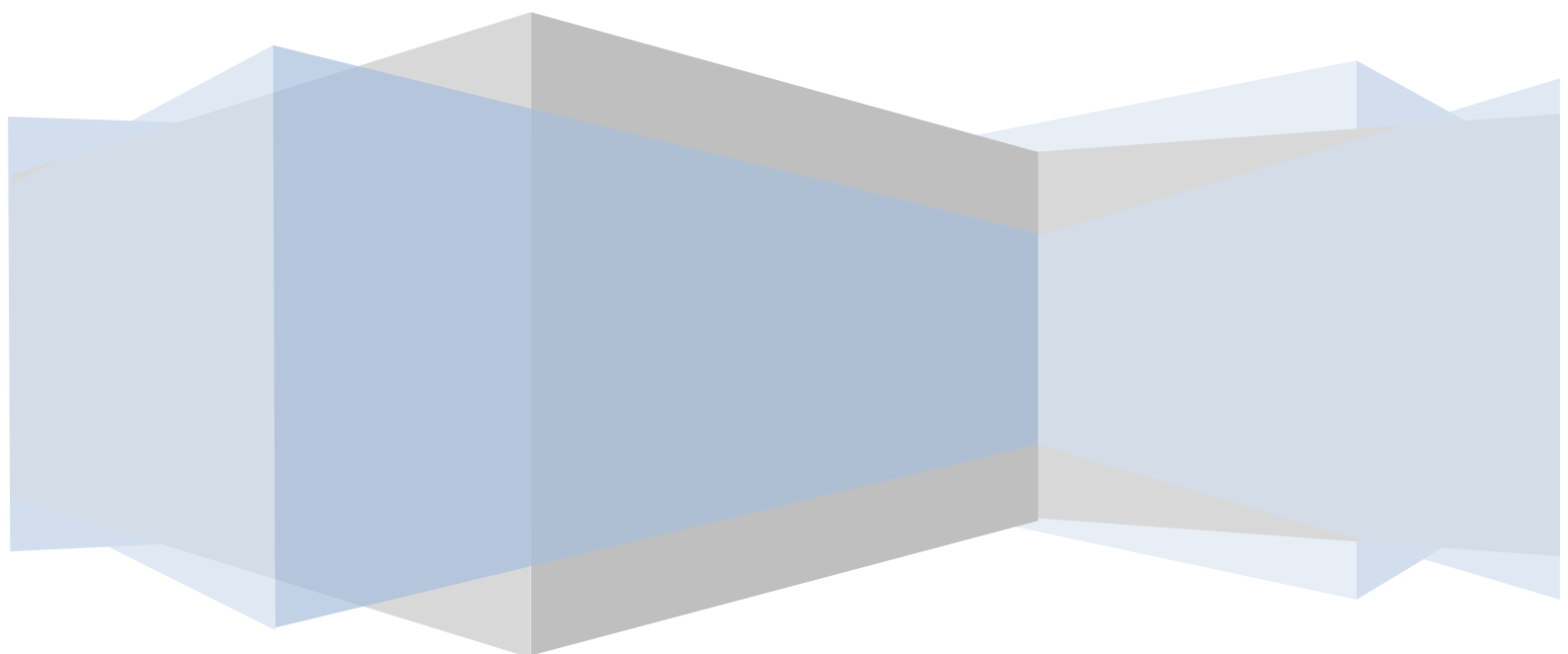


Analysenotat

Strategi for rekruttering og fastholdelse

Juni 2019



Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	2
2. Data og fakta lokalt og på sammenlignelige områder.....	2
2.1 Præsentation af data.....	2
2.1.1 Udsnit af eksisterende viden på feltet – rapporter, anbefalinger mv.....	2
2.1.2 Kvantitativ dataindsamling.....	3
2.1.3 Kvalitativ dataindsamling.....	4
2.2 Den nuværende rekrutteringssituation – nationalt og lokalt i Dragør Kommune.....	5
2.2.1 Ældre og sundhedsområdet.....	5
2.2.2 Dagtilbud.....	5
2.2.3 Skoler.....	6
2.2.4 Personaleomsætning.....	6
3. Anbefalinger og værktøjer.....	9
3.1 Branding – Den gode historie.....	9
3.1.1 Stillinsopslag.....	10
3.1.2 Klarhed om vilkår.....	10
3.2 Onboarding, introforløb og optimering af rekrutteringsproces.....	12
3.3 Intern rekruttering.....	12
3.4 Fastholdelse.....	13
4. Opsummering.....	14
4.1 Branding.....	14
4.2 Onboarding introforløb og optimering af rekrutteringsproces.....	14
4.3 Intern rekruttering.....	14
4.4 Fastholdelse.....	14

