

“Den attraktive arbejdsplads -udfordringer og indsatser”

## HR-REDEGØRELSEN 2007/08



Københavns Kommune  
Økonomiforvaltningen  
Center for HR  
Tlf. 33 66 22 31  
E-mail. chr@okf.kk.dk  
April 2008

# DISPOSITION

<b>1. FORORD</b> .....	<b>3</b>
<b>2. RESUME – HOVEDUDFORDRINGER</b> .....	<b>4</b>
<b>3. HR-INVESTERINGSMODEL: LEDELSE – ATTRAKTIVE ARBEJDSPLADSER – KVALITET/SERVICE</b> .....	<b>6</b>
<b>4. REKRUTTERING OG BRANDING</b> .....	<b>8</b>
MÅL.....	8
TAL OG TENDENSER – UDFORDRINGER.....	8
HVAD GØRES ALLEREDE?.....	13
CASES .....	14
<i>En jobannonce med udviklingsgaranti</i> .....	15
<i>Svenskerne kommer</i> .....	16
<i>"Jeg har aldrig skulle passe kopmaskinen"</i> .....	17
<i>"Jeg vil hellere være AC-koordinator i København end chef i Shanghai"</i> .....	18
SÆRLIGE HR-TILTAG I BUDGET 2007 OG 08 .....	19
<b>5. FASTHOLDELSE OG PERSONALEOMSÆTNING</b> .....	<b>20</b>
MÅL.....	20
TAL OG TENDENSER – UDFORDRINGER.....	20
HVAD GØRES ALLEREDE?.....	25
CASES .....	25
<i>"Dansk må ikke være en hindring"</i> .....	26
<i>"På opdagelse i egne ressourcer"</i> .....	27
<i>Et godt liv mellem gravstederne</i> .....	28
SÆRLIGE HR-TILTAG I BUDGET 2007 OG 08 .....	29
<b>6. TRIVSEL OG SYGEFRAVÆR</b> .....	<b>30</b>
MÅL.....	30
TAL OG TENDENSER - UDFORDRINGER: .....	30
HVAD GØRES ALLEREDE?.....	34
CASES .....	35
<i>"Det kræver jo, at I kommer på arbejde"</i> .....	36
<i>"Nu elsker jeg weekendvagter"</i> .....	37
<i>Nærvær uden skemaer</i> .....	38
SÆRLIGE HR-TILTAG I BUDGET 2007 OG 08 .....	39
<b>7. KOMPETENCEUDVIKLING</b> .....	<b>40</b>
MÅL.....	40
TAL OG TENDENSER - UDFORDRINGER .....	40
HVAD GØRES ALLEREDE?.....	43
CASES .....	43
<i>"Jeg brænder ud, hvis jeg ikke kommer på kursus"</i> .....	44
<i>Kompetenceudvikling skal prioriteres</i> .....	45
<i>Det digitale penalthus</i> .....	46
SÆRLIGE HR TILTAG I BUDGET 2007 OG 08.....	47
<b>8. LEDELSESUDVIKLING</b> .....	<b>48</b>
MÅL.....	48
TAL OG TENDENSER - UDFORDRINGER .....	48
HVAD GØRES ALLEREDE?.....	50
CASES .....	51
<i>"Ledelse er også et fag"</i> .....	52
<i>Hele vejen rundt om Per</i> .....	53
<i>Købmandsregning for plejehjemsforstandere</i> .....	54
SÆRLIGE HR- TILTAG I BUDGET 2007 OG 08 .....	55
<b>BILAG DEL I</b> .....	<b>56</b>
BILAG 1) HR-INVESTERINGSMODEL: LEDELSE - ATTRAKTIV ARBEJDSPLADS – KVALITET - SERVICE.....	56

<b>BILAG DEL II: MEDARBEJDERSTATISTIK.....</b>	<b>59</b>
REKRUTTERING OG BRANDING.....	59
<i>Bilag 2) Antal fuldtidsstillinger / årsværk pr. faggruppe 2006-2007.....</i>	<i>59</i>
<i>Bilag 3) Jeg kan anbefale andre at søge arbejde hos os fordelt på alder.....</i>	<i>59</i>
<i>Bilag 4) Andel elever af alle ansatte pr. forvaltning.....</i>	<i>60</i>
<i>Bilag 5) Antal elever fordelt på elevgrupper.....</i>	<i>60</i>
FASTHOLDELSE OG PERSONALEOMSÆTNING.....	61
<i>Bilag 6) Jeg er – alt i alt godt tilfreds med mit arbejdsliv, fordelt på alder.....</i>	<i>61</i>
<i>Bilag 7) Anciennitet.....</i>	<i>61</i>
<i>Bilag 8) Aldersfordeling 55-66+. Antal ansatte over 55 år.....</i>	<i>62</i>
<i>Bilag 9) Personaleomsætning for største faggrupper + fokusfaggrupper.....</i>	<i>62</i>
<i>Bilag 10) Personaleomsætning for SOSU-personale.....</i>	<i>63</i>
<i>Bilag 11) Faggrupper fordelt på alder.....</i>	<i>63</i>
TRIVSEL OG SYGEFRAVÆR.....	64
<i>Bilag 12) Fravørsårsager.....</i>	<i>64</i>
<i>Bilag 13) Antal sygedage fordelt på kort og langt sygefravær pr. forvaltning.....</i>	<i>64</i>
<i>Bilag 14) Sygedage fordelt på fravørsperioder for KK-i alt.....</i>	<i>65</i>
<i>Bilag 15) Sygedage fordelt på fravørsperioder for sygeplejersker.....</i>	<i>65</i>
<i>Bilag 16) Sygedage fordelt på fravørsperioder for SOSU-personalet.....</i>	<i>65</i>
KOMPETENCEUDVIKLING.....	66
<i>Bilag 17) MUS, fordelt på alder (PPR2007).....</i>	<i>66</i>
LEDELSESUDVIKLING.....	66
<i>Bilag 18) Ledere i Københavns Kommune fordelt på lederniveau pr. forvaltning.....</i>	<i>66</i>

## 1. Forord

Københavns Kommune ønsker at skabe de bedste rammer for medarbejdernes trivsel, arbejdsglæde og naturlige engagement. Derfor skal Københavns Kommune løbende udvikles og brandes som en attraktiv arbejdsplads, der er præget af et sundt og udfordrende arbejdsmiljø, hvor medarbejderne har gode muligheder for at udføre deres arbejde i en høj kvalitet.

Den årlige HR-redegørelse giver – sammen med Personalepolitisk Regnskab - et samlet billede af tendenser og aktuelle problemstillinger på personaleområdet i Københavns Kommune. Redegørelsen er et strategisk værktøj, der danner baggrund for de fremadrettede personalepolitiske beslutninger og budgetmæssige prioriteringer. Redegørelsen medvirker således til at sikre, at Københavns Kommune som organisation og arbejdsplads er forberedt og tilpasset et arbejdsmarked, der aktuelt er præget af højkonjunktur og en demografisk situation med stadigt flere ældre medarbejdere og et rekrutteringsgrundlag præget af små ungdomsårgange.

Udviklingen af den attraktive arbejdsplads og drøftelser om de personalepolitiske og organisatoriske initiativer har været et fast tema på Økonomiudvalgets budgetseminar de sidste to år. Den politiske prioriteringsproces understøttes af dialog og input fra både ledere og medarbejdere samt disses repræsentanter: I 2007 blev der afholdt to dialogarrangementer, hvor borgmestrene og ca. 300 tillidsrepræsentanter deltog, Overborgmesteren holdt møde med medarbejderorganisationernes fællesrepræsentation, KFF, og kommunens HR-konsulenter har afholdt workshops for at give input til budgetforhandlingerne.

I Budget 2007 blev ønsket om at udvikle og markedsføre Københavns Kommune som attraktiv arbejdsplads for alvor sat på dagsordenen, idet der blev afsat betragtelige beløb til gennemførelse af initiativer, der styrker kommunens evne til rekruttering og fastholdelse. I alt blev der afsat 54,2 mio. kr. i 2007. Beløbet blev fordelt på fire områder: Børneområdet (8,5 mio. kr.), ældreområdet (37,8 mio. kr.), tværgående initiativer (4,9 mio. kr.), efteruddannelse og ledelse på jobcentrene og lokalcentre (3 mio. kr.). Indsatsen blev forstærket i Budget 2008 under overskriften ”*Det vigtigste job i byen*” med følgende hovedindsatsområder: God ledelse, kompetenceudvikling, personalegoder, branding og afbureaukratisering.

Redegørelsen er i særlig grad fokuseret på de temaer og faggrupper, hvor der aktuelt opleves særlige udfordringer samt de emner, der har været prioriteret personalepolitisk i budgetaftalerne for 2007 og 2008. Redegørelsen fokuserer på flg. faggrupper (herefter benævnt ”fokusfaggrupper): SOSU-medarbejdere, sygeplejersker, pædagoger, folkeskolelærere, administrativt personale, økonomer og gruppen af ufaglærte.

Indenfor hvert af de udvalgte HR-indsatsområder i redegørelsen præsenteres: 1) udfordringer og tendenser på baggrund af statistik, data og undersøgelser om personalet, 2) cases fra arbejdspladser, der bevidst har identificeret et problem, og som på den baggrund har igangsat tiltag, der har virket positivt, og endelig 3) korte beskrivelser af de særlige HR-tiltag, der er blevet igangsat med budgetmidler.

HR-redegørelsens resultater og budskaber formidles både internt og eksternt gennem samarbejde mellem Center for HR og forvaltningernes informations- og HR-afdelinger. Redegørelsen lægges bl.a. på KKnet, KK.dk og lederporten.dk.

## 2. Resume – hovedudfordringer

Det er en fortsat udfordring for kommunen at sikre og udvikle servicen til borgerne i en situation med et vigende rekrutteringsgrundlag og med et forsat højt sygefravær og stor personaleomsætning indenfor flere områder.

### Rekruttering og branding

Arbejdspladserne i Københavns Kommune er for alvor begyndt at mærke vanskelighederne med at kunne rekruttere medarbejdere med de ønskede kompetencer. Regulær personalemangel er en åbenlys hæmsko for at kunne udføre kommunens opgaver. Der er især vanskeligheder med at rekruttere medarbejdere indenfor disse faggrupper: SOSU-medarbejdere, sygeplejersker, pædagoger, økonomer og ingeniører samt daginstitutions- og skoleledere. Der er fx kun 1,8 ansøgere til stillinger som SOSU-assistent, og rekrutteringsforløb for nævnte faggrupper ender ofte i, at stillingerne ikke besættes pga. for få kvalificerede ansøgere.

Der ligger en væsentlig uudnyttet arbejdskraftreserve i de mange medarbejdere, der er på deltid. 30,8% af kommunens medarbejdere er på deltid; andelen er tilmed væsentligt højere indenfor områder med arbejdskraftmangel: sygeplejersker (57%), SOSU-personale (59,9%) og pædagoger (30%).

Elever er en vigtig ”fødekilde” til ordinære stillinger, især indenfor SOSU-området. Imidlertid er elevantallet dalende for såvel samlet antal elever i kommunen (fra 629 i 2006 til 602 i 2007) som for SOSU-området, og der er et stort frafald på SOSU-uddannelserne (ca. 32%).

I en tid med lav arbejdsløshed er det naturligt at øge indsatsen for at integrere de svagere grupper på arbejdsmarkedet. Ordninger under Socialt kapitel kan bl.a. benyttes til formålet. 2,16% af de ansatte i KK - svarende til 851 personer - er ansat under disse ordninger, men tallet dækker over en stor spredning mellem forvaltningerne.

En anden gruppe er andelen af arbejdsstyrken fra ”ikke-vestlige lande”. Samlet set har KK samme andel af personer fra ”ikke-vestlige” lande ansat, som andelen af arbejdsstyrken generelt. Men nogle forvaltninger rekrutterer kun i mindre grad medarbejdere fra ”ikke-vestlige lande”.

### Fastholdelse og personaleomsætning

Den årlige personaleomsætningen i Københavns Kommune er 28,9%. Hver 5. medarbejder (21% )forlader årligt kommunen som arbejdsplads (ekstern afgang), og 7,9% af de ansatte får ansættelse andet sted i kommunen eller i en anden stilling. Den eksterne afgang i Københavns Kommune ligger højere end niveauet i fx Staten, Århus Kommune og Odense Kommune.

Den høje eksterne afgang medfører høje rekrutteringsomkostninger. Et rekrutteringsforløb estimeres til at koste ca. 70.000 kr. i alt. En nedbringelse af den eksterne afgang med 1 procentpoint rummer et besparelspotentiale på ca. 28 mio kr.

Generelt er der et markant fald i andelen af medarbejdere i alderskategorien over 60 år. Mange medarbejdere vælger således at trække sig ”unødvendigt” tidligt tilbage fra arbejdsmarkedet. I den aldersgruppe, som er i risiko for snart at forlade arbejdsmarkedet (50-59 årige), er der en forholdsmæssig stor andel af sygeplejersker, administrativt personale, folkeskolelærere, køkken/rengøring og specialarbejdere.

Tallene peger på, at det er vanskeligt at fastholde især de yngre akademikere, idet der er en markant større andel af AC’ere i aldersgruppen 30-39 årige ift. aldersgruppen 40-49 årige.

### Trivsel og sygefravær

Kommunens gennemsnitlige fravær steg i 2007 med 0,5 dag til 20,8 kalenderdage. Fraværet har således været stigende siden 2000.

Det positive er, at tre forvaltninger (BIF, SOF og ØKF) har formået at nedbringe fraværet – BIF med 1,4 dag.

Faggrupper med højest fravær er: SOSU-medarbejdere, pædagoger, folkeskolelærere og ufaglærte (hvoraf det er pædmedhj., køkken/rengøring og specialarbejdere, der ligger højest i denne gruppe).

Det positive er, at det gennemsnitlige sygefravær er faldende for SOSU-medarbejdere (fra 27,2 dage til 25,8 dage).

For de fleste faggrupper gælder, at det er det lange fravær, der er steget. SOSU'er går imod tendensen, idet SOSU'ers lange fravær er faldet med næsten 2 dage.

Det fysiske arbejdsmiljø er den kategori i PPR, der generelt scores lavest, bl.a. af pædagoger, lærere og SOSU-medarbejdere.

ReD Associates' undersøgelse påviste, at der hvor der er berøringsangst overfor sygefravær medfører det en negativ sygdomskultur. For at bryde dette, er det nødvendigt med klarhed og konsekvens i håndteringen af sygefraværet på den enkelte arbejdsplads. Desuden anbefaler rapporten at give mere plads til kerneopgaverne og det faglige frem for det administrative som vej til arbejdsglæde og mindre fravær, og der skal skabes bedre sammenhæng mellem institutionernes virkelighed og forvaltningernes mål.

### **Kompetenceudvikling**

De obligatoriske MUS-samtaler og udviklingsplaner er et vigtigt redskab til styring af den enkeltes udvikling samtidigt med, at arbejdspladsen tilvejebringer de rette kompetencer. Jfr. PPR er det imidlertid kun 47% af medarbejderne der har haft en MUS, og 36%, der har en udviklingsplan. Begge tal er faldende ift. PPR 2005. Pædagoger og folkeskolelærere har markant lavt niveau mht. MUS (hhv. 34% og 42%).

Pædagogerne og folkeskolelærerne er blandt de grupper, der svarer lavest i PPR på spørgsmålet om, man har gode muligheder for efteruddannelse. Brand- og udrykningspersonalet er den faggruppe, der oplever ringeste muligheder – og tendensen har været for nedadgående i flere år. Derimod oplever SOSU-personalet i såvel hjemmeplejen som på plejehjem bedre muligheder for efteruddannelse end i 2005.

### **Ledelsesudvikling**

Det er afgørende, at kommunen kendes som en attraktiv lederarbejdsplads for, at vi kan tiltrække og fastholde dygtige ledere. Ledelse er endvidere en nøglefaktor for såvel kvaliteten af ydelserne til borgerne som for medarbejdernes trivsel.

Lederne er i stigende omfang udsat for krav og udfordringer i deres ledelsesopgave og ReD Associates' undersøgelse påviste, at de lokale ledere (og medarbejdere) oplever en voksende afstand mellem deres arbejdsplads og forvaltningen, hvilket svækker tillid og loyalitet. For at modvirke det, er der behov for at skabe større sammenhæng mellem institutionernes virkelighed og forvaltningernes mål. I PPR udtrykker lederne, at der er ringe grad af dialog og informationsniveau ledelseslagene imellem, og lederne vurderer, at arbejdet kunne udføres mere effektivt og i en bedre kvalitet.

Ledernes egen udvikling er også af stor betydning, men ifølge PPR har kun 36% af lederne en udviklingsplan og 45% har haft MUS indenfor det seneste år.

### **Afbureaukratisering - mere plads til kerneydelserne og til kvalitetsudvikling**

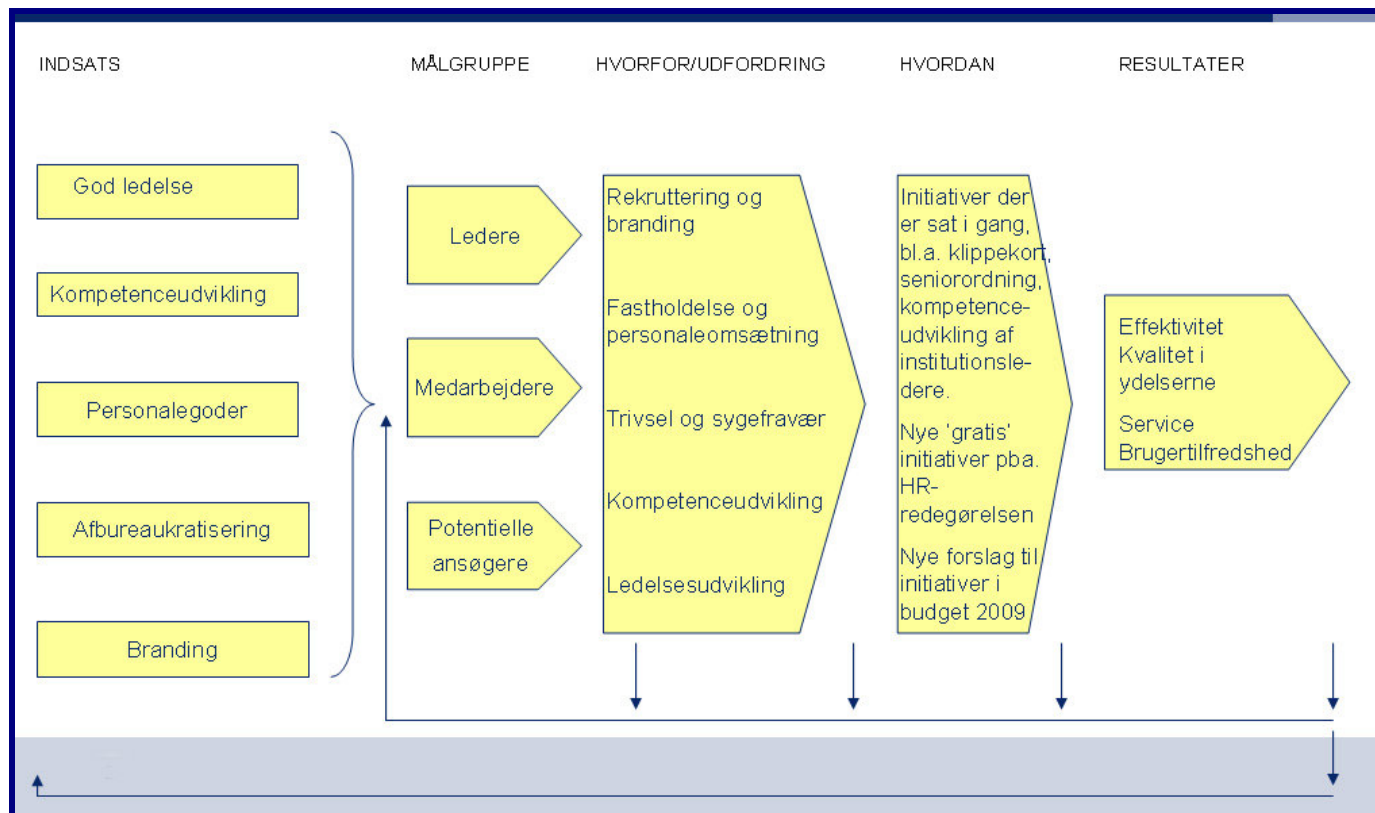
Alle undersøgelser peger entydigt på, at medarbejderne oplever, at de har svært ved at udføre deres opgaver tilfredsstillende, fordi en stigende del af deres arbejdstid går til dokumentation og registrering. Problematikken er ikke en traditionel HR-problematik, men undersøgelserne påviser, at den har væsentlig indflydelse på medarbejdernes trivsel, sygefravær og fastholdelse. Derfor er der behov for indsatser, der kan minimere bureaukrati, dårlige arbejdsgange, kontrol, indberetninger osv.

### 3. HR-investeringsmodel: Ledelse – Attraktive arbejdspladser – Kvalitet/service

I Københavns Kommune anvendes en helhedsorienteret investeringsmodel som baggrund for de politiske og strategiske prioriteringer på HR-området. Hermed sikres, at indsatsen for udviklingen af attraktive arbejdspladser og branding af disse sker på et fagligt robust og gennemarbejdet grundlag, hvor interessenternes roller og ansvar er klart definerede. Tankegangen er, at det nytter at investere ressourcer og tid i HR-området; at der både er økonomiske og menneskelige gevinster ved investeringen – og at brugerne i sidste ende bliver mere tilfredse. Investeringerne understøtter en positiv udviklingsspiral, hvor høj grad af trivsel og engagement fører til lavere sygefravær og personaleomsætning. Arbejdspladserne bliver mere effektive, og de kan levere en højere kvalitet i ydelserne og dermed bedre service til borgerne. Sidegevinsten er et godt omdømme, der både styrker kommunens rekrutteringsevne og medarbejdernes stolthedsfølelse. Den grundlæggende ledelses- og arbejdsmiljømæssige tankegang i modellen er beskrevet i Bilag 1.

Modellen medvirker til, at beslutningstagerne kan sætte ind på det rigtige niveau: nemlig indenfor de udvalgte **HR-indsatsområder**, der skal påvirke fx sygefravær, stressniveau, personaleomsætning eller rekrutteringsevne, der alle er **indikatorer** på, hvordan det står til med den attraktive arbejdsplads, og på hvilken effekt HR-indsatsen har haft på medarbejderne og organisationen. Hensigten er at påvirke indikatorerne - indsatsområderne er midlerne, dvs. de håndtag, der kan skrues på.

Københavns Kommune arbejder for at skabe de bedst mulige rammer for, at medarbejderne (og lederne) kan udføre deres ”kerne”-opgaver frem for at være besværet af for meget administration, bureaukrati, uhensigtsmæssige arbejdsgange, kontrol og indberetninger, dårligt fysisk og psykisk arbejdsmiljø osv. Arbejdsglæde og motivation opstår, når man oplever, at man kan udføre sit arbejde på en tilfredsstillende måde; at ens indsats fører til tilfredsstillende resultater både for omgivelserne og for en selv. Økonomiudvalget har – på baggrund af de aktuelle udfordringer på HR-området – udvalgt fem HR-indsatsområder:



## Medarbejderkontrakter – en investeringscase

For at illustrere, hvordan HR-investeringsmodellen virker, gives her et eksempel ud fra en skitse til en investeringscase.

For at imødegå udfordringerne med at fastholde ”udvalgte” medarbejdere i de faggrupper, hvor der opleves rekrutterings- og fastholdelsesproblemer kunne man indføre ”*medarbejderkontrakter*”. En personaleleder vil kunne indgå kontrakt med en medarbejder, der vurderes dels at have særligt efterspurgte kompetencer og dels stor markedsværdi og ønske om hurtig jobskifte, og derfor må forventes snarligt at ville forlade arbejdspladsen, hvis ikke der tilbydes ekstraordinære gode arbejdsvilkår. Løntillæg kan her være et middel.

Der kan fx investeres 30 mio. kr. over fem år med det formål at fastholde udvalgte medarbejdere på udvalgte områder. Medarbejderkontrakterne indføres med følgende personalegrupper - SOSU'er, sygeplejersker, pædagoger, lærere og økonomer/jurister.

Kontrakten udløser en årlig belønning for at blive i jobbet. Belønningen stiger fra første til tredje år på følgende måde:

- SOSU'er og pædagoger: 5.000 første år, 10.000 tredje år, 12.500 femte år
- lærere og sygeplejersker: 7.500 første år, 12.500 tredje år, 15.500 femte år
- økonomer/jurister: 10.000 første år, 20.000 tredje år, 35.000 femte år

Investeringen fordeles mellem forvaltningerne efter procentandel af medarbejdere i den pågældende gruppe samt hver af de fem faggruppers procentvise andel af målgruppen som helhed.

Investeringen bliver modsvaret af en besparelse pga. et reduceret antal rekrutteringsforløb. Som det fremgår af næste kapitel er et rekrutteringsforløb estimeret til at koste ca. 70.000 kr.

En reduktion af kommunens samlede personaleomsætning (ekstern afgang) på 1 procentpoint vil resultere i en besparelse på ca. 28 mio. kr. Det kan ikke på forhånd fastlægges, hvor stor en reduktion i personaleomsætningen, medarbejderkontrakter vil medføre, men der vurderes at ligge et væsentligt potentiale.



## 4. Rekruttering og branding

Arbejdspladserne i Københavns Kommune er for alvor begyndt at mærke vanskelighederne med at kunne rekruttere medarbejdere med de ønskede kompetencer. Problemerne skyldes i høj grad både den generelle konjunkturbestemte og den demografibestemte arbejdskraftmangel, men andre forhold vedrører Københavns Kommune som organisation og arbejdsplads.

### Mål

Københavns Kommune ønsker "at vinde" kampen om de kvalificerede medarbejdere, så man til enhver tid har de rette kompetencer. Det kræver for det første en indsats, der styrker det grundlæggende og **langsigtede arbejde** med at realisere den attraktive arbejdsplads. For det andet kræver det mere iøjnefaldende og nytænkende "**her og nu**" - tiltag, hvor kommunen tydeligt skiller sig ud fra de andre med attraktive tilbud til medarbejderne.

Med indsatsen "*Det vigtigste job i byen*" bliver der udviklet en **rekrutteringsstrategi og -praksis**, der er mere offensiv og alternativ end traditionelle metoder: fx ved udvidelse af det geografiske rekrutteringsgrundlag, indslusning via uddannelse, synlighed på job- og uddannelsesområderne i form af åbent hus arrangementer, deltagelse i messer, tilbud om praktikforløb og markedsføring af "brandet" Københavns Kommune via jobsites, uddannelses- og jobmagasiner, pressen, mv.

Kommunen markedsfører sig bl.a. ved: 1) at jobbet giver stor mening, 2) at arbejdet er en del af storbyen og 3) at KK er foran – og fortsat vil være foran. Der skal gennemføres markedsføringsaktiviteter, men det er mindst lige så vigtigt, at medarbejderne af sig selv anbefaler deres arbejdsplads til venner og fagfæller udenfor kommunen og på den måde fungerer som ambassadører.

### Tal og tendenser – udfordringer

- I. Problemer med at rekruttere kvalificeret arbejdskraft indenfor flere faggrupper (bl.a. SOSU-personale, pædagoger, økonomer og institutionsledere)
- II. Faldende elevoptag i Københavns Kommune – og et højt frafald af elever på SOSU-uddannelserne
- III. Stor andel af medarbejdere på deltid – bl.a. indenfor grupper med personalemangel (bl.a. sygeplejersker og SOSU-personale)
- IV. De skjulte arbejdskraftressourcer i samfundet bruges ikke af alle ("integration af svagere grupper" på arbejdsmarkedet)
- V. Medarbejderne fungerer ikke som ambassadører alle steder (AC'ere og lærere)

#### Ad. I: Problemer med at rekruttere kvalificeret arbejdskraft indenfor flere faggrupper

I beskrivelsen af rekrutteringssituationen er anvendt tværgående data og undersøgelser samt materiale fra forvaltningerne<sup>1</sup>.

Rekrutteringsproblemerne findes helt overvejende inden for (hjemme-)plejeområdet (SOSU-assistent, SOSU-hjælper og sygeplejersker). De to forvaltninger, SUF og SOF, der løser disse opgaver, melder om massive problemer med at rekruttere uddannede medarbejdere til området.

Blandt de mest markante udfordringer kan nævnes:

- 
- "Rekruttering i SUF – det strategiske arbejde", Sundhedsforvaltningen, dec. 2006
  - Rundspørge til forvaltningerne om evt. problemer med at rekruttere den rigtige type medarbejdere, Økonomiforvaltningen, medio 2006
  - Stikprøveundersøgelse af opslåede stillinger på [www.kk.dk/job](http://www.kk.dk/job), Økonomiforvaltningen, okt. 2007

#### *Ældreområdet:*

- Der er i gennemsnit 2,9 ansøgere til stillinger som SOSU-hjælper
- Der er i gennemsnit 1,8 ansøgere til stillinger som SOSU-assistent
- Der er i gennemsnit 1,3 ansøgere til stillinger som (hjemme)sygeplejerske
- Der er i gennemsnit 3,5 ansøgere til stillinger som leder
- 25 % af de opslåede stillinger blandt SOSU-medarbejdere ender ikke i en ansættelse pga. manglende el. ukvalificerede ansøgere

#### *Børne- og ungeområdet:*

- Der er lidt over 2 kvalificerede ansøgere i gennemsnit til pædagogstillinger
- Lavt antal ansøgere til stillinger som daginstitutionsleder og skoleleder
- Under halvdelen af de opslåede pædagogstillinger ender i en ansættelse pga. manglende el. ukvalificerede ansøgere

#### *For øvrige personalegrupper:*

- Der er generelt problemer med at rekruttere medarbejdere til lønadministration
- Der er et lavt antal ansøgere til stillinger som socialrådgiver
- Problemer med at rekruttere økonomer og ingeniører

## **Ad. II: Faldende elevoptag i Københavns Kommune – og et højt frafald af elever på SOSU-uddannelserne**

Etablering af elevpladser er et element i rekrutteringsstrategien, da en væsentlig del af de færdiguddannede sluses ind i ansættelse.

- Antallet af elever i Københavns Kommune er faldende

<b>Faggruppe:</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Antal elever i alt i KK</b> (pr. dec)	1.170	860	820

De 820 elever pr. ultimo 2007 fordeler sig på flere faggrupper, som det fremgår af Bilag 5. Hovedparten fordeler sig på Social- og Sundhedsområdet, hvor der også er et fald:

<b>Faggruppe:</b>	<b>Dec. 2006</b>	<b>Dec. 2007</b>
<b>SOSU elever i alt</b> (pr. dec)	629	602

- Der er et stort frafald blandt SOSU-elever, idet op mod hver 3. holder op:

<b>SOSU-elever i SUF</b>	<b>Optag i 2007</b>	<b>Frafald</b>	
		<b>Antal</b>	<b>Andel</b>
SOSU-hjælperelever	641	197	31 %
SOSU-assistentelever	112	36	32 %

Det indgår i SUF's strategier og planer, at der gennemføres projekter med kvalitetssikring og effektivisering af grunduddannelsesområdet.

