



## Indsigt og nye veje der styrker rekruttering og tilknytning

Erfaringer, løsninger og refleksioner når kommuners udfordringer  
med rekruttering og tilknytning skal løses

Udgivet af

Udvalget for Organisering, Rekruttering og Tilknytning  
Rudersdal Kommune

Maj 2024



## Hvorfor?

Rudersdal Kommune har en række stærke faglige miljøer med kompetente og engagerede medarbejdere. Det vil vi gerne fastholde og videreudvikle, og vi vil sikre, at kommunen fortsat er en attraktiv arbejdsplads - ikke mindst på områder, hvor det har vist sig svært at rekruttere medarbejdere.

Opgaveudvalget består af syv politisk valgte medlemmer af kommunalbestyrelsen og syv eksterne medlemmer. De eksterne medlemmer er borgere fra Rudersdal Kommune, som har erfaringer og kompetencer, der supplerer forvaltningen og de politisk valgte medlemmer. Udvalget blev nedsat efter kommunalvalget i 2021 og forventes at afslutte sit arbejde ved udgangen af denne valgperiode.

Opgaveudvalget har arbejdet bredt med initiativer til at styrke rekruttering og tilknytning af medarbejdere til de områder, hvor kommunen har svært ved at sikre arbejdskraft. Derudover har udvalget arbejdet med løsninger til at nedbringe sygefraværet i kommunen.

Udvalget har frem til 1. maj 2024 afholdt 20 møder. De har favnet bredt og har været præget af nysgerrighed efter at undersøge og afprøve nye løsninger og metoder. Et hovedtema – et mantra om man vil – har været, at vi som kommune skal

skabe en attraktiv arbejdsplads, der er bæredygtig og fleksibel for fællesskabet, arbejdspladsen og for den enkelte. Vi har fx afprøvet løsninger til at øge antallet af ansøgere til ledige stillinger, reducere sygefraværet, motivere medarbejdere på deltid til at gå op i tid eller generelt øge medarbejdernes tilknytning til arbejdspladsen. Meget er gået godt og har bekræftet grundlæggende antagelser, og noget har givet nye indsigter og resultater, men ikke bekræftet vores antagelser og derfor heller ikke givet grundlag for yderligere skalering.

Vi vil i udvalget gerne dele vores indsigter efter godt to års arbejde. Det gør vi i denne publikation, hvor vi bl.a. fremlægger otte cases og de erfaringer og refleksioner, som de hver for sig har givet organisationen og udvalget. Ved brug af de QR-koder, der findes ved hver case, er det muligt at fordybe sig yderligere. Vi håber, at de otte cases kan inspirere andre, der arbejder med samme eller lignende udfordringer, og vi tror, at vores arbejde, resultater og refleksioner vil give anledning til en diskussion om, hvordan vi løser fælles udfordringer med at rekruttere og tilknytte kompetente og serviceorienterede medarbejdere.

God læselyst!

## Vision

Rudersdal Kommunes strategiske retning hedder Vi lykkes kun i fællesskab. Den handler især om at skabe et nyt, tværgående fokus i organisationen og at skærpe et 'udefra og ind'-perspektiv på kommunens rolle i det samfund, som vi er en central del af.

Med strategien som ramme for alt hvad vi gør, ønsker vi at skabe mere værdi, mere kvalitet og mere sammenhængende løsninger for borgerne - for det er dem, vi er til for.

Det stærke borgerblik er et fundament, som alle medarbejdere og ledere arbejder ud fra. Det betyder, at vi er åbne, kigger ud og inddrager borgerne som aktive partnere i alle opgaver, vi løser.

Vi lykkes kun i fællesskab er også rammen for arbejdet i udvalget. Vores mål er at skabe en kommune og et fællesskab på tværs, hvor vi alle - både medarbejdere og borgere - er ambassadører for kommunen. Visionen for udvalgets arbejde udtrykkes i tre overordnede budskaber:

### Ledere

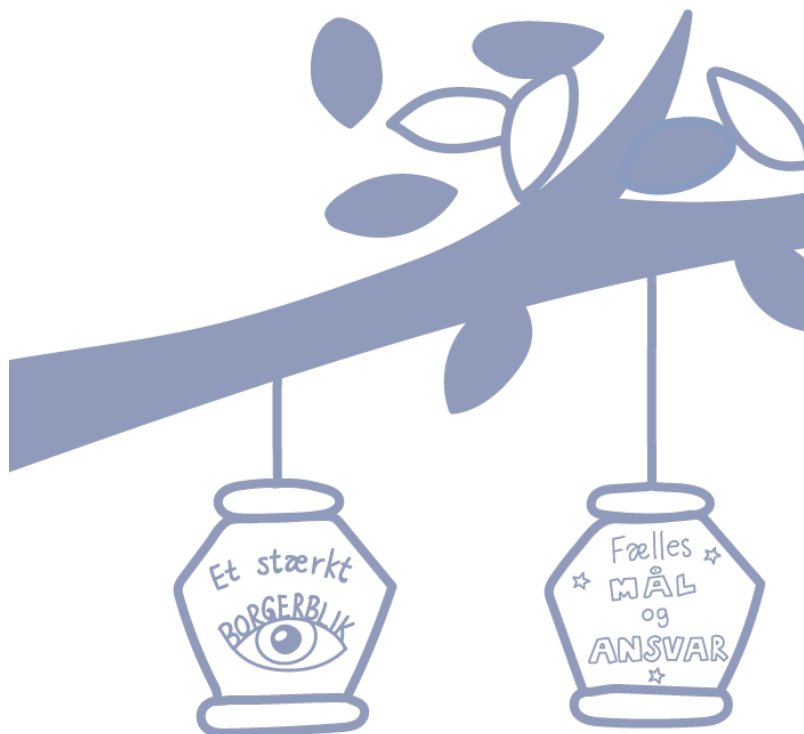
Vi vil være førstevalg for kommende ledere og ledertalenter, fordi vi udvikler de dygtigste og mest kompetente ledere i kommunalt regi. Vi tilbyder den bedste og mest attraktive vej, hvis du vil gøre karriere i det offentlige.

### Medarbejdere

Vi arbejder for en Rudersdalidentitet, der hviler på fællesskab, stolthed og attraktive udviklingsmuligheder for medarbejderne. Vi vil skabe de bedste betingelser for, at medarbejdere og borgere rækker ud mod hinanden og sammen løser fremtidens velfærdsudfordringer.

