



LYNGBY-TAARBÆK
KOMMUNE

Rekrutterings- fastholdelses- og uddannelsesstrategi



Lyngby-Taarbæk Kommune
2022 - 2027

INDHOLD

BAGGRUND OG FORUDSÆTNINGER	3
STRATEGIENS OPBYGNING OG STRUKTUR	4
VISION FOR OMRÅDET	6
Udvikling i befolkningen	6
STATUS PÅ ORGANISATIONEN I DAG	9
Personaleomsætning	9
Aldersfordeling	10
Sygefravær	10
Trivsel og social kapital	12
FOKUSOMRÅDER FOR AT ARBEJDE MED DEN ATTRAKTIVE ARBEJDSPLADS	14
Pre- og onboarding	14
Kompetenceudvikling	14
Talentudvikling	15
Praktikanter, studerenden og elever	15
Ledelse	15
Vilkår	16
Opsamling på fratrædelser	16
EFFEKT - INDIKATORER FOR AT VI ER PÅ RETTE VEJ	17
OPFØLGNING OG EVALUERING	17

Baggrund og forudsætninger

Både på nationalt niveau og lokalt i Lyngby-Taarbæk Kommune oplever vi i disse år, at der er flere fagområder, hvor der er særdeles store udfordringer med at rekruttere og fastholde dygtige medarbejdere. Særligt på de store velfærdsområder indenfor børn/unge og ældre er der tale om en kritisk situation, der i sidste ende kan være en trussel for den måde, vi som samfund arbejder med vores velfærdsstat på.

Derfor er der mere end nogensinde før stort behov for, at vi som kommune sætter særligt fokus på, hvordan vi arbejder med at udvikle vores arbejdsplads, så den fortsat opleves som en god og attraktiv arbejdsplads, hvor vi leverer en service af høj kvalitet til vores borgere og erhvervsliv. En stor del af dette arbejde handler om fortsat at fokusere på et godt samarbejde med høj grad af tillid mellem ledere og medarbejdere, hvor alle ansatte får lov at bruge deres faglighed aktivt i hverdagen.

Vores tilgang til arbejdet er tæt koblet til de fem temaer fra vores Leder- og Medarbejdergrundlag:

- Vi er professionelle
- Vi er gode arbejdspladser
- Vi er én kommune
- Vi er ansvarlige og loyale
- Vi skaber værdi for borgere og erhvervsliv

Leder- & medarbejdergrundlagets 5 TEMAER



Strategiens opbygning og struktur

Denne strategi er opbygget omkring fokusområder, som er relevante for hele organisationen. Strategien er i høj grad databaseret for at sikre, at vi som organisation har nogle indikatorer at følge løbende, som kan understøtte, at vi sætter ind der, hvor der er størst behov for det.

Under selve strategien arbejdes der med handleplaner, for at prioritere indsatsen omkring de områder, hvor der er det største behov. Handleplanerne er som udgangspunkt to-årige, men de kan tilpasses efter behov. Fagområderne udvælges fx på baggrund af en demografisk udvikling blandt vores borgere, der betyder, at et fagområde vil opleve et stort behov for flere medarbejdere det kan være på baggrund af et stort generationsskifte eller det kan være pga. strukturelle ændringer som fx national opnormering eller ændringer i uddannelsesverdenen som påvirker vores muligheder for at rekruttere og/eller fastholde på et givent fagområde.

Fokus for handleplanerne udvælges efter en fælles drøftelse mellem Hovedudvalget og Koncernchefgruppen. Drøftelsen vil typisk ligge i Q3, da flere af vores datakilder som fx KRL tal på det personalemæssige område opdateres i Q2. Handleplanerne følger kalenderåret. Når handleplanerne udarbejdes inddrages relevante MED-udvalg, og indholdet i handleplanen tager udgangspunkt i emnerne i den overordnede strategi, men der kan suppleres med yderligere emner, hvis det er relevant. Hvis elementer fra en handleplan indebærer behov for politisk godkendelse, vil disse dele af handleplanen blive lagt op til relevante politiske udvalg.

I forbindelse med opdatering af handleplanerne vil afsnittet "Status på organisationen i dag" samt "Vision for området", der bl.a. indeholder succeskriterierne for den kommende toårige periode ligeledes blive opdateret, således at de afspejler den kommende periode.

Da strategien også udgør kommunens overordnede uddannelsesstrategi, er der et særligt fokus på uddannelse. Vi finder det hensigtsmæssigt at koble vores uddannelsesstrategi til en bredere strategi om rekruttering og fastholdelse, fordi vi mener, der er store synergier imellem områderne. Uddannelsesaspektet er vigtigt, fordi vi mangler medarbejdere på de store velfærdsområder, og vi har derfor behov for både at arbejde med at sikre, at vi får sat vores gode medarbejdere bedst muligt i spil fx ved at arbejde på at planlægge vores tid bedre, at nedbringe sygefravær, at undersøge om nogle medarbejdere vil op i tid, og at se på hvordan velfærdsteknologi kan aflaste os i nogle arbejds-gange. Men det betyder også, at vi har brug for at tiltrække nye medarbejdere ved fx at have et tæt samarbejde med vores Jobcenter om omskoling, at blive bedre til at målrette vores rekrutteringsindsatser og i det hele taget at blive bedre til at fortælle om vores attraktive arbejdsplads.

Der er i KKR Hovedstaden i sommeren 2021 lavet aftaler om, at hovedstadskommunerne alle har fokus på uddannelsesområdet ved netop at udarbejde lokale uddannelsesstrategier for at imødekomme de store udfordringer med rekruttering til velfærdsområderne. Medio 2021 melder 80% af hovedstadskommunerne om udfordringer med at rekruttere kvalificerede pædagoger, 60% melder om udfordringer med at rekruttere kvalificerede lærere og kun 2 ud af 3 ledige stillinger som sygeplejerske bliver besat med en kvalificeret ansøger .

