



# Personale-

2021 - 2025

# strategi



**KALUNDBORG**  
KOMMUNE

**- det gode job  
med plads og  
mulighed for  
at gå hele vejen**



# Indledning

Personalestrategien 2021 – 2025 bygger videre på strategien for 2017 – 2020 og er blevet til i et samarbejde mellem parterne i Kalundborg Kommunes Hovedudvalg i en proces, hvor også niveau 2 lederne og de lokale MED-udvalg er blevet involveret.

Med reference til Kalundborg Kommunes Ledelses- og Styringsgrundlag peger personalestrategien indad som et personale- og ledelsesmæssigt værktøj, der understøtter, at de enkelte områder og kommunen som samlet enhed arbejder med og efter Fælles Retning, sådan som vi ønsker, at kommunens borgere og brugere skal opleve mødet med kommunen.

Personalestrategien har derfor også til formål at sikre de rette indsatser, der gør os i stand til at løse kerneopgaven og udvikle organisationen.

De fem temaer fra den tidligere strategi går igen på den måde, at de fire temaer ledelse og samarbejde, arbejdsvilkår og organisering, arbejdsmiljø, og social kapital understøtter det femte tema velfærd og kerneopgave, som er det centrale i kommunens opgaveløsning.

Som en del af strategien har vi igen udvalgt og beskrevet "de gode historier", som udgør eksempler på den best practice, som personalestrategien skal understøtte operationaliseringen af.

Velfærd og  
kerne-  
opgave

4

De gode historier

6

Ledelse  
og sam-  
arbejde

12

De gode historier

14

Arbejds-  
vilkår og  
organi-  
sering

20

De gode historier

22

Arbejds-  
miljø

26

De gode historier

28

Social  
kapital

32

De gode historier

35

# Velfærd og kerneopgave

Velfærd og kerneopgave er omdrejningspunktet i vores personalestrategi.

Vi sætter kerneopgaven og borgeren i centrum, og via denne tilgang udvikler vi hele tiden måden at løse velfærdsopgaverne på. Med kerneopgaven i centrum er vi innovative, da den giver os mulighed for at kombinere både medarbejdernes og borgernes ressourcer på nye måder. Det giver os den bedste anvendelse af ressourcerne, og der skabes rum for en bæredygtig velfærd.

Coronapandemien har været medvirkende til, at vi nu ser med nye øjne på vores opgaveløsning og anvendelsen af vores ressourcer, også her har det været afgørende, at vi tænker og handler innovativt. Men når ker-

neopgaven skal sikre, at alle trækker i samme retning, forpligter det os også til at blive endnu dygtigere til det tværfaglige samarbejde.

Vi stræber efter, at borgeren skal opleve, at opgaveløsningen foregår gnidningsfrit på tværs af vores enheder og fagligheder. Vores sigte er visionen om **Fælles Retning**, som handler om den værdi, vi vil skabe for og med borgerne.

Vores grundantagelse er, at vi med kerneopgaven i centrum skaber den væsentligste forudsætning for trivsel i vores organisation; vi trives, når vi oplever, at vi gør en meningsfuld forskel for og med borgerne.



VI TRIVES, NÅR VI GØR  
EN MENINGSFULD FORSKEL  
FOR OG MED BORGERNE





## Indsatser

For at styrke den fortsatte udvikling i "Velfærd og kerneopgave," vil vi fokusere på indsatser om og omkring Viden og samarbejde på tværs, vores egen fødekæde samt "Corona-læring".

### Viden og samarbejde på tværs

Vi skal fortsat arbejde på en fælles forståelse af kerneopgaven for at kunne lykkes med den. Med en fælles forståelse og viden om, hvad vi hver især bidrager med i kerneopgaveløsningen, har vi skabt forudsætningen for at kunne samarbejde om fælles mål på tværs af enheder. Vi skal altså have øje for hinandens faglige bidrag til at løse kerneopgaven. At dele viden på tværs er noget, vi konstant skal gøre os bedre til.

Vi skal være undersøgende om de forskellige faggrupper, der sidder med om bordet og undgå at tage for givet, at vi kender hinandens faglighed. Ledelsen sætter mål på tværs af enheder; mål der har blik for organisationen som helhed og understøtter det fælles ansvar for løsningen af kerneopgaven. Vi skal også sikre, at vi deler viden og samarbejder med eksterne, derfor vil vi også have blik for at vi skal arbejde dynamisk i fora og netværk, som understøtter dette.

I lederudviklingsforløbet, der afsluttes i 2021, er der blevet nedsat en række tværgående projektgrupper med deltagelse af ledere fra hele organisationen. Denne måde at arbejde på skal vi fastholde og videreudvikle, så vi hele tiden har blik for det tværgående og nyskabende. Sammen kan vi på alle niveauer udvikle vores organisatoriske robusthed med fokus på at skabe velfærd og rettidig samskabelse med andre.

### Vores egen fødekæde

Vores medarbejdere er vores vigtigste ressource til at løfte velfærd og kerneopgaven, men i takt med, at gennemsnitsalderen for medarbejderne stiger sammen med andelen af medarbejdere på over 60 år, imødeser vi en generationsskifteudfordring. En generationsskifteudfordring der består af et stigende behov for at rekruttere og oplære nye medarbejdere, så ikke vigtig viden og kompetencer forsvinder ud af organisationen. I det arbejde spiller seniormedarbejderne en væsentlig rolle med at sikre og overføre viden i generationsskiftet.

Udfordringen nødvendiggør en strategisk indsats med at tiltrække, rekruttere og uddanne den næste generation, så vi sikrer "vores egen fødekæde". Vi skal derfor udvikle og målrette vores rekrutteringsindsats, så vi er i øjenhøjde med dem, der skal løfte kommunens fremadrettede arbejde. På samme måde skal vi understøtte kommunens ambition om at være et godt sted at uddanne sig, så vi skal tilbyde elevstillinger, praktikpladser og studiejobs, igen for at sikre vores egen fødekæde.

### Corona-læring

Der har været arbejdet målrettet med at identificere og tematisere de vigtige læringspunkter, vi tager med os fra coronapandemien. Vi er en lærende organisation, der hele tiden skal udvikle os i takt

med, at samfundet omkring os udvikler og forandrer sig. Derfor skal der arbejdes med vores grundlæggende antagelser, vores handlinger og de konsekvenser de får.

