

# PERSONALEPOLITISK STATUS 2024

## Indhold

HR-strategi og initiativer relateret hertil i 2024 .....	3
<b>TEMA 1: En attraktiv og rummelig arbejdsplads for medarbejdere og ledere .....</b>	<b>3</b>
Psykologisk tryghed og professionelt aktørskab .....	3
Spot på den centrale onboarding .....	3
Jubilæumsarrangement .....	4
Delopsamling .....	4
<b>TEMA 2: Kommunikation, samarbejde og kompetenceudvikling.....</b>	<b>4</b>
HR-kompetenceudviklingspuljen .....	4
Delopsamling .....	8
<b>TEMA 3: Rum til ledelse og udvikling af ledelse .....</b>	<b>8</b>
Kurs, Koordinering og commitment .....	8
Etablering af koncernledelse.....	8
Lederkompetenceudvikling.....	9
Delopsamling .....	9
<b>Arbejdsmiljø .....</b>	<b>9</b>
Skole- og dagtilbudsområdet .....	9
Sundhed- og omsorgsområdet .....	10
Børne og familieområdet.....	10
Administrationen .....	11
Kultur, fritid, turisme og biblioteker .....	11
Socialområdet .....	11
Driftscenter Norddjurs.....	12
Supplerende arbejdsmiljøuddannelse 2024 .....	12
Sygefraværsindsats .....	12
Arbejdsulykker .....	14
Delopsamling .....	14
<b>Nøgletal for Norddjurs Kommune.....</b>	<b>15</b>
Alder.....	15
Lønniveau.....	17
Kønsfordeling .....	19
Ansatte på særlige vilkår .....	19
Personaleomsætning .....	19
Ansatte på fuldtid .....	21
Delopsamling .....	24

# Notat

## Personalepolitisk status 2024

Den personalepolitiske redegørelse har til formål at skabe viden om og indsigt i de personalepolitiske forhold og indsatser. Redegørelsen samler organisatorisk viden med henblik på det kontinuerlige arbejde med at understøtte Norddjurs Kommune som en attraktiv arbejdsplads. Som det beskrives i HR-strategien 2022-2025, anvendes den personalepolitiske status til at gøre status på de tiltag, der i løbet af det forgangne år har været med til at understøtte HR-strategiens tre hovedtemaer:

- En attraktiv og rummelig arbejdsplads for medarbejdere og ledere
- Kommunikation, samarbejde og kompetenceudvikling
- Rum til ledelse og udvikling af ledelse

Endvidere udgør notatet en opsamling af en række personalepolitiske nøgletal for Norddjurs Kommune for hele 2024. Tallene er primært trukket fra databasen KRL (Kommunernes og Regionernes Løndatakontor). Den personalepolitiske status 2024 behandles i Direktionen den 14. maj 2024, Hovedudvalget den 27. maj 2025, Økonomiudvalget den 10. juni 2025 og Kommunalbestyrelsen den 17. juni 2025.

I foråret 2024 igangsatte Direktionen en udviklingsproces med afsæt i Norddjurs Kommunes Organisations- og ledelseskodex, herunder værdierne tillid, ordentlighed, udvikling og fællesskab. Formålet med udviklingsforløbet var først og fremmest at understøtte den retning, som Kommunalbestyrelsen har sat ved at prioritere ressourcer, øge det tværgående samarbejde omkring de opgaver og udfordringer, der ikke kan løses inden for et enkelt område eller forvaltning. Udviklingsforløbet skal yderligere ses i sammenhæng med indsatser for øget afbureaukratisering og forenkling med fokus på at sikre et tværfagligt fokus i opgaveløsningen.

Desuden skal udviklingsprocessen ses i kontekst af de samfundsudfordringer, som Norddjurs Kommune skal håndtere nu og i fremtiden. Udfordringer som mange kommuner allerede oplever og som forventes at være stigende i de kommende år.

Direktions udviklingsproces har blandt andet identificeret tre overordnede strategiske indsatsområder for organisationen:

- Den attraktive arbejdsplads, herunder bæredygtige arbejdsfællesskaber, professionelt aktørskab og psykologisk tryghed
- Kursen for Vores Norddjurs, herunder politik, økonomi samt demokrati og fællesskab
- Strategiske samarbejder og potentialer, herunder udsyn, partnerskaber og innovation.

HR-indsatser spiller en central rolle i at realisere og styrke forudsætningerne for den strategiske udviklingsproces.

## HR-strategi og initiativer relateret hertil i 2024

### TEMA 1: En attraktiv og rummelig arbejdsplads for medarbejdere og ledere

I løbet af 2024 har der været fokus på Norddjurs Kommune som en attraktiv arbejdsplads i bredt fokus på fastholdelse og rekruttering - disse udfoldes nedenfor.

#### Psykologisk tryghed og professionelt aktørskab

I 2024 har psykologisk tryghed været på dagsordenen i hele organisationen med den hensigt at understøtte en kultur, hvor ansatte tør vise mod, nysgerrighed og afprøve nye idéer i et trygt og tillidsbaseret arbejdsmiljø.

Opfølgningen gennem de årlige arbejdsmiljørapporter og til Hovedudvalgets årlige arbejdsmiljødrøftelse i september 2024 viste, at der arbejdes aktivt med arbejdsmiljøet på de lokale arbejdspladser og områderne, herunder stort fokus på det fælles tema om psykologisk tryghed. På baggrund af organisationens indsats fastlagde Koncernledelsen og Hovedudvalget i samarbejde den præcise forståelse af psykologisk tryghed, som medarbejdere og ledere tager udgangspunkt i. Den fælles forståelse blev præsenteret på den fælles arbejdsmiljødag i 2024, og det er fulgt op med en ny udgave af folderen om Organisations- og ledelseskodexet Vores Norddjurs og supplerende dialogmateriale til de lokale arbejdspladser.

Sideløbende med arbejdet med psykologisk tryghed er der i hele organisationen påbegyndt et kulturarbejde omkring professionelt aktørskab. Professionelt aktørskab er kendetegnet ved, at medarbejdere og ledere tager endnu mere initiativ og ansvar for positiv og udviklende opgaveløsning og samarbejde. Dette til gavn for løsningen af kerneopgaven i samarbejde med borgerne. Professionelt aktørskab er en måde at gå til arbejdet på, hvor man både tager lederskab på sig, når det er det bedste for opgaveløsningen, og giver følgeskab til andre, når det tjener opgaven bedst.

Et centralt igangsættende initiativ for arbejdet med professionelt aktørskab var den fælles lederdag i juni 2024 med temaet: Meget mere ledelse gennem fælles kurs, koordinering og commitment. Hensigten var at skabe et fælles ledelsesfagligt fundament for arbejdet med professionelt aktørskab. Yderligere har der været en kontinuerlig dialog i Koncernledelsen og Hovedudvalget for at modne organisationens drejning mod mere professionelt aktørskab lige som professionelt aktørskab - sammen med psykologisk tryghed - var tema for den fælles arbejdsmiljødag i efteråret 2024.

#### Spot på den centrale onboarding

Der var i 2024 sat yderligere fokus på fælles onboarding af nye medarbejdere og ledere med henblik på at give nye ansatte en varm velkomst til organisationen og kommunen. I 2023 blev der taget initiativ til at byde nye ansatte velkommen med et fælles velkomstarrangement, som afholdes halvårligt. Det er blevet taget godt i mod og i 2024 er konceptet udvidet med velkomstmøde for nye ledere, hvor kommunaldirektøren giver nye ledere en grundig introduktion til Norddjurs som arbejdsfællesskab og ledelsesfællesskab. Velkomstmødet afholdes to gange om året, det er dialogbaseret og der inviteres 5-8 nytilkomne ledere ad gangen for at give de bedste rammer for dialog.

I 2024 blev der afholdt to velkomstarrangementer for nye ledere og medarbejdere. Til arrangementet får nye ansatte og ledere en introduktion til kommunen af et medlem af direktionen og borgmesteren, leder samt HR- og arbejdsmiljøkonsulenter fra Ledelsessekretariatet.

Ydermere er der afholdt individuelle møder med nye ledere for at introducere til konkrete systemer, arbejds gange og politikker.

### Jubilæumsarrangement

I 2022 blev det besluttet, at Norddjurs Kommune fremover skal markere 25-års og 40-års jubilare. Dette arrangement blev i 2024 afholdt i Gæstekantinen med borgmester Kasper Bjerregaard som vært og på vegne af kommunen, takkede jubilarene for deres store indsats og engagement. I 2024 havde Norddjurs kommune 35 25-års-jubilare og 7 40-årsjubilare.

### Delopsamling

I 2024 har psykologisk tryghed, professionelt aktørskab samt kurs koordinering og commitment været de centrale temaer, når vi har snakket om HR- og arbejdsmiljøindsatser. Koncernledelsen og Hovedudvalget præciserede en fælles forståelse for psykologisk tryghed, som der tages udgangspunkt i på tværs af hele kommunen. Derudover blev der igangsat et arbejde med professionelt aktørskab, som sammen med kurs, koordinering og commitment skal danne rammen for, hvordan vi sammen leder og tager lederskabet på os. Onboarding er et kontinuerligt tema, og der er stort fokus på, at få taget godt imod nye medarbejdere og ledere. Derudover blev der igen i 2024 afholdt jubilæumsarrangement for i alt 42 jubilare.

## TEMA 2: Kommunikation, samarbejde og kompetenceudvikling

Der arbejdes bredt med kompetenceudvikling og kommunikation i kommunen, og i løbet af 2024 er projekterne fra HR-kompetenceudviklingspuljen at fremhæve.

### HR-kompetenceudviklingspuljen

Der er mulighed for at søge økonomisk støtte til konkrete faglige kompetenceudviklingsforløb eller til bredere kompetenceudviklingsforløb i form af projekter, som understøtter bedre rekruttering og/eller fastholdelse. Ud over temaerne i HR-strategien 2022-2025, fokuseres der i 2024 også på de fire temaer fra TRIO-stormødet 2022; en attraktiv arbejdsplads, en stærk fortælling, blik for borgeren samt digitale muligheder, i tildelingen af midler. I tildelingen af midler vægtes en række kriterier i ansøgningerne bl.a. løsning af konkrete udfordringer, styrkelse og videreudvikling af kompetencer samt udnyttelse af eksisterende kompetencer og ressourcer. Derudover indgår det også i vurderingen, hvor mange der får gavn af projektet, og man har haft i betragtning at midlerne er fordelt bredt ud på kommunens chefområder. Puljen er forankret i Ledelsessekretariatet. I 2024 blev der i forbindelse med budgettet tildelt ekstra midler og puljen var derfor på 1.112.999 kr. Der blev i alt ansøgt om 1.991.787 kr.

Der er i 2024 udmøntet hele budgettet på 1.112.999 kr. til følgende projekter:

#### Digitalisering af arbejdstidsplanlægning - Socialområdet

Projektet er en overbygning på et lignende projekt, som blev støttet af HR-kompetencepuljen i 2023. Formålet med projektet er at styrke digitaliseringen af arbejdstidsplanlægningen, og i første kvartal af 2024 blev der afholdt kursus i KMD Opus web for områdets arbejdstidsplanlæggere, administrative medarbejdere og afdelingsledere. Det er forskelligt, hvor meget de forskellige områder er kommet i gang med at bruge KMD Opus Web. Der, hvor man er længst i implementeringen, opleves mange positive effekter. Det har givet den enkelte medarbejder mulighed for at ønske fri og registrere sin ændrede arbejdstid digitalt- også hjemmefra. Medarbejderne er i et øget omfang blevet opmærksomme på deres tidssaldi, som de ligeledes kan tilgå hjemmefra. På den måde er medarbejderne blevet mere bevidste og selvkørende omkring deres arbejdstider og saldi, og arbejdstidsplanlægger/ledelse får færre spørgsmål om dette. Arbejdsplanlægger kan tilgå ønsker og ændringer i arbejdstiden direkte i systemet, fremfor at modtage mange beskeder på mails, sms og etc. Derved er styring af arbejdsplanlægningen blevet meget mere effektiv. Alt i alt har projektet styrket en mere effektiv og fleksibel arbejdsangang til gavn for både medarbejdere, planlæggere og ledelse, og som samtidig understøtter overholdelse af normtider mv.

