



Personalepolitisk redegørelse 2011

HR og Projekt

Indhold

Indhold.....	3
Forord	5
1. Udvikling under nye vilkår – hvordan?	7
Den kommunale virkelighed	7
Strukturændringer – med flere mål	7
Kompetenceudvikling	7
Innovation eller nyskabelse – hvor langt kan vi nå?	8
2. Rebild Kommune – et portræt af organisationen.....	9
Hvor mange er vi?	9
Hvordan er vi ansat?	11
Hvor stor er personalegennemstrømningen?	12
Hvor mange er afskediget?	13
Hvordan er lønniveau og lønudvikling?	14
Hvor meget tjener man i andre kommuner?.....	16
Hvor meget tjener kvinder og mænd?	16
Hvordan er kønsfordelingen blandt lederne pr. 1. april 2011?	17
Hvor mange timer arbejder vi?	18
Hvor gamle er vi?	19
3. Omstruktureringer og forandringer.....	21
4. Besparelser og afskedigelser	23
5. Trivsel	25
Trivselsmålinger	25
Personalegoder	27
Fravær og nærvær.....	28
Fravær – fordelt på køn	30
Arbejds miljø	31
6. Hvad mon fremtiden bringer?.....	35
Nyskabelse og afvikling	35
Trivsel – en gammel sandhed	35

Forord

Dette års Personalepolitiske redegørelse er bl.a. præget af, at der i 2010 har været arbejdet med omstruktureringer og reduktioner. Vi blev igen i 2010 færre ansatte end året før, og samlet ca. 8 % færre end ved Rebild Kommune start i 2007.

Nu er reduktionerne ikke alene udtryk for besparelser, men også i stort omfang en følge af, at vi tilpasser antallet af medarbejdere, når f.eks. børnetallet bliver mindre eller opgaveløsninger ændres. Dette skal dog ikke bortforklare, at sigtet med de seneste omstruktureringer også har været et ønske om at finde besparelser.

Omstruktureringer og afskedigelser præger naturligvis en organisation på godt og ondt – måske "op- og ned" vi os lidt mere, men det skaber også usikkerhed, og jeg er klar over at mange i organisationen ønsker sig ro – i hvert fald for en tid!

Vi må dog sammen indstille os på, at det også i de kommende år er et vilkår, at kvalitet og udvikling skal skabes indenfor økonomiske rammer som er mindre – eller i bedste fald de samme.

Lad os tage handsken op og stå sammen om at nyskabe og udvikle metoder og ydelser der også fremover sikrer kvalitet i opgaveløsningerne. Måske en anden form for kvalitet, men en kvalitet som kommunens borgere kan glæde sig over og være stolte af.

Når vi skal lykkes med det, skal alle gode kræfter i kommunen arbejde sammen. Medarbejderne skal bringe deres viden og erfaringer i spil, og sammen med ledere finde nye og bedre løsninger. Lederne skal på tværs finde andre og bedre svar på de udfordringer vi står overfor, og endelig skal samspillet med administration og vores politiske bestyrelse understøtte udviklingen i – og af – vores drift.

Vi kan heldigvis allerede i redegørelsen finde gode eksempler på at det kan lykkes at skabe ny service – nye måder at løse vore opgaver på, som både er bedre og billigere, og det er glædeligt at læse om institutioner der har succes med at fastholde, at trivsel og fokus på at levere god service er to sider af samme sag. Jeg håber mange vil lade sig inspirere af de gode eksempler og lad os så sætte os et mål om, at vi i næste års redegørelse kan finde endnu flere af den slags.

God læselyst!

Erik Odder

Kommunaldirektør

1. Udvikling under nye vilkår – hvordan?

Den kommunale virkelighed

At verden, herunder også den kommunale, undergår mange forandringer i øjeblikket, er åbenbart for os alle.

Realiteten er, at rammerne for den kommunale opgavevaretagelse påvirkes af en samfundsmæssig situation, der på kort sigt indebærer begrænsninger og på længere sigt rejser helt grundlæggende spørgsmål til den service, der skal leveres til borgerne. Hvad er det for en service, kommunen skal levere, og hvordan kan der, målt i hænder og midler, skaffes resurser hertil?

De samfundsmæssige forhold har naturligvis allerede sat spor på kommunens opgavevaretagelse og hermed også på vilkårene for såvel medarbejdere som ledere i Rebild Kommune.

Realistisk vurderet vil vi fortsat skulle arbejde med udvikling af vores ydelser, organisering og ikke mindst vores kompetencer.

Strukturændringer – med flere mål

Dette års personalepolitiske redegørelse er bl.a. præget af de mange omstruktureringer, der har været arbejdet med i 2010. De største ændringer har været på daginstitutionsområdet og i administrationen.

Strukturændringerne har skullet bidrage til økonomiske rationaliseringer, men begge har også været båret af forventninger om bidrag til bedre kvalitet.

Det kan virke som et paradoks at tale om kvalitetsudvikling, når mange oplever, at baggrunden for at se nærmere på strukturerne er den trængte økonomi og nødvendigheden af at finde besparelser.

Denne dobbelthed er selvfølgelig en særlig udfordring for organisationen, både når ændringer skal forklares, og når de skal implementeres. Det stiller ikke mindst store krav til ledere og MED-organisation at få fokus på, at det er "både og". De skal sikre motivation og energi blandt medarbejderne og hermed en positiv udvikling til glæde for borgerne.

Strukturændringer kan give "produktionstab". Det kan give uro, og når lederne i en periode sættes på "stand by", kan det føre til en reduceret beslutningskraft og især, at udviklingsarbejdet sættes i bero.

Det hører med til vilkårene for kommunale strukturændringer, at den øverste ledelse er politisk valgt. De politiske beslutninger kan således også afspejle, at byrådet består af politikere, der er valgt med forskellige mærkesager og forskellige holdninger til, hvad kommunen skal, og hvad der er målet med og konsekvensen af en given beslutning.

Det er af afgørende betydning for en rettidig og konsekvent gennemførelse af strukturændringer, at der fra den politiske ledelse til de ansvarlige ledere skabes entydighed om disse mål og konsekvenser.

Kompetenceudvikling

Strukturerne skaber rammer for opgaveløsningen, og det er klart, at de kan være mere eller mindre hensigtsmæssige, men selv indenfor uhensigtsmæssige strukturer kan mennesker nogle gange skabe udvikling og gode resultater.

Det er af afgørende betydning for den kommunale service at have dygtige og kompetente ledere og medarbejdere. Viden, evner og færdigheder er det, den enkelte medarbejder har med, men ligeså vigtig er organisationens evne til at bringe dem i spil i forhold til de konkrete opgaver, indenfor de givne strukturer og endelig den kultur, der omgiver opgaveløsningen.

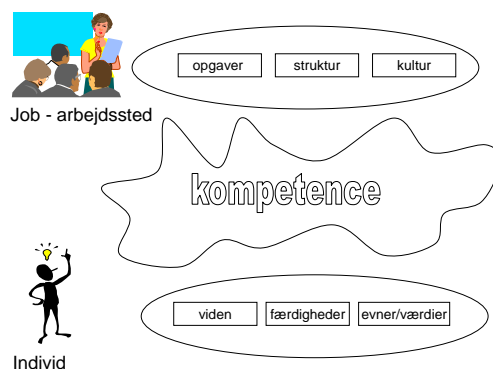


Illustration fra delpolitik for kompetenceudvikling.

Kompetenceudvikling er altså andet end at sende ledere og medarbejdere på uddannelse eller kurser. Kompetenceudvikling kan ske i forbindelse med det daglige arbejde, når vi er åbne og nysgerrige og har en kultur, hvor vi samarbejder og lærer af hinanden.

I de seneste år har den kommunale kompetenceudvikling fået en saltvandsindsprøjtning via de afsatte trepartsmidler fra 2008. De er kommet over 1000 medarbejdere til gavn og har ført til kompetenceløft på rigtig mange områder. Som eksempel kan nævnes kompetenceprojektet i Pleje og Omsorg.

I de kommende år skal vi klare kompetenceudviklingen uden trepartsmidler. Derfor bliver det særlig vigtigt at have fokus på den strategiske kompetenceudvikling, hvor vi har klare mål med udviklingen af såvel den enkeltes kompetencer som den samlede institutions og organisations kompetencer til at løse bestemte opgaver. I den forbindelse er det godt at vide, at den del af kompetenceudviklingen, som handler om at praktisere sin faglighed – kulturen – ikke koster noget. Det handler om måden, vi fungerer sammen på og måden, vi bringer vore kompetencer i spil på. Det kræver imidlertid, at vi er åbne, nysgerrige og har fokus på læring.

Innovation eller nyskabelse – hvor langt kan vi nå?

Rigtig mange af kommunens medarbejdere har længere uddannelser, ligesom en række områder er karakteriseret ved en stærk faglighed. Det er som udgangspunkt en nødvendighed for, at vi på kvalificeret vis kan løse vore opgaver.

Faglige forståelser kan imidlertid godt være en barriere for at få øje på nye måder at løse opgaverne på.

Der tales i disse år meget om innovation, hvor innovation forstås som fundamentalt anderledes måder at løse opgaver på, og hvor de grundantagelser, der har ligget bag den nuværende tilgang, ændres. Arbejdet på pleje og omsorgsområdet med øget fokus på træning og mindre fokus på pleje kan betragtes som innovation.

Innovation er endnu en vej at betræde, når der skal udvikles, og en vej som i den nuværende krise er mere aktuell. Her kan de stærke fagligheder være en udfordring, men kan vi skabe en kultur, hvor det er en del af fagligheden at lade den udfordre, så kan vi nå langt.

2. Rebild Kommune – et portræt af organisationen

Medarbejderne er kommunens vigtigste ressource. I dette afsnit beskrives udviklingen i antal, ansættelsesform, personalegennemstrømning, løn og køns- og aldersfordeling.

Hvor mange er vi?

Rebild Kommune havde i november 2010 1.990 medarbejdere fordelt på nedenstående overenskomstgrupper mod 2.172 medarbejdere i februar 2007. Det samlede medarbejderantal er dermed faldet med 182 medarbejdere siden kommunesammenlægningen.

Tabel 2.1: Antal personer pr. overenskomstområde

Overenskomstområde	Antal personer	
	November 2009	November 2010
Total – Antal ansatte i alt	2.028	1.990
Akademikere	82	79
Chefer	10	10
Dagplejere	166	153
Ergo- og fysioterapeuter	33	35
Husassistenter	25	21
Kontor- og it-personale	169	181
Lærere og m.fl., undervisningsområdet	314	298
Ledere m.fl., undervisningsområdet	34	33
Musikskolelærere	19	17
Omsorgs- og pædagogmedhjælpere	17	16
Pædagoger, daginstitution/klub/skolefritidsordning	234	236
Pædagogisk uddannede ledere	41	36
Pædagoger, døgninstitution mv./hjemmevejledere	46	47
Pædagogmedhjælpere	74	74
Rengøringsassistenter	73	70
Hjemmehjælpere	22	20
Social- og sundhedsassistenter	83	88
Social- og sundhedshjælpere	186	186
Social- og sundhedspersonale, ikke-uddannet	43	58
Sygehjælpere	49	43
Socialrådgivere/socialformidlere	32	29
Specialarbejdere/faglærte gartnere/brolæggere mv.	39	29
Syge- og sundhedspersonale, ledende	13	12
Syge- og sundhedsplejersker	47	48
Tandklinikassistenter	17	17
Tekniske servicemedarbejdere/ledere m.v.	43	42
Økonomaer, ernæringsassistenter	20	19

Bemærk: Der er kun opgjort overenskomstgrupper med min. 10 ansatte, hvorfor en summering af grupperne ikke giver totalen øverst.

Fra november 2009 til november 2010 er det samlede antal medarbejdere faldet med 38 personer.

Det er iøjnefaldende, at en stor del af faldet sker på børneområdet, hvor antallet af dagplejere er faldet med 13 personer i perioden, og antallet af lærere er faldet med 16 personer. Der er flere årsager til reduktionen. For det første er børnetallet faldende. For det andet er skolerne i Kirketerp og Sønderup lukket. Selvom eleverne flyttes til en anden skole, medfører skolelukningerne en reduktion af lærerstaben, da de små skoler typisk har flere lærere pr. elev. Endelig har områderne været ramt af besparelser i perioden.

