er en opsamling på de gennemførte interviews.

#### **Oplæg til drøftelse af nyt afsnit om uddannelse i personalepolitikens strategispor nr. 4**

Udsigten til mangel på arbejdskraft på især velfærdsområderne er anstødssten til en generel prioritering af alle de redskaber, som findes i værktøjskassen, når det gælder tiltrækning og tilknytning af en kvalificeret arbejdskraft i den nærmeste fremtid. I den sammenhæng er det naturligvis iøjnefaldende, at Skanderborg Kommune – som praktik- og uddannelsessted - fungerer som uddannelsessted netop for en række af de professioner, hvor vi har udsigt til, at manglen på arbejdskraft bliver mest udtalt. Og med sigte på, at en ny uddannelsesstrategi får et solidt fundament som afsæt, er det forslaget, at den forankres i Byrådets personalepolitik ved et nyt afsnit i det strategispor, der i dag alene handler om kompetenceudvikling for ansatte.

Ambitionen er, at Skanderborg Kommune fokuserer målrettet på at være et attraktivt uddannelsessted med støttende og lærende miljøer, der motiverer til professionsvalg, fremmer gennemførelse af uddannelser og styrker faglige kvalifikationer. Det nye strategispor i personalepolitikken skal styrke tiltrækning og tilknytning af studerende, elever, praktikanter og medarbejdere til professionsfeltet gennem attraktive uddannelses-, udviklings- og karrieremuligheder.

Der lægges ved mødet op til en drøftelse af forslaget om at forankre uddannelsesstrategien i personalepolitikken ud fra følgende udkast til formulering af det nye strategispor nr. 4, som i dag har overskriften 'Kompetenceudvikling til hver en tid':

#### **Kompetenceudvikling og Uddannelse**

*Kompetenceudvikling til hver en tid (Der er ikke ændret i ordlyden i dette afsnit)*

*At være ansat i Skanderborg Kommune stiller krav til både faglighed og personlighed. Vi skal med afsæt i egen faglighed kunne samarbejde på tværs af faglige, organisatoriske og geografiske skel omkring den fælles kerneopgave. Det indebærer, at vi løbende skal kunne nytænke måden, vi udfolder vores faglighed på.*

*For at kunne leve op til det, må vi gennem hele ansættelsen udvikle både faglige og personlige kompetencer – herunder vores relationelle kompetencer.*

*Kompetenceudviklingen tager afsæt i den enkeltes styrker og potentiale samt arbejdspladsens behov. Kompetenceudvikling kan eksempelvis ske gennem formel uddannelse, sidemandsoplæring, nye opgaver eller ved at indgå i nye samarbejdsrelationer.*

*Ledere og medarbejdere tager i fællesskab ansvar for den løbende kompetenceudvikling. Her spiller medarbejderudviklingssamtalen en stor rolle. Dialogen om den fælles retning, for hvor arbejdspladsen og medarbejderen skal hen sammen, er udgangspunktet for den videre kompetenceudvikling.*

*Har medarbejderen både potentiale og lyst til ledelse, kan vi også understøtte den videre afklaring og udvikling den vej.*

#### **Motivation af professionsvalg og god uddannelse (ny tilføjelse)**

*Skanderborg Kommune er afhængig af at kunne tiltrække uddannet personale til kommunens forskellige opgaveområder. Skanderborg Kommune samarbejder med relevante uddannelsesinstitutioner og bidrager som praktik- og uddannelsessted til at motivere til professions- og uddannelsesvalg og medvirker til at skabe kvalitet i de konkrete uddannelsesforløb på en række områder. Skanderborg Kommune skal i den forbindelse være et godt uddannelsessted, der underbygger motivationen for valg af profession, fremmer gennemførelse af uddannelserne og styrker de faglige kvalifikationer hos de nyuddannede. Vi skal med andre ord tiltrække og tilknytte studerende, elever, praktikanter og medarbejdere til professionsfelterne gennem gode læringsmiljøer og attraktive uddannelses-, udviklings- og karrieremuligheder.*

*Ambitionen om at være et attraktivt uddannelsessted fordrer, at ledere og medarbejdere retter deres opmærksomhed mod det behov, som studerende, elever, praktikanter og uuddannede medarbejdere har for at finde motivation og for at lære og udvikle sig. Opgaven er at opbygge den nødvendige læringskultur på arbejdspladserne, hvor der er fokus på deltagelse, videndeling og refleksion i hverdagen, og hvor arbejdsmiljøet er kendetegnet ved at være en tryk ramme omkring læring.*

Et forslag til revision af personalepolitikken på dette felt skal forelægges Økonomi- og Erhvervsudvalget og efterfølgende Byrådet med henblik på godkendelse.

## **Det videre arbejde med retningslinjer og konkrete planer / vejledninger på opgaveområderne**

Som nævnt ovenfor er det hensigten, at udmøntningen af det nye strategispor i personalepolitikken skal sikres gennem henholdsvis fælles retningslinjer og opgaveområdespecifikke planer/vejledninger. Disse elementer er under udarbejdelse i den arbejdsgruppe, som er nedsat til formålet, men her gives en kort status på indholdet i dette arbejde.

Der er i arbejdet lagt op til følgende retningslinjer, der i givet fald skal være gældende på tværs af opgaveområderne:

- **Retningslinje for vejledning af studerende, elever og praktikanter**

Vejlederne spiller en central rolle i de studerendes, elevers og praktikanter læring. Vejlederne har derfor en anerkendt vejlederuddannelse og modtager løbende efteruddannelse og indgår i faglige sparringsmiljøer med både kolleger og ledelse.

