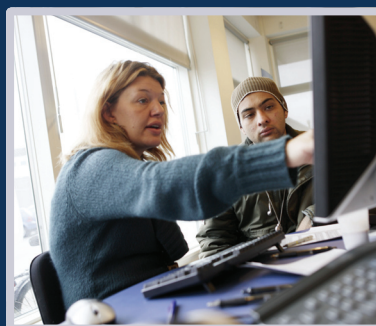
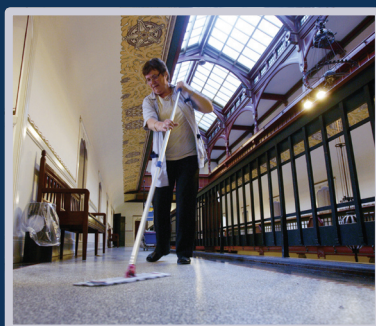


HR-redegørelsen 2009-2010 for Københavns Kommune

“Den attraktive arbejdsplads
– udfordringer og indsatser”



Kolofon

HR-redegørelsen 2009-2010 for Københavns Kommune
"Den attraktive arbejdsplads – udfordringer og indsatser"

Udgivet af: Københavns Kommune,
Økonomiforvaltningen, Center for HR

Layout: Operate A/S
Tryk: TryKKeriet
Oplag: 250 eksemplarer

HR-redegørelsen 2009-2010 for Københavns Kommune

**“Den attraktive arbejdsplads
– udfordringer og indsatser”**



Indholdsfortegnelse

Kapitel 1. Forord	4
Kapitel 2. Indledning	5
2.1. De seks vedtagne HR-mål	5
2.2. Dataudvælgelse og faggrupper i fokus	6
Figur 2.2.1. Antal fuldtidsbeskæftigede i kommunen fordelt på de 8 største faggrupper samt fokusfaggruppen sygeplejersker:	7
2.3. HR-investeringsmodel	8
Figur 2.3.1. HR-investeringsmodel	8
2.4. Finanskrisen	9
Figur 2.4.1. Sæsonkorrigerede ledighedsprocenter januar 2000 – juli 2009.	9
Kapitel 3. Opsummering af primære udfordringer og på HR-målene	11
Kapitel 4. Rekruttering, branding og fastholdelse	12
4.1. Mål vedrørende rekruttering, branding og fastholdelse	12
4.2. Tal, tendenser og udfordringer	13
4.2.1. Stort fald i den eksterne afgang i kommunen	13
Figur 4.2.1. Ekstern afgang fra Københavns Kommune for årene 2007, 2008 og 2009 for de 8 største faggrupper samt fokusfaggruppen sygeplejersker	13
4.2.2. Flere kvalificerede ansøgere til ledige stillinger	14
Figur 4.2.2. Antal kvalificerede ansøgere	14
4.2.3. Stadig for få stillinger, der bliver besat efter første stillingsopslag	15
Figur 4.2.3.1. procentvis andel af opslåede stillinger som bliver besat efter første stillingsopslag	15
4.2.3.2. Summarisk oversigt over rekrutteringsmønster pr. stillingsopslag for så vidt angår lærer, pædagoger, SoSu-personale og sygeplejersker. Juni, August – Oktober 2009	16
4.2.4. Øgning i antallet af uddannelsespladser	16
Tabel 4.2.4. Oversigt over antal elever i Københavns Kommune 2006, 2007, 2008 og 2009	17
4.2.5. Medarbejdere på deltid	17
Figur 4.2.5. Andel af ansatte på deltid	17
4.2.6. Fastholdelse af medarbejdere i længere tid	18
Figur 4.2.6.1. Aldersfordeling for medarbejdere i kommunen i aldersgruppen 55 og op	18
Figur 4.2.6.2 Aldersfordeling for fokusfaggrupperne i aldersgruppen 55 og op	18
4.3. Tværgående tiltag vedrørende rekruttering, branding og fastholdelse	19
4.3.1. Partsprojekt - Fastholdelseskonsulenter	19
Kapitel 5. Mangfoldighed	20
5.1. Mål vedrørende mangfoldighed	20
5.2. Tal, tendenser og udfordringer vedrørende mangfoldighed	21
5.2.1. Andelen af medarbejdere med ikke-vestlig baggrund har overgået arbejdsstyrkens andel	21
5.2.2. Andelen af mandlige medarbejdere i Københavns Kommune er lavt, men højere end i resten af landets kommuner	22
5.2.3. Andelen af kvindelige ledere på niveau 1 i Københavns Kommune er højere end i resten af landets kommuner	22
Tabel 5.2.3.1. Procentvis andel af kvindelige ledere på niveau 1, 2 og 3	22
Tabel 5.2.3.2. procentvis andel af Kvindelige ledere pr. forvaltning på niveau 1, 2 og 3	22
5.3. Tværgående tiltag vedrørende mangfoldighed	23

Kapitel 6. Sygefravær	25
6.1. Mål om sygefravær	25
6.2. Tal, tendenser og udfordringer	26
6.2.2.1. Sygefraværet fordelt på forvaltning og med måltal besluttet i 2006	26
6.2.2.2. Nye måltal for sygefraværet fordelt på forvaltning	26
6.2.2.3. Sygefraværet fordelt på faggrupper	27
6.2.2.4. Kort og langt sygefravær fordelt på forvaltninger	27
6.2.2.5. Antal af langtids-sygefraværsforløb på over 3 uger fordelt på forvaltninger	28
6.2.2.6. Antal af langtids-sygefraværsforløb på over 8 uger	29
6.2.2.7. Institutioner med højest hhv. lavest fravær	30
6.2.2.8. Sammenligning med andre byer	30
6.3. Tværgående tiltag om sygefravær	31
Kapitel 7. Kompetenceudvikling	32
7.1. Mål om kompetenceudvikling	32
7.2. Tal, tendenser og udfordringer	33
7.2.1. Knap halvdelen har haft en MUS	33
Figur 7.2.1. Medarbejderudviklingssamtaler (MUS) for de 5 fokusfaggrupper	33
7.3. Tværgående tiltag vedrørende kompetenceudvikling	33
Kapitel 8. Ledelsesudvikling	34
8.1. Mål vedrørende ledelsesudvikling	34
8.2. Tal, tendenser og udfordringer vedrørende ledelsesudvikling	35
8.2.1. Lederne er godt i gang med lederuddannelser	35
8.3. Tværgående tiltag vedrørende ledelse	36
Kapitel 9. Løn differentieret i forhold til køn, og sammenligning af lederlønninger med omegnskommuner	37
9.1. Mål	37
9.2. Tal, tendenser og udfordringer vedrørende løn og ligeløn-	37
9.2.1. Kvinder og mænds løn fordelt på faggrupper	37
Figur 9.2.1. Kønsopdelt lønstatistik for udvalgte faggrupper	37
9.2.2. Lønforskelle på lederlønninger er over 4.000 kr. i udvalgte faggrupper	38
Figur 9.2.2. oversigt over lederlønninger for lærere, sygeplejersker og pædagoger, månedsløn for mænd og kvinder	39
9.2.3. Sammenligning af lederlønninger med omegnskommunerne	39
Figur 9.2.3.a Sammenligning med omegnskommuner af lederlønninger på sygeplejerskeområdet	39
Figur 9.2.3.b Sammenligning med omegnskommuner af lederlønninger på pædagogområdet	39
Figur 9.2.3.c Sammenligning med omegnskommuner af lederlønninger på SoSu-området	40
9.3. Tværgående tiltag vedrørende løn	40
Bilag 1. HR-ivesteringsmodel:	
Ledelse- Attraktiv arbejdsplads- Kvalitet- Service	41
Faktorer, der har indflydelse på medarbejdernes oplevelse af trivsel og motivation	42
Bilag 2. Midler til lederudvikling i budgetaftalerne 2007 – 2013	43

Anvendte forkortelser:

BIF: Beskæftigelses- og integrationsforvaltningen

BUF: Børne- og Ungdomsforvaltningen

KFF: Kultur- og fritidsforvaltningen

SOF: Socialforvaltningen

SUF: Sundheds- og omsorgsforvaltningen

TMF: Teknik- og miljøforvaltningen

ØKF: Økonomiforvaltningen

Kapitel I. Forord

Københavns Kommune ønsker at skabe de bedste rammer for medarbejdernes arbejds-glæde og 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.

Københavns Kommune har inden for HR-området gennemført en lang række tiltag, der retter sig mod at skabe bedre trivsel for medarbejderne.

Formålet med HR-redegørelsen er at give et samlet billede af **status for implementering af HR-initiativer/tiltag, som kommunen har gennemført i 2009, samt et overblik over de tværgående HR-udfordringer og tendenser**, som kommunen står over for i 2010.