På børneområdet er der desuden sket et fald i antallet af pædagogisk uddannede ledere med 5 personer, hvilket skyldes, at der er nedlagt stillinger i forbindelse med den nye ledelsesstruktur på daginstitutionsområdet.

En anden medarbejdergruppe, som har haft personale nedgang er specialarbejderne, hvor medarbejderantallet er faldet med ti personer svarende til 26 % fra november 2009 til november 2010. En del af forklaringen er, at seks af specialarbejderne er virksomhedsoverdraget til Rebild Vand og Spildevand A/S, som er oprettet pr. 1. januar 2010 som følge af den nye vandsektorlov. Derudover skyldes nedgangen besparelser direkte på Driftsenhedens område, samt at enheden er blevet berørt indirekte af besparelser andre steder i kommunen, idet de har mærket et generelt bortfald af bestillingsopgaver.

På den anden side er det iøjnefaldende, at antallet af kontor- og it-personale er steget med 12 medarbejdere i perioden. Omregnet til fuldtidsstillinger drejer det sig dog kun om en stigning på 6,3 medarbejdere. Stigningen kommer på trods af, at der er virksomhedsoverdraget 3 administrative medarbejdere til Rebild Spildevand A/S. Der er en forøgelse med 4 administrative medarbejdere i daginstitutionerne, hvor det samlede timetal dog er uændret. Der er desuden sket en stigning med 9 medarbejdere indenfor arbejdsmarkedsområdet.

Antallet af social- og sundhedspersonale er samlet steget med 12 medarbejdere fra november 2009 til november 2010. Stigningen er sket blandt social- og sundhedsassistenterne, fra 83 til 88 medarbejdere, og hos det ufaglærte personale, fra 43 til 58 medarbejdere. Antallet af hjemmehjælpere og sygehjælpere er faldet, så der samlet er sket en stigning på de ovennævnte 12 medarbejdere.

Den relativt store stigning i antallet af ufaglærte medarbejdere kan blandt andet forklares med nogle af de uddannelsestiltag, der er iværksat på ældreområdet – kombineret med arbejdsmarkeds mæssige tiltag i Jobcenteret. Ufaglærte medarbejdere på ældreområdet tilbydes efteruddannelse, typisk som vokselev, og under deres uddannelsesperiode erstattes de af arbejdsløse borgere, der får ansættelse som ufaglærte medarbejdere på ordinære vilkår i ældresektoren. Denne ordning går under betegnelsen "rotationsprojektet".

Tal og data

Tallene i dette afsnit baserer sig på udtræk fra Lokale Løndata, Det Fælleskommunale Løndatakontor fra november 2010. Data fra november 2009 er anvendt som sammenligningsgrundlag. Tabellerne indeholder data vedrørende månedslønnede medarbejdere (tjenestemænd, reglementsansatte og overenskomstansatte) samt medarbejdere i fleksjob medmindre andet fremgår. Øvrige medarbejdere på ekstraordinære vilkår, fx elever og timelønnede, indgår ikke i opgørelserne. Der er taget oplysninger med om grupper, som har mere end 10 medarbejdere.

Projektet kan blandt andet illustreres med nedenstående tal for antallet af SOSU-elever.

Tabel 2.2: Antal social- og sundhedselever

	November 2009	November 2010
SOSU-elever i alt	22	49
Elever – assistent	0	2
Elever – hjælper	9	5
Elever – vokselever	11	42
Elever – øvrig	2	0

Som det ses af tabellen er antallet af vokselever steget fra 11 til 42 i perioden, hvilket svarer til en stigning på omkring 300 %.

Pædagogiske assistent elever (PAU)

På baggrund af KL og regeringens aftale om stadig flere praktikpladser i kommunerne har Rebild Kommune i Kommunernes Kontakt Råd aftalt at etablere et antal praktikpladser om året. Størstedelen af de nye PAU-praktikpladser i Rebild Kommune etableres gennem jobrotationsprojekter. Gennem projekterne uddanner vi eget uddannet personale. I medarbejdernes ledige stillinger ansættes ledige borgere, som ønsker at arbejde indenfor området. Forud for de lediges entré i kommunens institutioner gennemgår de et introduktionsforløb og er i praktik i flere omgange i en institution. Første jobrotationsprojekt er igangsat januar 2011 og afsluttes i første halvår af 2013.

Hvordan er vi ansat?

Som nævnt indledningsvist er det alene overenskomstansatte, tjenestemænd og medarbejdere i fleksjob, der er med i tabellerne i dette afsnit. Det betyder dog ikke, at der ikke er andre kategorier af medarbejdere ansat i kommunen.

Tabel 2.3: Ansatte fordelt på ansættelsesformer

Ansættelsesform	November 2009	November 2010
Overenskomstansatte	1.777	1.768
Tjenestemænd & Reglementsansatte	133	117
Fleksjob	118	105
I alt – ordinære vilkår samt fleksjob	2.028	1.990
Elever	47	83
Ansatte i henhold til serviceloven	2	3
Løntilskud (tidl. Jobtræning).	26	24
Skånejob	7	6
Servicejob	3	3
Timelønnede	356	352
I alt – samtlige ansatte	2.469	2.461

Som tabel 2.3 viser, har kommunen også timelønnede medarbejdere, medarbejdere på ekstraordinære vilkår samt elever ansat. Kategorierne giver ikke anledning til de store kommentarer, men væksten

i antallet af elever bør dog pointeres. Der er 36 flere elever i 2010, end der var 2009. Væksten skyldes blandet andet den fornyede stigning i antallet af SOSU-elever, men også initiativer med flere pædagogiske assistentelever.

Hvor stor er personalegennemstrømningen?

I en stor og kompleks organisation som Rebild Kommune, er udskiftning i medarbejderstaben en naturlig del af hverdagen. Nogle ansatte går på pension, flytter, søger nye udfordringer, opgaver kan forsvinde, børnetallene kan falde og serviceniveauet på enkelte områder kan ændre sig. I kraft af dette ansættes der også nye medarbejdere. Alt i alt er der mange faktorer, der påvirker kommunens personalesammensætning og ikke mindst personalegennemstrømningen.

Tabel 2.4: Personalegennemstrømning

Overenskomstområde	November 2009		November 2010		(PO)
	Antal ansatte	Afgang i alt	Antal ansatte	Tilgang i alt	
Total - Antal ansatte i alt	2.028	319	1.990	281	14,9
Akademikere	82	16	79	13	18,0
Chefer	10	2	10	2	20,0
Dagplejere	166	18	153	5	7,2
Ergo- og fysioterapeuter	33	3	35	5	11,8
Hjemmevejledere og pæd. pers., døgninsti.	46	11	47	12	24,7
Husassistenter	25	7	21	3	21,7
Kontor- og edb-personale	169	19	181	31	14,3
Lærere, undervisningsområdet	314	39	298	23	10,1
Musikskolelærere	19	2	17	0	5,6
Omsorgs- og pædagogmedhjælpere	17	5	16	4	27,3
Pæd. pers., daginstitution/klub/SFO	234	39	236	41	17,0
Pædagogmedhjælpere	74	16	74	16	21,6
Rengøringsassistenter	73	15	70	12	18,9
Hjemmehjælpere	22	3	20	1	9,5
Social- og sundhedsassistenter	83	13	88	18	18,1
Social- og sundhedshjælpere	186	27	186	27	14,5
Social- og sundhedspersonale, ikke-uddannet	43	17	58	32	48,5
Sygehjælpere	49	6	43	0	6,5
Socialrådgivere/socialformidlere	32	7	29	4	18,0
Specialarbejdere/faglærte gartnere/brolæggere	39	13	29	3	23,5
Syge- og sundhedspersonale, ledende	13	2	12	1	12,0
Syge- og sundhedsplejersker	47	11	48	12	24,0
Tandklinikassistenter	17	0	17	0	0,0
Tekniske servicemedarbejdere/ledere m.v.	43	6	42	5	12,9
Økonomaer, ernæringsassistenter	20	1	19	0	2,6

$PO = \frac{\text{(afgang i alt 2009 + tilgang i alt 2010)} / 2}{\text{(antal ansatte 2009 + antal ansatte 2010)} / 2}$

I forhold til vidensniveauet blandt kommunens medarbejdere er der både fordele og ulemper ved udskiftning af medarbejdere, idet nye medarbejdere tilfører organisationen ny og frisk viden samt nye

indgangsvinkler til metoder, rutiner mv., mens erfarne medarbejdere tager en masse viden og historik med sig, når de forlader arbejdspladsen. Såvel lille som stor personaleomsætning kan derfor være en udfordring.

Stor personaleomsætning kan udover de eksterne faktorer (opgavebortfald, faldende børnetal mv.) også have afsæt i problemer med arbejdsklima og medarbejdertilfredshed, ligesom faktorer som den generelle beskæftigelsessituation, demografiske forhold, mobilitet osv. også har indvirkning på kommunens personaleomsætning. En stor omsætning inden for en gruppe eller institution bør altid give anledning til at overveje, om der er forhold på arbejdspladsen, der skal arbejdes med.

Personaleomsætningen er i tabellen udtrykt med omsætningsgraden. Denne omsætningsgrad udtrykker ikke antal personer eller et procenttal, men fungerer udelukkende som et teknisk indekstal, der påvirkes af både vækst, tilbagegang og udskiftning i en gruppe.

En høj omsætningsgrad blandt personalet er meget 'almindeligt' inden for nogle faggrupper, da der på disse områder ofte opleves en større personalemæssig udskiftning. Typiske bud på disse faggrupper er social- og sundhedspersonale, rengøringspersonale og dele af det pædagogiske personale, hvilket kan skyldes, at mange personer bruger de nævnte områder som springbræt, inden de søger nye udfordringer i form af fx nyt job eller ny uddannelse.

Hvor mange er afskediget?

I foregående afsnit er personaleomsætningen i kommunen skitseret. Et element i omsætningen er "afgang", som både kan være frivillig og ufrivillig. Nedenfor skitseres de afskedigelser, der har været i kalenderåret 2010.

Årsager	2009	2010
Besparelser	12	28
Medarbejderens forhold/personlige årsager	11	23
Sygdom	38	21
Fratrædelsesaftaler	11	11
I alt	72	83

Dataene er baseret på udtræk fra Opus over fratrådte medarbejdere i kalenderåret 2009 og 2010.

Som det fremgår af tabel 2.5, har der været 83 afskedigelser i 2010. Det er i den forbindelse vigtigt at understrege, at tallene – i modsætning til tabel 4.1 - dækker over de personer, der er fratrådt i perioden. Der kan godt være medarbejdere, som er opsagt ultimo 2010, men som først fratræder endeligt primo 2011. Afskedigelsesrunden i administrationen og i dagplejen, som skete i december måned 2010, har dermed ikke haft indvirkning, og indgår derfor ikke i ovennævnte kategori "besparelser".

Ved sammenligning med 2009 er der sket en stigning i antallet af afskedigelser på 11 personer. Det er – ikke uventet – i årsagskategorien "besparelser", at der er sket en stigning i forhold til sidste år samt i årsagskategorien "personlige forhold". Personlige forhold dækker over en bred vifte af årsager: Mistillid, manglende evner, opsigelse i prøvetid etc.

Det er glædeligt, at kommunen i 2010 næsten har halveret antallet af afskedigelser på grund af sygdom.

Hvordan er lønniveau og lønudvikling?