Uddannelse af vejledere: Det skal i fagområdets planlægning for uddannelse afklares og besluttes, hvilket uddannelsesniveau, der er påkrævet for vejledere inden for de forskellige uddannelsesretninger.

- **Retningslinje for sikring af aktive læringskulturer på arbejdspladserne – bl.a. gennem fokuserede mentorordninger**

Alle medarbejdere har et ansvar for at bidrage aktivt til læringskulturen. Det indebærer bl.a. at dele viden, deltage i faglig sparring og engagere sig i de læringsmiljøer, der etableres på arbejdspladsen.

Via mentorfunktioner eller lignende på arbejdspladserne skal der varetages en særlig faglig opgave i forhold til at skabe en aktiv læringskultur. De har et ansvar for i tæt samarbejde med ledelse og kolleger at understøtte og fremme læring på arbejdspladsen. Det gør de blandt andet ved at:

- - introducere og støtte nye medarbejdere til læringskulturen og det faglige miljø på arbejdspladsen
  - motivere ufaglærte medarbejdere til at tage en relevant uddannelse
  - guide nyuddannede i overgangen fra studieliv til arbejdsliv
  - vejlede ledige i at se muligheder for uddannelse og beskæftigelse inden for velfærdsområdet.
- **Retningslinje for Skanderborg Kommunes samarbejde med Uddannelsesinstitutionerne**

Skanderborg Kommune har et tæt og velorganiseret samarbejde med relevante uddannelsesinstitutioner både på overordnet strategisk niveau og på konkret arbejdspladsniveau med henblik på at sikre et tilstrækkeligt antal faglærte til velfærdsområdet, herunder lærere, pædagoger, socialpædagoger, social- og sundhedsassistenter og -hjælpere samt sygeplejersker.

Formulering af en ny retningslinje for dette samarbejde sigter på at forenkle og at fokusere samarbejdet på henholdsvis et strategisk/langsigtet mål om sikring af et tilstrækkeligt uddannelsesniveau på velfærdsområderne og et mere konkret mål om tilrettelæggelse af de konkrete igangværende og forestående uddannelses- og praktikforløb, så studerende, elever og praktikanter matches med de arbejdspladser, der passer til ønsker og behov.

Den præcise formulering af disse retningslinjer er fortsat under afklaring – bl.a. med henblik på, at der skal findes en præcis og klar snitflade mellem de fælles retningslinjer og det tredje led i strukturen; de områdespecifikke planer / vejledninger til, hvordan Skanderborg Kommune skal fungere som uddannelsessted på det enkelte opgaveområde.

Sidstnævnte forudsættes udarbejdet af de enkelte fagområder, når personalepolitikken og vejledningerne er på plads.

## **Den videre proces**

Der vedlægges som bilag en oversigt over den aktuelle procesplan for arbejdet.

## **Indstilling**

Chef for Byrådssekretariatet og HR indstiller,

- at den foreslåede struktur på den besluttede uddannelsesstrategi godkendes
- at forslaget til formulering af et nyt afsnit i personalepolitikens strategispor 4 drøftes og kvalificeres.

Sagen forberedes videre til endelig behandling i koncernledelsen, hovedMED-udvalget, Økonomi- og Erhvervsudvalget samt i Byrådet. Det sker i dialog med fagområderne Sundhed, Omsorg og Handicap og Børn og Unge.

## **Beslutning**

HovedMED-udvalget godkendte den foreslåede struktur på den besluttede uddannelsesstrategi.

HovedMED-udvalget drøftede formulering af et nyt afsnit i personalepolitikens 4. strategispor. HovedMED-udvalget godkendte formuleringen, dog med forslag om en mindre tilretning, således at vigtigheden af fællesskab og kollegaskab kommer til at fremgå, og med overvejelse om, hvorvidt det er relevant at tilføje noget om mangfoldighed.

HovedMED-udvalget bemærkede vigtigheden af at sikre gode læringsmiljøer, og behovet for løbende at overveje, om der er behov for at tilpasse rammer mv. til nye generationer og en større mangfoldighed.

Oplæg fra mødet er vedhæftet som bilag.

## **Bilag**

Bilag 1: Datagrundlag Uddannelsesstrategi

Bilag 2: Data viser

Bilag 3: Procesplan

Slides Uddannelsesstrategi og personalepolitik HMU 040925

# Punkt 44: Revideret standard for tobaks- og nikotinindsatsen i Skanderborg Kommune

29.09.04-G01-1-19

## Resumé

Med denne sag behandles forslag til en revideret standard for tobaks- og nikotinindsatsen i Skanderborg Kommune med henblik på godkendelse.

## Sagsfremstilling

### Baggrund

Med baggrund i de seneste anbefalinger fra KL og Vidensråd for Forebyggelse ønsker Sundheds- og Omsorgsudvalget, at kommunens gældende standard for tobaksindsatsen revideres, så den også omfatter nye nikotinprodukter samt afspejler både det ændrede produktlandskab og de sundhedsfaglige anbefalinger om:

- Røg- og nikotinfri arbejdstid
- Røg- og nikotinfrie miljøer, hvor børn og unge færdes.

Herudover ønsker udvalget, at standarden sætter særligt fokus på det fælles ansvar for at beskytte børn og unge mod tobak samt de nyeste røgfri nikotinprodukter, snus, nikotinposer, tyggetobak og puffbars.

Administrationen har på den baggrund udarbejdet et udkast til en revideret standard.