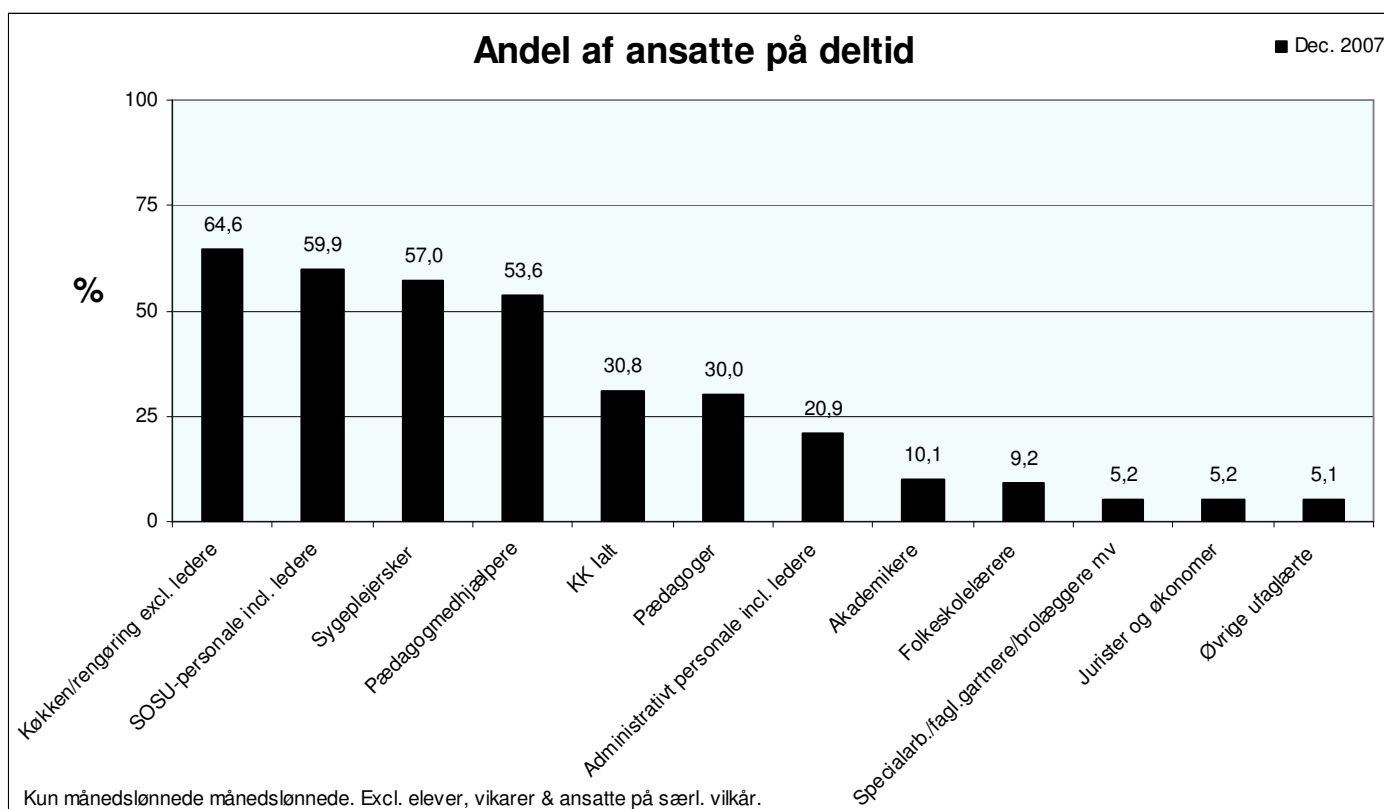
I Trepartsaftalen er det aftalt at øge den årlige dimensionering for perioden 2008-2015 med 1.100 elever på SOSU-assistent og SOSU-hjælper uddannelserne. Og tilsvarende med 1.000 elever på den pædagogiske grunduddannelse.

I Trepartsaftalen er parterne også enige om behovet for at styrke uddannelsesinstitutionernes indsats for at øge optaget og reducere frafaldet, herunder at styrke praktikvejledningen på SOSU-uddannelserne og pædagoguddannelsen, og der er afsat en pulje på 50 mio kr. hertil.

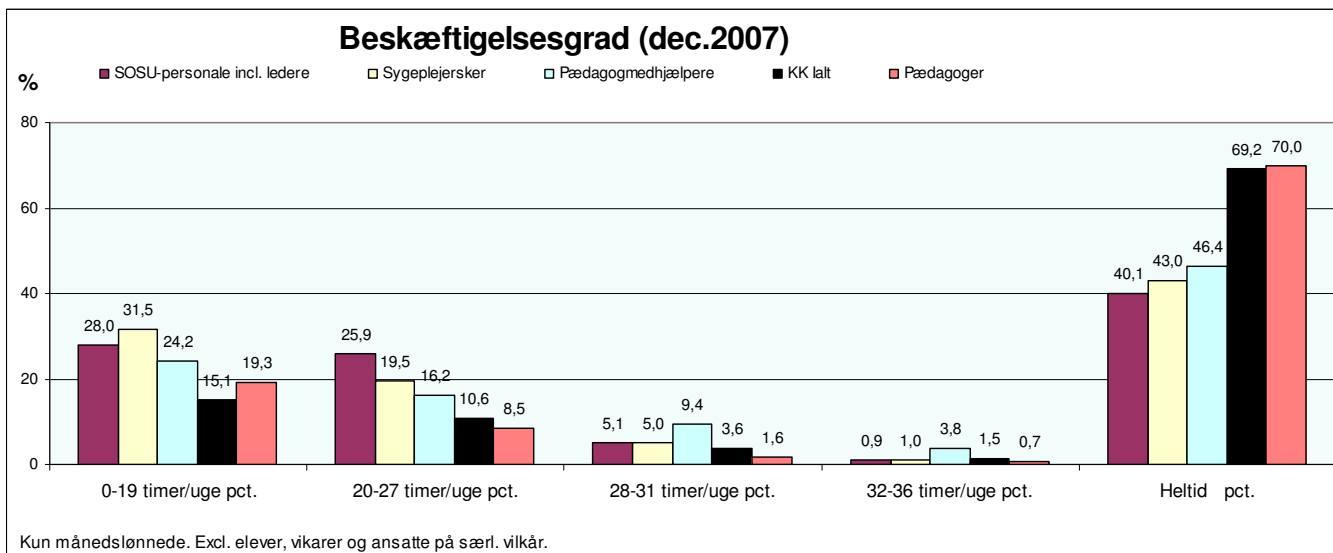
### Ad. III: Mange på deltid – også blandt grupper med personalemangel

Deltidsbeskæftigede udgør en væsentlig arbejdskraftreserve. Andelen af medarbejdere på fast nedsat tid (ekskl. timelønnede) er høj for nogle faggrupper:

- 30,8 % af de ansatte i Københavns Kommune er på deltid
- 57,0 % af sygeplejerskerne er på deltid
- 59,9 % af SOSU-medarbejderne er på deltid
- 30,0 % af pædagogerne er på deltid



For at afdække potentialet/størrelsen af arbejdskraftreserven i deltidsansættelser er det nødvendigt at se på, hvor stor en andel af de deltidsansatte, der arbejder væsentligt under fuldtidsbeskæftigelse (heltid). I nedenstående diagram er kun medtaget de fokusfaggrupper, der har mindre andel på fuldtid (heltid) end KK-gns.:



- Da andelen af medarbejdere i faggrupper med arbejdskraftmangel i høj grad arbejder under 28 t/u ligger der en stor arbejdskraftreserve i den lave beskæftigelsesgrad

I Trepartsaftalen har Regeringen, KL og Danske Regioner forpligtet sig til at arbejde for, at de deltidsansatte, der ønsker det, kan få mulighed for at arbejde fuldtid eller flere timer. Beskæftigelsesministeriet har udarbejdet en analyse af deltidsbeskæftigede, der bl.a. slår fast, at størstedelen af deltidsbeskæftigede, der er på supplerende dagpenge, oplyser at de ikke kan få andet end deltidsbeskæftigelse<sup>2</sup>.

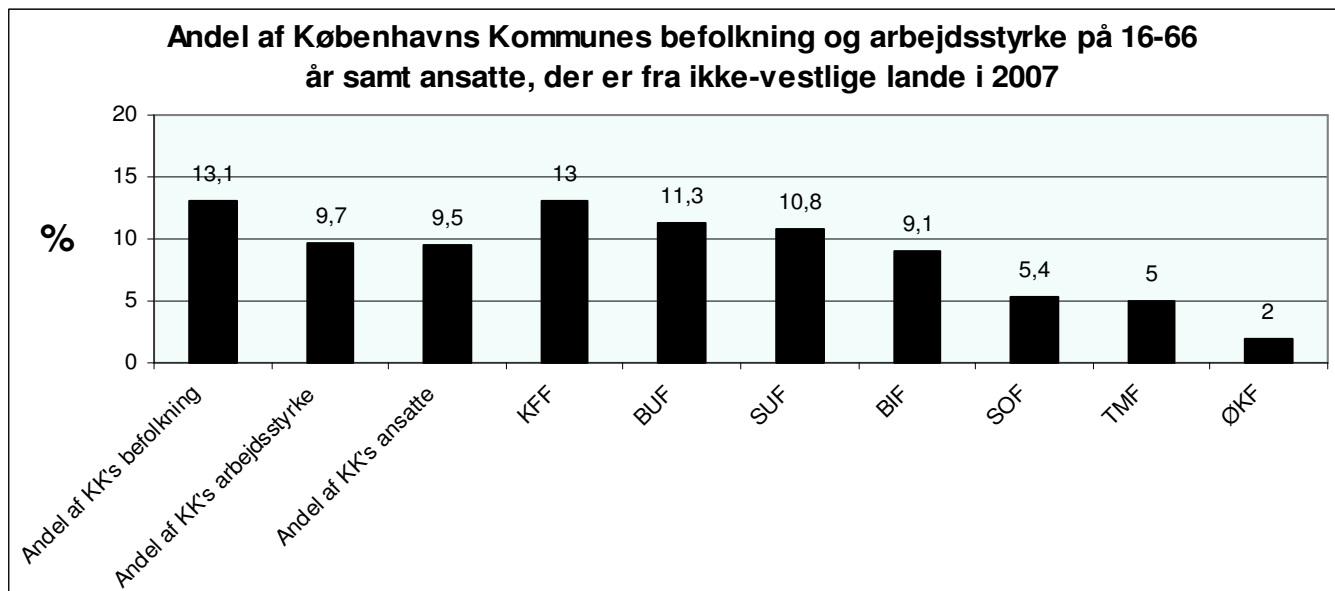
#### **Ad. IV: De skjulte arbejdskraftressourcer i samfundet bruges ikke af alle**

En samfundsmæssig situation præget af højkonjunktur, lav arbejdsløshed og mangel på arbejdskraft kan også ses som en mulighed for at inddrage borgere, der af forskellige årsager står svagere på arbejdsmarkedet end de fleste.

#### **Ansættelse af medarbejdere fra ”ikke-vestlige lande”:**

Københavns Kommune har gennem de senere år formået at ansætte et stadig større antal medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk, og beskæftigelsesgraden af ansatte fra ”ikke-vestlige lande” ligger således næsten på niveauet for andelen af arbejdsstyrken i København (9,5 % af de ansatte i Københavns Kommune er fra ikke-vestlige lande og 9,7 % af den samlede arbejdsstyrke i Københavns Kommune er fra ikke-vestlige lande). Men gennemsnittet dækker over en stor spredning mellem forvaltningerne:

<sup>2</sup>”Analyse af deltidsbeskæftigede og supplerende dagpenge”, Beskæftigelsesministeriet, 21.1.2008



- Andelen af ansatte fra ”ikke-vestlige lande” ligger i tre af kommunens forvaltninger markant under kommunens gns. på 9,5 %: SOF (5,4%); TMF (5,0%) og ØKF (2,0%).

Ledighedsprocenten blandt borgere fra ikke-vestlige lande er højere end gennemsnittet:

**Ledighed i Københavns Kommune blandt 16- 66 årige pr. 1.1.2007, opgjort på herkomst:**

Personer fra:	KK i alt	Vestlige lande	Ikke-vestlige lande		
			I alt	Mænd	Kvinder
<b>Ledighedsprocent</b>	4,3 %	4,2 %	11,9 %	10,2	14,1

Kilde: RAS, Danmarks Statistik

- Blandt gruppen af borgere fra ikke-vestlige lande og deres efterkommere er der en relativ høj arbejdsløshed (11,9%), og erhvervsfrekvensen blandt kvinderne er lavere end blandt kvinder med etnisk dansk baggrund

**Ansættelse og fastholdelse af medarbejdere med nedsat arbejdsevne mv.:**

Arbejdspladserne har mulighed for at integrere personer, der har vanskeligt ved at opnå en fast tilknytning til arbejdsmarkedet ved at benytte forskellige beskæftigelsesordninger under ”Det sociale Kapitel” – Det rummelige Arbejdsmarked. Fællesbetegnelsen Det rummelige arbejdsmarked bruges desuden til at skabe arbejdspladser, hvor der er plads til både at forebygge sygdom og nedslidning og at fastholde medarbejdere. Da de samme ordninger kan benyttes både i forbindelse med rekruttering og til fastholdelse vises her en samlet opgørelse over forvaltningernes brug af Det sociale Kapitel:

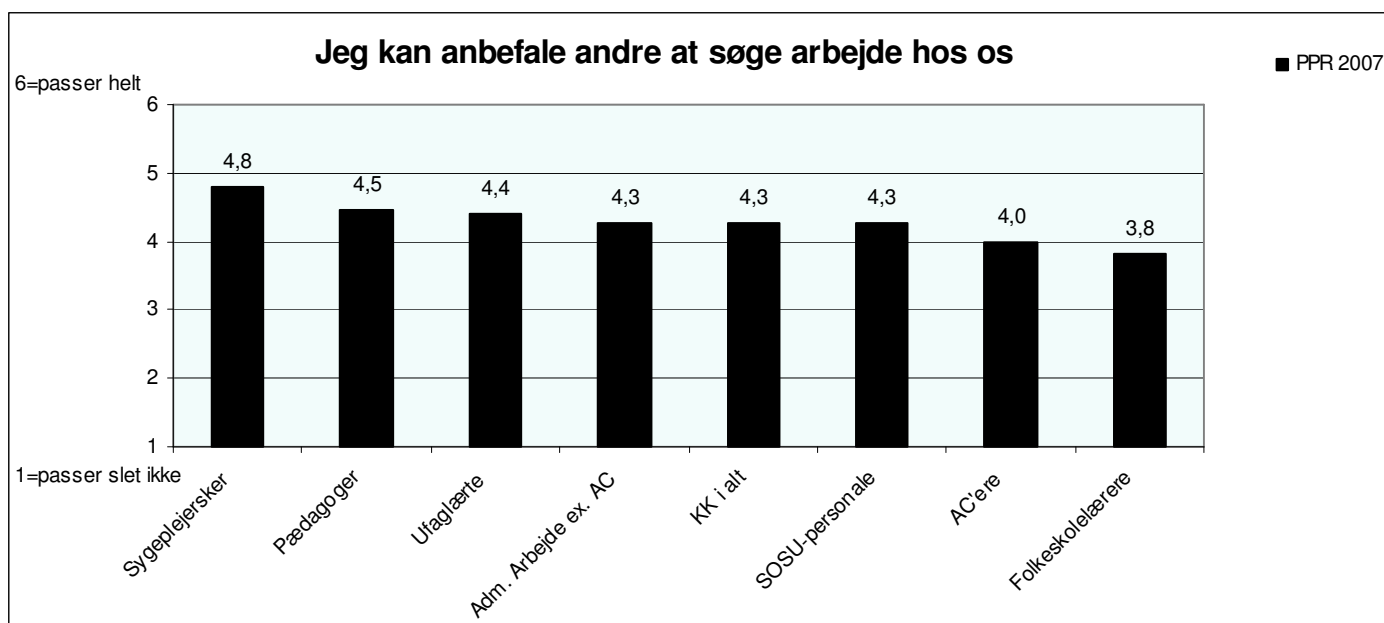
Forvaltning	Antal	Andel af ansatte på særlige vilkår* i forhold til alle ansatte (%)
BIF	104	6,59
KFF	76	3,46
SOF	147	2,09
BUF	315	2,02
SUF	171	1,78
TMF	25	1,30
ØKF	13	0,87
<b>KK i alt</b>	<b>851</b>	<b>2,16</b>

\* Socialt Kapitel: (bl.a. flexjob, jobtræning, skånejob, servicejob, revalidering og beskyttet stilling)

- 3 forvaltninger har en markant mindre andel af ansatte under Det sociale Kapitel: SUF (1,78%); TMF (1,30%) og ØKF (0,87%) ift. kommunens gns. (2,16%)

#### Ad. V: Medarbejderne fungerer ikke som ambassadører for deres arbejdsplads alle steder

Indenfor flere sektorer er medarbejdernes aktive, positive omtale af deres arbejdsplads en væsentlig anledning for potentielle ansøgere til at søge ledige stillinger i Københavns Kommune. Det er derfor væsentligt at følge i hvor høj grad de ansatte rent faktisk vil anbefale deres arbejdsplads til andre:



- AC'erne og folkeskolelærerne scorer lavest på spørgsmålet om, hvorvidt de kan anbefale deres arbejdsplads til andre (3,8 og 4,0).

#### Hvad gøres allerede?

I forbindelse med realiseringen af ”Det vigtigste job i byen” har kommunens stillingsannoncer fået et mere indbydende design. Et nyt jobsite for kommunen er tæt på at blive lanceret. Der er afsat 2 mio. kr. i hhv. 2009 og 2010 til at brande kommunen som arbejdsplads. Flere forvaltninger har styrket rekrutteringsindsatsen med særlige enheder og eksternt samarbejde og der afholdes i stigende omfang åbent hus arrangementer og deltagelse i jobmesser. Og der er oprettet yderligere 50 elevpladser og 30 særlige integrations- og oplæringsstillinger.

Forvaltningerne har vedvarende fokus på de faktorer, der kan tiltrække medarbejdere. Herunder tilbud om attraktive personalegoder. ØKF har udsendt en positiv-liste over personalegoder, der kan anvendes. Fx tilbydes medarbejderne i løbet af 2008 transportkort (pendlerkort) og alle folkeskolelærere tilbydes gratis hjemme pc i 2008.

## **Cases**

## En jobannonce med udviklingsgaranti

### “Design dit eget job” lød opfordringen i Ydelsesservices jobannonce, som fik Dorthe til at skifte arbejdsplads

Af journalist Johanne Mygind

“Jeg har hele tiden sagt, at det virkelig skulle være noget særligt, hvis jeg skulle skifte job, men så faldt jeg over det her”, fortæller Dorthe Bloch Jørgensen begejstret om sit nye arbejde i Ydelsesservice i Valby. Det er kun et par måneder siden, at hun læste en usædvanlig jobannonce fra Københavns Kommunes Ydelsesservice, som fik hende til at opsiges sit gamle job som overassistent i Politiets Efterretningstjeneste. “Design dit eget job” lød annoncen, som i stedet for at indeholde stillingsbeskrivelser og kvalifikationskrav opfordrede ansøgerne til at byde ind med de kvalifikationer, som de nu havde, og de opgaver, som de godt kunne tænke sig.

“Jeg blev overbevist om, at de ville tage hensyn til den, som jeg var og det jeg ville”, forklarer Dorthe Bloch Jørgensen.

Annoncen var Ydelsesservices forsøg på at få nye medarbejdere, fordi omlægningerne af opgaverne på området betød, at de ikke længere kunne tiltrække ansøgere med socialfaglig baggrund.

“Vi ville gerne ansætte HK’ere og ufaglærte, men vi fik meget få ansøgere på de traditionelle stillingsopslag”, fortæller Rasmus Stig Nielsen, som er sekretariatsleder i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen; “med ‘Design dit eget job’ henvendte vi os til mennesker, som gik efter selvrealisering og personlig udvikling frem for løn og karriere”.

Den nye jobannonce lovede stor indflydelse på arten af arbejdsopgaver, efteruddannelse og sparring, og det forøgede ansøgningsfeltet betydeligt. Hvor Ydelsesservice normalt kun har fået 3-4 ukvalificerede ansøgninger til hver stilling, fik de pludselig 80 ansøgninger, da de skulle finde 8 nye medarbejdere i efteråret 2007.

At sætte en usædvanlig annonce i avisen var dog ikke nok. Jobannoncens løfte om, at arbejdsopgaverne ville blive fordelt efter ansøgernes ønsker skulle opfyldes. Det krævede en omstrukturering af Ydelsesservices arbejdsopgaver.

“I gamle dage distribuerede vi opgaverne efter borgernes CPR-numre. Det vil sige, at alle medarbejderne skulle klare alle typer af sager”, fortæller Lisbet Rasmussen, som er teamleder i Ydelsesservice; “i dag er vi i stedet begyndt at tilrettelægge arbejdsopgaverne efter medarbejdernes kompetencer, deres udvik-

lingsmuligheder og hvad de gerne vil beskæftige sig med”.

Nye medarbejdere som Dorthe Bloch Jørgensen bliver sendt igennem et introduktionsforløb, hvor de får lov til at snuse til de forskellige arbejdsopgaver og så siden tage stilling til, hvad de vil beskæftige sig med sammen med deres teamleder.

“Jeg er nok den grundige type”, fortæller Dorthe Bloch Jørgensen; “så jeg vil gerne have meget administration og helst kun få typer af opgaver, som jeg så kan blive rigtigt god til, inden jeg udvider mine kompetencer”.

Både medarbejdere og ledere på Ydelsesservice i Valby er spændte på om den nye arbejdsfordeling vil virke på langt sigt. “I øjeblikket har vi en oplevelse af, at vi går til møder hele tiden”, siger Lisbet Rasmussen lidt træt; “men på den anden side kan vi jo ikke love, at folk kan designe deres eget job, og så ikke holde det”.

Dorthe Bloch Jørgensen glæder sig over, at hun snart kan komme i gang med sit nye arbejde, selvom hun først skal igennem en del kompetenceudvikling.

“Det forpligter jo også, at jeg selv måtte vælge mine opgaver”, siger hun; “jeg kan ikke komme og sige, at jeg søgte et job indenfor et område, som jeg ikke kendte i forvejen og at jeg så ikke vil lære noget”.

#### Fakta: “Design dit eget job”

**Problem:** Et stort rekrutteringsproblem i Ydelsesservice København. Kun et par enkelte ansøgere til hver ledig stilling og ofte uden de ønskede kvalifikationer.

**Initiativ:** Stillingsopslag med overskriften “Design dit eget job”, som giver ansøgeren mulighed for at være med til at definere rammerne og indholdet i jobbet. Stillingsopslaget følges desuden af en generel omstilling af Ydelsesservice organisering imod øget fleksibilitet og medarbejderindflydelse.

**Resultat:** Langt flere ansøgere til Ydelsesservice København. Ansøgerne har mange forskellige kvalifikationer og både baggrund i det offentlige og private erhvervsliv.



## Svenskerne kommer

### Plejhjemmet Klarahus har løst personale manglen med en tur over Øresundsbroen.

Af journalist Johanne Mygind

Beboerne på Plejhjemmet Klarahus fik sig en overraskelse, da de en morgen blev vækket af en svensk kvindestemme, som annoncerede at ”frukusten er klar”. De vidste ikke, at Plejhjemmets ledelse netop havde været i Sverige for at hente nyt personale med tilhørende sprogforvirring.

”Frukust hedder morgenmad på dansk og tabletter hedder piller. Det skulle jeg lige lære”, fortæller SOSU-assistenten Susanne Ohlsson, som begyndte på Klarahus for halvandet år siden. I mellemtiden har både kollegaer og beboere vænnet sig til hendes skånske dialekt.

”I starten grinede de lidt, men nu er der nærmest ikke nogle, som lægger mærke til det”, siger Susanne Ohlsson.

Manglen på arbejdskraft i Danmark har tvunget Plejhjemmet Klarahus til at se over Øresund, når der skal ansættes nye medarbejdere.

”Vi havde ledige stillinger hele tiden og vi kunne ikke få dem besat”, fortæller Plejhjemmets forstander John Zachariasen; ”og det betyder altså meget for både personalets og beboernes trivsel, når der hele tiden er tomme huller”.

Problemet blev først løst, da ledelsen fik en lys idé og begyndte at sende jobopslag ud til de svenske jobportaler.

”Vi opdagede, at vi havde meget at tilbyde svenskerne både højere løn og langt bedre mulighed for fastansættelse”, siger John Zachariasen, som på et tidspunkt lejede en bus og egenhændigt kørte interesserede svenskere overfor at se på plejhjemmet. Initiativet gav 12 nye svenske medarbejdere.

SOSU-assistenterne Susanne Ohlsson og Jessica Mårtensson har begge fundet deres nye danske job på internettet.

”Jeg havde lyst til nye udfordringer, og så var lønnen bedre”, siger Susanne Ohlsson, som pendler mellem Malmö og København.

”Vi fik også mere kompetenceudvikling i Danmark”, supplerer Jessica Mårtensson, som blandt andet har

været på kursus i at udlevere medicin. Det måtte hun ikke i Sverige.

”Jeg synes at de svenske plejehjem er mere kontrollerede”, fortæller hun; ”i Danmark er man ikke så optaget af at følge de faste rutiner, hvis de ældre vil noget andet”.

Både beboerne og det danske personale har taget godt mod de nye svenske medarbejdere.

”Vi var lidt bekymrede for, om der ville være store sprogvanskeligheder”, fortæller John Zachariasen; ”men det var ikke noget særligt problem. Meget af kommunikationen med de ældre foregår i forvejen non-verbalt, fordi de ældre måske er lidt demente eller har dårlig hørelse.” Ledelsen har derfor overvejet at rekruttere blandt tyskere og polakker, men holder sig foreløbigt til svenskerne.

”Det er jo nemt med svenskere, fordi de hverken skal have opholdstilladelse eller et sted at bo”, siger John Zachariasen.

Susanne Ohlsson og Jessica Mårtensson har ingen planer om at søge job i Sverige igen. ”Jeg trives i Danmark” siger Susanne Ohlsson; ”lønnen er god og kollegaerne er søde, så hvorfor skulle jeg tilbage til Sverige. Det er jo jättegodt her”.

#### Fakta: Rekruttering i Sverige

**Udfordring:** Meget svært at skaffe personale til plejhjemmene. 20-30 ledige stillinger uden ansøgere på Plejhjemmet Klarahus.

**Initiativ:** Rekruttering blandt medarbejdere i den svenske ældrepleje. Jobannoncer på svenske jobportaler og deltagelse på svenske jobmesser.

**Resultat:** 14 nye svenske medarbejdere og ingen ledige stillinger på Klarahus. At der ikke længere er personalemangel har desuden betydet lavere sygefravær og bedre trivsel.

## ”Jeg har aldrig skulle passe kopimaskinen”

### Ydelsesservice satser på kontorelever og uddanner dem til at stille store krav og mange spørgsmål

Af journalist Johanne Mygind

”Da jeg kom i morges, så jeg, at Mine stod ude i borgermodtagelsen og ekspederede – sådan noget havde en elev ikke fået lov til for 10 år siden. Dengang havde hun stået i kopirummet”, siger teamchef i Ydelsesservice på Ørnevej Ole Mikkelsen, og hans kontorelev Mine Kizilkaya smiler: ”Jeg tror aldrig, at nogen har bedt mig om at tage en fotokopi”, svarer hun. Mine Kizilkaya og 4 andre kontorelever er næsten færdige med deres uddannelsesforløb i Ydelsesservice. Det har været tilrettelagt med særligt henblik på at gøre Ydelsesservice til et attraktivt praktiksted. ”Mange af vores nuværende medarbejdere går snart på pension, så vi risikerer at stå med en alvorlig personalemangel om få år”, fortæller Rasmus Stig Nielsen, som er sekretariatsleder i Ydelsesservice; ”derfor har vi valgt at tage mange elever, og gøre noget ekstra for at de har lyst til at blive ansat, når praktiktiden er slut”.

Alle Ydelsesservice nye kontorelever er piger, og halvdelen har en anden etnisk baggrund end dansk. ”Mange af vores elever med anden etnisk baggrund har sagt, at de troede, at det var meget svært at få et job indenfor kommunen, og det er en fordom, som vi gerne vil gøre op med”, siger Rasmus Stig Nielsen; ”vi er nemlig meget glade for de piger og jeg tror også, at de er glade for os.” Da de nye kontorelever blev ansat, understregede Rasmus Stig Nielsen, at de både skulle stille krav og spørgsmål, og den opfordring har de fulgt. ”Jeg vil meget gerne lære det hele, men jeg vil også gerne have det lidt pædagogisk forklaret, og det har jeg sagt”, fortæller Mine Kizilkaya. Hendes teamleder Ole Mikkelsen nikker bekræftende: ”Jeg synes faktisk, at det er lykkedes at skabe et andet forhold mellem eleverne og de ansatte. Vi er i hvert fald langt fra min egen læretid som mekaniker, hvor jeg stort set ikke lavede andet end at hente værktøj”, siger han.

Borgermodtagelsen på Ørnevej er sidste stop for Mine Kizilkaya, som under sin praktiktid har været rundt om de fleste af Ydelsesservices afdelinger.

”Jeg valgte oprindeligt uddannelsen, fordi jeg elsker at tale med mennesker, men undervejs er jeg også blevet glad for regnskab og lovgivning”, fortæller Mine Kizilkaya, og indrømmer stolt, at hun er blevet lidt af en ekspert på sygedagpenge-området.

”I går var det faktisk mig, som rådgav en af klienterne i borgermodtagelsen, fordi de andre ansatte ikke er så godt inde i lige netop de regler”, siger hun og forklarer, at hun endnu ikke har besluttet hvilken afdeling, som hun vil ansættes i, når hendes læretid er slut. ”Jeg var virkelig glad for sygedagpenge, men personaleafdelingen var også god, og jeg kunne også godt lide regnskabsafdelingen”, siger hun og fortsætter: ”Men jeg ved at jeg vil fortsætte i Københavns Kommune. Det her er lige mig”.

#### Fakta: Ydelsesservice elever

**Problem:** En truende personalemangel, da det er svært at rekruttere medarbejdere til Ydelsesservice og den nuværende medarbejderstab nærmer sig pensionalderen.

**Initiativ:** Et usædvanligt højt antal elevpladser oprettes under Ydelsesservice. Elev-uddannelsen lægger vægt på at skabe en spændende og alsidig uddannelse, som samtidig retter sig mod Ydelsesservice fremtidige behov.

**Resultat:** Til august afslutter de første 5 kontorelever og yderligere 8 er under uddannelse i Ydelsesservice. Indtil videre har kun en enkelt elev forladt praktikpladsen.

## ”Jeg vil hellere være AC-koordinator i København end chef i Shanghai”

### Efter at kinesiske Hong Song er blevet ansat i en integrationsstilling er fremtiden i Danmark for alvor begyndt at se spændende ud

Af journalist Johanne Mygind

”Jeg kan godt føle, at jeg er startet helt forfra, men det vigtigste er at blive god til dansk, og så må jeg gøre karriere senere”, fortæller kinesiske Hong Song, som er ansat i Teknik- og Miljøforvaltningens økonomisekretariat. Hun er den første ud af 8 udenlandske akademikere, som Teknik- og Miljøforvaltningen har ansat i integrations- og oplæringsstillinger.

”Teknik og Miljøforvaltningen havde næsten ingen udlændinge ansat i de akademiske stillinger, så det ville vi gøre noget ved”, siger Anne Dorte Hesselholt, som er konsulent i Teknik- og Miljøforvaltningens HR-afdeling og blandt andet har været med til at ansætte en tyrkisk ingeniør og en hollandsk arkitekt foruden Hong Song.

”Da vi startede projektet, var der mange, som mente, at det ville kræve for mange ressourcer at have ansatte, som ikke kunne ordentlig dansk”, fortæller Anne Dorte Hesselholt og fortsætter: ”Men de blev meget positivt overraskede, da de så, hvor velkvalificerede ansøgerne faktisk var”.

Hong Song er uddannet i litteratur og engelsk og arbejdede i ledelsen af en stor virksomhed i Kina. I dag er hun ansat som AC-koordinator og skal assistere ledelsen af FØS, det Fælles Økonomisekretariat.

”Jeg har selvfølgelig meget rutinearbejde, som ikke kræver de store sproglige færdigheder, men jeg begynder langsomt at få mere spændende opgaver, for eksempel er jeg blevet kundeansvarlig for FØS”, siger Hong Song, som oprindeligt kom til Danmark for at studere.

Som ansat i en integrationsstilling får Hong Song kun 80 % af startlønnen i det første år, til gengæld bruger hun 20 % af sin arbejdstid til at blive bedre til dansk. ”Jeg har både en faglig og en sproglig mentor, som jeg mødes med en gang om ugen” fortæller Hong Song, som stadig har en kraftig accent, men som til gengæld ikke har problemer med at få sagt, hvad hun gerne vil sige. ”Lige nu taler jeg lidt som et barn, men kinesere er flittige, så jeg skal nok få det lært”.

Efter at Hong Song blev ansat, har hun fået flere tilbud fra private firmaer, som gerne vil bruge hendes kompetencer til at udbygge deres aktiviteter på det kinesiske marked, men Hong Song har valgt at blive i Teknik- og Miljøforvaltningen.

”Jeg bliver måske ikke leder i Københavns Kommune, men jeg vil gerne være en del af en rigtig dansk arbejdsplads, og jeg håber, at jeg med tiden kan blive ekspert på mit område”, fortæller hun og smiler. ”Den danske kultur har lært mig at slappe af. Når danskerne bliver spurgt, hvordan det går, svarer de at ’det går stille og roligt’. I Kina er det udtryk for, at noget er helt galt, men i Danmark er det i orden”.

Selvom Hong Song stadig har både familie og karrieremuligheder i Kina, regner hun med at blive i Danmark resten af sit liv:

”Min bedste veninde i Kina forstår det ikke, for jeg kunne blive chef i Shanghai, men jeg vil hellere være her. Efter at jeg har fået arbejde i Københavns Kommune, ser fremtiden spændende ud”.

