



Arbejdsgruppe om Albertslund Kommune som attraktiv arbejdsplads

Anbefaling



INDHOLD

Indledning	3
Baggrund	3
Arbejdsgruppens problemforståelse	3
Den attraktive arbejdsplads Albertslund Kommune	4
Anbefalinger til fokusområder og indsatser	5
Fokusområde 1: Understøt fortællingen om Albertslund og udbred viden om alt det, vi allerede gør for at tiltrække og tilknytte medarbejdere i Albertslund Kommune	5
Fokusområde 2: Fasthold det strategiske fokus på den attraktive arbejdsplads og arbejde med prøvehandlinger	6
Fokusområde 3: Frisæt under hensyn til fællesskab - organisations kultur med lokale råderum	6
Fokusområde 4: Understøt kompetent og stærkt samarbejde i ledelseskæden og i TRIOsamarbejdet	7
Fokusområde 5: Øg sundhed og trivsel	7
Fokusområde 6: Sæt fokus på livsfaser og fleksibilitet i arbejdslivet	8
Anbefaling til proces efter behandling i KommuneMED	10
BILAG	11
Bilag 1 – Kommissorium for Arbejdsgruppen om Albertslund Kommune som attraktiv arbejdsplads med høj tilknytning	12
Bilag 2 – Arbejdsgruppens proces	14
Bilag 3 – Eksempler på tiltræknings- og tilknytningsindsatser i Albertslund Kommune	15
Bilag 4 – Anbefalingens datagrundlag	16
A) Analyse af rekruttering, juni 2023	16
B) Analyse af årsager til fratræden maj 2023	24
C) Trivsels- og APV-måling 2023 og tilhørende handleplaner	29
Bilag 5 – Tilbage meldinger fra AfdelingsMEDs drøftelser af fleksibilitet i arbejdslivet og 4-dages arbejdsuge	30
Bilag 6 – Retningslinje for den fleksible arbejdsplads, -former og arbejdstid i Albertslund Kommune	33
Fundamentet vi står på	33
Fleksibel arbejdsplads og -former	33
Fleksibel arbejdstid	34
Bilag 7 – Om Komponentens partnerskab om kommunen som attraktiv arbejdsplads	35

Indledning

Baggrund

Som led i det strategiske MED-arbejde nedsatte KommuneMED i april 2023 en *arbejdsgruppe om Albertslund Kommune som attraktiv arbejdsplads med høj tilknytning*. Arbejdsgruppen har arbejdet med at konkretisere Albertslund Kommune som attraktiv arbejdsplads og præcisere, hvad frisættelse (=det lokale råderum) betyder i Albertslund Kommune. Som led i dette hvordan frisættelse forholder sig til fællesskab. Dertil har en undersøgelse af det fleksible arbejdsliv været en eksplicit del af arbejdsgruppens opgave – og på baggrund af medlemsforslaget fra SF og Konservative af 9. maj 2023, har arbejdsgruppen hertil haft til opgave at drøfte og arbejde med 4-dages arbejdsuge i Albertslund Kommune.

Formålet med arbejdsgruppens arbejde har været at danne et vidensgrundlag og foreslå indsatser, så Albertslund Kommune i højere grad bliver en attraktiv arbejdsplads, som lykkes endnu bedre med at tiltrække og tilknytte medarbejdere med de rette kompetencer til vores arbejdspladser. Arbejdsgruppens kommissorium kan findes i bilag 1. Arbejdsgruppens arbejde hænger sammen med arbejdet i arbejdsgruppen Seniorpartnerskabet, arbejdsgruppen om krav i arbejdet og arbejdsgruppen om fleksibel arbejdsplads.

Arbejdsgruppens problemforståelse

Vores velfærdssamfund er i disse år under pres fra flere sider. Det gælder ikke kun i Albertslund, men i hele Danmark. Både de økonomiske og menneskelige ressourcer er udfordrede – og presset ser desværre ikke ud til at blive mindre. Tværtimod peger fremskrivninger på, at udfordringerne bliver større i de kommende år. Den demografiske udvikling udfordrer velfærdssamfundet. Manglen på arbejdskraft inden for en lang række fagområder gør, at medarbejdere har mange langt flere valgmuligheder og lettere ved at skifte job end tidligere.

Som arbejdsplads må vi forholde os til, hvordan vi skaber attraktive arbejdspladser til gavn for vores medarbejdere og borgere under de nuværende, strukturelle vilkår¹.

Vante løsninger er ikke alene tilstrækkelige til at overkomme udfordringerne, og udfordringernes tværgående karakter gør, at vi ikke alene i Albertslund kan løse dem. Det er en præmis, som vi er nødt til at forholde os til.

Rekruttering og fastholdelse er på dagsordenen i de fleste organisationer. Arbejdsgruppen har anvendt synonymerne tiltrækning og tilknytning, og det er disse, der vil gå igen i det følgende. Ligesom alle andre kommuner har vi i Albertslund behov for at blive endnu bedre til at tiltrække nye medarbejdere og ledere, og tilknytte alle de, der allerede er med til at løfte vores fælles opgave for borgerne. I arbejdsgruppens optik tilknytter en attraktiv arbejdsplads medarbejdere. Tilknyttede medarbejdere skaber tiltrækning.

¹ I bilag 4 findes data for personaleomsætning og fagområder med rekrutteringsudfordringer samt eksempler på begrundelser fra medarbejdere, der har fratrukket deres stilling i Albertslund Kommune.



Den attraktive arbejdsplads Albertslund Kommune

Albertslund Kommune er for mange medarbejdere og ledere allerede en attraktiv arbejdsplads². Arbejdet med at understøtte og udvikle Albertslund Kommune som en attraktiv arbejdsplads foregår allerede på mange måder i både drifts og udviklingsopgaver. I bilag 3 findes et overblik med eksempler på nogle af de mange tiltag og indsatser, som allerede er med til at tiltrække, introducere og tilknytte medarbejdere til Albertslund Kommune, og som samtidig er væsentlige dele af vores nuværende, attraktive arbejdsplads.

Den attraktive arbejdsplads er ikke en fast størrelse. Den består af mange elementer, der lapper ind over hinanden. I en erkendelse af, at ikke alle elementer og perspektiver kunne forfølges, har det været afgørende for arbejdsgruppen at indsnævre fokuset for processen. Konsulenthuset LEAD har lavet en model³, som givet ét bud på elementerne i den attraktive arbejdsplads. Med modellen som afsæt udpegede arbejdsgruppen på et af de første møder ledelse, organisationskultur, psykisk sundhed og work-life-balance som særligt vigtige elementer for gruppens efterfølgende arbejde.

I forlængelse heraf, og i lyset af den konkrete opgave med at inddrage forslaget fra SF og Konservative om 4-dages arbejdsuge, har arbejdsgruppen haft et vedvarende fokus på arbejdet med fleksibilitet i arbejdslivet.

En hel eller delvis overgang til en 4-dages arbejdsuge er en gennemgribende beslutning, som kræver bred inddragelse og dialog, og arbejdsgruppen besluttede derfor i første omgang at inddrage AfdelingsMED i drøftelserne af hvilken fleksibilitet, vi ønsker i Albertslund Kommune.

AfdelingsMED fik til opgave at melde tilbage på spørgsmålet om, hvordan vi skal arbejde med fleksibilitet på tværs af kommunens forskellige områder. Desuden blev AfdelingsMED bedt om at drøfte deres syn på fordele og ulemper ved en 4-dages arbejdsuge. Tilbagemeldingerne fra de syv AfdelingsMED kan i læses i bilag 5 i bearbejdet form. En lidt længere beskrivelse af arbejdsgruppens proces kan desuden findes i bilag 2.

² 66 pct. er i høj eller meget høj grad tilfredse med deres arbejde, 77 pct. føler sig i høj eller meget høj grad motiverede og engagerede i deres arbejde, 75 pct. oplever i høj eller meget høj grad at have tilstrækkelig indflydelse på, hvordan deres arbejde udføres, 82 pct. oplever i høj eller meget høj grad, at deres arbejde er meningsfuldt (Trivsel og APV 2023, Rapport hele kommunen)

³ LEADs helhedsmodel som rammeværktøj for en attraktiv arbejdsplads kan findes her: <https://lead.eu/uddannelser-og-kurser/den-attraktive-arbejdsplads-2> (senest tilgået 17. marts 2024).



Anbefalinger til fokusområder og indsatser

Der findes ikke ét svar på spørgsmålet om den attraktive arbejdsplads. Albertslund Kommune er en mangfoldig arbejdsplads med vidt forskellige medarbejdere, fagligheder, opgaver og fællesskaber. Derfor er der behov for at gå undersøgende, nysgerrigt og fælles til værks i forsøget på at udvikle nye indsatser og rammer for den attraktive arbejdsplads Albertslund Komme. På den baggrund er det centralt for arbejdsgruppen, at den attraktive arbejdsplads er noget vi skaber sammen og med lokale variationer. I overskriftsform anbefaler arbejdsgruppen følgende fokusområder:

1. Understøt og udbred kendskab til alt det, vi allerede gør for at tiltrække og tilknytte medarbejdere i Albertslund Kommune
2. Fasthold det strategiske fokus på den attraktive arbejdsplads og arbejd med prøvehandlinger
3. Frisæt under hensyn til fællesskabet
4. Understøt kompetent og stærkt samarbejde i ledelseskæden og i TRIOsamarbejdet
5. Øg sundhed og trivsel
6. Sæt fokus på livsfaser og fleksibilitet i arbejdslivet

Fokusområde 1: Understøt fortællingen om Albertslund og udbred viden om alt det, vi allerede gør for at tiltrække og tilknytte medarbejdere i Albertslund Kommune

En attraktiv arbejdsplads tilknytter medarbejdere. Stærk tilknytning og fortællinger om gode arbejdspladser skaber nemmere tiltrækning.

Som nævnt i indledningen indeholder bilag 3 et uddrag af elementer i det arbejde, som allerede foregår i relation til ønsket om at tiltrække nye kollegaer og tilknytte alle de, der allerede er en del af vores arbejdsplads.

Arbejdsgruppen ser fortællingen om Albertslund og de gode historier som en væsentlig del af en organisationskultur, der bidrager til medarbejdere og leders opfattelse af at gøre en reel og vigtig forskel for borgerne. Der er en markant sammenhæng mellem ansattes oplevelse af mening i arbejdslivet og deres motivation⁴. Mangfoldighed blandt medarbejdere og borgere i Albertslund er en styrke, som bidrager til muligheden for at gøre en forskel i sit arbejde.

Arbejdsgruppen anbefaler herunder:

- a. At, kommunikation om Albertslund Kommune som arbejdsplads fortsat prioriteres, og der lokalt i MED-organisationen drøftes, hvordan fortællinger om Albertslund Kommune kan anvendes i forhold til såvel tiltrækning som tilknytning. Medarbejder- og lederfortællinger fra Albertslund Indefra kan indtænkes.
- b. At der i forbindelse med ny/justeret onboardingindsats arbejdes med at samle, organisere og formidle information, vejledninger og materiale om tiltrækning/rekruttering og onboarding på medarbejdersiden.

