

Erhvervshus Midtjyllands bestyrelse
(Bestyrelsesmøde)

21-06-2024 09:00 - 12:30

Erhvervshus Midtjylland, INCUBA, Åbogade 15, 8200 Aarhus N,
Mødecenter lokale 5+6

Mødedeltagere : Brian Bech Nielsen (AFBUD), Else Søjmark, Frederik Rostrup-Nielsen, Ib Lauritsen, Irene Katballe, Jakob Beck Wätjen, Lise Berg Kildemark, Lone Børlum, Nicolai Gradman, Nils Borring, Ole Vind, Peter Juhl

Indhold

Punkt 1: Godkendelse af dagsorden.....	1
Punkt 2: Orientering fra formanden.....	1
Punkt 3: Orientering fra Direktøren.....	1
Punkt 4: 2. del af Komponentes analyse.....	1
Punkt 5: Rekruttering - Ansættelse af ny Direktør - Valg af leverandør til rekrutteringsproces.....	3
Punkt 6: Indspil til Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses investeringsplan 2025.....	5
Punkt 7: Næste bestyrelsesmøde.....	6
Punkt 8: Eventuelt.....	6
Punkt 9: Referat.....	6
Referat.....	7
Overblik: Noter.....	9
Overblik: Delte kommentarer.....	10

Punkt 1: Godkendelse af dagsorden

Sagsfremstilling

Referat af bestyrelsesmøde den 23. maj 2024 godkendes i First Agenda Prepare.

Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen godkender dagsordenen.

Beslutning

-

Punkt 2: Orientering fra formanden

Sagsfremstilling

Bestyrelsesformanden giver en orientering om sidste nyt samt aktiviteter siden sidste bestyrelsesmøde

Indstilling

Til orientering

Beslutning

-

Punkt 3: Orientering fra Direktøren

Sagsfremstilling

Interim direktør Mette Højborg tiltrådte den 28. maj 2024 og vil give en mundtlig orientering på opstart og arbejdet med at skabe rammen for en ny organisationskultur og et arbejdsmiljø, hvor medarbejderne får de bedst mulige ramme for at udføre deres arbejde og nå målsætningerne.

Der vil på mødet blive givet en orientering om proces og oplæg til ny samarbejds- og arbejdsmiljøstruktur, whistleblower ordning og konflikthåndtering samt ledelsessituationen.

Indstilling:

Det indstilles at orienteringen tages til efterretning.

Beslutning:

Punkt 4: 2. del af Komponent's analyse

Sagsfremstilling:

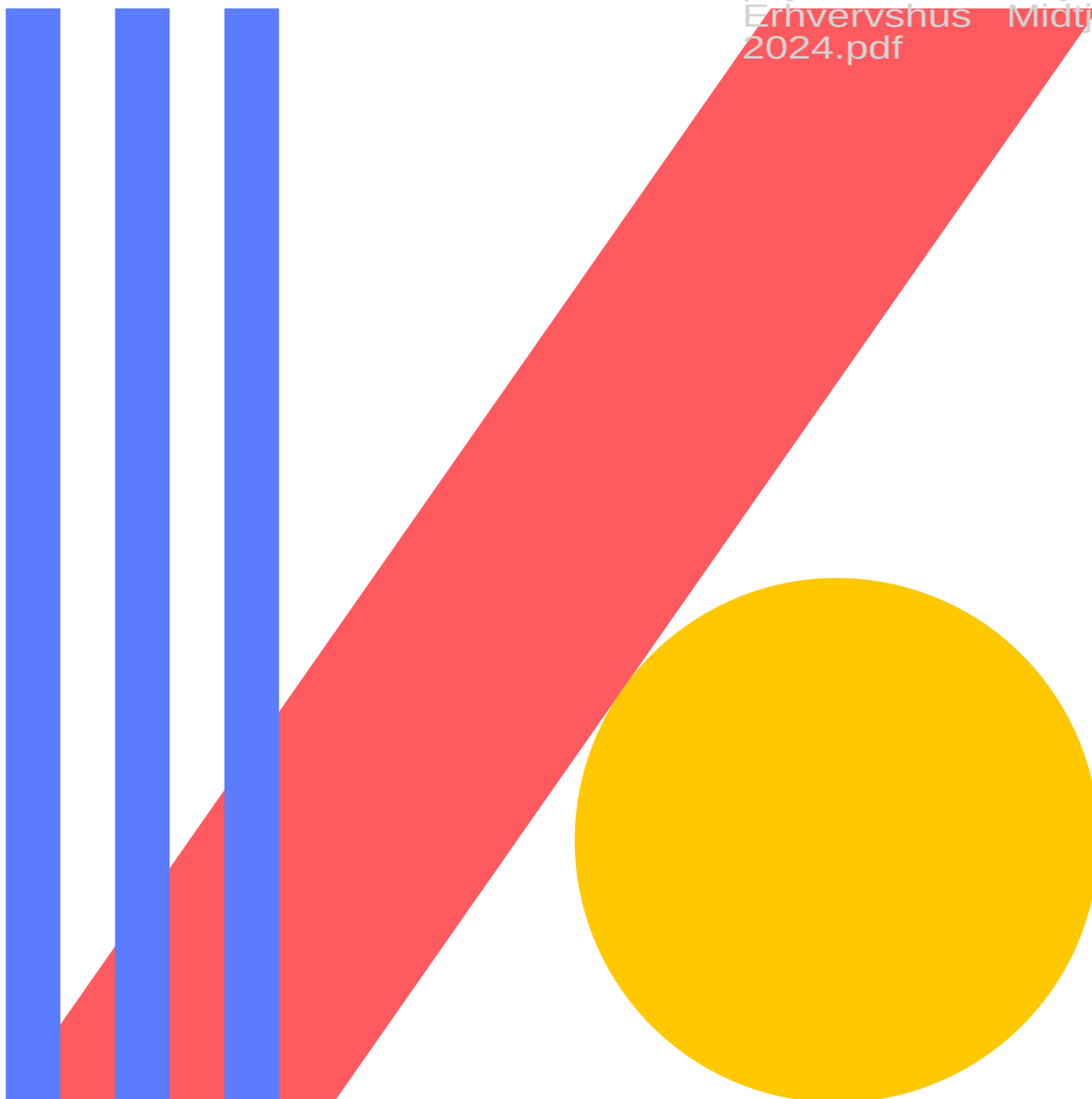
Peter Bøgh og Linda Stick fra Komponent vil på mødet mundtligt fremlægge resultaterne fra surveyundersøgelsen om krænkelse jf. aftale på bestyrelsesmødet den 22. maj 2024.

Indstilling

Det indstilles,

- at orienteringen tages til efterretning
- at resultaterne af undersøgelsen præsenteres på et orienteringsmøde for medarbejderne den 27. juni 2024.

Beslutning:



UNDERSØGELSE AF DET PSYKISKE ARBEJDSMILJØ

Erhvervshus Midtjylland

Åbogade 15

8200 Aarhus

28. juni 2024

1. INDLEDNING	3
2. OPSUMMERING	4
3. UNDERSØGELSESMETODER OG INDDRAGELSE AF ARBEJDSMILJØORGANISATIONEN	5
4. UNDERSØGELSENS FUND	7
4.1 Krænkende handlinger	7
4.1.1 De krænkende handlingers omfang og udspring	7
4.1.2 Karakteren af krænkende handlinger	10
4.1.3 Specifikke krænkende handlinger	11
4.2 De krænkende handlingers konsekvenser for arbejdsmiljøet	16
4.3 Øvrige temaer som har betydning for det psykiske arbejdsmiljø	17
5. OPFØLGNING PÅ ARBEJDSMILJØ OG ANVENDELSE AF APV	23
5.1 Direktørens redegørelse arbejdet med psykisk arbejdsmiljø	23
5.2 Medarbejdernes oplevelse af ledelsens arbejde med arbejdsmiljøet	24
5.3 Anvendelse af APV	25
5.4 Opgørelser af sygefravær og medarbejdergennemstrømning	26
6 IGANGVÆRENDE FOREBYGGENDE ARBEJDE IFT. PSYKISK ARBEJDSMILJØ, HERUNDER KRÆNKENDE HANDLINGER	28
7 ANBEFALINGER TIL DET FREMTIDIGE FOREBYGGELSESARBEJDE	30
BILAG A: OPGØRELSE PÅ AFDELINGSNIVEAU	35

1. Indledning

Erhvervshus Midtjylland har i perioden 6. februar til 6. marts 2024 haft tilsynsbesøg fra arbejdstilsynet, hvilket resulterede i et §21 undersøgelsespåbud omkring det psykiske arbejdsmiljø. Virksomheden påbydes at undersøge, om der er problemer med det psykiske arbejdsmiljø i Erhvervshus Midtjylland, på 2 ud af 3 lokationer – Aarhus- og Herninglokationen. Baggrunden er, at Arbejdstilsynet vurderer, at der er konkret mistanke om, at arbejdsforholdene ikke er sikkerheds- og sundhedsmæssigt forsvarlige som følge af, at krænkende handlinger ikke er forebygget tilstrækkeligt.

Erhvervshus Midtjylland er et konsulenthus, finansieret af midtjyske kommuner, som tilbyder gratis sparring til virksomheder i Midtjylland med henblik på at understøtte virksomhedernes vækst og udvikling samt at hjælpe virksomheder med at håndtere udfordringer. Organisationens bevilliger desuden tilskud til virksomheder, særligt på det digitale område, og udgøres af en økonomiafdeling, en udviklingsafdeling samt en konsulentgruppe, som er fordelt på tre geografiske lokationer med samlet ca. 75 ansatte. I Aarhus er der omkring 45 ansatte, imens der i Herning er omkring 18 ansatte.

Erhvervshus Midtjylland har to formelle organer, der spiller en særlig rolle i arbejdet med psykisk arbejdsmiljø:

- *Samarbejdsudvalget (SU)* består af tre medarbejderrepræsentanter og tre lederrepræsentanter. Direktøren er født medlem. SU mødes cirka en gang i kvartalet. Hvis der er emner, relateret til psykisk arbejdsmiljø, der drøftes i SU, deltager arbejdsmiljørepræsentanten også¹.
- *Arbejdsmiljøorganisationen* består af en medarbejderrepræsentant og den nu tidligere direktør, Erik Krarup.

Komponent har under undersøgelsen været repræsenteret af konsulentchef Peter Bogh, autoriseret arbejdsmiljørådgiver og chefkonsulent Linda Bruunsgaard Stick, chefkonsulent Rikke Liv Holst og chefkonsulent Lone Englund Stjer.

¹ Beskrivelsen af Samarbejdsudvalget baserer sig på direktørens redegørelse i interview. Det har ikke været muligt at identificere en formel beskrivelse i Erhvervshus Midtjyllands medarbejderhåndbog.

2. Opsummering

Omfang, karakter, udspring og varighed af krænkende handlinger:

Undersøgelsen viser, at der er et bekymrende omfang af krænkende handlinger i Erhvervshus Midtjylland. Fx tilkendegiver 19 pct. af alle medarbejdere, heraf 31 pct. af medarbejderne på kontoret i Herning, at de har været udsat for mobning. Undersøgelsen viser også, at der er nuancer ift. udbredelsen af krænkende handlinger på tværs af organisationens afdelinger og dermed ikke alene på tværs af lokationer.

Det er primært direktøren og en af de tre afdelingsledere, der angives som kilden til krænkende handlinger, men undersøgelsen afdækker også eksistensen af krænkende handlinger mellem kolleger. En del medarbejdere oplever en stigende tendens til splittelse i organisation som konsekvens af henvendelserne til Arbejdstilsynet, Bestyrelse og presse.

Arbejdstilsynets eksempler på de krænkende handlingers karakter bekræftes i denne analyse og der er tilføjet yderlige eksempler.

Undersøgelsen afdækker, at de krænkende handlinger har fundet sted i flere år.

Konsekvenser af de krænkende handlinger:

En stor del af de ansatte oplever, at viden om og frygten for krænkende handlinger negativt påvirker deres trivsel og/eller er retningsgivende for deres adfærd. I undersøgelsen er der medtaget eksempler på, hvordan de krænkende handlinger har en afsmittende effekt fx for tillid og psykologisk tryghed. Der er fund, som viser at der er udfordringer på tværs af hele organisationen og det fremadrettede forebyggelsesarbejde derfor ikke bør udelukke lokationer.

Andre forhold som har betydning for arbejdsmiljø:

Undersøgelsen afdækker, at oplevelser af retfærdighed, tilrettelæggelse af arbejdstid, ledelsestilgang og styring også påvirker oplevelsen af tillid i organisationen. Der bør derfor være en bredere opmærksomhed på det psykiske arbejdsmiljø end krænkende handlinger.

Opfølgning på APV og krænkende handlinger

En stor del af medarbejderne oplever ikke, at ledelsen har fulgt tilstrækkeligt op på krænkende adfærd eller prioriteret arbejdsmiljø. Der er heller ikke fundet beskrivelser af værdier, retningslinjer, initiativer ift. opfølgning på krænkende handlinger, som godtgør at der har været tilstrækkeligt fokus på at sikre et godt arbejdsmiljø.

Igangværende initiativer

Bestyrelsen har iværksat en række initiativer for at styrke organisationen og det fremtidige fokus på arbejdsmiljøet. Den nye Interim Direktør har iværksat en proces for at udmønte initiativerne og inddrage organisationen i at udarbejde en handleplan for genetablering af et godt psykisk arbejdsmiljø.

3. Undersøgelsesmetoder og inddragelse af arbejdsmiljøorganisationen

Undersøgelsens fremgang og metode

I afgørelsen fra Arbejdstilsynet d. 9. april 2024 vurderedes der at være konkret mistanke om problemer i det psykiske arbejdsmiljø som følge af, at krænkende adfærd ikke er forebygget tilstrækkeligt.

I henhold til Bekendtgørelse om Psykisk arbejdsmiljø er definitionen på krænkende handlinger *"at en eller flere personer i virksomheden groft eller flere gange udsætter en eller flere andre personer i virksomheden for mobning, seksuel chikane eller anden nedværdigende adfærd i arbejdet. Adfærden skal opfattes som nedværdigende af den eller de udsatte."*

For at imødesæ Arbejdstilsynets påbud om undersøgelse, har Komponent gennemført følgende:

- Individuelle interviews med 70 ansatte
- Etablering af en hotline hvor ledere og medarbejdere (også forhenværende) kunne henvende sig, uden at Erhvervshus Midtjylland fik kendskab til, hvem der har anvendt ordningen
- Desktopanalyse af tilsendte dokumenter fra Erhvervshus Midtjylland, herunder APV fra 2023, Erhvervshus Midtjyllands Medarbejderhåndbog, aktindsigtsanmodninger og henvendelser til bestyrelsen i perioden 13. dec. 2023-II. mar. 2024
- To valideringsworkshops om overordnede fund fra interviewene med hhv. medarbejderrepræsentanter i samarbejdsudvalget og arbejdsmiljørepræsentanten samt Erhvervshus Midtjyllands ledelse
- Spørgeskemaundersøgelse med fokus på krænkende handlinger blandt samtlige ansatte for at imødekomme behovet for grundigt og systematisk at afdække samtlige ansattes oplevelser med krænkende handlinger i Erhvervshus Midtjylland.
- Redegørelse af problembilledet for det psykosociale arbejdsmiljø indeholdende en vurdering af alvorsgrad

Der er i undersøgelsen anvendt semistrukturerede interviews med fokus på *mening i arbejdet, samarbejde og retfærdighed* – tre emner med betydning for oplevelsen af social kapital og det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Alle individuelle interviews har som udgangspunkt haft en ramme på 30 minutter. I en del tilfælde har dette dog ikke været tilstrækkeligt, og tidsrammen er blevet udvidet for at nå omkring den interviewedes relevante oplevelser og betragtninger angående det psykiske arbejdsmiljø.

Grundet supplerende fritekst svar fra APV'en fra 2023 som dette: *"Mange ansatte er bange (eller har været bange) for at sige noget forkert og blive fyret. Mange har haft dårlige oplevelser, flere tidligere medarbejdere har følt sig chikaneret."* Har interviewene været afholdt med fuld fortrolighed og anonymitet.

Via hotlinen har Komponent har modtaget +30 henvendelser fra tidligere ansatte *nuværende* ansatte og eksterne samarbejdspartnere i Erhvervshus Midtjylland. Tidligere medarbejderes og eksterne samarbejdspartners henvendelser er ikke medtaget i denne rapport, fordi fokus her er på at skabe det mest reelle billede af det *nuværende* arbejdsmiljø. Henvendelserne er derfor primært anvendt til at skabe et historisk billede af det psykiske arbejdsmiljø, hvilket er afrapporteret til bestyrelsen, samt som baggrund for udvalgte fokusområder i spørgeskemaundersøgelsen.

Som supplement til de individuelle interviews er der anvendt en anonym kvantitativ spørgeskemaundersøgelse, som udsendtes til alle medarbejdernes arbejdsmail via Surveyplatformen SurveyXact. Med en kvantitativ undersøgelse sikres et billede af, hvor udbredt problemet er. Ydermere giver den kvantitative del af undersøgelsen mulighed for at undersøge samspillet mellem andre kohærente arbejdsmiljøområder. 87 pct. af samtlige ansatte besvarede spørgeskemaet.

Involvering af arbejdsmiljøorganisationen i undersøgelsen

Arbejdsmiljøorganisationen i Erhvervshus Midtjylland bestod på tidspunktet for igangsættelse af undersøgelsen af direktør Erik Krarup og arbejdsmiljørepræsentant Malene Thune.

Arbejdsmiljøorganisationen er involveret gennem individuelle interviews på +60 minutter og på de to workshops med hhv. medarbejderrepræsentanter og ledelse. Arbejdsmiljøorganisationen har ikke været yderligere involveret som selvstændig enhed, bl.a. grundet arbejdsmiljørepræsentantens hel- og deltidssygemelding samt generelle samarbejdsudfordringer i arbejdsmiljøorganisationen.

Undersøgelsens resultater er derfor primært fremkommet via de kvalitative og kvantitative data, dialog med bestyrelsen og interim Direktør Mette Højborg samt gennemgang af de tilsendte skriftlige materialer:

- Arbejdspladsvurdering fra oktober/november 2023 (svarprocent 89%).
- Medarbejderhåndbog, opdateret den 4. december 2023.
- Data for personaleomsætning på lokationerne Aarhus og Herning for hele 2022 og 2023
- Data for sygefravær på lokationerne Aarhus og Herning for hele 2022 og 2023
- Dokument "Materiale til bestyrelsen for Erhvervshus Midtjylland". Fremlagt på møde med formandskabet og 8 medarbejdere i Erhvervshus Midtjylland den 16. februar 2024.
- Referat af møde mellem SU, AMO og HR 29. januar 2024 på Erhvervshus Midtjyllands Aarhus-kontor.

Komponent har ydermere adspurg om APV fra 2021, samt referater fra tidligere AMO/SU møder men dette materiale har ikke været muligt at fremskaffe.

4. Undersøgelsens fund

Arbejdstilsynet har en konkret mistanke om problemer i det psykiske arbejdsmiljø relateret til krænkende handlinger i virksomheden. Mistanken bygger på flere ansattes eksempler på krænkende handlinger i form af sårende bemærkninger, nedladende tale, råben og skæld, bagtalelser og krænkende handlinger af seksuel karakter.

I denne undersøgelse udbygges Arbejdstilsynets afdækning af det psykiske arbejdsmiljø i Erhvervshus Midtjylland. Formålet er, med udgangspunkt i Arbejdstilsynets fund, at tilvejebringe mere viden og flere nuancer, som kan sikre et solidt fundament for at vurdere forekomsten af krænkende handlinger og deres betydning for det psykiske arbejdsmiljø.

Dette afsnit omfatter:

- En afdækning af omfanget, udspringet, karakteren og tidshorizonten ift. krænkende handlinger
- En afdækning af de krænkende handlingers konsekvenser for arbejdsmiljøet generelt
- En afdækning af øvrige temaer som medarbejderne oplever, har betydning for det psykiske arbejdsmiljø (samarbejde, tillid og retfærdighed).
- Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen, som giver en temperaturmåling på oplevelsen af samarbejde og tillid til den øverste ledelse.

Denne undersøgelse bekræfter Arbejdstilsynets vurdering af, at krænkende handlinger primært opleves i Herning og Aarhus. Undersøgelsen afdækker dog også, at der er nuancer ift. krænkelse og andre fund, som er relevante for medarbejdernes oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø. Fundene viser bl.a. at det organisatoriske tilhørsforhold også har betydning for oplevelsen af krænkende handlinger. Blandt medarbejdere i Økonomiafdelingen i Aarhus er der fx få fund på krænkende adfærd. De indsamlede fund viser desuden, at der er andre typer af arbejdsmiljøudfordringer, som også involverer medarbejdere på kontoret i Horsens. Lokation og organisatoriske tilhørsforhold har betydning for oplevelsen af krænkende adfærd, men der er udfordringer i det generelle psykiske arbejdsmiljø, som påvirker en bredere del af organisationen.

På de områder, hvor det organisatoriske tilhørsforhold har særlig betydning, vil det blive inddraget i af rapporteringen af denne undersøgelse. Vi har også valgt at vedhæfte et bilag, hvor resultater, fra spørgeskemaundersøgelsen fordelt på organisatorisk tilhørsforhold, kort er præsenteret.

4.1 Krænkende handlinger

4.1.1 De krænkende handlingers omfang og udspring

Omfanget og udspringet af krænkelse er afdækket via en spørgeskemaundersøgelse og vores interviews med 70 ansatte.

I spørgeskemaundersøgelsen er medarbejderne adspurgt om deres oplevelser ift. trusler, fysisk vold, mobning og seksuel chikane. Dette giver et generelt billede ift. omfanget af krænkende handlinger. Der

er anvendt præcist de samme spørgsmål som i Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø
spørgeskema om det psykosociale arbejdsmiljø. På grund af antallet af observationen, er resultaterne
afrapporteret med et lavere detaljeringsniveau, end spørgsmålene i NFA's spørgeskema giver
mulighed for. Der er alene medtaget svar fra medarbejdere uden ledelsesansvar.

Mobning

Besvarelsene af spørgeskemaet viser, at der i Erhvervshus Midtjylland er en højere andel af
medarbejderne, som oplever mobning end i den nationale undersøgelse af det psykosociale
arbejdsmiljø, herefter benævnt som det nationale referencetal².

Har du inden for de sidste 12 måneder været udsat for mobning?	Herning	Aarhus	Alle svar	Nationalt referencetal
Ja	31%	17%	19%	10%
I alt antal	16	30	53	

Ifølge Medarbejdernes svar i spørgeskemaundersøgelsen udspringer den oplevede mobning fra
ledelsen og primært fra topledelsen.

91 pct. af de medarbejdere der angiver, at de har været udsat for mobning i Erhvervshus Midtjylland,
svarer, at det var en fra topledelsen (direktør eller afdelingsleder) som udsatte dem for mobning.
Mens 9 pct. svarer at det var en chefkonsulent eller projektleder. I det nationale referencetal var der
kun 30,6 procent, som angav at mobning stammer fra ledelsen.³

I medarbejderhåndbogen, beskrives mobning som "*Der er tale om mobning, når en eller flere personer
regelmæssigt og over længere tid - eller gentagne gange på grov vis - udsætter en eller flere andre
personer for krænkende handlinger, som vedkommende opfatter som sårende eller nedværdigende.
De krænkende handlinger bliver dog først til mobning, når de personer, som de rettes mod, ikke er i
stand til at forsvare sig effektivt imod dem.*

*Drillerier, der af begge parter opfattes som godsindede eller enkeltstående konflikter, er ikke
mobning.*" (Medarbejder håndbog 2023 s. 21)

Jævnfør denne definition understøtter de kvalitative interviews, at det særligt er de personer, som
Arbejdstilsynet nævner i påbuddet, som opleves at være kilden til mobning.

² Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø har i efteråret 2019 gennemført en spørgeskemaundersøgelse af det psykosociale arbejdsmiljø. Ca. 5.000 har svaret på spørgeskemaet. Svarene fra denne undersøgelse kan bruges som et pejlemærke for niveauet i besvarelsene i Erhvervshus Midtjylland. Kilde: Det nationale forskningscenter for arbejdsmiljø: DPQ-arbejdspladsskema, 2020, Thomas Clausen

³ Medarbejdere har haft flere svarmuligheder og tallene summer derfor ikke til 100. Dette gælder for alle de følgende spørgsmål, hvor kilden til de krænkende handlinger opgøres.

Trusler

Tabellen nedenfor viser omfanget af oplevede trusler. I Herning er andelen der oplever trusler markant højere end angivet i de nationale referencetal.

Har du indenfor de sidste 12 måneder været udsat for trusler i forbindelse med dit arbejde?	Herning	Aarhus	Alle svar	Nationalt referencetal
Ja	38%	17%	21%	18,4%
I alt antal	16	30	53	

Ifølge svarene fra medarbejderne kommer truslerne primært fra den øverste ledelse.

91 pct. af dem, der svarer positivt på at have været udsat for trusler, angiver således, at direktør eller afdelingsledere var de truende parter. Ingen svarer, at de oplever trusler fra kolleger eller kunder. I de nationale referencetal var der kun 16 pct. der angav at trusler kom fra ledelsen. Her angav 77 pct. derimod at trusler kom fra kunder, klienter eller lignende.

Fysisk vold

Der er ingen der har været udsat for fysisk vold i Erhvervshus Midtjylland.

Vidne til krænkende handlinger

I de kvalitative interviews var der medarbejdere, som fortalte, at flere kolleger har forladt Erhvervshus Midtjylland, fordi de har været udsat for krænkende handlinger. Derfor har vi, i vores spørgeskemaundersøgelse, spurgt medarbejderne, om de har været vidne til krænkende handlinger. Tabellen nedenfor viser, at 40 pct. af medarbejderne har været vidne til krænkende handlinger udført mod andre.

Har du indenfor de sidste 12 måneder været vidne til, at en eller flere af dine kolleger er blevet udsat for krænkende handlinger som fx mobning, seksuel chikane eller nedværdigende adfærd i forbindelse med dit arbejde?	Herning	Aarhus	Alle svar	Nationalt referencetal
Ja	63%	33%	40%	-
I alt antal	16	30	53	

Spørgsmålet ovenfor er også relevant, fordi den kvalitative undersøgelse afdækker, at viden om krænkende handlinger påvirker nogle medarbejdere adfærd og oplevelse af trivsel. Dette er nærmere beskrevet i afsnit 4.2.

4.1.2 Karakteren af krænkende handlinger

I den kvalitative afdækning er der fundet nedenstående eksempler på krænkende handlinger initieret af Direktør og afdelingsleder.

- At blive systematisk overvåget ift. kalender, hjemmearbejde, komme og gåtider, kørselsregnskab, hvis man kommer i ledelsens søgelys. En oplevelse af, at ledere leder efter fejl for at kunne bruge dem på en negativ måde. Flere ansatte oplever, at mangelfuld onboarding er et bevidst første led i denne "systematik" – fordi mangelfuld onboarding giver større risiko for mangelfulde resultater, hvilket af topledelsen så har været brugt til at tage en første – og for flere ubehagelig – 'korrigerende samtale' med den nyligt ansatte, som "første led" i at etablere en frygtsom kultur blandt de ansatte.
- At blive råbt af i det offentlige rum (på arbejdspladsen, over telefonen), hvor reaktionerne opleves ikke at stå mål med årsagerne.
- At blive udstillet som uproduktiv og udygtig foran kolleger
- At blive bedt om at fortælle om kollegers handlinger/holdninger
- Ledelsesinitieret nedsættende tale og humor der involverer kønsstereotype ytringer, øgenavne eller udskamning af lavere uddannelsesniveauer. Der er også eksempler på denne type kommunikation om samarbejdspartnere.
- Medarbejdere, som man ikke længere ønskes i organisationen fyres ikke, de "kommer under luppen". Disse kontrolleres detaljeret og systematisk, og kaldes til irettesættende, og for nogle ubehagelige samtaler, fratages opgaver m.m. Dette opleves som chikane og skaber frygt for at begå fejl. Kolleger fortæller at voksne mænd, som kommer under luppen, "*ligner forslåede hundehvalpe*"

Det skal bemærkes, at flere personer angiver at være udsat for eller vidende til denne type handlinger. De kan derfor beskrives her, i generaliseret form, uden at afsløre anonymiteten.

Der er nuværende medarbejdere, der fortæller, og tidligere medarbejdere der har oplevet, at krænkelse kan være så omfattende, at de opleves som et vedvarende systematisk pres, som har til formål at få den krænkede til at forlade Erhvervshus Midtjylland som arbejdsplads.