#### **Fakta: Integrations- og Oplæringsstillinger**

**Udfordring:** Københavns Kommune ønsker at styrke integrationen ved at ansætte flere med anden etnisk baggrund end dansk. Samtidigt ønskes rekrutteringsgrundlaget for bl.a. AC-medarbejdere udvidet.

**Initiativ:** I 2007, 2008 og 2009 bliver der hvert år oprettet 30 integrations- og oplæringsstillinger. Her kan medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk bruge 20 % af arbejdstiden til sproglig og faglig kompetenceudvikling mod, at de kun får 80 % af startlønnen.

**Resultat:** De første 29 integrationsstillinger er allerede besat og både de ansatte og deres mentorer melder tilbage om stor faglig og sproglig kompetenceudvikling.

## Særlige HR-tiltag i Budget 2007 og 08

### Nyt design for stillingsannoncer

Økonomiudvalget besluttede i efteråret 2007, at et nyt design og en ny strategi for stillingsannoncer i Københavns Kommune skulle implementeres for at profilere Københavns Kommune over for potentielle medarbejdere. Med det nye design er stillingsannoncerne blevet mere moderne og attraktive ved hjælp af farver og billeder. Derudover er fokus lagt på de enkelte stillingstyper frem for forvaltningerne.

### Nyt jobsite

Der opbygges et nyt jobsite - [www.kk.dk/job](http://www.kk.dk/job). Det nuværende jobsite indeholder ikke tilstrækkelige informationer om Københavns Kommune som attraktiv arbejdsplads og opfylder ikke potentielle ansøgers eller medarbejders behov. Flere og flere potentielle medarbejdere bruger nettet til at søge mere information om arbejdspladsen, hvilket forudsætter et fornyet og attraktivt jobsite.

### Elev- og praktikantstillinger

Borgerrepræsentationen vedtog i 2006 at oprette ekstra elev- og praktikstillinger. I budget 2007-2009 er der afsat midler til, at der kan ansættes yderligere 50 elever og praktikanter inden udgangen af 2009. Målet er at øge andelen af medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk, og en stor del af eleverne er af anden etnisk oprindelse end dansk. Indtil nu er der ansat ca. 20 ekstra elever og praktikanter i kommunen.

### Integrations- og oplæringsstillinger

I budget 2007-2009 er der afsat midler til at ansætte 30 personer om året i særlige integrations- og oplæringsstillinger. Stillingerne er særligt rettet mod borgere med anden etnisk baggrund, som har haft svært ved at finde fodfæste på det danske arbejdsmarked. Ordningen betyder, at medarbejderne i stillingerne det første år arbejder 80 % og kompetenceudvikles 20 % af arbejdstiden.

Målet er at øge andelen af akademiske medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk på kommunens arbejdspladser og få fat i en arbejdskraftreserve, som ikke tidligere har fået mulighed for at få adgang til arbejdsmarkedet. Indtil nu er der ansat 29 personer i stillingerne.

### Rollemodelkorps

Borgerrepræsentationen besluttede i 2006, at kommunen skulle have et rollemodelkorps. I 2007 blev 15 personer udpeget til at være rollemodeller i kommunen. Rollemodellerne repræsenterer den mangfoldighed, der er på arbejdspladserne i Københavns Kommune; derfor kaldes korpset for *mangfoldighedskorpset*. Korpsets opgave er at brande kommunen som attraktiv, mangfoldig arbejdsplads ved at deltage i relevante messer, mediedækning og stille op til oplæg på uddannelsessteder m.v. Korpset er "mangfoldigt" sammensat: der er medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk, kvindelige ledere, en blind medarbejder, en far, der har taget lang fædreorlov osv.

### Åbent-hus-arrangement om karriere i Københavns Kommune

Den 11. maj 2007 slog Rådhuset dørene op for ca. 300 interesserede studerende, som kunne møde alle forvaltningerne på forskellige stande. Forvaltningerne havde ledige stillingsopslag med særligt fokus på stillinger rettet mod studerende på professionsuddannelser og universiteter. Arrangementet gentages 10. juni 2008 denne gang med udbud af alle typer job i kommunen.

### Præmie for mangfoldighed

Borgerrepræsentationen vedtog i 2006 at oprette en præmieordning for arbejdet med at fremme mangfoldige arbejdspladser. I budget 2007-2009 er der afsat 200.000 kr. årligt til formålet. 100.000 kr. gives årligt til en intern arbejdsplads, der har gjort noget særligt og skabt gode resultater, og 100.000 kr. gives til en ekstern leverandør af ydelser til kommunen, der i særlig grad har taget hensyn til mangfoldighedsaspektet. Målet er at fremhæve og præmiere best practice omkring mangfoldighedsarbejdet og motivere såvel internt som eksternt til at arbejde aktivt med at fremme mangfoldighed og socialt ansvar.

### Anonymisering af ansøgninger

Borgerrepræsentationen vedtog i 2006 at etablere et pilotprojekt i Økonomiforvaltningen og Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen om anonymisering af ansøgninger. Formålet var at undersøge, om etnicitet er en barriere for at kunne komme i betragtning til et job i kommunen. En evalueringsrapport konkluderede, at forsøget ikke havde haft en effekt på at øge antallet af ansøgere med anden etnisk baggrund end dansk og, at ressourceforbruget i forbindelse med selve anonymiseringsproceduren ikke stod mål med den ønskede effekt. På den baggrund blev det besluttet, at projektet ikke skulle fortsætte.

## 5. Fastholdelse og personaleomsætning

Det er mindst lige så vigtigt at have en **fastholdelsesstrategi** som at have en rekrutteringsstrategi. Det er gennem fastholdelsen af gode medarbejdere, at Københavns Kommune kan demonstrere sin evne til at være attraktiv. Det er fundamentet for at tiltrække arbejdskraft og gennemføre overbevisende og troværdige rekrutterings- og brandingstiltag.

Det er en generel tendens på arbejdsmarkedet er, at det er vanskeligt at fastholde unge i deres første job, da de ser det første job som et led i en udviklingsproces/karriereløb snarere end et permanent valg af livsbane. Fastholdelse vedrører således ikke kun de 55+ årige, men i lige så høj grad de 25-årige<sup>3</sup>.

Fastholdelsesproblematikken fokuserer på tre områder:

1. At begrænse den eksterne afgang af unge og midaldrende medarbejdere
2. At fastholde de ældre medarbejdere
3. At få begrænset udstødning som følge af fysisk eller psykisk nedslidning og sygdom/sygefravær

### Mål

Københavns Kommune mener, at det er en fordel for en arbejdsplads, at der både er yngre og ældre medarbejdere, og at ældre og yngre medarbejders egenskaber supplerer hinanden. Målet for seniorpolitikken, der er formuleret i Personalepolitikken fra 1992, er, 1) at ældre medarbejdere fastholdes, så deres erfaringer anvendes, 2) at ældre medarbejdere deltager i udviklingsaktiviteter, og 3) at der skabes arbejdspladser tilpasset ældre medarbejders særlige evner og behov. Herudover forberedes ældre medarbejdere på at forlade arbejdslivet. Seniorpolitikken skal derfor rumme elementer af såvel udvikling som aftrapningsordninger<sup>4</sup>.

Økonomiudvalget har besluttet, at forvaltningerne skal bruge 0,05-0,10% af deres samlede lønsum til oprettelse af især flexjobstillinger.

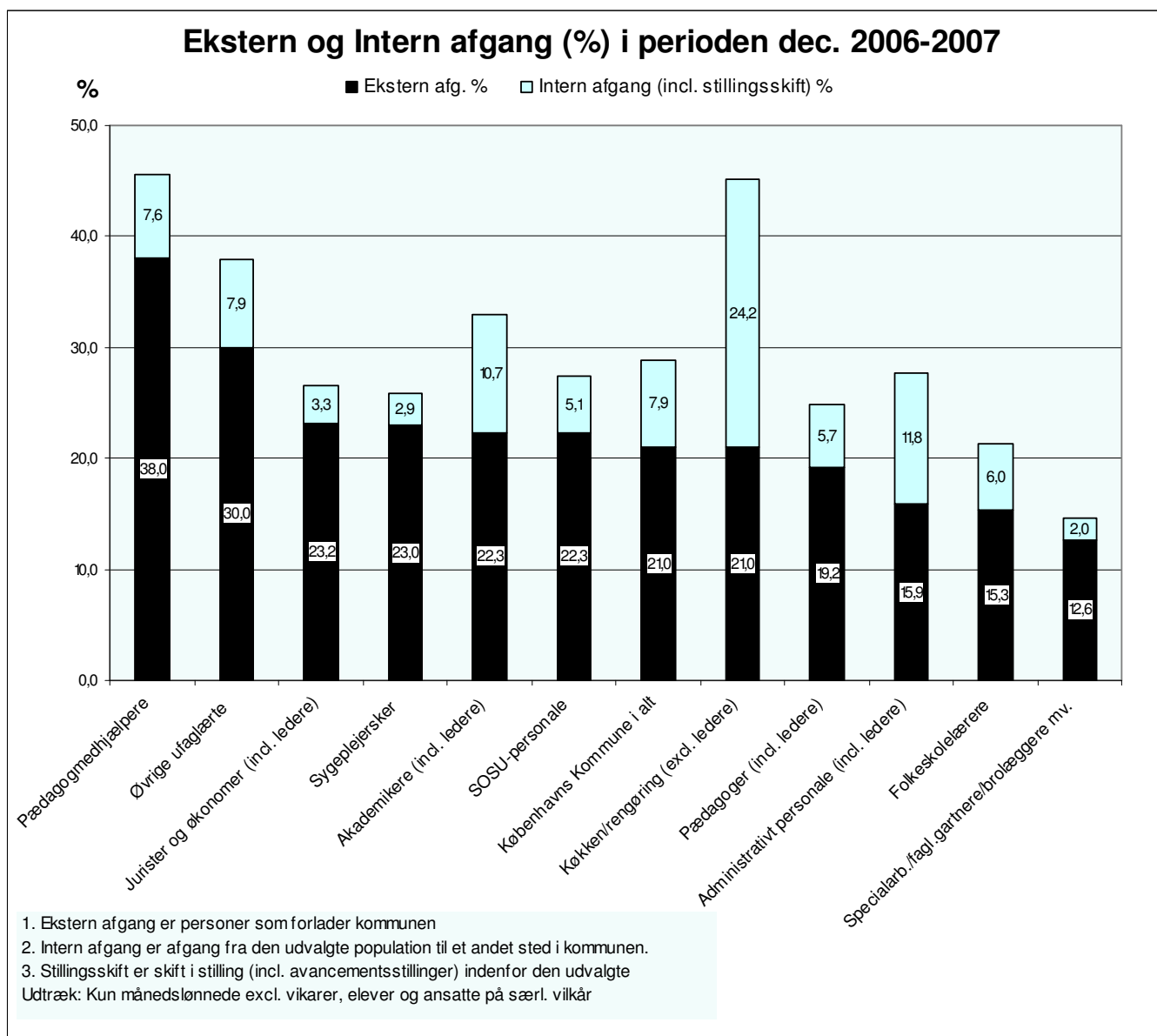
### Tal og tendenser – udfordringer

- VI. Høj personaleomsætning i Københavns Kommune
- VII. Høje omkostninger til rekruttering. En reduktion af personaleomsætningen med 1 procentpoint kan give en besparelse på ca. 28 mio. kr.
- VIII. Vanskeligt at fastholde medarbejdere over 60 år
- IX. Andelen af 55-60 årige blandt sygeplejersker, adm. personale og folkeskolelærere er uforholdsmæssig stor
- X. Formodning om vanskeligheder ved at fastholde AC'ere – herunder jurister og økonomer – over 39 år
- XI. Flere forvaltninger gør ringe brug af ordninger under Det sociale Kapitel (fastholdelse vha. ansættelse på særlige vilkår)

<sup>3</sup> Kilde: "Et attraktivt kommunalt arbejdsmarked", Institut for Fremtidforskning, 2000

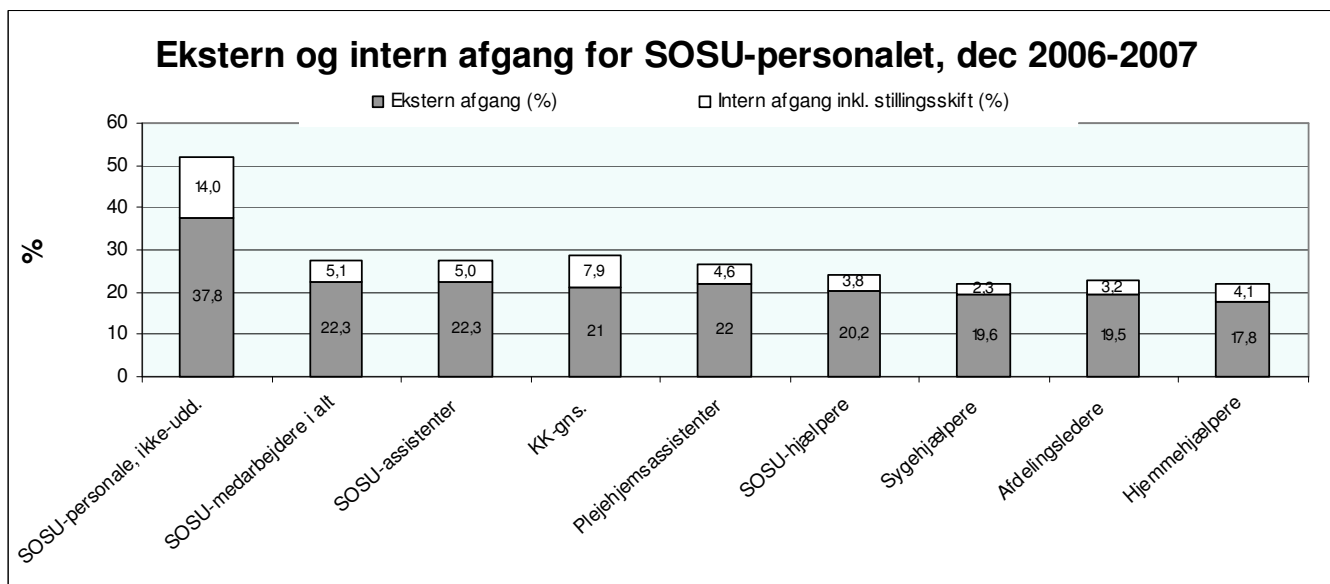
<sup>4</sup> Kilde: Personalepolitikken fra 1992 samt "Rammeaftale om Seniorpolitik" fra 2005.

## Ad. VI: Høj personaleomsætning i Københavns Kommune



Note: Den eksterne afgang er defineret som ansatte pr. dec. 2006, der ikke længere er ansat pr. dec. 2007

Personalesammensætningen for SOSU-personalet:



- Personaleomsætningen er 28,9% i Københavns Kommune
- 21 % af de fastansatte forlader årligt kommunen (ekstern afgang) - (ekskl. vikarer, elever og ansatte på særlige vilkår<sup>5</sup>).
- Den eksterne afgang er lidt højere for jurister/økonomer (23,2%), sygeplejersker (23%) og SOSU'er (22,3%)
- Blandt SOSU-personalet ligger gruppen "ikke-uddannede" højest med en ekstern afgang på 37,8%
- Hertil kommer en høj "intern afgang"<sup>6</sup> for nogle faggrupper (KK-gns.: 7,9%; køkken/rengøring: 24,2%); adm. personale: 11,8%) og AC'ere: 10,7%)

Det kan være svært at fastsætte normer for, hvilket niveau en arbejdsplads finder hensigtsmæssigt for såvel den interne som den eksterne afgang. Det er sundt for enhver organisation, at der er en vis personaleomsætning – både at der kommer nye folk ind og, at medarbejdere har mulighed for jobskifte indenfor organisationen. En høj grad af "intern afgang" og "skift i stilling" fortæller noget om mobilitet og muligheder for job- og karriereudvikling indenfor kommunen. Men sammenlignes personaleomsætning for Københavns Kommune med andre ses, at niveauet for den eksterne afgang, ligger højt:

Staten (2007)	Århus Kommune (dec. 2007)	Odense Kommune (nov. 2007)	Københavns Kommune (dec. 2007)
15,5 %	19 %	16,5% <sup>7</sup>	21 %

- Niveauet for den eksterne afgang i Københavns Kommune (21%) er højere end både landsgennemsnittet for kommunerne i DK (18,3%), Århus Kommune (19%), Odense Kommune (16,5%) og Staten (13%).

#### Ad. VII: Høje omkostninger til rekruttering

Den høje eksterne afgang i Københavns Kommune medfører betragtelige udgifter – både økonomisk og arbejdsmiljømæssigt for arbejdspladserne. ØKF estimerer, at et rekrutteringsforløb fra at en ansat fratræder til en ny medarbejder er sat ind i opgaven, i gennemsnit koster 70.000 kr. for gruppen af pædagoger, lærere og SOSU'er. Estimatet er beregnet vha. KL's nye ledelsesværktøj<sup>8</sup> og tager udgangspunkt i beregninger på omkostninger ved rekrutteringsprocessen, kollegaers overarbejde, vikarhjælp, en evt. stigning i sygefraværet blandt kollegaerne samt indkøring af den nye medarbejder med introduktion og oplæring. ØKF har nedjusteret rekrutteringsbeløbet ift. KL's værktøj.

Estimerede årlige udgifter til rekruttering i Københavns Kommune:

Årlig ekstern afgang (21%) x samtlige ansatte (39.500) svarende til ca. 8.300 årlige rekrutteringer.

Samlet udgift: 8.300 rekrutteringer x 70.000 kr. pr. rekruttering = **580 mio kr.**

- Estimerede rekrutteringsudgifter på i alt ca. 580 mio kr. årligt i Københavns Kommune

<sup>5</sup> Hvis disse grupper medregnes ligger den eksterne afgang på 26,6%

<sup>6</sup> I den "interne afgang" er medregnet stillingsskift

<sup>7</sup> Ift. KK's datatræk er elever medtaget i Odense Kommunes tal

<sup>8</sup> [www.kl.dk/rekrut](http://www.kl.dk/rekrut)

Estimeret besparelsespotentialt ved nedsættelse af den eksterne afgang med 1 procentpoint (fra 21% til 20%): 395 rekrutteringer x 70.000 kr. pr. rekruttering svarende til ca. **28 mio kr.**

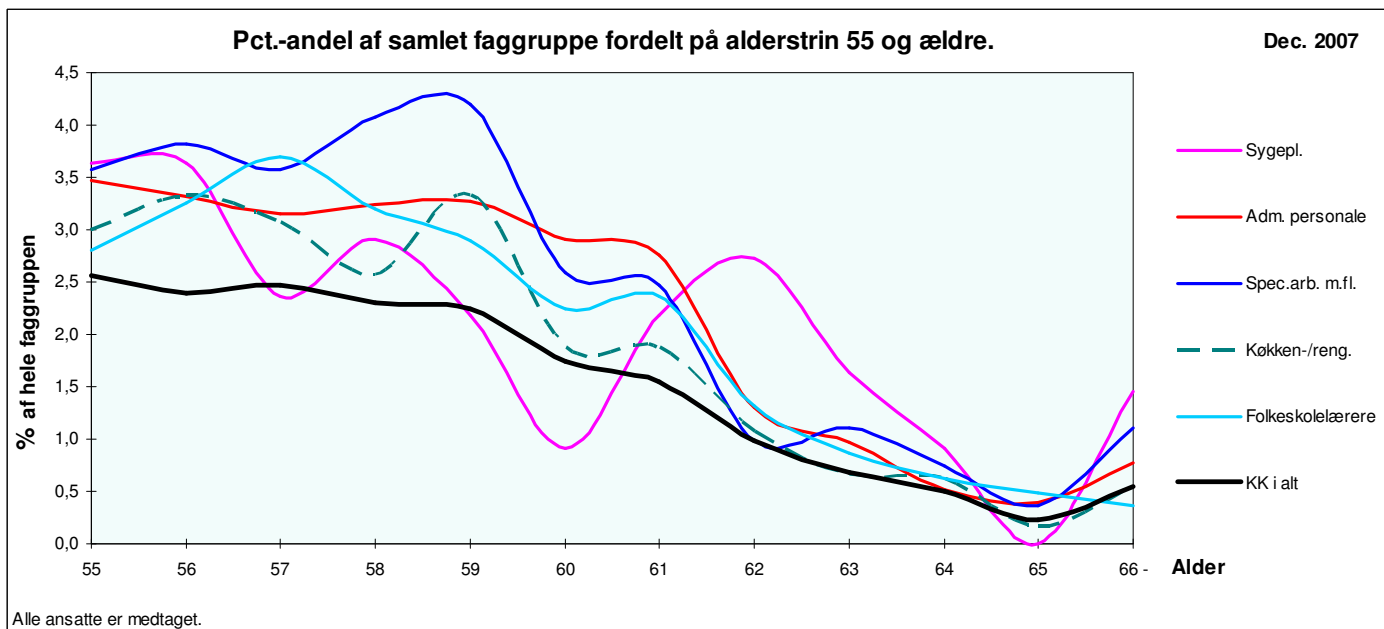
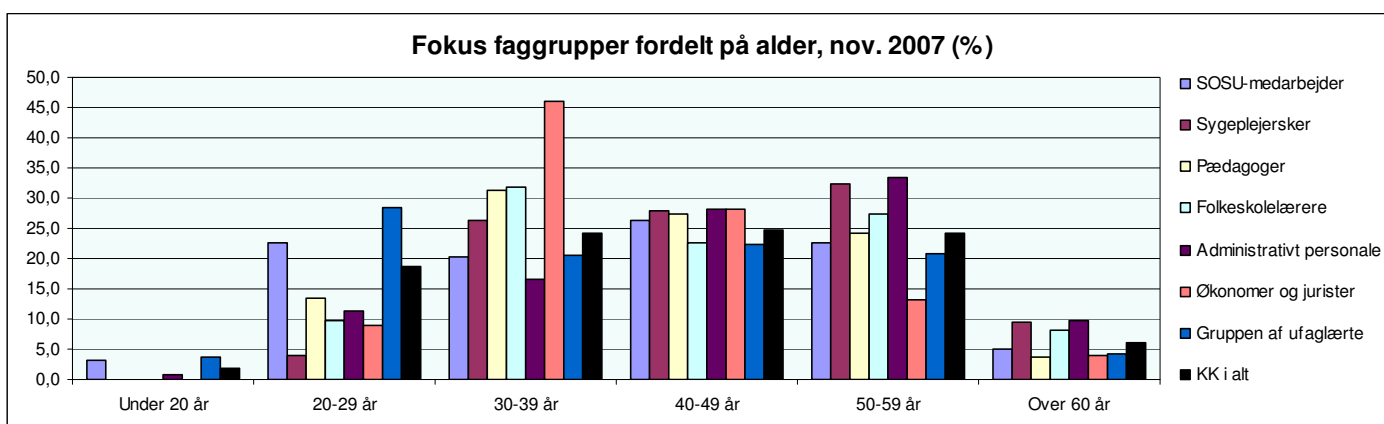
- Estimeret besparelse ved nedsættelse af den eksterne afgang med 1 procentpoint er ca. 28 mio kr.

### Ad. VIII: Vanskeligt at fastholde medarbejdere over 60 år

Diagrammer og konklusioner til denne og næste overskrift tages under et under Ad. IX.

### Ad. IX: Andelen af 55-60 årige blandt sygeplejersker, adm. personale og folkeskolelærere er uforholdsmæssig stor

Nedenfor vises de fokusfaggrupper, hvor alderssammensætningen kan vise sig som et problem, idet grupperne har stor andel af ældre medarbejdere:



- Generelt er der et markant fald i antallet af medarbejdere i alderskategorien "Over 60"
- I den aldersgruppe, som er i risiko for snart at forlade arbejdsmarkedet indenfor få år (50-59 årige), er der en forholdsmæssig stor andel af sygeplejersker, administrativt personale, folkeskolelærere, køkken/rengøring og specialarbejdere.





## **Ad. X: Formodning om vanskeligheder ved at fastholde AC'ere – herunder økonomer og jurister - over 39 år**

Se diagrammet under pkt. IX samt Bilag 11.

- Der er en markant større andel af økonomer og jurister i aldersgruppen 30-39 årige end i aldersgruppen 40-49 årige (tendensen gælder AC'ere generelt, jf. Bilag 11)

Dette kunne tyde på, at kommunen har svært ved at fastholde AC'ere (herunder jurister og økonomer), når de kommer i aldersgruppen 40-49 år.

## **Ad. XI: Flere forvaltninger gør ringe brug af ordninger under Det sociale Kapitel**

Som nævnt i forrige kapitel bruges ordninger under Det sociale Kapitel (Det rummelige arbejdsmarked) bl.a. til at forebygge sygdom og nedslidning og til at fastholde medarbejdere. Den samlede opgørelse over forvaltningernes brug af Det sociale Kapitel fremgår af forrige kapitel:

- 3 forvaltninger har lavere andel ansatte på særlige fastholdelsesvilkår – ordninger under Det sociale Kapitel - end kommunens gns. på 2,16%: SUF (1,78%); TMF (1,30%) og ØKF (0,87)

Sygefravær og nedsat arbejdsevne fører i visse tilfælde til afskedigelse. Omfanget af dette blev registreret og analyseret i 2007<sup>9</sup>. Undersøgelsen konkluderer bl.a. at:

- Lidt over 1 % af personalet i Københavns Kommune afskediges årligt pga. sygefravær - svarende til omkring 470 personer<sup>10</sup>
- Ca. halvdelen af alle uansøgte afskedigelser i Københavns Kommune sker pga. sygefravær og nedsat arbejdsevne

## **Hvad gøres allerede?**

I årene 2008, 2009 og 2010 er der afsat henholdsvis 8, 16 og 24 mio. kr. til seniorordninger. Hertil kommer, at Københavns Kommune i årene 2009, 2010 og 2011 vil modtage ca. 8. mio. kr. til seniorordninger i forbindelse med udmøntning af Trepartsaftalen. Disse penge skal bruges til at finansiere ordninger, der kan få ældre medarbejdere til at blive længere i arbejde. Herved opnås en lavere personaleomsætning og dermed et mindre behov for rekruttering. Som det fremgår af side 20(?) kan der hermed opnås væsentlige besparelser uden tab af kvalitet - tværtimod opnås samtidigt øget kvalitet. I 2008 anvendes seniormidlerne på personalegrupper, hvor der er klare rekrutteringsproblemer: SOSU-personale, sygeplejersker og pædagoger.

## **Cases**

<sup>9</sup> ”Undersøgelse af forvaltningernes indsats i arbejdet med at fastholde medarbejdere med nedsat arbejdsevne”, AMK. 2008

<sup>10</sup> Tallet er justeret for manglende indberetninger

## ”Dansk må ikke være en hindring”

### Hver torsdag mødes Arturo og Suzan til ekstra-sprogundervisning for SOSU-hjælpere med anden etnisk baggrund end dansk. Her bliver der både rettet stavfejl og smurt smørrebrød.

Af journalist Johanne Mygind

Når man som SOSU-hjælperelev Arturo Borbor er fra Equador og har en fortid som surf-instruktør, kan det være en udfordring at smøre en helt almindelig rugbrødsfad.

”Første gang jeg skulle smøre mad til en borger, gjorde jeg det helt forkert og puttede grøn peber på leverpostej i stedet for rødbede”, siger Arturo Borbor. Hans klassekammerat Suzan Murad fra Irak smiler genkendende: ”Jeg blev helt forvirret, da der var en dame, som ville have en dyrlægens natmad”.

Suzan Murad og Arturo Borbor har i de sidste 10 uger deltaget i et ekstra kursus i sprog og vejledning for SOSU-hjælper-elever med anden etnisk baggrund end dansk. Her har de fået undervisning i dansk udtale og grammatik, men også i alle de små begreber og spidsfindigheder, som kan volde problemer, når man ikke er helt fortrolig med den danske kultur. ”Vi havde en hel time, hvor vi smurte mad, så vi kunne se hvilket pålæg, der passede sammen”, fortæller Arturo Borbor med et grin.

30 % af SOSU-hjælper-eleverne i Københavns Kommune har en anden etnisk baggrund end dansk, og de tilbydes et særlig sprog- og vejledningsforløb som en del af deres praktiktid.

”De her elever er generelt meget motiverede og dygtige”, fortæller Tina Thornbech Jensen, konsulent i Ældrekontoret Bispebjerg/Nørrebro, der koordinerer sprog- og vejledningsforløbene og som faglærer varetager undervisningen sammen med en sproglærer fra Københavns VUC. ”Derfor er det så vigtigt, at sproget og kulturen ikke bliver en hindring”.

Mange af eleverne har oplevet, at deres danske spænder ben, når de starter på praktikforløbet, men det prøver kurset at råde bod på. Suzan Murad har for eksempel været glad for at lære at skrive journal og dokumentere sit arbejde.

”Det kunne godt være svært for mig at forklare skriftligt, hvordan borgeren har det, men nu har jeg lært flere formuleringer og særlige ord, som gør at jeg kan skrive kort og præcist”, fortæller hun.

At undervisningen skal være relevant for praktiktiden har været et af hovedformålene med det ekstra uddannelsesforløb fortæller Tina Thornbech Jensen. ”Meget

af undervisningen handler selvfølgelig om at lære dansk, men vi kobler det hele tiden til deres uddannelse. Når vi har om substantiver, har vi så for eksempel samtidig om kroppens benævnelser”, siger hun.

På kurset har eleverne også fået bedre styr på den faglige terminologi.

”Jeg kunne ikke helt forstå, hvad det betød, at man skulle ’observere borgeren’”, siger Suzan Murad; ”nu ved jeg, at det bare betyder, at man holder øje med, hvordan borgeren har det, og om han har fået det bedre eller værre fra gang til gang”.

Både Arturo Borbor og Suzan Murad føler sig bedre klædt på til arbejdet som SOSU-hjælper og håber på at kunne læse videre som SOSU-assistent. ”Jeg elsker at arbejde på plejehjem”, siger Suzan Murad; ”jeg kan faktisk godt komme til at savne en borger, hvis jeg har haft meget med ham at gøre”.

Tina Thornbech Jensen er også sikker på, at hele holdet vil blive en gevinst for den københavnske ældrepleje. ”Mine elever må i hvert fald gerne passe mig, når jeg bliver gammel”, siger hun.

#### **Fakta: Sprog og vejledning for SOSU-hjælper elever med anden etnisk baggrund end dansk**

**Problem:** 30 % af SOSU-hjælper-eleverne i Københavns Kommune har en anden etnisk baggrund end dansk, og disse kan have brug for at styrke deres danske sproglige kompetencer, hvis de skal fastholdes i den kommunale ældrepleje.

**Initiativ:** SOSU-hjælper-elever med anden etnisk baggrund mødes en gang om ugen i 2½ time i gennemsnitlig 16 uger og bliver undervist i dansk med en sundhedsfaglig kobling. Undervisningen varetages af en faglig underviser fra SUF og en sproglærer fra Københavns VUC.

**Resultat:** Initiativet startede for 4 år siden, og antallet af deltagere øges hele tiden. I 2007 gennemførte 38 elever forløbet. Kursisterne melder tilbage om bedre sproglige kompetencer og større faglig viden.

## ”På opdagelse i egne ressourcer”

### Socialforvaltningen har lavet et særligt kompetencetilbud til de erfarne medarbejdere

Af journalist Johanne Mygind

”Når man har arbejdet i kommunen i så mange år, er det sjældent, at man kommer på kursus, for man ved det hele i forvejen”, siger socialformidler Jette Brøns fra børneteamet i Vanløse, som har arbejdet i Københavns Kommune siden 1974. Hun blev glad, da hun opdagede, at Socialforvaltningen havde udviklet et særligt tilbud om kompetenceudvikling rettet mod erfarne medarbejdere.

”Jeg så det lidt som personalepleje. En anerkendelse af det arbejde, som vi har lagt i kommunen”, siger Jette Brøns, og at anerkende og synliggøre seniormedarbejdere var netop et af kursets formål, fortæller Anna Marie Møller fra Socialforvaltningen, som har været leder for projektet.

”De erfarne medarbejdere er meget værdifulde. De har en masse specialviden og erfaring, som Socialforvaltningen har brug for og gerne vil have, at de deler med kollegerne. Med dette tilbud inviterede vi dem til at gå på opdagelse i deres egne ressourcer”, siger hun.

Jette Brøns meldte sig både til et kursus i kompetenceafklaring og i mentorrollen, og begge dele var et uventet gensyn med gamle kollegaer fra et langt arbejdsliv.