Vi skal arbejde med at øge graden af digitalisering i hele organisationen og vi skal udnytte de muligheder der er for at afholde virtuelle møder og samtaler. Det betyder også at vi skal være nysgerrige på, hvordan vi kan være fleksible i vores arbejdstilrettelæggelse, hvor der fortsat skal være fokus på effektivitet og kvalitet.

Vi har opgaven i midten og derfra skal der arbejdes med samspillet med vores omgivelser, og de nye vilkår der arbejdes med. Det betyder nye former for konsultationer, færre forstyrrelser og et øget samarbejde på tværs af blandt andet hele sundhedssektoren. Vi skal også sikre at vi har en målrettet kommunikation internt og eksternt, ligesom vi skal være bevidste om at sikre trivsel, have fokus på sygefraværet og i at vi skal fastholde de sociale relationer på arbejdspladsen, også på distancen.



# Den gode historie

Bjarne Dybdahl Andersen, økonomichef, Charlotte Sondh, teamleder og Kristine Schjøtt, chefjurist.





Viden og samarbejde på tværs:

# Tværgående samarbejde skaber nye, interessante løsninger

I 2019 startede Kalundborg Kommune et lederudviklingsforløb, der blandt andet bestod af bootcamps, hvor grupperne blev sammensat på tværs af hele organisationen. Der blev nedsat 23 bootcampgrupper, der alle havde til formål at analysere og komme med løsningsforslag til specifikke problemstillinger. I en af grupperne, hvor formålet var udvikling af tværgående samarbejde, arbejdede de med robotter og robot-effektivisering af fagsystemer i fremtiden. Gruppen bestod af seks ledere fra vidt forskellige afdelinger, der skulle anskueliggøre, hvordan man kan bruge automatisering indenfor software til at skabe hurtigere og mere effektive processer. "Det har været enormt spændende at få et indblik i, hvordan de andre tænker, og hvad de sidder med af opgaver", siger chefjurist Kristine Schiøtt. Teamleder i Natur & Miljø Charlotte Sondh er enig og uddyber, "Ja, vi kommer med hver vores faglighed og forståelse af problemet. Nogen er mere praktiske, hvor andre har en mere formel indgang til det. Forskelligheden har været en stor styrke i dette forløb".

Konkret har gruppen kigget på afgørelserne om minirensesanlæg til spildevand, som man behandler i Natur & Miljø. Her er der meget klare krav, som skal være opfyldt for, at ansøgningen bliver godkendt. Charlotte anslår, at tre ud af fire ansøgninger opfylder kravene og er korrekt udfyldt. De kræver derfor ikke en menneskelig vurdering. Gruppen har sammen fundet frem til en digital løsning, der betyder, at en godkendelse automatisk bliver sendt afsted, hvis kravene er opfyldt. Kristine forklarer, at den digitale løsning vil medføre, at det kun er i de sager, hvor der er behov for et

forvaltningsretligt skøn, at der er brug for en menneskelig vurdering. Det har nogle klare fordele: "Det vil jo skabe nogle sjovere og mere interessante stillinger for dem, som sidder og behandler sagerne", siger Charlotte.

Gruppens tværfaglighed skinner igennem, da økonomichef Bjarne Dybdahl Andersen slutteligt tilføjer "Det kan jo måske også ses på bundlinjen og dermed være en økonomisk gevinst". Samarbejdet er mundet ud i en handleplan, der ligger klar hos Digitalisering & IT, der vil arbejde videre på løsningen.





# Den gode historie

Bodil Giversen, afdelingsleder.





Vores egen fødekæde:

# Opnormering af sundhedsplejerskeelever

Kalundborg kommunes sundheds-tjeneste er kendt som en arbejds-plads, hvor trivslen er høj. Derfor har sundhedsplejen i flere år også været forskånet for de rekrutteringsudfordringer, som de omkringliggende kommuner har oplevet. Dansk sygeplejeråd har tidligere udtalt, at man er nødt til at oprette flere pladser på sundhedsplejeuddannelsen, hvis man skal undgå mangel på sundhedsplejersker. I 2019 kom manglen på personale så til Kalundborg, hvor rekrutteringen af en ny sundhedsplejerske blev en svær proces med to genopslag af den ledige stilling. Det kom egentlig ikke som en overraskelse for afdelingsleder i sundhedstjenesten, Bodil Giversen. "Jeg har kunnet se i flere år, at vi ville komme til at mangle sundhedsplejersker", fortæller Bodil. På trods af rekrutteringsudfordringer vil Bodil og hendes team ikke ansætte hvem som helst. "En ny kollega skal både være en, der passer ind socialt, men som også bibringer noget nyt".

I jagten på gode kollegaer har sundhedsplejen taget nye metoder i brug. "Vi er faktisk begyndt at prikke kompetente folk på skuldrene og spørge, om ikke de skal være sundhedsplejersker i Kalundborg Kommune. Det er vi nødt til nu. Vi er nødt til at være utraditionelle, proaktive og op-

søgende, selvom vi ikke ønsker at stjæle medarbejdere fra andre kommuner", fortæller Bodil.

I 2021 er det lykkedes sundhedsplejen at få opnormeret deres elevantal, så de hvert andet år kan have to elever, fremfor blot en enkelt. Sundhedsplejerskeuddannelsen er en viderebygning

af sygeplejerskeuddannelsen. Derfor er det muligt for Bodil at overtale flere sygeplejersker til at investere 1,5 år i uddannelsen, når hun samtidig kan tilbyde dem en praktikplads. "Så vi har i dette forår to dygtige, engagerede elever, og det er vi simpelthen så glade for", siger Bodil.





# Den gode historie

Kenneth Alstrup, afdelingsleder, Ahmed Bichtaoui og Steen Bilager, virksomhedskonsulenter, Nino Roosta og Lasse Gyldholm, driftskoordinatorer.





Coronalæring

# Jobcenteret - nye arbejdsopgaver, møder og digitalisering

Ingen kan være uenige om, at corona-pandemien har været frustrerende og begrænsende på mange planer. Den pludselige nedlukning af samfundet har tvunget mange til at løse andre arbejdsopgaver, end de plejer. Dette har også gjort sig gældende i Jobcenteret. I sammenhæng med den første hjemsendelse opstod der en masse uforudsete arbejdsopgaver i Kalundborg Kommune. Men medarbejderne i Jobcenteret viste deres fleksibilitet og samfundssind og blev en del af løsningen.

