



Rekruttering og fastholdelse af lærere og pædagoger i Fredensborg Kommune

Rekrutterings- og fastholdelsesstrategi

På baggrund af fokusgruppeinterviews samt baggrundsviden på området fra bl.a. Kommunernes Landsforening (KL), Anvendt Kommunal Forskning (AKL), Forbundet for pædagoger og klubfolk (BUPL) og Danmarks Lærerforening (DL) har Fredensborg Kommune udarbejdet en fælles rekrutterings- og fastholdelsesstrategi på lærer- og pædagogområdet.

For at sikre, at strategien bliver så handlingsorienteret som muligt, suppleres den af et idékatalog over, hvad kommunen som helhed samt den enkelte skole og institution kan gøre for at fremme rekruttering og fastholdelse. Det, at der er fokus på en bred vifte af idéer, er bevidst, idet der ikke er én fast løsning på, hvordan man overkommer udfordringen med at rekruttere og fastholde personale.

Fredensborg Kommunes vision er at have tilfredse borgere. Derfor prioriterer kommunen at levere den bedst mulige service til borgerne. Dette kan opnås ved at tiltrække og fastholde kvalificerede medarbejdere.

Fredensborg Kommune står i en situation – som mange andre kommuner - hvor det er svært at tiltrække og undertiden også fastholde folkeskolelærere og pædagoger¹. Derfor er det vigtigt, at Fredensborg Kommune allerede nu arbejder strategisk med rekruttering og fastholdelse og forsøger at forebygge manglen på lærere og pædagogisk personale. Det kan kommunen gøre ved at skabe de bedste betingelser for at kunne begå sig i konkurrencen med landets andre kommuner og kunne rekruttere og fastholde det nødvendige antal medarbejdere samt opretholde kvaliteten i kommunens folkeskoler og daginstitutioner.

De overordnede problemer er ifølge KL, at der

- er små ungdomsårgange
- er demografisk betinget stigning i behovet på skole- og institutionsområdet
- uddannes for få lærere og pædagoger i forhold til efterspørgslen
- forudses en stor afgang af ældre medarbejdere i den offentlige sektor i løbet af de næste årtier
- er tale om et lavtløns – og lav status - område, hvorfor en del uddannet personale søger over i andre fag - dog overvejende indenfor skoleområdet

¹ "Lærere og pædagoger" benyttes som fællesbetegnelse, men omfatter også pædagogmedhjælpere.

Ovennævnte er generelle problemstillinger på landsplan, som den enkelte kommune ikke umiddelbart kan løse.

Imidlertid står Fredensborg Kommune i en konkurrencesituation med de omkringliggende kommuner i forhold til at rekruttere lærere og pædagoger til kommunens skoler og institutioner. Der er derfor behov for nærmere at undersøge, hvordan Fredensborg Kommune, og de enkelte skoler og institutioner i kommunen, kan markedsføre sin særlige profil i forhold til nyuddannede og erfarne folkeskolelærere og pædagoger, der ønsker job/jobskifte. Der skal fokuseres såvel på målrettet rekruttering fra seminarerne som fastholdelse af nye og erfarne lærere og pædagoger.

Fredensborg Kommune skal således sætte skærpet fokus på at konkurrere med andre kommuner om arbejdskraften fremover. For det er ikke kun vigtigt at kunne rekruttere den nødvendige arbejdskraft, men ligeledes at kunne rekruttere og fastholde kvalificeret arbejdskraft, således at Fredensborg Kommune også fremover kan fastholde et tilfredsstillende serviceniveau.

Sammenfattende er Fredensborg Kommunes strategi for at kunne tiltrække og fastholde kvalificerede lærere og pædagoger at:

- være en attraktiv arbejdsplads²
- skabe rammerne for, at lærerne og det pædagogiske personale trives i deres arbejdsliv
- skabe rammerne for, at lærerne og det pædagogiske personale er fagligt kompetente, udviklingsorienterede og motiverede
- være konkurrencedygtig i forhold til andre kommuners tilbud til deres ansatte
- synliggøre de gode historier om Fredensborg Kommune som arbejdsplads

Forudsætningen for at kunne gennemføre strategien er en kompetent ledelse, der i kraft af sit lederskab evner at realisere strategiens fokuspunkter.

Den aktuelle situation på lærer- og pædagogområdet

På skoleområdet er det væsentligt at sammenholde rekrutterings- og fastholdelsesstrategien med skoleudviklingsstrategien i kommunen. Strategien for udviklingen af kommunens skoleområde er overordnet at have skoler og undervisning i kommunen, der tilgodeser samfundets komplekse behov. Eleverne skal i løbet af skoletiden have optimale muligheder for at tilegne sig de

² Rekrutterings- og fastholdelsesstrategiens fokus på at fremme kommunen som attraktiv arbejdsplads er et element, der også er fokus på i fælleskommunalt regi. KL har, i samarbejde med 15 kommuner identificeret 12 vigtige indsatsfor, at kommunerne kan håndtere arbejdskraftudfordringen fremover. I pjecen "Attraktive arbejdspladser – 12 temaer med inspiration til rekruttering og fastholdelse" gennemgås disse temaer. Pjecen kan læses på www.kl.dk

kvalifikationer og kompetencer, der gør dem egnede til at deltage og fungere i videnssamfundet. Det betyder, at lærere i Fredensborg Kommune skal have de rette kompetencer til at levere den kvalitet, der skal til for at kunne uddanne tidssvarende, velfungerende samfundsborgere.

På pædagogområdet er kompetencer også forudsætningen for, at kvaliteten på institutionsområdet opretholdes og udvikles. Set i lyset af den stigende pædagogmangel kan strategien om fastholdelse af pædagogmedhjælpere gennem fokus på den attraktive arbejdsplads motivere til at blive i faget og tage en merituddannelse. Parallelt hermed foregår den løbende kompetenceudvikling af pædagoger gennem bl.a. kurser for alle medarbejdere i pædagogiske læreplaner.

Arbejdskraftudfordringerne kommer i disse år mest til udtryk ved færre kvalificerede ansøgere pr. opslået stilling end tidligere. Nogle institutioner og skoler oplever stadig at have tilstrækkeligt med ansøgere, så man kan tage et kvalificeret valg mellem flere kandidater mens andre oplever, at de mangler kvalificerede ansøgere. Men selvom arbejdskraftmanglen måske ikke presser sig lige meget på alle steder, er det vigtigt at tænke langsigtet og forebyggende.

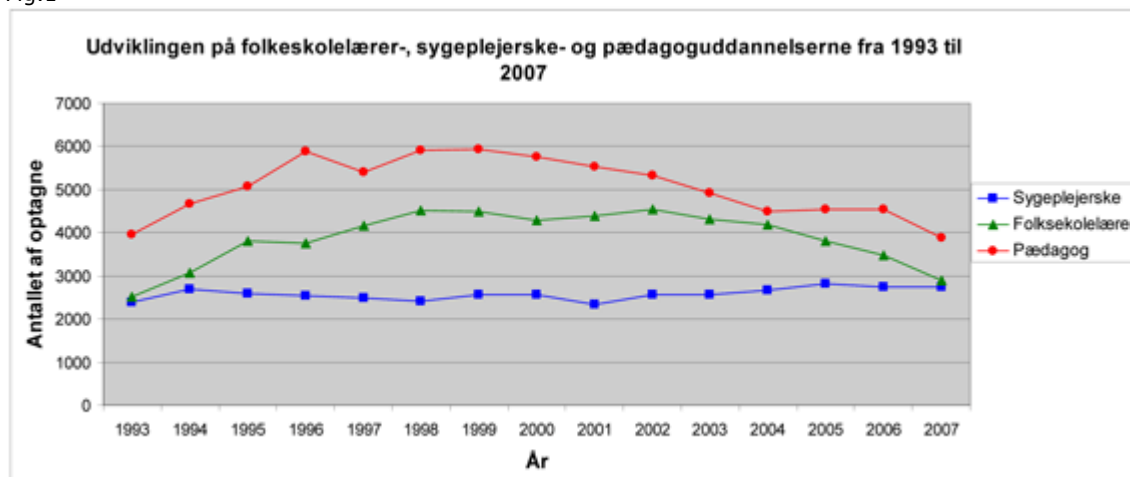
Mangel på arbejdskraft kan bekæmpes på flere fronter på institutioner og skoler. Man kan søge at effektivisere sig ud af problemet, man kan nedbringe sygefraværet, man kan forsøge at fastholde medarbejdere, der ellers har nået fratrædelsesalderen, man kan kompetenceudvikle, forbedre skolens eller institutionens image, forbedre personalets trivsel og meget andet

Udarbejdelsen af et idékatalog har netop til hensigt at give et overblik over, hvordan udfordringerne kan gribes an på såvel den enkelte skole eller institution som i kommunen som helhed.

Udviklingen på folkeskolelærer- og pædagoguddannelserne

Undervisningsministeriet har foretaget en analyse af udviklingen på folkeskolelærer-, sygeplejerske- og pædagoguddannelserne:

Fig.1



Tabel 1

Optaget på folkeskolelærer- og pædagoguddannelserne, 1993 - 2007

År	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Uddannelse							
Pædagog	3.963	4.672	5.063	5.876	5.414	5.898	5.929
Folkeskolelærer	2.507	3.076	3.801	3.747	4.154	4.520	4.477

År	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Ændring i pct.
Uddannelse									
Pædagog	5.750	5.520	5.329	4.918	4.480	4.531	4.541	3.882	15
Folkeskolelærer	4.280	4.392	4.538	4.315	4.175	3.810	3.480	2.896	17

Som det fremgår af såvel graf som tabel, sætter de stadig mindre ungdomsårgange kraftigt aftryk på optaget til lærer- og pædagoguddannelserne. Antallet af optagne på læreruddannelsen er faldet til 2.896 optagne i 2007, svarende til et fald på 17 procent fra året før. Pædagoguddannelsen oplever et tilsvarende fald med 15 procent færre optagne i år. Med 3.882 optagne er pædagoguddannelsen dog fortsat populær ³.

Aktuelle udfordringer på lærerområdet

"Den folkeskole, som de nye lærere møder, er (...) ændret (...). Der er flere såkaldt individuelt orienterede børn i skolen som et resultat af, at børnene er forældrenes projekt. Samtidig forventer mange, at folkeskolen løser langt flere af samfundets problemer. Forældrene stiller større krav til skolen om service, og samtidig er der mere fokus på faglighed end tidligere samt på evaluering og dokumentation. (...)
Omvendt stiller "projektbørnene" ændrede krav til lærerne og læreruddannelsens tilrettelæggelse. Lærermanglen stiller også krav til kommunerne og skoleledelsen på den enkelte skole om at skabe en attraktiv arbejdsplads, både når det gælder rekruttering og fastholdelse af nye og yngre lærere, og når det gælder om at få de lidt ældre lærere til at blive 1-2 år mere på skolen."⁴

Hvor lærerne tidligere blev uddannede som opdragere og tilrettelæggere af undervisning, er de nu i dag i højere grad fagspecialister med kendskab til didaktik og læreprocesser.

Lærernes kompetencer er af central betydning for elevernes læring. De står imidlertid overfor en række udfordringer, som fx videnssamfundets skærpede krav, stadig mere kulturelt sammensatte og individualiserede elevgrupper og en aldrende lærerbestand. Den store udfordring fremover bliver derfor at skaffe tilstrækkeligt med kompetente lærere, hvorfor fokus på rekruttering og fastholdelse af kompetente medarbejdere i kommunen bliver relevant.

³ Udviklingen på folkeskolelærer- og pædagoguddannelserne, Undervisningsministeriet 2007

⁴ Forespørgsel om lærermangel, Folketinget 2. maj 2001

Fra midten af 90'erne blev rekruttering af kvalificerede ansøgere til læreruddannelsen et stigende problem. I 2007 søgte 5.931 ind på læreruddannelsen, hvilket var et fald på 10 % i forhold til 2006⁵. Hertil skal lægges, at de kommende års ungdomsårgange er relativt små, hvilket vil få indflydelse på, hvor mange der vil blive uddannet inden for de enkelte fagområder – herunder læreruddannelsen.

I 2002 indførtes meritlæreruddannelsen for at omskole andre erhvervsgrupper og derved uddanne flere lærere.

Derudover fremhævede man fra centralt hold vigtigheden af at forbedre folkeskolens image og sikre gode introduktionsordninger for nye lærere.

Arbejdskraftudfordringen blev således fra centralt hold søgt afhjulpet ved at tage nye faggrupper ind i lærerfaget, men samtidig også at forsøge at fastholde de lærere, der allerede var i folkeskolen.

I Fredensborg Kommune har man taget arbejdskraftudfordringen op ved i stigende grad at rekruttere ikke-læreruddannede⁶. I 2008 har Fredensborg Kommune således 50 lærerstillinger været besat af ikke-læreruddannede, hvilket svarer til 11,6 % af fuldtidsstillingerne (mod 10,4 i 2007). Til sammenligning med de kommuner vi normalt sammenligner os med, har Hørsholm Kommune en andel af ikke-læreruddannede på 4,8 % af kommunens beregnede antal fuldtidsstillinger og Helsingør Kommune har en andel på 15,8 % ikke-læreruddannede⁷.

Prognoser på arbejdskraftudfordringen på lærerområdet

Hvis man ser på prognoser for arbejdskraftudfordringen på lærerområdet, hvor man medtager specifikke forhold af betydning for lærermanglen⁸, viste Danmarks Lærerforenings fremskrivning tilbage i 2007 følgende udvikling på landsplan over de næste 9 år:

- 21.500 lærere vil forlade lærerarbejdsmarkedet
- Folkeskolen vil blive tilført 13.300 lærere fra den ordinære læreruddannelse
- Faldet i elevtallet vil – isoleret set – reducere lærerbehoget med i størrelsesordenen 2.400 lærere

Danmarks Lærerforening gennemførte undersøgelser af lærermanglen i landets kommuner i 2007. I 2008 er lærermanglen steget med 13 %. Danmarks Lærerforening offentliggjorde i april 2007 en prognose, der viste, at lærermanglen frem til 2015 ville blive 3-4 dobbelt, hvorfor der i 2015 vil mangle ca. 8.000 lærere på landsplan.

