



RUNE  
HAGEL  
ANDERSEN

An illustration of a diverse group of five people standing in front of a town. On the left is a woman with long dark hair and glasses, wearing a yellow cardigan. Next to her is an older woman with short grey hair, wearing a blue V-neck shirt. In the center is a man with a beard and a blue button-down shirt. To his right is a woman with shoulder-length brown hair, wearing an orange cardigan. On the far right is a man with a beard wearing a yellow hard hat and a green work shirt. The background features a large classical building with a clock tower on the left and several smaller houses on the right, all under a light green sky with a few clouds.

Den bedste  
kommune  
at arbejde i!

*“Nye teknologier, nye arbejdsmønstre og demografiske forskydninger ændrer betingelserne for arbejdslivet. Vi er i forummet ikke enige om alle løsninger – men vi er enige om, at netop de emner, vi behandler her, er afgørende for, at vi også i fremtiden har et bæredygtigt og stærkt arbejdsmarked.”*

FORUM FOR  
FREMTIDENS  
ARBEJDSMARKED

...og hvordan klarer kommunerne sig?

Forum for Fremtidens Arbejdsmarked har peget på syv centrale indsigter, som skal bane vej for et stærkere og mere bæredygtigt arbejdsmarked i Danmark. Indsigter, der rækker fra behovet for at finde balancen mellem frihed og fælles forpligtelse, til en bevidst brug af kunstig intelligens og et længere og mere mobilt arbejdsliv.

Jeg har anlagt et kommunalt perspektiv på de indsigter. For i en tid, hvor kommunerne er blandt de største arbejdspladser i Danmark, er personalepolitikken og HR-strategien ikke bare et internt dokument – det former velfærden, borgernes møde med kommunen og kommunens evne til at tiltrække og fastholde medarbejdere.

Med udgangspunkt i de offentliggjorte politikker har jeg vurderet personalepolitikken i 6 af Københavns omegnskommuner – Gentofte, Glostrup, Gladsaxe, Hvidovre, Lyngby-Taarbæk og Rødovre.

Jeg har vurderet fem elementer: Beskrivelse af udfordringen, målsætningen, indsatserne, opfølgningen og x-faktor – altså om politikken har noget særligt, som skiller sig ud.

# #1 Udfordringen

Beskriver kommunerne tydeligt de problemer og tendenser, de står midt i? Og har de blik for det samme, som Forum for Fremtidens Arbejdsmarked.

## **FRAGMENTERET BESKRIVELSE**

Kommunerne beskriver både lokale og nationale udfordringer. Ofte er de delt ud på flere politikker og strategier, og det er vanskeligt at få et samlet overblik.

## **DET DE FLESTE NÆVNER:**

- Fastholdelses- og rekrutteringsudfordringer
- Højt sygefravær og arbejdsmiljøproblemer
- Stor personaleudskiftning

## **DET SOM OFTE MANGLER:**

- Livsfase-problematikken
- Den demografiske udfordring med flere ældre
- Ny teknologi
- Behov for en bredere forebyggelsesstrategi
- Civilsamfundet som en aktiv medspiller

# #2 Målsætningen

Beskriver kommunerne en klar retning, der viser, hvad kommunen vil opnå? Er der en vision, som hænger sammen med udfordringen?

## **KLASSISKE MÅL**

Kommunerne har gode målsætninger, men ofte de klassiske mål som lavere sygefravær og bedre work-life balance. Kun få formår at koble udfordringsbilledet direkte til målsætningen.

## **DET DE FLESTE NÆVNER:**

- Lavere sygefravær
- Bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv
- Flexibilitet
- Bedre arbejdsmiljø
- Tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere
- Rummelighed og mangfoldighed

## **DET SOM OFTE MANGLER:**

- Systematisk kompetenceudvikling
- Livsfasepolitik
- En strategi for samarbejde med civilsamfundet
- En bredere forebyggelsesstrategi
- Et klart og konkret brand

# #3 Indsatserne

Beskriver kommunerne konkrete initiativer, som hænger sammen med målsætningen?

## **OVERORDNEDE BESKRIVELSER**

Kommunerne beskriver mange indsatser. Nogle beskrives konkret og er lette at forstå, men de fleste er overordnede beskrivelser og ligner mere målsætninger. Det kan således være svært at gennemskue, hvad der præcist menes med “bedre arbejdsmiljø” eller “mere kompetenceudvikling”.