#### Øget faglighed om siddestilling og tilpasning af kørestol - Visitation og hjælpemidler

Formålet med temadagen har været at øge fagligheden og fastholdelse gennem kompetenceløft, så den enkelte terapeut på området kan lykkes med opgaven uden hjælp og ventetid fra visitationen. Det har ikke været muligt at trække specifikt data på området, da man har arbejdet med implementering på dokumentationsområdet, hvilket har haft en betydning for registreringen af henvendelser ift. kørestole og siddestillinger. Deltagerne har været særdeles tilfredse med temadagen og udbyttet. De oplever alle at være klædt bedre på til den praktiske håndtering af indstilling af kørestole og analyse af borgernes siddestilling. Visitationen oplever færre henvendelser fra deltagerne i dagligdagen samt en væsentlig øget kvalitet i de henvendelser, der kommer. Det betyder, at de kan reagere hurtigere på henvendelserne, og borgerne derfor ikke skal vente unødigt lang tid på en løsning. Deltagerne efterspørger flere kurser af denne slags, da det giver et boost til deres monofaglighed og med blik for at styrke det tværfaglige samarbejde.

#### Onlinekurser i ansættelsesret, forvaltningsret og forvaltningsskik - IT, Digitalisering og Borgerservice samt Økonomi

Formålet med projektet er at styrke ledernes og administrative medarbejdernes viden om ansættelsesret, forvaltningsret og forvaltningsskik. Kurserne ligger tilgængelige i Plan2learn, hvor alle kan tilgå dem. Derudover bliver kurserne en del af et onboardingforløb, som indtil nu kun har været i "test" hos udvalgte nye ansatte. Man afventer et møde i Koncernledelse i starten af maj måned, hvor KCL skal drøfte og beslutte, hvor bredt cheferne kan se, at onboardingforløbet kan implementeres i deres organisation. GDPR-kurset har været udsendt til alle it-brugere i Norddjurs Kommune. Forventningen er at projektet styrker den administrative compliance samt borgernes tillid til forvaltningen.

#### Lokalplan-paradigme som strategisk værktøj i fastholdelse af medarbejdere - Plan og byg

Formålet med projektet er et generelt kompetenceløft og et styrket arbejdsfællesskab i planteamet. Udarbejdelsen af lokalplan-paradigmet er i sin afsluttende fase. Processen har forløbet siden august 2024 og har indtil nu bestået af syv møder i en der tilknyttet arbejdsgruppe. Arbejdsgruppen består af en blanding af medarbejdere, som har været ansat i Norddjurs Kommune i flere eller mange år, og af forholdsvis nyansatte medarbejdere. Arbejdet er faciliteret eksternt. Man forventer, at projektet afsluttes inden sommerferien 2025, og man forventer i den forbindelse en evaluering af projektet. Både de 'gamle' medarbejdere og de nyansatte medarbejdere har bidraget aktivt til udarbejdelsen og taget ejerskab i projektet. Det er vurderingen, at nyansatte med projektet opnår endnu større grad af tilknytning til arbejdspladsen. De nyansatte har givet udtryk for at processen, men også det foreløbige lokalplanparadigme, har givet dem en stor forståelse for deres arbejdsopgave med lokalplaner, og dermed en større grad af sikkerhed i løsningen af én af deres primære arbejdsopgaver. Derudover har forståelsen for arbejdsopgaven klædt dem bedre på til dialogen med borgeren/ansøgeren/rådgiveren og naturligvis til den interne dialog med fag-kollegaer om løsning af de enkelte opgaver.

#### Undervisning og supervision LA2 - Område Ørsted, Auning og Allingåbro

Tilskuddet fra kompetencepuljen har sikret, at der i Område Ørsted, Auning og Allingåbro er blevet uddannet medarbejdere inden for LA2, som er et samtale- og refleksionsredskab. Uddannelsen har været med til, at medarbejderne arbejder mere systematisk med forebyggelse af trusler, vold og trivsel blandt borgerne ved hjælp af LA2. Som et resultat af dette ses en større trivsel hos borgerne og en mere faglig tilgang hos medarbejderne.

#### Undervisning og supervision autisme - Område Ørsted, Auning og Allingåbro

Medarbejderne i Auning og Allingåbro har deltaget i kursusdage med fokus på viden om autisme, og hvordan den viden omsættes i praksis. Som et resultat af kursusdagene har medarbejderne opnået en større forståelse af borgere med autisme og de problemstillinger, som relaterer sig til neurologisk betinget gennemgribende udviklingsforstyrrelser. Det har betydet en mere faglig tilgang til borgerne, som er med til at højne deres trivsel og arbejdet med kerneopgaven.

### Udarbejdelse af DISC-profiler - Staben, skole og dagtilbudsafdelingen

Tilskuddet fra kompetencepuljen er brugt til at få en bedre forståelse for medarbejdernes adfærd, motivation, kommunikationsstil og har givet mulighed for at tilpasse ledelsesstil og arbejdsmiljø igennem DISC-profiler. Da der har været nogle startvanskeligheder, er projektet fortsat i proces, og forløbet genstartes i september 2025.

### Fremtidens administrative medarbejder - Administration og udvikling (Sundhed og omsorg)

Grundet forskellige omstændigheder har det været nødvendigt at omtænke projektet. Det er centralt at drøfte, hvordan man forholder sig til rekrutteringsudfordringer inden for HK-området. Det har foreløbig resulteret i, at direktionen har drøftelse af, hvorvidt det kan muliggøres at der ansættes kontorelever decentralt.

### Fælles viden om vestibulære problematikker og balancetræning - Sundhed og træning

Der blev afholdt en temadag, som var en kæmpe succes. Undervisningen var en blanding af teori og praksis om emnet vestibulære- og balanceproblematikker, og undervisningen rummede alle faggrupper, som var til stede. Temadagen sikrede, at alle blev opdateret på viden om området og blev fremlagt de nyeste forskningsresultater. Derudover har temadagen været med til at give et fælles grundlag for at kunne håndtere borgere med vestibulære- balanceproblemer på tværs af medarbejdere ved ambulans afdeling, og man har fået flere redskaber til at kunne træne med og behandle borgere. Desuden har erfaringen fra temadagen været med til, at der er blevet oprettet et balancetræningshold i Auning, og der arbejdes på, at oprette et tilsvarende hold i Grenaa.

### Lejring i neutral stilling LIN - Træningscenter vest, døgn

Kurset i lejring i neutral stilling LIN blev gennemført som planlagt. Underviseren var på afdelingen i to dage, og underviste hele personalegruppen i mindre grupper. Derefter var der opfølgning i en halv dag. Underviseren var rigtig god og professionel. Der har været en oplevelse af, at undervisningen var givende for alle faggrupper, og den ramte plet i forhold til den borgermålgruppe, som er på døgnafsnittet i Auning. Det har været vigtigt, at alle har fået den samme grundviden på området og forståelse af vigtigheden af lejringsprincipper, som understøtter naturlige bevægemønstre. Afdelingen er kommet godt på vej i forhold til LIN, men har endnu ikke fået indkøbt al det nødvendige udstyr, og der mangler desuden plads til opbevaring af lejringsmaterialerne.

### Personcentreret omsorg - Hjemme- og sygeplejen

Projektet har haft til formål at styrke trivslen for både medarbejdere og borgere samt understøtte det gode arbejdsmiljø. Undervisningen med emnet personcentreret omsorg er gennemført, og alle medarbejdere har deltaget. I det videre arbejde skal undervisningen forankres og indarbejdes i de daglige arbejdsrutiner, og danne ramme for et fælles sprog til borgerkonferencer og i samarbejdet mellem både medarbejdere, ledere og øvrige samarbejdspartner, med et særligt fokus på at komme borgerne til gavn. Der har været stor positiv tilbagemelding fra medarbejderne, da undervisningen har været praksisnær og derfor meget anvendelig i det daglige arbejde. Fremadrettet ønskes der mere undervisning af samme karakter.

### Personcentreret omsorg - fælles omsorgsfilosofi - Plejecenter Digterparken

Projektet har haft til formål at sætte fokus på pårørendesamarbejdet og at højne den faglighed, som et sådant samarbejde kræver. Undervisningen har været fordelt over to gange, hvor første undervisningsgang har været for al personale omkring relationel tilgang. Anden undervisningsgang har derimod haft fokus på en ens tilgang til beboerne. De nye indlærte tilgange er efterfølgende blevet implementeret på konferencer til hele plejecenteret. Resultatet heraf har været, at det har hjulpet med at få et fælles sprog og finde en fælles tilgang. Derudover er tilgangen med til at forebygge omsorgstræthed.



### Intern projektlederuddannelse - Staben og Velfærdssekretariatet

Projektet er afsluttet med udgangen af 2024, og havde til formål at understøtte udvikling og øge fastholdelse ved at uddanne 20 nye projektledere i DOL-valgmodul i projektledelse. Projektlederkurset bestod af fire moduler og en eksamen svarende til 5 ECTS-point. 17 ud af 20 deltagere valgte at tage eksamen. Der har desuden været inddragelse af de ledere, som havde medarbejdere på uddannelse, for at klæde lederne på i forhold til projektsprog og værktøjer, samt til at støtte op om medarbejdere i forbindelse med projektet. Projektet har været med til at give et fælles sprog for projektarbejde på tværs af forvaltningerne, og deltagerne har fået værktøjerne til at lede et projekt. Endvidere er de fælles projektværktøjer i Norddjurs blevet genaktiveret i forbindelse med projektet, hvilket styrker fundamentet for det tværfaglige projektarbejde.

### Styrkelse af lokalforankrede færdigheder inden for bygningsdrift - Ejendomscenter Norddjurs

Formålet med projektet har været at styrke serviceledernes kompetencer inden for varmestyring og anvendelse af brandmateriel. I forlængelse heraf, har enheden deltaget i et varmestyringskursus og et brandkursus. Efter kurset har de modtaget flere henvendelser vedrørende installationer, der enten er forkerte eller kan optimeres. Dette ser ud til at være et direkte resultat af den kompetenceudvikling, som kurset har medført. Deres serviceledere er en stor hjælp i optimeringen og udbedringen af de tekniske installationer, hvilket gør kompetenceudviklingen til en betydelig gevinst både for dem og for enheden.

### Udvikling af borgernes sundhedskompetencer - Rehabiliteringsteamet og Sundhed Norddjurs

Enhederne har afholdt en fælles temadag om sundhedskompetencer i Sundhed og Træning på tværs af meget forskellige fagligheder og opgaver. På temadagen blev der skabt et fælles fundament med viden og forståelse af hvad sundhedskompetencer betyder, og hvordan man kan anvende det. Begrebet 'sundhedskompetence' anvendes nu i dagligdagen, og det har været den perfekte timing set i lyset af de kommende store reformer, som også taler ind i det og differentiering. Sundhedskompetencer er for alvor blevet sat på dagsorden, og der er sat spot på borgernes sundhedskompetencer, og betydningen af, at man får understøttet de borgere, der har allermost brug for dem.

### Faglig temadag - Område Ørsted, Auning og Allingåbro

Formålet med temadagen har været at styrke en fælles daglig tilgang til borgeren, fremme samarbejde i personalegruppen og skabe øget borgertrivsel. Der arbejdes stadig med delelementer fra dagen, og der er skabt bedre struktur i team samarbejdet. Derudover er der udarbejdet faste dagsordener og årshjul. Enhedens tre teams er blevet bedre struktureret, hvilket har skabt bedre borgertrivsel, at der er færre aflysninger samt mere faglig sparring.