### Behov for revision af gældende standard

Af den gældende standard for tobaksindsatsen i Skanderborg Kommune fremgår det blandt andet, at Skanderborg Kommune har indført:

- Røgfri arbejdstid for kommunalt ansatte, og at rygning samt brug af e-cigaretter ikke er tilladt i arbejdstiden.
- Røgfri skoletid i overensstemmelse med det national lovkrav fra 2021.
- Henstilling til røgfri adgangsforhold ved haller og idrætsfaciliteter – en henstilling, der også omfatter e-cigaretter.

Der er allerede lokalt på de kommunale skoler regler for røg- og nikotinfri miljøer i overensstemmelse med standarden.

Siden Byrådets vedtagelse af standarden i 2019 og revideringen i 2022 er der imidlertid sket en udvikling, der peger på behovet for en opdatering:

- Nye røgfri nikotinprodukter som snus, tyggetobak og nikotinposer er blevet udbredt, især blandt unge. Disse produkter er ikke eksplicit omfattet af den nuværende standard.
- Nikotin er skadeligt og afhængighedsskabende, og forskning viser, at brug af nye nikotinprodukter kan føre til senere rygning, hjertekarsygdomme samt psykiske lidelser som depression og angst – især ved tidlig debut (Sundhedsstyrelsen 2022).
- Flere unge starter på nikotinprodukter. Knap en tredjedel af danskerne mellem 15-29 år bruger mindst ét nikotinprodukt. Flere bruger produkter med nikotin som e-cigaretter og vapes. Udviklingen er bekymrende og understreger, at det er vigtigt fortsat at have fokus på at forebygge ryge- og nikotinstart (Sundhedsstyrelsen 2025).
- KL anbefaler, at kommunalbestyrelser henstiller til røg- og nikotinfrie udearealer på kommunens områder, hvor børn og unge færdes (KL 2024). Flere kommuner har allerede indført f.eks. røgfri legepladser, søbade, busstoppesteder og udendørs idrætsfaciliteter.
- Vidensråd for Forebyggelse anbefaler indførelse af røg- og nikotinfri arbejdstid for ansatte som led i en strukturel forebyggelsesstrategi (2024).
- Skanderborg Kommune har modtaget to henvendelser fra kontrakt Holdere og idrætsforeninger med ønske om, at nikotinprodukter indgår i standardens afsnit om røgfri kommunale miljøer.

Ved vedtagelsen i 2019 blev det foreslået, at røgfri adgangsforhold skulle gælde alle kommunale bygninger og bygninger med kommunalt støttede aktiviteter. Byrådet besluttede dog, at henstillingen alene skulle gælde haller og idrætsfaciliteter. Siden da har erfaringer og den sundhedsfaglige udvikling skabt grundlag for at genbesøge dette område.

### Ændringer i standarden

Den reviderede standard har fået en let gennemskrivning, og der er foretaget følgende væsentlige ændringer:

### 1. Røg- og nikotinfri arbejdstid

Det tidligere princip om røgfri arbejdstid er nu udvidet til også at omfatte alle nikotinprodukter såsom snus, nikotinposer og puffbars. Det betyder, at medarbejdere i Skanderborg Kommune ikke må bruge hverken tobaks- eller nikotinprodukter i arbejdstiden med undtagelse af nikotinerstatning, der er godkendt som lægemiddel til nikotinafvænning.

### 2. Opdaterede regler for røgfri bygninger og adgangsforhold

Passager om røgfri bygninger og tilknyttede adgangsforhold er blevet opdateret, så de nu omfatter alle nikotinprodukter. Det tydeliggøres dermed, at det ikke blot er rygning, men også brug af nikotinprodukter, der ikke er tilladt i og omkring kommunens bygninger.

### 3. Flere røg- og nikotinfri udearealer, hvor børn og unge færdes

Der lægges op til, at kommunen arbejder for at gøre flere udendørsarealer røg- og nikotinfri på steder, hvor børn og unge færdes. Det gælder legepladser, sportsanlæg, søbade og busstoppesteder.

### 4. Et fælles ansvar

Den reviderede standard indeholder et styrket afsnit om et fælles ansvar. Det understreges, at både ledere, medarbejdere, forældre og samarbejdspartnere har et ansvar for at understøtte røg- og nikotinfrihed, og at standarden skal ses som et fælles redskab til at fremme sundhed og trivsel i kommunen.

## Informations- og nudgingkampagne

Som et led i implementeringen af den reviderede standard foreslår administrationen, at der igangsættes en informations- og nudgingkampagne med det formål at fremme ønsket adfærd hos både medarbejdere og borgere, herunder:

- At oplyse medarbejderne om røg- og nikotinfri arbejdstid
- At styrke opbakningen til røg- og nikotinfrie miljøer – særligt på steder, hvor børn og unge færdes.

Kampagnen til opbakning af røg- og nikotinfrie miljøer vil tage udgangspunkt i skiltning med venlige, visuelle og situationsbestemte opfordringer og henstillinger – for at gøre det lettere og mere naturligt at træffe sunde valg i hverdagen.

I forbindelse med vedtagelsen af den nuværende standard blev der afsat 100.000 kr. til skiltning. En kommende opdatering af standarden vil nødvendiggøre ny skiltning, og omkostningerne hertil vil afhænge af, hvilke udendørsarealer der skal omfattes.