Det anbefales, at uddannelsesstrategierne bl.a. tager stilling til:

- Uddannelse og opkvalificering af praktikvejledere
- Grundig og systematisk onboarding af nye medarbejdere (herunder mentorordninger)
- Ledelsesopmærksomhed på elever og studerende (uddannelsesforpligtelsen)
- Kvalitet i uddannelser både på skolen og i praktikken (herunder et tilstrækkeligt antal undervisningstimer)

Dele af ovenstående er integreret direkte i strategien, imens andre dele vil blive igangsat på velfærdsområderne i forbindelse med handleplanerne.

Der igangsættes fire handleplaner til at starte med omhandlende:

- Indsatser på ældre-/omsorgsområdet
- Indsatser på dagtilbud
- Indsatser på skoler
- Tværgående indsatser



Vision for området 2022 - 2023

Ser vi på overenskomstgrupper (jf. Løn og Personale i tal 2020 – 2021, afsnit 5.2) kombineret med antal personer (ansatte) i faggruppen er det tydeligt, at der blandt ikke faglærte ansatte ved rengøring mv. (25 % og en gruppe på 172 ansatte), socialpædagoger og pædagogisk personale på døgninstitutioner m.v. (19,6 % og en gruppe på 153 ansatte), social- og sundhedspersonale (21,2 % og en gruppe på 737 ansatte) samt syge- og sundhedspersonale – basis, KL (22,5 % og en gruppe på 258 personer), samt i nogen grad også i gruppen med pædagogisk personale, forebyggende og dagbehandler området (16 % og en gruppe på 518 ansatte) er relativt høje personaleomsætninger, og det kræver en ledelsesmæssig opmærksomhed – og måske nysgerrighed.

For at blive klogere på, hvilke parametre der betyder mest for de forskellige faggrupper ift. fastholdelse kan der indtages både eksterne analyser, og der kan også arbejdes med fratrædelsesanalyser internt i organisationen (fx i form af anonymiserede spørgeskemaer, der sendes til de medarbejdere, der har opsagt deres stilling).

Rekrutteringsfirmaet Ofir har ultimo 2021 lavet "SOSU og Sygeplejerske Analysen 2021", hvor firmaet konkluderer, at blandt SOSU'er overvejer 44 % at forlade SOSU faget mindst én gang om måneden. 13 % overvejer det på daglig basis. Den primære motivation for at forlade faget er at få et mindre stressende arbejde. På sygeplejeområdet tegner sig et lignende billede. Her overvejer 68% af sygeplejerskerne månedligt at forlade faget, og den primære motivation her er at få en bedre løn samt et mindre stressende arbejde. Analysen er baseret på svar fra ca. 500 danske respondenter, der arbejder indenfor SOSU-området samt ca. 300 danske respondenter indenfor sygeplejefaget, og besvarelsene er indhentet i august 2021.¹

Kobler vi denne data med vores viden om, at bl.a. Danske Professionshøjskoler peger på, at vi i 2030 i Danmark vil mangle mere end 35.000 pædagoger, lærere, sygeplejersker og socialrådgivere,² så er der et godt grundlag for at pege på, at vi som kommune skal lave en særlig indsats på henholdsvis det pædagogiske/lærerfaglige område og på social- og sundhedsområdet. Fuldstændig jf. drøftelserne i KKR i juni 2021 peger analyserne fra Danske Professionshøjskoler med alt tydelighed på, at det samlede rekrutteringsgrundlag for optag på uddannelser til pædagog, lærer, sygeplejerske og socialrådgiver bliver mindre med de faldende ungdomsårgange i de kommende år, og samtidig dokumenterer analyserne, at der desværre også på flere af uddannelserne igennem en årrække er set et fald i antallet af kvalificerede 1. prioritetsansøgere på uddannelserne.³

Udfordringen er helt sammenlignelig på SOSU området, hvor KL og Momentum peger på, at der årligt skal uddannes omkring 3.000 flere SOSU-elever, hvis det alene skal løse plejeudfordringen, som det stigende antal ældre giver. Faktisk peger analysen på, at der i 2045 vil være brug for omkring 50.000 ekstra SOSU-hjælpere og assistenter, hvis man skal matche antallet af +80-årige, der forventes at stige fra små 300.000 i 2020 til næsten det dobbelte i 2045.⁴

Udvikling i befolkningen

Ser vi på befolkningsprognosen for kommunen, fremgår det, at kommunens folketal generelt er stigende – fra 1. januar 2020 til 1. januar 2021 steg folketallet med 400 personer. Forventningen er, at der i den kommende årrække vil ske en stigning både blandt de ældre borgere (fra 65 årige og opefter, på sigt stiger særligt de ældste aldersgrupper betydeligt), men også blandt de små børn (primært i aldersgruppen 0 – 5 årige). En naturlig følge heraf er, at der vil være endnu større behov for personale på ældreområdet og i daginstitutionerne.

¹ Ofir, lokaliseret december 2021 på: <https://videncenter.ofir.dk/artikler/sosu-og-sygeplejerske-analysen-2021/>

² Danske Professionshøjskoler, lokaliseret november 2021 på: <https://xn--danskeprofessionshjskoler-xtc.dk/analyser-og-fakta/mangel-paa-velfaerdsuddannede/>

³ <https://xn--danskeprofessionshjskoler-xtc.dk/faerre-vil-vaere-laerer-paedagog-sygeplejerske-og-socialraadgiver-og-der-bliver-brug-for-flere/>

⁴ KL, lokaliseret december 2021 på: <https://www.kl.dk/nyheder/momentum/2020/2020-18/behov-for-markant-flere-elever-paa-sosu-uddannelser-for-at-klare-aeldreboomtet/>

Nedenstående tabel kommer fra Notat om Befolkningsprognose 2021 – 2032 behandlet på Økonomiudvalgsmøde den 20. maj 2021.⁵

Udviklingen i folketallet i den nye prognose 2021-2032 - Tal pr. 1. januar i året