### Organisation

Vi vil skabe en organisation, hvor medarbejdere og ledere er mennesker før funktion og system. Udvikling, tillid og interesse for hinandens arbejde på tværs af organisation og fagområder er vores fælles drivkraft.



## Rammer for udvalgets arbejde

Udvalget beskæftiger sig blandt andet med:

- initiativer til medarbejdergrupper, hvor der er særlige udfordringer med rekruttering og tilknytning. Dette gælder blandt andet pædagoger, lærere, social- og sundhedspersonale samt fx specialister, såsom arkitekter og ingeniører på de tekniske områder.
- at nedbringe sygefraværet blandt ansatte i Rudersdal Kommune til et niveau under landsgennemsnittet ved at hente inspiration fra andre offentlige og private organisationer.
- Rudersdal Kommunes omdømme som arbejdsplads med henblik på at tiltrække medarbejdere.
- at styrke samarbejdet med andre kommuner, erhvervslivet, uddannelsesinstitutioner og andre aktører – fx om praktik.
- at udvikle nye organiseringsformer såsom Rudersdal-modellen på de rekrutteringsudfordrede velfærdsområder for at understøtte høj kvalitet i opgavevaretagelsen og udvikling af Rudersdal Kommune som en stadig mere attraktiv arbejdsplads.
- hvordan ny teknologi meningsfuldt kan anvendes og være med til at reducere gabet mellem udbud og efterspørgsel på arbejdskraft.







*Fleksible vagter:*

## Fleksible 15-timers vagter for bedre trivsel og større arbejdsglæde

*På Dag- og Botilbud Gefion har indførelsen af 15-timers vagter vist sig at være en værdifuld tilgang, som har gjort det lettere at rekruttere og tilknytte personale. Oprindeligt udsprang initiativet af ønsket om at etablere mere stabile og forudsigelige rutiner for tilbuddets borgere, men det viste sig også at være en løsning på en udfordring, der opstod under coronapandemien.*

Gefion er et specialtilbud til voksne over 18 år med autismespektrumsforstyrrelser. Tilbuddet har 130 medarbejdere og omfatter et botilbud med 28 boliger samt et dagtilbud med plads til 32 borgere.

Centerchef Mikkel Stolbjerg Johansen forklarer:

*”Vores borgere har brug for stabile og forudsigelige rammer, og drøftelserne, om hvordan indførelsen af 15-timers vagter kunne bidrage til mere kontinuitet og stabilitet i deres dagligdag, var allerede i gang, da coronapandemien brød ud. Men da mange af vores faste tilkaldevikarer forlod deres stillinger for at blive testere under pandemien, blev beslutningen om at implementere 15-timers vagter ikke kun truffet for at imødekomme vores borgere, men også for at løse det akutte problem med rekruttering af arbejdskraft.”*

Løsningen blev at tilbyde alle medarbejdere længere, sammenhængende vagter fra kl. 7 til kl. 22. Dette har resulteret i færre arbejdsdage for medarbejderne, som nu arbejder 13-14 dage på en fireugers vagtplan, hvoraf seks af dagene kan være op til 15-timers vagter. Initiativet blev først afprøvet i et enkelt hus for at evaluere effektiviteten, da det var afgørende, at medarbejderne kunne opretholde kvaliteten i støtten til bor-

gerne gennem hele vagten. Det viste sig at fungere, og tilbudet om 15-timers vagter blev udbredt til hele institutionen.

### **Bedre balance mellem arbejde og privatliv**

Medarbejderne kan selv vælge, om de vil arbejde i 15-timers vagter, og muligheden har ikke kun øget arbejdsglæden, men også givet medarbejderne flere fridage til restitution og en bedre balance mellem arbejde og privatliv.

Ifølge Mikkel Stolbjerg Johansen hænger den øgede arbejdsglæde hos medarbejderne også sammen med, at initiativet har haft en mærkbar positiv indvirkning på borgertrivslen. Han forklarer:

*”Med færre skift i løbet af dagen har vi observeret, at borgerne udviser mindre udadreagerende og selvskadende adfærd, hvilket har skabt en mere rolig og stabil atmosfære for både borgere og personale.”*

### **Antallet af ansøgere er tredoblet**

Selvom initiativet har været en succes, er der stadig udfordringer, især med at dække vagter under sygdom. Sygefraværet er relativt højt som på de fleste døgninstitutioner, og da det kan være vanskeligt at finde afløsere til de lange vagter, bliver

vagtplanen sårbar. Til trods for dette har Gefion oplevet en markant positiv respons på muligheden for 15-timers vagter, da antallet af ansøgninger til ledige stillinger i gennemsnit er tredoblet.

I fremtiden overvejer Gefion at indføre nye lokale aftaler for at give medarbejderne endnu større valgmuligheder vedrørende 15-timers vagter. Dette vil fortsat være en del af indsatsen for at skabe et arbejdsmiljø, der ikke kun tiltrækker, men også tilknytter kvalificeret personale og fremmer trivlsen blandt både medarbejdere og borgere.

**Læs mere:**



## Indsigt

- 15-timers vagter giver medarbejderne flere sammenhængende frie dage til restitution og bedre balance mellem arbejde og privatliv.
- Stabile og forudsigelige rutiner med få skift i hverdagen har en positiv indvirkning på borgertrivlsen og dermed også på arbejdsglæden.
- Udfordringer som sygefravær og dækning af vagter under sygdom er stadig relevante.
- Initiativet har øget tiltrækningskraften for ledige stillinger.
- Lokale aftaler om valgmuligheder vedrørende 15-timers vagter kan styrke arbejdsmiljøet og fastholde kvalificeret personale.







*Tværfaglighed:*

## Tværfaglighed og fleksibilitet styrker medarbejdernes tilknytning til arbejdspladsen

*Et vedvarende fokus på tværfaglighed i medarbejderstaben, fleksible arbejdsvilkår, kompetenceudvikling og medbestemmelse sikrer en lav personaleomsætning og stor tilknytning til arbejdspladsen på Dronninggårds Allé.*

Boligerne Dronninggårds Allé er et botilbud med i alt 29 boliger til borgere over 18 år, som har psykosociale vanskeligheder. Der er tilknyttet 18 medarbejdere til tilbuddet.