⁴ Nationalt Partnerskab om Ledelse og Kompetencer (2022): Offentlige ansattes motivation, side 17.

Nationalt Partnerskab om Ledelse og Kompetencer foretog i 2021 en undersøgelse af offentlige ansattes motivation, der i 2022 udkom som rapport. Rapporten kan findes her: <https://www.regioner.dk/media/22049/rapport-om-offentligt-ansattes-motivation.pdf>

Fokusområde 2: Fasthold det strategiske fokus på den attraktive arbejdsplads og arbejd med prøvehandling

Arbejdet med at skabe de bedste rammer for den attraktive arbejdsplads skal være en løbende og levede proces.

Arbejdsgruppen er optaget af at skabe afsæt for prøvehandling og fortsat dialog på arbejdspladserne i både formelle og uformelle rammer. Derfor anbefaler arbejdsgruppen, at den strategiske opmærksomhed om den attraktive arbejdsplads fastholdes. Det giver afsæt for et fælles organisatorisk fokus.

Som led heri bør tiltrækning og tilknytning fastholdes som strategiske indsatsområder for både MED- og ledelsesniveauet.

Vi skal inspireres af hinanden og skalere gode erfaringer, hvor det er muligt og meningsfyldt.

Arbejdsgruppen anbefaler herunder:

- a. At rammerne for den attraktive arbejdsplads drøftes i både KommuneMED, AfdelingsMED og ArbejdspladsMED løbende.
- b. At understøttelse af den attraktive arbejdsplads for medarbejdere og borgere indtænkes i arbejdet med at formulere (prøve)handling på baggrund af arbejdet med APV-handleplaner, målplaner og i arbejdet med Plan A
- c. At andre private og offentlige organisations arbejde følges og bringes ind som inspiration. Eksempelvis kan afrapporteringen fra Komponent's partnerskab om kommunen som attraktiv arbejdsplads drøftes, når den foreligger. KommuneMED kan drøfte muligheden for at indgå i et evt. fremtidigt partnerskab omkring den attraktive offentlige arbejdsplads.

Fokusområde 3: Frisæt under hensyn til fællesskab - organisations kultur med lokale råderum

Arbejdsgruppen ser Albertslund Kommune som en arbejdsplads karakteriseret ved gode kollegaer, der vil, hjælper og anerkender hinanden. Med medarbejder- og ledelsesgrundlaget og organisationskompasset har vi en fælles ramme og rettesnor for vores adfærd, relationer og samarbejde. viser retningen for

De lokale råderum er udtryk for den tillid og frihed under ansvar med plads til faglighed, som kendetegner Albertslund Kommune. Muligheden for at eksperimentere med, udvikle og sætte fagligheden i spil giver faglig identitet og stolthed.

I Albertslund Kommune skal frisættelse handle om, at medarbejdere og ledere sættes fri til at løse vores fælles opgave ud fra refleksioner over den værdi, vi skaber for borgerne. Frisættelse i Albertslund Kommune betyder således, at medarbejdere og ledere har mulighed for at bringe deres fagligheden i spil og nytænke opgaveløsningen inden for de rammer, vi arbejder under (juridiske, politiske og økonomiske). Vi har mod til at afprøve nye løsninger og lære af de fejl, der kan opstå. Vi er forpligtede til at dele vores fejl og lære af dem – men også til at dele succeserne, så vi kan inspirere hinanden til gavn for borgerne. Frisættelse handler således i høj grad om tillid – i relationen mellem ledere og medarbejdere, mellem kollegaer i og på tværs af kommunens afdelinger.

Arbejdet med prøvehandling som metode for afprøvning og styrkelse af den attraktive arbejdsplads skal således ses som et eksempel på frisættelse.

Arbejdsgruppen anbefaler, herunder:

- a. At drøftelser omkring forholdet mellem frisættelse og fællesskab fastholdes i MED-organisationen og ledelseskæden. Centrale spørgsmål er eksempelvis, hvornår vi lykkes på grund af frisættelse – og hvornår frisættelsen udfordrer vores fælles opgavevaretagelse og helheden.
- b. At forholdet mellem frisættelse og fællesskab er del af opfølgning og evaluering af arbejdet med prøvehandlingler.

Fokusområde 4: Understøt kompetent og stærkt samarbejde i ledelseskæden og i TRIOsamarbejdet

Albertslund Komme er kendetegnet ved gennemsigtighed og medindflydelse – ikke kun i gennem MED-systemet. Det giver muligheden for at forme både arbejdsplads og -opgaver. Samtidig er oplevelsen af reel medindflydelse grundlag for tilknytning af medarbejdere og stoltheden for den opgave, vi udfører. Vi skal udnytte de korte afstande, der er mellem enhederne, til den øvre ledelse og det politiske niveau.

Kompetent ledelse, klarhed om rammer og råderum og oversættelse mellem ledelsesniveauerne er afgørende for den attraktive arbejdsplads. Derfor er der behov for at fastholde kompetenceudvikling i ledelseskæden og styrke samarbejdet i TRIOerne mellem leder, AMR og TR.

Arbejdet med organisationskompasset, udbredelsen af medarbejder- og ledelsesgrundlaget, nytænkning af intro for nye ledere og kompetenceudviklingsplanen for MED og AMO er vigtige elementer i dette arbejde.

Arbejdsgruppen anbefaler herunder:

- a. At strategiske drøftelser af den attraktive arbejdsplads og tilknytning prioriteres på tværs af ledelsesniveauer
- b. At tiltrækning og tilknytning indtænkes som elementer i introduktionen for nye ledere og kompetenceudvikling for eksisterende ledere
- c. At der rettes fokus på MEDindflydelsen, den respektfulde dialog og samarbejdet i hverdagen. Vær nysgerrig på, hvordan der skabes mere medindflydelse 'på gulvet'
- d. At der skabes klarhed om hvilke arenaer vi kan/skal inddrage i – og at ledere bruger åbningerne for inddragelse, når de er der.

Fokusområde 5: Øg sundhed og trivsel

Trivsel er afgørende for oplevelsen af en attraktiv arbejdsplads. Medarbejderes og lederes trivsel har direkte indflydelse på den service, vi som organisation yder og den værdi, vi skaber. For at skabe det bedste arbejdsmiljø med høj trivsel, tages der altid udgangspunkt i den konkrete situation og de muligheder, der er dér. Arbejdet med at øge medarbejder- og ledertrivsel bør være et kontinuerligt fokus på alle arbejdspladser.

På kommuneniveau er den største udfordringer i Trivsels- og APV-undersøgelse fra 2023 'krav i arbejdet'⁵.

Det tværgående arbejde med handleplaner om krav i arbejdet skal implementeres, og erfaringer med effekter af handleplaner og samarbejdet med BFA skaleres, hvor det er muligt. I det hele taget

⁵ Ud af de 5 lavest scorende spørgsmål handler 3 om krav i arbejde; opgavemængde og tid til rådighed (Trivsel og APV, 2023, s. 4)

skal virkningerne af arbejdspladsernes APV-handleplaner undersøges og følges, så vi sikrer, at handleplanerne omsættes til handlinger og værdi for medarbejdere og borgere.

Vi skal drage omsorg overfor hinanden i hverdagen og reagere, når kollegaer ser ud til at mistrives.

Kendskabet til retningslinjer og værktøjer i forbindelse med psykisk sundhed, stress, krænkende handlinger samt vold og trusler skal understøttes.

Arbejdsgruppen anbefaler herunder:

- a. At der på alle arbejdspladser etableres et beredskab i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Vi skal i højere grad være opmærksomme på hinanden – ikke mindst på alle de medarbejdere, der arbejder med direkte borgerkontakt. Der bør være et system på alle arbejdspladser i kommunen. Det fleksible arbejdsliv stiller nye, særlige krav, der skal indtænkes – eksempelvis når vi arbejder og leder på distancen.
- b. At der i en ny og enklere model for Trivsels- og APV-målingen arbejdes på at gøre målingen mere meningsfyldt for den enkelte medarbejder. Skab et dynamisk, dialogbaseret element, der gør APV levende i hverdagen. Opmærksomhed på mulighederne for opfølgning og evaluering af handleplaner og indsatser pba. Trivsels- og APV-målinger.
- c. At der sættes fokus på lederes psykiske arbejdsmiljø.

Fokusområde 6: Sæt fokus på faser og fleksibilitet i arbejdslivet

Medarbejdere og ledere har ikke nødvendigvis samme opfattelse af den attraktive arbejdsplads. Ét element i den attraktive arbejdsplads er muligheden for at kunne tilbyde noget forskelligt. Ideen om at livet består af en fase med fuldtidsuddannelse efterfulgt af en fase med fuldtidsarbejde, der afløses af en fase med fuldtidspensionering er i opløsning.

Medarbejdere og ledere efterspørger i stigende grad muligheden for at tilpasse forholdet mellem livets forskellige arenaer løbende igennem deres forlængede arbejdsliv. Der er behov for at være nysgerrig overfor udviklingen og udfordre forestillingen om lineære livsfaser betinget af alder. Derimod må vi se livet og dermed arbejdslivet som et multifaseliv, hvor ønsker og behov i relation til arbejdet varierer afhængig af den enkeltes livssituation. Anbefalingen fra arbejdsgruppen seniorpartnerskabet, som KommuneMED blev præsenteret for på mødet 5. februar 2024, peger tilsvarende på behovet for en livsfaseopmærksomhed.

Arbejdsgruppen foreslår, at livsfaseopmærksomhed indskrives i de personalepolitiske målsætninger. Opmærksomhed på livsfaser kan bruges som led i stillingsopslag og indtænkes i forhold til konceptet for MUS/GRUS/LUS. Det er et konkret tiltag med relation til både tiltrækning og tilknytning.

Tilsvarende findes fleksibilitet i arbejdslivet i mange former. Fleksible arbejdsuger, flekstid, drømmeskemaer, 4-dages arbejdsuge, hjemmearbejde i velfærdsfagene og meget, meget andet.

Vores MED-Retningslinje om fleksibel arbejdsplads, -tid og -sted⁶ giver allerede på nuværende tidspunkt vide rammer for fleksibilitet i arbejdslivet i Albertslund Kommune. Den tilgodeser primært administrative medarbejdere, men muligheder inden for denne retningslinje, overenskomster og aftaler bør drøftes lokalt.

Øget fleksibilitet og lokal frisættelse kan bidrage til oplevelsen af tillid, frihed og øget mening – men også til sårbarhed. Arbejdspladsernes lokale råderum og medarbejdernes fleksibilitet er

⁶ Vedlagt som bilag 6 til anbefalingen.



vigtige elementer i den attraktive arbejdsplads, men må ikke underminere samarbejdsrelationerne på tværs og helheden i den fælles opgave overfor borgerne.

