



# Personalepolitisk redegørelse 2009

Udarbejdet af Personale og HR-udvikling  
Maj 2009



**Rebild**  
KOMMUNE

## Indhold

Forord.....	2
1. Rebild Kommune – en fælles kultur træder frem .....	3
2. Arbejdspladsen Rebild Kommune – et portræt af organisationen.....	5
3. Rekruttering .....	15
4. Attraktive arbejdspladser.....	20
5. De personalepolitiske perspektiver.....	32

## Forord

Personalepolitisk redegørelse 2009 fortsætter de sidste års arbejde med at skabe overblik over personaleområdet samt beskrive det personalepolitiske arbejde i Rebild Kommune. Redegørelsen kan sammenlignes med et regnskab over det personalepolitiske område, hvis indhold besluttet af Hovedudvalget fra år til år.

Ligesom et regnskab skaber et overskueligt billede af debet og kredit skaber den personalepolitiske redegørelse et billede af organisationen i tal og tekst, herunder et billede af, hvor megen personalemæssig tilgang og afgang, der har været det seneste år.

Portrættet af organisationen i tal og tekst indeholder således en værdifuld viden om personaleområdet, en viden, som bidrager til at skabe klarhed over de personalepolitiske perspektiver og udfordringer, kommunen fremadrettet står overfor. Bl.a. viser tabellen over aldersfordelingen i kommunen hvor vigtigt det er, at vi fortsat har fokus på såvel fastholdelse af nuværende medarbejdere som rekruttering af nye. Rekrutteringssituationen i kommunen er derfor et af redegørelsens hovedtemaer.

I redegørelsen beskrives også de aktuelle personalepolitiske indsatser: evaluering af MED-aftale og personalepolitik, udbygning af personalepolitikken med 3 nye delpolitikker samt arbejdsmiljøarbejdet, arbejdet med fraværstatistikker, personalegoder, trepartsmidler og ledelsesudvikling – alt sammen elementer, der forhåbentlig vil bidrage til arbejdet med at udvikle attraktive arbejdspladser i kommunen.

Med sit sigte både bagud og fremad håber jeg, at Personalepolitisk Redegørelse 2009 kan bidrage til at øge indsigten på det personalepolitiske område samt bidrage til at kvalificere arbejdet med at gøre Rebild Kommune til en endnu mere attraktiv arbejdsplads.

God læse- og diskussionslyst!

Erik Odder  
Kommunaldirektør

## 1. Rebild Kommune – en fælles kultur træder frem

Rebild Kommune har passeret sin 2 års fødselsdag, og det betyder f.eks. at der på rigtig mange områder er opstået en "plejer". De mange administrative arbejdsgange mellem institutioner og administration er ved at finde deres form. Det kan godt være, der er noget der skal udvikles og forbedres, men rundt omkring ved vi, "hvordan vi gør i Rebild Kommune".

Når opgaver skal løses kan man nu stille spørgsmålet: Hvordan gjorde vi sidst? Der skal f.eks. ikke arbejdes med en helt ny budget- eller regnskabsprocedure, men der kan tages udgangspunkt i den "gamle", som så kan justeres. I arbejdet med de sidste delpolitikker til personalepolitikken har arbejdsformen været kendt. Vi gør som vi "plejer".

Dette "plejer" som ofte i gamle organisationer er udskældt for at være en hindring for forandring og udvikling – er i en ny fusioneret organisation udtryk for at der er ved at opstå en fælles kultur. Vi begynder at "føle os hjemme", og skal ikke hver gang forholde os til noget nyt.

På de enkelte institutioner er forskellen måske ikke så stor, men i de fora hvor ledere og medarbejdere samles på tværs af institutioner er der opbygget "Rebild måder" at gøre tingene på:

Når Hovedudvalget arrangerer fællesmøder eller når Lederforum samles sidder vi i grupper, og alle er forberedt på, at de måske skal placeres i særlige grupper – og måske endda skifte pladser undervejs. Det er blevet den måde vi gør det på i Rebild. Og det er udtryk for at der arbejdes aktivt med værdien dialog og metoder til fremme heraf.

Da Byrådet i forlængelse af vedtagelsen af budgettet for 2009 satte udfordringen med at skabe langsigtet balance i økonomien på dagsorden blev denne udfordring en opgave for – ikke bare chefgruppen og politikerne – men også Lederforum og MED-organisationen. Også her et eksempel på at der aktivt arbejdes med værdien om åbenhed. På samme måde har alle også været inviteret til at komme med input til evalueringen af den politiske og administrative organisation.

I 2008 har der været arbejdet med evaluering af mange af de rammer, der blev besluttet for Rebild Kommune: MED-aftalen, personalepolitikken og den politiske og administrative organisation, for at nævne nogle af de større. Evalueringerne har indebåret, at vi sammen har haft lejlighed til at se på og vurdere de rammer, der blev besluttet ved Rebild Kommunes fødsel. Vi har kunnet kigge tilbage, og konstateret at det ikke har været så ringe endda (læs mere om evaluering af MED-aftale og personalepolitik senere i redegørelsen).

Som der stod i sidste års redegørelse: "En ny organisationskultur er ikke noget der opstår over nat, men derimod en fælles forståelse, der via dialog skabes mellem mennesker i organisationen." Vi er nu nået så langt, at der er fælles forståelse for rigtig meget.

Noget andet er så hvordan hver enkelt har det med kulturen. Kulturen i en organisation er lige så u håndgribelig som "lugten i bageriet" – og den opleves også lige så subjektivt. Hvad nogen synes er dejlige lugte der giver gode minder lugter for andre dårligt. Selv om nogen søger at tilrettelægge processer med høj grad af åbenhed og involvering, oplever de berørte måske at de er overset. Der ligger fortsat udfordringer i at arbejde med værdier som åbenhed og ordentlig behandling, når der arbejdes med konkurrenceudsættelse, med forslag til ændringer af service og med strukturændringer osv.

Fusionen er ved at være tilendebragt – Rebild Kommune er klar til valg af en ny bestyrelse og de forandringer det må føre med sig. Lad os i fremtiden arbejde for at de gode erfaringer der har været med at udvikle og forandre bliver en del af "plejer", så vi også kan benytte "plejer" i indsatsen med at udvikle og forbedre vores organisation og opgaveløsningen.

## 2. Arbejdspladsen Rebild Kommune - et portræt af organisationen

### Hvor mange er vi?

Rebild Kommune er en organisation med 2.080 ansatte pr. november 2008. I tallet indgår månedslønnede medarbejdere på ordinære vilkår (overenskomstansatte og tjenestemænd) samt medarbejdere i fleksjob. Øvrige medarbejdere på ekstraordinære vilkår og timeløn er ikke medtaget.

Kommunens 2.080 medarbejdere er i november måned 2008 fordelt på nedenstående overenskomstgrupper. Til sammenligning kan antallet af medarbejdere på selvsamme overenskomstgrupper pr. november 2007 ligeledes ses i tabellen.

Overenskomstområde	Antal personer <sup>1</sup>	
	November 2007	November 2008
<b>Total - Antal ansatte i alt</b>	<b>2.140</b>	<b>2.080</b>
Akademikere	70	79
Chefer	16	11
Dagplejere	177	168
Ergo- og fysioterapeuter	18	27
Husassistenter	19	22
Kontor- og edb-personale	162	174
Lærere og ledere m.fl. i folkeskolen mv.	361	351
Musikskolelærere	22	20
Omsorgs- og pædagogmedhjælpere	21	17
Pæd. pers., daginstitution/klub/skolefritidsordning	254	262
Pæd. pers., døgninstitution mv.	61	46
Pædagogisk personale i dagplejeordninger	12	12
Pædagogmedhjælpere	85	76
Rengøringsassistenter	87	78
Hjemmehjælpere	28	25
Social- og sundhedsassistenter	87	77
Social- og sundhedshjælpere	187	196
Social- og sundhedspersonale, ikke-uddannet	70	61
Sygehjælpere	62	48
Socialrådgivere/socialformidlere	34	31
Specialarbejdere/faglærte gartnere/brolæggere mv.	44	50
Syge- og sundhedspersonale, ledende	16	16
Syge- og sundhedsplejersker	48	46
Tandklinikassistenter	17	17
Tandlæger	10	10
Tekniske servicemedarbejdere/ledere m.v.	44	50
Økonomaer, ernæringsassistenter og -elever	25	21

<sup>1</sup> Der er kun opgjort overenskomstgrupper med min. 10 ansatte, hvorfor en summering af grupperne ikke giver totalen øverst.

Som det ses af tabellen er store overenskomstgrupper i Rebild Kommune beskæftiget med arbejde, der vedrører kommunens yngste borgere – dagpleje, børnehaver, skoler, fritidsordninger m.v. Der er 351 lærere, 168 dagplejere og 262 pædagoger. I den anden ende af spekteret – hos kommunens ældre borgere – finder vi ligeledes en stor andel af kommunens medarbejdere beskæftiget. 407 medarbejdere er beskæftiget som hjemmehjælpere, social- og sundhedspersonale og sygehjælpere primært indenfor pleje- og omsorgsområdet.

Netop for denne gruppe af medarbejdere er det interessant, at der siden februar 2007 er sket et fald på 64 medarbejdere. Forklaringen herpå er, at det i denne periode dels har været vanskeligt at få genbesat ledige stillinger, dels at der i perioden er sket en tilpasning af antallet af ansatte i forhold til kontraktholderens budget. Beskæftigelsessituationen betød, at der ikke var ledige hænder nok. I skrivende stund er situationen dog anderledes. Distriktslederne i pleje- og omsorg kan mærke en markant stigning i antallet af ansøgere til ledige stillinger.

Kommunen har en lang række faggrupper, der tilsammen er med til at løfte kommunes arbejdsopgaver. Der er bl.a. 174 kontor og it-medarbejdere, 79 akademikere, 78 rengøringsassistenter, 50 specialarbejdere, 10 tandlæger osv.

Nedgangen i antallet af chefer kan for det første forklares med at antallet af chefer er "ved at falde på plads" i forhold til den gennemførte kommunalreform. For det andet anvender Rebild Kommune kun cheflønsaftalen til kommunens øverste ledere. Mange afdelingsledere er således ansat på akademikeroverenskomst.

I forhold til stigningen i antallet af ergo- og fysioterapeuter er en del af forklaringen, at man i Sund Rebild har ansat en række nye medarbejdere i 2008. Disse medarbejdere arbejder hovedsageligt med genoptræning, bassintræning, i sygedagpenge/kontanthjælpsprojekter, rehabilitering m.v.

Der er også sket en stigning af antallet af kontor- og it-personale på 12, en gruppe som i tidligere år har været faldende. Stigningen kan henføres til Arbejdsmarkedsforvaltningen hvor der fra 2007 til 2008 har været en stigning på 13 kontor- og it-personaler.

Med hensyn til det pædagogiske personale på døgninstitutionsområdet kan det ses at antallet af medarbejdere er faldet fra 61 i 2007 til 46 i 2008.

## Hvordan er vi ansat?

### Ansatte fordelt på ansættelsesformer

Ansættelsesform	November 2007	November 2008
Overenskomstansatte	1.879	1.823
Tjenestemænd & Reglementsansatte	165	147
Fleksjob	96	110
I alt – ordinære vilkår samt fleksjob	2.140	2.080
Elever	31	41
Ansatte i henhold til serviceloven	4	4
Løntilskud (tidl. Jobtræning).	27	8
Skånejob	2	6
Servicejob	5	3
Timelønnede	347	372
<b>I alt – samtlige ansatte</b>	<b>2.553</b>	<b>2.514</b>

Udover kommunens 2.080 ansatte på ordinære vilkår og fleksjob har kommunen også mange medarbejdere, som er ansat på ekstraordinære vilkår eller som timelønnede medarbejdere. Denne gruppe udgør tilsammen 434 medarbejdere. Sammenlagt er der derfor 2.514 medarbejdere i kommunen i november 2008.

Ser man nærmere på gruppen af medarbejdere på ekstraordinære vilkår og timeløn er sammensætningen således: 41 elever, 4 ansat i henhold til serviceloven, 8 i jobtræning, 6 i skånejob og 3 i servicejob. Herudover er der 372 timelønnede medarbejdere.