⁵ "For få drømmer om at blive lærer" fra Fagbladet Folkeskolens d. 6. juli 2007: www.folkeskolen.dk

⁶ Dette dækker over medarbejdere, såsom akademikere i gang med en merituddannelse, lærerstuderende som mangler at skrive den endelige opgave etc.

⁷ "Lærermangel i folkeskolen januar 2008" en undersøgelse foretaget af Danmarks Lærerforening

⁸ Disse forhold er med den senest registrerede pensionsadfærd som forudsætning, nuværende søgning til seminarierne, nuværende gennemførelsesmønster på seminarerne, den historiske andel af læreruddannede der arbejder i folkeskolen samt den seneste elevprognose.

En analyse af aldersstrukturen på lærerområdet i Fredensborg Kommune bekræfter de tendenser, vi ser på landsplan. 47 % af lærerpersonalet er over 50 år (heraf er 7 % i alderen 60-69)⁹.

Tabel 2 **Aldersfordeling for lærere i Fredensborg Kommune nov. 2006**

	20-29	30-39	40-49	50-59	60-69
Antal	30	97	116	187	33
procent	6%	22%	25%	40%	7%

Kilde: Det personaleøkonomiske værktøj på www.kl.dk

Jobskiftefrekvensen indenfor lærerområdet i Fredensborg Kommune viser, at der i 2006 var en personaleomsætning på 16 % (til sammenligning var der i Hørsholm og Helsingør Kommuner en personaleomsætning på 12 %) ¹⁰. Dette kan muligvis have sammenhæng med, at effekten af generationsskiftet er startet.

Skolelederne melder desuden om et fald af ansøgere i forhold til tidligere.

Fokusgruppeinterviews med lærere i Fredensborg Kommune

Fredensborg Kommune har lavet en række fokusgruppeinterviews med skoleledere og lærere i kommunen for at undersøge, hvad lærerne selv mener, der skal til for at rekruttere og fastholde dem. Der er foretaget fokusgruppeinterviews indenfor 4 kategorier¹¹:

- Lærere over 55
- Lærere, der har været ansat på samme skole i Fredensborg Kommune mere end 7 år
- Nyansatte lærere i Fredensborg Kommune
- Ledere på 6 af skolens 11 folkeskoler

Fokusgruppeinterviewene havde det primære sigte at få indblik i, hvad der har betydning for lærerne på skolerne i Fredensborg Kommune i forhold til rekruttering og fastholdelse, samt hvad skolerne i kommunen allerede gør for at tiltrække og fastholde medarbejdere. Derudover havde interviewene det sekundære sigte, at interviewpersonerne i fokusgrupperne videndeler med hinanden. Det, at kommunen prioriterer en sådan undersøgelse medfører, at der kommer øget opmærksomhed på problemet lokalt, hvilket bevirker i sig selv en mere bevidst holdning og strategisk ageren på kommunens skoler.

En attraktiv arbejdsplads

Interviewpersonerne blev spurgt om, hvad de forstår ved den gode arbejdsplads.

Hvad er en attraktiv arbejdsplads for dig? For lærerne er det, hvor der er en velfungerende ledelse og et godt socialt, kollegialt miljø

⁹ Baseret på en personaleøkonomisk beregning ved hjælp af KL's personaleøkonomiske værktøj på www.kl.dk. Beregningen er baseret på data fra nov. 2006.

¹⁰ Det personaleøkonomiske værktøj på www.kl.dk

¹¹ Fokusgruppeinterviewene blev foretaget i marts/april 2008. Der var op til 6 deltagere i hver kategori.

Fokusgruppeinterviewene bekræftede mange af de undersøgelser, der er blevet lavet på såvel lærerområdet som andre områder. Det, der især har betydning for, om lærerne finder en skole attraktiv som arbejdsplads er, at der er en velfungerende ledelse og et godt socialt kollegialt miljø. Lærerne lægger vægt på, at ledelsen er anerkendende overfor den enkelte medarbejder og i det hele taget har en god omgangstone overfor medarbejderne.

Nøglen til en attraktiv arbejdsplads skal findes hos den synlige, nærværende og anerkendende leder

Nøglen til den gode arbejdsplads skal således findes hos ledelsen. De interviewede fremhæver, at hvis ledelsen er synlig, nærværende og anerkendende, så føler man sig som medarbejder værdsat og respekteret. Ofte er det de små ting, der gør en forskel fortæller flere af lærerne. Det kan fx være at få en blomst ved fødselsdage, ros i spidsbelastningsperioder, at der bliver arrangeret sociale arrangementer for medarbejderne, studieture, fri kaffe og at der bliver sagt godmorgen, når man møder på arbejde.

En lærer udtrykker det at blive værdsat af ledelsen, således:

”Her er der nogen, der vil lave noget godt for mig – selvom jeg bare er lærer!”

Da skolelederne blev spurgt om, hvad de troede havde betydning for, at deres medarbejdere opfattede skolen som en attraktiv arbejdsplads, vægtede de værdier og arbejdsmiljø som det vigtigste. Men disse forhold vægtede lærerne altså lavere end velfungerende ledelse og godt socialt kollegialt miljø. Dette tyder altså på, at man ved at vægte ledelsen er godt på vej til en attraktiv arbejdsplads.

Lønnen er ikke synderligt højt prioriteret, ikke fordi, man ikke gerne vil have mere i løn, men fordi indstillingen blandt lærerne er, at lærerlønnen ”er, som den er”. Der var dog enighed om, at hvis kommunerne konkurrerede om løn, vil det nok have indflydelse på, hvilken kommune man vælger som arbejdsplads.

Bolignærhed og gode transportmuligheder fremhæves som vigtigt, men ikke altafgørende. Det understøttes af, at ca. 43 % af lærerne på skolerne i Fredensborg Kommune også bor i kommunen, mens ca. 32 % bor i nabokommunerne. Størstedelen af de resterende lærere kommer fra København og Frederiksberg (12,8 %) ¹².

Flere af lærerne tilkendegav, at de var parate til at søge hen, hvor der var bedre forhold eller mere konkurrencedygtig løn. Det rygtes hurtigt, hvor de gode arbejdspladser er, hvilket tiltrækker medarbejdere, der ønsker udfordringer og udvikling.

¹² Løn og Personale, Fredensborg Kommune 2008

I interviewene kom det også til udtryk, at der er stor interesse for kompetenceudvikling og efteruddannelse.

Det var ledernes oplevelse, at lærerne i dag stiller flere krav til bl.a. fagfordelingen og fleksibilitet i jobbet. I jobannoncerne er det i højere grad nødvendigt at fokusere på, hvad skolerne kan tilbyde ansøgeren og ikke, hvad ansøgeren kan tilbyde skolerne. Udbuddet af lærere er ikke så stort, hvorfor det er hensigtsmæssigt at få kortere ansættelsesprocedurer eller at have løbende ansættelse. Annoncering på nettet er fremtiden og samtidig den billigste annonceringsform.

Der er ikke så stor forskel på, hvad henholdsvis de yngre og de ældre medarbejdere lægger vægt på i arbejdslivet. De ønsker alle, at deres skole bliver mere attraktiv og udfordrende. Derfor giver det mening at tale om at fremme en attraktiv arbejdsplads for alle medarbejdere – i forskellige livsfaser.

De yngre, nyansatte lærere fokuserer især på en blidere overgang fra studiet til arbejdslivet med en mere målrettet indføring og støtte til arbejdsopgaverne. De ældre medarbejdere vil gerne tages hensyn til ift. færre arbejdstimer, men ligeledes nedsat antal mødetimer.

Det er vigtigt for begge grupper, at de bliver anerkendt og set, der hvor de er.

I fokusgruppeinterviewene var der mange forskellige opfattelser af, hvad man som skole skal tilbyde, for at fremstå som en attraktiv arbejdsplads. Derfor skal skolerne kunne favne bredt. En skoleleder formulerer det sådan:

“Skolerne skal spille på mange strenge. De skal udvise høj faglighed, være synlige via forskellige samarbejdsfora og klare strategier, og så skal de udnytte god beliggenhed.”

Generelle udfordringer på landsplan

De interviewede henviste også til, at de generelle udfordringer på lærerområdet har stor betydning for deres trivsel og lyst til at være lærer. Disse udfordringer påpeges ligeledes af såvel KL, OECD og Danmarks Lærerforening. Der bliver bl.a. efterlyst flere ressourcer, idet lærerne føler, at de arbejder langt mere end deres arbejdstid rækker. Forholdsvis mange lærere angiver, at de er stressede. Ofte er det ikke børnene og selve undervisningen, der stresser lærerne, men alt det udenom (mødeaktivitet, forældrehåndtering, dokumentation mm.). De fremhæver det som afgørende for, at de ikke føler, at de kan gøre deres job godt nok.

En af de interviewede udtrykker frustrationen således:

“Vi har brug for flere hænder. De dage, hvor vi er for få til kunne nå det hele, kommer man hjem og føler, at man ikke har gjort det godt nok. Man får det rigtig dårligt – de dage er der flere og flere af.”

Derudover fremhæver lærerne problemer med at rumme de børn, der har behov for specielle tiltag. Der er ikke den nødvendige tid og ressourcer afsat til disse. Lærerne føler ikke, de har de rette kompetencer/værktøjer til at tage sig af dem, og synes, at der går for lang tid, før de får hjælp.

Lærerne er ofte utilfredse med de fysiske faciliteter på skolerne, nogle skoler er nedslidte og utidssvarende i forhold til fx klasseværelsestørrelser, grupperum, badefaciliteter mm.

Aktuelle udfordringer på pædagogområdet

Tiltrækning og fastholdelse af pædagoger er blevet et reelt problem, som flere institutioner i Fredensborg kommune allerede står overfor. Det bevirker, at flere daginstitutioner har svært ved at opretholde kvaliteten som følge af mangel på tilstrækkeligt uddannet personale.

Et arbejdsmarked med lav ledighed for uddannede pædagoger må forventes i de kommende år, dels vil de store årgange gå på pension og dels er optaget til pædagoguddannelserne faldet med 15 %¹³ hertil skal lægges, at de kommende års ungdomsårgange er relativt små, hvilket også vil få indflydelse på, hvor mange der vil blive uddannet inden for de enkelte fagområder.

Den problematiske jobsituation underbygges af en undersøgelse fra Arbejdsmarkedsstyrelsen¹⁴, hvor det fremgår, at det er svært at få kvalificerede ansøgere til pædagogstillinger.

AKF, Anvendt kommunal forskning, har over en årrække beskæftiget sig med problematikken vedrørende rekruttering og fastholdelse med fokus på udvalgte problemstillinger.

I en AKF undersøgelse fra 2000 om rekruttering og fastholdelse af pædagoger fremgår, at de fleste pædagoger bliver på det pædagogiske arbejdsmarked. Tilsyneladende medfører lav ledighed på det samlede arbejdsmarked ikke udsivning fra det pædagogiske arbejdsmarked. Dog foregår der en beskeden afvandring fra det pædagogiske arbejdsmarked, fordi lønnen ikke er fuldt ud konkurrencedygtig med det øvrige arbejdsmarked. Denne afvandring sker hovedsageligt blandt pædagoger med relativ høj indkomst, men de fleste bliver inden for den offentlige sektor.

¹³ Udviklingen på folkeskolelærer- og pædagoguddannelserne, Undervisningsministeriet 2007

¹⁴ Arbejdsmarkedsstyrelsen, januar 2008. Undersøgelsen dækker ledige stillinger i ugerne 28-44, 2007. Kun stillinger som salgsassistent, tømrere og elektrikere er sværere at få besat end pædagogstillinger.

AKF peger på nogle overordnede problematikker:

- lav ledighed for uddannede pædagoger
- lønnen er ikke konkurrencedygtig i forhold til det øvrige arbejdsmarked
- arbejdsdelingen mellem ufaglært arbejdskraft og uddannede pædagoger
- mange pædagoger skifter job inden for de første fem år
- jobskifte skyldes ofte utilfredshed med specifikke forhold på arbejdspladsen frem for jobbet som pædagog. Nedslidning, mangel på efteruddannelse eller arbejdspladsens normering nævnes som eksempler på jobskifteårsager.

Nogle af ovennævnte problemstillinger er generelle og nationale, som den enkelte kommune ikke umiddelbart kan løse, men AKF peger også på en række motivationsfaktorer, der kan arbejdes med lokalt i kommunerne:

- Faglige og personlige udviklingsmuligheder i arbejdet
- God ledelse og godt samarbejde med kollegaer
- Afstand mellem bolig og job
- Løn og anden anerkendelse af arbejdsindsatsen
- Arbejdsforhold, herunder normering

Fokus på kvalitet i dagpasningen

Der er i dag stor opmærksomhed på dagtilbuddenes betydning for børnenes trivsel, udvikling og læring.

Kravene til faglige kompetencer hos det pædagoguddannede personale er øget markant indenfor det seneste årti. Indførelse af pædagogiske læreplaner har sat fokus på at arbejde mere systematisk herunder dokumentere og evaluere. Der er også kommet fokus på udsatte børn, hvilket er et stort og meget bredtfaavnende område med mange udfordringer. Denne udvikling forudsætter faglige kompetencer hos personalet, hvis der skal ske bevidst kvalitetsudvikling af dagtilbuddets kerneydelse i praksis.

Fokus på ledelse

Den generelle udvikling har medført øgede krav til professionel ledelse i daginstitutionerne - ikke mindst i forhold til rekruttering og fastholdelse. Det forudsætter opkvalificering af lederfagligheden også set i lyset af nye ledelsesstrukturer med fx netværksledelse, områdeledelse eller distriktsledelse, ligesom ny lovgivning har medført ændrede ledelsesopgaver.

Ledernes ansvar er bl.a. at sikre medarbejdernes faglig selvforståelse og målbevidsthed gennem et lederskab båret af faglig begejstring, engagement, kreativitet og anerkendelse.

Fremtidens pædagoger

Epinion¹⁵ har i januar 2008 gennemført en undersøgelse for BUPL blandt 223 unge. Formålet var at få afdækket, om det nuværende lønniveau for pædagoger har

¹⁵ Epinion A/S yder analysebaseret konsulentbistand til virksomheder, organisationer og offentlige myndigheder.

betydning for de unges uddannelsesvalg.