Arbejdsgruppen har som nævnt i indledningen bedt AfdelingsMED drøfte fleksibilitet og evt. formulere prøvehandlinger for øget fleksibilitet i arbejdslivet til gavn for medarbejdere og borgere. Tilbagemeldingerne fra AfdelingsMED kan læses i bilag 5.

AfdelingsMED drøftede ligeledes fordele og ulemper ved overgangen til en 4-dages arbejdsuge. Tilbagemeldingerne fra de 7 AfdelingsMED kan ses i bilag 5. Sammenfattende gav AfdelingsMED udtryk for, at det kan være god idé at arbejde videre med 4-dages arbejdsuge som forsøg på udvalgte arbejdspladser. Frem for en *skal-opgave*, ser AfdelingsMED det som særlig vigtigt, at der bliver tale om frivillige prøvehandlinger med valgfrihed mellem en 4- og 5-dages arbejdsuge, som drøftes og designes lokalt.

Når vi arbejder med at øge fleksibiliteten i arbejdslivet, må vores organisering, prøvehandlinger og forsøg ikke forringe kvaliteten i vores service og ydelser for borgerne, samarbejdet i enhederne og på tværs af enheder/afdelinger.

Arbejdsgruppen anbefaler herunder:

- At opmærksomhed på ansattes livsfaser indføres i de personalepolitiske målsætninger for Albertslund Kommune.
- At de eksisterende muligheder for fleksibilitet indenfor rammerne af overenskomsterne og den gældende MED-retningslinje om Fleksibel arbejdsplads- -former og -tid afsøges og udnyttes i de tilfælde medarbejdere ønsker det og det er foreneligt med forholdene på arbejdspladsen.
- At KommuneMED tilvejebringer en fortsat nysgerrighed på muligheder og grænser for øget fleksibilitet under hensyn til helheden, samarbejdsrelationer og borgernes oplevelse af vores service. Hele MED-organisationen bør indtænkes i dette arbejde.
- At arbejdspladserne lokalt drøfter rammerne for fleksibilitet og eksempelvis hjemmearbejdsdage for at skabe klarhed omkring muligheder.
- At der lokalt følges op på evt. forsøg med øget fleksibilitet, herunder værdi for medarbejdere og borgere.
- At 4-dages arbejdsuge ikke bliver en *skal-opgave* på tværs af organisationen
- At 4-dages arbejdsuge bliver ét af værktøjerne til prøvehandlinger om øget fleksibilitet, der efter grundig dialog og inddragelse af MED-organisationen kan afprøves lokalt, hvor det giver mening i forhold til arbejdsområde og -opgaver. Sådanne forsøg bør være frivillige for medarbejderne.



Anbefaling til proces efter behandling i KommuneMED

I MED-regi ønsker arbejdsgruppen, KommuneMED sørger for at tilvejebringe og fastholde lokale MEDdrøftelser om elementer i den attraktive arbejdsplads.

Det kan eksempelvis ske i forbindelse med AfdelingsMED og ArbejdspladsMEDs drøftelser på baggrund af KommuneMEDs strategiplan 2024-2025.

Arbejdsgruppen anbefaler, at der lokalt på arbejdspladserne eksperimenteres med prøvehandlinger i relation til denne samlede anbefaling. Prøvehandlinger formuleres i ArbejdspladsMED, koordineres i AfdelingsMED og godkendes i KommuneMED. Det er afgørende, at prøvehandlinger har et positivt aftryk på medarbejdernes oplevelse af deres arbejdsplads som attraktiv – uden at det forringer interne og eksterne samarbejdsrelationer eller den service, vi leverer til borgerne.

Når vi arbejder med prøvehandlinger skal udgangspunktet være, at de bidrager til bedre, eller som minimum lige så god, service for borgerne og bedre arbejdsliv for medarbejderne.

ArbejdspladsMED skal i forbindelse med udviklingen af nye prøvehandlinger forholde sig til, hvordan medarbejderne på arbejdspladserne inddrages bredt i arbejdet, så arbejdet bidrager til oplevelsen af mere medindflydelse 'på gulvet'.

Prøvehandlingerne skal evalueres ved opfølgning i KommuneMED.



BILAG



BILAG



Bilag 1 – Kommissorium for Arbejdsgruppen om Albertslund Kommune som attraktiv arbejdsplads med høj tilknytning

Navn på udvalg	Arbejdsgruppe om Albertslund Kommune som attraktiv arbejdsplads med høj tilknytning
Formål	<p>At aflevere et oplæg til KommuneMED om Albertslund Kommune som en kommune med høj tiltrækning og tilknytning til gavn for borgerne</p> <p>At danne et vidensgrundlag og forslå indsatser, så:</p> <ul style="list-style-type: none">• Albertslund Kommune som attraktiv arbejdsplads bliver mere konkret, herunder præcisering af, hvad det lokale råderum betyder, herunder hvad frisættelse betyder – og hvad betyder det lokale råderum betyder i forhold til fællesskab• Albertslund Kommune kan rekruttere dygtige ansatte på de rigtige pladser• Ansatte bevarer tilknytningen til Albertslund Kommune• Albertslund Kommune i højere grad bliver en fleksibel arbejdsplads, herunder skal 4 dages arbejdsuge for alle områder i Albertslund Kommune indgå• Give et grundlag for holdninger om Albertslund Kommune som en attraktiv arbejdsplads med høj tilknytning.
Beskrivelse af udvalgets opgaver	<p>Udvalget er ansvarlig for at udarbejde et oplæg til KommuneMED med:</p> <ul style="list-style-type: none">• Albertslund Kommune som attraktiv arbejdsplads, herunder præcisering af, hvad det lokale råderum, herunder frisættelse betyder, bl.a. i relation til fællesskab• Afdækning af, hvad der motiverer forskellige faggrupper til at komme til og blive i Albertslund Kommune, bl.a. med data fra trivsels- og APV-undersøgelsen 2023• Afdækning af Albertslund Kommunes arbejdskraftmangel (personaleomsætning, aldersfordeling, løn for forskellige faggrupper i forhold til omkringliggende kommuner, anciennitet o.a. fordelt på faggrupper og arbejdspladser)• Afdækning af, hvorfor medarbejdere forlader Albertslund Kommune• Oplæg til indsatser, der bidrager til at støtte op om Albertslund Kommune som attraktiv arbejdsplads• Drøfte, hvad der karakteriserer Albertslund Kommune som arbejdsplads.



	<ul style="list-style-type: none">Arbejdsgruppen inddrage andre kommuners indsats indenfor området og Komponenters partnerskab om attraktive kommuner. <p>Arbejdsgruppens arbejde hænger sammen med det arbejde, der foregår i seniorpartnerskabet, arbejdsgruppen om krav i arbejdet og gruppen om fleksibel arbejdsplads.</p>
Medlemmer af udvalget	<p>Udvalget består af:</p> <p>Ledelsesrepræsentanter:</p> <ul style="list-style-type: none">Henrik Harder, kommunaldirektørSisse Willemoes, chef for Dagtilbud & SkoleBerit Berrig, leder af Bostøtte & AktivitetMalou Lunderød, leder af Organisation & Politik <p>Medarbejderrepræsentanter:</p> <ul style="list-style-type: none">Maiken AmisseTine DuetoftEmil OttesenBetina Randi Bøge BørnerSimone Albæk Hamilton <p>Sekretær:</p> <ul style="list-style-type: none">André Schlünzen, HR-konsulent, HR & Organisationsudvikling
Reference	KommuneMED besluttede på sit møde den 14. december 2022, at der skulle udarbejdes et kommissorium for en arbejdsgruppe til KommuneMEDs møde den 7. februar 2023
Hvem refererer udvalget til?	Udvalget refererer til KommuneMED
Slutdato	Med aflevering af arbejdsgruppens arbejde til KommuneMED forventeligt april 2024

Bilag 2 – Arbejdsgruppens proces

Arbejdsgruppen havde sit første møde i maj 2023, og er efterfølgende mødtes 6 gange i perioden fra september 2023 til marts 2024. Møderne har haft følgende overordnede temaer

- September 2023: Elementer og indsatser i den nuværende attraktive arbejdsplads Albertslund Kommune. Arbejde med hvad der kendetegner Albertslund Kommune som arbejdsplads.
- Oktober 2023: Flexibilitet i arbejdslivet med afsæt i inspirationsoplæg om 4-dages arbejdsuge i Odsherred Kommune
- November 2023: Inspiration fra elementer i og tilgang til den attraktive arbejdsplads Gentofte Kommune, herunder Gentofte Kommunes Jobløfte
- December 2023: Drøftelse af MED-inddragelse i spørgsmålet om flexibilitet i arbejdslivet i Albertslund Kommune, arbejde med arbejdsgruppens forståelse af begrebet frisættelse og inspiration fra Aarhus Kommunes 'vilde' tilgang til problemstillingen om rekruttering og kompetencer
- Januar 2024: Konkretisering af spor i arbejdsgruppens arbejde og anbefalinger
- Marts 2024: Behandling af materiale fra drøftelser af flexibilitet i afdelingsMED og færdiggørelse af arbejdsgruppens anbefaling.

Arbejdsgruppen har i møderne vekslet mellem oplæg, værksteder og drøftelser. Undervejs har arbejdsgruppen indhentet inspiration udefra. Eksempelvis med besøg fra Odsherred Kommune om erfaringer med 4-dages arbejdsuge og besøg fra Gentofte Kommune om strategisk arbejde med den attraktive arbejdsplads og Gentoftes Jobløfte.

Arbejdsgruppen har undervejs i processen inddraget AfdelingsMED i drøftelserne af flexibilitet i arbejdslivet og fordele og ulemper ved en 4-dages arbejdsuge. AfdelingsMED fik til opgave at melde tilbage på spørgsmålet om, hvordan vi skal arbejde med flexibilitet på tværs af kommunens forskellige områder. Tilbagemeldingerne fra de syv AfdelingsMED indgår som baggrund for arbejdsgruppens anbefalinger og kan læses i bilag 5.



Bilag 3 – Eksempler på tiltræknings- og tilknytningsindsatser i Albertslund Kommune

Arbejdet med at understøtte og udvikle Albertslund Kommune som en attraktiv arbejdsplads foregår allerede på mange måder i både drifts og udviklingsopgaver.

I oversigten herunder findes et ikke udtømmende overblik med eksempler på nogle af de mange tiltag og indsatser, som allerede er med til at tiltrække, introducere og tilknytte medarbejdere til Albertslund Kommune, og som samtidig er væsentlige dele af vores nuværende, attraktive arbejdsplads.