På Dronninggårds Allé har de med vicecenterchef Tina Bruun Olsens egne ord hverken udfordringer med at rekruttere eller tilknytte medarbejdere. Tværtimod får de mange kvalificerede ansøgninger, når de slår en stilling op - og det sker ikke særlig tit, for personaleomsætningen på Dronninggårds Allé er lav.

Det tilskriver Tina Bruun Olsen en kombination af flere ting.

*"Vi har stort fokus på tværfaglighed i rekrutteringen og sammensætningen af medarbejdergruppen. Det giver os først og fremmest flere perspektiver på de daglige udfordringer, og kombineret med systematisk oplæring, sparring og kompetenceudvikling er det med til at sikre en meget høj kvalitet i løsningen af kerneopgaven, samtidig med at det giver os mulighed for at rekruttere i et bredt felt af kandidater,"* fortæller Tina Bruun Olsen.

### **Fleksible vilkår, medbestemmelse og fokus på studerende**

Derudover er fleksibilitet, medbestemmelse i tilrettelæggelsen af arbejdstid og en åben dialog om sygefravær vigtige greb i skabelsen af en positiv arbejdskultur, som medarbejderne har lyst til at blive i.

Og så har Dronninggårds Allé lagt en særlig indsats i at tiltrække studerende som en del af en bredere strategi for at sikre fremtidig arbejdskraft - både ved at sørge for at de selv har lyst til at komme tilbage efter endt studie og at de går ud i deres netværk og anbefaler Dronninggårds Allé som arbejdsplads.

*"Hvis vi skal være de bedste til at løse kerneopgaven, skal vi have de bedste medarbejdere, og så kan vi ikke slutte os om os selv. Så skal vi have mangfoldighed i medarbejdergruppen, arbejde tværfagligt, styrke kernefagligheden og tilbyde vores medarbejdere gode, fleksible vilkår med mulighed for medbestemmelse. Så bliver vi også en attraktiv arbejdsplads,"* siger Tina Bruun Olsen.



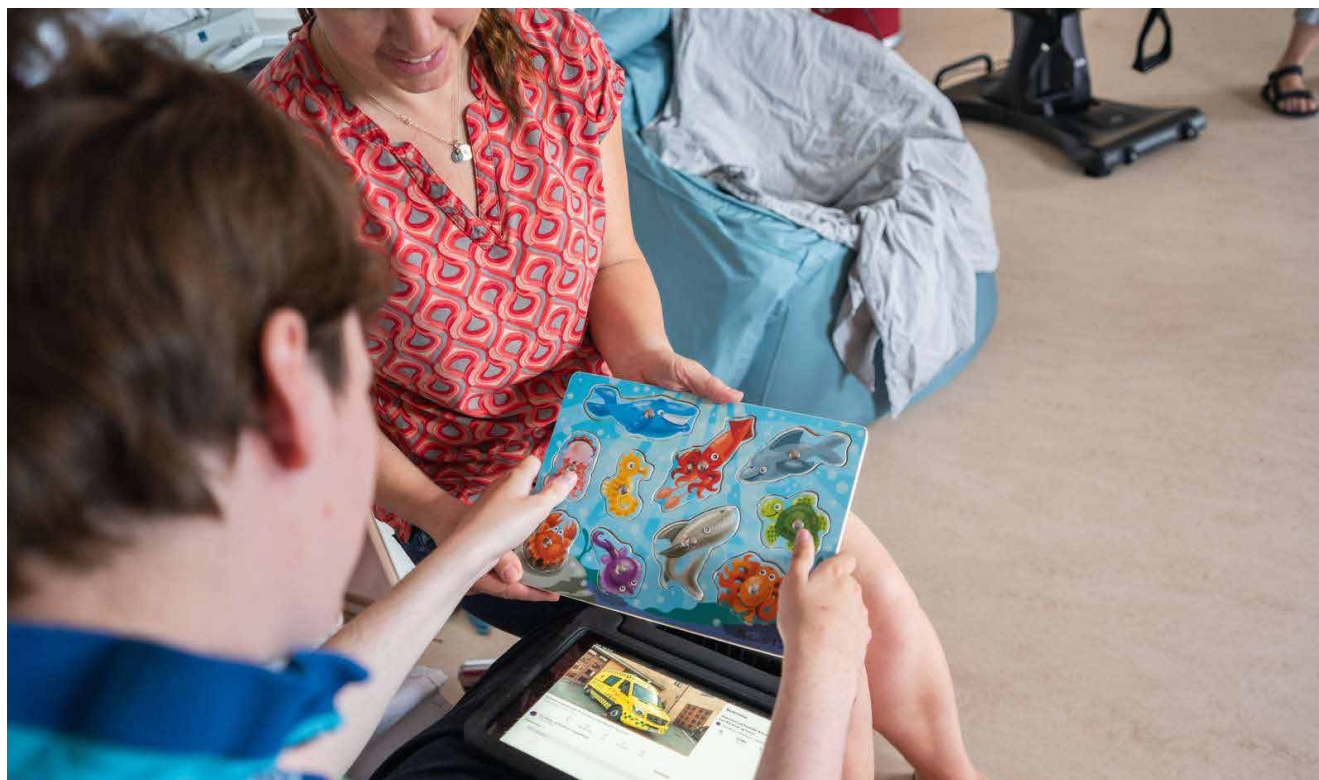




## Indsigt

- Tænk faglighed bredt – også inden for velfærdsarbejde.
- Styrk kernefagligheden gennem (sidemands)opplæring og mentorordninger.
- Øg fleksibiliteten hvor muligt.
- Udnyt medarbejdernes særlige potentialer og interesser i opgavefordelingen.

Læs mere:



*Styrket seniorindsats:*

## Nyt koncept for en styrket seniorindsats

*Rudersdal Kommune sætter fokus på udviklingen af en stærk seniorindsats. Kommunen tilbyder medarbejdere over 60 år skræddersyede løsninger for at tilknytte dem længere til arbejdsmarkedet.*

Kommunale arbejdspladser landet over forventer, at det i de kommende år kun bliver vanskeligere at rekruttere medarbejdere til især de store velfærdsområder. Det gælder også for Rudersdal Kommune. En af løsningerne kan være at sørge for, at seniormedarbejdere har lyst til og mulighed for at blive lidt længere på arbejdsmarkedet.

Derfor blev Rudersdal Kommune for et år siden en del af Seniorpartnerskabet, hvor indtil videre 43 kommuner sammen med Kommunernes Landsforening og Forhandlingsfællesskabet arbejder med at udvikle løsninger, der skal styrke den kommunale seniorindsats.