Undersøgelsens resultater:

- 40 pct. af de unge fravælger pædagoguddannelsen pga. lønnen
- 75 pct. angiver, at de ikke kan forestille sig at blive pædagog.
- 13 pct. siger, at de alligevel ville overveje at blive pædagog, hvis lønnen var højere.
- Blandt de 25 pct., som gerne vil være pædagog, fastholder et stort flertal, at de – når de får oplysning om den faktiske startløn – fortsat kan tænke sig at blive pædagog. Få lader sig påvirke direkte negativt af disse oplysninger, men en fjerdedel bliver i tvivl om, hvorvidt de fortsat kan tænke sig at blive pædagog.

Undersøgelsen viser samlet set, at løn har en betydning for, at mange unge vil fravælge pædagoguddannelsen. Lønnen har dog samtidig nærmest ingen betydning for de få, som godt kan forestille sig at blive pædagog. Endelig viser undersøgelsen, at en højere løn til pædagoger vil kunne øge rekrutteringspotentialet blandt de unge.

Undersøgelsen underbygger Undervisningsministeriets udmelding om, at pædagoguddannelsen er populær trods fald i søgning til uddannelserne. Det må være udtryk for, at der med en bevidst indsats kunne tiltrækkes flere unge til uddannelsen.

Personaleomsætningen indenfor pædagogområdet i Fredensborg Kommune er på 22 % (til sammenligning er personaleomsætningen indenfor pædagogområdet i Hørsholm og Helsingør Kommuner på henholdsvis 24 % og 18 %) ¹⁶.

Fokusgruppeinterviews med pædagoger og medhjælpere i Fredensborg Kommune

Fredensborg Kommune har i marts/april 2008 gennemført en række fokusgruppeinterviews. Der var 5 kategorier med i alt 7 fokusgruppeinterviews med op til 6 interviewpersoner i hver gruppe:

- To fokusgrupper med henholdsvis pædagoger og pædagogmedhjælpere, som er nyansat indenfor det seneste år
- To fokusgrupper med henholdsvis pædagoger og pædagogmedhjælpere ansat i mindst 7 år på samme institution
- Et fokusgruppeinterview med ledere
- Et fokusgruppeinterview med pædagoger og medhjælpere over 55 år
- Et fokusgruppeinterview med studerende

Fokusgruppeinterviewene havde det primære sigte at få indblik i, hvad der har betydning for personalet i daginstitutionerne i forhold til rekruttering og fastholdelse samt, hvad institutionerne i kommunen allerede gør for at tiltrække og fastholde medarbejdere. Derudover havde interviewene det sekundære sigte, at interviewpersonerne i fokusgrupperne videndeler med hinanden. Det, at kommunen

¹⁶ Det personaleøkonomiske værktøj på www.kl.dk

prioriterer en sådan undersøgelse, gør endvidere, at der kommer opmærksomhed på problemet lokalt, hvilket kan bevirke en mere bevidst holdning i kommunens daginstitutioner.

Fokusgruppeinterviewene bekræftede mange af de undersøgelser, der er blevet lavet de senere år fra AKF, KL, m.fl. Det, der især har betydning for, at pædagogerne og medhjælperne finder en daginstitution attraktiv som arbejdsplads er, at der er en velfungerende ledelse og gode kollegaer. Pædagogerne og medhjælperne lægger vægt på, at ledelsen er anerkendende overfor den enkelte medarbejder, og at der er en god omgangstone med medarbejderne. Dette blev bekræftet i de afholdte fokusgruppeinterviews: ledelsen skal være nærværende, anerkendende og struktureret, og der skal være godt socialt samvær. Er disse forhold ikke tilstede, søger man væk fra institutionen.

At det er vigtigt med velfungerende ledelse og et godt socialt kollegialt miljø gav ledere også udtryk for, da de blev adspurgt, dog med den forskel at de blev bedt om at prioritere, som de forventede, at medarbejderne havde prioriteret.

Ifølge AKF sker der mange jobskift mellem pædagogiske arbejdspladser, og en del af disse skyldes, at nogle pædagoger er utilfredse med arbejdsforholdene på det job, de forlader. Det er svært at relatere disse problemer til generelle forhold ved jobbet som pædagog, fx nedslidning, mangel på efteruddannelse, normeringen på den enkelte arbejdsplads, eller forholdet mellem brugere og pædagoger.

Det kunne derfor se ud som om, mange pædagoger skifter job, fordi der er nogle helt specifikke forhold på deres arbejdsplads, som de er utilfredse med.

Hvis ledelsen er synlig, nærværende og tillidsskabende, og føler man sig værdsat og respekteret for sit arbejde, er man godt på vej til at blive en eftertragtet arbejdsplads. Det rygtes hurtigt, hvor de gode og dermed attraktive arbejdspladser er, hvilket tiltrækker medarbejdere, der ønsker udfordringer og udvikling.

Det tyder på, at nøglen til den attraktive arbejdsplads skal søges hos ledelsen, for som en af de interviewede sagde "god ledelse er alt, fungerer den, fungerer alt det andet også".

Det var ledernes oplevelse, at pædagogerne er blevet mere opsøgende og de stiller krav til bl.a. skemalægning og gensidig fleksibilitet. Hjemmesiderne læses forud for ansøgning og institutionerne er bevidste om, at det er "hvad vi tilbyder og ikke hvad vi forventer" der gælder i dag. Der var enighed om, at fristen for at ansætte en ansøger er blevet kortere samt at løbende ansættelse snarere bliver reglen end undtagelsen. Annoncering på nettet er fremtiden og samtidig den billigste annonceringsform.

Flere pædagoger gav udtryk for at "jobswob" er spændende.

”Jobswop” åbner mulighed for at opleve, at de samme opgaver kan løse på flere måder, man møder kollegaer fra andre institutioner, det inspirerer, og giver et nyt pust i dagligdagen.

På trods af de givne lønforhold, tilkendegiver de fleste pædagoger og studerende i gruppeinterviewene, at man bliver pædagog, fordi det er det, man vil - velvidende at lønnen er lav. Trods den tilsyneladende accept, kom det ofte frem, at lønnen var lav og kravene voksende. Især vippenormeringen, hvor antallet af børn kan reguleres over året, blev nævnt.

Et væsentligt fastholdelses- og rekrutteringsmiddel er merit- og efteruddannelse, hvor netop Fredensborg Kommune er lang fremme med uddannelsestilbud. Det kan overvejes at sætte mere fokus på at brande dette tilbud i et fastholdelses- og rekrutteringsøjemed.

I interviewene tilkendegav alle de adspurgte aldersgrupper, at der er interesse for kompetenceudvikling og efteruddannelse, dog helst frivilligt. De senere års tilbud om systematisk uddannelse til alle medarbejdere i pædagogiske læreplaner blev værdsat. Især mange pædagoger vil gerne udfordres fagligt og sparre med ledelsen om den faglige udvikling, som én sagde:

”Pædagogerne hopper fra, når de ”bare” skal passe børn”.

Aldersspredningen blandt pædagoger og pædagogmedhjælpere er relativt jævnt fordelt, hvilket rummer gode muligheder i forhold til fastholdelse¹⁷:

Tabel 3

Pædagoger og pædagogmedhjælpere fordelt på aldersgrupper i procent

Alder	- 20	21-30	31-40	41-50	51-60	60-
Pædagoger	-	12 %	31 %	27 %	29 %	1 %
Pædagogmedhjælpere	19 %	29 %	19 %	16 %	15 %	1 %

Medhjælperne delte sig i to grupper, dem der har til hensigt at arbejde i en institution og dem, der er i institutionen på en mellemlanding inden man springer videre ud i livet – typisk meget unge mennesker. Den første gruppe delte sig igen op i to grupperinger – den ene gruppe der følte, at deres arbejdsopgaver blev værdsat og den anden gruppe, der ikke følte sig ligeværdige med deres pædagoguddannede kollegaer. De fleste pædagoger fortalte, at de først havde været pædagogmedhjælpere.

Pædagogmedhjælperne repræsenterer et stort rekrutterings- og fastholdelsespotentiale, ikke mindst fordi de overvejende udgør de yngre årgange, jfr. statistikken ovenfor. De skal motiveres til at tage uddannelse, og det vil de kun gøre, hvis de kan se udviklingsperspektiver i arbejdet.

¹⁷ Løn og personale, Fredensborg Kommune 2008

På forespørgsel gav de fleste pædagoger udtryk for, at opgaverne faldt naturligt i forhold til faglighed og interesse. Samarbejde omkring praktiske og rutineprægede gøremål var man fælles om. Nogle gav udtryk for, at egentlig rengøring og vedligeholdelse ikke skulle pålægges personalet i institutionen. Forslag om ungarbejdere blev nævnt, men der var delte meninger om dette kunne løse problemet.

En aktuel debat i disse år er netop rollefordelingen mellem pædagoger, PGU'ere, den pædagogiske grunduddannelse, og medhjælpere. Rollerne skal være klare og fremgå af jobbeskrivelsen, hvor der også tages hensyn til kompetencer og ansættelsestid, det forudsætter en lyttende og bevidst ledelse.

"Frynsegoder er ikke noget vi normalt har i vores fag" var et udsagn. "Hvordan kan man prioritere frynsegoder, når man ikke ved hvad det er?" var et andet.

Der fremkom flere forslag til personalegoder, men massage, fysioterapeut og zoneterapi blev oftest nævnt og tilbuddene skulle være på eller nær arbejdspladsen.

Flere gav udtryk for, at bolignærhed er væsentlig. De fleste var dog fleksible, hvilket kom til udtryk ved, at man godt kunne arbejde i nabokommuner, mens København var langt væk.

I Fredensborg Kommune bor og arbejder 64 % af det pædagogiske personale i kommunen og 30 % bor i nabokommuner, mens 4 % bor i København og på Frederiksberg¹⁸.

Andre rekrutterings- og fastholdelsesindsatser i kommunen

Rekrutterings- og fastholdelsesstrategien samt idékataloget på lærer- og pædagogområdet skal ses som et spydspidsprojekt for den kommende rekrutterings- og fastholdelsesstrategi med tilhørende idékatalog for hele kommunen. Det har været vigtigt at gøre særskilt opmærksom på de specielle problemstillinger og udfordringer, der gør sig gældende på lærer- og pædagogområdet og målrette idéerne til indsatser på området.

Fredensborg Kommunes personalepolitik

Derudover er en samlet personalepolitik for Fredensborg Kommune på vej. Her vil der ligeledes være et særskilt rekrutterings- og fastholdelsesafsnit, så fokus på dette emne bredes ud til hele organisationen.

Fokus på trivsel

¹⁸ Løn og personale, Fredensborg kommune 2008

I kommunen er der ligeledes fokus på trivsel i kommunens afdelinger – herunder skoler og institutioner. Hvert andet år (med opstart i 2008) vil der således blive udarbejdet en trivselsundersøgelse blandt medarbejderne. Hver leder med personaleansvar får efterfølgende en rapport over, hvordan trivslen er i institutionen eller skolen sammenlignet med resten af Børn og Kultur. Denne rapport kan lederen benytte som styringsredskab til at iværksætte handlinger for at forbedre trivslen på den enkelte skole eller institution samt til at gå i dialog med medarbejderne om resultaterne

Derudover vil der ligeledes med opstart i 2008 blive gennemført lederevalueringer hvert andet år. Her evaluerer medarbejderne egen leder. Lederen vil efterfølgende kunne benytte medarbejdernes evaluering til at forbedre egne lederkompetencer.

Sygefravær

Sygefravær er et vigtigt element til at afdække medarbejdernes trivsel. Det er derfor vigtigt, at fokus ikke alene er på at nedsætte sygefraværet, men også på at skabe bedre trivsel for medarbejderne - som *kan* have en positiv virkning i forhold til at nedbringe sygefraværet.

Et højt sygefravær kan have stor betydning for mange forhold på arbejdspladsen, der både påvirker det psykiske og fysiske arbejdsmiljø såvel som personaleøkonomien. Der har i de senere år været en tendens til stigning i sygefraværet især langtidssygefraværet. Et højere sygefravær betyder øgede udgifter til vikarer og øgede udgifter til sygedagpenge til de medarbejdere der bor og arbejder i kommunen, mens sygefraværet øger presset på de tilbageblevne kollegaer, der må løbe hurtigere.

Fredensborg Kommune har der været fokus på nedbringelse af sygefraværet blandt kommunens medarbejdere i projektet: "Mere nærvær – mindre fravær"¹⁹. Her sker en detaljeret afdækning af sygefraværet samt omkostninger ved sygefraværet. Derudover beskæftiger projektet sig bl.a. med ansvarsforhold, arbejds gange, kultur og holdninger omkring sygdomsforløb. I Børn og Kultur har der været afholdt en temadag om sygefravær for skole- og institutionslederne, tillidsrepræsentanter samt sikkerhedsrepræsentanter. Formålet var at udveksle erfaringer og redskaber til nedbringelse af lærernes og pædagogernes sygefravær.

Medarbejdernes tilfredshed med deres arbejde har stor betydning for medarbejdernes trivsel og sygefravær og dermed også deres fastholdelse. Derfor er det vigtigt at blive opmærksom på, hvad der skaber trivsel og handle herefter.

I Fredensborg Kommune udgør sygefraværet 5.2 %²⁰. Kvinder har i gennemsnit et højere sygefravær end mænd. Aldersfordelingen ved sygefravær fordeler sig med 25-34 år (6,2 %), 60-64 år (5,9 %) og 20-24 år (5,7 %).

Betragtes sygefraværet hos forskellige personalegrupper er fordelingen følgende:

¹⁹ Løn og personale 2008

²⁰ FLD-net. FLD har opgjort sygefravær i forhold til dage inkl. weekender. Derfor er disse data ikke sammenlignelige med de data, som er benyttet for småbørnsinstitutioner, skoler, SFO'er og fritidshjem længere nede i afsnittet.

- 7,5 % SOSU-personale
- 5,5 % Pædagogisk personale daginstitutioner/klub/SFO
- 5,1 % Dagplejere
- 3,6 % Lærere
- 2,3 % Akademikere

Der findes fire typer af fravær:

- Kortvarige simple sygemeldinger
- Langvarige sygemeldinger med kendte forløb (fx alvorlig sygdom)
- Diffuse langvarige sygemeldinger, som skyldes fx stress, udbrændthed eller depression
- Sygemeldinger, der bunder i manglende motivation, problemer i hverdagen mv.

