

Bilag 1, Bruttokatalog over indsatser

God ledelse

Indsats 1	Kompetenceudvikling af institutionsledere og teamchefer
Hvilke forvaltning(er) vedrører indsats?	Alle
Hvor kommer forslaget fra?	Personalechefkredsen, dialog med arbejdspladser, TR-møde samt trepartsforhandlinger
Beskrivelse af forslaget <p>Forslaget drejer sig om at sætte større fokus på udvikling af god ledelse i de direkte borgerbetjenende enheder og i kommunens institutioner. Dette gøres ved at afsætte efteruddannelsesmidler til gruppen, som omfatter knap 2000 ledere. Midlerne fordeles mellem forvaltningerne efter antal ledere på niveau 3 og kan bl.a. anvendes til diplomuddannelser.</p> <p>Indsatserne skal ses i sammenhæng med den del af talentudviklingsprogrammet under KLIKK-projektet, der retter sig mod niveau 3 ledere.</p> <p>I trepartsaftalen er tilkendegivet tiltag rettet mod uddannelse af lederne. Der afsættes puljer til uddannelser på både master- og diplomniveau samt nedsættes en styregruppe, der udarbejder forslag til en efteruddannelsesmodel for offentlige institutionsledere.</p> <p>Alle offentlige institutionsledere skal ifølge aftalen have ret til en anerkendt lederuddannelse på diplomniveau. Alle nuværende ledere i målgruppen, som ikke har tilsvarende uddannelsesniveau, skal have ret til senest i 2015 at have gennemført lederuddannelse på diplomniveau. For nye institutionsledere er det målet, at lederuddannelsen skal være påbegyndt senest tre år efter udnævnelse. Der er afsat en pulje til medfinansiering af uddannelse af nuværende institutionsledere og afdelingsledere i kommuner og regioner, som ikke har lederuddannelse på diplomniveau.</p>	
Hvilket problem løser indsatsen? <p>Formålet er at styrke den indsats, der retter sig imod enhedernes målgrupper og dermed fremme en bedre og mere effektiv indsats overfor disse.</p> <p>Desuden er formålet at øge arbejdslivskvaliteten for den enkelte medarbejder indenfor området, idet arbejdet derigennem forhåbentlig både kan blive mere meningsfuldt og mere udviklende.</p>	
Tidsplan og næste skridt	
Hvordan kan indsatsen kommunikeres? <p>Internt kommunikeres direkte til målgruppen og andre relevante interessenter. Udviklingstilbuddene til målgrupperne bør desuden indgå i den generelle branding af Københavns Kommune, herunder specifikt som et element i at brande kommunen som attraktiv lederarbejdsplads.</p>	
Hvordan kan indsatsens virkning følges op? <p>Virksomheden af indsatsen vil dels kunne aflæses i brugerundersøgelser og trivselsundersøgelser på</p>	

de relevante enheder.

Hvilke konsekvenser indebærer forslaget for medarbejdertilfredshed, serviceniveau og kvalitet

Forslagene retter sig mod at fremme både medarbejdertilfredshed, serviceniveau og kvalitet.

Økonomiske konsekvenser 1.000 kr. – 2008 PL	Funktion	2008	2009	2010	2011
		30.000	30.000	30.000	30.000
Samlet nettoændring		30.000	30.000	30.000	30.000

God ledelse

Indsats 2	Chefforum
Hvilke forvaltning(er) vedrører indsats?	Alle forvaltninger Målgruppe: Kontorchefer og centerchefer. I alt ca. 150 chefer.
Hvor kommer forslaget fra?	Temaarbejdsgruppen
Beskrivelse af forslaget <u>Aktiviteter i chefforum</u> Aktiviteterne i chefforum skal være et aktiv for cheferne – og aktiviteterne skal til stadighed afspejle de udfordringer, som cheferne i Københavns Kommune står overfor og målrettes aktuelle eller mere langsigtede/strategiske udviklingsbehov. Eksempler på aktiviteter kunne være lederkonferencer, temaeftermiddag, chefforum og mindre netværksgrupper: <u>Årlig lederkonference</u> En gang om året 1½-2 dage samles alle medlemmer af chefforum til en konference med fokus på centrale ledelsesmæssige emner. Det er vigtigt, at der kan hentes dygtige foredragsholdere ind til konferencen. Den første konference holdes i 2008, og her skal der også lægges vægt på, at udvikle chefforum, således at cheferne får mulighed for selv at definere, hvad de vil bruge dette forum til, og hvilke aktiviteter der er brug for. <u>Temaeftermiddage</u> Der afholdes 4-5 temaeftermiddage om året, hvor medlemmerne inviteres til et foredrag, dialog og debat. Formålet med denne aktivitet er at tilføre cheferne de nyeste trends på ledelsesudvikling, og sikre at cheferne mødes kontinuerligt – ellers opstår der ikke de personlige kontakter, som også er formålet. Når dette sker i et samarbejde mellem forvaltningerne, vil det være muligt at hyre dyrere foredragsholdere, end den enkelte forvaltning vil have mulighed for. Temaeftermiddagene arrangeres på skift af forvaltningerne med bistand fra Center for HR. <u>Tænketank – brug chefforum</u> Chefforum kan blive et aktiv for hele kommunen. Det skal kunne bruges til at udvikle nye ideer til fælles udfordringer for hele kommunen. Formålet er at styrke den mere langsigtede strategiske tænkning med henblik på at fremme kommunens evne til at agere proaktivt på udfordringer og politiske temaer – ud over den aktuelle budgetperiode. Blandt Chefforums deltagere sammensættes ad hoc grupper hvis opgave er at komme med analyser, idéer og oplæg. <u>Netværk</u> Chefforum skal også have muligheden for at samle chefer i et mindre netværk, som bemandes med en konsulent. Her skal der kunne ske gruppesupervision på ledelsesmæssige udfordringer. Det vil kun være en del af cheferne, som ønsker denne mulighed. Der bør være mulighed for at drive 3 netværk af ca. 10 personer ad gangen. Der kan være løbende udskiftning i disse netværk. Netværksgrupperne mødes 5 gange om året.	

Hvilket problem løser indsatsen?

Etableringen af et Chefforum i Københavns Kommune skal sikre at ledelse i Københavns Kommune er forankret i fælles værdier og fælles mål for ledelse.