1. Indledning

Det er tendensen på landsplan, at der på specifikke fagområder er rekrutteringsvanskeligheder, som der skal søges at finde løsninger på for at imødekomme de behov, vores organisationer og borgere har.

For at imødekomme denne udfordring godkendte ØU den 12. juni 2018 et medlemsforslag om, at der udarbejdes en rekrutteringshandlingsplan for Dragør Kommune. I den forbindelse er der blevet udformet en analyse, som skal danne grundlag for beslutningen om, hvilke anbefalinger og værktøjer der skal indgå i den endelige rekrutteringshandlingsplan. For at afgrænse analysens fokusområde, blev der indledningsvis foretaget en screening, der skulle klarlægge hvilke områder, der på nuværende tidspunkt oplever særlige rekrutteringsudfordringer. På baggrund af screeningen blev ældreområdet udvalgt som hovedfokus for analysen. Dataindsamlingen til analysen har således koncentreret sig særligt om dette område, hvor der blandt andet er blevet gennemført interviews med medarbejdere og ledere. Der indgår dog også mere generelle data om personaleomsætning, løn mv. samt en spørgeskemaundersøgelse til alle kommunens ledere. I det følgende præsenteres analysens resultater. Afsnit 3, der omhandler anbefalinger og værktøjer, tager udgangspunkt i ældreområdet, men der inddrages også resultater fra spørgeskemaundersøgelsen blandt alle lederne for at drage paralleller til et mere generelt niveau.

2. Data og fakta lokalt og på sammenlignelige områder

2.1 Præsentation af data

I det følgende afsnit gives en kort præsentation af dataindsamlingen, der danner grundlag for projektets analyse. Datagrundlaget består af eksisterende viden på feltet samt egne indsamlede kvantitative og kvalitative data.

2.1.1 Udsnit af eksisterende viden på feltet – rapporter, anbefalinger mv.

- KL (2018) "Flere hænder i ældre- og sundhedssektoren – En handlingsplan for øget rekruttering i kommunerne".
- KL (2017) "Arbejdsudbud og rekruttering i kommunerne 2017".
- KL og FOA (2017) "Rekrutteringsudfordringer for social- og sundhedspersonale i kommunerne – Centrale nøgletal vedrørende social- og sundhedspersonale i kommunerne".
- SFI – Det nationale forskningscenter for velfærd (2017) "Udskudt tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet – Konsekvenser på de kommunale arbejdspladser" (*Rapport bestilt og finansieret af KL og Forhandlingsfællesskabet*).

2.1.2 Kvantitativ dataindsamling

Type	Formål
Dataudtræk fra onlinerekrutteringssystemet Signatur	At afdække på hvilke områder og herunder til hvilke stillinger, der aktuelt er rekrutteringsudfordringer.
Dataudtræk fra KRL om personaleomsætning	At afdække Dragør Kommunes personaleomsætning sammenlignet med omegnskommunerne Tårnby, København, Hvidovre, Brøndby og Rødovre.
Dataudtræk fra KRL om løn	At afdække lønniveauet i Dragør Kommune sammenlignet med omegnskommunerne Tårnby, København, Hvidovre, Brøndby og Rødovre.
Spørgeskema til alle ledere i Dragør Kommune	At afdække ledernes erfaringer, ideer og ønsker til rekruttering i Dragør Kommune.

