

REFERAT § 17, stk. 4-udvalget for sygefravær og arbejdsmiljø 2026-2029 d. 11-05-2026

Mødedato Mandag d. 11. maj 2026 kl. 15:00

Mødested Mødelokale B1 (18 pers.)

Indholdsfortegnelse

Godkendelse af dagsorden.....	3
Velkommen til udvalget. Hvem er vi?.....	4
Byrådets formål med udvalget og kommissoriet for udvalgets arbejde.....	5
Den attraktive og nytænkende arbejdsplads.....	6
Opsummering af anbefalinger fra netværksgruppe om rekruttering.....	7
Hvilken forskel kan og skal udvalget konkret gøre?.....	8
Status for sygefravær og trivsel.....	9
Mødekalender.....	11
Forslag til drøftelser på næste møde.....	12
Eventuelt.....	13

Punkt 2: Godkendelse af dagsorden

81.00.00-G01-25-41

Kompetence

§ 17, stk. 4-udvalget for sygefravær og arbejdsmiljø.

Sagsfremstilling

Godkendelse af dagsorden.

Indstilling

Det indstilles til § 17, stk. 4-udvalget, at:

1. Godkende dagsorden.

Beslutning

Godkendt.

Punkt 3: Velkommen til udvalget. Hvem er vi?

81.00.00-G01-25-41

Kompetence

§ 17, stk. 4-udvalget for sygefravær og arbejdsmiljø.

Sagsfremstilling

Da det er udvalgets første møde, tager vi en kort præsentationsrunde af udvalgets medlemmer. Oversigt over medlemmer også vedlagt som bilag.

Indstilling

Det indstilles til § 17, stk. 4-udvalget, at:

1. Udvalgets medlemmer kort præsenterer sig.

Beslutning

Udvalgets medlemmer præsenterede sig.

Bilag

Oversigt over medlemmer af § 17, stk. 4 udvalg om sygefravær og arbejdsmiljø

Punkt 4: Byrådets formål med udvalget og kommissoriet for udvalgets arbejde

81.00.00-G01-25-41

Kompetence

§ 17, stk. 4-udvalget for sygefravær og arbejdsmiljø.

Sagsfremstilling

I forbindelse med budgetaftalen for 2026 (indgået 18. september 2025) besluttede Byrådet at afsætte kr. 1,7 mio. i 2026 og kr. 1,0 mio. i 2027 til en målrettet indsats for at forebygge og nedbringe sygefravær og forbedre arbejdsmiljø på arbejdspladser i Odsherred Kommune. I samme forbindelse besluttede Byrådet at nedsætte et §17, stk. 4-udvalg, som har til opgave at målrette og styrke indsatsen på området.

Byrådet har på møde den 23. marts 2026 godkendt kommissoriet for udvalgets arbejde (vedlagt). Af kommissoriet fremgår bl.a., at de afsatte midler skal ud at virke dér, hvor behovet er størst. Og at det vurderes, at det er i centrene: Omsorg og Sundhed, Social og Arbejdsmarked samt Børn, Unge og Familier. En pulje af midlerne forvaltes dog direkte af § 17, stk. 4-udvalget.

I de tre centre forudsættes det, at anvendelsen af midlerne drøftes i centrenes respektive Center MED-udvalg (CMU), og at de indsatser som CMU'erne beslutter at iværksætte for at forebygge og nedbringe sygefravær og forbedre arbejdsmiljø, skal tale ind i et eller flere af de spor, som er beskrevet i kommissoriet.

Indstilling

Det indstilles til § 17, stk. 4-udvalget at:

1. Tage Byrådets formål med udvalget og kommissoriet for udvalgets arbejdet til efterretning.

Beslutning

Taget til efterretning.

Bilag

Kommissorium for § 17, stk. 4 udvalg - godkendt på byrådsmødet 23. marts 2026

Punkt 5: Den attraktive og nytænkende arbejdsplads

81.00.00-G01-25-41

Kompetence

§ 17, stk. 4-udvalget for sygefravær og arbejdsmiljø.

Sagsfremstilling

I kommissoriet for udvalgets arbejde står der blandt andet:

Det er en del af Odsherred Kommunes vision, at vi i Odsherred er "Sammen om den gode arbejdsplads", og uddybende står der i visionen bl.a.: "Vi vægter fleksibilitet og et godt og mangfoldigt arbejdsmiljø, så vi kan fastholde og tiltrække dygtige medarbejdere".