Tabel 2.6: Lønudvikling

Overenskomstområde	November 2009 Gns. løn	November 2010 Gns. løn	Stigningsprocent nov. '09 til nov. '10
I alt	31.720	32.305	1,85
Akademikere	40.940	41.736	1,95
Bygningskonstruktører	37.953	38.959	2,65
Chefer	74.295	75.336	1,40
Dagplejere	27.187	27.698	1,88
Ergo- og fysioterapeuter	33.456	33.832	1,12
Hjemmevejledere og pæd.pers., døgninst.	32.049	32.101	0,16
Husassistenter	22.859	24.328	6,43
Håndværkere m.fl.	30.882	31.773	2,88
Kontor- og It-personale	32.723	32.900	0,54
Laboratorie- og miljøpersonale	40.747	41.036	0,71
Ledere m.fl., undervisningsområdet	42.808	44.610	4,21
Ledere/mellemledere v. komm. ældreomsorg	35.152	35.841	1,96
Lærere m.fl. i folkesk. og spec.underv.	35.752	36.684	2,61
Musikskolelærere	32.583	34.572	6,11
Omsorgs- og pæd.medhj. samt pæd. ass.	26.783	26.202	-2,17
Pæd. pers., daginst./klub/skolefr.	29.907	30.608	2,34
Pædagogisk personale i dagplejeordninger	31.889	32.664	2,43
Pædagogisk uddannede ledere	39.239	39.665	1,09
Pædagogmedhj. og pædagogiske ass.	23.936	24.512	2,41
Rengøringsassistenter	23.658	23.933	1,16
Social- og sundhedspersonale	27.769	28.361	2,13
Socialrådg./socialformidlere	36.897	37.182	0,77
Specialarb./fagl.gartnere/brolæggere mv	28.455	28.513	0,21
Syge- og sundhedspersonale, ledere	40.878	41.511	1,55
Syge- og sundhedsplejersker	34.086	34.664	1,70
Tandklinikassistenter	29.005	30.596	5,48
Tandlæger	54.337	55.698	2,50
Teknisk Service	27.183	28.282	4,04
Økonomaer, ernæringsass.- og elever	25.881	26.814	3,61

Gennemsnitslønnen er opgjort i fuldtidsstillinger.

Gennemsnitslønnen = Grundløn, tillæg, genetillæg, pension og særlig feriegodtgørelse

For overenskomstgrupperne chefer, kontor- og it-personale, socialrådgiver/socialformidler samt syge- og sundhedsplejersker afviger gennemsnitlig løn i november 2009 fra de tal, som fremgik af den personalepolitiske redegørelse for 2010. Dette skyldes en ændring i lønbegrebet med hensyn til beregning af værdien af tjenestemandspension. Lønbegrebet følger nu anbefalingerne fra Det Fælleskommunale Løndatakontor.

Den gennemsnitlige lønudvikling for Rebild Kommunes medarbejdere fra november 2009 til november 2010 er 1,85 %.

Der har i perioden været en overenskomstbestemt regulering af alle lønninger med 0,18 % og en forhøjelse af særlig feriegodtgørelse med 0,4 %. Derudover blev der i forbindelse med overenskomstfor-

handlingerne i 2008 afsat midler til lokal løndannelse, den såkaldte udmøntningsgaranti. Midlerne er udmøntet pr. 1. april 2010 og udgør 0,7 % for nogle grupper og 1,25 % for andre grupper.

Ud over den overenskomstbestemte lønforbedring kan lønudviklingen påvirkes af flere faktorer. Det kan være personaleudskiftning, ændring af antal medarbejdere i overenskomstgruppen, overenskomstbestemte stigninger som følge af anciennitet, tilegnede kompetencer eller ret til pension, udbetaling af flere eller færre arbejds- og arbejdstidsbestemte tillæg og så videre.

Finansieret af trepartsmidlerne til seniorinitiativer har Rebild Kommune i 2010 haft mulighed for at tilbyde medarbejdere født i 1952 eller tidligere forskellige seniorinitiativer, blandt andet et trivselstillæg. Det er et engangsbeløb på 4.600 kr. som udbetales som løn – og som dermed påvirker lønudviklingen i de tilfælde, hvor tillægget er udbetalt med lønnen i november 2010. For små overenskomstgrupper, hvor der er forholdsmæssigt mange seniorer, der har fået tillægget udbetalt, som eksempelvis tandklinikassistenter, husassistenter og musikskolelærere, har trivselstillægget en markant indflydelse på lønudviklingens størrelse.

Overenskomstforhandlinger O.2011

Ved overenskomstforhandlingerne i 2008 fik medarbejderne historisk høje lønforbedringer. Efterfølgende kom finanskrisen, som medførte, at lønudviklingen på det private arbejdsmarked blev meget begrænset. Da det via reguleringsordningen er aftalt, at 80 % af forskellen mellem den kommunale og private sektors lønudvikling skal udlignes, startede medarbejderne ved de netop afsluttede forhandlinger med at skulle betale en regning, hvilket sammen med den nuværende økonomiske situation smitter af på overenskomsternes resultat. Følgende hovedelementer fra forligene med KTO og Sundhedskartellet kan nævnes:

Økonomisk ramme, seniordage og frivillighed i forhold til pension

Der er indgået en toårig overenskomst med en samlet udmøntning på 3,03 %. Der er ikke afsat nye midler til finansiering af lokal løn. Det kan blive en udfordring at fastholde intentionerne i lønpolitikken om at bruge løn som et ledelsesredskab, når der ikke er afsat midler til forlods-finansiering af lokal løn, og kommunens økonomi samtidigt er under pres. En lille del af udmøntningen anvendes til at beholde ordningen med seniordage, som samtidigt forenkles. Som noget nyt får den enkelte medarbejder ret til at få forhøjet den løbende pensionsindbetaling mod samtidigt at få sin løn reduceret tilsvarende.

Forenkling af hovedudvalgets arbejdsopgaver

En række af hovedudvalgets hidtidige pligt opgaver udgår. I stedet skal hovedudvalget hvert andet år drøfte og fastlægge en strategiplan for hvilke opgaver og indsatsområder, hovedudvalget vil arbejde med. Formålet er, at dagsordenen i hovedudvalget afspejler de aktuelle indsatsområder og opgaver, der, lokalt er enighed om, er særligt væsentlige i kommunen.

Ekstra tryghed ved afskedigelser på grund af besparelser

Tillidsrepræsentanterne får forlænget deres opsigelsesvarsel, således at også afskedigelser på grund af besparelser skal ske med mindst seks måneders varsel. Der oprettes en midlertidig central tryghedspulje til overenskomstgrupperne i OAO. Det er blandt andet Dansk Socialrådgiverforening, 3F, FOA, HK og Socialpædagogerne. Der afsættes i alt 80 mio. kr. over to år til tryghedsforanstaltninger for medarbejdere, der afskediges som følge af besparelser. Der kan søges op til 10.000 kr. pr. afskediget medarbejder. Pengene kan anvendes til blandt andet kompetenceudvikling og efteruddannelse, karrieresparring og individuel rådgivning i forhold til personlige og arbejdsmæssige udfordringer, som opstår med baggrund i afskedigelsen.

Nogle overenskomstgrupper har en meget lav lønudvikling. Det gælder omsorgs- og pædagogmedhjælpere med en negativ lønudvikling på -2,17 %, hjemmevejledere og pædagogisk personale i døgninstitutioner med en lønudvikling på 0,16 % samt specialarbejdere med en lønudvikling på 0,21 %. For alle tre grupper kan udviklingen blandt andet forklares med, at der har været en stor udskiftning i personalegruppen. Med hensyn til lønudviklingen for medarbejdere i de tre grupper, som har været ansat i samme stilling begge år, har lønudviklingen været henholdsvis 1,3 % for omsorgs- og pædagogmedhjælpere, 2,9 % for hjemmevejledere og pædagogisk personale i døgninstitutioner og 0,9 % for specialarbejdere. I sidstnævnte gruppe har der desuden været et markant fald i arbejds- og arbejdstidsbestemte tillæg.

HK'erne er en anden gruppe, som har haft en relativ lav lønudvikling sammenlignet med gennemsnittet. Hvis der alene ses på lønudviklingen for kontorassistenter, assistenter og specialister har lønudviklingen været 2,0 %, det vil sige over gennemsnittet. Lønudviklingen for ledere ansat efter HK's overenskomst har derimod været negativ, -12 %, hvilket blandt andet skyldes, at nogle ledere har fået udbetalt midlertidige tillæg, som er bortfaldet i perioden.

Hvor meget tjener man i andre kommuner?

Tabel 2.7 Gennemsnitslønninger for udvalgte faggrupper og kommuner

Overenskomstgrupper	Rebild	Vesthimmerland	Mariagerfjord
Akademikere	41.418	40.505	40.644
Chefer	75.336	61.040	77.197
Dagplejere	27.693	27.292	28.544
Kontor- og edb-personale	31.732	30.734	30.761
Lærere i folkeskolen og spec. underv.	36.533	36.758	36.947
Pædagogisk personale i daginst.	30.316	30.597	30.787
Social- og sundhedspersonale	26.574	27.201	27.059
Socialrådgivere/-formidlere	36.956	34.330	33.969
Hovedtotal	31.041	30.880	31.075

Kilde: FLD-net, Lopaks. Tallene kan variere fra tal trukket fra FLD, som redegørelsens øvrige data bygger på.

Det er væsentligt at se inden for egne rækker, hvordan lønudviklingen er. Men nok så væsentligt kan det være at kigge på, hvordan lønniveauet er i vores nabokommuner. Derfor er der for udvalgte overenskomstgrupper udarbejdet en tabel, hvor Rebild Kommune sammenlignes med Vesthimmerlands og Mariagerfjord Kommuner.

Overordnet set er lønniveauet meget jævnt. Der er dog store lønforskelle for chefer, hvor forklaringen er, at ganske få medarbejdere i Rebild Kommune er ansat efter cheflønsaftalen samtidig med, at de er topchefer. Mange af kommunens ledere er ansat efter andre overenskomster. Dette er sandsynligvis anderledes i de andre kommuner.

Hvor meget tjener kvinder og mænd?

Følgende tabel viser, hvordan antallet af ansatte og gennemsnitslønnen fordeler sig på køn i overenskomstgrupper med minimum 5 medarbejdere. Med en kønsfordeling på 81 % kvinder og 19 % mænd kan det konstateres, at kommunens medarbejdere hovedsageligt er kvinder. Anderledes ser det imidlertid ud på lønningssiden. Gennemsnitligt ligger mændenes løn væsentligt højere end kvindernes. Hele 4.600 kr. skiller de to køns gennemsnitslønninger.

Forklaringerne på differencen er, at mændene er i overtal i de ledende stillinger.

Table 2.8: Gennemsnitsløn for kvinder og mænd fordelt på overenskomstområder

Overenskomstområde	Antal Kvinder	Antal mænd	Fuldtidsstilling i alt	Gns. løn kvinder	Gns. løn mænd	Gns. løn i alt
I alt	1.468	333	1.801	31.454	36.056	32.305
Akademikere	48	27	76	40.933	43.162	41.736
Ergo- og fysioterapeuter	27	5	32	34.323	31.138	33.832
Hjemmevejledere og pæd. pers. På døgninst.	31	13	44	32.020	32.299	32.101
Kontor- og it-personale	142	22	164	32.166	37.624	32.900
Ledere m.fl. på undervisningsområdet	15	18	33	42.541	46.310	44.610
Lærere m.fl. i folkeskole m.v.	201	89	290	36.613	36.846	36.684
Pæd. Personale, daginst./klub/SFO	190	20	210	30.848	28.283	30.608
Pædagogisk uddannede ledere	28	8	36	39.411	40.553	39.665
Pædagogmedhjælpere og pæd. assistenter	54	7	61	24.450	24.990	24.512
Social- og sundhedspersonale	344	10	354	28.402	27.000	28.361

Der er i 2010 flere overenskomstgrupper end tidligere, hvor kvinderne har en højere gennemsnitsløn end mændene. Tidligere var kvinderne højest lønnet inden for overenskomstgruppen pædagogmedhjælpere og pædagogiske assistenter. I 2010 er det inden for grupperne ergo- og fysioterapeuter, pædagogisk personale i daginstitutioner, klubber og skolefritidsordninger samt social- og sundhedspersonale, at gennemsnitslønnen er højere blandt kvinder end mænd. Fælles for alle disse grupper er, at de omfatter meget få mænd.

Hvordan er kønsfordelingen blandt lederne pr. 1. april 2011?

Table 2.9: Fordeling af kvinder og mænd på lederniveauer

Lederniveau	Kvinder	Mænd	Antal ledere i alt
Ledere, totalt	33	33	66
Direktion	0	4	4
Centerchefer	3	9	12
Kontraktholdre/inst.ledere	30	20	50

Note: Der er på centerchefniveau en ubesat stilling, som ikke er talt med i opgørelsen.

