

REFERAT Direktionen d. 20-05-2026

Mødedato Onsdag d. 20. maj 2026 kl. 08:00

Mødested Udvalgsværelse 1

Indholdsfortegnelse

Aftaleenheder og ledelsesniveauer.....	3
Lederforum og ledelsesudvikling i Lemvig Kommune.....	4
Erhvervsservice.....	5
Fremtidens arbejdsmiljøorganisering.....	6
Planlægning af fælles personalemøde på Rådhuset den 10. juni 2026.....	8
Drøftelse af kommende dagsordner i fagudvalgene.....	9
Emner til langt møde med borgmesteren den 10. juni 2026.....	10
Eventuelt.....	11
Lukket: Møde med borgmesteren.....	12

Punkt 1: Aftaleenheder og ledelsesniveauer

00.15.00A00-2-26

Indstilling

Kommunaldirektøren indstiller:

- At den anbefalede definition af aftaleenheder i Lemvig Kommune godkendes.
- At ledelsesniveauerne i ledelsesgrundlaget drøftes.
- At ledelsesgrundlaget revideres som foreslået og en arbejdsgruppe nedsættes.

Beslutning

Indstillingen godkendt.

En aftaleenhed er defineret ved at lederen har budgetansvar, personaleansvar og eget MED-formandsskab.

Pia Ulv Helleland og Ditte Aagaard kommer med et oplæg til kommissorium og proces for tilretning af ledelsesgrundlaget i 2027 i efteråret 2026.

Sagsfremstilling

HR-konsulent Ditte Ågård Pedersen deltager i mødet kl. 09:00.

Lemvig Kommune er organiseret i aftaleenheder, men det er i dag ikke formelt defineret, hvad en aftaleenhed omfatter, eller hvilket ansvar der følger med ledelsen af den. Dette skaber uklarhed i forhold til ledelsesgrundlaget, MED-organisationen og deltagerkredsen til Lederforum.

Der er en bred forståelse af, at en aftaleenhed rummer budgetansvar, personaleansvar og MED-formandskab. Det anbefales, at direktionen formelt godkender denne definition for at skabe klarhed og sammenhæng i organisationen.

Ledelsesgrundlaget:

Den tydelige definition af aftaleenheder bør indarbejdes ved næste revidering af ledelsesgrundlaget, så dette afspejler de ledelsesniveauer, der faktisk findes i kommunen. Samtidig anbefales det at tilføje et ledelsesniveau for medarbejdere med delegeret ledelse (fx teamledere og koordinatore), så alle lederroller er beskrevet og legitime.

Det foreslås, at der nedsættes en arbejdsgruppe til at gennemføre revideringen af ledelsesgrundlaget i 2027.

Direktionen bedes drøfte ledelsesniveauerne i ledelsesgrundlaget og herunder have en opmærksomhed på, hvordan vi sørger for at få et ledelsesgrundlag, som alle ledere kan se sig selv i.

Hvorfor er en tydelig definition vigtig?

En klar kobling mellem aftaleenheder og ledelsesniveauer skaber:

- Klarhed og kvalitet i ledelsen gennem tydelige roller, ansvar og beslutningsveje.
- Bedre rekruttering og onboarding, fordi lederroller er klart beskrevet og legitimeret.
- Fastholdelse og bæredygtig ledelse, da uklarhed i roller er en væsentlig kilde til trivselsudfordringer.
- Mere ensartet ledelsespraksis og stærkere kultur, når ledelsesgrundlaget afspejler virkeligheden.
- Strategisk sammenhæng og organisatorisk tryghed, fordi ledelse udøves med tydeligt mandat.

Økonomiske konsekvenser

Ingen bemærkninger.

Bilag

Ledelsesgrundlag 2022

Punkt 2: Lederforum og ledelsesudvikling i Lemvig Kommune

81.45.00A00-1-26

Indstilling

Kommunaldirektøren indstiller:

- At Lederforums formål, deltagerkreds og behov for eventuelle justeringer drøftes.

Beslutning

Direktionen ønsker at der fra 2027 afholdes et ledertræf på 1 dag med leder og afdelingsleder samt 1 døgnsseminar for lederforum.

Ditte Ågård udarbejder forslag til kommissorium for henholdsvis ledertræf og lederforum, som sendes til drøftelse i Direktionen.

Sagsfremstilling

HR-konsulent Ditte Ågård Pedersen deltager i mødet kl. 09:00.

Lemvig Kommunes Lederforum har i en årrække afholdt to årlige seminarer - et dagseminar i foråret og et døgnsseminar i efteråret. Kommunens afdelingsledere har været inviteret med til dagseminaret med henblik på at styrke fællesskabet på tværs af ledelsesniveauer, skabe større indsigt i hinandens opgaver samt understøtte en fælles samarbejds- og ledelseskultur i kommunen.