Afdelingsleder Kenneth Alstrup fortæller, at initiativet kom fra medarbejderne selv. Det var ikke en ledelsesmæssig beslutning, at medarbejderne skulle vaske legetøj i børnehaverne, indtræde som pædagogmedhjælper eller transportere værnemidler. Det var medarbejdernes egne forslag. Kenneth fortæller, at det har været en sand fornøjelse at være vidne til.

Medarbejderne løser fortsat arbejdsopgaver, der ikke umiddelbart ligger i forlængelse af deres normale opgaveportefølje. Senest har de transporteret kommunens ældre medborgere til vaccinesteder.

Medarbejderne har dog også fundet kreative løsninger på de opga-

ver, som de normalt løser. Under corona-pandemien kunne deres konsultationer, uddannelser og borgerkontakt ikke længere foregå fysisk, og de måtte derfor være i kontakt med borgerne via telefonen eller Teams. Det gav nogle nye muligheder, at jobcenterets uddannelser skulle foregå digitalt. "Normalt er antallet af kursister begrænset af lokalernes størrelse, men nu kan vi have mange til undervisning ad gangen", forklarer virksomhedskonsulenten Ahmed Bichtaoui. En anden positiv effekt ved digital undervisning har været, at deltagerne tvinges til at sætte ord på, hvad de tænker. "Man kan ikke aflæse kropssprog og ansigtsudtryk over skærmen, derfor blev deltagerne nødt til fortælle, hvordan de forholdt sig til undervisningens indhold. Den nye verbale åbenhed er

klart noget, vi vil tage med os videre", siger Ahmed.

Virksomhedskonsulent Steen Bilager fortæller om en anden positiv gevinst ved den digitale kontakt mellem borgere og medarbejdere: "Flere borgere møder op digitalt, fordi det er nemmere med teams". Steen lægger dog også vægt på, at det er vigtigt, at de involverede ledere bakker op om nye tiltag, hvis de skal lykkes: "I vores forløb med SOSU-klar har vi været nødt til at tænke kreativt på alle planer, og her har vi haft nogle ledere, der har været med på alle vores skæve løsningsforslag. Omstillingen har pludselig været mulig meget hurtigere i det her år, ikke mindst fordi ledelsen har stølet på, at vi kunne", afslutter Steen.

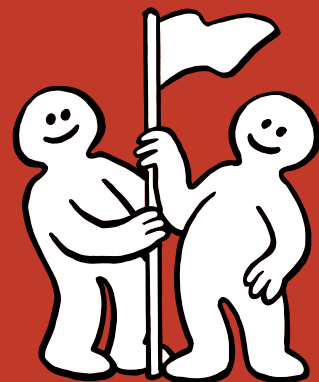
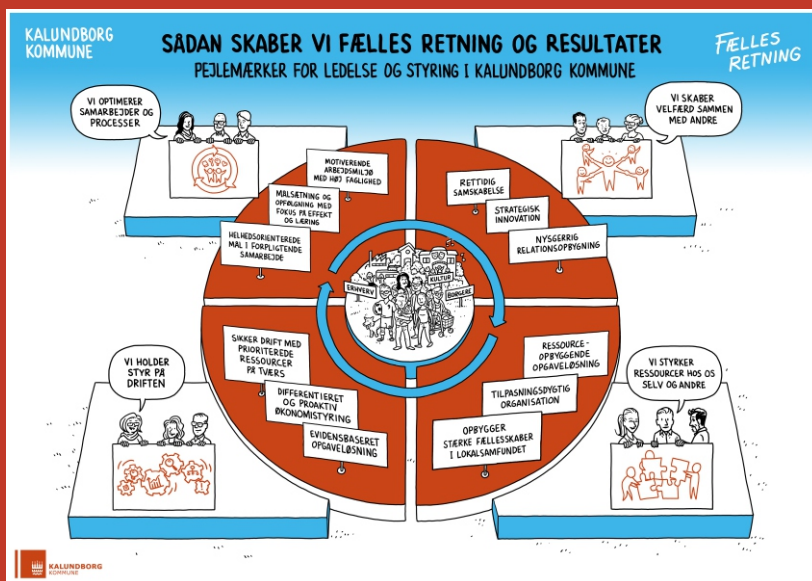


# Ledelse og samarbejde

Dygtig ledelse og et godt samarbejde er forudsætningen for, at vi kan løse kerneopgaven.

Ledelses- og styringsgrundlaget er et pejlemærke for ledelse i organisationen og skal sikre, at vi hele tiden oparbejder nye kom-

petencer og dygtiggør os inden for ledelsesfeltet. Til at understøtte kompetenceudviklingen for både ledelse og medarbejdere og styrke samarbejdet, sikrer vi en strategisk brug af ledelsesværktøjerne som; ledelses-evaluering, LUS og MUS, der alle tager afsæt i ledelses- og styringsgrundlaget.





# Indsatser

For at understøtte den fortsatte udvikling af "Ledelse og samarbejde" vil vi arbejde med indsatser inden for rekruttering samt udvikling og fastholdelse.

## Rekruttering

Der skal være et gennemgående blik på rekruttering i de kommende år, en indsats der kan målrettes, men også differentieres afhængig af behovet. Vi skal – som beskrevet under "Velfærd og Kerneopgave" – arbejde strategisk på at sikre vores egne fødekæder, særligt til de jobtyper hvor vi kan opleve udfordringer med at rekruttere nye kompetente medarbejdere.

Vi skal fortsat arbejde med at professionalisere processen for alle vores rekrutteringsforløb i hele organisationen. Vi skal derfor i langt højere grad benytte os af interne ansættelseskonsulenter, og vores ledere skal uddannes i at gennemføre en professionel rekruttering. Vi skal altid signalere, at vi er en ambitiøs arbejdsplads, der tager enhver rekruttering og ansøger alvorligt. På samme måde skal vi sikre at der foretages en evaluering af rekrutteringsforløbene, for at undersøge og afdække hvilke metoder og tilgange der virker bedst.

På samme måde skal vi blive endnu bedre til at udarbejde jobopslag, der både beskriver det lille og det store fællesskab ved brug af særlige tekster og film, der understøtter fortællingen om, at Kalundborg Kommune er et godt sted at arbejde.

Strategisk onboarding er også et vigtigt indsatsområde, når vi taler

om en professionel rekruttering. Vi skal udvikle et onboardings set up, der tager hånd om hele forløbet før, under og efter enhver ansættelse af nye medarbejdere – for at sikre den bedste introduktion, der er målrettet den enkelte.