Tabel 2.9 viser fordelingen af mænd og kvinder på lederniveau. Der er 66 ledere fordelt på tre niveauer. Fordelingen viser som sidste og forrige år, at øverste ledelsesniveau udelukkende består af mænd, mens der på centerchefniveau er 25 % kvinder blandt de 12 besatte stillinger. Til forskel fra tidligere år, hvor dette niveau hed afdelingslederniveau, er der sket et markant skred i forholdet, idet de gennemgåede ændringer i ledelsesstrukturen, såvel i administrationen som på daginstitutionsområdet, har reduceret andelen af kvinder i kommunens ledelse – og især i toppen.

Hvor mange timer arbejder vi?

42 % af kommunens medarbejdere arbejder på deltid. I 2009 var andelen 40 %.

For en stor overenskomstgruppe som pædagogisk personale er der en stigning på et procentpoint i andelen af deltidsansatte op til 52 %. For social- og sundhedspersonale er andelen 83 %, hvilket er en faldende andel i forhold til 2009, hvor hele 87 % af overenskomstgruppen var på deltid. En af årsagerne kan være, at den indgåede aftale om deltidsansattes adgang til højere timetal bliver mere og mere benyttet. På det pædagogiske område kan stigningen i deltid eventuelt forklares med besparelser, der har betydet, at flere medarbejdere har fået reduceret deres arbejdstid.

Tabel 2.10: Fordeling af hel- og deltidsansatte i overenskomstgrupper med mere end 100 medarbejdere

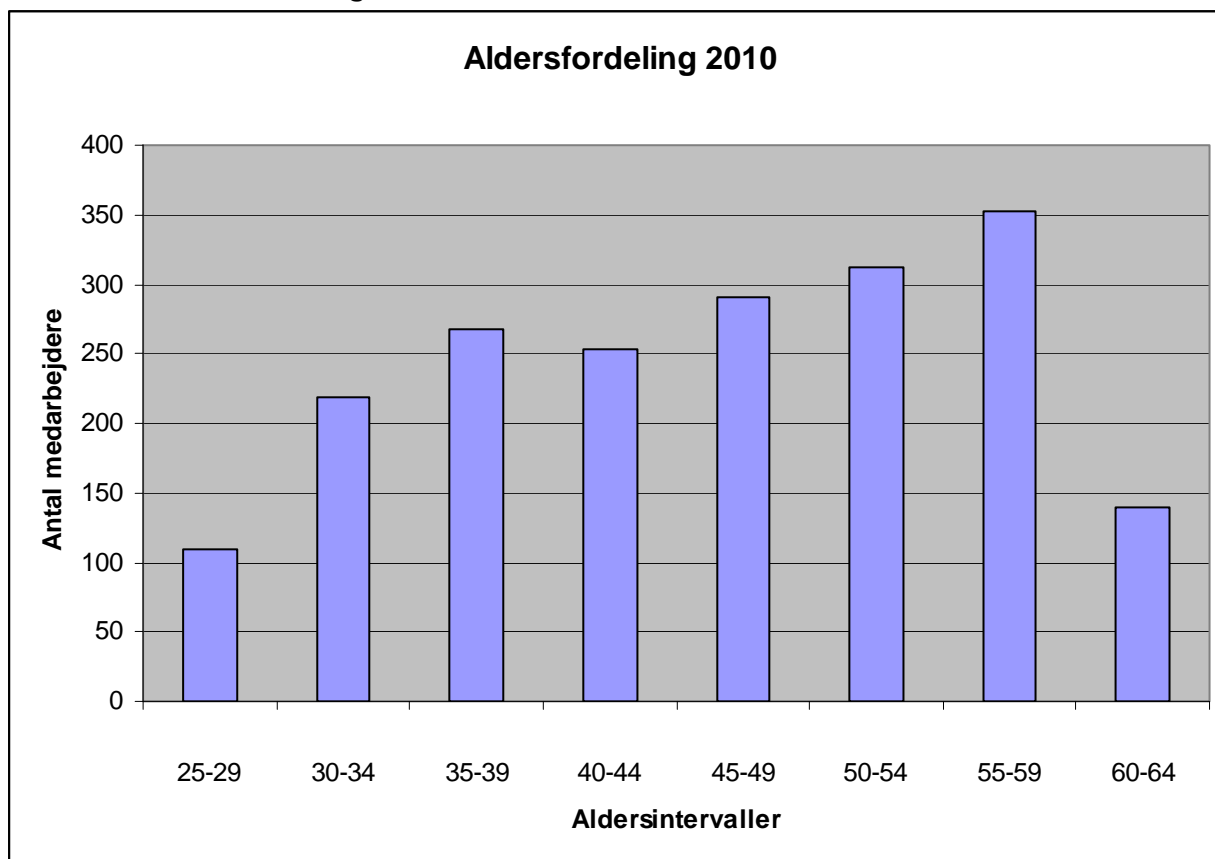
Overenskomstområde	År	Samlet antal	Heltid i %	Deltid i %	Antal deltidsansættelser på timetal			
					32-36 timer/uge i %	28-31 timer/uge i %	20-27 timer/uge i %	0-19 timer/uge i %
I alt	2009	2028	60	40	34	43	12	11
	2010	1990	58	42	32	44	14	10
Dagplejere	2009	166	99	1	0	100	0	0
	2010	153	99	1	50	50	0	0
Kontor- og it-personale	2009	169	74	26	41	25	14	20
	2010	181	71	29	33	19	19	29
Lærere i folkesk. og spec. underv.	2009	314	91	9	26	30	26	19
	2010	298	88	12	29	43	26	3
Pæd. pers., daginst., klub og SFO	2009	234	49	51	47	37	8	8
	2010	236	48	52	44	38	10	8
Social- og sundhedspersonale	2009	398	13	87	34	61	5	1
	2010	413	17	83	32	61	6	1

Note: Hel- og deltidsansatte i faggrupper over 100 medarbejdere

Hvor gamle er vi?

Efter at have illustreret en række aspekter i portrættet af Rebild Kommunes vigtigste ressource - medarbejderne - er vi nået til det sidste afsnit i kapitlet, som handler om, hvor gamle vi er.

Tabel 2.11: Aldersfordeling



Ovenstående graf viser aldersfordelingen blandt kommunens medarbejdere i november 2010. Gennemsnitsalderen er uændret 45 år, og aldersgennemsnittet for hvert af kønnene er også identisk med sidste år, 45 år for kvinder og 46 år for mænd. Det er bemærkelsesværdigt, at Rebild Kommune kan fastholde aldersgennemsnittet trods det, at gennemsnitsalderen i arbejdsstyrken generelt er stigende i disse år.

Hele 804 medarbejdere svarende til 40 % af Rebild Kommunes medarbejdere er i 50'erne og derover. Det betyder, at der med en vis sandsynlighed er et større antal medarbejdere, der i de kommende år vil forlade arbejdsmarkedet.

På det regionale plan er der i årene fremover udsigt til balance i udbuddet og efterspørgslen af lærerne. For pædagoger er der et overskud af arbejdskraft, hvilket i kommunalt perspektiv er positivt med hensyn til rekruttering. Inden for SOSU- og sygeplejeområdet er der grund til at være opmærksom på rekrutteringsmulighederne, da prognoserne forudsiger mangel på medarbejdere inden for disse to fagområder i de kommende år¹.

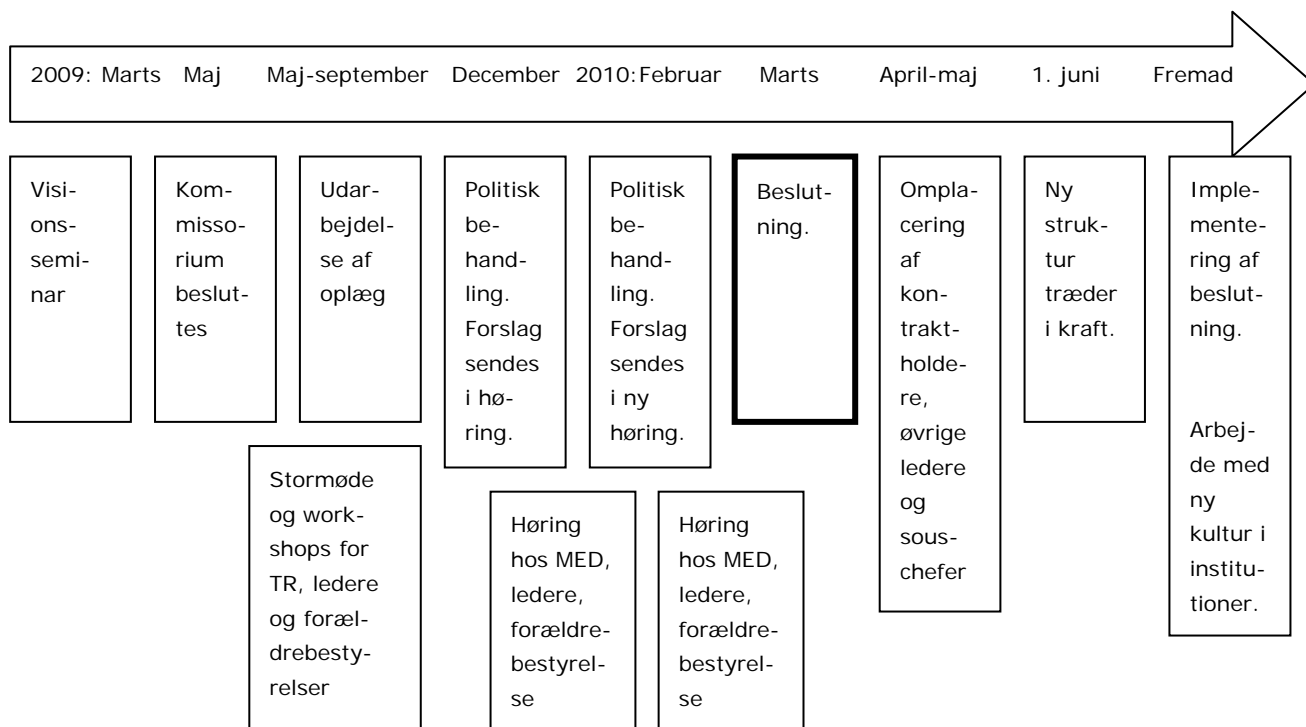
¹ Beskæftigelsesregion Nordjylland og Region Nordjylland – behovet for velfærdsuddannede i Nordjylland, november 2010

3. Omstruktureringer og forandringer

Forandringer sker hele tiden omkring os - både i arbejdsliv og i privatliv. Populært sagt så er forandringer kommet for at blive. Det er nødvendigt for en organisation at kunne håndtere og navigere i forandringer for at kunne tilpasse sig statens krav og borgernes forventninger men også at forstå, hvordan forandringerne påvirker medarbejderne som en del af organisationen og som enkeltindivider.

Alle medarbejdere oplever hele tiden små og store forandringer i arbejdstilrettelæggelse, i relationer til kollegaer og ledelse og i organisering. Forandringsprocesserne påvirker på forskellig vis og på forskellige tidspunkter. De kan skabe energi og fremdrift eller en følelse af tomrum og usikkerhed. De kan være forklarlige eller uforståelige og frustrerende. Noget som kan medføre et produktionstab.

Af større organisationsændringer har der i 2010 været den nye ledelsesstruktur på daginstitutionsområdet og ny administrativ struktur. Forud for beslutningen om en ny struktur er der en lang proces, som kan illustreres med udgangspunkt i arbejdet med den nye ledelsesstruktur på daginstitutionsområdet:



Det er forskelligt, hvornår involverede i en proces som den beskrevne bliver påvirket af forandringen. Man kan tale om, at processen sker i bølger. Første bølge er den politiske beslutning om den nye struktur. Anden bølge rammer lederne, og der vil være en periode, hvor de er usikre på deres fremtidige arbejdssituation. Tredje bølge rammer medarbejderne, som i ovenstående eksempel først for alvor bliver berørt af beslutningen fra det tidspunkt, hvor implementeringen sker, og hvor de skal forholde sig til nye kolleger i en større institution, en ny kultur og måske en ny leder.

Der vil i sådan et forløb være et pres fra nogle – typisk medarbejderne - for at få en hurtig afklaring. Andre kan have behov for tid til at sikre, at der træffes de rigtige beslutninger. Det er vigtigt at være opmærksom på dette og så vidt muligt gøre processen åben og forklare, hvorfor den er lang.

Fusion – ny struktur på daginstitutionsområdet

I forbindelse med omstruktureringerne på dagtilbudsområdet har mange daginstitutioner fået fælles ledelse. En af dem er Børnehaverne Støvring Nord.