Evaluerings af specielt dagseminaret har dog givet anledning til at gentænke konstruktionen omkring ledelsesudvikling i Lemvig Kommune.

Kommissorium for Lederforum-arbejdsgruppen fra 2020 er vedhæftet som bilag. Især baggrunds- og formålsbeskrivelsen er også beskrivende for Lederforum.

Lederforums deltagerkreds er defineret som ledere af aftaleenheder. En tydelig definition af aftaleenheder og ledelsesniveauer understøtter en konsistent og transparent afgrænsning af deltagerkredsen. I praksis er der dog undtagelser.

Direktionen bedes drøfte Lederforums formål, deltagerkreds og eventuelle justeringer. Til drøftelsen præsenteres tre forskellige scenarier.

Direktør Pia Ulv Helleland og HR-konsulent Ditte Ågård Pedersen tager Direktionens input med videre i forhold til at udarbejde et forslag på en eventuelt revideret model for ledelsesudvikling. Denne model godkendes efterfølgende i Direktionen.

Økonomiske konsekvenser

Medlemmer af Lederforum betaler et årligt kontingent på 5000 kr., som dækker udgifterne til afholdelse af et dagseminar og døgnsseminar.

Bilag

Kommissorium, arbejdsgruppe bag Lederforum, Lemvig Kommune

Punkt 3: Erhvervsservice

24.00.00A00-3-26

Resumé

Opfølgning på punkt om Erhvervsservice Direktionens møde den 15. april 2026.

Indstilling

Kommunaldirektøren indstiller:

- At direktionen drøfter oplæg vedr. Erhvervsservice samt den videre proces og proces for politisk behandling.

Beslutning

Direktionen godkendte, at Lemvig Kommune etablerer egen erhvervsservice og ikke forlænger aftalen med Erhvervshuset.

Sagsfremstilling

Udviklingschef Johanne Hauerslev Christensen og Job- og Borgerservicechef Lene Nørlund deltager i mødet kl. 10:00.

Der indledes med et oplæg af Udviklingschefen.

Lemvig Kommune har en aftale med Erhvervshus Midtjylland om at varetage den lokale erhvervsservice, som leveres gennem StartVækst Lemvig. Aftalen om den lokale erhvervsservice udløber i starten af 2027.

Der følges der op på den tidligere dialog i direktionen.

Økonomiske konsekvenser

Økonomi og HR udtaler, at der er et budget på 949.000 kr. i 2026 til finansiering af erhvervsservice.

Punkt 4: Fremtidens arbejdsmiljøorganisering

87.00.00G01-3-26

Resumé

Lemvig Kommune har gennem en årrække haft gode trivselsmålinger, understøttet af stabile medarbejdergrupper og velfungerende arbejdsfællesskaber. Disse forudsætninger udfordres fremadrettet af rekrutteringsvanskeligheder, øgede krav til velfærdsopgaver, stigende pres på lederrollen samt ændrede forventninger og behov hos nye medarbejdergrupper.

Indstilling

Kommunaldirektøren indstiller:

- At behovet for og retningen i en Arbejdsmiljøstrategi 2027–2030 drøftes.
- At principper for fremtidens arbejdsmiljøorganisering, herunder TRIO-struktur eller arbejdsmiljøudvalg i større enheder, drøftes.
- At arbejdsmiljølederens rolle og mandat samt sammenhængen mellem Hoved MED, MED2 og lokal MED drøftes.
- At de økonomiske perspektiver i relation til en styrket arbejdsmiljøorganisering, herunder tillæg til arbejdsmiljørepræsentanter, drøftes.
- At arbejdsmiljøets rolle som strategisk løftestang for rekruttering, fastholdelse og kommunens samlede udvikling drøftes.

Beslutning

Generelt er der et godt arbejdsmiljø i Lemvig Kommune, indsatserne i 2027-2030 skal være at understøtte organisationen i konkrete situationer, udarbejde informationsmateriale til organisationen i forbindelse med forestående valg af arbejdsmiljørepræsentanter og understøttelse af resultatet af MPV'erne primo 2027.

Arbejdsmiljø og MTU medtages på Lederforum i efteråret.

Sagsfremstilling

Arbejdsmiljøleder Alice Ervolder Olesen deltager i mødet kl. 10:30.

Kommunaldirektøren og arbejdsmiljølederen ønsker, at Lemvig Kommune også i fremtiden har et stærkt og bæredygtigt arbejdsmiljø, der understøtter kvalitet i kerneopgaven, organisatorisk robusthed samt rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. Det forudsætter, at arbejdsmiljøarbejdet i højere grad organiseres strategisk, systematisk og med tydelige roller og ansvar på tværs af organisationen.

Som led heri foreslås igangsættelse af arbejdet med en Arbejdsmiljøstrategi 2027–2030, hvor et centralt omdrejningspunkt er drøftelse af fremtidens arbejdsmiljøorganisering. Dette vedrører både den lokale forankring i aftaleenhederne og den overordnede strategiske styring via MED-systemet.