	0-5 årige	6-16 årige	17-28 årige	29-64 årige	65-79 årige	80-84 årige	85-99 årige	I alt/vækst	Heraf boligprogram	Øvrige forhold
2021	3.401	7.905	9.038	25.105	8.054	1.442	1.674	56.619		
2022	89	44	1.199	303	207	28	-51	1.820	1.439	381
2023	52	-18	-32	165	145	74	-9	377	-87	464
2024	84	-49	248	207	124	88	6	708	211	497
2025	88	-96	187	227	69	113	11	599	84	515
2026	113	-41	-17	343	39	164	27	627	84	543
2027	138	-33	-48	367	-12	219	19	650	84	566
2028	173	-36	-1	297	28	151	68	680	84	596
2029	186	54	-54	271	122	48	82	708	84	624
2030	194	35	-89	291	177	13	109	731	84	647
2031	187	67	-124	309	202	-40	147	748	84	664
2032	170	153	-78	144	284	-84	178	766	84	682
Ændring i perioden	1.474	81	1.189	2.923	1.385	775	588	8.415	2.235	6.180
Antal 1. jan. 2032	4.875	7.986	10.227	28.028	9.439	2.217	2.262	65.034		

De røde felter angiver årlig fald i aldersgruppen - alt andet angiver stigning

Øvrige forhold dækker over fødsler, dødsfald, samt til- og fraflytning mellem LTK og andre kommuner/udlandet.

I 2022 nedrives 185 midlertidige studieboliger på DTU, og der bygges 71 nye boliger i kommunen. De 114 færre boliger i 2022 medfører et fald i folketallet på 87 borgere i 2023

Som vi skriver i vores Leder- og Medarbejdergrundlag, så er vores udgangspunkt, at vi trives i arbejdet, når vi lykkes med opgaven – når vi møder borgere og erhvervsliv med høj faglighed og professionalisme og løser opgaven, med kvalitet, til tiden!

Derfor er visionen for at arbejde med rekruttering, fastholdelse og uddannelse også, at det kan være med til at sikre en arbejdsplads, hvor både ledere og medarbejdere har et særligt fokus på trivsel og på det at bidrage til at skabe et godt arbejdsmiljø for sig selv og hinanden. Det handler fx om, at vi tager ansvar for at udvikle vores faglighed og bringer kompetencer og viden i spil. Det handler også om, at vi er gode til at se helhedsperspektiver og samarbejde – også ud over eget område. Og så handler det ikke mindst om, at vi "spiller hinanden gode" og sammen skaber kommunens omdømme!

⁵ Referat fra Økonomiudvalgsmøde findes her: <https://dagsordener.ltk.dk/vis?id=28ec654c-b0c3-46ca-b75d-a0f4fbdclab9>

Vores helt overordnede vision er, at vi i de kommende år oplever, at vi kan rekruttere og fastholde den fornødne arbejdskraft til at sikre fortsat god service til vores borgere. For at gøre vores vision målbar, arbejder vi ud fra følgende succeskriterier for perioden 2022 - 2023, som løbende kan give os en pejling på, om vi er på rette vej:

- Vi ønsker en samlet personaleomsætning, der ikke overstiger 16% (med plads til underliggende forskelle på de forskellige fagområder)
- Vi ønsker et samlet sygefravær, der ikke overstiger landsgennemsnittet set i et 12 måneders perspektiv (med plads til underliggende forskelle på de forskellige fagområder)
- Vi ønsker, at den sociale kapital i organisationen vurderes til at være "god" eller "rigtig god" i vores trivselsmålinger
- Vi ønsker, at mindst 80 % af vores medarbejdere er enige eller helt enige i, at de har mulighed for at udvikle sig løbende fx gennem arbejdsopgaver, uddannelse, øget ansvar m.v.

Herunder findes uddybende afsnit om de områder, hvor der er særligt fokus jf. succeskriterierne.

Status på organisationen i dag

Vi har valgt en databaseret tilgang til vores strategi, derfor følger en lille status på nogle af de områder, vi ønsker at arbejde med i de kommende år. Afsnittene herunder understøtter vores valg af vision og underliggende indikatorer.

Personaleomsætning

Det er godt, at der er en vis personaleomsætning på arbejdspladsen, for så sikrer man en løbende udskiftning med nye uddannelsesmæssige baggrunde, nye perspektiver og ofte yngre kolleger der løbende kommer ind på arbejdspladsen. Er personaleomsætningen meget høj, skal man som arbejdsplads forvente, at det kan være en omkostningstung affære pga. mange ressourcer til både selve rekrutteringsprocessen (stillingsopslag, screening af kandidater, samtaler, eventuelt test) og ikke mindst i forbindelse med oplæring af en ny kollega (både regulere kurser/certificeringer men i høj grad også ift. Sidemandsoplæring).

Der er både nogle faggrupper, hvor der er en meget enkel og naturlig forklaring på en høj personaleomsætning; et godt eksempel er pædagogmedhjælper og pædagogiske assistenter, hvor personaleomsætningen hos os fra marts 2020 til marts 2021 jf. "Løn og Personale i tal 2020-20"⁶ har været på 37,4 % (størrelsesmæssigt udgør gruppen 243 ansatte). Dette skyldes bl.a. mange unge, der har job som pædagogmedhjælper i fx 1 år, inden de skal studere. Det opleves ikke umiddelbart som en udfordring på fagområdet.

Der er dog også faggrupper, hvor forklaringen ikke kan gives helt så enkelt, men hvor vi alligevel ser en tendens på tværs af kommuner, hvor personaleomsætningen er høj. Her bør vi være nysgerrige på, om der kan arbejdes på personaleomsætningen så den kan nedbringes bare i mindre omfang.

Samlet set er der i 2021 en personaleomsætning på 17,8 % på tværs af organisationen, og der ses en faldende tendens ift. 2020, hvor personaleomsætningen samlet set var på 19,2 %.

Jf. nedenstående data fra Løn og Personale i tal 2020 – 2021 ser vi, at der i de tre centre med de store velfærdsområder er en personaleomsætning på mellem 17 og 18 % fra marts 2020 til marts 2021.

