

A photograph of two women sitting at a wooden table. The woman on the left is wearing a light blue hijab and a light blue long-sleeved shirt. She is smiling and looking down at a map on the table. The woman on the right is an older woman with white hair tied back, wearing a purple zip-up jacket. She is also looking at the map. The background is a blurred indoor setting with a window showing greenery outside.

Afrapportering på arbejdet i Organiserings-, rekrutterings- og tilknytningsudvalget i Rudersdal Kommune for perioden 2022 – 2025

Udgivet af
Udvalget for Organisering, Rekruttering og Tilknytning
Rudersdal Kommune
August 2025

Indhold

Indledning	1
Sammenfatning – status på ønskede effekter og ledelse som gennemgående tema.....	1
Udvalgets anbefalinger	2
Tilknytning	2
Fleksibilitet	3
Omdømme	3
Seniorindsatsen.....	4
Transport og afstand til arbejde	4
Samarbejde med civilsamfundet	5
Spørgeundersøgelse om udvalgskonstruktion, arbejdsform og fremtidigt udvalgsarbejde.....	6
Nøgletal.....	7

Indledning

Rudersdal Kommune oplever ligesom resten af Danmarks offentlige sektor en stigende udfordring med at tiltrække og tilknytte kvalificerede medarbejdere – særligt til de store velfærdsområder.

Rudersdal Kommune har dog samtidig nogle stærke faglige miljøer med kompetente og engagerede medarbejdere. Det vil vi gerne fastholde og videreudvikle, og vi vil sikre, at kommunen fortsat er en attraktiv arbejdsplads - ikke mindst på områder, hvor det har vist sig svært at rekruttere medarbejdere.

I 2022 nedsatte kommunalbestyrelsen i Rudersdal Kommune et midlertidigt opgaveudvalg bestående af syv medlemmer af kommunalbestyrelsen og syv af kommunens borgere, som har erfaringer og kompetencer, som supplerer forvaltningen og de politiske valgte medlemmer. Udvalget har i perioden 2022 – 2025 haft til opgave at arbejde bredt med initiativer til at styrke rekruttering og tilknytning af medarbejdere til de områder, hvor kommunen har svært ved at sikre arbejdskraft.



Sammenfatning – status på ønskede effekter og ledelse som gennemgående tema

Det overordnede formål for udvalget er at tage hånd om arbejdskraftudfordringerne og understøtte rekruttering og tilknytning af medarbejderne i Rudersdal Kommune, så vi er nok medarbejdere til at håndtere opgaverne kvalificeret og effektivt til gavn for borgere og brugere.

I opstarten af udvalgsarbejdet blev dette formål konkretiseret til fem ønskede effekter, som der i udvalgsperioden er blevet arbejdet med i projekter, prøvehandling og udviklingsaktiviteter. Af konkrete aktiviteter kan nævnes indsats for nedbringelse af sygefravær, projekter om 'Fremtid på fuldtid' og 'Frihed i faglighed' og udvikling af Rudersdal Akademi, som er en fælles lærings- og kompetenceudviklingsplatform for ledere og medarbejdere, hvor der bl.a. er igangsat udvikling af nyt fælles koncept for on-boarding, iværksat udviklingsforløb for helt nye ledere og de øverste ledere for at styrke kapaciteten til at bedrive forandringsledelse.

Udvalget har haft fokus på god ledelse som forudsætning for at kunne arbejde strategisk og systematisk med rekruttering, tilknytning og organisering. Ledelse har været et gennemgående tema på de fleste af udvalgets møder. Der har været fokus på, hvordan chefer og ledere kan understøtte og arbejde med kommunens strategiske retning 'Vi lykkes kun i fællesskab', relevante HR-indsatser, styrket datainformeret ledelse og forandringsledelse.

I en afsluttende undersøgelse af udvalgets arbejde fremhæver flere medlemmer, at nedbringelse af sygefravær og personaleomsætning er det vigtigste resultat. Derudover ses fokus på ledelsesudvikling, udvikling af ledelsesinformation og lederens rolle i forhold til at igangsætte og drive nødvendige forandringer som meget vigtig.

De ønskede effekter - status på udviklingen i udvalgsperioden

1. Personaleomsætningen er faldet

Personaleomsætningen er faldet fra 23,4 % i 2022 til 19,5 % i 1. kv. 2025.