Et vigtigt element i vores rekrutteringsindsats er også, at vi arbejder bevidst omkring mål og indsatser i kommunens bosætningsstrategi. En målrettet indsats for at få endnu flere af vores egne medarbejdere til at flytte til kommunen, vil også kunne hjælpe os som arbejdsplads fremadrettet ift. fastholdelsen af vores dygtige medarbejdere.

## Udvikling og fastholdelse

Dygtige og kompetente medarbejdere er afgørende for, at vi kan efterleve vores vision om at være et godt sted at bo, leve, arbejde, drive virksomhed og uddanne sig.

Dygtige medarbejdere skal udvikles og fastholdes, en indsats der også kræver opmærksomhed. Det gælder selvfølgelig også for vores ældste medarbejdere, som vi gerne vil fastholde så længe som muligt. Derfor skal vi udvikle vores seniorordning, så den i højere grad tilgodeser både medarbejdernes og organisationens ønsker og behov, bygget på gensidig interesse.

Udvikling er vigtig, og vi skal sikre, at alle får de rette mulig-

heder for personlig og faglig udvikling. Denne drøftelse, som også skal baseres på gensidig interesse, skal som udgangspunkt tages ifm. den årlige medarbejderudviklingssamtale (MUS). Vi skal sikre, at MUS bliver brugt strategisk, så vi får det rette udbytte af samtalerne. De skal give værdi og være med til at fastholde og udvikle medarbejderne. Vi skal være nysgerrige efter, hvad der skal til, og hvad vi som arbejdsplads kan gøre for at understøtte dette.

Nysgerrighed skal dermed være omdrejningspunktet; vi skal være nysgerrige efter andre jobmuligheder, nye jobfunktioner og udviklingspotentialer generelt. Vi skal også være nysgerrige på årsagerne til, at medarbejdere fratræder organisationen, for det kan vi også lære af. Vi skal altså fortsat samarbejde for bedre resultater, til glæde for os alle.

DYGTIG LEDELSE OG  
GODT SAMARBEJDE ER  
FORUDSÆTNING FOR AT VI  
KAN LØSE KERNEOPGAVEN



# Den gode historie

Joan Bache, dagplejer og tillidsrepræsentant.





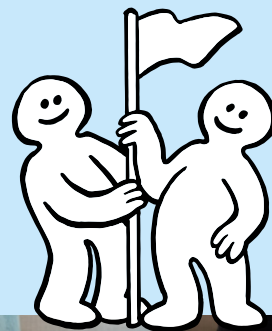
Udvikling og fastholdelse:

## Et kompetenceløft til dagplejen

I efteråret 2020 blev der givet grønt lys til, at alle kommunens 83 dagplejere kunne få det kompetenceløft, som de havde ønsket i nogle år. Dagplejerne arbejder, ligesom pædagogerne i vuggestuerne, efter den styrkede pædagogiske læreplan som fundament for den pædagogiske indsats, der er rettet mod børnene. Med udgangspunkt i læreplanen blev der udarbejdet et samlet kompetenceforløb for dagplejerne. Forløbet indeholdt både undervisning, hjemmeopgaver og evaluering. Til sidst skulle dagplejerne tage en afsluttende prøve, hvor de alle bestod.

En af de dagplejere, der har deltaget i forløbet, er Joan Bache. Ud over sine 23 års erfaring som dagplejer er hun også tillidsrepræsentant. Det medfører, at hun har en god kontakt med sine kollegaer. "I starten havde mange det sådan, 'hvad skal vi nu det for?', men det ændrede sig hurtigt. Vi følte os faktisk set og anerkendt som faggruppe, og vi vil jo gerne udvikle os", fortæller Joan. Den nervøsitet, kompetenceforløbet medførte, forsvandt hurtigt. Dagplejerne opdagede, at de allerede gør rigtig mange af de ting, læreplanen stiller krav om. De har bare aldrig haft de rigtige ord for det, fortæller Joan. Joan oplever, at kompetenceforløbet var et rigtig godt afsæt for den videre faglige fordybelse.

Teamlederen i Dagtilbud Midt, Helle Skovgaard Larsen fortæller: "De tre dage i efteråret var rigtig gode til at få fyldt en masse viden på dagplejerne, men det kan ikke stå alene. De mange nye begreber er nødt til at blive fulgt op i hverdagen, hvor de konkretiseres". Det er Joan enig i: "Det var vigtigt for mig og mine kollegaer at afprøve de nye kompetencer i hverdagen med børnene. Joan synes også, at dagplejerne er blevet mere modige i samarbejdet med forældrene. "Vi har fået sprog og begreber for nogle af de udfordringer, vi kan se hos børnene, som vi så kan snakke med forældrene om. Vi har simpelthen fået et større fagligt selvværd", fortæller Joan. Samtidig oplever Joan, at det har gjort en forskel i forhold til at kontakte dagtilbudets ledere, hvis der er et barn, der har det svært. "Jeg har fået en tro på, at jeg er så dygtig, at jeg godt tør invitere andre ind, der skal kigge på mit arbejde", udtaler Joan afslutningsvis.





# Den gode historie

Astrid Christensen, underviser og faglig/pædagogisk temaleder. Rie Sørensen, underviser.







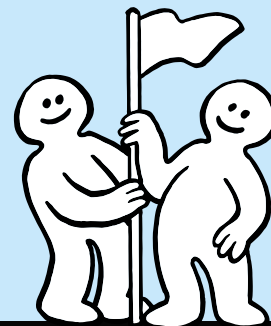
Rekruttering:

## Når niveauet skal være højt, må man være kreativ

Musisk Skole i Kalundborg Kommune har en bred undervisningspalet, hvor den udbyder undervisning i næsten alle instrumenttyper samt dans, sang og animation. Det stiller dog nogle krav til de medarbejdere, som skolen skal tiltrække. "Vi har med specialister at gøre, som ofte ikke befinder sig i nabolaget, så vores arbejdsvilkår er på mange måder helt anderledes", siger Astrid Christensen, der er underviser og faglig/pædagogisk teamleder på skolen. Mange af medarbejderne kommer således langvejs fra. En af medarbejderne er sågar bosiddende i Sønderjylland. Den musiske skole har været nødt til at tænke kreativt for at skabe nogle attraktive stillinger. Det har den blandt andet gjort ved at samle en lærers undervisning til en enkelt dag, så transporttiden bliver minimeret til én gang om ugen. "Derudover har vi kigget på, om vi kunne give underviserne flere funktioner end fagundervisning, så vi kan tilbyde dem flere timer. Vi har for eksempel en medarbejder, der både er klaverlærer og PR-ansvarlig", siger Astrid. Rie Sørensen, der er underviser på skolen, tilføjer, at det er væsentligt, at medarbejderne får dobbeltfunktioner, fordi det giver en øget følelse af ansvar for arbejdspladsen og tættere kollegiale bånd, der er væsentlige for trivslen: "Der er ingen tvivl om, at jo

flere funktioner de enkelte medarbejdere har og jo mere tid de tilbringer her, desto større grad af tilknytning føler de til kollegaerne og til stedet", forklarer Rie.