Tiltrækningsperspektiv	Introduktionsperspektiv	Tilknytningsperspektiv
<ul style="list-style-type: none">• Visionen - Den bæredygtige by for børnene, det grønne og fællesskaber• Organisationskompasset En kommune – én organisation• Medarbejder- og ledelsesgrundlag Strategisk kommunikation• Fortællinger om Albertslund Kommune, som fx Albertslund Indefra, Bo i Albertslund & Albertslund i Udvikling	<ul style="list-style-type: none">• Introprogrammer og velkomstbreve• Tjekliste til modtagelse af nyansatte• ”Kom godt i gang” (Onboarding af medarbejdere). KommuneMED, marts 2021• Onboarding af ledere. Chefforum, januar 2020	<ul style="list-style-type: none">• Tværgående kompetenceudvikling• Udviklingssamtaler (MUS, GRUS og LUS)• Konsulentnetværk• Trivsel og APV inkl. handleplaner• Fleksibel arbejdstid og -plads• Sygefraværsindsats• Personalepolitiske målsætninger• Arbejdsgrupper• Forebyggelse af stress og mistrivsel• Retningslinje om arbejdsrelateret stress• Retningslinjer om vold og trusler samt krænkende adfærd• Sund pausekultur Medarbejderløb, motionsrum og rådhuskor• Personalegoder og -tilbud



Bilag 4 – anbefalingens datagrundlag

Dette bilag indeholder tre sektioner med baggrundsdata, arbejdsgruppen har inddraget i sine drøftelser:

- Analise af rekrutteringsudfordringer, foretaget i juni 2023
- Analise af årsager til fratræden, foretaget maj 2023
- Kort om Trivsels- og APV-målingen, foretaget foråret 2023

A) Analyse af rekruttering, juni 2023

Denne analyse er udarbejdet for på et databaseret grundlag for at undersøge arbejdskraftmanglen i Albertslund Kommune.

Analysen falder i 3 dele:

- Undersøgelse af opslåede stillinger det seneste år og definition af områder med rekrutteringsudfordringer
- Undersøgelse af lønniveauer for stillinger med rekrutteringsudfordringer
- Undersøgelse af annoncering af stillinger med rekrutteringsudfordringer

Sidst findes en oversigt over analysedesignet bag undersøgelsen.

Opslåede stillinger og rekrutteringsudfordringer

For at afklare, hvilke stillinger, der er behov for i Albertslund Kommune, er det undersøgt, hvilke stillinger, der slås op i Albertslund Kommune. I perioden 16. juni 2022 til 15. juni 2023 var der i alt slået 313 stillinger op.

Stillingernes fordeling mellem afdelinger:

Afdeling	Antal opslag og % af antal ansatte (årsværk, månedslønnede)	Heraf genopslag
Borger & Arbejdsmarked	17 = 10%	
Miljø & Teknik	16 = 5%	
Kultur, Fritid & Erhverv	11 = 5%	
Dagtilbud & Skole	149 = 7%	
Ældre, Sundhed & Social	90 = 10%	2 socialpædagoger
Børn & Familie	12 = 6%	1 juriststilling
Den kriminalpræventive enhed	2 = 14%	
Økonomi & Stab	9 = 9%	
I alt i Albertslund Kommune	311 = 8%	

(Bearbejdet data fra Empty)

Genopslag er angivet, når det har været tydeligt markeret i titlen, at stillingen var et genopslag eller det er fremkommet under samtale med rekrutterende leder. Der har i alt været opslået 5 stillinger, svarende til 1,6% af alle stillinger, hvor det tydeligt har fremgået, at der var tale om timelønnede stillinger. Timelønnede ansatte kan have en væsentlig betydning for sammenhæng i driften, fx i



sommerferien i plejeboligerne eller i fritidsundervisningen på Albertslund Ungdomsskole, men udgør en lille del af stillingerne i undersøgelsen. Derfor er oplysninger om disse stillinger også medtaget i undersøgelsen.

Stillingsopslag for timelønnede fordeler sig som følger på afdelinger:

Afdeling	Timelønnede opslag og % af alle opslag
Dagtilbud & Skole	2 = 1,3%
Ældre, Sundhed & Social	3 = 3,3%
I alt i Albertslund Kommune	5 = 1,6%

(Bearbejdet data fra Emply)

Ingen af de timelønnede stillinger har været markeret som genopslag.

De stillinger, der ud fra data over opslåede stillinger og samtaler med ledere, er vanskelige at rekruttere, er:

- Pædagoger, især specialpædagoger
- Social- og sundhedsassistenter
- Sygeplejersker
- Stillinger med særlige profiler, fx jurister, økonomer og opkrævningsmedarbejdere

Igennem det seneste år har der været opslået 37 lærerstillinger på skoleområdet. Dette skal ses i sammenhæng med, at der i samme periode har været ansat 379 årsværk på skoleområdet efter læreroverenskomsten. Det vil sige, at der har været et stillingsopslag for hver 9,8 lærerstilling. Heraf har 2 stillingsopslag været barselsvikar-stillinger, og ved den ene af opslagene var der både søgt efter barselsvikarer og faste medarbejdere.

På den baggrund betegnes lærerstillingerne også som vanskelige at rekruttere.

Lærere og pædagoger udgør en stor del af personalet i kommuner, og samlet set udgør de faggrupper med de største rekrutteringsudfordringer mellem 40,1 og 45 % af alle faggrupper i kommunerne både i Albertslund, omegnskommunerne og i hovedstadsområdet:

	% af samtlige stillinger i Albertslund Kommune	% af samtlige stillinger i omegnskommunerne	% af samtlige stillinger i hovedstadsområdet
I alt	41,9	45,0	40,1
Lærere m.fl. i folkesk. og spec.underv.	15,6	15,4	14,2
Pædagoger	17,0	16,5	13,8
Socialpædagoger og pæd.pers.døgninst.mv.	1,9	4,6	4,4
Social- og sundhedsassistenter	6,0	5,9	5,3
Sygeplejersker	1,5	2,6	2,4

(KRL, maj 2022-april 2023)

Social- og sundhedsassistenter og sygeplejersker udfør ikke en stor del af kommunernes samlede ansatte, men udgør en væsentlig del af personalet i hjemmepleje og plejeboliger, hvor der også er ansat andre faggrupper, bl.a. social- og sundhedshjælpere. Både assistenterne og sygeplejerskerne har dog stor faglig betydning for hjemmeplejen og plejeboligerne.

Da disse faggrupper er hyppige og/eller meget eftertragtede i både Albertslund Kommune og i hovedstadsområdet i øvrigt, konkurrer Albertslund Kommune med de øvrige kommuner om medarbejderne. Især for sygeplejersker og social- og sundhedsassistenter konkurrer kommunerne også med private udbydere af personlig pleje og praktisk hjælp. I forhold til lærere og et vist omfang pædagoger ses der på landsplan en udfordring med, at faggrupperne forlader faget efter få år.

Lønniveauer

På baggrund af Frederick Herzbergs klassiske motivationsteori og videreudvikling af denne, motiveres offentlige medarbejdere gennem mening og et større formål. Løn beskrev han som en hygiejnefaktor, der skaber utilfredshed, hvis det ikke er til stede eller ikke er til stede i forventet omfang. Løn øger, iflg. Herzberg, ikke tilfredsheden eller motivationen. En nyere omfattende undersøgelse af motivation blandt offentligt ansatte viser samme billede, jf. Lotte Bøgh Andersens og Lene Holm Pedersens "Styring og motivation i den offentlige sektor" fra 2014.

Efter Hertzberg kom med sin teori i 1950'erne, har man opdaget, at mennesker ikke bare kender noget eller ikke kender noget, men også synes eller oplever, at han eller hun kender noget eller ikke kender noget, jf. fx Karl E. Weick om meningsskabelse. Derfor vil vi i dag sige, at udefrakommende ansøgere skal kende – eller synes/opleve, at de kender – forhold om mening, større formål, arbejdsmiljø, samarbejde osv. Derfor kan videregivelse af oplevelser af formål, arbejdsmiljø m.v. give en andenhånds forståelse, jf. lederes vægt af at inddrage medarbejdere i rekruttering af nye kolleger.

Lønniveauet står oftest i stillingsopslaget og de faglige organisationer har lønstatistikker til rådighed for deres medlemmer. Derfor kan ansøgere få konkret viden om, hvilken løn de kan forvente på en arbejdsplads. Dette kan tyde på, at det konkrete niveau for løn er kendt. Derudover lægger ansøgere en "rimelighedsbetragtning" ned over lønnen fx: "Er lønnen rimelig i forhold til tilsvarende stillinger andre steder" og "Er lønnen for min faggruppe rimelig i forhold til andre faggrupper med samme uddannelseslængde". Det har vi set ved lærerkonflikten i 2013 og ved sygeplejerskers protester under og efter corona-nedlukningen.

Både motivationsteoriernes lille vægt på løn og de aktuelle samfundspolitiske forhold om løn – og de konkrete rekrutteringsudfordringer – gør det relevant, at se på løn for de faggrupper, der er vanskelige at rekruttere.



Følgende lønoplysninger er lønnen i gennemsnit pr. måned for maj 2022 – april 2023:

Overenskomstområde	Albertslund Kommune		Omegnskommuner		Kommuner i hovedstadsområdet	
	Antal på fuldtid	Samlet løn	Antal på fuldtid	Samlet løn	Antal på fuldtid	Samlet løn
Pædagoger	171,6	40.723,5	1.287,2	40.702,2	6.391,3	41.045,3
Socialpædagoger og pæd.pers.døgninst.mv.	37,8	40.393,8	722,2	39.054,4	4.122,0	40.381,6
Social- og sundhedsassistenter	122,0	36.801,1	929,0	36.236,5	4.953,3	36.493,9
Sygeplejersker	60,8	41.431,9	744,5	40.846,7	4.048,7	41.225,9
Jurister og økonomer	36,3	51.962,0	246,6	53.505,5	2.717,1	52.846,8
Lærere m.fl. i folkesk. og spec.underv.	315,3	46.020,2	2.403,8	46.670,9	13.154,4	46.900,6

(KRL, maj 2022-april 2023)

Pædagogerne i Albertslund ligger på samme lønniveau som pædagoger i omegnskommunerne, men 3.861,60 kr. årligt lavere end pædagogerne i hovedstadsområdet pr. måned. Socialpædagogerne i Albertslund ligger på niveau med kommunerne i hovedstadsområdet. De ligger dog noget højere i end i omegnskommunerne alene, hvor de får 16.073 kr. årligt mere end deres kolleger.

Social- og sundhedsassistenter i Albertslund Kommune er højere lønnede end både omegnskommunernes og hovedstadsområdets social- og sundhedsassistenter. I omegnskommunerne får social- og sundhedsassistenter 6.775,80 kr. årligt mindre end i Albertslund. Det tilsvarende tal for kommuner i hovedstadsområdet er 3.686,10 kr. årligt.