Endelig er der medarbejdere, der oplever, at de krænkende handlinger fremkalder stresssymptomer som paranoia, dårlig søvn, hjertebanken, mv. For nogle medarbejdere har det ført til, eller er medvirkende årsag, til længerevarende sygemeldinger. Dette kan dog ikke entydigt bekræftes af personaleomsætning eller sygefraværs data.

Tidshorisonter for krænkende handlinger

I Arbejdstilsynets afdækning angiver, at de krænkende handlinger fra direktøren og afdelingschefen har stået på i flere år.

Den kvantitative undersøgelse afdækker, at en del medarbejdere først bliver bekendt med eksistensen af krænkende handlinger, da Arbejdstilsynet og bestyrelsen bliver kontaktet. Andre medarbejderne,

særligt i konsulentafdelingen, har kendskab til krænkende handlinger, som går flere år tilbage i tid. Der er dermed ikke noget entydigt billede i organisationen.

Der har været over 30 henvendelser til Komponentets hotline. Disse beskriver eksistensen af krænkende handlinger i perioden fra 2007 til 2024. Hovedparten beskriver egne oplevelser af krænkende handlinger, som har haft en karakter og et omfang, så det har medført, at de måtte forlade virksomheden. Flere har været dybt psykisk påvirket af forløbet. Der er også tidligere ansatte, som har henvendt sig, der ikke selv været udsat for krænkende handlinger, men er berørt af kolleger, som har.

Interviewene og henvendelser til Komponentets hotline understøtter, at der er oplevelser af krænkende handlinger, som går flere år tilbage.

Ud fra ovenstående, vurderer Komponent, at mangfoldigheden i de krænkelse, som medarbejderne oplever, er bekymrende og indikerer, at det ikke alene er tale om en afgrænset uhensigtsmæssig adfærd, men om en kultur som over flere år er præget af komplekse arbejdsmiljømæssige problemstillinger.

4.1.3 Specifikke krænkende handlinger

På baggrund af Arbejdstilsynets mistanke om problemer i det psykiske arbejdsmiljø relateret til krænkende handlinger, bygger på en række konkrete eksempler fra ansatte omkring sårende bemærkninger, nedladende tale, råben og skældud, bagtalelser og krænkende handlinger af seksuel karakter, er disse specifikke oplevelser omkring krænkende handlinger undersøgt nærmere.

Sårende bemærkninger eller nedladende tale

Arbejdstilsynet har i påbuddet anført eksempler på sårende bemærkninger og nedladende tale fra direktøren og afdelingschefen. Nedenfor er der et uddrag af eksemplerne:

- *Ansatt blev af direktøren bebrejdet i en hård tone for ikke at have udført en opgave godt nok foran kolleger. Kolleger siger til direktøren, at det er dem, der ikke har leveret deres opgave tidstidstnok til, at deres kollega kunne udføre opgaven, hvortil direktøren siger: 'det er jeg fucking ligeglad med' i et hårdt og bestemt tonefald, som blev oplevet ubehageligt og nedværdigende af den ansatte.*
- *Afdelingschefen og direktøren har foran ansatte omtalt, at 'x (navngiven kollega) bliver glad for y (navngiven kvindelig kollega) - især når hun har nederdel på. Hun er lige én for ham'. De ansatte, som var til stede, sagde ikke noget af frygt for, hvordan dette ville blive taget imod af ledelsen, selvom det blev oplevet nedværdigende og krænkende.*
- *Afdelingschefen har til to ansatte, der stod og talte sammen sagt 'når I nu alligevel står og snakker, kan I så ikke lave en plan for, hvordan x's (den ene ansattes) målinger kommer op på niveau med vores andres?' (med henvisning til den ansattes evalueringer fra virksomheder), hvilket blev opfattet nedværdigende.*

- *Ansæt overhørte direktøren sige til kollega efter resultaterne af APV'en forelå at 'den der bemærkning i APV'en, ved jeg godt kommer fra dig' i en tone, der blev oplevet truende og nedladende.*

Via interviewene bekræftes Arbejdstilsynets eksempler og interviewene afdækker også, at der er flere eksempler på sårende bemærkninger og nedladende tale. Interviewene viser også, at denne form for kommunikation påvirker trivsel og adfærd negativt. De specifikke eksempler på sårende bemærkninger og nedladende tale, som er nævnt under interviewene med Komponent, er ikke medtaget, fordi medarbejderne er lovet anonymitet og deres supplerende eksempler vil afsløre, hvem de er.

Adspurgte Direktøren og afdelingslederen fortsat uenige i medarbejdernes oplevelser og har svært ved at genkende de konkrete eksempler.

Det er også vigtigt at understrege, at interviewene også afdækker, at mange medarbejdere ikke har denne type oplevelser, og at flere udtrykker at de er overraskede over deres kollegers oplevelser.

følge svarene fra spørgeskemaundersøgelsen viser det sig dog, at 44 pct. af medarbejderne i Herning og 30 pct. af medarbejderne i Aarhus oplever at have været udsat for sårende bemærkninger eller nedladende tale.

Har du indenfor de sidste 12 måneder været udsat for sårende bemærkninger eller nedladende tale i forbindelse med dit arbejde?	Herning	Aarhus	Alle svar	Nationalt reference-tal
Ja	44%	30%	32%	-
I alt antal	16	30	53	

Anm: På kontoret i Horsens er andelen, der har været udsat for sårende bemærkninger markant lavere end på de øvrige lokationer.

Ifølge besvarelserne udspringer de sårende bemærkninger og nedladende tale fra flere kilder. 70 pct. svarer at det var direktør eller afdelingsledere, som udsatte dem for sårende bemærkninger eller nedladende tale. 19 pct. svarer chefkonsulent eller projektchef. Endelig svarer 25 pct. at de har oplevet sårende bemærkninger og nedladende tale fra kolleger.

Den kvalitative undersøgelse afdækker at henvendelsen til Arbejdstilsynet, bestyrelsen og pressen har påvirket relationerne mellem kolleger. Selvom interviewene viste, at hovedparten af medarbejderne oplever et godt samarbejde mellem især nære kolleger, har pressehistorierne og uenighed om topledelsens adfærd ført til splittelse i dele af organisationen. Dette kan muligvis være en af årsagerne til at 25 pct. angiver at sårende bemærkninger eller nedladende tale kommer fra kolleger.

Råbt ad eller skældt ud

Arbejdstilsynet har fundet eksempler på råben og skæld ud fra direktør og afdelingsleder, mens kolleger overværer dette. Nedenfor er der et uddrag af disse eksempler.

Medarbejdernes eksempler:

- *Ansatte oplyser, at der kan 'falde brænde ned', og direktøren kan blive rasende og råbe ad ansatte eksempelvis, hvis de begår fejl.*
- *Ansatte oplyser, at der er ansatte, der er blevet kaldt ind til direktøren og har fået skæld ud af direktøren i et 'bestemt tonefald og med hævet stemme', hvilket opleves meget ubehageligt – også for dem, der overværer det.*
- *Ansatte oplyser, at der er ansatte, der af afdelingschefen har fået skæld ud og er blevet overfuset med meget hævet stemme i en hård tone både foran kolleger og til 1:1 samtaler, hvilket opleves meget ubehageligt og nedværdigende – også for dem, der overværer det.*

Data fra interviewene bekræfter Arbejdstilsynets indsamlede eksempler.

Der er således flere, der oplever, eller har været vidne til, at kolleger er blevet råbt ad eller skældt ud. Der er dog også mange, der ikke kender til, at nogen bliver råbt ad eller skældt ud, og som ikke oplever, at det påvirker deres trivsel.

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen viser da også, at der er færre medarbejdere der har oplevet at blive råbt ad eller skældt ud, end medarbejdere, der oplever sående bemærkninger eller nedladende tale. Tabellen nedenfor viser, at 25 pct. i Herning og 10 pct. i Aarhus har svaret at de har været udsat for at blive råbt ad eller skældt ud.

Har du indenfor de sidste 12 måneder været udsat for at blive råbt ad eller skældt ud i forbindelse med dit arbejde?	Herning	Aarhus	Alle svar	Nationalt reference-tal
Ja	25%	10%	15%	-
I alt antal	16	30	53	

78 pct. svarer, at direktør eller afdelingsledere udsatte dem for at blive råbt ad eller skældt ud. 22 pct. svarer, at det var kunder eller samarbejdspartnere. Ifølge svarene fra spørgeskemaundersøgelsen er der ingen, der bliver råbt ad eller skældt ud af kolleger, chefkonsulenter eller projektledere.

Bagtalelse af kolleger

Ifølge spørgeskemaundersøgelsen er niveauet for bagtalelse højt i Erhvervshus Midtjylland. Tabellen nedenfor viser, at 57 pct. af alle medarbejdere uden personaleansvar har været vidne til bagtalelse af en kollega eller blevet inviteret til at bagtale kolleger.

Har du indenfor de sidste 12 måneder været vidne til bagtalelse af kolleger eller inviteret til at bagtale kolleger?	Herning	Aarhus	Alle svar	Nationalt reference-tal
Ja	75%	50%	57%	-
I alt antal	16	30	53	

Ifølge svarene udspringer bagtalelse fra flere kilder.

48 pct. svarer således, at direktør eller afdelingsledere udsatte dem for at være vidne til bagtalelse af kolleger eller inviterede til at bagtale kolleger.

6,5 pct. svarer, at det var en chefkonsulent eller projektleder med ledelsesansvar. Endelig var der 58% som svarede, at de var vidne til at en kollega bagtalte eller inviterede til at bagtale en anden kollega.

Det er særligt på kontoret i Aarhus, at der er en udfordring med bagtalelse mellem kolleger. Ifølge interviewene er det også her, der er den største splittelse mellem kolleger ift. om ledelsen er en udfordring for arbejdsmiljøet.

Interviewene bekræfter Arbejdstilsynet fund ift. bagtalelse. Undersøgelsen har også afdækket, at der er flere eksempler på, at medarbejdere er blevet bedt om at videregive oplysninger om kolleger til ledelsen. Undersøgelsen nuancerer dog også Arbejdstilsynets fund ift. bagtalelse. Besvarelserne af spørgeskemaundersøgelsen viser, at en relativ stor andel af dem, der oplever bagtalelse, angiver at den kommer fra kolleger. Interviewene viste endvidere, at nogle medarbejdere oplever at være presset af, at de har kolleger, som anser dem som særligt privilegerede, og de oplever at deres forsvar for ledelsen, begrundes med at de er særligt privilegerede.

Ignorering

Medarbejderne er blevet spurgt om de oplever systematisk ignorering, da det var et af krænkelseseksemplerne i Arbejdstilsynets afdækning. Andelen som oplever at blive ignoreret er ifølge besvarelserne, 25 pct. i Herning og 13 pct. i Aarhus.

Har du indenfor de sidste 12 måneder været udsat for systematisk ignorering specifikt målrettet dig?	Herning	Aarhus	Alle svar	Nationalt reference-tal
Ja	25%	13%	15%	-
I alt antal	16	30	53	

Kilden til ignorering er primært en leder. 89 pct. af dem, der har været udsat for systematisk ignorering, svarer således, at det udsprang fra en direktør eller afdelingsleder. Mens 11 pct. svarer fra chefkonsulenter eller projektleder med ledelsesansvar. Der var dog også 11% som oplevede at blive systematisk ignoreret af kolleger.

I de kvalitative interviews er der også eksempler på ignorering som en udfordring. Det skal dog understreges, at flertallet af medarbejdere ikke, under de kvalitative interview, nævner ignorering som en udfordring for deres generelle trivsel.

Seksuel chikane

Arbejdstilsynet har fundet eksempler på seksuelle krænkelse:

Medarbejdernes eksempler på krænkende handlinger af seksuel karakter:

- *Ansæt er flere end 10 gange blevet kaldt ind på afdelingschefens kontor og har fået fremvist "vulgære pornofilm". Senest er dette forekommet i foråret 2023."*

Ledelsens svar:

- *Afdelingschefen oplyser til ansattes oplysninger om fremvisning af 'vulgære pornofilm', at han ved, hvem der siger det, og at det er en fælles bekendt, som sender links, og afdelingschefen viser til den ansatte, som kender vedkommende. Afdelingschefen oplyser, at det måske er vulgært, men ikke pornografisk.*

Ifølge svarene, på spørgeskemaundersøgelsen, har under 5 pct. været udsat for seksuel chikane. Resultatet er derfor ikke fordelt på lokation for at beskytte personernes anonymitet.

Der er ingen, der har valgt at stå frem og angive, at deres trivsel specifikt er udfordret pga. seksuel chikane i vores interviews. De personer, som har fortalt om kønsrelaterede krænkelse, nævner/kategoriser primært handlingerne som sårende bemærkninger og nedværdigende tale. Det skal dog understreges, at der er flere ansatte, der har oplevet og været vidne til nedsættende tale og humor, der involverer kønsstereotype ytringer, såsom benævnelse af en afdeling med mange unge kvinder som "fødeafdelingen".

De mere specifikke eksempler er ikke medtaget her, fordi medarbejderne er blevet lovet anonymitet og deres eksempler vil afsløre, hvem de er. Men den kvalitative afdækning bekræfter Arbejdstilsynets eksempel på en krænkende handling af seksuel karakter. Ligesom Arbejdstilsynets fund ift. sårende bemærkninger og nedladende tale, som kan karakteriseres som kønsstereotypisk/sexistisk, også bekræftes fra interviews med medarbejderne.

4.2 De krænkende handlingers konsekvenser for arbejdsmiljøet

I dette afsnit beskrives fund fra interviewene om de krænkende handlingers afsmittning på arbejdsmiljøet. Der er mange forskellige fortællinger om, hvordan krænkende handlinger har påvirket arbejdsmiljøet. Eksemplerne som er oplistet nedenfor, giver et billede af kompleksiteten ift. hvordan krænkende handlinger opleves at påvirke trivsel og adfærd.

Hvordan påvirker det arbejdsmiljøet, at der er fortællinger om krænkende handlinger:

- Nogen oplever, at det påvirker rammerne for at lykkes med kerneopgaven. Når kommunikationen kan slå over og opleves som krænkende, er man påpasselig med at tale om uenighed, tvivl og fejl. Det fremmer ikke en lærende dialog om faglige udfordringer (lav psykologisk tryghed).
- Nogen oplever, at det påvirker tillid til lederne i Erhvervshus Midtjylland
- Nogen oplever at blive utrygge og usikre, når kolleger udsættes for krænkende handlinger
- Der er nogen som fortæller, at de mere eller mindre bevidst har valgt at leve i en boble, hvor de passer deres virksomheder/arbejde for ikke at blive påvirket af krænkende handlinger
- Der er nogen, som oplever at krænkelserne har skabt en tavs kultur, hvor man ikke taler om det. Man passer på sig selv ved at "gå under radaren og væk fra søgelyset"
- Nogen oplever frygt for ledernes reaktioner, de er bange for at begå fejl og er meget påpasselige fx ifm. registrering af kørsel.
- Der er nogen, der oplever at de krænkende handlinger blæses op og bruges af enkeltpersoner med en dagsorden om at få ledelsen fjernet.
- En del kender ikke til krænkende handlinger og derfor ikke er påvirket af dem

Komponents vurdering af omfanget af de oplevede konsekvenser for arbejdsmiljøet på baggrund af en optælling af fund i interviews:

- Et flertal af konsulenterne oplever, at viden om/frygten for krænkende handlinger negativt påvirker deres trivsel og/eller er retningsgivende for deres adfærd. Konsulenterne er spredt ud på de tre kontorer. Oplevelsen fylder mest på kontoret i Herning, hvor hovedparten af medarbejderne er påvirket af krænkelserne
- Op mod halvdelen af medarbejderne i stabsfunktionerne (særligt i udviklingsafdelingen) oplever, at viden om/frygten for krænkende handlinger negativt påvirker deres trivsel og/eller er retningsgivende for deres adfærd. Udviklingsafdelingen er delt mellem Aarhus og Herning. Økonomiafdelingen er primært forankret på kontoret i Aarhus. Det skal bemærkes, at det ikke er relationen til egen chef, som skaber usikkerhed.

Analysen bekræfter, at de krænkende handlinger har betydelige konsekvenser for arbejdsmiljøet. Der er dog stor forskel på hvor meget medarbejderne er berørt på tværs af organisationen. Komponent kan dermed ikke bekræfte at det påvirker 80 pct. af medarbejderne, som det er angivet i Arbejdstilsynets afdækning.

4.3 Øvrige temaer som har betydning for det psykiske arbejdsmiljø

Udover udfordringerne med krænkende handlinger, har medarbejderne i den brede afdækning af det psykosociale arbejdsmiljø peget på følgende temaer, som har indflydelse på deres trivsel.

1. Mening og balancer i arbejdslivet
2. Styring af arbejdet
3. Retfærdighed
4. Ledelsesstile/ledelsestilgange.

Disse fire temaer udfoldes i det følgende afsnit. Formålet er at beskrive den kontekst, som de krænkende handlinger indgår i.

Mening og balancer i arbejdslivet

I afdækningen af det psykosociale arbejdsmiljø er medarbejderne blevet spurgt om, hvordan de oplever rammen for at lykkes med kerneopgaven (oplevelsen af at gøre en forskel), og hvordan dette påvirker deres arbejdsmiljø. Medarbejdernes tilbagemelding er, at meningsfulde opgaver, godt kollegialt sammenhold og fleksibilitet er vigtig for deres oplevelse af trivsel.

Meningsfuldhed:

Flertallet af medarbejderne i Erhvervshus Midtjylland er glade for deres arbejdsopgaver. Arbejdet med at hjælpe virksomheder er meningsfuldt, hvilket har afgørende betydning for deres trivsel og arbejdsglæde.

Spørgeskemaundersøgelsen bekræfter fundene fra de kvalitative interviews. Andelen der svarer, at opgaverne i høj eller meget høj grad giver mening, er på niveau med de nationale referencetal:

Er dine arbejdsopgaver meningsfulde?	Herning	Aarhus	Horsens	Alle svar	Nationalt referencetal
Andel i meget høj grad og i høj grad	75%	83%	71%	15%	79,8%
I alt antal	16	30	7	53	

Det er særligt ansatte fra konsulentafdelingen, der oplever, at deres arbejdsopgaver er meningsfulde. Her svarer 85 pct., at de i høj eller meget høj grad har meningsfulde opgaver. For Økonomiafdelingen er andelen 69 pct.

Samarbejde:

Flertallet af de ansatte oplever et godt samarbejde særligt med de nærmeste kolleger.

Spørgeskemaundersøgelsen blev iværksat efter gennemførelsen af de sidste interviews, og den viser et lidt mindre positivt billede af samarbejdet mellem medarbejderne.

Tabellerne nedenfor viser, at oplevelsen af at man hjælper hinanden er mindre udtalt set ift. det nationale referencetal. Det er særligt på kontoret i Aarhus, hvor man i lav eller meget lav grad oplever, at man hjælper kolleger, der har for meget at lave.

Hjælper I kollegaer, der har for meget at lave?	Herning	Aarhus	Alle svar	Nationalt referencetal
Andel i meget lav grad og i lav grad	13%	23%	17%	10%
I alt antal	16	30	53	

Tabellen nedenfor viser andelen af medarbejdere der i lav og meget lav grad oplever, at der er en følelse af sammenhold og samhørighed.

Er der en følelse af sammenhold og samhørighed blandt dig og dine kollegaer?	Herning	Aarhus	Alle svar	Nationalt referencetal
Andel i meget lav grad og i lav grad	6%	20%	17%	8,9%
I alt antal	16	30	53	

Det er særligt på kontoret i Aarhus, hvor der er nogen, der oplever lav grad af sammenhold og samhørighed. Dette bekræftes af fund fra de kvalitative data. På kontoret i Aarhus er splittelsen størst mellem dem der mener, at der er alvorlige arbejdsmiljøudfordringer, og dem der ikke mener, at der er alvorlige arbejdsmiljøudfordringer.

Oplevelse af fleksibilitet

I Erhvervshus Midtjylland er der faste mødetider fra kl. 8-16, flekstid der skal afvikles inden for samme uge samt begrænsninger ift. hjemmearbejde. En del ansatte fortæller, at den manglende fleksibilitet negativt påvirker deres vurdering af Erhvervshus Midtjylland som en attraktiv arbejdsplads.

Få ansatte fortæller om at have haft brug for særlige rammer og vilkår i en periode fx ved alvorlig sygdom i nærmeste familie. I disse tilfælde har medarbejderne oplevet støtte og fleksibilitet fra arbejdspladsens side.

Højt arbejdspress

Et fåtal af de ansatte oplever, at højt arbejdspress og mangelfuld arbejdstilrettelæggelse periodisk påvirker deres trivsel.

Styring af arbejdet

I interviewene har flere konsulenter i Konsulentafdelingen bragt "styringen af arbejdet" op som en udfordring for arbejdsmiljøet. Konsulenterne oplever, at **måden** der følges op på de individuelle resultatomål (i det følgende omtalt som KPI'er (Key Performance Indicators) udfordrer deres trivsel.

Det er vigtigt at understrege, at Erhvervshus Midtjylland er en politisk styret organisation, hvor midler og rammer defineres eksternt - fra kommunerne, Erhvervsministeriet, Udenrigsministeriet m.v. - og fordi Erhvervshus Midtjylland forvalter skatteydernes penge, er styring et grundvilkår. Det er ikke denne kendsgerning, de ansatte i Konsulentafdelingen sætter spørgsmålstegn ved.

Omkring halvdelen af konsulenterne oplever, at ledelse i Erhvervshus Midtjylland primært handler om styring ift. at nå de individuelt fastsatte KPI'er. Set med konsulenternes øjne er deres kerneopgave bredere end at nå deres KPI'er. Derfor ønsker de et bredere ledelsesfokus, som i højere grad kan motivere til at udvikle og forbedre indsatserne for virksomhederne og sætte organisationens potentialer for nytænkning og opfindsomhed i spil.

Det, konsulenterne oplever som uhensigtsmæssigt, er:

- Måden der styres via KPI'er. - Når man fx måler på unikke virksomhedsbesøg, vil den mere dybdegående rådgivning over længere tid, som opleves at give mere værdi for virksomhederne, ikke blive omfattet af styringsmodellen. Med andre ord understøtter KPI'erne i deres nuværende form ikke den brede definition af kerneopgaven, som konsulenter oplever, er meningsfuld.
Der har tidligere været praksis for, på de fælles konsulentmøder, at udpege konsulenter i "top tre" og "bund tre" (dvs. de tre bedst performende og de tre dårligst performende ift. KPI'erne). Medarbejderne beskriver, at denne praksis, som indenfor de seneste måneder er afskaffet, har påvirket arbejdsmiljøet markant.
- De individuelle KPI'er. - Når medarbejderne primært måles individuelt, fremmer det ikke konsulenternes samarbejde om opgaveløsningen, hvor dette ellers kunne være hensigtsmæssigt. En del udtrykker, at der er behov for styring og ledelse, som også motiverer til samarbejde om at give virksomhederne den bedste service.

Det er vigtigt at understrege, at konsulenterne ikke anfægter, at målene i KPI'er skal indfries. De oplever heller ikke, at det er urealistisk at nå disse mål. De mener, der findes mere motiverende veje til at opnå målopfyldeelse, høj produktivitet og kvalitet i deres service til virksomhederne.

Det er også vigtigt at fremhæve, at der også er medarbejdere i konsulentafdelingen der oplever, at det store fokus på KPI'er er forståeligt. De oplever, at de kolleger, der sætter spørgsmålstegn ved måden at styre på, ikke har forståelse for rammen for Erhvervshusets eksistensberettigelse.

Retfærdighed

Komponent har i interviewene spurgt ind til medarbejdernes oplevelse af retfærdighed, fordi oplevelse af retfærdighed er et vigtigt element ift. at opbygge social kapital. Oplevelsen af retfærdighed kan både vedrøre grupper (fx uretmæssig forskelsbehandling mellem afdelinger) og individer, ligesom der er forskel på, om uretfærdighederne opleves ift. selve rammerne for udførsel af arbejdet eller anerkendelse af arbejdet.

Den kvalitative analyse afdækker, at der forskelle på oplevelsen af retfærdighed i Erhvervshus Midtjylland, afhængigt af hvilken afdeling medarbejderne tilhører:

- Op imod halvdelen af medarbejderne i stabsfunktionerne oplever forskelsbehandling og ikke tilstræbt retfærdighed ift.:
 - Oplevelsen af internt hierarki mellem afdelinger og ansatte. Nogle faggrupper opleves at blive værdsat mere end andre.
 - Forskel i eksekveringen og transparens ift. retningslinjer for arbejdstid fra 8 til 16, flekstid og hjemmearbejde.
- En del af konsulenterne ansat i konsulentafdelingen oplever forskelsbehandling ift.:
 - Forskel i eksekveringen og transparens ift. retningslinjer for arbejdstid fra 8 til 16, flekstid og hjemmearbejde.
 - Forskel i måden man bliver anerkendt/mødt af ledelsen opleves ikke retfærdig. Oplevelse af vidt forskellig anerkendelse af samme indsats.

Når medarbejderne oplever forskelle i eksekvering og transparens ift. arbejdstid og fleksibilitet handler det fx om oplevelsen af, at nogle medarbejdere ikke har mulighed for at afvige fra de fastsatte mødetider, retningslinjer for hjemmearbejde eller flekstid, mens andre medarbejdere har mere fleksible rammer for at tilrettelægge arbejdstiden.

De fund, Komponent gør i interviewene, ift. oplevelsen af retfærdighed, får især betydning når de kobles til de øvrige fund om ledelsesstile og krænkende handlinger.

Det skal understreges at mange medarbejdere ikke oplever uretfærdighed.

Ledelsesstile

I forbindelse med at Komponent i de kvalitative interviews har spurgt ind til tillid og psykologisk tryghed i organisationen, har medarbejderne nævnt ledelsesstil, som en udfordring for arbejdsmiljøet.

Medarbejderne bruger følgende benævnelser af ledelsesstile i vores interviews:

- *Autoritær, gammeldags topstyring (at beslutninger træffes i toppen af organisation med begrænset inddragelse og involvering)*
Omkring halvdelen i konsulentafdelingen og op mod halvdelen i stabsfunktionerne i Aarhus og Herning oplever, at topstyring virker demotiverende og er en barriere for ideudvikling. Topstyringen opleves også at føre til siloopdelt ledelse. Flere medarbejdere særligt i

stabsfunktionerne oplever, at der er store potentialer for et mere tillidsfuldt samarbejde i ledelsen på tværs af afdelingerne.

- *Mikromanagement/detailstyring/kontrollerede*

Omkring halvdelen i konsulentafdelingen og en del af medarbejderne i stabsfunktionerne i Aarhus og Herning fortæller, at det primære fokus på mikromanagement/kontrollerede opleves som manglende tillid til medarbejderne. I spørgeskemaundersøgelsen er der et spørgsmål om de ansattes oplevelse af systematisk overvågning og kontrol.

Har du indenfor de sidste 12 måneder været udsat for systematisk overvågning og kontrol specifik af dig som enkeltperson?	Herning	Aarhus	Alle svar	Nationalt reference-tal
Ja	25%	13%	15%	-
I alt antal	16	30	53	

84 pct. svarer, det er direktør eller afdelingsledere, der har udsat dem for systematisk overvågning og kontrol. 26 pct. svarer, at det er en chefkonsulent. 16 pct. at det er kollega.

Hvis der alene medtages svar fra medarbejderne i Konsulentafdelingen, er det 52 pct. af konsulenterne, som oplever, at de er udsat for systematisk overvågning og kontrol.

- *Frygtbaseret ledelse*

Den kvalitative afdækning viser, at omkring halvdelen af medarbejderne i konsulentafdelingen oplever, at ledelsestilgangen i Erhvervshus Midtjylland skaber utryghed/frygt. De fleste af disse medarbejdere kalder det management by fear.

- Omkring halvdelen af medarbejderne i Erhvervshus Midtjylland nævner ikke topstyring, mikromanagement eller frygtbaseret ledelse som en udfordring for arbejdsmiljøet.

Tillid mellem ledelse og medarbejdere:

Den kvalitative afdækning indikerer at oplevelsen af topstyring, mikromanagement og frygtbaseret ledelse ikke fremmer tillid mellem medarbejdere og ledelse. I spørgeskemaet er der et spørgsmål om oplevelsen af gensidig respekt og anerkendelse, som kan give et billede af omfanget af den oplevede tillid mellem medarbejdere og ledelse.

Tabellen nedenfor viser, at en relativ høj andel af medarbejderne i Erhvervshus Midtjylland ikke oplever gensidig respekt og anerkendelse i forholdet mellem topledelse og medarbejdere.