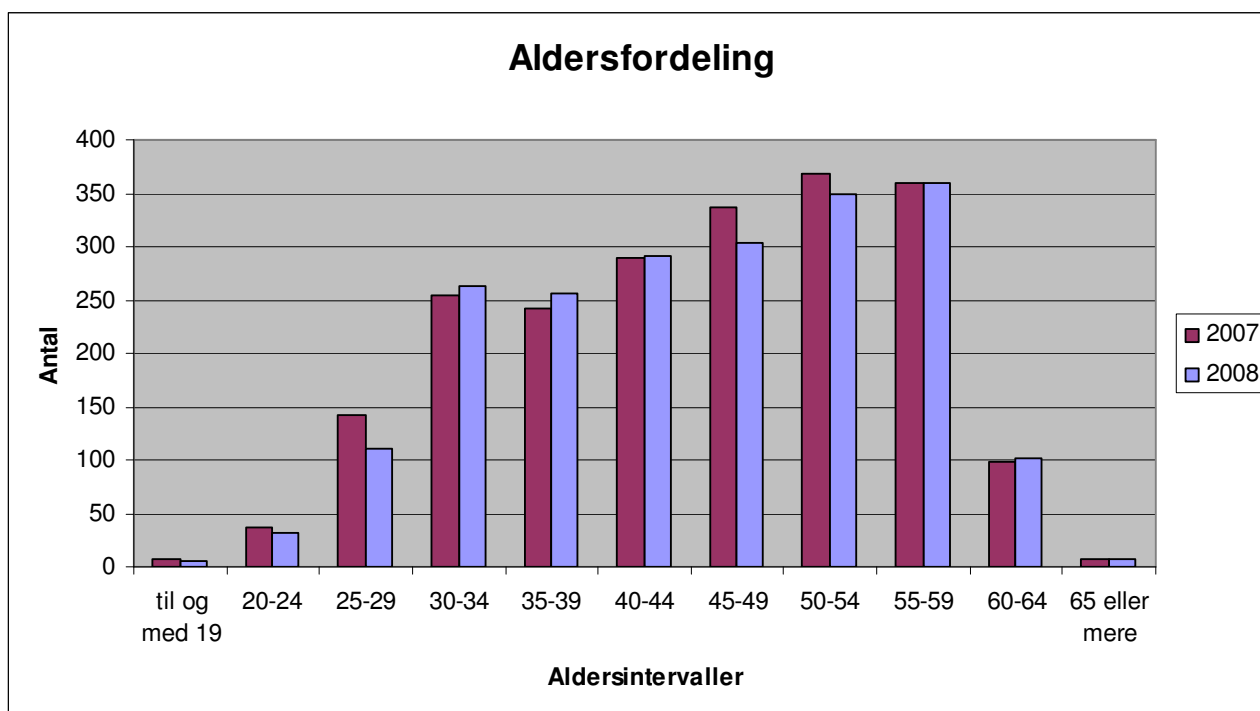
Sammenlignet med november 2007 er det iøjnefaldende at antallet af medarbejdere i Løntilskud er faldet fra 27 personer til 8 personer. Årsagen hertil er tosidet: For det første gjorde beskæftigelses-situationen på arbejdsmarkedet, at det var vanskeligt at finde egnede kandidater til denne type job. For det andet var hovedfokus på dette tidspunkt arbejdet med at få de ledige ud i faste jobs.

Af tabellen kan det også ses, at antallet af elever i kommunen er steget med 10 personer fra 31 i november 2007 til 41 i november 2008. Baggrunden herfor skyldes bl.a. etableringen af en række voksenelevpladser indenfor social- og sundhedsområdet.

## Hvor gamle er vi?

For kommunens 2.080 medarbejdere er gennemsnitsalderen i november 2008 45 år. Sammenholdt med november 2007 er der på gennemsnitsalderen ingen forskel. Indenfor de enkelte aldersintervaller, er der alene mindre udsving mellem de to sammenligningsår.

Det interessante ved nedenstående tabel er dog, at en stor del af kommunens medarbejdere begynder at nærme sig en alder, hvor de indenfor en overskuelig fremtid vil overveje, hvorvidt de skal forlade arbejdsmarkedet. 818 medarbejdere har pr. november 2008 en alder på 50 år eller mere. 465 medarbejdere har pr. november 2008 en alder på 55 år eller mere. Sidstnævnte gruppe udgør 22 % af kommunens medarbejdere. Lægger man snittet ved 50 år er andel af medarbejdere på 50 år eller mere hele 40 %.



Det er derfor vigtigt, at kommunen fortsat har fokus på fastholdelsen af disse medarbejdere – kombineret med en aktiv indsats for at tiltrække nye, unge medarbejdere. Tiltag og overvejelser i forhold hertil kan der læses mere om senere i denne personalepolitiske redegørelse.

## Hvor mange timer arbejder vi?

Af kommunens 2.080 medarbejdere arbejder 1.217 personer på fuldtid, mens 863 personer arbejder på deltid. Procentuelt svarer det til at 59 % af kommunens medarbejder arbejder på fuldtid og de resterende 41 % arbejder på deltid.

### Hel- og deltidsansatte i faggrupper med over 100 medarbejdere

Overenskomstområde	År	Samlet antal	Heltid	Deltid	Antal deltidsansættelser på timetal			
					32-36 timer/uge	28-31 timer/uge	20-27 timer/uge	0-19 timer/uge
I alt	2007	2.140	1.183	957	305	404	147	101
	2008	2.080	1.217	863	295	375	108	85
Dagplejere	2007	177	177	0	0	0	0	0
	2008	168	166	2	1	1	0	0
Kontor- og edb-personale	2007	162	113	49	19	13	7	10
	2008	174	130	44	17	12	5	10
Lærere og ledere i folkeskolen mv.	2007	361	318	43	19	12	8	4
	2008	351	316	44	13	12	5	1
Pædagoger og pæd.medhjælpere	2007	254	139	115	53	45	13	4
	2008	262	141	121	51	56	8	6
Social- og sundhedspersonale	2007	454	31	423	136	247	33	7
	2008	424	47	377	139	217	18	3

Set i forhold til november 2007 er der sket en procentuel stigning i antallet af medarbejdere på fuldtid. I 2007 var andelen af fuldtidsansatte på 55 % mod 59 % i 2008. Stigningen er hovedsagelig sket indenfor sosu-området og kontor-området.

En mulig forklaring herpå kan bl.a. være, at KL, KTO og Sundhedskartellet pr. 1. januar 2008 har indgået en trepartsaftale om deltidsansattes adgang til højere timetal. Aftalen siger, at tjenestestedet skal tilbyde ledige timer til deltidsansatte medarbejdere, som ønsker en permanent forøgelse af arbejdstiden, og som opfylder sagligt begrundede krav til kvalifikationer og fleksibilitet vedrørende arbejdstid, arbejdssted og arbejdsopgaver mv.

På baggrund heraf har man blandt andet inden for Pleje- og Omsorgsafdelingen forespurgt de ansatte, hvorvidt de skulle have interesse i et højere timetal. Denne forespørgsel kan have været medvirkende til stigningen i andelen af fuldtidsansatte indenfor dette område.

## Hvor stor er personalegennemstrømningen?

En vis udskiftning af personale vil der altid være – medarbejdere går på pension, flytter, søger nye udfordringer, opgaver forsvinder, børnetal falder og måske ændres serviceniveauet på nogle områder. Der er mange grunde til at medarbejdere rejser og nye ansættes.

En høj personaleomsætning betyder naturligvis at kommunen mister den viden de afgående medarbejdere besidder, ligesom det tager tid at ansætte og introducere nye medarbejdere. På den

anden side vil nye medarbejdere bidrage med tilførsel af ny viden og "nye øjne" på arbejdsopgaver, rutiner m.v. Man kan sige, at både for lille og for stor personaleomsætning kan være et problem.

En stor personaleomsætning kan være en indikator for problemer med arbejdsklima og medarbejdertilfredshed, men kan også hænge sammen med eksterne forhold som f.eks. den generelle beskæftigelsessituation, konkurrencen på særlige arbejdsmarkeder, demografiske forhold, mobilitet m.v. En stor omsætning inden for en gruppe eller en institution/afdeling bør altid give anledning til at overveje, om der er forhold på arbejdspladsen, der skal arbejdes med.

Overenskomstområde	November 2007		November 2008		Omsætningsgrad (PO)	
	Antal ansatte	Afgang i alt	Antal ansatte	Tilgang i alt	November 2007	November 2008
Akademikere	70	15	79	24	19,4	26,2
Chefer	16	7	11	2	15,1	33,3
Dagplejere	177	22	168	13	10,5	10,1
Ergo- og fysioterapeuter	18	3	27	12	33,3	33,3
Husassistenter	19	6	22	9	19,0	36,6
Kontor- og edb-personale						
Lærere og ledere i folkeskolen mv.	361	58	351	48	15,5	14,9
Omsorgs- og pædagogmedhjælpere	21	8	17	4	31,9	31,6
Pæd. pers., daginst./klub/skolefr.						
Pæd. pers., døgninst. mv.						
Pæd. pers., dagplejeordninger	12	1	12	1	16,7	8,3
Pædagogmedhjælpere	85	37	76	28	37,1	40,4
Rengøringsassistenter	87	25	78	16	17,7	24,8
Social- og sundhedspersonale	454	130	424	100	17,5	26,2
Socialrådgivere/socialformidlere	34	10	31	7	24,2	26,2
Specialarb./fagl.gart./brolæggere mv.	44	9	50	15	41,0	25,5
Syge- og sundhedspers., ledende	16	4	16	4		25,0
Syge- og sundhedsplejersker	48	9	46	7		17,0
Tandklinikassistenter	17	1	17	1	5,9	5,9
Tandlæger	10	2	10	2	15,8	20,0
Tekniske servicemedarb./ledere mv.						
Økonomaer, ernæringsass. og -elever	25	14	21	10	27,7	52,2

$$PO = \frac{(\text{afgang i alt 2007} + \text{tilgang i alt 2008}) / 2}{(\text{antal ansatte 2007} + \text{antal ansatte 2008}) / 2}$$

Personaleomsætningen er i tabellen udtrykt med omsætningsgraden. Denne omsætningsgrad udtrykker ikke antal hoveder eller et procenttal, men er alene et teknisk indekstal, som er påvirket af vækst indenfor en gruppe, tilbagegang indenfor en gruppe og udskiftning i gruppen.

I modsætning til tidligere år, har det i år ikke været muligt at udregne et samlet omsætningstal for hele Rebild Kommune. Dette skyldes at flere grupper af personale har skiftet fra én overenskomst til en anden. Blandt andet er noget af personalet ansat under overenskomst for pædagogisk personale ved døgninstitutioner skiftet til overenskomsten for pædagogisk personale ved daginstituti-

oner. Det gælder blandt andet tidligere amtspersonale, som er overgået fra amtslig overenskomst til kommunal overenskomst – i dette tilfælde fra døgninstitutionspersonale til daginstitutionspersonale.

Endvidere kan en ændring af ordlyden på en given overenskomst medføre, at det ikke er muligt at beregne omsætningstal for en given faggruppe. F.eks. er alle ansatte på overenskomsten for kontor- og edb-personale flyttet til overenskomst for kontor- og it- personale.

De faggrupper, der er været udsatte herfor er skraverede i ovenstående tabel.

## Afskedigelser

I ovenstående er personaleomsætningen behandlet. Implicit i denne ligger også kommunens afgang af personale – både den frivillige og den ufrivillige.

Den ufrivillige afgang – uansøgt afsked – er der naturligvis også i Rebild Kommune. I hele 2008 var der 72 uansøgte afskedigelsessager, hvoraf de 8 er fratrædelsesaftaler. Af de resterende 64 afskedigelsessager er 35 begrundet i sygdom, 8 i arbejdsmangel, 11 i tjenstlige forhold/bortvisning, 6 på grund af uegnethed, 2 på grund af mistillid og 2 fordi arbejdspladsen ikke længere kunne rumme nogle specifikke skånehensyn.

Halvdelen af afskedigelsessagerne er begrundet i medarbejdernes sygdom. Hovedparten heraf er længerevarende sygdom, hvor medarbejderne har ganske ringe – om nogen - udsigt til at komme tilbage til arbejdspladsen igen.

Langt de fleste afskedigelser sker på Børne- og ungdomsområdet og på Sundhedsområdet. Der er ca. 30 personer på hvert af disse områder, som er blevet afskediget i 2008. De resterende 12 personer fordeler sig med 7 på Arbejdsmarkedsområdet samt ganske få enkeltpersoner på Kultur- og fritidsområdet, Teknik- og miljøområdet samt Økonomiudvalget.

## Løn og lønudvikling

Udover at vide hvor mange vi er, hvor gamle vi er, vores personaleomsætning m.v., er det også interessant at vide, hvad vi får i løn og hvorledes vores lønudvikling er.

I nedenstående tabel opgøres gennemsnitslønnen for udvalgte faggrupper i november 2007, november 2008 samt stigningsprocenten for perioden.

Den gennemsnitlige lønudvikling for alle kommunens medarbejdere i perioden november 2007 til november 2008 ligger på 6,26 %. I forhold hertil er der tre grupper, der ligger pænt over gennemsnittet: chefer, socialrådgivere og syge- og sundhedsplejersker. Dele af chefernes stigning kan tilskrives den førømtalte nedgang i antallet af medarbejdere på cheflønsaftalen. Omvendt har social- og sundhedspersonalet en markant lavere lønstigning end de øvrige faggrupper.

Bemærk at tallene i afsnittet er opgjort i fuldtidsstillinger.

	<b>Gns.løn 2007</b>	<b>Gns.løn 2008</b>	<b>Stigningsprocent</b>
<b>I alt</b>	28.108	29.868	6,26
Akademikere	36.504	39.338	7,76
Chefer	66.748	75.447	13,03
Dagplejere	24.397	25.610	4,97
Ergo- og fysioterapeuter	28.200	30.333	7,56
Husassistenter	21.592	22.340	3,47
Lærere og ledere i folkeskolen mv.	32.343	34.772	7,51
Omsorgs- og pædagogmedhjælpere	23.779	25.049	5,34
Pæd. pers., daginst./klub/skolefr.	27.680	29.450	6,40
Pæd. pers., døgninst. mv.	29.030	30.326	4,46
Pæd. pers., dagplejeordninger	31.571	31.881	0,98
Pædagogmedhjælpere	20.346	22.146	8,85
Rengøringsassistenter	21.002	22.242	5,90
Social- og sundhedsassistenter	26.464	27.524	4,01
Social- og sundhedshjælpere	24.844	25.544	2,81
Socialrådgivere/socialformidlere	31.681	34.900	10,16
Specialarb./fagl.gart./brolæggere mv.	24.820	25.523	2,83
Syge- og sundhedspers., ledende	34.960	37.525	7,34
Syge- og sundhedsplejersker	30.203	33.254	10,10
Tandklinikassistenter	26.016	27.650	6,28
Økonomaer, ernæringsass. og -elever	22.739	24.325	6,97

Inkl. pension, feriegodtgørelse, ATP mv. Ekskl. Overarbejde

\*) Af tekniske grund kan det ikke lade sig gøre at trække lønudviklingen for kontor- og it-personale

### Gennemsnitlønninger for udvalgte faggrupper og kommuner

	<b>Rebild</b>	<b>Vesthimmerland</b>	<b>Mariagerfjord</b>
Akademikere	39.166	37.834	38.770
Chefer	71.956	60.838	70.556
Dagplejere	25.644	24.552	25.434
Kontor- og edb-personale	30.476	28.807	29.293
Lærere og ledere i folkeskolen	35.902	36.206	35.961
Pædagogisk personale, daginstitutioner	29.123	29.020	29.499
Social- og sundhedspersonale	24.567	27.741	24.918
Socialrådgivere/-formidlere	34.900	32.899	32.742
<b>Hovedtotal</b>	<b>29.990</b>	<b>29.810</b>	<b>30.207</b>

Kilde: LOPAKS – tallene kan derfor variere en smule fra tal trukket fra FLD, som rapportens øvrige data bygger på.