2.1.3 Kvalitativ dataindsamling

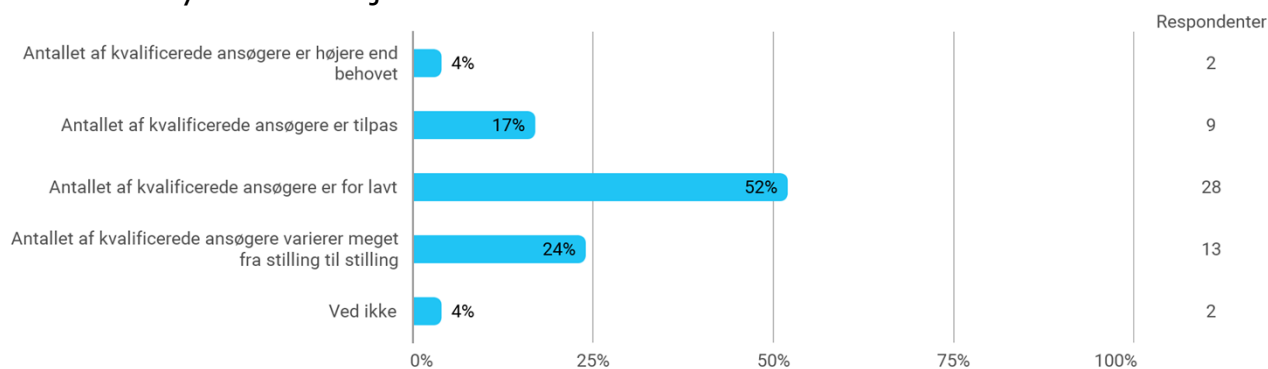
Type	Personer	Formål
Eksternt telefonmøde	Konsulenter i Esbjerg Kommune	At afdække Esbjerg Kommunes erfaringer med at udarbejde en ny rekrutterings- og fastholdelsesstrategi.
Eksternt møde	A-kasseleder Erik Damsgaard og sagsbehandler fra FOA's Social- og Sundhedsafdeling	At afdække, hvordan Dragør Kommune kan styrke tiltrækningen af social- og sundhedshjælpere og social- og sundhedsassistenter, samt at afdække om der kan etableres et samarbejde mellem A-kassen og Dragør Kommune med henblik på at styrke rekrutteringen.
Eksternt telefonmøde	Konsulent fra DSA (Din sundhedsfaglige A-kasse – herunder sygeplejersker)	At afdække, hvordan Dragør Kommune kan styrke tiltrækningen af sygeplejersker, samt at afdække om der kan etableres et samarbejde mellem A-kassen og Dragør Kommune med henblik på at styrke rekrutteringen.
Internt fokusgruppeinterview	Ledere på ældreområdet: Centerleder Ole Andersen, Områdeleder Maria Naumann, Områdeleder June Christiansen, Områdeleder Trine Hillhouse, Områdeleder Cathja Malou og Områdeleder Nikoline Munkebæk	At afdække ledernes erfaringer med rekruttering på området samt generelle overvejelser omkring rekruttering og fastholdelse.
Internt interview	Uddannelsesansvarlig Lone Rasmussen	At afdække, hvordan indsatsen ift. elever kan styrkes, samt hvordan elever kan fastholdes efter de har gennemført deres uddannelse.
Internt fokusgruppeinterview	Sygeplejersker i hjemmeplejen	At afdække, hvad der tiltrækker og fastholder sygeplejersker i job.
Internt fokusgruppeinterview	Sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter og social- og sundhedshjælpere i hjemmeplejen i aften- og nattevagter	At afdække, hvad der tiltrækker og fastholder medarbejdere i hjemmeplejen herunder særligt fokus på tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere i aften- og nattevagter.
Internt fokusgruppeinterview	Social- og sundhedsassistenter og social- og sundhedshjælpere fra Omsorgscentret Enggården (kombination af nye og erfarne medarbejdere)	At afdække, hvad der tiltrækker og fastholder nye og mere erfarne social- og sundhedshjælpere og social- og sundhedsassistenter i job.