Personaleomsætning på de store velfærdsområder fra marts 2020 til marts 2021

Organisationsniveau	Antal personer	Afgang	Tilgang	Antal personer pr. marts 2021
Center for Social Indsats	402	14,4 %	17,7 %	416
Center for Sundhed og Omsorg	1.195	22,0 %	17,9 %	1.146
Center for Uddannelse og Pædagogik	1.529	17,8 %	17,2 %	1.521
I alt LTK	3.825	17,8 %	17,1 %	3.798

Kilde: Løn og Personale i tal 2020-2021

⁶ Løn og Personale i tal 2020 – 2021 (<https://intra.ltk.dk/documents/479>)

Aldersfordeling

Det er også interessant at se på aldersfordelingen indenfor faggrupper i organisationen, for at kunne arbejde mere proaktivt med at sikre, at vi som arbejdsplads er forberedte på eventuelle kommende større generationsskifter, der kan kræve særlige indsatser.

Jf. nedenstående tabel fra Løn og Personale i tal 2020 – 2021 fremgår det, at vi har to ret store grupper af ansatte fordelt på de 40 – 49-årige og de 50 – 59-årige. Begge grupper må forventes at have en længere årrække tilbage på arbejdsmarkedet, og det giver således ikke overordnet set anledning til særlige handlinger.

Aldersfordeling – månedslønnede, marts 2021

	2020	2021	Ændring	Ændring i %
Gennemsnitsalder	46	46	0	0 %
Personer under 20	44	39	-5	-11,4 %
Personer 20 – 29	506	537	31	6,1 %
Personer 30 – 39	761	756	-5	0,7 %
Personer 40 – 49	1.003	993	-10	-1 %
Personer 50 – 59	1.137	1.139	2	0,2 %
Personer 60 – 69	591	579	-12	-2 %
Personer 70 – 74	15	18	3	20 %
Personer over 75	4	2	-2	-50 %
I alt	4.061	4.063	2	

Dette bliver også bekræftet, når man ser på gennemsnitsalderen set på faggrupper (overenskomstområder). De 10 grupper hvor vi har mest personale ansat har alle en gennemsnitsalder på under 50 år. ⁷

Det er naturligvis en løbende opgave at holde øje med udviklingen indenfor de forskellige faggrupper, således at vi som arbejdsplads kan være proaktive ift. fx store årgange der indenfor få år vil være på vej på pension. Der kan naturligvis også lokalt på en given arbejdsplads være behov for at fokusere på emnet.

Sygefravær

Hos os er sygefravær et fælles anliggende, idet højt sygefravær berører såvel den enkelte ansatte som arbejdspladsen som helhed. Sygefravær kan påvirke relationer og trivsel på arbejdspladsen, samt kvalitet og værdi i opgaveløsningen. Derfor arbejder alle kommunens arbejdspladser løbende med sygefravær, og det anses som en væsentlig ledelsesopgave at håndtere sygefraværet.

Det samlede sygefravær pr. årsværk i kommunen var i 2020 på 12,33 sygefraværsdage pr. årsværk jf. nedenstående tabel. Som det ses i tabellen er der en faldende tendens i kommunen, når vi ser på 2016 til 2020. Det fremgår også af tabellen, at kommunen i 2020 ligger en lille smule lavere end omegnskommunerne og i regionen, men en lille smule højere end landsgennemsnittet. Der er dog kun tale om meget små nuancer i tallene.