Overordnet set er der ikke den store forskel i de tre kommuners gennemsnitlønninger. Ser man nærmere på de enkelte faggrupper er lønniveauet imellem disse ligeledes meget identisk. Chef-lønningerne i Rebild Kommune – og Mariagerfjord Kommune – er noget højere end i Vesthimmerland, hvilket bl.a. kan tilskrives at Rebild Kommune har færre ansatte på cheflønsaftalen. Man bør i sammenligningen af faggrupperne kommunernes imellem være opmærksom på, at ancienniteten for de enkelte grupper kan variere. F.eks. har anciennitetens stor betydning for akademikere. Akademikere har en lønskala, hvor medarbejderne stiger i løn i takt med deres anciennitet.

Endvidere kan gruppens sammensætning variere. F.eks. kan Vesthimmerlands Kommune have mange social- og sundhedsassistenter i forhold til social- og sundhedsmedhjælpere. Førstnævnte gruppe ligger lønmæssigt højere end sidstnævnte.

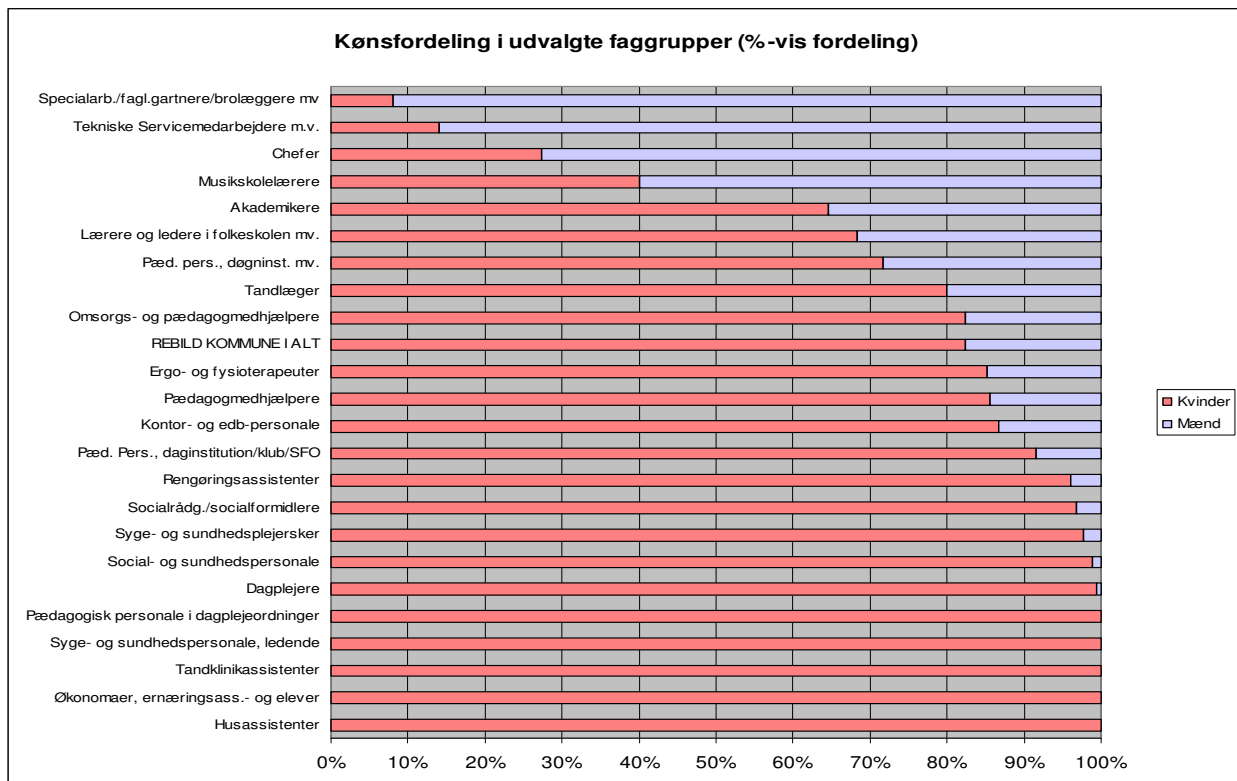
### Implementering af elektroniske lønsedler

Pr. 1. april 2009 sagde Rebild Kommune farvel til lønsedler på papir – fremover skal alle medarbejdere hente deres lønseddel elektronisk via e-Boks. Byrådets beslutning om at indføre elektroniske lønsedler er et led i digitaliseringen af den offentlige sektor, ligesom de elektroniske lønsedler vil bidrage til en væsentlig besparelse af især porto, da de – i modsætning til lønsedler i papirformat – ikke skal printes ud, pakkes i kuverter og sendes ud pr. post.

Velvidende at det ikke var alle medarbejdere, som ville blive lige begejstrede for beslutningen, var det vigtigt at få tilrettelagt en god proces, der gav tid til omstillingen både mentalt og rent praktisk. Vedlagt lønsedlen i december 2008 var der derfor en informationsfolder med begrundelse for Byrådets beslutning samt information om, hvad e-Boks er og vejledning til oprettelse af en e-Boks. Herudover blev der sendt en informationsplan ud til alle ledere og TR med opfordring til at drøfte overgangen til digitale lønsedler i alle lokaludvalg. Nogle af kommunens medarbejdere har hverken computer eller internetadgang i hjemmet eller adgang til pc på arbejdspladsen, og det er derfor meget vigtigt at finde lokale løsninger på, hvordan disse medarbejdere får adgang til en pc, og dermed adgang til deres lønseddel. Kan der ikke findes lokale løsninger, vil der altid være mulighed for at få adgang til en pc i de tre Borgerservicecentre, ligesom medarbejderne i Borgerservice siden årsskiftet har stået klar med hjælp til oprettelse af en e-Boks.

Selvom overgangen til elektroniske lønsedler var pr. 1. april, kan Lønkontoret her i slutningen af april se, at en hel del medarbejdere stadig mangler at oprette en e-Boks, så de kan modtage deres lønsedler elektronisk.

### Rebild Kommunes medarbejdere – fordelt på køn/løn



I ulige år laves der ligestillingsstatistik til personaleredegørelsen. Dette afsnit vil i tal og diagrammer give et billede af organisationen Rebild Kommune fordelt på køn.

Diagrammet på forrige side illustrerer kønsfordelingen på udvalgte faggrupper. Den røde farve indikerer andelen af kvinder, den blå andelen af mænd. Den øverste del af diagrammet viser de faggrupper som er domineret af mænd. Her bl.a. specialarbejdere og teknisk servicepersonale.

I den nederste del af diagrammet ses de faggrupper, hvor der ingen mænd er ansat, hvilket gælder for hele fem faggrupper. Diagrammet illustrerer at langt hovedparten af kommunens ansatte er kvinder. Af kommunens 2.080 medarbejdere er 367 mænd. Det vil sige at 17,4 % af medarbejderstaben er mænd.

Nedenstående tabel viser antal ansatte fordelt på køn, løn og overenskomster for de overenskomstgrupper, hvor der er mindst 5 ansatte hos hvert køn. Det betyder, at tabellen ikke viser "enkønnede" faggrupper, f.eks. faggrupper som dagplejere, klinikassistenter, specialarbejdere, teknisk service personale og chefer.

### **Fordeling af kvinder og mænd på overenskomstråder**

herunder gennemsnitsløn for kvinder og mænd fordelt på overenskomstråder

Overenskomstråde	Antal	Antal	I alt antal ansatte	Gns. løn	Gns. løn	Gns. løn i alt
	Kvinder	Mænd		Kvinder	Mænd	
<b>I alt</b>	<b>1.713</b>	<b>367</b>	<b>2.080</b>	<b>28.996</b>	<b>33.696</b>	<b>29.868</b>
Akademikere	51	28	79	37.334	42.802	39.338
Kontor- og It-personale	151	23	174	30.825	38.251	31.867
Lærere og ledere m.fl. i folkeskolen mv.	243	108	351	34.270	35.880	34.773
Musikskolelærere	8	12	20	30.507	30.978	30.764
Pæd. pers., daginst./klub/skolefr.	240	22	262	29.315	30.823	29.450
Pæd. pers., døgninst. mv.	33	13	46	29.739	31.865	30.326
Pædagogmedhjælpere	65	11	76	22.205	21.770	22.146
Social- og sundhedspersonale	419	5	424	25.788	27.075	25.804
Tekniske Servicemedarbejdere m.v.	7	43	50	21.179	25.326	24.828

Bem. Udtrækket er for overenskomstråder med mindst 5 ansatte hos hvert køn.

Kilde: Det Fælleskommunale Løndatakontor

Samlet set er kvindernes gennemsnitsløn næsten 1.000 kr. under den samlede gennemsnitsløn for alle medarbejdere i Rebild Kommune, mens mændenes er knap 4.000 kr. over. Dette skyldes at det er mænd der beklæder de højestlønnede stillinger (chefer), og endvidere en tendens til, at mændene er repræsenteret i de bedstlønnede faggrupper, endvidere er der relativt flere kvinder på nedsat tid/deltid. Noget tyder også på, at mænd er bedre til at sikre sig løn – eller funktioner der giver løn, idet det kun er blandt pædagogmedhjælpere, at kvinderne har en gennemsnitlig højere løn end mændene.

Tabellen på næste side viser kønsfordelingen på lederniveauer i Rebild Kommune. Der er i alt 80 ledere, hvoraf de 61 % er kvinder. Dog er det værd at bemærke at der ingen kvinder er repræsenteret på det øverste ledelsesniveau, mens der på institutionslederniveau er dobbelt så mange kvindelige ledere som mænd.

## Fordeling af kvinder og mænd på lederniveauer

Lederniveau	Kvinder	Mænd	Antal ledere i alt
<b>Total - Antal ledere i alt</b>	<b>49</b>	<b>31</b>	<b>80</b>
Chefgruppen	0	6	6
Afdelingsledere	11	6	17
Institutionsledere	38	19	57

Kilde: Lederforum

### 3. Rekruttering

I den personalepolitiske redegørelse for 2008 blev rekruttering nævnt som en af de største personalepolitiske udfordringer i de kommende år. Tabellen over aldersfordelingen i kommunen (kapitel 2) viser i overensstemmelse hermed, at 40 % af medarbejderne i Rebild Kommune er 50 år eller derover. En stor gruppe medarbejdere vil derfor forventeligt gå på efterløn eller pension indenfor den nærmeste fremtid. For at få løst kommunens opgaver er det således afgørende, at vi kan tiltrække nye kompetente medarbejdere i en tid med små ungdomsårgange og hvor kommunerne generelt har oplevet stigende rekrutterings- og fastholdelses-problemer. Dette kapitel giver et kort overblik over, hvordan det står til med rekrutteringen – generelt og i Rebild Kommune.

#### Rekrutteringssituationen generelt – prognoser

##### Rekruttering af ikke-faglærte og kortere uddannede grupper

Som følge af finanskrisen og ændringer i konjunkturerne oplever det private arbejdsmarked lige nu et stort antal fyringer og stigende ledighed. Billedet tyder derfor på, at det fremover vil blive lettere for kommunerne at rekruttere de kortere uddannede grupper. Som kommune skal vi derfor være opmærksom på at udnytte situationen ved aktivt at markere os som en attraktiv arbejdsplads for de relevante grupper. Det er blandt de tidligere ansatte inden for butiks- og servicefagene, at der er størst tradition for at søge over i de kommunale servicejob. Potentielle nye medarbejdere vil dog i mange tilfælde ikke umiddelbart besidde de krævede kvalifikationer til kommunale job, men kan have behov for omskoling/ uddannelse.

Med trepartsaftalen er der skabt bedre vilkår for omskoling/ uddannelse bl.a. via voksenelevlønsordninger, midler til uddannelse af flere sosu-elever og midler til opkvalificering af ikke-faguddannede medarbejdere. Prognoser viser, at kommunerne i de kommende år kan få behov for yderligere ressourcer især på ældreområdet i kraft af et stigende antal plejekrævende ældre. Så selvom en analyse fra arbejdsmarkedsstyrelsen<sup>2</sup> viser, at det i 2. halvår af 2008 er blevet nemmere at rekruttere kortere uddannede såsom sosu-hjælpere og sosu-assistenten er det vigtigt, at vi benytter os af de initiativer, der ligger i trepartsaftalen, og yder en aktiv rekrutteringsindsats.