Kort- og langtidsfravær har typisk forskellige årsager, hvorfor der må sættes ind med forskellige tiltag i forhold til årsagerne. Fx har Københavns Kommune i en intern undersøgelse om fravær i kommunen fundet frem til følgende årsager til sygefravær²¹:

- 30-40 % af sygefraværet er forårsaget af arbejdsmiljøet som fx:
 - tunge løft og vrid i ryggen
 - støj og indeklime
 - psykisk arbejdsmiljø
- Ledelseskvaliteten påvirker fraværet
- Almindelig sygdom/smitsomme sygdomme
- Livstilssygdomme

Nedsættelse af sygefravær som led i en rekrutterings- og fastholdelsesstrategi.

Ud fra et rekrutterings- og fastholdesperspektiv er der to forhold, som er væsentlige at forholde sig til ved fravær på arbejdspladsen. Det drejer sig dels om arbejdsmiljøet og dels personaleøkonomien. En hensigtsmæssig anvendelse af kommunens ressourcer hænger uløseligt sammen med medarbejdernes trivsel.

Ledernes Hovedorganisation foretog i 2007 en undersøgelse af trivsel blandt 1200 private virksomheder. Hovedkonklusionerne lød:

- "Ledelse, der inddrager medarbejderne, giver gevinst på en lang række områder. Større overskud, højere vækst, mindre sygefravær og større tilfredshed...."
- "Lederens vigtigste redskab til at sikre virksomhedens fortsatte eksistens er derfor at skabe et godt arbejdsmiljø med vægt på trivsel, god omgangstone og samarbejde....."
- "Også stærk intern kommunikation og udvikling af ledergruppen kan aflæses på bundlinjen...."

²¹ Københavns Kommune: "Lavere fravær i Københavns Kommune – trivsel er vejen" fra 2006

Med andre ord:

God ledelse betaler sig...

Lederne har en meget væsentlig rolle i forhold til arbejdet med at nedbringe fraværet og øge medarbejdernes trivsel på arbejdet. Derfor er det vigtigt, at lederne er rustede til disse opgaver og har de rette ledelsesværktøjer. På www.arbejdsmiljoviden.dk kan ledere hente inspiration til, hvordan man håndterer fravær.

Det er uomtvisteligt, at et godt arbejdsmiljø er afgørende for, om en arbejdsplads fungerer effektivt. Trives de ansatte dårligt, stiger sygefraværet, og ydelserne forringes. Kulturen på arbejdspladsen og ledelsens stil har indvirkning på medarbejdernes adfærd og holdning til arbejdspladsen. I den sammenhæng må ledelsen gå foran som et godt eksempel. Samtidig er det også medarbejdernes opgave at bidrage til at opfylde de værdier, der er vedtaget i fællesskab.

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, har opstillet 6 guldorn, der fremhæver de centrale egenskaber, som har væsentlig betydning for et godt psykisk arbejdsmiljø:

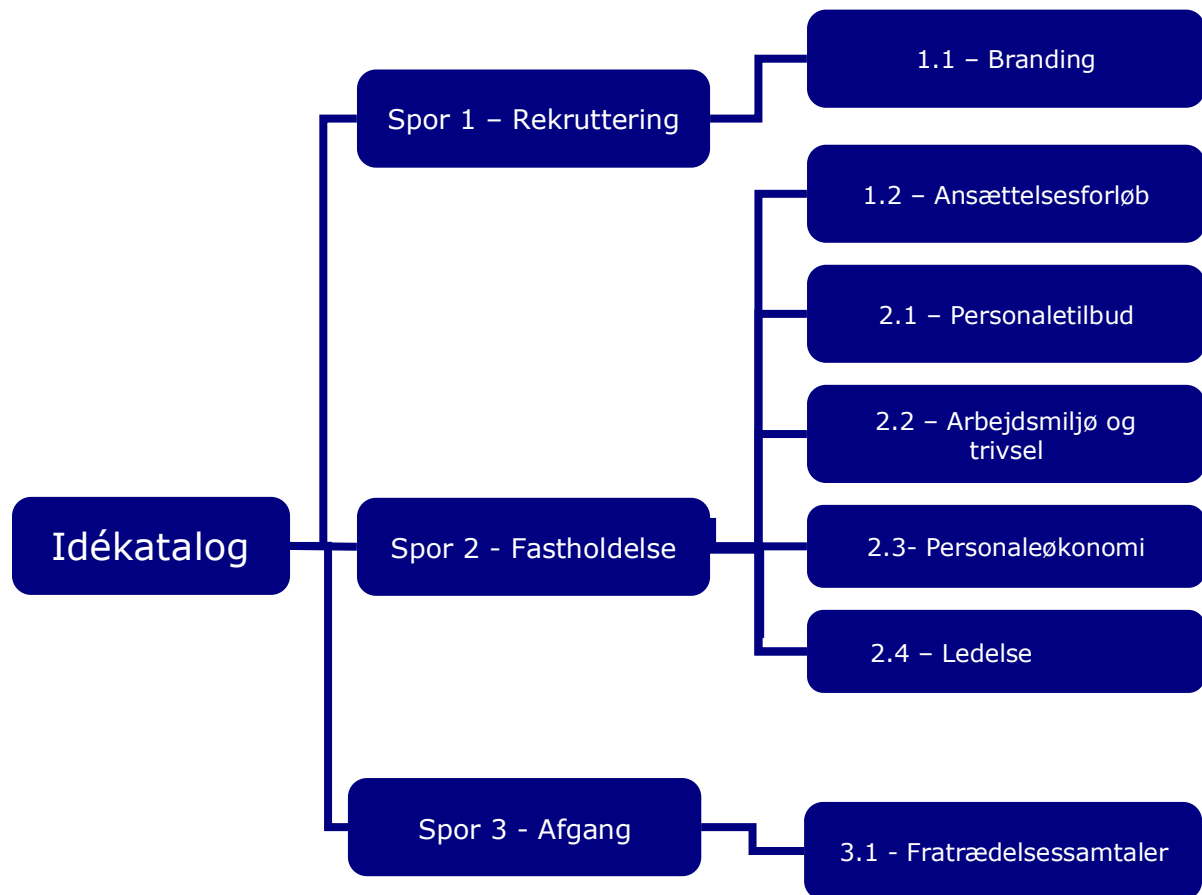
- Indflydelse (på eget arbejde og arbejdsbetingelser – handlekompetence og ansvarlighed)
- Mening i arbejdet (følelse af mening, sammenhæng og mål)
- Forudsigelighed (tryghed og sikkerhed)
- Støtte (fra leder og kolleger - social forankring og integration)
- Belønning (personlig værdighed og følelse af værdi - løn, anerkendelse, prestige, karriere og jobmulighed)
- Krav (kvantitative og kvalitative - personlig udvikling og vækst)

Der skal sættes ind på flere områder, hvis sygefraværet skal mindskes. Gør fravær nærværende – bring emnet op på arbejdspladsen i stedet for at privatisere.

Ved nye indsatser skal medarbejderne inddrages ligesom forankring forudsætter dialog mellem ledelse og medarbejdere. Formidling og kommunikation omkring beslutninger skal være synlig. Succeshistorierne skal hele tiden fortælles - hvorfor og hvordan vi gør det, og medarbejderne skal have lov til at træde frem. Ledelsen skal være synlig og udstikke klare visioner. Ildsjæle skal involveres ude på institutioner og skoler. Ligesom skole- og pædagogiske konsulenter skal inddrages som sparringspartnere med henblik på at holde fokus på processen.

Det lange seje træk er en forudsætning, hvis sygefraværet skal ned. Der skal være klare langsigtede mål, som forudsætter systematisk arbejde, ligesom der skal foretages målinger for at kunne aflæse udviklingen. Belønningen på den anden side er tilfredse medarbejdere, der vil fungerer som ambassadører for deres arbejdsplads og dermed tiltrække nye motiverede kollegaer.

Idékatalog



Indledning

En rekrutterings- og fastholdelsesstrategi kan ikke stå alene. Det er vigtigt at få specifikke handlinger tilknyttet strategien, som kan initieres såvel på kommunalt niveau som på den enkelte skole og institution. Det er meget forskelligt, hvilke initiativer kommunens skoler og institutioner allerede har påbegyndt, men der foregår en række forskellige indsatser allerede. Derfor skal dette idékatalog ses som et supplement til disse indsatser.

Idékataloget indeholder forslag til, hvad kommunen som helhed samt den enkelte skole og institution kan gøre for at fremme rekruttering og fastholdelse. Det, at der er fokus på en bred vifte af idéer, er bevidst, idet der ikke er én fast løsning på, hvordan man overkommer udfordringen med mangel på arbejdskraft. Der er en række gode og effektive ideer, hvoraf nogle er inspirerede af praksis på skoler og institutioner i kommunen eller udenfor kommunen.

Det skal dog understreges, at dette er et idékatalog, hvilket betyder, at ikke alle ideer nødvendigvis vil blive realiseret. Nogle idéer forudsætter politisk og økonomisk prioritering, andre idéer giver måske ikke mening på den enkelte institution eller skole. Men forhåbentlig vil idékataloget skabe opmærksomhed og drøftelse omkring rekruttering og fastholdelse på alle niveauer. Meningen er naturligvis også, at de ikke-udtømmende udvalgte idéer i dette katalog kan vokse eller afføde andre gode ideer - og hermed er bolden givet op.

Spor 1 – Rekruttering

1.1 Branding

Hvor branding tidligere er blevet brugt som led i en vækststrategi, bliver det i disse år stadig vigtigere at målrette Kommunens branding for at tiltrække medarbejdere. Prognoser indenfor en række områder viser, at kommunerne de kommende år kommer til at mangle medarbejdere – herunder især pædagoger og lærere. Derfor skal Fredensborg Kommune synliggøres som en attraktiv kommune at bo og arbejde i – særligt indenfor disse områder.

Det gøres gennem såvel en samlet branding af Fredensborg Kommune som attraktiv at bo og arbejde i, samt gennem branding af de enkelte institutioner og skoler i kommunen.

Idé

Branding af Fredensborg Kommune som attraktiv arbejdsplads

Målgruppe:

Kommunens medarbejdere samt potentielle medarbejdere

Beskrivelse af idé:

Det er vigtigt, at Fredensborg Kommune er udviklingsorienteret, har fokus på god personalepolitik og optræder med fælles kultur og omtale i medierne. Derfor udarbejdes en samlet rekrutterings- og fastholdelsesstrategi for kommunen som helhed, hvorunder der fokuseres særskilt på kommunens branding.

Formål:	En samlet branding skal bidrage til at sætte fokus på Fredensborg Kommune som attraktiv arbejdsplads med henblik på at øge rekrutteringsgrundlaget. Det bliver lettere at rekruttere kompetente medarbejdere, som sikrer kommunen en god service med et højt fagligt niveau.
Behov:	Undersøgelser viser, at der kommer til at være mangel på pædagoger og lærere fremover. Vi står derfor i en konkurrencemæssig situation med andre kommuner særligt i hovedstadsområdet. Derfor er det vigtigt, at Fredensborg Kommune fremstår som en attraktiv kommune både at arbejde og bo i.
Indsatser og erfaringer (fra Fredensborg – fra andre organisationer):	Fredensborg Kommune har nedsat et tværfagligt kompetenceteam, som har til formål at fremme Fredensborg Kommune som attraktiv arbejdsplads. Kompetenceteamet er i gang med at udarbejde en rekrutterings- og fastholdelsesstrategi samt idékatalog for hele kommunen. Herunder indgår branding af kommunen ligeledes som vigtigt indsatsområde.
Forventet effekt:	At skabe stolthed blandt medarbejdere i Fredensborg Kommune – og fastholde disse samt at tiltrække nye kvalificerede medarbejdere.
Ansvarlig for indsats:	Fredensborg Kommune

Idé:	Jobcafé
Målgruppe:	Potentielle medarbejdere på daginstitutions- og skoleområdet
Beskrivelse af idé:	Børn og Kultur arrangerer årligt en jobcafé på rådhuset, hvor kommunens 11 skoler og ca. 40 daginstitutioner har hver sin café, som lærere og pædagoger, der er på udkig efter et job kan shoppe rundt imellem. Det stiller krav til skoler og institutioner om at synliggøre deres skole eller institution – herunder kultur og værdier på arbejdspladsen.
Formål:	At synliggøre kommunens skoler og daginstitutioner overfor lærere og pædagoger, der er på udkig efter et job. Og dermed at tiltrække de bedst kvalificerede lærere og pædagoger.
Behov:	Jobcaféen kan tiltrække flere ansøgere til skolerne og daginstitutionerne.
Erfaringer (fra Fredensborg – fra andre organisationer):	Roskilde kommune har en jobmesse for lærere. Her plejer at komme omkring 100 lærere på udkig efter job. Man har gode erfaringer med messen, da det får lærerne til at målrette ansøgninger til en 3-4 skoler, hvilket gør det lettere for såvel ansøger som arbejdsgiver at håndtere. Messen har besøgende fra hele Sjælland, men også fra Jylland!
Forventet effekt:	Det kan gøre det lettere for lærere og pædagoger at få overblik over udbuddet i kommunen og indblik i de enkelte arbejdspladser. Dette kan tiltrække nye medarbejdere.
Ansvarlig for indsats:	Fredensborg Kommune - Børn og Kultur

Idé	Deltagelse i jobmesser
------------	-------------------------------

Målgruppe:	Potentielle medarbejdere på daginstitutions- og skoleområdet
Beskrivelse af idé:	Det er vigtigt, at kommunen deltager på diverse jobmesser. Det gælder såvel konsulenter fra kommunen, men ligeledes de enkelte skoler og institutioner i kommunen.
Formål:	Det er en stor fordel, at arbejdsgiver og ansøgere møder hinanden på en jobmesse. Det er mindre formelt, og ansøgerne har mere kontrol over jobsøgningen. Ansøgerne kan shoppe rundt mellem jobtilbuddene. Endvidere medvirker det til at synliggøre institutioner og skoler. Arbejdsgiver og ansøger får afstemt forventningerne.
Behov:	Der er øget behov for også at få fat i de ansøgere, der måske har været uden for arbejdsmarkedet nogen år, og som ser en formel ansøgningsprocedure som en barriere. Det er en nem og ubureaukratisk måde for arbejdsgiverne at komme i kontakt med potentielle medarbejdere på.
Indsatser og erfaringer (fra Fredensborg – fra andre organisationer):	Pædagogiske konsulenter fra kommunen har deltaget på jobdating i regi af Udvikling Nord for at gøre opmærksom på ledige stillinger på kommunens daginstitutioner.
Forventet effekt:	At tiltrække flere medarbejdere - eventuelt medarbejdere, som har været udenfor arbejdsmarkedet i nogle år.
Ansvarlig for indsats:	Kommunen – Børn og Kultur