Den Musiske skole har erfaret, at den vigtigste ingrediens i opskriften på at tiltrække nye medarbejdere er attraktive stillinger, men det, der får dem til at blive, er kollegaerne og den fællesskabsfølelse, som de skaber. "Vi oplever vores kollegaer er utroligt glade for at være her og ikke går og leder efter noget andet. Også selv om de bor langt væk", siger Astrid og slutter, "At have det godt sammen, det er jo det vigtigste i vores hverdag".



# Den gode historie

Zandra Lund Jensen, pædagog og Mette Lykkebo Thomsen, skoleleder.





Ledelse og samarbejde:

# Rynkevangsskolen har gennem- tænkt nyansattes første dage

At starte som ny lærer eller pædagog kan være en hård proces. Det er et job, der fordrer, at man hurtigt lærer at stå på egne ben, og som kan have høje følelsesmæssige krav. Derfor har MED-udvalget på Rynkevangsskolen igennem flere år haft fokus på onboarding processen af nye medarbejdere for at gøre det lettere for de nyansatte at starte på skolen og i SFO'en. Det har resulteret i en række tiltag, hvor de har været kreative og forudseende. Skoleleder Mette Lykkebo Thomsen fortæller: "Det er vigtigt for os at få de nyansatte til at føle sig velkomne, så der er altid en buket blomster til dem og et planlagt møde, hvor de møder deres nærmeste leder og deres mentor". Mentorordningen til nyansatte lærere er en indsats, skolen har haft gennem de seneste to år og, som Mette vurderer, har haft en stor indflydelse på de nyansattes trivsel.

Udover de sociale tiltag har skolen også haft fokus på, hvordan man praktisk lander bedst muligt på en arbejdsplads. "Når den nye medarbejder kommer første dag, giver vi besked til IT om, at deres brugere skal aktiveres. Før snitfladerne mødes, går der ofte et døgn. Så derfor har den nyansatte ikke adgang til en masse information, som det ville være brugbart at få på sin første dag. Så vi har sim-

pelthen gjort noget helt "old school" og lavet en fysisk introduktionsmappe med blæk på papir", siger Mette.

Mappen indeholder bl.a. opgaveplan, kalender for den kommende tid, skema, aftaler om flextid, skolens ordensregler og de kommunale retningslinjer. "Det er jo ikke det mest oprivende, men det giver et godt indblik, og så er det rart for den nyansatte at have noget at give sig til på sin første dag", siger Mette.

En af de nyeste ansatte er Zandra Lund Jensen. Zandra har tidligere været i praktik i SFO'en og fik i praktikken et rigtig godt helhedsindtryk af skolen og dens faglighed. Derfor søgte hun en ledig stilling på skolen, da hun var færdiguddannet som pædagog. Zandra synes, at hendes opstart har været god og velstruktureret. "Selvom jeg i forvejen kender til skolen, så har den modtagelse, jeg har fået, og det udarbejdede materiale været en rigtig god måde for mig at starte på".



# Arbejdsvilkår og organisering

Vi tilpasser vores økonomistyring, så der altid er fokus på sikker drift. Styringen skal være på forkant, den skal være gennemskuelig og transparent. En god økonomistyring er grundlaget for den gode personalepolitik, da den sikrer tryghed og forudsigelighed på vores arbejdspladser.

Vi tænker i fleksibilitet og i fleksible arbejdsforhold og enheder, der er tilpasset omverdenens krav og forventninger, og vi

har en ambition om, at vores arbejde tager afsæt i den bedste aktuelle viden fra forskning, data og erfaringer. Vi er forskellige fagligt, men alle prioriterer ressourcer på en måde, der skaber og fastholder sikker drift i både egen og andre enheder. En sikker drift og en sund økonomi er forudsætningen for at vi kan fastholde vores fokus på kerneopgaven og den trivsel vi oplever, når vores indsats giver mening – for os og for andre.

VI SØRGER FOR EN  
SIKKER DRIFT OG EN  
SUND ØKONOMI







## Indsatser

Frem mod 2025 vil vi arbejde med karriereveje samt muligheder og vilkår for at sikre, at vi udvikler inden for "arbejdsvilkår og organisering".

### Karriereveje

Der er mange karrieremuligheder og veje i Kalundborg Kommune, men det er ikke alle, der kender dem. Det skal vi ændre på. Der er muligheder for alle, fordi det ikke kun er ledervejen, vi tænker som en karriere. Det er muligheder, som vi skal synliggøre både for nuværende og kommende medarbejdere. I Kalundborg Kommune er der nemlig mulighed for udvikling, for alle der har vilje og talent.

Vi har tidligere haft succes med projektet "SOSU-klar", hvor 16 langtidsledige kom igennem et veltilrettelagt forløb med både praktik, uddannelse og coaching og blev kvalificeret til et job på ældreområdet. Den erfaring skal vi brede ud på andre fagområder, hvor vi også oplever rekrutteringsudfordringer. Vi skal derfor

arbejde målrettet på at etablere f.eks. "pædagog-klar" eller "SOSU-klar-version 2".

### Muligheder og vilkår

Muligheder og vilkår er der mange af i så stor en organisation som Kalundborg Kommune. Men hvilke muligheder er der, og hvordan skal jeg forstå vilkårene og de rammer, jeg arbejder under? Det skal vi blive endnu tydeligere i vores kommunikation om, så vi ikke bruger unødvendige kræfter på vilkår, som vi ikke kan ændre på. Vi skal have fokus på mulighederne og fremtiden i stedet for at dvæle ved vilkår og fortiden. Derfor har ledelsen og særligt partnerskabsholderne ved alle fremtidige store udmeldinger, budgetvedtagelser og organisationsændringer en opgave med og et ansvar for at inddrage, involvere og oplyse alle berørte med-

arbejdere om baggrund, proces og konsekvens og dermed minimere eventuelle misforståelser og bekymringer for den fremtidige arbejdssituation.