### Konfliktforebyggelse og håndtering - Område Grenaa

Medarbejderne har fået et kompetenceløft vedrørende konfliktforebyggelse, konflikthåndtering og efterværn samt i forhold til at arbejde med borgerens tryghedsprofil. Område Grenaa har fået et fælles begrebsapparat og metode/tilgang i forhold til at forebygge, håndtere og følge op på konflikter. Man har ikke haft fysiske magtanvendelser i 2025. Medarbejderne har en nedtrappende (low arousal) tilgang/adfærd i konfliktsituationer. Der følges systematisk op på evt. magtanvendelser/konflikter med henblik på læring og forebyggelse på f.eks. personalemøder, og der er udarbejdet risikoprofiler/risikovurderinger på alle borgere på Skovstjernen med henblik på forebyggelse, magt og konfliktadfærd. Medarbejderne har fået en større forståelse for relationens betydning i en konfliktsituation. Derudover har medarbejderne fået en forståelse af menneskelig adfærd i de forskellige arousalniveauer, hvilket de anvender ift. at forebygge konflikter, og de er blevet undervist i de juridiske aspekter fx nødværge, nødret, bestemmelserne om chikane, trusler og vold, definitionerne på anvendelse af fysisk magt/fysisk guidning, hvilket gør at medarbejderne agerer indenfor gældende lovgivning i konfliktsituationer eller ved evt. magtanvendelser. Medarbejderne modtaget undervisning i



selvbestemmelsesretten, hvilket har styrket deres forståelse af begrebet. Dette ses i den måde medarbejderne tale og planlægger deres pædagogiske indsatser, så de tager højde for selvbestemmelsesretten.

### **Delopsamling**

I 2024 blev hele HR-kompetencepuljen på 1.112.999 kr. udmøntet til 17 forskellige projekter på tværs af kommunen. Alle projekterne, på nær et enkelt, er blevet gennemført eller igangsat i 2024. Temaerne for projekterne spænder bredt, men fælles for dem er, at de alle rammer indenfor de fire temaer: en attraktiv arbejdsplads, en stærk fortælling, blik for borgeren samt digitale muligheder. Samlet set har der været stor tilfredshed med den nye viden, som de berørte enheder har opnået igennem projekterne, og i de fleste tilfælde har enhederne kunne gøre brug af den nye viden i deres dagligdag, til stor gavn for både de ansatte og berørte borgere. Flere af de enheder/områder som har ansøgt puljen i 2024, har haft så stor glæde af projektet, at de ønsker at bygge videre, og derfor ansøge puljen på ny.

## **TEMA 3: Rum til ledelse og udvikling af ledelse**

For at fremtidssikre god ledelse i Norddjurs Kommune arbejdes der kontinuerligt med udvikling og styrkelse af ledelse.

### **Kurs, Koordinering og commitment**

Med udgangspunkt i direktionens udviklingsproces og den fælles lederdag 2024 har hele ledelsessystemet arbejdet med fælles ledelsesfagligt grundlag i form af fælles kurs, koordinering og commitment. I den anledning har Direktionen afholdt i alt tre lederworkshops, hvor lederne både har fået viden og mulighed for at arbejde i praksis med kurs, koordinering, commitment og professionelt aktørskab. Med afsæt i Norddjurs Kommunes værdier og direktionens initiativ "*Sammen om ledelse*" er der et øget fokus på at styrke en fælles ledelseskultur.

Et centralt omdrejningspunkt i denne indsats er begreberne *kurs, koordinering og commitment (KKC)*, der danner rammen om en sammenhængende og værdibaseret ledelsespraksis. Formålet med dette fælles fundament er at skabe bedre sammenhængskraft på tværs af organisationen, styrke den tværgående koordinering og sikre et stærkt engagement i den fælles opgaveløsning.

I Norddjurs Kommune ses ledelse som en fælles opgave, hvor medarbejdere ikke blot udfører beslutninger, men er aktive aktører, der tager ansvar for at handle på organisationens vegne. Professionelt aktørskab indebærer, at medarbejdere gives plads til at tage initiativ, træffe beslutninger og bidrage til udviklingen af organisationen. For ledere betyder det, at de skal skabe rammer, der understøtter engagement og ejerskab frem for at styre gennem kontrol og detaljeret regulering.

### **Etablering af koncernledelse**

Direktionen valgte i 2024 at etablere en Koncernledelse i Norddjurs. Koncernledelsen har sammen med Direktionen til formål at understøtte eksekveringen af Kommunalbestyrelsens overordnede politiske visioner og målsætninger. Dette sker gennem en sammenhængende strategisk ledelse med særlig vægt på en effektiv styring og koordinering af Norddjurs Kommunes mange tværgående opgaver. Koncernledelsen koordinerer og prioriterer ressourcer samt afklarer roller og ansvar i det tværgående samarbejde. Dermed styrkes organisationen til at løse opgaver og udfordringer i snitfladerne mellem de forskellige fagområder. Det skal resultere i, at borgere, virksomheder og medarbejdere i Norddjurs Kommune oplever en mere sammenhængende og effektiv kommune, hvor politiske beslutninger og initiativer koordineres på tværs.

Effekten for ledere og medarbejdere er, at de tværgående arbejdsfællesskaber bliver løftet. Med det som afsæt skal Koncernledelsen forløse kommunens udviklingspotentialer og langsigtede udfordringer. Det skal ske i tæt samarbejde med politiske aktører, erhvervsliv, kulturinstitutioner, foreninger og lokalsamfund

### Lederkompetenceudvikling

Norddjurs er en del af styregruppen og projektgruppen i Østjysk ledelsesakademi (ØLA), hvor der i samarbejde med Mariagerfjord, Randers, Favrskov og Syddjurs afvikles Den offentlige ledelsesuddannelse (DOL) samt Leder på spring-forløb. Dette samarbejde sikrer en lederuddannelse, der er skræddersyet til den kommunale leder og samtidig etableres gode læringsfællesskaber og relationer til ledere i de omkringliggende kommuner.

Som nævnt øverst under dette tema, inviterede Direktionen i 2024 til fælles lederdag med henblik på at styrke ledelsesfællesskabet og skabe rum for dialog om forskellige aktuelle emner af betydning for den fælles ledelsespraksis i organisationen. Dette års fælles lederdag var inspireret af bogen *Meget mere ledelse - med de samme kræfter* og oplæg af Anders Trillingsgaard, med henblik på at styrke og kvalificere ledelse ved at lede bedre sammen. I overensstemmelse med disse tanker har Direktionen igangsat et arbejde med ledelsesudvikling, der fokuserer på en bevægelse fra at forstå ledelse, som noget ledere laver hver især til en forståelse, hvor vi leder sammen og sætter alles talent for ledelse i spil, med henblik på at skabe mere arbejdsglæde og større organisatoriske resultater. Vel at mærke uden at skabe nye organisatoriske strukturer.

### Delopsamling

Som nævnt under tema 1 igangsatte Direktionen i 2024 udviklingsprocessen *fælles om ledelse*, hvor fælles kurs, koordinering og commitment (KKC) er sat i fokus. Formålet med KKC er at sikre god sammenhængskraft på tværs og et godt engagement i den fælles opgaveløsning. Derudover blev Koncernledelsen etableret i 2024, som skal være med til at sikre den gode opgaveløsning på tværs af kommunen, ved at koordinerer og prioriterer ressourcer samt afklarer roller og ansvar i det tværgående samarbejde. I forbindelse med lederkompetenceudvikling, fortsætter samarbejdet i Østjysk ledelsesakademi (ØLA), hvor Norddjurs både er en del af styregruppen og projektgruppen. Derudover er der i 2024 afholdt fælles lederdag, hvor temaet fælles om ledelse var omdrejningspunkt. Her var formålet med dagen at styrke ledelsen i kommunen ved at blive bedre til at lede sammen.

### Arbejdsmiljø

Arbejdsmiljøet i Norddjurs Kommune er centreret omkring de enkelte arbejdspladser i kommunen, hvilket giver ejerskab, forpligtelse samt grundlag for de bedst mulige indsatser og løsninger. I det følgende gives en sammenfatning af Norddjurs Kommunes områder i relation til arbejdsmiljø det forgangne år, udarbejdet på baggrund af områdernes arbejdsmiljørapporter til Hovedudvalget i september 2024. I 2024 udarbejdede Hovedudvalget en ny skabelon til arbejdsmiljørapporterne, som skulle sikre bedre gennemsigtighed på tværs af Områdeudvalgene. Skabelonen er udarbejdet kvantitativt i SurveyXact, men med mulighed for kvalitative aspekter i form af kommentarer. Beskrivelserne i de nedenstående afsnit er en sammenskrivning med udgangspunkt i både de kvantitative og de kvalitative aspekter af rapporterne.

### Skole- og dagtilbudsområdet

På skole- og dagtilbudsområdet har de haft fokus på stress, arbejdspress samt vold og trusler, hvad angår det psykologiske arbejdsmiljø. Det er de temaer, som har fyldt mest, man har arbejdet med i løbet af året. Man er lykkedes godt med at skabe mere tillid samt psykologisk tryghed og arbejdet med at nedsænke vold, trusler og magtanvendelser. Vedrørende det fysiske arbejdsmiljø har de fysiske rammer været det tema, som har fyldt mest. Man er lykkedes med at reducere støj, og der har flere steder været renoveringer for at forbedre de fysiske rammer. Tunge løft, træk og skub har ligeledes optaget området, og flere enheder er lykkedes med tiltag for at sikre ergonomisk korrekte løft mm. Instruktion, oplæring og onboarding har fyldt en del i det forgangne år, og man er lykkedes med at udarbejde en god systematik for en god onboarding, samt at sikre at nye medarbejdere føler sig taget godt imod. Forebyggelse, håndtering og ryddelighed er de temaer, som har fyldt mest angående arbejdsulykker, og særligt ved forebyggelse og håndtering er der, hvor man føler, at der er gjort en indsats og er lykkedes. Kemisk APV

og risikovurdering har også fyldt for flere af enhederne, og man har derfor arbejdet med at få godkendt den kemiske APV og øget hygiejne/rengøring. Hele Skole- og dagtilbudsområdet arbejder med at forebygge arbejdsbetinget sygefravær og har bl.a. lykkedes med at holde sygefraværssamtaler, have en tættere kontakt til den sygemeldte og en god indslusning på arbejdet efter sygemeldingen. Et flertal af MED-udvalgene/Arbejdsmiljøgrupperne vurderer deres arbejdsmiljøindsats som god eller meget god i løbet af året. Ligeledes oplever størstedelen af MED-udvalgene/Arbejdsmiljøgrupperne også, at de er nået i mål med det, de ønskede med arbejdsmiljøindsatsen. Samlet set vurderer 60 %, at det går godt/rigtig godt med deres arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen. Mens 30 % mener, at der er plads til nogle forbedringer.

### **Sundhed- og omsorgsområdet**

I 2024 har Sundheds- og omsorgsområdet haft størst fokus på mening og indflydelse i arbejdet, social kapital (samarbejde, tillid og retfærdighed), kompetencer, udvikling og muligheder samt psykologisk tryghed. I relation til temaerne oplever området, at de er lykkedes med at skabe bedre forståelse, åbenhed og kommunikation. Bedre fællesskabsfølelse og herunder tillid og psykologisk tryghed, som er med til at skabe et bedre psykologisk arbejdsmiljø. Fysiske rammer, arbejdsskader, indeklima og belysning er alle temaer, som har fyldt i enhederne. De er lykkedes med at forbedre flere af de temaer, som har fyldt i 2024. Særligt forbedring af lys og indeklima oplever flere, at de er lykkedes med. Arbejdsstillinger, tunge løft, træk og skub har særligt optaget området i forbindelse med ergonomi, og her har man afholdt undervisning i forflytning og brug af hjælpemidler for at lykkedes med opgaverne bedst muligt. Instruktør, oplæring og onboarding har ligeledes fyldt mest, og man er lykkedes med at udarbejde introduktionsprogrammer og funktionsbeskrivelser. Ryddelighed og rundering har optaget enhederne mest i forbindelse med arbejdsskader. De er her lykkedes med at forebygge arbejdsskader og hurtig indberetning af arbejdsskader både fysiske og psykiske. Der er både fokus på kemisk APV og risikovurdering samt smittefare, hvilket giver god mening på netop Sundhed- og omsorgsområdet. Her er man lykkedes med at handle med det samme hvad angår smittefare og have fokus på kemiske stoffer i bl.a. rengøring. Hos de fleste enheder har de oplevet arbejdsbetinget sygefravær og arbejder aktivt med at forebygge. Flere steder er man lykkedes med at nedbringe sygefraværet, og der følges op med sygefraværssamtaler mm. 75 % af MED-udvalgene/Arbejdsmiljøgrupperne vurderer deres arbejdsmiljøindsats som god eller rigtig god, mens 83 % mener, at de i nogen eller i høj grad har nået det, de ønskede med arbejdsmiljøindsatsen i 2024. Samlet set vurderer 50 % af MED-udvalgene/Arbejdsmiljøgrupperne, at det går godt, rigtig godt eller fantastisk med deres arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen, mens 42 % vurderer at der er plads til nogle forbedringer.