Idé	Faglighed i fokus
Målgruppe:	Medarbejdere og potentielle medarbejdere i FK
Beskrivelse af idé:	Fredensborg Kommune skal brande sig i forhold til faglighed. Det indebærer, at man skal indtænke opstart samt synliggørelse af fagligt udviklende projekter på alle niveauer. Synliggørelsen kan ske både på de enkelte institutioner og skolars hjemmesider, men også på kommunens hjemmeside. Derudover skal det fremmes, at såvel ledere som ansatte tager ud som ambassadører for kommunen i forbindelse med konferencer, faglige oplæg, uddannelsesmesser mm.
Formål:	At skabe stolthed blandt medarbejdere i kommunen – og fastholde disse samt at rekruttere nye medarbejdere.
Behov:	Det fremhæves som attraktivt at arbejde et sted, der har faglighed og faglig udvikling i fokus, og hvor man som medarbejder er en del af denne udvikling.
Indsatser og erfaringer:	Såvel på daginstitutions- som skoleområdet er kommunen med i partnerskabsprojekter med fokus på kvalitet i KL's regi. På daginstitutionsområdet tilbydes alle pædagoger en diplomuddannelse for at højne det faglige niveau i daginstitutionerne.
Forventet effekt:	At tiltrække dygtige og kompetente medarbejdere, der ønsker at deltage aktivt i en udviklingsorienteret kommune, der har fagligheden i fokus. Hvilket ligeledes har betydning for på kvaliteten af den service, kommunen yder.
Ansvarlig for indsats:	Fredensborg Kommune – Børn og Kultur samt skoler og daginstitutioner
Kommentarer fra fokusgruppeinterviews:	"Man skal kunne rykke sig. Hvis lærerne keder sig, keder børnene sig også" "Man vil jo gerne arbejde der, hvor der er nogen ressourcepersoner – hvis det fx er en særlig banebrydende institution"

Idé:	Film om at arbejde i Fredensborg kommune
Målgruppe:	Potentielle medarbejdere på skole- og daginstitutionsområdet
Beskrivelse af idé:	Korte film om hvordan det er at arbejde på henholdsvis en institution og en skole i Fredensborg Kommune. Det kan fx være af specielle aktiviteter og begivenheder. Denne indsats skal samtænkes med den øvrige brandingindsats. Filmene kan ligge på kommunens hjemmeside såvel som på de enkelte skoler og institutioners hjemmesider, men man kan også indtænke YouTube, MySpace mv. Man kan undersøge, om Filmskolen eventuelt kan inddrages i indsatsen.
Formål:	At tiltrække særligt de unge medarbejdere gennem den visuelle fremstilling
Behov:	Kommunernes image blandt unge er ikke det bedste. Det private arbejdsmarked formår i højere grad at tiltrække de unge gennem bl.a. det visuelle medie. De unge har ikke overblik over, den vifte af forskellige jobtyper og muligheder, der er i den kommunale sektor. Ofte forbinder de fx det at arbejde i en daginstitution med udelukkende bleskift og arbejdet som lærer i en skole som et meget ensrettet job.
Ansvarlig for indsats:	Fredensborg Kommune – Børn og Kultur samt skoler og daginstitutioner
Kommentarer fra fokusgruppeinterviews:	”Som skolelærer er der mange forskellige jobtyper. Der er mulighed for at ændre bane og få nye liniefag” citat fra en lærer.

Idé:	Erhvervspraktik
Målgruppe:	Folkeskolelever
Beskrivelse af idé:	Tilbyde elever i folkeskolen mulighed for at komme i erhvervspraktik i institutioner og skoler.
Formål:	At forbedre pædagog- og lærerjobbets image allerede ned i den alder, hvor de unge begynder at vælge uddannelsesretning.
Behov:	Der er faldende optag på seminarerne, så derfor er det vigtigt at skærpe de unges interesse for pædagog- og læreruddannelsen.
Forventet effekt:	Flere unge ind på pædagog- og lærerseminarerne.
Ansvarlig for indsats:	Fredensborg Kommune samt skoler og daginstitutioner

Idé:	Storytelling
Målgruppe:	Medarbejdere og potentielle medarbejdere
Beskrivelse af idé:	Arbejdspladsernes omdømme er et vigtigt konkurrenceparameter i forhold til at tiltrække medarbejdere. Samtidig har arbejdspladsens "historie" en vigtig indflydelse på medarbejdernes arbejdsidentitet. Derfor er det vigtigt at være opmærksom på betydningen af "de gode historier" i forhold til såvel rekruttering som fastholdelse af medarbejdere. Institutioner og skoler kan søge at fremme deres arbejdsplads som attraktiv med en bevidst strategi om at involvere alle brugere i at finde og fortælle de gode historier, som jo altid findes på såvel skoler som institutioner. Historierne kan synliggøres på såvel hjemmesider, skole/institutionsblade, kommunens Børn og Unge blad som i diverse andre medier og sammenhænge.
Formål:	De gode historier har til formål at styrke en fælles kultur omkring den

enkelte skole eller institution og medvirke til at skabe større faglig bevidsthed og stolthed. Dette kan samlet set styrke såvel skolernes som daginstitutionernes omdømme og bidrage til øget stolthed blandt pædagoger og lærere. "Du Bli'r hvad du si'r"

Behov:

Der er behov for at øge fokus på de gode historier såvel indenfor daginstitutioner som skoler og dermed forbedre disses image som attraktive arbejdspladser.

Indsatser og erfaringer (fra Fredensborg – fra andre organisationer):

I Brønderslev Kommune arbejder man målrettet med "Folkeskolens fantastiske fortællinger". Konceptet går ud på at finde og fortælle de gode historier på området. Projektet vandt i 2007 KL's innovationspris. Effekten af historierne har tydeligt vist sig i antallet af ansøgere til skolernes stillinger.

Forventet effekt:

At skabe stolthed blandt medarbejdere i FK – og fastholde disse, og at rekruttere nye medarbejdere.

Ansvarlig for indsats:

Skoler og daginstitutioner

Kommentarer fra fokusgrupperviews:

En leder fortæller, at hans skole for nogle år tilbage ansatte en journalist for at rette op på et dårligt image ved hjælp af storytelling samt intern og ekstern formidling af gode historier. Det tiltrak pressen, og det tiltrak nye medarbejdere.

Idé:

Stærk profil

Målgruppe:

Medarbejdere og potentielle medarbejdere på skole- og daginstitutionsoområdet

Beskrivelse af idé:

Det at have en stærk markeret profil gør, at man som skole eller institution skiller sig ud fra mængden og kan målrette sine jobannoncer efter bestemte jobprofiler. Det er en stadig balance at formulere en unik men stadig fyldestgørende profil.

Formål:

En stærk profil kan være med til at håndtere arbejdskraftudfordringen.

Behov:

Såvel skoler som daginstitutioner har behov for at profilere sig som unikke, idet det har vist sig at være hensigtsmæssigt i forhold til at kunne tiltrække og fastholde medarbejdere.

Indsatser og erfaringer (fra Fredensborg – fra andre organisationer):

På Endrupskolen forsøger man at tiltrække kvalificerede medarbejdere ved at fremhæve og udvikle en høj IT standard, anerkendende pædagogik for både lærere og elever samt tydelig profil også på hjemmesiden.

Forventet effekt:

At tiltrække medarbejdere, der kan identificere sig med den enkelte skole eller institutions profil.

Ansvarlig for indsats:

Skoler og daginstitutioner

Idé:

Systematisk anvendelse af jobportaler, spots og FK's hjemmeside

Målgruppe:

Potentielle ansøgere

Beskrivelse af idé:

Det er vigtigt at anvende de medier, der bliver læst af ansøgerne. Mange pædagoger og lærere orienterer sig via nettet, hvis de søger job. Derfor skal den enkelte institution eller skole i højere grad tænke i annoncering på jobportaler end i de traditionelle fagblade. De studerende/nyuddannede fra seminarerne finder ligeledes jobopslag gennem jobmapper på seminarerne, hvor skoler og institutioner lægger deres profil ind. Derudover kan man uddele/hænge flyers op på seminarerne.

Formål:	At få flere kvalificerede ansøgere til de enkelte stillinger.
Behov:	Mængden af ansøgere til de enkelte stillinger er faldende.
Indsatser og erfaringer (fra Fredensborg – fra andre organisationer):	Flere skoleledere og daginstitutionsledere fremhæver, at de ikke længere annoncerer i blade, men har større held med at annoncere på nettet. Man sparer desuden en del penge, som man i stedet kan bruge til lidt mere kreativ annoncering som fx et link til en film om institutionen eller skolen.
Forventet effekt:	At få flere kvalificerede ansøgere til de enkelte stillinger.
Ansvarlig for indsats:	Skoler og daginstitutioner

Idé:	Analyse: Er vi en attraktiv arbejdsplads?
Målgruppe:	Medarbejdere og potentielle nye medarbejdere
Beskrivelse af idé:	Det er vigtigt, at den enkelte skole og institution gør sig klart, hvorvidt den fremstår som en attraktiv arbejdsplads overfor såvel de eksisterende medarbejdere som potentielle fremtidige medarbejdere. Derfor kan den enkelte skole eller institution med fordel lave en analyse, hvor man afdækker, hvorvidt medarbejderne anser arbejdspladsen som attraktiv.
Formål:	Den enkelte institution og skole skal blive bevidste om deres eget image samt arbejde målrettet med at synliggøre eventuelle udfordringer og finde løsninger herpå.
Behov:	Det er nødvendigt, at den enkelte institution og skole arbejder bevidst og målrettet med at forbedre eget image som attraktiv arbejdsplads.
Forventet effekt:	At fastholde og tiltrække medarbejdere på den enkelte skole og institution.
Ansvarlig for indsats:	Skole og daginstitutioner

Idé:	Aktiv brug af hjemmesiden
Målgruppe:	Medarbejdere og potentielle medarbejdere
Beskrivelse af idé:	Skoler og institutioner skal have en opdateret hjemmeside, som synliggør deres profil – med de gode historier fra arbejdspladsen. Ved at uploade små film eller indsætte små fortællende fotos om den enkelte institution og skole, bliver man mere synlig og interessant for såvel forældre som potentielle jobansøgere.
Formål:	At potentielle medarbejdere kan orientere sig på den enkelte institutions eller skoles hjemmeside og få indblik i, hvad institutionen eller skolen står for.
Behov:	Mange af interviewpersonerne – såvel pædagoger og lærere gjorde opmærksom på, at de orienterer sig mod de enkelte institutioner og skoler på deres hjemmesider.
Forventet effekt:	At tiltrække flere ansøgere
Ansvarlig for indsats:	Skoler og daginstitutioner

1.2 Ansættelsesforløb

Det er utrolig vigtigt, at man som nyansat hurtigt føler sig som en del af sin nye arbejdsplads. For at sikre dette skal man som nyansat pædagog og lærer i Fredensborg Kommune introduceres grundigt til kommunen, Børn og Kultur og den enkelte skole eller institution, man er ansat på.

Som nyansat skal man indgå i det faglige fællesskab på arbejdspladsen, og opleve at ens erfaringer, metoder og viden fra tidligere ansættelser eller erfaringer indgår som en værdifuld – og anerkendt ressource.

Idé:	Målrettet annoncering
------	-----------------------

Målgruppe:

Ansøgere indenfor skole- og daginstitutionsområdet

Beskrivelse af idé:

Det er vigtigt at være opmærksom på følgende elementer, når den enkelte skole eller institution skal målrette annonceringen:

- Identificer behovet for arbejdskraft i institutionen eller skolen
- Overvej eventuelle alternativer til en nyansættelse
- Overvej en eventuel omrokering af kompetence- og arbejdsområder. Man kan prøve at tage hensyn til ønsker og behov fra medarbejdernes PUS-samtaler: overvej om man eventuelt ved en omrokering kan imødekomme nogle ønsker. En ny stillingsannonce er en oplagt mulighed for at få "puslespillet" til at gå op!
- Beslutningen om ansættelse af en ny medarbejder tages
- Ansættelsesprocedure overvejes – overvej en smidigere ansættelsesprocedure, hvis nødvendigt.
- Jobanalyse: hvilke nødvendige og ønskelige kompetencer skal den nye medarbejder have? Jobannoncen behøver således ikke at være en nekrolog over den medarbejder, der bestred jobbet tidligere!
- Stillingsopslag udarbejdes så præcist og kortfattet som muligt.
- Fremhæv en tydelig profil på skole eller institution i annoncen
- Fremhæv en tydelig job- og personprofil – vi søger...
- Gør opmærksom på særlige indsatsområder på skolen eller institutionen som fx internationalt samarbejde eller familiegupper/familieklasser
- Signalér værdier og holdninger i annoncen
- Opslå stillingsannoncen på såvel egen hjemmeside, kommunens, jobnet
- Benyt jer eventuelt af et videoklip i annoncen, hvilket gør den mere synlig og interessant. Samtidig kan man med et videoklip fortælle en historie om jobbet, som er umulig at skrive med få ord i en jobannonce. De kommende kollegaer kan eventuelt præsentere sig selv.
- Fremhæv, at I prioriterer en let overgang fra uddannelse til profession – fx udvidet forberedelsestid til nyuddannede, tolærertimer, eller oplæring ved erfaren pædagog
- Fremhæv muligheden for at arbejde med bestemte fagområder

Formål:

På grund af den øgede konkurrence er det vigtigt at gøre ansøgningsproceduren så systematisk og målrettet som mulig. Derved kan man få rekrutteret de rette kompetencer.

Behov:

Ansættelsesprocedurerne er ofte for usystematiske og henvender sig for bredt. Dermed spilder man såvel sin egen som ansøgerens tid.