Redegørelsen bygger på:

- mål, tal, tendenser og udfordringer på baggrund af statistik, data og undersøgelser på HR-området
- korte beskrivelser af de særlige HR-tiltag, der er blevet igangsat med budgetmidler eller som følger af beslutninger i Økonomiudvalget eller Borgerrepræsentationen.

Samtidig giver redegørelsen benchmarks på tværs af forvaltninger og udvalgte faggrupper. HR-redegørelsen er kommunens overordnede

strategiske værktøj på HR-området. Den skal danne baggrund for de fremadrettede personalepolitiske beslutninger og budgetmæssige prioriteringer. Redegørelsen medvirker således til at sikre, at Københavns Kommune som organisation og arbejdsplads er forberedt på de aktuelle udfordringer i forbindelse med rekruttering og fastholdelse af medarbejdere.

Redegørelsen dækker ikke alle de mange og gode initiativer, der tages i de enkelte forvaltninger. For eksempel iværksættes indsatsen vedrørende trivsel, sygefravær, kompetence-, ledelses- og lederudvikling i Københavns Kommune primært i de enkelte forvaltninger, hvor direktorerne og HR-funktionerne har kendskab til egne medarbejders og leders behov og viden om hvilke redskaber, der er mest relevante for de forskellige institutionstyper og arbejdspladser.

HR redegørelsen refererer også en lang række undersøgelser rapporter mm, som er udarbejdet af, i og om kommunen, herunder rekrutteringsundersøgelsen fra 2009 og Trivselsundersøgelsen fra 2008. Trivselsundersøgelsen 2008 blev også brugt som kilde i HR redegørelsen 2008/2009. Hvor det er skønnet relevant gentages nogle af de konklusioner, der stammer fra trivselsundersøgelsen 2008 i nærværende HR-redegørelse, og vil derfor være gentagelser fra redegørelsen 2008/09.

Redaktionen er afsluttet i marts 2010.

Kapitel 2. Indledning

2.1. De seks vedtagne HR-mål

HR-redegørelsen 2009-2010 har som det også var tilfældet i 2008-2009, særligt fokus på de 6 fælles tværgående, konkrete mål på HR-områ-

det, som Økonomiudvalget vedtog den 2. september 2008. I kapitel 3 foreslås en skærpelse og opdatering af nogle af HR-målene.

Beskrivelse af de 6 HR-mål	Måltal	Status pr. ultimo 2009	Bemærkning
1. Den eksterne afgang ¹ skal reduceres med mindst 1 procentpoint pr. ultimo 2009 i forhold til de 21 pct., som var udgangssituationen ultimo 2007. I forbindelse med fremlæggelsen af sidste års HR-redegørelse på ØU mødet 12. maj 2009 blev målet skærpet til højst 17 % ved udgangen af 2010.	20 % (17 % ultimo 2010)	14,5 %	Målet er nået. Den eksterne afgang er faldet fra 21 % i december 2007 til 18,4 % december 2008 og 14,5 % i december 2009.
2. I 2006 blev det vedtaget, at sygefraværet skulle ned med 2 dage ultimo 2009 i forhold til udgangssituationen i 2007, hvor det var 18,4 dage. Målet er højst 16,4 dage i gennemsnit på kommuneniveau pr. ultimo 2009.	16,4 dage	18,6 dage	Målet er ikke nået. Sammen med fremlæggelsen af nærværende redegørelse stilles der forslag om nye måltal for sygefraværet, med specifikke måltal for hver enkelt forvaltning.
3. Arbejdsglæde skal forøges med mindst 0,5 skalapoint pr. ultimo 2009 i forhold til udgangssituationen 2007, hvor det var 3,9.	4,4	4,1	Det aktuelle niveau kendes ikke, næste målemulighed er trivselsundersøgelsen 2010. Den gennemsnitlige oplevelse af arbejdsglæde er steget fra 3,9 i 2007 til 4,1 i 2008, jf. trivselsundersøgelsen 2008.
4. Mindst 70 pct. af alle medarbejdere skal have haft en udviklingssamtale (MUS) inden for det seneste år ² . Der er ikke årstal på, hvornår målet skal nås.	70 %	49,3 %	Det aktuelle niveau kendes ikke, næste målemulighed er trivselsundersøgelsen 2010. 49,3 % har haft en udviklingssamtale, jf. trivselsundersøgelsen 2008.
5. Mindst 50 pct. af lederne skal ved udgangen af 2009 være i gang med eller have gennemført en lederuddannelse .	50 %	80 %	Målet er nået. Før sommerferien 2009 blev der gennemført en undersøgelse blandt lederne, som viste at 55 % af lederne havde gennemført en lederuddannelse. Herudover var 25 % i gang med en lederuddannelse.
6. Mindst 70 pct. af alle ledere skal have haft en udviklingssamtale (LUS) inden for det seneste år. Der er ikke årstal på, hvornår målet skal nås.	70 %	50 %	Det aktuelle niveau kendes ikke, næste målemulighed er trivselsundersøgelsen 2010. I trivselsundersøgelsen 2008 havde 50 % haft udviklingssamtale inden for det seneste år.

- ¹ Den eksterne afgang er defineret som de medarbejdere, der forlader Københavns Kommune som arbejdsplads. Der sammenlignes hvor mange ansatte der fra udgangssituationen 1. januar har forladt deres stilling 12 måneder efter. Måler man også på personer der bliver ansat i løbet af et år og fratræder samme år; vil tallet være meget større.
- ² ØU har besluttet, at det maksimalt opnåelige mål for positiv besvarelse af, hvorvidt man har haft en MUS inden for det seneste år; ligger på ca. 70 %. Ved et måltal på 70 % tages der højde for såvel eksternt tilgang (ansættelsestidspunkt) og skæringsdatoer for MUS og trivselsundersøgelsen.

HR- målene behandles i redegørelsens forskellige temakapitler:

- Kapitel 4. Rekruttering, Branding og Fastholdelse
- Kapitel 5. Mangfoldighed
- Kapitel 6. Sygefravær og trivsel
- Kapitel 7. Kompetenceudvikling
- Kapitel 8. Ledelsesudvikling
- Kapitel 9. Løn og ligeløn.

ØU/BR har derudover vedtaget andre mål på HR-området, som beskrives i de enkelte kapitler. Endvidere beskrives **tal, tendenser og udfordringer**, og det beskrives sidst i hvert kapitel, hvilke initiativer Københavns Kommune har i gang på centralt niveau.

2.2. Dataudvælgelse og faggrupper i fokus

Noget af det anvendte talmateriale i redegørelsen er indsamlet i forbindelse med trivselsundersøgelsen 2008³. Herudover er der anvendt statistik fra lønsystemet (FLD), og sygefraværsystemet RUBIN, og der er indsamlet data via forskellige undersøgelser foretaget af ØKF. I datamaterialet fra FLD indgår ikke personale ansat på de selvejende institutioner, her er tale om ca. 3000 årsværk i BUF og ca. 510 i SOF.

I forhold til sygefravær og ekstern afgang er der foretaget sammenligninger med andre store

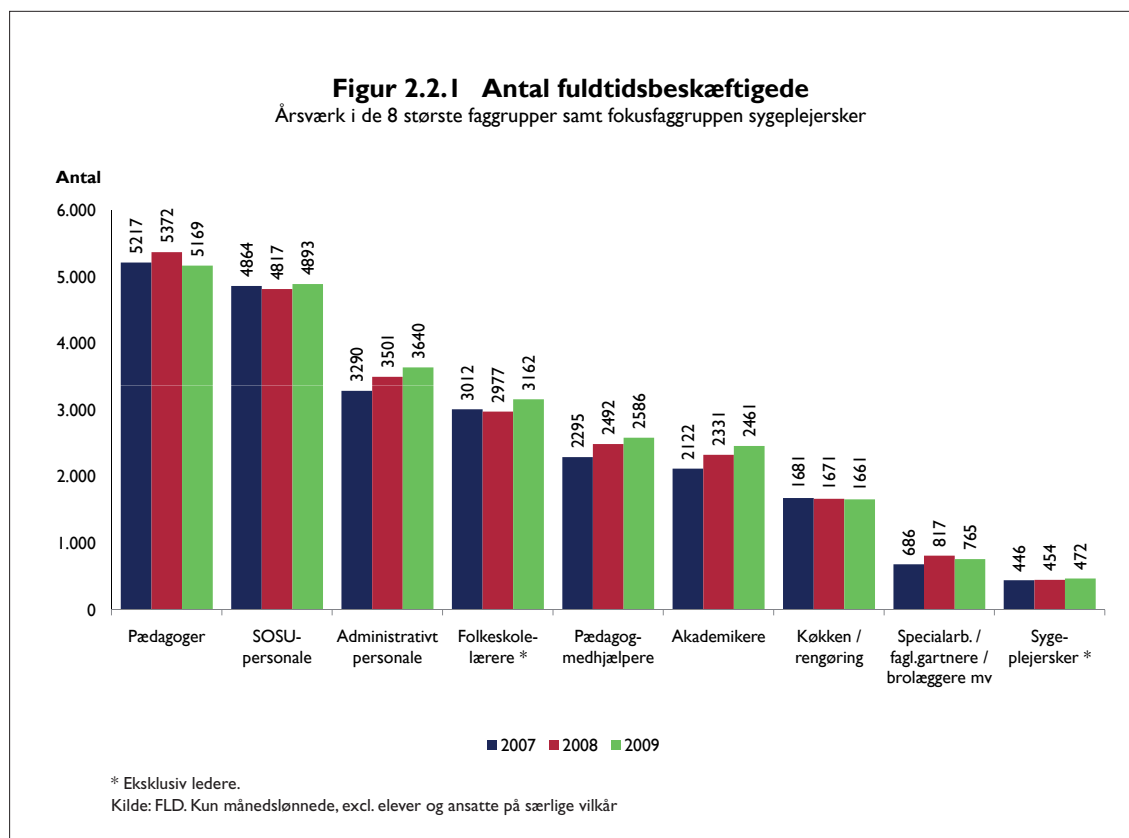
kommuner. I forbindelse med oversigt over løn for udvalgte ledelsesgrupper, er der endvidere foretaget sammenligninger med nabokommuner, som Københavns Kommune er i konkurrence med i forbindelse med rekruttering.