Monia Brøgger-Stoltz, fællestillidsrepræsentant for FOA og medarbejderrepræsentant i HovedMED, samt Lene Lilja Petersen, områdechef i Social Indsats, har deltaget i arbejdet på vegne af Rudersdal Kommune.

### **Koncept for seniorsamtaler populært blandt medarbejdere**

Samarbejdet har bl.a. resulteret i et koncept for afholdelse af seniorsamtaler, som det er planen, at alle medarbejdere over 60 år i Rudersdal Kommune fremover skal tilbydes som

erstatning for en MUS-samtale. Seniorsamtalen skal sætte ord på, hvordan et seniorarbejdsliv kan se ud for den enkelte medarbejder, og hvilke konkrete aftaler der skal til, for at medarbejderen har lyst til at blive – herunder også muligheden for at beholde sit fulde pensionsbidrag, selvom man går ned i tid.

Udviklingen og implementeringen af konceptet er stadig i sin indledende fase, men erfaringerne er indtil videre positive.

*”Vi oplever en stor interesse fra medarbejderne. Det blev bl.a. tydeligt ved den seneste lønforhandling i området Social Indsats, hvor konceptet allerede er afprøvet. Her havde mange af medarbejderne på forhånd selv tilkendegivet, at de ønskede sig en form for senioraftale og dermed også, at de faktisk ønskede at bevare tilknytningen til arbejdspladsen – og det er jo rigtig positivt. Konkret betød det, at den del af forhandlingen var hurtigt afsluttet, fordi alle var enige om rammerne,”* fortæller Monia Brøgger-Stolz.

Kommunalbestyrelsen i Rudersdal Kommune har netop vedtaget et forslag om at iværksætte en målrettet indsats for både at rekruttere og tilknytte seniorer, som bl.a. omfatter udbredelsen af seniorsamtaler til resten af kommunen.



## Indsigt

- Mange medarbejdere tager imod tilbuddet om seniorsamtaler, hvis de får muligheden.
- Seniormedarbejdere efterspørger ofte ting, som ikke nødvendigvis kræver den store økonomi – fx øget fleksibilitet eller ændringer i arbejdsopgaver.
- Det skal være ok, at medarbejderne har forskellige aftaler, fordi de har forskellige behov. Det er blot vigtigt at italesætte hvorfor.

Læs mere:









# Fleksibel arbejdstidsaftale sikrer medindflydelse

*Mere fleksibel tilrettelæggelse af arbejdstiden i daginstitutionerne giver medarbejderne mere medbestemmelse og kan sænke mængden af overarbejde og afspadsering.*

300 arbejdstimer den ene måned – 100 timer den næste. Sådan kan to måneder se ud for en pædagog i daginstitutionerne med den nye arbejdstidsaftale mellem BUPL, FOA og Rudersdal Kommune. Aftalen indebærer helt konkret, at det pædagogiske personale nu kan afvikle deres plus- og minustimer henover hele året i stedet for som tidligere, hvor timerne skulle afvikles inden månedens udgang. Det betyder, at kommunens pædagogiske personale har mulighed for at spare flere timer sammen til samlet afvikling.

*”Det giver større fleksibilitet for alle parter. Fx for medarbejdere der er enlige, og måske har deres børn i ulige uger. Så giver det god mening at de arbejder mere i de uger, de har børnene og mindre i de uger, de ikke har dem. Men det giver også mulighed for, at man kan arbejde mere i uger, hvor man har fokus på et særligt projekt eller en indsats,”* siger Kirsti Schou Tornøe, dagtilbudschef i Rudersdal Kommune.

Der er godt 250 fuldtidsansatte pædagoger og ca. 3.000 børn i Rudersdal Kommunes dagtilbud og selvejende institutioner.

## Mulighed for at prøve nye ting af

Hvordan den nye fleksible årsnormering konkret implementeres er i høj grad op til medarbejderne og ledelsen på de lokale institutioner. Der er ikke én overordnet ensretning. Derfor er der mulighed for at prøve nye ting af, fortæller Kirsti Schou Tornøe:

*”Der er fx forsøg med at tilrettelægge personalemøder på en anden måde. Normalt bliver personalemøder afholdt efter lukketid, når der ikke er børn i huset, typisk fra kl. 17 - 19. Det betyder så, at de timer, medarbejderne bruger til mødet, skal afspadseres i institutionens åbningstid. Nu forsøger nogle med at lade enkelte pædagoger blive på stuen i den sidste time med børn og så starte mødet en time tidligere. På den måde kommer medarbejderne tidligere hjem, og der går mindre tid fra børnene.”*

I det hele taget skal den fleksible årsnormering komme både medarbejdere, ledelse og i sidste ende børnene til gode.

*”Det giver mulighed for tid til andet arbejde; tid om børnene, forberedelsestid, planlægge og evaluere indsatser. Det bliver nu synligt lagt ind i ens arbejdstid, og for mange medarbejdere er den synlighed meget positiv,”* siger Kirsti Schou Tornøe.

## Arbejdskulturen skal ses efter i sømmene

Der er dog udfordringer. Netop fordi den fleksible arbejdstid skal komme både ledere og medarbejdere til gavn, er der behov for at kigge på den klassiske arbejdskultur. Her har det fx været normen for mange deltidsansatte, at de møder tidligt og går tidligt. Men det kan ikke længere være hugget i sten.

*”For så mister vi jo fleksibiliteten,”* siger Kirsti Schou Tornøe. *”Der er et behov for at kigge på arbejdskulturhistorikken og tage den under behandling.”*



### Nyt digitalt system kræver øvelse

Og så er der det med registrering og planlægning af arbejdstiden. Det har krævet implementeringen af et nyt digitalt system. Noget, som området stadig bakser med.

*"Medarbejderne er endnu ikke øvede i at gennemskue det nye digitale system, og det kan godt skabe irritation. Derfor kan oplevelsen af den fleksible årnormering godt være farvet negativt hos nogle på grund af udfordringerne med det nye system,"* siger Kirsti Schou Tornøe.

Aftalen trådte i kraft i 2022, og der arbejdes stadig lokalt med måder at udnytte aftalens fleksibilitet fuldt ud, mens der er fokus på erfaringsdeling på området, hvor de forskellige prøvehandlinger løbende drøftes og udvikles.