##### Udfordringer i forbindelse med rekruttering af lærere, pædagoger og sygeplejersker

Samtidig med at det formodentligt fremover vil blive lettere for kommunerne at rekruttere og fastholde ikke-faglærte og kortere uddannede medarbejdergrupper, er der en række områder, hvor udfordringer med rekruttering fortsat ser ud til at ville vokse og skabe problemer. Det gælder især for professionsbachelorområdet/ de mellemlange uddannelser. En opgørelse over antallet af optagne på lærer-, pædagog- og sygeplejerskeuddannelsen fra 1999-2008<sup>3</sup> viser, at der har været et generelt fald i optaget og søgningen, mest markant på lærerområdet, hvor søgningen i perioden 2004 -08 er faldet med 42 %. For uddannelserne til socialrådgiver og fysioterapeut har der derimod været en mindre stigning i optaget i perioden.

Især tendensen på lærerområdet er bekymrende, både fordi der er tale om en mere langsigtet faldende tendens, og fordi der ikke umiddelbart er andre personalegrupper, som kan erstatte dem. Men hvad er årsagerne til den faldende søgning til især uddannelserne som folkeskolelærer, pædagog og sygeplejerske? En rapport fra Undervisningsministeriet<sup>4</sup> viser, at de positive ting, som de

<sup>2</sup> Kilde: Arbejdsmarkedsstyrelsen, rapporten "Rekruttering, 2. halvår 2008" (7. januar 2009).

<sup>3</sup> Kilde: KOT (Den Koordinerede Tilmelding, løbende år)

<sup>4</sup> Undervisningsministeriet: *Analyse af den faldende søgning til professionsbacheloruddannelserne* (december 2008).

unge lægger vægt på, når de vurderer de mellemlange uddannelser såsom lærer-, pædagog- og sygeplejerskeuddannelsen bl.a. er muligheden for at arbejde med mennesker, blandingen af teori og praksis med en overskuelig uddannelsestid samt en høj grad af jobsikkerhed. På den negative side fremhæves en opfattelse af, at professionerne har lav prestige og status, og at de ikke nyder anerkendelse i samfundet. Desuden mener de unge, at der er begrænsede karrieremuligheder og at uddannelserne giver adgang til stillinger med et lavt lønniveau. Også situationen omkring overenskomstforhandlingerne har efterladt et negativt billede af områderne.

For at øge tilgangen til læreruddannelsen og andre mellemlange uddannelser har KL, Danske Regioner, FTF og Professionshøjskolernes Rektorkollegium taget initiativ til udvikling af en *national strategi for velfærdsuddannelserne*. Herudover har KL's Arbejdsmarkeds- og erhvervsudvalg nedsat en arbejdsgruppe, der blandt andet skal komme med forslag til, hvordan rekrutteringen til folkeskolen kan øges.

Såvel organisationerne som kommunerne har også en vigtig opgave i at få skabt et mere positivt billede af professionerne bl.a. ved at synliggøre de positive sider af uddannelserne og fagene samt karrieremulighederne.

## Rekrutteringssituationen i Rebild Kommune

### Ledere

Lederstillinger, som kommer i genopslag og antallet af ansøgere pr. stilling, vidner om, at det generelt har været svært at rekruttere ledere. På dagtilbudsområdet har der været meget få ansøgere til stillingerne, som derfor altid har været i genopslag. Genopslagene har givet under 10 ansøgninger, og heriblandt har der været flere "pseudoansøgninger", dvs. ansøgninger fra personer, som reelt ikke er kvalificerede eller interesserede i stillingen, og som søger, fordi de ifølge lovgivningen skal søge et givent antal stillinger pr. måned. På ældreområdet har der siden august 2008 været en ubesat assisterende lederstilling i Skørping. Generelt har der til lederstillingerne på ældreområdet været mellem 5 og 10 ansøgere, hvoraf kun 1-2 har været kvalificeret til stillingen. På skoleområdet har flere lederstillinger også været i genopslag, men det vurderes, at rekrutteringen af ledere før har været sværere end den var i sidste halvdel af 2008. Der er kommet 10-12 ansøgninger pr. stillingsopslag, hvilket ikke er et overvældende stort antal, men da de fleste ansøgere har været kvalificerede, har der været et udmærket ansøgerfelt at træffe beslutning ud fra.

For at imødegå udfordringen med at rekruttere ledere til især de store driftsområder, bliver der i 2009 udbudt et lederaspirantforløb, hvor udvalgte medarbejdere får mulighed for at få kendskab til lederjobbet mange facetter og afprøve sig selv i ledelse på ufarlig grund. Forløbet vil forhåbentligt give nogle af deltagerne "blod på tanden" og lyst til at forfølge en lederkarriere enten i eller uden for Rebild Kommune. Desuden vil forløbet skabe opmærksomhed hos de nuværende ledere om at spotte ledertalenterne i hverdagen, så vi i kommunen kan være på forkant med nogle af de naturlige "huller" der opstår.

### Pædagoger og lærere

Hvad angår rekruttering af pædagoger, tegner der sig et blandet billede, der er afhængigt af transportmønstre og stillingsnormeringer. Faste fuldtidsstillinger med gode transportmuligheder kan godt besættes, hvorimod det er sværere at besætte deltids- og tidsbegrænsede stillinger – især i yderområderne. Pga. svingende børnetal og loven om deltidsansattes adgang til højere timetal, der

giver deltidsansatte fortrinsret til fuldtidsbeskæftigelse eller højere timetal, kommer der af og til deltidsstillinger i opslag, der er svære at besætte pga. skæve timetal.

På lærerområdet er der generelt flere ansøgere til stillinger på de store skoler end til stillinger på de små skoler, men vi har i Rebild Kommune endnu ikke problemer med at rekruttere lærere. Ifølge et udtræk lavet i skoleforvaltningen er mange af kommunens lærere over 50 år, så problemerne med at rekruttere vil forventeligt komme indenfor en 5 - 10-årig periode, hvor der er behov for et stort antal nyansættelser.

Selvom der i en årrække har været et fald i søgning og optag på både pædagog- og læreruddannelsen peger en øget forhåndsinteresse for uddannelserne i år i retning af, at billedet måske er ved at vende. Dette kunne hænge sammen med konjunkturen og et ønske om en høj grad af jobsikkerhed, men det er først efter ansøgningsfristen til sommer, at tallene vil vise, om der er noget om snakken.

### **Sundhedsplejersker og sygeplejersker**

På landsplan bliver der færdiguddannet ca. 100 sundhedsplejersker hvert år, hvilket langt fra dækker behovet, og der er mange ubesatte stillinger rundt omkring. I Rebild Kommune har vi ingen ubesatte stillinger og en rimelig stabil gruppe på omkring 9 sundhedsplejersker, hvoraf 2 dog går på pension indenfor den nærmeste fremtid. Der har været slået 2 stillinger op i 2008, hvoraf den ene var en nyoprettet stilling. Til disse stillinger var der meget få ansøgere – omkring 2- 3, hvilket dog var glædeligt set i lyset af andre kommuners ubesatte stillinger. Selv om Terndrup geografisk ligger langt væk fra de to store uddannelsessteder vurderes det, at sundhedsplejen i Rebild Kommune har et godt ry skabt via mund til mund metoden. I skrivende stund er der en ny reform i støbeskeen, hvis indhold kan gøre det ekstra svært at rekruttere sundhedsplejersker til kommunen, og der ventes derfor spændt på udfaldet.

Efterspørgslen på sygeplejersker er også stor på landsplan, og det kan være svært at besætte stillingerne. Ifølge en sygeplejerske fra hhv. hjemmeplejen og visitationen har også sygeplejen i Rebild Kommune et godt ry skabt via mund til mund metoden, og de modtager af og til uopfordrede ansøgninger. I det forgangne år har vi i kommunen haft en rimelig stabil gruppe, hvorfor der ikke har været slået mange stillinger op. Til de stillinger, som har været slået op, har der ikke været overvældende mange ansøgere, men der har som regel været 2-3 kvalificerede ansøgere at vælge imellem. 1 stilling som visitationssygeplejerske har man dog været nødt til at besætte med en beslægtet faggruppe, da der ingen uddannede sygeplejersker var blandt ansøgerne.

### **Socialrådgivere**

På landsplan har socialrådgivere været en mangelvare, det forlyder dog, at tendensen er ved at ændre sig, og at flere rådgivere søger tilbage til det offentlige igen. Ofte har der kun været få ansøgere til stillingerne, og billedet tyder på, at antallet af ansøgere er afhængigt af, hvorvidt der i stillingsopslaget specifikt søges efter en socialrådgiver/ socialformidler eller om stillingsopslaget er udformet bredere.

Stillingsindholdet har således stor indflydelse på antallet af ansøgere. Det lader til at de bredere stillinger som eks. indeholder projektarbejde er mere attraktive end de mere administrative stillinger som socialrådgiver i en forvaltning. Det varierer også, hvilke stillingstyper, der er mest efterspurgte, og i en periode, har det været stillingerne indenfor sygedagpenge, som er sværest at besætte.



Dugfriske tal fra Jobcenteret viser dog, at et genopslag af en stilling i sygedagpengeteamet gav ikke mindre end 21 ansøgninger, hvoraf cirka halvdelen havde relevant uddannelse og der blev indkaldt 5 kvalificerede ansøgere til samtale. I forhold til det første stillingsopslag var der i genopslaget blevet ændret på teksten, og bl.a. tilføjet *"Vi kan tilbyde et sagsantal, der ikke får dig til at ligge søvnløs om natten."* At man i stillingsopslaget har forholdt sig til sagsantallet – et af de vilkår, der medvirker til at gøre arbejdet som sygedagpengerådgiver mindre attraktivt - har formodentligt haft indvirkning på ansøgerantallet.

### Et godt ry har stor betydning!

Efter en lang periode med meget få kvalificerede ansøgere til Rådgiverteamet i Familieafdelingen i Terndrup ser det ud til, at billedet er ved at vende. Et stillingsopslag i det sene efterår gav 26 ansøgere, og heraf var der kun 7, som ikke var uddannet socialrådgiver eller socialformidler.

I Familieafdelingen tilskriver de det gode ry en stor del af succesen, et ry, som er skabt via mund til mund metoden. Familieafdelingen har fået et godt ry på uddannelsesstedet, AAU, fordi de af flere omgange har haft praktikanter i en såkaldt praksisgruppe tilknyttet i 5 uger. I Familieafdelingen prioriteres oplæringsdelen højt, og praktikanterne får i de 5 uger lejlighed til at afprøve nogle af de ting i praksis, som de har lært på uddannelsen, med faglig sparring fra socialrådgiverne i Familieafdelingen. Desuden får de et indtryk af atmosfæren og arbejdsmiljøet i afdelingen samt værdifulde kontakter i forhold til deres fremtidige jobsøgning. Undersøgelser viser i overensstemmelse hermed, at det netop er kollegialt sammenhold og faglig sparring, ledelse og udvikling, som har betydning for unge nyuddannedes karrierevalg.

### Ingeniører

I forhold til rekruttering af ingeniører har kommunerne været ramt af højkonjunkturen, idet det har været mere attraktivt at være privatansat.

Trafikafdelingen i Nørager har problemer med at rekruttere ingeniører både til kloak- og vejområdet. Der er rekrutteringsproblemer i branchen generelt, idet der på landsplan uddannes alt for få – sidste år var der 3 færdiguddannede indenfor kloakområdet. Dette afspejles i trafikafdelingen, hvor der har været en ubesat stilling som kloakmedarbejder i over 1/2 år. En ny 3½-årig uddannelse, som er blevet godkendt på universitetet, skal medvirke til at uddanne flere til netop spildevands- og vejområdet, hvilket dog er en løsning på længere sigt. På kortere sigt har Trafikafdelingen haft overvejelser om, hvorvidt stillingerne kan besættes af andre faggrupper, ligesom det er tilfældet på landbrugsområdet.

På landbrugsområdet har Teknik og Miljøafdelingen i Nørager ligeledes svært ved at rekruttere – det er især svært at få fat i de erfarne medarbejdere, som i stedet søger mod større kommuner og byer. Derimod søger flere nyuddannede mod landbrugsområdet, og rekrutteringssituationen er derfor blevet lidt bedre i den seneste tid. Medvirkende hertil er også det faktum, at stillingerne på landbrugsområdet ikke nødvendigvis behøver blive besat med ingeniører, der kan også ansættes andre faggrupper såsom miljøteknikere, jordbrugsteknologer eller biologer.

Trafik- og Miljøafdelingens beliggenhed i Nørager er formodentlig en yderligere hurdle i forhold til rekrutteringen, idet forbindelsen til Nørager med offentlige transportmidler ikke er særlig god, og ansøgerne derfor ofte vil være afhængig af egen bil. I bygningsafdelingen i Støvring er det længe siden, der har været opslået ingeniørstillinger, hvorfor der reelt ikke er et sammenligningsgrundlag.

## SOSU personale

I tråd med Arbejdsmarkedsstyrelsens analyse (se ovenfor) er rekrutteringssituationen på SOSU området forbedret i forhold til for ½ år siden. Hvad angår antallet af ansøgere er der dog periode-mæssige udsving og geografiske udfordringer. Det opleves, at der nu er flere faguddannede blandt ansøgerne ligesom man nogle steder har oplevet at få uopfordrede ansøgninger fra faguddannet personale. Dette tilskrives konjunktoren, hvor det er blevet mere attraktivt at søge ind i det offentlige, ligesom et ansættelsesstop i de omkringliggende sydlige kommuner gør det lettere at rekruttere personale til ældrecentre i den sydlige del af kommunen.

Herudover er flere ældrecentre begyndt at ansætte mere tværfagligt, så der også indgår eksempelvis socialpædagoger og ergoterapeuter i plejeteamene. De forskellige faggrupper har forskellige indgangsvinkler til tingene, og ved at tænke mere bredt indenfor den økonomiske ramme, kan der gives plads til forskellige medarbejdere og forskellige kompetencer.