### **Børne og familieområdet**

Meget har fyldt på Børne og familieområdet i 2024, men særligt kan temaerne motivation og engagement, kompetencer, udvikling og muligheder samt psykologisk tryghed optaget området. Man oplever, at man er lykkedes med at skabe en bedre stemning i enhederne og fastholdt god trivsel og stemning i personalegruppen bl.a. gennem sociale arrangementer. Der er enighed i, at fysiske rammer har optaget området mest, men derudover har indeklima også haft stort fokus. Man er lykkedes med at vedligeholde de fysiske rammer og er i gang med renovering. Derudover har der også været et særligt fokus på arbejdsstillinger, og man er lykkedes med at være opmærksomme på hinanden, og at man sidder ordentligt. På Børne og familieområdet har onboarding også fyldt samt procedure. Her nævnes det, at man er lykkedes med at udarbejde onboarding programmer, og man har implementeret Barnets lov. I forbindelse med arbejdsulykker har håndtering været det, som har optaget området mest, sammen med risikovurdering. Her er man lykkedes med korrekt håndtering og at orientere nye medarbejdere om forebyggelse og tage ved lære for at undgå gentagelser. Hele området har oplevet arbejdsrelateret sygefravær og arbejder alle aktivt med at forebygge. Her lykkedes man med at afholde samtaler løbende og implementeringsplan ved tilbagevendelse til arbejdspladsen. MED-udvalgene/Arbejdsmiljøgrupperne vurderer samlet set deres arbejdsmiljøindsats som god eller meget god i det forgangne år, og de har i nogen grad, høj grad eller meget høj grad nået det de ønskede i løbet af året. 75 % af MED-

udvalgene/Arbejdsmiljøgrupperne vurderer deres samlede arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen som rigtig god eller fantastisk mens 25 % vurderer, at der er plads til forbedringer.

### **Administrationen**

Mening og indflydelse i arbejdet, social kapital (samarbejde, tillid og retfærdighed) samt kompetencer, udvikling og muligheder, er de temaer, som har fyldt mest i Administrationen i 2024. Det er naturligt også de temaer, som der er blevet arbejdet mest med, og man er lykkedes med at styrke det psykiske arbejdsmiljø bl.a. gennem et tillidsbaseret samarbejde, stop op dage og åben dialog. Støj og rengøring har fyldt, og omrokering og indretning af kontorer er noget af det, som man er lykkedes med, for at skabe bedre fysisk arbejdsmiljø. Der har været stor opmærksomhed på særligt onboarding men også instrukser og oplæring, og størstedelen mener, at man er lykkedes med en bedre onboarding af nye medarbejdere og har lettet arbejdsgangene hertil. Over halvdelen af enhederne har haft arbejdsbetinget sygefravær i løbet af 2024, og næsten alle enhederne på området arbejder aktivt med at forebygge arbejdsbetinget sygefravær bl.a. med individuelle aftaler, planer for tilbagevending og opfølgende samtaler. 72 % af MED-udvalgene/Arbejdsmiljøgrupperne vurderer, at deres arbejdsmiljøindsats har været god eller meget god, og alle har i meget høj/høj grad eller nogen grad nået det de ønskede med deres arbejdsmiljøindsats. 72 % af MED-udvalgene/Arbejdsmiljøgrupperne vurderer samlet set deres arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen som godt, rigtig godt eller fantastisk.

### **Kultur, fritid, turisme og biblioteker**

I 2024 har mening og indflydelse i arbejdet, balance mellem arbejde og fritid, social kapital (samarbejde, tillid og retfærdighed), psykologisk tryghed og konflikthåndtering været de emner, som har optaget området. Man er i relation til de temaer lykkedes med at afholde kursus i konflikthåndtering/borgerkontakt samt udvikling af klare retningslinjer og en tydelig kommunikation, for at sikre et godt psykologisk arbejdsmiljø. I forbindelse med det fysiske arbejdsmiljø, har arbejdsredskaber, støj og indeklime haft størst fokus. Man har i forbindelse med det lykkedes med at lave en aftale om nem bookning af lokaler til fælles arrangementer og nedbragt støjniveauet. Der er kontinuerligt fokus på arbejdsstillinger, og hvordan man kan undgå belastede arbejdspositioner og dermed skader. Som på de andre chefområder, har der været fokus på onboarding, instrukser og oplæring. I forbindelse med arbejdsulykker har der været fokus på ryddelighed og forebyggelse - her særligt forebyggelse af høreskader. Der har ikke været arbejdsbetinget sygefravær på området i 2024, men der arbejdes stadig aktivt med at forebygge. Samlet set vurderer MED-udvalgene/Arbejdsmiljøgrupperne deres arbejdsmiljøindsats som middel eller god, og de har i høj grad opnået det, som de ønskede med deres arbejdsmiljøindsats i 2024. MED-udvalgene/Arbejdsmiljøgrupperne vurderer arbejdsmiljø og trivsel på områdets arbejdspladser som godt eller rigtig godt.

### **Socialområdet**

På Socialområdet har man været optaget af temaerne mening og indflydelse i arbejdet, motivation og engagement, arbejdspress samt kompetencer, udvikling og muligheder. Enhederne oplever, at de i årets løb er lykkedes med at skabe en højere grad af psykologisk tryghed, hvilket har været med til at skabe mere arbejdsglæde og trivsel på arbejdspladserne. Derudover er man lykkedes med at mindske arbejdspress ved en anderledes fordeling af opgaver, og man er lykkedes med at skabe en god dialog. I forbindelse med fysisk arbejdsmiljø har temaerne arbejdsredskaber og indeklime været fokuspunkter. Man har i den forbindelse arbejdet med og lykkedes med velindrettede arbejdsstationer. Yderligere har instrukser og oplæring optaget området, og man er her lykkedes med at udarbejde intramateriale og onboarding programmer. I forbindelse med arbejdsulykker har temaet håndtering haft fokus, og man har arbejdet med forebyggelse af arbejdsulykker, udarbejdet procedure og blevet bedre til at registrere arbejdsulykker. Kemisk APV og risikovurdering har, som på flere af de andre velfærdsområder, optaget flere enheder på Socialområdet. Man er her lykkedes med at få et overblik over den kemi som anvendes i f.eks. rengøringsmidler, og man er lykkedes med at sætte fokus på at nedsætte smittefare ved sygdom. 60 % af enhederne har i det forgangne år haft arbejdsrelateret sygefravær, men alle enhederne har

arbejdet aktivt for at forebygge sygefravær. Man er i den forbindelse lykkedes med at sænke sygefraværet, og der er blevet fulgt op med sygefraværssamtaler. Halvdelen af MED-udvalgene/Arbejdsmiljøgrupperne vurderer, at deres arbejdsmiljøindsats har været godt, mens den anden halvdel vurderer indsatsen som nogenlunde. Størstedelen af enhederne vurderer i forlængelse heraf, at de i nogen grad har opnået det de ønskede med arbejdsmiljøindsatsen i det forgangne år. Der er diversitet i forhold til, hvordan MED-udvalgene/Arbejdsmiljøgrupperne vurderer enhedernes arbejdsmiljø og trivsel, men størstedelen af vurderer, at der er plads til nogle forbedringer, eller at det går godt.

### **Driftscenter Norddjurs**

Driftscenter Norddjurs har i 2024 været optaget af temaerne mening og indflydelse i arbejdet, motivation og engagement samt social kapital (samarbejde, tillid og retfærdighed). Man har i relation hertil lykkedes med at oprette TRIO grupper med fokus på det psykologiske arbejdsmiljø og arbejdet med psykologisk tryghed. I forbindelse med fysisk arbejdsmiljø har arbejdsredskaber optaget enheden særligt meget, og man er lykkedes med at investere i nyt og bedre materiel, værnemidler og sikkerhedsbeklædning. Ergonomi har generet været et særligt fokus punkt, og herunder har man arbejdet med arbejdsstillinger og metoder inden for vej og grøn drift, samt anvendelse af hjælpemidler i værkstedet. Derfor har nye hjælpemidler, processer og metoder også haft stor fokus, og man er lykkedes med at sætte fokus på og anvende sidemandsoplæring. I forbindelse med arbejdsulykker har håndtering, anvendelse af værnemidler og ryddelighed optaget enheden, om man er lykkedes med at opnå en effektiv håndtering ved arbejdsulykker og sat særlig fokus på ryddelighed og korrekt brug af værnemidler. Kemisk APV og risikovurdering har ligeledes fyldt, og man er derfor påbegyndt opstarten af online kemiarkiv. Enheden har oplevet arbejdsbetinget sygefravær og arbejder aktivt for at forebygge dette, hvor man er lykkedes med at tilpasse gode og konstruktive indsatser til den enkelte. Driftscenteret vurderer, at deres arbejdsmiljøindsats har været meget god, og de har i høj grad opnået det, som de ønskede med deres arbejdsmiljøindsats. Samlet set vurderer MED-udvalgene/Arbejdsmiljøgrupperne arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen som rigtig god.

### **Supplerende arbejdsmiljøuddannelse 2024**

I 2024 er der blevet tilbudt tre supplerende kurser i arbejdsmiljø. Kurserne er et tilbud til arbejdsmiljøledere og arbejdsmiljørepræsentanter i organisationen. I 2024 var temaerne for kurserne:

- Den 29/2: Arbejdsmiljø i forandringer - med råderumsarbejdet som hovedcase
- Den 8/5: Kollegiale arbejdsfællesskaber - generationsledelse
- Den 1/10: Høje følelsesmæssige krav i arbejdet

### **Sygefraværsindsats**

I Norddjurs Kommune er der et kontinuerligt fokus på sygefravær, og det følges tæt på alle niveauer i MED-systemet, hvor fravær er et fast punkt på alle ordinære MED-udvalgsmøder.

I hovedudvalget arbejdes der systematisk med sygefravær, f.eks. ved at afdelingscheferne og medarbejderrepræsentanterne på de pågældende områder på hvert møde informerer om sygefraværsindsatsen og det forebyggende arbejde fra områderne. Den 29. februar 2024 nedsatte hovedudvalget en arbejdsgruppe med fokus på sygefravær. Formålet er at forbedre forudsætningerne for at nedbringe sygefraværet strategisk og i de enkelte afdelinger. HU-sygefraværprojektet strækker sig over 2024 og første halvdel af 2025, og indeholder forskellige tiltag. Herunder 1-3-10 modellen og fraværsportalen er blevet opdateret. Fraværsportalen er et ledelsesinformationssystem, som viser lederen sygefraværsinformationer for den pågældende enhed. Derudover er der blevet tilbudt sygefraværssuddannelser til ledere, AMR og TR. I december 2024 deltog en række ledere i sygefraværssuddannelsen over to gange, mens der i starten af 2025 blev afholdt uddannelser for AMR og TR.

Der arbejdes i høj grad videre med sygefraværsindsatsen i 2025, hvor overnævnte projekt afsluttes og videreudbygges i projektet *Styrket fremmøde*, hvortil der i budget 2025 er afsat midler.

