



Allerød
Kommune

OPGAVEUDVALG OM FASTHOLDELSE OG REKRUTTERING AF VELFÆRDSMEDARBEJDERE

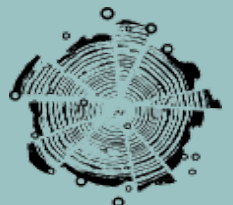


Samlede anbefalinger:

Kommunens arbejde med initiativer til at afbøde og mindske konsekvenserne af fastholdelses- og rekrutteringsudfordringerne indeholder 9 konkrete anbefalinger til byrådet i Allerød Kommune.

Tæt på hinanden
Tæt på naturen

Vision2031



Opgaveudvalget for fastholdelse og rekruttering efterår 2023

Allerød Kommune står, som resten af landet, over for en massiv udfordring i de kommende år med rekruttering og fastholdelse af velfærdsmedarbejdere. Små årgange, der skal ind på arbejdsmarkedet og store, som forlader det. Dette sammenholdt med færre ansøgere til de kompetencegivende uddannelser, og flere borgere med behov for pasning, pleje og omsorg, gør blot udfordringerne endnu større og løsninger mere presserende.

Der er lavet masser af undersøgelser og produceret mange strategier inden for området de seneste år. Mange af dem peger på gode og relevante mulige løsninger, men ingen af dem tager højde for Allerød konteksten.

For at opretholde kvaliteten i kernevelfærden, fastholde vores dygtige medarbejdere og trække andre til, er vi i Allerød Kommune nødt til at finde ud af, hvordan vi gør det bedst. Derfor besluttede byrådet i efteråret 2022 at fokusere på denne opgave. At nedsætte et opgaveudvalg til at se på opgaven har betydet, at vi har haft de bedste og mest relevante kompetencer repræsenteret i arbejdet, og har kunne trække på al den viden, som allerede er derude, og de oplevelser og den virkelighed, som er her i kommunen. Vi har haft en proces, hvor nationale tendenser og lokale oplevelser har tegnet et billede af udfordringernes omfang. Ideer og faglig viden er bragt i spil i drøftelser omkring løsningsmuligheder. En proces, hvor Allerød Kommunes Hovedudvalg og samtlige medarbejderudvalg har været helt tæt på, og løbende givet input, retning og inspiration til arbejdet.

Opgaveudvalgets anbefalinger til byrådet i Allerød Kommune, er opbygget omkring fakta, diskussioner, input og viden, som er drøftet, vurderet og prioriteret. Anbefalingerne er opgaveudvalgets samlede bud på, hvad der kan være med til at afbøde eller mindske de udfordringer, vi ser ind i.

Jeg håber, at I vil tage godt i mod opgaveudvalgets samlede anbefalinger.

God læselyst!

Anders Damm-Frydenberg
Formand for opgaveudvalget



Indhold

Sammenfatning	3
De 9 anbefalinger	4
Opgaveudvalgets arbejde	5
Afgrensning og aktive fravalg.....	7
Fastholdelses- og rekrutteringsindsatser	8
Anbefaling 1-4.....	8
Styrket faglighed.....	8
Anbefaling 5 & 6.....	11
Fleksibilitet og indflydelse	11
Anbefaling 7 & 8	13
Når Allerød ansætter	13
Anbefaling 9.....	15
Kommunikation	15
Udfordringer i forhold til fastholdelse og rekruttering 16	
Den brændende platform.....	17
Udfordringerne i Allerød Kommune	18
Høj personaleomsætning	19
Faldende rekrutteringsgrundlag.....	20
Hvad betyder udfordringerne konkret på områderne med pædagoger samt social- & sundhedsassistenter og - hjælpere?	21
Opgaveudvalgets sammensætning	23
Referencer	24
Bilagsliste.....	26

Sammenfatning

§ 17, stk. 4 opgaveudvalget om fastholdelse og rekruttering i Allerød Kommune, peger på ni konkrete anbefalinger, som udspringer af 4 overordnede temaer. Anbefalingerne er udarbejdet af et opgaveudvalg bestående af både repræsentanter fra uddannelsesinstitutioner, forskellige faglige organisationer, lokale større virksomheder samt eksperter og byrådsmedlemmer, alle med særligt indblik i fastholdelses- og rekrutteringsudfordringerne.

Formålet med opgaveudvalgets arbejde har været todelt. Først skulle opgaveudvalget afdække fastholdelses- og rekrutteringsudfordringen for velfærdsmedarbejdere i Allerød Kommune, for at kunne målrette de efterfølgende anbefalinger mod de områder og faggrupper, hvor udfordringen og konsekvenserne umiddelbart synes størst. Herefter skulle opgaveudvalget komme med konkrete anbefalinger til at mindske eller afbøde de negative konsekvenser af denne udfordring.

Fokus på tre faggrupper

På baggrund af data, generelle landsdækkende tendenser og drøftelser vurderede opgaveudvalget, at udfordringerne ift. fastholdelse og rekruttering, er størst ved hhv. social og sundhedsassistenter, social- og sundhedshjælpere og pædagoger. Dette er ud fra kombinationen af 1) andelen af medarbejdere som forlader Allerød Kommune, 2) fratrædelsesprocenten for faggrupperne, 3) det faldende rekrutteringsgrundlag for disse faggrupper og 4) de vurderede konsekvenser for borgerne og de enkelte arbejdspladser, såfremt der ikke gøres noget (Data og vidensgrundlag præsenteres fra side 16).

Opgaveudvalget anerkender samtidig, at der også ses udfordringer for andre faggrupper, herunder sygeplejesker og lærere, men konsekvenserne i praksis knyttet til disse fagområder, vurderes ikke ligeså presserende.

Konsekvenserne hvis ikke der gøres noget

Hvis ikke der gøres noget for at mindske eller afbøde konsekvenserne af fastholdelses- og rekrutteringsudfordringerne, vurderes det, at Allerød Kommune inden for de kommende 10 år, vil mangle hvad der svarer til 1-2 uddannede pædagoger pr. daginstitution, ud over de i forvejen vakante stillinger. Tilsvarende vil der mangle hvad der svarer til 5-6 social- og sundhedsassistenter eller -hjælpere på hvert plejecenter og i hjemmeplejen.

I yderste konsekvens kan det betyde, at det ikke er pædagoger og dermed fagligt kvalificerede medarbejdere, som understøtter børnenes udvikling og trivsel i hverdagen.

Pædagoger er uddannede til at sikre børnenes udvikling og trivsel i stimulerende pædagogiske ramme, hvor børns kan færdes i tryghed.

Med færre uddannede pædagoger i institutioner, sfo'er og klubber vil der ikke vil være de fornødne pædagogiske kompetencer og viden til at skabe trygge og udviklende rammer for børn, ligesom det særligt vil udfordre på arbejdet med forebyggende indsatser omkring børn med særlige behov.

På samme måde vil der på ældre og sundhedsområdet være et markant fald i de serviceydelser og den omsorg og pleje, som Allerød Kommune kan tilbyde. Endda i en sådan grad, at det ikke længere er et spørgsmål om hvornår der kan gives pleje og omsorg, men om der er ressourcer til at dække minimumsbehovet.

Anbefalinger som mindsker udfordringerne

Udfordringerne med fastholdelse og rekruttering er komplekse og kan påvirkes af flere faktorer, herunder befolkningssammensætningen, uddannelsesinstitutionernes evne til at tiltrække tilstrækkeligt med studerende og andre samfundsmæssige aspekter. Der foregår løbende initiativer og tiltag til at styrke både fastholdelse og rekruttering, også i Allerød Kommune. Derfor bygger nogle af anbefalingerne videre på allerede eksisterende indsatser, eller videreudvikling af gode ideer, hvor det opleves, at der også vil kunne være en god effekt på andre fagområder.

Anbefalingerne indeholder en række konkrete tiltag, der kan have en positiv indvirkning på fastholdelse og rekruttering i Allerød Kommune. Disse tiltag fokuserer på at styrke medarbejdernes faglige kompetencer, øge fleksibilitet og indflydelse, forbedre rekrutteringsprocessen og styrke kommunikationen.

Selvom de foreslåede anbefalinger har potentiale til at adressere og mindske udfordringerne med fastholdelse og rekruttering i Allerød Kommune, er der ikke nogen garanti for, at de vil løse alle udfordringerne fuldstændigt.

Alligevel kan anbefalingerne hjælpe med at skabe en mere attraktiv arbejdsplads og tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere.

Implementeringen af anbefalingerne vil kræve planlægning, koordinering og opfølgning for at effekten kan vurderes over tid.

De 9 anbefalinger

Anbefalingerne foldes yderligere ud fra side 8.

Tema: Styrket faglighed

1. Etablere et tværgående kompetence-team, som i samarbejde med virksomhederne i organisationen, har fokus på kompetenceudvikling og fastholdelse.
2. Tilbyde alle nuværende og kommende medarbejdere et øget timetal - udover normal arbejdstid - der målrettes kompetenceudvikling, som er relevant for kerneopgaven, fx faglig sparring, netværk, efteruddannelse og faglig fordybelse.
3. Øge ambitionsniveauet i arbejdet med velfærdsteknologi, som kan gøre det fagligt mere attraktivt og udviklende for medarbejderne, kan afhjælpe medarbejderne i hverdagen og potentielt også frigive tid til kerneopgaven.
4. Etablere et fysisk lærings- og simulationsrum til kompetenceudvikling af medarbejdere i ældreplejen, som kan styrke bl.a. patientsikkerheden og øge de faglige kompetencer til gavn for borgerne.

Tema: Flexibilitet og indflydelse

5. Virksomhederne lokalt skal tage aktivt stilling til, hvordan medarbejderne får medindflydelse på arbejdstidens tilrettelæggelse og fleksibilitet i hverdagen.
6. Undersøge muligheden for, at:
 - a) administrative opgaver i højere grad samles - evt. centralt eller på tværs, hvor det giver mening for kerneopgaven.
 - b) overgå til årsnorm i stedet for månedsnorm på dagtilbudsområdet, da det kan være med til at skabe øget fleksibilitet ift. opgørelse af arbejdstiden.
 - c) der arbejdes systematisk med anvendelse af vikarer ex. gennem etablering af et eller flere interne - evt. tværgående, vikarkorps.

Tema: Når Allerød ansætter

7. Oprette en funktion til at varetage fælles modtagelse af medarbejdere (onboarding) og løbende opfølgning på ansættelser og opsigelser.
8. Prioritere ressourcer til at styrke praktikforløb samt samarbejdet med lokale samarbejdspartnere fx uddannelsesinstitutioner og gymnasiet til gavn for fagområderne.