I HR-redegørelsen er der særligt fokus på grupper, hvor der opleves rekrutterings- og fastholdelsesproblemer - heriblandt grupper hvis arbejdsindsats primært består i at producere velfærdsydelse til borgerne. Redegørelsen fokuserer i særlig grad på følgende faggrupper, som er nogle af de største, og som samtidigt oplever nogle af de største rekrutteringsudfordringer (herefter benævnt "fokusfaggrupper"):

- SoSu-medarbejdere
- Sygeplejersker
- Pædagoger (både dag- og døgnområdet)
- Folkeskolelærere
- Køkken/rengøring

Da fokusfaggrupperne på ingen måde er forvaltningsspecifikke, vil der udover fokusfaggrupper, hvor det er relevant, blive præsenteret udtræk opdelt på forvaltninger eller institutionstyper. Herudover vil der være fokus på ledere og institutionsledere, hvor det er muligt at skaffe brugbart datamateriale. Det skal bemærkes, at det er relativt svært at afgrænse institutionsledere statistisk, da de ikke er entydigt kodet ind i FLD systemet. Derfor er der også kun relativt begrænset statistik for gruppen.

3 I efteråret 2008 gennemførte kommunen den hidtil største trivselsundersøgelse i Danmark. Her blev godt 35.000 medarbejdere bedt om at besvare 50 spørgsmål om trivslen på deres arbejdsplads, 52 % af de adspurgte besvarede spørgeskemaet. Svar kategorierne var 1-6, hvor 1 var dårligst og 6 bedst. Næste trivselsmåling forventes gennemført medio september 2010.



Udvikling for årene 2007, 2008 og 2009 viser særligt en stigning af antallet af administrativt personale og akademikere, men også folkeskolelærere og pædagogmedhjælpere. Med hensyn til akademikere og administrativt personale er det vigtigt at bemærke, at Københavns Kommune har overtaget en gruppe medarbejdere i forbindelse med overførslen af Jobcentrene.

Udviklingen i fuldtidsårsværk i hele kommunen i perioden er steget fra 30.434 i 2007 til 30.757 i 2008 til 31.601 i 2009. Det skal bemærkes, at der i budgetaftalen 2010 var betydelige besparelser på det administrative område fra 2010 og frem. Det må forventes blandt andet at få effekt på antallet af beskæftigede i grupperne "administrativt personale" og "akademikere".

2.3. HR-investeringsmodel

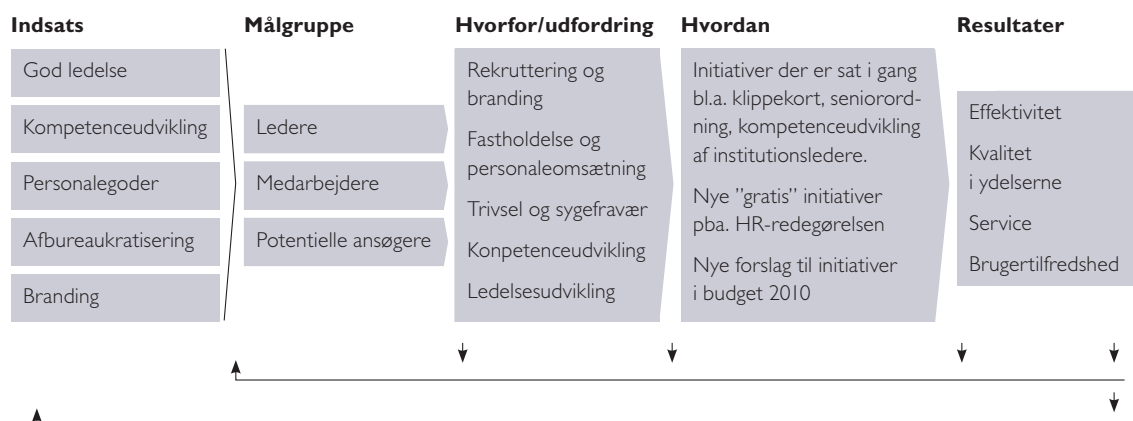
I Københavns Kommune anvendes en helhedsorienteret investeringsmodel som baggrund for de politiske og strategiske prioriteringer på HR-området. Hermed sikres, at indsatsen for udviklingen af attraktive arbejdspladser sker på et fagligt robust og gennemarbejdet grundlag. Tankegangen er, at det nytter 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 rekrutterings- og medarbejdernes stolthedfølelse. Den grundlæggende ledelses- og arbejdsmiljømæssige tankegang i modellen er beskrevet i Bilag I.

Modellen medvirker til, at beslutningstagerne kan sætte ind på det rigtige niveau: nemlig inden

for de udvalgte **HR-indsatsområder**, der skal påvirke fx sygefravær, stressniveau, personaleomsætning eller rekrutteringssevne. Dette er eksempler på **indikatorer** for, hvordan det står til med den attraktive arbejdsplads, og for den effekt HR-indsatsen har haft på medarbejderne og organisationen. Hensigten er at påvirke indikatorerne - indsatsområderne er midlerne, der kan reguleres.

Københavns Kommune arbejder for at skabe de bedst mulige rammer for, at medarbejderne (og lederne) kan udføre deres **kerneopgaver** 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, og at ens indsats fører til tilfredsstillende resultater både for omgivelserne og for en selv. Økonomiudvalget har i 2007 – på baggrund af de aktuelle udfordringer på HR-området – udvalgt fem HR-indsatsområder: God ledelse, kompetenceudvikling, personalegoder, afbureaukratisering og branding.

2.3.1. HR-investeringsmodel



2.4. Finanskrisen

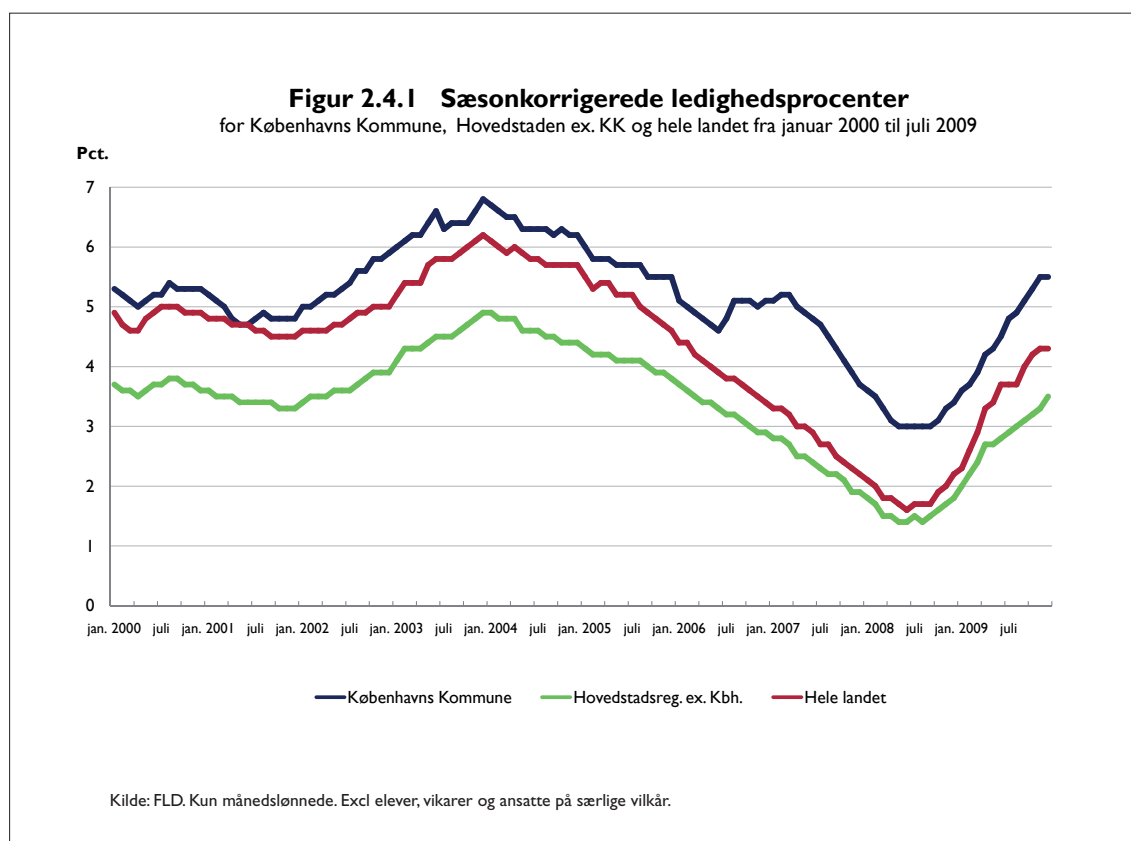
Ledigheden er steget markant i hele landet for både ufaglærte og faglærte. Ledigheden er i følge en opgørelse fra Danmarks Statistik steget fra 62.000 i december 2008 til 121.000 i december 2009. Særligt ledigheden for specialarbejdere og byggefagene er steget mærkbart. Også kontorområdet, akademikere og uddannede inden for blandt andet lærer-, pædagog- og SoSu-området oplever stigende ledighed.