## Indsigt

- Flexibilitet skal gå begge veje for at blive en gevinst.
- Mulighed for lokale prøvehandlinger, ingen universel model.
- Nyt digitalt system kan forsinke følelsen af positiv forandring.

Læs mere:





*Tidlig rekrutteringsinspiration:*

## Spireordning har givet første ansættelse

*Med flere og flere plejkrævende ældre og faldende optag på en række velfærdsuddannelser står landets plejehjem over for større og større udfordringer og et ønske om andre løsninger. En løsning er at gøre unge interesserede, også før de vælger uddannelsesvej.*

Kortspil, gåture, livlige samtaler. Det er noget af dét, som spireordningen på Plejecenter Sjælsø har ført med sig. Plejecenter Sjælsø har 250 medarbejdere og huser i gennemsnit 14 beboere i et bo-afsnit. I den nye spireordning har 15-17-årige unge mennesker arbejdet på plejecentret. De har ikke taget del i plejen af borgere, men de har gjort alt dét, som plejepersonalet ikke har tid til i en travl hverdag. Og det er kommet både de unge og beboerne til gode, fortæller centerchef Charlotte Buchwald:

*”De ældre synes, det er helt fantastisk med de unge mennesker, som har tid til nogle andre ting, og som åbner for nogle andre samtaler. Og de unge får øjnene op for den livsglæde og livskvalitet, der er på et plejehjem. Det er deres første møde med arbejdsmarkedet, og de får en rigtig god oplevelse.”*

### Eftertragtet blandt de unge

Og det er eftertragtet at blive plejecenterspire. Lige nu er der 6-7 på venteliste, og plejecenteret får omkring 11 ansøgere, hver gang de søger.

Målet med spireordningen er at vise unge mennesker, at der er meget arbejdsglæde forbundet med arbejdet på et plejecenter. Ligesom den øvrige sundheds- og plejesektor står plejecentrene over for rekrutteringsudfordringer, men spireordningen har allerede givet gevinst.

*”Vi har allerede ansat den første spire, da hun blev 18. Hun var meget begejstret, og nu er hun ansat som afløser. Jeg håber, at ordningen kan vise, at det rent faktisk er attraktivt at arbejde i plejesektoren,”* siger Charlotte Buchwald.



## Kræver tid til opstart

Der har dog også været udfordringer.

*"Vi taler om unge mennesker på 15-17 år. For mange af dem er det deres første arbejde og i hvert fald deres første møde med plejesektoren. Det betyder, at der i opstartsfasen skal bruges meget tid på oplæring og træning. De skal holdes i hånden, og det medfører et ekstra ledelsesmæssigt ressourcetræk,"* siger Charlotte Buchwald.

Som spire tager man som nævnt ikke del i plejeopgaverne, men de unge mennesker hjælper personalet med andre gøremål som fx tøjvask. Ellers er deres primære opgave at være sammen med beboerne og tilbyde dem en masse af dét, som plejepersonalet ikke har tiden til.

## Indsigt

- Spireordningen er populær både blandt unge mennesker og de ældre borgere.
- Spireordningen har ført til første ansættelse og giver nyt blik på plejearbejde.
- Der er et ekstra arbejde for ledelsen i forbindelse med ansættelse af nye spirer.

Læs mere:







*Frihed til faglighed:*

## Fordybelsestid øger fagligheden

*Mere tid til fordybelse og udvikling af egen faglighed har både direkte og indirekte effekt. Borgerne mærker det i dagligdagen, kollegerne efterspørger at blive en del af projektet, og sygefraværet falder.*

Projektet 'Frihed i faglighed' har allerede øget fagligheden i hjemmeplejedistrikt Trørød, som har afprøvet konceptet. Distrikt Trørød har 80 medarbejdere ansat og yder pleje for ca. 400 borgere i alt. Projektet går kort sagt ud på at frigive 2-3 timer om ugen til personalet i hjemmeplejen, som de kan bruge til både faglig fordybelse, sparring og restitution. Målet er at mindske sygefraværet og øge fagligheden.

De medarbejdere, der har været en del af projektet, har taget rigtig godt imod det. Og tiden bliver udnyttet, fortæller distriktsleder Sofie Kock Hovaldt:

*"Tiden er delt op i blokke. Vi har en blok til restitution, hvor nogle vælger at gå en tur med deres arbejdstelefon i lommen, andre vælger at sidde i en stol med benene oppe og slappe lidt af. Og så har vi blokke til faglig fordybelse, som virkelig bliver brugt til at øge fagligheden. Her har de tid til at læse op på problematikker, sætte sig ind i borgerens behov og sparre med kollegaer."*

### Langtidsfravær er en udfordring

Faktisk har personalet taget så godt imod projektet, at flere har udtrykt ønske om at blive en del af det. Men projektet er også stødt på bump på vejen, fortæller Sofie Kock Hovaldt:

*"Vi er udfordret af en del langtidsfravær i projektet, både barsel og langtidssygemeldinger. Det giver en stor udskiftning i personalegruppen, da vi ikke har ressourcerne til at dække*

*sygdom med eget personale, hvilket ellers også er et mål. Og når der er langtidsfravær, må de øvrige medarbejdere løbe hurtigere, og så forsvinder tiden til restitution og faglig fordybelse. Så det er et stort bump på vejen."*

Men projektet er ikke dødt, forsikrer Sofie Kock Hovaldt.

*"Vi har nogle økonomiske begrænsninger, men vi arbejder nu på at se, om vi kan få nogle flere med i projektet. Det er meget efterspurgt, men der skal selvfølgelig være økonomi til det. Derudover har vi også et ønske om at få flere sygeplejersker ind i projektet,"* siger hun.

Projektet kørte i første omgang i et år, men er blevet forlænget til udgangen af 2024.

## Indsigt

- Tid til faglig fordybelse og genopladning gør positiv forskel for medarbejderne.
- Flere medarbejdere er interesserede i at komme med i projektet.
- Stor udskiftning i medarbejdergruppen besværliggør projektet.









*Fremtid med fuld tid:*

## Længere vagter skaber værdi for både beboere og medarbejdere

*I snart et år har fem teams i botilbuddet Rude Skov arbejdet med et projekt om længere vagter og færre weekendvagter. Selv om erfaringerne er positive, bliver projektet ikke udbredt til andre arbejdspladser, og det er der gode grunde til.*

Projektet 'Fremtid med fuldtid' er et projekt under Kommunernes Landsforening og Forhandlingsfællesskabet. I Rudersdal Kommune har der været arbejdet med det ad flere omgange frem til juni 2023 - blandt andet i form af fem workshops, hvor ledere, medarbejdere, tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter og vagtplanlæggere fra Boligerne Rude Skov har deltaget. Formålet var både at identificere barrierer for at gå op i tid og at undersøge, hvilke gevinster der kan hentes, hvis flere medarbejdere har længere vagter eller arbejder på fuld tid.