⁷ Kilde: Løn og Personale i tal 2020-2021, tabel 3.1

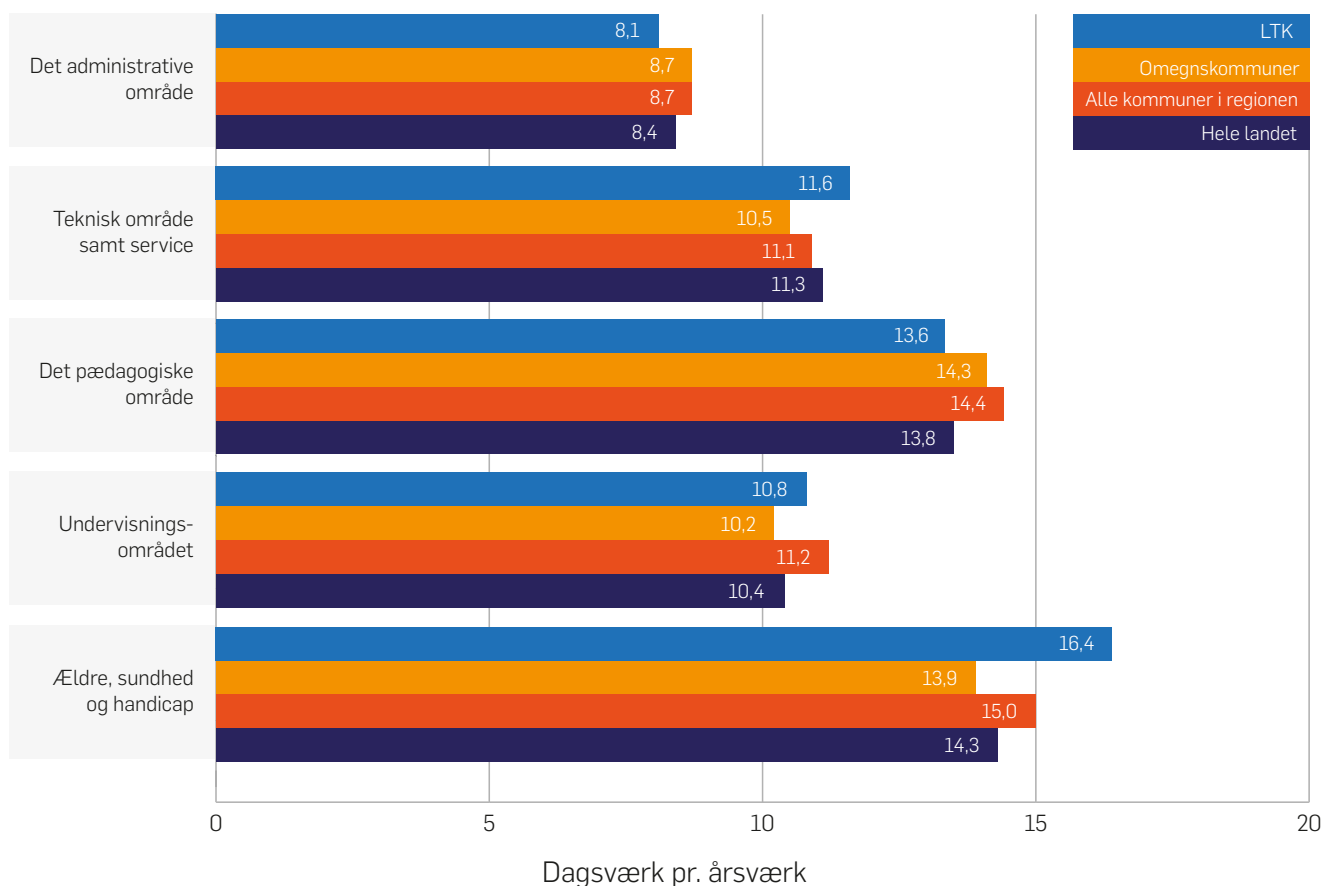
Udvikling i sygefravær

Sygefravær i dagsværk og procent. Pr. årsværk	2020		2019		2018		2017		2016	
	Dagsværk	Fraværs %	Dagsværk	Fraværs %	Dagsværk	Fraværs %	Dagsværk	Fraværs %	Dagsværk	Fraværs %
LTK	12,33	5,38 %	12,66	5,58 %	12,68	5,59 %	12,49	5,50 %	13,11	5,75 %
Omegnskommuner	12,56	5,48 %	12,19	5,37 %	11,93	5,26 %	12,06	5,31 %	12,34	5,41 %
Alle kommuner i regionen	12,67	5,53 %	12,52	5,52 %	12,19	5,37 %	11,97	5,27 %	12,39	5,43 %
Alle kommuner i Danmark	12,22	5,34 %	12,12	5,34 %	11,96	5,27 %	11,67	5,14 %	12,00	5,26 %

Kilde: Løn og Personale i tal 2020 – 2021, tabel 4

Sygefraværet er fordelt med stor variation på de forskellige fagområder. Ikke overraskende har de borgernære faggrupper et højere sygefravær end de administrative, men ser vi på sammenligning med både omegnskommuner og hele landet, ligger vi på et noget højere fravær på ældre, sundhed og handicap, imens vi faktisk ligger lidt lavere på det pædagogiske område. Der må således forventes at være et potentiale for at arbejde med at nedbringe sygefraværet på særligt ældre, sundhed og handicap områderne.

Graf 3: Sammenligning af sygefravær

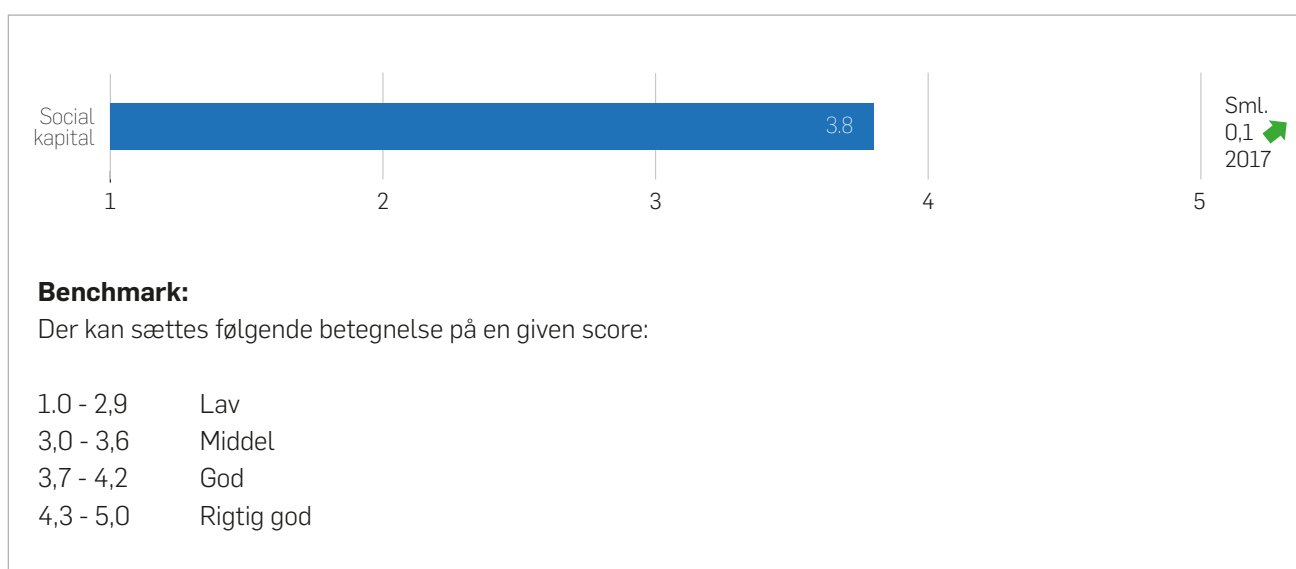


Kilde: KRL. Sygefravær (2020 dagsværk pr. årsværk) opdelt på fagområdet (KL's indeling af overenskomstgrupper)