Tema: Kommunikation

9. Opprioritere kommunikationsressourcer og -indsatser således at den samlede kommunikationsindsats i højere grad understøtter fastholdelse og rekruttering.

Opgaveudvalgets arbejde

Opgaveudvalget har arbejdet fra januar 2023 til juni 2023, og processen har været inddelt i 3 faser.

Fase 1:

Afdækning af problemets omfang og potentielle konsekvenser, herunder udpegning af mest relevante faggrupper.

Første fase handlede om at få et overblik over problemets omfang og potentielle konsekvenser. Her blev fremlagt nationale og lokale kvantitative data, suppleret med kvalitative data i form af ledelsesberetninger, befolkningsprognose, medarbejdertilbagemeldinger, APV undersøgelse mm.

Hovedkonklusionerne af første fase var:

- *Demografisk udvikling viser flere børn og ældre.*
- *Allerød Kommune har flere, der forlader arbejdsmarkedet de kommende 10 år.*
- *Personaleomsætningen i Allerød Kommune er højest for medarbejdere på ældre- og sundhedsområdet og derefter på dagtilbudsområdet.*

- *Der er fortsat løbende vakante stillinger på alle områder, men forholdsvis flest vakante stillinger på dagtilbudsområdet og på ældreområdet.*

På baggrund af data, pegede opgaveudvalget på tre faggrupper, som anbefalingerne bør rette sig i mod. Social- og sundhedsassistenter, social- og sundhedshjælpere samt pædagoger. Disse faggrupper er udvalgt, da det er dem, som på baggrund af data, blev vurderet til at stå over for de største fastholdelses- og rekrutteringsudfordringer nu og 10 år frem.

Yderligere pegede opgaveudvalget på tre overordnede temaer, som de efterfølgende fasers arbejde, placerede sig indenfor. Disse tre temaer var:

- *"Fastholdelse",*
- *"Ind i organisationen",*
- *"At blive lidt længere".*

Hovedkonklusionerne i fase 1 er baseret på:

- Befolkningsprognose
- Fremskrivning af udfordringen med udbud og efterspørgsel *(der uddannes ikke nok)*
- APV besvarelser
- HU- og MED-høringssvar
- Analysen "Attraktiv Arbejdsplads" fra 2019
- Generelle tendenser i samfundet

Fase 2:

Bruttoliste over mulige tiltag, der kan mindske udfordringen eller afbøde konsekvenserne af udfordringen.

Fase 2 handlede om at skabe et generelt overblik over mulige tiltag og initiativer til at mindske eller afbøde konsekvenserne. Dette resulterede i et bruttokatalog på 28 initiativer fordelt under de tre temaer (Bilag 2).

Fase 3:

Anbefalinger til konkrete tiltag i Allerød Kommune.

Den videre bearbejdning af bruttolisten skete i fase 3, hvor der blev arbejdet med en konkretisering og prioritering af bruttolisten. Dette har resulteret i opgaveudvalgets endelige 9 anbefalinger.

Dog vurderes alle 28 initiativer at være relevante for fastholdelse og rekruttering i et bredere perspektiv – og altså også relevante for andre faggrupper i Allerød Kommune.

Gennem alle faser, har materiale og opsamlinger været i høring ved Allerød Kommunes MED-udvalg. Hovedudvalgets næstformand har deltaget i alle møderne og båret høringssvar ind i opgaveudvalgets arbejde.



Afgrænsning og aktive fravalg

Anbefalingerne har jf. kommissoriet, så vidt muligt skulle beskrive det konkrete tiltag, men også forventede afledte konsekvenser fx ift. økonomi, samt i hvor høj grad det enkelte forslag forventes at mindske eller afbøde konsekvenserne af rekrutterings- og fastholdelsesudfordringen. Opgaveudvalget har i sine anbefalinger vurderet, at dele af anbefalingerne kan effektueres omkostningsneutralt, idet de kan imødekommes ved omprioritering af opgaver, hvor andre skal undersøges yderligere ift. omkostninger forbundet hermed.

Tre faggrupper

De 9 anbefalinger omfatter indsatser målrettet fastholdelse og rekruttering af social- og sundhedsassistenter, social- og sundhedshjælpere samt pædagoger, og omfatter derfor overordnede forslag på tværs af de tre faggrupper. Dette er en afgrænsning i opgaveudvalgets arbejde, men det betyder ikke, at det er vurderet, at der ikke er lignende

udfordringer for andre faggrupper i Allerød Kommune, men at opgaveudvalget på baggrund af databearbejdning og præsentation, vurderede disse som værende dem med de største afledte konsekvenser af udfordringerne inden for fastholdelse og rekruttering.

Løn, normeringer og personalegoder

Undervejs i opgaveudvalgets arbejde har der været drøftelser og prioriteringer af tiltag og initiativer ift. løn, normeringer og personalegoder. Alle tre dele vurderes som vigtige elementer ift. fastholdelse og rekruttering generelt, men samtidig er det også områder, som er vanskelige at give anbefalinger i forhold til, da de ligger sig op ad lovgivning, forhandlinger, og øvrige ansatte i Allerød Kommune, og derfor er uden for det beskrevne område i kommissoriet.

“Opgaveudvalgets samlede anbefalinger, skal være med til at håndtere en række af de komplekse og sammenhængende udfordringer, der griber ind i hinanden og gør fastholdelse og rekruttering svært. Anbefalingerne vil ikke i sig selv løse de udfordringer der er, men kan være med til at mindske konsekvenserne. Med opgaveudvalgets 9 anbefalinger, er der mulighed for, at Allerød Kommune kan handle allerede nu.”

- **Anders Damm-Frydenberg, formand**

Fastholdelses- og rekrutteringsindsatser

De 9 anbefalinger

Anbefaling 1-4 Styrket faglighed

Opgaveudvalget anbefaler, at Allerød Kommune i højere grad arbejder strategisk og systematisk med kompetenceudvikling – både specialisering inden for eget fagfelt og med fag-sporskifte.

“Skal vi fremtrylle tid til andet arbejde, kommer det enten til at gå ud over normeringen eller pausetid”
- **MED, Ravnsholtklyngen**

“Vi ønsker os bedre mulighed for at få betalt nye undervisningsfag, samt mulighed for flere mindre kurser på Københavns Professionshøjskole.”
- **MED, Blovstrød Skole**

Et fagligt stærkt arbejdsmiljø er en forudsætning for at levere pleje, pasning og omsorg af høj kvalitet på Allerød Kommunes plejecentre og i daginstitutioner. Ved at øge fokus på den individuelle kompetenceudvikling, hvor det både er sporskifte, opkvalificering og indtræden i praksis som er omdrejningspunktet, vil Allerød Kommune være med til at sikre en udvikling, hvor stillinger bliver lettere at besætte, og hvor medarbejdere har lyst til at blive.

Pædagoger, social- og sundhedsassistenter og – hjælpere skal derfor i højere grad have mulighed for faglig og personlig udvikling. Dette er både den formaliserede kompetenceudvikling gennem kurser og efteruddannelse, men også den praksisnære udvikling gennem blandt andet vejledning, faglig sparring og videndeling.

Opgaverne for kommunens ældre og yngste skal ofte løses på tværs af faggrupper, hvor flere kompetencer – både faglærte og ufaglærte – bidrager. Det er derfor vigtigt, at Allerød Kommune understøtter det tværgående samarbejde ved at imødesee medarbejdere, der hvor de er. Et stærkt hold af medarbejdere er både med til at øge kvaliteten i opgaveløsningen og samtidig sikre den mest hensigtsmæssige udnyttelse af ressourcer.

For at sikre at muligheden for kompetenceudvikling i en travl hverdag, anbefaler opgaveudvalget, dels, at der etableres et tværgående kompetence-team til at understøtte fokus og sikre ensartethed, samarbejde med uddannelsesinstitutioner, ansøgninger og etablering og opstart af tværgående netværk ex. for studerende, dels, at der afsættes timer, som er målrettet netop kompetenceudvikling.

I en travl hverdag kan det ofte være svært at prioritere og acceptere, at der går ressourcer fra til andet end det borgernære. Ved at “øremærke” tid og sikre, at den tid går til kompetenceudvikling målrettet kerneopgaven, vil det samtidig være med til at højne arbejdsmiljøet og styrke fagligheden idet, at medarbejderne oplever, at deres faglige udvikling er en prioritet, hvilket kan øge trivsel og loyalitet.

Kommunens opgaver bliver mere og mere komplekse, og vilkårene for opgaveløsningen ændrer sig. Det kalder samtidig på nye måder at løse opgaverne på. Både for at understøtte den selvhjulpne borger og frigive tid til den menneskelige pleje og omsorg. Hertil er velfærdsteknologi blot et af svarerne, som kan

være med til at sikre en bedre udnyttelse af ressourcer, skabe et bedre arbejdsmiljø med bedre rekrutteringsmuligheder.

Ved at øge ambitionsniveauet i arbejdet med velfærdsteknologi og understøtte brugen gennem kompetenceudvikling, kan Allerød Kommune være med til at gøre arbejdspladserne mere attraktive.

Et fagligt udviklende arbejdsmiljø er afhængigt af, at man, som medarbejder, oplever, at ens kompetencer anvendes i tilstrækkelig grad og efter hensigten. Der skal derfor være tydelighed i det faglige arbejde, som udføres.

Ved at etablere et fysisk lærings- og simulationsrum, vil Allerød Kommune kunne fastlægge undervisning lokalt til både faste medarbejdere, nye medarbejdere, ufaglærte, elever og studerende og dermed skabe øget medarbejdertrivsel, fordi medarbejderne bliver

trygge i opgaverne og oplever, at der bliver investeret i dem og deres faglighed lokalt.

Samtidig vil det være med til at øge patientsikkerheden, fordi fagligheden hele tiden er opdateret. Allerød Kommune får mulighed for at være forgangskommune ift. læring og udvikling på dette område.

Faglig udvikling er afgørende for både de erfarne og mindre erfarne medarbejder. Det er et centralt greb i forhold til fastholdelse og rekruttering af medarbejdere til Allerød Kommune. Indsatsen med styrket faglighed forventes at være med til at sikre fortsat høj faglighed i løsning af opgaver, som samtidig styrker Allerød Kommunes profil som en faglig stærk arbejdsplads med plads og mulighed for udvikling. Det understreger samtidig Allerød Kommunes strategiske fokusområder om *kompetenceudvikling tæt på kerneopgaven*.

På baggrund af ovenstående, og et overordnet ønske om at styrke fagligheden i Allerød Kommune, anbefaler opgaveudvalget de 4 nedenstående konkrete anbefalinger.