Leder Jeanette Pedersen kunne fortælle, at det for hende følelsesmæssigt havde været en udfordring. Der var glæde over at få det job, hun gerne ville have og sorg over at skulle sige farvel til gode leder-kolleger. Derudover havde der i mellemtiden været "konkurrence" om de samme job, hvilket også påvirkede både trivsel og arbejdsmiljø. Men da det endelig blev tid til at tiltræde det nye job, var det tid til at se frem.

Da Jeanette blev leder af de to huse, valgte hun at holde samtaler med alle medarbejderne om forventningerne til fremtiden. Det har givet en god start og en mulighed for at få afstemt forventninger for både leder og medarbejdere. Derudover har medarbejderne oplevet Jeanette som meget tydelig i forhold til den vision og de værdier, hun har for de to huse. Dette lagt sammen med en stor åbenhed har givet et godt grundlag for samarbejde og vidensdeling mellem de to huse. Både Jeanette og Mona Buhl Jensen (TR) er meget enige om, at der er tre afgørende faktorer i forbindelse med at få skabt en succesfuld forandringsproces som denne, og det er kommunikation, åbenhed og tydelighed.

Jeanette og Mona er meget enige om, at de to huse er meget forskellige, og det derfor er vigtigt, at der er plads til denne forskellighed. Der arbejdes i de to huse ud fra de samme målsætninger men ud fra forskellige metoder. Jeanette sætter rammerne, og medarbejderne fylder dem ud, og det er blandt andet her, at tydeligheden spiller en stor rolle. Denne høje grad af medindflydelse på eget arbejde betyder meget for medarbejderne og spiller en stor rolle i forbindelse med deres arbejdsglæde. Jeanette fremhæver også medarbejdernes evner og lyst til selvledelse og deres store engagement i jobbet som afgørende i forandringsprocesser som denne. Deres fokus på kerneopgaverne og den daglige drift har været af afgørende betydning, da der i en periode ikke var en daglig leder, fordi den nye daglige leder var på barsel.

Selvom man i Børnehaverne Støvring Nord overordnet set er kommet godt igennem forandringsprocessen, så er den nye ledelsesstruktur ikke den eneste forandring, der har været i løbet af 2010/11. Blandt andet skal der udlånes to medarbejdere fra hver institution til SFO fra april, og yderligere besparelser er også kommet til, hvilket betyder, at der igen skal ændres på dagligdagen.

Både Jeanette og Mona er af den opfattelse, at forandring er godt og kan være udviklende, men at der ligeledes er behov for perioder med ro og tid til at forankre forandringerne, før nye kommer til. Derfor gør Jeanette sit bedste for at skabe forudsigelighed for personalet, og igen bliver de tre vigtige elementer nævnt: kommunikation, åbenhed og tydelighed.

4. Besparelser og afskedigelser

Kommunens økonomi har i 2010 gjort det nødvendigt at omstrukturere og finde nye løsninger, men det har desværre også været nødvendigt at afskedige 68 medarbejdere på grund af kapacitetstilpasninger, servicereduktioner eller generelle besparelser på budgettet. De 68 medarbejdere fordeles således:

Tabel 4.1: Antal afskedigede medarbejdere i 2010

	Admini- stration	Dagin- stitution	Dagple- jen	Drifts- enhed	Skole og SFO	Ældre- center	I alt
AC	5						5
Dagplejepædagog			1				1
Dagplejer			14				14
HK (leder)					1		1
HK (medarbejder)	3	1			1		5
Husassistent					1		1
Kantineleder	1						1
Lærer	3						3
Pædagog (leder)		2					2
Pædagog (medarbejder)		1			2		3
Pædagog (souschef)		6			1		7
Pædagogmedhjælper		2			9		11
Rengøringsassistenter		1	1		3		5
Social- og sundhedspersonale						1	1
Specialarbejdere og elever				5			5
Teknisk servicemedarbejder		1			2		3
I alt	12	14	16	5	20	1	68

Bemærk: Administration dækker over konto 6, Sund Rebild, PPR og KCR.

Tabellen viser antal afskedigede medarbejdere i 2010 opgjort på afskedigelsestidspunktet. Det afviger fra antal afskedigede på grund af besparelser i tabel 2.5, som er en opgørelse i forhold til fratrædelsestidspunktet. Dels har de afskedigede medarbejdere en til seks måneders varsel, og en del af dem fratræder derfor først i 2011. Dels er der afskedigede medarbejdere, som ikke fratræder, fordi de i opsigelsesperioden bliver tilbudt andet arbejde.

En afskedigelse på grund af arbejdsmangel er ikke kun en belastning for den afskedigede, men det er også et tab for kommunen, som må sige farvel til gode og dygtige medarbejdere. Forud for afskedigelser på grund af arbejdsmangel forsøges det derfor at mindske antallet af afskedigede medarbejdere mest muligt.

Det er en del af kommunens ledelses- og styringsprincip, at en kontraktholder har ret til at ansætte og afskedige medarbejdere i egen institution. Der ses bort fra dette princip ved afskedigelser på grund af arbejdsmangel, således at det først undersøges, om det er muligt at omplacere til ledige stillinger i en anden institution. Det kan være tilfældet, hvor der er for mange pædagoger i en daginstitution på grund af faldende børnetal, men hvor en anden daginstitution mangler en pædagog. Det skal være muligt at løse behovet for arbejdskraft ved at omplacere, og medarbejderen skal derfor som udgangspunkt have de rette kompetencer til at løse opgaverne på det nye arbejdssted. Der omplaceres derfor kun til stillinger indenfor samme stillingskategori.

Der er i 2010 blandt andet omplaceret 24 medarbejdere i forbindelse med besparelserne på skoleområdet, herunder lukningen af Sønderup og Kirketerp skoler.

Hvis det ikke er muligt at omplacere, undersøges det, om medarbejderne på anden vis kan tilbydes ansættelse på ændrede vilkår. For eksempel har alle de afskedigede souschefer i daginstitutionerne fået tilbudt og accepteret ansættelse som pædagoger. Det er i nogle tilfælde også muligt at tilbyde ansættelse på færre timer.

Når afskedigelsen er sket, prøver kommunen så vidt muligt og indenfor de givne rammer at hjælpe medarbejderen videre med sit arbejdsliv. Nogle gange tilbydes der et samtalegarantibevis, som giver medarbejderen ret til at komme til samtale, hvis der opstår ledige stillinger i kommunen i medarbejderens opsigelsesperiode. Andre gange kan arbejdsgiver hjælpe medarbejderen i gang med en uddannelse. Eksempelvis er flere af de afskedigede dagplejere begyndt på en uddannelse til enten pædagogisk assistent eller social- og sundhedshjælper. Kommunen har dog det forbehold at hjælp til opstart af uddannelse kun i begrænset omfang må belaste økonomien, da afskedigelserne jo netop sker for at forbedre den økonomiske situation.

Når nød lærer kvinder at finde nye løsninger

I forbindelse med besparelser i 2011-budgettet, blev det fra politisk side besluttet, at børnehavebørn skal begynde i SFO fra april som dagtilbud frem til skolestart i august. Hvordan dette rent praktisk skulle gribes an, er en lokal beslutning, som dermed kan håndteres på forskellig vis.

Anni Iversen, leder af SFO'en Søhulen og Mona Christensen, leder af børnehaverne Støvring Syd, satte sig for at finde en god løsning for at sikre at børnene ville få den bedst mulige overgang fra børnehave til SFO og efterfølgende skolestart.

Anni og Mona kom hurtigt frem til, at det ville være oplagt, at de pædagoger, der ville blive i overskud i børnehaverne blev flyttet midlertidigt med over i SFO'en. Det ville være en såkaldt "win-win situation", da det ville betyde, at børn og pædagoger kender hinanden i forvejen. Ved at lave denne overgangsperiode skaber de en mere blid og flydende overgang fra børnehave til skolegang, hvilket kan give børnene mere ro og god tid til at finde sig til rette, først i SFO og derefter i skolen. Det vil give stor tryghed for børnene, og samtidig kan de undgå at afskedige medarbejdere. Yderligere vil denne ordning være med til at sikre faglig sparring og vidensdeling mellem de to forskellige typer af institutioner.

Hos medarbejderne har Anni og Mona mødt en meget positiv tilgang og stort engagement i projektet. Dette engagement er ikke kun hos de involverede pædagoger men også hos de, der ikke er direkte involverede. Denne positive tilgang har stor betydning for projektet, som blandt andet betyder, at der kommer 75 flere børn ind i Søhulen, uden at der bliver mere plads. Både i Søhulen og i børnehaverne i Støvring Syd er der blevet afsat tid til at sikre, at alle er informerede, hvilket har betydning for engagementet. Ligeledes er der hos forældrene opbakning til forløbet. Også her har der været stor fokus på information og møde, for at sikre, at forældrene føler sig velinformerede og trygge ved denne nye og uafprøvede måde at begynde i SFO på.

Samlet set er Anni overbevist om, at denne overgang fra børnehave til SFO og herefter skole er langt bedre end den tidligere overgang, hvor barnet både starter i skole og SFO samme dag.

5. Trivsel

I en tid, som er præget af besparelser og forandringer, er det vigtigt fortsat at holde fokus på trivsel blandt medarbejderne. En medarbejder og en arbejdsplads i trivsel præsterer bedre, og det kommer i den sidste ende borgerne til gode. Trivsel har derfor været et fokusområde siden Rebild Kommunes begyndelse.

Trivselsmålinger

I forbindelse med trepartsaftalerne i 2008 aftalte arbejdsmarkedets parter, at alle kommuner som led i den nye aftale om "Sundhed og trivsel" skal foretage trivselsmålinger hvert 3. år, første gang inden 1. april 2011.

På Hovedudvalgets møde den 25. august 2009 blev der nedsat en arbejdsgruppe, der skulle arbejde med tilrettelæggelsen af de kommende trivselsmålinger i kommunen. Hovedudvalget pegede på, at trivselsmålingen primært skal give mening for den enkelte institution og afdeling. Det er altså det samlede personale, der er i fokus. Den enkelte ansattes trivsel er et anliggende, som den pågældende må arbejde med sammen med lederen – og evt. tillidsrepræsentanten bl.a. via medarbejderudviklingssamtaler (MUS).

Hovedudvalget slog fast, at tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter har særligt vigtige roller i forhold til den gode trivselsdialog, og der blev derfor tilrettelagt fællesmøder med sigte på at opkvalificere medarbejderrepræsentanterne til arbejdet med trivselsmålingerne. På det første fællesmøde drøftede medarbejderrepræsentanterne, hvad der har betydning for trivsel, og hvad der skal til for at trivselsmålingerne bidrager til attraktive arbejdspladser. På efterfølgende fællesmøder har der været sat fokus på kommunikation og på trivsel i sparetider. Hvordan etableres en konstruktiv og udviklende dialog omkring trivsel og hvordan kan medarbejderrepræsentanter og ledere understøtte den svære men nødvendige kunst at skabe trivsel i sparetider?

For at understøtte personalepolitikken og den decentrale styreform i Rebild Kommune, besluttede Hovedudvalget, at de enkelte institutioner og sektorer selv kunne vælge metode til selve målingen. Der blev altså ikke udarbejdet en fælles "standard trivselsmåling" for hele kommunen, og derfor er det heller ikke muligt, at sammenligne Rebild Kommunes trivsel med trivslen i andre kommuner. Ligeledes er det ikke muligt at danne sig et statistisk indtryk af den samlede trivsel i Rebild Kommune via overordnede data, eller at følge udviklingen over tid.

Der er mange forskellige måder at afdække trivsel på. I arbejdsgruppens regi, blev det besluttet at gennemføre pilotprojekter, hvor fire forskellige tilgange til trivselsmålingen blev afprøvet: tre forskellige spørgeskemaundersøgelser samt forskellige dialogmetoder, dvs. trivselsundersøgelser baseret på dialog uden forudgående brug af spørgeskema.

Læring om metodevalg og proces

Arbejdet med trivselsmålingerne har strakt sig over en lang periode. Vi skulle først lære fra pilotprojekterne, og læringen herfra har indgået i HR og Projekts sparring med institutioner og afdelinger i forhold til metodevalg. Institutionerne har så kunnet tilrettelægge trivselsmålingen på et tidspunkt, der var hensigtsmæssigt for dem.