Det er vanskelig at forudsige, hvordan ledighedstallene vil udvikle sig, men alt peger på, at ledigheden stiger og fortsat vil stige for mange grupper. I Det Økonomiske Råds konjunkturvurdering fra efteråret 2009 vurderes det, at der vil gå flere år, før væksten bliver tilstrækkelig høj til at det vil have en positiv effekt på ledigheden, og ledigheden ventes derfor først for alvor at falde i løbet af 2011.

Den nye ledighedssituation giver anledning til ændrede vilkår i forhold til rekruttering og fastholdelse af medarbejdere i Københavns Kommune.

På kort sigt vil det betyde flere jobsøgende til ledige stillinger i Københavns Kommune. Dette understøttes af kommunens rekrutteringsundersøgelse fra 2009, der for udvalgte gruppe har vist en stigning i antallet af ansøgninger til ledige stillinger. Der er ligeledes en række afledte effekter af den finansielle krise, for eksempel at færre flytter job til den private sektor og at flere ønsker at forblive og blive ansat i en kommune pga. den større jobsikkerhed.

Den stigende ledighed har betydet, at Københavns Kommune har fået lettere ved både at fastholde og rekruttere medarbejdere.



I ovenstående figur er det værd at bemærke, at Københavns Kommune konsekvent i de 9 år, der vises i kurven, har haft en højere ledighed end landet som helhed.

Den stigende ledighed betyder, at flere af byens borgere bliver arbejdsløse, og afføder flere opgaver for Københavns Kommune, som er den myndighed, der har til opgave at arbejde for, at flest muligt af kommunens borgere er i beskæftigelse.

Københavns Kommune har i de seneste år gjort en betydelig indsats for at udbyde flere uddannelsespladser. Den nye situation indebærer dog, at der samlet set - både blandt offentlige og private arbejdsgivere - er behov for en yderligere indsats. Dette er nødvendigt for at undgå, at et betydeligt antal unge forhindres i at gennemføre en erhvervsuddannelse inden for områder, hvor en væsentlig del af uddannelsen gennemføres på en arbejdsplads.

Det er i budget 2010 besluttet, at den stigning i antallet af uddannelsespladser i Københavns Kommune, der er opnået de seneste år, skal fastholdes og udvides med yderligere 500 nye pladser, heraf 226 i 2010.

Herved medvirker Københavns Kommune til at fremme to vigtige mål:

1. Antallet af unge københavnere uden arbejde og uddannelse begrænses
2. Regeringens mål om, at 95 % af en ungdomsårgang skal gennemføre en ungdomsuddannelse.

Trods det ændrede billede på arbejdsmarkedet, skal der fortsat arbejdes på at rekruttere og fastholde personale. Det gælder særligt inden for efterspurgte grupper i de borgernære funktioner, såsom lærere, sygeplejersker, pædagoger og SoSu-medarbejdere. Disse grupper vil der, som følge af små årgange og mange ældre ansatte, forsat være stor efterspørgsel efter på det kommunale arbejdsmarked. Senest har fagforbundet FOA i en opgørelse konkluderet, at der frem til 2019 bliver brug for yderligere 67.000 medarbejdere på landsplan, til at tage sig af den voksende gruppe af ældre, hvis fremtidens gamle skal have den samme service, som tilbydes i dag.

Kapitel 3. Opsummering af primære udfordringer og på HR-målene

Gennemgangen af mål, tal og tendenser i de enkelte kapitler kan summeres op til følgende hovedudfordringer og mål, hvor de som vedrører HR-målene vil blive bragt videre til instillingen om redegørelsen.

Rekruttering, branding og fastholdelse

Brande kommunen i rekrutteringsmæssige sammenhænge, særligt for at kunne tiltrække de efterspurgte faggrupper i de borgernære funktioner.

Mangfoldighed

Der er tre udfordringer på området:

- At antallet af ansatte med ikke-vestlig baggrund og mellemlang videregående uddannelse øges.
- At niveauet for antallet af ansatte med ikke-vestlig baggrund, og lang videregående uddannelse øges for så vidt angår stillinger, der kræver en lang videregående uddannelse
- At belyse formodningen om, at der er en underrepræsentation af ledere med ikke-vestlig baggrund ikke mindst i de øverste ledelsesniveauer. Der foreligger ikke p.t. tal for dette.

Sygefravær og trivsel

Der fastsættes nye måltal for sygefravær: ØKF's udspil til opstilling af nye måltal er, at sygefraværet på såvel Københavns Kommune- som forvaltningsniveau nedbringes med min. 1 dag i gennemsnit pr. medarbejder årligt over de næste 3 år: I alt minimum 3 dage i gennemsnit pr. medarbejder i 2012 ift. 2009, hvor det var 18,6 dage. (jf. HR-mål nr. 2). Der fremlægges særlig indstilling om dette.

Kompetenceudvikling

70 % af medarbejderne skal have haft en udviklingssamtale (MUS).

Der foreslås en præcisering af tidspunktet for målopfyldelse, således at målet er at der i trivselsmålingen 2010 kan måles et niveau på 60 % og trivselsmålingen 2012 70 % (jf. HR-mål nr. 4).

Mindst 70 pct. af alle ledere skal have haft en udviklingssamtale (LUS).

Der foreslås en præcisering af tidspunktet for målopfyldelse, således at målet er at der i trivselsmålingen 2010 kan måles et niveau på 60 % og trivselsmålingen 2012 70 % (jf. HR-mål nr. 6).

Ledelsesudvikling

Ledelserne i Københavns Kommune skal være kønsmæssigt afbalancerede, således at intet køn samlet set inden for hhv. niveau 1, 2 og 3 er repræsenteret med mindre end 40 % blandt alle kommunens ledere.

Forslag til skærpelse af HR-mål nr 5:

Mål for andelen af ledere i pligt målgruppen som har gennemført en lederuddannelse på diplomniveau:

Ved udgangen af 2010: 50 %

Ved udgangen af 2011: 60 %

Ved udgangen af 2012: 70 %

Ved udgangen af 2013: 80 %

Ved udgangen af 2014: 90 %

Ved udgangen af 2015: 100 %

Løn og ligeløn

Der er udarbejdet en analyse af lønforskelle blandt kvinder og mænd i 2009, resultatet forelægges særskilt.

Kapitel 4. Rekruttering, branding og fastholdelse

Københavns Kommune ønsker fortsat at kunne fastholde og rekruttere medarbejdere, så arbejdspladserne til enhver tid har medarbejdere med 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 tiltag, hvor kommunen tydeligt skiller sig ud fra andre arbejdspladser.