2.2 Den nuværende rekrutteringssituation – nationalt og lokalt i Dragør Kommune

Som nævnt indledningsvis, blev der i forbindelse med nærværende projekt foretaget en screening, der skulle give et overblik over, hvilke områder der på nuværende tidspunkt oplever rekrutteringsudfordringer. Screeningen blev udarbejdet på baggrund af data fra onlinerekrutteringssystemet Signatur om, hvor mange ansøgere der har været til opslåede stillinger i Dragør Kommune i perioden fra 1. januar 2016 til 5. november 2018. Fra screeningen kan det fremhæves, at der i denne periode i gennemsnit har været 27 ansøgere pr. opslået stilling. Antallet af ansøgere varierer dog meget fra stilling til stilling, og der har for 24,6 % af alle stillingsopslag i perioden været 7 eller færre ansøgere.

Efter screeningen blev der gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt alle ledere omkring deres erfaringer med rekruttering. Herfra kan det i tillæg til screeningen nævnes, at 52 % af alle kommunernes ledere, der deltog i undersøgelsen, generelt mener, at antallet af kvalificerede ansøgere er for lavt, når der skal rekrutteres nye medarbejdere.

Hvordan oplever du generelt antallet af kvalificerede ansøgere, når du skal rekruttere nye medarbejdere?



Nedenfor beskrives kort de 3 områder, der i screeningen skilte sig mest ud. Ud af disse valgte direktionen i oktober 2018 at fokusere på Ældre og Sundhedsområdet, som udgangspunkt for projektet:

2.2.1 Ældre og sundhedsområdet

Screeningen viste desuden, at der er særlige områder og stillinger, hvor det aktuelt er vanskeligt at rekruttere medarbejdere til. Et af disse områder er ældresektoren, hvilket følger den generelle tendens på landsplan. KL udarbejdede i 2017 rapporten *"Arbejdsudbud og rekruttering i kommunerne 2017"*, hvor 73 % af kommunerne rapporterede om mangel eller stor mangel på arbejdskraft inden for ældreområdet. Det er især social- og sundhedsassistenter samt sygeplejersker, der er mangel på i kommunerne, og flere faktorer peger på, at rekrutteringssituationen kan blive yderligere udfordret i fremtiden (KL 2017: 4, 13).

2.2.2 Dagtilbud

I modsætning til ældreområdet beskriver KL's rapport, at dagtilbud er det eneste områder, hvor der hverken er aktuel mangel eller udsigt til mangel på arbejdskraft i nærmeste fremtid (KL 2017: 3). Det er i den forbindelse særligt interessant, at dagtilbud optrådte i screeningen som et af de områder, hvor Dragør Kommune på nuværende tidspunkt oplever rekrutteringsudfordringer.

2.2.3 Skoler

KL's rapport peger desuden på, at 39 % af kommunerne rapporterer om mangel på folkeskolelærere. I den forbindelse er det dog vigtigt at have øje for to faktorer: For det første har antallet af nyuddannede lærer været stigende siden 2013, og for det andet forventes den demografiske udvikling at udligne manglen på lærer på mellemlangt sigt. Dette skyldes, at der frem til 2028 vil være et fald på 4,4 % i antal børn i skolealderen (KL 2017: 3). I screeningen fremgik det, at det i Dragør Kommune i øjeblikket kun er vanskeligt at rekruttere lærer inden for de matematiske og naturvidenskabelige fag.

2.2.4 Personaleomsætning

Når man ser på rekruttering, er det ligeledes relevant at undersøge personaleomsætningen. Områder, der oplever høj personaleomsætning, skal selvsagt oftere rekruttere nye medarbejdere, hvilket kan forstærke rekrutteringsudfordringen på nogle områder.

I tabellen nedenfor ses Dragør Kommunes personaleomsætning på udvalgte områder, samt omegnskommunerne Tårnby, København, Hvidovre, Brøndby og Rødovres personaleomsætning i perioden august 2017 til august 2018.