Sygeplejersker er i gennemsnit højere lønnede end både i omegnskommunerne og kommuner i hovedstadsområdet. Sygeplejersker i Albertslund får 7.021,70 kr. mere om året end tilsvarende gruppe i omegnskommunerne, og 2.472 kr. årligt mere end sygeplejerskerne i hovedstadsområdet.

Jurister og økonomer er derimod lavere lønnede end kollegerne i omegnskommuner og hovedstaden generelt. I Albertslund Kommuner får jurister og økonomerne i gennemsnit 18.522,70 kr. mindre årligt end i omegnskommunerne og 10.618,20 mindre end i hovedstadsområdet.

Lærere i Albertslund Kommune ligger generelt lavere end i både omegnskommunerne og i hovedstadsområdet generelt. I Albertslund får lærerne i gennemsnit 7.808,20 kr. om året mindre end i omegnskommunerne, og 10.564,30 kr. årligt mindre end i hovedstadsområdet. Det kan være, at forskellene bliver mere udprægede for grupper af lærere, fx lærere i specialundervisningstilbud eller i bestemte fag, hvis det var muligt at undersøge det nærmere.

I forbindelse med denne analyse er ledere, der har mange rekrutteringer eller hvor rekrutteringsbilledet adskiller sig, blevet kontaktede telefonisk. Lederne er blevet spurgt, hvordan de rekrutterer og hvad de eventuelt gør særligt.

Særligt en dagtilbudsleder og de ledere fra skoleområdet giver udtryk vigtigheden af at inddrage medarbejdere i rekruttering, så de kan aktivere deres netværk.

Opsamlende kan jurister, økonomer og lærere samt i et vist omfang pædagoger foretrække jobs i andre kommuner end Albertslund med udgangspunkt i, at de ville få en lavere løn i Albertslund Kommune.



Annoncering af stillinger

Albertslund Kommune har en annonceringsaftale med Ofir. Ofir har leveret materiale om brugen af de forskellige annonceringspakker og opslagernes liv på de sociale medier for følgende faggrupper:

- Social- og sundhedsassistenter
- Sygeplejersker
- Pædagoger (her skelnes ikke mellem pædagoger og socialpædagoger)
- Lærere

Der er fem annonceringspakker, som indeholder følgende:

	Basis	Medium	Premium	Premium+	Premium+ Boost
Passive kandidater					
Facebook og Messenger: Målrettet annoncering		✓	✓	✓	✓
Instagram: Målrettet annoncering			✓	✓	✓
LinkedIn: Målrettet annoncering				✓	✓
Ekstra boost: Målrettet annoncering					✓
Aktive kandidater					
Jobnet: Annonce Jobnet.dk (frivilligt)	✓	✓	✓	✓	✓
Google For Jobs: Job publiceres i Googles jobmodul	✓	✓	✓	✓	✓
Ofir: Jobannonce på Ofir.dk	✓	✓	✓	✓	✓
Ofir: E-mail udsendelse til relevante kandidater i Kandidatdatabase	✓	✓	✓	✓	✓
Ofir: Topplacering indenfor jobbets kategori			✓	✓	✓
Ofir: Ekstra e-mail til særligt interessante kandidater			✓	✓	✓
Albertslund Kommune-pris i kr.:	497,50	2.970,75	4.670,75	4.670,75	10.616,50

Det er leders egen beslutning, hvilken annonceringspakke, der anvendes til den enkelte stilling. I det følgende tages der udgangspunkt i, at lederne er bevidste om valg af annonceringspakke. Det kan dog lige såvel være, at lederne kan vælge mere bevidst end der sker i dag.

Oversigt over brug af pakkerne (% af alle annoncerede stillinger indenfor den enkelte stillingskategori):

Stilling	Basis	Medium	Premium	Premium+	Premium+ Boost
Social- og sundhedsassistent	50,0	12,5	8,3	0,0	29,2
Sygeplejerske	33,3	16,7	11,1	0,0	33,3
Pædagog	89,5	5,3	3,9	0,0	1,3
Lærer	42,9	42,9	14,3	0,0	0,0

Forskellen på Basis- og Medio-pakkerne er, at der i Medio-pakken annonceres målrettet via Facebook og Messenger. Ovenstående tabel viser, at ledere af pædagoger kun vægter Facebook og

Messenger-annoncering lidt i annoncering, men det for lærerstillingerne vurderes som væsentligt for 40,9% af stillingerne.

For omkring 1/3 af social- og sundhedsassistentstillingerne og sygeplejerskestillingerne bruges Premium+ Boost-pakken, mens den næsten ikke eller ikke benyttes for pædagog- og lærerstillinger. Premium+-pakken bruges slet ikke.

Det, der adskiller Premium- og Premium+-pakkerne er annoncering på LinkedIn, og det, der adskiller Premium- og Premium+ Boost-pakkerne er LinkedIn og et ekstra boost med målrettet annoncering. Der er en prisforskel på Premium- og Premium+ Boost-pakkerne på 5.945,75 kr. pr. stilling. Lederne for social- og sundhedsassistenter og sygeplejersker må vurdere, at det ekstra boost er pengene værd for en række stillinger, i modsætning til ledere for pædagoger og lærere. Til gengæld har nogle ledere af pædagoger og lærere nævnt, at de aktiverer medarbejderne i rekruttering. De har beskrevet, hvordan lærere bruger sms og taler med relevante ansøgere om stillingsopslaget, indholdet og arbejdspladsen. En leder for pædagoger beskriver, hvordan en specialpædagog har bidraget direkte til rekruttering af flere andre specialpædagoger til institutionen. Dette kan være årsagen til, at ledere af pædagoger og lærere vurderer, at de opnår større effekt ved den direkte kontakt mellem medarbejdere og potentielle kandidater end ved at bruge Premium+ og Premium+ Boost.



Antal klik, læsninger og ansøgninger på annoncer (gennemsnit pr. stillingsopslag):

	Social- og sundheds-assistent	Sygeplejer-ske	Pædagog	Lærer
Basis				
Klik	623	559	799	678
Læs	70	49	89	91
Ansøgning	8+	?	?	?
Medium				
Klik	9.018	11.292	9.855	11.434
Læs	350	284	679	844
Ansøgning	21+	?	?	?
Premium				
Klik	25.038	19.268	26.715	0
Læs	496	174	871	0
Ansøgning	19+	?	?	0
Premium+				
Klik	42.500	54.283	72.634	21.546
Læs	1.240	920	833	1.180
Ansøgning	50+	?	?	?
Premium+ Boost				
Klik	0	89.922	0	0
Læs	0	1.438	0	0
Ansøgning	0	?	0	0

Ovenstående oversigt viser, at stillingerne får flere klik og læses oftere, jo større – og dyrere - en annonceringspakke, der anvendes. Undtagelsen er for pædagogstillinger, hvor Premium-pakken for pædagoger oftere læses end Premium+-pakken.

Der er kun et sæt data for, hvor ofte en annoncering resulterer i ansøgninger, jf. annoncer for social- og sundhedsassistent-stillinger. Her ses det, det bedre kan betale sig, at slå en stilling op med Medium-pakken, hvor der har været 21 klik på at søge stillingen, mens der på Premium-pakken har været 19 klik. Forskellen er dog så lille, at det i en anden periode kan se anderledes ud.

Ud over ovenstående data om ansøgninger, kan ansøgere også have ansøgt stillinger direkte på Albertslund Kommunes jobsite. Det er forventeligt, at mange ansøgere gør dette. Derfor kan data om ansøgning ikke bruges til at se, hvor mange ansøgere, der har været til de enkelte stillinger.

Ledere af lærere og pædagogers erfaringer med, at det er en god ide at aktivere medarbejderes netværk ved stillingsopslag bør altid medtænkes ved rekruttering. Ledere af plejeboliger og hjemmepleje kan overveje, om de skal arbejde mere systematisk med det, end det sker i dag.

Analysedesign

Undersøgelse af opslåede stillinger – Emply

Undersøgelsen af de opslåede stillinger er gennemført ved at lave en liste over alle opslåede stillinger pba. oplysninger i rekrutteringssystemet Emply i perioden 16. juni 2022 – 15. juni 2023.

Herefter er dataene undersøgt for, hvilke stillingstyperne der har oftest slået op og hvilke stillinger der har været genopslået. Herefter er ledere fra områder med disse stillinger blevet kontakter telefonisk for at be- eller afkræfte formodningen om rekrutteringsvanskeligheder og rekrutteringsprocessen det enkelte sted er blevet drøftet.

Undersøgelse af lønforhold - KRL

Lønforhold for stillinger, hvor der er rekrutteringsvanskeligheder, er blevet undersøgt via KRL.

Stillingerne er blevet belyst gennem følgende KRL-grupper:

- 1) For pædagoger, herunder specialpædagoger:
 - a) 076 Pæd. pers., daginst./klub/skolefr.
 - b) 245 Pæd. pers., forebyg. og dagbehandl. omr.
 - c) 278 Socialpædagoger og pæd.pers.døgninst.mv.
- 2) For social- og sundhedsassistenter: "19404 Social- og sundhedsassistenter"
- 3) For sygeplejersker: "30201 Sygeplejersker".
- 4) For jurister og økonomer: "04201 Jurister og økonomer" og "04263 Specialkonsulenter".
- 5) For lærere: "056 Lærere m.fl. i folkesk. og spec.underv."

Da opkrævningsmedarbejdere kan have mange forskellige baggrunde og uddannelser, kan de ikke defineres som en bestemt stillingskategori. Derfor indgår de ikke i analysen

For hver stillingskategorierne indgår data for Albertslund Kommune, omegnskommunerne (Ballerup, Brøndby, Glostrup, Høje-Taastrup, Vallensbæk og Egedal kommuner) og kommuner med samme områdetillæg (områdetillægsgruppe 4: Albertslund, Ballerup, Brøndby, Dragør, Egedal, Frederiksberg, Furesø, Gentofte, Gladsaxe, Glostrup, Greve, Herlev, Hvidovre, Høje-Taastrup, Ishøj, København, Lyngby-Taarbæk, Rudersdal, Rødovre, Tårnby, Vallensbæk). Kommuner med områdetillæg 4 omtales i analysen "kommuner i hovedstadsområdet". Der skal gøres opmærksom på, at både Albertslund og de omkringliggende kommuner indgår i tallene for "kommuner i hovedstadsområdet".

Undersøgelse af annoncering - Ofir

Undersøgelse af annonceringen af stillinger med rekrutteringsudfordringer er gennemført af Ofir, der står for Albertslund Kommunes annonceringspakker. Stillinger med rekrutteringsudfordringer, pædagog-, lærer-, social- og sundhedsassistent- og sygeplejerskestillinger, er givet til Ofir. Ofir undersøgt, hvordan de forskellige stillingskategorier er blevet slået op og hvilke klik, læsninger og ansøgninger, der i gennemsnit har været pr. kategori.