Anbefaling 1:

Etablere et tværgående kompetence-team, som i samarbejde med virksomhederne i organisationen, har fokus på kompetenceudvikling og fastholdelse herunder med vægt på:

- *At understøtte og styrke initiativer som løfter kompetencer fra ufaglært til faglært.*
- *At styrke samarbejdet med uddannelsesinstitutioner med henblik på at styrke overgangen fra nyuddannet til job.*
- *Systematisk ansøgning af eksisterende kompetenceudviklingsfonde.*
- *Mobilisering af de studerende, som er midlertidigt ansat som praktikanter i Allerød Kommune, i et centralt faciliteret netværk med fastansættelse for øje.*

Anbefaling 2:

Tilbyde alle nuværende og kommende medarbejdere et øget timetal - udover normal arbejdstid –der målrettes kompetenceudvikling, som er relevant for kerneopgaven, fx faglig sparring, netværk, efteruddannelse og faglig fordybelse.

Ved denne anbefaling er det væsentligt, at der ikke forskelsbehandles på medarbejdere på nedsat tid og fuldtidsmedarbejdere. Der skal derfor findes en løsning i praksis, som også tilgodeser de medarbejdere, som allerede er på fuldtid.

Herudover skal det sikres, at denne tid ikke anvendes til møder, skrive udtalelser, ringe til forældre/pårørende eller andre administrative opgaver, men faktisk anvendes til kompetencegivende formål.

Anbefaling 3:

At øge ambitionsniveauet i arbejdet med velfærdsteknologi, som kan gøre det fagligt mere attraktivt og udviklende for medarbejderne, kan afhjælpe medarbejderne i hverdagen og potentielt også frigive tid til kerneopgaven.

Udviklingen i vores velfærdssamfund betyder, at vi er nødt til at finde nye måder at levere service på. Her spiller velfærdsteknologi en stor rolle, og rummer måske nogle af svarerne på, hvordan der skabes øget tid til den borgernære velfærd og bedre arbejdsmiljø og -glæde blandt medarbejderne. Samtidig kan velfærdsteknologiske løsninger være med til at gøre arbejdslivet mere skånsomt og attraktivt. Herudover vil borgere og patienter opleve højere kvalitet i opgaveløsningen -særligt borgere med behov for støtte til at kunne udfolde sig personligt, og leve et selvstændigt, frit og værdigt liv i trygge rammer.

Allerød Kommune har allerede mange gode initiativer i gang ift. velfærdsteknologi på ældreområdet. Potentialet er stort og skalering af måden at arbejde med velfærdsteknologi på, samtidig med en øget indsats ift. løsninger, kan være med til at positionere Allerød Kommune som en front-kommune på dette område.

Kobles viden, indsatser og afprøvninger med et øget fokus på at uddanne personale til at håndtere og videndele i anvendelse, vil Allerød Kommune samtidig potentielt øge rekruttering og fastholdelse, ved at være en mere attraktiv arbejdsplads for både de nuværende medarbejdere og fremtidige medarbejdere.

Anbefaling 4:

Etablere et fysisk lærings- og simulationsrum til kompetenceudvikling af medarbejdere i ældreplejen, som kan styrke bl.a. patientsikkerheden og øge de faglige kompetencer til gavn for borgerne.

At investere i et fysisk lærings- og simulationsrum er ikke en lille beslutning for en kommune som Allerød. Alligevel anbefaler opgaveudvalget, at der etableres et sådan rum for at styrke den faglige og kvalitetsmæssige udvikling af medarbejdere. Herudover vil etableringen kunne skabe et bedre arbejdsmiljø, hvor man er sammen om at "øve sig", og hvor faciliteterne, til det, er i nærområdet og fuldt opdateret. Samtidig er dette med til at øge patientsikkerheden, da den faglige læring kan skaleres til flere, og hvor den nyeste viden og de farligste situationer i samspil kan afprøves i trygge rammer for personalet.

Samtidig er der et stort potentiale i den samlede kompetenceudvikling ved etablering af læringsrummet, da det kan gøres til en del af introduktions- og undervisningsprogrammer.

Derudover giver det mulighed for fokus på specifikke indsatser: IV behandling, KAD, sonde, medicindosering, personlig pleje, KAD anlæggelse, forflytning, brug af hjælpemidler, sondeanlæggelse, subcutan nål ved palliativ pleje med mere.

Herudover vil andre faggrupper i høj grad også kunne finde anvendelse i lærings- og simulationsrummet, herunder i særdelshed sygeplejeoplæring i specifikke situationer, hvor der endda er evidens for at det skaber tryghed.

"Vi anbefaler, at der arbejdes med kompetenceudvikling for medarbejderne, som også involverer et simulationsrum. At gøre læring sjovt og praksisnært og styrke viden om opsporing af den kritiske syge borger og samtidig give mulighed for at få "hands on" i forbindelse med instrumental sygepleje. Mulighed for at gøre vores personale dygtige og kompetente!"

- MED, Skovang- og Demensplejecenter Skovvang

Anbefaling 5 & 6

Fleksibilitet og indflydelse

Opgaveudvalget anbefaler, at Allerød Kommune arbejder for øget fleksibilitet i hverdagen og medindflydelse på egen arbejdstid.

”Ved øget faglighed, åbnes blikket for mulighed og handlinger i eget job. Flexibilitet og indflydelse er vigtige for trivsel, engagement, måske lysten til at blive – også længere. Hverdagslivet er bare vigtigt.

- Medlem af opgaveudvalget møde 3

Arbejdsmarkedet har ændret sig de seneste år, og i kølvandet på blandt andet erfaringer fra Corona-pandemien og måden hvorpå arbejde og privatliv balanceres, stilles i dag større krav til arbejdspladsers fleksibilitet, som mere eller mindre er blevet en selvfølge i arbejdslivet. Skal Allerød Kommunes arbejdspladser følge med og sikre, at det fortsat er en attraktiv arbejdsplads, skal der kunne tilbydes et råderum til at balancere arbejdsliv og privatliv. I forhold til rekruttering vil en arbejdsplads med fleksible arbejdsvilkår også kunne tiltrække flere.

Der er mange initiativer, som spiller ind i muligheden for fleksible rammer på arbejdspladsen, men også initiativer, som ikke umiddelbart kan implementeres for de tre faggrupper, herunder eksempelvis hjemmearbejdsdage. På tilbagemeldinger fra Allerød Kommunes MED-udvalg er det tydeligt, at medindflydelse på arbejdstidstilrettelæggelse er en af de initiativer, som samtidig er med til at generere fleksibilitet i arbejdslivet, skabe balance mellem arbejdsliv og privatliv og som vurderes højt. Her kan der både være tale om tiltag som indflydelse på egne vagter, muligheden for at gå op- eller ned i tid og frigivelse af tid til kerneopgaven.

Opgaveudvalgets arbejde med initiativer og tiltag som retter sig mod fleksibilitet og indflydelse, har ovevejende været baseret på et ønske om, at kunne imødegå medarbejdere, der

hvor de er i deres liv. Dette være sig eksempelvis seniorer, som ønsker at forlænge arbejdslivet med mulighed for delpension og gradvis tilbagetrækning eller at blive på arbejdsmarkedet på ændrede vilkår, forældre med små børn, som har brug for mere luft i hverdagen for en stund, eller medarbejdere som af den ene eller anden årsag, i en periode, har brug for færre eller flere timer.

Alle Allerød Kommunes virksomheder bør aktivt, og i samarbejde med de lokale MED-udvalg, arbejde for at skabe fleksibilitet og medindflydelse samtidig med, at der tages hensyn til de lokale forudsætninger og rammer for fortsat at kunne løse kerneopgaven.

Nogle af de redskaber der kan understøtte medindflydelse og fleksibilitet er, hvis der frigives ledelsestid. Dette vil samtidig frigive tid til nærværende ledelse og til inddragelse af medarbejdere. Det bør undersøges, om der er mulighed for, i højere grad at samle administrative opgaver, hvor det giver mening, med det formål, at frigive tid og øge fleksibilitet.

Ændret arbejdstidsaftale har været omdrejningspunkt i tilbagemeldinger fra MED-udvalgene. I dag arbejdes der med månedsnorm, som af flere vurderes at være både tidskrævende og udgiftstung, da der skal opgøres månedligt og kompenseres for mer- og overarbejde i langt højere grad. Opgaveudvalget anbefaler derfor, at det undersøges om medarbejdere kan overgå til årsnorm i stedet for månedsnorm på dagtilbudsområdet, da det vurderes, at der både vil være en gevinst i forhold til frigivelse af tid, mulighed for medindflydelse og dermed øget fleksibilitet.

”Nærværende ledelse er en betingelse for det gode arbejdsmiljø, og for understøttelse af faglig kvalitet.”

- MED, Lillevangklyngen

Ud over behovet for mere fleksibilitet i arbejdslivet, opleves der i Allerød Kommune også en stigende brug af midlertidige ansatte og vikarer, som bidrager til at få vagtplanerne til at hænge sammen ved sygdom eller ved manglende fastansatte kolleger. Opgaveudvalget mener, at det er relevant at være nysgerrig på, hvorfor mange medarbejdere

finder det attraktivt at indgå i vikararbejdsstyrken frem for alene at være fastansat, og samtidig understøtte, at anvendelsen af vikarer sker systematisk og hensigtsmæssigt for både at spare tid, og sikre den bedste kvalitet i den midlertidige opgaveløsning. Det bør derfor undersøges, om der er et potentiale i at etablere en strategisk og systematisk anvendelse af vikarer på tværs af Allerød Kommunes virksomheder.

På baggrund af ovenstående, og et overordnet ønske om at øge fleksibilitet i hverdagen og medindflydelse på egen arbejdstid, anbefaler opgaveudvalget de 2 nedenstående konkrete anbefalinger.

Anbefaling 5:

Virksomhederne lokalt skal tage aktivt stilling til, hvordan medarbejderne får medindflydelse på arbejdstidens tilrettelæggelse og fleksibilitet i hverdagen, herunder med vægt på:

- *løbende opfølgning, videndeling og afdækning af muligheder samt årlig evaluering i de lokale MED*
- *at sikre tidlig dialog om ønsker og muligheder inden pensionsalderen for at sikre fastholdelse og tilpasning af opgaver i livets faser*

Der er en række af Allerød Kommunes virksomheder, som allerede i dag arbejder med medindflydelse af arbejdstidens tilrettelæggelse, og afprøver det med god effekt. Disse gode initiativer og erfaringer bør videndeles til de øvrige af kommunens virksomheder. Konkret vil der være forskellige behov og præmisser i forhold til lokale aftaler og vagtplanlægning, som skal rammesættes for den enkelte virksomhed. Det anbefales, at dette gøres i et tæt samspil med virksomhedens MED-udvalg.