Gennem fastholdelse af gode medarbejdere kan Københavns Kommune demonstrere sin evne som attraktiv arbejdsplads. Fastholdelse af gode medarbejdere er også fundamentet for at kunne gennemføre overbevisende og troværdige rekrutterings- og brandingtiltag. Fastholdelsespolitikker skal fokusere på 3 områder:

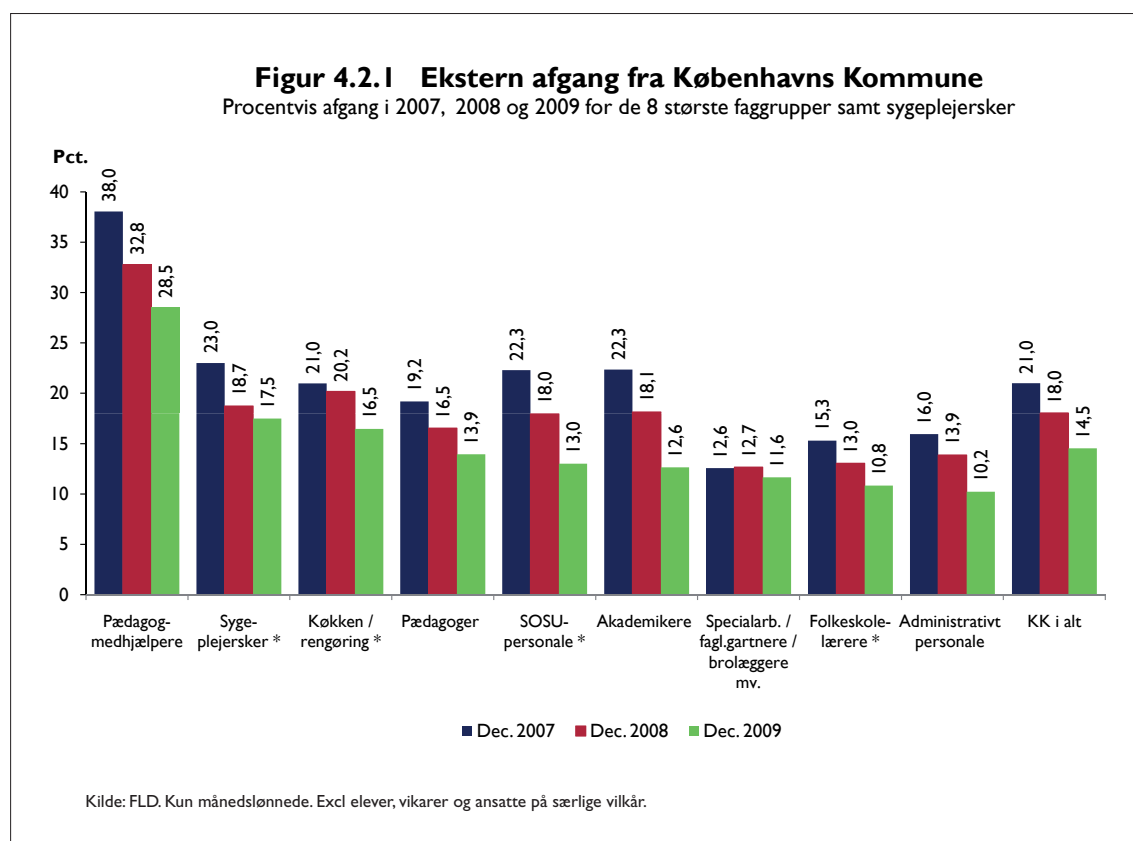
- at begrænse den eksterne afgang af unge og midaldrende medarbejdere
- at fastholde ældre medarbejdere
- at begrænse udstødning som følge af nedslidning, sygdom og eller sygefravær.

Beskrivelse af HR-mål og øvrige mål	Status i forhold til målopfyldelse															
<p>HR-mål nr. 1: Ekstern afgang. Målet er at den eksterne afgang skal være højst 17 % ved udgangen af 2010. Jf. vedtagelse på ØU-mødet den 12. maj 2009.</p>	I december 2009 var den eksterne afgang faldet til 14,5 %. Uddybes i afsnit 4.2.1.															
<p>Elever: Målet er, at Københavns Kommune i perioden 2010 til 2013 skal oprette yderligere 500 praktikpladser, heraf 226 i 2010. Tallet inkluderer opretholdelse af 50 pladser, som der er blevet afsat budget til med henblik på opretholdelse af niveauet. Jf. BR beslutning 10/3 2010.</p>	De 226 pladser er fordelt på forvaltningerne efter en kombination af lønsum og vurdering af muligheder for at oprette pladser. Forvaltningerne vil ved udgangen af april 2010 oplyse, de konkrete planer for pladsernes fordeling. Uddybes i afsnit 4.2.4.															
<p>Løntilskudsjob: Der skal oprettes 1800 pladser til personer i løntilskud på årsbasis, hvilket er en forøgelse på 1400 fra 2009. Jf. BR beslutning 10/3 2010.</p>	De 1800 pladser er fordelt på forvaltningerne efter lønsum.															
<p>Fleksjob: Forvaltningerne skal anvende mellem 0,05 % - 0,1 % af udvalgenes lønsum på fleksjob jf. ØU's beslutning af 22. juni 1999.</p>	Forvaltningerne oplyser, at målet er opfyldt. Der vil i regi af Temagruppen vedrørende det sociale kapitel blive søgt udarbejdet en mere detaljeret opgørelse over målopfyldelsen.															
<p>Fædreorlovsdage: Københavns Kommune ønsker, at få antallet af fædreorlovsdage til at stige med 100 %, og antallet af fædre, der tager 10 ugers barsel til at firdobles således:</p> <ul style="list-style-type: none"> • At fædre, der holder orlov i forbindelse med børnefødsel, holder gennemsnitligt 50 dage i 2009. • At andelen af de fædre, der udnytter hele den 10 uger lange del af orlovsperioden, hvor faderen kan opnå fuld løn, udgør minimum 40 % i 2009. <p>Jf. BR 430/06, 31. august 2006.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Gns.</th> <th>Andel af mænd med</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Barselsdage</th> <th>10 ugers barsel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Måltal: 50 dage</td> <td></td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>38 dage</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>26 dage</td> <td>9%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Selvom målsætningen ikke nås i 2009, er der sket markante forbedringer. Antallet af fædre der tager hele den 10 uger lange barsel er mere end fordoblet og det gennemsnitlige antal dage, fædre bruger på barsel, er gået frem med 12 dage. Flere oplysninger på www.farforever.dk.</p>		Gns.	Andel af mænd med		Barselsdage	10 ugers barsel	Måltal: 50 dage		40%	2009	38 dage	21%	2005	26 dage	9%
	Gns.	Andel af mænd med														
	Barselsdage	10 ugers barsel														
Måltal: 50 dage		40%														
2009	38 dage	21%														
2005	26 dage	9%														

4.2. Tal, tendenser og udfordringer

4.2.1. Stort fald i den eksterne afgang i kommunen

Ser man på den eksterne afgang, er den faldet markant de sidste 3 år for alle de medtagne grupper på nær specialarbejdere, der oplevede en stagnation fra 2007 til 2008 og kun et mindre fald i 2009. Procentmæssigt er totalen i den eksterne afgang faldet fra 21 procent i 2007 til 14,5 procent i 2009.



4.2.2. Flere kvalificerede ansøgere til ledige stillinger

Det overordnede resultat af rekrutteringsundersøgelsen⁴ er, at der har været en stigning i antallet af modtagne ansøgninger til ledige stillinger, formentligt særligt som følge af de stigende ledighedstal. Der har dog for nogle af de undersøgte faggrupper, men ikke for alle, været ændret betydeligt i antallet af kvalificerede ansøgere.

På ældreområdet viser Figuren at

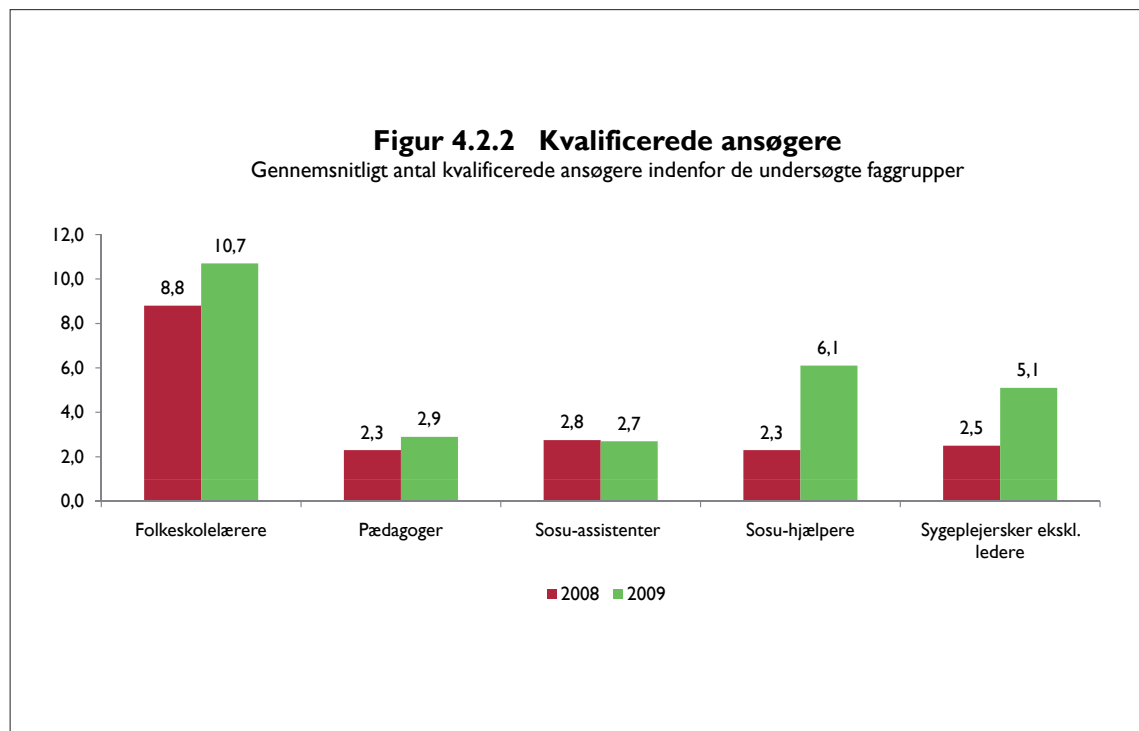
- der er i gennemsnit 6,1 kvalificerede ansøgere til opslåede stillinger som SoSu-hjælpere. Det er 3,8 flere ansøgere end i 2008, hvor tallet var 2,3.
- antallet af kvalificerede ansøgere i 2009 til stillinger som SoSu-assistenten (2,7) ikke har ændret sig væsentligt i forhold til 2008, hvor det var 2,75.