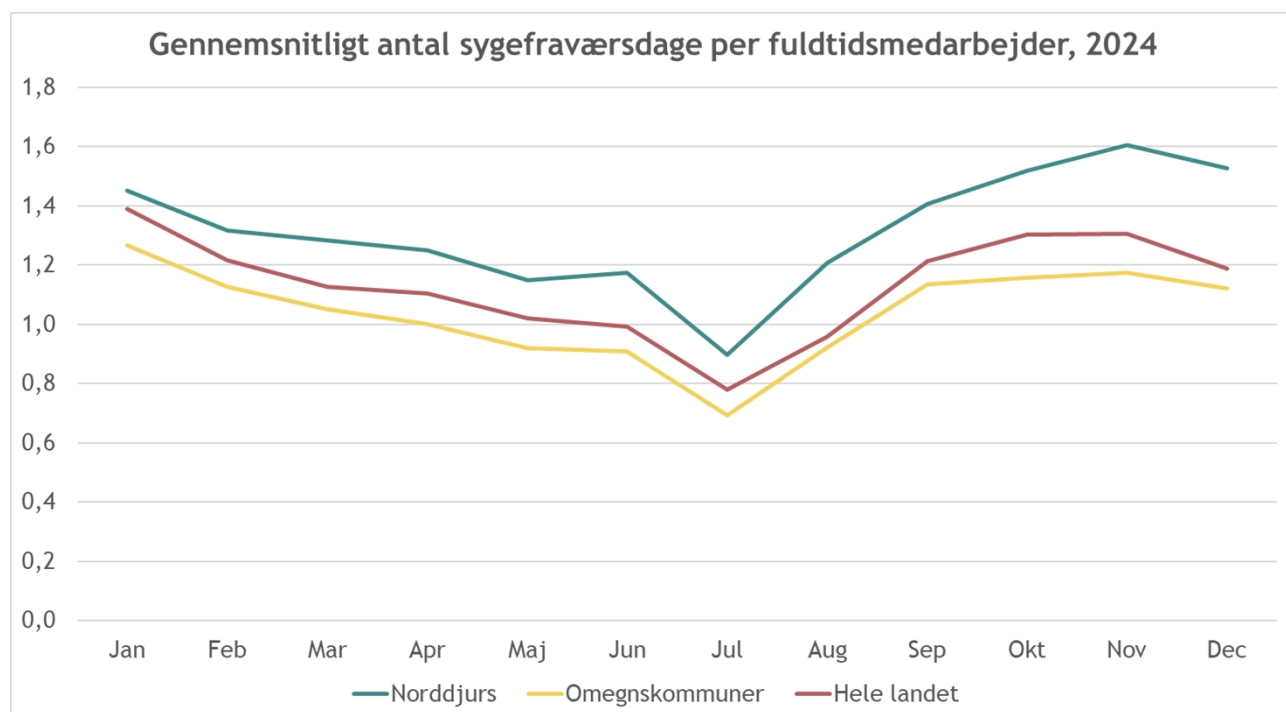


En oversigt over sygefraværet for de seneste 3 år ses nedenfor i figur 1. Her fremgår det, at sygefraværet i 2024 lå på 7,2 % svarende til 16,4 sygefraværsdage per medarbejder per år. Dette er et meget lille fald siden 2023, hvor sygefraværet lå på 7,3 % svarende til 16,5 sygefraværsdage per medarbejder årligt. Det fremgår af figuren, at det korte sygefravær (op til 14 dage) er fladet fra 2023 til 2024, mens det lange sygefravær er steget lidt.

2024						
Gns. antal medarbejdere	Sygefravær i pct	Gns. sygefraværsdage pr. medarbejder	Kort sygefravær (<= 14 dg) i pct	Langt sygefravær (> 14 dg) i pct	Fravær i pct	Gns. fraværsdage pr. medarbejder
3331,4	7,2%	16,4	3,6%	3,6%	2,7%	6,1
2023						
Gns. antal medarbejdere	Sygefravær i pct	Gns. sygefraværsdage pr. medarbejder	Kort sygefravær (<= 14 dg) i pct	Langt sygefravær (> 14 dg) i pct	Fravær i pct	Gns. fraværsdage pr. medarbejder
3357,4	7,3%	16,5	3,9%	3,4%	2,6%	6
2022						
Gns. antal medarbejdere	Sygefravær i pct	Gns. sygefraværsdage pr. medarbejder	Kort sygefravær (<= 14 dg) i pct	Langt sygefravær (> 14 dg) i pct	Fravær i pct	Gns. fraværsdage pr. medarbejder
3337,5	6,8%	15,3	3,7%	3,1%	2,7%	6,1

Figur 1. Sygefravær, Norddjurs Kommune 2022, 2023 og 2024. Skemaet viser gennemsnitsantal månedslønnede medarbejdere ansat i perioden. Sygefravær i Norddjurs Kommune i perioden 2022-2024. Sygefravær = sygdom, delvist sygdom, nedsat tjeneste og arbejdsskader. Fravær = barsel, graviditetsgener, hjemmeboende barn syg og sygdom med §56-aftale. Sygefravær og fravær er udregnet på baggrund af medarbejderens reelle arbejdstid, i forhold til fravær- og nærværstimer. Gns. syge- og fraværsdage pr. medarbejder er opgjort til en normeret arbejdsdag på 7,4 timer. Kort og langt sygefravær tælles ud fra antal kalenderdage med sammenhængende sygefravær. Kilde: Norddjurs Kommune

For at give et billede af sygefraværet i Norddjurs Kommune set i forhold til omegnskommuner og hele landet viser nedenstående graf gennemsnitlige antal sygefraværsdage pr. fuldtidsansat pr. måned:



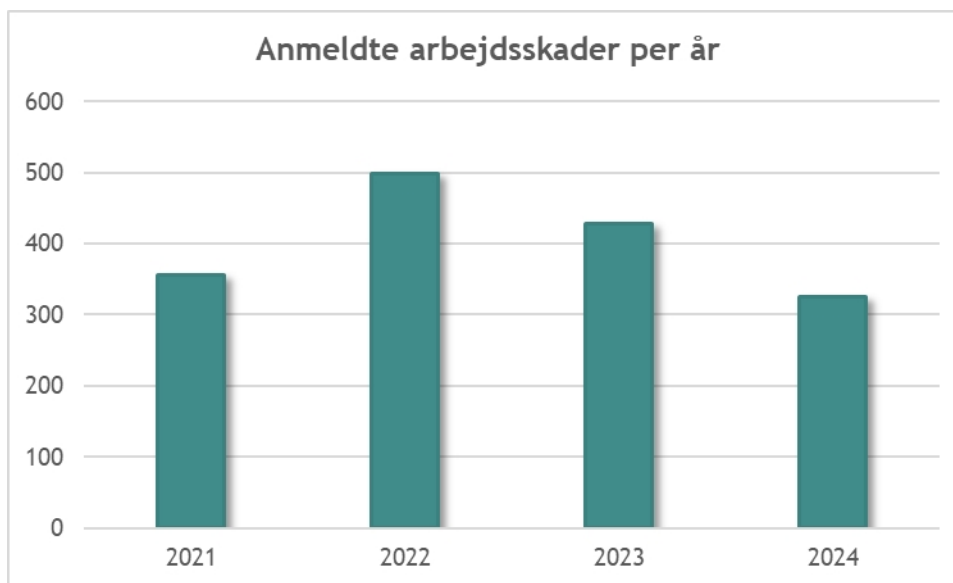
Figur 2. Gennemsnitlige sygefraværsdage per fuldtidsansat per måned 2024. Grafen dækker over overenskomstansatte dvs. at tjenestemænd, elever, fleksjob og ekstraordinært ansatte er fraregnet. Fraværsårsager er egen sygdom, fravær som ikke udgør en hel dag samt egen sygdom og Covid-19 (frem til februar 2022), dvs. at §56 som er langvarig eller kronisk sygdom er fraregnet. Kilde: KRL

Overordnet set viser grafen, at sygefraværet i Norddjurs set over hele 2024 ligger på niveau med eller lidt over niveauet for sammenligningskommunerne. Generelt ligger sygefraværet i Norddjurs med 16,4 fraværssdage lidt højere end vores sammenligningskommuners samlede sygefravær på 13,7 fraværssdage i 2024.

Som en del af arbejdsgruppens arbejde vil det indgå at kvalificere data om sygefravær, herunder sætte spot på rigtig indberetning og særligt rettidig raskmelding, så tallene bliver så retvisende som muligt.

### Arbejdsulykker

Nedenfor ses en oversigt over antallet af arbejdsulykker i Norddjurs Kommune for de seneste 4 år. Set over en 4-årig periode er antallet af arbejdsulykker steget fra 2021 til 2022 - dette kan sandsynligvis tilskrives et fokus på registreringspraksis dvs. at arbejdspladserne i højere grad har fokus på at registrere alle arbejdsulykker. Særligt i starten af 2022 blev covid-19 i høj grad indberettet som arbejdsskade. I de efterfølgende år er antallet af registrerede arbejdsskader faldet.



Figur 3. Arbejdsulykker, Norddjurs Kommune 2021-2024

Kilde: Norddjurs Kommune

### Delopsamling

I 2024 udarbejdede Hovedudvalget en ny skabelon for arbejdsmiljørapporterne, som berørte både de lokale MED-udvalg og områdeudvalgene. Den nye skabelon skal sikre bedre gennemsigtighed på tværs af områdeudvalgene. Skabelonen er en kvantitativ løsning med mulighed for kvalitative bemærkninger. Der ses i rapporterne både forskelle og ligheder hvad angår det områdeudvalgene har været optaget af på arbejdsmiljøfronten i det forgangne år. Men noget af det, som har optaget de fleste, er bl.a. psykologisk tryghed, instrukser, oplæring og onboarding. Det er også på disse områder, hvor udvalgene føler, at de er lykkedes med at forbedre. For udvalgene under velfærdsforvaltningen har kemisk APV og risikovurdering ligeledes været et tema, som har haft fokus. Overordnet set, vurdere langt de fleste af MED-udvalgene/Arbejdsmiljøgrupperne, at de har opnået det de ville med deres arbejdsmiljøindsats, og at de har en god eller en rigtig god trivsel på arbejdspladsen. Næsten samtlige har dog oplevet arbejdsbetinget sygefravær, og arbejder derfor også kontinuerligt med at forebygge.

Sygefraværsindsatsen har generelt set også haft fokus i 2024. Hovedudvalget har igangsat et projekt, som har til formål at forbedre forudsætningerne for at nedbringe sygefraværet strategisk og i de enkelte afdelinger. Som en del af projektet er der tilbudt sygefraværsuddannelser til ledere og AMR/TR. Ser vi på



kommunens statistik over sygefravær, er det korte sygefravær faldet og det lange sygefravær steget, det samlede sygefravær er dog nærmest lig 2023.

## Nøgletal for Norddjurs Kommune

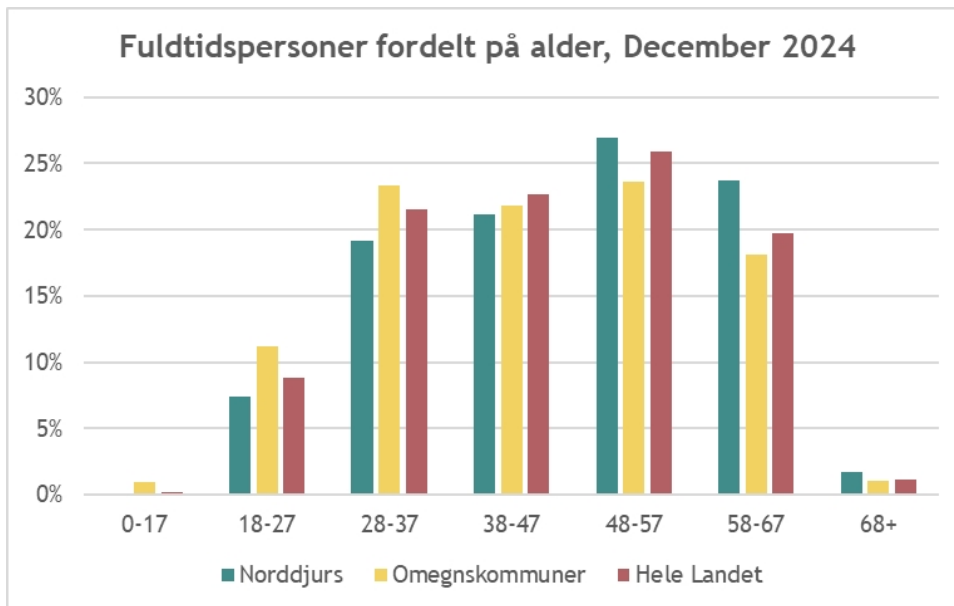
I det følgende beskrives Norddjurs Kommune ud fra en række personalepolitiske nøgletal leveret af Kommunernes og Regionernes Løndatakontor (KRL). I flere grafer er tallene fra Norddjurs Kommune sat op imod landsgennemsnittet samt gennemsnittet for omegnskommuner. Omegnskommuner tæller Syddjurs, Favrskov, Randers, Aarhus og Mariagerfjord.