Personaleomsætning

Overenskomstområde	Dragør Kommune		Omegnskommuner	
	Afgang	Tilgang	Afgang	Tilgang
<i>I alt</i>	19,2 %	18,6 %	16,7 %	17,9 %
Administration og it mv., KL	22,1 %	19,1 %	14,5 %	13,5 %
Akademikere, KL	16,3 %	32,6 %	14,6 %	17,8 %
Chefer, KL	10,0 %	20,0 %	14,5 %	8,9 %
Ikke faglærte lønarb. ved rengøring m.v.	8,7 %	10,9 %	14,7 %	15,8 %
Ledere m.fl., undervisningsområdet	18,2 %	27,3 %	11,9 %	8,3 %
Lærere m.fl. i folkesk. og spec.underv.	21,3 %	21,3 %	13,1 %	14,3 %
Pæd. pers., daginst./klub/skolefr.	16,2 %	16,9 %	16,0 %	18,2 %
Pædagogmedhj. og pædagogiske assistenter	18,2 %	16,2 %	25,6 %	31,5 %
Social- og sundhedspersonale, KL	22,0 %	14,5 %	20,3 %	19,0 %
Socialrådg./socialformidlere, KL	16,7 %	16,7 %	19,1 %	23,1 %
Specialarbejdere mv., KL	13,3 %	13,3 %	13,2 %	11,2 %
Syge- og sundhedspers., ledere, KL	22,2 %	22,2 %	15,3 %	12,3 %
Syge- og sundhedspersonale - basis, KL	26,5 %	20,4 %	18,0 %	21,1 %
Tandklinikassistenter, KL	25,0 %	50,0 %	7,3 %	74,7 %
Teknisk Service	26,9 %	42,3 %	14,9 %	17,0 %

For gruppen **social- og sundhedspersonale** er afgang af medarbejdere med 22 % ikke væsentlig højere end omegnskommunernes afgang, der ligger på 20,3 %, men tilgangen af medarbejdere på området ligger til gengæld på 14,5 % op i mod 19 % i omegnskommunerne. Dermed oplever Dragør Kommune på dette område en **højere afgang af medarbejdere samtidig med, at der også er en lavere tilgang** af nye medarbejdere end i omegnskommunerne.

Udover ovenstående kan det fra tabellen fremhæves, at afgang af medarbejdere inden for gruppen pædagogmedhjælper og pædagogiske assistenter ligger væsentlig lavere i Dragør Kommune sammenlignet med omegnskommunerne. Her ligger afgang af medarbejdere på 18,2 % i Dragør, hvor tallet er 25,6 % i omegnskommunerne.

3. anbefalinger og værktøjer

Screeningen, personaleomsætningen og KL's analyser tegner et overordnet billede af den nuværende rekrutteringssituation. I tillæg hertil er der blevet gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt alle ledere i Dragør Kommune samt foretaget interviews med ledere, medarbejdere og øvrige aktører på ældreområdet for at undersøge, hvilke mulige initiativer og værktøjer der vil kunne styrke rekrutteringen i Dragør. Vilkår, arbejdsopgaver, løn mv. varierer alt afhængig af, om man er social- og sundhedshjælper på et omsorgscenter, eller om man er sygeplejerske der kommer ud i borgerens eget hjem. Der vil derfor naturligvis også være variationer i, hvad de forskellige aktører ser som udfordringer og potentialer i forhold til rekruttering og fastholdelse. Der er dog også flere tværgående temaer, som vil blive gennemgået i det følgende.