Hvad kan vi i Rebild Kommune lære af arbejdet med trivselsmålingerne? Hvilke metoder er mest hensigtsmæssige og i hvilke sammenhænge? Og hvad er det vigtigste i forhold til processen?

Den overordnede læring er, at det ikke er selve målingen, der er det interessante, men dialog om trivsel og opfølgning på målingen. Resultatet af en spørgeskemaundersøgelse er et billede af trivslen på en arbejdsplads, men det er i den efterfølgende fælles dialog om resultatet, at der bliver sat ord på, hvad det betyder for den pågældende arbejdsplads. Hvis afkrydsningen i skemaet eksempelvis har vist, at der er problemer i forhold til det kollegiale samarbejde, er det afgørende, at der efterfølgende bliver sat ord på, hvordan det kommer til udtryk i dagligdagen. Det er afgørende, at man i fællesskab

udarbejder forslag til det videre arbejde med bedre trivsel for øje. Resultatet af en spørgeskemaundersøgelse, der samler støv blandt de andre ringbind på hylden, har ingen værdi. Undersøgelsen og den udarbejdede handleplan bør være dynamiske arbejdsredskaber, der løbende opdateres i takt med trivselsarbejdet.

Konsulenterne i HR og Projekt har erfaret, at planlægningsfasen er alfa og omega. Det er vigtigt at leder, MED-udvalg og medarbejdere gør sig klart, hvilke mål og ønsker de har til trivselsmålingen, så det kan være grundlag for metodevalg. Det er også vigtigt at gøre sig klart, hvordan man vil arbejde med resultaterne af en måling og endelig være bevidst om, hvordan man kommunikerer om arbejdet med trivsel og trivselsmålingen.

Spørgeskemaundersøgelser kan være et godt grundlag for den efterfølgende dialog afhængig af, hvad der bliver spurgt om. I forhold til valg af spørgeskemametode, konkluderer HR og Projekt, at økonomien spiller en væsentlig rolle. Arbejdspladser, som har ønsket at benytte en spørgeskemaundersøgelse, har valgt KL's "Trivselsmeter", der stilles gratis til rådighed. Antallet af spørgsmål i standardskemaet er overskueligt, og der er mulighed for selv at tilføje eller fjerne spørgsmål. Flere har givet udtryk for, at ikke alle spørgsmål i skemaet er formuleret præcist. Det kan være svært at følge op på disse spørgsmål, når der hersker tvivl om, hvad der er spurgt ind til. Overordnet har der været udtrykt tilfredshed med skemaet som baggrundsmateriale for den efterfølgende dialog på arbejdspladsen, hvor det drejer sig om at fortolke data.

De to øvrige spørgeskemaundersøgelser, PULS Jobanalyse og PULS HR-analyse, har været afprøvet som pilotprojekter. Spørgsmålene er i høj grad forskningsbaserede og giver et ret præcist billede af arbejdspladsens trivsel, idet der bliver spurgt ind til det samme emne via flere spørgsmål. Pris og antal af spørgsmål har bevirket, at arbejdspladserne har valgt at benytte et gratis spørgeskema i stedet. PULS HR analysen kan anbefales til arbejdspladser, hvor der er indikatorer på, at medarbejderne føler sig stressede af forskellige årsager, idet den kan danne et mere præcist grundlag for en dialog. Er det rammer og vilkår på arbejdspladsen, eller er det faktorer i egen livssituation eller en kombination af begge, der belaster? Undersøgelsen giver således både et samlet billede af arbejdspladsens trivsel "den ydre organisation," samt et billede af hver enkelt medarbejders "indre organisation".

Dialogmetoden er en trivselsdialog, der ikke har baggrund i et på forhånd udsendt spørgeskema, og den kan

Bibliotekerne i Rebild Kommune trives med dialog

En af de metoder, der har været anvendt på mange arbejdspladser i forbindelse med trivselsmålinger, er dialogmetoden. En af de arbejdspladser, der har anvendt dialogmetoden er bibliotekerne i Rebild Kommune.

På bibliotekerne er der stor arbejds glæde og de har generelt meget fokus på deres trivsel. De ville i forbindelse med deres trivselsmåling gerne bruge en dialogbaseret metode, da de mener, det er den metode, der passer bedst til dem. Som leder af bibliotekerne Lone Skov gav udtryk for, så kan de godt lide at tale med hinanden. Denne pointe er afgørende for, hvordan medarbejderne oplever at skulle gennemføre en trivselsmåling, da den metode der anvendes, skal passe til den enkelte arbejdsplads.

Selvom alle medarbejdere giver udtryk for, at de er glade for deres arbejde og kolleger, så blev der efter forløbet med trivselsmålingen givet udtryk for, at det har været nødvendigt at bruge tid og energi på at tale om trivsel. Det bliver særligt bemærket, at det har været godt at lytte til hinanden og høre, hvad der giver trivsel for den enkelte, da medarbejderne til daglig er fordelt på de 3 biblioteker i Støvring, Skørping og Terndrup. En medarbejder sagde: "Vi har mange forskellige ord, men vi mener det samme, hvilket er godt at få sat ord på" og en anden sagde "Det er dejligt at blive bekræftet i, at vi alle trives og vægter trivslen højt".

Derudover var der generel enighed om, at selvom trivslen på arbejdspladsen er god, er det stadigvæk vigtigt at holde fokus på trivslen, og sikre at den bevares. Derfor er trivselsmålinger ikke kun for de, der har brug for bedre trivsel, men har også stor værdi for de der har en god trivsel allerede.

udføres på mange forskellige måder. Det er dog altid medarbejderne selv, der definerer hvilke emner der fylder hos dem i forhold til den daglige trivsel i modsætning til spørgeskemametoden, hvor der i skemaet er taget stilling til, hvilke områder, der har betydning for trivsel.

Trivselsdialogen foregår typisk på et personalemøde, hvor alle medarbejdere og ledere er samlet. I løbet af processen identificerer medarbejderne, hvilke faktorer, der fremmer eller hæmmer trivslen på arbejdspladsen. Efterfølgende prioriterer de og udarbejder en handleplan for de emner, som de vil arbejde videre med på sigt.

I evalueringen af metoden har arbejdspladserne lagt vægt på, at det er en styrke, at man selv kan identificere de områder, som kræver handling, og at man undervejs i processen får sat ord på de fælles udfordringer på arbejdspladsen. Flere giver udtryk for at metoden passer godt til dem, fordi de er vant til at arbejde meget dialogbaseret og er en talende gruppe. Dialogmetoden har været afprøvet på institutioner med alt fra 12–70 medarbejdere. Også for de større grupper, har metoden fungeret fint, det kræver dog stram styring og opdeling i et passende antal grupper. Udfordringen med de store institutioner er, at få alle medarbejdere til at føle sig hørt og set.

Uanset metodevalg er erfaringen, at det er vigtigt, at trivselsmålingen munder ud i et slutprodukt i form af en handleplan. En handleplan er et godt redskab til MED-udvalget, så man kan holde hinanden fast i det løbende arbejde med indsatsområderne. Desuden har flere givet udtryk for, at det har fungeret godt, når medarbejderne i forbindelse med udarbejdelse af en handleplan, har skullet udarbejde forslag til indsatsområder. Ligeledes har flere arbejdspladser givet udtryk for, at det har været givende, at konsulenter fra HR har styret processen, fordi det har givet lederen et frirum til at lytte og indgå aktivt i processen.

Ud over at holde hinanden fast i det løbende arbejde med indsatsområderne er det vigtigt, at hver enkelt arbejdsplads husker at evaluere trivselsprocessen med læring for øje. Virkede de tiltag vi satte i gang på baggrund af trivselsmålingen - hvad virkede særligt godt og hvad virkede mindre godt her hos os? Hvilke faktorer er det især, der har betydning for trivslen her på vores arbejdsplads, og hvad har vi kunnet lære af trivselsprocessen, som vi kan bruge i et fremadrettet perspektiv?

Læringspointer

- Metodevalget bør foretages på baggrund af arbejdspladsens kultur og medarbejdergruppe
- Den opfølgende dialog er vigtigere end selve målingen
- God planlægning samt lederens "signaler" er afgørende for motivationen
- Dialogen skal være så konkret, at den tager fat i lige netop arbejdspladsens specifikke udfordringer
- Det fungerer godt, når der i dialogen bliver sat ord på, hvem der er ansvarlig for at arbejde videre med et givent emne og følge op på indsatsområdet
- Hjælp fra HR til processen, giver lederen et frirum til at lytte og forstå
- Trivselsmålingen bør munde ud i en handleplan, et dynamisk redskab til det videre arbejde med trivslen

Personalegoder

God trivsel bidrager i høj grad til at skabe attraktive arbejdspladser i kommunen. Flere undersøgelser har påvist, at trivsel skaber arbejdsglæde og fremmer arbejdets kvalitet. Herudover giver høj trivsel generelt lavere sygefravær, ligesom trivslen har betydning for rekruttering og fastholdelse. Der er altså god grund til at satse på trivsel og attraktive arbejdspladser.

Det er meget forskelligt, hvad der for den enkelte medarbejder bidrager til at skabe trivsel og attraktive arbejdspladser. Et af elementerne i arbejdet med attraktive arbejdspladser, har været at tilbyde medarbejderne personalegoder i form af bruttolønstræk. Personalegoderne blev første gang udbudt i 2009, men tilbydes ikke mere. For få medarbejdere brugte tilbuddet til at det kunne løbe rundt øko-

nomisk. Flertallet i Hovedudvalget har været af den opfattelse, at det primært er forholdene på arbejdspladsen, som har betydning for trivsel, og ikke tilbud som personalegoder der er vigtige for at skabe attraktive arbejdspladser. Økonomiudvalget tilsluttede sig dette.

Fravær og nærvær

Trivsel på de kommunale arbejdspladser handler også om fravær, eller, måske mere interessant, om nærvær.

Der vil altid være fravær blandt kommunens medarbejdere. Fravær på grund af sygdom, barsel, seniordage m.v. Men der er også fravær, som kan relateres til de arbejdsmæssige forhold. Et højt sygefravær kan indikere mistrivsel, stress og dårlige arbejdspladser. Alt sammen delelementer, der ikke harmonerer med kommunens grundlæggende værdier og målsætninger – og som også udgør en økonomisk byrde for de enkelte arbejdspladser og for kommunen som helhed.

På den baggrund har kommunen igennem flere år haft fokus på trivsel. Udviklingen bliver fulgt nøje, og kommunens ledere forventes at have fokus på emnet.

Hvordan har fraværet så udviklet sig i kalenderåret 2010? I nedenstående tabel er fraværestallene for henholdsvis 2009 og 2010 præsenteret. Præsentationen er illustreret med fraværsårsager på de enkelte udvalgsområder.

Tabel 5.1: Fravær i 2009 og 2010 – fordelt på fraværsårsager og udvalgsområder

	År	Sygdom	Graviditetsgener	Barsel	Barns 1. og 2. sygedag	Øvrigt	I alt
Arbejdsmarkedsudvalg	2009	3,7 %	0,0 %	2,8 %	0,7 %	0,4 %	7,6 %
	2010	3,5 %	0,0 %	1,9 %	0,4 %	0,3 %	6,1 %
Børne- og Ungdomsudvalg	2009	5,0 %	0,3 %	2,0 %	0,5 %	0,5 %	8,3 %
	2010	5,0 %	0,3 %	2,9 %	0,4 %	0,3 %	8,9 %
Kultur- og Fritidsudvalg	2009	1,7 %	0,0 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %	2,0 %
	2010	3,3 %	0,2 %	0,0 %	0,1 %	0,0 %	3,6 %
Sundhedsudvalg	2009	8,0 %	0,5 %	1,7 %	0,2 %	0,9 %	11,3 %
	2010	6,6 %	0,3 %	1,9 %	0,2 %	0,7 %	9,7 %
Teknik- og Miljøudvalg	2009	5,7 %	0,0 %	0,0 %	0,5 %	0,4 %	6,8 %
	2010	4,6 %	0,0 %	0,0 %	0,2 %	0,2 %	5,0 %
Økonomiudvalg	2009	2,7 %	0,0 %	1,8 %	0,3 %	0,4 %	5,2 %
	2010	2,8 %	0,3 %	2,6 %	0,3 %	0,3 %	6,3 %
Rebild Kommune i alt	2009	5,5 %	0,3 %	1,8 %	0,4 %	0,6 %	8,6 %
	2010	5,1 %	0,3 %	2,4 %	0,3 %	0,4 %	8,5 %

Samlet set har der været et fald i fraværet på 0,1 procentpoint. Det er en udvikling, der ikke i sig selv siger ret meget. Glædeligt er det dog, at udviklingen er for nedadgående.