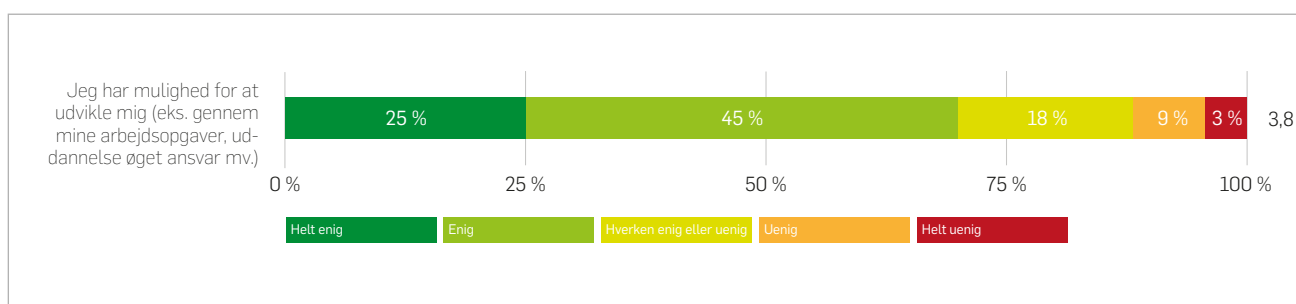
Trivsel og social kapital

I Lyngby-Taarbæk Kommune laves der hvert tredje år en stor tværgående trivselsmåling, som både indeholder en fysisk og en psykisk APV. 12 af spørgsmålene fra spørgerammen udgør tilsammen en "Social kapital" måling. Arbejdspladsens sociale kapital fortæller os noget om, hvordan ledelse og medarbejdere i fællesskab kan løse arbejdspladsens kerneopgave. I praksis forudsætter det, at ledelse og medarbejdere kan samarbejde, og at samarbejdet er baseret på en høj grad af tillid og retfærdighed. Forskning viser desuden, at der er en klar sammenhæng mellem social kapital og performance: En høj social kapital har en positiv indflydelse på produktivitet, kvalitet, arbejdsmiljø og sygefravær. Social kapital er derfor en god indikator at følge for at få en måling af, hvordan arbejdspladsen fungerer både ift. trivsel og arbejdsmiljø, men også ift. hvordan medarbejderne yder.

Samlet set viste trivselsmålingen i 2020 en social kapital på 3,8 i kommunen (med en lille stigning fra 2017, hvor resultatet var 3,7). Det placerer os som organisation i kategorien "God", som går fra 3,7 til 4,2.



Nedenfor ses endnu et spørgsmål fra trivselsmålingen, nemlig spørgsmålet om, hvorvidt man har mulighed for at udvikle sig på arbejdspladsen. Her scores samlet set 3,8 på en 5-punkts tilfredshedsskala, og det fremgår at 12% er uenige eller helt uenige i udsagnet. Her er der således også et potentiale for at arbejde med vores arbejdsplads.



Firmaet AS3 har i 2019 og 2020 gennemført en undersøgelse af danskernes jobmæssige mobilitet, herunder hvad der er af årsager til at vi skifter jobs. Denne undersøgelse er blandt andet inddraget i drøftelsen på det fælles møde mellem Økonomiudvalget og Hovedudvalget i første halvår 2021. Undersøgelsen peger på, at top tre årsager til fremtidige eksterne jobskifter i den offentlige sektor er:

- Ønske om at udvikle personlige og faglige kompetencer (32 %)
- Oplevelse af dårlig ledelse (31 %)
- Løn (29 %)

Det kan i øvrigt bemærkes at det er samme tre parametre i den private sektor, dog med ledelse øverst, løn som nummer to og ønsker til udvikling som nummer tre.

I undersøgelsen er der også spurgt til dem, der har foretaget eksterne jobskifte, og indenfor den offentlige sektor er der følgende årsager til jobskiftet i top tre:

- Oplevelse af dårlig ledelse (31 %)
- Ønske om at udvikle personlige og faglige kompetencer (27 %)
- Ønske om at skifte karrierespor (fx ny branche eller fag) (20 %)

Undersøgelsen bekræfter således, at både ledelse og kompetenceudvikling bør være i fokus, hvis vi gerne vil fastholde dygtige medarbejdere i vores organisation.

Fokusområder for at arbejde med den attraktive arbejdsplads

Herunder følger en beskrivelse af de områder, som det forventes at give særligt god effekt at arbejde med i de underliggende handleplaner for strategien. Hver handleplan vil således tale ind i et antal af de underliggende temaer – og være målrettet en (eller flere) udvalgte grupper af medarbejdere.

Pre- og onboarding

Mange undersøgelser viser tydeligt, at den første tid på en ny arbejdsplads er utrolig vigtig, for at medarbejdere falder til, trives og føler, at der er mening med deres arbejde. Fx svarer 55% af kandidaterne i Ballisagers kandidatanalyse fra 2019, at en af de tre vigtigste parametre for at falde godt til, handler om at skabe sociale relationer, imens 34% af kandidaterne svarer, at der skal ligge et introduktionsprogram for minimum de første to uger.⁸ Tankerne omkring god onboarding er bygget ind i som et selvstændigt trin i vores rekrutteringsproces – "Rekrutteringstrappen" – som findes på intranettet.⁹ Her lægger kommunen vægt på, at alle arbejdspladser bruger tid på fx at få bestilt de rette møbler, IT-udstyr, adgange osv. til den nye medarbejder inden han/hun starter, at der bliver lavet introprogram, som også gerne udsendes på forhånd, at man vurderer om det giver mening at anvende en mentor, og at sikre at den nye medarbejder inviteres til 4, 8 og 12 ugers samtaler med sin nærmeste leder.

På de forskellige fagområder kan der være mange forskellige tiltag at overveje som en del af pre- og onboarding. Det kan fx handle om materiale, der kan udsendes inden første dag, invitation til at komme på besøg og møde nærmeste kolleger inden første dag eller strukturerede oplæringsforløb i de første uger af ansættelsen.

Kompetenceudvikling

I Lyngby-Taarbæk Kommune tror vi som kommune på, at alle ansatte løbende skal kompetenceudvikles. Vores læringsprincip skal sikre løbende udvikling og opdatering af alle ansatte og det bygger på 70 – 20 – 10 princippet, som blev udformet af Morgan McCall¹⁰ for mere end 30 år siden.