Vi skal også være opmærksomme på, om vi kan tilbyde nye forbedrede vilkår for en række medarbejdergrupper, særligt dem hvor vi oplever fastholdelsesudfordringer. Vi skal undersøge mulighederne for at benytte resultatløn i forbindelse med tværgående mål, som et fastholdelsesparameter. For den samme gruppe af medarbejdere skal der laves et pilotforsøg i forhold til at udarbejde fastholdelsesplaner. Disse planer skal indeholde indsatser og tiltag, som kan medvirke til at fastholde den pågældende medarbejder i en årrække, til gavn for medarbejderen og organisationen.



# Den gode historie

Mike Nielsen, anlægsgartnerelev og Christian Lund Andersen, anlægsgartner.



Charlotte Fredsgaard, teamleder og Frank Sørensen, elevansvarlig.



Karriereveje:

# Fra elev til fastansat i entreprenørservice

Hos Vej & Park i Kalundborg kommune er man stolte af de elever, man udlærer. Når eleverne er færdigudlærte, plejer kommunen ikke at ansætte dem. Ikke fordi deres faglighed fejler noget, men fordi det kan være en svær overgang at gå fra elev til ansat i samme team. "Vi plejer at sende vores elever afsted med en følelse af, at det kan vi sgu godt være stolte af. Vi oplever, at det er et kvalitetsstempel at være udlært i Kalundborg Kommune", siger driftsleder Charlotte Fredsgaard. Elevansvarlig Frank Sørensen nikker og fortsætter, "Ja, det er godt for eleverne at komme ud og få hår på brystet. Dem, der er vendt tilbage, er jo gået fra drenge til mænd", fortæller han.

Førsteårselev Mike Nielsen trives som elev i Vej & Park. "Det er kedeligt at sidde og have hjemmeundervisning. Derfor elsker jeg også, når jeg skal have mine praktikophold i Vej & Park. Kommunen laver jo så meget forskelligt, og min koordinator er god til at give mig en masse ansvar og stå på egne ben. Det lærer jeg meget af", udtaler Mike. Charlottes vurderer, at corona-krisen har gjort skoleopholdene mindre tungtvejende, og hun oplever, at det forpligter praktikstederne til at give deres elever mere praksisnær læring end tidligere. "Den forpligtelse tager vi

gerne, så vores elever stadig opnår samme høje kvalitet", fortæller hun. Frank tilføjer: "Med deres niveau, så gør det jo ikke noget, hvis de vælger at blive".

Uden helt at vide hvorfor så bød 2020 på nogle rekrutteringsmæssige udfordringer i Vej & Park, hvor det pludselig blev sværere at tiltrække nye elever. Derfor har Vej & Park ændret deres politik og valgt at lade Christian Lund Andersen gå direkte fra elev til ansat. Det har været en positiv

oplevelse. "Jeg føler mig ikke set på som lærling. Jeg synes, mine kollegaer har været rigtig gode til at se mig som ligeværdig kollega", fortæller Christian. Frank supplerer, "Ja, det er gået super godt. Og så er der jo også fordele ved det. Christian kender alt til arbejdspladsen og har slet ikke brug for samme oplæring." Christian er så glad for sin nye arbejdsplads, at han har valgt at flytte til Kalundborg kommune fra Korsør.





# Den gode historie

Regitze Reimer, ernæringsassistent og Stine Bjerking, ernæringselev.







Muligheder og vilkår:

# En inkluderende tilgang hos Madservice

Hos Madservice laver de 27 ansatte mad til kommunens ældre medborgere. Hverdagen hos Madservice er præget af et travlt miljø med en høj grad af planlægning, og hvor fremmødet hos medarbejderne skal være nogenlunde stabilt, for at vagtplanen går op, og medarbejderne ikke skal løbe for stærkt. Madservice har også elever; ud over det faste personale. Det er et vilkår, at eleverne også har et stabilt fremmøde, for at den nødvendige læring kan finde sted. "Når vi får elever ind ad døren, så bliver vi medansvarlige i det samarbejde, som vi skal få op at stå", siger ernæringsassistent hos Madservice Regitze Reimer. Regitze fortæller, at det medansvar også gælder i de tilfælde, hvor eleven har for meget fravær. "Da vores elev Stine startede her, så havde hun lidt fravær", siger Regitze. Men Madservice tog Stines trivsel meget alvorligt. Derfor medførte Stines fravær, at der blev afholdt trivselssamtaler med hende, hvor de talte om sygefraværet. Regitze fortæller: "Grundlæggende har vi den tilgang, at det er okay ikke at være okay, men vi vil meget gerne vide det, så vi kan støtte medarbejderen eller eleven bedst muligt og samtidig tage hensyn til det resterende team". Åbenheden og støtten gjorde, at Stine følte sig mere tryk i sin elevansættelse. "De rakte mig en hånd, og jeg er så tak-

nemmelig for, at jeg tog den og tog kampen op", fortæller Stine Bjerking.

Madservice forsøger at nedbringe fraværet ved at tage den enkelte medarbejders trivsel alvorligt, og det har Stine også mærket: "De har bakket mig op hele vejen og sagt; kom så, du kan godt! Det har betydet meget for mig". Regitze fortæller, at støtten til medarbejdere, der ikke trives, er en kombination af at vise omsorg samt italesætte arbejdspladsens forventninger til den enkelte. I relation til Stines elevplads var det vigtigt for Madservice, at

Stine viste dem, at hun havde lyst til og interesse i at indgå som kollega på arbejdspladsen. Derfor måtte hun også nedbringe sit fravær, hvis hun skulle være elev hos dem. Stine er i dag elev på den arbejdsplads, der investerede tid og omsorg i hende. Regitze er da heller ikke i tvivl om, hvor meget det har betydet for Stine, at arbejdspladsen troede på hende: "Da Stine først kom til os, var hun enormt usikker, og det er simpelthen fantastisk at se, hvor smukt hun er blomstret", afslutter Regitze.



# Arbejdsmiljø

Et godt arbejdsmiljø er en forudsætning for, at vi sammen kan løse kerneopgaven. Alle er forpligtet til at skabe og fastholde et godt arbejdsmiljø, så vi også fremover kan rekruttere og fastholde den nødvendige arbejdskraft. Vi er jo hinandens arbejdsmiljø.