B) Analyse af årsager til fratræden maj 2023

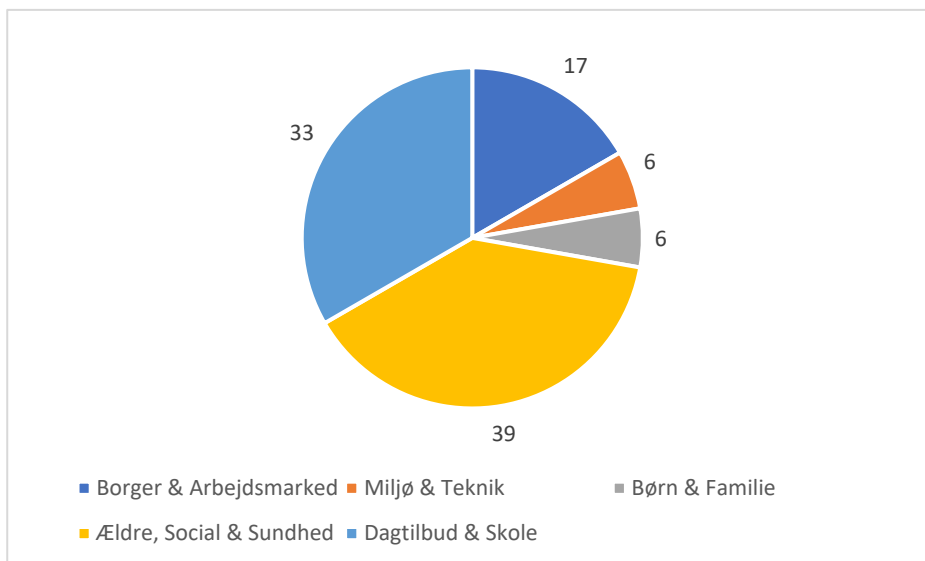
Der er blevet gennemført en analyse af årsagen til, at fratrådte har valgt at fratræde deres stilling, hvad der skulle til for at den ansatte ville blive og hvor den ansatte eventuelt arbejder efterfølgende. Undersøgelsen indeholder også oplysninger om de ansattes alder, bopæl o.l., så at det er muligt at se på sammenhænge mellem fx bopæl og jobskifte.

Undersøgelsen består primært af kvantitative spørgsmål, men der er mulighed for at afgive svar gennem bemærkninger ved 3 spørgsmål, ligesom det er muligt at skrive i en "Andet"-kategori ved de fleste kvantitative spørgsmål.

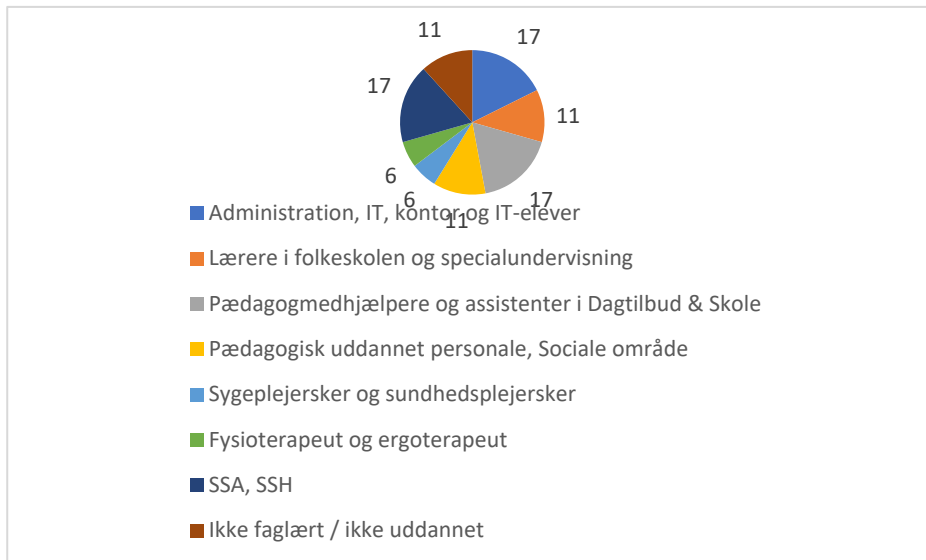
Udsendelsen blev udsendt til 63 ansatte. 64 medarbejdere fratrådte en stilling i Albertslund Kommune, hvoraf 1 ansat ikke havde digital post. Undersøgelsen er kun udsendt til ansatte med digital post.

Ud af de 63 ansatte har 18 ansatte svaret på undersøgelsen. Det giver en svarprocent på 28,6. Dermed kan undersøgelsen ikke betegnes som valid, men svarene kan udelukkende bruges som fingerpeg om, hvad der eventuelt skal undersøges nærmere.

Respondenterne fordelt på afdelinger (i % af alle respondenter):



Respondenternes fordeling på faggrupper (i % af alle respondenter):



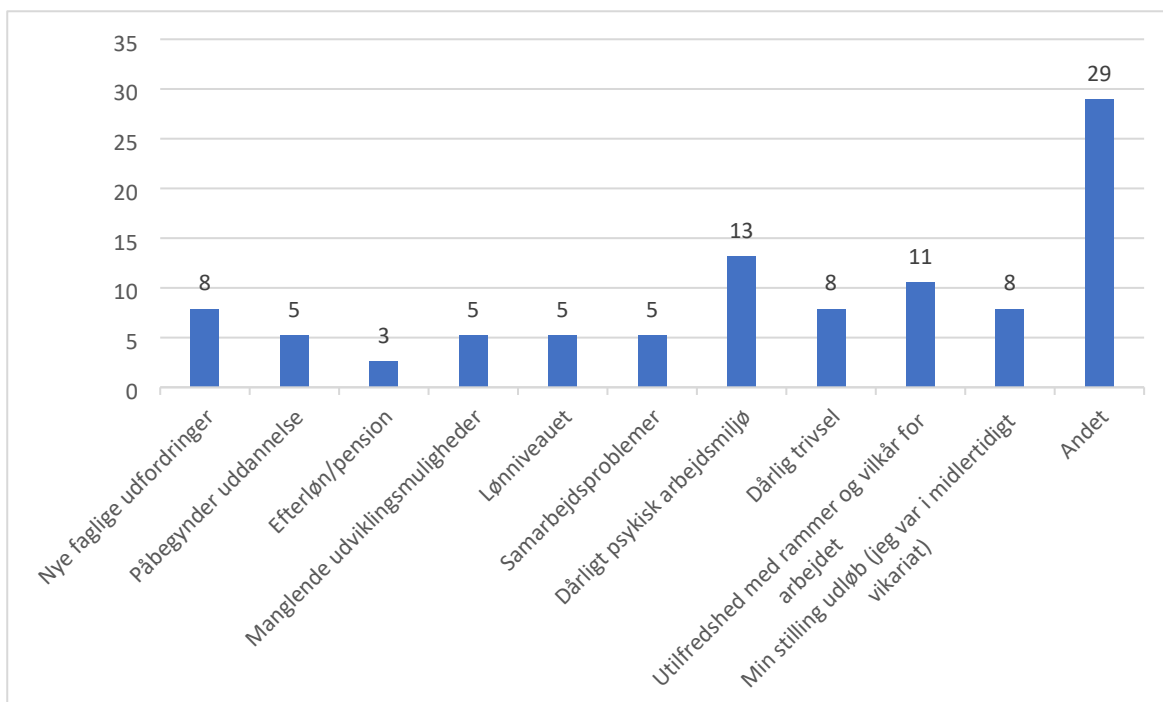
Årsager til fratræden

Der er flere grunde til, at de ansatte siger op. Overordnet kan man sige, at der er noget der trækker, og noget der skubber. Ofte er det en kombination af årsager, der gør, at ansatte siger op.

Undersøgelsen indeholdte en 16 forskellige svarmuligheder og en mulighed for at svare andet. Respondenterne kunne afkrydse flere svarmuligheder. 14 ud af de 18 besvarelser har afgivet mere end 1 besvarelse.

Da undersøgelsen bygger på svar fra ansatte, der har forladt deres stilling i en enkelt måned og pga. det lave antal besvarelser, vil andre svarmuligheder sandsynligvis være mere fremherskende i andre måneder.

Årsager til fratræden (i % af alle besvarelser):



Kategorien "Andet" er den hyppigst forekommende årsag til, at ansatte forlader deres stilling. Af besvarelserne fremgår det, at pædagogstuderende har afsluttet deres praktik. Andre svarer, at deres vikariater er udløbet. Nogle angiver, at der er blevet opsagt. Nogle af opsigelserne synes at skyldes afskedigelser i forbindelse med budgetbesparelserne ifm. budget 2023.

Dårligt psykisk arbejdsmiljø (13% af besvarelserne) og utilfredshed med rammerne og vilkår for arbejdet (11% af besvarelserne) er de to næsthøjest forekommende årsager til, at ansatte har forladt deres stilling.

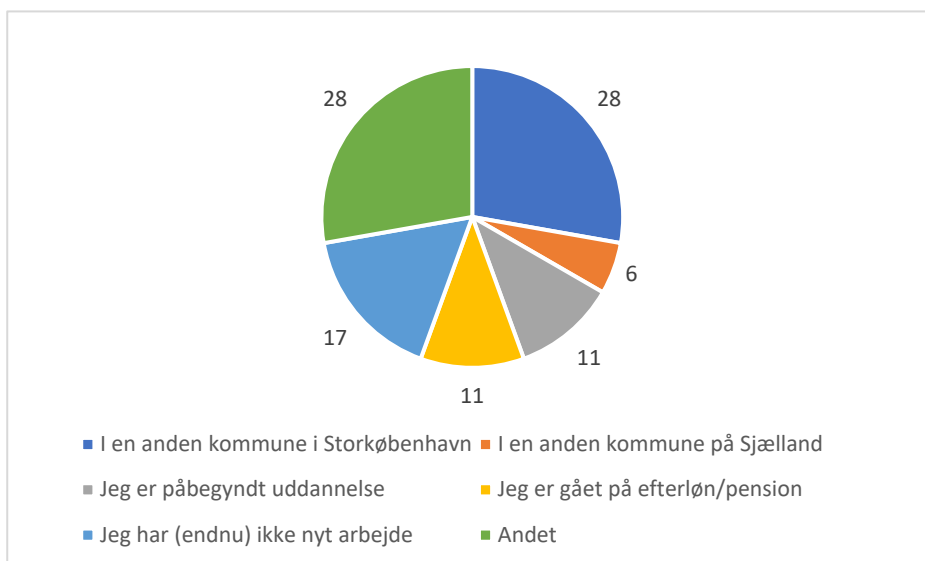
Angivelse af det dårlige psykiske arbejdsmiljø som årsag understreger vigtigheden af, at der følges op på trivsels- og arbejdsmiljøudfordringer på arbejdspladserne, og at forbedringer af forholdene er tydelige for medarbejderne. Dette skal understreges i forbindelse med trivselsindsatsen.