Overordnet set er der, omregnet til fuldtidsstillinger, 2629 overenskomstansatte månedslønnede i Norddjurs Kommune, heraf 2087 kvinder og 542 mænd (KRL, dec. 2024).

### Alder

I Norddjurs Kommune er aldersgennemsnittet i 2024 for fuldtidsansatte 46,9 år. For omegnskommuner er det 44,4 år og for hele landet 45,5 (KRL). Norddjurs Kommune har dermed en lidt højere gennemsnitsalder for fuldtidsansatte set i forhold til omegnskommuner og hele landet.

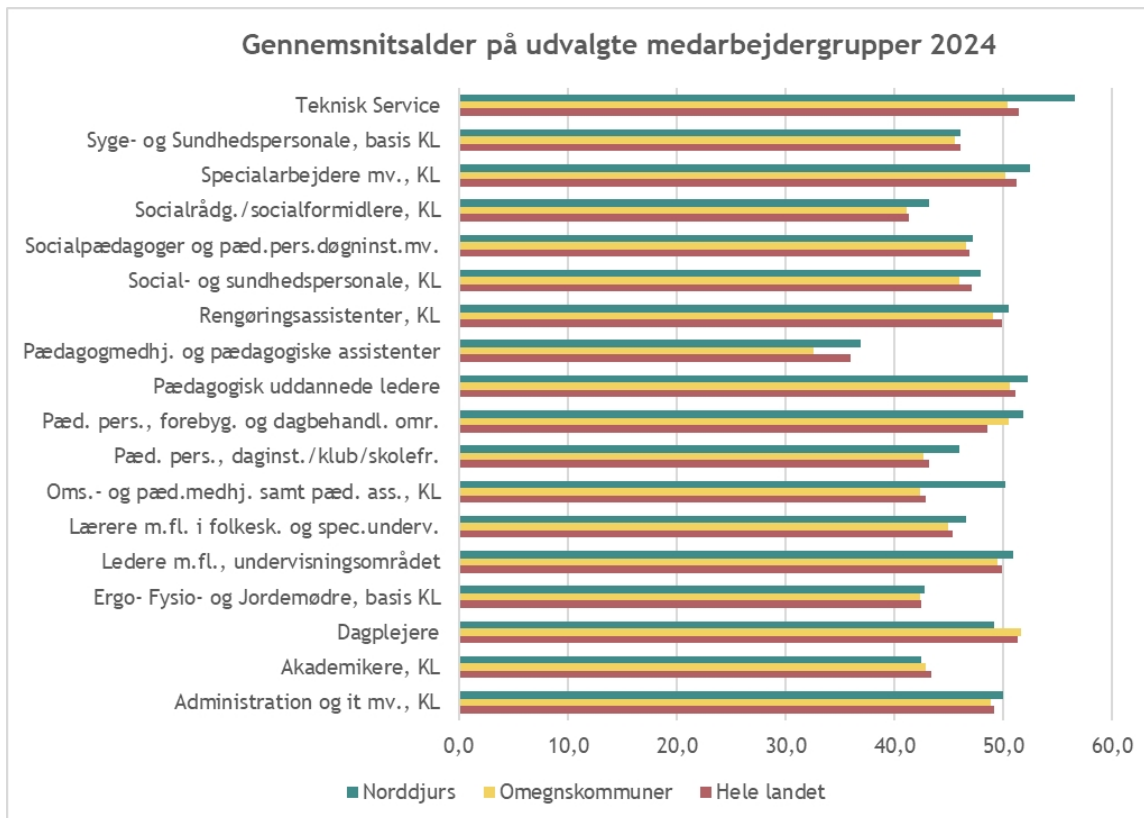
I figur 4 nedenfor ses en grafisk oversigt over henholdsvis den procentuelle fordeling af medarbejdere i forskellige aldersgrupper sammenlignet med omegnskommuner og hele landet. Det fremgår af figur 4, at Norddjurs Kommune ligger en smule under landsgennemsnittet og gennemsnittet for omegnskommuner for aldersgrupperne 18-27 år og 28-37 år. For aldersgrupperne 38-47 år er det omtrent samme niveau som omegnskommuner og landsgennemsnit. For aldersgrupperne 48-57 år og 58-67 år ligger Norddjurs Kommune lidt højere end både omegnskommuner og landsgennemsnittet, det vil sige vi forholdsvis har lidt flere medarbejdere i disse aldersgrupper end omegnskommuner og hele landet. I HR-strategien for 2022-2025 er det beskrevet, at der er små årgange på vej ind på arbejdsmarkedet og store årgange på vej ud af arbejdsmarkedet. Dette afspejles også i Norddjurs Kommunes medarbejdergrupper, hvilket understreger vigtigheden af at forsøge dels at rekruttere og dels at fastholde yngre medarbejdergrupper i kommunen samt at fastholde ældre medarbejdere så længe som muligt. Som led i dette arbejde har Hovedudvalget i 2023 udarbejdet en retningslinje for generations- og seniorordninger og tilhørende inspirationsmateriale til et godt arbejdsliv i for medarbejdere i alle livsfaser.



Figur 4: procentuel aldersfordeling - Norddjurs Kommune, omegnskommuner og hele landet  
Kilde: KRL, data for overenskomstansatte månedslønnede per december 2024

I figur 5 vises en grafisk oversigt over gennemsnitsalderen på udvalgte medarbejdergrupper. For de fleste medarbejdergrupper har vi en gennemsnitsalder, der er på niveau med både omegnskommuner og hele landet. For nogle medarbejdergrupper har vi dog en højere gennemsnitsalder. Det gælder medarbejdergrupperne

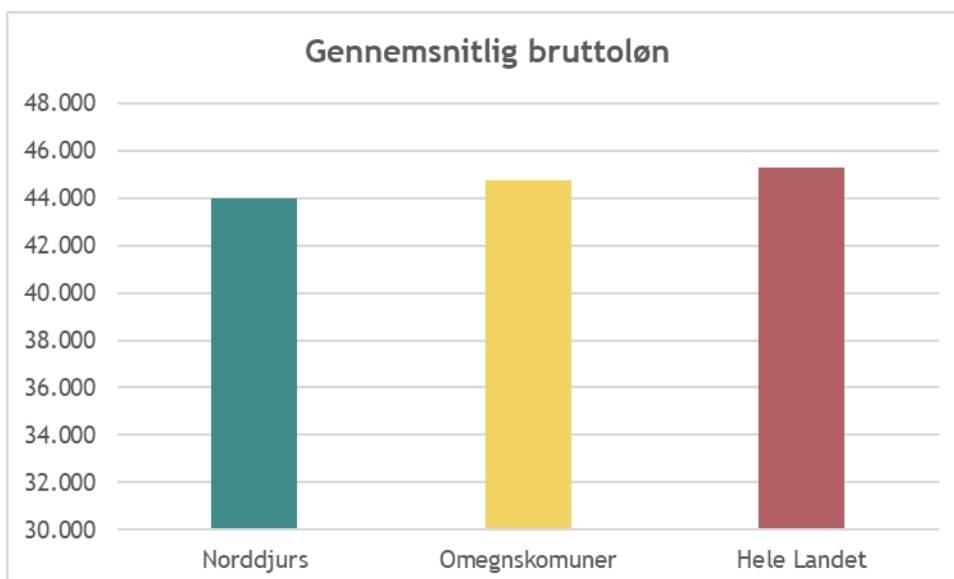
- Omsorgs- og pædagogmedhjælpere samt pædagogiske assistenter
- Teknisk Service



Figur 5: gennemsnitlig alder, udvalgte grupper - Norddjurs Kommune, omegnskommuner og hele landet  
Kilde: KRL, data for overenskomstansatte månedslønnede per december 2024

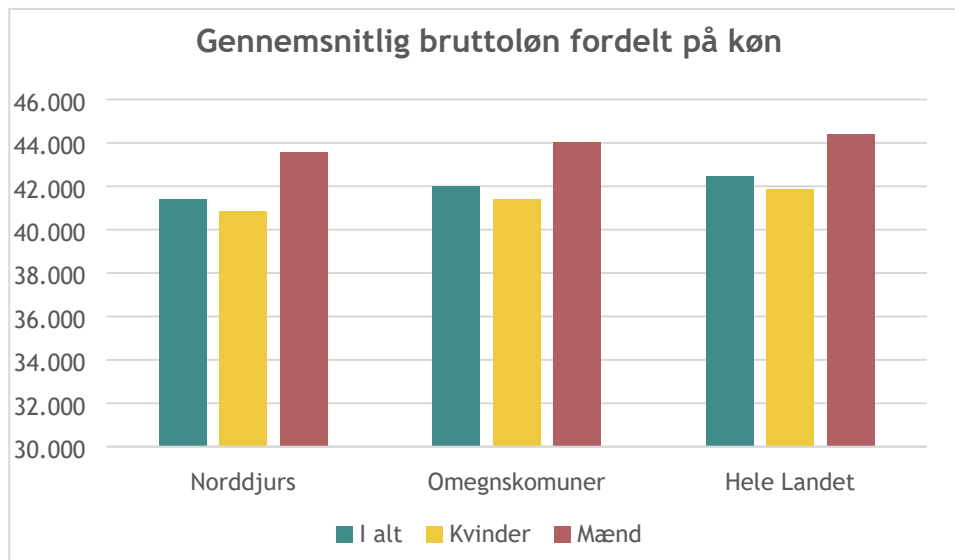
### Lønniveau

I Norddjurs Kommune er det gennemsnitlige månedlige lønniveau en smule lavere end landsgennemsnittet og gennemsnittet for vores omegnskommuner, henholdsvis omtrent 782 kr. mindre end omegnskommuner og 1288 kr. lavere end landsgennemsnittet. Forskellen er steget siden 2023, da forskellen var henholdsvis 615 og 1052 kr. lavere end omegnskommuner og landsgennemsnittet. Flere faktorer påvirker det samlede lønniveau, herunder fx størrelsen af forskellige faggrupper og kommunens størrelse.



Figur 6: gennemsnitligt lønniveau (inkl. Pension) sammenlignet med omegnskommuner og hele landet  
Kilde: KRL, data for overenskomstansatte månedslønnede per december 2024

Nedenfor i figur 7 ses den gennemsnitlige løn i Norddjurs fordelt på køn. Det fremgår, at mænd generelt set tjener mere end kvinder i såvel Norddjurs Kommune som i omegnskommuner og i landets kommuner generelt. Mænd tjener i Norddjurs Kommune i gennemsnit 46.443, og i omegnskommuner og hele landet 46.673 og 47.211 kroner. Kvinder tjener i gennemsnit i Norddjurs cirka 43.347, i omegnskommuner 44.153 og på landsgennemsnit 44.683. Når man ser på forskellen på mænds og kvinders lønniveau er det endvidere væsentlig at have for øje, at der er mange kvinder ansat i den lavere ende af lønskalaen.