Et godt arbejdsmiljø er kendetegnet ved et systematisk arbejdsmiljøarbejde, hvor vi sætter mål for og følger op på vores arbejde med fokus på den effekt, der skal opnås og den læring, der skabes undervejs.



## Indsatser

For at styrke den fortsatte udvikling i arbejdsmiljøet, vil vi fokusere på indsatser med registrering af ulykker og systematisk arbejdsmiljøarbejde.

### Registrering af ulykker

Et øget fokus på registrering af tilløb til ulykker – og systematisk læring heraf – vil være med til at forebygge forekomsten af alvorligere tilskadekomster og nedslidning.

Der er klar evidens for, at hvis vi forebygger hændelser uden personskade, udsætter vi samtidig forekomsten af ulykker med både mindre og større personskader. Anvendelsen af mulighederne for anmeldelse, registrering og forebyggelse i vores arbejdsskadesystem fra Insubiz kan fortsat optimeres.

### Systematisk arbejdsmiljøarbejde

Øget fokus på systematisk arbejdsmiljøarbejde i arbejdsmiljøgrupperne. Det systematiske arbejdsmiljøarbejde forudsætter, at der på enhver arbejdsplads til enhver tid er en opdateret og retvisende APV (arbejdspladsvurdering), som indeholder en handlingsplan med aktuelle arbejdsmiljøindsatser og en beskrivelse af, hvordan de løses, hvornår de skal være løst, og hvem der er ansvarlig for løsningen. Derudover skal der være en løbende kontrol, som følger op på, at iværksatte løsninger virker efter hensigten, og givne instruktioner efterleves.

Når det systematiske arbejdsmiljøarbejde fungerer, vil arbejdsmiljøarbejdet være en naturlig og integreret del af arbejdspladsens daglige drift, og det vil være et fast element i MED-udvalgenes arbejde.

VI ER HINANDENS  
ARBEJDSMILJØ





# Den gode historie

Hanne Holm, arbejdsmiljørepræsentant.





Arbejdsmiljø:

# Systematisk arbejde med arbejdsmiljø i Klostermosen

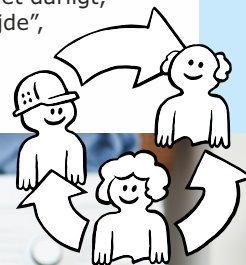
I Klostermosen har man fundet en god måde at arbejde systematisk med arbejdsmiljøet. Det er blandt andet takket være arbejdsmiljørepræsentanten Hanne Holm, der har mange års erfaring med tiltag, der kan skabe et bedre arbejdsmiljø. "Det første redskab er jo dialogen. Mange ting kan ordnes ved, at vi taler om det og sammen kan finde en løsning", fortæller Hanne. Det fysiske arbejdsmiljø har netop været på dagsordenen i Klostermarken. Det gav u hensigtsmæssige arbejdsstillinger, når medarbejderne skulle fylde eller tømme en borgers vaskemaskine, fordi de ofte skulle stå i en foroverbøjet position. I dialogen fandt Hanne og kollegerne mange forslag til løsninger. "Det er så min opgave efterfølgende at se på, hvad der kan lade sig gøre", fortæller Hanne. Vaskemaskinerne kunne ikke hæves i højden, så der blev i stedet indkøbt nogle skamler, som medarbejderne kan sidde på, så de undgår en fastlåst arbejdsstilling, når vasketøjet skal ordnes.

Når dialogen ikke er mulig, bruger Hanne arbejdspladsvurderingen og handleplanerne som et værktøj til at forbedre arbejdsmiljøet. "Handleplanerne er fantastiske, fordi de hjælper os til, at vi ikke glemmer noget i vores forhastede hverdag. APV'en er god til de større ting én gang om året, men

handleplanerne minder os om alle de små ting, som vi nemt kunne glemme". I Hannes optik giver handleplanerne også medarbejderne en følelse af at blive taget alvorligt. De kan se, at der bliver arbejdet systematisk med de arbejdsmiljøproblemer, der er på arbejdspladsen.

Hanne er også aktiv, når det omhandler det psykiske arbejdsmiljø. For Hanne indebærer titlen som arbejdsmiljørepræsentant, at hun

har pligt til at påpege, hvis der er for meget "hyggebrok" på arbejdspladsen. Hanne håber, kollegaerne kommer til hende, hvis der er noget, som de er utilfredse med. Hun oplever, at hendes kollegaer har taget det til sig. "Jeg oplever, at mine kollegaer kommer til mig og har tillid til, at jeg vil gøre mit bedste for, at de ikke skal have det dårligt, når de går på arbejde", afslutter Hanne.



# Den gode historie

Helle Knudsen, arbejdsmiljørepræsentant, Anni Gørts, tillidsrepræsentant,  
Susan Skeel-Olsen, centerchef og Sigbrit Jørgensen arbejdsmiljørepræsentant.







Systematisk arbejdsmiljøarbejde:

# Når MED-udvalg bliver en gave for ledelsen frem for tungt bureaukrati

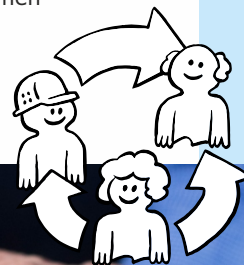
På Kompetencecenteret for Demens har man valgt at gøre MED-udvalgsmøderne lidt mere omfattende. Kompetencecenteret for Demens er opdelt i tre afdelinger, og ledelsen har valgt at inkludere alle tre afdelingers tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter i MED-udvalget, hvilket resulterer i forholdsvis store møder med 17 deltagere.

”Det er en investering at tage så mange mennesker ud af driften, men det tjener sig lynhurtigt ind”, siger Susan Skeel Olsen, der er centerchef for Nyvangsparken. Der er ingen tvivl om, at Susan er passioneret, når det kommer til MED-udvalg. I Susans optik kan man ikke snyde sig til medindflydelse. Man skal mene det som leder. ”Giv dine medarbejdere indflydelse, og kun der bliver det godt”. Susan sidder omgivet af tre tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter, der nikker til hendes ord. ”Jeg er oprigtigt glad for at have et MED-udvalg med så mange deltagere, som jeg kan spille bold op af”, siger Susan. AMR Helle Knudsen tilføjer, ”Ja, det hjælper også os til bedre at forstå de andre afdelinger. Vi kommer ud af vores egen lille boble”. Helles AMR-kollega Sigbrit Jørgensen er enig og siger, ”Dialogen er så vigtig. Vi kan dele udfordringer og erfaringer, hvor vi kan hjælpe hinanden. Vi behøver ikke sidde i

hver vores afdeling og opfinde den dybe tallerken”.