Kigger man nærmere på de enkelte fraværsårsager, bliver det lidt mere interessant. 3,2 % af fraværet skyldes graviditet og børn. Graviditetsgener udgør 0,3 %, barsel 2,4 %, børns sygdom 0,3 % og omsorgsdage 0,2 % (omsorgsdage ligger implicit med 0,2 % i kategorien "øvrigt fravær"). I 2009 var det samlede fravær på grund af graviditet og børn på 2,7 %. Der er således en stigning på 0,5 procentpoint.

Som det ses af tabellen, kan faldet ikke tilskrives, at medarbejdernes børn har været mere syge i 2010. Stigningen kan i stedet henføres til, at flere har været på barsel og fraværet er her steget fra 1,8 % til 2,4 %.

På Skørping Ældrecenter "tæmmer de trælsere"

På ældrecentret i Skørping har de et nærvær, der ligger over de andre ældrecentre i Rebild Kommune. Det skyldes blandt andet dialog, dialog og atter dialog.

Hvis man spørger ledelse og medarbejdere på Skørping Ældrecenter, hvad de gør for at holde sygefraværet nede eller nærværet højt, om man vil, er det umiddelbare svar: "Vi gør da ikke noget særligt – vi er bare glade for at gå på arbejde".

Gode kolleger hjælper da hinanden

Men når man spørger lidt ind, viser det sig, at der alligevel er nogle årsager til det høje nærvær. - Vi kolleger er jo gode ved hinanden og hjælper og støtter hinanden i det daglige arbejde, som tillidsrepræsentant, Margaret B. Nielsen, siger. Denne støtte og hjælp kan fx komme til udtryk, hvis en medarbejder i en periode ikke kan løfte på grund af dårlig ryg. Så byttes der om på opgaverne, så den pågældende medarbejder ikke behøver melde sig syg. Og vigtigst af alt, tilføjer Margaret B. Nielsen: - Vi gør det med et smil! En kollega, der er ramt af en rygskaade, skal jo ikke føle sig som en byrde!

Synlig ledelse

Som leder, Kirsten Pedersen, forklarer, handler det også om at ledelsen er synlig i dagligdagen, - i ledelsen har vi den helt klare holdning, at vi på eget initiativ tager fat i en medarbejder, hvis vi har på fornemmelsen, at vedkommende ikke trives.

Og det er tilsyneladende en strategi, der giver bonus, for flere medarbejdere på Skørping Ældrecenter giver udtryk for, at ledelsen er god til at se de problemer, der kan opstå i en gruppe og få dem løst, inden de kører helt af sporet. Margaret B. Nielsen er enig: - Vi har helt grundlæggende tillid til, at der bliver handlet, hvis vi giver udtryk for, at der er problemer. Og som en vigtig detalje peger Kirsten Pedersen på, at de er bevidste om ordvalget i dagligdagen: - Vi kalder det fx ikke en 'sygefraværssamtale' men en 'trivselssamtale'. På den måde fokuserer vi på det positive eller finder frem til at gøre tingene på en anden måde, så hverdagen kommer til at fungere for den enkelte. Når vi på den måde bruger positive ord i stedet for negative, smitter det automatisk af på medarbejderens indstilling til emnet.

Hurtig handling er vigtig

Har en medarbejder en ubehagelig oplevelse med en bruger eller får en fysisk skade, er det vigtigt, at der bliver tilbudt hurtig hjælp. Derfor får medarbejderne tilbud om aftale med en psykolog eller fysioterapeut inden for 24 timer på hverdage. Det betyder meget for Kirsten Pedersen at kunne give medarbejderne dette tilbud. - Så bliver medarbejderne klar over, at vi ønsker at hjælpe dem i stedet for bare at sende dem hjem. I nogle tilfælde betyder det faktisk, at medarbejderen selv tager det mere seriøst, forklarer hun. Det er lige så vigtigt at forebygge som at følge op, når skaden er sket. Derfor giver ledelsen medarbejderne mulighed for at deltage i de tiltag, sundhedsforvaltningen har sat i gang, fx aqua-spinning, pilates og traveture i naturen. Det nedsætter ikke blot sygefraværet men bidrager også til at styrke sammenholdet kollegerne imellem.

Tæm trælsere

Dialog er et af de vigtigste våben mod sygefraværet. - Vi ved jo alle sammen, at hvis vi får problemerne frem i lyset, har de en tendens til at visne, siger Kirsten Pedersen. På morgenmøderne kan den enkelte medarbejder få afklaret faglige udfordringer. På gruppemøderne er der et fast punkt på dagsordenen, der hedder "Tæm Trælsere". Formålet er, at få den enkelte medarbejder til at fortælle, hvad der er træls og i fællesskab finde en løsning, som alle kan acceptere. På et kommende møde evalueres det, om problemet er løst. I den proces fastfolder medarbejdere og ledere hinanden i de indgåede aftaler. For som tillidsrepræsentant, Margaret B. Nielsen, udtrykker det: - God trivsel og godt arbejdsmiljø er jo ikke en opgave, ledelsen kan bære alene. Det er da et fælles ansvar!

Den mest spændende udvikling ses i sygefraværet. Her er der sket et fald på 0,4 procentpoint fra 2009 til 2010. Det svarer til lidt over 9000 arbejdstimer. Det må siges at være en meget fin udvikling. 75 % af det samlede fald er sket i det korte fravær.

Tabel 5.2: Udvikling i sygefraværets længde i 2009 og 2010

	År	Korte sygefravær		Lange sygefravær		I alt
		1 – 3 dage	4 – 14 dage	15 – 60 dage	60 dage +	
Arbejdsmarkedsudvalg	2009	1,5 %	1,5 %	0,7 %	0,0 %	3,7 %
	2010	1,7 %	1,5 %	0,3 %	0,0 %	3,5 %
Børne- og Ungdomsudvalg	2009	1,6 %	1,3 %	1,3 %	0,8 %	5,0 %
	2010	1,4 %	1,3 %	1,3 %	1,0 %	5,0 %
Kultur- og Fritidsudvalg	2009	0,5 %	0,5 %	0,5 %	0,2 %	1,7 %
	2010	0,5 %	0,5 %	0,9 %	1,4 %	3,3 %
Sundhedsudvalg	2009	2,0 %	2,0 %	2,4 %	1,6 %	8,0 %
	2010	1,7 %	1,7 %	2,1 %	1,1 %	6,6 %
Teknik- og Miljøudvalg	2009	1,2 %	1,5 %	2,0 %	1,0 %	5,7 %
	2010	1,2 %	1,2 %	1,2 %	1,0 %	4,6 %
Økonomiudvalg	2009	1,0 %	0,9 %	0,7 %	0,1 %	2,7 %
	2010	1,0 %	0,9 %	0,8 %	0,1 %	2,8 %
Rebild Kommune i alt	2009	1,6 %	1,4 %	1,5 %	1,0 %	5,5 %
	2010	1,4 %	1,3 %	1,4 %	1,0 %	5,1 %

Kigger man nøjere på de enkelte udvalgsområder, er det værd at understrege, at Sundhedsudvalgets område tegner sig for et fald på 1,4 procentpoint fra 8 % i 2009 til 6,6 % i 2010. Det må siges at være en meget betydelig nedgang. En nedgang, som kan tilskrives nogle af de mange initiativer, der har været iværksat omkring trivsel, kompetenceudvikling, ekstra fokus på udviklingen i fraværet m.v.

Nedgangen ses både i det korte og det lange fravær. Sygefravær i intervallet 1 – 14 dage (det korte) er i perioden faldet med 0,6 procentpoint, mens det lange sygefravær (15 dage +) er faldet med 0,8 procentpoint.

Bortset fra Kultur- og Fritidsudvalget og Teknik- og Miljøudvalget ligger de øvrige udvalgsområder rimeligt stabilt. Den relativt store stigning i sygefraværet på Kultur- og Fritidsudvalgets område skal ses i lyset af, at der alene er 71 medarbejdere beskæftiget på området. Det betyder, at fx langtids-sygdom hos blot nogle ganske få medarbejdere kan få stor betydning for sygefraværsprocenten, hvilket konkret har været tilfældet i Kultur- og Fritidsudvalget og Teknik- og Miljøudvalget.

Fravær – fordelt på køn

En anden måde at se på fravær er ved at se på opdelingen i køn. Det er nødvendigt at læse det følgende afsnit med visse forbehold, idet langt de fleste grupper i nedenstående tabel er så små, at en enkelt persons fravær påvirker tallene i tabellen betydeligt, hvorfor der kan sættes spørgsmålstegn ved dataenes validitet. At opgøre fravær fordelt på køn er som at sammenligne æbler og pærer. Mænd og kvinder i kommunen har forskellige arbejdsopgaver, hvor risikoen for nedslidning og arbejdsrelaterede skader er forskellige.

I Rebild Kommune er 81 % af medarbejderstaben kvinder. Som tidligere beskrevet er mænd og kvinder ansat forskellige steder – hierarkisk er mænd i toppen, men også på overenskomstområder er der en markant kønsopdeling.

Tabel 5.4 Fravær fordelt på køn

	Antal personer	Køn	Sygefravær i %	Graviditetsgener i %	Barsel i %	Barns sygedag i %	Øvrigt i %	I alt i %
Udvalg:								
Arbejdsmarked	39	Kvinder	3,3	0	1,9	0,4	0,2	5,8
	7	Mænd	4,6	0	1,9	0,5	1,0	8,0
Børn og Unge	1045	Kvinder	5,5	0,3	3,5	0,4	0,5	10,2
	239	Mænd	2,7	0	0,6	0,5	0,4	4,1
Kultur og Fritid	39	Kvinder	3,3	0,3	0	0,1	0,1	3,9
	31	Mænd	3,3	0	0,1	0	0,1	3,5
Sundhed	716	Kvinder	6,8	0,3	2,1	0,2	0,8	10,3
	50	Mænd	4,1	0	0,2	0,1	0,5	4,9
Teknik og Miljø	12	Kvinder	4,6	0	0	0,4	0,3	5,4
	66	Mænd	4,5	0	0	0,2	0,4	5,1
Økonomi	214	Kvinder	2,8	0,3	2,7	0,3	0,4	6,5
	77	Mænd	2,2	0	1,3	0,2	0,4	4,0
I alt	2143	Kvinder	5,5	0,3	2,8	0,3	0,6	9,6
	1392	Mænd	3,0	0	0,6	0,3	0,4	4,3

Bemærk at tallene i ovenstående tabel antalsmæssigt kan afvige fra opgørelser andre steder i denne redegørelse. Dette skyldes, at tallene til ovenstående oversigt trækkes fra et andet system. De er også udtrykt på et andet tidspunkt og med andre forudsætninger end de, der ligger til grund for de øvrige udtræk i redegørelsen.

Tabellen viser en oversigt over fraværet i Rebild Kommune i 2010 fordelt på udvalgsområder og køn. Alt i alt tegner kvinderne sig for mere end dobbelt så højt fravær end mændene. Hvis fokus holdes på selve sygefraværet, er det knap dobbelt så meget.

Kigges der nærmere på årsagerne til fravær, er barsel den mest dominerende fraværsårsag næst efter sygdom.

Ses der nærmere på de forskellige udvalgsniveauer, er det tydeligt på børne- og ungeområdet og sundhedsområdet, at kvindernes fravær er dominerende. På arbejdsmarkedsområdet er det omvendt mændene, der markant tegner sig for den største andel af fraværet. For de øvrige tre områder har kønnene cirka lige meget fravær.

Det hører også med til forklaringen om de forskellige fraværstal, at vi rundt omkring i kommunen er ansat på meget forskellige vilkår og med forskellige opgaver, hvilket i sig selv kan have stor betydning for fraværstallene.