3.1 Branding – Den gode historie

Fra spørgeskemaundersøgelsen blandt lederne fremhæver flere, at et øget fokus på at **arbejde med Dragør Kommunes image og at brande kommunen** vil kunne styrke rekrutteringen af nye medarbejdere. Flere af lederne foreslog, at der skal større fokus på, hvad der er særligt ved Dragør Kommune, og hvordan kommunen skiller sig ud fra andre. I FOA's a-kasse og sygeplejerskernes a-kasse DSA var det også i høj grad branding, der blev anbefalet som vejen mod styrket rekruttering. DSA berettede desuden om, at Dragør Kommune i **øjeblikket ikke har et særligt positivt ry blandt sygeplejersker**. Da der på nuværende tidspunkt er mangel på sygeplejersker, kan dette skabe yderligere rekrutteringsudfordringer, da sygeplejerskerne har mange muligheder, og et dårligt ry hurtigt rygtes i faggruppen. Det var derfor DSA's klare anbefaling at fokusere på, hvordan dette ry kan ændres, hvis sygeplejersker skal finde det attraktivt at søge job i Dragør Kommune. A-kassen påpegede i forlængelse heraf, at der var behov for at se på, hvordan **sygeplejerskernes arbejdsmiljø** i Dragør Kommune kan styrkes, så et godt ry kan genoprettes og fastholdelsen af medarbejderne øges. Det blev blandt andet anbefalet at arbejde med **længere introprogrammer**, så nye medarbejdere får en tryk og grundig indføring i arbejdsopgaverne. I fokusgruppeinterviewet med sygeplejersker i hjemmeplejen var dette ligeledes et stort ønske. Sygeplejerskerne berettede om et presset arbejdsmiljø, hvor det blandt andet er udfordrende at finde tidsmæssige ressourcer til at introducere nye medarbejdere ordentlig på arbejdspladsen. Sygeplejerskerne fremhævede yderligere, at der grundet Dragørs geografiske placering er nødt til at være noget særligt attraktivt ved jobbet, der gør at man vælger Dragør Kommune fremfor andre arbejdspladser.

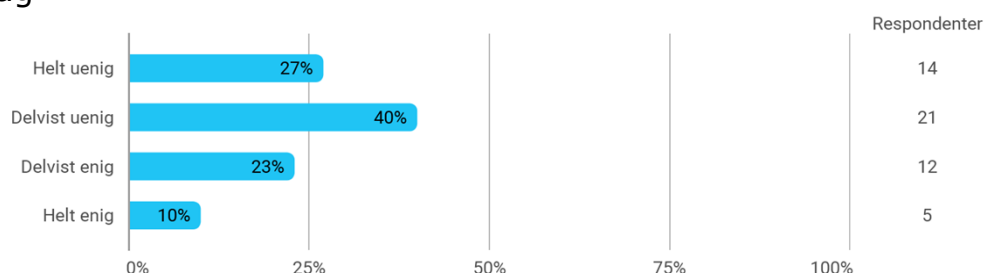
I forlængelse af DSA's udmelding, var det i FOA's a-kasse ikke indtrykket, at Dragør Kommune havde et særligt ry blandt deres medlemmer. Det blev desuden påpeget, at transport ikke nødvendigvis spiller samme rolle for denne faggruppe som for andre. Det er a-kassens indtryk, at deres medlemmer er villige og vant til at pendle til de steder, hvor der er arbejde at få, og at **medarbejderne er meget loyale**, hvis de trives på arbejdspladsen. Det samme billede tegnede sig i fokusgruppeinterviewet med social- og sundhedshjælper og social- og sundhedsassistenter på Omsorgscenteret Enggården. Her påpegede medarbejderne, at **transport var af mindre betydning** for dem, hvis jobbet var attraktivt. Flere af de mere erfarne medarbejdere var selv bosat i omegnskommuner, og havde tidligere arbejdet der, men havde valgt at søge til Enggården, da stedet på daværende tidspunkt havde et meget positivt omdømme. FOA's a-kasse anbefalede ligesom DSA, at man fokuserer på, hvordan man skaber **"den gode historie" om Dragør Kommune som arbejdsplads**.

3.1.1 Stillingsopslag

I forbindelse med at skabe den gode historie om Dragør Kommune understregede både DSA og FOA, at det i stillingsopslag er vigtigt at **være skarpe på, hvad der er særligt ved Dragør Kommune** som arbejdsplads.