Indsatser og erfaringer (fra Fredensborg – fra andre organisationer):

En skoleleder fortæller, at man på hans skole har erfaret, at det ikke længere fungerer med ansættelsesrunder med involvering af skolebestyrelsen m.fl. Denne skoles erfaring er, at man derved risikerer

at miste ansøgeren til en hurtigere konkurrent. Derfor har man nu indført en hurtigere og mere effektiv ansættelsesprocedure, hvor ansøgeren kan blive ansat på stedet hvis nødvendigt ligesom der i højere grad er løbende ansættelse.

Forventet effekt:

At få ansøgere, der i højere grad matcher behovet samt at få flere ansøgere.

Ansvarlig for indsats:

Skoler og daginstitutioner

Kommentarer fra fokusgruppelinterviews:

"I dag er det det omvendte jobmarked, ansøgerne behøver ikke at vente på jobsamtaler, så stort er udbuddet!" - en leder.

Idé:

Effektiv samtaleprocedure

Målgruppe:

Potentielle medarbejdere indenfor skole- og daginstitutionsområdet

Beskrivelse af idé:

- Interviewet skal foregå uforstyrret i en hyggelig og afslappet atmosfære
- Der skal være afsat afgrænset tid til samtalen, og denne tid skal overholdes
- Ved ansættelsesudvalg, skal der afsættes tid til en vurdering af hver enkelt ansøger
- Overvej inden interviewet hvilke forhold der er særligt vigtige at få belyst – hvad skal man kunne for at være en god og kompetent medarbejder i det pågældende job?
- Gøre opmærksom på den videre proces efter interviewet
- Vær opmærksom på såvel at afdække styrker som svagheder ved ansøgeren i forhold til de nødvendige kompetencer i jobbet
- Spørg ind til hvilke forventninger ansøgeren har til jobbet – stemmer de overens med de forventninger, I har til ansøgeren?
- Overvej hvilke muligheder, der er forbundet med at ansætte den enkelte ansøger
- Hvilken udvikling behøver den enkelte ansøger for at kunne bestride jobbet?
- Kan I tilbyde denne udvikling?
- Der tages referencer på den ansøger, I ønsker at ansætte
- Ansøgere, der har været til samtale, gives en personlig tilbagemelding og opfordres eventuelt til at søge igen.
- Der gives skriftligt afslag til de resterende ansøgere
- Afklar gensidige forventninger og dokumentér disse
- Udarbejd ansættelseskontrakt

Formål:

Et planlagt og velstruktureret jobinterview er særdeles vigtigt i forhold til en effektiv rekruttering.

Behov:

Det er vigtigt, at man ansætter den rette person til jobbet, da rekrutteringsomkostningerne er meget høje.

Forventet effekt:

Der kan spares ressourcer på, at man får ansat de rette medarbejdere. Det medfører mindre gennemstrømning og dermed færre rekrutteringsomkostninger.

Ansvarlig for indsats:

Skoler og daginstitutioner

Kommentarer fra fokusgruppelinterviews:

"Besættelse af stillinger er et spørgsmål om strategi ikke held. Forudsætning er en "tydelig" arbejdsplads ikke mindst i forhold til lærerstuderende, der kan vælge og vrage og ved hvad de vil." - en skoleleder

Idé:

Introduktionspakke

Målgruppe:**Beskrivelse af idé:**

- Send velkomstbrev til den nye medarbejder med angivelse af mødetid og sted for første dag
- Medsend personalepolitikken for kommunen
- Medsend skriftligt informationsmateriale om såvel kommunen som den enkelte skole eller institution
- Medsend introduktionsprogram for fx første 14 dage
- Sørg for såvel faglig som social introduktion til arbejdspladsen
- Sørg for, at alt praktisk er i orden første dag: teknisk udstyr mm.
- Giv evt. blomster første dag
- Sørg for at der er arbejdsgangsbeskrivelser
- Tilknyt en kontaktperson, som kan indføre den nyansatte i arbejdet og skabe de sociale relationer på arbejdspladsen. Eventuelt både en der har været ansat i mange år, og en der er blevet ansat for nylig
- Tilmeld den nye til kurser i fx konfliktløsning, smartboards, IT, forældresamarbejde, klasselærer mm.
- Introduktion til kommunen – der planlægges et forløb i kommunens regi.
- Den nyansatte inviteres med til fagfordeling
- Arrangér et møde med den nyansatte efter ca. en måned: Hvordan går det, kan vi ændre på noget?

Formål:

At sikre, at den nyansatte bliver taget godt imod og befinder sig godt i sit arbejde. For at fastholde de nyansatte. At lette den nyuddannedes overgang fra uddannelsesinstitution til lærer - eller pædagogjobbet.

Behov:

Mange nyuddannede lærere og pædagoger får et chok, når de kommer ud på arbejdsmarkedet. Der ses især på folkeskoleområdet en tendens til, at de nyuddannede lærere forsvinder fra folkeskolen igen.

Indsatser og erfaringer fra Fredensborg – fra andre organisationer):

Det er en oplagt mulighed for de enkelte skoler og institutioner at bruge de nyansattes erfaringer til løbende at forbedre forløbet. Nogle ledere afholder samtaler med den nyansatte/grupper af nyansatte, hvor der spørges ind til, hvordan de føler, at introduktionsforløbet har fungeret, hvad man kan gøre bedre for andre nye, men også, hvordan man kan gøre det videre forløb optimalt for den enkelte nyansatte.

Forventet effekt:

At fastholde nyansatte i en længere periode

Ansvarlig for indsats:

Fredensborg Kommune samt skoler og daginstitutioner

Idé:**Praktikantprocedure****Målgruppe:**

Praktikanter og potentielle medarbejdere på skole- og institutionsområdet

Beskrivelse af idé:

Alle skoler og daginstitutioner bør tage praktikanter. Praktikanterne skal føle sig velkomne og opleve, at det er en givende del af deres uddannelse at være i praksis.

Praktikanterne skal ikke indgå i normeringen.

Der skal tilrettelægges et praktikforløb med faste kontaktpersoner og en aftale mellem praktikant og arbejdsplads om, hvad man skal nå i perioden.

Praktikantforløbene evalueres efterfølgende for fremadrettet at kunne forbedre forløbene

Formål:

Det er vigtigt i forhold til at kunne tiltrække de nyuddannede. Det er dog meget vigtigt, at praktikforløbet er veltilrettelagt og at praktikanten ikke "bare" føler, at de indgår i normeringen, men at de får mulighed for at lære og udvikle sig.

Behov:	Der er behov for at tiltrække flere unge nyuddannede
Indsatser og erfaringer (fra Fredensborg – fra andre organisationer):	Flere daginstitutioner ansætter tidligere praktikanter til deres pædagogstillinger. Det sker ofte på direkte opfordring fra lederen til den tidligere praktikant. Det er en fordel at få en medarbejder, man har kendskab til, og som kender til arbejdsgangene på institutionen. Dermed sparer man ligeledes på rekrutteringsomkostningerne.
Forventet effekt:	At rekruttere flere nyuddannede lærere og pædagoger
Ansvarlig for indsats:	Skoler og daginstitutioner

Idé:	Rekruttering af alternative målgrupper
------	--

Målgruppe:	Potentielle medarbejdere indenfor skole- og institutionsområdet
Beskrivelse af idé:	For at tiltrække flere pædagoger og lærere kan det være nødvendigt at tænke i alternative målgrupper. Det kan fx være i forhold til: <ul style="list-style-type: none"> • Internationale udvekslingsordninger • Rekruttering af svenskere • Rekruttering af personer med nedsat erhvervsevne • Rekruttering indenfor andre erhvervsgrupper til meritstudiet • Rekruttering fra andre uddannelser eventuelt suppleret med målrettede efteruddannelses tilbud

Formål: At øge rekrutteringsgrundlaget

Behov: Der bliver uddannet færre og færre pædagoger og lærere, derfor må man finde alternative veje til at få udfyldt de ledige stillinger.

Indsatser og erfaringer (fra Fredensborg – fra andre organisationer): Undervisningsministeriets mål er, at der fremover vil ske en større international udveksling af lærere som både kan være et led i den enkelte lærers efteruddannelsesprogram, men også være med til at øge kvaliteten af undervisningen i den danske folkeskole. Man kan ligeledes håbe, at det evt. åbner op for at rekruttere flere lærere fra udlandet. Idet det internationale element bliver en naturlig del af skolernes hverdag.

Meritlæreruddannelsen betyder, at kandidater fra universiteterne, pædagoguddannede og andre med særlige forudsætninger har mulighed for at blive lærere på kortere tid end den almindelig læreruddannelse. Uddannelsen kan enten være heltidsundervisning eller deltidsundervisning, evt. kombineret med ansættelse på en skole. Særligt sidstnævnte ordning kan være interessant for skolerne at arbejde med, idet man derved kan ansætte flere ikke-læreruddannede med det mål for øje, at de arbejder på deltid ved siden af en meritlæreruddannelse.

Merituddannelse er også et aktiv i forhold til uddannelse af pædagogmedhjælpere.

Indenfor ældreområdet i Fredensborg Kommune har man gode erfaringer med at ansætte svenskere som SOSU'er. Svenskerne tager et dansk kursus i Sverige og kvalificerer sig herigennem til at arbejde i Danmark. Man kunne overveje lignende ordninger på skole- og institutionsområdet.

Forventet effekt: At få et større rekrutteringsgrundlag og dermed øge antallet af ansøgere til pædagog og lærerstillingerne i kommunen.

Ansvarlig for indsats: Fredensborg Kommune samt skoler og daginstitutioner

Kommentarer fra fokusgruppeinterviews: "Jeg er udlært møbelsnedker, men blev træt af faget. Men jeg bruger stadig den del aktivt i forhold til børnene. Det giver dem en masse"

”Jeg er åben overfor lærere med anden uddannelsesmæssig baggrund og har kun gode erfaringer” – en leder

Spør 2 – Fastholdelse

Det er meget forskelligt, hvilke fastholdelsestiltag der er relevante i forhold til medarbejderne. Det er afhængigt af den enkelte medarbejders livssituation.

Generelt kan man sige, at alle medarbejdere har behov for anerkendelse af deres individuelle potentialer og kompetencer.

Denne anerkendelse kan komme flere steder fra. Som pædagog eller lærer kan den komme fra børnene, forældrene, kollegaerne, ledelsen i form af samfundsmæssig anerkendelse af pædagog- og lærerjobbet generelt.

Arbejdsmiljø og trivsel har vist sig at være meget vigtige opmærksomhedspunkter i forhold til fastholdelse. Her kan fx personaletilbud og fokus på sundhed understøtte den generelle trivsel på arbejdspladsen. Personaletilbud kan bidrage til at skabe en konkurrencedygtig arbejdsplads i forhold til at fastholde og rekruttere de bedste medarbejdere.

Sundhedsfremmende personaletilbud kan ligeledes medvirke til at reducere sygefraværet gennem forebyggelse, trivsel og hurtig behandling.

Kommunen kan medvirke til at sikre rammerne for nogle fastholdelsestiltag, men derudover er det den personaleansvarlige leder på den enkelte skole eller institution, der har ansvaret for at tilrettelægge netop den sammensætning af fastholdelsestiltag, der er relevante for medarbejderne på den enkelte arbejdsplads.

2.1 Personaletilbud

Idé:	Katalog over personaletilbud i FK
Målgruppe:	Samtlige medarbejdere i kommunen samt potentielle medarbejdere
Beskrivelse af idé:	Kataloget skal indeholde samtlige tilbud, der retter sig mod kommunens medarbejdere. Kataloget skal deles ud til kommunens medarbejdere samt til alle medarbejdere, der er til samtale i kommunen.
Formål:	At fremhæve kommunen som attraktiv arbejdsplads.
Behov:	Der er flere nuværende medarbejdere, der ikke kender til de eksisterende personaletilbud.
Forventet effekt:	At flere vælger at arbejde i kommunen, og at der ikke er så stor gennemstrømning.

Ansvarlig for indsats:	Fredensborg Kommune
Kommentarer fra fokusgruppelinterviews:	Det var de færreste fra fokusgruppelinterviewene, der kendte til nogle personalegoder. "Det kunne være godt, at man allerede til ansættelsessamtalen blev præsenteret for alle personalegoderne."

Idé:	Massør
Målgruppe:	Medarbejdere i kommunen
Beskrivelse af idé:	Der er mulighed for at få afspændingsmassage med tilskud fra kommunen. Det er imidlertid svært for ansatte på skolerne og institutionerne at benytte sig af dette tilbud, fordi det ligger på rådhuset. Derfor skal det undersøges, hvorvidt det kan tilbydes, at massøren kommer ud på de enkelte skoler og institutioner i kommunen.
Formål:	At udbrede personalegodet sådan, at alle får glæde af ordningen.
Behov:	Der er mange, der efterspørger dette.
Forventet effekt:	At forebygge stress og nedslidning
Ansvarlig for indsats:	Fredensborg Kommune

Idé:	Fysioterapeut
Målgruppe:	Medarbejdere i kommunen
Beskrivelse af idé:	Mulighed for at få fysioterapi med tilskud fra kommunen. Fysioterapeuten skal kunne komme ud på skoler, institutioner og hjem til folk ved fx hold i ryggen.
Formål:	At forebygge sygdomsperioder.
Behov:	Der er mange, der efterspørger dette.
Indsatser og erfaringer (fra Fredensborg – fra andre organisationer):	Københavns Kommune har gode erfaringer med at benytte fysioterapeuter til deres medarbejdere.
Forventet effekt:	At nedsætte sygefraværet.
Ansvarlig for indsats:	Fredensborg Kommune
Kommentarer fra fokusgruppelinterviews:	"Dagplejen har haft et forløb, som sundhedscenteret har lavet, hvor man lærer et program af en fysioterapeut og en kostvejleder samtidig. Det kunne være godt med sådan et program. Man kunne eventuelt kombinere det, så man kan bruge det til børn og voksne samtidigt, så man kan arbejde samtidig med."

Idé:	Diætist
Målgruppe:	Medarbejdere i kommunen
Beskrivelse af idé:	For at forbedre medarbejdernes sundhed og trivsel tilknyttes en diætist til kommunen, som den enkelte medarbejder kan benytte sig af med tilskud fra kommunen. Diætisten kan endvidere holde oplæg for grupper på fx institutioner og skoler.
Formål:	At forbedre medarbejdernes sundhed i kommunen og dermed fremme

sundhed og trivsel.