2. Flere kvalificerede ansøgere

Der været en stigning fra 10 ansøgere per opslået stilling i 2022 til 18 ansøgere per opslået stilling i 2024.

3. Lavere sygefravær

Der været et fald i antallet af sygefraværsdage pr. fuldtidsansat fra 17,4 dage i 2022 til 14,8 dage i 1. kv. 2025. Faldet i sygefravær svarer til, at vi har fået 9.400 dage mere til borgerne.

4. Færre vikarudgifter og dyre timer

I vikarforbruget har der været et fald på 17 mio. kr. fra 2022 til 2024, og i forbruget af mer- og overarbejdstimer er der et fald på knap 5 mio. kr. fra 2022 til 2024.

5. Flere timer per ansat i pilotprojekt

Udviklingen i den gennemsnitlige arbejdstid har fra 2022 til 2024 været uændret, men pilotprojektet 'Fremtid på fuldtid' har for de involverede medarbejdere medført, at de er gået op i tid.



Udvalgets anbefalinger

Udvalget har undervejs i udvalgsperioden udarbejdet en række anbefalinger til, hvordan Rudersdal Kommune fremover skal styrke arbejdet med rekruttering og tilknytning af medarbejdere. Anbefalingerne dækker følgende 6 temaer:

1. Tilknytning
2. Fleksibilitet
3. Omdømme
4. Seniorindsatsen
5. Transport og afstand til arbejde
6. Samarbejde med civilsamfundet

De fire første temaer er der blevet arbejdet med siden 2023. Konkrete tiltag og indsatser er beskrevet i publikationen 'Indsiget og nye veje der styrker rekruttering og tilknytning', som udkom i maj 2024: <https://rudersdal.dk/media/2243/download?inline>

Find udvalgets anbefalinger i deres fulde længde på rudersdal.dk/inspiration-til-rekruttering-og-tilknytning.

Tilknytning

Rudersdal Kommune ønsker, at kommunens medarbejdere er stolte af deres arbejdsplads, trives i deres arbejdsdag og opgaver og har lyst til at anbefale andre at søge arbejde i kommunen.

Udvalget har formuleret fire principper, som det anbefaler, at arbejdet med tilknytning tager udgangspunkt i:

1. Vi arbejder strategisk og systematisk med at styrke vores medarbejders tilknytning.
2. Vi sikrer helhed og sammenhæng i vores indsatser for medarbejdernes tilknytning.
3. Vi arbejder "hele vejen rundt" med det psykiske arbejdsmiljø, så medarbejderne trives.
4. Vi sikrer kvalitet og udvikling i opgaveløsningen med mulighed for at præge opgavetilrettelæggelsen, og hvor vi sammen bringer vores fagligheder i spil.

Links til relevante cases:

[Tværfaglighed og fleksibilitet styrker medarbejdernes tilknytning](#)
[Fordybelsestid øger fagligheden](#)
[Fleksibilitet og tillid tager toppen af sygefraværet](#)

Fleksibilitet

Rudersdal Kommune ønsker at være en arbejdsplads, der giver plads til den enkelte og til fællesskabet, og hvor der er balance mellem arbejdsliv og privatliv. Det sker via mulighed for individuelt tilpasset fleksibilitet, hvor der samtidig skabes resultater til glæde for borgere og brugere og det omkringliggende samfund. Fleksibiliteten er med til at skabe en attraktiv arbejdsplads, hvor både medarbejdere og ledere ønsker blive i mange år.

Udvalget har formuleret fire principper, som det anbefaler, at arbejdet med fleksibilitet tager udgangspunkt i:

1. Vi har fleksible arbejdsvilkår, der tilpasses den enkeltes behov og samtidig tilgodeser fællesskabet og opgaven.
2. Vi benytter erfaringerne fra pilotprojektet 'Frihed i faglighed'.
3. Vi udvikler løbende pilotprojekter og tester metoder til at sikre fleksibilitet, så der er en bred palette af tilbud.
4. Med projekt 'Fremtidens arbejdsplads' skaber vi fysiske rammer, der understøtter fleksibilitet i opgaveløsningen.

Links til relevante cases:

[Fleksible 15-timers vagter](#)
[Fleksibel arbejdstidsaftale sikrer medindflydelse](#)
[Længere vagter skaber værdi](#)

Omdømme

Rudersdal Kommune ønsker at sætte særligt fokus på omdømme og omdømmeledelse, så vi står stærkt i rekrutterings- og tilknytningsøjemed. Det gør vi ved at være, og formidle at vi er, en professionel og attraktiv arbejdsplads, hvor vi lykkes i fællesskab.