### Udviklingsprojekter har betydning for rekrutteringen

På Terndrup Ældrecenter har de bl.a. ansat en socialpædagog som en del af plejeteamet. Socialpædagogen bidrager i høj grad til, at der også sættes fokus på den sociale del af beboernes hverdag og arrangerer ture til svømmehallen osv. Herudover har de en rengøringsassistent, som udover at gøre rent også hjælper til i køkkenet og underviser i ældregymnastik 1 gang ugentligt samt afholder afspændingsgymnastik for personalet, og dermed udnytter kompetencer, som hun har erhvervet sig i sin fritid. På denne måde bliver stillingen mere attraktiv og bidrager til arbejdsglæde og fastholdelse.

Ældrecenteret deltager også i flere projekter, herunder et Marta Meo projekt og et "Merlivi-projekt." I Merlivi-projektet arbejdes der bl.a. med beboere, som har det svært med social kontakt, og ved hjælp af små indsatser er det lykkedes at forbedre hverdagen for disse beboere. Projektet har høstet stor ros fra personer udefra, og har givet stor anerkendelse til personalet, for de indsatser de gør i det daglige arbejde. Anerkendelsen styrker arbejdsglæden, og deltagelsen i udviklingsprojekter har stor betydning for både medarbejdernes motivation, faglighed og rekrutteringen til Ældrecenteret.

## De unge og den kommunale verden

Det lader heldigvis ikke til, at de unge generelt er afskrækket fra arbejdet i den kommunale verden. I foråret 2009 har der netop været 91 ansøgere til 3 administrative elevstillinger, og heraf var rigtig mange kvalificerede. Og ifølge den uddannelsesansvarlige på sosu-området tager mange unge uopfordret kontakt for at blive ferieafløser eller elev i ældreplejen.

## 4. Attraktive arbejdspladser

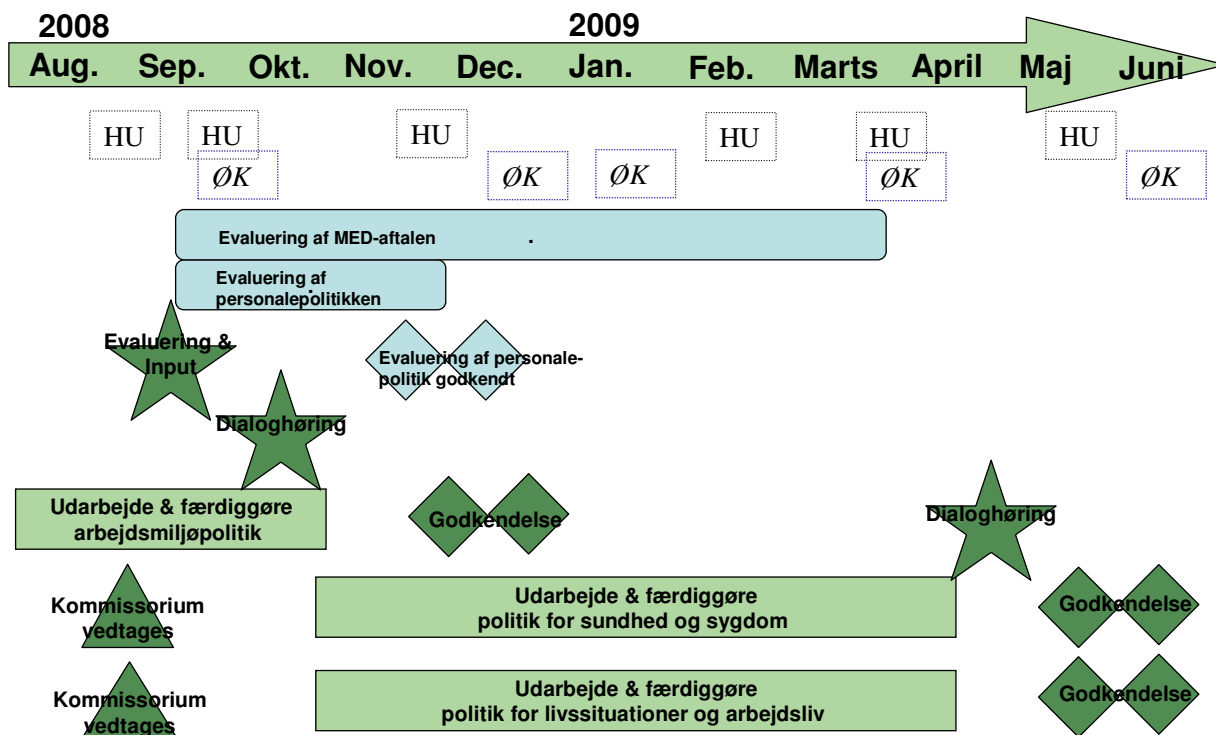
Af kapitel 3 fremgår det, hvor vigtigt rekruttering er, for at vi i Rebild Kommune også i fremtiden kan løse vore opgaver. Fastholdelsen af de gode og kompetente medarbejdere, vi allerede har i kommunen, er dog et ligeså vigtigt aspekt for opgaveløsningen. Og for at kunne fastholde og rekruttere kompetente og udviklingsorienterede medarbejdere er det vigtigt, at arbejdet med at sikre attraktive arbejdspladser i kommunen fortsættes.

Attraktive arbejdspladser er rammen om vores arbejde i kommunen, og i dette kapitel beskrives forskellige elementer af arbejdet med at skabe attraktive arbejdspladser, herunder det løbende arbejde med at udbygge personalepolitikken og evaluere MED-aftalen. Ligeledes er et godt arbejdsmiljø og sikre arbejdspladser afgørende for at kunne skabe attraktive arbejdspladser, og i den forbindelse kan fraværstatistikker bruges som indikator for arbejdsmiljøet.

Udbud af personalegoder og ledelsesudvikling bidrager på hver sin måde til at skabe attraktive arbejdspladser, ligesom de trepartsmidler, der er afsat i forbindelse med overenskomstforhandlingerne 2008 gerne skal anvendes til projekter og aktiviteter, der gør kommunens arbejdspladser endnu mere attraktive.

### Det videre arbejde med personalepolitikken – evaluering og delpolitikker

Siden sidste personalepolitiske redegørelse har der i kommunen været travlhed med såvel evaluering af personalepolitikken og MED-aftalen som udarbejdelse af 3 nye delpolitikker: en arbejdsmiljøpolitik, delpolitik for sundhed og sygdom og delpolitik for livssituationer og arbejdsliv. Med godkendelsen af disse tre delpolitikker vil arbejdet med skriftligt at udbygge vores personalepolitiske mål og værdier være slut. Den allerede igangværende opgave – nemlig at give politikkerne liv og få dem til at virke på de enkelte arbejdspladser – skal der fortsat arbejdes med.





## **Evaluering af personalepolitikken og MED-aftalen**

I Rebild Kommunes personalepolitik "Værdier og Mål", som trådte i kraft pr. 1. januar 2007 er det beskrevet, at personalepolitikken evalueres første gang ved udgangen af 2008.

Også ved MED-aftalens ikrafttræden blev det besluttet, at Rebild Kommunes Hovedudvalg skulle gennemføre en evaluering af MED-aftalen for Rebild Kommune inden udgangen af 2008.

MED-aftalen er den overordnede ramme for samarbejdet om bl.a. personalepolitikken i hele kommunen, og MED-aftalen og personalepolitikken blev derfor evalueret i et samlet forløb, der skulle give en fornemmelse af, hvorvidt de som rammer er brugbare i forhold til den daglige opgaveløsning og det daglige samarbejde.

Til at forestå evalueringen nedsatte Hovedudvalget den 26. august 2008 en følgegruppe. Indholdet i MED-aftalen og personalepolitikken blev evalueret af hele MED-organisationen på det personalepolitiske temamøde den 17. september, ligesom der har været sendt brev ud til samtlige MED-udvalg med opfordring til at indsende gode eksempler på, hvordan politikken efterleves i det daglige. Efter evalueringen på det personalepolitiske temamøde var MED-aftalen og personalepolitikken i høring frem til den 20. oktober for efterfølgende at blive evalueret i den af HU nedsatte følgegruppe.

### **Personalepolitikken**

Evalueringen viste, at der er stor opbakning til den værdibaserede personalepolitik, der opleves som en god ramme for arbejdet i kommunen. En ramme, der giver gode muligheder for lokalt at tilpasse indsatsen, så det passer til opgaver og vilkår. Der var ikke forslag til ændringer i personalepolitikens indhold, men evalueringen viste, at der er behov for fortsat at arbejde med den samlede politik – inklusiv delpolitikkerne – rundt omkring i kommunen, så de gode intentioner i politikken bliver omsat i praksis.

### **MED-aftalen**

Evalueringen viste, at der overordnet er tilfredshed med MED-aftalen, der opleves som en god ramme for (sam)arbejdet og arbejdsmiljøarbejdet i kommunen. Der var enighed om, at indholdet er godt, men at der skal arbejdes med at få det til at fungere i praksis. MED-aftalen er en aftale, som er forhandlet med organisationerne og efterfølgende godkendt af Økonomiudvalget. I MED-aftalen står, at Hovedudvalget gennemfører evalueringen, men evt. ændringer af MED-aftalen skal godkendes af aftaleparterne. Efter at følgegruppen på 3 møder havde drøftet MED-aftalens indhold og bl.a. havde foretaget justeringer som følge af OK 08 blev der derfor nedsat et forhandlingsorgan, som medio marts godkendte evalueringen og ændringerne i aftalen.

### **Arbejdsmiljøpolitikken**

Arbejdsgruppen omkring arbejdsmiljøpolitikken afholdt i perioden marts til september 2008 5 møder, hvor politikens indhold blev grundigt drøftet. Det endelige forslag til delpolitik for arbejdsmiljø blev præsenteret for MED-organisationen på fællesmødet mellem Hovedudvalget og sikkerhedsorganisationen den 29. oktober, hvor alle kommunens tillidsrepræsentanter også var inviteret. På mødet blev der generelt udtrykt tilfredshed med politikken, og der var kun få ændringsforslag til indholdet. Som det fremgår af tidsplanen blev politikken herefter godkendt i hhv. Hovedudvalget den 25. november og Økonomiudvalget den 10. december 2008.

### **Politikkens hovedelementer**

Formålet med arbejdsmiljøpolitikken er at synliggøre og prioritere arbejdet med at skabe sikre arbejdspladser, som er kendetegnet ved trivsel og arbejdsglæde. Samtidig skal politikken bidrage til at sætte fokus på arbejdsmiljøet som en integreret del af det daglige arbejde.

Politikken tydeliggør, hvad vi i Rebild Kommune forstår ved hhv. psykisk og fysisk arbejdsmiljø samt giver inspiration til, hvordan vi kan arbejde med arbejdsmiljøet på såvel det organisatoriske som det individuelle plan. I politikken slås det også fast, at det er et fælles ansvar at sikre et godt arbejdsmiljø og trivsel. Organisationen stiller rammerne til rådighed, og ledelsen har et særligt ansvar for at opgaverne løses bedst muligt indenfor rammerne. Herudover er det et krav til alle medarbejdere, at de i den daglige opgaveløsning tager ansvar for sig selv og hinanden, og i samarbejde med ledelsen bidrager til at skabe sikre og trygge arbejdspladser.

Arbejdsmiljøpolitikken vil bidrage til at skabe rammerne for arbejdet med attraktive arbejdspladser i Rebild Kommune, ligesom den vil understøtte Rebild Kommunes målsætning om, at trivsel og arbejdsglæde skal kendetegne kommunens arbejdspladser.

### **De sidste delpolitikker**

I 2008 blev der i Hovedudvalget udarbejdet kommissorier og nedsat arbejdsgrupper omkring delpolitik for sundhed og sygdom og delpolitik for livssituationer og arbejdsliv. På temamødet for MED-organisationen den 19. september 2008 blev der på baggrund af dilemmaspørgsmål diskuteret, hvad delpolitikkerne burde indeholde. Inputtene fra temamødet er efterfølgende blevet brugt som inspiration for arbejdsgrupperne, der hver især har afholdt 4 møder i perioden fra oktober 2008 – marts 2009. På baggrund af arbejdsgruppernes drøftelser har Personale og HR-udvikling udarbejdet oplæg, som igen er blevet drøftet i arbejdsgrupperne, indtil man er nået frem til de forslag til delpolitikker, som blev præsenteret på det personalepolitiske temamøde den 23. april 2009. Herefter skal politikkerne ifølge planen til godkendelse i Hovedudvalget og Økonomiudvalget.

### **Delpolitik for sundhed og sygdom**

Delpolitik for sundhed og sygdom sætter fokus på de værdier og den kultur, Rebild Kommune ønsker, der skal være omkring sundhed og sygdom.

Det bliver i politikken understreget, at man for at kunne varetage sine arbejdsopgaver hele arbejdslivet, bør holde sig i form. Ansvar for at holde sig fysisk og mentalt sund ligger hos den enkelte medarbejder, men Rebild Kommune ønsker, hvor det er muligt, at bidrage til at fremme en sund livsstil, bl.a. ved at tilbyde medarbejderne sunde alternativer.

Sygdom og fravær har ikke blot konsekvenser for den sygemeldte men også for arbejdspladsen og kollegerne, hvorfor der er hårfine grænser mellem hensynet til den syge, hensynet til kolleger og hensynet til opgaveløsningen. Politikken beskriver, hvordan Rebild Kommune vil håndtere og forebygge sygefravær, ligesom der i politikken bliver beskrevet forskellige tiltag, som kan iværksættes for at fastholde sygemeldte i jobbet både ved længerevarende sygdom og ved spredt fravær.