To overenskomstgrupper, hvor der er nogenlunde ligelig repræsentation af de to køn, er lærere og akademikere. Her giver det for alvor mening at sammenligne kønnene imellem. Sygefraværet for de kvindelige lærere ligger på 4,92 %, mens det for de mandlige lærere er på 2,36 %. For akademikerne er der stort set lige mange kvinder som mænd inden for overenskomstgruppen, og det er kun 0,21 %, der skiller de to sygefraværsprocenter ad. Kvinderne har et sygefravær på 3,20 %, mens mændenes er på 2,99 %.

Arbejds miljø

For at skabe trivsel og arbejdsglæde, er det vigtigt at have fokus på de fysiske, psykiske og sociale faktorer, vi påvirkes af på vores arbejdsplads. En arbejdsplads, hvor medarbejderne trives, er også en arbejdsplads med et godt arbejdsmiljø.

Registrerede arbejdsulykker med og uden fravær

Fra 1. januar 2010 overgik Rebild kommune til at være selvforsikret på arbejdsskadesdelen. Arbejdsskadesforsikringen er lovpligtig, så når man er selvforsikret, medfører det, at man er forpligtet til at have et uvildigt forsikringsagentur til at vurdere og opgøre de enkelte skadesanmeldelser, så de skadelidte bliver sikret deres ret. Til at varetage denne del af opgaven har Rebild kommune indgået en aftale med Willis.

Overgangen til selvforsikring har ikke haft indflydelse på de decentrale indberetninger og den samlede skadesstatistik. I 2010 har man fulgt tidligere procedurer, så tallene i statistikken er umiddelbart sammenlignelige.

Table 5.5 Registrerede arbejdsulykker med og uden fravær

Forvaltning	Arbejdsulykker 2008			Arbejdsulykker 2009			Arbejdsulykker 2010		
	Uden fravær	Med fravær	I alt	Uden fravær	Med fravær	I alt	Uden fravær	Med fravær	I alt
Sundhed	71	30	101	95	17	112	100	23	123
Heraf boformer	42	0		73	1		72	2	
Ældrecentre	29	30		22	16		28	21	
Børn og Ungdom	10	18	28	36	17	53	37	17	54
Daginstitutioner	6	10		8	7		7	6	
Skoler	4	8		21	10		18	5	
PPR + døgninstitutioner	-	-	-	7	0		12	6	
Arbejdsmarked	0	1	1	2	0	2	1	2	3
Teknik og Miljø	1	6	7	0	3	3	1	5	6
Kultur og Fritid	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Staben	0	0	0	0	1	1	1	2	3
I alt	82	55	137	133	38	171	140	50	190

I 2010 er der registreret 190 arbejdsulykker. Som tidligere år viser statistikken, at skaderne primært sker inden for ældreområdet, boformerne og børn- og ungeområdet. Det er alle områder, hvor arbejdet er karakteriseret ved mange tunge løft, skæve arbejdsstillinger og fysisk krævende arbejde.

Set over en 3 års periode er der en stor stigning i antallet af skadesanmeldelser uden fravær. Det kan være et udtryk for, at man generelt har fået større fokus på Rebild kommunes arbejdsmiljøpolitik, hvor alle arbejdsulykker skal anmeldes, også selvom de ikke har medført fravær.

Arbejdsskader med fravær

Af de 190 registrerede arbejdsulykker, er der 50 arbejdsulykker, som har medført fravær. Antallet af arbejdsulykker med fravær ligger meget på linje med de tidligere år, men er noget større end i 2009, hvor Rebild kommune havde sit hidtil laveste antal med 38 ulykker med fravær. I forhold til dette meget lave antal ulykker, er resultatet ikke tilfredsstillende, men hvis man ser på de vejrmæssige forhold i 2010, der både begyndte og sluttede med lange perioder med meget sne og hård frost, er der ikke så stor grund til bekymring.

En nærlæsning af de enkelte uheld viser således, at syv ulykker er fald på et isglat underlag. Et tal, der nemt kunne have været større, hvis ikke de enkelte institutioner og arbejdspladser havde benyttet "overtræks-pigge" til det udendørs fodtøj. Det er trods alt en meget stor del af medarbejderne i Rebild kommune, der udfører arbejdsopgaver, hvor det at færdes udendørs indgår i jobfunktionen.

Tabel 5.6 Arbejdsskader med fravær

	1-3 dage	4-6 dage	7-13 dage	14-20 dage	21-30 dage	1-3 mdr.	> 6 mdr.	I alt
Længden af fravær som følge af skader	16	3	11	8	1	10	1	50

Vold, mobning og chikane

I 2010 har lokaludvalgene på de enkelte arbejdspladser haft fokus på trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Fokusområder, der henfører til overenskomstens aftale om trivselsmålinger, men også har rødder i kommunens arbejdsmiljøpolitik, der siger, at der skal udarbejdes lokale politikker for vold, mobning og chikane.

Ved årets begyndelse havde mange arbejdspladser allerede udarbejdet en politik for området. For de øvrige arbejdspladser, har arbejdet med politikken medført en drøftelse af, hvordan man på den enkelte arbejdsplads definerer vold, mobning og chikane, og hvordan man forholder sig i situationer, hvor man selv eller en kollega står i en arbejdssituation med udadreagerende børn og voksne eller bliver udsat for en krænkende eller grænseoverskridende adfærd.

Samarbejde med og besøg af arbejdstilsynet

I 2010 besøgte Arbejdstilsynet 15 af Rebild kommunes arbejdspladser. Besøgene har været en blanding af almindelige screeningsbesøg tilpasset tilsyn, kontrolbesøg og særligt brancherettede tilsyn. Som et gennemgående træk for alle besøgene kan nævnes Arbejdstilsynets fortsatte fokus på belastninger indenfor ergonomi og psykisk arbejdsmiljø, sygefravær, kemi, pladsforhold, ventilation, støj og akustik. Specielt har sidstnævnte områder givet en del udfordringer. Det er rigtig svært at leve op til nutidige krav om støj, akustik, ventilation og arbejdspladsindretning i bygninger, der dels bliver ældre og slidte, men også i nogle tilfælde er opført til en helt anden funktion. Eksempelvis ved SFO og børnehaver i gamle landbrugsejendomme, tidligere privat beboelser og gamle klasseværelser.

Ved de fleste af tilsynsbesøgene har Arbejdstilsynet vurderet, at arbejdsforholdene var i orden, men der har også været enkelte arbejdspladser, hvor Arbejdstilsynet har reageret i form af vejledninger eller påbud. På disse arbejdspladser er der efterfølgende blevet arbejdet med at udbedre diverse mangler, så arbejdspladsen lever op til gældende krav.

Det er meget forskelligt, hvordan de enkelte arbejdspladser har oplevet tilsynsbesøgene. Selvom dialogen med Arbejdstilsynet foregår i en god og konstruktiv form, er og bliver det en kontrol af en arbejdsplads og de forhold, arbejdet udføres under. For nogle arbejdsledere og arbejdsmiljørepræsen-

tanter virker det grænseoverskridende, når deres arbejdsplads og samarbejdsforhold bliver vejet og vurderet.

Ændringer af arbejdsmiljøloven

I oktober 2010 trådte der en ny "Bekendtgørelse om samarbejde om sikkerhed og sundhed" i kraft. Bekendtgørelsen lægger op til, at man organiserer arbejdet med sikkerhed og sundhed på en langt mere fleksibel måde, hvor organisering og mødefrekvens i stor grad kan tilpasses den enkelte virksomheds kultur og øvrige struktur.

De nye regler medfører ikke store ændringer i det overordnede arbejde med at sikre og skabe et godt arbejdsmiljø på de kommunale arbejdspladser. Rebild kommune har et enstrengt system, hvor arbejdsmiljøorganisationen indgår som en integreret del af MED-organisationen og dermed er direkte opkoblet på de regler og aftaler, der ligger i MED-aftalen.

De ændringer, der her og nu sætter sig flest spor, er, at den lovpligtige arbejdsmiljøuddannelse er ændret i forhold til længde og efteruddannelse, og at ordet "sikkerhed" generelt er blevet ændret til det lidt mere moderne "arbejdsmiljø". Nu hedder det ikke længere en sikkerheds- men en arbejdsmiljøorganisation, og sikkerhedsrepræsentanterne har skiftet navn til arbejdsmiljørepræsentanter.

6. Hvad mon fremtiden bringer?

Vi talte i lang tid om krisen, som noget der skulle overstås, så vi kunne vende tilbage til normalen. Det bliver imidlertid stadig tydeligere, at krisen ikke er en sten på vejen, som vi skal forbi, men i stedet en skillevej, som vil ændre vores samfund fundamentalt på mange områder.

Vi må indstille os på fortsat at være underlagt det økonomiske pres, vi har mærket de sidste år. Inden krisen talte vi om udsigten til mangel på arbejdskraft. Med de afskedigelser vi oplever ikke bare i vores egen kommune, men i kommuner og regioner i det hele taget, er det vanskeligt at forestille sig, at det bliver et problem, men den demografiske udvikling går i retning af færre i arbejdsstyrken og flere udenfor, heraf vil mange være ældre med de behov, der kan følge med alderen.

Så inden for få år kommer der problemer, hvis vi forventer at skulle levere samme serviceniveau, som vi yder i dag – vi vil ikke bare have økonomisk vanskeligt ved det, vi må også indstille os på, at vi kan få svært ved at rekruttere de nødvendige medarbejdere. Begge dele presser os til at finde nye svar på fremtidens udfordringer. Der er behov for at gentænke den service, kommunen leverer. Hvilke behov skal dækkes? Hvordan kan det gøres? Hvem skal gøre det? Det er nogle af de spørgsmål, vi i Rebild Kommune må stille hinanden og i fællesskab søge at besvare.

Nyskabelse og afvikling

Der er intet nyt i, at vi vil opleve udvikling, nye strukturer og forandringer i hverdagen. Der vil også i fremtiden komme omstruktureringer, nye metoder og måder at løse vores opgaver på. Vi vil fortsat skulle udvikle vore kompetencer.

Måske skal et af svarene på det pres, vi ofte oplever i hverdagen, være afvikling. Vi oplever ofte kravene om udvikling som mere og oveni. Måske skal vi sætte fokus på at afvikle og på den måde skabe plads til nyt. Vi skal måske have lige så meget opmærksomhed på afvikling som på kompetenceudvikling.

Hvor er det, vores nuværende viden og opfattelse af, hvordan ting skal gøres, står i vejen for at finde nye metoder. Måske skal vi for en tid rette opmærksomheden mod det, vi ikke behøver, i stedet for mod alt det nye, vi synes, vi skal. Det kan være opgaver, og det kan være måder, vi gør tingene på. Vi kan stille hinanden spørgsmålet: Hvad nu hvis vi ikke...? Hvad vil der så ske? Hvad kan vi så gøre? På den måde kan vi arbejde på at gøre nysgerrighed og vilje til at sætte egen faglighed i spil til væsentlige elementer i vores kultur, som måske kan hjælpe os til at finde nye metoder – til at forny den kommunale service.

Trivsel – en gammel sandhed

Vi ved, at trivsel ikke er en modsætning til god opgaveløsning – tværtom er udviklingsorienterede og fagligt velfunderede arbejdspladser attraktive. Forventninger, om at vi leverer god service, animerer, og vi oplever os som værdifulde. Vi ved også, at tvivl, om hvad vi skal, og om hvad der er god kvalitet, skaber usikkerhed og kan give mistrivsel, og presset kan blive så stort, at vi resignerer.

Vi har af arbejdet med trivselsmålinger lært, at det er vigtigt, vi taler om, hvad der er vore mål - hvordan vi løser vore opgaver, hvordan vi fungerer sammen og hvad vi forstår ved god ledelse. At tillid er væsentlig, når vi skal udvikle og forandre – tillid til at vi vil Rebild Kommune noget godt – at vi vil bidrage til udvikling af ny service og nye måder at levere service på.

Det er en udfordring for politikere, ledere og medarbejdere at få transformeret det pres, der er fra økonomien og fra de ofte store forventninger fra brugere og borgere til energi og lyst til at finde nye veje for kommunen. Det er også en udfordring at få afviklet, udviklet og derigennem fornyet den kommunale service. Naturligvis ikke det hele på en gang, men lade det spire og gro rundt omkring, så Rebild Kommune forbliver en attraktiv og moderne offentlig virksomhed.