Udvalget har formuleret fem principper, som det anbefaler, at arbejdet med kommunens omdømme tager udgangspunkt i:

1. Vi har fokus på "public service-motivation", så vi konsistent internt og eksternt formidler, hvad der gør det til noget særligt at arbejde i en kommune, og hvad der gør det særligt attraktivt at arbejde i Rudersdal Kommune.
2. Vi er i dialog med det omkringliggende samfund.
3. Vores ledere og medarbejdere er ambassadører, ligesom de politisk valgte er det.
4. Vi lykkes kun i fællesskab, og ledelsen står stærkt sammen.
5. Vi formidler tilgangen og mindsettet "Lokal frihed og fællesskab på tværs".

Links til relevante cases:

[Spireordning har givet første ansættelse](#)

Seniorindsatsen

Rudersdal Kommune ønsker at tilbyde rammer og tiltag, som medvirker til, at seniorer får lyst til og mulighed for at forsætte arbejdslivet i Rudersdal Kommune længere og dermed udskyde beslutningen om at gå på pension. Det gælder både for tilknytning af nuværende seniormedarbejdere og rekruttering af nye. Seniorindsatsen skal medvirke til at skabe en mangfoldig arbejdsplads og understøtte Rudersdal Kommune som attraktiv arbejdsplads. Derfor foreslår udvalget som et indledende skridt til udarbejdelsen af en egentlig livsfasepolitik, at kommunen iværksætter en målrettet indsats for seniorer.

Udvalget anbefaler, at man i MED-organisationen og alle ledelseslag dagsordensætter rammer for seniorer og aktivt afsøger mulighederne for at imødekomme seniorernes behov, herunder for fleksibilitet, og at alle medarbejdere over 60 tilbydes en årlig seniorsamtale.

Tiltagene inden for seniorindsatsen skal i hverdagen håndteres og omsættes under behørig hensyntagen til, at kerneopgaven løftes og med borgeren i fokus.

Links til relevante cases:

[Nyt koncept for en styrket seniorindsats](#)

Transport og afstand til arbejde

Selvom afstand og transport til arbejde ikke nødvendigvis er det altafgørende kriterium for jobvalg, viser en intern analyse i Rudersdal Kommune, at fratrådte medarbejdere på velfærdsområdet i Rudersdal Kommune har signifikant længere transport til

arbejde end ikke-fratrådte medarbejdere, og at medarbejdere, der forventer at sige op indenfor tre år, bruger signifikant længere tid på at komme på arbejde end dem, der forventer at være ansat i mere end 3 år.

Derfor ønsker Rudersdal Kommune at afhjælpe, at transporttid og afstand til arbejde har betydning for, om og hvor længe medarbejdere ønsker at arbejde i Rudersdal Kommune.

Udvalget har udarbejdet en anbefaling for arbejdet med afstands- og transportudfordringen med fokus på tre indsatsområder:

1. Fleksibilitet

Der skal arbejdes for at skabe fleksible rammer tilpasset den enkelte medarbejders ønsker og behov, så alle kan have en fornuftig hverdag trods lang transporttid, men stadig med hensyntagen til opgavevaretagelsen - fx mulighed for lange vagter, individuelt tilpassede arbejdstider eller ved at transporttiden kan benyttes til dele af opgavevaretagelse.

2. Muligheder inden for almenboligbyggeriet

Der skal arbejdes for at forbedre mulighederne for at finde bolig tæt på arbejdspladsen - fx fleksible ventelister med indbyggede kriterier til almene boliger eller ved i fremtiden at stille krav til private bygherrer om, at en del af konkrete byggerier skal være til almenboliger.

3. Transportmuligheder

Rudersdal Kommune vil i relevante sammenhænge styrke opmærksomheden på at understøtte nem transport til og fra arbejdspladsen i sammenhæng med eksisterende initiativer på transportområdet.

Samarbejde med civilsamfundet

Samarbejde med civilsamfund og frivillige kan rumme et stort potentiale ind i den kommunale opgaveløsning og bidrage til at imødekomme de stigende arbejdskraftudfordringer.