Er forholdet mellem topledelsen (direktør og afdelingsledere) og medarbejderne præget af gensidig respekt og anerkendelse?	Herning	Aarhus	Horsens	Alle svar	Nationalt reference-tal
Andel i meget lav grad og i lav grad	69%	37%	43%	47%	11,6%*
I alt antal	16	30	7	53	

Anm: *Det Nationale referencetal opgøres ikke på topledelsen men på nærmeste ledelse. Det er derfor ikke muligt at foretage en direkte sammenligning. Andelen er medtaget fordi den trods alt giver et pejlemærke ift. oplevet gensidig respekt i andre virksomheder.

Det skal understreges at både medarbejdere og ledelse har ansvar for at skabe gensidig respekt og anerkendelse. Resultatet kan tyde på, at der er tillidskløft mellem en stor del af medarbejderne og den øverste ledelse.

5. Opfølgning på arbejdsmiljø og anvendelse af APV

Arbejdstilsynet har i påbuddet afdækket arbejdet med at forebygge krænkelser og deres konsekvenser for arbejdsmiljøet i forbindelse med tilsynsbesøget og opfølgningen på tilsynsbesøget. Arbejdstilsynet konkluderer:

- At der ikke er beskrevet en proces for, hvordan der bliver taget hånd om dem, der bliver beskyldt for krænkende handlinger
- At der ikke er beskrevet i medarbejderhåndbogen, hvordan der skal arbejdes med håndteringen af krænkende handlinger.

Gennem analyse af det kvalitative og kvantitative materiale, bekræftes Arbejdstilsynets konklusion. Afdækningen nedenfor indikerer, at der i højere grad kunne være arbejdet systematisk og målrettet med det psykiske arbejdsmiljø og trivsel på tværs af organisationen.

5.1 Direktørens redegørelse arbejdet med psykisk arbejdsmiljø

Af Arbejdstilsynets påbud fremgår det, at der er oplyst om, at der er retningslinjer for krænkende handlinger og mobning i medarbejderhåndbogen. AT noterer sig, at disse retningslinjer ikke indeholder beskrivelser af, hvordan der skal arbejdes med håndtering af krænkende handlinger.

Følgende initiativer er ifølge interview med den nu tidligere direktør, Erik Krarup, centrale for det psykiske arbejdsmiljø i Erhvervshus Midtjylland:

- Efteruddannelse, internt akademi og initiativ til talentudvikling
- Retningslinjer for, hvad man skal gøre ved krænkelser (fremgår af medarbejderhåndbogen) – men med en erkendelse af at "vi kunne nok have gjort noget mere" og at det også kunne have haft en større plads i arbejdet i Samarbejdsudvalget
- Ekstern HR-konsulentbistand gennem en årrække. Har stået for udarbejdelse og analyse af arbejdet med APV'en i en årrække
- I forbindelse med opfølgning på APV'en fra 2023 fremhæves, at der her var en åbenhed over for at hyre yderligere ekstern konsulentbistand til at bistå med opfølgning på APV'en
- Antallet af hjemmearbejdsdage sættes op til to pr. uge fra oktober 2024 efter aftale med SU

Komponent gør opmærksom på, at interviewet med den daværende direktør, fandt sted mens Erhvervshus Midtjylland var under omfattende mediedækning. Direktøren var inviteret til interview tidligere i processen, men ønskede ikke at deltage. I forbindelse med Arbejdstilsynets påbud blev han af bestyrelsen pålagt at deltage. Adspurgte direkte kan direktøren ikke redegøre for, hvordan man ledelsesmæssigt og organisatorisk har arbejdet for at forebygge krænkende adfærd, og det er Komponentens vurdering, at den nu tidligere direktør ikke kan redegøre for, at der i Erhvervshus

Midtjylland skulle være arbejdet systematisk og inddragende med forebyggelse af krænkelse og udvikling af det psykiske arbejdsmiljø.

5.2 Medarbejdernes oplevelse af ledelsens arbejde med arbejdsmiljøet

Topledelsens prioritering af trivsel på arbejdspladsen

Tabellen nedenfor viser, at op mod halvdelen af medarbejderne i meget lav grad eller i lav grad oplever at direktør eller afdelingsledere prioriterer trivslen på arbejdspladsen højt.

Prioriterer topledelsen (direktør og afdelingsledere) trivslen på arbejdspladsen højt?	Herning	Aarhus	Horsens	Alle svar	Nationalt referencetal
Andel i meget lav grad og i lav grad	56%	40%	43%	45%	17,5%*
I alt antal	16	30	7	53	

Anm: *Det Nationale referencetal opgøres ikke på topledelsen men på nærmeste ledelse. Det er derfor ikke muligt at foretage en direkte sammenligning. Andelen er medtaget fordi den trods alt giver et pejlemærke ift. prioritering af trivsel i andre virksomheder.

Der er klart en højere andel af medarbejderne på kontoret i Herning som ikke oplever, at topledelsen prioriterer trivsel højt, men niveauet er også relativt højt blandt medarbejder på kontorerne i Horsens og Aarhus.

Er topledelsen (direktør og afdelingsledere) god til at løse konflikter

Tabellen nedenfor viser, at en relativ høj andel af medarbejderne, der ikke oplever at topledelsen er god til at løse konflikter.

Er topledelsen (direktør og afdelingsledere) god til at løse konflikter?	Herning	Aarhus	Horsens	Alle svar	Nationalt referencetal
Andel i meget lav grad og i lav grad	63%	50%	43%	53%	34%*
I alt antal	16	30	7	53	

Anm: *Det Nationale referencetal opgøres ikke på topledelsen men på nærmeste ledelse. Det er derfor ikke muligt at foretage en direkte sammenligning. Andelen er medtaget fordi den trods alt giver et pejlemærke ift. andre virksomheder.

Ledelsen opfølgning på krænkende handlinger

Nedenfor afdækker vi medarbejdernes oplevelse af, om ledelsen har fulgt op på krænkende handlinger. Tabellen viser, at 45 pct. svarer nej til, at de oplever, at der organisatorisk er arbejdet med

at forebygge krænkende handlinger og adfærd i tilstrækkelig grad. Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen viser, at der er betydeligt flere fra kontoret i Herning, som ikke oplever at der er arbejdet med at forebygge krænkende handlinger.

Oplever du, at der organisatorisk er arbejdet med at forebygge krænkende handlinger og adfærd i tilstrækkelig grad?	Herning	Aarhus	Horsens	Alle svar
Ja	6%	20%	0%	13%
Nej	69%	37%	29%	45%
Ved ikke	25%	43%	71%	42%
I alt antal	16	30	7	

Det er i sig selv et bemærkelsesværdigt fund, at en stor andel af medarbejderne (42 pct.) svarer "ved ikke" til spørgsmålet, om der er arbejdet med at forebygge krænkende handlinger. Dette indikerer, at medarbejderne ikke i tilstrækkelig grad er oplyst om ledelsen planer og status ift. at arbejde med udfordringerne.

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen matcher tilbagemeldingerne i interviewene. Interviewene afdækker, at der er mange medarbejdere, som ikke ved noget om eller ikke føler sig informeret om opfølgningen på krænkelse. Der er relativt få medarbejdere som kan redegøre for SU's arbejde eller processen, som førte til anmeldelsen til arbejdstilsynet og bestyrelsen. Men der er også mange medarbejdere på tværs af organisationen, som ikke oplever, at de har en topledelse, som er engageret i medarbejderinddragelse og medarbejdertrivsel.

Medlemmerne af SU har redegjort for arbejdet med arbejdsmiljø og processen, som førte til henvendelsen til Arbejdstilsynet og bestyrelsen. Disse redegørelser er samstemmende med de oplysninger, som er givet til arbejdstilsynet. Bestyrelsen har handlet på Komponentens første foreløbige indberetning om udfordringer med arbejdsmiljøet, som det fremgår af afsnit 6.

5.3 Anvendelse af APV

Erhvervshus Midtjylland har gennemført en APV i 2021 og 2023. Der er redegjort for opfølgningen på APV'en i 2021 i Arbejdstilsynets afdækning og påbud.

Der er divergerende opfattelser af, hvordan opfølgningen på APV'en i 2023 blev håndteret. Ifølge dele af medarbejderne, var det manglende tillid til, at ledelsen ønskede at anerkende udfordringer og igangsætte en proces, som skabte de nødvendige adfærdændringer, som førte til henvendelserne til

Arbejdstilsynet og bestyrelsen. Ifølge dele af ledelsen var der taget de nødvendige skridt ift. at følge op på APV'en.

Det har ikke været muligt for Komponent at udrede de faktiske forhold i denne proces.

Referatet fra den årlige arbejdsmiljødrøftelse den 29. januar 2024 indeholder ikke oplysninger, som skaber klarhed over processen.

Det må derfor konkluderes, at virksomheden har udarbejdet APV jf. de gældende retningslinjer for området, men at organisationen ikke, i tilstrækkelig grad, har arbejdet systematisk og målrettet med det psykiske arbejdsmiljø, til trods for at der i den udarbejdede APV fra 2023 er følgende fritekstbesvarelser:

- "Der kommer nogle gange mail med hånlige billeder og tekst omkring problematikker"
- "Mange ansatte er bange (eller har været bange) for at sige noget forkert og blive fyret. Mange har haft dårlige oplevelser, flere tidligere medarbejdere har følt sig chikaneret."
- "Kolleger: Ingen mobning. Ledelsen: Ja til mobning. Derfor svært at gå til ledelsen med dette problem"

5.4 Opgørelser af sygefravær og medarbejdergennemstrømning

Sygefravær:

I Arbejdstilsynets afdækning fremgår det, at der er divergerende opfattelser af, om sygefravær og medarbejderomsætningen i Erhvervshus Midtjylland kan anvendes som en indikation på udfordringer i arbejdsmiljøet.

Ifølge ansatte er der flere eksempler på, at krænkelser har medført langvarige sygemeldinger. I undersøgelsesperioden er der jf. interview med den tidligere direktør, 4 medarbejdere der er langtidssygemeldt på baggrund af psykosociale udfordringer. 3 af dem kan henføres til den aktuelle påbudssag.

Komponent har bedt om data, som kortlægger sygefraværet. Det har været vanskelig for Erhvervshus Midtjylland at trække data i det nuværende system, som kan anvendes til en valid sammenligning med andre virksomheders sygefravær. Derfor er der ikke medtaget oplysninger om sygefravær i denne analyse.

Personaleomsætning:

Ifølge ansatte har mange kolleger forladt arbejdspladsen på grund af krænkende handlinger: *17 ud af samlet 31 konsulenter inden for de seneste 2 år har forladt arbejdspladsen grundet de krænkende handlinger og det psykiske arbejdsmiljø. Ansatte oplyser, at hvis ikke der sker noget nu, så er der mange ansatte, der forlader arbejdspladsen.*

Ifølge de tal, som ledelsen har givet Arbejdstilsynet for perioden 23. februar 2023 - 23. februar 2024, er status:

"Aarhus: fratrådt 5 konsulenter, 15 i økonomi (heraf 11 i tidsbegrænset ansættelse), 2 øvrige Herning: fratrådt 5 konsulenter (heraf 2 deltidsansat).

Erhvervshus Midtjylland har også haft udfordringer med at fremskaffe opgørelser på personaleomsætningen, derfor har komponent ikke haft mulighed for at validere tallene. Erhvervshuset opgørelse fremgår af tabellen nedenfor.

Gennemsnitlige antal ansatte og fratrådte i Erhvervshus Midtjylland 2022 og 2023.

Aarhus	2022	2023
Antal ansatte i gennemsnit	45	46
Antal fratrådt	13	20
Andel fratrådt	29%	43%
Herning		
Antal ansatte i gennemsnit	19	18
Antal fratrådt	5	6
Andel fratrådt	26%	33%

Anm: I 2022 var 7 af de fratrådte på midlertidige kontrakter i Aarhus. I 2023 var 11 på midlertidig kontrakt i Aarhus. I 2023 var 2 af de fratrådte kun ansatte 2 dage om ugen i udstationering i Herning.

6 Igangværende forebyggende arbejde ift. psykisk arbejdsmiljø, herunder krænkende handlinger

På baggrund af de foreløbige fund, som blev præsenteret for bestyrelsen d. 23. maj 2024, valgte Bestyrelsen at lave en fratrædelsesaftale med tidligere direktør Erik Krarup. Herefter igangsatte bestyrelsen følgende initiativer pr. d. 24. maj 2024, og har indsat interim direktør Mette Højberg pr. 3. juni 2024:

- Nu tidligere direktør Erik Krarup fratræder med øjeblikkelig virkning
- Der etableres en ny samarbejdsorganisation med en forretningsorden, der understøtter et tillidsfuldt og tæt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere.
- Der etableres en ny arbejdsmiljøorganisation med repræsentanter fra alle fysiske arbejdspladser.
- Der etableres en ny whistleblowerordning, så medarbejderne får mulighed for at indberette anonymt til en ekstern part.
- Der skal øjeblikkeligt udarbejdes en konkret handleplan for genetablering af et godt psykisk arbejdsmiljø i hele organisationen.
- Der tilknyttes øjeblikkelig ekstern bistand, der kan varetage den midlertidige ledelse af Erhvervshus Midtjylland og stå i spidsen for arbejdet med at genoprette det psykiske arbejdsmiljø, indtil en ny direktør er ansat.
- Der oprettes et tilbud, hvor alle medarbejdere efter ønske kan få hjælp og støtte til igen at trives på arbejdspladsen.

Den nye Interim Direktør har på en medarbejderdag den 12. juni 2024 fremlagt status for initiativer og iværksat drøftelser mellem medarbejder og ledere for at få input til udmøntningen af samarbejds- og arbejdsmiljøorganisation,

- Ny tillidsbaseret samarbejdsorganisation
Direktøren fremlagde et oplæg til drøftelse som bl.a. indeholder forslag til:
 - Repræsentation i samarbejdsudvalget
 - Samarbejdsudvalgets opgaver
 - Retningslinjer for ledelsens information/informationspligt om organisationen
 - Retningslinjer for medarbejdernes informationspligt
 - Mødestruktur
 - Dagsorden – tidsfrister og referater inkl. procedurer for godkendelse
 - Procedure for valg til SU
- Ny arbejdsmiljøorganisation
Direktøren fremlagde en oplæg til drøftelsen om en ny arbejdsmiljøorganisation som bl.a. indeholder forslag til:
 - Formål
 - Repræsentation fra hver fysisk lokation og procedure for valg af næstformand

- Arbejdsmiljøorganisationens opgaver
 - Mødestruktur
 - Dagsordner herunder medarbejderes mulighed for at foreslå punkter til dagsordner
 - Procedure for valg til AMO.
-
- Whistleblowerordning med mulighed for anonym indberetning
 - Der er indgået en aftale med ekstern leverandør

 - Særligt tilbud, som tager direkte hånd om den enkeltes trivsel
 - Der er indgået en aftale med en ekstern leverandør om psykologhjælp
 - Adgang til ledersupervision
 - Iværksættelse af konflikt mediation.

 - Konkret handleplan
 - Information om iværksættelse af en inddragende proces.

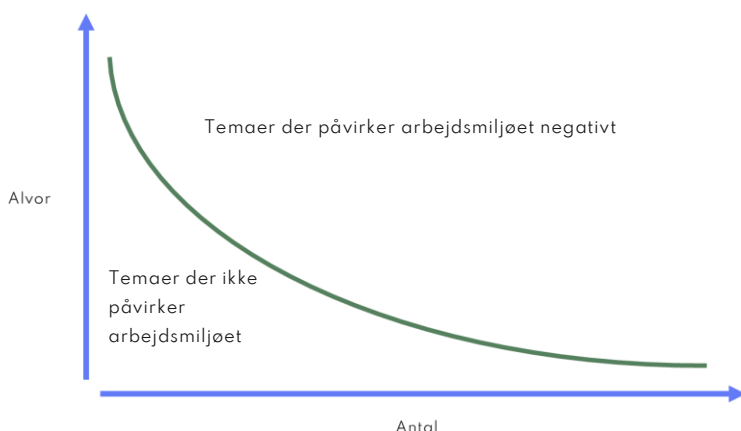
I skrivende stund kan der tilføjes følgende initiativer:

- Interim Direktøren afholder 1-1 samtaler med samtlige ansatte og har pt. talt med ca. halvdelen af medarbejderne
- Interim Direktøren har åben telefon, så samtlige medarbejdere har mulighed for tale om trivsels-spørgsmål m.m.
- Der er lavet en fratrædelsesaftale med Afdelingsleder Peter Ekmann
- Der er aftalt en tillidsfuld og transparent proces ift. rekruttering af ny direktør
- Der er iværksat en proces ift. valg af SU og AMR. Medarbejderne er i gang med at udarbejde rammer for, hvordan valget skal gennemføres
- Der er fokus på hyppig og transparent dialog og kommunikation ift. alle ledelsesmæssige beslutninger
- Handlungsplan for det fremadrettede arbejde med at genetablere et tillidsfuldt arbejdsmiljø forventes færdig ultimo juni før rapporten fremsendelse til Arbejdstilsynet.
- Det er aftalt, at der skal udarbejdes en ny APV i 2025.

Komponent vurderer, at de igangsatte tiltag vil have en positiv effekt på det psykiske arbejdsmiljø i Erhvervshus Midtjylland. Komponent vurderer også at genopretningen må forventes at have en længere tidsperspektiv på grund af de komplekse udfordringer i arbejdsmiljøet.

7 anbefalinger til det fremtidige forebyggelsesarbejde

Komponent har udarbejdet nedenstående anbefalinger på baggrund af vurderingen af omfang og alvor i oplevelserne af det psykiske arbejdsmiljø.



Alvorlige udfordringer medtages som et opmærksomhedspunkt med en anbefaling, selvom de kun påvirker få i organisationen (fx seksuel chikane). Mindre alvorlige udfordringer medtages som et opmærksomhedspunkt hvis mange oplever, at de påvirker deres trivsel.

Det skal bemærkes, at der er forskel på vurderingen af behovet for handling i den tidlige afrapportering for bestyrelse og medarbejdere og denne afrapportering, da der allerede er taget beslutninger, som ændrer behovet.

Da den midlertidige direktør allerede har igangsat en række handlinger for at understøtte opbygningen af et godt psykisk arbejdsmiljø og forebyggende krænkende handlinger, vil der være dele af anbefalingerne nedenfor, der allerede er igangsat.

Anbefalinger ift. udfordringer med krænkende handlinger:

På baggrund af karakteren, omfanget og varigheden af de krænkende handlinger beskrevet i afsnit. 3.1 og 3.2 vurderer Komponent, at der akut er behov for ekstraordinære ændringer af kultur via ændringer i organisationen eller ekstern støtte til at fastholde udviklingsfokus. Bestyrelsen har besluttet ændringer i organisationen og det organisatoriske set-up og Komponent anbefaler på den baggrund:

- At der arbejdes med kommunikation til alle ansatte om håndtering af krænkelse nu – og håndtering på længere sigt ("Hvad gør du, hvis du oplever krænkelse?"). Herunder at medarbejdere opfordres til at indrapportere evt. nye tilfælde af krænkende handlinger til den anonyme whistleblowerordning, som oprettes på baggrund af bestyrelsens beslutning
- At der handles konsekvent på alle indrapporteringer om krænkelse til den nye whistleblowerordning

- At der udarbejdes retningslinjer for hvordan Erhvervshus Midtjylland skal håndtere mobning og krænkende handlinger. Herunder hvordan der bliver taget hånd om dem, der bliver beskyldt for krænkende handlinger
 - At der udarbejdes retningslinjer for hvordan Erhvervshus Midtjylland skal håndtere seksuel chikane/krænkende handlinger af seksuel karakter, så de få tilfælde af rapporteret seksuel chikane håndteres og forebygges.
 - At Erhvervshus Midtjylland følger op på og støtter op om de medarbejdere, der er blevet krænket
 - At der følges op på status for krænkende handlinger løbende de næste 2 år via anonyme spørgeskemaundersøgelser.

Tillid og psykologisk tryghed

På baggrund af undersøgelsens fund om lav psykologisk tryghed og tillid som konsekvens af de krænkende adfærd vurderer Komponent, at der er behov for et længerevarende fokus på og ekstraordinært arbejde med kulturen internt i organisationen for at styrke tillid i organisationen.

Komponent anbefaler:

- Faciliteret mediering ift. de undersøgelsesfund der peger på en splittet organisation med henblik på at udvikle gode rammer for et stærkt samarbejde internt i organisationen. Der skal etablere rum, hvor der lyttes til ønsker og udfordringer før der træffes hurtige beslutninger. Denne proces er iværksat.
- Kulturudvikling på tværs af organisationen mhp. at alle opfordres til og tør tale åbent om tvivl, idéer, fejl etc.
- Kompetenceudvikling for alle med personaleansvar, især i personligt lederskab og psykologisk tryghed (pba. individuel vurdering af kompetencer)
- Ledelsessupervision, både individuelt og i grupper, med fokus på ledelse af medarbejdere.

Mening og balancer

Undersøgelse har afdækket at medarbejderne vægter kollegialt samarbejde, meningsfulde opgaver og fleksible rammer for arbejdstilrettelæggelse, som vigtige forudsætninger for et godt arbejdsmiljø. Komponent vurderer, at arbejdet med at genetablere tillid i samarbejdet mellem kolleger kræver akut handling. På baggrund af de allerede iværksatte tiltag, vurderer Komponent, at arbejdet med at skabe mening og balancer kan indgå i ledelsens overvejelser om den generelle organisationsudvikling.

Komponent anbefaler:

- At organisationen overvejer muligheder for andre mere fleksible modeller/ledelsesgreb ift. at sikre den ønskede tilrettelæggelse af arbejdstid (fx ift. flextid, faste komme-gå-tider) – med fokus på, hvad der bedst understøtter kerneopgaven

- Målrettet arbejde med at styrke kollegialt samarbejde bl.a. som bestrebet ovenfor under punktet faciliteret mediering.

Retfærdighed

Undersøgelsen har afdækket at dele af medarbejderne oplever, at den manglende transparens og ensartethed i udmøntningen af retningslinjerne for arbejdstidstilrettelæggelse ikke er retfærdig.

Undersøgelsen har også afdækket, at dele af medarbejderne i stabsfunktionerne oplever, at nogle medarbejdere er mere værd end andre. Dette opleves heller ikke som retfærdigt.

Komponent anbefaler:

- At det tydeliggøres og kommunikeres til alle ansatte, hvis der er behov for forskellige rammer for arbejdstilrettelæggelse for forskellige medarbejdergrupper
- At ledelsen er opmærksom på at italesætte, hvordan alle ansatte er betydningsfulde for løsning af kerneopgaverne
- At der faciliteres dialoger og evt. udarbejdes værdier på tværs af organisationen om, hvordan de forskellige afdelinger/enheder bedst samarbejder

Styring af arbejde

Undersøgelsen har afdækket, at det er et vigtigt parameter i arbejdet med at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø, at medarbejderne oplever, at de har succes med deres opgaveløsning. Derfor vurderer Komponent, at der bør arbejdes med at udvikle styringen ift. KPI'er, så det sikres, at medarbejdernes også vurderes på øvrige indsatser, som skaber værdi for de virksomheder, som Erhvervshuset rådgiver. Komponent vurderer, at dette kræver udvikling i alm. beredskab.

Komponent anbefaler:

- At organisationen vurderer, om styringen kan have et bredere fokus ift. det, der aktuelt måles på, så målinger opleves mere meningsfulde ift. virksomhedernes behov (her kan man evt. hente inspiration om metoder og erfaringer fra de øvrige Erhvervshuse ift. måder at arbejde med KPI'erne på). Evt. ændringer kræver dialog og godkendelse af bestyrelsen og samarbejdspartnere.
- At organisationens topledelse arbejder med ledelsestilgange, så alle medarbejdere oplever et ledelsesfokus, som har et bredere motiverende perspektiv end styring på individuelle KPI'er.

Ledelsesstile

Undersøgelsen har afdækket at en relativ stor andel af medarbejderne oplever, at topledelsen ledelsesstile, som bl.a. betegnes som topstyring og mikromanagement, er et udtryk for, at ledelsen har lav tillid til medarbejderne. En del af medarbejderne oplever også, at der eksekveres "management by fear", og at dette skaber usikkerhed og frygt. Endelig er der mange medarbejder, der oplever, at samarbejdet mellem lederne på afdelingsniveau er mangelfuldt, og at dette skaber

en siloopdelt organisation med barrierer for et frugtbart tværfagligt samarbejde. Komponent vurderer med udgangspunkt i de ændringer, der allerede er gennemført i organisationen, at der er behov for arbejde med ledelsesstil internt i organisationen. Direktøren har iværksat ekstern ledelsessupervision, som kan understøtte denne proces.

Komponent anbefaler:

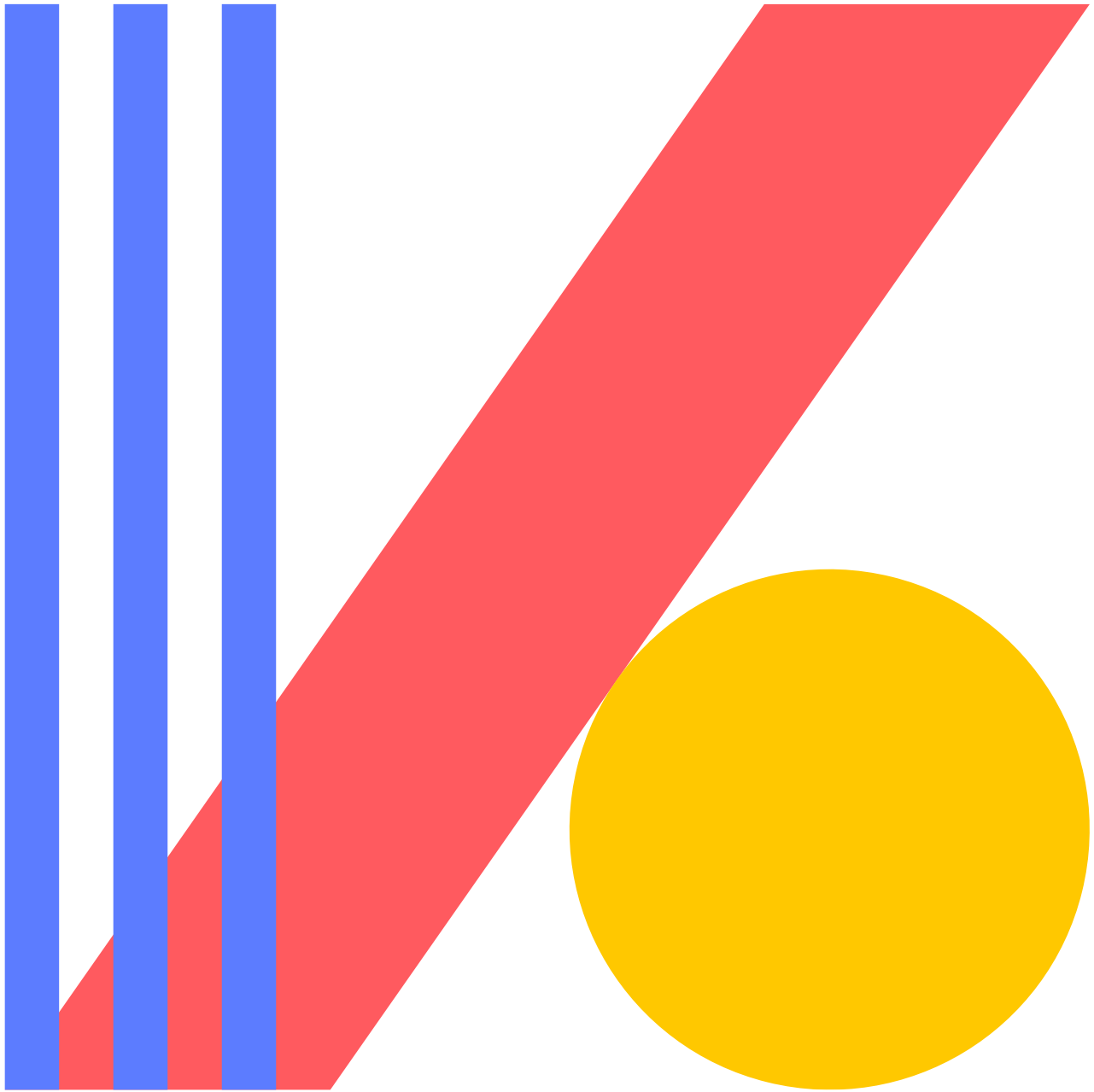
- De krænkende handlinger som har ført til, at medarbejdere oplever frygtbaseret ledelse, skal stoppes før de øvrige anbefalinger nedenfor er relevante
- At topledelsen forholder sig til, hvilke ledelsesstile og -metoder, der er gavnlige for organisationens målsætninger
- At alle formelle ledere tilbydes lederuddannelse
- Ledelsessupervision, både individuelt og i grupper, med fokus på styrket samarbejde og tryghed i lederteamet.
- At medarbejdernes oplevelse af at de arbejder i en siloopdelt organisation med mangelfuldt og konfliktfyldt samarbejde på tværs af afdelinger afdækkes nærmere i forhold til potentialer og barrierer for at styrke de tværfaglige samarbejde.
- Løbende ledelsesmæssig understøttelse af, at samarbejder på tværs af afdelinger fungerer og udvikles

Styrket organisatorisk set-up:

Det fremgår af Arbejdstilsynets undersøgelsespåbud, at "Ansatte oplyser, at ansatte ikke tidligere har henvendt sig til bestyrelsesformanden, da ansatte er utrygge ved, om direktøren får besked herom." Undersøgelsen har afdækket, at Bestyrelsen med fordel kan aftale, hvordan den fremadrettet vil følge op på arbejdsmiljøet og håndterer evt. fremtidige henvendelser.