Som supplement til politikken udarbejdes en tjekliste til ledere - hvad man som leder skal huske, og hvordan man skal forholde sig, hvis der er mistanke om, at en medarbejder er påvirket af eksempelvis alkohol i tjenesten? Herudover vil der også blive udarbejdet en tjekliste over, hvad man som leder skal huske, når man skal afholde sygefraværssamtaler.



### **Delpolitik for livssituationer og arbejdsliv**

Delpolitik for livssituationer og arbejdsliv sætter fokus på de værdier og den kultur, Rebild Kommune ønsker at der skal være omkring livssituationer og arbejdsliv.

Politikken handler om at alle har et liv ved siden af deres arbejde. Arbejdslivet bliver præget af privatlivet og omvendt. Har man det godt med sit arbejde, får man mere energi til det øvrige liv, og har man det godt med sin familie og sine fritidsinteresser, får man god energi med på arbejde.

Der bliver i politikken oplyst metoder i arbejdet med henholdsvis at tilgodese de forskellige livsfaser vi kommer i – samt i forhold til at give plads til de forskellige livssituationer vi alle kan komme i.

### **Arbejdsmiljø og fravær**

Et vigtigt element i arbejdet med at skabe attraktive arbejdspladser er arbejdsmiljøet. Som tidligere beskrevet blev der ved udgangen af 2008 vedtaget en arbejdsmiljøpolitik for Rebild Kommune. Politikken beskriver de overordnede visioner, rammer for og krav til arbejdet med arbejdsmiljøet, men ud over rammerne, afsætter politikken også nogle helt centrale områder der skal arbejdes videre med ude på de enkelte institutioner og arbejdspladser. Der skal arbejdes med APV og handleplaner, trivselsmålinger, rundringer, fornødne hjælpemidler, værnemidler, positivlister og arbejdspladsbrugsanvisninger, retningslinjer for forebyggelse af vold og hele det komplekse arbejde med at etablere en kultur, hvor man både tager ansvar for sig selv og hinanden.

Arbejdsmiljøpolitikken har store mål og visioner, som naturligvis ikke alle kan være opfyldt fra dag 1, men allerede nu, er arbejdet i fuld gang. Der er lige nu, ved at blive nedsat lokale arbejdsgrupper til at udarbejde positivlister, og enkelte arbejdspladser har udarbejdet lokale voldspolitikker for deres arbejdsområder. Arbejdsmiljøpolitikken har således allerede vist sig, at være en rigtig god platform og vigtigt styreredskab, til det daglige arbejde med at skabe et godt og sikkert arbejdsmiljø.

Som en del af Arbejdstilsynets særlige tilsyn indenfor ældreområdet, har Rebild Kommune haft besøg på de fleste af ældrecentrene. Ved besøgene har Arbejdstilsynet haft specielt fokus på belastninger indenfor ergonomi og psykisk arbejdsmiljø. Tilsynsbesøgene har afledt forskellige reaktioner, og på langt de fleste af ældrecentrene har medarbejderne haft travlt med at indrette og tilpasse sig til Arbejdstilsynets krav. Disse tilsynsbesøg har også medført, at man i ældreplejen har brugt kræfter på at udfærdige en fælles forflytningspolitik, så man fremover har ens retningslinjer for hvornår, og hvordan man forflytter tunge og plejekrævende borgere.

Ved udgangen af 2008, blev der afholdt valg til den samlede sikkerhedsorganisation. Valget medførte naturligvis en del nye sikkerhedsrepræsentanter, der som loven foreskriver, skal have Lovpligtig arbejdsmiljøuddannelse. For at løfte denne opgave har Rebild kommune indledt et samarbejde med Parternes Uddannelsesfællesskab, hvor vi har fået mulighed for at stille med egen undervisning, så vi fremover kan tilbyde de nye sikkerhedsrepræsentanter en uddannelse, der tager afsæt i Rebild Kommunes egne arbejdsmiljøproblematikker, procedurer og måder at organisere sikkerhedsarbejdet på.

### **Fravær**

For at sikre at arbejdet med at skabe attraktive arbejdspladser nytter noget, arbejder vi på at finde måder, hvorpå vi kan dokumentere effekten af vores indsats. De mere "bløde", kvalitative elementer kan være svære at måle, men der findes kvantitative indikatorer, der kan give et fingerpeg om,

hvordan det står til med "attraktionsniveauet" på Rebild Kommunes arbejdspladser. Et af disse områder er sygefravær. Andre indikatorer er arbejdsulykker og på sigt trivselsmålinger.

Selv om meget sygefravær skyldes udefrakommende faktorer, som Rebild Kommune ikke har indflydelse på, er der også en del fravær, der kan relateres til medarbejderens arbejdsmæssige situation. På den baggrund arbejder vi i Rebild Kommune intensivt med at udvikle solide fraværsmålinger, som kan hjælpe ledere med at sætte fokus på sygefravær og hvordan vi bringer det ned.

I 2007 var der samlet set en fraværsporcet på 8,2 % i Rebild Kommune. Dette tal udtrykker det samlede fravær i Rebild Kommune – dvs. både sygefravær, graviditetsgener, barsel, barns 1. sygedag og øvrigt fravær (nedsat tjeneste, tjenestefri, omsorgsdage og tilskadekomst i tjenesten). Fordelingen af dette fravær, opdelt på udvalgsområder, kan ses i nedenstående tabel.

#### Fravær i Rebild Kommune i 2007 – fordelt på fraværårsager og udvalgsområder

	Sygdom	Graviditetsgener	Barsel	Barns 1. sygedag	Øvrigt	I alt
Arbejdsmarkedsudvalg	5,1 %	0,0 %	0,9 %	0,3 %	0,7 %	7,0 %
Børn og Ungdomsudvalg	4,8 %	0,4 %	1,7 %	0,2 %	0,5 %	7,6 %
Kultur og Fritidsudvalg	1,3 %	1,3 %	0,5 %	0,0 %	0,4 %	3,5 %
Sundhedsudvalg	7,1 %	0,7 %	1,4 %	0,1 %	1,2 %	10,5 %
Teknik og miljøudvalg	5,9 %	0,0 %	0,3 %	0,2 %	0,7 %	7,1 %
Økonomiudvalg <sup>5</sup>	3,3 %	0,1 %	2,1 %	0,2 %	0,3 %	6,0 %
<b>Rebild Kommune i alt</b>	<b>5,3 %</b>	<b>0,4 %</b>	<b>1,6 %</b>	<b>0,2 %</b>	<b>0,2 %</b>	<b>8,2 %</b>

I nedenstående tabel er fraværstallene for 2008 opgjort. Sammenholder vi sidste år fraværstal med fraværstallene for 2008 kan vi se en lille stigning i kommunens samlede fraværsporcet. Det samlede fravær i 2008 er steget til 8,7 % mod 8,2 % året før. Stigningen henføres til en lille stigning på sygefraværet på blot 0,1 %, en stigning i fravær på grund af graviditetsgener på 0,1 %, en stigning på 0,5 % i barselsfravær og en stigning i øvrigt fravær på 0,3 %.

#### Fravær i Rebild Kommune i 2008 – fordelt på fraværårsager og udvalgsområder

	Sygdom	Graviditetsgener	Barsel	Barns 1. sygedag	Øvrigt	I alt
Arbejdsmarkedsudvalg	6,3 %	0,0 %	1,3 %	0,4 %	0,2 %	8,2 %
Børn og Ungdomsudvalg	4,6 %	0,4 %	2,6 %	0,2 %	0,4 %	8,2 %
Kultur og Fritidsudvalg	2,4 %	0,0 %	3,2 %	0,1 %	0,1 %	5,7 %
Sundhedsudvalg	8,2 %	0,8 %	1,5 %	0,1 %	0,9 %	11,5 %
Teknik og miljøudvalg	3,3 %	0,0 %	0,0 %	0,2 %	1,1 %	4,6 %
Økonomiudvalg	3,4 %	0,0 %	2,1 %	0,2 %	0,2 %	6,0 %
<b>Rebild Kommune i alt</b>	<b>5,4 %</b>	<b>0,5 %</b>	<b>2,1 %</b>	<b>0,2 %</b>	<b>0,5 %</b>	<b>8,7 %</b>

Sygefraværet har altså været stort set det samme i de to år, der er dog sket ændringer i fordelingen mellem forvaltningerne. Tabellerne viser, at der er sket en stigning i sygefraværet på 1,2 % på arbejdsmarkedsudvalgets område og en stigning på 1,1 % på sundhedsudvalgets område. Teknik og miljøudvalgets område har omvendt haft et fald på 2,6 % i sygefraværet.

<sup>5</sup> Dækker de administrative medarbejdere i alle forvaltninger.

Vi kan anvende sygefraværprocenten som indikator for trivsel og attraktive arbejdspladser. Det interessante er at sætte fokus på, hvor Rebild Kommune kan "gøre en forskel". Derfor er det vigtigt at følge udviklingen i sygefraværet på den enkelte arbejdsplads og gå ind bag tallene for at forstå, hvad der ligger til grund for dem. På den måde kan vi bruge statistikken til at opfange signaler om områder / arbejdspladser, hvor der er dårlig trivsel.

Registrering af fravær kan dog ikke kun bruges som indikator for trivsel og det psykiske arbejdsmiljø. Antallet af registrerede arbejdsulykker i kommunen viser også, at det er vigtigt med et konstant fokus på sikkerheden på den enkelte arbejdsplads for herigennem at forebygge arbejdsulykker og skabe sikre og attraktive arbejdspladser.

### Registrerede arbejdsulykker med og uden fravær

Antallet af registrerede arbejdsulykker er steget fra i alt: 111 i 2007 til i alt: 137 i 2008. Omregnet svarer det til en stigning på ca. 23 %, hvilket må anses for at være utilfredsstillende.

Forvaltning	Arbejdsskader 2007			Arbejdsskader 2008		
	Uden fravær	Med fravær	I alt	Uden fravær	Med fravær	I alt
<b>Sundhed</b>	<b>48</b>	<b>32</b>	<b>80</b>	<b>71</b>	<b>30</b>	<b>101</b>
Heraf Boformer	33			42	0	
Ældrecentre	15			29	30	
<b>Børne- og Ungdom</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>23</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>28</b>
Daginstitutioner	6			6	10	
Skoler	5			4	8	
<b>Arbejdsmarked</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Teknik og Miljø</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Kultur og Fritid</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Staben</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>I ALT</b>	<b>60</b>	<b>51</b>	<b>111</b>	<b>82</b>	<b>55</b>	<b>137</b>

Den store samlede stigning skyldes primært, at antallet af arbejdsskader uden fravær er steget fra 60 til 82. Langt størstedelen af anmeldelserne i denne kategori er episoder med vold eller trusler om vold. Når man går bag om tallene, har det vist sig, at der på de enkelte arbejdspladser er stor forskel på, hvordan man lokalt håndterer episoder med vold og trusler om vold. I socialpsykiatrien og på nogle af ældrecentrene er der præcedens for at alt registres og indrapporteres til Rebild Kommunes forsikringsafdeling, hvorimod man på andre ældrecentre, skoler og daginstitutioner fortrinsvis registrerer og behandler episoderne lokalt.

I hvilken grad denne forskellighed i praksis afspejler sig i den samlede statistik, kan man kun gætte på, men i forhold til den opgjorte statistik skal man påregne en vis usikkerhed.

### Arbejdsskader med fravær

I lighed med tidligere år, sker skader med fravær primært på de arbejdspladser, hvor man branchemæssigt har specielle risikofaktorer, eks. v. ældreplejen, der er karakteriseret ved mange tunge løft, skæve arbejdsstillinger og fysisk krævende arbejde, og teknik og miljø, hvor der arbejdes med farlige maskiner og roterende og skærende værktøj.

### Længden af fravær som følge af skader

< 1 dag	82
1 - 3 dage	9
4 - 6 dage	2
7 - 13 dage	10
14 - 20 dage	8
21 - 30 dage	2
1 - 3 måneder	12
> 6 mdr.	1
ukendt	11
<b>I ALT</b>	<b>137</b>

I 2008 er der registreret 55 arbejdsulykker. De 3 af disse arbejdsulykker, har været af mere alvorlig karakter, og har medført fravær i mere en 60 arbejdsdage, men heldigvis har langt de fleste arbejdsulykker været af mindre omfang, der kun har medført fravær af kortere varighed.

#### Afslutning på *Projekt Attraktive Arbejdspladser på Pleje- og Omsorgsområdet*

Projekt Attraktive Arbejdspladser på Pleje- og omsorgsområdet med Task Force som arbejdsgruppe afsluttede sit arbejde med udgangen af 2008.

Gennem 2008 har arbejdsgruppen besøgt samtlige kontraktområder, og det har resulteret i samtaler med ca. 70 % af den faste tilgængelige arbejdsstyrke på området.

For medarbejderne på området er der en række opmærksomhedspunkter:

#### **Ledelse**

For medarbejderne er det vigtigt at have en anerkendende og synlig ledelse, der lytter og tager ansvaret for at lede medarbejderne samt at skabe ro og tilfredshed. Det handler om, at der søges mere opmærksomhed omkring ledelsens tilstedeværelse samt dennes overblik. Ansvar for at arbejde videre med dette er hos ledelsen.

#### **Viden, information og kommunikation**

Det har stor betydning for medarbejderne, at de er så informerede som muligt, om hvad der sker på deres område. Det handler om at informationerne fra såvel ledelse og medarbejdere bliver kommunikeret på flere forskellige måder og skal findes mange steder. I arbejdet med dette opmærksomhedspunkt handler det om både fra ledelses- og fra medarbejderside at være opmærksomme på, hvordan man kommunikerer, informerer og selv aktivt søger informationer.