”Det var enormt sjovt at møde kollegaer på ens egen alder, som også kunne huske dengang, at det hed Børneværnet og Socialdirektoratet”, fortæller Jette Brøns og fortsætter: ”En del af kurset gik ud på, at vi sammen skulle fortælle historien om vores eget arbejdsliv. Det sociale arbejde har jo ændret sig enormt, siden vi startede”.

De individuelle erfaringer blev bevidst inddraget i kurserne, fortæller Anna Marie Møller. ”En af de ting, som de erfarne medarbejdere har tilfælles er, at de har været igennem mange forandringer og omorganiseringer. Kurserne betød, at de ved at fortælle og reflektere over deres historier, blev mere bevidste om den store forandringskompetence, som de besidder”, siger hun.

Hvordan man deler ud af sin viden og sine erfaringer, var temaet for mentor-kurset.

”Jeg fungerer allerede som mentor, fordi jeg er ansat som social-faglig koordinator for børneteamet, men jeg blev mere bevidst om, hvordan jeg kunne tage rollen på mig”, siger Jette Brøns, som igennem kurset er blevet klar over, at hun rent faktisk har pligt til at dele sin erfaring med de yngre ansatte.

”Jeg behøver ikke bare vente på, at de kommer og spørger om råd. Jeg skal faktisk også selv melde mig på banen”, siger hun.

Et af projektets formål var, at kurserne skulle føre til en udviklingsplan og nye arbejdsopgaver for seniormedarbejderne, men det er ikke sket i Jette Brøns tilfælde. Til gengæld har hun fået en erkendelse af, at hendes erfaring er dyrebar.

”Når jeg skal hjælpe et barn, som skal i familiepleje, så har jeg en bunke tavs viden om, hvordan systemet virker, hvilke handlemuligheder der er, og hvem man skal kontakte i hvilke situationer. Det er ikke noget, som man lærer på et par år. Det har faktisk taget 33 år at blive så dygtig, som jeg er”, slutter hun.

#### **Fakta: Kompetenceudvikling for erfarne medarbejdere i Socialforvaltningen**

**Udfordring:** Mere end hver tredje medarbejder i Socialforvaltningen er over 50 år. Deres kompetencer skal anerkendes, synliggøres og anvendes.

**Initiativ:** Syv kursusforløb indenfor jura, rollen som mentor og kompetenceafklaring retter sig særligt mod Socialforvaltningens erfarne medarbejdere. I alt har 66 medarbejdere været på et eller flere kurser.

**Resultat:** 82% af kursisterne angiver at de kan bruge kursernes indhold i deres daglige arbejde. 65% af medarbejderne oplever af deres arbejdsglæde er mere eller mindre øget som følge af kurset. Kun 26% af deltagerne vurderer, at de i mere eller mindre grad har fået en ny rolle som følge af kurset.

## Et godt liv mellem gravstederne

### De ansatte på Københavns Kirkegårde har fået hjælp til at spise sundere og løfte bedre

Af journalist Johanne Mygind

På en forårsdag i solskin er der ingen tvivl om, at Assistens Kirkegård er en af Københavns Kommunes smukkeste arbejdspladser, og gartner Jan-Erik Sandberg er da også overbevist om, at det er hans arbejdsplads, som har æren for hans gode helbred.

”Man ved, at udendørs arbejde i grønne omgivelser er godt for helbredet. Det konstaterede lægerne allerede i det 1800. århundrede”, siger han med et smil, men det er ikke kun de smukke omgivelser, som holder ham rask. Ligesom sine kollegaer har Jan-Erik Sandberg også taget imod Københavns Kommunes tilbud om at få hjælp til en sundere livsstil.

”Det har betydet, at jeg er blevet opmærksom på de små ting, som jeg selv kunne ændre. Jeg er for eksempel begyndt at gå ned til Nørreport station hver dag, og det har hjulpet på min kondition”, fortæller han.

De ansatte på de fire kirkegårde i Københavns Kommune fik for et par år siden et tilbud om at få lagt en personlig sundhedsprofil af konsulenterne fra Folkesundhed København. Her kunne den enkelte ansatte diskutere sin sundhedstilstand, få målt sit blodtryk og kondition og få ideer til, hvordan han kunne komme til at leve sundere både privat og på arbejde.

”Vi tager udgangspunkt i den enkelte, men vi er samtidig på udkig efter initiativer, som arbejdspladsen kan tage for at fremme de ansattes sundhedstilstand”, siger konsulent Anne Blædel, som har ledet projektet for Folkesundhed København.

Det var Anne Blædel selv, som kontaktede kirkegårdens ledelse, for at høre om deres ansatte var interesserede i at deltage.

”Vi ville meget gerne have fat i lavtuddannede medarbejdere i kommunen, fordi vi ved, at lavtuddannede generelt bliver mere nedslidte, dør tidligere og lever mere usundt. Den ulighed vil vi gerne bekæmpe”, forklarer hun.

Da kirkegårdsbetjentene fik lavet deres sundhedsprofiler, blev der både snakket om smerter i ryggen, motion i fritiden og dårlige frokostvaner. Deltagerne blev dernæst bedt om at sætte sig et mål, som de skulle nå inden opfølgningen 6 måneder efter.

”Mit mål var at jeg skulle fortsætte med at løbe, selvom at jeg havde en knæskade”, fortæller kirkegårdsbetjent Jens Orm Hansen; ”det holdt jeg faktisk, også

fordi jeg fik nogle rigtige gode knæbind udleveret af vores mester”.

Både Jens Orm Hansen og Jan-Erik Sandberg deltog også i et særligt bevægelseslære kursus for ansatte med ondt i ryggen, og det har givet gode resultater.

”Jeg har nogle øvelser, som jeg laver om morgenen, og jeg er også blevet bedre til at gå ned i knæ, når jeg løfter”, fortæller Jan-Erik Sandberg.

Til opfølgningen på sundhedsprofilerne viste det sig, at 90 % helt eller delvist havde nået deres individuelle mål. Kirkegårdens ledelse har siden forsøgt at støtte de ansatte i at holde fast i deres sunde livsstil. I dag bliver de ansatte tilbudt gratis fysioterapi, der er økologisk mad i kantinen, frugt til pausen, og så er der blevet lavet et madkursus for de ansatte, der vil lære at spise sundere.

”Jeg lærte et par fif til en mere middelhavsinspireret kost. Det var sådan noget, som lige at stikke en rosmarinkvist ned i brødet. Og så kom vores mester og spiste med en af aftenerne”, fortæller Jan-Erik Sandberg, som er godt tilfreds med sundhedsinitiativerne. ”Man skulle være idiot, hvis man ikke havde hørt alle de gode råd om kost og motion, men derfor er det alligevel rart at få et skub”, slutter han.

#### Fakta: Sundhedsprofiler til kirkegårdens ansatte

**Udfordring:** Stor ulighed i sundhedstilstand blandt de ansatte i Københavns Kommune. De lavtuddannede medarbejdere lever generelt mindre sundt og nedslides hurtigere.

**Initiativ:** Tilbud om personlige sundhedsprofiler til alle medarbejderne på de københavnske kirkegårde. De individuelle samtaler følges op af sundhedsfremmende initiativer for alle ansatte.

**Resultat:** 80 % af de ansatte på i Københavns Kirkegårde tog imod tilbuddet om at få lavet en sundhedsprofil og 90 % havde helt eller delvist nået deres mål ved den opfølgende samtale. Siden da har kirkegårdens ledelse fulgt op gennem en række succesfulde initiativer såsom madklub for de ansatte og bevægelseslære-kursus.

## Særlige HR-tiltag i Budget 2007 og 08

### Seniorordninger

Der er i budgetterne årene 2008, 2009 og 2010 afsat 8, 16 og 24 mio. kr. til ekstraordinære seniorordninger. Denne tilførsel af penge til seniorordninger skal ses i lyset af de rekrutterings- og fastholdelsesproblemer kommunen har med f.eks. social- og sundhedspersonale, sygeplejersker og pædagoger. Hertil kommer et beløb på ca. 8 mio. kr. i årene 2009, 2010 og 2011 fra trepartsforhandlingerne. Pengene skal bruges til initiativer, der virker fastholdende på ældre medarbejdere.

### Afbureaukratisering

En vigtig del af arbejdet består i at afbureaukratisere kommunen og fjerne besværlige og overflødige regler, som øger den administrative byrde for tusinder af kommunens ansatte. I arbejdet fokuseres der på igangværende og kommende indsatser, som er målrettet udvalgte faggrupper i kommunen. Det drejer sig om følgende faggrupper: Pædagoger og ledere på daginstitutioner, lærere, SOSU assistenter, hjemmehjælpere samt sagsbehandlere i jobcentre og socialcentre. Disse grupper er valgt, da netop disse fag-

grubbers arbejde er præget af stigende krav om registrering og dokumentation med forringet arbejdsglæde og dårligere borgerbetjening som følge.

### Far Forever - flere fædre på barsel

Borgerrepræsentationen besluttede i 2006 at iværksætte en informationskampagne for at øge andelen af fædre, der tager lang orlov. Kampagnen er døbt "Far Forever" ([www.farforever.dk](http://www.farforever.dk)). Flere fædre på barsel opfattes som et udtryk for en øget kønsmæssig ligestilling, der understøtter realiseringen af kommunens overordnede ligestillingspolitik. Målsætningen er, at fædre i 2009 vil holde gennemsnitlig 50 dage barsel-orlov.

### Personalegoder

Økonomiforvaltningen har i 2007 sendt en liste til forvaltningerne over de personalegoder, der kan bruges inden for lovgivningen. Det sker som led i Økonomiudvalgets ønske om at fremme attraktive arbejdspladser. I løbet af foråret 2008 skal Økonomiudvalget tage stilling til, om medarbejderne i kommunen skal tilbydes at købe togkort med træk i bruttolønnen.

## 6. Trivsel og sygefravær

Der er mange gode grunde til at styrke trivslen på arbejdspladserne og nedbringe fraværet: der spares penge på vikarkontoen og på rekruttering; det skaber tryghed for både kolleger og brugere, når det er kendte ansigter, man møder; arbejdsglæden og følelsen af fællesskab og loyalitet stiger, når alle medarbejdere er til stede; kvaliteten af arbejdet og effektiviteten i opgaveløsningen stiger, hvilket fører til mere tilfredse brugere, og endelig kan et lavt fravær føre til et positivt omdømme blandt såvel brugere som potentielle ansøgere.

### Mål

På baggrund af resultaterne af ”Projekt lavere fravær” iværksatte Økonomiudvalget den 12. december 2006 en fornyet indsats for nedbringelse af sygefraværet. Det blev besluttet, at det er et mål for det fremadrettede arbejde, at det gennemsnitlige sygefravær blandt alle kommunens ansatte **nedbringes med mindst 2 dage** inden udgangen af 2009 fra udgangssituationen i 2006. De differentierede mål pr. forvaltning fremgår af nedenstående Figur 6.

ØU besluttede også, at hver forvaltning senest i april 2007 skulle fremlægge **handlingsplaner** med aktiviteter til fremme af trivslen og nedbringelse sygefraværet for udvalgene.

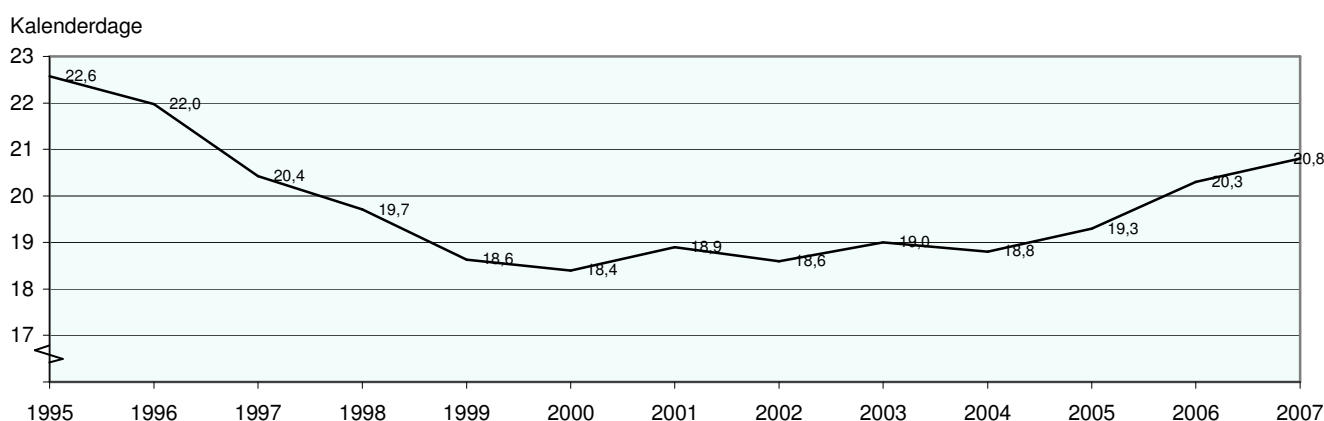
### Tal og tendenser - udfordringer:

- XII. Sygefraværet er fortsat højt – og stigende – i Københavns Kommune
- XIII. Nogle faggrupper har markant højere fravær end kommunens gns.
- XIV. Tendensen er, at det lange fravær er stigende (dog ikke for SOSU’er)
- XV. Sygefraværet er steget markant for de ældre medarbejdere (60-67 årige) samt gruppen 30-39 årige
- XVI. Især det fysiske arbejdsmiljø vurderes ringe af mange faggrupper

### Ad. XII: Sygefraværet er fortsat højt – og stigende

Sygefraværstatistikken giver et billede af, hvordan det går med udviklingen:

Figur 1. Gnst. antal sygedage pr. ansat i Kbh. Kommune. Månedslønnede 1995-2007.

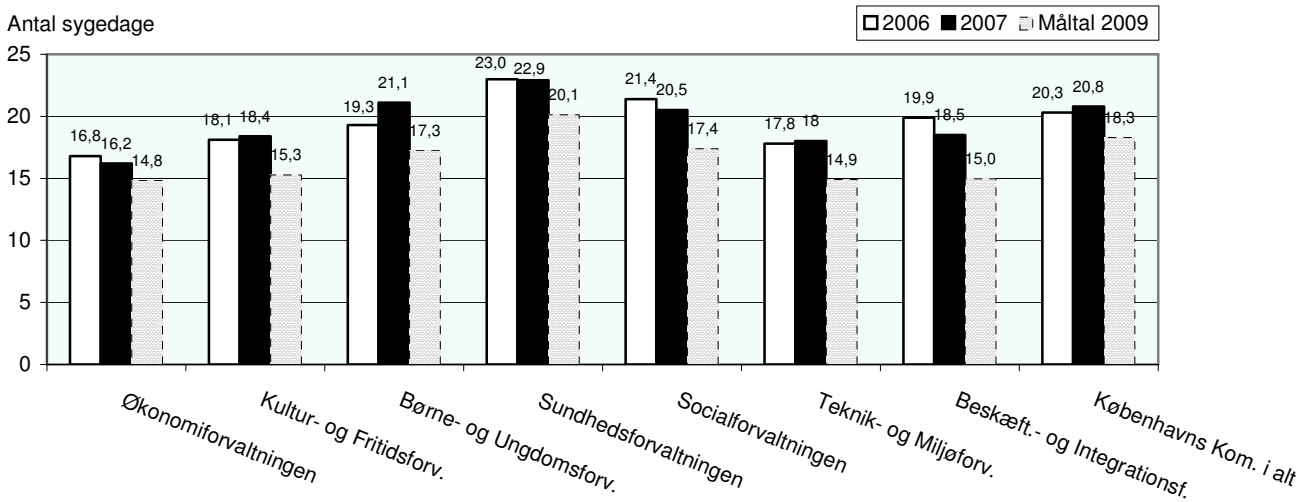


Tallene for perioden 1995-2000 er omregnet fra en tidligere opgørelsesmetode, så de er sammenlignelige med 6-by opgørelserne fra 2001 og frem.

- Det gennemsnitlige antal sygedage pr. medarbejder er i 2007 steget 0,5 dag - til 20,8 kalenderdage
- Sygefraværet har været stigende siden år 2000

Det er imidlertid værd at fokusere på, at tre af kommunens forvaltninger har formået at nedbringe fraværet signifikant og således bevæger sig i retning af måltallene:

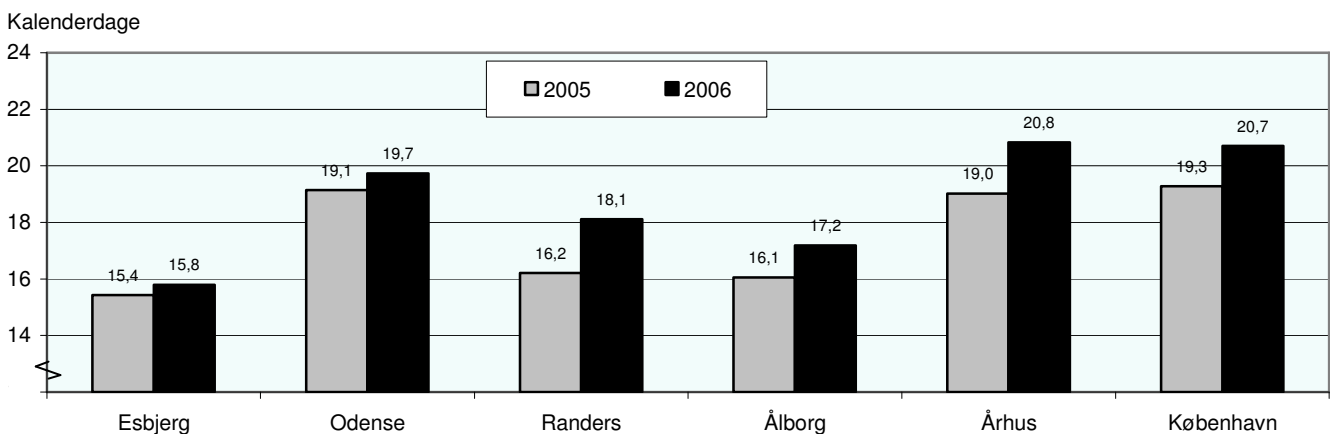
**Figur 6. Gennemsnitligt antal sygedage pr. ansat, 2006 og 2007 samt måltal for 2009**



- BIF har haft et markant faldende fravær (1,4 dag); SOF og ØKF har haft et svagt faldende sygefravær ift. 2006, BUF har haft markant stigende fravær, mens SUF, KFF og TMF ligger næsten uændret

I benchmarks for sygefravær ligger Københavns Kommune traditionelt meget højt og i mange sammenligninger højest. Der foreligger kun tal pr. 2006 for de øvrige 6-byer:

**Figur 8. Gnst. antal sygedage pr. ansat for 6-byerne**



Kilde: Det fælleskommunale Løndatakontor.  
Tal for København 2005 er Københavns Kommunes egen opgørelse.

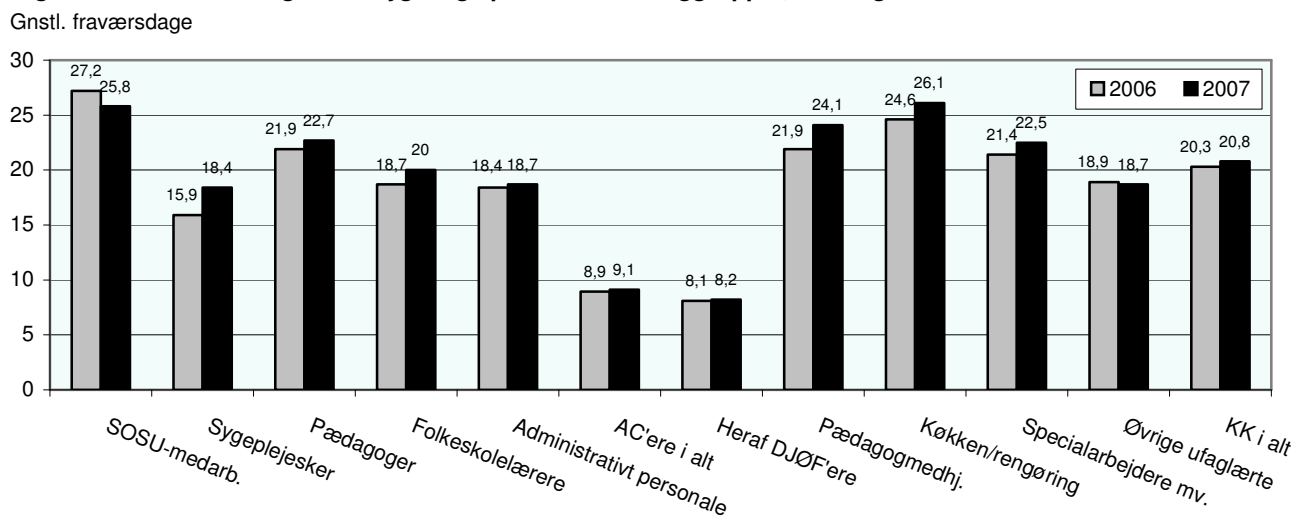
- Københavns Kommune har fortsat (pr. ultimo 2006) det højeste fravær af 6-byberne – nu sammen med Århus Kommune



### Ad. XIII: Nogle faggrupper har markant højere fravær end kommunens gns.

Sygefravær fordelt på faggrupper:

**Figur 2b. Gennemsnitligt antal sygedage pr. ansat efter faggrupper, 2006 og 2007.**

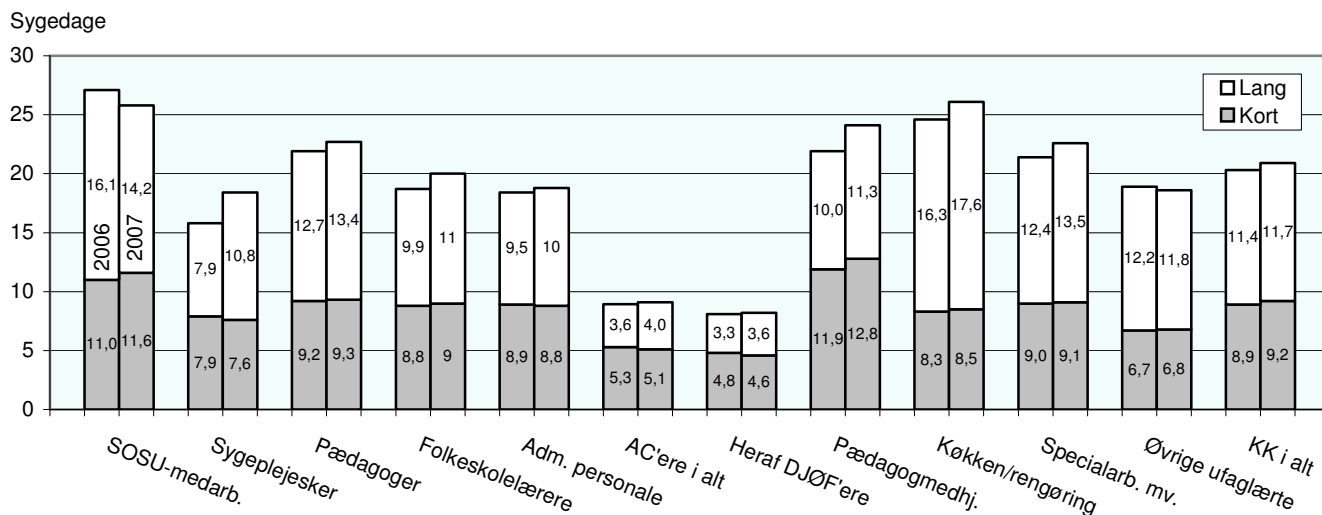


- Faggrupper med højest gns. sygefravær er: SOSU-medarbejdere, pædagoger, folkeskolelærere og uflaglærte (hvoraf det er pædmedhj., køkken/rengøring og specialarbejdere, der ligger højest i denne gruppe)
- Af alle de nævnte faggrupper med højest sygefravær er dette desuden steget fra 2006 til 2007 - bortset fra SOSU-medarbejderne, hvor det er faldet
- Den mest markante stigning i sygefraværet er blandt sygeplejerskerne, hvor det er steget med 2,5 dage

### Ad. XIV: Tendensen er, at det lange fravær er stigende

Fordelingen på kort og langt fravær:

**Figur 4c. Sygedage pr. ansat efter faggrupper - detaljeret.**

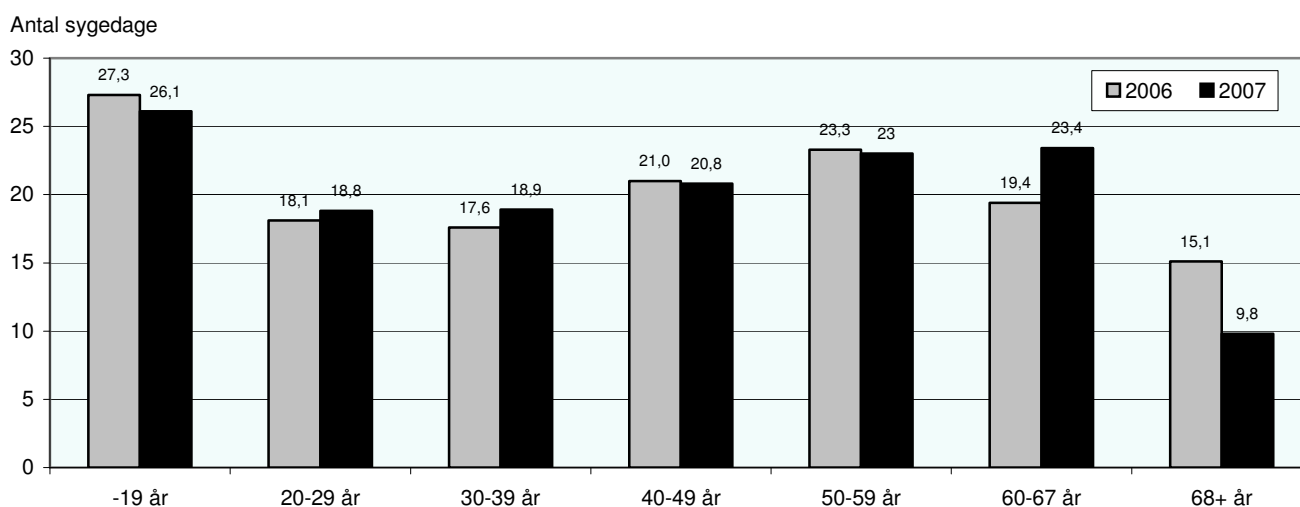


- For de fleste faggrupper gælder, at det er det lange fravær, der er stigende
- Mest markant er stigningen i det lange fravær blandt sygeplejerskerne, hvor det er steget med 2,9 dage (det korte er til gengæld faldet lidt)
- SOSU-personalet går imod tendensen, idet både deres gennemsnitlige fravær er faldende (1,4 dage: fra 27,2 dage til 25,8) og det lange fravær er faldende (1,4 dage: fra 16,1 dage til 14,2 dage)

#### Ad. XV: Sygefraværet er steget markant for de ældre medarbejdere (60-67 årige) samt gruppen 30-39 årige

Sygefravær fordelt på alder:

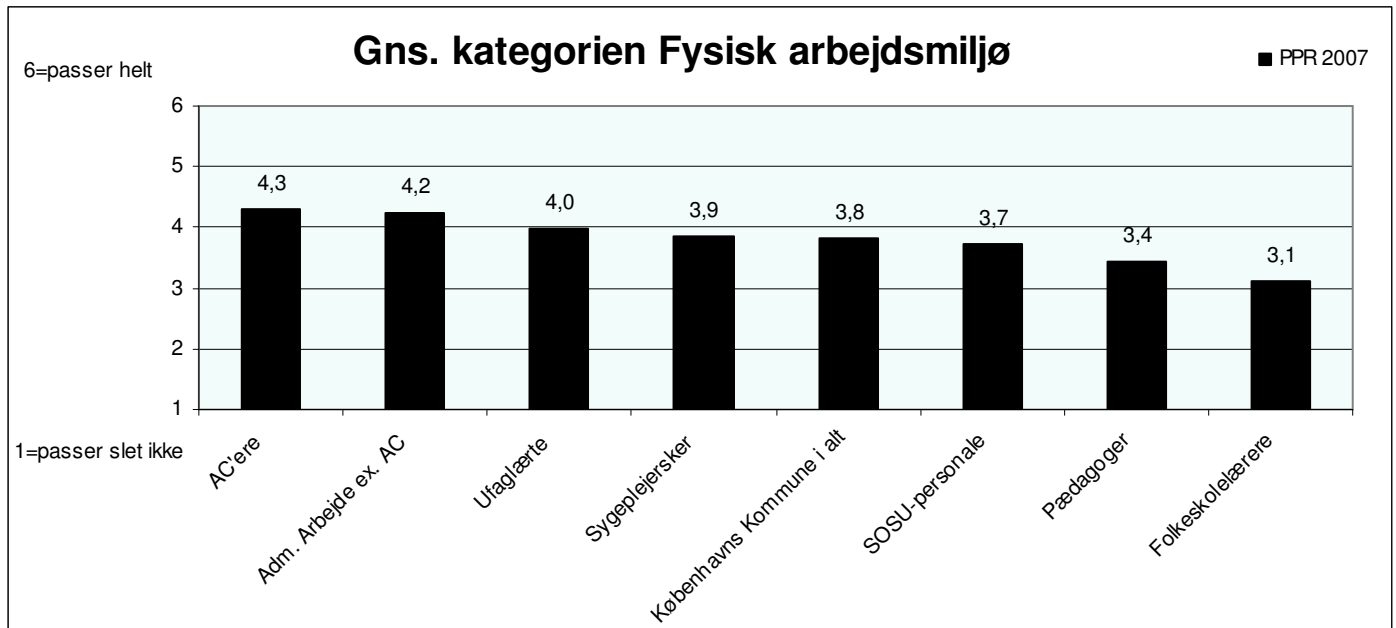
Figur 5. Gennemsnitligt antal sygedage pr. ansat efter alder.



- Sygefraværet er steget markant for de medarbejderne på 60-67 år: 4,0 dage (fra 19,4 til 23,4)
- Sygefraværet er steget signifikant for medarbejdere i aldersgruppen 30-39 årige (fra 17,6 til 18,9)

#### Ad. XVI: Især det fysiske arbejdsmiljø vurderes ringe af mange faggrupper

For at nedbringe fraværet er det væsentligt også at fokusere på de forhold, der motiverer medarbejderne, giver dem arbejdsglæde, og får dem til at komme på arbejde; på det, der skaber nærvær og trivsel. Det sker bl.a. gennem den **forebyggende indsats**, hvor arbejdspladsen systematisk og strategisk forholder sig til trivslen og arbejdsmiljøet, og forholder sig proaktivt til, hvilke af HR-indsatsområderne i HR-investeringsmodellen, der har behov for ekstra fokus og indsats.



- Generelt vurderes kategorien fysisk arbejdsmiljø lavest af alle temaer i PPR. Denne tendens er gået igen i samtlige PPR'er siden 1999
- Det fysiske arbejdsmiljø vurderes lavt af flg. fokus-faggrupper: folkeskolelærerne, pædagogerne og SOSU-medarbejderne (3,1; 3,4 og 3,7)

### Hvad gøres allerede?

På baggrund af det fortsat høje sygefravær bestilte Københavns Kommune og Københavns og Frederiksbergs Fælles Repræsentation (KFF) i 2007 konsulentfirmaet ReD Associates til at udarbejde en analyse af de faktorer, der tilsammen udløser sygefravær i kommunen. Rapporten, der blev afleveret i januar 2008, peger på 5 konkrete hovedårsager til fraværet og på 5 konkrete langsigtede indsatser, der kan løse de fem hovedproblemer:

Hovedårsager til sygefraværet	Forslag til langsigtede indsatser til løsning af hovedproblemerne
Pres på kerneydelsen forringer medarbejdernes arbejdsglæde	At øge arbejdsglæden ved at give mere plads til kerneydelsen og det faglige frem for det administrative
Medarbejdere og lokale ledere oplever en voksende afstand mellem deres arbejdsplads og forvaltningen, hvilket svækker tilliden og loyaliteten	At skabe sammenhæng mellem institutionernes virkelighed og forvaltningernes mål
Mangelfuld ledelse undergraver arbejdsfællesskabet	At forbedre institutionsledernes muligheder for at genetablere arbejdsfællesskabet
Berøringsangst overfor sygefravær medfører en negativ sygdomskultur	At skabe klarhed og konsekvens i håndteringen af sygefravær
Nogle få vanskelige brugere belaster medarbejdere og øvrige brugere uforholdsmæssigt	At skærpe indsatsen overfor særligt belastende brugere, så medarbejderne føler sig i bedre kontrol over deres arbejdsopgaver

Forvaltningerne har fået fastsat måltal for nedbringelse af sygefraværet og har lavet handleplaner herfor.