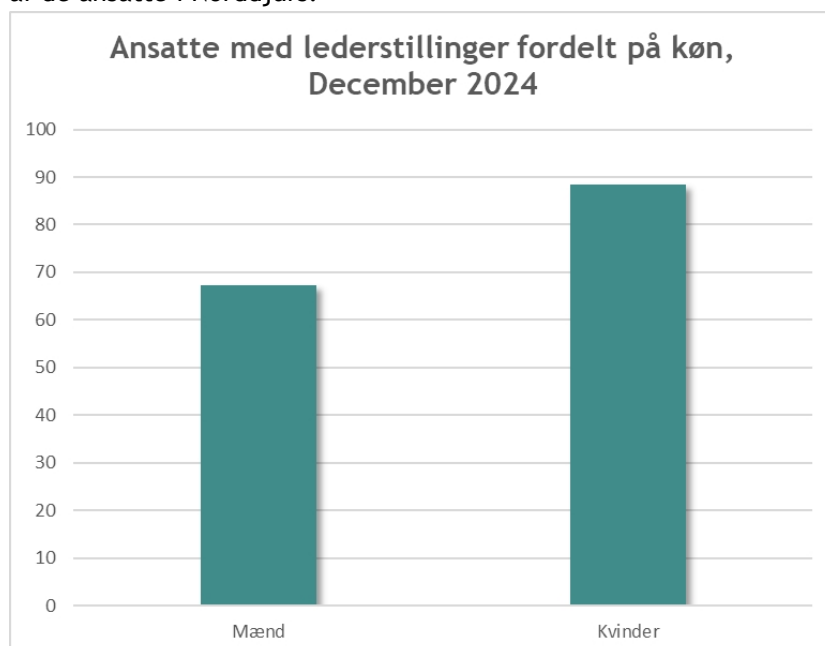


Figur 7: Gennemsnitlig bruttoløn fordelt på køn

Kilde: KRL, data for overenskomstansatte månedslønnede per december 2024

### Kønsfordeling

Nedenfor ses en figur, der viser antallet af ledere i Norddjurs Kommune fordelt på køn. Det fremgår, at vi har en større andel af kvindelige end mandlige ledere. Hertil skal det dog nævnes, at kvinder udgør 80 % af de ansatte i Norddjurs.



Figur 8. fordeling mellem mandlige og kvindelige ledere.

Kilde: Norddjurs Kommune

### Ansatte på særlige vilkår

Nedenfor vises en oversigt over ansatte fordelt på ansættelsesvilkår. Norddjurs Kommune følger gennemsnittet for ekstraordinært ansatte, som er ansatte med løntilskud. Mht. ansatte i fleksjob ligger Norddjurs Kommune på niveau med omegnskommuner og landsgennemsnittet. Norddjurs ligger ligeledes på niveau med omegnskommuner og landsgennemsnittet hvad angår elever.

Ansatte fordelt på ansættelsesvilkår					
	Overenskomst-ansatte	Tjenestemænd	Elever	Fleksjob	Extraordinært ansatte
Norddjurs	92,47%	0,20%	5,10%	2,12%	0,12%
Omegnskommuner	91,21%	0,64%	5,16%	2,60%	0,39%
Hele Landet	92,09%	0,57%	5,02%	2,09%	0,24%

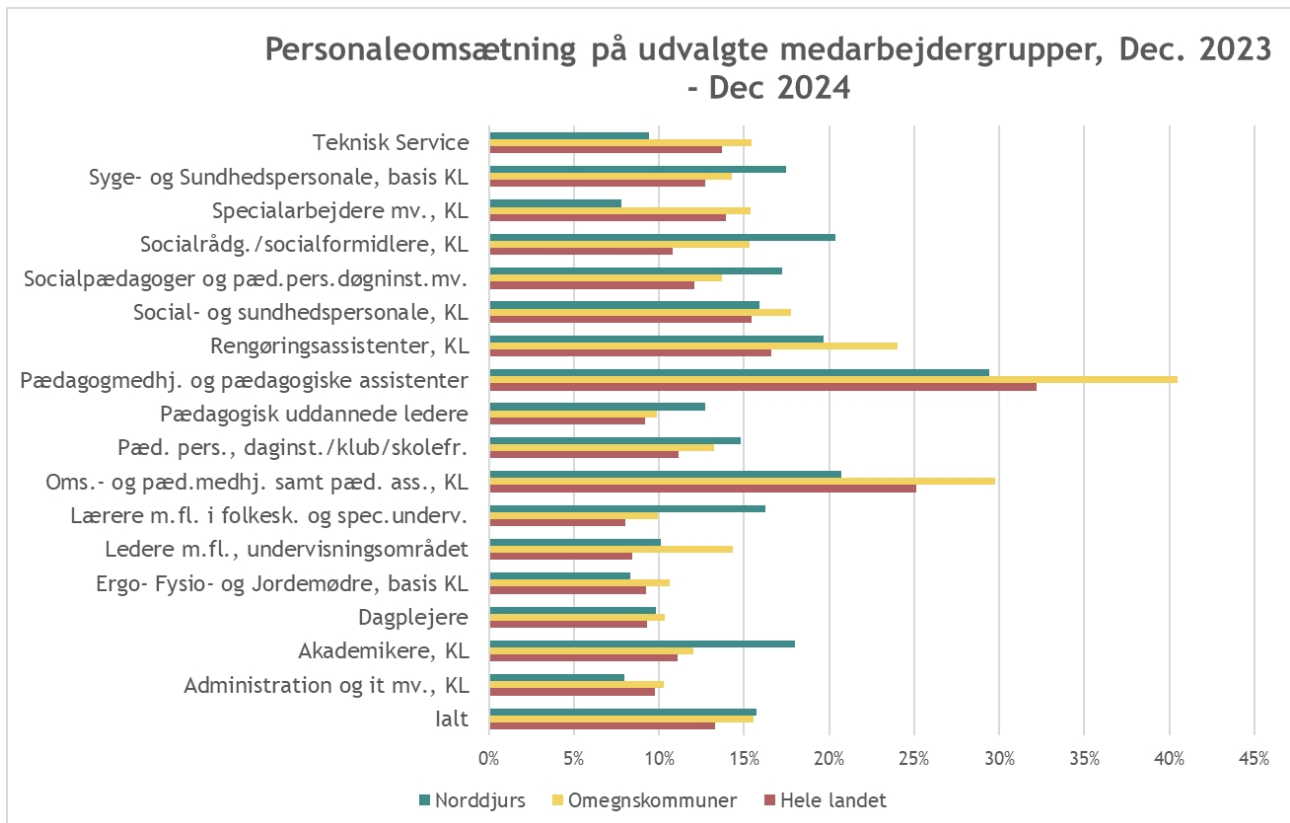
Figur 9: Ansatte (i procent) fordelt på ansættelsesvilkår for Norddjurs Kommune, omegnskommuner og alle landets kommuner  
Kilde: KRL, data alle medarbejdere per december 2024

### Personaleomsætning

Nedenfor vises en oversigt over personaleomsætning fordelt på udvalgte medarbejdergrupper. Personaleomsætningen viser den gennemsnitlige afgang og tilgang i perioden, herunder både når medarbejdere selv siger op og når kommunen opsiger medarbejdere. Norddjurs Kommune har en personaleomsætning i alt på 15,7 %, hvilket er på niveau med omegnskommunerne på 15,6 % og højere end landsgennemsnittet på 13,3 %.

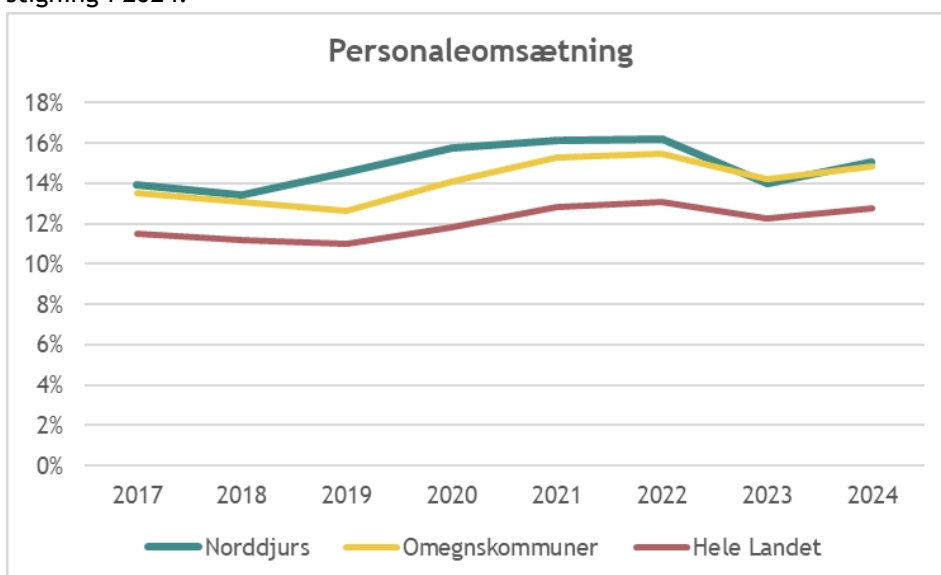
Af figuren fremgår det, at Norddjurs Kommune for medarbejdergrupperne 'Socialrådgivere og socialformidlere', 'Socialpædagoger og pædagogisk personale i døgninstitutioner', 'lærere,' 'syge og sundhedspersonale,' 'pædagogisk uddannede ledere', 'pædagogisk personale i daginstitution, klub og SFO' samt 'akademikere' ligger højere end både gennemsnittet for omegnskommuner og landsgennemsnittet. Der er generelt stort fokus på fastholdelse og tilknytning til organisationen blandt andet gennem stort fokus på onboarding og attraktive arbejdspladser, hvor medarbejdere og ledere udvikles og trives.

For de resterende grupper har Norddjurs en lavere eller tilsvarende personaleomsætning som gennemsnittet for omegnskommuner og landsgennemsnittet.



Figur 10: Personaleomsætning fordelt på udvalgte overenskomstområder  
Kilde: KRL, data for overenskomstansatte månedslønnede per december 2024

Figur 11 nedenfor viser personaleomsætning fra perioden 2017-2024 for Norddjurs Kommune set i forhold til omegnskommuner og hele landet. Det fremgår, at Norddjurs Kommune stort set følger gennemsnittet for omegnskommunerne. Set over tid ligger både Norddjurs og omegnskommunerne stabilt et par procent højere end landsgennemsnittet. Overordnet viser figuren en generel stigning i personaleomsætning fra 2018-2020 hvorefter der er sket en stagnering fra 2020-2022 og derefter et lille fald i 2023 samt en lille stigning i 2024.