Cheferne i Københavns Kommune har et særligt ansvar for at sikre høj kvalitet og løbende udvikling af de velfærdsopgaver, kommunen løser for borgere og virksomheder, ligesom de har et særligt ansvar for at skabe attraktive arbejdspladser for ledere og medarbejdere.

Cheferne i Københavns Kommune har ligeledes en særlig rolle og et særligt ansvar for udviklingen af det danske velfærdssamfund., bl.a. ved at være med til at sætte dagsorden for organiseringen og produktionen af velfærd. Som chef i Københavns Kommune er man med til at sætte dagsorden for velfærdsledelse i Danmark.

Formål med chefforum

- ✓ Sikre cheferne inspiration og sparring på tværs af forvaltningerne – det kan give nye ideer at tale med andre end sine egne kolleger
- ✓ At give cheferne tid og rum til refleksion og diskussion af ledelse og ledelsesudvikling
- ✓ Sikre et fælles Københavns Kommune fokus på ledelse og ledelsesudvikling
- ✓ At øge mobiliteten mellem forvaltningerne via et udvidet kendskab til kommunens øvrige forvaltninger
- ✓ Et forbedret samarbejde enheder og forvaltningerne imellem via forbedrede personlige relationer
- ✓ Chefforum, eller grupper af chefer på tværs af forvaltningerne, kan bruges som tænketanke på fælles Københavns Kommune idéer og udfordringer
- ✓ Attraktive aktiviteter, som skal være et aktiv for cheferne
- ✓ Gøre det attraktivt – og synliggøre at det er attraktivt – at være chef i Københavns Kommune, hvor man kan være med til at sætte dagsorden indenfor velfærdsledelse.

Indsatserne skal ses i sammenhæng med den del af talentudviklingsprogrammet under KLIKK-projektet, der retter sig mod niveau 2 ledere.

Tidsplan og næste skridt

Personalecheferne fra forvaltningerne har udpeget medarbejdere til en arbejdsgruppe, som har til opgave at forestå den konkrete planlægning af Chefforum. Kredsen af administrerende direktører er styrgruppe for projektet.

Den første chefkonference holdes i 2008, hvor de deltagende cheferne får mulighed for selv at definere, hvad de vil bruge dette forum til, og hvilke aktiviteter der er brug for.

Hvordan kan indsatsen kommunikeres?

Internt kommunikeres direkte til målgruppen med kredsens af administrerende direktører som afsender. Der skal derudover kommunikeres bredt til kommunens medarbejdere – specielt de øvrige ledere – om hvad Chefforum beskæftiger sig med, og hvilke outcomes, der er fra Chefforums aktiviteter.

Chefforum og dets aktiviteter bør desuden indgå i den generelle branding af Københavns Kommune, herunder specifikt som et element i at brande kommunen som attraktiv lederarbejdsplads.

Hvordan kan indsatsens virkning følges op?

Chefforum styrker kommunens tværgående strategiske udvikling og sammenhængskraft.

Opfølgning på dette sker ved at der gives indspil til såvel det politiske niveau som de enkelte forvaltningers fremtidige ledelsesudvikling.

Hvilke konsekvenser indebærer forslaget for medarbejdertilfredshed, serviceniveau og kvalitet

Hvis Chefforum kommer til at fungere jfr. de beskrevne formål, vil det komme til at fungere som en stærk løftestang for både medarbejdertilfredshed, serviceniveau og kvalitet.

Økonomiske konsekvenser 1.000 kr. – 2008 PL	Funktion	2008	2009	2010	2011
Chefkonference		1.500	1.500	1.500	1.500
Temæftermiddage		200	200	200	200
Netværk		100	100	100	100
Sekretariat og planlægning, 0,25 stilling		150	150	150	150
Samlet nettoændring		1.950	1.950	1.950	1.950

Kompetenceudvikling

Indsats 3	Jobrotation				
Hvilke forvaltning(er) vedrører indsatsen?	Alle				
Hvor kommer forslaget fra?	Temaarbejdsgruppe				
<p>Beskrivelse af forslaget</p> <p>Medarbejdere, der ønsker det, skal have lettere adgang til at skifte mellem forskellige af kommunens arbejdspladser. Ordningen vil understøtte jobmuligheder, udvikle kompetencer og sikre medarbejdere med overblik og generelle kvalifikationer.</p> <p>En del af indsatsen kunne være et karriereplanlægningskursus (opgør med at karriere kun er noget der går opad), hvor kompetencer og individuelle ønsker kortlægges. Eventuelt kan ordningen forankres i en slags jobbyttebank med haves-ønskes, eller oprettelsen af en rotationsspirekasse som man frivilligt melder sig til.</p> <p>Indsatsen skal i første omgang rette sig mod at få undersøgt og etableret de nødvendige systemer til f. eks. at kunne matche eget CV med ledige stillinger i kommunen.</p> <p>Omkostningen i 2008 vil derfor dække etablering af en udvidet jobdatabase.</p>					
<p>Hvilket problem løser indsatsen?</p> <p>Københavns Kommune vil fremstå som en mere attraktiv arbejdsplads over for unge ansøgere, fordi der kan tilbydes et forløb, der sikrer medarbejderen en forløb, der giver brede kompetencer og varierede opgaver, inden medarbejderen måske vil begynde at specialisere sig.</p> <p>Københavns Kommune får medarbejdere der er fleksible og mobile og gearet til ressourcetilpasning. Ordningen vil fremme helhedstænkning og give mulighed for bedre samarbejde på tværs af forvaltningerne.</p>					
<p>Tidsplan og næste skridt</p> <p>Den videre proces med konkretisering og implementering af forslaget sker i samarbejde med forvaltningerne.</p>					
<p>Hvordan kan indsatsen kommunikeres?</p> <p>På længere sigt skal ordningen beskrives i stillingsannoncer og evt. indstik i lønseddel.</p>					
<p>Hvordan kan indsatsens virkning følges op?</p>					
<p>Hvilke konsekvenser indebærer forslaget for medarbejdertilfredshed, serviceniveau og kvalitet?</p> <p>Unge ansøgere og unge medarbejdere vil lægge vægt på muligheden for at få stillet et karriereforløb i udsigt ved ansættelsen. Der vil være positiv virkning på serviceniveau og kvalitet, fordi der vil blive flere medarbejdere med personlige relationer til kolleger i andre forvaltninger.</p>					
Økonomiske konsekvenser	Funktion	2008	2009	2010	2011
1.000 kr. – 2008 PL					
Samlet nettoændring		2.000			

Hørings svar:

BIF:

Den foreslåede jobrotationsordning vil få en længerevarende effekt, hvis der afsættes ressourcer til at drive og markedsføre ordningen, sådan som det var tilfældet i den model, som tidligere er drøftet i arbejdsgruppen.