#### **Serviceniveau**

Service har været et meget drøftet emne under samtalerne med medarbejderne. Man vil som medarbejder gerne løse sine opgaver så godt som muligt, men støder ofte i at der ikke er tid til at løse opgaverne efter eget ambitionsniveau. Udfordringen i forhold til dette opmærksomhedspunkt er derfor for den enkelte leder at støtte og hjælpe sine medarbejdere med at finde og acceptere et besluttet serviceniveau. Udover på ledelsesniveau vil det også være en proces som der arbejdes med i forløbene omkring medarbejderudvikling på området.

#### **Omstillingsparathed**

Medarbejderne på Pleje- og omsorgsområdet har været gennem mange forandringer, hvilket har krævet mange omstillinger for den enkelte medarbejder. Medarbejderne ønsker derfor at arbejde med at blive mere omstillingsorienterede, hvilket de forestiller sig kan ske gennem medarbejderinddragelse og information. Det vil være ledelsen som har ansvaret for at der bliver taget fat om ønsket. Konkret er det noget der skal arbejdes videre med i de forløb omkring medarbejderudvikling der kører på området.

## Trepartsmidler til kompetenceudvikling og seniorinitiativer

I forbindelse med overenskomstforhandlingerne 2008 samt trepartsaftalerne 2007 er der afsat særlige midler til kompetenceudvikling og seniorinitiativer i landets kommuner i årene 2008-2011 – penge, der samtidig gerne skal bidrage til at skabe attraktive arbejdspladser. Pengene er målrettet ansatte under de tre hovedorganisationer OAO/LO, FTF og AC, og hensigten er at de skal give et kompetenceløft i kommunerne som supplement til de eksisterende kompetenceudviklingsaktiviteter samt bidrage til at fastholde seniorer.

I Rebild Kommune fordeles midlerne af tre udvalg – et for hvert organisationsområde. I udvalgene sidder repræsentanter for både medarbejdere og ledelse, ligesom arbejdet koordineres i et fælles udvalg med i alt 9 medarbejderrepræsentanter og 6 ledelsesrepræsentanter. I praksis har udvalgene holdt møder samtidig.

### Hvordan skal midlerne anvendes?

Udvalgsmedlemmerne er enige om, at vi i Rebild Kommune ønsker at anvende midlerne, så de så vidt muligt:

- understøtter Rebild Kommunes politikker - bl.a. kompetenceudviklingspolitikken og den kommende delpolitik: Livssituationer og arbejdsliv - så der sikres sammenhæng i kommunens arbejde
- anvendes strategisk og fremadrettet, så de understøtter de fremtidige behov ned på lokalt niveau ift. udviklingen i opgaveløsningen
- understøtter fælles initiativer, der giver løft til grupper af medarbejdere

I forhold til midlerne til kompetenceudvikling er der udsendt brev til sektorudvalg, lokaludvalg og alle ledere mhp. at få tilbagemeldinger på konkrete udviklingsbehov på de forskellige områder og ansøgninger om midler til konkrete udviklingsaktiviteter. Hensigten er, at der skal kunne søges om midler to gange årligt.

I forhold til midlerne til seniorinitiativer er det besluttet at arrangere en seniordag i efteråret 2009 – en temadag for seniorer, der skal bruges til at få viden om, hvad der kan bidrage til at fastholde vores seniormedarbejdere længere på arbejdsmarkedet.

### Særlig pulje til kompetenceudvikling for ufaglærte

Trepartsaftalen betød desuden, at der blev afsat en særlig pulje til kompetenceudviklingsaktiviteter for ufaglærte. Disse midler fordeles efter ansøgning til Personale og HR-udvikling med Lars Peter Schou som chefgruppens repræsentant.

#### Kompetenceudvikling for rengøringen på Skørping Skole

I Rebild Kommune er pengene til kompetenceudvikling for ufaglærte bl.a. gået til et projekt for rengøringsassistenterne på Skørping Skole. Projektet giver fire af skolens rengøringsassistenter en serviceassistentuddannelse, mens en femte modtager danskundervisning kombineret med faglig opkvalificering.

Formålet er at skabe en følelse af ligeværd og ansvar i en personalegruppe, der udfylder en til tider overset funktion på skolen. Ved at styrke rengøringsassistenternes faglighed bliver de bedre rustet til at indgå i arbejdet og samarbejdet på skolen på lige vilkår med de øvrige medarbejdergrupper. Bl.a. deltager rengøringsassistenterne i lærernes teammøder.

Det er håbet, at projektet vil skabe større trivsel og arbejdsglæde hos rengøringsassistenterne og bidrage til en arbejdsplads, hvor der er fleksibilitet, sammenhæng og kreativitet i opgaveløsningen.

## Personalegoder

Rebild Kommune ønsker at være en moderne og resultatorienteret kommune som aktivt og vedholdende arbejder på at sikre attraktive arbejdspladser for sine medarbejdere. Oplevelsen af hvad der er en attraktiv arbejdsplads er individuel, hvorfor der arbejdes med mange elementer, herunder personalegoder.

### Hvor mange har valgt?

I februar 2009 var der mulighed for at vælge personalegoder. Udbuddet var bredt og der var stor interesse for udbuddet. Ved bestillingsrundens afslutning var der indgået 438 aftaler. Flere medarbejdere har indgået flere aftaler, hvorfor de 438 aftaler ikke er et udtryk for antal medarbejdere der har bestilt, men for det antal personalegoder der er købt. Nedenfor ses fordelingen af de indgåede aftaler for personalegoder fordelt på overenskomstgrupper/faggrupper:

**Tablet: Valgte personalegoder fordelt på overenskomstgrupper/faggrupper**

Overenskomstgrupper/faggrupper	Bredbånd	Mobiltelefoni	Forsikring	Aviser	Erhvervs kort
Akademikere	12	3	9	13	
Bygningskonstruktører	2		1	2	
Chefer	2	1	5	4	
Dagplejere	13	2	3	7	
Kontor og Edb-personale	19	3	18	17	
Ledere i kommunens ældre-, sundheds- og handicapområde	4			2	
Lærere m.fl. i folkeskolen	8	1	1	15	
Pædagoger	38	5	3	13	
Pædagogmedhjælpere	9	1	2	2	
Rengøringsassistenter	5		2	1	
Social og sundhedshjælpere	32		12	12	
Socialpædagoger, hjemmevejledere m.fl.	6	1	8	3	
Socialrådgivere og socialformidlere	4		6	2	
Specialarbejdere, gartnere, brolæggere m.fl.	8		3		
Syge- og sundhedsplejersker	2		1	4	
Tandlæger	4		6	2	
Øvrige	30	1	11	31	1
<b>Antal indgåede aftaler i alt fordelt på personalegoder</b>	<b>198</b>	<b>18</b>	<b>91</b>	<b>130</b>	<b>1</b>

Gruppen "øvrige" er for de overenskomstgrupper/faggrupper, hvori der er valgt mindre end 5 personalegoder.

Antallet af bestillinger har været påvirket af, at det kun er medarbejdere med decentrale løntillæg som har haft mulighed for at benytte sig af tilbuddene om personalegoder, idet det er centralt fastsat at der ikke må trækkes for personalegoder i grundlønnen.

## Skattereform

Skatteministeren har med virkning fra 1. januar 2010 fremsat lovforslag om ændringer på skatteområdet. Det er endnu uvist, hvilken betydning det vil få for det fremtidige arbejde med personalegoder.

## Ledelsesudvikling

Ledelse og ledelsesudvikling har også i 2008 været et fokusområde. God ledelse har betydning for opgaveløsningen og for at sikre attraktive arbejdspladser.

Ledelsesudviklingen i 2008 har været rettet mod:

- At der fortsat kan rekrutteres kvalificerede ledere
- At den fælles forståelse af ledelse og personalepolitik i Rebild Kommune rodfæstes og til stadighed udvikles
- At de enkelte ledere til stadighed har de nødvendige kompetencer

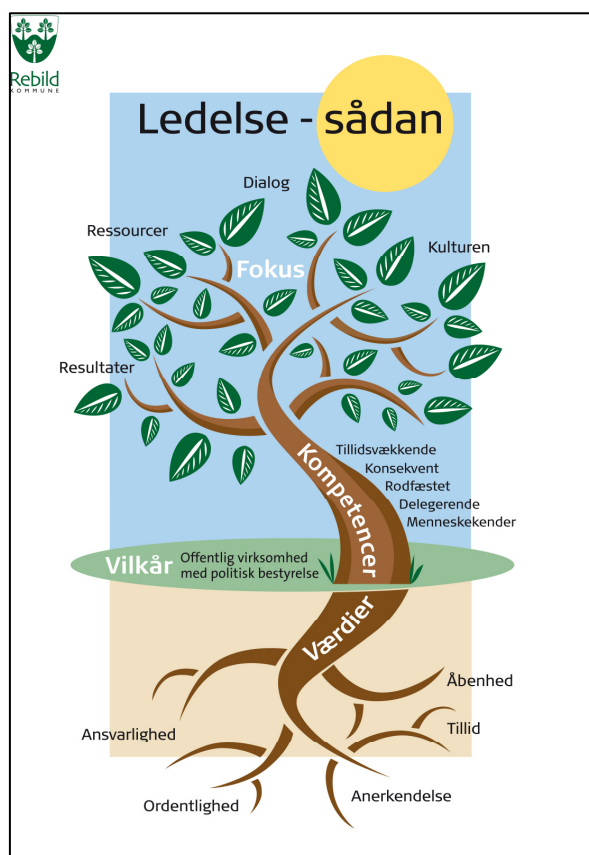
## Ledelsesgrundlaget

Arbejdet med den fælles forståelse af ledelse og personalepolitik er primært foregået i Lederforum. I 2008 kom det synligt til udtryk i Ledelsesgrundlaget som er udgivet dels som plakat, dels som en lille folder: Ledelse, sådan.

I Lederforum har der været arbejdet med ikke bare den fælles forståelse af ledelse, men også med det fælles ansvar for ledelse i kommunen. Lederen er ikke kun ansvarlig for egen institution/afdeling, men også del af den fælles ledelse af kommunen.

Dette fælles ansvar er bl.a. kommet til udtryk i at Lederforum har arbejdet med at udarbejde forslag til politikerne om hvordan der kan skabes langsigtet balance i driften af kommunen.

Det er oplevelsen at der i Lederforum opbygges en fælles kultur omkring ledelse i kommunen – naturligvis en kultur med plads til variationer og tilpasninger til lokale forhold og vilkår.



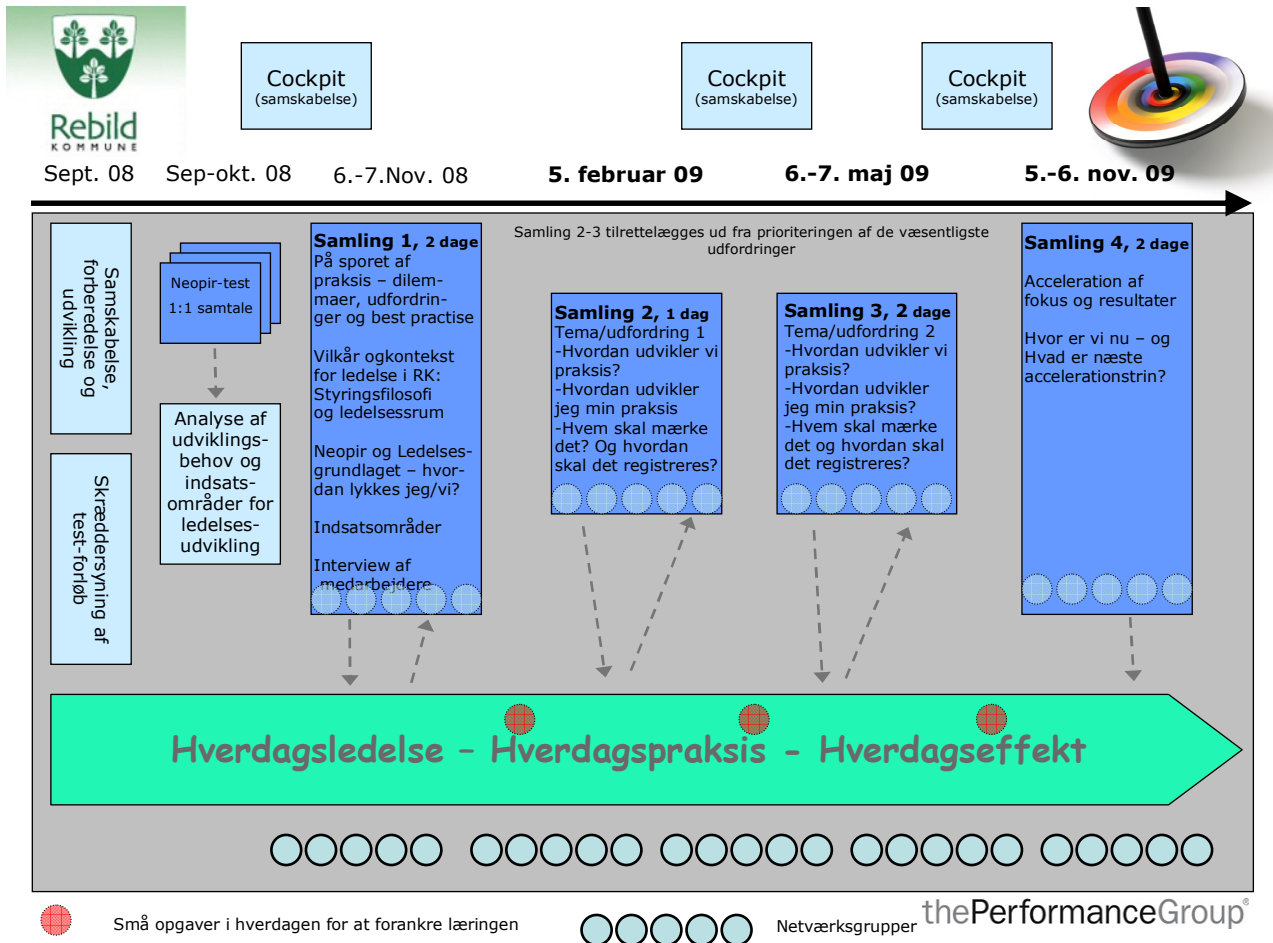
## Ledelsesudviklingsforløb for Lederforum

For at støtte op om ledelsesgrundlaget og den enkelte leders personlige lederskab er der tilrettelagt et kursusforløb for alle ledere i lederforum, der arrangeres i samarbejde med konsulentfirmaet *The Performance Group*. Kurset startede i efteråret 2008 med et todages seminar ved Slettestrand og fortsættes med 3 seminarer i 2009 – i alt 7 dage.