Boligerne Rude Skov består af Plejecenter Rude Skov, der er et plejecenter til demente borgere, og Botilbud Rude Skov, der er et botilbud til borgere over 18 år med multiple handicap, udviklingshæmning eller et særligt behov for struktur i hverdagen. Boligerne Rude Skov omfatter ca. 230 medarbejdere.

### **Stor forskel på plejecenter og botilbud**

Siden efteråret 2023 har fem teams i botilbuddet og tre medarbejdere i plejecenteret afprøvet en model, hvor medarbejderne har op til 15 timers vagter og færre weekendvagter, hvilket i praksis har været en weekendvagt hver tredje eller fjerde weekend.

Specialkonsulent Rikke Buhl, der har været projektleder på projektet, siger:

*"Det største potentiale ligger ubetinget i plejecenteret. Vi må bare konstatere, at medarbejderne her ikke er interesserede."*

Til gengæld er medarbejderne i botilbuddet glade for de længere vagter, og derfor er denne ændring kommet for at blive. Forklaringen synes ifølge Anette Schubert, centerleder i Boligerne Rude Skov, at ligge lige for:

*"Der er meget stor forskel på plejecenteret og botilbuddet. I botilbuddet har vi borgerne i mange år, hvilket gør, at beboere og medarbejder kender hinanden godt, og at rutinerne er vel-etablerede. Det skaber gode forudsætninger for, at medarbejderne går op i tid. I plejecenteret er udskiftningen blandt beboerne relativt større og dermed – har vi erfaret – er medarbejdernes motivation for at gå op i tid meget mindre. Det opleves simpelthen som for drænende."*

Hun tilføjer, at mange medarbejdere er glade for deres nuværende vagtskema, som giver en god balance mellem privat- og arbejdsliv og samtidig bedre muligheder for at arbejde med relationerne.

### Længere vagter er forbundet med dilemmaer

Projektet viser, at der er en række dilemmaer, når medarbejdere går op i tid. På den ene side sætter medarbejderne pris på de lange vagter, der giver dem større fleksibilitet og forudsigelighed og bedre tid til at løse opgaver i løbet af hverdagen. På den anden side giver de lange vagter også udfordringer, når vagtplanerne skal gå op. Og så øger de lange vagter nødvendigheden af ledelsesmæssig opmærksomhed. Medarbejderne i bostederne er meget opmærksomme på beboernes behov, men de glemmer ofte deres egne. Lange vagter er i sagens natur mere udmattende end korte, og lederne er derfor nødt til i særlig grad at sikre, at medarbejderne også får holdt pauser. Det er i høj grad sket i et samarbejde med lokalMED og arbejdsmiljørepræsentanten.

De lange vagter opleves i botilbuddet som en gevinst både for beboere, pårørende og medarbejdere. Anette Schubert siger:

*"I botilbuddet har vi ofte borgerne i mange år, og derfor opbygges der en fortrolighed og en tryghed mellem beboer og medarbejder, som de lange vagter understøtter."*

Læs mere:



## Indsigt

- Brug tid på udvikling og inddragelse.
- Hav tydelige rammer og afstem forventninger grundigt før evt. skalering.
- Basér processen på frivillighed.
- Vær opmærksom på afledte konsekvenser, fx fysiske rammer, pausekultur og større udfordringer ved tjenesteplanlægning.
- Effekt for trivsel og sygefravær.
- Synlig ledelse og tilstedeværelse.
- Afklare hvad de faglige organisationer vil være med til.



*Nedbringelse af sygefravær:*

## Fleksibilitet og tillid tager toppen af sygefravær

*Åbenhed og en grundlæggende diskussion, om hvilken arbejdsplads man vil være en del af, har gødet jorden for at diskutere et ellers tabubelagt emne om sygefravær. Konkrete data kvalificerer samtalerne, styrker nysgerrigheden og øger nærværet.*

Da Rudersdal Kommune inviterede en række plejecentre og botilbud til et workshopforløb med fokus på at nedbringe sygefravær, var Charlotte Buchwald, centerchef på Plejecenter Sjælsø, ikke i tvivl.

*”Der var især én af vores afdelinger, der på det tidspunkt skilte sig ud med et meget højt sygefravær, og jeg bad derfor i første omgang dem om at tilmelde sig, og siden deltog også en anden afdeling i workshopforløbet. Og det viste sig hurtigt, at det gav rigtig meget mening og begejstring,”* siger hun.

Forløbet havde den ønskede effekt, da de to afdelinger på plejecenteret fik nedbragt sygefraværet med henholdsvis 29 og 23 procent på et år.

Plejecenter Sjælsø har ca. 240 fastansatte medarbejdere og knap 90 plejeboliger, der spænder fra almindelige plejeboliger, boliger i leve-bo-miljøer til boliger særligt indrettet til borgere med en demenssygdom. Der bor i alt 140 borgere på Plejecenter Sjælsø.

### Sygefravær som et fælles anliggende

Workshopforløbet tog sit afsæt i kommunens sygefraværspolitik og en grundlæggende antagelse om, at sygefravær er et fælles anliggende. Det fortæller sygefraværskoordinator i Rudersdal Kommune Bente Strøier. Hun siger:

*”Det betyder jo rigtig meget for driften og kollegerne, hvis sygefraværet er højt. Så i workshopforløbet arbejder vi meget med, hvad det er for en kultur, vi ønsker på vores arbejdsplads.”*

Netop fordi udgangspunktet er, at alle – både ledere og medarbejdere – har et fælles ansvar for sygefraværet, har det været afgørende, at både centerchef, daglig leder og TRIO'en deltog sammen i forløbet.

Forløbet omfatter fire halvdagsworkshops og et lokalt dialogmøde, hvor medarbejderne på den enkelte arbejdsplads bliver inddraget: Hvad fylder for dem? Hvad ser de som årsag til sygefravær? Hvilke input har de til at forebygge sygefravær?