SUF:

Denne indsats bør tænkes sammen med et nyt design af den allerede eksisterende jobsøgningsfunktion på KKnettet. Den elektroniske jobsøgningsfunktion bør designes således, at potentielle interne ansøgere kan indtaste CV på nettet og modtage mails om relevante rotationsstillinger. Da alle stillinger skal i offentligt opslag i Københavns Kommune, bør det vurderes hvorledes en rotationsordning kan udformes, så den holder sig inden for lovens rammer.

BUF:

Der foreslås følgende konkretiseringer af forslaget om jobrotation:

- At jobrotation i første omgang gøres til et tværgående udviklingsprojekt, der involverer alle 7 forvaltninger. Projektet bør forankres i Center for HR i ØKF
- At indsatsen indledningsvist målrettes AC-fuldmægtige i fagforvaltningerne
- At de konkrete behov og ønsker for jobrotation afdækkes i målgruppen, således at indsatsens formål og mål kan klarlægges
- Som flerårigt udviklingsprojekt bør der også afsættes ressourcer for 2009-2011

ØKF-input:

ØKF inviterer forvaltningerne til samarbejde omkring det videre arbejde. Den tværgående arbejdsgruppe leverer oplæg til budgetforhandlingerne vedr. budget 2009 for en evt. videre udbygning af ordningen.

Kompetenceudvikling

Indsats 4	Refusion (helt eller delvis) til vikardækning i forbindelse med kompetenceudvikling
Hvilke forvaltning(er) vedrører indsats?	Alle
Hvor kommer forslaget fra?	Temaarbejdsgruppe, dialog med arbejdspladser, TR-møde samt trepartsforhandlinger
<p>Beskrivelse af forslaget Formål: At give medarbejdere med direkte borger-/brugerkontakt bedre mulighed for kompetenceudvikling.</p> <p>Medarbejdere i funktioner, hvor man ikke kan være væk fra sit arbejde uden at være dækket af vikar, har sværere ved at komme på kurser etc. For at give disse grupper bedre muligheder indføres en ordning hvor arbejdspladsen kan få dækket de ekstra omkostninger.</p> <p>Mere udbredt kompetenceudvikling er et udbredt ønske fra medarbejderside, og en forøget indsats vil gøre Københavns Kommune til en mere attraktiv arbejdsplads med konsekvenser både for rekruttering og fastholdelse. Konkret kunne det f.eks. bestå i udbredelse af klippekortordningen fra SUF til flere forvaltninger.</p> <p>Trepartsaftalen indeholder tiltag, som retter sig mod at give offentligt ansatte bedre mulighed for at deltage i uddannelses- og udviklingsinitiativer. Der afsættes midler til hhv. at dække kursusafgifter (konkret udmøntning ved OK08) og til at reducere deltagerbetalingen på både lange videregående og korte og mellemlange videregående uddannelser.</p> <p>Desuden skal aftales udmøntning af en pulje til driftstaxametre og løntabsgodtgørelse på fagspecifikke (kortvarige) kurser, ligesom efteruddannelse af lærere og sygeplejersker skal styrkes.</p>	
<p>Hvilket problem løser indsatsen? Det nævnes ofte, at omkostningen ved vikar er en væsentlig hæmsko for kompetenceudvikling. Den foreslåede ordning vil mindske problemet.</p>	
<p>Tidsplan og næste skridt Den videre proces med konkretisering og implementering af forslaget sker i samarbejde med forvaltningerne.</p>	
<p>Hvordan kan indsatsen kommunikeres? Kommunikationen sker gennem det almindelige ledelsessystem og gennem artikler i personale- og fagblade</p>	
<p>Hvordan kan indsatsens virkning følges op?</p>	
<p>Hvilke konsekvenser indebærer forslaget for medarbejdertilfredshed, serviceniveau og</p>	

kvalitet?

Mere kompetenceudvikling står højt på medarbejdernes ønskeseddel, og forslaget vil øge medarbejdertilfredsheden. Dette må antages at føre til bedre service og højere kvalitet.

Økonomiske konsekvenser 1.000 kr. – 2008 PL	Funktion	2008	2009	2010	2011
Samlet nettoændring		50.000	50.000	50.000	50.000

Høringssvar:

SUF er enig i, at det er vigtigt at give medarbejdere med direkte borger-/brugerkontakt bedre mulighed for kompetenceudvikling, og at en af måderne er, at enhederne kan få refusion til vikardækning i forbindelse med kompetenceudvikling. Det bør desuden præciseres, at der i denne indsats ikke alene ønskes midler til vikardækning, men at der også ønskes midler til dækning af kursusafgifter.

ØKF-input:

Forvaltningerne inviteres til samarbejde om konkretisering. De forvaltninger, som har erfaring med området opfordres til at afsætte ressourcer til at kunne levere sparring til gruppen.

Kompetenceudvikling

Indsats 5	Faglige arrangementer på tværs af forvaltningerne til både ledere og medarbejdere				
Hvilke forvaltning(er) vedrører indsats?	Alle				
Hvor kommer forslaget fra?	Temaarbejdsgruppe, dialog med arbejdspladser				
Beskrivelse af forslaget					
Faglige arrangementer kan f. eks. være fyraftensmøder med et fagligt indhold af interesse for medarbejderne på tværs af forvaltningerne.					
Der etableres en pulje, som administreres i Center for HR, og hvor forvaltningerne kan søge om midler til bl.a. oplægsholdere i forbindelse med arrangementer på tværs af forvaltningerne.					
Hvilket problem løser indsatsen?					
Indsatsen vil give personkendskab på tværs af forvaltninger og vil dermed fremme samarbejde, udveksling af ideer mv.					
Tidsplan og næste skridt					
Den videre proces med konkretisering og implementering af forslaget sker i samarbejde med forvaltningerne.					
Hvordan kan indsatsen kommunikeres?					
Hvordan kan indsatsens virkning følges op?					
Hvilke konsekvenser indebærer forslaget for medarbejdertilfredshed, serviceniveau og kvalitet?					
Der vil være positiv virkning på serviceniveau og kvalitet, fordi der vil blive flere medarbejdere med personlige relationer til kolleger i andre forvaltninger.					
Økonomiske konsekvenser 1.000 kr. – 2008 PL	Funktion	2008	2009	2010	2011
Samlet nettoændring		500	500	500	500

Høringssvar:

SUF er enig i, at der skal afsættes midler til faglige arrangementer for både ledere og medarbejdere på tværs af forvaltningerne. Der bør også være mulighed for, at de enkelte forvaltninger, på en ubureaukratisk måde, kan søge midler til tværfaglige arrangementer inden for egen forvaltning.