Desuden skal forvaltningerne give ØKF en tilbagemelding på, hvilke initiativer de vil iværksætte p.b.a. ReD Associates konklusioner.

Desuden skal forvaltningerne som opfølgning på hhv. 1)rapporten ”Nedbringelse af sygefraværet i Københavns Kommune” fra ReD Associates, 2)”Undersøgelse af forvaltningernes indsats i arbejdet med at fastholde medarbejdere med nedsat arbejdsevne” og endelig 3)delforliget fra OK08 om sundhed og trivsel, give Økonomiforvaltningen en redegørelse for, hvilke initiativer der er taget eller vil blive taget i relation til sygefravær og fastholdelse. 14. maj 2008 er frist for forvaltningernes tilkendegivelser af, om der er behov for særlige tværgående initiativer, der evt. kan indgå i budget 2009. 15. august 2008 redegøres for afholdte og planlagte initiativer.

Den 31. august 2006 besluttede BR, at alle arbejdspladser i Københavns Kommune mindst hvert andet år skal gennemføre **lokale trivselsundersøgelser** – målinger på tilfredsheden og trivslen - som skal munde ud i konkrete handleplaner. Trivselsundersøgelsen afdækker primært det psykiske arbejdsmiljø og suppleres af den lovpligtige APV. Ultimo 2008 implementeres et fælles målings-system i kommunen. Med dette system bliver der gennemført lokale trivselsundersøgelser på samtlige arbejdspladser. Resultaterne aggregeres i centrale rapporter til bl.a. Personalepolitisk Regnskab.

**Fastholdelse** i forbindelse med sygefravær er også et vigtigt emne. Det afspejles bl.a. i Trepartsaftalen, hvor der blev skabt enighed om at sætte fokus på sygefravær med henblik på at fremme en mere aktiv dialog herom på den enkelte offentlige arbejdsplads – bl.a. skal arbejdsgiver og sygemeldte medarbejdere have en mere aktiv dialog i fraværsperioden. Formålet er at få sygemeldte medarbejdere hurtigere tilbage og at få dem fastholdt i jobbet<sup>11</sup>. I delforliget mellem KTO og KL fra april 2008 hedder det videre: ”Medarbejdere med sygefravær af mere end 4 ugers varighed har ret til en **sygefraværssamtale** med nærmeste leder. Der vil også kunne holdes en samtale tidligere”.

På baggrund af ØU-beslutningen den 12. december 2006 blev der i løbet af 2007 opbygget flere **intranet-portaler på kknet** om fraværsindsatsen: Økonomiforvaltningen opbyggede sitet Fravær-Nærvær, og flere forvaltninger har egne sites. Her beskrives metoder til at komme i gang med processen og der tilbydes konkrete redskaber – fx omsorgssamtaler, fraværssamtaler og rundbordssamtaler (<http://kknet/fravaer>).

## Cases

---

<sup>11</sup> Kilde: Trepartsaftalen mellem Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC, sommeren 2007.

## ”Det kræver jo, at I kommer på arbejde”

### På den integrerede institution Radisen er sygefraværet faldet fra 30 dage til under 6

Af journalist Johanne Mygind

”Honning er godt – honning er sundt”, synger Radisens pædagoger og børn, mens hele huset summer af begejstring. Radisen er en rigtig præmie-institution med tilfredse forældre, en kilometerlang venteliste og et dygtigt personale, som er glade for at gå på arbejde. Inde på kontoret smiler lederen Henrik Steen-Knudsen da også stolt, for institutionen har ikke altid været så velfungerende. Da Henrik Steen-Knudsen blev ansat i 2005, var Radisen mest kendt for sine mange slagsmål mellem ansatte, ledelse og forældrebestyrelse og et sygefravær, som lå omkring de 30 dage.

”Da jeg blev ansat, spurgte pædagogerne mig, hvad jeg mente om musikpædagogik, for de havde haft mange pædagogiske konflikter med de tidligere ledere. Jeg svarede: ”Det skal vi have meget mere af, men det kræver jo, at I kommer på arbejde”, fortæller Henrik Steen-Knudsen.

Fra starten valgte Henrik Steen-Knudsen bevidst ikke at fokusere på sygefraværet, men i stedet på at skabe en mere velfungerende hverdag for de ansatte.

”Jeg startede med at tage en samtale med hver enkelt om deres pædagogiske værdigrundlag, deres erfaringer, og om hvordan deres liv hang sammen rent praktisk” forklarer Henrik Steen-Knudsen og fortsætter: ”Heldigvis opdagede jeg hurtigt, at pædagogerne gerne ville Radisen og det pædagogiske arbejde, så der var masser at arbejde med”.

Det første resultat af de mange samtaler var en ny vagtplan, som tog udgangspunkt i medarbejdernes individuelle behov.

”Det er for eksempel svært at have morgenvagter, hvis man er alene med et lille barn, så det har enlige mødre ikke”, forklarer Henrik Steen-Knudsen, som samtidig indførte en ”ung-arbejder”, som fejer og rydder op om eftermiddagen, så pædagogerne uforstyrret kan være sammen med børnene. Efter vagtplanen var blevet ændret, så pædagogerne og Henrik Steen-Knudsen nærmere på institutionens indretning. ”Vi endte med at bygge en del om. For eksempel har vi lavet en krog med halvtag på legepladsen, så børnene ikke behøver at gå indenfor, selvom der kommer en byge. Det betyder, at vi har tid til at koncentrere os om det pædagogiske arbejde i stedet for at stå og give 20 børn regntøj på”, siger Henrik Steen-Knudsen.

Først da den nye indretning og vagtplan var faldet på plads, begyndte den svære snak om sygefraværet.

”Jeg indførte en regel om, at al sygdom skulle meldes til mig, og vi aftalte, at under sygdom er det i orden, at jeg ganske uformelt lige ringer for at høre, hvordan det går, og hvornår man regner med at være tilbage. Jeg tager jo kontakten for bl.a. at vise, at medarbejderen betyder noget for mig og arbejdspladsen”, siger han og fortæller, at det til gengæld er blevet muligt at tage to akutte afspadseringsdage om året. ”Så skal man ikke ringe og sige, at man har ondt i maven, hvis man bare har en dag, hvor man slet ikke har lyst til at gå på arbejde, men muligheden bliver sjældent brugt”. Henrik Steen-Knudsen betalte også for en kiropraktor, da en medarbejder meldte sig syg med ondt i ryggen – et personalegode, som nu er indført til alle. ”Når man føler, at der bliver taget hånd om en, gør man også en ekstra indsats for at komme på arbejde”, siger Henrik Steen Knudsen.

I dag har Radisen et sygefravær på under 6 dage for det pædagogiske personale og vigtigst af alt et engageret og begejstret personale.

”Pædagogerne rykker virkelig, og der er skabt en stemning af, at alt kan lade sig gøre”, fortæller Henrik Steen-Knudsen og fortsætter med et stort smil:

”Vi havde endda tre måneder, hvor vi slet ikke havde noget sygefravær overhovedet, så der gav jeg champagne og jordbær til personalemødet”.

#### Fakta: Kampen mod sygefraværet

**Udfordring:** Et højt sygefravær blandt de ansatte i Børne- og Ungdomsforvaltningen, hvor de ansatte i gennemsnit er syge 21,1 dage om året. I den integrerede institution Radisen lå sygefraværet på over 30 dage om året.

**Initiativ:** En ny ledelse fokuserede på hverdagen og tiden sammen med børnene. Blandt andet blev institutionen bygget om, vagtskemaet blev ændret, og der blev indført kiropraktor og massage til ansatte, som har behov for det.

**Resultat:** Radisens sygefravær ligger nu på under 6 dage, og det pædagogiske personale skiftes yderst sjældent, og der er i øjeblikket 64 børn på vuggestueventelisten og 54 børn på børnehaveventelisten.

## ”Nu elsker jeg weekendvagter”

**På plejehjemmet Klarahus kan personalet tage ekstra vagter til en lige så høj løn som hos de private vikarbureauer. Det har givet mere ro og gladere personale.**

*Af journalist Johanne Mygind*

”Før i tiden gik jeg tit og tænkte ’hvem får vi så i denne her weekend?’, før jeg skulle på weekendvagt, for man vidste aldrig hvem, som kom fra de private vikarbureauer. Jeg har for eksempel været ude for en vikar, som ikke vidste, hvordan man vaskede en beboer og sådan en tør man jo ikke sætte til noget”, forklarer Kirsten Egholm og hendes kollega Joan Andersen nikker.

”Mange beboere vil heller ikke tilses af en fremmed, så det endte tit med, at man arbejdede dobbelt så hårdt, fordi det var lettere at gøre det meste selv”, siger Joan Andersen.

Ligesom andre plejehjem i Københavns Kommune har Klarahus i De Gamles By lidt under personale-mangel. Det har været svært at finde timelønnede vikarer, som ville dække ind i ferier, weekender og ved sygdom og løsningen blev tit at bruge vikarer fra private vikarbureauer.

”Over halvdelen af vores vikarer kom fra de private vikarbureauer, og det var dyrt”, fortæller John Zachariasen, som er forstander på Klarahus.

”Mange af vores ansatte var desuden selv vikarer i deres fritid, og det betød, at vi nogle gange havde en fremmed vikar i huset, samtidig med at vores eget personale havde vikarvagt i plejehjemmet lige ved siden af”.

John Zachariasen har derfor taget et usædvanligt initiativ og oprettet et internt vikarkorps på Klarahus.

”Jeg spurgte vores personale, hvordan vi kunne få dem til at blive på Klarahus og svaret var simpelt: De ville bare have det samme i løn som i de private vikarbureauer”, forklarer John Zachariasen, som nu udsteder to typer kontrakter til sine ansatte: Den almindelige fastansættelse og så en vikarkontrakt, hvor interesserede hver 14. dag kan melde sig til ekstra arbejde til højere vikarløn.

”Det er billigere, fordi vi ikke skal betale avance til vikarbureauet og det giver ro i huset, fordi både personalet og beboerne møder nogle, som de kender”, siger John Zachariasen.

Både Kirsten Egholm og Joan Andersen er blandt de 35 ansatte, som har meldt sig til ordningen.

”Det betyder, at man har mulighed for at tjene lidt ekstra, hvis man gerne vil købe en ny sofa eller børnene har fødselsdag”, siger Kirsten Egholm, som tit tager en ekstra weekendvagt.

”Når man er vikar, møder man klokken 8 og går klokken 14, så det kan jeg lige så godt. Jeg sover alligevel tit til klokken et om lørdagen, så det er ikke fordi jeg går glip af noget”, siger Kirsten Egholm med et grin. Både ledelse og personale er enige om, at det er vigtigt, at man ikke tager så mange vikartimer, at man ikke kan passe sit faste job.

”Man skal helst have fri dagen efter, at man har taget en vikartime. Det skal jo ikke være sådan, at man bliver nødt til at melde sig syg for at have overskud til at være vikar”, siger Joan Andersen.

Siden Klarahus indførte ordningen er sygefraværet blandt personalet faldet markant og det skyldes, at folk er blevet gladere for deres arbejde, mener John Zachariasen. ”Personalet sagde at de aldrig har haft en bedre sommerferie, fordi det næsten altid var kendte ansigter, som stod for ferie afløsningen”.

Kirsten Egholm og Joan Andersen er enige om at vikarordningen betyder, at de er blevet glade for at gå på arbejde i weekenden.

”I dag har jeg det faktisk sådan, at jeg elsker vores weekender. De gamle skal jo ikke til fysioterapeut eller frisør om lørdagen, så vi har ro til at nusse om dem og få klaret ting, vi ellers ikke når”, siger Joan Andersen tilfredst.

### **Fakta: Det interne vikarkorps på Plejehjemmet Klarahus**

**Udfordring:** Mangel på faste vikarer tvinger plejehjem til at bruge vikarer fra de dyrere private vikarbureauer.

**Initiativ:** Oprettelse af internt vikarbureau, hvor det faste personale kan tage ekstravagter til den samme løn, som i de private vikarbureauer. 35 ud af 88 ansatte har meldt sig til det interne vikarbureau.

**Resultat:** Plejehjemmet Klarahus har sparet omkring 1 million kroner om året på vikarbudgettet. Sygefraværet er faldet med 2,9 % og tilsynsrapporterne viser tydelige forbedringer i både personalet og beboernes trivsel.

### Udflytterbørnehaven Blide prioriterer kerneydelserne: pædagogik, leg og morgensang

Af journalist Johanne Mygind

”Hvordan er det nu teksten er?”, spørger pædagog Christina Heering Hansen, mens hun bladrer i sanghæftet for at finde sangen ”Fra England til Skotland”. Når udflytterbørnehaven Blide samles for at synge om morgenen lyder det stadig lidt rustent, for morgensangen er kun godt 14 dage gammel og endnu på forsøgsstadiet.

”Det var en idé, som dukkede op på en pædagogisk dag, fordi vi gerne ville have lidt mere samling om morgenen, så nu prøver vi det. Det giver energi at gøre noget andet en gang imellem”, siger Christina Heering Hansen og sådan fungerer tingene for det meste i Blide.

”Man ved, at det psykiske arbejdsmiljø hænger tæt sammen med de ansattes indflydelse på deres eget arbejde, så det prøver jeg at efterkomme”, fortæller lederen Ruth Brøndsted, som er stolt over, at børnehaven har et ekstremt lavt sygefravær, et stabilt personale og en arbejdspladsvurdering, hvor specielt det psykiske arbejdsmiljø får topkarakterer.

”Vi har en god dialog indbyrdes; der er ikke langt til ledelsen, og så prioriterer vi samværet med børnene”, siger Christina Heering Hansen, når hun skal forklare de fine resultater.

Selvom Udflytterbørnehaven Blide har både høns, klatretræer og en urtehave, bruger lederen Ruth Brøndsted alligevel en stor del af tiden inde på sit kontor.

”De administrative opgaver vælter ind over os. Vi skal lave handleplaner, skrive referater, lave arbejdspladsvurderinger og alt skal dokumenteres”, siger Ruth Brøndsted, som har valgt at lave det skriftlige arbejde selv:

”Jeg får tit at vide, at jeg skal uddelegere opgaverne, men hver gang personalet tager den slags opgaver på sig, mangler de ude hos børnene. Det giver stress og mindsker arbejdsglæden”.

Selvom Ruth Brøndsted bruger en rigtig stor del af sin tid på de administrative opgaver, har hun valgt at prioritere sit arbejde sådan af hensyn til helheden i børnehaven. I Blide dokumenterer man kun på det enkelte barn, hvis der er særlige problemer, i stedet koncentrerer Ruth Brøndsted og pædagogerne sig om forældresamtalerne.

”Når dokumentationen skal laves som skemaer bliver det meget tidskrævende”, pointerer Ruth Brøndsted; ”det kræver nemlig, at de pædagogiske ydelser beskrives ens og kan sammenlignes, men vores arbejde indeholder også en kreativ dimension, som ikke altid kan rummes og beskrives i et skema”.

Sanghæftet til morgensangen er fyldt med smukke illustrationer. Gennem omrokeringer i budgettet er der nemlig fundet penge til at ansætte en glaskunstner, som ekstra medarbejder. Hun kommer tre dage om ugen og dækker også ind under sygdom. ”Vi har mere personale end andre steder, for det er også med til at eliminere stress”, siger Ruth Brøndsted; ”jeg vil gerne have, at personalet hver dag går hjem med en følelse af at have gjort en forskel, for når de gør det, stiger arbejdsglæden og sygefraværet falder”.

Og da morgensangen slutter med Blides slagsang er der da heller ingen problemer med at huske teksten ”God morgen, godmorgen i Blide, nu skal vi lege sammen hele dagen - god morgen godmorgen i Blide, at finde gode venner det er sagen”, synger både voksne og børn begejstret.

#### Fakta: Tid til kerneydelserne

**Udfordring:** For lidt tid til den pædagogiske kerneydelse på grund af administrative opgaver og dårligt psykisk arbejdsmiljø.

**Initiativ:** Ledelsen tager næsten alt administrativt arbejde fra de ansatte og prioriterer de administrative opgavers relevans og vigtighed. Vigtige strategiske papirer såsom års- og handleplan bliver diskuteret af personalet og endeligt formuleret af lederen. Desuden er ressourcerne blevet omrokeret, så det har været muligt at ansætte en ekstra medarbejder, som kommer fast tre dage om ugen og ellers fungerer som fast vikar.

**Resultat:** Det psykiske arbejdsmiljø scorer topkarakterer i APV-vurdering. Sygefraværet ligger på 1-2 %, og personaleomsætningen er meget lav. Kun en enkelt valgte at finde nyt arbejde i 2007.

## Særlige HR-tiltag i Budget 2007 og 08

### ReD Associates' rapport om sygefravær

På baggrund af det fortsat høje sygefravær bestilte Københavns Kommune og Københavns og Frederiksbergs Fælles Repræsentation (KFF) i 2007 konsulentfirmaet ReD Associates til at udarbejde en analyse af de faktorer, der tilsammen udløser sygefravær i kommunen. ReD Associates har gennemført en kvalitativ analyse af sygefraværet i Københavns Kommune inden for kontoradministration, SOSU- og pædagogområderne.

### Udvikling af fælles ledelsesinformation (LIS-system)

Københavns Kommune har i dag ikke et samlet vel-fungerende ledelsesinformationssystem, hvorfra der kan trækkes fælleskommunale data om f.eks. økonomi og personale. Det betyder, at hver forvaltning udarbejder deres egne systemer, begreber og rapporter på en række forskellige områder. Dette vanskeliggør en samlet styring og ledelse af kommunen. Økonomiforvaltningen har derfor i samarbejde med Koncernservice iværksat projektet "Fælles ledelsesinformation". Forvaltningerne har udtrykt ønske om udarbejdelse af fælles ledelsesinformation (LIS) på følgende tre hovedområder: sygefravær, personale og økonomi.

### Trivselsundersøgelser - vejen til en systematisk arbejdsmiljøindsats

Økonomiudvalget besluttede i slutningen af 2006, at det skal være obligatorisk for alle arbejdspladser i Københavns Kommune mindst hvert andet år at gennemføre en trivselsundersøgelse blandt medarbejderne. Ved at kortlægge trivslen og arbejdsmiljøet gennem jævnlige trivselsundersøgelser kan arbejdspladsen systematisk og strategisk følge og dokumentere udviklingen af den attraktive arbejdsplads og således dels måle resultaterne af indsatsen og dels udpege nye indsatsområder.

For at understøtte denne beslutning har kredsen af administrerende direktører besluttet, at der i 2008 – for første gang – skal gennemføres en trivselsunder-

søgelse på samtlige arbejdspladser i kommunen med udgangspunkt i et fælles spørgeskema suppleret med forvaltningernes egne spørgsmål.

### Stressindsats

Indsatsen i 2007 var en fortsættelse fra 2006 og indebærer støtte til drøftelser i forvaltningernes hovedsamarbejdsudvalg i forlængelse af protokollatet om stress. Forløbet af drøftelserne er samlet i en rapport til "PUP" (styregruppen, der forvalter midler afsat til personalepolitiske udviklingsprojekter). Gruppen er sammensat af repræsentanter fra arbejdsgiver- og medarbejdersiden).

### Fastholdelsesrapporten

De faglige organisationer og Københavns Kommune (Ad hoc-udvalget vedrørende det sociale kapitel) besluttede i 2006 at gennemføre en undersøgelse af afskedigelse af medarbejdere på grund af sygefravær/nedsat arbejdsevne. Sidste del af undersøgelsen bestod i en spørgeskemaundersøgelse, der er løbet hen over et år. AMK stod for udarbejdelsen af rapporten – herunder cases der kan bidrage til at understøtte drøftelserne i de relevante fora. Rapporten er blevet endeligt godkendt af styregruppen i februar 2008.

I marts 2008 har Økonomiforvaltningen sendt en samlet skrivelse til forvaltningerne om blandt andet sygefravær og fastholdelse til brug for drøftelserne i HSU'erne.

Rapportens virkning vil blive fulgt op minimum to gange: 1. gang i august 2008 i form af tilbagemeldinger fra forvaltningerne til Ad Hoc-udvalget og 2. gang i januar 2009 i form af en evaluering ved AMK.

Rapporten kan ses på [www.amk.kk.dk/dsk](http://www.amk.kk.dk/dsk).



## 7. Kompetenceudvikling

Gode muligheder for kompetenceudvikling gennem hhv. efter-/videreuddannelse og det lærende arbejde er med til at gøre en arbejdsplads attraktiv. Det har betydning for kommunens evne til at fastholde og rekruttere kvalificerede medarbejdere, og det skal sikre, at de rette kompetencer altid er til stede i organisationen.

Ved at tilbyde relevant kompetenceudvikling medvirker arbejdspladserne til, at medarbejderne oplever balance mellem de krav, der stilles, og de personlige, sociale og faglige kompetencer de har til at imødegå disse krav. Dette øger trivslen og minimerer risikoen for stress og fravær.

En markant satsning på kompetenceudvikling – og synliggørelse af denne i offentligheden – medvirker desuden til et positivt image og understøtter dermed rekrutteringsevnen. Potentielle ansøgere og nuværende medarbejderne skal kunne se, at et job i Københavns Kommune styrker deres værdi på arbejdsmarkedet, ligesom det er et kompetencegivende skridt i deres generelle karriereforløb.

### Mål

Det fremgår af Personalepolitikken fra 1992, at der skal afholdes medarbejderudviklingssamtaler, **MUS**, mindst én gang om året. Der foreligger desuden supplerende beslutninger og aftaler, som skærper eller udbygger arbejdet med kompetenceudvikling<sup>12</sup>. Som supplement til KTO-aftalen fra 1999 og den efterfølgende ”Rammeaftale om kompetenceudvikling” fra 2002 er der med virkning fra 1. april 2005 indgået aftaler med en række organisationer om, at alle medarbejdere eller medarbejdergrupper skal have en **udviklingsplan**<sup>13</sup>.

I forbindelse med Økonomiudvalgets behandling af ”*Redegørelse om kompetenceudvikling i Københavns Kommune*” den 11. juni 2002 blev der besluttet en vision og en række indsatsområder for det videre arbejde med kompetenceudvikling. Heri hedder det bl.a., at kommunen skal styrke **kompetenceudvikling som strategisk og systematisk disciplin**.

### Tal og tendenser - udfordringer

XVII. Under halvdelen har haft en MUS – og tendensen er faldende

XVIII. Kun ca. hver 3. har en udviklingsplan

XIX. Nogle faggrupper oplever ringe muligheder for efteruddannelse

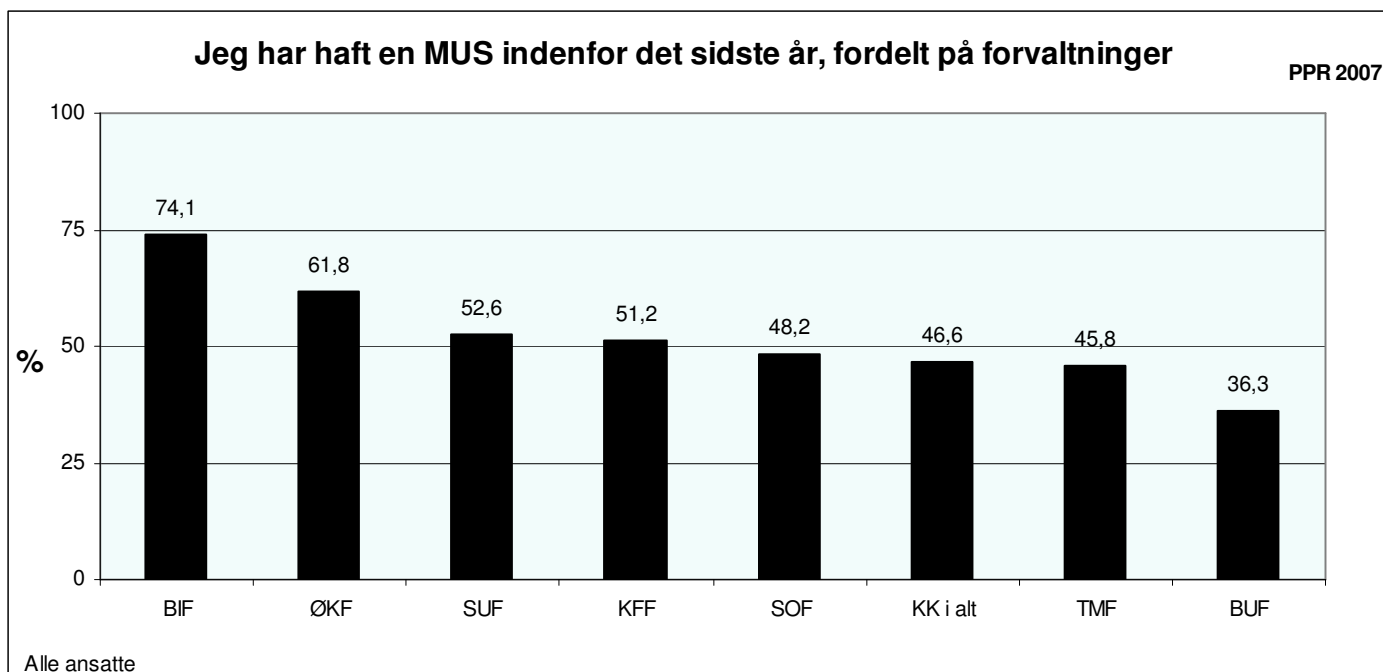
ØKF/CHR vurderer, at det maksimale niveau for besvarelse af, hvorvidt man har haft en MUS indenfor det seneste år ligger på ca. 70%, idet dette tager højde for såvel eksternt tilgang (ansættelsestidspunkt) og skæringsdatoer for MUS og PPR-besvarelsen.

<sup>12</sup> Gældende regler og beslutninger fremgår af Økonomiforvaltningens skrivelse til Personalechefkredsen 13.02.2006: ”Opsummering af det gældende grundlag for arbejdet med kompetenceudvikling i Kbh.Kom.”.

<sup>13</sup> Jf. skrivelse fra ØKF af 20.9.2001.

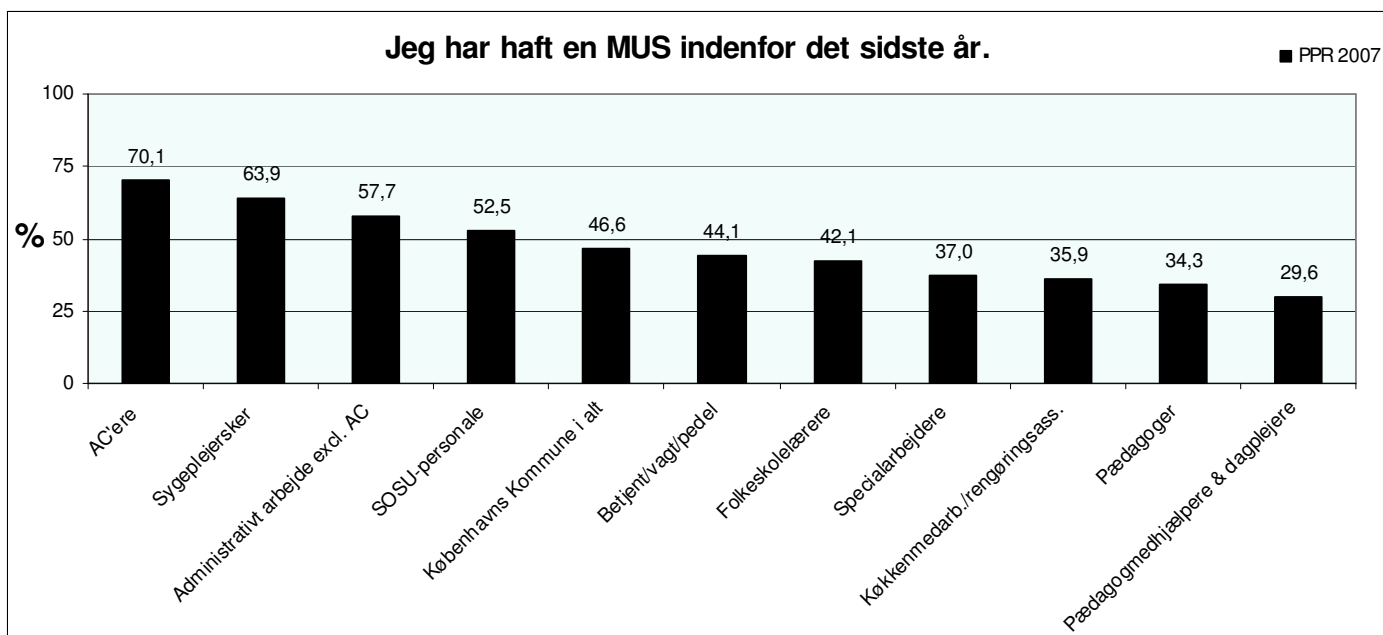
## Ad. XVII: Under halvdelen har haft en MUS – og faldende tendens

MUS fordelt på forvaltninger:



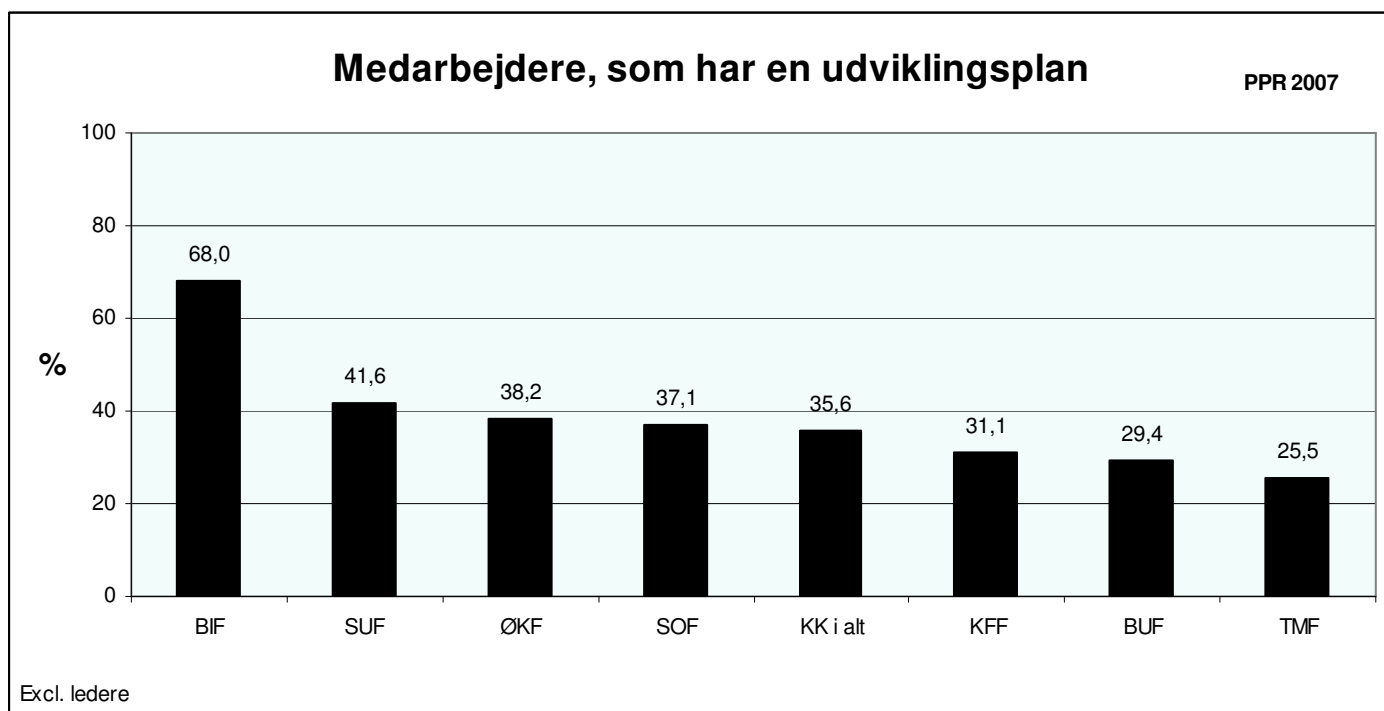
- Under halvdelen af medarbejderne har haft en MUS indenfor det sidste år (47 %) – og det er lavere end i 2005
- BUF ligger markant under KK-gennemsnittet m.h.t. MUS (36%)– øvrige forvaltninger ligger på eller over gns.et.
- BIF ligger markant højest (74,1%) svarende til det vurderede maksimale niveau

MUS fordelt på faggrupper:



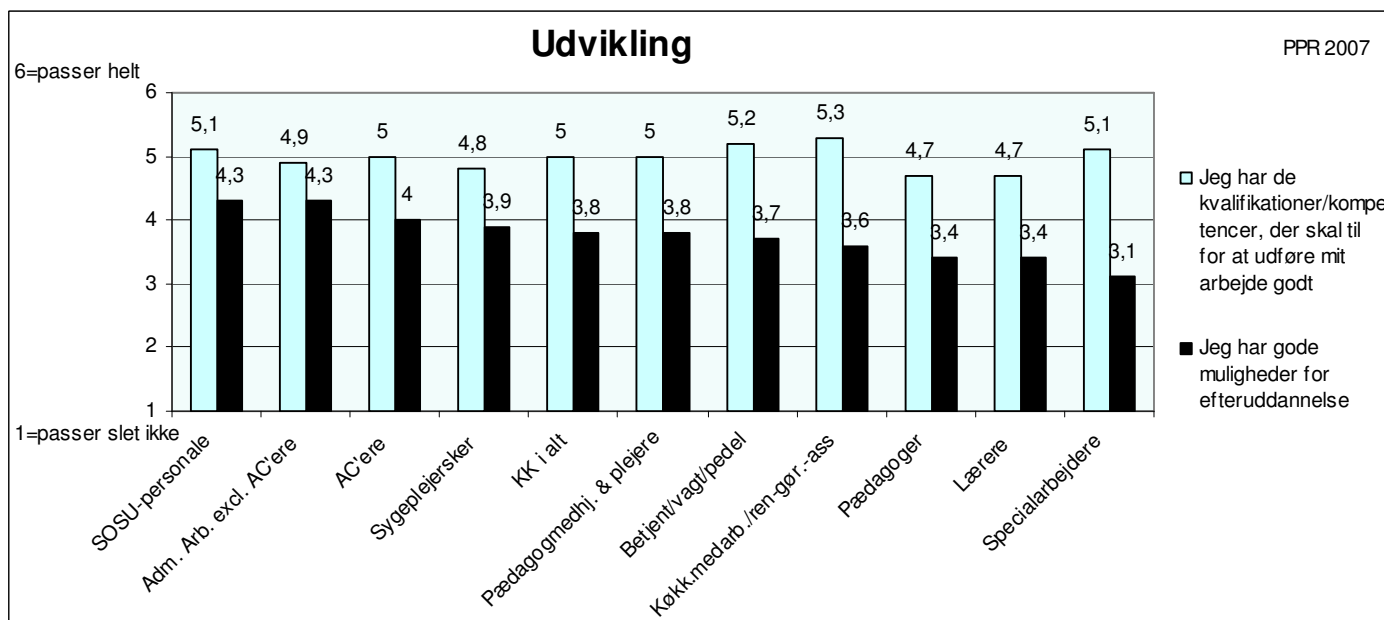
- Pædagoger og folkeskolelærere ligger lavest mht. MUS (34 % og 42 %)

## Ad. IXX: Kun ca. hver 3. har en udviklingsplan



- Kun ca. hver tredje (36 %) har en udviklingsplan

## Ad. IXX: Nogle faggrupper oplever ringe muligheder for efteruddannelse



- Pædagoger og folkeskolelærere giver udtryk for at have de ringeste muligheder for efteruddannelse (begge 3,4)
- Også gruppen af ufaglærte oplever nogle af de ringeste muligheder for efteruddannelse (3,6)

## **Hvad gøres allerede?**

Der er afsat midler til: klippekort til SOSU'er i SOF og SUF, midler til kompetenceudvikling af administrative medarbejdere og midler til fælles uddannelse af økonomimedarbejderne. Desuden kommer der midler fra trepartsforhandlingerne – i alt 36 mio. i årene 2008-11.