### Fokus på hvordan man taler om sygefravær

Afdelingsleder Mia Arnesen var med på det andet hold fra Plejecenter Sjælsø, som takkede ja til at deltage i workshopforløbet. Mellem hver af de fire workshopdage arbejdede deltagerne med sygefraværet på forskellige måder lokalt. Mia Arnesen og hendes kolleger tog fat på at undersøge, hvordan det i en travl hverdag kunne lade sig gøre at få talt om sygefravær på en god måde.

*”Hvordan kan vi skabe en åbenhed i kulturen, der gør, at man som medarbejder oplever, at det er helt normalt at sige: 'Jeg har en svær periode for øjeblikket, kan jeg få en afspadseringsdag eller en feriefri dag, så jeg ikke bliver syg?'”* siger Mia Arnesen.







### Nyt datagrundlag skaber bedre overblik

Tidligere opgjorde Rudersdal Kommune sygefraværet i procent pr. år. I dag bliver det i stedet opgjort som antal sygedage og viser fordelingen på kort- og langtidssygefravær samt udviklingen det seneste år på den enkelte arbejdsplads.

Hver arbejdsplads har også et lokalt mål for det kommende år, som er opstillet på baggrund af arbejdspladsens sygefravær de seneste to år.

*"Jeg er vild med den nye måde at se data på. Man får et fantastisk overblik, hvor man hurtigt kan se, hvor meget sygefravær medarbejderne har haft, og i hvilke perioder. Det giver bl.a. mulighed for at koble data om sygefravær med specifikke udfordringer,"* siger Mia Arnesen.

I hendes afdeling blev den månedlige opgørelse af sygefraværet som et forsøg printet ud og hængt op på en opslagstavle. Men efter en måneds tid meldte medarbejderne tilbage, at de ikke behøvede den form for synliggørelse. Derimod er sygefravær blevet en fast del af det, der tales om til personalemøder.

Ifølge sygefraværskoordinator Bente Strøier er det ikke kun Plejecenter Sjælsø, som har oplevet et markant fald i sygefraværet. Det gør sig også gældende for flere af de øvrige arbejdspladser, som har været afsted på workshopforløbet.

*"Det betyder meget, at der er kommet en stor opmærksomhed på, at det er et fælles ansvar at nedbringe sygefraværet og løfte i flok,"* siger hun.

*Kilde: Forkortet udgave af Pernille Søndergaards artikel 'Fleksibilitet og tillid har taget toppen af sygefraværet' fra Viden på Tværs den 26. februar 2024.*

## Indsigt

- Giv tid til i fællesskab at tale om årsager til sygefravær, og om hvordan der udvikles en nærværskultur.
- Skab et datagrundlag, der muliggør mere kvalificerede analyser, fx om sammenhæng mellem sygefravær og udfordringer i dagligdagen.
- Gør samtalen om sygefravær til en naturlig del af personalemøderne.
- Sæt klare mål for nedbringelse af sygefraværet.
- Involver medarbejderne i hele processen.

Læs mere:

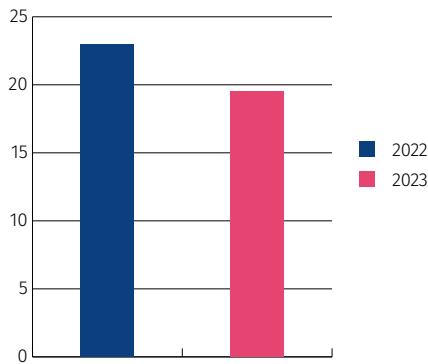


## Nøgletal

Rudersdal Kommune udarbejder månedsvist segmenterede nøgletal, der stilles til rådighed som ledelsesinformation for ledere, chefer og direktion. Nøgletal rapporteres hvert kvartal til Udvalget for Organisering, rekruttering og tilknytning.

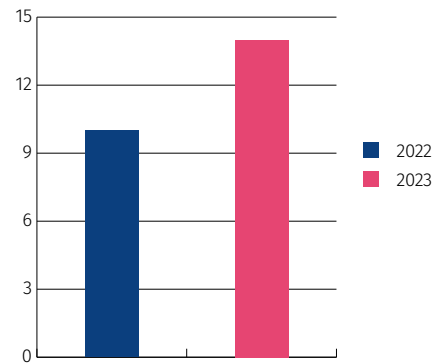
I sagens natur vil der være store forskelle mellem de enkelte enheder og også specifikke forklaringer, dér hvor der observeres betydelige afvigelser fra måltal eller gennemsnit.

### Gennemsnitlig personaleomsætning



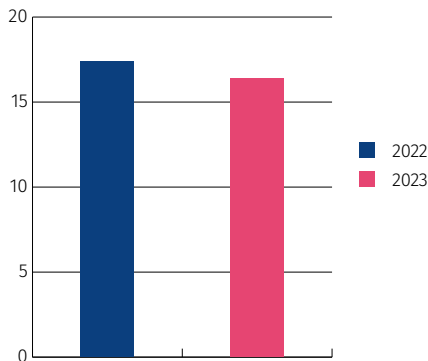
Beregnet som antallet af fratrædelse i året / gennemsnitlig antal ansatte i året. Data er fra Rudersdal Kommunes interne HR-system (SAP).

### Gennemsnitligt antal ansøgninger pr. stillingsopslag



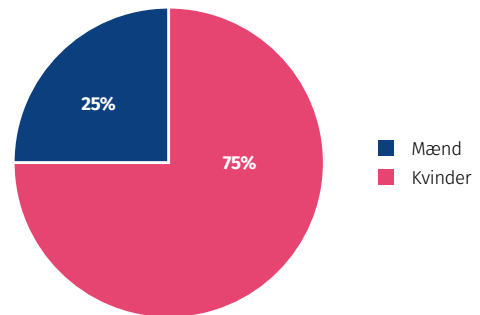
Data fra rekrutteringssystemet HR ON.

### Gennemsnitligt sygefravær

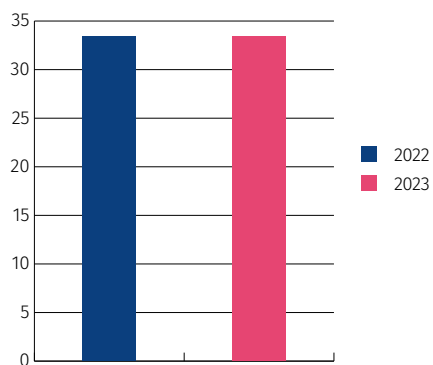


Gennemsnitligt sygefravær for hele kommunen (fraværsdagsværk pr. fuldtidsansat). Data er fra Rudersdal Kommunes interne HR-system (SAP).