Med andre ord: Vi skal sammen skabe den gode arbejdsplads, som er attraktiv for både nuværende og kommende medarbejdere, og derfor er nærvær, ledelse, trivsel, samarbejde, balance og fleksibilitet vigtige ingredienser.

I efteråret 2023 præsenterede direktør, cand.psych.aut. og ph.d. Claus Elmholdt fra konsulenthuset LEAD "Helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads" og "Helhedsmodellen for den nytænkende arbejdsplads" for Odsherred Kommunes ledelsesorganisation og Hovedudvalget. Modellerne tager udgangspunkt i den nyeste forskning om, hvad der tiltrækker og tilknytter nuværende og kommende medarbejdere til arbejdspladserne. Desuden er modellerne visuelle i deres udtryk og vakte god genklang i såvel ledelsesorganisation som i Hovedudvalget, og vi har i organisationen siden refereret til modellerne flere gange.

Modellerne blev udviklet i forbindelse med at Claus Elmholdt, Cecilie Schultz Pedersen og Christian Qvick i februar 2025 udgav bogen: *"Hjælp, vi mangler kolleger! Sådan skaber du den attraktive arbejdsplads"*.

Vi vil gerne præsentere modellerne for § 17, stk. 4-udvalget med et ønske om, at modellerne kan blive en fælles referenceramme - en slags visuelle stilladser - for udvalget, når vi taler om at skabe attraktive arbejdspladser, som nuværende og kommende medarbejdere har lyst til at være eller blive en del af.

Modellerne er vedlagt og bliver yderligere introduceret på mødet.

Indstilling

Det indstilles til § 17, stk. 4-udvalget at:

1. Drøfte modellerne og vurdere, om de kan anvendes som fælles referenceramme for udvalgets arbejde.

Beslutning

Udvalget drøftede modellerne og vurderede, at de er meget anvendelige som referenceramme for udvalgets arbejde. På næste møde i udvalget ønskes en plan for, hvordan kendskab til og formålet med at arbejde med modellerne, med særlig vægt på helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads, kan udbredes i hele organisationen, og herunder hvordan arbejdet med modellerne kan indgå i onboarding af nye chefer og ledere.

Bilag

Helhedsmodellen for den nytænkende arbejdsplads (version fra bogen)

Helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads (version fra bogen)

Punkt 6: Opsummering af anbefalinger fra netværksgruppe om rekruttering

81.00.00-G01-25-41

Kompetence

§ 17, stk. 4-udvalget for sygefravær og arbejdsmiljø.

Sagsfremstilling

Med budgetaftalen for 2025 blev der nedsat en netværksgruppe for rekruttering med det formål at komme med ideer til en styrket rekrutteringsindsats, så Odsherred Kommune kan lykkes med opgaven de kommende år.

Netværksgruppen af rapporterede deres anbefalinger til Trivsels-, Sundheds- og Forebyggelsesudvalget på dets møde den 2. december 2025. Sagsfremstilling og bilag med netværksgruppens anbefalinger kan læses her: [Orientering om anbefalinger fra netværksgruppen for rekruttering.](#)

Netværksgruppens anbefalinger er desuden vedhæftet som bilag.

Netværksgruppen er kommet med 2-3 anbefalinger inden for temaerne: Onboarding; Karriereveje og strategisk kompetenceudvikling; Employer Branding; Alternative rekrutteringsformer. Alle temaer som taler ind i helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads og er relevante i forhold til at skabe arbejdspladser, som ledere og medarbejdere har lyst til at blive eller være en del af.

På mødet deltager byrådsmedlem Julie Jacobsen, som var udvalgsformand for Trivsels-, Sundheds- og Forebyggelsesudvalget og for netværksgruppen for rekruttering.

Indstilling

Det indstilles til § 17, stk. 4-udvalget at:

1. Drøfte, hvordan anbefalingerne fra netværksgruppen for rekruttering kan indgå i § 17, stk. 4-udvalgets videre arbejde.

Beslutning

Repræsentanter fra den tidligere netværksgruppe for rekruttering, opsummerede arbejdet og anbefalingerne til inspiration og brug for det videre arbejde i udvalget. Udvalget drøftede anbefalingerne med særligt fokus på employer branding, onboarding og brug af e-learning.

Udvalget besluttede, at der på næste møde skal præsenteres forslag til og plan for, hvordan konkrete tiltag kan igangsættes.