- for sygeplejersker er der mere end dobbelt så mange kvalificerede ansøgere (5,1) i 2009 i gennemsnit pr. job til stillinger som sygeplejersker i forhold til 2008 (2,5).

På børne- og ungeområdet viser Figuren at

- der var en lille stigning i antallet af kvalificerede ansøgere til stilling som pædagog fra 2,3, til 2,9 i 2009,
- der i gennemsnit er 10,7 kvalificerede ansøgere pr. stillingsopslag som folkeskolelærer, hvilket er en stigning på næsten 2 i forhold til 2008.

Københavns Kommunes skoler har ikke svært ved at rekruttere folkeskolelærere. Alligevel kan det i særlige fag som f.eks. fysik eller kemi stadig være svært at finde den rigtige ansøger.



⁴ Undersøgelse af rekrutteringsmønster i Københavns Kommune – 2009. Foretaget blandt pædagoger, SoSu-assistenten, SoSu-hjælpere, folkeskolelærere og sygeplejersker i juni, august, september og oktober 2009, på baggrund af stillingsopslag på kk.dk.

4.2.3. Stadig for få stillinger, der bliver besat efter første stillingsopslag.

Andel af besatte stillinger inden for de undersøgte faggrupper i Københavns Kommune viser et noget varieret billede, jf. nedenfor. Det er værd at bemærke, at mange af de ikke besatte stillinger bliver besat efter andet stillingsopslag.

På ældreområdet viser figuren at

- 100 % af de opslåede stillinger som SoSu-hjælper blev besat. Det er 4 % point flere ansættelser end i 2008 (96 %),
- 87 % af de opslåede stillinger som sygeplejersker blev besat. Det er 21.3 % point færre ansættelser end i 2008 (111 %)⁵
- 70 % af de opslåede stillinger som SoSu-assistent blev besat. Det er 20 % point færre ansættelser end i 2008.

På børne- og ungeområdet viser figuren at

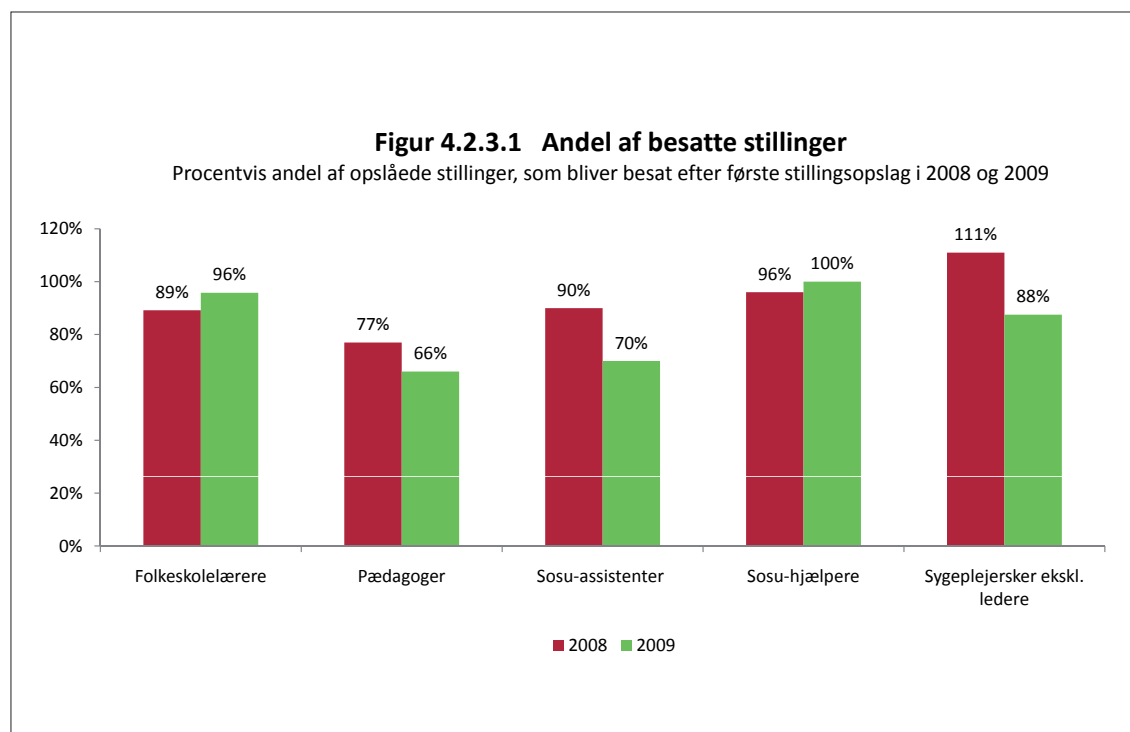
- 95.8 % af de opslåede stillinger som folkeskolelærere blev besat. Det er 6.6 % point flere ansættelser end i 2008 (89.2 %),

- 66 % af de opslåede stillinger som pædagog blev besat. Det er 11 % point færre ansættelser end i 2008 (77 %).

Antal opslåede og besatte stillinger inden for de undersøgte faggrupper i Københavns Kommune:

- På ældreområdet er der færre opslåede stillinger som SoSu-personale og flere ansøgere til stillinger som SoSu-hjælper, hvor der er et lavere uddannelseskraft.
- Det ser anderledes ud på pædagogområdet. Der er flere stillingsopslag i 2009 (142) i forhold til 2008 (131) mens antallet af besatte stillinger er faldet med 11 %.

Der er betydelig forskel på institutioners evne til at tiltrække ansøgere. Nogle institutioner er mere "populære" end andre. Generelt set har integrerede daginstitutioner for børn fra 0 – 6 år er den institutionstype, som har sværest ved at rekruttere pædagoger. Disse institutioner opslår næsten halvdelen (49.3 %) af de samlede stillinger for pædagoger.



5 På grund de forholdsvis høje antal af kvalificerede antal ansøgere, blev der ansat flere sygeplejersker end, der var annonceret efter:

4.2.3.2. Summarisk oversigt over rekrutteringsmønster pr. stillingsopslag for så vidt angår lærer, pædagoger, SoSu-personale og sygeplejersker. Juni, August - Oktober 2009⁶

Faggruppe	Antal stillingsopslag	Antal modtagne ansøgninger	Antal ansøgninger i gennemsnit pr. opslag	Antal kvalificerede ansøgere	Antal kvalificerede ansøgere i gennemsnit	Besatte stillinger pr. stillingsopslag	
						Antal	Andel
Folkeskolelærere	48	828	17,2	511	10,6	46	95,8 %
- heraf Skoleledere	3	24	8	19	6,3	3	100 %
Pædagoger inkl. medhjælpere	142	1151	8,1	423	2,9	94	66 %
SoSu-assistenten	17	97	5,7	46	2,7	12	70 %
SoSu-hjælper	13	259	19,9	80	6,1	13	100 %
Sygeplejersker inkl. ledere	8	69	8,6	41	5,1	7	87,5 %
I alt	228	2404	59,5	1101	27,4	172	75,4 %

4.2.4. Øgning i antallet af uddannelsespladser

Målet er, at Københavns Kommune i perioden 2010 til 2013 skal oprette yderligere 500 praktikpladser, heraf 226 i 2010. Målet er formuleret efter at kommunen gennem de seneste år har præsteret en stor fremgang i antallet af praktikpladser, som det fremgår af tabel 4.2.4. Målet spiller sammen med landspolitiske bestræbelser på at skaffe flere praktikpladser for at løse det store problem, at op til 7.000 unge mangler en praktikplads. Regeringen og KL indgik i 2009 en aftale om oprettelse af 1320 ekstra praktik-

pladser i kommunerne. Københavns Kommunes andel heraf er 126. Kommunen har således valgt at sætte et mål, der går langt videre.