ØKF-input:

Disse midler er målrettet tværgående aktiviteter. Hvis en forvaltning har en ide til et arrangement på tværs af egne faggrupper, kan denne omfattes af puljen, hvis også medarbejdere fra andre forvaltninger har interesse i at deltage og bliver inviteret.

Kompetenceudvikling

Indsats 6	Kompetenceudvikling af administrative medarbejdere på institutionsniveau				
Hvilke forvaltning(er) vedrører indsats?	Overvejende BUF, SOF, KFF og SUF				
Hvor kommer forslaget fra?	TR-møde, dialog med arbejdspladserne				
<p>Beskrivelse af forslaget Kompetenceudvikling af administrative medarbejdere, der udfører støttefunktioner for institutionsledere, er nødvendig for at øge trivslen og fastholde denne medarbejdergruppe.</p> <p>Indholdet skal være målrettet mod at kunne anvende de værktøjer, som er til rådighed, fx IT, økonomistyringssystemer etc.</p> <p>Det er anslået, at ca. 700 adm. medarbejdere skal være omfattet, at et uddannelsesforløb på 10 dage er passende og at dagsprisen er 1.000 kr. Der er overvejende tale om en startomkostning fordelt på 2008 og 2009, men der bør være midler til opfølgning og til uddannelse af nye medarbejdere.</p> <p>Forløbet udvikles og tilrettelægges i fællesskab. Midlerne fordeles efter antal medarbejdere i målgruppen og administrationen af ordningen lægges ud i forvaltningerne.</p>					
<p>Hvilket problem løser indsatsen? Mange ledere på niveau 3 oplever, at en stor del af deres tid anvendes på administrative opgaver, således at deres fokus på egentlige ledelsesopgaver svækkes. Indsatsen skal kvalificere de administrative medarbejdere, så de kan overtage en del af de administrative opgaver, som lederne udfører i dag.</p>					
<p>Tidsplan og næste skridt Den videre proces med konkretisering og implementering af forslaget sker i samarbejde med forvaltningerne.</p>					
Hvordan kan indsatsen kommunikeres?					
Hvordan kan indsatsens virkning følges op?					
<p>Hvilke konsekvenser indebærer forslaget for medarbejdertilfredshed, serviceniveau og kvalitet? Forslaget vil give bedre ledelse, hvilket er den mest afgørende faktor for medarbejdertilfredshed og dermed også af betydning for serviceniveau og kvalitet.</p>					
Økonomiske konsekvenser 1.000 kr. – 2008 PL	Funktion	2008	2009	2010	2011
Samlet nettoændring		3.500	3.500	1.000	1.000

Kompetenceudvikling

Indsats 7	Fælles uddannelse for økonomimedarbejdere i Københavns Kommune
Hvilke forvaltning(er) vedrører indsatsen?	Alle forvaltninger
Hvor kommer forslaget fra?	Økonomichefkredsen
<p>Beskrivelse af forslaget</p> <p>En fælles uddannelse for økonomimedarbejdere i Københavns Kommune vil styrke økonomistyringen og gøre det mere attraktivt at arbejde med økonomi i Københavns Kommune.</p> <p>Målgrupperne er medarbejdere i Københavns Kommune som arbejder med</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budgetopgaver • Regnskabsopgaver • Bogføring • Økonomiske analyser <p>Uddannelsesforløbet målrettes målgrupperne og opbygges af moduler, hvoraf nogle vil omhandle budget, regnskab og systemanvendelse i Københavns kommune, mens andre har som formål at give en generel indførelse til kommunal økonomistyring, budgetlægning og regnskab.</p> <p>En del af uddannelsesaktiviteter kan iværksættes internt i kommunen, bl.a. ved en målrettet og systematisk udvidelse samt opskalering af eksisterende tværgående kursus- og uddannelsesaktiviteter for økonomimedarbejdere i Københavns Kommune.</p> <p>Andre aktiviteter forudsætter, at der etableres et egentligt samarbejde med en eller flere kursus- eller konsulentvirksomheder med kompetencer inden for kommunal budgetlægning, regnskab og økonomistyring.</p>	
<p>Hvilket problem løser indsatsen?</p> <p>God og sikker økonomistyring forudsætter, at økonomimedarbejdere i forvaltningerne og institutionerne har de rigtige kompetencer, den nødvendige viden om budget og regnskab og adgang til systemer, der virker.</p> <p>Et fælles uddannelsesforløb for økonomimedarbejdere i Københavns Kommune vil bl.a. bidrage til at:</p> <ul style="list-style-type: none"> • give økonomimedarbejderne i forvaltningerne et væsentligt videns- og kompetenceløft • styrke økonomistyringen i forvaltningerne • øge mulighederne for at tiltrække nye medarbejdere til økonomistillinger i kommunen 	
<p>Tidsplan og næste skridt</p> <p>Umiddelbart efter budgetvedtagelsen etableres en arbejdsgruppe med repræsentanter for forvaltningerne og Koncernservice.</p> <p>Arbejdsgruppen skal - eventuelt med ekstern bistand - nærmere afdække behovet hos forskellige personalegrupper, samt planlægge og implementere fælles uddannelsesforløb.</p>	

De første uddannelsesaktiviteter igangsættes primo 2008.

Hvordan kan indsatsen kommunikeres?

Hvordan kan indsatsens virkning følges op?

Indsatsen vil konkret udmønte sig i en række uddannelsesaktiviteter i 2008-2010. Der vil ske en løbende evaluering af de konkrete uddannelsesaktiviteter, herunder medarbejdernes tilfredshed med indhold, form o.l.