"Årsnormen giver en fleksibilitet i forhold til at udføre kerneopgaven. Der bliver brugt uforholdsmæssigt mange timer for medarbejdere, skemalæggere og ledelse på at arbejde med månedsnorm."

- MED, Ravnsholtlyngen

Anbefaling 6:

Undersøge muligheden for, at:

- a) **Administrative opgaver i højere grad samles - evt. centralt eller på tværs, hvor det giver mening for kerneopgaven.**
- b) **Overgå til årsnorm i stedet for månedsnorm på dagtilbudsområdet, da det kan være med til at skabe øget fleksibilitet ift. opgørelse af arbejdstiden.**
- c) **Der arbejdes systematisk med anvendelse af vikarer ex. gennem etablering af et eller flere interne - evt. tværgående, vikarkorps.**

Anbefaling 6 baserer sig på en anbefaling om, at undersøge 3 specifikke initiativer yderligere med henblik på, at implementere en ændring. Opgaveudvalget har ikke i arbejdet i tilstrækkelig grad undersøgt de aktuelle omkostninger, effekter og/eller konsekvenser ved ovenstående tre initiativer i Allerød, og det vurderes, at der vil være Allerød specifikke forudsætninger ved alle tre, som det kræver en nærmere undersøgelse af, førend en egentlig anbefaling om iværksættelse bør finde sted.

Anbefaling 7 & 8

Når Allerød ansætter

Opgaveudvalget anbefaler, at Allerød Kommune arbejder systematisk og tværgående med modtagelse af nye medarbejdere.

“Vi har afprøvet etablering af mentorordning for nyansatte i praksis, hvor systematisk modtagelse og introduktion kombineres med, at man får udnævnt en kollega som mentor, og hvor der afsættes fast sparring i opstartsfasen”

- MED, Social Rehabilitering

Flere af Allerød Kommunes virksomheder har betonet vigtigheden i en god modtagelse af nye medarbejdere, ligesom flere analyse peger i samme retning, hvis man vil sikre sig det bedste udgangspunkt for fastholdelse efterfølgende med strukturerede, afstemte og tydelige rammer.

At være en del af en større organisation og føle sig som en del af den fælles kerneopgave – at skabe værdi for borgerne kræver, at man føler sig tryk i det, man er en del af, og de opgaver man til dagligt løser.

At være i en situation, hvor der er større afgang end tilgang til arbejdsmarkedet, gør det svært at ansætte nok uddannet personale. Derfor bør Allerød Kommune gøre mere for at sikre god trivsel og arbejdsmiljø blandt de ansatte i et forsøg på at holde på dem længere og gøre virksomhederne i Allerød Kommune endnu mere attraktive som arbejdsplads. Hvis der er i de kommende år satses massivt på udvikling og implementering af ny støttende teknologi, øget arbejdsudbud, målrettet uddannelse og generel afbureaukratisering, så vil det ikke alene kunne løse den de udfordringer, som Allerød kommune

– og mange andre kommuner – står overfor. Trivsel og godt arbejdsmiljø er altafgørende både for at fastholde de dygtige medarbejdere og fremstå som en attraktiv arbejdsplads for nye ansatte. Grundlaget, for at skabe god trivsel og et godt arbejdsmiljø, er en tryk og struktureret modtagelse.

Den første tid på en ny arbejdsplads er en tid med mange spørgsmål, usikkerhed og masser af nye indtryk, uanset, om man er ny på arbejdsmarkedet eller har flere års erfaring. Man forsøger hurtigst muligt at tilpasse sig socialt, mens man forsøger at bearbejde alt den information om de faglige opgaver, som man modtager. Samtidig forsøger man at læse kulturen. Hvordan taler man om opgaver og borgere her? Samtidig er det også en periode, hvor man er ekstra motiveret for at lære og forstå de nye ting, og det momentum bør Allerød Kommune i højere grad drage fordel af. Forskningen viser, at medarbejdere, som har været igennem et godt modtage-forløb, får en markant længere anciennitet samme sted. Det gælder uanset, om det er time- eller månedslønnede medarbejdere.

Herudover er der mange gode tiltag i gang i Allerød Kommune i forhold til praktikforløb. Alle de gode initiativer skal videndeles og styrkes. Der bør ikke være forskel i kvaliteten og den tryk, man efterfølgende føler som studerende, om man skal i praktikforløb i den ene eller den anden af Allerød Kommunes virksomheder. Herudover opleves et uudnyttet potentiale i brobygningen mellem kommunen, folkeskolen og gymnasiet, som kan være med til at styrke rekrutteringen af fremtidens medarbejdere.

“I en tid hvor resurserne er knappe, og vi ser ind i besparelser og effektiviseringer over en flerårig periode, er det usikkert om vi har råd til at allokere resurser i form af tid til at være praktikskole. I en afvejning mellem de nære behov for at understøtte kerneopgaven, f.eks. på det specialiserede område, og det at være praktikskole, er det vanskeligt ikke at tage det nære børneperspektiv.”

- MED, Lillevang Skole

På baggrund af ovenstående, og et overordnet ønske om at Allerød kommune arbejder systematisk og tværgående med modtagelse af nye medarbejdere, anbefaler opgaveudvalget at Allerød Kommune:

Anbefaling 7:

Opretter en funktion til at varetage fælles modtagelse af medarbejdere (on-boarding) og løbende opfølgning på ansættelser og opsigelser, herunder med vægt på:

- en fælles – og hurtig, håndtering af interesserede potentielle medarbejdere
- fast introforløb for nyansatte i hele organisationen med fokus på modtagelse af nyuddannede
- at kommunikere og skalere gode initiativer hyppigt og strategisk
- at få etableret mentor/mentee ordninger lokalt, hvor det giver mening.

Et struktureret og ensartet modtageforløb med lokale tilpasninger er med til at skabe trygge rammer for nye medarbejdere, men også for dem, som er involveret i ansættelser. Ved at oprette en funktion, som sikrer rammer og retning for alle virksomhederne, vil der kunne opnås ensartethed. Herudover vil en sådan funktion kunne samle op på vigtig viden i forhold til, hvordan det er at være ny i Allerød Kommune, samt hvilke faktorer der spiller ind på medarbejderes opsigelser. Viden som langt hen ad vejen vil gøre det muligt for Allerød Kommune løbende at arbejde med tilpasninger i forhold til fastholdelses- og rekrutteringsindsatser.

At have fokus på nyuddannede i modtagelse kan endvidere være med til at sikre, at Allerød Kommune skaber de bedste forudsætninger for, at nyuddannede også kommer til at blive i professionen fremadrettet. At Allerød kommune allerede har gode initiativer i gang er godt, men det kan samtidig være med til at generere forskel i kvaliteten og det strukturelle omkring modtageforløb. Tværgående standarder og rammer at støtte sig til som virksomhedsleder kan afhjælpe dette. Herudover har mentor og mentee ordninger vist sig at være værdifulde, særligt for nyuddannede og bør derfor prioriteres.

Anbefaling 8:

Prioriterer ressourcer til at styrke praktikforløb samt samarbejdet med lokale samarbejdspartnere fx uddannelsesinstitutioner og gymnasiet til gavn for fagområderne, herunder med vægt på:

- etablering af praktikkoordinatorfunktion på pædagogområdet for at styrke praktikvejledningen
- brobygning med elever på folkeskoler og elever i gymnasiet med henblik på at motivere til ansættelse på velfærdsområderne
- øget samarbejde med uddannelsesinstitutionerne med henblik på rekruttering (SOSUH, KP).

For både social- og sundhedsassistenter og hjælpere samt pædagoger indgår praktik som en del af uddannelsen, ligesom det også er en del af andre af Allerød Kommunens fagområder. Det kan være en stor omvæltning at komme ud i praktik, og pludselig stå med et ansvar i forhold til ældre eller børn. Omvendt er praktikken en vigtig og afgørende del af uddannelserne, da det er her, man for alvor får praksis ind under huden.

Så meget desto mere er det væsentligt, at studerende har gode oplevelser. I dag er der etableret en velfungerende praktikkoordinatorfunktion på ældreområdet, som har mange gode erfaringer, der kan trækkes på i forhold til at gøre forløbene endnu bedre på dagtilbudsområdet. Herudover anbefales det, at Allerød Kommune i endnu højere grad, brobygger med grundskoler og uddannelsesinstitutioner for både at skabe endnu bedre samlende forløb, skabe bedre overgange til ny i fast job og styrke rekrutteringsgrundlaget.



Anbefaling 9 Kommunikation

Opgaveudvalget anbefaler, at Allerød Kommune investerer i kommunikation omkring Allerød som attraktiv arbejdsplads.

Når man arbejder med mennesker, er der en kæmpe tilfredsstillelse i at opleve, at man gør en positiv forskel for borgeren. Desværre fylder dårlige historier inden for de kommunale velfærdsfag meget, og det har konsekvenser for arbejdspladsers omdømme, kulturen på arbejdspladsen og den enkelte medarbejders engagement. Dette, sammenholdt med effektiviseringsdagsordenen og en i øvrigt presset økonomi i kommunerne, gør ikke noget godt for rekruttering og fastholdelse - hverken i Allerød Kommune, eller i nogen anden kommune.

Alligevel oplever opgaveudvalget en stolthed og passion for arbejdet i Allerød Kommune, både fra ledere og medarbejdere. Dette ses blandt andet i det store engagement og interesse, der har været for udvalgets arbejde og de mange gode fortællinger og indsatser, som udvalget løbende er blevet præsenteret for i arbejdet for fastholdelse og rekruttering.

Opgaveudvalget anerkender samtidig, at det er en svær opgave, og det kræver kræfter at finde motivationen frem til at blive ved med at tale

arbejdspladsen op og en endnu større opgave at dele viden og erfaringer, når det kan føles som om, der ikke er tid, og hvor der samtidig fortsat kan opleves udfordringer lokalt.

Et vigtigt led i alt arbejdet med fastholdelse og rekruttering er kommunikation. Både den interne og den eksterne. Kommunikation kan bruges til at understøtte indsatserne på mange måder og er blandt andet et stærkt værktøj i videndeling af gode initiativer og indsatser, som enkelte virksomheder afprøver og samtidig med til at skabe et godt omdømme, hvor medarbejdere kan føle sig stolte af at være ansat.

Det er afgørende, at det ikke er tilfældigheder, som styrer kommunikationen i og omkring fastholdelses- og rekrutteringsindsatser. Det er derimod en mere langsigtet indsats, som forhåbentlig er med til at generere et godt omdømme af Allerød Kommune som arbejdsplads, skabe stolthed hos de medarbejdere, som allerede er ansat samt med til at sikre det bedst mulige grundlag for at tiltrække de kompetencer, som Allerød Kommune har brug for i fremtiden.