## **Cases**

## ”Jeg brænder ud, hvis jeg ikke kommer på kursus”

Af journalist Johanne Mygind

### I 2007 har SOSU-assistenten Birgitte Holm været på efteruddannelse tre gange. Det hjælper betydeligt på arbejdsglæden.

Når sygeplejerskerne i hjemmeplejen i Brønshøj/Husum har problemer med deres patienters sår, spørger de SOSU-assistent Birgitte Holm til råds. ”Efter at min kollega og jeg har været på kursus i sårpleje er det os, som lægger linien på området. Vi har for eksempel bandlyst en speciel gel, som alle ellers brugte meget”, fortæller Birgitte Holm.

Som SOSU-assistent i hjemmeplejen har Birgitte Holm haft mulighed for at benytte klippekortsordningen, som er den løn- og efteruddannelsespakke, som Københavns Kommune tilbyder alle SOSU-medarbejdere i ældreplejen. Ordningen giver ret til tre korte efteruddannelser og et ekstra løntrin, når de er gennemført. I løbet af det sidste år har Birgitte Holm derfor både fået uddannelse i palliativ pleje, kommunikation og sårpleje på Københavns Sundheds Akademi, som henvender sig specielt til SOSU-medarbejderne. ”Det er vigtigt at blive ved med at uddanne sig, for der sker hele tiden noget nyt på det her område”, siger hun; ”jeg har svært ved at forstå dem, som synes at de er blevet for gamle til efteruddannelse”.

Det er ikke kun sårplejen, som Birgitte Holm har taget op til revision. Efter kurset i palliativ pleje er hun også holdt op med at sige nej til vagter, hvor man skal passe døende patienter.

”Jeg har altid syntes, at det var svært at passe terminale, fordi jeg manglede redskaberne”, siger Birgitte Holm; ”og når man passer en døende, er der ikke plads til fejltrin. Man skal være professionel”.

På uddannelsen i palliativ pleje lærte Birgitte Holm og hendes kollegaer både, hvordan de kunne støtte de pårørende og hvilken fysisk pleje, som de terminale patienter har gavn af. Uddannelsen har gjort hende

mere sikker, men hun vil stadig helst dele den type vagter med en sygeplejerske. ”Det er hårdt lige meget, hvor dygtig man er. Jeg er altid helt blæst bagefter”, siger Birgitte Holm.

Efter at have gennemført den tre-delte efteruddannelsespakke har Birgitte Holm modtaget et SCOOP-bevis og har fået varigt løntillæg på 4.062 kroner om året, men det er ikke pengene, som betyder noget, mener hun. ”Løntillægget er for lille til at kunne mærkes, men jeg tror faktisk, at jeg ville dø sådan stille og roligt, hvis jeg ikke fik lov til at komme på de kurser” siger Birgitte Holm; ”det er dem, som gør at jeg udvikler mig fagligt og undgår at brænde ud”.

#### Fakta:

#### Klippekortsordningen for SOSU-medarbejdere i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen.

-----  
**Udfordring:** At fastholde medarbejdere og fremme kvaliteten i servicen til borgerne

**Initiativ:** Alle SOSU-medarbejdere har ret til tre korte uddannelsesforløb rettet mod faglig, personlig eller almen kompetenceudvikling. Det tredje og sidste forløb udløser et SCOOP-bevis og et løntillæg.

**Resultat:** 379 SOSU-medarbejdere i ældreplejen har modtaget SCOOP-bevis og løntillæg i 2007. Ledere og medarbejdere vurderer, at efteruddannelsen har bidraget til et fagligt løft og en større arbejdsglæde.

## Kompetenceudvikling skal prioriteres

Af journalist Johanne Mygind

### I økonomiforvaltningen skal medarbejderne registrere, hver gang de har brugt tiden til at blive bedre til deres arbejde

På økonomen Jens Volkmann-Dinesens computer-skærm står et enkelt tal og prikker til hans dårlige samvittighed. I følge hans registrering af sin arbejdstid har han kun brugt 4,1 % af sin tid på kompetenceudvikling i januar. Det er for lidt, for ligesom alle de andre ansatte i Økonomiforvaltningen har han som sit mål årligt at bruge 10 % af arbejdstiden på at blive bedre fagligt og personligt.

”Tidsregistreringen betyder, at man hele tiden er opmærksom på sin kompetenceudvikling. Hvis der kun står 4,1 % i oversigten, så er man klar over, at man skal fokusere mere på det”, siger Jens Volkmann-Dinesen.

At økonomiforvaltningens medarbejdere ligefrem er begyndt at registrere den tid, som de bruger på kompetenceudvikling, skyldes den store kompetencestrategi, som blev vedtaget i 2006. Den skal medvirke til at Økonomiforvaltningen både bliver mere effektiv og mere attraktiv som arbejdsplads og betyder at medarbejderne til MUS-samtaler skal byde ind på områder, som de gerne vil blive klogere på. Derefter kan de deltage i de interne kurser, som udbydes i Økonomiforvaltningens eget ”kompetence-katalog”. Jens Volkmann-Dinesen har blandt andet valgt at dygtiggøre sig indenfor økonomistyring.

”Vi havde en medarbejder fra Kommunernes Landsforening ude til at fortælle om hvordan man laver en god økonomistyring og vi har også haft gennemgang af Indenrigsministeriets bevilling- og regnskabsregler”, fortæller Jens Volkmann-Dinesen, men det er ikke kun de organiserede kurser og seminarer, som tæller i regnskabet. ”Hvis jeg for eksempel sætter tid af til at forklare en medarbejder fra HR-afdelingen om forskellen på de forskellige budgetformer, så tæller det også på hendes kompetenceregnskab”, forklarer han.

At Økonomiforvaltningen nu registrerer den tid, som de bruger på kompetenceudvikling har hjulpet både medarbejdere og ledelse til at prioritere den faglige udvikling ligeså højt som de daglige arbejdsopgaver. ”Når man før havde travlt, kunne man have en tendens til at skippe de interne kurser, for at få gjort sine arbejdsopgaver færdige. Det er jeg mindre tilbøjelig til i dag”, siger Jens Volkmann-Dinesen, som understreger, at det stadig er medarbejderens eget ansvar at sørge for at der bliver tid til efteruddannelse. ”Men

det er klart, at hvis man ligefrem kan se på tidsregistreringen, at der ikke er tid til at tage på kursus, så er det nemmere at argumentere for færre opgaver”, siger han.

Hvor Jens Volkmann-Dinesen i 2007 fokuserede meget på sin faglige udvikling, vil han forbedre sine personlige kompetencer i år.

”Jeg vil stadig gerne blive bedre til økonomistyring, men jeg vil også gerne lære noget om forhandlings teknik, og hvordan man laver en god præsentation. Lige nu gør jeg det meget intuitivt, så jeg har helt sikker meget at lære”, forklarer han. At blive ved med at udvikle sig fagligt og personligt er et væsentlig element i hans arbejdsliv.

”Det er indholdet i mine arbejdsopgaver, som er vigtigst, men hvis der ikke var mulighed for faglig udvikling, så tror jeg, at jeg ville finde noget andet”, konkluderer han.

#### Fakta:

#### 10 % af arbejdstiden til kompetenceudvikling

**Udfordring:** Problemer med både fastholdelse og rekruttering. Økonomiforvaltningen skal både være mere effektiv og mere attraktiv som arbejdsplads.

**Initiativ:** En individuel udviklingsplan for alle medarbejderne i Økonomiforvaltningen, som følges op af det årlige kompetence-katalog med kursustilbud til medarbejderen. Et mål om, at 10 % af arbejdstiden på årsbasis skal bruges til kompetenceudvikling betyder desuden, at faglig og personlig dygtiggørelse forbliver højt prioriteret blandt både medarbejdere og ledelse. Kompetenceløftet skal bidrage til at øge medarbejdernes markedsværdi og synliggøre dette.

**Resultat:** Opgørelse i 2007 over medarbejdernes gennemsnitlige tidsforbrug til kompetenceudvikling i % af den samlede arbejdstid:

Februar	Marts	November
3,5	4,0	7,85

## Det digitale penalhus

Af journalist Johanne Mygind

### En bærbar computer til alle folkeskolelærere skal sikre IT-færdighed og faglighed

”Faglighed for alle” står der på den sorte computertaske, som alle københavnske folkeskolelærere får udleveret i februar måned 2008. Inde i tasken ligger en funklende ny computer, som skal sikre, at lærernes IT-færdigheder er i top, og at computeren er en naturlig del af undervisningen.

”Vi er lykkeligvis nået dertil i vores arbejde med integration af IT i undervisningen, at politikerne siger: Er det ikke en god idé, at alle lærerne har deres egen computer, så de har et elektronisk penalhus med undervisningsredskaber”, siger Karl-Erik Andersen fra Center for Informatik, som har været projektleder på hjemme-pc-ordningen.

En af dem som glæder sig til at tage den nye computer i brug er Signe Holmen, som er lærer på Hellig Kors Skole på Nørrebro.

”Vi skal kende computeren, hvis vi skal kunne bruge den sammen med eleverne, så umiddelbart er det en fantastisk mulighed”, siger hun og smiler; ”måske ender det med, at jeg står med computer, projektor og interaktiv tavle i stedet for med tavle og kridt.”

De bærbare computere er en del af satsningen ”Faglighed for Alle”, som blandt andet skal styrke de københavnske folkeskoleelevers kompetencer i dansk, matematik, naturfag og IT. Alene computerne koster over 23 millioner kroner fordelt over en treårs periode, men de penge er godt givet ud, mener Karl-Erik Andersen.

”Skolelærerne har jo principielt to arbejdspladser: skolen, hvor de underviser og hjemme hos dem selv, hvor de forbereder sig, så hvis man vil være sikker på, at de bruger computeren i undervisningen, så skal de have mulighed for at bruge den derhjemme”, siger Karl-Erik Andersen, som har udvalgt 50 forskellige undervisningsprogrammer, som hører til standardudstyret på computeren. Hver skole får uddannet en pædagogisk IT-vejleder, som skal hjælpe kollegaerne med at komme i gang med at bruge computerens mange muligheder og desuden tilbydes hver lærer 12 timers workshops, hvor der tages udgangspunkt i lærerens planlagte undervisning.

Signe Holmen fra Hellig Kors Skole har allerede prøvet at have en bærbar computer til rådighed. ”Vi fik en udleveret som led i en forsøgsordning, og jeg må sige, at det lettede min hverdag meget. Det har bety-

det, at jeg haft bedre mulighed for at forberede mig hjemmefra”, siger hun. Karl-Erik Andersen understreger, at computeren kommer helt uden krav til, hvad lærerne skal bruge den til, alligevel mener han, at den kan revolutionere deres undervisningsmetoder. ”En lærer, som underviser en niende klasse i matematik vil kunne lave en langt mere differentieret undervisning ved at bruge matematik-programmer, som udfordrer eleverne individuelt. Hvis hun også har en 3. klasse i dansk, vil hun kunne bruge computeren i læseundervisningen. Vi har et læse-program, hvor eleverne kan føre musen henover de ord, som de ikke kan læse, og så læser computerne dem højt.” forklarer han og fortsætter: ”Og så vil det måske også bliver helt naturligt at logge sig på for at lægge nogle meddelelser ud på skolens intranet eller gå ind i elektroniske konferencerum. Kort sagt håber jeg, at computeren vil betyde, at alle lærerne bliver helt fortrolige med IT.”

#### Fakta:

#### En bærbar pc til alle folkeskolelærere

**Udfordring:** Alle københavnske folkeskoleelever og lærere skal være helt fortrolige med IT og regelmæssigt bruge det i undervisningen for at udnytte de læringsmæssige, pædagogiske, og organisatoriske muligheder ved digitale medier.

**Initiativ:** Alle fastansatte københavnske folkeskolelærere får udleveret en computer i løbet af februar 2008. I alt er der indkøbt ca. 3.400 computere. Desuden oprettes en særlig hotline for skole-computerne, der uddannes en pædagogisk IT-vejleder til hver skole og alle lærere tilbydes at deltage i workshops, hvor man kan lære at bruge computeren i undervisningen. I 2008 afholdes 100 workshops.

## Særlige HR tiltag i Budget 2007 og 08

### **Klippekort til Kompetenceudvikling og løntillæg**

Der er i budgetterne for 2007 - 2010 afsat anseelige beløb til kompetenceudvikling i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen.

For det kortuddannede personale i ældreplejen er der udviklet en klippekortsmodel. Modellen indebærer, at medarbejderne deltager i tre kursusaktiviteter udbudt af Københavns Sundhedsakademi. Det sidste klip er obligatorisk indenfor kommunikation og samarbejde. Efter de tre klip får medarbejderne et løntillæg på ca. 4000 kr. om året. Herudover bruges de mange midler til kompetenceudvikling af de øvrige personalegrupper i plejen; fra sygeplejersker og terapeuter til køkken- og rengøringsområdet, og fra 2008 bliver der også tilbud til medarbejderne på myndighedsområdet.

### **Kompetenceudvikling af administrative medarbejdere**

Der er i budgetterne i hvert af årene 2008 -2010 afsat 2,5 mio. kr. til dette formål. Målene for indsatsen er gennem kompetenceudvikling at øge jobtilfredsheden i denne medarbejdergruppe samt at aflaste decentrale ledere fra administrative opgaver for at give dem flere muligheder for at udøve ledelse. Før aktiviteterne igangsættes skal der ske en behovsafklaring. Herefter skal relevante uddannelsesforløb udvikles, og efter-

følgende kan den endelige undervisning påbegyndes - formodentlig i efteråret 2008.

### **Faglighed for alle**

Programmet blev iværksat som et resultat af den første københavner PISA-undersøgelse og løber i årene 2007 - 2009.

PISA viste behov for en markant ledelsesmæssig indsats, hvor der både udstikkes en retning for den enkelte skole, og hvor der konsekvent følges op på initiativer og aftaler. I 2007 har hovedfokus været på udrlning af ny ledelsesstrukturer, procesforløb for ledelsesteams samt kursusforløb/coaching i forhold til strategisk ledelse på den enkelte skole.

### **Fælles uddannelse for økonomimedarbejdere**

Formålet med den fælles uddannelse er dels at styrke medarbejdernes konkrete kompetencer, og dels at udvikle et tilbud, som kan bidrage til rekruttering og fastholdelse af medarbejderne. Økonomiforvaltningen har sammen med en arbejdsgruppe bestående af repræsentanter fra alle forvaltninger og eksterne konsulenter udarbejdet et kursus-katalog og rekrutteret interne og eksterne undervisere til den fælles uddannelse. Det samlede kursus-system vil være i drift fra august.



## 8. Ledelsesudvikling

Ledelse er en nøgelfaktor for såvel kvaliteten af ydelserne til borgerne som for medarbejdernes trivsel. Derfor er det afgørende, at der hele tiden arbejdes på at udvikle ledelsen, både hvad angår ledernes kvalifikationer (**lederudvikling**) og ledelsesmetoderne og –redskaberne (**ledelsesudvikling**).

Det er dog lige så vigtigt at holde sig for øje, at lederne udgør en stor og vigtig medarbejdergruppe. Det er afgørende, at kommunen kendes som en attraktiv lederarbejdsplads for, at vi kan tiltrække og fastholde dygtige ledere (kommunen oplever i dag problemer med at rekruttere ledere indenfor visse områder: bl.a. skole- og institutionsledere). Der er ca. 2.300 ledere i Københavns Kommune (se Bilag 18 for opdeling på lederniveauer pr. forvaltning).

### Mål

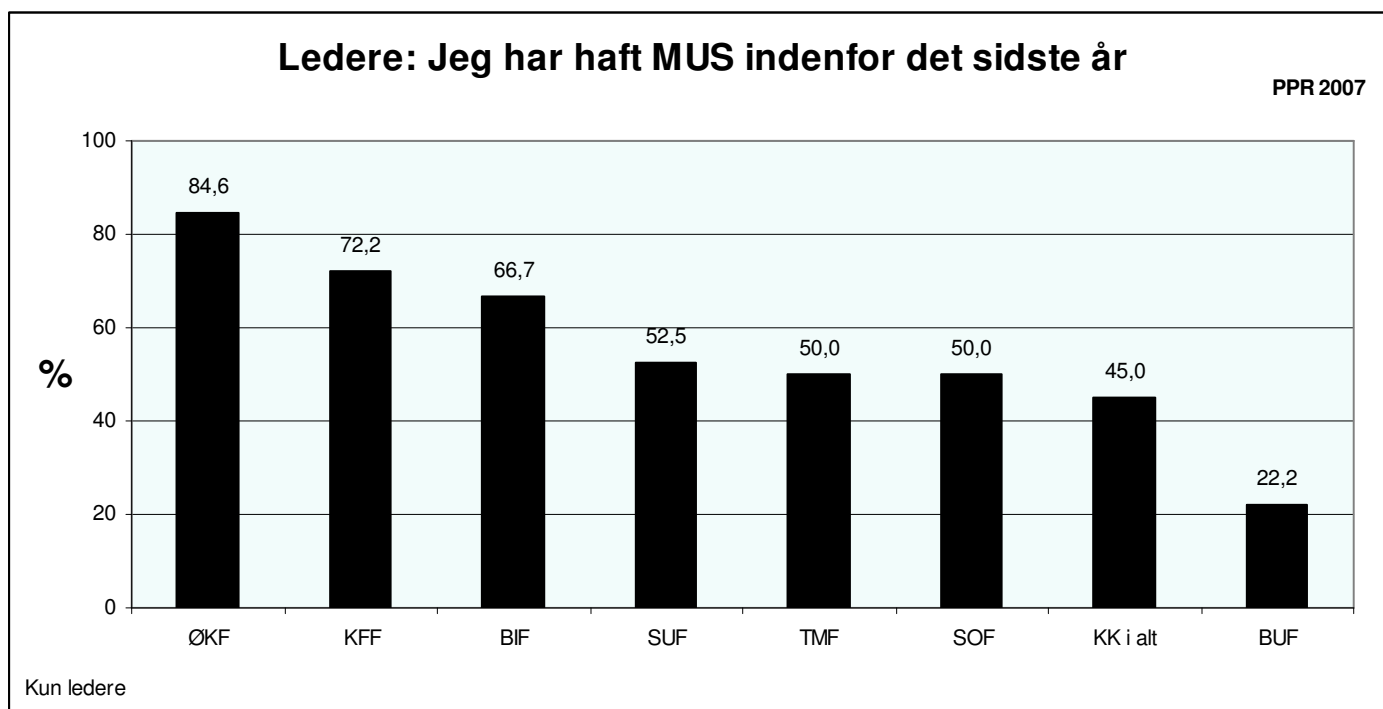
#### Tal og tendenser - udfordringer

- XX. Lederne har kun i ringe grad MUS med nærmeste chef
- XXI. Lederne oplever ringe grad af dialog og informationsniveau ledelseslagene imellem
- XXII. Lederne vurderer, at arbejdet kunne udføres mere effektivt og i en bedre kvalitet

#### Ad. XX: Lederne har kun i ringe grad MUS med nærmeste chef

Der eksisterer i kommunen en række tiltag, der sigter mod at styrke ledernes udvikling både indenfor og på tværs af forvaltningerne (beskrives nedenfor). Det er ikke muligt at danne sig et præcist billede af, hvordan det samlet set står til med lederudviklingen i Københavns Kommune, men tallene fra PPR 2007 peger dog på, at der eksisterer nogle fundamentale udfordringer på området, idet PPR afdækker, hvor stor en andel af lederne, der har haft MUS-samtale med deres chef indenfor det seneste år, og hvor stor en andel der har en udviklingsplan.

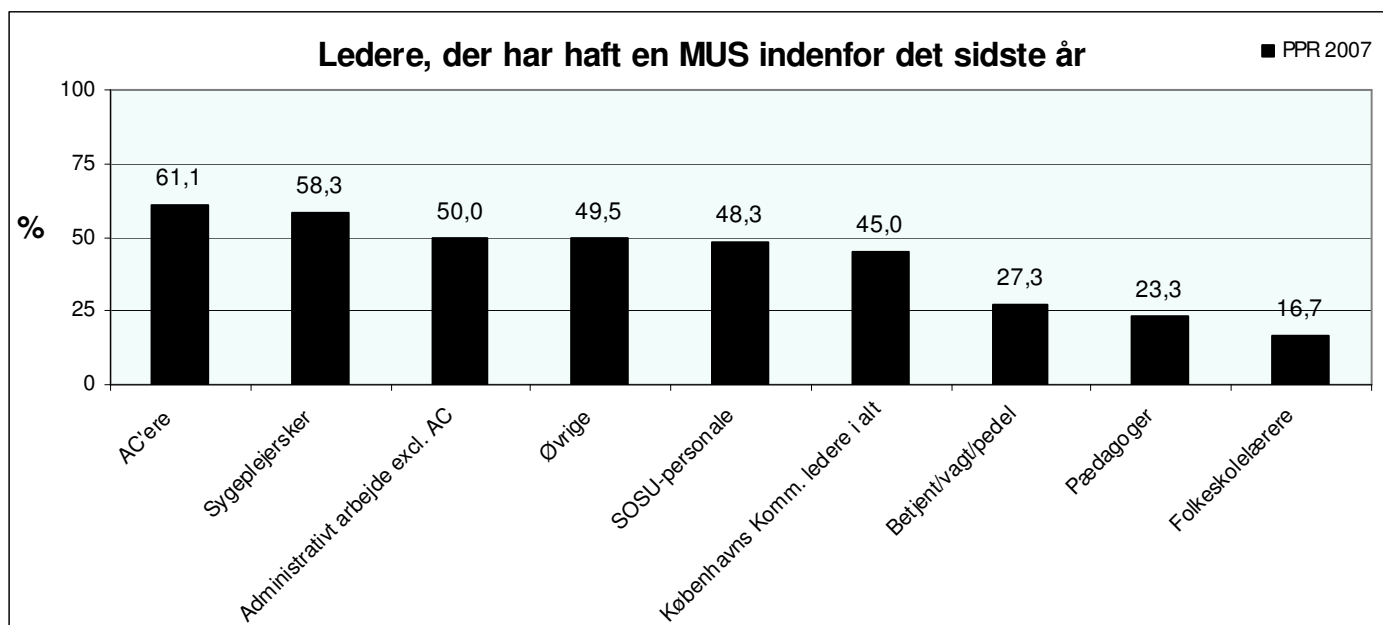
Ledere der har haft MUS fordelt på forvaltninger:



- Under halvdelen af lederne har haft en MUS indenfor det sidste år (45 %)

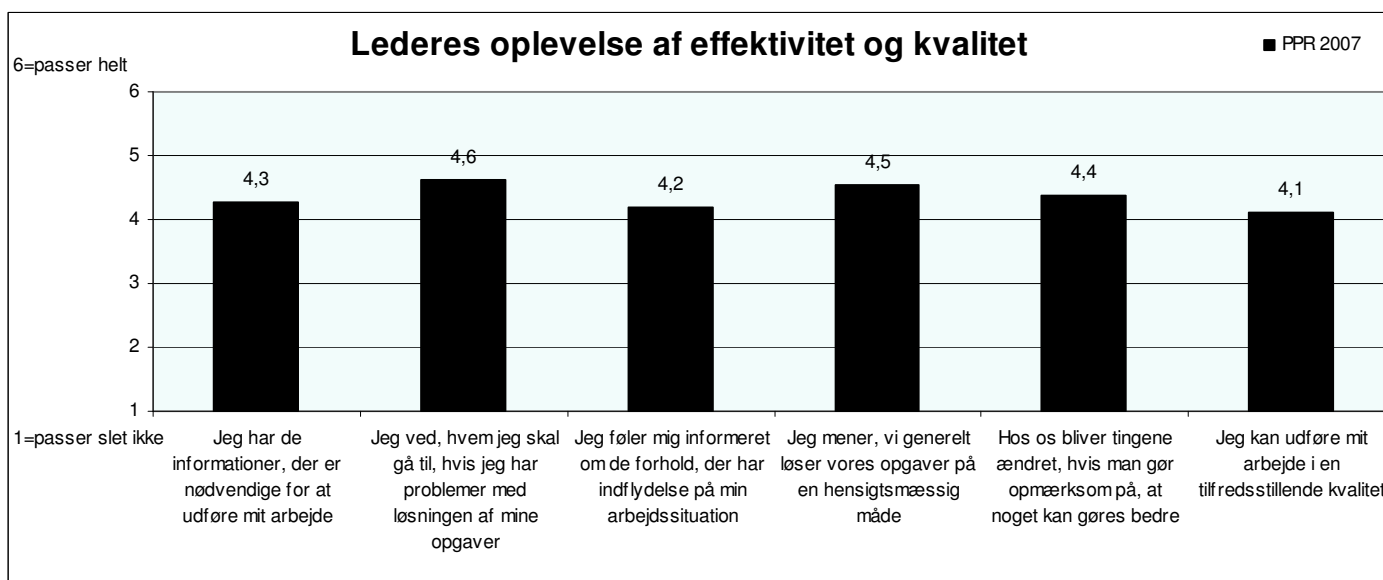
- Den laveste andel findes i BUF, hvor kun godt hver femte af lederne (22 %) har haft en MUS med nærmeste chef indenfor det sidste år

Ledere der har haft MUS fordelt på faggrupper:



- Fordelt på faggrupper er det ledere blandt lærerne og pædagogerne, der har den laveste grad af MUS<sup>14</sup> (17 % og 23 %)

#### Ad. XXIII: Lederne oplever ringe grad af dialog og informationsniveau ledelseslagene imellem



Udfordringerne for ledelsesudvikling kan opsummeres i flg. hovedpunkter:

- Lederne oplever utilstrækkelig dialog og mangel på informationer ledelseslagene imellem (Jeg føler mig informeret om de forhold, der har indflydelse på min arbejdssituation; 4.2)

<sup>14</sup> Respondenterne i PPR har her besvaret to baggrundsvariabler: at de er leder og hvilken faggruppe de tilhører. Tallet for især Ufaglærte viser således ikke det fulde billede, da mange ledere for ufaglærte ikke selv er ufaglærte.

- Spørgsmål i kategorien ”Effektivitet” vurderes af lederne som en af de 2 laveste kategorier blandt de 6 kategorier (4.4)

#### **Ad. XXII: Lederne vurderer, at arbejdet kunne udføres mere effektivt og i en bedre kvalitet**

Lederne er i stigende omfang udsat for krav og udfordringer i deres ledelsesopgave og ReD Associates’ undersøgelse påviste, at de lokale ledere (og medarbejdere) oplever en voksende afstand mellem deres arbejdsplads og forvaltningen, hvilket svækker tillid og loyalitet. For at modvirke det, er der behov for at skabe større sammenhæng mellem institutionernes virkelighed og forvaltningernes mål.

ReD Associates’ undersøgelse peger endvidere på, at hvor der er mangelfuld ledelse, sker der en underminering af arbejdsfællesskabet, hvilket – sammen med berøringsangst overfor sygefravær – har negative konsekvenser for trivsel og sygefravær.

Tallene fra PPR 2007 peger også på, at der eksisterer udfordringer på området, idet lederne igennem flere spørgsmål peger på, at ”der er rum for udvikling/forbedring”.

- Lederne er af den opfattelse, at man kunne gøre arbejdet bedre (Jeg kan udføre mit arbejde i en tilfredsstillende kvalitet; 4.1)

#### **Hvad gøres allerede?**

Der er i disse år meget opmærksomhed på behovet for at styrke ledelsen i den offentlige sektor. I Trepartsaftalen fra 2007 udgjorde ledelsesudvikling et selvstændigt indsatsområde under overskriften ”**God ledelse**”. Heri blev fastlagt 7 konkrete tiltag til fremme af god offentlig ledelse, som alle vil være medvirkende i forhold til udvikling af ledelsen i Københavns Kommune.

KL har taget initiativ til KL’s og kommunernes eget **kvalitetsprojekt**. Her foregår der forskellige former for aktiviteter, der sigter mod at styrke ledelsen i kommunerne. Der er taget initiativ til en række udviklingsprojekter, hvor landets kommuner kan deltage efter eget valg. Københavns Kommune deltager i et projekt om lederevaluering.

Der er en række tværgående tiltag, som retter sig mod de enkelte ledes udvikling:

- **Ledertalentprogram.** Den 25. april er der kick off for kommunens tværgående ledertalentprogram. Programmet har to niveauer, et niveau for direktørtalenter og et niveau for cheftalenter. Der er hhv. 21 og 42 deltagere.
- **Chefforum.** Kredsen af administrerende direktører har iværksat, at der etableres et forum for kommunens to øverste ledelseslag, bestående af direktionerne og de chefer der refererer hertil. Chefforum skal beskæftige sig med strategisk udvikling på tværs af forvaltningerne.
- **Den tværgående mentorordning.** Ifølge denne ordning kan en mindre erfaren leder i kommunen få en mere erfaren leder fra en anden forvaltning som mentor. For tiden er der 22 mentorpar i gang.
- **Kompetenceudvikling af institutionsledere.** I budget 2008 blev der afsat 5 mio. i hhv. 2008 og 2009 samt 10 mio. i 2010 til at styrke kompetenceudviklingen for institutionslederne. Midlerne skal i forvaltningerne anvendes således, at institutionslederens kompetencer styrkes indenfor disse 3 områder: Personaleledelse, faglig ledelse og styring.
- **Uddannelse af administrative støttefunktioner for lederne.** Målet er gennem kompetenceudvikling af administrative medarbejdere at aflaste decentrale ledere fra administrative opgaver.