## Behandlingsplan og høringsproces

Ved behandling af forslag om røgfrie kommunale miljøer i 2019 var der en bred involvering af fagudvalg og høringsparter, herunder MED-systemet. Da der i forbindelse med denne revidering er tale om justeringer og konsekvensrettelser samt igangsættelse af en nudgingkampagne, er behandlingsplanen som følgende:

### Politisk behandlingsplan

1. Sundheds- og Omsorgsudvalget sender den reviderede standard til kommentering i følgende relevante fagudvalg og organer:
  - Klima-, Miljø- og Planudvalget
  - Arbejdsmarkedsudvalget
  - Kultur-, Fritids- og Idrætsudvalget
  - Børne- og Ungdomsudvalget
  - HovedMED-udvalget (HMU)
3. Efter kommenteringen behandles sagen i:
  - - Økonomi- og Erhvervsudvalget
    - Byrådet.

Vedlagt er forslag til en revideret standard for tobaks- og nikotinindsatsen i Skanderborg Kommune samt den gældende standard for tobaksindsatsen i Skanderborg Kommune.

## **Dialog og høring**

-

## **Sundhed**

Standard for tobaks- og nikotinindsatsen i Skanderborg Kommune relaterer sig til følgende strategispor i Sundhedspolitikken:

- Strategispor 2 'Større lighed i sundhed'
- Strategispor 3 'Sunde rammer, der gør det sunde valg let'
- Strategispor 4 'Borgernes sunde livsstil styrkes'
- Strategispor 7 'Fælles om trivsel i ungelivet'.

## **Forudgående beslutninger**

### **Beslutning fra Sundheds- og Omsorgsudvalget, den 12. august 2025, punkt 86:**

Sundheds- og Omsorgsudvalget vedtog

- at tiltræde indstillingen fra chefen for Sundhed, Omsorg og Handicap.

Sagen fremsendes til kommentering i Klima-, Miljø- og Planudvalget, HovedMED-udvalget, Arbejdsmarkedsudvalget, Kultur-, Fritids-, og Idrætsudvalget og Børne- og Ungdomsudvalget inden behandling i Økonomi- og Erhvervsudvalget og Byrådet.

### **Beslutning fra Klima-, Miljø- og Planudvalget, den 2. september 2025, punkt 106:**

Klima-, Miljø- og Planudvalget vedtog

- at tiltræde indstillingen fra chefen for Sundhed, Omsorg og Handicap.

Sagen fremsendes til HovedMED-udvalget, Arbejdsmarkedsudvalget, Kultur-, Fritids-, og Idrætsudvalget, Børne- og Ungdomsudvalget, Økonomi- og Erhvervsudvalget og Byrådet.

**Fraværende:**

Peter Kjær

## **Indstilling**

Chef for Sundhed, Omsorg og Handicap indstiller,

- at forslaget til en revideret standard for tobaks- og nikotinindsatsen i Skanderborg Kommune godkendes
- at forslaget inden behandlingen i Økonomi- og Erhvervsudvalget og Byrådet fremsendes til kommentering i de nævnte relevante fagudvalg og organer.

Sagen fremsendes til kommentering i Sundheds- og Omsorgsudvalget, Klima-, Miljø- og Planudvalget, HovedMED-udvalget, Arbejdsmarkedsudvalget, Kultur-, Fritids-, og Idrætsudvalget og Børne- og Ungdomsudvalget inden behandling i Økonomi- og Erhvervsudvalget og Byrådet.

## **Beslutning**

HovedMED-udvalget godkendte forslag til revideret standard for tobaks- og nikotinindsatsen i Skanderborg Kommune med henblik på videre behandling i Økonomi- og Erhvervsudvalget og Byrådet.

## **Bilag**

Standard for tobaks- og nikotinindsatsen i Skanderborg Kommune\_11062025

Standard for tobaksindsatsen i Skanderborg Kommune\_godkendt 28.09.22

# Punkt 45: Bæredygtige gaver ved jubilæer og mærkedage

81.00.00-G01-92-25

## Resumé

Med denne sag skal hovedMED-udvalget behandle forslag fra koncernledelsen om indsættelse af en opfordring til at tænke i bæredygtige gaver i retningslinjen "Retningslinje om jubilæer, mærkedage og pension/efterløn".

## Sagsfremstilling

Koncernledelsen besluttede i september 2024 to klimatiltag om henholdsvis klimavenlig transport i arbejdstiden og klimavenlig mad til ansatte og gæster på Fælleden. Dette blev hovedMED-udvalget orienteret om den 16. september 2024.

I forbindelse med en opfølgning på de to klimatiltag har koncernledelsen tilbage i januar 2025 behandlet en række forslag, der er indkommet i forbindelse med klimateamets klimakaravaner i en række afdelinger.

Et af de forslag vedrører justering af tekst i retningslinjen om jubilæer, mærkedage og pension/efterløn, som er vedtaget i hovedMED-udvalget 7. juni 2021. Retningslinjen er vedhæftet som bilag.

Koncernledelsen godkendte, at nedenstående forslag bringes videre til hovedMED-udvalget med henblik på hovedMED-udvalgets godkendelse.

### Forslag om ændring i retningslinje

Forslaget går ud på, at der indsættes en sætning om bæredygtige gaver i retningslinjen for gaver i forbindelse med jubilæer og mærkedage.