På baggrund af ovenstående, og et overordnet ønske om at Allerød kommune investerer i kommunikation omkring Allerød som attraktiv arbejdsplads, anbefaler opgaveudvalget at Allerød Kommune:

Anbefaling 9:

Opprioriterer kommunikationsressourcer og -indsatser således at den samlede kommunikationsindsats i højere grad understøtter fastholdelse og rekruttering, herunder med vægt på:

- at den lokale kommunikation i højere grad kan understøttes fra central hånd
- at der kan kommunikeres strategisk i forhold til initiativer og indsatser, som fungerer godt i kommunen, både internt og eksternt, med henblik på øget tilknytning og rekruttering (den gode historie).



Vidensgrundlag

Udfordringer i forhold til fastholdelse og rekruttering

Allerede i dag mangler der medarbejdere på flere områder, og der er udfordringer med at rekruttere - særligt inden for velfærdsområderne. De kommende år byder på flere ældre, mindre ungdomsårgange og et stigende børnetal. Den demografiske udvikling har stor betydning for det fremtidige udbud og efterspørgsel efter velfærdsuddannede.

Opgaveudvalgets anbefalinger står på et stærkt grundlag af data, oplevelser, udsagn og fremskrivninger, og er i særdeleshed målrettet medarbejdernes trivsel, arbejdsglæde og udviklingsmuligheder. Samtidig har de øje for, hvor Allerød i dag gør det godt, og hvor løsninger kan skaleres til andre steder i kommunen.

På de følgende sider præsenteres fastholdelses- og rekrutteringsudfordringen i Allerød Kommune efterfugt at de forventede konsekvenser af disse, såfremt der ikke handles.

Hvordan ser det ud i Allerød Kommune i 2023

(angivet i ca. tal):

- 26.000 borgere
- 1050 ansatte på Skole-, og Dagtilbuds- og Ældreområdet
- 1500 børn i dagtilbud
- 2900 børn i skoletilbud
- 200 plejeboliger
- 450 borgere visiteret til hjemmehjælp

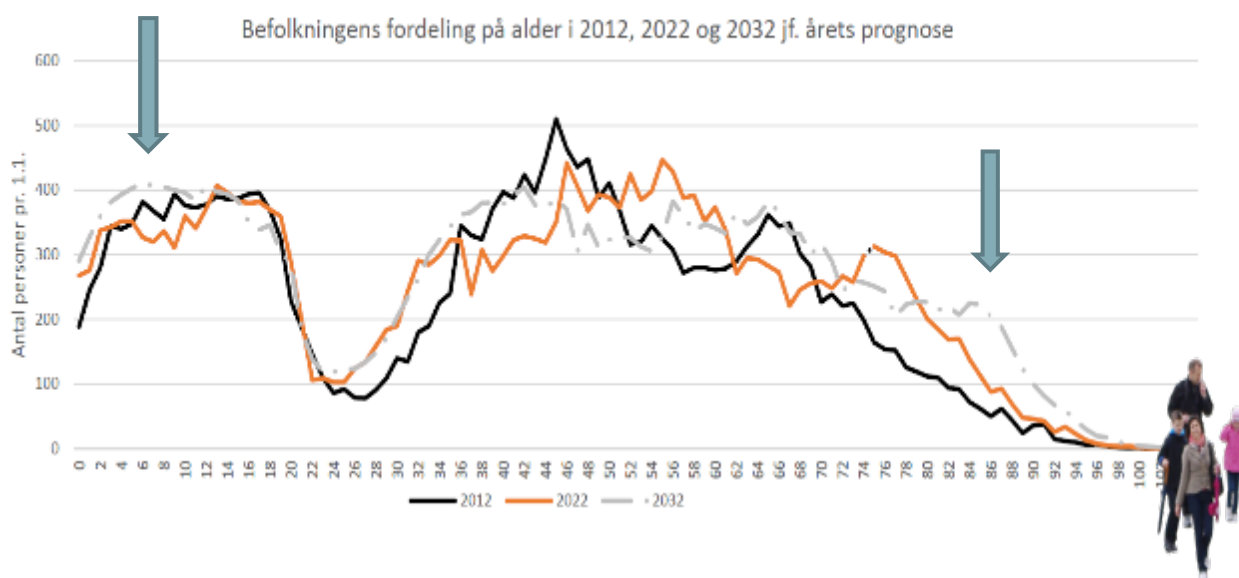
Den brændende platform

Frem mod 2030 vokser den samlede befolkning i Danmark med 4,5%. Den største ændring sker i kraft af, at antallet af personer over 75 år stiger med 50% fra 2018 til 2030. Men også 0-6 års området vil forøges med op til 15%, ifølge Danmarks Statistiks befolkningsfremskrivning. Dette medfører et stigende behov for arbejdskraft i den offentlige sektor. Frem til 2030 forventes behovet på velfærdsområderne at stige med ca. 45.000 medarbejdere. Samtidig forventes den private sektor også at skulle bruge flere hænder. Dette summeret op betyder, at vi på nationalt plan må regne med, at der ikke er den tilstrækkelige arbejdskraft i den offentlige sektor. Samtidig er der en række

andre faktorer, som også må forventes at influere på denne udfordring, herunder kan eksempelvis nævnes ønsket om at styrke velfærden gennem de centrale velfærdsuddannelser i hele landet, uddannelsesdækning og indfasning af lovbundne minimumsnormeringer på dagtilbudsområderne fra 2024.

I Allerød Kommune – som i mange andre kommuner – er det velfærdsområdet, som er den brændende platform, når vi snakker rekruttering og fastholdelse. Det er denne gruppe af medarbejdere, som sikrer den daglige "hands-on" ydelse til borgerne, og hvorfor det netop er dette område, opgaveudvalgets arbejde fokuserer på.

Demografisk befolkningsudvikling i Allerød Kommune



Udfordringerne i Allerød Kommune

Overordnet set udspringer Allerød Kommunes udfordringer, i forhold til fastholdelse og rekruttering, fra særligt tre områder:

- Et stigende antal medarbejdere som forlader Allerød Kommune de kommende 10 år
- En forholdsvis høj personaleomsætning
- Et hastigt faldende rekrutteringsgrundlag (stigende efterspørgsel, faldende udbud).

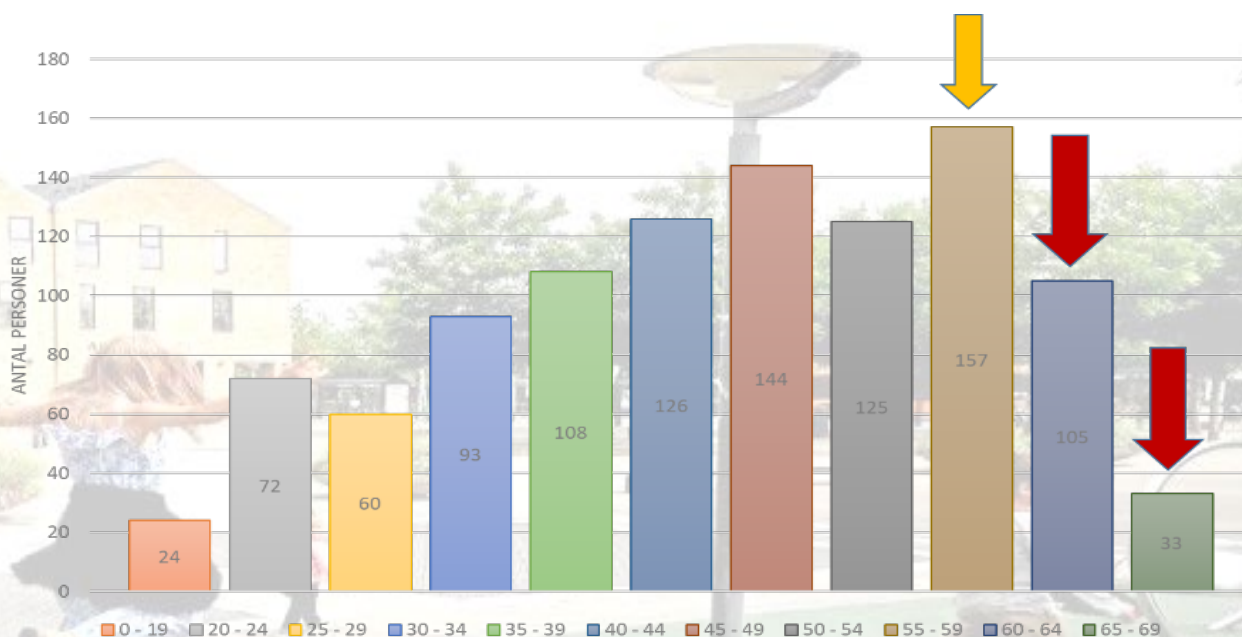
Aldersfordelingen i Allerød Kommune viser, at 19 % af de ansatte på velfærdsområderne forlader deres arbejdsplads i Allerød Kommune inden for de næste 10 år (pension). På nuværende tidspunkt viser tallene, at tilbagetrækningen fra arbejdsmarkedet sker omkring det 64 år. Det varierer imidlertid fra område til område.

F.eks. sker tilbagetrækningen tidligere på ældreområdet og senere på de administrative områder. På længere sigt vil aldersfordelingen betyde, at afgang af medarbejdere forøges yderligere.

Det er en stor del af de ansatte, som forlader Allerød Kommune til pensionen, særligt hvis vi ser på det samlede antal ansatte på de tre fagområder. Samtidig peger nye tal fra Indenrigs- og Sundhedsministeriets benchmarkinganalyse på, at hele 40 pct. af social- og sundhedsassistenterne og 65 pct. af social- og sundhedshjælpere på landsplan forlader deres offentlige arbejdsplads, indenfor 10 år efter de er færdiguddannede (Benchmarkinganalyse, Indenrigs- og Sundhedsministeriet). Det vidner om, at der er et stort potentiale for forbedring.

Stagneret arbejdsudbud // Demografien trækker efterspørgslen yderligere op.

Aldersfordelingen på faggrupper inden for velfærdsområderne i Allerød Kommune.



Fordelingen af de 19% som forlader arbejdsmarkedet i Allerød Kommune inden for de næste 10 år fordelt på faggrupper.