Hvilke konsekvenser indebærer forslaget for medarbejdertilfredshed, serviceniveau og kvalitet

Et fælles uddannelsesforløb for økonomimedarbejdere i Københavns Kommune vil bl.a. bidrage til at:

- give økonomimedarbejderne i forvaltningerne et væsentligt viden- og kompetenceløft
- styrke økonomistyringen i forvaltningerne
- øge mulighederne for at tiltrække nye medarbejdere til økonomistillinger i kommunen

Økonomiske konsekvenser 1.000 kr. – 2008 PL	Funktion	2008	2009	2010	2011
Samlet nettoændring		2.500	2.000	2.000	2.000

Personalegoder

Indsats 8	Seniorstillinger
Hvilke forvaltning(er) vedrører indsats?	Alle
Hvor kommer forslaget fra?	Temaarbejdsgruppe, dialog med arbejdspladserne, TR-møde samt trepartsforhandlinger
<p>Beskrivelse af forslaget Formål: At fastholde ældre medarbejdere og at udnytte deres kompetencer.</p> <p>Inden for områder, hvor der er behov for at fastholde ældre medarbejdere, oprettes særlige seniorstillinger. Der kan bl.a. være tale om at</p> <ul style="list-style-type: none"> • en medarbejder går ned i tid med eller uden økonomisk kompensation og fortsætter med sit normale arbejde • en medarbejder fortsætter på fuld tid og får ændrede – måske mindre belastende – opgaver • to medarbejdere deler en hel stilling. I tilfælde af den enes sygdom eller andet fravær kan den anden dække fraværet ind med midlertidigt at arbejde fuldtids. • etablere vikarkorps af ældre medarbejdere på nedsat tid. En medarbejder i sådan en stilling fungerer som vikar, når ”ordinært” ansatte er fraværende f.eks. pga. ferie, sygdom eller efteruddannelse. <p>Det foreslåede kan ses i sammenhæng med trepartsaftalen, der dels indeholder et krav om, der skal være en skriftlig personalepolitik, der angiver, hvilke instrumenter der anvendes til at udvikle og fastholde seniorer. Trepartsaftalen stiller i perioden 2008-2011 600 mio. kr. til rådighed til fremme af seniorpolitiske initiativer. Den konkrete anvendelse af midlerne aftales ved overenskomstforhandlingerne i 2008.</p> <p>Disse midler vil derfor ikke være til rådighed før et godt stykke ind i 2008.</p> <p>Der foreslås derfor afsat et beløb på 10 mio. kr. til at finansiere forskellige modeller, som bl.a. skal omfatte indgåelse af konkrete senioraftaler. Beløbet anvendes til delvis finansiering – f.eks. 50 % - af senioraftaler indgået i de enkelte forvaltninger. Beløbet kan f.eks. anvendes til fortsat indbetaling af fuldt pensionsbidrag ved nedsat arbejdstid eller til at opretholde lønnen på det hidtidige niveau for lavtlønnede. Den endelige afklaring om midlernes anvendelse skal afvente politisk behandling efter et forarbejde i en arbejdsgruppe.</p> <p>For at illustrere det mulige antal medarbejdere, som kan få gavn af et beløb på 10 mio. kr. kan opstilles følgende to regnestykker:</p> <p>1</p> <p>Forudsætningen er at beløbet fuldt ud anvendes til fortsat indbetaling af fuldt pensionsbidrag til en lønmæssigt gennemsnitlig medarbejder, der får reduceret sin arbejdstid fra 37 til 30 timer om ugen. Pensionssatsen er 12,6 % af lønnen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Månedsløn incl. pension kr. 28.254 • Månedsløn excl. pension kr. 25.093 • Pensionsbidrag kr. 3161 	

Den forholdsmæssige andel af pensionen for 7 timer er 408 kr. Det er det beløb, der optræder som en ekstraudgift for kommunen ved indførelse af en ordning som den nævnte. Den årlige udgift er 4896 kr. Hvis hele summen på de 10. mio. kr. i 2008 anvendes i overensstemmelse med ovenstående, vil det svare til, at 1393 medarbejdere kan få del i midlerne.

2

Forudsætningen er, at beløbet fuldt ud anvendes til lønkompensation til lavtlønnede medarbejdere – i dette eksempel 22.500 kr. incl. pension – der reducerer deres arbejdstid fra 37 til 30 timer.

Månedsløn incl. pension ved 37 timer	22.500 kr.
<u>Månedsløn incl. pension ved 30 timer</u>	<u>18.243 kr.</u>
Difference	4.243 kr.

Det koster $12 \times 4.257 = 51.084$ kr. årligt for en medarbejder, hvis arbejdstiden reduceres fra 37 til 30 timer med uændret løn og pension. Hvis hele beløbet – 10 mio. kr. – anvendes til dette formål vil det svare til, at 196 medarbejdere kan få del i midlerne.

Der indgår ikke medfinansiering fra forvaltningerne i de to nævnte eksempler.

Hvilket problem løser indsatsen?

Der er to betydelige fordele ved at fastholde ældre medarbejdere

- rekrutteringsbehovet mindskes
- medarbejdernes viden bevares i organisationen længere tid med gode konsekvenser for kvaliteten i arbejdet.

Tidsplan og næste skridt

En indlysende forudsætning for, at ordningen kan etableres er, at der er ældre medarbejdere, der ønsker at medvirke. Der skal derfor som et første led ske en afklaring af dette. Der skal derfor i forbindelse med den årlige MUS ske en afdækning af medarbejdernes præferencer med hensyn til at indgå i en seniorordning.

Den videre proces med konkretisering og implementering af forslaget sker i samarbejde med forvaltningerne.

Hvordan kan indsatsen kommunikeres?

Det vil være naturligt for lederen at omtale muligheden i forbindelse med MUS.

Hvordan kan indsatsens virkning følges op?

Hvilke konsekvenser indebærer forslaget for medarbejdertilfredshed, serviceniveau og kvalitet?

For de medarbejdere, der er ambivalente mht. at trække sig tilbage fra arbejdslivet, må seniorstillinger være attraktive, idet de både giver en arbejdsmæssig udfordring og en økonomisk mere fordelagtig overgang til pensionisttilværelsen.

Fastholdelse af ældre medarbejdere og anvendelse af erfarne vikarer vil have god virkning både for serviceniveau og kvalitet.