70 – 20 – 10 princippet handler grundlæggende om, at:

- 70 % af læringen kommer fra daglige opgaver og udfordringer – altså gennem "on-the-job-training". Der er helt unikke muligheder for at lære, når man sidder med en konkret problematik "i hænderne", og man skal finde gode løsninger for borgeren med det samme!
- 20 % af læringen kommer fra kolleger og chef fx via videndeling og sparring. Det kan både være mere formaliseret som erfaringsudveksling, refleksion og fordybelse (fx faciliteret i netværk), men det kan også være helt uformel sparring med kollegerne om en bestemt type opgave
- 10 % af læringen kommer fra kurser eller anden formel træning som fx kurser (interne eller eksterne), seminarer, uddannelser eller temamøder

⁸ Ballisagers Kandidatanalyse 2019: <https://ballisager.com/wp-content/uploads/2019/05/Kandidatanalysen-2019.pdf>

⁹ Rekrutteringstrappen: <https://intra.ltk.dk/documents/493>

¹⁰ Se fx Learningbank lokaliseret december 2021: <https://www.learningbank.io/da/blog/laering-traening/brug-702010-modellen-til-at-optimize-re-jeres-traening/>

Det er vigtigt, at alle tre former for kompetenceudvikling og læring har mulighed for at fylde i hverdagen – ellers bliver den nye viden ikke forankret, og vi får dermed ikke glæde af den; hverken som individer eller som organisation. Særligt ift. den formelle uddannelse/træning er det vigtigt, at vi som organisation sikrer, at de gode pointer fra kurser og uddannelser også kan implementeres i vores hverdag i Lyngby-Taarbæk Kommune. Derfor opfordrer vi alle til at kombinere 70 – 20 – 10 principperne, og til at tænke på før (hvilket mål er der med den specifikke træning/uddannelse; hvad skal den konkret bruges til) – under (hvor/hvordan får medarbejderen den træning/uddannelse som er aftalt) og efter (hvordan får medarbejderen lov til at anvende det lærte, så både den enkelte og organisationen får glæde af den nye viden).

Talentudvikling

Fordi vi som kommune er en stor arbejdsplads med mange forskellige opgaver, har vi en unik mulighed for at tænke i talentudvikling. Talentudvikling kan fx handle om:

- At man tydeliggør en mulig karrierevej indenfor et bestemt fagområde; fx at man strategisk sikrer efteruddannelse (via opgaver eller kurser) så medarbejdere kan gå fra en "junior" til en "senior" rolle indenfor fagområdet
- At man som chef/leder udpeger en efterfølger ("efterfølgerplanlægning") og strategisk arbejder med at klæde ham/hende på til at kunne varetage chef/lederopgaver – dette kan også være relevant i andre nøglefunktioner (som ikke indebærer ledelse)
- At vi på tværs af organisationen er gode til at hjælpe vores medarbejdere videre – også ud af egen afdeling/ eget fagområde, hvis det giver mening for at fastholde og udvikle dem i vores organisation ("intern mobilitet")

Praktikanter, studerende og elever

Praktikanter, studerende og elever er en vigtig del af kommunens rekrutteringsgrundlag, og det er også derfor afgørende, at der støttes godt op om dem i deres tid i kommunen. Også her er det vigtigt at tænke i god onboarding og vejledning af god kvalitet, med fast afsat tid hos den medarbejder der har funktionen (her er der på de forskellige fagområder lidt forskellige aftaler, noget er overenskomstbestemt og andet kan være aftalt i lokalaftaler).

En god vej til at gøre opmærksom på os selv som arbejdsplads er at skabe stærke samarbejder med de nærliggende uddannelsesinstitutioner. Det kan blandt andet gøres ved at være tydelige på diverse uddannelses- og erhvervsmesser, men det kan også gøres ved at være mere synlig ift. Fx at deltage med forskellige cases (konkrete problemstillinger fra vores hverdag), som studerende som del i deres uddannelse kan byde ind på at løse. Nogle uddannelsesinstitutioner arbejder meget strategisk med "case competitions", hvor forskellige arbejdspladser byder ind med opgaver indenfor forskellige fagfelter. De studerende kommer i grupper med løsningsforslag – og arbejdspladserne er med til at kåre en vinder. De studerende får indblik i hverdagen og opgaverne på den givne arbejdsplads, og de skaber sig et netværk, som de kan bruge videre i deres fremtidige karriere.

Ledelse

I en organisation som vores har vi mange forskellige ledelsesopgaver på tværs af fagområder og ledelseslag. Ledelseskommisionen kom i 2018 med en rapport med 28 anbefalinger på baggrund af deres store arbejde, der havde til formål at understøtte bedre ledelse i den offentlige sektor. Anbefalingerne er samlet indenfor forskellige temaer, og de handler bl.a. om at ledere skal:

- Sætte retning
- Sætte holdet
- Udvikle sig

Derudover er der fokus på, at det er væsentligt med tillid og anerkendelse både imellem ledelseslag (helt fra politikere i top til medarbejderne ude tættest på borgerne), at borgeren skal blive i fokus også i ledelsesopgaverne og ikke mindst, at det er vigtigt at være klare og tydelige omkring hvilke ledelseslag, der udfører hvilke opgaver, så man ikke spænder ben for hinanden .

Temaerne fra Ledelseskommisionen er temaer, der går igen i fx uddannelser som diplom i ledelses, som tilbydes alle ledere med personaleansvar i organisationen, samt i masteruddannelsen Master of Public Governance, som tilbydes alle centerchefer (begge dele betales af en central pulje). Temaerne er fra 2021 også indarbejdet i de fire årlige møder i Lederkredsen, hvor alle kommunens ledere på niveau 1 (direktører), 2 (centerchefer), 3 (chefer i direkte reference til en centerchef) og delvist 4 (decentrale ledere med personaleansvar for 15 medarbejdere eller derover – dog inklusiv alle ledere af dagtilbud) deltager. Her er der fx i 2021 arbejdet fokuseret på, at alle har beskrevet egne ledelsesgrundlag, som de også har givet hinanden feedback på.

Ledelse skal trænes, og der vil derfor til stadighed være behov for, at der både fælles på tværs af organisationen men også lokalt prioriteres tid og økonomi til at udvikle organisationens ledere.

Vilkår

På forskellige fagområder kan der være forskellige vilkår, som det kan være interessant at arbejde med. Som eksempler kan nævnes muligheden for at arbejde med en aktiv seniorpolitik, med beskæftigelsesgraden på det pædagogiske område, med løn, organisering af arbejdstiden eller med muligheden for at arbejde fleksibelt ift. Hjemmearbejde på det administrative område.