- **Lederugen.** I november afholdes lederugen, som er en uge med gratis inspiration til ledelse for primært institutionsledere i kommunen. Lederugen afholdes i samarbejde med Center for Offentlig Kompetenceudvikling (COK).

Både ledelsesudvikling og lederudvikling i Københavns Kommune foregår dog primært i de enkelte forvaltninger, hvor direktionerne og HR-funktionerne har kendskab til egne ledesers behov og har viden om hvilke ledelsesredskaber, der er mest relevante for de forskellige institutionstyper og arbejdspladser. I forvaltningerne har man formuleret egne ledelsesgrundlag med ledelsespolitikker og -strategier. Lederne tilbydes forskellige ledelsesværktøjer og i et vist omfang gennemføres der leder- og ledelsevalueringer, der suppleres med forskellige former for opfølgning, støtte og udviklingsforløb til lederne.

## Cases

## ”Ledelse er også et fag”

**Sygeplejerske Hanne Kläning er i gang med Sundheds- og Omsorgsforvaltningens nye ledelsesuddannelse. Den har givet hende et nyt syn på det daglige arbejde og hendes livs første 12-tal.**

*Af journalist Johanne Mygind*

Sygeplejersken Hanne Kläning var fyr og flamme, da hun opdagede den nye interne akademiuddannelse, som Sundheds- og Omsorgsforvaltningen havde oprettet.

”Den var skræddersyet til mine behov, fordi den tog udgangspunkt i min egen dagligdag og de særlige problemer, som jeg står med”, fortæller Hanne Kläning, som i 2007 blev udnævnt som teamleder for fire medarbejdere, som alle visiterer borgere til plejeboliger og tildeler midler fra plejehjemspuljen til svært plejekrævende beboere.

”Da jeg startede som teamleder måtte jeg bare prøve mig frem, men ledelse er jo et fag ligesom sygepleje, så det var enormt spændende at se hvilke teorier, der var på området”, siger Hanne Kläning.

I efteråret startede hun derfor på akademiuddannelsens første modul sammen med 16 andre ansatte fra Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. De skal i løbet af de næste 2 år gennemgå 6 moduler med fag som ledelse i praksis, HR og personale og organisation. At vide hvordan man er en god leder er nemlig nødvendigt, hvis man skal kunne fastholde medarbejderne og give dem et godt arbejdsliv.

”Som teamleder skal jeg både give faglig sparring og supervision, sørge for at visitationskriterierne bliver opfyldt og stå for den faglige administration af plejehjems puljen, så det er en stor ledelsesmæssig opgave”, fortæller Hanne Kläning, der var glad for at læse sammen med andre, som kender de faglige dilemmaer fra sundhedssektoren.

”Vi har dannet studiegrupper, hvor vi diskuterer problemstillinger fra vores eget arbejdsliv og ser på dem rent teoretisk”, siger Hanne Kläning,

Hanne Kläning blev uddannet som sygeplejerske i 1978 og selvom hun tidligere har taget kurser i ledelse, var det noget nyt at skulle læse teori og skrive store projektopgaver.

”Heldigvis fik jeg masser af opbakning fra både ledelsen og mit personale”, siger Hanne Kläning, som netop har afsluttet sit første modul med en opgave, hvor hun så på sit eget team og brugte teorien om menneskets 8 intelligenser.

”Det var totalt kaos lige, da vi fik udleveret opgaven. Bare det at lave en problemformulering, men jeg kom ud på den anden side”, fortæller hun og forsætter stolt: ”Og nu må man jo ikke prale, men jeg fik faktisk 12 til min eksamen”.

Selvom 12 tallet blev behørigt fejret med champagne, er det ikke den gode karakter, som er det vigtigste for Hanne Kläning.

”Jeg føler mig meget mere sikker som leder nu, og det er utroligt rart” siger hun og forklarer, at hun i dag ikke kan lade være med at bruge teorien fra uddannelsen i sit daglige arbejde.

”For eksempel tænker jeg på teorien om de 8 intelligenser, når jeg taler med mine medarbejdere. Jeg har to, som er meget kinæstetiske. Det vil sige, at de har meget brug for at prøve tingene af rent konkret, så jeg siger tit til dem; prøv det lige i praksis – gå ud og gør det! Sådan noget er jeg langt mere bevidst om i dag”.

### **Fakta: Sundheds- og Omsorgsforvaltningens egen akademiuddannelse i ledelse**

**Udfordring:** Behov for større ledelseskompetencer i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, men for få uddannelses tilbud til personale med en kortere uddannelsesbaggrund, som ønsker at lære mere om ledelse.

**Initiativ:** Oprettelse af Sundheds- og Omsorgsforvaltningens egen akademiuddannelse i ledelse. Et 2-årigt undervisningsforløb er opbygget omkring 6 moduler, der blandt andet omfatter HR og personale, ledelse i praksis og organisation og afsluttes med en større skriftlig opgave.

**Resultat:** 16 medarbejdere, hvor af hovedparten har ledelsesfunktioner på plejehjem, har gennemført 1. modul. De melder foreløbig tilbage om øget selvværd, bedre ledelseskompetencer og mere anerkendelse fra personale og ledelse. SOSU-assistenter som har gennemført uddannelsen kan læse videre på diplomuddannelse i ledelse.

## Hele vejen rundt om Per

### 360 grader evalueringen har fået områdechef Per Møller til at fokusere på det, som han er rigtig god til.

Af journalist Johanne Mygind

”Man får at vide, hvad folk virkelig mener om ens arbejde, så det er en form for karaktergivning, men samtidig er det også et udviklingstilbud”, siger områdechef Per Møller om den 360 graders evaluering, som han gennemgik sidste efterår. Her blev 4 af hans medarbejdere, hans kollega, en ekstern samarbejdspartner og så hans egen chef interviewet om hans indsats som leder.

”Det var spændende, især fordi jeg havde tillid til de folk, som skulle evaluere mig. Jeg vidste, at de ville gå efter bolden og ikke efter manden. Det er jo mit arbejde og ikke mig personligt, som skal evalueres”, siger Per Møller, som siden har fået evalueringens resultater gennemgået af en intern konsulent og sin egen chef.

I 2008 skal alle ledere i Teknik- og Miljøforvaltningen fra den øverste direktør til driftslederne på gaden igennem en 360 graders evaluering, som skal ligge til grund for en individuel udviklingsplan. Per Møller prøvede modellen, som en del af et pilotprojekt sidste efterår og var meget tilfreds med resultatet.

”Normalt har jeg især fået feedback gennem medarbejdernes trivselsmålinger”, siger Per Møller; ”men de kommer ikke så godt i dybden som denne metode, hvor man har mulighed for at stille spørgsmål og diskutere resultaterne”.

360 graders evaluering er en del af Teknik- og Miljøforvaltningens arbejde for at fastholde dygtige medarbejdere ved hjælp af dygtige ledere og her er evaluering og udvikling en af grundstenene. Det er Teknik- og Miljøforvaltningen selv, som har udarbejdet konceptet for 360 graders evalueringen og der er blevet lagt særlig vægt på, at den skal være anerkendende frem for kritisk.

”Jeg fik at vide, at jeg var god til at motivere mine medarbejdere og god til at kommunikere, men at jeg godt kunne miste de evner lidt, hvis jeg blev stresset”, smiler Per Møller skævt og peger ned i rapporten.

”Det blev formuleret i meget bløde termer som: ’Her kunne du overveje, hvordan du kunne blive bedre til

at udtrykke dig i pressede situationer’”, læser han højt.

360 grader evalueringen sker altid ud fra de syv principper for god ledelse, som Teknik- og Miljøforvaltningens ledere i fællesskab er kommet frem til. De fremhæver blandt andet evnen til kommunikation, strategisk tænkning, resultatfokus og forandringskraft. Per Møllers 360 graders evaluering viser tydeligt, at han især har sine styrker indenfor kommunikation og resultatfokus, og det har han taget med sig.

”Her på det seneste har jeg gjort lidt op med tanken om, at man altid skal blive bedre til det, som man er dårlig til”, siger han og forklarer, at han i de sidste år har fokuseret meget på at blive bedre til at tænke strategisk: ”Min evaluering peger på, at jeg stadig ikke er den store strateg, men at jeg til gengæld er god til at kommunikere, motivere og få tingene gjort. Jeg er blevet enig med mig selv om at fokusere på mine stærke sider fremover, for gennem de stærke sider også at blive bedre til det, jeg ikke er så god til. Det har evalueringen blandt andet hjulpet mig til at indse”, slutter han.

#### Fakta: 360 graders leder-evaluering i Teknik- og Miljøforvaltningen

**Udfordring:** Ledelseskompetencerne skal være i top, hvis Teknik- og Miljøforvaltningen skal kunne tiltrække, fastholde og motivere dygtige medarbejdere.

**Initiativ:** Alle forvaltningens ledere er sammen blevet enige om syv principper for god ledelse. Målene har dannet baggrund for et skræddersyet ”360 graders” lederevalueringkoncept, som bygger på den anerkendende tilgang, og har udvikling som endemål.

**Resultat:** I løbet af foråret 2008 skal alle Teknik- og Miljøforvaltningens ledere gennem en 360 graders evaluering og siden have en personlig udviklingsplan.

## Købmandsregning for plejehjemsforstandere

### Plejehjemsforstander Ole Andersen har været på kursus i ledelse efter BUM-modellen

Af journalist Johanne Mygind

”Efter BUM er blevet indført, bliver jeg nødt være meget mere omstillingsparat. Jeg kan ikke bare regne med, at jeg har lige så mange penge i morgen, som jeg har i dag”, siger Ole Andersen, som er forstander for Plejeboligerne Absalonhuse. Siden juli 2007 har han skulle styre Absalonhuse efter BUM (bestiller-udfører-modtager) – modellen, som er blevet indført for at sikre, at plejehjemmenes ressourcer bliver brugt optimalt, og at alle beboere får præcis den pleje, som de har krav på.

”I dag skal alle beboere tilses af en visitator, før de flytter ind, som så beslutter hvilken ’plejepakke’, som den ældre har behov for. Det betyder, at jeg har flere penge at gøre godt med, hvis beboeren for eksempel er dement, end hvis beboeren er en pæn ældre dame, som ’bare’ ikke kan bo alene længere”, forklarer Ole Andersen.

At BUM-modellen stillede nye og store krav til plejehjemmene var Sundheds- og Omsorgsforvaltningen opmærksom på fra starten.

”BUM betyder at forstanderne nu skal til at tænke på plejehjemmene som en butik og dem selv som købmænd”, fortæller Louise Hougaard Lauesen, som er konsulent i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen; ”de skal lære, hvordan de kan ’brande’ deres plejehjem på de særlige ydelser, som de kan tilbyde og de skal lære at styre et varierende budget”.

Løsningen blev at oprette en særlig BUM-uddannelse for forstandere, sous-chefen og andre ansatte fra plejehjemmenes ledelsesteam, som kunne klæde dem på til den store omstilling.

”Vi gjorde meget ud af at forklare grundtanken bag BUM, og hvordan den hang sammen med ’frit-valg’ tankegangen, fordi det er vigtigt, at de forstår hvilken udvikling indenfor omsorgssektoren, som de er en del af”, siger Louise Hougaard Lauesen. Uddannelsen løb over 4 moduler, hvor kursisterne gennemgik emner, som intern økonomistyring, sikring af fagligheden og personaleledelse.

”Vi fik hjælp til, hvordan vi skulle geare institutionen til omstillingen”, fortæller Ole Andersen. ”Efter kurset gik jeg hjem til min ledergruppe og snakkede om, hvilket servicekoncept, som vi ville have for dette plejehjem. Altså hvilke ydelser, som var særlige for os”.

Kurset blev afsluttet med BUM-spillet: Et brætspil som simulerede mange af de økonomiske, faglige og menneskelige dilemmaer, som kunne opstå på et plejehjem drevet efter BUM-modellen.

”Det var sjovt, for det var udformet som en konkurrence om hvem, der var bedst til at drive plejehjem”, siger Ole Andersen og fortsætter: ”Men det gav mig også en helt anden forståelse for hvilke knapper, som man kunne skrue på. At man for eksempel kunne bruge afspadsering, hvis man havde for meget personale i en periode”.

Efter næsten et år med BUM synes Ole Andersen stadig, at der er meget at lære og forholde sig til. ”Det er svært at gøre organisationen tilpas fleksibel. Jeg har lige skåret det faste personale ned til 32 ansatte og hyrer så vikarer, når jeg har ekstra krævende beboere. Det giver os et større frirum i budgettet, til gengæld kan det være svært at forklare personalet på gulvet, hvorfor de pludselig er færre på en vagt”, forklarer Ole Andersen, som synes at han mangler redskaber til at tackle den mere menneskelige del af omstillingsprocessen.

”Jeg fik en meget stor forståelse af, hvordan man kan styre efter BUM rent økonomisk, men virkelige mennesker er jo anderledes end brikker i et brætspil, og der mangler jeg stadig redskaber”, siger han og konkluderer: ”At holde balancen mellem fleksibilitet, økonomi og det menneskelige hensyn er og bliver utroligt svært”.

#### Fakta: BUM-lederudviklingsforløb

**Udfordring:** At få implementeret BUM-modellen på de københavnske plejehjem

**Initiativ:** Et BUM-lederudvikling-forløb, som er en målrettet uddannelse til forstandere, sous-chefen og ledelsesteam, som fremover skal agere i forhold de nye vilkår et aktivitetsstyret budget giver. Forløbet indeholdt blandt andet BUM-spillet – et brætspil som simulerer forskellige udfordringer og dilemmaer, som plejehjemslederne kan komme ud for.

**Resultat:** Ca. 250 ledere fra 54 københavnske plejehjem har deltaget i forløbet.

## Særlige HR- tiltag i Budget 2007 og 08

### Lederskab København - talentprogram for ledere

I budgetterne 2007-2009 er der afsat midler til at fremme andelen af flere kvindelige topledere i Københavns Kommune. Et element i dette arbejde er at satse på kompetenceudvikling af den talentmasse, der findes i kommunen, både hvad angår kvinder og mænd. Samtidig skal det være spændende og udfordrende at være leder i kommunen, og der skal være fremtid i jobbet. Kredsen af administrerende direktører er styregruppe for kommunens første tværgående talentudviklingsprogram "Lederskab København", som er et talentudviklingsprogram i to niveauer - et for chefspirer og et for direktørspirer. Programmerne er opdelt i moduler, som omhandler

- Det personlige lederskab
- Ledelse af medarbejdere
- Leadership
- Management
- Ledelse i en politisk ledet organisation
- Topledelse

Fra april 2008 og 2 år frem deltager 21 direktørspirer og 42 chefspirer i talentprogrammet, der gennemføres med de administrerende direktører i spidsen. Talentprogrammet gennemføres i samarbejde med konsulentfirmaet Conmoto og CBS/Handelshøjskolens efteruddannelse. I 2009 startes endnu et hold op.

### Chefforum

Kredsen af administrerende direktører har besluttet, at der i løbet af 2008 skal iværksættes et udviklingsforløb for kommunens øverste to ledelseslag: medlemmer af direktionerne og cheflaget herunder. Det overordnede formål med chefforum er at styrke Københavns Kommunes strategiske udviklings- og sammenhængskraft. I løbet af foråret 2008 vil den mere konkrete udformning af chefforum blive udviklet og besluttet i et samarbejde mellem forvaltningerne.

### Kompetenceudvikling af institutionslederne

I budgetterne for 2008-2010 er der afsat midler til kompetenceudvikling af institutionsledere i

kommunen. Indsatsen overfor denne gruppe skal ses i sammenhæng med kommunens arbejde med at gøre kommunens arbejdspladser mere attraktive, ligesom den spiller sammen med de indsats for samme gruppe, der indgår i trepartsforhandlingerne og i kvalitetsreformen. Midlerne bliver i de kommende år anvendt til lederudvikling efter forvaltningernes vurdering af ledernes behov. Der kan både være tale om kortere og længere interne eller eksterne udviklingsaktiviteter samt egentlige kompetencegivende forløb.

### Tværgående mentorordning for ledere

I januar 2008 blev der igangsat en tværgående mentorordning for ledere med deltagelse af ledere fra de 7 forvaltninger.

Hensigten med ordningen er at give de københavnske ledere mulighed for at udvikle sig i jobbet og karrieren, og dermed gøre det mere tilfredsstillende og attraktivt at være leder i Københavns Kommune.

### Samarbejde mellem COK om lederugen

I sommeren 2007 indledte Københavns Kommune, repræsenteret ved Økonomiforvaltningen, et samarbejde med COK om en gennemførelse af en gratis inspirations-uge for kommunens ledere. Lederugen var for alle ledere, i alle forvaltninger og på alle ledelsesniveauer. I 2007 var der dog særligt fokus på institutionsniveauet (dvs. ledelsesniveau 3). Der vil igen i år blive gennemført en lederuge i COK-regi.

### Lederkursus i mangfoldighed og rekruttering

Borgerrepræsentationen i 2006, at ledere på niveau 1 og 2 skulle gennem et kursus på en dag i mangfoldighed og rekruttering. Fra maj-september 2007 deltog ca. 70 af kommunens 200 ledere på kurset. Undervejs lavede deltagerne en stafet med konkrete idéer til det videre arbejde med at skabe attraktive, mangfoldige arbejdspladser. De administrerende direktører mødtes på kurset i september og samlede op på forløbet. Stafetterne er viderebragt til de enkelte forvaltninger.

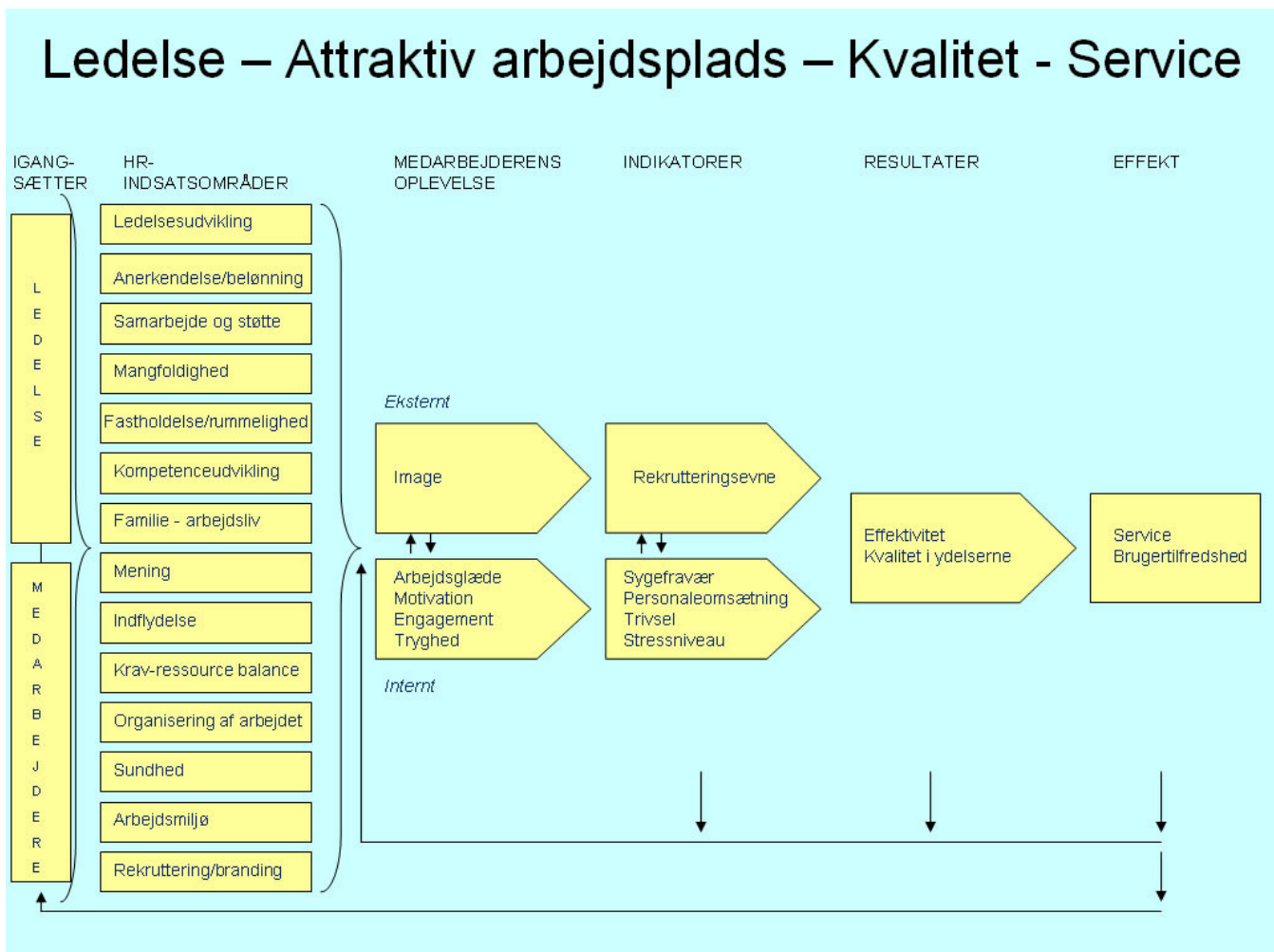


## Bilag Del I

### Bilag 1) HR-investeringsmodel: Ledelse - Attraktiv arbejdsplads – Kvalitet - Service

I Københavns Kommune anvendes en helhedsorienteret investeringsmodel som baggrund for de politiske og strategiske prioriteringer på HR-området<sup>15</sup>. Hermed sikres, at indsatsen for udviklingen af attraktive arbejdspladser og branding af disse sker på et fagligt robust og gennemarbejdet grundlag, hvor interessenternes roller og ansvar er klart definerede. Tankegangen er, at det nytter at investere ressourcer og tid i HR-området; at der både er økonomiske og menneskelige gevinster ved investeringen – og at brugerne i sidste ende bliver mere tilfredse. Investeringerne understøtter en positiv udviklingsspiral, hvor høj grad af trivsel og engagement fører til lavere sygefravær og personaleomsætning. Arbejdspladserne bliver mere effektive, og de kan levere en højere kvalitet i ydelserne og dermed bedre service til borgerne. Sidegevinsten er et godt omdømme, der styrker såvel kommunens rekrutteringsevne som medarbejdernes stolthedsfølelse.

Modellen medvirker til, at beslutningstagerne sætter ind på det rigtige niveau; nemlig de til en given tid nødvendige **HR-indsatsområder**, der skal påvirke fx sygefravær, stressniveau, personaleomsætning eller rekrutteringsevne, der alle er **indikatorer** på, hvordan det står til med den attraktive arbejdsplads, og hvilken effekt HR-indsatsen har haft på medarbejderne og organisationen. Målet er at påvirke indikatorerne - HR-indsatsområderne er midlerne; håndtagene der kan skrues på.



<sup>15</sup> Modellen bygger på klassisk motivationsteori (bl.a. McGregor, Vroom og Porter & Lawler) samt Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø's praksisbaserede teorier om faktorer, der giver et godt psykiske arbejdsmiljø ("De 6 guldkorn").

Det er ledelsen, der sammen med medarbejderrepræsentanter fungerer som **igangsættere**, der sørger for, at der prioriteres konkrete aktiviteter indenfor udvalgte HR-indsatsområder. Udvælgelsen af HR-indsatsområder, faggrupper og konkrete aktiviteter bygger på dialog og dokumentation ud fra bl.a. trivselsundersøgelser, Personalepolitisk Regnskab, statistik om personalet og personaleøkonomiske beregninger.

Indsatsen har konsekvenser såvel internt som eksternt: **Internt** kan virkningerne af indsatsen – eller mangel på samme – aflæses i medarbejdernes **oplevelse** af arbejdsglæde, motivation, engagement og tryghed, og dette får konsekvenser for graden af trivsel, sygefravær, stress og personaleomsætning, der er synlige, målbare indikatorer på de bagvedliggende årsager. Det antages yderligere, at graden af sygefravær og trivsel direkte påvirker *kvaliteten* af ydelserne og effektiviteten i produktionen, der således er de konkrete **resultater** af indsatsen, og dette kan slutteligt aflæses gennem brugernes/kundernes *tilfredshed* med ydelserne.

Men **eksternt** har HR-indsatsen også en betydning, idet den påvirker potentielle ansøgers opfattelse af, hvor attraktiv Københavns Kommune er som arbejdsplads; kommunens omdømme. Opfattelsen er påvirket af en bevidst rekrutteringsindsats, der bl.a. kan benytte sig af "*employer branding*" til styrkelse af kommunens *image* i offentligheden. Endvidere er der, som modellen viser, en forbindelse mellem de interne medarbejders oplevelse af kommunen og den eksterne markedsføring. Et godt omdømme medvirker både til at styrke rekrutteringsevnen og til medarbejdernes følelse af stolthed over Københavns Kommune som deres arbejdsplads. Og tilsvarende kan man ikke brande sig som attraktiv, hvis ikke det har hold i medarbejdernes oplevelse.

### **Faktorer, der har indflydelse på medarbejdernes oplevelse af trivsel og motivation**

Københavns Kommune skal skabe rum for medarbejdernes naturlige engagement og motivation; fx gennem muligheder for indflydelse, udvikling, samarbejde og mening i arbejdet, og belønningsmekanismerne skal både være af fysisk art som fx løn og personalegoder og være af mere psykisk art i form af anerkendelse og tillid. Medarbejdernes motivation kan imidlertid også forklares ved samfundsmæssige forhold: det giver mening for medarbejderen at se, at hans/hendes indsats gør gavn, hvilket er tankerne bag "*Det vigtigste job i byen*".

Københavns Kommune tror på, at medarbejderne er drevet af en naturlig lyst til at gøre deres arbejde så godt som muligt. Derfor skal personaleledelse og strukturerne i organisationen understøtte og give plads til medarbejdernes engagement og motivation. Når medarbejderen gør en **indsats**, vil hans/hendes vurdering af, om denne indsats fører til en tilfredsstillende **præstation** (et arbejdsresultat) dels være påvirket af inddragelsen af medarbejderens kompetencer og karaktertræk og dels af hans/hendes opfattelse af den rolle han/hun spiller i arbejdssituationen. Den arbejdspræstation, der kommer ud af det, udmønter sig i såvel indre **belønning**, fx oplevelse af indre **tilfredsstillelse** og styrkelse af selvtilliden som ydre belønning, fx faglig respekt, løn og brugernes anerkendelse.

Pointen er således, at selve oplevelsen af effektivitet i udførelsen af indsatsen (arbejdet) og oplevelsen af kvalitet i præstationen begge kan føre til arbejdsglæde og motivation – eller mangel på samme. Det forklarer, hvorfor projekter med effektivisering af arbejdsgange (fx LEAN) og kvalitetsudvikling samtidigt kan forbedre arbejdsglæden.

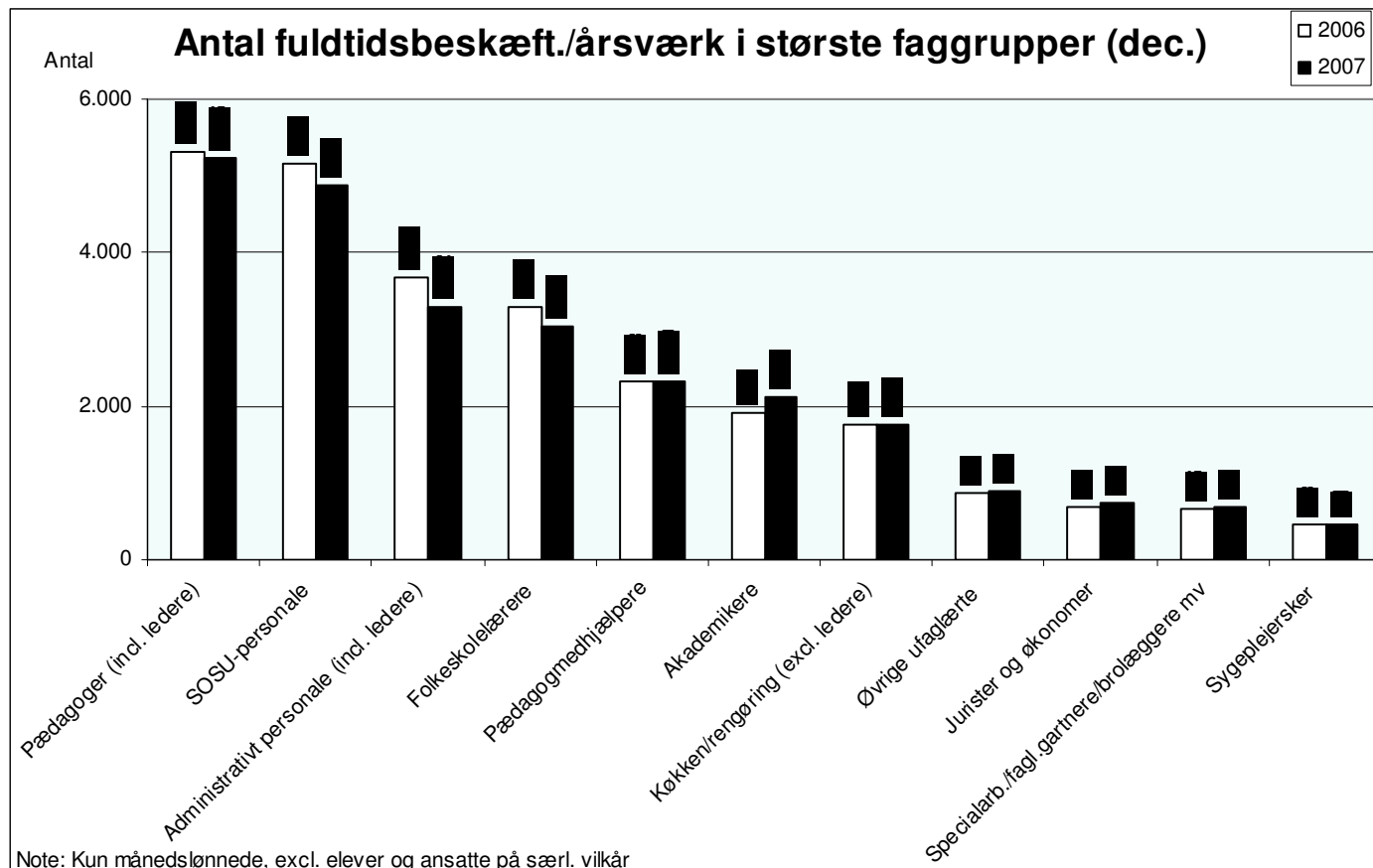
Men en yderligere konsekvens ved at indarbejde dette tilbageløb, hvor også slut-brugerens tilfredshed er inkluderet er, at netop brugeren/kunden - og dermed markedet og offentligheden - får en afgørende betydning, ikke udelukkende i form af en objektiv vurdering af en ydelse, men også i form af mere subjektive og normative bedømmelser og dermed krav. Derfor løber der også en påvirkningspil fra brugeren og helt tilbage til beslutningsniveauet i organisationen, nemlig igangsætterne; ledelsen og medarbejderrepræsentanterne er således under påvirkning af slutbrugeren, selv i formuleringen af interne processer for bedre trivsel.

Derfor er det vigtigt at skabe de bedst mulige rammer for, at medarbejderne (og lederne) kan udføre deres ”**kerne**”-opgaver frem for at være besværet af for meget administration, bureaukrati, uhensigtsmæssige arbejdsgange, kontrol og indberetninger, dårligt fysisk og psykisk arbejdsmiljø osv. Arbejdsglæde og motivation opstår, når man oplever, at man kan udføre sit arbejde på en tilfredsstillende måde; at ens indsats fører til tilfredsstillende resultater både for omgivelserne og for en selv.