Oversigten viser, at der har været en kraftig stigning i antallet af elever og praktikanter i perioden fra 2007. fra 2007 – 2009 er der næsten sket en fordobling. Særligt antallet af SoSu-elever på vokselevløv elever er steget, men det er også værd at bemærke, at der i perioden 2006-2009 har været en fordobling af Pgu-elever og en forøgelse af kontorelever fra 45 i 2006 til 77 i 2009.

⁶ Folkeskolelærere som faggruppe – herunder skoleledere - blev kun undersøgt i juni måned 2009, da ansættelser af skolelærere og ledere foregår primært før sommerferien. Pædagoger, SoSu-assistenten, SoSu-hjælper og sygeplejersker faggrupper blev undersøgt i perioden fra august til oktober 2009.

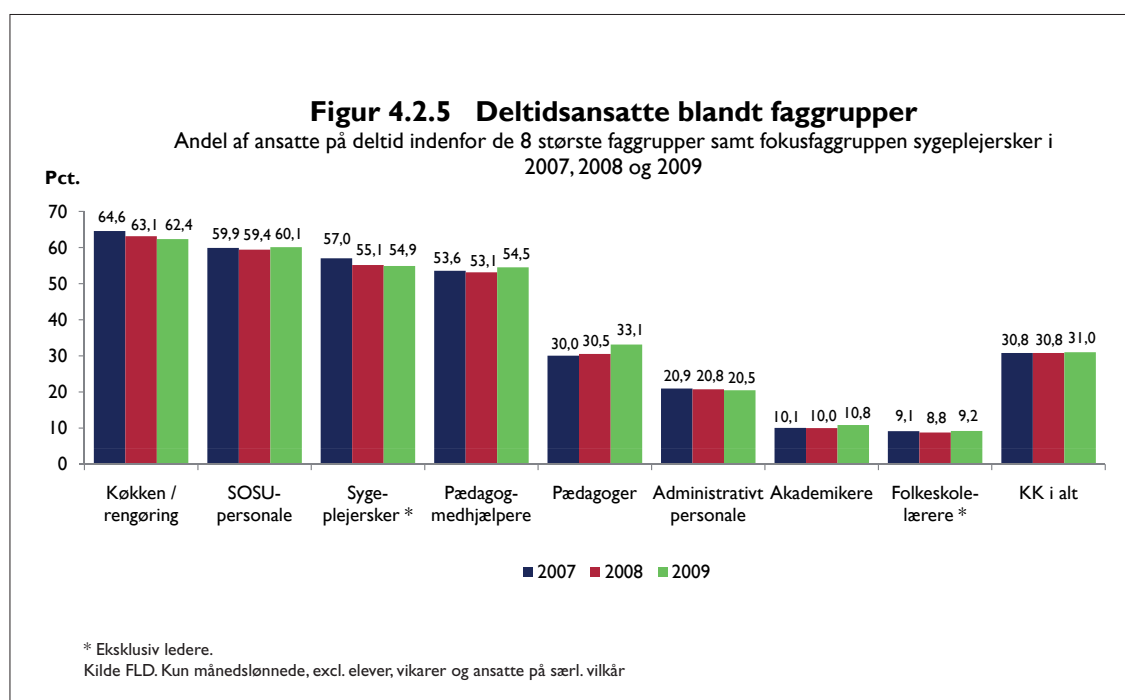
Tabel 4.2.4. Oversigt over antal elever i Københavns Kommune 2006, 2007, 2008 og 2009

Antal elever pr. faggruppe	Dec. 2006	Dec. 2007	Dec. 2008	Dec. 2009
SoSu-elever på voksenelevløb	0	204	499	724
SoSu-hjælperelever	227	246	221	392
SoSu-assistent elever	402	152	126	143
Pgu-elever	70	68	86	141
Kontorelever	45	55	80	77
Redderelever	41	42	46	18
Håndværkerelever	10	10	10	15
Ernæringsassistentelever	7	11	12	12
Tekniskservicemedarbejderelever	0	0	3	4
Øvrige	0	0	4	0
I alt	802	788	1.087	1.526

4.2.5. Medarbejdere på deltid

Trods implementeringen af EU's deltidsdirektiv, der blandt andet indebærer at ledigblevne timer i første omgang skal tilbydes til medarbejdere der allerede er ansat og som ikke har fuld tid, viser figuren en meget stabil udvikling i andelen

af medarbejdere, der er på deltid. På køkkenrengøring har der været et svagt fald, på sygeplejerskeområdet et fald på 2,1 %. Både f.s.v.a. pædagoger og pædagogmedhjælpere er der tale om en stigning på 1,4 % for pædagogmedhjælpere og 2,6 % for pædagoger.

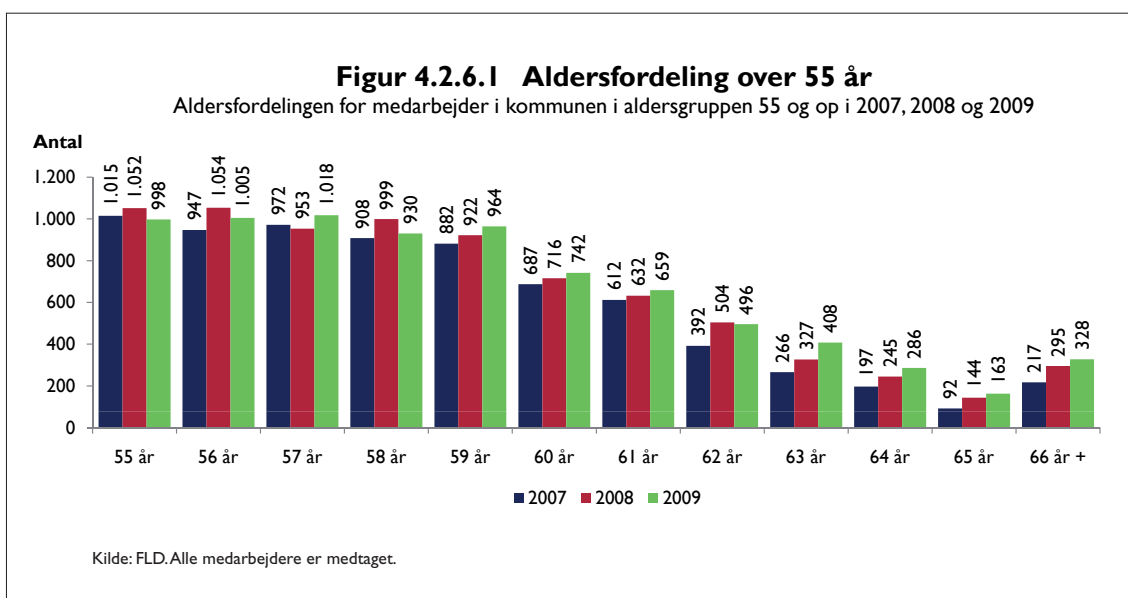


4.2.6. Fastholdelse af medarbejdere i længere tid

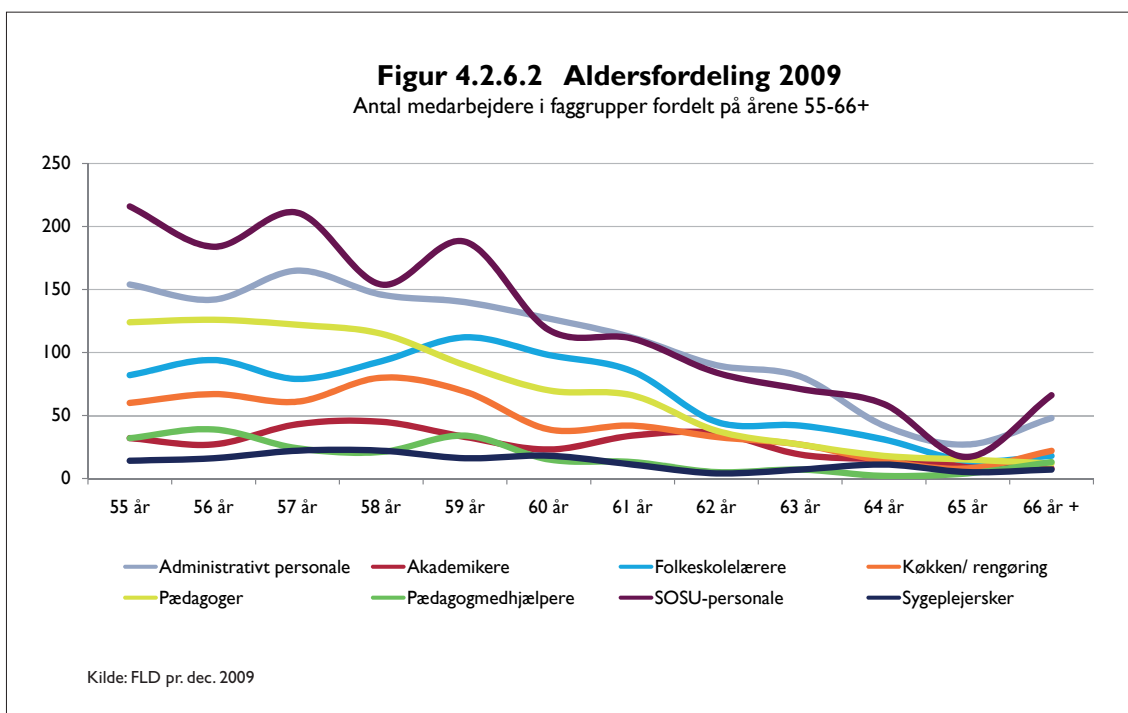
I forhold til de fagområder, der oplever vanskeligheder med at rekruttere kvalificerede medarbejdere, kan der være et stort perspektiv i at søge at fastholde ældre medarbejdere i længere tid.