Med det afsat anbefaler Komponent:

- At bestyrelsen overvejer muligheden for at udvide deltagerkredsen med en repræsentant for medarbejderne
- At eventuelle henvendelser fra ansatte i Erhvervshus Midtjylland til bestyrelsen for Erhvervshus Midtjylland fremover tages til efterretning og håndteres
- At bestyrelsen sikrer, at de løbende modtager orienteringer om fx medarbejderomsætning, sygefravær etc. i Erhvervshus Midtjylland. Der er ved at blive implementeret nye systemer, så det fremadrettet bliver muligt at automatisere træk på sygefravær og medarbejderomsætning. Det anbefales, at Erhvervshus Midtjylland implementerer den standard, som anvendes til mellemkommunal sammenligning af sygefravær og medarbejderomsætning.
- At bestyrelsen orienterer sig mod at styrke rammer og vilkår for ledelse i Erhvervshus Midtjylland
- At bestyrelsen orienterer sig mod at skabe et professionelt set-up for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø
- At bestyrelsen løbende, og især de kommende to år, har særligt fokus på udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø i Erhvervshus Midtjylland



Bilag A: Opgørelse på afdelingsniveau

1. Indledning

Dette dokument er en gennemgang af resultaterne fra survey-undersøgelsen om arbejdsmiljø 2024, med fokus tal fra de forskellige afdelinger af Erhvervshus Midtjylland. Dette dokument fokuserer på udfordringer i arbejdsmiljøet, for at fremhæve hvad der skal arbejdes med.

I survey'en er medarbejderne blevet spurgt om deres oplevelser ift. trusler, fysisk vold, mobning og seksuel chikane. Der er anvendt præcist de samme spørgsmål som i NFA's spørgeskema om psykosocialt arbejdsmiljø. Herudover har medarbejderne svaret på spørgsmål om de krænkelsestemaer, som Arbejdstilsynet ønsker en grundigere afdækning af. Der er alene medtaget svar fra medarbejdere uden ledelsesansvar. På grund af antallet af svar, er resultaterne afrapporteret med et lavere detaljeringsniveau, end der er indsamlet data på.

2. Arbejdsglæde

Da tallene opgøres på hvor mange der svarer **"I lav grad"** eller **"I meget lav grad"**, angiver høje andele, at der er udfordringer med arbejdsmiljøet.

Andel der har svaret "I lav grad" eller "I meget lav grad" til spørgsmålene.	Konsulent-	Økonomi-	Udviklings-	Nationalt reference-tal
Føler du dig motiveret og engageret i dit arbejde?	19%	6%	33%	8,2%
Er dine arbejdsopgaver meningsfulde?	4%	0%	0%	3,9%
Giver dit arbejde dig selvtillid og arbejdsglæde?	15%	15%	33%	7,7%
Vil du anbefale andre at søge en stilling på din arbejdsplads?	44%	25%	56%	17,1%
Fortæller du dine venner, at din arbejdsplads er et godt sted at arbejde?	44%	25%	78%	17,1%
Er du stolt over at arbejde på din arbejdsplads?	41%	25%	67%	12,1%
I alt antal	27	16	9	

I tabellen ses en klar trend ift. arbejdsglæde og trivsel. Økonomaafdelingen scorer generelt bedst, hvorimod der både i konsulent- og udviklingsafdelingen er mange der svarer negativt på spørgsmålene.

2.1 Kultur og samarbejde

Da tallene opgøres på hvor mange der svarer **"I lav grad"** eller **"I meget lav grad"**, er lave andele en indikator for godt arbejdsmiljø.

2.1.1 Kollegaer

Andel der har svaret "I lav grad" eller "I meget lav grad" til spørgsmålene.	Konsulent-	Økonomi-	Udviklings-	Nationalt reference-tal
Hjælper I kollegaer, der har for meget at lave?	30%	0%	11%	10%
Er der en følelse af sammenhold og samhørighed blandt dig og dine kollegaer?	15%	6%	22%	8,9%
Er du og dine kollegaer enige om, hvad der er det vigtigste i jeres arbejdsopgaver?	7%	0%	0%	8,4%
Er du og dine kollegaer gode til at samarbejde, når der opstår problemer, der kræver fælles løsninger?	19%	0%	22%	5,9%
Kan du give udtryk for dine meninger og følelser over for dine nærmeste kollegaer?	11%	6%	22%	7%
Stoler du og dine kollegaer i almindelighed på hinanden?	15%	6%	22%	4,8%
I alt antal	27	16	9	

Generelt tyder det på, at der er et bedre kollegialt sammenhold i økonomaafdelingen end i de øvrige afdelinger.

2.1.2 Topleledelsen

Andel der har svaret "I lav grad" eller "I meget lav grad" til spørgsmålene.	Konsulent-	Økonomi-	Udviklings-	Nationalt reference-tal
Er forholdet mellem topledelsen (direktør og afdelingsledere) og medarbejderne præget af gensidig respekt og anerkendelse?	63%	13%	67%	-
Tager topledelsen (direktør og afdelingsledere) hensyn til medarbejdernes behov og synspunkter, når han eller hun træffer beslutninger	52%	13%	33%	-
Prioriterer topledelsen (direktør og afdelingsledere) trivslen på arbejdspladsen højt?	59%	25%	44%	-
Er topledelsen (direktør og afdelingsledere) god til at løse konflikter?	63%	31%	67%	-
Kan du tale med din topleder (direktør og afdelingsledere) om det, hvis du oplever problemer på arbejdet?	41%	13%	11%	-
I alt antal	27	16	9	

Det generelle billede ift. topledelsens opmærksomhed på at opbygge tillid og trivsel er bekymrende især ift. konsulent- og udviklingsafdelingen.

3. Krænkende handlinger generelt

I disse spørgsmål slås ugentlig, månedligt og sjældnere sammen til én kategori. En lav andel angiver et lavt niveau ift. krænkende adfærd.

3.1 Mobning

Tabellen nedenfor viser, at der i Erhvervshus Midtjylland er et højere niveau ift. mobning end niveauet i de nationale referencetal.

Har du inden for de sidste 12 måneder været udsat for mobning?	Konsulent-	Økonomi-	Udviklings-	Nationalt referencetal
Ja	26%	0%	33%	10 %
I alt antal	27	16	9	

Det ses at der i økonomiafdelingen ikke er noget problem med mobning. Dog ligger det for de andre to afdelinger en del ovre det nationale referencetal.

Nedenstående tabel opsummerer, hvilke medarbejdergrupper, der er kilden til mobning. Det er alene de medarbejder, der har været udsat for mobning, som har svaret på spørgsmålet. Som det ses af tabellen, har det især været ledelsen der er blevet nævnt i forbindelse med mobning.

Hvem udsatte dig for mobningen?	Samlet Erhvervshus Midtjylland	Nationalt referencetal
Ledelsen (Direktør eller afdelingsleder)	90%	
Chefkonsulent eller projektchef med formelt ledelsesansvar	10%	30,6%
Kollegaer	10%	69,7%
Andre	10%	16,2%

Anm: Opgjort i procent af de svarpersoner, der har svaret, at de har været udsat for mobning. Medarbejderne har haft mulighed for at give flere svar, og procenterne kan dermed ikke summeres til 100.

3.2 Trusler

Tabellen nedenfor viser andelen af medarbejdere, der har været udsat for trusler.

Har du indenfor de sidste 12 måneder været udsat for trusler i forbindelse med dit arbejde?	Konsulent-	Økonomi-	Udviklings-	Nationalt referencetal
Ja	30%	6%	22%	18,4%
I alt antal	27	16	9	

Igen ligger især konsulentafdelingen over det nationale referencetal.

Hvis vi kigger på hvem der nævnes at have givet disse trusler, ses det at det i Erhvervshus Midtjylland særligt er ledelsen der har udsat medarbejderne for trusler.

Hvem udsatte dig for trusler?	Samlet Erhvervshus Midtjylland	Nationalt referencetal
Ledelsen (Direktør eller afdelingsleder)	82%	
Chefkonsulent eller projektchef med formelt ledelsesansvar	18%	15,9%
Kollegaer	0%	10,1%
Andre	27%	79%

Anm: Opgjort i procent af de svarpersoner, der har svaret, at de har været udsat for mobning. Medarbejderne har haft mulighed for at give flere svar, og procenterne kan dermed ikke summeres til 100.

3.3 Fysisk vold

Der er ingen der har været udsat for fysisk vold i Erhvervshus Midtjylland.

3.4 Vidne til krænkende handlinger

Der er generelt rigtig mange der har været vidne til krænkende adfærd. I konsulentafdelingen svarer hele 52% at de inden for det seneste år har været vidne.

Har du indenfor de sidste 12 måneder været vidne til krænkende handlinger?	Konsulent-	Økonomi-	Udviklings-
Ja	52%	19%	44%
I alt antal	27	16	9

3.5 Sårende bemærkninger og nedsættende tale

Det er især i konsulentafdelingen medarbejderne svarer at de har været udsat for sårende bemærkninger eller nedladende tale.

Har du indenfor de sidste 12 måneder været udsat for sårende bemærkninger eller nedladende tale i forbindelse med dit arbejde?	Konsulent-	Økonomi-	Udviklings-
Ja	40%	19%	33%
I alt antal	27	16	9

I forhold til hvem der udsatte for sårende bemærkninger eller nedsættende tale er resultatet lidt mere blandet, men med overvægt af respondenterne der svarer ledelsen.

Hvem udsatte dig for sårende bemærkninger eller nedladende tale?	Samlet Erhvervshus Midtjylland
Ledelsen (Direktør eller afdelingsleder)	65%
Chefkonsulent eller projektchef med formelt ledelsesansvar	18%
Kollegaer	24%
Andre	24%

Anm: Opgjort i procent af de svarpersoner, der har svaret, at de har været udsat for mobning. Medarbejderne har haft mulighed for at give flere svar, og procenterne kan dermed ikke summeres til 100.

3.6 Råbt ad eller skældt ud

Der er ikke så mange der svarer at de er blevet råbt ad eller skældt ud.

Har du inden for de sidste 12 måneder været udsat for at blive råbt ad eller skældt ud?	Konsulent-	Økonomi-	Udviklings-
Ja	22%	6%	11%
I alt antal	27	16	9

Nedenstående tabel opsummerer, hvilke medarbejdergrupper, der er kilden til så endte bemærkninger.

Hvem råbte/skældte dig ud?	Samlet Erhvervshus Midtjylland
Ledelsen (Direktør eller afdelingsleder)	75%
Chefkonsulent eller projektchef med formelt ledelsesansvar	0%
Kollegaer	12,5%
Andre	25%

Anm: Opgjort i procent ift. til dem der har svaret, at de har været udsat for mobning. Medarbejderne har haft mulighed for at give flere svar, og procenterne kan dermed ikke summeres til 100.

3.7 Vidne til bagtalelse

Tabellen nedenfor viser at en stor del af de ansatte har været vidne til bagtalelse af kollegaer eller inviteret til at bagtale kolleger. Der er et højt niveau i alle afdelinger, hvor det i økonomiafdelingen er færrest på 50%,

Har du indenfor de sidste 12 måneder været vidne til bagtalelse af kolleger eller inviteret til at bagtale kolleger?	Konsulent-	Økonomi-	Udviklings-
Ja	60%	50%	67%
I alt antal	27	16	9

Det er meget blandet hvem der svares at være kilden til bagtalelse. En overvægt svarer kolleger, yderligere svares det også hyppigt at ledelsen tog del heri.

Hvem bagtalte eller inviterede til bagtalelse?	Samlet Erhvervshus Midtjylland
Ledelsen (Direktør eller afdelingsleder)	37%
Chefkonsulent eller projektchef med formelt ledelsesansvar	7%
Kollegaer	60%
Andre	27%

Anm: Opgjort i procent ift. til dem der har svaret, at de har været udsat for mobning. Medarbejderne har haft mulighed for at give flere svar, og procenterne kan dermed ikke summeres til 100.

3.8 Systematisk ignorering

Når det kommer til systematisk ignorering, ses der store forskelle mellem afdelingerne. I økonomiafdelingen svarer ingen at de har været udsat for systematisk ignorering. Modsat svarer 26% i konsulentafdelingen at de har været udsat for systematisk ignorering inden for det seneste år.

Har du indenfor de sidste 12 måneder været udsat for systematisk ignorering specifikt målrettet dig?	Konsulent-	Økonomi-	Udviklings-
Ja	26%	0%	11%
I alt antal	27	16	9

Det ses i tabellen nedenfor at det især er topledelsen, der er kilden til systematisk ignorering.

Hvem udsatte dig for systematisk ignorering specifikt målrettet dig?	Samlet Erhvervshus Midtjylland
Ledelsen (Direktør eller afdelingsleder)	100%
Chefkonsulent eller projektchef med formelt ledelsesansvar	12,5%
Kollegaer	0%
Andre	12,5%

Anm: Opgjort i procent ift. til dem der har svaret, at de har været udsat for mobning. Medarbejderne har haft mulighed for at give flere svar, og procenterne kan dermed ikke summeres til 100,

3.9 Systematisk overvågning

I forhold til systematisk overvågning er der en stor del af konsulentafdelingen, der svarer, at de er blevet udsat for systematisk overvågning. Den en markant mindre del i de to andre afdelinger.

Har du indenfor de sidste 12 måneder været udsat for systematisk overvågning og kontrol specifikt af dig som enkeltperson?	Konsulent-	Økonomi-	Udviklings-
Ja	52%	13%	22%
I alt antal	27	16	9

I Erhvervshus Midtjylland svarer de fleste, at det var topledelsen, der udsatte den for overvågning, flere svarer også fra chefkonsulenter eller projektchefer.

Hvem udsatte dig for systematisk overvågning?	Samlet Erhvervshus Midtjylland
Ledelsen (Direktør eller afdelingsleder)	83%
Chefkonsulent eller projektchef med formelt ledelsesansvar	39%
Kollegaer	17%
Andre	17%

4. Organisatorisk arbejde med forebyggelse

En stor del af respondenterne svarer at de ikke ved hvorvidt, de oplever at der bliver gjort nok til at forebygge krænkende handlinger og adfærd. Det mest hyppige svar er dog stadig nej, hvilket 46% af respondenterne svarer. Især medarbejderne i konsulentafdelingen og i udviklingsafdelingen svarer, at de ikke oplever, der bliver gjort nok. Her svarer op mod 2/3 nej. Generelt er der ikke mange der svarer ja til at der bliver gjort nok, men i økonomiafdelingen er det 31%. Resultaterne viser altså stor forskel på hvordan medarbejderne i de forskellige afdelingerne oplever arbejdet med forebyggelse.

Oplever du, at der organisatorisk er arbejdet med at forebygge krænkende handlinger og adfærd i tilstrækkelig grad?	Konsulent-	Økonomi-	Udviklings-	Alle svar
Ja	4%	31%	11%	13%
Nej	59%	13%	67%	46%
Ved ikke	37%	56%	22%	40%
I alt antal	27	16	9	

5. Konklusion

Der ses overordnet at der især er udfordringer med arbejdsmiljøet i konsulentafdelingen og udviklingsafdelingen. Her er der flere oplevelser af alle former for krænkende handlinger. Samtidig viser undersøgelsen at det især er topledelse (Direktør eller afdelingsleder), der er kilden til krænkende adfærd. I forhold til generel arbejdsglæde og arbejdskultur ses det samme billede. Her oplever de generelt at arbejdsmiljøet er godt, især når det kommer til det kollegiale sammenhold. Undersøgelsen viser igen, at der primært er udfordringer i konsulentafdelingen og udviklingsafdelingen.

Et andet relevant fund fra undersøgelsen er den oplevede tillid til topledelsen (Direktør og afdelingsleder). Her svarer omkring 50% af medarbejder generelt negativt til spørgsmål om topledelsens i forhold til trivsel, samarbejde og konflikthåndtering. Særligt ses dette i konsulentafdelingen.

Punkt 5: Rekruttering - Ansættelse af ny Direktør - Valg af leverandør til rekrutteringsproces

Sagsfremstilling:

I forbindelse med processen med rekruttering af en ny permanent direktør til Erhvervshus Midtjylland er der indhentet tilbud fra tre potentielle leverandører til at bistå bestyrelsen med at finde den rette kandidat til opgaven.

De tre leverandører er følgende: Muusmann, Genitor og Mercuri Urval. De tre tilbud er bilagt denne dagsorden. Nedenfor følger kort resume af disse.

Muusmann:

Leverance:

- Interviews med bestyrelsesformanden/bestyrelsen og udvalgte nøglepersoner
- Udarbejdelse af stillings og kompetenceprofil og stillingsopslag
- Udarbejdelse af stillingsopslag og forslag til mediestrategi
- Alle administrative funktioner, herunder håndtering af ansøgninger, indkaldelser mm.
- Kandidatsøgning
- Udvælgelse af kandidater til samtaler
- Afvikling af 1. og 2. runde af ansættelsessamtaler
- Test af op til tre topkandidater
- Indhentning af referencer
- Begrundede afslag til de ansøgere, der ikke får stillingen, og som har været til samtale/test
- Onboarding af den ansatte kandidat samtale
- Opfølgningsmøde efter 4 måneder

Igangsætning af forløbet forventes hurtigst muligt efter den 21. juni, med annoncering den 28. juni.

Tiltrædelse 1. oktober 2024

Pris: 130.000 kr.

Vurdering:

Stor erfaring med rekruttering af direktører, chefer, ledere og specialister til politisk styrede organisationer i hele landet

Opmærksomme på ny direktørs opgaver i forbindelse med årsager til tidligere direktørs fratrædelse og udmøntning af EHM's strategi.

Genitor

Leverancer:

- Jobanalyse
- Forslag til rekrutteringsstrategi
- Udarbejdelse af annonce + job og personprofil
- Annoncering
- kandidatsøgning
- Udvælgelsesmøde
- Samtaler
- Test

- 2. samtale
- Introduktion og opstart af ny direktør
- Opfølgning efter 3 – 6 måneder

Opstart uge 26 efter (uge 32 efter plan B) Annoncering uge 27 (uge 34 efter plan B)
 Tiltrædelse: Plan A) 1. november, Plan B) 1. december
 Pris: 130.000 kr.

Vurdering:

Markedsledende, når det gælder ansættelse af topledere i den offentlige og halvvoffentlige sektor. Vil gerne være med til at fremme ligestilling. Følger de retningslinjer, der er formuleret af Dansk Psykolog Forening for brug af test i erhvervslivet.

Mercuri Urval

Leverancer:

- Stillingen og den ønskede profil beskrives – analyse og beskrivelse udarbejdes og godkendelse af materialer
- Kandidaterne findes – seach og annoncering
- Kandidatfelt snævres ind – ansøgningsfrist, udvælgelsesmøde, indledende samtaler med kandidater.
- Den rigtige kandidat findes – test af finalekandidaterne og dybdeinterviews. Udarbejdelse af ledervurdering
- Afsluttende samtaler med kandidater
- Kontrakt forhandles og ansættelses aftale indgås
- Dialog om onboarding og opfølgning efter 3 6 måneder.

Godkendelse af rekrutteringsmateriale uge 27
 Tiltrædelse: 1. oktober
 Pris: 138.000 kr.

Vurdering:

Fremhæver deres brede erfaring med både den private og offentlige sektor, og ikke mindst samspillet mellem dem for at skabe de bedst mulige vilkår for at drive virksomhed i regionen. Herudover har de løbende arbejdet med erhvervscentre og bidraget med at løse rekrutterings- og organisations-/ledelsesopgaver. Referencer kan oplyses efter aftale.

De har dokumenteret succes med at tiltrække kønsmæssigt diverse ansøgningsfelter.

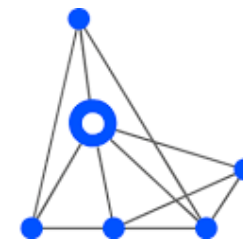
Mette Højborg deltager IKKE i punktets behandling

Indstilling:

Det indstilles at bestyrelsen træffer beslutning om:

1. Hvilket konsulentfirma, der ønskes anvendt
2. Hvem der skal deltage i udarbejdelsen af stillingsprofil, herunder om medarbejdere skal involveres heri
3. Hvem udgør ansættelsesudvalg
4. Hvem skal være bestyrelsens og konsulenthusets kontakt internt i Erhvervshuset?

Beslutning



12. juni 2024

Tilbud på rekruttering af direktør

Erhvervshus Midtjylland



Rekruttering af direktør

Kære Ib Lauritsen
Mail: iblau@ikast-brande.dk

Tak for muligheden for at afgive tilbud på deltagelse i rekrutteringen af en direktør til Erhvervshus Midtjylland.

Slide 3 - 5 indeholder en kort beskrivelse af MUUSMANNs tilbud og rekrutteringsforløb. De efterfølgende slides beskriver forløbet mere uddybende. Vi vedlægger desuden et forslag til en procesplan.

MUUSMANN tilbyder et professionelt rekrutteringsforløb, som sikrer det rigtige valg. Vi har solidt kendskab til erhvervsområdet og meget stor erfaring med rekruttering af direktører, topledere og chefer. Vi vil bringe disse erfaringer i spil i forløbet med henblik på at sikre et godt resultat for Erhvervshus Midtjylland.

Det skulle glæde os at løse rekrutteringsopgaven sammen med jer. Vi rådgiver jer hele vejen gennem processen.

Venlig hilsen



Chris Petersen
Adm. direktør
MUUSMANN A/S

Om MUUSMANN

- Kontorer i København og Aarhus.
- 19 faste medarbejdere – erfarne konsulenter.
- Stor erfaring med rekruttering af direktører, chefer, ledere og specialister til politisk styrede organisationer i hele landet
- Omfattende viden og erfaring fra bl.a. organisationsanalyser og effektiviseringsanalyser.
- Vi prioriterer tæt dialog med og ejerskab hos ansættelsesudvalg – søger en konstruktiv proces med et positivt resultat.
- Vi siger, hvad vi ser – konsekvent og ærlig rådgivning.



**muus
mann**

Direktørens opgaver

- MUUSMANN har i forbindelse med opfordringen til at afgive tilbud, identificeret en række overordnede opgaver for den kommende direktør. Dette set både i lyset af de konkrete udfordringer der førte til at den tidligere direktør måtte fratræde og i lyset af erhvervshusets strategiske opgaver.
- Opgaven bliver for det første at fortsætte den igangsatte kulturproces i forhold til at genoprette et godt psykisk arbejdsmiljø og at de handleplaner der udspringer heraf gennemføres. Den kommende direktør skal derfor komme med **gode lederegenskaber** hvor empati, kommunikation, samarbejde og evnen til at sætte retning vil være afgørende. Evnen til at skabe ejerskab til processen bliver vigtig.
- For det andet skal den kommende direktør have en baggrund og en erfaring, der gør vedkommende i stand til at **udmønte strategien for Erhvervshus Midtjylland 2024-27**. De mere end 5.500 virksomheder som erhvervshuset yder bistand til om året skal fortsat opleve en kompetent sparring og vejledning, så det midtjyske erhvervsliv fortsat står som landets mest produktive og innovative erhvervsområder med en stigende konkurrenceevne.
- Direktøren skal derudover være en direktør der står godt i de mange relationer til virksomheder, myndigheder og internationale kontakter og ikke mindst evne at **optræde som en kompetent direktør** i samarbejdet med bestyrelsen og bestyrelsesformanden.



MUUSMANN har tilsluttet sig **Kodeks for diversitet i rekruttering** med de forpligtelser, der følger heraf i forhold til at sikre rekrutteringsprocesser, som begrænser ubevidste bias mv., herunder ligebehandling af alle (potentielle) ansøgere uanset køn.

Tilbuddets indhold

Vi tilbyder et rekrutteringsforløb, der indeholder følgende elementer:

- Interviews med bestyrelsesformanden/bestyrelsen og udvalgte nøglepersoner
- Udarbejdelse af stillings- og kompetenceprofil og stillingsopslag
- Udarbejdelse af stillingsopslag og forslag til mediestrategi
- Alle administrative funktioner, herunder håndtering af ansøgninger, indkaldelser mm.
- Kandidatsøgning
- Udvælgelse af kandidater til samtaler
- Afvikling af 1. og 2. runde af ansættelsessamtaler
- Test af op til tre topkandidater
- Indhentning af referencer
- Begrundede afslag til de ansøgere, der ikke får stillingen, og som har været til samtale/test
- Onboarding af den ansatte kandidat - samtale
- Opfølgningsmøde efter 4 måneder

Honorar

Honorar for det samlede rekrutteringsforløb: Kr. 130.000, ekskl. moms

Annonceringsomkostninger og transportudgifter faktureres særskilt. Dertil kommer udlæg til forplejning i forbindelse med samtaler og testforløb.

Garanti

Viser det sig inden for de første 12 måneder, at den ansatte direktørs kvalifikationer afviger fra vores vurderinger i et sådant omfang, at samarbejdet efter gensidig forhandling opsiges fra Erhvervshus Midtjylland side, påtager vi os at gennemføre en ny sag uden yderligere honorarberegning men mod dækning af påløbne udlæg og omkostninger. Garantien gælder kun, såfremt der gennemføres tests.

Konsulentteam



Chris Enrico Petersen - adm. direktør i MUUSMANN

Chris er en nøgleperson inden for rekruttering og test af topchefer og specialister til både den offentlige og private sektor og herunder en indgående viden om kommunalt ejede organisationer på både erhvervsområdet, forsyningsområdet og destinationsområdet. Han har derudover mere end 20 års erfaring med analyse-, strategi- og organisationsudviklingsopgaver. I denne proces vil Chris være gennemgående konsulent på opgaven og være i løbende og tæt kontakt med bestyrelsesformanden.



Carsten Lysdahl Søgaard - partner i MUUSMANN

Carsten arbejder primært med rekrutteringsprocesser, search, testforløb og ledersparring på direktør, chef og lederniveau i politisk styrede organisationer, politisk influerede organisationer og erhvervslivet. Carsten har en mangeårig HR- og Shared Service baggrund fra det private erhvervsliv, bla fra Grundfos og Vestas og gennem 10 år været koncern HR-direktør i Region Syddanmark.. I denne proces vil Carsten anvende sit brede netværk og varetage searchopgaven samt indgå i testforløbet.



Louise Boje - AC-sekretær

Louise vil som jeres faste administrative kontaktperson varetage de koordinerende og administrative opgavefunktioner i forbindelse med rekrutteringen, og hun vil ligeledes være ansvarlig for den løbende kvalitetssikring af processer og materiale.

Rekrutteringsprocessen – et overblik



1. Kandidatprofil

- MUUSMANN gennemfører interviews med bestyrelsen og andre relevante nøglepersoner om stillingen, opgaver og udfordringer og krav og ønsker til kandidater.
- På baggrund af interviews og materiale om organisationen foretages en jobanalyse med henblik på at identificere de vigtigste kvalifikationer og kompetencer i stillingen.
- MUUSMANN udarbejder en stillings- og kompetenceprofil, som beskriver stillingen og danner grundlag for vurdering af kandidater.



2. Search og annoncering

- MUUSMANN udarbejder annoncemateriale på baggrund af stillings- og kompetenceprofilen samt et forslag til en plan for annoncering.
- Annoncering i relevante medier
- Search i MUUSMANNs database, LinkedIn Recruiter, netværk samt hos relevante organisationer.
- MUUSMANN stræber efter at tilvejebringe et ansøgerfelt med kvalificerede kandidater af begge køn.