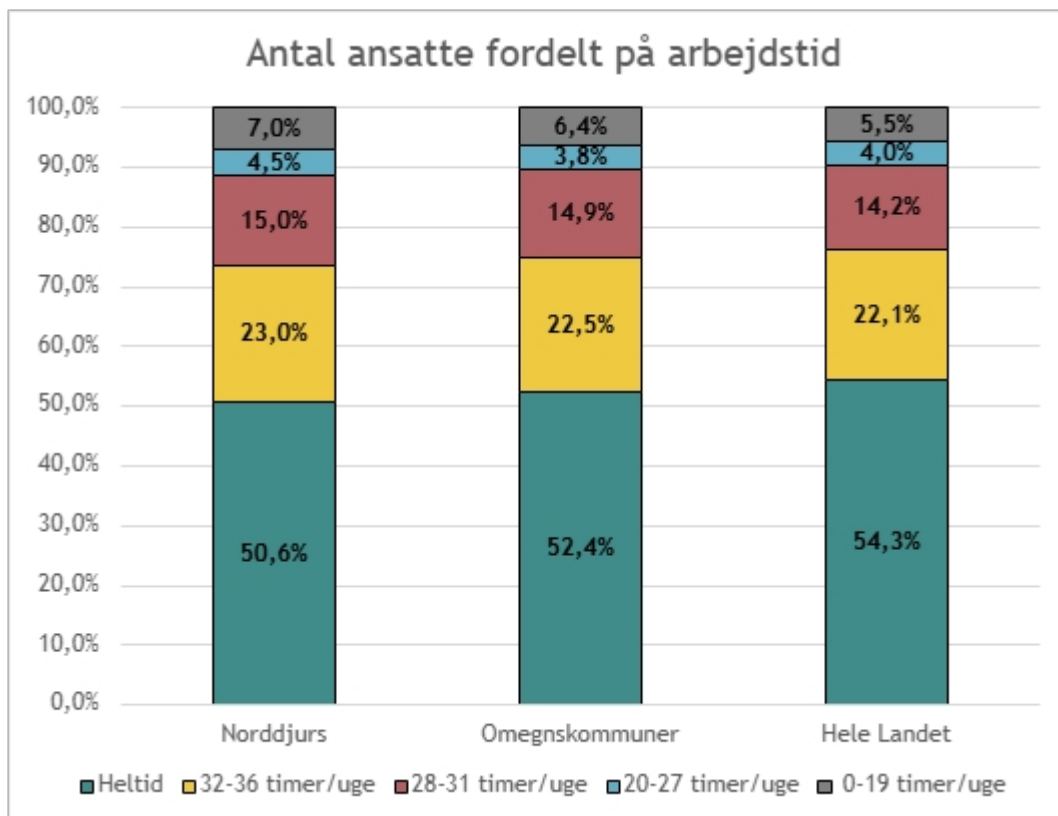
Figur 11: Personaleomsætning fordelt på år  
Kilde: KRL, data for overenskomstansatte månedslønnede per december 2024

### Ansatte på fuldtid

Den relativt høje andel af deltidsansatte i kommunerne er et opmærksomhedspunkt i KL og Forhandlingsfællesskabet, og det er det også i Norddjurs Kommune bl.a. fordi flere fuldtidsansatte eller flere, der går lidt op i tid, kan bidrage til at mindske nuværende og kommende rekrutteringsudfordringer inden for eksempelvis ældre- og børneområdet. Generelt er der et stort potentiale, da omkring 50 % af Norddjurs Kommunes ansatte er ansat på deltid. At flere medarbejdere går op i tid, eller på fuldtid, hvis de ønsker det, har et stort rekrutteringspotentiale, og det er et fokuspunkt i HR-strategien 2022-2025.

Nedenfor ses en oversigt over antallet af fuldtidsansatte i Norddjurs Kommune sammenlignet med omegnskommuner og landsgennemsnittet. Her fremgår det, at Norddjurs Kommune har en lidt lavere andel fuldtidsansatte end såvel omegnskommuner som hele landet. Den procentuelle fordeling på de forskellige ugentlige timetalsintervaller er sammenlignelig. Sammenlignet med 2023, er der samlet set sket en lille stigning fra 50,1 % til 50,6 % i andelen af fuldtidsansatte. Andelen på et højt timetal mellem 32-36 timer er derimod faldet en smule fra 23,2 % i 2023 til 23,0 % i 2024.

Fra 2024 har KL og forhandlingsfællesskabet besluttet, at medarbejdere på velfærdsområdet har ret til at få komme på fuldtid, hvis de ønsker det i årene 2024, 2027 og 2030.

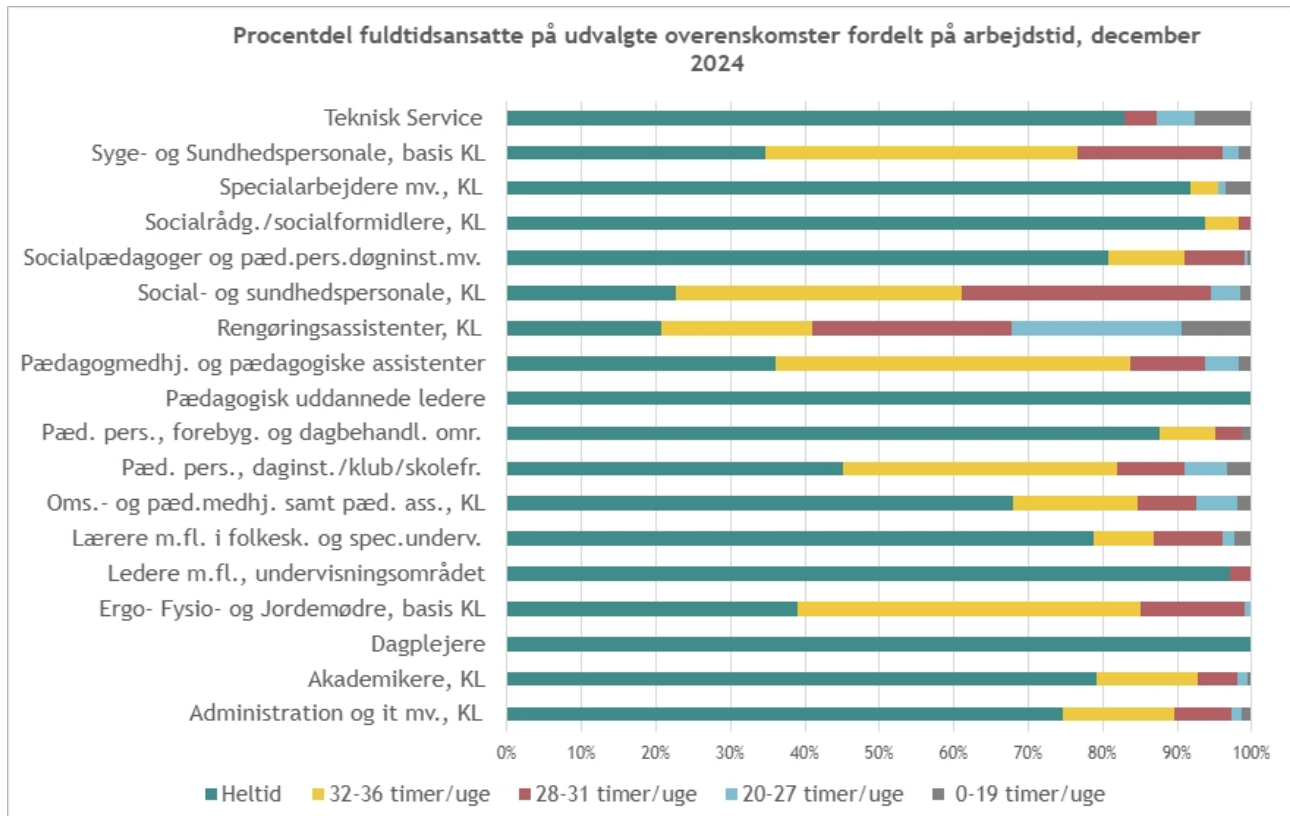


Figur 12: Andel ansatte fordelt på ugentlig arbejdstid i procent

Kilde: KRL, data for overenskomstansatte månedslønnede per december 2024

I nedenstående figur ses en oversigt over fordelingen af ugentlig arbejdstid indenfor udvalgte medarbejdergrupper. Her fremgår det, at der er store forskelle på, hvilke områder, der har en henholdsvis høj og lav andel af medarbejdere på fuldtid. Særligt indenfor ældreområdet, på børneområdet og på rengøringsområdet er andelen af fuldtidsansatte lav, hvilket er i tråd med KL's erfaringer. Det er således også her, der er det største potentiale for at øge andelen på fuldtid eller et højere ugentlig timetal.





Figur 13: andel ansatte fordelt på overenskomst  
 Kilde: KRL, data for overenskomst månedslønnede per december 2024

Den samlede andel af medarbejdere i Norddjurs på fuldtid (37 timer/uge) er steget beskedent. Når man ser nærmere på de enkelte overenskomstgrupper og sammenligner med data fra 2023, ses det, at stigningen særligt findes hos de overenskomstgrupper, som historisk har haft en lav andel medarbejdere på fuldtid. Dette er bl.a. nedenstående:

- Rengøringsassistenter, som er steget fra 16% til 21% fuldtidsmedarbejdere
- Social- og sundhedspersonale, som er steget 19 % til 23 % fuldtidsmedarbejdere
- Syge- og sundhedspersonale, som er steget fra 29 % til 35 % fuldtidsmedarbejdere
- Pædagogmedhjælper og pædagogiske assistenter, som er steget fra 30 % til 36 % fuldtidsmedarbejdere

Nedenfor ses en tabeloversigt over ugentligt timetal i 2024 for hhv. 37 timer/uge, 32-36 timer/uger og 28-31 timer/uge. I parentes ses samme procentandel for gruppen i 2023.

Andel ansatte på hhv. 37, 32-26 og 28-31 t/ugen per december 2024. I parentes ses andelen i 2023.			
Gruppe	37 t/uge	32-36 t/uge	28-31 t/uge
	2024 (2023)	2024 (2023)	2024 (2023)
	i procent	i procent	i procent
Administration og it mv.	75 (76)	15 (13)	8 (7)
Akademikere	79 (79)	14 (13)	5 (6)
Ergo- Fysio- og Jordemødre	39 (41)	46 (46)	14 (11)
Lærere m.fl. i folkesk. og spec.undervisning.	89 (82)	8 (7)	9 (7)
Oms.- og pæd.medhj. samt pæd. ass.			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omsorgs- og pædagogmedhjælpere</li> <li>• Pau-elever</li> <li>• Pædagogiske assistenter</li> </ul>	68 (62)	17 (21)	8 (13)
Pæd. pers., daginst./klub/skolefr.	45 (42)	37 (37)	9 (13)
Pæd.medhj. og pædagogiske assistenter	36 (30)	48 (54)	10 (9)
Rengøringsassistenter	21 (16)	20 (25)	27 (30)
Social- og sundhedspersonale	23 (19)	38 (41)	33 (35)
Socialpædagoger og pæd.pers.døgninst.mv.	81 (83)	10 (7)	8 (9)
Socialrådg./socialformidlere.	94 (94)	5 (5)	2 (1)
Specialarbejdere mv., KL (n=56)	92 (89)	4 (5)	0 (3)
Syge- og Sundhedspersonale	35 (29)	42 (45)	20 (21)
Teknisk Service	83 (89)	0 (0)	4 (4)

Figur 14. Andel ansatte på hhv. 37, 32-26 og 28-31 t/ugen indenfor udvalgte grupper per december 2024. I parentes ses procentandelen per december 2023.  
Kilde: Norddjurs Kommune

### Delopsamling

Nøgletallene kan fortælle os noget om udviklingen af forskellige personalepolitiske forhold. I forhold til alder ligger Norddjurs generelt på niveau med både omegnskommuner og hele landet, dog er aldersgennemsnittet på omsorgs- og pædagogmedhjælpere samt pædagogiske assistenter og teknisk service højere i Norddjurs. På gennemsnitslønnen ligger Norddjurs en smule lavere end omegnskommuner og hele landet. Det ses også, at kvinder generelt set får lavere løn end mænd, hvilket er en tendens hos alle tre populationer. I Norddjurs består 80 % af medarbejderne af kvinder, og der er flere kvindelige ledere, hvilket giver god mening i forhold til kønssammensætningen af medarbejderne. Norddjurs ligger på niveau med omegnskommuner og hele landet hvad angår ansatte på særlige vilkår. I forhold til personaleomsætning ligger Norddjurs højere end omegnskommuner og hele landet på flere medarbejdergrupper. Her kan der særligt nævnes socialrådgivere, lærere og akademikere. Fra 2023 til

2024 er den samlede personaleomsætning steget i Norddjurs, hvilket også er en tendens som ses ved omegnskommunerne og i hele landet. Norddjurs har en lidt lavere andel af fuldtidsansatte, men der er dog sket en lille stigning på 0,5 % fra 2023 til 2024. Ser vi derimod på de enkelte overenskomstgrupper, ses der en højere stigning på visse områder, som historisk set, har haft en lav andel af fuldtidsansatte. Her kan der bl.a. nævnes rengøringsassistenter, social- og sundhedspersonale, syge- og sundhedspersonale samt Pædagogmedhjælper og pædagogiske assistenter. Nøgletallene er dermed være med til at indikere, hvor der kan være behov for at igangsætte HR- og arbejdsmiljøinitiativer, og samtidig kan tallene være med til at indikere den effekt, som initiativerne har haft.