Sætning og ord der er understreget herunder angiver, hvordan forslaget foreslås indarbejdet i retningslinjen:

#### ***"Mærkedage – ved 10, 15, 20, 30, 35 og 45 års uafbrudt ansættelse***

*Administration, finansiering og indkøb af gaver i anledning af ovennævnte mærkedage skal ske lokalt. Det er aftalt at beløbet er 200 kr. Der opfordres til at tænke i bæredygtige gaver. Gaveindkøbet kan ske i en butik eller online efter eget valg.*

*Det er lederen, der er ansvarlig for indkøb og overrækkelse af gaven."*

#### ***"Overgang til pension/efterløn***

*Administration, finansiering og indkøb af gaver i forbindelse med pension / efterløn skal ske lokalt. Beløbsstørrelse er 200 kr. Ligesom ved mærkedage opfordres der til at tænke i bæredygtige gaver. Gaveindkøbet kan ske i en butik eller online efter eget valg. Det er lederen, der er ansvarlig for indkøb og overrækkelse af gaven."*

## Indstilling

Koncernledelsen indstiller,

- at hovedMED-udvalget drøfter og godkender forslag til ændringer i retningslinjen om jubilæer, mærkedage og pension/efterløn.

## Beslutning

HovedMED-udvalget godkendte forslaget til ændringer i retningslinjen om jubilæer, mærkedage og pension/efterløn.

## Bilag

Vejledning om jubilæer, mærkedage og pension-efterløn

# Punkt 46: Afrapportering på forenklingsforslag jævnfør udfordringsret og -pligten

00.01.00-A00-48-24

## Resumé

Med denne sag afrapporteres der på resultaterne af de forenklingsforslag, der er fremsendt til direktionen fra MED-organisationen, jævnfør udfordringsret og -pligten i DUS 2024-25.

## Sagsfremstilling

Den 12. december 2023 besluttede direktion og koncernledelse at give de lokale MED-udvalg og områdeMED-udvalg til opgave at udarbejde forslag til afbureaukratisering og forenkling, jf. udfordringsret og -pligt i DUS 2024-25. Tidligere har kontrakt Holdere haft denne opgave jf. DUS 2022 og DUS 2023.

Ved fristen den 30. august 2024 var der indsendt 67 forslag. På de områder, hvor der er et områdeMED-udvalg (OMU), har dette udvalg drøftet og kvalificeret forslagene fra områdets lokale MED-udvalg (LMU), inden fremsendelse. Det drejer sig om OMU'erne på områderne Arbejdsmarked og Social, Børn og Unge og Sundhed, Omsorg og Handicap. Der er forslag fra de tre OMU'er og deres LMU'er og fra seks LMU'er, der ikke er dækket af et OMU.

Siden fristen har koncernledelsen og øvrige ledere arbejdet med at vurdere og følge op på forslagene med henblik på mulig implementering.

## Afrapportering på de fremsendte forenklingsforslag

I vedlagte bilag er der for hvert enkelt forslag en kort tekst om status og evt. gevinst af forslagens implementering. Desuden er hvert forslag markeret med en farve:

- Grøn: Forslaget er håndteret og imødekommet
- Gul: Forslaget er fortsat under behandling
- Rød: Forslaget er ikke igangsat/ikke vurderet relevant.

Ud af de 67 forslag er i alt 30 markeret grønne, 23 gule og 14 røde. Hvis forslagens implementering vurderes at kræve politisk stillingtagen, er dette markeret med et "ja" i den blå kolonne. Det er der i alt seks forslag, der gør.

Nedenfor følger en afrapportering på hovedparten af forslagene i de fire kategorier.

### Forslag der er imødekommet (grønne)

Fire forslag om forenkling af 3i1-processen (forslag 51, 52, 53 og 55) forventes efter evaluering i hovedMED-udvalget og koncernledelsen imødekommet med én fælles og forenklet tilgang til ny 3i1, der sikrer mulighed for lokal tilpasning og dialog og samtidig giver mulighed for trivselsdata for både organisationens ledere og medarbejdere.

Fire forslag vedrørende tidligere system til indkøb (forslag 22, 23, 27 og 33) er imødekommet ved, at der er skiftet system, der bl.a. muliggør, at flere medarbejdere kan foretage indkøb. Det nye system er mere brugervenligt og sikrer mere effektive arbejdsgange.

Tre forslag vedrører brug af onboarding-systemet Signatur (15, 33 (2 forslag i 1) og 36), og forslagernes input til forbedringer er imødekommet. Der arbejdes løbende på at udvikle og forbedre systemet samtidig med, at der via lokale Signatur-ansvarlige er fokus på at yde hjælp til at udvikle relevante skabeloner for onboarding-forløb.

Tre forslag (5, 26 og 61) omhandlende administrative lettelser i forskellige arbejdsgange er imødekommet ved både forenklinger, systemændringer og nye digitaliserede processer.

Brug af sygefraværs-systemet er emnet for tre forslag (35, 38 og 41). Der er som følge af forslagene ændret på praksis for remindere på avis'er og har været dialog om lokal registreringspraksis. Et enkelt af de tre forslag går på, at praksis for opfølgning på sygefravær skal tilpasses afhængigt af omfanget af fravær. Her fastholdes princippet om, at den aftalte model for håndtering af sygefravær gælder for alle, men at det naturligvis fylder mere i ledelsesdialogen de steder, hvor fraværet er højt.

To forslag vedrører en ambition om at forbedre mødekulturen (54 og 60). Disse forslag er taget positivt imod, idet intentionen med de generelle forslag deles. Der er dog ikke lanceret nye fælles tiltag. Fokus rettes i stedet på at udbrede kendskab til de tiltag, der er taget om ændret standardvarighed af mødeindkaldelser og efterlevelse af råd til gode, effektive møder.

På samme måde er forslag (30) om at muliggøre, at ledere ikke skal godkende alt markeret som imødekommet, da intentionen deles inden for de revisionsmæssige rammer, og understøttes systemmæssigt, idet der i flere systemer er mulighed for at uddelegere til stedfortrædere.