Bilag

Anbefalinger fra Netværksgruppen for Rekruttering (3)

Punkt 7: Hvilken forskel kan og skal udvalget konkret gøre?

81.00.00-G01-25-41

Kompetence

§ 17, stk. 4-udvalget for sygefravær og arbejdsmiljø.

Sagsfremstilling

Hvilken forskel kan og skal udvalget konkret gøre?

På baggrund af Byrådets formål med udvalget, kommissoriet for udvalgets arbejde, introduktionen af modellerne for den attraktive og den nytænkende arbejdsplads samt anbefalingerne fra netværksgruppen om rekruttering lægges op til en drøftelse af, hvilken forskel udvalgets medlemmer håber og forventer, at § 17, stk. 4-udvalget kan gøre.

Indstilling

Det indstilles til § 17, stk. 4-udvalget at:

1. Drøfte, hvilken forskel udvalgets medlemmer håber og forventer, at § 17, stk. 4-udvalget kan og skal gøre?

Beslutning

Udvalgets medlemmer fortalte om deres forventninger. Af særligt fremhævede emner var:

- Få afdækket hvorfor vi i Odsherred Kommune har landets højeste sygefravær. Sammen med ledere og medarbejdere skal vi finde ud af hvor det er at skoen trykker. Vi skal bidrage med indsigter og indsatser, der kan sikre et fald i sygefraværet. For vi skal gøre noget ved det fravær.
- Vi skal skabe en attraktiv arbejdsplads, som medarbejderne siger, at det er fedt at være en del af. Vi skal arbejde med at fleksible arbejdsforhold bliver en reel del af hele organisationen.
- Hvad der er de vigtigste indsatsområder. Og vi skal turde prioritere og igangsætte prøvehandling.
- Vi skal arbejde databaseret. Både i forhold til hvad der virker, og hvad der ikke virker.
- Vi skal også tale om dem, der kommer på arbejde hver eneste dag, og gør en indsats for kerneopgaven og måske en ekstra indsats for de kolleger som er fraværende.
- Måden vi taler om hinanden og om kommunen har betydning for den attraktive arbejdsplads. Det kan vi alle bidrage til

Punkt 8: Status for sygefravær og trivsel

81.00.00-G01-25-41

Kompetence

§ 17, stk. 4-udvalget for sygefravær og arbejdsmiljø.

Sagsfremstilling

Trivselsmåling og APV (2-i-1)

I Odsherred Kommune blev der senest i efteråret 2024 gennemført en trivselsmåling og APV (arbejdspladsvurdering), også kaldet en 2-i-1-måling. Rambøll stod for målingen, og data blev præsenteret i december 2024. Vedlagt er Rambølls overordnede analyse af data. Organisationens svarprocent var 75 %, hvilket er i den lave ende og samtidig dækker over et stort udsving i svarprocenter (fx: Center for Omsorg og Sundhed 58 %, Center for Børn, Unge og Familier 80 %, Center for Social og Arbejdsmarken 89 % og Center for Organisation 95 %).

Rambøll fremhæver i den overordnede analyse, at særligt medarbejdernes oplevelse af at være motiveret og engageret i arbejdet ligger relativt højt set i forhold til Rambølls eksterne benchmark, mens flere medarbejdere hos Odsherred Kommune oplever krænkende adfærd sammenlignet med det eksterne benchmark. Rambøll skriver også, at det arbejdsrelaterede sygefravær ligger på niveau med det eksterne benchmark.

De spørgsmål i målingen som **vurderes højest af medarbejderne**, er fx: "Mine arbejdsopgaver er meningsfulde", "I min afdeling hjælper og støtter vi hinanden", "I min afdeling løser vi kerneopgaven med brugerne/borgerne i centrum" og "Jeg er tilfreds med den fleksibilitet, som mit arbejde giver mig mulighed for".

Mens de spørgsmål i målingen, der **vurderes lavest af medarbejderne** er fx: "I min afdeling bliver vi involveret i beslutninger om forandringer på arbejdspladsen", "Jeg oplever sjældent stress, som gør mig utilpas" og "Der er generelt balance mellem mine opgaver og den tid, som jeg har til rådighed".

Alle ledere har modtaget rapporter for netop deres ledelsesområde, og i afdelingerne har arbejdsmiljørepræsentanter og medarbejdere været inddraget i at udarbejde handlingsplaner på baggrund af data fra rapporterne.