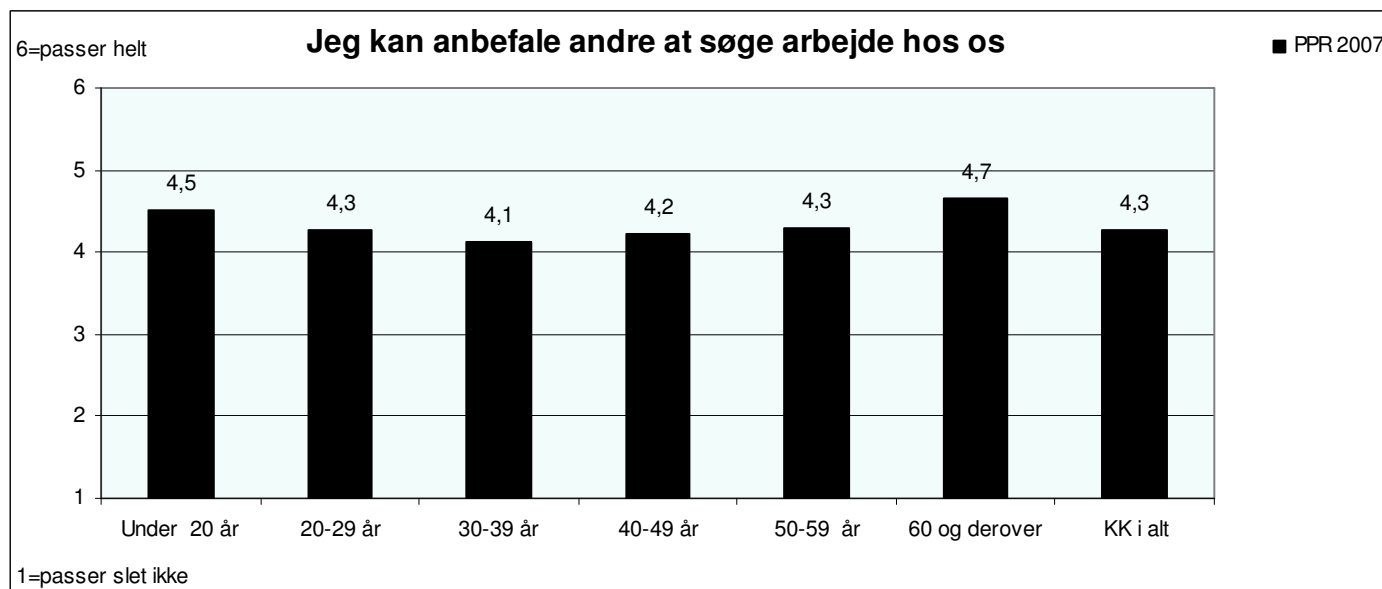
## Bilag Del II: Medarbejderstatistik

### Rekruttering og branding

#### Bilag 2) Antal fuldtidsstillinger / årsværk pr. faggruppe 2006-2007



#### Bilag 3) Jeg kan anbefale andre at søge arbejde hos os fordelt på alder



#### Bilag 4) Andel elever af alle ansatte pr. forvaltning

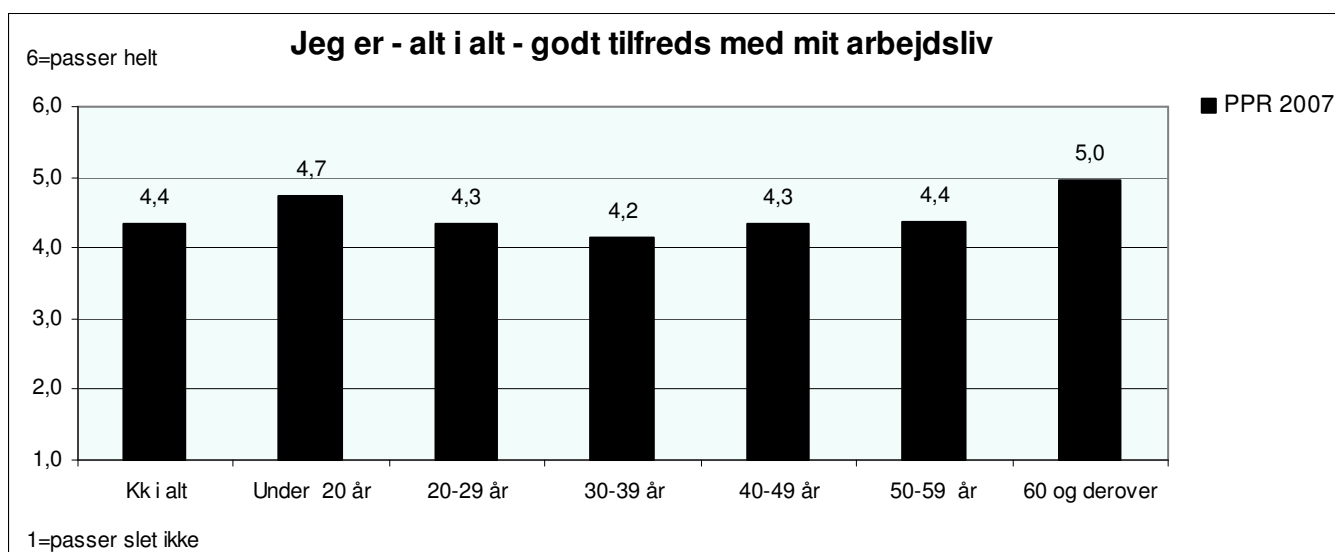
Forvaltning	Antal elever	Antal ansatte i alt	Andel af elever i pct. af alle ansatte (dec. 2007)
ØKF	45	1.490	3,0
KFF	9	2.196	0,4
TMF	18	1.924	0,9
BUF	94	15.615	0,6
SUF	622	9.628	6,5
BIF	18	1.578	1,1
SOF	21	7.018	0,3
<b>KK i alt</b>	<b>827</b>	<b>39.449</b>	<b>2,1</b>

#### Bilag 5) Antal elever fordelt på elevgrupper

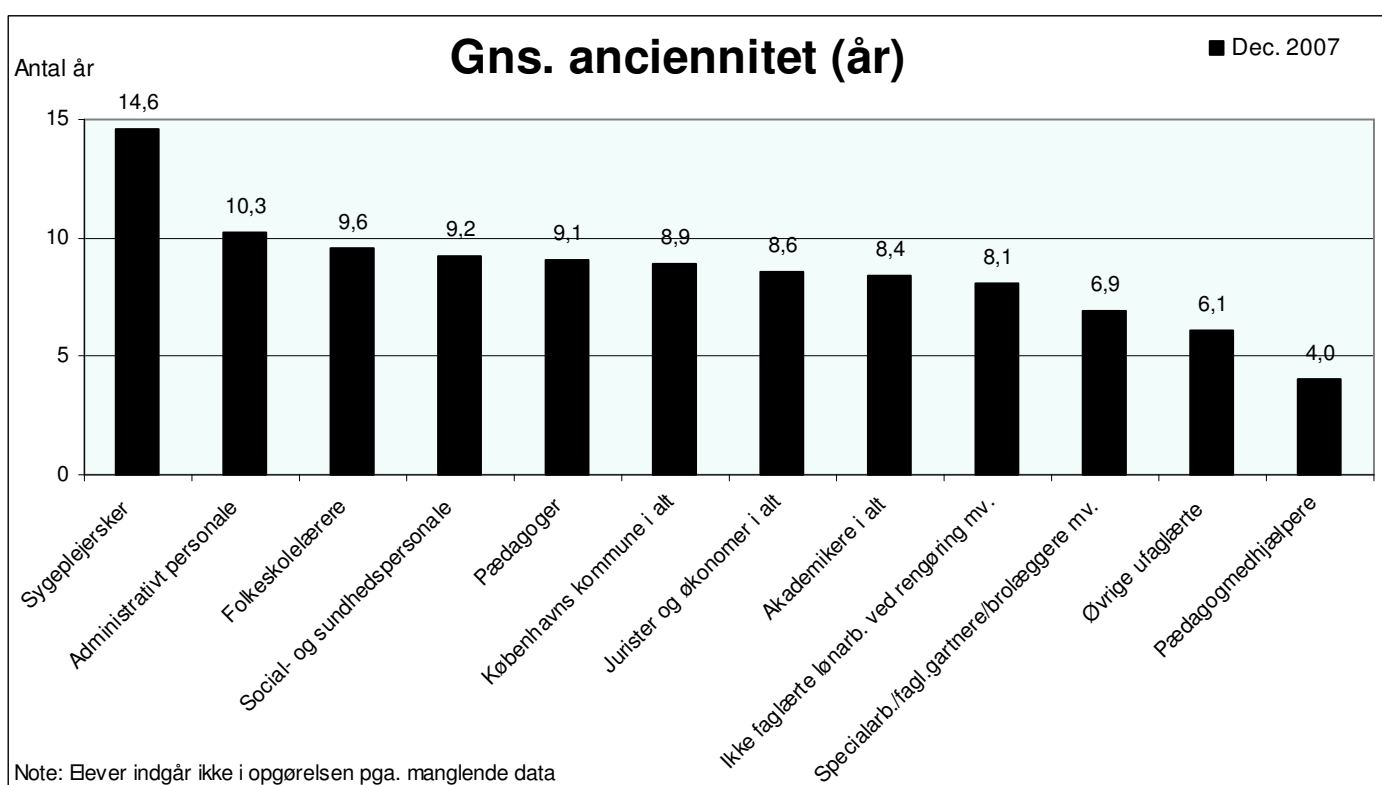
Elevtype	Antal (dec. 2007)
Håndværkerelever	10
Kontorelever	55
Pgu-elever	68
Pædagogstuderende	32
Redderelever	42
SOSU-assistentelever	152
SOSU-hjælperelever	246
SOSU-voksenelevløn	204
Ernæringsassistentelever	11
<b>Sum</b>	<b>820</b>

## Fastholdelse og personaleomsætning

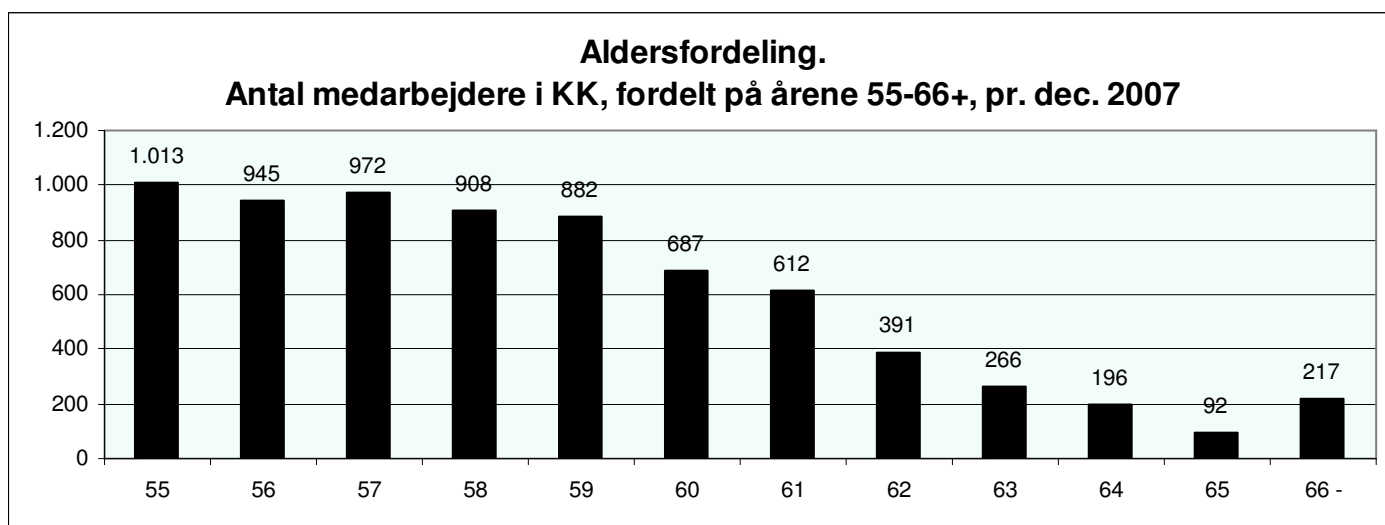
### Bilag 6) Jeg er – alt i alt godt tilfreds med mit arbejdsliv, fordelt på alder



### Bilag 7) Anciennitet



## Bilag 8) Aldersfordeling 55-66+. Antal ansatte over 55 år



## Bilag 9) Personaleomsætning for største faggrupper + fokusfaggrupper

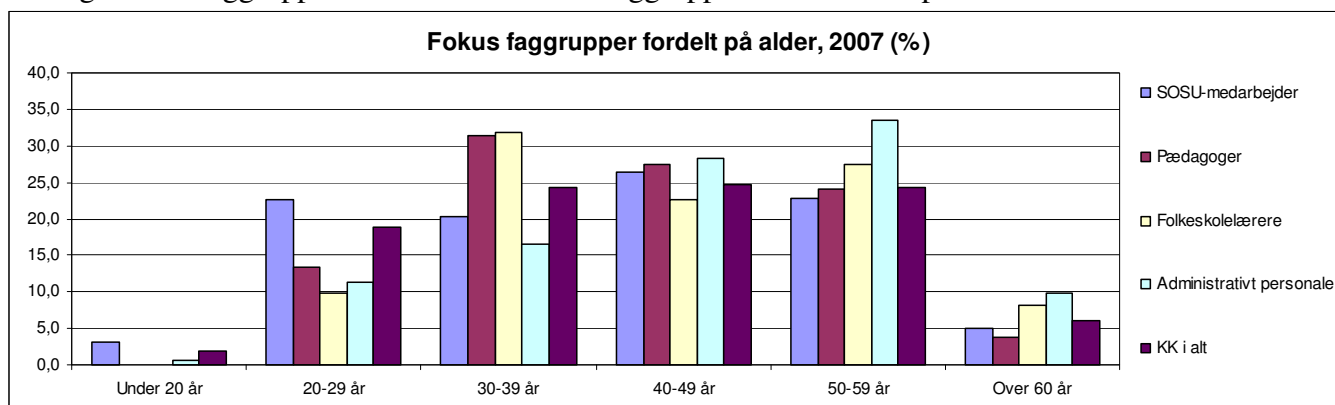
Overenskomstområde /stilling	Dec. 2006	Afgang ialt	Ekstern afgang	Ekstern afgang pct.	Til anden still. & Intern afgang	Dec. 2007	Tilgang ialt	Ekstern tilgang	Fra anden still. & Intern tilgang	Netto ændring
Social- og sundhedspersonale	5.744	1.576	1.281	22,3	295	5.437	1.269	834	435	-307
Sygeplejersker	513	133	118	23,0	15	502	122	109	13	-11
Pædagoger (inkl. ledere)	5.574	1.385	1.069	19,2	316	5.487	1.298	880	418	-87
Folkeskolelærere	3.389	720	518	15,3	202	3.131	462	362	100	-258
Administrativt personale (inkl. ledere)	3.587	997	572	15,9	425	3.529	939	492	447	-58
Jurister og økonomer (inkl. ledere)	669	177	155	23,2	22	728	236	196	40	59
Akademikere (inkl. ledere)	1.952	644	436	22,3	208	2.184	876	628	248	232
Pædagogmedhjælpere	2.652	1.210	1.009	38,0	201	2.643	1.201	1.013	188	-9
Køkken/rengøring (ej ledere)	1.994	900	418	21,0	482	1.993	899	393	506	-1
Specialarb./fagl.gartnere/brolæggere mv	692	101	87	12,6	14	719	128	94	34	27
Øvrige ufaglærte	891	337	267	30,0	70	933	379	301	78	42
Københavns Kommune i alt	<b>32.986</b>	<b>9.537</b>	<b>6.929</b>	<b>21,0</b>	<b>2.608</b>	<b>32.823</b>	<b>9.374</b>	<b>6.362</b>	<b>3.012</b>	<b>-163</b>
Note: Kun månedslønnede excl. elever, vikarer og ansatte på særl. vilkår										

## Bilag 10) Personaleomsætning for SOSU-personale

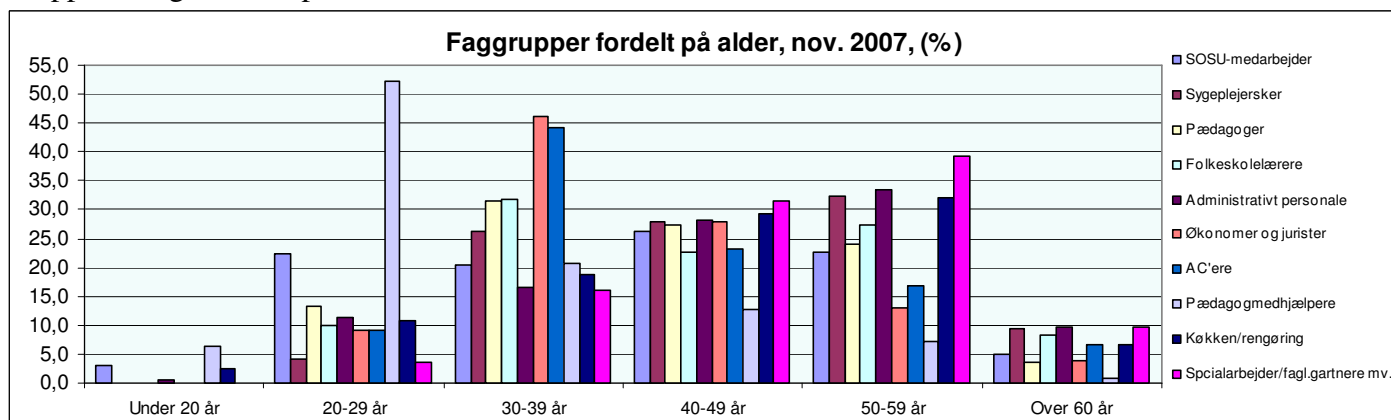
Stilling	Dec. 2006	Afgang ialt	Ekstern afgang	Ekstern afgang pct.	Til anden stilling	Intern afgang	Dec. 2007	Tilgang ialt	Ekstern tilgang	Fra anden stilling	Intern tilgang	Netto ændring
<b>SOSU-medarbejdere i alt</b>	5.744	1.576	1.281	22,3	114	181	5.437	1.269	834	105	330	-307
Social- og sundhedshjælpere	2.509	603	508	20,2	22	73	2.416	510	289	16	205	-93
Social- og sundhedsassistenter	1.296	354	289	22,3	50	15	1.216	274	226	14	34	-80
Social- og sundhedspers., ikke-udd.	635	329	240	37,8	18	71	647	341	241	14	86	12
Sygehjælpere	520	114	102	19,6	3	9	452	46	39	4	3	-68
Hjemmehjælpere	393	86	70	17,8	7	9	326	19	14	5	0	-67
Afdelingsledere	185	42	36	19,5	5	1	202	59	12	46	1	17
Plekehjemsassistenter	109	29	24	22,0	5	0	94	14	8	5	1	-15
Beskæftigelsesvejledere	52	8	7	13,5	0	1	45	1	1	0	0	-7
Assistenter, aften/nat	19	7	2	10,5	3	2	16	4	3	1	0	-3
Plejere	14	2	2	14,3	0	0	13	1	1	0	0	-1
Ledende beskæftigelsesvejledere	6	0	0	0,0	0	0	6	0	0	0	0	0
1. assistenter	4	0	0	0,0	0	0	4	0	0	0	0	0
Elever, hjælper-	2	2	1	50,0	1	0	0	0	0	0	0	-2

## Bilag 11) Faggrupper fordelt på alder

Udvalgte fokusfaggrupper – de største af fokusfaggrupperne med aldersproblematik



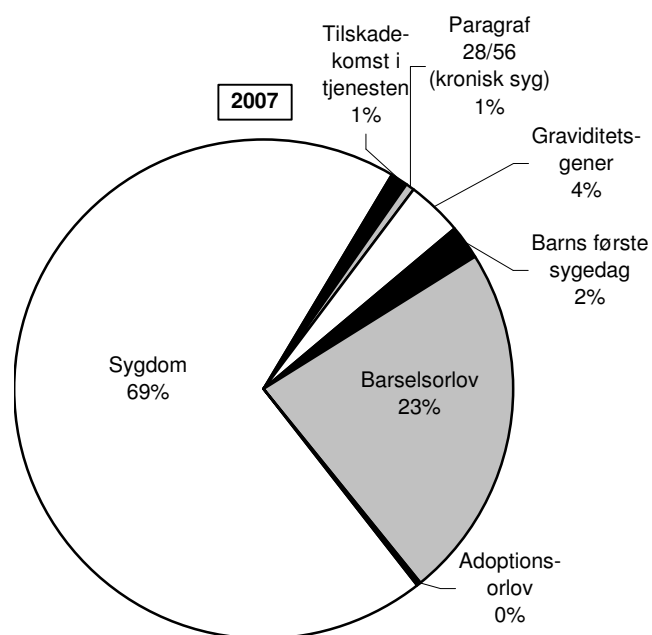
Gruppen Ufaglærte udspecificeret:





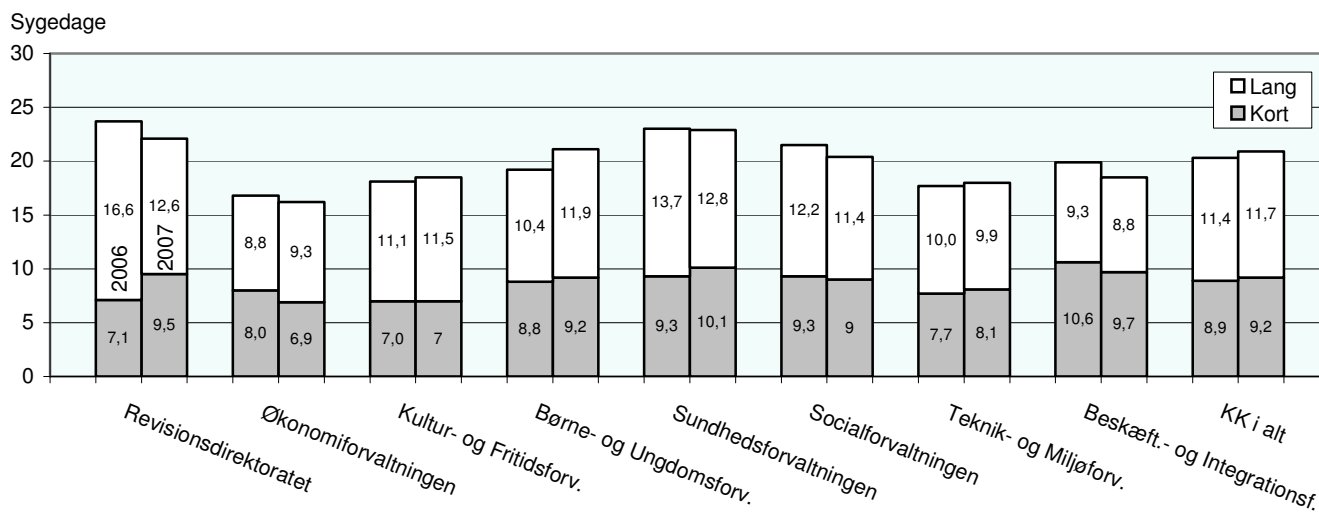
## Trivsel og sygefravær

### Bilag 12) Fraværsårsager



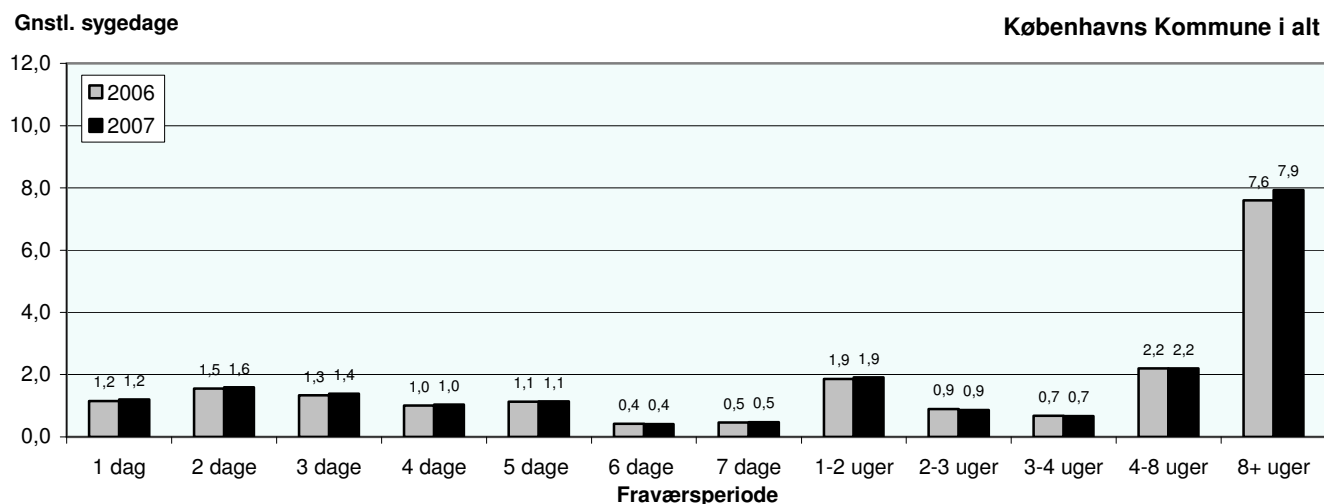
### Bilag 13) Antal sygedage fordelt på kort og langt sygefravær pr. forvaltning

Figur 4a. Gennemsnitligt antal sygedage i alt pr. ansat efter forvaltninger.



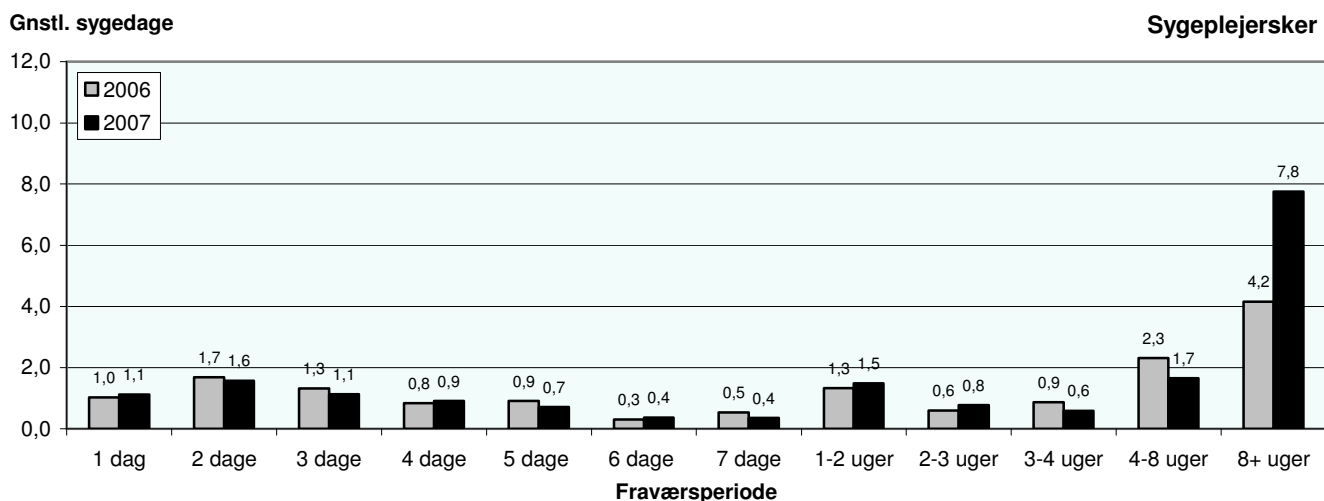
## Bilag 14) Sygedage fordelt på fraværsperioder for KK-i alt

Figur 7. Gennemsnitligt antal sygedage efter fraværsperiode.



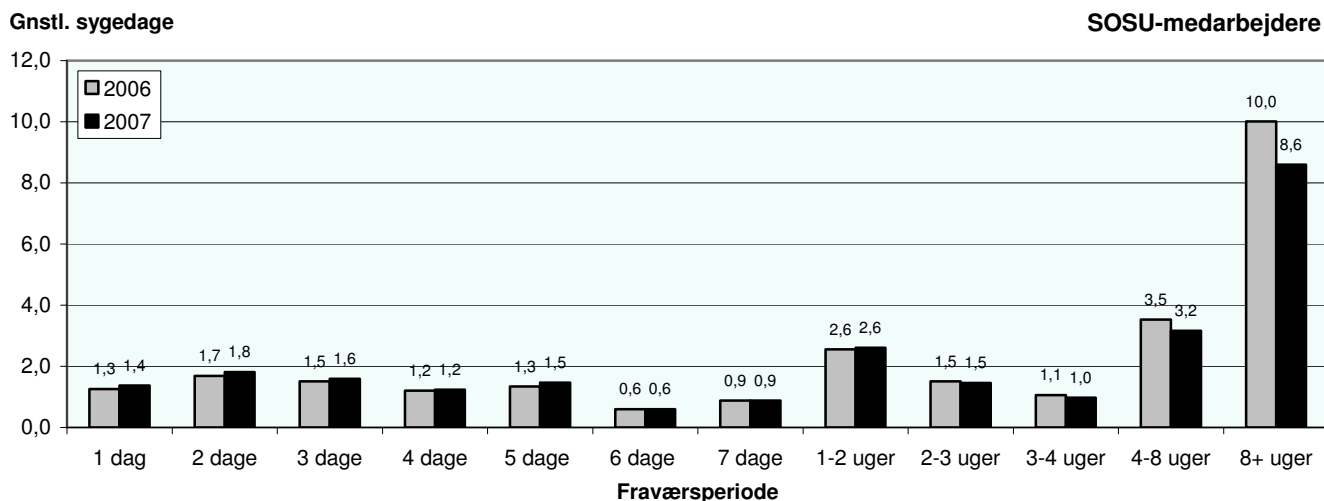
## Bilag 15) Sygedage fordelt på fraværsperioder for sygeplejersker

Figur 7b. Gennemsnitligt antal sygedage efter fraværsperiode.



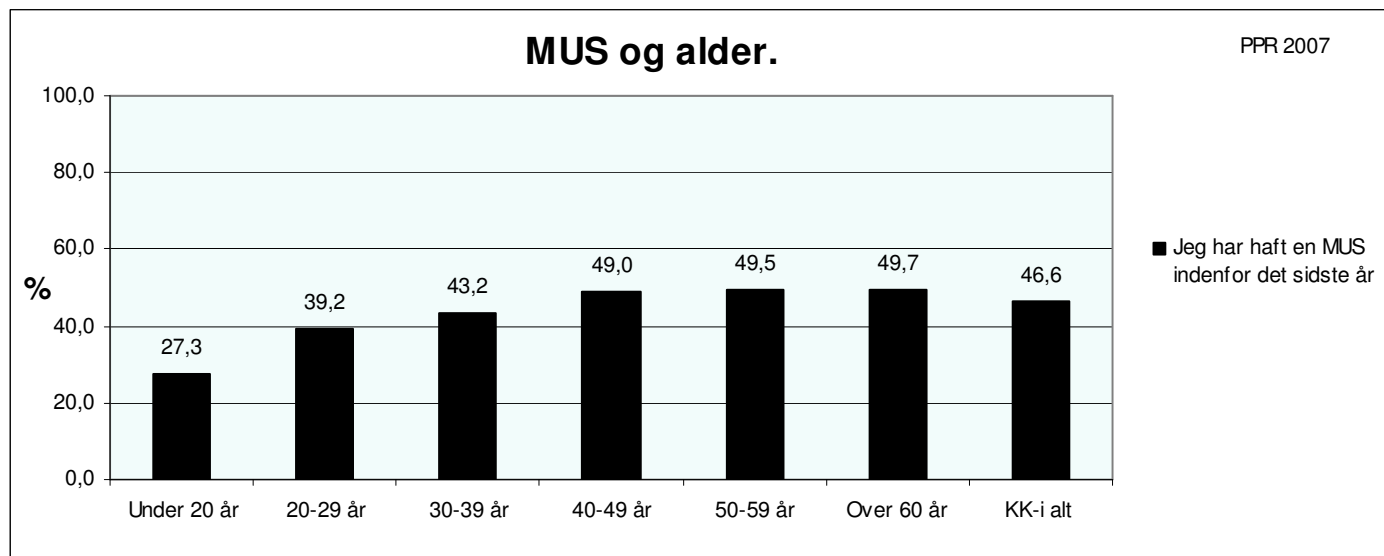
## Bilag 16) Sygedage fordelt på fraværsperioder for SOSU-personalet

Figur 7a. Gennemsnitligt antal sygedage efter fraværsperiode.



## Kompetenceudvikling

### Bilag 17) MUS, fordelt på alder (PPR2007)



## Ledelsesudvikling

### Bilag 18) Ledere i Københavns Kommune fordelt på lederniveau pr. forvaltning

Alle ledere (april 2008)	ØKF	KFF	BUF	BIF	SOF	SUF	TMF	I alt
Niveau 1	3	2	4	3	3	4	2	21
Niveau 2	20	10	957	22	25	19	17	1070
Niveau 3	36	123	190	62	157	75	82	725
Niveau 4	4	13	0	0	0	416	20	453
Niveau 5	44	0	0	0	0	0	0	44
<b>i alt</b>	<b>107</b>	<b>148</b>	<b>1151</b>	<b>87</b>	<b>185</b>	<b>514</b>	<b>121</b>	<b>2313</b>

Kilde: ØKF forespørgsel i forvaltningerne