	58-59 år		60-64		65-69		I alt	
	Antal	Andel	Antal	Andel	Antal	Andel	Antal	Andel
Social- og sundhedspersonale	16	8%	29	14%	8	4%	53	26%
Lærere m.fl. folkeskolen/spec.uv.	18	6%	32	11%	11	4%	61	21%
Pædagogmedhjælpere og pædagogiske - dagtilbud	6	4%	9	5%	1	1%	16	9%
Pædagoger v/skoler	4	5%	11	14%	2	3%	17	21%
Pædagogmedhjælpere og pædagogiske - skoler	2	3%	4	8%	2	4%	8	16%
Pædagoger v/daginstitutioner	10	6%	14	8%	8	4%	32	18%
Sygeplejersker	6	12%	4	9%	-	0%	10	21%
Total	61	6%	103		32	3%		19%

Høj personaleomsætning

Som en yderligere udfordring viser tal omkring personaleomsætningen, at særligt nogle af velfærdsområderne er udfordret. Dette gælder i særdeleshed social- og sundhedsassistenter og social- og sundhedshjælpere som ligger på 25% i gennemsnit. Det betyder, at gennemsnitligt set, vil alle medarbejdere på disse to områder, være skiftet ud over en 4-årig periode. Personaleomsætningen forstærker således behovet for indsatser i forhold til fastholdelse og rekruttering yderligere.

Personaleomsætning i Allerød Kommune 2022

		Antal	Ansatte	Fratrædt %
Lærere m.fl. folkeskolen/spec.uv.	Lærere	20	291	7%
Pædagoger v/daginstitutioner	Pædagoger	27	178	15%
Pædagoger v/skoler	Pædagoger	13	84	15%
Pædagogmedhjælpere og pædagogiske assistenter v/skoler	Pædagogmedhjælpere	7	45	16%
Pædagogmedhjælpere og pædagogiske assistenter v/daginstitutioner	Pædagogmedhjælpere	29	163	18%
	Pædagogiske assistenter	1	2	50%
Pædagogisk uddannet personale i særlige stillinger	Pædagoger	3	13	23%
Social- og sundhedspersonale	Social- og sundhedsassistent	28	108	26%
	Social- og sundhedshjælper	25	102	25%
Syge- og sundhedsplejersker, ernæringassistenter m.fl.	Sygeplejersker	15	47	32%
		168	1.033	16%

Faldende rekrutteringsgrundlag

Så længe der er et tilstrækkeligt rekrutteringsgrundlag kan forudgående udfordringer løses gennem ansættelser. Imidlertid er dette svært for nuværende, og vurderes endnu sværere i fremtiden, når vi spørger lederne på området. Landstendensen, med mindre årgange på arbejdsmarkedet og et stigende behov for arbejdskraft, betyder et markant fald i antallet af ansøgere til uddannelserne på SOSU H og Københavns Professionshøjskole.

Ud over ovenstående udfordringer ser det for Allerød Kommune endvidere ud til, at der i 2032 vil mangle, hvad der svarer til 35 medarbejdere på social- og sundhedsområdet og 53 medarbejdere på det pædagogiske område.

Dette ses, når Allerøds tal fremskrives med de regionale tal fra Kommunernes Landsorganisations rapport "*Udbud af og efterspørgsel efter udvalgte velfærdsuddannelser - 2021*", fra 20. januar 2022.

Det er altså summen af de mange faktorer, som skaber fastholdelses og rekrutteringsudfordringerne i Allerød Kommune, hvor særligt udbuddet af arbejdskraft ikke står mål med efterspørgslen. Derfor er anbefalingerne fra opgaveudvalget fokuseret mod hele arbejdslivscyklussen for at understøtte rekrutteringsgrundlaget, overgangen mellem uddannelse og job, fastholdelse af de gode medarbejdere der allerede er, og skabe de bedste forudsætninger for, at medarbejdere har lyst til at blive lidt længere.

Fremskrevne Allerød tal (fremskrivningen er kvalificeret af KL)

Faggruppe	Antal ansatte i Allerød Kommune pr. 2022	Skøn for ubesatte stillinger i 2032 udover nuværende vakante stillinger	Andel
Sygeplejersker	47	0	0%
Lærere	291	-17	6%
Pædagoger	275	-30	11%
Pædagogmedhjælpere og -assistenter	210	-23	11%
Social- og sundhedsassistent	108	-18	17%
Social- og sundhedshjælper	102	-17	17%
Total	1.033	-105	10%

NB: Allerødtal er fremskrevet med udgangspunkt i KL's tal for udbud og efterspørgsel på regionalt niveau, til de forventede antal ubesatte stillinger i Allerød. Det skal bemærkes, at tallene er baseret på en betydelig usikkerhed.

Hvad betyder udfordringerne konkret på områderne med pædagoger samt social- & sundhedsassistenter og - hjælpere?

De præsenterede data, sammenholdt med den viden og erfaring opgaveudvalgets medlemmer hver især har bragt med, bliver det tydeligt, at Allerød Kommune – ligesom de fleste af landets øvrige Kommuner - står på en brændende platform. Efterspørgslen efter social- og sundhedspersonale samt pædagoger stiger, mens der er færre kvalificerede kandidater at rekruttere. Derfor retter opgaveudvalgets anbefalinger sig mod netop disse faggrupper og de virksomheder, som har flest af disse faggrupper ansat.

Pædagogmangel i Allerød Kommune

Inden for de kommende 10 år, vil Allerød Kommune komme til at mangle cirka 30 fuldtidsstillinger som pædagog. Lægges minimumsnormeringer og et ønske om mere uddannet arbejdskraft oveni, forventes efterspørgslen efter pædagoger at stige yderligere samtidig med, at befolkningsprognosen forudser et generelt øget niveau i antallet af børn i alderen 3-6 år i 2032. Udfordringen øges endvidere af, at der tillige er en forventning om, at der kommer rekrutteringsudfordringer på øvrig pædagogisk personale.

Helt konkret og omsat til Allerød Kommune, vil det svare til, at der minimum mangler 1-2 uddannede pædagoger pr. institution ud over de nuværende vakante stillinger, som også forventes at være tilstede i fremtiden. Særligt yderområderne i Allerød Kommune, forventes at få udfordringer.

"Hvis der er mange udsatte børn og få pædagoger, så bliver pædagogerne nødt til at være meget omkring disse opgaver. Det kan få flere til at søge væk, fordi de ikke oprindeligt ønskede at blive specialpædagoger. Det kan blive en ond cirkel, hvor flere søger væk."
- MED, Engholmklyngen



Allerød Kommune kommer til at mangle 1 – 2 uddannede pædagoger pr. institution inden for de kommende 10 år.

Social- og Sundhedspersonale i Allerød Kommune i fremtiden

Allerød Kommune vil inden for de kommende 10 år, komme til at mangle cirka 35 fuldtidsstillinger, som social og sundhedsassistent, eller social- og sundhedshjælper. Lægges hertil, at ca. 53 personer trækker sig fra arbejdsmarkedet i den samme periode, forventes udfordringen blot at øges.

Helt konkret og omsat til Allerød Kommune, vil det svare til, at der mangler ca. 5-6 social- og sundhedsassistenter eller -hjælpere til kommunens ældre i dagligdagen på hvert plejecenter og i hjemmeplejen. I praksis og i yderste konsekvens, kan det få den betydning, at den enkelte medarbejder ikke blot skal prioritere hvem der skal have pleje og omsorg hvornår, men skal til at prioritere, om den enkelte ældre kan få pleje og omsorg.

"Konsekvenserne ved ikke at kunne rekruttere tilstrækkeligt eller kvalificeret personale vil være manglende kontinuitet og kvalitet hos borgerne. Tæt samarbejde med pårørende vil ligeledes være udfordret. Disse parametre kan ligeledes være med til at det kan være svært at fastholde personale."

- **MED, Hjemmepleje- og Genoptræning**



Allerød Kommune kommer til at mangle 5-6 social- og sundhedsassistenter eller social og sundhedshjælpere på hvert plejecenter og i hjemmeplejen inden for de kommende 10 år.

Opgaveudvalgets sammensætning

Medlemmer

- Anders Damm-Frydenberg (Formand) - Allerød byråd
- Bettina Løgager - Allerød byråd
- Vibeke Højbjerg - Allerød byråd
- Clara Rao - Allerød byråd
- BUPL - Marlene Dalskov, Forhandlingsleder
- Danmarks Lærerforening - Maibritt Deichmann, Kredsformand
- FOA - Signe Brinkler Larsen, Udviklingskonsulent
- Dansk Sygeplejeråd - Kristina Frederiksen, Kreds næstformand
- Københavns Professionshøjskole - Jakob Aagaard Harder, Dekan, Det lærerfaglige Fakultet
- SOSU H - Sanne Marie Goksøyr, Uddannelseschef Hillerød
- VIVE - Lisbeth Pedersen, Forsknings- og analysechef
- Styrelsen for arbejdsmarked og rekruttering – Charlotte Niemann, VEU-kordinator, Arbejdsmarkedskontor Øst
- Matas - Rikke Wolff Hjorth, Director of CSR, HR & Communication
- Weibel Scientific - Josefine Gundtoft, VP, Human Resources

Herudover har KL bidraget med viden og kvalificering af datamateriale.

Hovedudvalget

Allerød Kommunes Hovedudvalg har løbende været inddraget i processen, ligesom næstformand for Hovedudvalget i Allerød Kommune Lise Tarp, har deltaget i samtlige møder.

Sekretariatsunderstøttelse

Allerød Kommune

- Lone Kvist, direktør for velfærdsområderne
- Morten Knudsen, Kommunaldirektør
- Nanna Tengstedt, chefkonsulent

Herudover har chefer fra de relevante områder i Kommunen bidraget til kvalificering af drøftelser og materiale.



Referencer

Gennem arbejdet i opgaveudvalget er der søgt en masse referencer, ligesom der er fundet viden og inspiration i diverse analyser og rapporter. Nedenstående er en udvalgt udpluk af det materiale, som opgaveudvalget har set ned i gennem forløbet. Herudover har opgaveudvalgets medlemmer løbende kvalificeret det materiale, som der er anvendt som grundlag for rapportens konklusioner og anbefalinger.