### Kønsfordeling

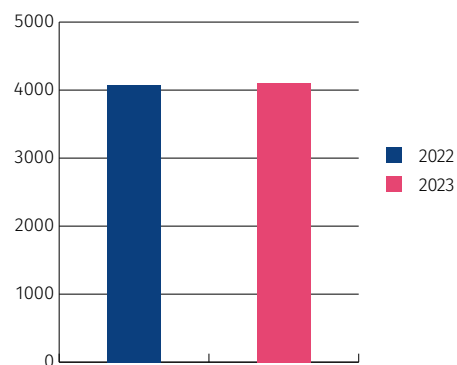


### Gennemsnitlig arbejdstid (timer)



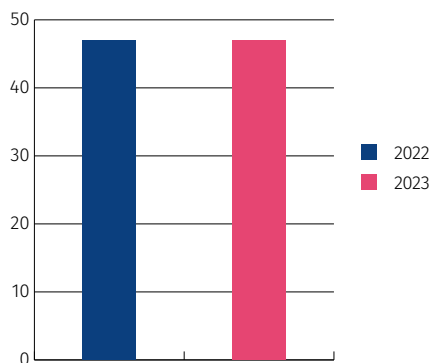
47 % er på deltid (dvs. et aftalt timetal mindre end 37 timer)

### Antal medarbejdere

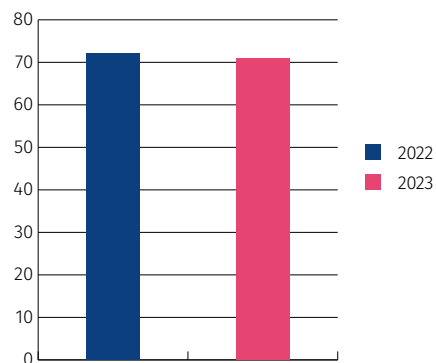


Opgjort som medarbejdere ansat mere end 8 timer/uge.

### Medarbejdernes gennemsnitlige alder (år)



### Andel der pendler til/fra arbejde (%)



Medarbejdere, der ikke er bosat i Rudersdal Kommune.



## Halvejs og et stykke fra mål

Landets kommuner har en fælles udfordring. Borgerne har store forventninger til den velfærd, der stilles til rådighed – uanset om det er ved livets begyndelse eller ved dets afslutning. Som forælder kan man med rimelighed forvente, at der er fagligt veluddannede pædagoger i de kommunale daginstitutioner, at lærerne i folkeskolen er dedikerede, fagligt velfunderede, og at de kan følge vores børn gennem alle skoleårene, fordi det skaber tryghed og understøtter progression. Og vores ældre kan naturligvis forvente, at de bliver mødt af uddannet, kompetent og serviceorienteret personale, der har tid til nærvær, uanset om de har mulighed for at blive i eget hjem, eller om de bor på et plejecenter eller bosted.

Desværre er virkeligheden en anden, og ofte viser det sig vanskeligt at tiltrække faguddannet personale. Årsagerne er mange, men en indlysende årsag er, at der fortsat er for få, der søger ind på de fleste velfærdsuddannelser. Derfor har vi i udvalget for Organisering, rekruttering og tilknytning været med til at gennemføre en række prøvehandling for at undersøge, hvordan vi kan motivere flere til at søge job inden for velfærdsområderne, og hvordan vi sikrer, at de, der har truffet valget, fortsat føler tilknytning til jobbet og fortsat ønsker at dygtiggøre sig.

Vi har fremlagt nogle af vores erfaringer og indsigter. Som det fremgår, er ikke alt gået, som vi havde forestillet os. Noget har udviklet sig i en helt anden retning, end vi forventede, mens andre prøvehandling har vist sig vanskelige at udmønte, fx fordi rammebetingelserne betød mere, end vi forventede. Vi har delt vores erfaringer og indsigter med et ønske om at høre andres input, vinkler og refleksioner. Kun derved – og sammen med andre – lykkes vi med at løse den kolossale udfordring, vi som samfund står overfor.

I udvalget fortsætter vi vores arbejde frem til udgangen af 2025. Et af de områder, som vi indtil videre ikke har beskæftiget os væsentligt med, men hvor en styrket indsats er nødvendig, er folkeskoleområdet. I Rudersdal Kommune gennemførte vi for få år siden en omfattende ændring af skolernes struktur, der blandt andet betød, at otte ud af kommunens 12 skoler blev sammenlagt til fire. Det har været nødvendigt at sikre, at denne markante forandring er fuldt implementeret, og at den ledelsesmæssige struktur er på plads, før vi mere systematisk arbejder med indsatser, der skal understøtte rekruttering og tilknytning i kommunens folkeskoler. Det vil udvalget blandt andet arbejde med i de kommende måneder, og vi glæder os til at præsentere vores indsigter og erfaringer med blandt andet disse opgaver i slutningen af 2025.

Tak fordi du læste med.



## Udvalgets medlemmer

### Politisk valgte medlemmer:

#### **Formand**

Birgitte Schjerning Povlsen (C)

#### **Næstformand**

Court Møller (B)

#### **Øvrige medlemmer**

Anette Maj Billesbølle (A)

Julie Quass (V)

Knud Skadborg (C)

Randi Mondorf (V)

Søren Hyldgaard (V)

### Administrative medlemmer:

Birgitte Lundgren, Kommunaldirektør i Rudersdal Kommune

Marianne Toftgaard, Næstformand i HovedMED og  
Fællestillidsrepræsentant for Rudersdalkredsen i Danmarks  
Lærerforening

### Eksterne medlemmer:

Charan Nelander, Direktør, Komitéen for Sundhedsoplysning

Charlotte Balle, Udviklingskonsulent i Altid Senior Vikar

Henrik Hjortdal, Projektleder for Forum for Fremtidens  
Offentlige Styring og Ledelse,

Henrik Holt Larsen, Professor Emeritus I Human Resource  
Management, CBS, Copenhagen Business School

Marianne Vendel Thyrring, Administrerende direktør, Danmarks  
Meteorologiske Institut

Michael Kiaby, Tidligere HR-direktør i Coloplast

Rikke Spangenberg, Vice President Human Resources i  
T-Systems







RUDERSDAL  
KOMMUNE