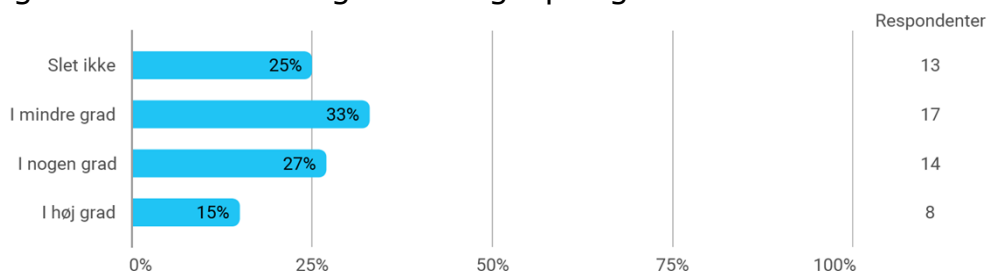
I fokusgruppeinterviewet med lederne på ældreområdet blev det også foreslået, at man ser på, hvordan man kan blive bedre til at skrive **interessante stillingsopslag**. I den generelle spørgeskemaundersøgelse til alle kommunens ledere svarede 33 %, at de er delvist enige eller helt enige i, at det er fagligt udfordrende at skrive stillingsopslag.

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: - Det er fagligt udfordrende at skrive stillingsopslag



Herudover svarede 42 % af lederne, at de i nogen grad eller i høj grad ønsker sparring eller undervisning fra HR og Personale i forbindelse med udformning af stillingsopslag.

I hvilken grad ønsker du sparring/undervisning fra HR og Personale i forbindelse med følgende: - Udformning af stillingsopslag



I forbindelse med udformning af stillingsopslag anbefalede FOA's a-kasse fx, at man helt konkret kan fremhæve, at der for deres medlemmer er et **højere lønniveau i kommunerne end i regionerne**. På samme måde er det vigtigt at skrive andre elementer frem, hvor Dragør Kommune kan være særlig attraktiv.

3.1.2 Klarhed om vilkår

Løn er blevet nævnt både af medarbejdere og af flere af lederne i spørgeskemaundersøgelsen, som en vigtig faktor for tiltrækningen og fastholdelse af medarbejdere. Som det fremgår af tabellen nedenfor, ligger det samlede gennemsnitlige lønniveau lavere i Dragør Kommune sammenlignet med omegnskommunerne. Ser man på de enkelte faggrupper (et udvalg er medtaget nedenfor), er der dog flere områder, hvor **lønnen er på niveau eller højere i Dragør**.

Lønniveau

	Dragør Kommune	Omegnskommuner
Overenskomstområde	Løn i alt august 2018	Løn i alt august 2018
<i>I alt</i>	37.805	38.363
Administration og it mv., KL	38.051	38.215
Akademikere, KL	46.340	48.259
Chefer, KL	81.131	78.187
Hjemmevejledere og pæd.pers., døgninst.	36.596	38.125
Håndværkere og IT-supportere m.fl., KL	37.065	38.592
Ikke faglærte lønarb. ved rengøring m.v.	29.559	28.125
Ledere m.fl., undervisningsområdet	56.456	58.471
Ledere/mellemledere v. komm. ældreomsorg	44.317	42.324
Lærere m.fl. i folkesk. og spec.underv.	41.862	43.879
Pæd. pers., daginst./klub/skolefr.	36.205	35.254
Pædagogisk uddannede ledere	45.374	49.994
Pædagogmedhj. og pædagogiske assistenter	27.924	27.821
Social- og sundhedspersonale, KL	35.363	34.650
Socialrådg./socialformidlere, KL	38.770	38.493
Syge- og sundhedspers., ledere, KL	51.782	51.513
Syge- og sundhedspersonale - basis, KL	38.388	38.209
Tandklinikassistenter, KL	33.411	32.981
Teknisk Service	29.954	32.998

Under flere interviews og møder har der tegnet sig et billede af, at løn er et element der hersker forskellige fortællinger om i kommunen. Nogle medarbejdere har indtryk af, at lønnen er lavere i Dragør Kommune end i andre kommuner. Løn kan dermed fremhæves som et eksempel på, at der kan være behov for at **arbejde med fortællingen om Dragør Kommune og blive skarpere på, hvilke forhold der reelt gør sig gældende**. Hvis der er tvivl internt i organisationen, kan det give yderligere udfordringer med at skabe det billede udadtil, som der ønskes for at fortælle den gode historie om Dragør Kommune.