I større aftaleenheder anbefales det, at arbejdsmiljøarbejdet organiseres gennem arbejdsmiljøudvalg eller en TRIO-struktur, hvor leder, arbejdsmiljørepræsentant og tillidsrepræsentant samarbejder systematisk om arbejdsmiljøet. En sådan organisering vurderes at kunne styrke:

- hurtig opsamling på mistrivsel
- forebyggelse af konflikter, stress og uhensigtsmæssige kulturer
- psykologisk tryghed i drøftelser af komplekse og belastende problemstillinger
- fokus på data, analyse, læring og lokale løsninger
- fælles ansvar og ejerskab for arbejdsmiljøet i hverdagen

For at sikre en sammenhængende og ensartet arbejdsmiljøindsats på tværs af Lemvig Kommune er det afgørende, at MED2-niveauets rolle er tydelig. I henhold til MED-aftalen har MED2 ansvaret for den overordnede strategiske retning, koordinering på tværs samt opfølgning på data og handleplaner. MED2 skal dermed fungere som bindeled mellem kommunens fælles arbejdsmiljømål og de lokale indsatser i enhederne.

Arbejdsmiljølederen vurderer, at følgende principper er centrale for, at fremtidens arbejdsmiljøorganisering skaber reel værdi:

- ledere skal være rustet og uddannet til rollen som arbejdsmiljøleder
- arbejdsmiljørepræsentanter skal have kompetencer og mandat til aktivt medansvar
- arbejdsmiljøindsatser skal ske i samarbejde mellem leder, AMR og evt. TR
- medarbejdere skal kende vejen til hjælp og procedurer ved arbejdsmiljøudfordringer
- roller og ansvar i opfølgningen skal være tydelige
- arbejdsmiljøpraksis skal sættes på dagsordenen.

Økonomiske konsekvenser

Økonomi og HR udtaler:

Som led i overvejelserne om en styrket arbejdsmiljøorganisering er der rejst spørgsmål om et eventuelt lokalforhandlet tillæg til arbejdsmiljørepræsentanter svarende til tillidsrepræsentanttillægget.

Der er aktuelt 65 arbejdsmiljørepræsentanter i Lemvig Kommune. Et tillæg i nutidskroner på 9.850 kr. pr.

arbejdsmiljørepræsentant årligt (nutidskroner) vil indebære en samlet årlig udgift på ca. 640.250 kr. ekskl. pension.

De økonomiske overvejelser indgår i en samlet drøftelse af arbejdsmiljøet som en strategisk investering i arbejdsmiljøet.

Punkt 5: Planlægning af fælles personalemøde på Rådhuset den 10. juni 2026

81.00.00P00-2-25

Resumé

Der holdes fælles personalemøde for personale på Rådhuset onsdag den 10. juni 2026.

Indstilling

Kommunaldirektøren indstiller:

- At der besluttet emner og indlægsholdere til det fælles personalemøde.

Beslutning

Dagsorden til personalemødet, den 10. juni 2026:

- Orientering om Budget 2027- 2030 ved Søren Søndergaard Kjær
- Lemvig Kommune 2040 og Målgruppeanalyse ved Claus Borg
- Visionsproces ved Pia Ulv Helleland

Sagsfremstilling

Der skal besluttet emner og indlægsholdere til det fælles personalemøde den 10. juni 2026.

Økonomiske konsekvenser

Ikke relevant

Punkt 6: Drøftelse af kommende dagsordner i fagudvalgene

85.02.02P35-62-25

Resumé

Drøftelse af kommende dagsordner i fagudvalgene.

Indstilling

Kommunaldirektøren indstiller:

- At kommende dagsordner i fagudvalgene drøftes.

Beslutning

Relevante punkter blev drøftet.

Sagsfremstilling

Med henblik på at opkvalificere dagsordenpunkter og sikre tværgående overblik ønskes en drøftelse af kommende dagsordner i fagudvalgene. Direktørerne orienterer om relevante punkter.

Økonomiske konsekvenser

Ikke relevant.

Punkt 7: Emner til langt møde med borgmesteren den 10. juni 2026

00.01.00I00-2-25

Resumé

Direktionen har langt møde med borgmesteren den 10. juni 2026.

Indstilling

Kommunaldirektøren indstiller:

- At der besluttet emner til mødet.

Beslutning

Budget 2027-2030.

Sagsfremstilling

Der er planlagt langt møde med borgmesteren onsdag den 10. juni 2026.

Der skal besluttet emner til mødet.

Økonomiske konsekvenser

Ikke relevant.

Punkt 8: Eventuelt

00.15.00I00-1-25

Beslutning

Intet.

Punkt 9: Lukket: Møde med borgmesteren

00.01.00I00-2-25