Personaleomsætning

Helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads handler om de faktorer, som der er forskningsmæssig belæg for påvirker arbejdspladsens muligheder for **tiltrækning** og **tilknytning** af ledere og medarbejdere. Og i relation til tilknytningsbegrebet kan det være relevant at se på Odsherred Kommunes personaleomsætning. Vedlagt er personaleomsætningstal for de seneste 12 mdr.

En tommelfingerregel er, at en passende personaleomsætning er på mellem 10-15 %. Personaleomsætningen for Odsherred Kommune er i de seneste 12 måneder 18,6 % og må derfor betragtes som til den høje side.

En passende personaleomsætning på mellem 10-15 % kan være med til at sikre, at frisk viden og nye kompetencer og perspektiver bringes ind i organisationen, samtidig med at der fortsat er kontinuitet i arbejdet.

En personaleomsætning på under 10 % kan bidrage til stabilitet og kontinuitet i afdelingen og mindske rekrutterings- og oplæringsomkostninger. Men den kan også medføre risiko for stagnation og mindre udvikling i afdelingen samt give risiko for, at der udvikles en kultur, hvor det kollegiale fællesskab kommer til at stå foran løsningen af kerneopgaven.

En høj personaleomsætning betyder, at organisationen både taber viden og erfaring, når mange medarbejdere "går ud af døren". Desuden medfører en høj personaleomsætning store omkostninger til ansættelse, udvælgelse og oplæring/uddannelse af nye medarbejdere. Og der kan være risiko for en "smitteeffekt", hvor en medarbejders eller leders fratræden kan føre til, at arbejdspladsen bliver præget af uro og usikkerhed, hvilket kan føre til, at der er flere, der søger væk.

I bilaget fremgår det, at nogle enheder er registreret med en høj personaleomsætning på +20 %. Nogle af disse enheder repræsenterer kun et mindre antal medarbejdere, hvilket betyder, at hvis 4-6 medarbejdere fratræder, så bliver personaleomsætningsprocenten meget høj. Se fx Skovinstitutionerne, hvor der er 12-15 medarbejdere og en personaleomsætningsprocent på 37 %, eller Uddannelsessporet, hvor tre ud af otte stillinger ikke er genbesat og giver en personaleomsætning på 46,4 %.

Der fremgår også relativt høje personaleomsætningsprocenter på skolerne og plejecentrene, hvor en markant del af fratrædelserne er sket, fordi medarbejderne er flyttet over i Ejendomme (som dermed har oplevet en stor tilvækst) i forbindelse den nye organisering af Ejendomme og serviceområdet. Når medarbejdere skifter mellem afdelinger, der ligger forskellige steder i systemhierarkiet, vil det påvirke omsætningsprocenten i de relevante afdelinger. Vi har ikke data til at differentiere, om medarbejderen flytter af egen drift eller som led i en organisationsændring. Interne røkeringer vil dog ikke påvirke den samlede omsætningsprocent for kommunen.

Sygefravær

Kigger vi på Odsherred Kommune som helhed, viser de vedlagte sygefraværdata desværre en stigende tendens. I 1., 2. og 3. kvartal 2025 var sygefraværet højere end de sammenlignelige kvartaler i 2024. Kun 4. kvartal 2025 lå lidt lavere end samme kvartal 2024. Og i 2026 ses, at fraværet i 1. kvartal igen ligger markant højere end de tidligere år.

Hvert år i medio maj publicerer KRL (Kommunerne og Regionernes Løndatakontor) deres årlige fraværstatistik for kommunerne. I 2024 var Odsherred Kommune placeret med det næsthøjeste sygefravær af landets 98 kommuner. KRL-

tallene for 2025 er endnu ikke publiceret. Hvis tallene bliver publiceret før mødet i udvalget, medbringes de. Af kommissoriet for udvalgets arbejde fremgår det, at der på udvalgets første møde præsenteres aktuel status på sygefravær og trivsel på henholdsvis ældre- og socialområdet. På mødet vil ledere fra området præsentere dette. Det bør dog også have opmærksomhed, at der ses en stigende tendens i fraværet i nogle dagtilbud og på nogle skoler, ligesom Familieafdelingen gennem længere tid har haft et relativt højt fravær. Derfor foreslås, at der på næste møde præsenteres aktuel status på sygefravær og trivsel på børne-, unge- og familieområdet.