Behov:	Sund ernæring har en positiv virkning på medarbejdernes trivsel.
Forventet effekt:	At forebygge sygdom
Ansvarlig for indsats:	Fredensborg Kommune

Idé:

Stresskonsulent

Målgruppe:

Medarbejdere i kommunen

Beskrivelse af idé:

Der er mulighed for at konsultere en stresshåndteringsterapeut med tilskud fra kommunen. Det er imidlertid svært for ansatte på skolerne og institutionerne at benytte sig af dette tilbud, fordi det ligger på rådhuset. Derfor skal det undersøges, hvorvidt det kan tilbydes, at terapeuten kommer ud på de enkelte skoler og institutioner i kommunen.

Formål:

At forebygge stress

Behov:

Mange sygeperioder er stressrelaterede, der er derfor behov for en forebyggende indsats på dette område.

Forventet effekt:

Nedsat sygefravær og længere fastholdelse af medarbejdere.

Ansvarlig for indsats:

Fredensborg Kommune

Idé:

Coach

Målgruppe:

Medarbejdere i kommunen

Beskrivelse af idé:

Coaching vinder mere og mere indpas i forhold til medarbejderudvikling. En coach kan hjælpe den enkelte medarbejder med at tilrettelægge karriereforløb og tackle problemstillinger på arbejdet og i fritiden.

Formål:

At hjælpe den enkelte medarbejder til personlig og faglig udvikling.

Behov:

Der bliver stadig større fokus på individuel udvikling.

Indsatser og erfaringer (fra Fredensborg – fra andre organisationer):

Rita Jacobsen, leder af Børnehaven Oasen og Langebjerghuset, har god erfaring med at benytte coaching til hendes medarbejdere

Forventet effekt:

At få mere afklarede, kompetente og tilfredse medarbejdere.

Ansvarlig for indsats:

Fredensborg Kommune

Idé:

Zoneterapeut

Målgruppe:

Medarbejdere i kommunen

Beskrivelse af idé:

At kunne tilbyde zoneterapi med tilskud fra kommunen.

Formål:

At fremme trivsel og forebygge sygdom

Behov:

Fokus på medarbejdernes trivsel

Forventet effekt:

At øge trivsel, fastholde medarbejdere og sænke sygefraværet.

Ansvarlig for indsats:

Fredensborg Kommune

Idé:

Motionstilbud

Målgruppe:	Medarbejdere i Fredensborg Kommune
Beskrivelse af idé:	Tilskud til motionstilbud i kommunens regi. Fx yoga, spinning og pilates. Det er vigtigt, at tilbuddene ikke kun ligger i Kokkedal i nærheden af Rådhuset, men ligeledes er spredt rundt omkring i bysamfundene.
Formål:	At gøre kommunen til en mere attraktiv arbejdsplads. At forbedre medarbejdernes trivsel og sundhed
Behov:	Det efterspørges af medarbejderne
Forventet effekt:	Bedre trivsel blandt medarbejderne
Ansvarlig for indsatsen:	Fredensborg Kommune

Idé:	Rabatordninger
------	----------------

Målgruppe:	
Beskrivelse af idé:	Rabatordninger til: <ul style="list-style-type: none"> • Fitnesscentre, der ligger lokalt i bysamfundene, eller som er kæde fitnesscentre, som kan benyttes også selv, om man ikke har bopæl, men arbejder i Fredensborg Kommune. • Wellness • Idrætsklubber i Fredensborg • Forretninger i Fredensborg • Andet
Formål:	At fremme Fredensborg Kommune som en attraktiv arbejdsplads
Erfaringer (fra Fredensborg – fra andre organisationer):	Der er allerede etableret enkelte rabatordninger på fitnesscentre i lokalområdet.
Forventet effekt:	At gøre det mere attraktivt at arbejde i Fredensborg Kommune
Ansvarlig for indsats:	Fredensborg Kommune

Idé:	Personalegoder på den enkelte skole eller institution
------	---

Målgruppe:	Lærere og pædagoger
Beskrivelse af idé:	Det er vigtigt, løbende at give medarbejderne anerkendelse for den indsats, de gør i dagligdagen. Det kan man gøre på mange forskellige måder bl.a. ved: <ul style="list-style-type: none"> • Frugtordninger • Fri kaffe • Studierejser • Julegaver • Kulturarrangementer • Blomster ved udvalgte lejligheder • Sociale tilbud • Coaching • Fitness • Andet
Formål:	At fastholde medarbejderne
Erfaringer (fra Fredensborg – fra andre organisationer):	Fredensborg Skole har indkøbt cykler og træningsdragter til lærerne. Desuden har de ansat en kaffedame til at lave kaffe til lærerne og til at tage sig af oprydningen på lærerværelset.

Karlebo Skole har indkøbt bærbare pc'ere til alle lærerne

Forventet effekt:

At fastholde medarbejderne

Ansvarlig for indsats:

Skoler og daginstitutioner

Kommentarer fra fokusgruppinterviews:

"Tilfredse medarbejdere tiltrækker nye medarbejdere, derfor er vi meget bevidste om frynsegoder. Det kan bare være i de små signaler som fx fri kaffe, frugt, kage/ostemadder til alle møder, alt betalt til fester, studierejser mm." - en leder

Idé:

Anvisning af boliger

Målgruppe:

Potentielle medarbejdere i Fredensborg Kommune

Beskrivelse af idé:

I Fredensborg Kommune kan det være svært for især de traditionelle lavtlønsområder som fx lærere og pædagoger at få råd til bolig. Derfor har man fra kommunens side prioriteret ud fra individuel behandling af hver enkelt sag at kunne anviser almennyttige boliger til alle med beskæftigelse i kommunen.

Formål:

At tiltrække flere medarbejdere indenfor særligt lavtlønsområderne.

Forventet effekt:

At tiltrække flere medarbejdere til kommunen.

Ansvarlig for indsats:

Fredensborg Kommune samt skoler og daginstitutioner som skal gøre opmærksom på muligheden.

Idé:

Erfaringsgrupper på tværs af skolerne

Målgruppe:

Lærere

Beskrivelse af idé:

Der etableres erfaringsgrupper på tværs af skolerne, hvor kommunens konsulenter deltager fx med op til 10 personer. Grupperne sættes sammen ud fra geografiske kriterier så lærere fra samme skole, distrikt så vidt muligt kommer i samme gruppe. Hver gruppe ledes af en lærer, der har erfaring med kollegial vejledning.

Erfaringsgruppen fastlægger selv fokuspunkter for samtalerne. Disse erfaringsgrupper kan fremme en professionel tilgang til lærerarbejdet og virke som udviklende forum for pædagogisk diskussion, erfaringsudveksling, personlig støtte og kollegial vejledning.

Formål:

Videndeling

Behov:

Der efterlyses faglig sparring

Forventet effekt:

Større vidensudveksling

Ansvarlig for indsats:

Fredensborg Kommune

Idé:

Praktisk medarbejder

Målgruppe:

Skoler og daginstitutioner

Beskrivelse af idé:

Der er en del opgaver af praktisk karakter på såvel skoler og daginstitutioner. Man kan derfor overveje at ansætte en praktisk medarbejder til afhjælpning af personalet med disse opgaver. Det kan fx være en ung skoleelev som kan hjælpe til efter skoletid på daginstitutionerne eller en "kaffedame" på skolerne, der kan sørge for

	lærerne.
Formål:	At lette arbejdspresset
Forventet effekt:	Mere effektiv brug af ressourcerne
Ansvarlig for indsats:	Skoler og daginstitutioner

2.2 Arbejdsmiljø og trivsel

Trivsel på arbejdspladsen er en altafgørende faktor for at kunne fastholde medarbejdere. Trivsel handler om interaktionen mellem kollegaer, ledelse og den enkelte medarbejders trivsel med arbejdsopgaver og det psykiske arbejdsmiljø.

Lederen på den enkelte skole eller institution har det formelle ansvar for medarbejdernes trivsel og psykiske arbejdsmiljø. Men et godt psykisk arbejdsmiljø opnås gennem tæt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere.

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, NFA, har i tre år fulgt 14 danske virksomheder, som målrettet arbejdede på at forbedre deres arbejdsmiljø. Trods den ihærdige indsats viste undersøgelsen, at der ikke er nogen facitliste til et godt psykisk arbejdsmiljø og at et godt arbejdsmiljø ikke kommer af sig selv, det kræver tid.

Tre vigtige forudsætninger skal være i orden for at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø:

1. Man skal være indstillet på, at det kræver tid og vedholdenhed at ændre det psykiske arbejdsmiljø. Det er ikke nok at have det på dagsordenen i år. Det skal også prioriteres til næste år.
2. Der skal være tillid mellem ledelse og medarbejdere. Hvis ikke ledelsen er troværdig, kommer man ikke nogen vegne, for så stopper mistilliden ethvert initiativ.
3. Endelig så skal medarbejderne have plads og tid til at gøre deres arbejde. Arbejdsglæde er at udføre et godt stykke arbejde, og det er en stor del af et godt psykisk arbejdsmiljø.

Under projektet er der udviklet 13 teser, som kan hjælpe virksomheder, der vil forbedre deres psykiske arbejdsmiljø. NFA har sammenfattet dem i et fakta-ark: <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/upload/faktaark-34-vips.pdf>

Læs mere om arbejdsmiljø på <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/> og <http://www.dr.dk/DR1/penge/2008/04/02131351.htm>

Idé:	Variation og frihed i arbejdsopgaverne
Målgruppe:	Lærere og pædagoger
Beskrivelse af idé:	Den enkelte lærer eller pædagogs arbejdsindhold skal så vidt mulig være præget af variation og frihed.

Formål:	At den enkelte lærer og pædagog føler, at de har mulighed for indflydelse på eget arbejdsindhold.
Behov:	Indflydelse på eget arbejde har stor betydning for trivsel.
Forventet effekt:	At fastholde medarbejderne i en længere periode.
Ansvarlig for indsats:	Skoler og daginstitutioner

Idé:	Seniorsamtale
Målgruppe:	Medarbejdere over 55
Beskrivelse af idé:	Det er vigtigt, at snakke seniorordninger uden, at det samtidigt signalerer, at den pågældende medarbejder ikke længere slår til eller er på vej væk. Det kan fx gøres ved, at alle medarbejdere fra det år de fylder fx 58 i forbindelse med deres pus-samtale, drøfter planer og ønsker for de kommende arbejdsår. Hvis der er behov for det, lægges der en plan, hvor der tages særlige hensyn. Planen opfølges og revideres ved ny PUS eller efter behov.
Formål:	At sikre trivsel for den enkelte medarbejder, og dermed fastholde medarbejderne længere.
Forventet effekt:	At kunne fastholde seniorerne ud over pensionsalderen
Ansvarlig for indsats:	Skoler og daginstitutioner
Kommentarer fra fokusgruppesamtaler:	<p>"En af de ting, der holder mig i gang er videreuddannelse"</p> <p>"Det er for hårdt at være mere end 6 ½ time på arbejde af gangen, når man er oppe i 50 erne"</p>

Idé:	Kommunalt vikarbureau
Målgruppe:	Daginstitutioner
Beskrivelse af idé:	Et kommunalt vikarbureau på daginstitutionsområdet.
Formål:	At kunne skaffe tilstrækkeligt med kompetente vikarer
Behov:	Det kan være svært at skaffe vikarer for nogen institutioner
Erfaringer (fra Fredensborg – fra andre organisationer):	Gladsaxe Kommune med Fri Fugl og Furesø Kommune med Furesø Vikarservice leverer vikarer til kommunernes ældrepleje
Forventet effekt:	At få flere vikarer
Ansvarlig for indsats:	Fredensborg Kommune
Kommentarer fra fokusgruppesamtaler:	<p>"Før i tiden var der en vikar som tilkaldevikar på hver stue. Det bliver stadig sværere at få fat på vikarer."</p> <p>"Vi ønsker ikke efteruddannelse, hvis det går ud over børnene – hvis der ikke er nogen vikar!"</p>

Idé:	Sygefraværssamtaler
Målgruppe:	Lærere og pædagoger
Beskrivelse af idé:	Lederen afholder sygefraværssamtaler med den syge ved sygefraværssamtaler på mere end tre dage. Kommunen udarbejder eventuelt en vejledning i sygefraværssamtaler.

Formål:	Ved at fokusere på dem, der er fraværende og støtte dem til at få færre og kortere fraværsperioder, kan man forbedre disse medarbejderes trivsel og nedbringe sygefraværet.
Effekt:	At få den sygemeldte hurtigere tilbage på arbejde.
Ansvarlig for indsats:	Fredensborg Kommune samt skoler og daginstitutioner

Idé:	De gode historier fra institutioner/skoler med lavt sygefravær
Målgruppe:	Skoler og daginstitutioner

Beskrivelse af idé: Der er som nævnt stor forskel på sygefraværet på de enkelte skoler og institutioner. Nogle af forskellene vil kunne forklares med faktorer, som den enkelte institution eller skole ikke nødvendigvis har indflydelse på. Andet vil dog kunne forklares ved, at den pågældende skole eller institution udmærker sig ved at have et miljø og en kultur, der fremmer trivsel og lavt sygefravær.

Disse institutioner og skoler kan fungere som gode eksempler, som andre skoler og institutioner kan lade sig inspirere af.

Behov: De meget forskellige sygefraværsfrekvenser på henholdsvis skoler og institutioner viser, at der er et behov.

Erfaringer (fra Fredensborg – fra andre organisationer): I flere andre kommuner bl.a. Københavns Kommune har man gode erfaringer med at anvende "best cases" historier fra institutioner med lavt sygefravær. Til inspiration for andre institutioner.

Forventet effekt: At give lederne på skoler og institutioner nogle styringsredskaber til at kunne nedbringe sygefraværet på deres skole eller institution.

Ansvarlig for indsats: Fredensborg Kommune – Børn og Kultur samt skoler og daginstitutioner

Idé:	Fleksibilitet i perioder
Målgruppe:	Lærere og pædagoger

Beskrivelse af idé: Alle medarbejdere kan have perioder i deres liv, hvor de har brug for, at have en fleksibel arbejdsplads. Det kan fx være i forhold til mødetider, hjælp i spidsbelastede perioder eller nedsat tid. Det er derfor vigtigt, at lederen for den enkelte skole eller daginstitution er åben overfor at tilbyde deres medarbejdere fleksible arbejdsvilkår – eventuelt i perioder.