Økonomiske konsekvenser 1.000 kr. – 2008 PL	Funktion	2008	2009	2010	2011
Samlet nettoændring		10.000	15.000	20.000	25.000

Høringssvar:

I forhold til seniorstillinger finder SOF det vigtigt, at den endelige afklaring om anvendelse midlerne beror på en nærmere undersøgelse af forskellige modeller og gennemførelse af pilotprojekter. Desuden skal de relevante medarbejders tilbagemelding om ønsker i forhold til en evt. seniorordning samt andre kommuners erfaringer inddrages.

SUF har et lignende forslag om seniorstillinger, og de to forslag bør tænkes sammen. SUF mener ikke, at det er hensigtsmæssigt at etablere pilotprojekter og forsøg på dette område. Når der er indgået en senioraftale, er denne bindende, derfor bør forvaltningerne sikres finansiering i hele seniorstillingens aftaleperiode.

ØKF-input:

Forvaltningerne inviteres til samarbejde om konkretisering, herunder stillingtagen til hvorvidt der skal gennemføres pilotprojekter/afprøves forskellige modeller inden for indsatsområdet. Dette kan være ønskeligt inden for nogle faggrupper jf. høringssvar.

Den tværgående arbejdsgruppe kan ligeledes forholde sig til at håndtere de midler, som bliver fordelt ved OK-08.

Personalegoder

Indsats 9	Fastholdelse af medarbejdere																												
Hvilke forvaltning(er) vedrører indsatsen?	Alle																												
Hvor kommer forslaget fra?	Temagruppen om det rummelige arbejdsmarked																												
<p>Beskrivelse af forslaget</p> <p>At der oprettes en central pulje i Københavns Kommune, hvor at det vil være muligt at søge om løntilskud i en periode, hvor der arbejdes på at fastholde en medarbejder i et fleksjob – men hvor det fx på grund af lang sagsbehandlingstid i hjemkommune tager lang tid, før formalia er på plads. I denne periode kan der være en risiko for, at arbejdspladsen ser sig nødsaget til at afskedige medarbejderen på grund af økonomi.</p> <p>Tilskuddet skal dække forskellen mellem den løn, medarbejderen normalt oppebærer, og udgiften til den pågældende i et fleksjob. Dette vil medføre, at arbejdspladsen ikke af økonomiske årsager er nødsaget til at afskedige en medarbejder pga. økonomi, når man ønsker at fastholde medarbejderen i et fleksjob.</p>																													
<p>Hvilket problem løser indsatsen?</p> <p>At undgå afskedigelse af medarbejdere i de tilfælde, hvor arbejdspladsen ønsker at fastholde en medarbejder med varigt nedsat arbejdsevne, men ikke kan pga. økonomiske forhold.</p>																													
<p>Tidsplan og næste skridt</p> <p>Indsatsen kan igangsættes ved indgangen til 2008 og løber de næste år.</p> <p>Den videre proces med konkretisering og implementering af forslaget sker i samarbejde med forvaltningerne.</p>																													
<p>Hvordan kan indsatsen kommunikeres?</p> <p>Gennem Personalechefkredsen</p>																													
<p>Hvordan kan indsatsens virkning følges op?</p> <p>Efter et år vurderes effekten pba. Personalechefkredsens tilbagemeldinger.</p>																													
<p>Hvilke konsekvenser indebærer forslaget for medarbejdertilfredshed, serviceniveau og kvalitet</p> <p>Fastholdelse af dygtige, erfarne og værdsatte medarbejdere i Københavns Kommune vil betyde et højt service niveau og kvalitet i arbejdet, ligesom at det vil medvirke til at løfte det sociale ansvar.</p>																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Økonomiske konsekvenser 1.000 kr. – 2008 PL</th> <th>Funktion</th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pulje</td> <td></td> <td>5.000</td> <td>5.000</td> <td>5.000</td> <td>5.000</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Samlet nettoændring</td> <td></td> <td>5.000</td> <td>5.000</td> <td>5.000</td> <td>5.000</td> </tr> </tbody> </table>						Økonomiske konsekvenser 1.000 kr. – 2008 PL	Funktion	2008	2009	2010	2011	Pulje		5.000	5.000	5.000	5.000							Samlet nettoændring		5.000	5.000	5.000	5.000
Økonomiske konsekvenser 1.000 kr. – 2008 PL	Funktion	2008	2009	2010	2011																								
Pulje		5.000	5.000	5.000	5.000																								
Samlet nettoændring		5.000	5.000	5.000	5.000																								

Personalegoder

Indsats 10	Fælles personalegode på tværs af forvaltningerne																						
Hvilke forvaltning(er) vedrører indsats?	Alle																						
Hvor kommer forslaget fra?	Dialog med arbejdspladserne, TR-mødet, temaarbejdsgruppen samt trepartsaftalen																						
<p>Beskrivelse af forslaget Indsatsen er målrettet mod at gøre noget særligt for alle medarbejdere i Københavns Kommune. Dette særlige gode på kommuneniveau skal være noget, som den enkelte forvaltning ikke selv ville arrangere, som er et samlet arrangement for alle og som derved får en speciel karakter.</p> <p>Supplerende indsats: De enkelte forvaltninger har allerede en række personalegoder, som varierer fra område til område. Til brug for udmøntning af lokale midler vil ØKF i samarbejde med KL udarbejde en oversigt over personalegoder, der kan stilles rådighed inden for rammerne af gældende regler og overenskomster.</p> <p>Center for HR gennemgår eksisterende cirkulærer om afholdelse af julefrokoster, gaver mm. Med henblik på at vurdere, om indholdet er tidssvarende.</p>																							
<p>Hvilket problem løser indsatsen? Mange medarbejdere har udtrykt ønske om, at der i et vist omfang er mulighed for (flere) personalegoder.</p>																							
<p>Tidsplan og næste skridt: Et arrangement for ca. 45.000 medarbejdere kræver grundig forberedelse. Der må derfor nedsættes en arbejdsgruppe på tværs af forvaltningerne som kan udarbejde rammen for arrangementet. Selve planlægningen kan evt. outsources til en professionel 'event-mager'.</p>																							
Hvordan kan indsatsen kommunikeres?																							
Hvordan kan indsatsens virkning følges op?																							
<p>Hvilke konsekvenser indebærer forslaget for medarbejdertilfredshed, serviceniveau og kvalitet? Medarbejderne vil se det som anerkendelse, som er meget efterspurgt. Det vil øge tilfredsheden og dermed også serviceniveau og kvalitet.</p>																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Økonomiske konsekvenser</th> <th>Funktion</th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.000 kr. – 2008 PL</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Samlet nettoændring</td> <td></td> <td>10.000</td> <td>10.000</td> <td>10.000</td> <td>10.000</td> </tr> </tbody> </table>						Økonomiske konsekvenser	Funktion	2008	2009	2010	2011	1.000 kr. – 2008 PL						Samlet nettoændring		10.000	10.000	10.000	10.000
Økonomiske konsekvenser	Funktion	2008	2009	2010	2011																		
1.000 kr. – 2008 PL																							
Samlet nettoændring		10.000	10.000	10.000	10.000																		