Yderligere indsatser

Med de midler Byrådet har afsat til at forebygge og nedbringe sygefraværet og forbedre arbejdsmiljøet, er der lagt op til, at Center-MED-udvalgene i Omsorg og Sundhed; Social og Arbejdsmarked samt Børn, Unge og Familier drøfter og beslutter, hvordan de bedst iværksætter og målretter indsatser, der får effekt.

§ 17, stk.4-udvalget kan også iværksætte indsatser, og i kommissoriet anbefales det, at udvalget i særlig grad drøfter mulige indsatser i relation til kommissoriets spor 1, der handler om at forebygge og håndtere sygefravær med et særligt blik på a) arbejdspladser hvor der er risiko for høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker; b) ledelse af psykisk arbejdsmiljø; c) arbejdet med at skabe et sikkert og sundt fysisk arbejdsmiljø. På mødet vil HR komme med forslag til mulige indsatser.

Indstilling

Det indstilles til § 17, stk. 4-udvalget at:

1. Tage aktuel status på sygefravær og trivsel til efterretning
2. Drøfte, hvilke yderligere indsatser der eventuelt kan igangsættes.

Beslutning

1. På baggrund af oplæg om sygefravær, trivsel og konkrete lokale initiativer henholdsvis hjemme- sygeplejen og socialområdet, blev den aktuelle status på sygefravær og trivsel taget til efterretning.
2. Udvalget efterspurgte, at der på næste møde gives en præsentation af allerede iværksatte initiativer med henblik på at forebygge - og nedbringe sygefravær. Der ønskes desuden status på sygefravær og indsatser i Center for Børn, Unge og Familier. Udvalget besluttede endvidere at data skal kvalificeres yderligere frem til næste møde.

Bilag

Odsherred Kommune - Kommenteret rapport 9-12-2024

HR personaleomsætning 1. maj 2025 - 30. april 2026

Sygefravær fra 1. kvartal 2024 til 1. kvartal 2026

Punkt 9: Mødekalender

81.00.00-G01-25-41

Kompetence

§ 17, stk.4-udvalget for sygefravær og arbejdsmiljø.

Sagsfremstilling

Vedlagt er et forslag til mødekalender for møder i § 17, stk. 4-udvalget for sygefravær og arbejdsmiljø. I kommissoriet for udvalgets arbejde står der, at udvalget forventes at mødes hver 3. måned, og at der i første omgang tilrettelægges en møderække frem til sommeren 2027.

Indstilling

Det indstilles til § 17, stk. 4-udvalget at:

1. Godkende forslaget til mødekalender for § 17, stk. 4-udvalget for sygefravær og arbejdsmiljø.

Beslutning

Mødekalenderen godkendt, med en beslutning om at udvide alle møder med en time, så møderne fremover er af tre timers varighed.

Bilag

Forslag til mødekalender

Punkt 10: Forslag til drøftelser på næste møde

81.00.00-G01-25-41

Kompetence

§ 17, stk. 4-udvalgt for sygefravær og arbejdsmiljø.

Sagsfremstilling

Forslag til temaer på næste møde:

- Opfølgning på udviklingen i data (sygefravær og personaleomsætning)
- Indsatser der har været igangsat i Odsherred Kommune over de seneste år og effekten af dem
- Status på sygefravær og trivsel i Center for Børn, Unge og Familier (særligt fokus på Dagtilbudsområdet og Skolerne)
- Forslag og drøftelser af indsatser iværksat af § 17, stk. 4-udvalget
- Status på initiativer igangsat af Center MED-udvalgene i Center for Omsorg og Sundhed, Center for Social og Arbejdsmarked og Center for Børn, Unge og Familier

Indstilling

Det indstilles til § 17, stk. 4-udvalget at:

1. Drøfte og kvalificere forslag til temaer på udvalgets næste møde

Beslutning

Der var en drøftelse af mulige emner, og det blev besluttet, at formand og kommunaldirektør sammensætter den kommende dagsorden ud fra drøftelserne.

Punkt 11: Eventuelt

81.00.00-G01-25-41

Kompetence

§ 17, stk. 4-udvalget for sygefravær og arbejdsmiljø.

Sagsfremstilling

Drøfte og informere om andre forhold, som ikke er på dagsordenen.

Indstilling

Det indstilles til § 17, stk.4-udvalget at:

1. tage informationerne til efterretning.

Beslutning

Taget til efterretning.