3. Samtaler (første runde)

- Samtaler med et antal kvalificerede kandidater, som udvælges i et samspil mellem ansættelsesudvalget og MUUSMANN.
- Efter samtalerne udvælges de kandidater, der skal gå videre i forløbet.
- MUUSMANN udarbejder et forslag til en spørgeguide, inkl. et kompetencevurderingsskema, der bidrager til at holde fokus på de vigtigste kompetencer.



4. Testforløb

- Afvikling af testprogram for udvalgte kandidater. MUUSMANN anvender et professionelt og sammensat testsystem, der kommer hele vejen rundt om kandidaten.
- Feedback til kandidat og kunde om testresultatet i en testrapport, som udarbejdes af MUUSMANNs konsulenter.



5. Samtaler (anden runde)

- Topkandidaterne deltager i anden samtalerunde, hvor testresultaterne præsenteres og anvendes som afsæt for samtalen.
- Der anvendes ofte en case ved 2. samtalerne, som MUUSMANN udarbejder med input fra kunden.
- Kandidaten indstilles til ansættelse.



6. Afslutning

- MUUSMANN indhenter referencer
- Afslag til øvrige ansøgere, som orienteres mundtligt eller skriftligt
- Onboarding af den ansatte kandidat (samtale)
- Evaluering af processen efter 4 måneders ansættelse med kunden og den ansatte kandidat.

Hvorfor vælge MUUSMANN?

- MUUSMANN har **solidt kendskab til erhvervsområdet** fra både rekrutteringsopgaver og udviklingsopgaver.
- Vi sætter os grundigt ind i Erhvervshus Midtjyllands situation og kultur – blandt andet gennem interviews med nøglepersoner. Dette er en forudsætning for at kunne finde den helt rigtige kandidat til direktørstillingen. Herved opnås også **ejerskab til processen** i organisationen.
- En rekrutteringsproces i MUUSMANN har **diversitet** i fokus i alle dele af rekrutteringsforløbet fra formulering af stillingsopslaget, der appellerer bredt, til konkrete procestiltag i samtalerne, der fastholder fokus på de vigtigste kompetencer og bidrager til en reduktion af ubevidste bias i processen, med henblik på at sikre ansættelse af den bedst egnede kandidat.
- Mange af de kandidater, der bliver ansat i de rekrutteringer, MUUSMANN varetager, bliver ansøgere på baggrund af MUUSMANNs search-aktiviteter. En funktion vi prioriterer meget højt. Vi har et stort netværk og **kendskab til markedet for kandidater**.
- MUUSMANNs testforløb er professionelt og grundigt. Det giver **sikkerhed i valg af kandidat**.
- MUUSMANNs varetagelse af rekrutteringsforløb er præget af en **høj etik**, hvilket blandt andet indebærer, at vi giver hurtige og konstruktive tilbagemeldinger til kandidater.



MUUSMANN har tilsluttet sig **Kodeks for diversitet i rekruttering** med de forpligtelser, der følger heraf i forhold til at sikre rekrutteringsprocesser, som begrænser ubevidste bias mv., herunder ligebehandling af alle (potentielle) ansøgere uanset køn.

Referencer

Et stort antal rekrutteringer af direktører og chefer til kommuner med ansvar for erhvervsområdet. Derudover følgende relevante referencer:

- ✓ Movia, direktør for Kunder og Kommunikation
- ✓ Midttrafik, rekruttering af direktør
- ✓ Region Nordjylland, rekruttering af direktør for Regional Udvikling
- ✓ Aarhus Universitets Forskningsfond, rekruttering af direktør til nyt selskab
- ✓ FGU Syd- og Vestsjælland, rekruttering af direktør
- ✓ BRF Fonden, rekruttering og ledelsesrådgivning
- ✓ Innovationsfonden, effektmåling af InnoBooster ordningen
- ✓ Innovationsfonden, effektmåling af erhvervsforskerordningen
- ✓ EGN Group A/S, det personlige lederskab - coaching
- ✓ Digitaliseringsstyrelsen, informationsindsats for bedre sikkerhedsadfærd
- ✓ Region Hovedstaden, Center for Regional Udvikling, rekruttering af økonomiansvarlig til CRU
- ✓ Tivoli A/S, lederudviklingsforløb
- ✓ Holstebro Erhvervsforum, bistand ved vurdering af kandidat
- ✓ Fonden Stevns Klint Besøgscenter, rekruttering af direktør til Fonden Stevns Klint
- ✓ Damvad Analytics A/S, evaluering af GUDP
- ✓ Memox, opdatering af markedsanalyse 2020
- ✓ Fonden for Entreprenørskab, workshop
- ✓ PROVAS, rekruttering Økonomichef og Plan - og Projektchef
- ✓ DEG, rekruttering af direktør
- ✓ EUC Nordvestsjælland, rekruttering af vicerektor
- ✓ Fonden til Syddanske Forskerparker, rekruttering af direktør
- ✓ Landbrugsstyrelsen, tilsyn med landbrugets fonde
- ✓ Holstebro Udvikling P/S, rekruttering af direktør
- ✓ IBA - International Business Academy, organisationsanalyse
- ✓ IBA - International Business Academy, test af 10 ledere

Uddybende beskrivelse af rekrutteringsprocessen

Kandidatprofil og interessentinddragelse

Stillings- og kompetenceprofil

På baggrund af en jobanalyse udarbejder MUUSMANN et udkast til en stillings- og kompetenceprofil.

I profilmaterialet beskrives

- De væsentligste opgaver
- Særligt prioriterede opgaver/den aktuelle dagsorden
- De væsentligste udviklingsopgaver/udviklingsperspektiver
- De væsentligste samarbejdspartnere
- De vigtigste faglige, ledelsesmæssige og personlige kompetencer
- Forventninger om uddannelse og erfaringer

Stillings- og kompetenceprofilen skal derudover som minimum indeholde:

- Organisationsbeskrivelse
- Ansættelsesvilkår

Ansættelsesudvalgets medlemmer får mulighed for at kommentere materialet, hvorefter det finjusteres og færdiggøres.

Interessentinddragelse

I den indledende fase af rekrutteringsprocessen gennemfører MUUSMANN interviews med bestyrelsen, øvrige deltagere i ansættelsesudvalget samt eventuelt udvalgte øvrige interessenter, f.eks. ledere, medarbejdere eller samarbejdspartnere.

Interviews kan efter nærmere aftale tilrettelægges som fokusgruppeinterviews og/eller individuelle interviews, f.eks. som følger:

- Individuelt interview med bestyrelsesformanden
- Gruppeinterview med bestyrelsen
- Gruppeinterview med repræsentanter for ledelsen og medarbejderne

Deltagerne kan med fordel overveje og evt. drøfte nedenstående spørgsmål med deres bagland forud for interviews:

- Hvad kendetegner Erhvervshus Midtjylland, og hvad skal kendetegne organisationen fremadrettet – med udgangspunkt i Strategi for Erhvervshus Midtjylland 2024-27.
- Hvilke udfordringer/muligheder og opgaver skal den kommende direktør især have fokus på?
- Hvilken kvalifikation og kompetencer skal den kommende direktør være i besiddelse af?

Stillingsopslag og annoncering

MUUSMANN udarbejder et forslag til en stillingsannonce, der er attraktiv og indbydende for alle relevante kandidater, uanset køn, baggrund mv.

Vi lægger stor vægt på, at annoncen fremstår professionel og sender de rigtige signaler – herunder at den præcist udtrykker, hvad Erhvervshus Midtjylland gerne vil være kendt for, hvad stillingen i hovedtræk omfatter samt hvilke betydende kompetencer, der efterspørges hos den nye direktør.

MUUSMANN udarbejder desuden et forslag til en mediestrategi for annoncering.



Chef for Erhverv og Udvikling – Viborg Kommune

Er du en ambitiøs, kreativ og selvstændig leder? Er relationsopbygning og netværksskabelse blandt dine absolutte spidskompetencer? Kan du få det bedste frem i andre og motivere til innovativ samarbejde? Så er du måske vores nye erhvervs- og udviklingschef.

Opgeben

I Erhverv og Udvikling er der stort fokus på samarbejde med en lang række aktører for at udvikle Viborg til en attraktiv kommune, både når det gælder erhverv, turisme, handel, uddannelse og arbejdskraft. En central opgave for den nye chef bliver derfor at bygge disse relationer og sikre, at samarbejdet er både effektivt og værdifuldt for alle parter. Derudover skal der også være fokus på at skabe nye ting, relationer og netværk, der kan bidrage til udviklingen af Viborg og sikre en tilgang af kvalificeret arbejdskraft til kommunen.

Den nye chef for Erhverv og Udvikling får du på ledelsesmæssige områder for en relativt stor enhed, der består af vores kompetencemæssige ressourcer. Den nye chef skal derfor have nødvendige selvstændige kompetencer på forskellige områder indenfor Erhverv og Udvikling, men skal kunne arbejde med og få det bedste frem i de specialister, der arbejder i enheden.

Erhverv og Udvikling har som hovedfokus på at udvikle erhvervs- og uddannelsesmæssige styrkepositioner der sikrer og del grænse. Det visuelle omfatter det enkelte samarbejde med The Innovation Workshop, der i dag er en af verdens førende aktører indenfor innovation, og Viborg Visions, der er den nationale hub for innovation og fortællinger samt netværket for alle Viborg UNESDO-aktører. Det grænse omfatter samarbejdet med et internationalt forskningsnetværk i verdensklasse, hvor Aarhus og Viborg er aktive. Derudover skal der være fokus på at udvikle nye ting, der kan bidrage til den grænse omstilling i Viborg Kommune.

Den nye chef skal kunne bidrage til den strategiske vision, der er vores vision om at være en attraktiv og konkurrencedygtig kommune, men skal også kunne forstå og skabe fremtid og sikre parterne til at skabe samarbejde med medarbejderne i Erhverv og Udvikling, de øvrige enheder i kommunen og erhvervslivet i Viborg.

Enheden for Erhverv og Udvikling refererer til enheden for Kultur & Udvikling Lars Stenfort, Viborg Kommune, 17. 07. 2022. Den nye chef for Erhverv og Udvikling vil være med til at skabe samarbejde med direktøren, den øvrige chefgruppe og medarbejderne i Udvikling.

Personen

Samarbejde og samarbejde er nøglen til at få succes i jobbet som chef for Erhverv og Udvikling. Du skal være en person, der kan bygge relationer og sikre, at samarbejdet er effektivt og værdifuldt for alle parter. Du skal være en person, der kan bygge relationer og sikre, at samarbejdet er effektivt og værdifuldt for alle parter. Du skal være en person, der kan bygge relationer og sikre, at samarbejdet er effektivt og værdifuldt for alle parter.

Stillingsen kræver en leder, der kan bygge relationer og sikre, at samarbejdet er effektivt og værdifuldt for alle parter. Du skal være en person, der kan bygge relationer og sikre, at samarbejdet er effektivt og værdifuldt for alle parter. Du skal være en person, der kan bygge relationer og sikre, at samarbejdet er effektivt og værdifuldt for alle parter.

- Du skal være en person, der kan bygge relationer og sikre, at samarbejdet er effektivt og værdifuldt for alle parter.
- Du skal være en person, der kan bygge relationer og sikre, at samarbejdet er effektivt og værdifuldt for alle parter.
- Du skal være en person, der kan bygge relationer og sikre, at samarbejdet er effektivt og værdifuldt for alle parter.
- Du skal være en person, der kan bygge relationer og sikre, at samarbejdet er effektivt og værdifuldt for alle parter.
- Du skal være en person, der kan bygge relationer og sikre, at samarbejdet er effektivt og værdifuldt for alle parter.
- Du skal være en person, der kan bygge relationer og sikre, at samarbejdet er effektivt og værdifuldt for alle parter.
- Du skal være en person, der kan bygge relationer og sikre, at samarbejdet er effektivt og værdifuldt for alle parter.
- Du skal være en person, der kan bygge relationer og sikre, at samarbejdet er effektivt og værdifuldt for alle parter.
- Du skal være en person, der kan bygge relationer og sikre, at samarbejdet er effektivt og værdifuldt for alle parter.
- Du skal være en person, der kan bygge relationer og sikre, at samarbejdet er effektivt og værdifuldt for alle parter.

Den ledelsesmæssige baggrund er ikke afgørende, men du har højst sandsynligt en uddannelsesbaggrund indenfor ledelse, der kan bygge relationer og sikre, at samarbejdet er effektivt og værdifuldt for alle parter.

- Kendskab til kommunal forvaltning og formidling af ressourcer i et kommunalt system med fokus på muligheder fremfor begrænsninger.
- Erfaring fra arbejdet i kommunale organisationer.
- Gode netværk til erhvervs- og uddannelseslivet.
- Høj grad af selvstændighed og ansvar.
- Kendskab og forståelse for erhvervs- og uddannelseslivet og en klar vision.

Ledelse i Viborg Kommune

Den nye chef i Viborg Kommune bliver erhvervs- og udviklingschefen og vil være en stor og vigtig del af den politiske styring af kommunen. Den nye chef skal bygge relationer og sikre, at samarbejdet er effektivt og værdifuldt for alle parter. Den nye chef skal bygge relationer og sikre, at samarbejdet er effektivt og værdifuldt for alle parter.

Ansøg

Frist: 1. september 2022

Ansøgningsfrist: Søndag den 28. juni 2022 kl. 23.59

Stillingen kan søges på www.viborgkommune.dk/ansøgning

Kontakt direktør for Kultur & Udvikling Lars Stenfort, Viborg Kommune, 17. 07. 2022 eller adm. direktør Chris Petersen, MUUSMANN, 17. 07. 2022.

Læs mere om stillingen på www.viborgkommune.dk/ansøgning eller www.muusmann.dk/ansøgning, hvor også stillings- og personprofilen kan ses i nærmere detaljer.



Stillingsbetegnelse:

Chef

Frist:

1. september

Organisations adresse:

Prinsens Allé 11, 8800, Viborg

Ledelsesområdet:

www.viborgkommune.dk/ansøgning

www.muusmann.dk/ansøgning

www.viborgkommune.dk/ansøgning

Hjemmeside:

www.viborg.dk

Kontaktpersoner:

Kontakt gerne direktør for Kultur &

Udvikling Lars Stenfort, Viborg

Kommune, 17. 07. 2022 eller adm.

direktør Chris Petersen, MUUSMANN,

17. 07. 2022.

1. søknadsrunde:

Frist: 1. september 2022

2. søknadsrunde:

Frist: 1. september 2022

Tilføjet dato:

1. september 2022



Search/kandidatsøgning

MUUSMANN arbejder systematisk, åbent og opsøgende i forhold til potentielle kandidater, som kunne være interesserede i stillingen, og hvis kvalifikationer svarer til kravene. Vi har fokus på at sikre diversitet i ansøgerfeltet og anvender flere forskellige metoder til search, jf. boks til højre.

Formålet med searchfasen er at sikre det bedst mulige ansøgerfelt vurderet på ansøgernes erfaringer og potentialer. Udgangspunktet er de kompetencer, erfaringer, motivationsfaktorer mv., der er væsentlige for stillingen som beskrevet i stillings- og kompetenceprofilen, hvor ud fra vi fastlægger en searchstrategi:

- En liste over relevante søgekriterier baseret på kompetencekravene i stillings- og kompetenceprofilen
- En analyse af "markedet" (herunder beslægtede stillinger og brancher)
- Identifikation af personer i vores netværk, der kan have kendskab til relevante kandidater
- En tidsplan for searchfasen

Vi tager kontakt til interessante kandidater, følger op, afklarer kandidatens eventuelle spørgsmål mv.

Samtidig sikrer vi, at der er en løbende dialog vedrørende ansøgerfeltet og afsøgning af mulige kandidater med Erhvervshus Midtjylland.

MUUSMANN anvender flere forskellige metoder til at finde den helt rigtige kandidat.

Databaser

Vi identificerer relevante kandidater i vores database med opdaterede kandidater, som er på udkig efter nye udfordringer. Siden 2019 opbevares desuden searchlister fra tidligere rekrutteringsopgaver i LinkedIn Recruiter – aktuelt fra flere hundrede tidligere opgaver og flere tusinde personer – som kan inddrages ved nye searchopgaver. Begge databaser er GDPR compliant.

Netværk

Efter knap 20 år i rekrutteringsbranchen har MUUSMANN et omfattende netværk. Vi bruger især vores netværk som informanter i forhold til at identificere egnede kandidater, men der kan også være relevante kandidater til stillingen i vores netværk.

Afsøgning af markedet

Vi afsøger systematisk markedet for relevante kandidater ved at identificere organisationer og stillingskategorier, hvor egnede kandidater kan være ansat.

Databaseret søgning

Vi anvender "LinkedIn Recruiter". Denne metode er velegnet til at identificere profiler, vi ikke på forhånd har kendskab til, ud fra de søgekriterier, der er fastlagt i searchstrategien.

Searchfunktionen og kandidatkontakten varetages af **erfarne konsulenter** som kan drøfte stillingerne med kandidaterne på kvalificeret vis.

Forløbet for ansættelsesudvalget

Udvælgelsesmøde

Ansættelsesudvalget udvælger kandidater til 1. samtale. Til den første samtalerunde udvælges et passende og repræsentativt antal af kvalificerede kandidater. MUUSMANN bistår i udvælgelsen og stiller sin viden om kandidaterne til rådighed for udvalget.

1. samtalerunde

Den første samtalerunde har til formål at komme "hele vejen rundt" om kandidaten. Interviews tilrettelægges, så de foregår systematisk og ensartet, hvor alle kandidater får lejlighed til at komme ind på en række fælles temaer i relation til stillingen som direktør. MUUSMANN udarbejder en spørgeguide som styringsværktøj i samtalerne. Dertil kommer et kompetencevurderingsskema, der understøtter ansættelsesudvalget i at holde fokus på de vigtigste kompetencer i vurderingen af kandidater. Spørgeguiden sendes til ansættelsesudvalget til evt. kommentering inden samtalerne.

2. samtalerunde

Ansættelsesudvalget afholder 2. samtalerunde med de topkandidater, som har gennemført et testforløb hos MUUSMANN. MUUSMANN fremlægger testrapporterne og testresultaterne for ansættelsesudvalget umiddelbart inden samtalen med kandidaten, ligesom testresultatet anvendes aktivt i interviewet.

I 2. samtalen kan der indlægges en case, som kandidaterne forbereder og fremlægger ved samtalen. Casen kunne omhandle kandidatens forslag til en løsning af en aktuell opgave/udfordring i stillingen som direktør hos Erhvervshus Midtjylland.

Ansættelsesudvalget træffer beslutningen om ansættelse af kandidat. MUUSMANN rådgiver ansættelsesudvalget.

Referencetagning

MUUSMANN indhenter referencer på den kandidat, ansættelsesudvalget indstiller til ansættelse. Ønskes en anden tilrettelæggelse af denne del af opgaven, kan det aftales.

Test

MUUSMANNs testforløb

De 2 – 3 topkandidater, som går videre til den afsluttende samtalerunde, skal gennemføre et testforløb hos MUUSMANN. Testforløbet gennemføres således mellem 1. og 2. samtale og har til formål at afdække kompetencer hos kandidaterne i relation til de ledelsesopgaver og funktioner, den nye direktør konkret skal varetage. Testforløbet kommer hele vejen rundt om kandidaterne, samtidig med at vi har særligt fokus på de kompetencer, der især er vigtige i stillingen.

Testforløbet indeholder både praksisnære opgaver og erhvervpsykologiske tests, herunder en analytisk færdighedstest og en persontest udviklet af Saville Consulting. Værktøjerne har høj reliabilitet og validitet. Testforløbet afrundes med en uddybende samtale med en erfaren konsulent om kandidatens besvarelse af tests og praksisnære opgaver.

Testrapporter

MUUSMANN udarbejder en grundig testrapport for hver af kandidaterne, som afdækker kandidaternes kompetencer og udviklingsområder, således at der gives et billede af:

- Styrker og udviklingsområder i forhold til stillingen
- Personlige og faglige ledelsesmæssige kompetencer
- Sociale og kommunikative kompetencer
- Tilgang til opgavevaretagelsen i stillingen samt analytisk og arbejdsmæssig kapacitet

Professionalisme og etik

Vi lægger vægt på professionalisme, grundighed og høj etik, herunder fuld diskretion internt mellem kandidaterne. Grundigheden afspejler sig i den tidsmæssige ressourceanvendelse ved testforløbet og betyder, at vi i rådgivningen af ansættelsesudvalget har et særdeles indgående kendskab til kandidaterne og kan tilbyde en fyldestgørende og grundig rapportering til både kandidater og ansættelsesudvalg.

Ansøgninger

MUUSMANN varetager alle administrative funktioner under hele rekrutteringsforløbet, herunder registrering af indkomne ansøgninger, den løbende kontakt og dialog samt korrespondance med ansøgere.

Ved rekrutteringsforløbets start får ansættelsesudvalget tilsendt et link til MUUSMANNs rekrutteringssystem, hvorfra kandidaternes ansøgninger kan tilgås. Ansættelsesudvalget kan således løbende følge indkomne ansøgninger.

Der lægges her ikke mindst vægt på grundige tilbagemeldinger til de kandidater, som ikke får stillingen.

Persondatabeskyttelse/GDPR

MUUSMANN opfylder persondatalovgivningen og er senest i juni 2023 blevet certificeret af BDO med en erklæring om informationssikkerhed i henhold til persondataforordningen.

Det betyder bl.a., at vores kunder, kandidater og samarbejdspartnere kan have tillid til, at vores behandling af personoplysninger og beskyttelsen af disse sker med høj sikkerhed.



Onboarding og opfølgning

MUUSMANN tilbyder at gennemføre et møde med den ansatte kandidat og bestyrelsesformanden med henblik på at udarbejde en plan for onboarding med det formål at understøtte, at kandidaten kommer bedst muligt fra start i stillingen og organisationen.

På mødet drøftes håndtering af eventuelle opmærksomhedspunkter/udviklingsområder i stillingen eller hos kandidaten identificeret i rekrutteringsforløbet. Mødet afholdes i forbindelse med kandidatens tiltræden

Fire måneder efter kandidatens tiltræden afholdes et opfølgningsmøde, hvor der gøres status over den første tid i stillingen. På mødet følges ligeledes op på drøftelserne på onboardingmødet.



Forslag til procesplan

Interviews	Hurtigst muligt efter den 21. juni 2024
Annoncering	Fredag den 28. juni 2024
Ansøgningsfrist	Søndag den 11. august 2024
Udvælgelsesmøde	Mandag den 12. august 2024 kl. 13.00 – 14.00 på teams
1. Samtale	Onsdag den 14. august 2024
Testforløb hos MUUSMANN Udvalget deltager ikke i denne del	Mandag den 19. august 2024
2. samtale	Tirsdag den 27. august 2024
Tiltrædelse	1. oktober 2024

*Vi tilbyder at afholde ansættelsessamtaler i vores lokaler
på Store Torv, Århus C*

Juni 2024

Tilbud/kontrakt

Ansættelse af direktør

Erhvervshus Midtjylland

INDLEDNING

Erhvervshus Midtjylland har inviteret Genitor til at give tilbud på konsulentbistand i forbindelse med ansættelse af en ny direktør. Det vil vi indledningsvis gerne sige tak for. Vi mener, at vi har rigtig gode forudsætninger for at hjælpe Erhvervshus Midtjylland med at finde en dygtig direktør:

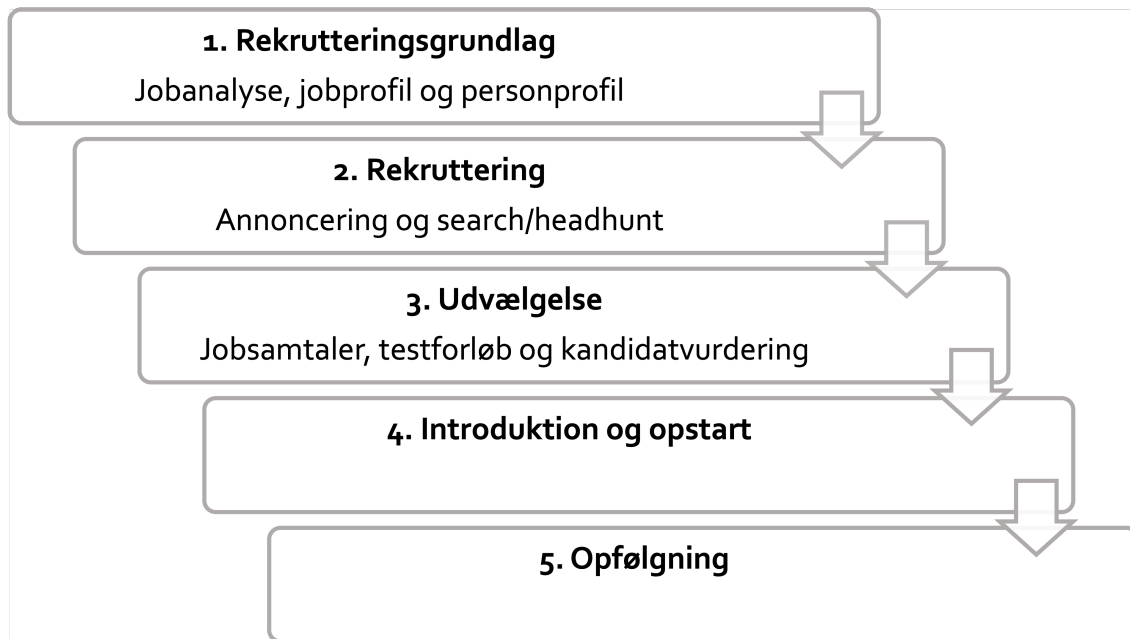
- a. Vi har en meget lang erfaring med toplederansættelser. Genitor er i dag markedsledende, når det gælder ansættelse af topledere i den offentlige og halvoftentlige sektor. Vi løser opgaver i *hele* sektoren og i private virksomheder, som samarbejder med den offentlige sektor. Vi kender derfor mange af de kvalificerede kandidater, og vi kan skabe den nødvendige dialog med dem.
Vi har indsat en referenceliste sidst i dokumentet. Den kan give jer et billede af vores erfaringer og vores netværk.
- b. Vi bruger den bredest mulige rekrutteringsstrategi, så vi kommer i kontakt med kandidater, der er jobsøgende, og med kandidater, der ikke er aktivt jobsøgende. Vi supplerer annoncering med search/headhunt.
- c. Vi anvender markedets bedste metoder og værktøjer i udvælgelsesprocessen. Det er: personlighedstesten NEO-PI-3, den kognitive test IST-Screening, semistrukturerede interviews og caseopgave. Det er metoder, der dokumenterbart virker.

Vi lægger vægt på at give Erhvervshus Midtjylland en klar rådgivning, og vi knytter en garanti til de kandidater, vi anbefaler. Vi lægger også vægt på, at kandidaterne oplever en ordentlig behandling, og vi mener, at en ærlig og direkte feedback til de kandidater, vi møder i forløbet, er ét væsentligt element heri.

Vi vil gerne præsentere jer for et bredt kandidatfelt. Vi fastholder en åbenhed over for talentfulde kandidater, der hurtigt vil kunne opnå de efterspurgte kompetencer og udfylde rollen. Talentudvikling og mobilitet på tværs af sektorgrænser er noget, vi rigtig gerne vil være med til at fremme. Desuden vil vi meget gerne være med til at fremme ligestilling, og vi har tilsluttet os Frivilligt Kodeks for Diversitet i Rekruttering.

Vi følger de retningslinjer, der er formuleret af Dansk Psykolog Forening for brug af test i erhvervslivet (se www.dp.dk). Vi behandler alle oplysninger om kunder og kandidater fortroligt, og vi arbejder i overensstemmelse med persondataforordningen.

I det følgende beskriver vi vores konsulentydelse, og vi giver et pristilbud. Beskrivelsen disponeres efter de faser i ansættelsesprocessen, der illustreres i figuren nedenfor.



REKRUTTERINGSGRUNDLAG

Vi gennemfører først en jobanalyse, der skal skabe klarhed over de krav og forventninger, der er til den nye direktør, og de kompetencer, der skal til for at lykkes i jobbet. Jobanalysen gennemføres med udgangspunkt i foreliggende skriftligt materiale, og den omfatter samtaler med nøglepersoner udpeget af bestyrelsen. Jobanalysen resulterer i to fokuserede tekster:

- En jobprofil, der beskriver de vigtigste opgaver og udfordringer, som den nye direktør står over for, og dét, der er attraktionen i jobbet.
- En personprofil, der beskriver de vigtigste kompetencekrav, der er til den nye direktør: Hvad skal hun/han kunne, og hvordan skal hun/han være for at lykkes i jobbet?

Med udgangspunkt i job- og personprofilen udarbejder vi et forslag til en rekrutteringsstrategi (hvor skal jobbet annonceres?). Materialet godkendes af Erhvervshus Midtjylland.