3.2 Onboarding, introforløb og optimering af rekrutteringsproces

I fokusgruppeinterviewet med lederne fra ældreområdet var der et ønske om, at man ser på, hvordan selve processen omkring rekruttering kan optimeres. Lederne oplever, at der kan være **usikkerhed omkring opgavefordelingen** mellem lederne, HR og Løn og Personale, hvilket i sidste ende kan virke uprofessionelt overfor nye medarbejdere. I spørgeskemaundersøgelsen blandt lederne var der ligeledes flere, der kommenterede, at der er ønske om en mere **professionel ansættelsesproces**, og at det fx virker uprofessionelt at sende et velkomstbrev ud til nye medarbejdere, som er stærkt forældet.

Udviklingen af et **onboardingprogram** har længe været på dagsordenen i administrationen, men er sat i bero indtil den endelige rekrutteringsstrategi ligger på plads. Et onboardingprogram vil blandt andet kunne være med til at skabe større klarhed omkring opgavefordelingen, samt fungere som en tjekliste for lederne, når nye medarbejdere starter op. På baggrund af nærværende projekt virker det dog til, at et onboardingprogram ikke kan stå alene. Der er nemlig også et ønske fra både medarbejdere og ledere om, at der fokuseres på, hvordan man på den enkelte arbejdsplads kan skabe **gode introforløb**, hvor der er tid til at integrere nye medarbejder på en ordentlig måde. Flere af medarbejderne i ældresektoren savner tydeligere **kommunikation fra ledelsen**, når nye medarbejdere starter op, samt en klar plan for, hvem der skal gøre hvad i forbindelse med den nye medarbejders opstart. Flere af medarbejderne vurderer, at **mentorordninger** kan være med til at skabe en god start for nye medarbejdere.

3.3 Intern rekruttering

Fokus på elever, studerende og praktikanter foreslås som endnu en metode til at styrke rekrutteringen i Dragør Kommune. Flere af lederne og medarbejderne på ældreområdet påpeger, at man ved at skabe **gode forløb for elever og studerende** i deres tid i Dragør Kommune har større mulighed for at fastholde dem, når de er færdiguddannede. Nogle af medarbejderne udtrykker, at de ikke altid oplever, at der er overskud i hverdagen til at give elever og studerende de gode forløb, som medarbejderne også ønsker at bidrage til. I spørgeskemaundersøgelsen kommenterer to af lederne desuden, at de også har haft glæde af at have elever, studerende og praktikanter som de efterfølgende har valgt at ansætte i faste stillinger. Ligeledes kan elever, studerende og praktikanter også være med til at sprede den gode fortælling om Dragør Kommune til deres medstuderende.

3.4 Fastholdelse

Udover rekruttering af nye medarbejdere har arbejdsmiljø og fastholdelse også spillet en stor rolle for alle adspurgte i nærværende projekt. **Øget fastholdelse vil i sig selv kunne mindske rekrutteringsbehovet**, men øget fastholdelse vil også kunne styrke Dragør Kommunes brand. Hos a-kassen DSA, der blandt andet anbefalede et større fokus på branding blev det understreget, at det også er yderst vigtigt, at man som arbejdsplads kan stå inde for det, man lover nye medarbejdere. **Dermed hænger arbejdsmiljø og fastholdelse i høj grad sammen med branding.** I fokusgruppeinterviewene med medarbejdere fra ældreområdet var arbejdsmiljøet også et stort og tilbagevendende emne. Flere af medarbejderne påpegede, at der i høj grad er behov for at arbejde med **arbejdsmiljøet**, hvis man ønsker at tiltrække nye medarbejdere. Som tidligere nævnt påpegede flere af medarbejderne, der havde været ansat i Dragør Kommune over en lang årrække, at de selv søgte til Dragør på grund af det gode omdømme. Medarbejderne har dog oplevet, at dette omdømme har ændret sig over de seneste år, hvorfor man må fokusere på, hvordan det kan genskabes.

Hos FOA's a-kasse blev **kompetenceudvikling** også fremhævet som et element til fastholdelse af medarbejdere. Det er a-kassens indtryk, at deres medlemmer ofte bliver længe på den samme arbejdsplads, hvis medarbejderen har en oplevelse af, at der bliver investeret i dem.