Rammer og vilkår for arbejdet er på en gang noget givent og noget, der kan ændres på. Der er fx nogle afsatte ressourcer, som i udgangspunktet ikke kan ændres, men hvordan man anvender ressourcerne, bemander den enkelte opgave osv., kræver løbende ledelsesmæssig stillingtagen. Lederen kan i større eller mindre omfang inddrage medarbejdere i sine overvejelser om tilrettelæggelse af arbejdet indenfor rammer og vilkår. Medarbejderes indsigt og medindflydelse vil give større medarbejdertilfredshed. Det handler både om medindflydelsen i MED-systemet, og det daglige samarbejde mellem leder og medarbejdere. Der skal dog være opmærksomhed på, at den overordnede tilrettelæggelse af arbejdet inden for rammer og vilkår er en ledelsesret. Det vil sige, at der også er grænser for medarbejdernes indflydelse på rammer og vilkår, hvorfor medarbejdere i nogle tilfælde vil vælge at forlade stillingen.

Ny beskæftigelse

Det er også relevant at se på, hvad ansatte skal, når de forlader deres stilling. Som de svarkategorier, der scorer højest, er "Har fået job i en anden kommune i Storkøbenhavn" og "Andet", som er markeret af hver 28% af besvarelserne.

Svarene fordeler sig sådan (i % af alle besvarelser):

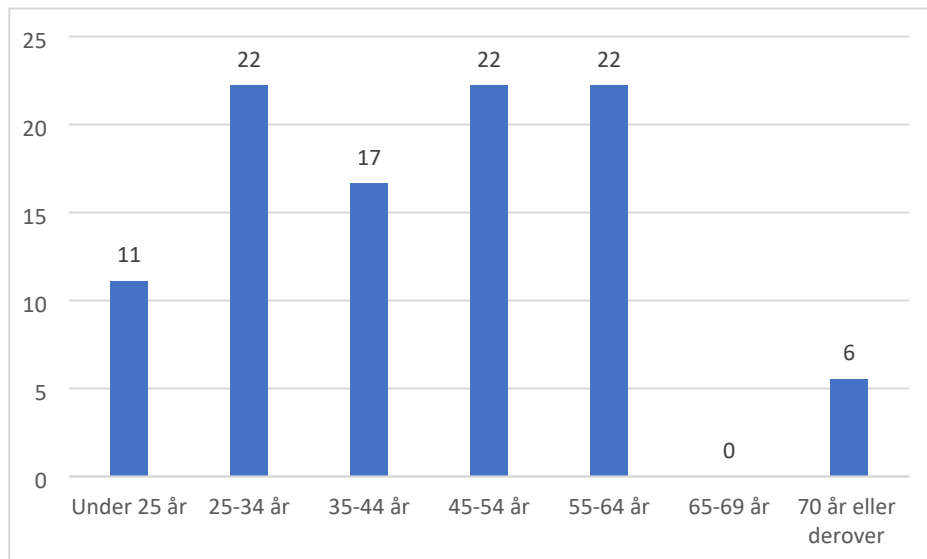


I "Andet"-kategorien svares nogle vidt forskellige forhold, som både skyldes arbejdet og forhold, som er udtryk for eget frie valg. Hvad enkeltfratrådte har svaret eller eksempler herpå, gengives ikke, da det bryder respondenternes anonymitet.

De fratrådtes alder

Der er en bred fordeling af, hvor gamle dem, der forlader stillinger i Albertslund Kommune er.

De fratrådtes alder (% af antal besvarelser):

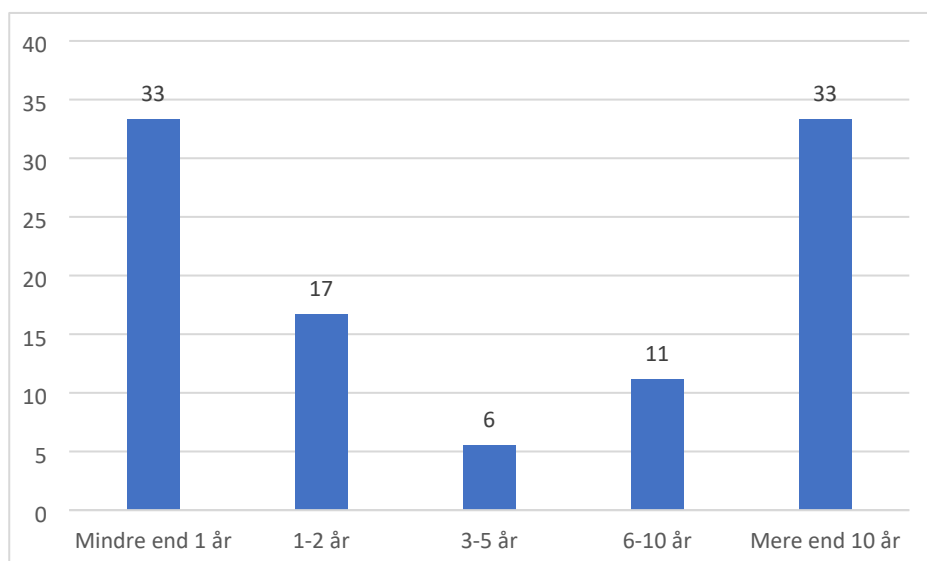


Det skal dog bemærkes, at der primært er svaret i alderskategorierne 25-34 år, 35-44 år, 45-54 år og 55-64 år, da det er i de aldersgrupper, der er flest erhvervsaktive borgere generelt.

Hvor længe fratrådte har været i stillingen, de er fratrådt

De fleste ansatte, 66% af besvarelserne, har været i deres stilling mindre end 1 år eller i over 10 år.

Fratrådte medarbejderes anciennitet (i % af besvarelser):



Besvarelserne afspejler bl.a., at en del af respondenterne har angivet, at stillingen i Albertslund Kommune har været tidsbegrænset enten i form af et vikariat eller et praktikophold.

Besvarelserne vidner dog også om, at en tredjedel af respondenterne er medarbejdere med lang erfaring. Der er en sammenhæng mellem denne gruppe af ansatte og ansatte, der er afskedigede eller har sagt op pga. samarbejdsvanskeligheder. Dette skal ses i lyset af, at nogle af dem, undersøgelsen blev sendt til, fratrådte som følge af afskedigelser som følge af budget 2023.

Resultatet med så relativt mange med over 10 år i stillingen må dog også give anledning til en overvejelse om, hvorvidt ledelsens løbende opgave med i at sikre, at ansatte løbende kompetenceudvikles i forhold til de behov, der er i jobbet. Kompetenceudviklingen kan både ske på jobbet og via konkrete kompetenceudviklingsinitiativer. Uanset formen er det vigtigt, at ledelsen er opmærksom på, hvilke fordringer kerneopgaven og ændringer i kerneopgaven stiller til ændringer i medarbejderes kompetencer, og understøtter og inspirerer medarbejdere til kompetenceudvikling. Det er en vigtig del af, at Albertslund Kommune kan levere den besluttede service.



C) Trivsels- og APV-måling 2023 og tilhørende handleplaner

Trivsels- og APV-undersøgelsen blev gennemført i perioden 6.- 20. marts 2023 med deltagelse af alle fastansatte medarbejdere i Albertslund Kommune pr. 1. februar 2023.

Den samlede svarprocent for Trivsels- og APV-undersøgelsen var 79 pct (1 procentpoint højere end i 2021). Dette dækker over en stor variation af svarprocenter for arbejdspladserne, og svarprocenten skal højere op for at kunne bruges på alle arbejdspladser.

På baggrund af undersøgelsen skal alle arbejdspladser udarbejde APV-handleplaner. På forhånd er krav i arbejdet og sygefravær de to fælles indsatsområder i kommunens tværgående arbejdsmiljøindsats.

Der var lagt en ramme om krav i arbejdet, hvor alle arbejdspladser med rød eller gul markering skulle udarbejde APV-handleplan for området.

Ved siden af 'krav i arbejde', at det emne, der i trivsels- og APV-undersøgelsen tydeligst fremstår som en udfordring i organisationen samlet, det fysiske arbejdsmiljø.

Data fra Trivsels- og APV-målingen er drøftet i arbejdsgruppen løbende. [Trivsels- og APV-målingen kan findes på medarbejdersiden.albertslund.dk](https://medarbejdersiden.albertslund.dk).



Bilag 5 – Tilbagemeldinger fra AfdelingsMEDs drøftelser af fleksibilitet i arbejdslivet og 4-dages arbejdsuge

Som led i arbejdsgruppens drøftelser af og inspirationsoplæg om fleksibilitet og 4-dages arbejdsuge, besluttede arbejdsgruppen at inddrage AfdelingsMED i drøftelserne af fleksibilitet i arbejdslivet (herunder evt. prøvehandlinger på deres område) samt fordele og ulemper ved en 4-dages arbejdsuge.

AfdelingsMED fik til opgave at melde tilbage på spørgsmålene om,

- 1) hvordan vi skal arbejde med fleksibilitet på tværs af kommunens forskellige områder.
- 2) Hvilke fordele og ulemper der med AfdelingsMEDs øjne er ved en 4-dages arbejdsuge på deres område

Ramme om drøftelserne

AfdelingsMED fik fra arbejdsgruppen den ramme om deres drøftelser, at øget fleksibilitet i arbejdslivet for ansatte i Albertslund Kommune skal medføre bedre vilkår for både borgere og medarbejdere (evt. prøvehandlinger skal stille medarbejdere bedre og borgere bedre eller lige så godt).

Evt. prøvehandlinger skal have konkrete målsætninger og indikatorer inden for medarbejder- og borgerperspektivet, og erfaringerne på dem skal samles op.

Borgerperspektivet skal fastholdes: Ønsker til fleksibilitet må ikke gå ud over hensynet til vores samlede opgavevaretagelse og hensynet til borgerne og deres oplevelse. Fokus på tilgængelighed og kontinuitet i kontakten med kommunen.

I et medarbejderperspektiv bør målet være at øge trivslen og arbejdsglæden og mindske sygefraværet ved at tilbyde mere fleksibilitet i hverdagen. Desuden er målet, at øget fleksibilitet med blik for medarbejdere og lederes livsfaser og work-life-balance kan være med til at modvirke udfordringerne omkring oplevelsen af krav i arbejdet. Endelig er målet, at øget fleksibilitet vil højne tiltrækningen og tilknytningen til Albertslund Kommune som arbejdsplads. Det er vigtigt, at samarbejdet, de sociale og faglige fællesskaber og vores fælles opgavevaretagelse ikke forringes ved øget fleksibilitet for den enkelte medarbejder eller medarbejdergrupper.

Tilbagemeldingerne

Tilbagemeldingerne fra de syv AfdelingsMED indgår som baggrund for arbejdsgruppens anbefalinger.