REKRUTTERING

Vi tilrettelægger rekrutteringsfasen med henblik på at tiltrække et stærkt kandidatfelt. Vi lægger vægt på at komme i dialog med kandidater, der er jobsøgende, og med kandidater, der *ikke* er aktivt jobsøgende, men åbne over for spændende jobmuligheder. Vi anvender en rekrutteringsstrategi, der går på to ben: annoncering og search/headhunt.

Vi annoncerer stillingen på Genitors hjemmeside, og vi tilbyder at stå for annoncering i de aftalte medier. Det kan både omfatte print og videoannoncering.

Parallelt med annonceringen foretager vi search/headhunt, hvor vi identificerer mulige kandidater og i fortrolighed gør dem opmærksomme på stillingen. Vi identificerer kandidater gennem følgende metoder:

- *Netværksbaseret metode*, hvor vi dels bruger vores egne personlige formelle og uformelle netværk, dels bruger vores netværks netværk. Vi finder kandidater, som vi selv kender, og vi mobiliserer vores netværk til at finde kandidater, som de kender. Det er vores erfaring, at social sharing, hvor gode bekendte deler opslag med hinanden, i meget høj grad er med til at aktivere kandidater.
- *Systematisk analytisk metode*, hvor vi med afsæt i et indgående kendskab til den offentlige sektor først identificerer de væsentligste organisationer og virksomheder, hvor relevante kandidater kan befinde sig, og derefter finder kandidater i relevante positioner. Her bruger vi primært søgning via internettet.
- *Databasesøgning*, hvor vi søger direkte efter kandidater i relevante databaser. Det er først og fremmest via LinkedIn og i Genitors egen kandidatdatabase. Vores egen database udvides løbende; alle kandidater kan lægge deres CV ind.
- *Kundedialog*, hvor vi går i dialog med jer om kandidater, som I kender. Det er vores erfaring, at kunden (f.eks. ansættelsesudvalg) i en nysgerrig, undersøgende samtale med os kan identificere flere relevante kandidater, end de umiddelbart selv forestiller sig.

Vi går i dialog med kandidaterne for at synliggøre attraktionen i jobbet og motivere dem til at søge stillingen. Vi behandler alle kandidater, der vælger at søge stillingen, lige.

UDVÆLGELSE

Vi gennemfører en udvælgelsesproces, der sigter på at udvælge den kandidat, der passer allerbedst til jobbet. Derfor baserer vi os på de metoder, der tilsammen dokumenterbart giver de bedste jobprognoser. Udvælgelsen sker i en tæt dialog med ansættelsesudvalget, og processen kan i hovedtræk beskrives som følger.

Vi gennemgår alle modtagne ansøgninger og CV'er og udvælger i en dialog med ansættelsesudvalget de bedst kvalificerede kandidater til samtale.

Vi gennemfører to samtalerunder med de udvalgte kandidater, hvor ansættelsesudvalget deltager. Vi interviewer kandidaterne med fokus på at belyse deres kompetencer i forhold til den vedtagne personprofil.

Mellem de to samtalerunder gennemfører vi et testforløb med de bedste kandidater. Det omfatter følgende:

- Personlighedstesten NEO-PI-3, der er markedets bredest funderede og bedst dokumenterede.
- Den kognitive test IST-Screening, der er en omfattende og nuanceret test til vurdering af generel intelligens.
- En opfølgende testsamtale, der med udgangspunkt i personlighedstesten og den kognitive test belyser kandidaternes kompetencer, herunder deres styrker og svagheder i forhold til den fastlagte personprofil. Samtalen afsluttes med en mundtlig feedback til kandidaten.

Vi indhenter referencer for at validere oplysninger og vurderinger. Vi indhenter typisk tre referencer, og det sker i alle tilfælde efter forudgående aftale med kandidaterne.

Vi udarbejder en skriftlig kandidatvurdering af de enkelte kandidater, og den udgør den samlede afrapportering af testforløbet og referencetagningen. Vurderingen indeholder:

- resultaterne fra personlighedstesten og den kognitive test
- en vurdering af kandidaten i forhold til den besluttede personprofil
- en generel vurdering af kandidatens ledelsesadfærd
- en specifik vurdering af kandidatens ledelsesmæssige styrker og svagheder i forhold til det konkrete job
- en konklusion vedrørende match.

Vi sender vurderingen til kandidaterne forud for anden samtalerunde, og vi inviterer kandidaterne til at kommentere vurderingen over for ansættelsesudvalget. Vi præsenterer og gennemgår vurderingen for udvalget i forbindelse med anden samtalerunde.

Vi tilbyder i dialog med bestyrelsen at udarbejde en opgave/case, som kandidaterne kan stilles i forbindelse med anden samtalerunde. Opgaven/casen belyser nogle af de kompetencer og forhold, der er kritiske for resultatskabelsen. I forlængelse af anden samtalerunde foretages den endelige udvælgelse.

INTRODUKTION OG OPSTART

Vi tilbyder den nyansatte direktør en introduktionssamtale for at forberede hende/ham bedst muligt på jobbet. Vi rådgiver også gerne bestyrelsen med henblik på at sikre en hurtig og god introduktion af den nyansatte direktør.

OPFØLGNING

Tre-seks måneder efter at direktøren er startet i jobbet, følger vi op på ansættelsen. Opfølgningen sker ved dialog med konsulenten, direktøren og bestyrelsesformanden. Formålet er at sikre, at direktøren kommer godt og hurtigt ind i jobbet, og at samarbejdet forløber godt og tilfredsstillende.

KONSULENT PÅ OPGAVEN

Den opgaveansvarlige konsulent på opgaven vil være partner Jesper Lund Madsen. Jesper har flere års konsulenterfaring og har i hele perioden arbejdet med toplederansættelser.

Se <https://www.linkedin.com/in/jesper-lund-madsen/>

TIDSPLAN

Vi bekræfter, at vi kan gennemføre ansættelsesprocessen i løbet af sensommeren 2024, så bestyrelsen kan træffe ansættelsesbeslutning inden udgangen af oktober. Vi udarbejder i dialog med Erhvervshus Midtjylland en specifik tidsplan, der beskriver, hvornår de enkelte aktiviteter gennemføres.

Tentative tidsplaner

	PLAN A	PLAN B
Jobanalyse og interview	Uge 26	Uge 32
Udarbejdelse af annonce + job- og personprofil	Uge 26/27	Uge 33
Genitor sender annonce og profil til godkendelse	Uge 27	Uge 33
Godkendelse af annonce og profil	Uge 27	Uge 34
Annoncering	Uge 27	Uge 34
Ansøgningsfrist	23. august	20. september
Udvælgelsesmøde	27. august	24. september
1. samtaler	Uge 36	Uge 39
Test	Mellem samtalerne	Mellem samtaler
2. samtaler	Uge 38	Uge 41
Tiltrædelse	1. november	1. december

PRIS OG GARANTI

Vi tilbyder Erhvervshus Midtjylland at gennemføre ansættelsesprocessen som beskrevet foran for et samlet fast honorar på 130.000 kr. Honoraret omfatter testforløb af to kandidater. Hvis Erhvervshus Midtjylland ønsker, at vi tester flere kandidater, så er prisen herfor 18.500 kr. pr. testet kandidat.

Beløbene er ekskl. Moms og udlæg til kørsel.

Honoraret faktureres i to lige store rater: første rate ved opgavens igangsættelse og anden rate efter ansættelsesbeslutningen.

Annonceringsomkostninger er *ikke* inkluderet i ovennævnte pris. Prisen herfor kan først opgives, når rekrutteringsstrategien og medieplanen er aftalt.

Genitor forpligter sig til uden beregning af gentage ansættelsesprocessen, hvis den ansatte direktør mod forventning ikke lever op til de formulerede krav i personprofilen og derfor opsiges inden for det første år.

GENERELLE VILKÅR

Genitor forpligter sig til at behandle alle oplysninger om kunden og kandidaterne fortroligt. Enhver tvist, som måtte opstå i forbindelse med denne kontrakt, skal afgøres ved voldgift i Voldgiftsinstituttet efter reglerne for behandling af sager ved samme. Alle medlemmer af voldgiftsretten udnævnes af Voldgiftsinstituttet i overensstemmelse med ovennævnte regler.

BEKRÆFTELSE AF AFTALE

Ovenstående tilbud er gældende i tre måneder fra dags dato.

Aftalen bekræftes enten ved returnering af en kopi i underskrevet stand eller ved bekræftelse pr. e-mail til afsenderen af denne aftale.

Med venlig hilsen

Jesper Lund Madsen, partner i Genitor

M: +45 2289 8525. E: jlm@genitor.dk

Ovenstående aftale bekræftes hermed:

Underskrift

Dato

Udfyld venligst nedenstående oplysninger til brug for fakturering (udfyldes i relevant omfang):

EAN-nummer: _____

Bruger-ID: _____

Kontaktperson: _____

Mailadresse: _____

REFERENCELISTE

DIREKTØR TIL ERHVERVSHUS MIDTJYLLAND

Udvalgte rekrutteringsopgaver på det brede erhvervs-, turisme- og forretningsudviklingsområde

- 2024 Fagdirektør til Borger- og Virksomhedskontakt, Skattestyrelsen (igangværende)
- 2024 Programleder for Dansk Erhverv Økonomi 2:0, Dansk Erhverv
- 2024 Strategic business developer, Aabenraa Kommune
- 2024 Rektor, IBA Erhvervsakademi Kolding
- 2024 Medlemschef, Dansk Erhverv
- 2024 Afdelingschef i Københavns Erhvervshus til Center for Beskæftigelse og Erhverv,
Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen i Københavns Kommune
- 2024 Direktør, Stevns Klint Experience
- 2023 Direktør, Erhvervshus Sjælland
- 2023 Direktør, Trekantområdet Danmark
- 2023 Direktør for Teknik, Erhverv og Beskæftigelse, Thisted Kommune
- 2023 Kontorchef i Kontor for Vækst og Erhverv, Økonomiforvaltningen i Københavns Kommune
- 2023 Direktør, Destination Vesterhavet
- 2023 Leder for Center for Erhvervssamarbejde, Partnerskaber & Videnformidling,
KEA – Københavns Erhvervsakademi
- 2023 Partnerskabschef, Business Region MidtVest
- 2023 Centerchef Erhverv, Kultur & Turisme, Stevns Kommune
- 2022 Direktør, Foreningen Folkemødet
- 2022 Funktionsleder til erhvervsområdet, Miljøstyrelsen
- 2022 Direktør for Kultur og Erhverv, Sønderborg Kommune
- 2022 Chef for borgerservice, erhverv, beskæftigelse og integration, Gentofte Kommune
- 2022 Erhvervsdirektør, Aalborg Kommune

- 2022 Vicedirektør for Innovation og Erhvervssamarbejde, Københavns Universitet
- 2022 Kontorchef til Center for Beskæftigelses-, Integrations- og Erhvervspolitik,
Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen i Københavns Kommune
- 2022 Chef for Erhverv og Bæredygtighed, Aabenraa Kommune
- 2021 Kundechef og forretningsudvikler, Næstved Havn
- 2021 Forretningsudviklings- og digitaliseringschef, HK
- 2021 Administrerende direktør, Erhvervshus Hovedstaden/Copenhagen Business Hub
- 2021 Kontorchef til HR og Forretning, Familieretshuset
- 2020 Fagchef for Arbejdsmarkedsområdet, Tønder Kommune
- 2020 Direktør, Billund ErhvervsFremme
- 2020 Turist- og erhvervschef, Læsø Turist- og Erhvervsforening
- 2020 Faglig chef, Serviceforbundet
- 2020 Business Development Manager, Hanstholm Havn (genopslag fra salgschef)
- 2020 Turistdirektør, Destination Vesterhavet
- 2020 Direktør for bl.a. økonomi, erhvervs- og byudvikling, Ballerup Kommune
- 2020 Områdechef til kontor for Integration og Vækst, Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
i Københavns Kommune
- 2020 Centerchef til Københavns Erhvervshus, Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
i Københavns Kommune
- 2020 Kommunikations- og webkonsulent i Markedsføringskonsortium for dansk kreativitet,
Erhvervsministeriet
- 2020 Projektleder i Markedsføringskonsortium for dansk kreativitet, Erhvervsministeriet
- 2020 Direktør for Destination Nord, Aalborg Kommune
- 2020 Kontorchef til Vækst og Erhverv, Økonomiforvaltningen i Københavns Kommune
- 2020 Kontorchef til Erhverv, Miljøstyrelsen
- 2019 Direktør i et nyt markedsføringskonsortium for dansk kreativitet, Erhvervsministeriet
- 2019 Life Science Business Development & Licensing Manager, Statens Serum Institut

- 2019 Kontorchef til Kontrol og Forretningsudvikling, Udlændingestyrelsen
- 2019 Forretningsudvikler til Vordingborg Erhverv
- 2019 Enhedschef til enheden EU & Erhverv i København, Landbrugsstyrelsen
- 2019 Økonomisk forretningsudvikler, Muskelsvindfonden

Jesper Lund | 6. juni 2024

Tilbud

Medvirken til ansættelsesproces – rekruttering og
udvælgelse af

Direktør til Erhvervshus Midtjylland



Erhvervshus
MIDTJYLLAND

Indholdsfortegnelse

1.	Indledning.....	3
2.	Forslag til aktivitetsplan.....	4
3.	Bemanding på opgaven.....	6
4.	Pris	6
5.	Garanti	6
	Bilag A: Mercuri Urval Kvalitet og Compliance.....	8
	Bilag B: Betingelser og vilkår.....	9
	Bilag C: Mercuri Urvals tilgang til ansættelsesprocesser	12
	Bilag D: Overvejelse over medier	17

1. Indledning

Vi vil gerne takke for muligheden for at afgive tilbud på medvirken ved rekruttering og udvælgelse af direktør til Erhvervshus Midtjylland. Efter aftale med interim direktør Mette Højborg sender vi hermed vores tilbud. Som baggrund og referenceramme for vores mulighed for at tilføre værdi i processen vil vi fremhæve vores brede erfaring med at arbejde med såvel den private som den offentlige sektor og ikke mindst samspillet mellem dem for at skabe de bedst mulige vilkår for at drive virksomhed i regionerne. Herudover har vi løbende arbejdet med erhvervscentre og bidraget med at løse rekrutterings- og organisations-/ledelsesopgaver. Referencer oplyses efter aftale.

Mercuri Urval arbejder med objektive og inkluderende videnskabeligt funderede metoder i hele rekrutteringsprocessen. Det kalder vi MU Leader Selection Science®. Mere specifikt indebærer det, at vi minimerer alle former for bias, herunder subjektivitet og stereotyping, i processen ved at vurdere systematisk og transparent, inddrage veldokumenterede og relevante facts og tests (og kun dem) og på baggrund af en præcis forståelse af jobbet og den optimale lederprofil. Vores metoder, værktøjer og interne træning af konsulenter er garanteret på forkant med etiske og kvalitetsmæssige standarder i branchen. Det er ikke kun vores egen garanti – det garanteres også eksternt af certificeringsbureauet DNV – Det Norske Veritas.

I ansættelsesprocessen lægger vi vægt på følgende afgørende elementer:

- **Løbende tæt kommunikation og samarbejde** med ansættelsesudvalg/den nærmeste foresatte
- **Forståelse af organisationen og jobbet:** Grundighed, præcision og inddragelse i forbindelse med afklaring af Erhvervshus Midtjyllands behov, herunder udarbejdelse af uddybende notat vedrørende stillingen, situationen og profilen
- **Fremskaffelse af stærkt ansøgerfelt:** Tiltrækning af kvalificerede ansøgere gennem målrettet search i hele landet via vores omfattende netværk i og omkring branchen bredt set
- **Sikker processtyring:** Professionel og sikker procesgennemførelse, der iagttager og respekterer alle formalia og interesser i ansættelsesudvalget og hos den enkelte kandidat.

Diversitet/køn

Vores tilgang insisterer systematisk og udelukkende på matchet mellem faktabaserede efterspurgte kvalifikationer og kompetencer og jobbet indhold. Det er formentlig forklaringen på, at vi sikrer kandidatfelte med diversitet til de besluttende ansættelsesudvalg at vælge imellem.

Vi har i Mercuri Urval dokumenteret succes med at tiltrække kønsmæssigt diverse ansøgerfelte.

Ansættelser, strategisk ledelsesniveau, fordelt på køn og stillingsniveau medio 2022 – medio 2023:

Køn	Stillingsniveau		Total	%
	Direktør	Chef		
Mænd	24	30	54	54 %
Kvinder	18	28	46	46 %
Total	42	58	100	100 %
%	42 %	58 %		

Kvaliteten i vores processer sikres og dokumenteres bl.a. ved:



Vores ISO 10667-certificering – Mercuri Urval er som det eneste konsulenthus i Danmark (og Europa) certificeret efter ISO 10667-2, der vedrører professionel leder- og kandidatvurdering og vores anvendelse af dem er i overensstemmelse med de faglige og etiske standarder for området.



Mercuri Urval har placeret sig i den absolutte elite af leverandører til det offentlige i hele Danmark.



Datatilsynets tilladelse til - og kontrol med - behandling af personoplysninger.

2. Forslag til aktivitetsplan

Som led i ansættelsesprocessen kan Mercuri Urval bidrage med nedenstående aktiviteter fordelt på fem faser. De enkelte faser i forløbet er nærmere beskrevet på næste side og endnu mere detaljeret beskrevet i det vedhæftede Bilag C: "Mercuri Urvals tilgang til ansættelsesprocesser i den offentlige sektor og andre medlemsejede og -styrede organisationer".



AKTIVITET



FASE 1: Stillingen og den ønskede profil defineres og beskrives

Individuelle og/eller fokusgruppesamtaler med relevante nøglepersoner omkring stillingen i henhold til nærmere aftale **Uge 26 og 27**

Udarbejdelse af udkast til uddybende notat (SSP) og annonce **Uge 27**

Godkendelse af rekrutteringsmateriale; SSP, annonce og medieplan **Uge 27**



FASE 2: Kandidaterne findes

Rekruttering via search og annoncering **Fra fredag den 5. juli**



FASE 3: Kandidatfeltet snævres ind

Ansøgningsfrist. Ansøgningsmaterialet fremsendes til Erhvervshus Midtjylland hurtigst muligt efter ansøgningsfristens udløb. Mercuri Urval sender fortroligt materiale via Digital Post. **8. august kl. 10.00**

Møde i ansættelsesudvalget med henblik på udvælgelse af kandidater til indledende samtaler. Herefter indkalder Mercuri Urval de udvalgte kandidater til samtale og giver afslag til de kandidater, der ikke indkaldes til samtale. **12. august kl. 10.00**

Indledende samtalerunde (1. samtaler) med deltagelse af ansættelsesudvalget. Herefter giver Mercuri Urval afslag til de kandidater, der ikke går videre i processen. **16. august**



FASE 4: Den rigtige kandidat vælges

Direktørvurdering; personlighedstest, kognitive tests, dybdeinterview, referencetagning og udarbejdelse af skriftlig vurdering mellem 1. og 2. samtalerunde.

Evt. 1:1-møder mellem finalekandidater og nærmeste leder mellem 1. og 2. samtalerunde.

Mercuri Urval rapporterer til ansættelsesudvalget / 2. samtaler med deltagelse af ansættelsesudvalget. Herefter giver Mercuri Urval afslag til de kandidater, der ikke ansættes. **27. august**

Forhandling og indgåelse af ansættelsesaftale (Umiddelbart efter 2. samtalerunde).

Tiltrædelse **1. oktober 2024**



FASE 5: Opfølgning på ansættelsen

Aftales altid konkret (Oftest 3-6 måneder efter tiltrædelsestidspunkt).

3. Bemanding på opgaven

Konsulent:	Jesper Lund
Kontakt:	Jesper.lund@mercuriurval.com Tlf. 4045 3435
Projektkoordinator:	Lene Boesgaard
Kontakt:	Lene.boesgaard@mercuriurval.com Tlf. 5076 205

Mercuri Urvals konsulent sikrer tilknytning af de fornødne konsulentressourcer til opgavens løsning inden for den aftalte prisramme.

4. Pris

Den samlede pris for vores medvirken ved ansættelsesforløbet inkl. search er:

kr. 138.000 eksklusive moms.

Rejseomkostninger, annonceringsomkostninger og eventuelt andre aftalte udlæg er ikke inkluderet i ovennævnte beløb. Kørsel afregnes i henhold til statens takster herfor.

Honoraret vil blive faktureret i to rater med 1/2 ved opgavestart og 1/2 ved indgåelse af ansættelsesaftale - dog senest seks måneder efter opgavens start, eller hvis opgaven eventuelt standses.

Ansættes mere end én kandidat som følge af vores rekrutterings- og udvælgelsesarbejde, faktureres yderligere 80 % af ovennævnte beløb for hver ekstra ansættelse.

Mercuri Urval accepterer i øvrigt Erhvervshus Midtjyllands generelle betalingsbetingelser.

5. Garanti

Mercuri Urvals garantiperiode er 12 måneder.

Mercuri Urval forpligter sig til uden beregning at gentage ansættelsesforløbet, hvis den anbefalede kandidat ikke præsterer som vurderet af Mercuri Urval (lever op til de på ansættelsestidspunktet opstillede krav) og derfor opsiges inden for ovenstående garantiperiode. Det samme gør sig gældende, såfremt kandidaten selv opsiger stillingen inden for garantiperioden. Denne garanti gælder ikke, hvis medarbejderen afskediges af personlige eller andre årsager, som ligger uden for Mercuri Urvals kontrol.

Forudsætningen for, at garantien træder i kraft, er, at Mercuri Urval har været løbende orienteret om, at Erhvervshus Midtjylland ikke er tilfreds med den anbefalede kandidats adfærd og præstation, og at Mercuri Urval har haft mulighed for at deltage i møder med den ansatte og Erhvervshus Midtjylland.

Annonceringsomkostninger og eventuelt andre omkostninger i forbindelse med en ny rekrutteringsrunde vil blive faktureret til Erhvervshus Midtjylland.

Ovenstående tilbud er gældende i 1 måned fra dags dato.

Med venlig hilsen
Mercuri Urval A/S



Jesper Lund
Direktør og partner

Bilag A: Mercuri Urval Kvalitet og Compliance

Persondataforordningen (GDPR)

Mercuri Urval som dataansvarlig

Mercuri Urval er en ledende, global Executive Search, Professional Recruitment og Leadership Advisory virksomhed. Vi har udviklet vores egne ydelser og procedurer, hvilket betyder, at skal træffe vores egne, uafhængige beslutninger vedrørende behandling af personoplysninger. Vi anser derfor os selv som dataansvarlige i henhold til artikel 4.7 i Europa-Parlamentets og Rådets persondataforordning (EU) 2016/679 (GDPR).

Som kunde eller kandidat kan du være sikker på, at alle personoplysninger er i trygge hænder hos os og behandles med den allerstørste omhu. Som dataansvarlig står Mercuri Urval inde for, at alle personoplysninger behandles med legitime og objektive formål, og at vi ikke behandler flere personoplysninger end nødvendigt for at opfylde vores del af denne aftale. Personoplysningerne vil blive opbevaret, indtil formålet med opbevaring ikke længere er til stede i overensstemmelse med relevant lovgivning. For yderligere information, se: <https://www.mercuriurval.com/global/about-us/gdpr/>

Tekniske og organisatoriske sikkerhedsforanstaltninger

Mercuri Urval har ansvaret for at gennemføre de fornødne tekniske og organisatoriske foranstaltninger for at sikre et passende sikkerhedsniveau, som opfylder kravene i den til enhver tid gældende persondataretlige lovgivning.

Overdragelse af personlige data fra Mercuri Urval til kunden

Sker der i løbet af denne proces overdragelse af personoplysninger fra Mercuri Urval til kunden (fx ansøgninger, CV'er eller kandidatrappporter), da ses kunden som dataansvarlig for disse personoplysninger. Kunden må derfor sikre egen lovhjemmel til behandling af disse data. Hvis en sådan videregivelse af personoplysninger indebærer en overførsel af personoplysninger fra Det Europæiske Økonomiske Samarbejdsområde ("EØS") eller Storbritannien ("UK"), gælder bestemmelserne i Bilag B: Betingelser og vilkår, punkt 6.

Mercuri Urval er ISO 10667-2 certificeret

Databeskyttelse og fortrolighedserklæring

Mercuri Urval vil beskytte alle relevante data i overensstemmelse med national lovgivning og håndtere evt. følsomme data på behørig måde. Erklæringen foreskriver, at følsomme data skal behandles sikkert af både Mercuri Urval og kunden.

Information om erhvervsmæssige, lovmæssige og regulatoriske krav til personvurderinger

Mercuri Urval overholder relevante erhvervsmæssige, lovmæssige og regulatoriske krav til personvurderinger. Dette indebærer databeskyttelse og lovgivning vedrørende diskriminering.

Slutevaluering

Ved underskrivelsen af denne kontrakt accepterer kunden at deltage i en slutevaluering, hvis relevant. Hvis kunden på et senere tidspunkt ikke ønsker at deltage i en sådan evaluering, vil Mercuri Urval ikke foretage den. En slutevaluering skal tage udgangspunkt i de kriterier og kompetencer, der fremgår af succesprofilen, og med deltagelse af en person udpeget af kunden og en konsulent fra Mercuri Urval. Resultatet vil blive sat op mod kandidatens præstation i stillingen.

Overholdelse af ISO 10667

Det er begge parter ansvar at sikre overholdelse af ISO 10667-1 og ISO 10667-2 om ønsket. Dette ansvar er beskrevet i ISO 10667-1 og 2 standarderne.

Bilag B: Betingelser og vilkår

1. Omfang og anvendelse

Vores ydelser reguleres af disse betingelser og vilkår, som er gældende for de ydelser og den periode, der er beskrevet i aftalen. Evt. yderligere generelle betingelser og vilkår indgår ikke i aftalen, medmindre begge parter udtrykkeligt giver samtykke hertil.

Vores ydelser består udelukkende af det, der er skriftligt specificeret i tilbud eller ordrebekræftelse. Ændringer og yderligere information er kun gældende, hvis de fremsendes skriftligt og godkendes af Mercuri Urval.

I indvilliger i at acceptere vores ydelser omfattet af disse betingelser og vilkår.

2. Mercuri Urvals forpligtelser

Mercuri Urval leverer rådgivning i personale-, organisations- og ledelsesspørgsmål. Mercuri Urvals rolle er kun af rådgivende art, og beslutningsansvaret ligger hos kunden (navn jf. aftalen).

Mercuri Urval har ansvaret for, at alt arbejde og dertil hørende materiale er i overensstemmelse med den indgåede aftale, og at arbejdet udføres med de nødvendige kompetencer under hensyntagen til gældende etiske standarder i branchen. Som det fremgår af aftalen, skal Mercuri Urval holde kunden opdateret om den igangværende proces.

Habilitet

I den offentlige sektor vil Forvaltningslovens § 3 om inhabilitet og § 6 om oplysningspligt herom finde tilsvarende anvendelse for Mercuri Urvals konsulenter. Konsulenten vil således være inhabil i forhold til opgaven, hvis vedkommende som beskrevet i forvaltningslovens § 3 har en særlig interesse i sagen. Konsulenten vil endvidere som beskrevet i forvaltningslovens § 6 have pligt til at oplyse om denne inhabilitet.

Hvis der foreligger inhabilitet hos konsulenten, vil han/hun straks blive erstattet af en habil konsulent.

Forvaltningsloven

Mercuri Urval har lang erfaring med at understøtte ansættelsesforløb i den offentlige sektor, og vores ydelser til den offentlige sektor sikrer til enhver tid overholdelse af de forvaltningsretlige regler ved f.eks. offentliggørelse, aktindsigt, partshøring og begrundelse.

3. Kundens forpligtelser

Kunden skal levere den information til Mercuri Urvals konsulent, som er nødvendig for at kunne udføre opgaven inden for den fastlagte ramme og tidsplan. Kunden har ansvaret for, at al videregivet information er korrekt.

Mercuri Urval har eneret til at løse den aftalte opgave. Kunden forpligter sig til ikke at benytte sig af ydelser fra andre leverandører i forbindelse med opgaven. Hvis kunden hyrer en anden leverandør til opgaven, har Mercuri Urval ret til øjeblikkeligt at standse opgaven og modtage betaling af hele det aftalte honorar.

4. Fortrolighed og ejendomsrettigheder

Begge parter er forpligtede til at opretholde fortrolighed vedrørende al fortrolig information, som ikke er offentligt tilgængelig.