Høringssvar:

SUF oplever et stort behov for at tilbyde medarbejderne personalegoder. Der er brug for, at kommunen kan levere ”konkurrencedygtige personalegoder”, således at personalegoder kan indgå som rekrutterings- og fastholdelsesparameter. Medarbejderne i SUF efterlyser: Parkeringskort, fodtøj, julegaver, massage, frugtordning, hjemmeopkobling, mobiltelefon og frokostordning. SUF mener, at goder af denne type bør prioriteres frem for en fælles personalefest for alle medarbejderne i kommunen, der måske ikke har den ønskede effekt.

Det er BIF’s vurdering, at et fælles arrangement for alle medarbejdere hverken vil tilgodese medarbejdernes forventninger til, hvorledes der følges op på temaet om personalegoder, eller være en effektiv måde at nå de målsætninger, som begrundet anvendelsen af midler til personalegoder.

Det kan i øvrigt konstateres, at forslaget om, at der afsættes 42 mio. kr. til lokal anvendelse, ikke længere er en del af indstillingen til ØU. Det er BIF’s opfattelse, at det vil være særdeles hensigtsmæssigt med et sådant initiativ som en del af indstillingen, idet det vil muliggøre en lokalt forankret, prioriteret og målrettet indsats som supplement til de centrale, tværgående initiativer.

SOF skal påpege, at det er vores erfaring, bl.a. via vores SWOT-analyser, at der lokalt efterspørges midler til de enkelte arbejdspladser til personalegoder/forkælelse, f.eks. i forlængelse af en særlig arbejdsindsats, der bør værdsættes.

Branding

Indsats 11	København som et brand for en attraktiv arbejdsplads
Hvilke forvaltning(er) vedrører indsatsen?	Alle
Hvor kommer forslaget fra?	Temaarbejdsgruppe
<p>Beskrivelse af aktiviteter</p> <p><u>Stillingsannoncer</u></p> <p>Københavns Kommunes stillingsannoncer skal redesignes, så København præsenterer sig på en mere ny og attraktiv måde over for potentielle medarbejdere.</p> <p>Ført og fremmest skal København sælges som en spændende by og en spændende arbejdsplads, hvor ens arbejde gør en forskel. Derudover skal den enkelte arbejdsplads sælges, bl.a. ved at gøre det muligt at præsentere det lokale niveau langt stærkere.</p> <p>Det sker gennem en ny strategi for stillingsannoncer. Der bliver fremover fire forskellige typer af annoncer: Enkeltannoncer (som de nuværende), temaopdelte samleannoncer, spotannoncer med henvisning til kk.dk/job og brandingannoncer. Samleannoncernes temaer er henholdsvis: byens planlægning og miljø, byens administration, byens service, byens omsorg og byens børn og bliver dermed ikke opdelt forvaltningsmæssigt. Hensigten med denne nye strategi er at udtrykke et nyt og moderne billede af Københavns Kommune som en attraktiv arbejdsplads og på den måde kunne tiltrække flere medarbejdere. Antallet af indrykninger af stillingsannoncer i kommunen stiger stødt (en fordobling af indryk på det første halvår af 2006 sammenlignet med første halvår 2007), og der er derfor behov for en ændring af både strategi og design for at kunne slå igennem blandt den eftertragtede arbejdskraft.</p> <p><i>Tidsplan:</i> Indstilling kommer samtidig med denne indstilling og det forventes at det nye design træder i kraft i efteråret 2007. Samleannoncerne vil først kunne iværksættes primo 2008.</p> <p><u>Rekrutteringsbranding</u></p> <p>Stillingsannoncer gør det ikke alene. Københavns Kommune må anderledes op på barrikaderne, hvis der skal rekrutteres medarbejdere fremover. Det er vigtigt at arbejde systematisk med rekrutteringen og får koordineret indsatsen. Kommunen skal deltage på store uddannelses- og rekrutteringsmesser, der skal arrangeres besøg på uddannelsessteder mv. Der skal udarbejdes mere salgsmateriale, som præsenterer kommunen overfor de medarbejdergrupper, som skal rekrutteres.</p> <p>For at professionalisere, koordinere og systematisere arbejdet med rekruttering foreslås det at oprette en lille enhed med to medarbejdere. Enheden placeres i Kommunikation i Økonomiforvaltningen og skal arbejde tæt sammen med forvaltningernes kommunikations- og HR-enheder samt med Center for HR i Økonomiforvaltningen.</p> <p>Enheden skal udarbejde en digital strategi for rekrutteringen, da internettet bliver en større og større medspiller, i arbejdet med rekruttering af medarbejdere. Administrationen af jobrotationen (se indsats under kompetenceudvikling) skal også ligge hos enheden.</p> <p><i>Tidsplan:</i> Enheden vil blive oprettet primo 2008.</p>	

De gode historier

For at Københavns Kommune kan blive en attraktiv arbejdsplads skal de gode historier ud over rampen. Enheden, som arbejder med rekrutteringsbranding, skal derfor også arbejde med at systematisere både opsamling og formidling af de gode historier. Historierne varierer selvfølgelig fra forvaltning til forvaltning, men gennemgående træk lyder som:

- At arbejde i København giver mening. Her arbejder vi med byens børn, vi plejer de ældre, vi servicere borgerne.
- At arbejde i København giver plads til store tanker. Vi arbejder i en storby hvor alle skal kunne være. Vi udvikler og planlægger byens ydre, vi gør byen ren og imødekommende for borgerne. Vi prøver nye ting i en storby, der konstant er i bevægelse.
- At arbejde i København giver plads til alle. Vi er en mangfoldig arbejdsplads, hvor personlig og faglig udvikling er i centrum. Der er altid plads til dig som medarbejder i København – København har det hele.