Seminarerne sætter fokus på væsentlige aktuelle ledelsesmæssige udfordringer – f.eks. blev der på november-seminaret talt om arbejdet med at skabe langsigtet balance i Rebild Kommunes økonomi. For at fastholde den aktuelle vinkel tilpasset kurset løbende i dialog med en inspirationsgruppe af ledere fra kommunens forskellige områder.

Som led i kurset har hele Lederforum taget en persontest – Neopir – fulgt op af en to timers personlig tilbagemeldingssamtale. Under samtalen blev lederens personlige profil "spejlet" i ledelses-

grundlaget, så der kunne peges på styrker og udfordringer i forhold til at leve op til både værdier, kompetencer og fokusområder samt komme overens med vilkåret i en offentlig virksomhed.



### Det kommende arbejde med ledelsesudvikling

Ledelse og ledelsesmæssige opgaver og udfordringer er en fortløbende proces. Forskellige mål kan nås, delopgaver kan realiseres, men der vil til stadighed være brug for ledelsesudvikling i forhold til de udfordringer, som er aktuelle.

I 2009 vil der fortsat være opmærksomhed på støtte og opbakning til nye ledere, men ellers skal følgende områder, som ligger i naturlig forlængelse af den hidtidige indsats, have særlig bevågenhed:

- At få rodfæstet den fælles forståelse af ledelse i Rebild Kommune.
- At arbejde videre med udvikling af de enkelte ledere, herunder få systematiseret arbejdet med 3-partsaftalen om lederuddannelse og ledelsesevaluering
- At udvikle et relevant ledelsesaspirantforløb



### **Lederudvikling – Den Offentlige Lederuddannelse**

Ledere med borgerrettede opgaver har som del af 3-partsaftalen fået ret til en diplomuddannelse i ledelse. Fra centralt hold arbejdes med udvikling af Den offentlige Lederuddannelse (DOL), som forventes udbudt i efteråret 2009.

For at Rebild Kommune kan dokumentere, at vi lever op til aftalen bliver det en opgave i 2009 at afdække hvor mange af kommunens institutionsledere der allerede har en diplomlederuddannelse, og finde frem til de ledere, som skal have tilbudt uddannelsen.

Rebild Kommune får – som andre kommuner – mulighed for i højere grad at præge indhold i modulerne i Den Offentlige Lederuddannelse. En mulighed som også kan indebære, at fag/moduler alene afholdes for ledere fra kommunen. Det skal i 2009 vurderes hvordan denne mulighed skal benyttes, og hvad det er for områder/moduler, som Rebild Kommune finder det særlig vigtigt at have indflydelse på.

#### **Rebild Kommune sætter spor i det kommunale arbejde med ledelsesudvikling**

Rebild Kommune har - ud over at arbejde med ledelsesudvikling i kommunen - bidraget til at udvikle ledelse i kommunerne generelt.

På landsplan har kommunen indgået i arbejdet med KL's kvalitetsprojekt: "Ledelse med ambitioner". Tænkningen i Rebild Kommune er blevet en del af Guide til ledelsesudviklingsstrategi. Guiden giver et bud på, hvordan ledelsesudvikling kan ses i forhold til kommunens øvrige strategier. Desuden indeholder guiden en række spørgsmål, som kan være nyttige at stille i arbejdet med at udarbejde en strategi for ledelsesudvikling. Guiden kan ses her: <http://www.kl.dk/bin/f8702241-8706-41fd-9944-ed591b64f850.pdf>

Rebild Kommune har endvidere bidraget til at der er skabt overblik over arbejdet med ledelsesudvikling i de nordjyske kommuner, og indgår i en arbejdsgruppe, der skal sikre, at de nordjyske kommuner får mest mulig indflydelse på Den Offentlige Lederuddannelse, som kommunale ledere skal have tilbudt.

#### **Lederaspirant**

I 2008 blev der igangsat et arbejde med udvikling af potentielle ledere i kommunen. Der blev beskrevet formål og rammer for et kursus – et udviklingsforløb for potentielle ledere. Kurset blev udbudt, og der er indgået aftale med The Performance Group om afvikling af forløbet.

Arbejdet med at udvikle lederaspiranter er mere end at tilbyde og afholde et kursus. Det indebærer også at man decentralt er opmærksomme på at "spotte" de medarbejdere, som har "det der skal til" for at blive en god leder, og at der er opmærksomhed på at følge op og give de potentielle ledere opgaver, hvor de kan afprøve og udvikle de kompetencer, som er centrale for ledere.

Med henblik på at sikre såvel en god visitation som en opfølgning i forhold til de kommende deltagere er der indledt et tæt samarbejde med afdelingscheferne for de store driftsområder om information, visitering og opfølgning på selve kurset, som vil blive afviklet efter sommerferien. Der skal i 2009 arbejdes på driftsområderne med identifikation af medarbejdere med lederpotentialer, og med at udvikle deres lederkompetencer, også inden der bliver en lederstilling.

Indsatsen skal senere evalueres med henblik på at vurdere om den dels opfylder hensigten med at øge antallet af ansøgere til lederstillinger i kommunen, dels giver den enkelte deltager lejlighed til at afklare sig selv i forhold til ledelse som fremtidig karrierevej.

## 5. De personalepolitiske perspektiver

### Det fortsatte arbejde med udvikling og forandring

Rebild Kommune er nu ved at være et par år. Fusionen er stort set tilendebragt. Det kunne få nogen til at tro, at der så bliver ro og stabilitet, men det er en fejlagtig opfattelse.

Aktuelt arbejdes der i organisationen med konkurrenceudsættelse, der arbejdes med at få skabt balance i økonomien, og senest er den administrative organisation blevet evalueret. Der er ingen grund til at tro, at det er afslutningen, også i de kommende år, vil der rundt omkring i kommunen ske ændringer. Måske ændringer som i det store perspektiv forekommer mindre, men som hver gang involverer mennesker, og for de mennesker som berøres skabes der en grad af usikkerhed – hvilket også får konsekvenser for opgaveløsningen.

En klog mand har engang skrevet, at ”Det er ikke forandringer og ændringer der er problemet, men mangel på mening og sammenhæng”<sup>6</sup> Det betyder, at håndteringen af forandringer får stor betydning for de konsekvenser arbejdet med forandring giver. I økonomisproget det ”produktivitetstab” der er, og ud fra et ”menneskeperspektiv”, hvor megen dårlig nattesøvn, spændinger og ondt i maven det foranlediger. Det er her så heldigt, at de to forhold ikke står i modsætning til hinanden, men netop er udtryk for det samme, blot set fra henholdsvis et organisatorisk og et medarbejderperspektiv. Kan man reducere ”omkostningerne” blandt medarbejderne, så reducerer det ”produktivitetstabt”.

Der er i kommunen viden og gode erfaringer med at arbejde med forandringer, primært fra kommunesammenlægningen. Der er såvel organisatorisk viden som viden og erfaring hos enkeltmedarbejdere. Den viden skal benyttes i fremtiden til at fastholde en kommune som er i stand til at forandre sig på baggrund af behov udefra eller for at forbedre og effektivisere opgaveløsningen, og som er i stand til at gøre det på en måde, så omkostningerne både i forhold til opgaveløsningen og de involverede medarbejder bliver så små som muligt.

### Rekruttering – forudsætter attraktive arbejdspladser

Konflikten i foråret 2008 har været med til at skabe et mere positivt billede – i hvert fald af dele – af de kommunale job. F.eks. er der flere ansøgere til Sosu-uddannelserne. Finanskrisen bidrager også til at kommunale/offentlige job står i et mere ”positivt lys”, hvilket letter mulighederne for at rekruttere.

Finanskrisen kan (kortvarigt) lette rekrutteringsmulighederne. Det kræver imidlertid mere end en krise at imødegå de store udfordringer der er forbundet med den demografiske udvikling kombineret med alderssammensætningen blandt de kommunalt ansatte.

Det er derfor vigtigt, at Rebild Kommune – sammen med alle andre kommuner – udnytter lejligheden til at få formidlet, at det er attraktivt at være ansat i den kommunale verden, her er meningsfuldt arbejde, muligheder for indflydelse på eget arbejde og gode udviklingsmuligheder – og endelig gode rammer for at få sammenhæng i det hele liv.

Der skal altså fortsat holdes fokus på attraktive arbejdspladser – og ikke mindst på at få formidlet de gode historier og eksempler.

<sup>6</sup> Erno Metze, erhvervspsykologer

## Leder og ledelsesudvikling

Det er kendt at god ledelse er forudsætningen for attraktive arbejdspladser. Der skal derfor også fremover være fokus på ledelsesudvikling i Rebild Kommune – på at arbejde med ledelsesgrundlaget.

I forhold til udvikling af den enkelte leder – lederudviklingen, så ligger det i 3-partsaftalen, at ledere med budgetansvar, personaleledelse og borgerkontakt skal have en diplomuddannelse i ledelse inden 2015.

Den Offentlige Lederuddannelse bliver en realitet til efteråret 2009. Den er kendetegnet ved at være modulopbygget og fleksibel og så skal den være praksisnær. Aktuelt arbejder de nordjyske kommuner med at finde frem til modeller for samarbejde omkring Den Offentlige Lederuddannelse, og på hvordan kommunerne kan få indflydelse på indholdet i de enkelte moduler i uddannelsen – evt. selv bidrage til udviklingen af moduler, som er relevante i den enkelte kommune.

Derudover er der en opgave med at få overblik over hvilke ledere, der skal have tilbudt uddannelsen. Ligesom det skal registreres hvilke lederuddannelser lederne har – og tår, idet kommunen mødes med forventninger om at dokumentere indsatsen på området.

## Ledelsesevaluering

En anden del af 3-partsaftalen omhandler lederevalueringer, som skal gennemføres hvert 3. år. Lederne i Lederforum blev i efteråret 2008 testet i forhold til ledelsesgrundlaget, og nye ledere i kommunen har siden fået samme test. Hensigten med testen er at give lederen mulighed for at arbejde med udviklingen af sit personlige lederskab. Det kan ske med inddragelse af egen chef, netværksgruppen, medarbejderne og lederkolleger.

Der skal arbejdes videre med ledelsesevaluering – herunder med afklaring af, om evalueringen skal suppleres med egentlige 360 graders evalueringer, som er evalueringer som "går hele vejen rundt" om lederen og ser på opgaveløsning/resultater, og relationer til egen chef/leder, til medarbejdere, og til lederkolleger.

## Personalepolitik i praksis – fortsat arbejde med delpolitikkerne

De sidste delpolitikker forventes vedtaget inden sommer 2009, men arbejdet med politikker slutter jo ikke ved vedtagelsen. Det skal fortsat arbejdes med at omsætte politikkerne i praksis på kommunens mange arbejdspladser.

3-partsaftalerne indeholder forskellige elementer, som også er del af vores personalepolitik, og det bliver en udfordring at sikre at der skabes synergi mellem indsatserne.

## 3-partsmidlerne til kompetenceudvikling og seniorinitiativer

3-partsmidlerne skal gerne understøtte arbejdet med delpolitikkerne: kompetenceudvikling og livssituationer og arbejdsliv. Ideelt skal midlerne give læring til kommunen om hvordan vi kan arbejde systematisk med kompetenceudvikling og med fastholdelse af seniorer – når der ikke længere er ekstra penge til indsatsen.

Det bliver en udfordring at få midlerne til at fremme de formål, de er tænkt at fremme, og samtidig undgå at indsatsen drukner i bureaukrati omkring fordelingen af midlerne. Opstarten af arbejdet i udvalgene tegner heldigvis positivt.

## Trivselsmålinger

Trivselsmålinger er endnu et element i 3-partsaftalen – og trivsel og attraktive arbejdspladser er jo næsten synonyme. Der skal i den kommende tid arbejdes med at finde ud af, hvordan vi i Rebild Kommune vil arbejde med trivselsmålinger. Hvordan skal trivslen måles? Skal den måles på samme måde og på samme tid for alle kommunens ansatte? Hvordan skal der følges op? Hvor stort fokus skal der være på teknikken? Hvordan sikres sammenhæng til arbejdet med APV og leder-evalueringer?

Hovedudvalget skal have fundet svar herpå og afklaret den overordnede ramme for det videre arbejde lokalt.

## Afrunding

Nok er vi færdige med rammerne: MED-aftalen og personalepolitikken, men der er fortsat personalepolitiske udfordringer, der skal arbejdes med for at Rebild Kommune kan løse sine opgaver på bedste vis med de forventninger, vilkår og udfordringer, der er for opgaveløsningen nu og i fremtiden.