I Rudersdal Kommune bliver der allerede udført et stort og vigtigt frivilligt arbejde. Eksempelvis af frivillige på dagcentre og i regi af de mange foreninger, grupper og netværk, som er samlet i Frivilligcenter Rudersdal, ligesom der fra kommunens side er formuleret en frivillighedspolitik til implementering på den enkelte arbejdsplads.

Imidlertid er det udvalgets opfattelse, at der er et stort uudnyttet potentiale for mere udstrakt inddragelse af frivillige, både på områder, hvor det i forvejen findes, og på nye områder.

Argumenterne for mere vidtstrakt inddragelse af frivillige og civilsamfund er blandt andet:

- Vi har i Rudersdal Kommune et ønske om et tættere samarbejde med civilsamfundet, hvilket er i tråd med de landspolitiske tendenser.
- At have et tæt og konstruktivt samspil med civilsamfundet kan både have en positiv effekt på kommunens omdømme og være en efterlevelse og udmøntning af kommunens overordnede mål, værdier og strategi.
- Der er potentielt mange borgere, der gerne vil påtage sig frivilligt arbejde, og undersøgelser har vist, at involvering i frivilligt arbejde øger trivsel, helbred og livslængde.
- Involvering som frivillig i kommunens virke bringer borgere og kommune tættere sammen, og der skabes fællesskaber og relationer, som giver nærvær og mening for både borgere og kommune
- Det tilføjer ekstra ressourcer, som supplerer medarbejdernes aktuelle arbejdsindsats, især på områder hvor der er rekrutteringsudfordringer
- Det kan medføre, at opgaver, som man i det enkelte område gerne så løst, men ikke har ressourcer til, kan blive løftet. Disse opgaver ligger uden for de egentlige kerneopgaver.

Udvalget har på den baggrund formuleret tre anbefalinger for kommunens fremtidige samarbejde med civilsamfundet:

1. Gør det nemt for borgere, som ønsker at være frivillige

Opret fx en idé- og opgavebank via en indgang på rudersdal.dk kombineret med frivilligjob.dk og Socialkompasset.dk. Udvalget fremhæver i denne forbindelse vigtigheden af at bruge den viden som fx Kulturområdet, Frivilligcentret og de frivillige selv har om frivillighed. Samtidig bør der være fokus på at inddrage fagområderne, som ved, hvilke opgaver der allerede er frivillige inde over, og hvor der kunne være behov for det.

2. Udarbejd en civilsamfundsstrategi

Udvalget anbefaler at udarbejde en civilsamfundsstrategi efter forbillede fra kommuner, som er nået langt med frivilligindsatsen. Strategien spiller sammen med og kan være en udbygning af Frivillighedspolitikken. Da udarbejdelsen af en civilsamfundsstrategi bør gå på tværs af forvaltningsområder og med inddragelse af civilsamfund anbefaler udvalget, at der nedsættes et hurtigarbejdende §174-udvalg med det klare formål, at der bliver udarbejdet en civilsamfundsstrategi inden for en overskuelig tidshorisont.

3. Etablér en pulje til lokale frivillige indsatser og aktiviteter

Udvalget anbefaler at understøtte lokale frivillige indsatser og aktiviteter økonomisk, eksempelvis med en pulje, hvor der kan ansøges om støtte til lokale aktiviteter eller på anden vis økonomisk støtte til frivillige aktiviteter og partnerskaber på institutionerne til fx prøvehandling og eksperimenter.



Spørgeundersøgelse om udvalgskonstruktion, arbejdsform og fremtidigt udvalgsarbejde

Udvalgets medlemmer har i april 2025 besvaret en række spørgsmål om det konkrete arbejde i udvalget og læringspunkter til fremtidige udvalg med tilsvarende konstruktion. Svarene er opsummeret herunder.

Hvordan vil du beskrive din overordnede oplevelse af at deltage i udvalget? Svar ud fra dit perspektiv som borgerrepræsentant eller kommunalbestyrelsesrepræsentant

Medlemmerne giver udtryk for, at det generelt har været en positiv oplevelse at deltage i udvalget. Konstruktionen har givet anledning til gode og konstruktive diskussioner.

Dog giver flere af medlemmerne også udtryk for, at de kunne have ønsket sig at være nået længere i forhold til konkrete mål og resultater.

Hvad er det vigtigste, du tager med fra arbejdet i udvalget?