Fortrolighedskravet forbliver gældende efter afslutningen af samarbejdet og gælder information vedrørende både virksomhed og kandidater. Mercuri Urval har lov til at offentliggøre en kort, faktuel beskrivelse af opgaven, medmindre aftalen udtrykkeligt forbyder en sådan offentliggørelse. De samme fortrolighedsprincipper gælder for deltagere i Leadership Advisory opgaver.

Mercuri Urvals Intellectual Property (IP) forbliver alene Mercuri Urvals. Mercuri Urval beholder alle IP-rettigheder vedrørende brug af vores værktøjer, modeller og materialer, for så vidt vi ikke har givet skriftlig tilladelse til, at de må videregives til tredjepart.

5. Prisfastsættelse og betaling

Mercuri Urval fakturerer honorarer jf. nedenstående. Hvis der ikke er indgået nogen anden aftale i kontrakten, betales det aftalte samlede honorar i rater fordelt på følgende måde:

- 1/2 af opgaveprisen ved opgavestart
- 1/2 af opgaveprisen ved indgåelse af ansættelsesaftale, dog senest 6 måneder efter opgavens start, eller hvis opgaven standses.

Det aftalte konsulenthonorar er eksklusive tredjepartsomkostninger, lovpligtig moms og rejseudgifter. Alle rejseudgifter og specificerede tredjepartsomkostninger, der afholdes af kandidaterne og Mercuri Urval, vil blive faktureret særskilt.

Hvis der ikke er indgået nogen anden aftale i kontrakten, skal vores fakturaer betales inden for 30 dage. Ved manglende betaling kan vi pålægge en rente på 8 % over den Europæiske Centralbanks aktuelle grundrentesats.

6. Dataoverførsler på tværs af landegrænser

I det omfang personoplysninger overføres fra Mercuri Urval (eller dets tilknyttede selskaber) fra EØS eller Storbritannien til kunden (eller dets tilknyttede selskaber) i en jurisdiktion uden for EØS eller Storbritannien, som ikke er anerkendt af Europa-Kommissionen og/eller Storbritannien (hvad der end er relevant) som havende et tilstrækkeligt beskyttelsesniveau for personoplysninger, så inkluderer disse vilkår og betingelser standardkontraktbestemmelserne mellem dataansvarlige og databehandlere (modul 1 - "Dataansvarlig til dataansvarlig"), der er fastsat i Europa-Kommissionens gennemførelsesafgørelse (EU) 2021/914 ("[standardkontraktbestemmelserne](#)"), og (i det omfang det er relevant i forbindelse med en overførsel af personoplysninger ud af Storbritannien) Storbritanniens tillæg til standardkontraktbestemmelserne om international dataoverførsel, version B1. 0, i kraft 21. marts 2022 ("[UK Addendum](#)").

7. Annullering eller ændring

Skulle opdragsgiver hæve kontrakten eller undlade at acceptere ydelserne inden for den aftalte periode, uden at dette er begrundet i fejl fra Mercuri Urvals side, opkræver Mercuri Urval hele det aftalte honorar pro rata temporis under hensyntagen til den aftalte projektplan.

8. Force Majeure

I tilfælde af force majeure:

- En part kan blive fritaget for sine forpligtelser i kontrakten og sit erstatningsansvar, hvis en sådan uforudset begivenhed skyldes omstændigheder, parten ikke er herre over, og som forhindrer eller i betydelig grad vanskeliggør overholdelse af aftalen inden for tidsfristen.
- Den part, der ønsker at påberåbe sig force majeure, skal øjeblikkeligt give den anden part skriftlig besked om dette. Når force majeuren ophører, skal den anden part også have besked.
- Hvis kontrakten ikke kan opfyldes i mere end tre (3) måneder, er begge parter berettiget til straks og uden kompensation at opsige kontrakten. I tilfælde af at kontrakten opsiges i henhold til denne klausul, har Mercuri Urval ret til at fakturere for det arbejde, der er udført før opsigelsen, pro rata temporis.

9. Erstatningsansvar

Mercuri Urval hæfter kun over for kunden for direkte skader og tab, der skyldes Mercuri Urvals forsømmelighed i forhold til at udføre opgaven. Mercuri Urval er ikke på nogen måde ansvarlig for indirekte eller påfølgende skader eller tab.

Mercuri Urval hæfter kun over for kunden for faktiske og dokumenterede skader eller tab.

Den samlede kompensation fra Mercuri Urval overstiger på intet tidspunkt det honorar, der skulle betales for den pågældende opgave.

10. Individualitet (vilkårenes uafhængighed)

Hvis en betingelse eller en del af en betingelse i denne aftale af retten anses for at være ulovlig, ugyldig eller uden retskraft, vil de øvrige betingelser stadig være gyldige og bindende.

11. Specifikke betingelser og vilkår for Rekruttering og Search

Hvis ikke andet er aftalt i kontrakten, gælder disse betingelser:

- **Garanti**

Mercuri Urval forpligter sig til uden beregning at gentage rekrutterings- og udvælgelsesproceduren, hvis den anbefalede kandidat i løbet af de første 6 måneders ansættelse afskediges, fordi vedkommende ikke lever op til de på rekrutteringstidspunktet opstillede krav. I så fald vil Mercuri Urval arrangere et møde med deltagelse af den pågældende medarbejder og virksomheden. Mødet skal finde sted, inden der træffes endelig beslutning om en afskedigelse. Denne garanti gælder ikke, hvis medarbejderen afskediges af personlige eller andre årsager, som ligger uden for Mercuri Urvals kontrol.

- Mercuri Urval vil fortsætte med at levere ydelser som specificeret i denne aftale, indtil en kandidat accepterer et ansættelsestilbud fra kunden. Denne garanti gælder kun, hvis kandidaten har gennemgået Mercuri Urvals personvurderingsproces.

- **Yderligere kandidater**

Når opgaven er påbegyndt, kan yderligere kandidater, der er fundet af kunden på anden måde end gennem vores sourcing, inkluderes i processen på et hvilket som helst tidspunkt uden ekstra omkostninger. Vi vil kræve fuld betaling for enhver kandidat, der er inkluderet i vurderingsfasen, uanset hvilken kilde han/hun stammer fra, f.eks. intern, henvist, bureau eller personlig kontakt.

Skulle yderligere kandidater til samme rolle, introduceret af Mercuri Urval, ansættes inden for 6 måneder efter aftalens ophør, faktureres et honorar på 80 % af det normale honorar per kandidat. Ovenstående gælder også for en kandidat, der er kommet ind i processen på anden måde end den ovenfor beskrevne proces.

For yderligere kandidater identificeret til andre roller som en del af denne opgave og efterfølgende tilbudt ansættelse af kunden vil der blive opkrævet 20 % af første års løn.

- **Ændringer efter opgavens påbegyndelse**

Ved opgavens start vil der blive aftalt en tidsbindende projektplan. Skulle kunden ændre denne tidsplan med det resultat, at kandidater går tabt, forbeholder Mercuri Urval sig ret til at opkræve honorar pro rata temporis jævnt over projektplanen, plus eventuelt yderligere påkrævet rekrutteringsarbejde.

Hvis kunden væsentligt ændrer stillingsprofilen, efter opgaven er påbegyndt, forbeholder Mercuri Urval sig ret til at opkræve honorar pro rata temporis for arbejde udført op til dette stadie under hensyntagen til projektplanen samt eventuelle udgifter i forbindelse med udført arbejde til det punkt.

Bilag C: Mercuri Urvals tilgang til ansættelsesprocesser

Mercuri Urval tilbyder et rekrutteringsforløb, der skaber de bedste betingelser for et godt match for kandidaten og for din organisation.

Vi har over 40 års erfaring med at bistå i ansættelsesforløb i den offentlige sektor og andre medlemsejede og -styrede organisationer i Danmark. Vi inddrager løbende relevant forskning i rådgivningen til vores kunder. Vi giver præcis og pålidelig rådgivning, der hele tiden opdateres og videreudvikles.

Vi giver garanti for et godt resultat af forløbet. Vi er dedikerede i vores bestræbelse på at sikre din organisation den rigtige kandidat, og at den valgte kandidat opnår trivsel og succes i stillingen. I de få tilfælde, hvor denne bestræbelse ikke lykkes, og den ansatte opsiges eller selv opsiger stillingen inden for garantiperioden, gennemfører vi et nyt ansættelsesforløb uden beregning, dog ekskl. annonceringsudgifter.

Hvorfor vælge Mercuri Urval?

I Mercuri Urval Danmark er vi ca. 45 konsulenter og har kontorer i København og Aarhus. Mercuri Urval er endvidere en global spiller med kontorer i over 20 lande. Vi er særligt erfarne og specialiserede på ledelsesniveau, hvor vi bidrager i forbindelse med ansættelse af både direktører, chefer og ledere.

Mercuri Urval bidrager årligt til over 500 ansættelser i Danmark, heraf ca. 200 til den offentlige sektor og andre medlemsejede og -styrede organisationer. Antallet af ansættelsesforløb og vores størrelse betyder, at vi både har den påkrævede ekspertise og ressourcerne til at sikre den løbende vedligeholdelse og udvikling af værktøjer og processer. Vi kvalificerer jeres beslutningsgrundlag i ansættelser, reducerer markant risikoen for fejlansættelser og styrker den ansattes grundlag for høj trivsel og for at præstere som ønsket gennem videnskabeligt funderede processer og metoder, der er ISO-certificeret.

Mercuri Urval arbejder med objektive og inkluderende videnskabeligt funderede metoder i hele rekrutteringsprocessen. Det kalder vi MU Leader Selection Science®. Mere specifikt indebærer det, at vi minimerer alle former for bias, herunder subjektivitet og stereotyping, i processen ved at vurdere systematisk og transparent, inddrage veldokumenterede og relevante facts og tests (og kun dem) og på baggrund af en præcis forståelse af jobbet og den optimale lederprofil. Vores metoder og værktøjer er garanteret på forkant med etiske og kvalitetsmæssige standarder i branchen. Det er ikke kun vores egen garanti – det garanteres også eksternt af certificeringsbureauet DNV – Det Norske Veritas.

Vores konsulenter har alle gennemgået oplæring og omfattende træning i Mercuri Urvals egne koncepter og certificeres løbende.

Mercuri Urval tilbyder at håndtere **administrationen af de indkomne ansøgninger**. Vi sikrer derved, at der altid straks kvitteres for modtagne ansøgninger, udarbejdes oversigtslister, og at kandidaterne hurtigt og løbende holdes ajour med processens fremdrift. Herigennem lettes kunden for en tung administrativ byrde, og ansøgerne oplever en professionel servicering samt hurtige svar og tilbagemeldinger.

Ansættelsesforløbets 5 faser

I vores ansættelsesforløb kan følgende faser indgå:

FASE 1: Stillingen og den ønskede profil defineres og beskrives



Når en stilling skal (gen-)besættes, bør det altid overvejes, om justeringer i rolle, funktion og opgaveindhold kan være relevante og nyttige for organisationen.

Indledningsvist i ansættelsesprocessen skal stillingen præcist og entydigt defineres og beskrives. Vi gør dette ved hjælp af flere sammenhængende aktiviteter:

- Vi foretager en grundig gennemgang og vurdering af centrale **dokumenter** vedrørende organisationen; organisationsbeskrivelser, visioner og strategier, ledelsesgrundlag, handleplaner, APV'er, værdigrundlag m.v.

- Vi gennemfører individuelle **interview** og/eller **fokusgruppeinterview** eller en **workshop** med de vigtigste interessenter omkring stillingen (typisk nærmeste chef, sideordnede kolleger og medarbejdere samt evt. eksterne samarbejdspartnere). Samtalerne afdækker interessenternes:
 - beskrivelse af organisationens situation og behov samt stillingens konkrete indhold
 - forventninger til kandidatens resultatskabelse, (leder)adfærd, kvalifikationer og kompetencer.
- Med afsæt i ovenstående aktiviteter udarbejder Mercuri Urval udkast til **stillingsprofil** og **annoncer**. Stillingsprofilen beskriver stillingens karakter; muligheder og udfordringer, de organisatoriske rammer og de deraf afledte krav til kandidatens erfaringer og baggrund, samt motivation og (leder)adfærd. Stillingsprofilen godkendes af kunden – normalt i samspil med ansættelsesudvalget. Stillingsprofilen fungerer også som uddybende information til potentielle ansøgere og udgør en fælles forståelsesramme mellem kunden og Mercuri Urval.

FASE 2: Kandidaterne findes



I fase 2 gennemfører vi en fokuseret markedsføring af den ledige stilling og fremskaffer et optimalt kandidatfelt gennem:

1. Search
2. Annoncering.

Det er en central ambition for Mercuri Urval at fremskaffe et bredt, diversitetskandidatfelt i forhold til køn, branche, alder og uddannelse - og vi har betydelig succes med dette.

1. Search

Searchprocessen tager udgangspunkt i det godkendte rekrutteringsmateriale. I rekrutteringsmaterialet er stillingens opgaver, muligheder, udfordringer, funktionsvilkår, organisatoriske rammer og succeskriterier defineret (*hvad indeholder jobbet?*).

Desuden er defineret, hvilke forventninger og krav kunden stiller til kandidaterne i forhold til f.eks. uddannelse, erfaring, hidtidig resultatskabelse, ledelseserfaring, faglige kvalifikationer, personlige egenskaber og kompetencer (*hvad indeholder personen?*).

Afdækning af kandidatmarkedet

Med afsæt i ovenstående afdækkes markedet/branchen og relevante organisationer for relevante kandidater. Til denne såkaldte **desk research** aktiveres Mercuri Urvals egen CV-database, der nationalt indeholder ca. 6.800 aktivt jobsøgende for den offentlige sektor og andre medlemsejede og -styrede organisationer (ca. 45.100 på tværs af sektorer). Derudover anvendes brancheforeninger, eksterne, fagspecifikke databaser samt andre elektroniske medier.

LinkedIn og andre sociale medier anvendes supplerende til at identificere potentielle kandidater. Mercuri Urvals uddannede specialiserede researchere og konsulenter foretager systematiske søgninger med afsæt i kompetenceprofilen og søgestrategien. Søgningerne målrettes konkrete stillinger, organisationer, uddannelser, geografiske områder og nøgleord for specifikke erfaringer eller færdigheder. Dette sikrer en bred afdækning af kandidatmarkedet og at forskellige profiler identificeres.

Desuden vil vi trække på vores unikt store netværk. Mercuri Urvals omfattende konsulent- og sektornetværk både nationalt og internationalt er en afgørende faktor. Vi er i alt ca. 45 konsulenter på de danske kontorer og ca. 500 konsulenter globalt.

Vores størrelse og erfaring med at bistå ved ansættelse af specialister og ledere garanterer viden om og indsigt i alle relevante brancher og organisationer i den offentlige sektor og andre medlemsejede og -styrede organisationer. Ofte kender vi de gode kandidater selv, eller også kender vi dem, der kender dem.

Kontakt til potentielle kandidater

På grundlag af markedsafdækningen udarbejder vi en såkaldt "long-list" med typisk 15-20 top attraktive kandidater. Listen prioriteres i dialog med kunden, hvorved sikres, at kandidaterne opsøges i prioriteret rækkefølge ("short-list").

Vi tager proaktivt og uopfordret diskret telefon- eller mailkontakt til short-list-kandidaterne (de potentielt interesserede og egnede kandidater) og tilbyder en fortrolig samtale med henblik på at afklare forventninger, udfordringer og motivation for den enkelte kandidat i den konkrete stilling hos kunden.

2. Annoncering

Derudover anbefales en fokuseret markedsføring via relevante medier, som besluttet af kunden efter Mercuri Urvals rådgivning. En god markedsføring giver mulighed for at nå en stor målgruppe, både af aktive jobsøgende og kandidater, der skal motiveres for en ny og spændende karrieremulighed.

FASE 3: Kandidatfeltet snævres ind



Ansøgerfeltet snævres i første omgang ind til typisk 4-6 gode kandidater. Fase 3 består af flere elementer. Mercuri Urval understøtter kunden hele vejen, så valgene træffes på et oplyst og veldokumenteret grundlag, og de bedste kandidater kommer med videre.

Når ansøgningsfristen udløber, modtager kunden liste over ansøgere samt alle CV'er og ansøgninger til **gennemlæsning og prioritering**. CV'er og ansøgninger vurderes op imod stillingsprofilen. Mercuri Urval understøtter processen og udarbejder et tydeligt og overskueligt beslutningsoplæg inkl. anbefalinger.

Derefter afholdes **indledende samtaler** (1. samtale) med de udvalgte kandidater. Kandidaterne skal sammenlignes på et ensartet grundlag, og ansættelsessamtalerne er velstrukturerede og systematiske. Ved ansættelse af ledere i den offentlige sektor og andre medlemsejede og -styrede organisationer er der ofte nedsat ansættelsesudvalg (indstillingsudvalg). Mercuri Urval anbefaler, at konsulenten faciliterer og strukturerer de indledende samtaler, og at medlemmerne af udvalget har mulighed for at stille fagspecifikke og organisationsnære spørgsmål.

Efter de indledende samtaler udvælger ansættelsesudvalget typisk 2-3 kandidater, der går videre til leder-/kandidatvurdering og 2. samtale. Denne beslutning træffes af udvalget på grundlag af ansøgningen, CV'et og den indledende samtale. Mercuri Urval kan facilitere og understøtte udvalgets beslutningsproces.

Mercuri Urval giver umiddelbart begrundet afslag og **feedback** til de kandidater, der efter den 1. samtalerunde ikke inviteres videre i processen. Denne feedback er vigtig, da alle kandidater skal opleve, at de – og deres kandidatur – er blevet behandlet ordentligt og retfærdigt, uanset om de går videre i forløbet eller ej.

Mercuri Urval håndterer ligeledes efter aftale kontakten til de kandidater, der fortsætter i forløbet. Her gives en udførlig orientering om detaljerne i den næste fase for at sikre, at de føler sig velinformerede.

FASE 4: Den rigtige kandidat vælges



For at ansættelsesudvalget kan vælge den rigtige kandidat, skal beslutningsgrundlaget udvides og kvalificeres. Det sker i fase 4, som består af et **ledervurderingsforløb hos Mercuri Urval** og en 2. samtale med ansættelsesudvalget.

Kandidaternes vurderingsforløb hos Mercuri Urval består af vores egenudviklede personvurderingsmetode, der afdækker de væsentligste kompetencer og karakteristika i kandidatens profil.

Mercuri Urvals personvurderingsmetode er specifikt udviklet til udvælgelses- og udviklingsformål og er baseret på vores 50 års erfaring som førende personvurderingsvirksomhed og på den nyeste videnskabelige forskning, som samles i vores eget forskningscenter MURI – [Mercuri Urval Research Institute](#). Vores vurderingsmetode kombinerer organisations- og ledelsesforståelse med dyb ekspertviden om psykometri og personvurdering. Den anvendes ca. 25.000 gange om året – i mere end 50 lande – med en succesrate på >94 %, hvilket placerer os i den absolutte top i branchen.

Mercuri Urvals vurderingsmetode og de psykometriske værktøjer, der anvendes, er evidensbaserede og certificerede i henhold til branchens mest krævende kvalitetscertificeringer. Vi er konstant en frontløber inden for personvurderingsydelser, og vi blev den første internationale virksomhed, der blev ISO 10667-2 certificeret – den skrappeste internationale standard for personvurderingsydelser. Vi er også certificeret i henhold til DIN-standard for personvurderinger – DIN 33430.

Grundlaget for Mercuri Urvals personvurderingsmetode har sin oprindelse i 1967 og er løbende blevet forbedret og opdateret lige siden. Metoden er baseret på den såkaldte "Lens Model", som sædvanligvis bruges til videnskabeligt at beskrive og analysere vurderinger af forhold, som ikke er direkte observerbare, f.eks. fremtidig arbejdspræstation. Mercuri Urvals vurderingsmetode er beregnet på at forudsige fremtidig (leder)adfærd, ligesom den er et værktøj til at definere succeskriterierne for en rolle i en given forretningskontekst og at vurdere en persons potentiale til at leve op til disse kriterier.

De psykometriske værktøjer, der anvendes – Mercuri Urval Personality Inventory (MUPI) og Mercuri Urval Cognitive Tests (MUCT) – er evidensbaserede og auditerede og certificerede i henhold til ISO og DIN af eksterne parter. Vores metode er til rådighed på mere end 30 sprog med relevante normgrupper. Værktøjerne lever op til de højeste standarder for reliabilitet og validitet.

Mercuri Urvals personvurderingsproces gennemføres kun af behørigt certificerede Mercuri Urval konsulenter og auditeres af eksterne parter for at leve op til branchens standarder for lighed, retfærdighed og tilgængelighed. Processen omfatter følgende trin:

1. Definition af standarderne for fremtidig jobpræstation (nøglekriterier) og specifikation af den kompetencemodel, der forudsiger præstationen
2. Psykometriske værktøjer, strukturerede selvbeskrivelser og indsamling af biografiske data (personligheds- og kognitiv profilering)
3. Semistruktureret dybdeinterview
4. Feedback, vurdering og rapportering om matchet til præstationskravene samt om integration og udviklingsbehov
5. Opfølgning.

Forløbet styrker forudsigelsen af kandidatens (leder)adfærd i stillingen. Vi **"tester"** og vurderer først og fremmest personligheden, men også kandidaternes generelle intelligens, logisk-analytiske evne, sproglige evne og refleksionsevne. En skriftlig test kan aldrig stå alene – aldrig tale for sig selv. Derfor er den efterfølgende samtale med konsulenten – det såkaldte dybdeinterview – meget væsentligt i processen. Under dybdeinterviewet uddybes kandidatens besvarelser yderligere og afsluttes altid med feedback til kandidaten, så Mercuri Urvals ledervurdering er kendt af kandidaten.

Som supplement til vurderingsforløbet foretager vi altid systematiske **referencetjek**. Vi indhenter - altid efter aftale med kandidaten - referencer hos minimum tre nuværende eller tidligere chefer, kollegaer eller medarbejdere. Referencepersonerne bidrager til at verificere faktuelle forhold i tidligere ansættelser, men også til at foretage egne subjektive vurderinger af kandidatens kvaliteter og "måder". Hvis der fremkommer oplysninger til ugunst for kandidaten, som vil få væsentlig betydning for sagens afgørelse, forelægges disse oplysninger for kandidaten til partshøring.

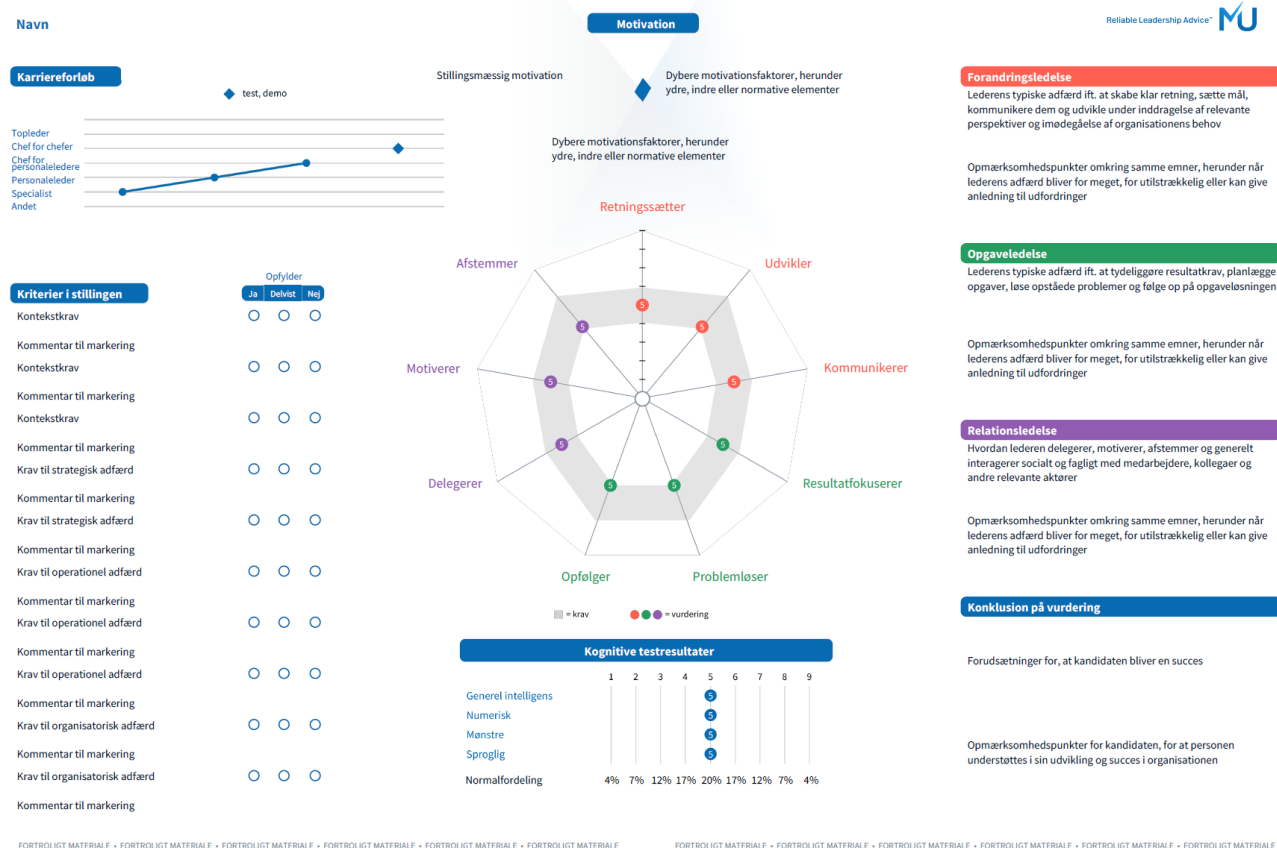
Vi inddrager evt. også eksisterende 360-graders feedback og APV'er fra lederens nuværende stilling eller tidligere lederstillinger.

Det samlede ledervurderingsforløb giver konsulenten et optimalt grundlag for at vurdere kandidatens lederadfærd og muligheder for at få succes (både trives og levere) i stillingen.

Forløbet afsluttes med en skriftlig **ledervurdering**, hvor vi sammenfatter vores indsigt og forståelse af kandidatens match til stillingen i form af en anbefaling/ikke anbefaling. Kandidaten får vurderingen til gennemlæsning og kommentering forud for 2. samtalen. Ansættelsesudvalget får udleveret og gennemgået kandidatvurderingen i forbindelse med **2. samtalen**. Efter samtalerne indsamler og makulerer konsulenten det skriftlige materiale.

Forud for 2. samtalen tilbyder vi kandidaten en kort telefonisk feedback/udbygning af den fremsendte ledervurdering.

Fig. 1 Ledervurdering



En vigtig metode, der kan bidrage til den endelige udvælgelse af den rigtige kandidat, er besvarelsen af en **kontekstnær case**. Casen fokuserer på kandidaternes arbejds- og ledelsesstil samt problemløsningsstilgange. Mercuri Urval udarbejder udkast til en relevant case, som drøftes med og godkendes af kunden.

Vi anbefaler endvidere, at der i denne fase afholdes **1:1-møder** mellem topkandidaterne og den ansættende leder, da denne relation og afstemningen her er væsentlig for gensidig succes i ansættelsesforholdet. Afslutningsvist faciliterer Mercuri Urval ansættelsesudvalgets beslutning om valg af den rigtige kandidat. Mercuri Urval giver begrundet afslag og feedback til de kandidater, der ikke får stillingen.

FASE 5: Opfølgning på ansættelsen



Ansættelsen af den rigtige kandidat er afslutningen på rekrutteringsforløbet, men det ikke afslutningen på ansættelsesforløbet.

Mercuri Urval følger op på ansættelsen med **opfølgningssamtaler** med den nyansatte og den ansættende organisation, repræsenteret ved den ansættende leder og evt. andre relevante. Ved opfølgningssamtalen afdækkes det, om stillingen opleves at have det indhold, der blev stillet kandidaten i udsigt.

Det afdækkes ligeledes, om kandidaten præsterer i stillingen som efterspurgt og som prognosticeret af Mercuri Urval. I forlængelse af samtalen udarbejder Mercuri Urval et kort notat, der sammenfatter tendenser og hovedindtryk fra opfølgningen. Notatet fremsendes - medmindre andet aftales - både til den ansættende leder og den ansatte.

Inspiration til gode rekrutteringsprocesser:

- The Psychology of Personnel Selection (2010); Chamorro-Premuzic & Furnham
- The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings (1998); Psychology Bulletin; Schmidt & Hunter
- The Search of Executive Talent (2010); SHRM Foundation; Zaccaro

Bilag D: Overvejelse over medier

Vi anbefaler et minimalt annonceringsbudget, idet vi har en erfaringsbaseret forventning om, at kandidatfeltet frembringes på baggrund af search-aktiviteter. Som supplement til search-aktiviteterne kunne nedenstående forslag til medier være relevante i forbindelse med denne stilling.