Et forslag (24) om evaluering og evt. ændring af de harmoniserede telefonåbningstider er også markeret imødekommet, da det ifm. seneste opfølgning på telefonåbningstiderne i koncernledelsen blev besluttet at forelægge det nye Byråds Arbejdsmarkedsudvalg forslag om en politikkontrol på beslutningen om harmonisering af telefonåbningstiderne. En politikkontrol, som skal præsentere udvalget for både borger- og medarbejderperspektivet. Dette forslag indarbejdes i ny årsplan for Arbejdsmarkedsudvalget.

Forslag eller anbefaling om at omlægge den årlige MUS-samtale til løbende 1:1 samtaler bifaldes, dog med henvisning til at efterlevelse af forslaget skal ske inden for de rammer de offentlige overenskomster udstikker (40). Forslag (34) om forbedring af [www.skanderborg.dk](http://www.skanderborg.dk) og mulighederne for selvbetjening forventes imødeset ifm. lancering af ny hjemmeside medio 2026.

Forslag om efterlevelse af Indeklimaguide på Fælleden (45) er også imødekommet, og dette er implementeret forud for vinterhalvåret 2024-25.

Tilblivelse af handlekataloget i budgetprocessen er emnet for to forslag. Et forslag (62) går på at droppe kvalificeringen af handlekataloget i hele MED-organisationen - LMU, OMU og HMU. Et andet forslag (64) går på muligheden for at ændre processen, så man mindsker den bekymring og det fravær, som ifølge TR og AMR opstår hos medarbejdere, hvis opgaver/område indgår i handlekataloget, samtidig med at forslagsstiller anerkender behovet for involvering. De to forslag vil indgå i hovedMED-udvalgets drøftelse af ny budgetproces i 2. halvår af 2025, og er markeret grønt. Den endelige budgetproces godkendes ved politisk beslutning.

Der er sidst, men ikke mindst, fem forslag vedrørende konkrete arbejdsgange, der har virket unødigt bøvlende eller uklare, hvor opfølgningen har ført til lettere løsninger eller bortfald af opgaver (37 fleksibilitetsløn, 44 aktindsigt procedure, 49 el aflæsning, 57 opfølgning på fritidspas, 58 bemanning på tidl. storbededag). Forslag 49, der vedrører aflæsning af el-data på Ry Bibliotek, har ført til, at opgaven er bortfaldet og nu løses af udlejer, da det viste sig, at de aflæste data ikke blev brugt af Ejendomscentret.

#### **Forslag under fortsat behandling (gule)**

Tre forslag (4, 11 og 13) handler om forenkling og automatisering af arbejdsgange i fagsystemet CURA og hænger sammen med implementeringen af ældreloven og organisationsforandring på SOH-området. Yderligere kvalificering og evt. imødekomme af disse forslag er derfor fortsat i proces.

Tre forslag (14, 20 og 21) vedrører ønske om mere bruger-tilpassede, kortere vejledninger til systembrug og test af disse vejledninger, før de og systemerne tages i brug. Opfordringen er imødeset, og ny vejledning bruger-testes før i ibrugtagning. Desuden er der aftalt et opfølgende møde, der skal afklare evt. yderligere opfølgning. Derfor er de tre forslag fortsat i proces.

Syv forslag omhandler ønsker til systemintegrationer og (robot-)automatiseringer, hvor afklaring af forslagernes potentialer, evt. ulemper samt pilottest fortsat er i proces (én bestilling af bleer og katetre, tre bestillinger ved Hørkram og Vores køkken, 12 automatisk opkrævning af kørsel i Pecunia, 28 automatisk referatskrivning, 29 plan for robotteknologiske automatiseringer, 42 løn aftale-proces, 56 Kalenda, KMD Aula).

Tre forslag vedrørende hhv. ændret praksis for intern fakturering, praksis for brug af cc i posthåndteringen og møderækkeindkaldelser i Outlook har foreløbigt været drøftet mellem relevante aktører, hvilket har skabt bevidsthed om alternative muligheder, men endnu ikke ny praksis (25 intern fakturering, 31 cc-praksis, 32 Outlook).

Et forslag omhandler ønske om at ændre periode for prisregulering af takster. Forslaget er muligt at implementere. Forslagsstiller har dog besluttet at afvente implementering (16 kulturskole takster).

To forslag vedrører booking af lokaler og biler. De konkrete løsningsforslag til indførelse af praksis for bekræftelse af bookinger af mødelokaler og kommunale biler for at optimere deres anvendelse, følges ikke, men der pågår dialog om alternative løsninger herpå (47 og 48).

Et forslag (46) gør opmærksom på, at etableringen af Ejendomscentret opleves at betyde øget ressourceforbrug ifm. bestillinger, administration og koordination. Dette vil være et fokusområde i 2025, hvor den opfølgning, der er pågået i efteråret 2024, følges op med en evaluering af Ejendomscentret.

Et forslag (66) foreslår mere konsekvent udrulning af forskellige digitale løsninger, fx KMD Betalingsplaner og LetBetaling, der effektiviserer betalings- og bogføringsprocesser. Dette forslag er markeret gult, da det følges op med udarbejdelse af en status på, hvordan anvendelsen er af de digitale løsninger hos kontraktholdere og hvilke potentialer, der er ift. at udrulle dem hos alle.