Opgaven med at sikre nye initiativer, der bredt skal understøtte og styrke rekruttering og tilknytning af medarbejdere til områder, der fagligt mangler arbejdskraft, er et stort emne, som fylder meget i forvaltningen. Det er muligt at flytte noget, når man fokuserer indsatsen – også på "svære" områder. Ting tager tid og kræver et langt sejt træk. Udvalget oplever en forvaltning, som er åben, lyttende og tjenestevillig.

Hvad synes du, er de vigtigste resultater af arbejdet i udvalget? (Det kan fx være arbejdet med og anbefalinger ift. sygefravær, datahåndtering/ledelsesinfo, ledelse, fleksibilitet, tilknytning, omdømme, afstand/transport, seniorindsats og samarbejde med civilsamfund)

Nedbringelse af sygefravær og personaleomsætning bliver af flere af medlemmerne fremhævet som det vigtigste resultat. Derudover ses fokus på ledelsesudvikling og lederens rolle i forhold til at igangsætte og drive nødvendige forandringer som meget vigtig, ligesom flere af medlemmerne fremhæver øget opmærksomhed på datainformeret ledelse som et vigtigt resultat.

Når du ser på dette udvalg som en konstruktion med repræsentanter fra borgere og kommunalbestyrelse, hvordan har dette så fungeret? Hvad har konkret fungeret godt og mindre godt?

Medlemmerne giver udtryk for, at konstruktionen med repræsentanter fra borgere og kommunalbestyrelse fungerer godt, fordi den bringer forskellige perspektiver, kompetencer og fag-

ligheder til bordet, som skaber en stærk måde at arbejde med komplekse problemer på. Der har generelt været en oplevelse af stort engagement og lyst til at bidrage fra alle medlemmer af udvalget. Derudover værdifuldt at forvaltningen deltager på alle møder.

Dog har der også været en oplevelse af, at der på møderne til tider har været for lidt tid til diskussioner og konklusioner, og at det har været svært at finde tid før og efter møderne til at følge op på konkrete skridt.

Er der noget, du vil anbefale at gøre anderledes, hvis der fremover skal nedsættes denne type udvalg? (Fx ift. proces, indhold, møder, medlemmer eller lignende.)

Sammensætningen af udvalget kan med fordel genovervejes – herunder vægtningen mellem politikere og borgere. Derudover giver flere medlemmer udtryk for, at de kunne have ønsket sig mere berøring med og input fra ledere og medarbejdere fra de områder, som udvalget har drøftet. Fx kunne det være et princip, at en repræsentant for disse ledere og medarbejdere altid er til stede på møderne.

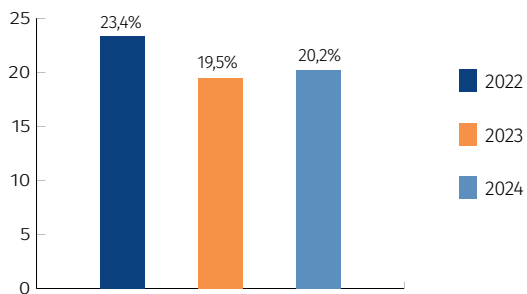
Har du andre input til evaluering af udvalget, som vi bør tage med – såvel temaet som konstruktionen og arbejdsformen?

- Forsat fokus på data som styringsværktøj.
- Mere fokus på ledelse – herunder konkrete initiativer til at styrke ledelseskompetencen og mulighederne for at måle og følge op på performance.
- Overvej om en kortere tidshorisont på fx 2 år ville være mere passende.
- Overvej en mødeform, som skaber mere rum for at arbejde med konkrete problemstillinger og temaer.
- Overvej muligheden for at udvælge nogle mere specifikke områder, som udvalget skal fokusere på, frem for at fokusere på hele kommunen. Det vil være nemmere at navigere i og komme med konkrete anbefalinger en at tale i så brede termer, som dette udvalg har gjort.