## **EKSEMPLER PÅ KONKRETE INDSATSER:**

- Senioraftale for 58+ årige om nedsat tid på op til 20 pct.
- Efter 12 måneders ansættelse kan der aftales orlov i en periode.

## **EKSEMPLER PÅ OVERORDNEDE INDSATSER:**

- Bedre onboarding
- Seniorinitiativer
- Det gode arbejdsmiljø
- Branding

# #4 Opfølgningen

Er der mekanismer, der sikrer, at kommunen følger op og ser om målsætningerne nås? Er der konkrete mål og resultater, som offentliggøres?

## **INGEN KONKRETE MÅL**

Kun få kommuner har konkrete mål, som de følger op på. Der anvendes en blanding af kvantitative og kvalitative mål, som typisk knytter sig til traditionelle målsætninger som lavere sygefravær og mindre personaleudskiftning. Kun få kommuner følger offentligt op.

## **DET DER BL.A. NÆVNES:**

- Medarbejderantal, sammensætning m.v.
- Personaleomsætning
- Sygefravær
- Medarbejdermåling af f.eks. trivsel, social kapital og udviklingsmuligheder

## **DET SOM MANGLER - HOS MANGE:**

- Konkrete målbare mål – kvantitative som kvalitative
- Tydelig sammenhæng til målsætningerne
- Opfølgning og evaluering af målene
- Læring af resultaterne

# #5 X-faktor

Har personalepolitikken noget særligt, som gør den unik og attraktiv sammenlignet med andre kommuner?

## **KOMMUNERNE ER KEDELIGE**

Generelt gør de fleste kommuner ikke meget for at tilføje personalepolitikken eller HR-strategien en smule X-faktor. Formen er hos langt de fleste klassisk i form af en rapport – nogle gange med billeder og illustrationer, men ofte uden særlige kendetegn.

Indholdet byder ofte på de klassiske målsætninger og klassiske løsninger. Set udefra ligner kommunerne hinanden – og virker ikke ekstraordinært spændende – hverken samlet eller hver for sig.

Helt overordnet er det uklart, hvem der kommunikeres til i personalepolitikkerne og HR-strategierne. Det er et blanding mellem kommende og nuværende medarbejdere, ledere, fagforeninger og politikere.

Gentofte Kommune skiller sig ud. Her er et tydeligt budskab, en klar grafisk identitet og kommunikationen sker via videoer og en overskuelig hjemmeside. Målgruppen er også entydig: nuværende og kommende medarbejdere.

# HVEM ER BEDST!

Hvem er så bedst på papiret? Jeg vil fremhæve tre kommuner.

## **GENTOFTE KOMMUNE**

Skiller sig særligt ud med “Jobløftet” – som både indholdsmæssigt og kommunikativt står stærkt. Tidens tone om fleksibilitet rammes godt og understøttes af flot grafik og en indbydende hjemmeside. Her bruges bl.a. videoer, hvor medarbejdere deler deres personlige beretninger om, hvorfor kommunen er en god arbejdsplads.

## **RØDOVRE KOMMUNE**

Har en velstruktureret HR-strategi, der knytter udfordringer, vision og initiativer. Følger desuden offentligt op på sine målsætninger – som den eneste af de undersøgte kommuner.

## **HVIDOVRE KOMMUNE**

Har også en velstruktureret HR-strategi, der knytter udfordringer, vision og initiativer. Strategien præsenteres flot grafisk. Derudover rummer den også gode beskrivelser af indsatserne.

# Disclaimer

Min vurdering er alene foretaget på baggrund af de politikker og strategier, som er tilgængelige på kommunernes hjemmeside.

Der kan eksistere udmærkede personalepolitikker, HR-strategier eller andet, som ikke er offentliggjort på hjemmesiderne.

Udgangspunktet er udelukkende de skriftlige kilder.

Jeg ønskede at undersøge alle omegnskommuner til København i det gamle Københavns Amt. Men blot 6 af de 15 kommuner havde brugbart materiale på deres hjemmesider. Derfor er de øvrige ikke medtaget.

## KONTAKT

**Rune Hagel Andersen**  
Freelance analytiker

[www.runehagel.dk](http://www.runehagel.dk)  
[kontakt@runehagel.dk](mailto:kontakt@runehagel.dk)