MEDIE	PRIS
Onlineannoncering på Mercuri Urvals Jobboard og på LinkedIn (obligatorisk)	Kr. 2.400
Videoannoncering - I samarbejde med M2 Film tilbydes videopræsentation af stillingen og organisationen. Standardudgaven indeholder korte interview med centrale interessenter i forhold til stillingen, underlægningsmusik, detaljebilleder, dronevideo (varighed: 2-4 minutter). Det er herudover muligt at tilpasse videoen til kundens individuelle behov og ønsker. Se eksempel på video: Kommunaldirektør til Brønderslev Kommune	Kr. 20.000
Onlineannoncering på jobindex.dk	Kr. 3.950
Onlineannoncering på dknyt.dk og kommunen.dk inkl. henvisning i Mercuri Urvals jobboks på forsiden samt bannervisning i nyhedsbreve	Kr. 14.500
Onlineannoncering på DJØFs Jobunivers.dk (30 dage)	Kr. 8.810
Onlineannoncering på danskekommuner.dk/Jobmarked (30 dage)	Kr. 11.500
Jyllandsposten + finans.dk bannerpakke, 930x180 + 930x600 + 320x320 + 300x600 px, 200.000 visninger	Kr. 10.350
Pris for annonceproduktion og administration:	Kr. 970

Alle priser er oplyst eksklusive moms.

Punkt 6: Indspil til Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses investeringsplan 2025

Sagsfremstilling:

Vi er af forpersonen for Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse blevet bedt om at bidrage til det midtjyske kapitel i Investeringsplanen for 2025. Vi er blevet bedt om at komme med input til følgende fire punkter:

- Erhvervsfyrtårne III
- Virksomhedsprogram
- Cirkulær økonomi
- Lokale og tværgående turismeprojekter

Inputtet er udarbejdet i samarbejde med den administrative arbejdsgruppe, Christian Brincker Nordbek fra KKR, og derudover har den administrative baggrundsgruppe samt direktørerne fra turismedestinationerne fået mulighed for at kommentere og komme med input. Derudover har lead partnerne (Water Valley Danmark og Klimatorium) i Erhvervsfyrtårnet fået mulighed for at give input sammen med projektlederen Mads Sand.

Vedhæftet er oplægget til input og vores input til investeringsplanen for 2025.

Indstilling

- *Inputtet indstilles til godkendelse.*

Beslutning

-

Kære bestyrelsesformænd

Vores strategi for *Virksomhedsudvikling i hele Danmark 2024-2027* er nu aftalt med erhvervsministeren og offentliggøres snarest. Med strategien sættes der en klar, samlet retning for investering af ca. 2,5 mia. kr. i udviklingen og understøttelsen af SMV'er i hele landet. Jeg vil på vegne af Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse gerne kvittere for jeres engagement i og bidrag til strategien.

Jeres bidrag til strategien har kvalificeret den strategiske retning for vores syv signaturindsatser, som står centralt i strategien – og dermed i vores fremtidige investeringer. Det gælder fx signaturindsatsen om erhvervsfyrtårne, hvor I peger på behov for fokus på SMV-deltagelse, national rækkevidde og synergier erhvervsfyrtårnene imellem. Det har været med til at forme de udviklingsspor, strategien lægger for den videre indsats. Det gælder også tværgående efterspørgsel på at understøtte SMV'erne i mødet med nye ESG-dokumentationskrav, som fx indgår i strategiens udviklingsspor for Virksomhedsprogrammet. Og som vi planlægger at investere i allerede i år.

De regionale kapitler er væsentlige for strategien. De viser vigtige lokale variationer, herunder særlige stedbundne forhold og lokale erhvervsstrukturer, der gør, at virksomhedernes udfordringer og muligheder er forskellige rundt om i Danmark. Samtidig illustrerer de regionale kapitler, at mange udfordringer og muligheder går igen på tværs af landet, fx inden for grøn omstilling og robuste forsyningskæder.

Nu skal vi i gang med at eksekvere på strategien. Her lægger vi i strategien op til at **videreføre og styrke vores strategiske samarbejde med jer**, fx ved fortsat at invitere jer til at give bidrag til vores årlige investeringsplaner, som er afgørende i eksekveringen af strategien, herunder de regionale kapitler. Vi vil også invitere jer til strategisk dialog om indfrielse af mål og ambitioner midtvejs i strategiperioden, hvor strategien etablerer 12 nøgletal for vores indsatser, som vi vil følge og dele indsigter fra.

Fortsat forenkling af erhvervsfremmeindsatsen udgør et vigtigt fokus de kommende år. Virksomhederne skal møde et så enkelt og overskueligt værditilbud som muligt. Noget flere af jer også er inde på i jeres bidrag. Det indebærer et kritisk blik på regler og rammer for indsatserne, herunder øget fokus på brugerrejsen og -oplevelsen. Ligesom vi vil skærpe den virksomhedsrettede kommunikation, så virksomhederne i højere grad får billedet af en samlet erhvervsfremmeindsats med nogle klare værditilbud. Vi ser frem til samarbejdet med jer i erhvervshusene om dette.

Som et første skridt i det videre samarbejde **vil vi gerne have jeres input til vores investeringsplan for 2025**, som vi netop har igangsat arbejdet med. I inviteres hermed til at give indspil til fire foreløbige investeringsprioriteter, vi har fastlagt med afsæt i strategien og vores økonomiske rammer:

- Erhvervsfyrtårne III: Vores nuværende finansiering af erhvervsfyrtårnene udløber medio 2026. Bestyrelsen ønsker at videreudvikle indsatsen, hvilket også fremstår som et tydeligt ønske på tværs af de regionale kapitler. Den fremtidige indsats forventes at være både innovations- og kompetencerettet.
- Virksomhedsprogram: En hjørnesten i bestyrelsens portefølje, der medvirker til at omstille og styrke væksten i SMV'er i hele landet. Flere spor i indsatsen skal refinansieres i 2025, såfremt der er ønske om at videreføre sporene. Derfor lægges der op til refinansiering af hele eller dele af Virksomhedsprogrammet i 2025.

- Cirkulær økonomi: Der opleves en stor efterspørgsel ift. den grønne omstilling og kommende ESG-krav. Potentialer og udfordringer, der både går igen på tværs af samtlige regionale kapitler i strategien og fylder hos bestyrelsen. Derfor foreslås indsats rettet mod cirkulær økonomi.
- Lokale og tværgående turismeprojekter: Årlig indsats som opfølgning på tilsvarende indsatser, der er gennemført de seneste år målrettet primært destinationsudvikling samt øvrige lokale og tværgående turismeprojekter. Indsatsen skal udmøntes inden for rammerne af den nationale strategi for bæredygtig vækst i dansk turisme.

Dertil er der i forlængelse af de regionale kapitler mulighed for at foreslå øvrige indsatser, hvis der er behov og potentialer, der ikke kan dækkes af signaturindsatserne.

Jeres bidrag af højst tre siders omfang bedes sendt til bestyrelsens sekretariat (deb@erst.dk) senest den 26. juni 2024.

Endelig vil jeg gerne fortsætte dialogen med jer og jeres bestyrelser om den nye strategi, herunder de regionale kapitler, og i forlængelse heraf drøfte jeres tanker og indspil til investeringsplanen. Sekretariatet kontakter jer med henblik på at aftale nærmere.

Vi glæder os til at dele strategien med jer og til at videreføre det strategiske samarbejde.

Med venlig hilsen



Christian Motzfeldt
Forperson for Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse

Bidrag fra Erhvervshus Midtjyllands bestyrelse til investeringsplan 2025 for Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse

Erhvervshus Midtjyllands bestyrelse vil indledningsvist kvittere for muligheden for at bidrage til udarbejdelsen af investeringsplanen 2025.

Helt overordnet er det centralt, at erhvervsfremmemidlerne skal anvendes på indsatser som bidrager til at udvikle, omstille og fastholde små og mellemstore danske virksomheder. Vi er fx bekymret for om klyngeindsatsen i tilstrækkelig grad skaber værdi i de små og mellemstore virksomheder. Tilsvarende er det en væsentlig opgave at fx virksomhedsprogrammet og indsatserne inden for cirkulær økonomi og grøn omstilling når ud til den brede palette af SMV'er i Danmark.

Nedenfor følger bemærkninger til de fire foreslåede investeringsprioriteter.

1. Virksomhedsprogram

Mange virksomheder oplever, at rammerne i Virksomhedsprogrammet hjælper dem, men det er vigtigt at gøre programmet enkelt og tilgængeligt for alle SMV'er. Derfor skal administrationen være enkel og dokumentationskravene strømlines og optimeres.

Virksomhedsprogrammet bør investere i at hjælpe virksomheder med at løse aktuelle og fremtidige udfordringer gennem kompetenceopbygning. Investeringerne skal tage højde for nationale og regionale udfordringer. Der er behov for mere synlig information om programmerne og samarbejde med lokale aktører for at flere SMV'er får gavn af tilbuddene. Derudover bør der være større synergi med iværksætterprogrammet, og virksomhedsprogrammet bør kunne omfavne også små virksomheder.

SMVDigital har potentiale til at øge produktiviteten gennem voucher-puljer, men det er vigtigt, at voucherne er store nok til at gøre en reel forskel. Der efterspørges også vouchere til investeringer i hardware og software. Digitaliseringen har tidligere været et middel til effektivisering, men midtjyske virksomheder kigger ind i en fremtid, hvor digitalisering i højere grad handler om innovation, værdiskabelse og nye forretningsmodeller. Bl.a. fødevarer og bioressourcer som midtjysk styrkeposition står overfor store forandringer, da udnyttelse af digitale virkemidler i stigende grad vil skulle tages i brug med henblik på grøn fødevareproduktion.

Det vil ligeledes være relevant, hvis SMVDigital i nogen grad understøtter virksomhedernes muligheder for at implementere AI og øvrige nye disruptive teknologier.

SMVPro er meget eftertragtet da mange virksomheder har brug for forretningsudvikling og hjælp til bestyrelsesarbejde - især ved ejer- og generationsskifte, for at sikre en stærk drift. Det foreslås derfor, at tilføre flere midler til sporet og justere det for at undgå overlap med iværksætterprogrammet.

SMVEksport har en god struktur med succesfulde workshops og netværk, der tilpasses virksomheders behov. Der bør prioriteres mulighed for flere workshops, da de giver stor gevinst og synergi, især for produktionsindustrien i Midtjylland. For at styrke eksportevnen bør der investeres i flere tilskud til eksportcertificering.

SMVGrønne kompetencer og SMVGrøn: For at understøtte den grønne omstilling og cirkulær økonomi bør der fortsat investeres i disse spor. Selvom de er efterspurgt, er der stadig behov for at opdage mulighederne og adgangen til de rette kompetencer for virksomhederne. Fokus bør også være på biodiversitet, differentierede beregningsmodeller og synergi med erhvervsfyrtårnene. Desuden bør virksomhederne introduceres til S'et i ESG for at forbedre arbejdskraftens kvalifikationer og reducere medarbejderomsætning.

2. Cirkulær økonomi

Mange midtjyske SMV'er indgår som underleverandører i værdikæder, hvor store virksomheder og kunder stiller ESG-krav. Hvis midtjyske virksomheder skal gøre det til en konkurrencefordel, er fokus på dokumentation og compliance ift. grøn omstilling og bæredygtighed nødvendig. Udviklingen kræver, at SMV'erne i højere grad investerer i grøn teknologi og bæredygtige forretningsmodeller og kan fastholde og tiltrække de nødvendige kompetencer.

En vigtig ressource i denne proces er sparring med erhvervsfremme-, uddannelses- og beskæftigelsessystemernes aktører, GTS- institutter og videninstitutioner samt adgang til attraktive programbaserede tilbud. I Midtjylland indgår mange SMV'er som underleverandører i værdikæderne og har taget de første skridt mod grøn omstilling og en cirkulær økonomi. Virksomhederne kan og skal være med til at skabe stærke forsyningskæder, leverancesikkerhed og mindre miljøbelastning. Midtjylland har flere virksomheder inden for vedvarende energi og miljøteknologi, som arbejder med et mangfoldigt spekter af løsninger indenfor alt fra vindenergi, biogas og solenergi til vandteknologi og affaldshåndtering.

Produktionsindustrien skal udvikles med fokus på digitalisering, bæredygtighed og automatiseret produktion samt specialiserede produkter og services. Design, lysdesign, mode og møbler kan styrkes med bedre design- og produktionskompetencer samt bæredygtig produktion. Nye styrkepositioner, fx inden for Life Science, skal også understøttes.

For at forbedre en grøn og cirkulær økonomi og den nødvendige digitalisering skal virksomheder have hjælp til relevant efter- og videreuddannelse der kan understøtte den udvikling.

Hele det grønne område rummer mange nye forretningsmuligheder. Derfor vil Midtjylland styrke entreprenørånden inden for grøn og cirkulær økonomi ved at støtte kapitaltiltrækning, innovation, internationalisering og skaleringsprojekter. Samarbejde mellem store virksomheder og iværksættere skal fremmes gennem inkubatormiljøer, der tilbyder sparring og udviklingsplatforme.

3. Erhvervsfyrtårne III

Der er i den kommende periode behov for investeringer i Erhvervsfyrtårnene, med henblik på at sikre, at effektfulde aktiviteter fra Fase I og II udvikles og forankres. Den videre udvikling af erhvervsfyrtårnene er et vigtigt element i erhvervsfremmeindsatsen. Det er vigtigt, at aktiviteterne er tilgængelige for interesserede virksomheder, vidensinstitutioner mv. fra alle dele af landet. Det vil bidrage til at indfri de samlede erhvervsmæssige potentialer inden for de forskellige områder.

Der bør arbejdes mere med eksportperspektiver og sammenhængen til den øvrige del af erhvervsfremmesystemet, hvor særligt klyngerne og virksomhedsprogrammet er oplagte at sammentænke med den videre udvikling af erhvervsfyrtårne.

Omkring 60% af deltagerne i Fyrtårnsindsatsen oplyser, at de allerede har opnået- eller forventer en beskæftigelsesmæssig effekt, mens ca. 50%¹ af virksomhederne forventer en bedre omsætning og en øget grøn omstilling af virksomheden. I regi af Erhvervsfyrtårnet for Vandteknologi har der i fase I og II været fokus på at skabe forudsætningerne for fremadrettet vækst og eksport, hvorfor der er gennemført – og vil gennemføres aktiviteter, som vil bidrage til at styrke økosystemet, iværksætteriet, kompetenceudbuddet og innovationssamarbejdet.

Fremadrettede investeringer i Living Labs vil være innovationsfremmende og en accelerator for iværksætteri. Muligheden for at teste og demonstrere nye teknologiske løsninger i nye Living Labs, bidrager til at understøtte innovationssamarbejde og produktinnovation samt tiltrækning af kapital.

¹ Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, Data- og vidensgrundlag – Investeringsplan 2025

Særligt andelen af virksomheder, som indgår i innovationssamarbejde med fx universiteter og GTS'er ligger lavt i Danmark. Fremadrettede investeringer i Erhvervsfyrtårnene skal derfor fokusere på fortsat udvikling af brede partnerskaber og deraf sikre optimal ressourceudnyttelse på tværs af sektoren samt udvikling af nye teknologiske løsninger. Investeringer i netop Living Labs vil bidrage til at skabe en samarbejdsfremmende platform i Erhvervsfyrtårn for Vandteknologi.

Som led i den videre udvikling af erhvervsfyrtårnene er der behov for at foretage investeringer, som målrettes kompetenceudvikling af beskæftigede såvel som borgere på kanten af arbejdsmarkedet, så virksomhederne også fremadrettet har forudsætninger for at styrke vidensgrundlaget. Der skal fokusere på kompetenceløft og udvikling af nye sektorfokuserede uddannelser, der kan understøtte udviklingen af erhvervsfyrtårnene.

Vandsektoren står overfor en markant udfordring i manglen på fysiske inkubationsmiljøer. Investeringer i inkubationsmiljøer med plads til flere iværksættere vil give mulighed for målrettede tilbud, eksponering, finansiering og faciliterede forløb til målgruppen. Inkubationsmiljøer i regi af Erhvervsfyrtårnet for Vandteknologi vil således øge startups mulighed for succes og bæredygtighed på længere sigt.

4. Lokale og tværgående turismeprojekter

Turismebranchen kan understøtte det danske samfund med miljømæssig, økonomisk og social bæredygtig vækst. Den midtjyske region er på vej til at skabe en stærk helårsbranche, men det kræver investeringer og fælles engagement fra både offentlige og private aktører. For at realisere langsigtede potentialer skal der fortsat fokuseres på udvikling af fysisk infrastruktur, attraktive bymidter mv.

Oplevelses- og signatureventudvikling er en central udviklingsaktivitet for mange destinations-selskaber. Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse bør overveje om en del af tilskuddet også kan gå til at afprøve og teste nye tiltag og ikke kun udviklingsfasen.

Turismen skal styrkes gennem investeringer i VR, AI, IoT og blockchain for at tiltrække investorer og sikre international konkurrenceevne. Puljen til "Tværgående og lokale turismeprojekter" bør fortsat anvendes til at realisere den nationale strategi for bæredygtig vækst i dansk turisme, som er afgørende for konkurrenceevnen. Midlerne skal prioriteres, så alle turismeområder tilgodeses, herunder kyst- og naturturisme, storbyturisme, erhvervs- og mødeturisme samt destinationsudvikling i ø-kommuner.

For at udnytte turismens fulde potentiale og skabe synergi med andre erhvervssektorer er det nødvendigt at fokusere på målrettet kompetenceudvikling og styrke brugen af data. Synergier mellem turismevirksomheder, turismeorganisationer, lokale foreninger, uddannelsesinstitutioner og erhvervsfremmesektoren bør fremmes.

Mange små turismevirksomheder står over for generationsskifte, hvilket er afgørende for sektorens fremtid. Specialiseret vejledning, information og målrettede værktøjer er nødvendige for at støtte disse generationsskifter og sikre en bæredygtig udvikling i turismesektoren.

Øvrige bemærkninger

Kvalificeret arbejdskraft er anført som en af de syv signaturindsatser i den nye strategi. Uddannelses- og kompetenceudviklingsinitiativer, herunder social inklusion og fokus på diversitet, bør derfor være et centralt og tværgående tema i såvel virksomhedsprogrammerne, erhvervsfyrtårnene, turismeindsatsen samt i øvrige indsatser, hvor virksomheders fortsatte udvikling er betinget af adgang til kvalificeret arbejdskraft.

I den forbindelse kan den fortsatte indsats for at udvide arbejdsstyrken gennem social inklusion bidrage.



••••• Danmarks ••••• Erhvervsfremmebestyrelse

Ny strategi og indspil til Investeringsplan 2025



Strategi for virksomhedsudvikling i hele Danmark

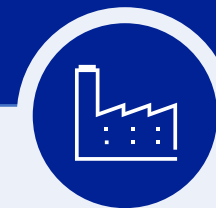
Centrale fokusområder



Erhvervsfremmeindsatsen skal være kendt af virksomhederne og det skal være let og overskueligt at finde hjælp.



Effekten skal i fokus der skal være "value for money" med klare målsætninger og kvantitativ opfølgning.

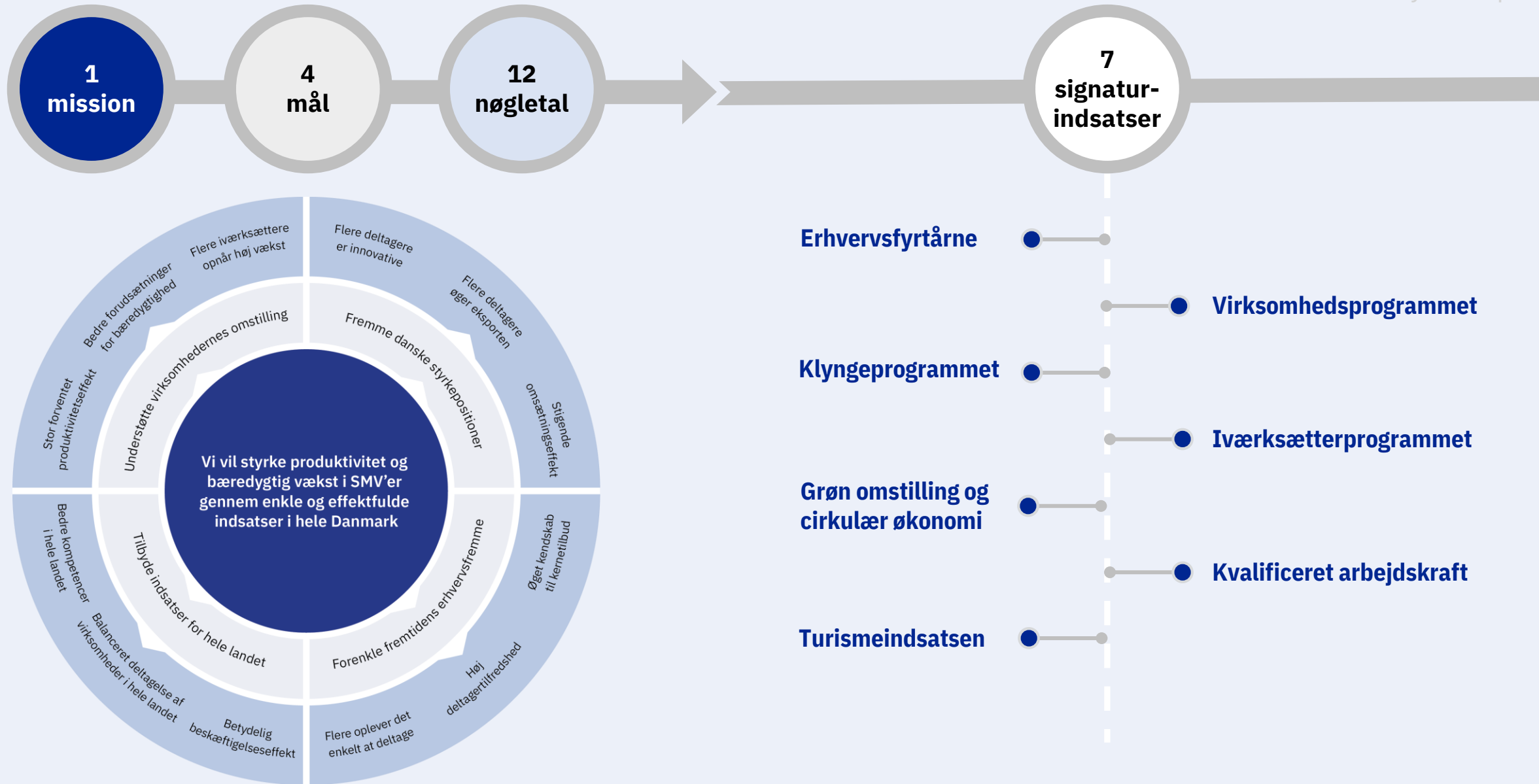


Indsatsen skal levere svar på SMV'ers og iværksætteres aktuelle udfordringer og understøtte vækst og udvikling i hele landet.



Administrativt bøl skal undgås og tilskudsmidler udbetales hurtigere





Regionale kapitler



Stor fællesmængde på tværs

- Potentialer i erhvervsfyrtårnene – og i lokalt forankrede, nationale styrkepositioner
- ESG-dokumentationskrav
- Behov for kvalificeret arbejdskraft

Men også klare lokale behov og forskelle, som der skal tages højde for

- Fleksibilitet i signaturindsatserne
- Evt. supplerende projekter/indsatser

Foreløbig investeringsramme på 1,1 mia. kr.



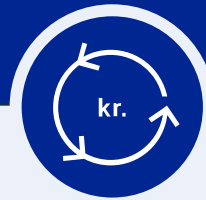
Erhvervsfyrtårne III

- > Bidrager til at udvikle styrkepositioner
- > Nuværende finansiering udløber primo 2026
- > Ca. 200 mio. kr. fra EU's strukturfonde udestår



Virksomhedsprogram

- > Erhvervsfremmesystemets "schweizerkniv"
- > Nuværende finansiering udløber ultimo 2025



Cirkulær økonomi

- > Stor efterspørgsel, bl.a. grundet ESG-krav
- > Fokus på brancher/temaer, fx biosolutions



Turisme 2025

- > Årlig pulje på finansloven
- > Ca. 55 mio. kr. i finanslov 2025



Målrettede indsatser

- > Fx opfølgning på regionale kapitler, der ikke er dækket ved signaturindsatser
- > Øvrige målrettet som fx iværksætteri



Punkt 7: Næste bestyrelsesmøde

Sagsfremstilling:

Næste bestyrelsesmøde er aftalt til torsdag den 29. august 2024 kl. 9.00- 12.30. Lokation afklares.

Indstilling

-

Beslutning

-

Punkt 8: Eventuelt

Sagsfremstilling

-

Indstilling

-

Beslutning

-

Punkt 9: Referat

Erhvervshus Midtjyllands bestyrelse (Bestyrelsesmøde)

21-06-2024 09:00 - 12:30

Erhvervshus Midtjylland, INCUBA, Åbogade 15, 8200 Aarhus N,
Mødecenter lokale 5+6

Mødedeltagere : Brian Bech Nielsen (AFBUD), Else Søjmark, Frederik Rostrup-Nielsen, Ib Lauritsen, Irene Katballe, Jakob Beck Wätjen, Lise Berg Kildemark, Lone Børlum, Nicolai Gradman, Nils Borring, Ole Vind, Peter Juhl

Indhold

Referat 1

Referat

Punkt 1: Godkendelse af dagsorden

Dagsorden godkendt

Punkt 2: Orientering fra formanden

Orienteringen taget til efterretning

Punkt 3: Orientering fra Direktøren

Orienteringen taget til efterretning.

Punkt 4: 2. del af Komponentes analyse

Orienteringen blev taget til efterretning med bemærkning om, at bestyrelsen ønsker at følge udviklingen i arbejdsmiljøet fremadrettet

Punkt 5: Rekruttering - Ansættelse af ny Direktør - Valg af leverandør til rekrutteringsproces

Det blev besluttet, at Muusmann vælges som konsulent.

Formandsskabet involveres i forhold til stillingsbeskrivelse med målet om at have en ny direktør på plads 1. oktober 2024.

Ansættelsesudvalget består af:

- Formand Ib Lauridsen
- Næstformand Lise Berg Kildemann
- Ole Vind
- Casper Steinfeldt-Møller
- SU Næstformand

Kontakt internt: May (aftal med Casper)

Punkt 6: Indspil til Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses investeringsplan 2025

Forpersonen fra Dansk Erhvervsfremmebestyrelse Christian Mourtizen deltog og redegjorde DEB's strategi "Virksomhedsudvikling i hele Danmark".

Plancherne vedlægges som bilag til referatet

Det anbefales at ERST letter den administrative byrde for virksomhederne omkring de minis regler

Inputtet til investeringsplanen blev godkendt.

Punkt 7: Næste bestyrelsesmøde

Indstillingen tiltrådt

Punkt 8: Eventuelt

Intet drøftet

Referat

Punkt 1: Godkendelse af dagsorden

Dagsorden godkendt

Punkt 2: Orientering fra formanden

Orienteringen taget til efterretning

Punkt 3: Orientering fra Direktøren

Orienteringen taget til efterretning.

Punkt 4: 2. del af Komponentes analyse

Orienteringen blev taget til efterretning med bemærkning om, at bestyrelsen ønsker at følge udviklingen i arbejdsmiljøet fremadrettet

Punkt 5: Rekruttering - Ansættelse af ny Direktør - Valg af leverandør til rekrutteringsproces

Det blev besluttet, at Muusmann vælges som konsulent.

Formandsskabet involveres i forhold til stillingsbeskrivelse med målet om at have en ny direktør på plads 1. oktober 2024.

Ansættelsesudvalget består af:

- Formand Ib Lauridsen
- Næstformand Lise Berg Kildemann
- Ole Vind
- Casper Steinfeldt-Møller
- SU Næstformand

Kontakt internt: May (aftal med Casper)

Punkt 6: Indspil til Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses investeringsplan 2025

Forpersonen fra Dansk Erhvervsfremmebestyrelse Christian Mourtizen deltog og redegjorde DEB's strategi "Virksomhedsudvikling i hele Danmark".

Plancherne vedlægges som bilag til referatet

Det anbefales at ERST letter den administrative byrde for virksomhederne omkring de minis regler

Inputtet til investeringsplanen blev godkendt.

Punkt 7: Næste bestyrelsesmøde

Indstillingen tiltrådt

Punkt 8: Eventuelt

Intet drøftet

Overblik: Noter

Overblik: Delte kommentarer