Overgange mellem fagsekretariatene på hhv. Arbejdsmarked og Social, Børn og Unge og Sundhed, Omsorg og Handicap både vedrørende borgerforløb, genbrug af diverse erklæringer og deling af viden/data fra fagsystemer er emne for et enkelt forslag (67). Det er en generel ambition at styrke det tværgående samarbejde jf. bl.a. DUS 2024-25. Dette forslag arbejdes der videre med på konkret plan, så der i eksisterende tværgående mødefora drøftes, hvordan overgange og samarbejde de tre fagsekretariater imellem bedst forbedres.

#### **Afviste forslag (røde)**

Et forslag (6) går på, at nogle løsninger udvikles bedre centralt, hvor der er særlig ekspertise, og med involvering af relevante parter. Dette er en fortløbende overvejelse og balancegang, der skal ske i forhold til konkrete behov for løsninger, hvorfor den ikke kan imødekommes som en generel ny praksis.

Et forslag (7) om ændret praksis vedrørende visitering af mad til hjemmeboende borgere er parkeret med henvisning til den nye ældrelovs aktuelle implementering og en begrænset tidsmæssig besparelse. Med samme argumentation er et forslag (2) om direkte visitation fra plejecentre og bosteder til tandplejen også afvist for nuværende.

Pga. manglende lovhjemmel og risiko for oplevet forringet borgerservice er forslag (18) om afvisning af fysiske pasbilleder også afvist. Forslag (17) om at stoppe muligheden for bestilling af stort kørekort på bibliotekerne imødekommes ikke, da digitalisering af delprocesser har mindsket risiko for fejl i sagsbehandlingen, og fordi det vil kunne skabe forvirring om, hvilken kørekortservice borgerne kan få og ikke få på bibliotekerne.

Forslag (39) om håndtering af barsel i Lønafdelingen imødekommes ikke, da hver enkelt barsel beror på en række nødvendige, lokale afklaringer, hvor Løn yder rådgivning, hvorfor dette ikke vurderes hensigtsmæssigt at centralisere.

Forslag (10) om at nedlægge Sundhed, Omsorg og Handicaps OMU er efter dialog med fagchef ikke aktuelt længere grundet ny organisering på området, hvorfor det ikke imødekommes.

Forslag (43) om ændring fra årlig lønforhandling til hvert andet år imødekommes ikke, da dette er fastsat ved overenskomst, og ikke ønskes udfordret.

Der er yderligere fem forslag, der er vurderet bl.a. ved opfølgning hos forslagsstillere, men hvor forslaget ikke følges, og derfor markeret med rødt. Der er i bilagets status-tekst givet en kort begrundelse herfor (forslag 8 koncernledelsessager max 1 side, 9 høringsfrister på 3 måneder, 19 værdi af konsulentstyrede afdelinger som fx Indkøb, 50 politikerbesøg og 65 projektscreenings-model). Et enkelt af disse forslag (50) lægger op til at ændre på praksis for besøg af politiske udvalg (50). Der er fulgt op hos forslagsstillere, men forslaget imødekommes ikke, da det er oplevelsen, at udvalgenes besøg opleves at skabe både politisk og demokratisk værdi.

To af de forslag, der er markeret med rødt, omhandler ikke forenkling, men ønsker om ændret økonomi (59 midler til transport af skolebørn og 63 pulje i Ejendomscentret).

#### **Forslag hvis imødekommelse vil kræve politisk involvering**

Der er som nævnt seks forslag, hvis evt. implementering vil kræve politisk stillingtagen. Fire af disse imødekommes ikke. Det drejer sig om forslag 7 ændret visitation af mad til hjemmeboende borgere, 17 bestilling af stort kørekort på bibliotek, 18 stop for modtagelse af fysiske pasbilleder ifm. nyt pas og forslag 59 lige mulighed for transport af elever. Der henvises til argumentationer i det forudgående afsnit.

De to forslag, der er vurderet grønne, kræver ikke politisk stillingtagen aktuelt, men vil gøre det på sigt, hvis de skal imødekommes. Det drejer sig om følgende forslag:

- Forslag (24) om evaluering og evt. ændring af de harmoniserede telefonåbningstider, hvor politisk stillingtagen kan komme på tale på sigt, i forbindelse med at det nye Arbejdsmarkedsudvalg foretager politikontrol på beslutningen om de harmoniserede telefonåbningstider

- Forslag (64) om evt. ændret proces for udarbejdelse af handlekatalog. Resultatet af den videre drøftelse af forslag vedrørende ændret proces for udarbejdelse af handlekatalog og involvering af MED-organisationen (64) forelægges til politisk behandling, når den nye budgetproces for 2027 og frem vedtages.

## **Konklusion på afrapporteringen**

Afrapporteringen viser stor variation i de indsendte forslag. De mest gennemgående temaer er:

- Digitalisering og automatisering af arbejdsgange
- Bedre udnyttelse af eksisterende systemer
- Forenkling af administrative og organisatoriske processer.

Samlet set vurderes det, at de imødekomne og igangværende forslag bidrager til at forenkle og skabe mere effektive arbejdsgange. Det er dog også vurderingen, at der er relativt mange af forslagene, der kan håndteres mindst ligeså effektivt ved at tage direkte kontakt til de afdelinger/områder, som forslaget vedrører. Desuden investeres mange ressourcer i både udarbejdelse af og opfølgning på de indkomne forslag. Ressourcer, der ikke altid står mål med de opnåede eller potentielle gevinster.