Derudover bør der en gang årligt udarbejdes en intern kampagne om København som attraktiv arbejdsplads. Kommunens 45.000 medarbejderne er de bedste ambassadører og kan de fortælle de gode historier om København som arbejdsplads, er der allerede taget et stort skridt ad vejen. Derfor er det vigtigt, at medarbejderne føler en stolthed over at arbejde i København, hvilket en intern kampagne vil kunne hjælpe til. Kampagnen kunne f.eks. tage udgangspunkt i et af de fire emner, som der bliver arbejdet på og skabe opmærksomhed om det pågældende emne, ved at lave arrangementer/foredrag/rollespil for på den måde at vise kommunens medarbejdere hvad deres arbejdsplads reelt kan tilbyde dem, og hvilke nye tiltag der bliver gjort.

Tidsplan: Primo 2008 efter nedsættelse af enhed (rekrutteringsbranding).

Decentrale aktiviteter

Der lægges op til, at de enkelte forvaltninger og institutioner arbejder med andre branding-aktiviteter, herunder bl.a. at fortælle gode historier i pressen, specifikt relateret til de decentrale institutioner, og at kommunikere direkte med medarbejdere, brugere mv., således at de enkelte forvaltninger på egen hånd kan gøre en indsats for at tiltrække nye medarbejdere.

Tidsplan: Efterår 2007.

Flere mænd inden for de offentlige velfærdsområder

I relation til trepartsaftalen laves der en kampagne, der skal gøre mænd mere opmærksomme på jobmulighederne inden for de offentlige velfærdsområder. Indsatsen kan være med til at afhjælpe rekrutteringsproblemet og få flere mænd i kommunen. Mænd udgør i dag ca. 30 % af medarbejderne i kommunen. Inden for visse områder, f.eks. omsorgsområdet, er andelen meget lavere. Hovedformålet er at fortælle, om den vigtige opgave det er at arbejde for København.

Tidsplan: Første kampagne iværksættes 2008 og løber fremover.

Hvilket problem løser indsatsen?

Alle indsætterne tjener til at gøre det mere attraktivt at være medarbejder i kommunen, både for de, som allerede er det og for dem, der overvejer at blive det.

Tidsplan og næste skridt

Står beskrevet tidligere.

Hvordan kan indsatsen kommunikeres?					
Det pålægges enheden, som arbejder med rekrutteringsbarnding, at komme med forslag					
Hvordan kan indsatsens virkning følges op?					
Det pålægges desuden enheden at evaluere på de forskellige tiltag.					
Hvilke konsekvenser indebærer forslaget for medarbejdertilfredshed, serviceniveau og kvalitet					
Økonomiske konsekvenser 1.000 kr. – 2008 PL	Funktion	2008	2009	2010	2011
Koordineringsenhed		4.200	3.300	3.300	3.300
Stillingsannoncer		250			
De gode historier		1.750	1.350	1.350	1.350
Decentrale aktiviteter		5.000	5.000	5.000	5.000
Flere mænd inden for de offentlige velfærdsområder		800	800	800	800
Samlet nettoændring		12.000	10.450	10.450	10.450

Høringssvar:

SOF finder det vigtigt, at branding af Københavns Kommune hele tiden skal ske under hensyntagen til det lokale/den enkelte arbejdsplads/forvaltning, da mange medarbejdere identificerer sig med den lokale, nære arbejdsplads. Således kan en branding af ”den store Københavns Kommune” ikke stå alene. SOF savner økonomiske overvejelser i indstillingen om omkostningerne ved den nye strategi, f.eks. i forhold til forvaltningernes nuværende omkostninger til annoncering.

SUF’s decentrale institutioner udtrykker generelt ønske om, at der i forbindelse med stillingsannoncering er mulighed for at udfolde den enkelte institutions særkende tydeligt. Denne mulighed fremgår ikke klart i eksempler på layout af nye annoncer. Herudover er der en række praktiske forhold i forbindelse den nye stillingsannoncestrategi, der ikke lader sig afklare med notatet; f. eks styringen af centrale samleannoncer.

TMF henleder opmærksomheden på, at forvaltningernes rekrutteringsbehov og det jobmarked, forvaltningerne navigerer på, er meget forskelligt – det samme er de relevante trykte og elektroniske medier. Mht. oplysningerne om styring af de foreslåede samleannoncer forudsættes forvaltningen, at Københavns Kommunes krav og forventninger til styringen nøje specificeres, og at opgaven udbydes på ny.

ØKF-input:

Tanken bag det nye design af stillingsannoncer har hele tiden været at give mulighed for, at den enkelte arbejdsplads kunne sætte sit individuelle præg på sin annonce. Designet og ideerne har været drøftet med en gruppe informations- og kommunikationsmedarbejdere fra forvaltningerne.

Implementering

Indsats 12	Resurser til implementering af ”Det vigtigste job i byen”				
Hvilke forvaltning(er) vedrører indsats?	Alle				
Hvor kommer forslaget fra?	Alle forvaltninger				
<p>Beskrivelse af forslaget Forslaget drejer sig om at gøre forvaltningerne stand til at varetage de forøgede opgaver, som implementeringen af ”Det vigtigste job i byen” medfører. Dette gøres ved at tilføre resurser til HR-afdelingerne i hver forvaltning og til den centrale HR-enhed i Økonomiforvaltningen. Det vurderes, at behovet vil være midlertidigt, således at den forøgede resursetildeling kun skal gælde årene 2008 og 2009. Der foreslås et beløb på 4,5 mio. kr. svarende til 9 årsværk.</p>					
<p>Hvilket problem løser indsatsen? Formålet er at sikre de nødvendige personalemæssige resurser, således at der kan ske en effektiv implementering af de indsatser, der beslattes. Arbejdet vil bl.a. bestå i en konkretisering af de forskellige forslag og koordinering af de dele af indsatsen – den helt overvejende del – der retter sig mod alle eller flere forvaltninger.</p>					
Tidsplan og næste skridt					
Hvordan kan indsatsen kommunikeres?					
<p>Hvordan kan indsatsens virkning følges op? Virkningen af indsatsen vil kunne aflæses i, at der sker en effektiv implementering af de forskellige indsatsområder.</p>					
Hvilke konsekvenser indebærer forslaget for medarbejdertilfredshed, serviceniveau og kvalitet?					
Økonomiske konsekvenser 1.000 kr. – 2008 PL	Funktion	2008	2009	2010	2011
		4.500	4.500		
Samlet nettoændring		4.500	4.500		