Formål: Så vidt muligt at fastholde medarbejdere med særlige ønsker om fleksibilitet.

Behov: Arbejdsmanglen betyder, at det er nødvendigt i højere udstrækning at tilgodese medarbejdernes behov.

Forventet effekt: At kunne fastholde flere medarbejdere

Ansvarlig for indsats: Skoler og daginstitutioner

Kommentarer fra fokusgruppeinterviews: "Endrupskolen forsøger at opfylde alle ønsker om nedsat tid – jeg er fx klar til at reducere en lærers opgaver, hvis det betyder, at jeg dermed kan fastholde en kompetent lærer." – skoleleder på Endrupskolen

Idé:	Anerkendende kultur
-------------	----------------------------

Målgruppe:	Skoler og daginstitutioner
	Det er vigtigt at fremhæve en anerkendende kultur på arbejdspladsen. En anerkendende kultur fokuserer på succeser og værdier på arbejdspladsen – på det der virker! Brok og frustrationer ses i et fremadrettet og konstruktivt perspektiv. Fokus er på hvad medarbejderne ønsker, og hvordan disse ønsker faciliteres. En anerkendende kultur er en proaktiv kultur frem for en reaktiv kultur.
Indhold af indsats:	Lederne på de enkelte skoler og institutioner skal italesætte den anerkendende kultur og forsøge at fremme denne.
Formål:	7 minutter i himlen
Erfaringer (fra Fredensborg – fra andre organisationer):	På Baunebjergskolen har man på personalemøderne indført "7 minutter i den syvende himmel" Mødeprincippet betyder, at brok og frustrationer er bandlyst de første 7 minutter. Her må kun positive ting fremhæves. Hvilket giver fornyet positivitet og overskud.
Forventet effekt:	Mere trivsel blandt medarbejderne hvilket har indflydelse på fastholdelse
Ansvarlig for indsats:	Skoler og daginstitutioner

Idé:	Opfølgning på trivselsundersøgelse
Målgruppe:	Skoler og daginstitutioner
Indhold af indsats:	De enkelte skoler og daginstitutioner følger op på kommunens trivselsundersøgelse. Medarbejderne besvarer nogle spørgsmål, som har til formål at afdække trivslen på arbejdspladsen. Hver leder med personaleansvar får efterfølgende en rapport over, hvordan trivslen er på den enkelte skole eller institution sammenlignet med resten af Børn og Kultur. Lederen kan herefter bruge denne rapport som styringsredskab til at iværksætte handlinger for at forbedre trivslen på arbejdspladsen.
Formål:	
Forventet effekt:	Øget trivsel på den enkelte arbejdsplads
Ansvarlig for indsats:	Skoler og daginstitutioner

Idé:	Rundbordssamtaler
Målgruppe:	Pædagoger og lærere
Indhold af indsats:	Der afholdes rundbordssamtaler med grupper af fx nyansatte, praktikanter og seniorer, hvor disse gruppers trivsel på arbejdspladsen afdækkes. Der snakkes om eventuelle løsninger på udfordringer/problemer samtidig med, at lederen fremhæver det positive i, hvordan det går. Rundbordssamtaler kan indgå som del af et temapersonalemøde.
Formål:	At både anerkende og forbedre disse gruppers trivsel. Gruppen af medarbejdere kan ligeledes sparre med hinanden og hjælpe/støtte hinanden fremover.
Forventet effekt:	At forbedre trivsel, samarbejde og fremme den anerkendende kultur på arbejdspladsen.
Ansvarlig for indsats:	Skoler og daginstitutioner

2.3 Personaleøkonomi

KL har udviklet et personaleøkonomisk værktøj, hvor kommunerne og de enkelte skoler og institutioner kan regne på gevinsterne ved at sænke sygefraværet, fastholde de ældre medarbejdere eller sænke personaleomsætningen. En hensigtsmæssig anvendelse af kommunes ressourcer hænger uløseligt sammen med medarbejdernes trivsel. Formålet med at tænke personaleøkonomisk er at fokusere på, hvordan den enkelte kommune, skole eller institution kan anvende ressourcerne bedst muligt. Det personaleøkonomiske værktøj beregner gevinsterne ved at ændre i medarbejdernes adfærd. Der er desuden mulighed for at foretage en gennemsnitsberegning på direkte og indirekte (bløde) rekrutteringsomkostninger.

Det er tankevækkende, at der ved relativt få justeringer på kommunalt plan kan frigives ekstra ressourcer. Man kan måle på, hvor mange ekstra lærere man kan ansætte ved at

- reducere sygefraværet
- øge tilbagetrækningsalderen
- mindske personaleomsætningen

Idé:	Sygefraværsindsats
Målgruppe:	Skoler og daginstitutioner
Beskrivelse af idé:	Den enkelte skole eller institution kan benytte KL's personaleøkonomiske værktøj som styringsredskab til at synliggøre, hvad en indsats for at nedbringe sygefraværet kan frigive af ressourcer på arbejdspladsen. I forhold til sygefravær skal den enkelte leder således være opmærksom på fraværsprocent og fraværstyper – på hvad man kan gøre for at mindske fraværet.
Formål:	At sænke sygefraværet og frigive ressourcer til området.
Behov:	På nogle institutioner og skoler er sygefraværet ganske højt.
Erfaringer (fra Fredensborg – fra andre organisationer):	Fredensborg Kommune afholdte den 15. maj 2008 en sygefraværskonference med deltagelse af skoleledere og daginstitutionsledere. Der er ligeledes fokus på sygefraværet i projektet: "Fravær til nærvær"
Forventet effekt:	At sænke sygefraværet og derigennem lette presset på de tilbageblevne medarbejdere. Dette kan ligeledes have en effekt på fastholdelse.
Ansvarlig for indsats:	Skoler og daginstitutioner

Idé:	Indsats for fastholdelse
Målgruppe:	Lærere og pædagoger
Beskrivelse af idé:	Der er mange omkostninger forbundet med rekruttering, derfor er det vigtigt, at den enkelte institutions- eller skoleleder er opmærksom på at forsøge at fastholde sine kompetente medarbejdere lidt længere. Det kan fx være i forhold til de ældre medarbejdere: Få yderligere inspiration i de 6 pjecer: "Det gode arbejdsliv – hele livet" som

indeholder erfaringer og værktøjer til at holde på medarbejderne og lokke nye til – udgivet af FTF²² og KL i 2002

Formål:	At fastholde medarbejderne gennem strategisk arbejde med fastholdelse.
Forventet effekt:	Fastholdelse
Ansvarlig for indsats:	Skoler og daginstitutioner

2.6 Ledelse

Ledelsen er afgørende i forhold til at skabe en attraktiv arbejdsplads og dermed fastholde og tiltrække medarbejdere.

En god leder skal kunne mange ting. Lederen skal bl.a. være opmærksom på medarbejdernes trivsel, kompetenceudvikling, eventuelle samarbejdsproblemer, anerkende medarbejderne og understøtte såvel det faglige som sociale liv.

Idé:	Synlig leder
Målgruppe:	Ledelsen på skoler og daginstitutioner
Beskrivelse af idé:	Den enkelte leder på skoler og daginstitutioner skal være en synlig leder. Synlig ledelse handler om mange ting. Det handler fx om at have en synlig vision og klare mål for arbejdspladsen samt at sørge for at kommunikere disse ud til medarbejderne. Synlig ledelse handler meget om kommunikation. Det, at man som leder formår at kommunikere sine budskaber klart og tydeligt, så de forstås af alle. En synlig leder er tilgængelig for sine medarbejdere.
Formål:	At skabe trivsel på arbejdspladsen og at fastholde medarbejderne
Forventet effekt:	At skabe tilfredse medarbejdere, der kan fastholdes i længere tid.
Ansvarlig for indsats:	Skoler og daginstitutioner
Kommentarer fra fokusgruppeinterviews:	En skole har haft gode erfaringer med at tage imod forældre, lærere og elever om morgenen: "Det gør, at man føler sig ønsket" - en lærer "Ledelsens ånd skal svæve over skolen, ved at være nærværende, inspirerende og spændende" - en lærer

Idé:	Mødeledelse og informationer fra ledelsen
Målgruppe:	Ledelsen på skoler og daginstitutioner
Indhold af indsats:	Møder for mødernes skyld – nej vel? Foretag en vurdering af, hvem der deltager på møderne. Hvad skal der til for at løse opgaven. Hvem har behov for informationen, og hvem skal deltage og hvor længe. Foretag også en afvejning af hvem, der har behov for overordnede informationer om aktiviteter, der foregår på arbejdspladsen og indfør en procedure, der sikrer, at alle bliver orienteret. Alle skal til enhver tid føle sig som en del af arbejdspladsen, hvilket informationsniveauet bidrager til.

²² Hovedorganisation for 450.000 offentligt og private ansatte

Formål:	Den rette mængde information til medarbejderne frigør tid til arbejdet og forebygger utryghed og rygter som følge af mangel på information
Behov:	Flere medarbejdere har givet udtryk for, at de ikke føler sig tilstrækkeligt informeret fra ledelsen.
Forventet effekt:	Større arbejdsglæde og dermed en attraktiv arbejdsplads
Ansvarlig for indsats:	Skoler og daginstitutioner

Idé:	Organisering
Målgruppe:	Ledelsen på skoler og daginstitutioner
Indhold af indsats:	<p>Strategisk håndtering af organisering på arbejdspladsen. Tag som leder stilling til opgaverne på arbejdspladsen. Hvor mange opgaver ligger ud over kerneydelsen? Kan nogle af disse løses på en anden og bedre måde eller af andre, der har lignende opgaver som deres kerneydelser?</p> <p>Kan praktiske gøremål foregå på en anden måde? Hvordan og hvornår og hvem tager sig af hvad? Fx på institutioner: hvem og hvornår ryddes der op og lægges på plads (bleer, vasketøj, sæber mv).</p> <p>Gennemgå arbejdsgange og beskriv de rutineprægede opgaver efter at have vurderet, om de kan forenkles i forhold til gældende praksis. Kan rutiner fx. ændres i forhold til morgenåbning, spisesituationer, udflugter m.v.</p>
Formål:	En synlig organisation med klare arbejdsopgaver skaber overblik. Hensigten er at frigive mest mulig tid til kerneydelsen.
Forventet effekt:	Mere fokus på kerneydelsen
Ansvarlig for indsats:	Skoler og daginstitutioner

Idé:	Klare roller/ Jobprofil
Målgruppe:	Lærere og pædagoger
Indhold af indsats:	<p>Alle medarbejdere har behov for, at deres arbejde har en væsentlig funktion i forhold til helheden. Derfor er det vigtigt, at leder og medarbejder afklarer arbejdsopgaverne i gensidig forståelse. En jobprofil er et godt redskab. I de tilfælde, ønsker om opgaver ikke kan opfyldes, skal det klart fremgå hvorfor.</p> <p>Det drøftes åbent, hvis der er interesse for, at arbejdsfordelingen skal afspejles i faggrupperne. Lyt til alle parter. Utryghed og følelsen af at være udelukket kan ødelægge et godt socialt og kollegialt miljø.</p>
Formål:	En klar rollefordeling skaber mere ro og eller tid.
Forventet effekt:	Større tilfredshed med arbejdet
Ansvarlig for indsats:	Skoler og daginstitutioner

Spør 3 Afgang

3.1 Fratrædelsessamtaler

For at skoler og daginstitutioner kan arbejde strategisk med rekruttering og fastholdelse fremadrettet, er det vigtigt at analysere, hvad medarbejderne på de enkelte skoler og institutioner synes der skal til, for at den pågældende skole eller institution er en attraktiv arbejdsplads.

Der kan være mange grunde til, at medarbejdere holder op på en skole eller institution. Mange årsager vil den enkelte skole eller institution dog ikke have nogen indflydelse på.

Idé:	Fratrædelsessamtale
Målgruppe:	Pædagoger og lærere
Indhold af indsats:	<p>Ved at holde fratrædelsessamtaler, hvor man spørger ind til grundene til at holde op, kan man afdække årsager til fratrædelse på den enkelte skole eller institution og bruge disse årsager til en målrettet indsats på at fastholde medarbejderne fremadrettet. Det er ikke nødvendigvis alle forklaringer på en fratrædelse, der kan eller skal følges op af ændringer. Men fratrædelsessamtalerne kan benyttes til at synliggøre problematikker, man som leder kan håndtere.</p> <p>Fratrædelsessamtaler kan enten afholdes af lederen eller tillidsrepræsentanten.</p>
Formål:	At få tilbagemeldinger fra de medarbejdere, der fratræder, om årsagen til deres beslutning. Der tages stilling til, om der er behov for at ændre på de eksisterende forhold på arbejdspladsen på baggrund af disse årsager.
Erfaringer (fra Fredensborg – fra andre organisationer):	I Hillerød Kommune har man gode erfaringer med, at tilbyde alle medarbejdere en fratrædelsessamtale.
Forventet effekt:	At skabe en mere attraktiv arbejdsplads
Ansvarlig for indsats:	Skoler og daginstitutioner

Plan for opfølgning af rekrutterings- og fastholdelsesstrategien

Implementering

Der er allerede gang i en række indsatser ude i kommunens institutioner og skoler, når det gælder rekruttering og fastholdelse. Det er hensigten, at idékataloget skal bruges til at hente inspiration på de områder, hvor den enkelte skole og institution kan gøre en ekstra indsats. Det er op til den enkelte skole og institution selv at overveje hvilke idéer, der passer til deres behov. Kommunen vil ligeledes igangsætte nogle handlinger i rekrutterings- og fastholdelsesøjemed.

Evaluering

For at sikre, at institutioner og skoler arbejder strategisk med rekruttering og fastholdelse, vil der ved udgangen af 2011 blive evalueret på strategien og på de tiltag, kommunen og de enkelte institutioner og skoler har sat i værks.

Evalueringen vil ligeledes indeholde en analyse af rekrutterings- og fastholdelsessituationen i kommunens institutioner og skoler.

Revidering

Evalueringen vil danne grundlag for en revidering af rekrutterings- og fastholdelsesstrategien. Den reviderede rekrutterings- og fastholdelsesstrategi vil blive forelagt Skole- og børneudvalgene medio 2012.