Direktionens vurdering er, at erfaringerne fra de seneste fire år med udfordringsret og -pligten har skabt en kultur, hvor både ledere og medarbejdere er opmærksomme på, at det er tilskyndet og forventet, at de foreslår forenklinger, hvis noget kan gøres smartere. Fremadrettet vil direktionen derfor ikke sætte bestemte personalegrupper eller MED-fora i gang, men gøre udfordringsretten og -pligten til en stående opfordring, som alle kan benytte.

Har man forslag til forenklinger inden for eget område kontaktes nærmeste leder herom, og har man forslag, der går på tværs af fagområder, kontaktes Byrådssekretariatet og HR, der foretager den indledende vurdering og afklarer forslagens videre behandling.

I tillæg til ovenstående er det og vil det fremadrettet være et fokusområde i arbejdet med implementering af de mange reformer, at indfri de potentialer for frisættelse, forenkling og afbureaukratisering, som flere af reformerne rummer.

## **Dialog og høring**

-

## **Forudgående beslutninger**

### **Beslutning fra Direktionen, den 19. august 2025, punkt 156:**

Direktionen vedtog,

- at afrapporteringen på forenklingsforslag indkommet fra MED-organisationen som følge af udfordringsret og -pligten tages til efterretning.

Sagen fremsendes til hovedMED-udvalget, Økonomi- og Erhvervsudvalget og Byrådet.

### **Fraværende:**

Asbjørn Friis Grønkær

## **Indstilling**

Kommunaldirektøren indstiller,

- at afrapporteringen på forenklingsforslag indkommet fra MED-organisationen som følge af udfordringsret og -pligten tages til efterretning.

Sagen fremsendes til hovedMED-udvalget, Økonomi- og Erhvervsudvalget og Byrådet.

## **Beslutning**

HovedMED-udvalget tog afrapporteringen på forenklingsforslag til efterretning.

## **Bilag**

## Oversigt over forslag som følge af udfordringsret og -pligt 2025

## **Punkt 47: Den økonomiske situation i Skanderborg Kommune**

81.38.04-A00-1-24

### **Sagsfremstilling**

HovedMED-udvalget orienteres under dette punkt om den økonomiske situation i Skanderborg Kommune.

Punktet er et fast punkt på dagsordenen.

### **Indstilling**

Formanden indstiller,

- at hovedMED-udvalget tager orienteringen til efterretningen.

### **Beslutning**

HovedMED-udvalget tog orienteringen til efterretning.

Det planlagte møde den 17. september 2025, hvor hovedMED-udvalget skulle have drøftet budgettet og evalueret budgetprocessen, er aflyst henset til at budgetaftalen er en bekræftelse af sidste års budgetaftale, som var to-årig.

## **Punkt 48: Nyt fra chef for Byrådssekretariatet og HR**

81.38.04-A00-1-24

### **Sagsfremstilling**

Chef for Byrådssekretariatet og HR Henrik Rosenlund Knudsen orienterer under dette punkt om aktuelle emner.

### **Indstilling**

Chef for Byrådssekretariatet og HR indstiller,

- at hovedMED-udvalget tager orienteringen til efterretning.

### **Beslutning**

Chef for Byrådssekretariatet og HR Henrik Rosenlund Knudsen orienterede om følgende:

- Potentiale for Ledelse; Nyt forløb afvikles i 2026. Der er udsendt invitation til alle ledere med opfordring til at melde deltagere ind på forløbet. Der er ansøgningsfrist den 3. november 2025.
- HovedMED-udvalgets seminar. Når programmet er klar sendes det ud til hovedMED-udvalget. Der arbejdes med at planlægge et program, som særligt omhandler frisættelse og medledelse.
- Til dagens møde var oprindeligt planlagt, at hovedMED-udvalget skulle evaluere retningslinjen om forebyggelse og håndtering af stress. Dette punkt udsættes, da der er behov for at arbejde lidt mere med med en revidering af retningslinjen, inden et forslag fremlægges for hovedMED-udvalget.

HovedMED-udvalget tog orienteringen til efterretning.

## **Punkt 49: Orientering fra medarbejderrepræsentanterne i hovedMED-udvalget**

81.38.04-A00-1-24

### **Sagsfremstilling**

Medarbejderrepræsentanterne i hovedMED-udvalget orienterer under dette punkt om aktuelle emner.

### **Indstilling**

Næstformanden indstiller,

- at hovedMED-udvalget tager orienteringen til efterretning.

### **Beslutning**

Medarbejderrepræsentanterne havde ingen punkter til orientering.

## **Punkt 50: Årshjul for hovedMED-udvalget**

81.38.04-A00-1-24

### **Sagsfremstilling**

HovedMED-udvalget orienteres under dette punkt om årshjul for hovedMED-udvalget.

### **Indstilling**

Formanden indstiller,

- at hovedMED-udvalget tager orienteringen til efterretning.

### **Beslutning**

HovedMED-udvalget tog orienteringen til efterretning.

### **Bilag**

Årshjul for hovedMED-udvalget 2025

## **Punkt 51: Eventuelt og evaluering af det ordinære møde i hovedMED-udvalget**

81.38.04-A00-1-24

### **Sagsfremstilling**

HovedMED-udvalget skal drøfte emner under eventuelt og evaluere det ordinære møde i hovedMED-udvalget.

Kodeks for bæredygtigt MED-samarbejde er vedhæftet til evaluering af mødet.

### **Indstilling**

Formanden indstiller,

- at hovedMED-udvalget drøfter emner under eventuelt og evaluerer dagens møde.

### **Beslutning**

Der var ingen punkter under Eventuelt.

### **Bilag**

Kodeks af bæredygtigt MED-samarbejde