Arbejdet med vilkår er forankret i handleplanerne, da det som udgangspunkt vil knytte an til et afgrænset fagområde.

Opsamling på fratrædelser

Det er vigtigt for os som arbejdsplads, at der løbende bliver samlet godt op på fratrædelser, særligt i situationer hvor vi ser en tendens i et fagområde, for der kan være god læring for organisationen gemt her. I dag opfordres alle nærmeste ledere til at invitere medarbejdere, der siger op, til en fratrædelsessamtale. Men data indsamles og bearbejdes ikke konsekvent fra samtalerne. Der kan både være behov for, at man som leder er nysgerrig et niveau længere ned i hierarkiet (fx at en centerchef er nysgerrig ift. afdelingscheferes opsigelser), men der kan også være behov for at igangsætte mere struktureret indsamling af data (anonymt) på tværs af organisationen for at kunne pege på eventuelle tværgående tendenser.

Effekt - indikatorer for at vi er på rette vej

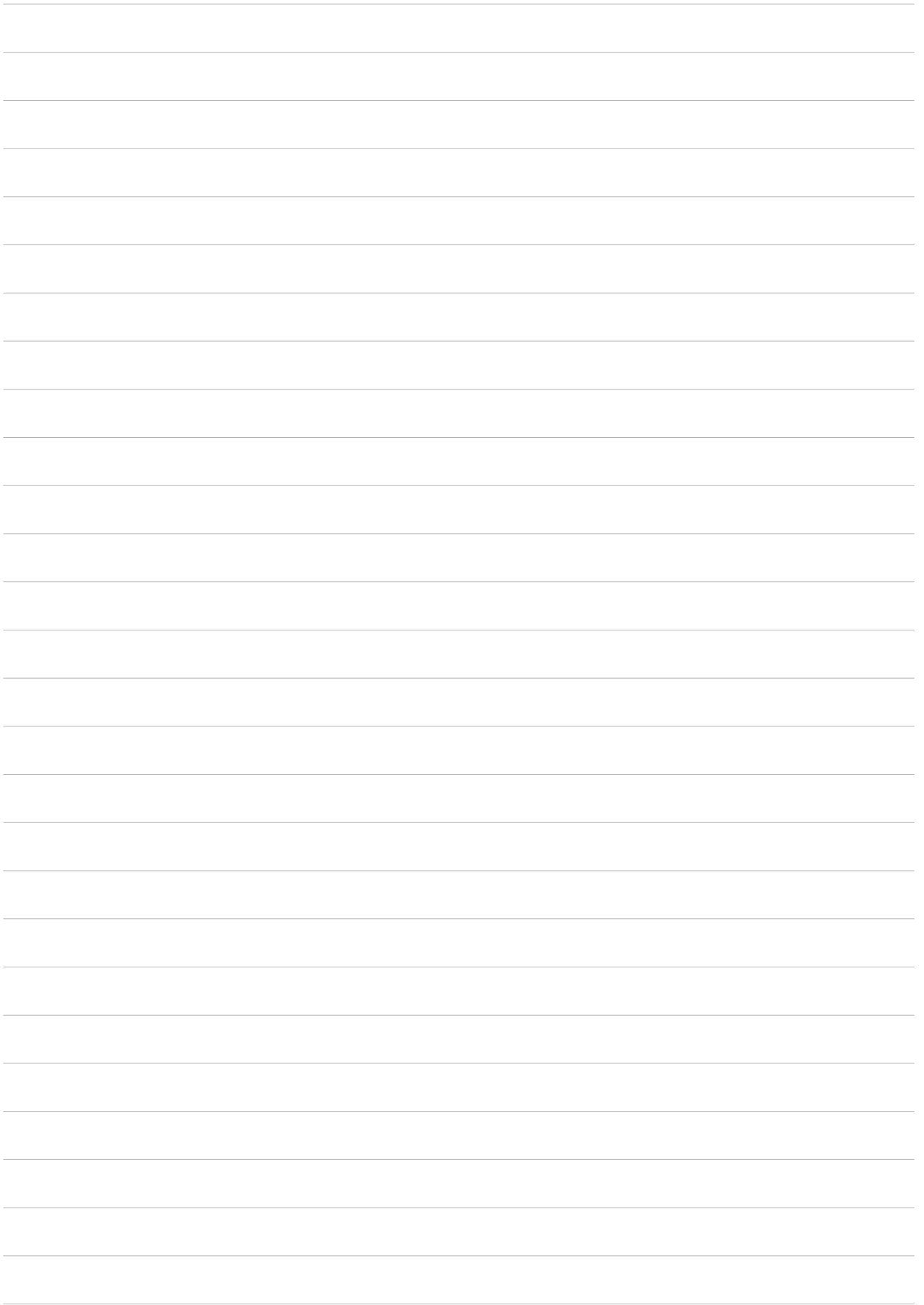
For at vide om vi som organisation er på rette vej ift. de overordnede succeskriterier på s. 5 vil der løbende blive fulgt op på følgende underliggende indikatorer. Der kan komme flere indikatorer til undervejs i arbejdet med strategien og de underliggende handleplaner.

- Antal stillinger som skal i genopslag
- Personaleomsætning på udvalgte fagområder
- Antal kandidater til hver stilling
- Social kapital i vores trivselsmålinger
- Medarbejdernes oplevelse af at kunne udvikle sig på arbejdspladsen i vores trivselsmålinger

Opfølgning og evaluering

Vores fælles strategi er forankret i både Hovedudvalget og i Koncernchefgruppen. Derfor vil der årligt blive fulgt op på begge steder med drøftelser af, hvordan det går med vores organisation indenfor de aktuelle områder.

På de fagområder hvor der er igangsat handleplaner vil der også med fordel kunne arbejdes med de aktuelle MED udvalg undervejs for løbende at tage en status på, hvordan de igangsatte tiltag virker.





LYNGBY-TAARBÆK
KOMMUNE

Center for
Kultur, IT, Politik og Organisation

Toftebæksvej 12
2800 Kgs. Lyngby

45 97 30 00
kulturitpolitikorganisation@ltk.dk
www.ltk.dk