Tillidsrepræsentant Anni Gørtz forklarer, hvordan det systematiske arbejde i MED skaber forandringer i hverdagen. ”Fordi vi ved, at vi har indflydelse på forandringerne her, så bliver det en motor for forandring. Flere medarbejdere involveres, og hvis vores kollegaer har nogle problemer, så huskes de på, at de skal tage det videre til MED-udvalget”, siger Anni.

For Susan er medarbejderinddragelse helt naturligt: ”Jeg kan ikke tænke anderledes. Der er ikke noget værre end skjulte dagsordener, og her er total gennemsigtighed og åbenhed”. Sigbrit siger afsluttende, ”Det er så vigtigt, fordi den brede medindflydelse skaber et kollegaskab på tværs af afdelinger med fællesskab og sammenhold”.



# Social kapital

Grundelementerne i social kapital er tillid, oplevelsen af retfærdighed og samarbejdsevne. Det får vi blandt andet ved at udforske og dyrke relationer til andre mennesker, der kan lede til nye samarbejder og bekendtskaber. Social kapital er den egenskab, der sætter os i stand til sammen at løse kerneopgaven.

Det betyder hos os, at vi bevidst arbejder på en måde, der understøtter hjælp-til-selv-hjælp både internt og eksternt, hvormed vi

kan opbygge og aktivere ressourcer, som gør os i stand til at modstå nye udfordringer. Det betyder også, at vi velkommer, anerkender og respekterer den forskellighed på arbejdspladserne, der sikrer, at vi komplementerer hinanden i opgaveløsningen. Vi erkender, at forskellighed kan skabe spændinger på arbejdspladsen og igangsætter derfor straks dialog og proces – med bistand fra HR – når vi oplever det.



## Indsatser

Frem mod 2025 vil vi arbejde med fokus på mobning, gensidig fleksibilitet samt MED-samarbejde for at sikre, at vi udvikler den sociale kapital

### Mobning

Mobning på arbejdspladsen kan have langvarige psykiske konsekvenser for den, der bliver mobbet eller chikaneret. Derudover kan mobning sætte et negativt præg på omgangstonen, stemningen og tilliden på hele arbejdspladsen.

En mobbefri kultur kan modsat fremme det mentale og sociale overskud i gruppen, så energien kan bruges på kerneopgaven. Derfor er det vigtigt at være opmærksom på, om mobning forekommer og i så fald sætte hurtigt ind.

Kalundborg Kommune accepterer ikke, at kommunens ansatte bliver udsat for krænkende handlinger herunder mobning og seksuel chikane. Derfor har vi udarbejdet en retningslinje, der også omfatter værktøjer og en handleguide.

Der skal løbende ske en afdækning af behovet for indsatser i forhold til de fagområder, hvor vold, mobning og trusler kan vise sig i forhold til borgerrettede opgaver.

### Gensidig fleksibilitet

Som beskrevet i punktet "coronaling" skal vi sikre en så høj grad af fleksibilitet i arbejdet som muligt. Vi vil derfor undersøge, hvordan vi kan øge fleksibiliteten på den enkelte arbejdsplads og dermed skabe et mere fleksibelt arbejdsliv for alle.

Aftaler om ny arbejdsorganisering og/eller vilkår skal bygge på en gensidig interesse og behov hos leder og medarbejder, og samtidig skal det understøtte vores kerneopgave.

### MED-samarbejde

Kalundborg Kommunes overordnede opgave er inden for de givne rammer at yde den bedst mulige service til borgere, brugere og virksomheder. I løsningen af denne opgave er vores medarbejdere kommunens vigtigste ressource. Kalundborg Kommunes MED-aftale skal give medarbejdere og ledere de bedst mulige rammer for samarbejdet og skal medvirke til at udvikle samarbejdet.

For at nå kommunens mål skal vi fortsætte med at udvikle arbejdspladskulturer, hvor alle ansatte har en høj grad af medindflydelse og medbestemmelse.

Vi skal undersøge, hvordan vi kan blive bedre til at kommunikere fra/til hovedudvalget og de lokale MED-udvalg samt bottom-up processer, der går fra medarbejdere til hovedudvalget. Det betyder at alle medarbejdere skal have kendskab til MED-samarbejdet samt de roller og forventninger der understøtter det.

VI VELKOMMER,  
ANERKENDER OG  
RESPEKTERER FORSKELLIGHED  
PÅ ARBEJDSPLADSER





**Kalundborg  
Kommune  
er en attraktiv  
arbejdsplads,  
og det skal  
siges højt  
- mange gange.**



# Kommunikation - den gode historie

Vi skal alle blive bedre til at fortælle den gode historie om Kalundborg Kommune som arbejdsplads. Vores medarbejdere er de bedste ambassadører og de, der på en troværdig måde kan sprede budskabet til vores kommende kollegaer. Der skal derfor arbejdes på de kommunikationskanaler, vi benytter, og de roller, vi hver især har. For alle har en rolle, som er vigtig.

At Kalundborg Kommune er en attraktiv arbejdsplads, skal siges højt, og det skal gentages - mange gange. Der skal udarbejdes en proces for, at vi - gerne i samarbejde med alle vores faglige organisationer - besøger relevante uddannelsessteder og informerer de studerende om de karrieremuligheder, der er hos os.

Der er mange spændende store aktiviteter og events i Kalundborg Kommune hvert år, som vi kan og vil bruge til også at promovere os

som arbejdsplads. Vi skal have lavet fortællinger, medarbejderportrætter og videoer, der understøtter det og bruges strategisk i vores branding.

Indsatsen skal også understøtte og udvikle den løbende satsning på bosætning. Der skal være en naturlig kobling mellem nyansættelser og bosætning, så vi sikrer, at nye medarbejdere, der ikke bor i kommunen, bliver informeret om vores bosætningstiltag - for dem er der mange af.

Internt skal der også være en konstant opmærksomhed på de gode indsatser og aktiviteter som Kalundborg Kommune iværksætter i forhold til bla. social kapital og arbejdsmiljøindsatser. Den positive kommunikation af de gode historier vil medvirke til en øget arbejdsmiljøbevidsthed, som også kan bruges i markedsføringen af Kalundborg Kommune som en attraktiv arbejdsplads.



# Tak for samarbejdet



**KALUNDBORG**  
KOMMUNE