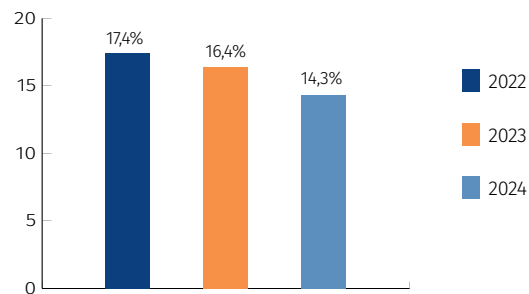
Nøgletal

Personaleomsætning



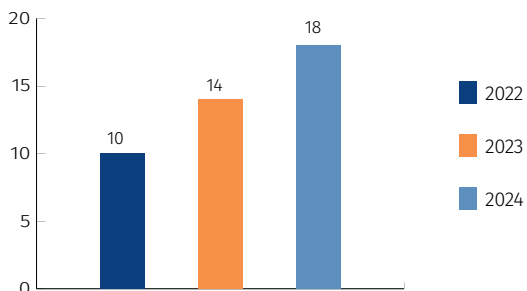
• Beregnet som antallet af fratrædelser i året / gennemsnitlig antal ansatte i året. Det er kun antallet af selvalgte fratrædelser, som indgår i beregningen. Data er fra Rudersdal Kommunes interne HR-system (SAP). Indeholder kun ansatte, som arbejder mere end 8 timer/ugen.

Sygefravær (fraværsdagsværk pr. fuldtidsansat)



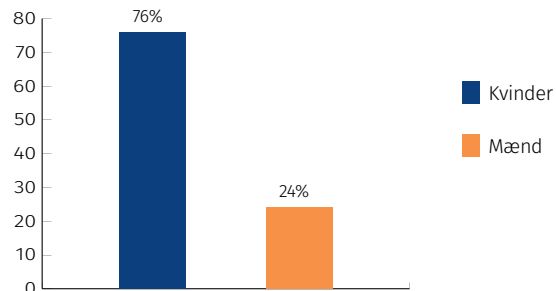
• Gennemsnitligt sygefravær for hele kommunen (fraværsdagsværk pr. fuldtidsansat). Data er fra Rudersdal Kommunes interne HR-system (SAP).

Gennemsnitlig antal ansøgninger pr. stillingsopslag

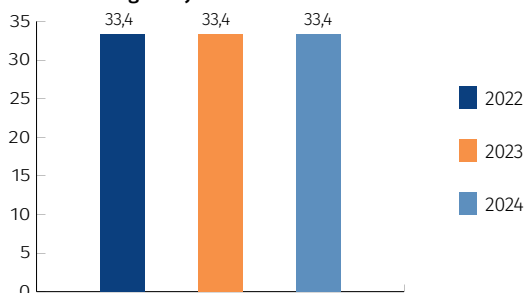


• Data fra rekrutteringssystemet HR ON.

Kønsfordeling (2024)

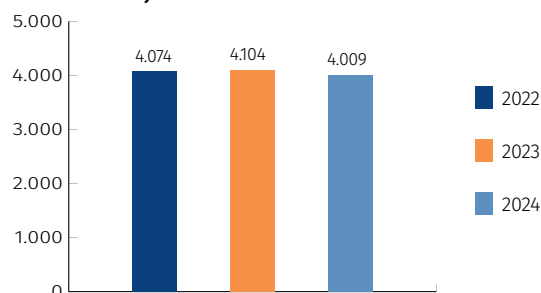


Gennemsnitlig arbejdstid



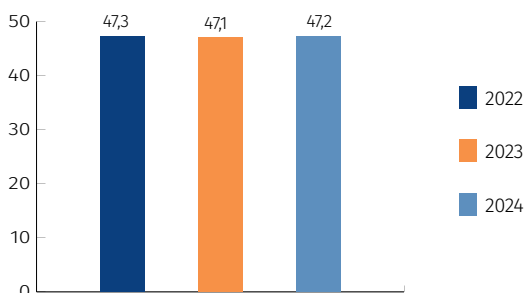
• Opgjort som medarbejdere som arbejder mere end 8 timer/ugen.
• I 2024 var 47% af medarbejderne på deltid (ugentlig arbejdstid på under 37 timer).

Antal medarbejdere

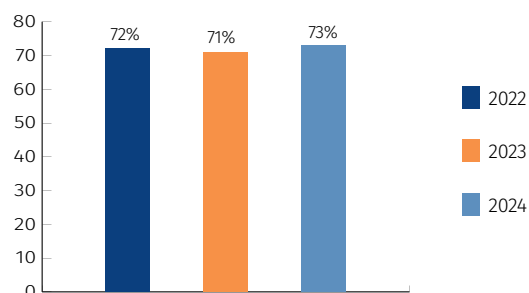


• Opgjort som medarbejdere som arbejder mere end 8 timer/ugen.

Medarbejdernes gennemsnitlige alder (år)



Andel pendlere



• Pendlere er ansatte, som ikke er bosat i Rudersdal Kommune.



RUDERSDAL
KOMMUNE