Tilbagemeldingerne om fleksibilitet kan samlet beskrives i følgende punkter:

- Alle AfdelingsMED er fortalere for fleksibilitet
- Vigtigt at have fokus på oplevet retfærdighed, gennemsigtighed og tydelig ledelse
- Vigtigt at have fokus på hensynet til arbejdsfællesskaber, tværgående samarbejder og arbejdsmiljø, når der arbejdes med at øge den enkeltes fleksibilitet
- Fokus på lokal dialog, overenskomster og arbejdstidsregler
- Hav blik for forskellige muligheder og livsfaser hos medarbejderne – forskelle i medarbejders fleksibilitet kan evt. føre til forskellige oplevelser hos borgere



- Fokus på fremtidens medarbejdere, som måske ønsker (anden) fleksibilitet

Tilbagemeldingerne på spørgsmålet om fordele og ulemper ved 4-dages arbejdsuge kan samlet beskrives i følgende punkter:

- Alle afdelinger ser udfordringer i fast model for 4-dages arbejdsuge
- Frivillighed som gennemgående opmærksomhed ved evt. forsøg
- Forsøg med 4-dages arbejdsuge kan være del af prøvehandling med fleksibilitet
- Forsøg kræver dialog og inddragelse af medarbejdere, ledere og faglige organisationer
- Afsøg nuværende muligheder inden for arbejdstidsaftaler
- Obs på bekymringer ift. arbejdsfællesskaber, oplevet fleksibilitet, lange arbejdsdage og arbejds- og opgavepres
- For/imod er i høj grad opgave- og funktionsafhængigt
- Obs på oplevet service hos borgere

Bud på prøvehandling fra AfdelingsMED

Afd.	Hvad	Hvem	Periode
KFEE	"Fritvalgsfredag" hver 4. fredag. Der skal være nogle på kontoret, så det skal aftales indbyrdes, hvis man gerne vil have fri eller arbejde hjemmefra.	administrationen på idrætsanlæggene	Forsøgsperiode frem til Badesøen åbner
KFEE	Digitale fredage – man kan arbejde hjemmefra, ? men skal kunne tage møder på Teams (alternativt en anden dag i ugen, hvis det giver mere mening). Ordningen bør evalueres fra begge sider – både fra de kolleger der afprøver det, men også fra dem der sidder tilbage på i enheden.	?	?
KFEE	Vagtplanlægning ud fra en 4-dages uge	?	?
DS	Alternativ vagtplanlægning	Søndergården	
MT (PLAN)	Der afsættes i 2024 ressourcer til, at AK som organisation indhenter erfaringer fra andre arbejdspladser, der har arbejdet med 4-dages arbejdsuge for forskellige grupper af medarbejdere og forskellige typer af opgaveløsning. På baggrund af denne videnindsamling, træffes der beslutning om, hvilke model(ler) for 4 dages arbejdsuge, der kunne testes i hele eller dele af kommunen.		
MT (PLAN)	Der afsættes i 2025 ressourcer til at gennemføre konkret(e) prøvehandling(er) for udvalgte medarbejdergruppe, så vi kan får		



konkrete erfaringer med 1 eller flere modeller for 4 dages arbejdsuge, som evt. senere kan implementeres i hele kommunen.

ØS	4 dages arbejdsuge og 9 for 10	Alle medarbejdere i ØS efter nærmere aftale med chef	Marts-maj 24
ØS	Fleksibilitet i arbejdsdagen/Regenerative pauser	Alle medarbejdere i ØS efter nærmere aftale med chef	Marts-maj 24
ØS	Øget brug af Teams i møder	ØS MED, ØS ledelse og øvrige efter frivillighedsprincippet	Marts-maj 24
BA	Mødefri fredag (Skabe arbejdsro og fleksibilitet i forhold til hjemmearbejde. Der holdes ikke interne møder på fredage. Hvis borgersamtaler kan afholdes på andre dage prøves dette.)	Borger og Arbejdsmarked. Alternativt i BYC (2/3 "+")	Den 1. marts 2024 til den 30. april 2024
ÆSS		genoptrænings- og bostøtteområdet,	Afventer drøftelse i de lokale arbejdsplads-MED

Bilag 6 – Retningslinje for den fleksible arbejdsplads, -former og arbejdstid i Albertslund Kommune

Vedtaget i KommuneMED, den 20. december 2023

Fundamentet vi står på

I Albertslund Kommune har vi en vision om, at vi skal være en god by for børnene, for familien og for voksne i alle aldre.

I styringskonceptet *En kommune – én organisation* lægges der vægt på at vi som ansatte i kommunen, skal have samme tilgang til vores opgaver som vi selv ville ønske at opleve som borgere. Og via Medarbejder- og ledelsesgrundlaget omsættes dette til mere konkrete handlinger i den daglige praksis.

Alle arbejdspladser i Albertslund Kommune er forskellige og rummer forskellige muligheder. Det betyder, at principperne for fleksible arbejdspladser, -former og -tid ikke kan udmøntes ens hos alle og at principperne derfor skal ses som en vejledende ramme og ikke som et krav den enkelte ansatte har.

Muligheden kan også være forskellig fra medarbejder til medarbejder, for eksempel kan det være afgørende, hvor ny man er i jobbet, hvilke erfaringer og kompetencer man har, hvilke muligheder man har for at etablere en hjemmearbejdsplads, der opfylder de lovmæssige krav osv.

Fleksible arbejdspladser, -former kan omhandle både arbejde i det private hjem eller arbejde på andre lokaliteter, for eksempel sommerhus i Danmark, Biblioteket eller lignende. Gældende for arbejdspladsen skal dog som minimum være, at

- alle krav til fortrolighed, GDPR med mere skal overholdes
- medarbejderen er kontaktbar via telefon og mail
- medarbejderen har adgang til de elektroniske systemer der er brug for til løsning af opgaverne

Fleksibel arbejdstid handler om, at der over tid skal være balance mellem opgavemængde og den tid der er til rådighed.

Benyttelsen af fleksible arbejdspladser, -former og -tid skal altid aftales med den nærmeste leder og under hensyntagen til arbejdspladsens sammenhængskraft, både socialt, kollegialt og opgavemæssigt.

Fleksibel arbejdsplads og -former

En samlet arbejdsplads – med individuelle muligheder

- Fremmøde er fundamentet
- Dét at arbejde hjemmefra eller på distancen er en individuel mulighed, vi løser nemlig forskellige typer af opgaver i mange forskellige funktioner
- Vores individuelle og fælles funktion og opgave er afsættet, når vi finder løsninger i måden vi tilrettelægger vores arbejdsliv på
- Vi har derfor fælles fremmøde dage for hele organisationen og for hele afdelingen.
- Vi har øje for den samlede opgaveløsning og hinanden, når vi tilrettelægger vores arbejde, idet det tværgående og tværfaglige arbejdsfællesskab bidrager til at skabe sammenhængskraft med afsæt i et stærkt borgerperspektiv

Nye muligheder i det fysiske rum og digitale rum

- Vi har øje for potentialet i vores fælles fysiske arbejdsfællesskab og udtænker nye indretningsløsninger
- Vi har fastsatte rammer om hvilke møder, der er virtuelle og hvilke der er fysiske (eller både og) i den enkelte afdeling



- Vi skal fortsat arbejde med at udvikle vores mødeformer virtuelt, for vi kan lykkes meget bedre når vi ikke skal bruge tid på at flytte os. Derfor styrker vi vores digitale mindset i praksis, som handler om at mobilisere og blive dygtigere i at mødes på nye og flere digitale platforme
- Vi er gode kolleger – også på distancen. Vi bruger de digitale muligheder til at holde den uformelle sociale og faglige dialog i gang, når vi arbejder hjemme eller på distancen

Det sunde arbejdsliv

- Arbejdsmiljølovgivningens krav til indretning af arbejdsstedet gælder som hovedregel ikke i forhold til hjemmearbejdspladsen. Dog gælder de særlige regler i skærbekendtgørelsen – herunder de fastsatte særlige krav til arbejdsstedets indretning – også ved skærmarbejde hjemme, hvis den ansatte udfører skærmarbejdet hjemme regelmæssigt og mere end 2 dage om ugen som et gennemsnit set over en måned.
Der henvises til Arbejdstilsynets vejledning 3.1.7 om Hjemmearbejde.
- Vi har mulighed for at arbejde hjemmefra/på distancen ad hoc eller mere regelmæssigt, når det giver værdi for opgaven og mening for den enkelte medarbejder. Hjemmearbejdsdage skal aftales individuelt mellem den enkelte medarbejder og nærmeste leder

Fleksibel arbejdstid

I Albertslund Kommune styres arbejdstiden via tillid og dialog, med fokus på opgaverne.

Udgangspunktet er, at der er tillid til, at den enkelte medarbejder arbejder med opgaverne svarende til det antal timer, den enkelte er ansat til. Samt at dette sker indenfor det tidsrum der er bedst foreneligt med borgerens behov og sammenhængskraften på arbejdspladsen. Det er den enkelte leder, der afgør om ønsket om fleksible arbejdstid er foreneligt med både borgernes og arbejdspladsens behov.

Den løbende dialog mellem leder og medarbejdere omkring arbejdsopgaver og arbejdsbelastning skal

- Sikre, at arbejdet bliver tilrettelagt fornuftigt i forhold til opgaverne og den enkelte medarbejders ønske om fleksibilitet
- Sikre, at der er en fælles forståelse af, hvor lang tid opgaver tager, og at både leder og medarbejder har pligt til at tage initiativ til løbende at tale om dette
- Medvirke til, at medarbejderen kan bidrage til og tage medansvar for opgaverne og skabe sammenhæng på arbejdspladsen, kombineret med medarbejderens ønsker om fleksibilitet

De regler, der er i overenskomster og arbejdstidsaftaler, og som regulerer den enkeltes arbejdstid, gælder også når vi arbejder efter fleksibel arbejdstid. Det samme gælder reglerne om betaling for over- eller merarbejde.

Både leder og medarbejder har ansvar for og pligt til at drøfte situationer hvor det ikke er muligt at løse en mængde opgaver indenfor en given arbejdstid, og for at tage stilling til, om der skal indgås aftale om betaling af over- og merarbejde.



Bilag 7 – Om Komponent's partnerskab om kommunen som attraktiv arbejdsplads

Komponent har sammen med en række kommuner indgået et partnerskab om *kommunen som attraktiv arbejdsplads*. Albertslund Kommune er ikke deltager i partnerskabet, men arbejdsgruppen har været i dialog med Komponent om partnerskabets proces og resultater løbende. Komponent har i regi af partnerskabet udarbejdet og udsendt en spørgeskemaundersøgelse om den attraktive arbejdsplads i oktober 2023. Partnerskabets tredje og sidste møde var den 27. februar 2024, og forventningen er, at der i april 2024 vil udkomme en rapport med resultater fra partnerskabet og spørgeskemaundersøgelsen.

Resultaterne fra partnerskabet følges af HR & Organisationsudvikling.