- Allerød Kommunes rapport, Allerød Kommune som attraktiv arbejdsplads Juni 2019: <https://www.alleroed.dk/document/3678doc7-fe17-4584-b6ec-67973d1d70c7>
- Allerød Kommunes Befolkningsprognose 2023-42: <https://alleroed.dk/document/d16027db-e950-47ec-a695-of6988720443>
- Damvad Analytics. Behovet for velfærdsuddannede i 2030 – prognose fordelt på landsdele: <https://xn--danskeprofessionshjuskoler-xtc.dk/wp-content/uploads/2021/05/Damvad-Final-07-05-2021.pdf>
- Finansministeriet, Økonomisk analyse, Mekaniske fremskrivninger af udbud af og efterspørgsel efter velfærdsmedarbejdere: https://fm.dk/media/26380/mekaniske-fremskrivninger-af-udbud-af-og-efterspoergsel-efter-velfaerdsmedarbejdere_oekonomisk-analyse.pdf
- Foreningen af Tekniske og Administrative Tjenestemænd, Rekruttering og fastholdelse i den offentlige sektor: https://tat.dk/fileadmin/user_upload/documents/rekrut.pdf
- Sundhedsstyrelsen, Anbefalinger til rekruttering og fastholdelse af sundhedspersonale i psykiatrien: <https://www.sst.dk/-/media/Udgivelser/2020/Anbefalinger-til-rekruttering-og-fastholdelse-af-sundhedspersonale-i-psykiatrien>
- Indenrigs- og sundhedsministeriets analyse, Fastholdelse af social- og sundhedspersonalet på det kommunale ældreområde: <https://benchmark.dk/analyser/aeldre-og-sundhed/fastholdelse-af-social-og-sundhedspersonalet-paa-det-kommunale-aeldreomraade>
- KKR Hovedstadens aktøranalyse om Rekrutteringsudfordringer på velfærdsområderne April 2021: [Aktøranalyse VUB](#)
- Kommunernes Landsorganisation (KL)
 - Arbejde med Flere hænder i sundheds- og ældresektoren: [Flere hænder i sundheds- og ældresektoren \(kl.dk\)](#)
 - Handlingsplan for Flere hænder til ældre- og sundhedsområdet 2.0: <https://www.kl.dk/media/28808/flere-haender-til-aeldre-og-sundhedsomraadet-20.pdf>
 - Faktaark vedr. pædagoger og andre faggrupper. Mangel på arbejdskraft: <https://www.kl.dk/media/50430/fakta-slides-vedr-paedagoger-og-andre-personalegrupper.pdf>
 - Analyse: Stigende mangel på arbejdskraft frem mod 2030: <https://www.kl.dk/media/29935/stigende-mangel-pa-arbejdskraft-frem-mod-2030-behov-for-prioritering.pdf/>
 - Alle unge skal lykkes, ungeudspil: <https://www.kl.dk/media/49924/alle-unge-skal-lykkes-gentaenk-vejen-til-uddannelse-og-job.pdf>

- Analyse, Udbud og efterspørgsel efter udvalgte velfærdsuddannelser, 2021: <https://www.kl.dk/media/52003/udbud-af-og-efterspoergsel-efter-udvalgte-velfaerdsuddannelser-2021.pdf>
- Komponent, Mangel på personale på ældre- og sundhedsområdet: <https://www.komponent.dk/sites/komponent.dk/files/2022-02/mangel-paa-arbejdskraft-paa-aeldre-og-sundhedsomraadet.pdf>
- Københavns Professionskole, Status på praktik 2022, partnerskabet om sammenhængende uddannelser: <https://www.kp.dk/wp-content/uploads/2022/10/status-paa-praktik-2022-til-hjemmesiden.pdf?x65128>
- STAR, rekrutteringssurvey, juni 2023: <https://star.dk/media/luqjex20/rekrutteringssurvey-rapport-juni-2023.pdf>
- VIVE
 - Arbejdskraftmangel og rekrutteringsudfordringer på de store velfærdsområder Forundersøgelse af eksisterende viden: file:///C:/Users/namt/Downloads/302156_Arbejdskraftmangel_og_rekrutteringsudfordringer_p_de_store_velf_rdsomr_der_PDF_UA.pdf
 - Rekruttering og fastholdelse af velfærdsmedarbejdere i Roskilde Kommune Status, fremtid, udfordringer og muligheder: file:///C:/Users/namt/Downloads/302217_Rekruttering_og_fastholdelse_af_velf_rdsmedarbejdere_i_Roskilde_Kommune_PDF_UA.pdf
- Viden på Tværs, en fremtid med fuldtid: [Fuldtid i kommunerne | VPT](#)
- Herudover diverse artikler omkring fastholdelse og rekruttering samt materiale fra Taskforce for rekruttering og uddannelse, KKR formidlet i gennem Kommunens deltagelse i KKR Hovedstaden.



Bilagsliste

- 1 Kommissorie for opgaveudvalgets arbejde
- 2 Bruttoliste med initiativer



Bilag 1: Kommissorium for udvalgets arbejde



Sekretariatet
Sagsnr. 22/16763
Oktober 2022

Kommissorium for §17, stk. 4 opgaveudvalg: Fastholdelse og rekruttering af velfærdsmedarbejdere i Allerød Kommune

Baggrund og formål

Byrådet besluttede på byrådsmødet den 16.06.2022, med afsæt i indstilling fra Økonomiudvalget, konstitueringsaftalen for 2022-2025 samt i Styrelseslovens rammer for § 17, stk. 4 opgaveudvalg, at igangsætte processen for etablering og afvikling af et §17, stk. 4 opgaveudvalg omkring fastholdelse og rekruttering af velfærdsmedarbejdere i Allerød Kommune.

Opgaveudvalget er nedsat af byrådet og refererer Økonomiudvalget, Sundheds- og Beskæftigelsesudvalget samt Børne- og Skoleudvalget.

Kommissoriet beskriver opgaveudvalgets formål, opgaver, tidsplan og mulig sammensætning. Kommissoriet er udarbejdet af en arbejdsgruppe bestående af to medlemmer udpeget af byrådet på byrådsmødet den 16.06.2022 samt repræsentanter fra Forvaltningen.

Af konstitueringsaftalen fremgår ”Rekruttering er en stor udfordring inden for mange af Kommunens fagområde. Vi sætter fokus på rekruttering og på, at Allerød Kommune er en god arbejdsplads. Vi vil søge nye løsninger på denne udfordring.”.

Formålet med opgaveudvalget er, at afdække fastholdelses- og rekrutteringsudfordringen for velfærdsmedarbejdere i Allerød Kommune samt komme med konkrete anbefalinger til at mindske eller afbøde de negative konsekvenser af denne udfordring.

Opgaveudvalgets arbejde opdeles i tre faser, der alle udmøntes i en konkret leverance til byrådet. Opgaveudvalget har - uanset de tre faser - mandat til at komme med anbefalinger løbende i processen, hvis man bliver opmærksom på hensigtsmæssige tiltag, som bør sættes i gang hurtigst muligt.

Opgaveudvalgets opgaver

Fase 1: Afdækning af problemets omfang og potentielle konsekvenser

Opgaveudvalgets første opgave er at afdække omfanget af fastholdelses- og

rekrutteringsudfordringen nu og i fremtiden og de potentielle konsekvenser denne udfordring vil få for Allerød Kommune, hvis den ikke afhjælpes. Afdækningen skal både se på Allerød Kommune og på landsplan.

Undersøgelsen baseres på allerede tilgængelige data for området, hvorfor der ikke her anvendes eksterne til at analysere områderne. Forvaltningen bearbejder allerede tilgængeligt materiale som præsenteres for opgaveudvalget. Dataene drøftes i opgaveudvalget og der gives input til, hvordan faseleverancen bør udformes og hvor fokus skal lægges.

Fasen bygges op om ét møde i opgaveudvalget, hvor relevante administrative ressourcer inviteres ind for at generere en kvalificeret drøftelse.

Resultatet af fase 1 er en afrapportering, der afdækker kommunens fastholdelses- og rekrutteringsudfordringer og konsekvenserne af disse både nu og på sigt med henblik på at understøtte byrådets senere politiske prioriteringer.

Centrale spørgsmål i denne fase kunne være følgende, men er ikke begrænset hertil:

- Hvor mange ubesatte stillinger fordelt på fagområder er der i dag og skønnes der at være om 5 og 10 år i Allerød Kommune?
- Hvor stor er medarbejderomsætningen i Allerød sammenlignet med landsplan?
- Hvilke fastholdelsestiltag ses som en styrke/som de vigtigste?
- Hvad er det for fagområder hvor kommunen primært vil opleve rekrutterings- og/eller fastholdelsesudfordringer?
- Hvilke mulige konsekvenser kan fastholdelses- og rekrutteringsudfordringerne have?

Faseleverance:

Afrapporteringen sker i form af en rapport, der i relativt kort form giver et overblik over problemets omfang og konsekvenser.

Afslutning af fase:

Ved afslutning af denne fase aftaler opgaveudvalget, hvorvidt efterfølgende fase skal have fokus på specifikke velfærdsområder i Allerød Kommune.

Fase 2: Bruttoliste over mulige tiltag, der kan mindske udfordringen eller afbøde konsekvenserne af udfordringen

Opgaveudvalgets anden opgave er at skabe et overblik over de mulige tiltag, der kan mindske eller afbøde konsekvenserne af fastholdelses- og rekrutteringsudfordringen for de besluttede velfærdsområder. I denne fase skal der tages afsæt i tiltag, der er gennemført i andre kommuner, anbefalinger fra KL og organisationer samt andre relevante og innovative input. Forslagene må meget gerne være nye, anderledes og udfordre både Forvaltning, politikere og den gængse måde vi tænker og arbejder ud fra.

Formålet i denne fase er ikke at tage stilling til om tiltagene er hensigtsmæssige eller politisk interessante, men alene at skabe et generelt overblik over mulige tiltag. Tiltagene skal, hvis det er muligt, kategoriseres i forskellige typer af tiltag.

Fasen bygges op med resultaterne fra fase 1 samt med inspiration fra forskellige andre kommuner, eksperter og fagpersoner. Omdrejningspunktet er et stormøde, hvor vi inviterer forskellige ressourcer til at deltage, som samtidig kan være med til at inspirere til en bruttoliste med mulige tiltag for at afbøde de identificerede udfordringer.

Centrale spørgsmål i denne fase kunne være følgende, men er ikke begrænset hertil:

- Hvor ser vi i dag, at fastholdelse fungerer og hvorfor gør det det?
- Hvor ser vi i dag, at rekruttering fungerer og hvorfor gør det det?
- Hvordan kan Allerød Kommune organisatorisk understøtte fastholdelse og øget rekruttering?
- Hvordan kan vi se, at vi har gjort hvad vi kunne for at afbøde konsekvenserne af fastholdelses- og rekrutteringsudfordringerne, selvom der fortsat vil være udfordringer?

Faseleverance:

Af rapporteringen sker i form af en rapport, der i relativt kort form og kategoriseret, viser en bruttoliste over mulige tiltag, der kan mindske udfordringen eller afbøde konsekvenserne af udfordringen.

Afslutning af fase:

Opgaveudvalget skal på baggrund af af rapporteringen aftale hvilke af de nævnte forslag, der bør undersøges nærmere ift. tilstødende konsekvenser ved iværksættelse. Her tænkes på tid, økonomi, ressourcer, arbejdsmiljø, kvalitet for borgerne mv.

Fase 3: anbefalinger til konkrete tiltag i Allerød Kommune

Opgaveudvalgets tredje opgave er at komme med konkrete anbefalinger til Allerød Kommune baseret på bruttolisten, der er udarbejdet i fase 2 og undersøgelsen af tilstødende konsekvenser ved de identificerede tiltag. Anbefalingerne skal så vidt muligt rejses på baggrund af konsensus i opgaveudvalget, men der er mulighed for at rejse anbefalinger, som der ikke er enighed om. Det skal fremgå, hvis der ikke er enighed om de konkrete anbefalinger.

Anbefalingerne skal være formuleret så konkret, at de kan rejses og vedtages som beslutninger i byrådet. Anbefalingerne skal så vidt muligt både beskrive det konkrete tiltag, men også forventede afledte konsekvenser ift. økonomi, arbejdsmiljø, kvalitet for borgerne etc. samt i hvor høj grad det enkelte forslag forventes at mindske eller afbøde konsekvenserne af rekrutterings- og fastholdelsesudfordringen.

Fasen bygges op om et møde i opgaveudvalget, hvor de enkelte identificerede tiltag drøftes og bearbejdes yderligere. Der kan på mødet inviteres relevante fagpersoner fra Kommunen som kan være med til at kvalificere enkelte tiltag yderligere.

Centrale spørgsmål i denne fase kunne være følgende, men er ikke begrænset hertil:

- Hvor ser vi i dag at fastholdelse/rekruttering fungerer godt? Kan vi lære af dette? hvorfor fungerer det her?

- Hvordan kan Allerød Kommune organisatorisk understøtte fastholdelse og øget rekruttering?
- Hvilke tiltag kan iværksættes med mindst indsats, men størst effekt?

Faseleverance:

Af rapporteringen sker i form af en rapport eller notat med en beskrivelse af de anbefalede tiltag og forventede konsekvenser.

Afslutning af fase:

Opgaveudvalget skal på baggrund af af rapporteringen aftale hvilke af de nævnte forslag, der samlet skal anbefales til byrådet at iværksætte.

Tillæg til faserne

I tilknytning til alle tre faser, designes en inddragelsesproces som skal være med til at sikre en vis tyngde og kvalitet i arbejdet, samt at arbejdet får en endnu bredere berøringsflade.

Opfølgning på opgaveudvalgets arbejde

Opfølgning på opgaveudvalgets arbejde sker ved at formanden for opgaveudvalget løbende orienterer fagudvalgene om arbejdet.

Opgaveudvalgets sammensætning

Styrelseslovens udgangspunkt for etablering af et §17, stk. 4 opgaveudvalg er, at opgaveudvalget både består af byrådsmedlemmer og ikke-byrådsmedlemmer, med en overvægt af ikke-byrådsmedlemmer. Byrådsmedlemmer til § 17, stk. 4 opgaveudvalg udpeges efter den D'honske metode.

Opgaveudvalget sammensættes således af fem byrådsmedlemmer, eksperter og forskere med særligt indblik i fastholdelses- og rekrutteringsudfordringen (fx fra universiteter, VIVE etc.), lokale uddannelsesinstitutioner (Købehavns Professionshøjskole, SOSU H etc.), repræsentanter fra organisationerne (KL, Region Hovedstaden, FOA, BUPL etc.), aktører der har håndteret udfordringen (fx friplejehjem, virksomheder) og Forvaltningen.

Opgaveudvalget vil bestå af en fast gruppe af deltagere, som er gennemgående i hele perioden og som består af 5 byrådsmedlemmer og min. 6 øvrige deltagere.

Herudover kan opgaveudvalget løbende og efter behov invitere eksperter, forskere, erhvervsliv, borgere, brugere, MED-udvalg med flere, til de møder hvor det vurderes relevant i forhold til den aktuelle dagsorden.

Opgaveudvalget bistås af Forvaltningen.

Forud for afholdelse af møderne udarbejder Forvaltningen forslag til dagsordenspunkter, som drøftes med formanden for opgaveudvalget inden dagsorden udsendes. Forvaltningen skriver kortfattede referater af møder og bistår i øvrigt med afvikling af møderne.

Plan for rekruttering af deltagere

Af sag til Økonomiudvalget fremgår det, at når kommissoriet er vedtaget af byrådet iværksættes en plan for rekruttering af deltagere i opgaveudvalget, hvor Forvaltningen indhenter interesselikende givelser fra forskellige interessenter, som matcher de ønskede profiler. Herefter sker udpegningsen i byrådet.

Arbejdsform

Opgaveudvalget afholder en række temamøder, mindst ét pr. fase. Mellem møderne arbejder Forvaltningen ud fra direktiver fra opgaveudvalget. Formanden for opgaveudvalget følger arbejdet tæt i hele perioden.

Møderne afholdes i januar, marts og juni 2023. Møderne ledes af opgaveudvalgets formand.

Opgaveudvalget er nedsat af byrådet og refererer til Økonomiudvalget, Sundheds- og Beskæftigelsesudvalget samt Børne- og Skoleudvalget.

Tidsplan

Opgaveudvalgets arbejde påbegyndes i december 2022 og afsluttes inden udgangen af 2023 med fremlæggelse af de samlede anbefalinger for fagudvalgene.

Økonomi og ressourcer

Samlet er der afsat 250.000 til opgaveudvalgets arbejde. Udgifterne udgøres af formandsvederlag (5% af borgmestervederlag) svarende til kr. 49.560,50 årligt (2022) og kr. 4.130.04 pr. måned, diæter til medlemmerne (ikke byrådsmedlemmer) svarende til 440 kr. for møder under 4 timer og dobbelt hvis møderne er længere samt eventuel kørselsgodtgørelse og øvrige mødeomkostninger og forplejning – jf. sag i Økonomiudvalget i juni 2022.

Herudover afsættes midler til det administrative ressourcetræk. Et opgaveudvalg forventes samlet at trække på ressourcer svarende til et stående udvalg. Herudover afsættes sekretariatsbistand til mødeindkaldelse, dagsordensproduktion og referater.

Bilag 2: Bruttoliste med 28 initiativer

Fastholdelse og rekruttering af velfærdsmedarbejdere i Allerød Kommune

Fastholdelse

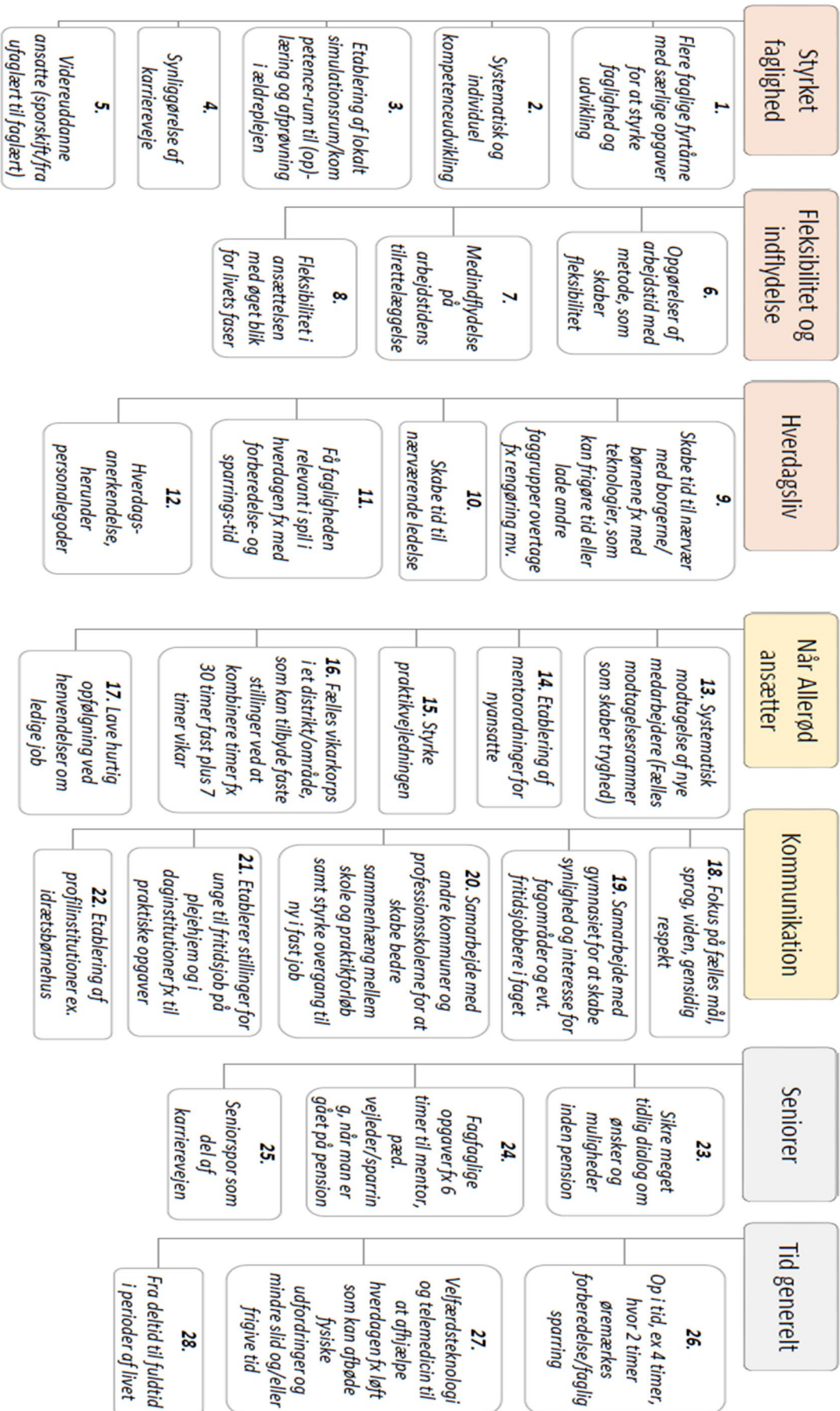
– det handler om at skabe tryghed, nærvær og indflydelse på egen arbejdsdag

Ind i organisationen

– vi skal fortsat være en attraktiv arbejdsplads

At blive lidt længere

– vi ønsker at beholde de gode kompetencer i organisationen så længe som muligt







Allerød
Kommune

Allerød Rådhus
Bjarkesvej 2
3450 Allerød

Tlf. +45 48 10 01 00
Kommunen@alleroed.dk
alleroed.dk

Følg Allerød Kommune på:
 facebook.com/alleroed
 dk.linkedin.com/company/allerod-kommune