Oversigten viser hvor mange personer der er

i de forskellige aldersgrupper, uanset beskæftigelsesgrad. For de fleste alderstrin viser der sig en let stigende tendens i perioden 2007, 08 og 09. En anden oversigt, der viser antal årsværk på de forskellige alderstrin og totalt set for Københavns Kommune, viser dog, at antallet er næsten uændret, så flere personer er ansat i kommunen men med gennemsnitlig færre ugentlige timer.



Oversigten over aldersfordelingen fordelt på fokusfaggrupper viser tydeligt det store potentiale der kunne være i at fastholde medarbejderne på 58-59 år til fx 62.



4.3. Tværgående tiltag vedrørende rekruttering, branding og fastholdelse

Jobsite

Den 1. april 2008 blev et nyt jobsite etableret på www.kk.dk/job. På sitet findes ud over oplysninger om ledige stillinger i kommunen, en større mængde information om Københavns Kommune som attraktiv arbejdsplads, om de 7 forvaltninger inkl. centre, afdelinger og institutioner mm. Der er eksempler på jobprofiler for nogle af de mest gængse faggrupper. På siden findes også oplysninger om Integrations- og Oplæringsstillinger, om seniorordninger og om tværgående lederuddannelsesinitiativer.

Seniorordninger

Der er i 2009 anvendt godt 11 mio. kr. på seniorområdet. Heraf er ca. 8 mio. kr. såkaldte trepartsmidler, der blev afsat ved overenskomstfornyelsen i 2008. Disse midler er fordelt forholdsmæssigt til forvaltningerne efter antallet af medarbejdere over 55 år og anvendes efter aftale mellem ledelse og medarbejderne.

Når der medio 2010 gøres midtvejsstatus på anvendelse af trepartsmidlerne vil der foreligge et billede af midlernes anvendelse.

De resterende ca. 3 mio. kr. er kommunens "egne" midler. De er i overensstemmelse med den oprindelige politiske beslutning fordelt ud fra antallet af over 55-årige sygeplejersker, pædagoger og social- og sundhedspersonale. Formålet for anvendelse skal være fastholdende aktiviteter.

Personalegoder

Ved budgetforhandlingerne for 2010 blev det besluttet, at den eksisterende bruttolønsordning (transportkort) skal udvides med muligheden for

at medarbejderne kan købe pc'ere og bredbånd mod et træk i bruttolønnen. De nye goder vil blive tilbudt i efteråret 2010 således at medarbejderne har dem i hænde i starten af december måned.

Derudover tilbydes medarbejderne i Københavns Kommune flere forskellige rabatordninger, herunder rabat på fitness og årskort til Tivoli. Rabataftalerne vil ligeledes blive udvidet i 2010 til at omfatte flere leverandører. Der henvises til www.kk.dk/medarbejder.aspx for mere information.

4.3.1. Partsprojekt - Fastholdelseskonsulenter

I 2007 blev omfanget af afskedigelser begrundet i sygefravær og nedsat arbejdsevne undersøgt⁷. Lidt over 1 % af personalet i Københavns Kommune blev afskediget på grund af sygefravær i 2007, svarende til omkring 470 personer⁸. Undersøgelsen viste samtidigt, at langt fra alle muligheder inden for rammerne af det sociale kapitel havde været afprøvet, inden man besluttede en afskedigelse. På den baggrund besluttede Københavns og Frederiksbergs Fællesrepræsentation (KFF) og Økonomiforvaltningen at ansætte 2 fastholdelseskonsulenter, som kan vejlede, rådgive og samarbejde med forvaltninger og den enkelte arbejdsplads om, hvilke muligheder der kan afprøves i de enkelte tilfælde. Formålet er både at skabe mulighed for at flere kan fastholdes i beskæftigelse i Københavns Kommune og samtidig være med til at sikre, at en afsked altid kan ske på en værdig og ordentlig måde, hvor relevante muligheder for fastholdelse er undersøgt forinden. Projektet løber fra 1. september 2009 til udgangen af 2011. Pr. 1. marts 2010 vil fastholdelseskonsulenternes arbejde blive samkørt med projekt Tidlig Indsats i AMK, som nærmere er beskrevet i kapitel 6.3.

7 "Undersøgelser af forvaltningernes indsats i arbejdet med at fastholde medarbejdere med nedsat arbejdsevne", AMK 2008.

8 Tallet er justeret for manglende indberetninger, AMK

Kapitel 5. Mangfoldighed

Mangfoldighed både i forhold til køn og etnicitet udgør en integreret del af rekrutterings-, branding- og fastholdelsesindsatserne, som er beskrevet i kapitel 4. Herudover er mangfoldighed et mål i sig selv både for så vidt angår den etniske og den kønsmæssige sammensætning af de ansatte i Københavns Kommune. At få

en bedre kønsmæssig sammensætning blandt ledergruppen i kommunen har længe været på dagsordenen. Som noget nyt er Kommunen også begyndt at tænke i strategier for at få flere mandlige omsorgsrollemodeller, jf. beskrivelsen under afsnit 5.3.

5.1. Mål vedrørende mangfoldighed

Beskrivelse af mål	Status i forhold til målopfyldelse
Kommunens medarbejdersammensætning skal afspejle kommunens befolknings-sammensætning med hensyn til etnicitet og uddannelsesmønster , jf. BR beslutning af 14. juni 2006.	Målet er nået for så vidt angår ansatte med kort og lang videregående uddannelse, mht. ansatte med mellemlang videregående uddannelse var målet ikke nået ved sidste måling i 2009. Uddybes i afsnit 5.2.1.
Måltal for sammensætning af ledergruppen - en målsætning om kønsmæssigt afbalancerede ledelser i Københavns Kommune, således at intet køn samlet set inden for hhv. niveau 1, 2 og 3 er repræsenteret med mindre end 40 % blandt alle kommunens ledere, og at det derudover tilstræbes, at alle ledelsesgrupper opnår en kønsmæssigt afbalanceret sammensætning, jf. BR 429/06, vedtaget den 31. august 2006.	Målet er nået for så vidt angår direktørniveauet (niveau 1), men ikke på niveauerne under (niveau 2 og 3). Uddybes i afsnit 5.2.4.
Der skal ansættes 30 personer om året i særlige Integrations og oplæringsstillinger (IO stillinger) . Jf. BR beslutninger af 14. juni 2006 og af 9. oktober 2008.	Siden 2007 er der ansat 30 personer årligt i IO stillinger. Uddybes i afsnit 5.3.

5.2. Tal, tendenser og udfordringer vedrørende mangfoldighed

5.2.1. Andelen af medarbejdere med ikke-vestlig baggrund har overgået arbejdsstyrkens andel

Københavns Kommune har gennem de senere år ansat et stadig større antal medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk og andelen af medarbejdere med ikke vestlig baggrund har overgået niveauet for andelen i arbejdsstyrken i København med 1,3 %. Det var en del af den måltalsvision, Borgerrepræsentationen vedtog i forbindelse med Budget 2007.

I 2009 havde 12,2 % af de ansatte i Københavns Kommune rødder i ikke vestlige lande, mens 10,9 % af den samlede arbejdsstyrke i København stammer fra ikke vestlige lande.

Den anden del af måltalsvisionen går ud på, at ansatte med anden etnisk baggrund end dansk skal afspejle uddannelsesniveauer i arbejdsstyrken. Denne del er nået for de korte og lange uddannelser men endnu ikke for de mellemlange i 2009.

Oversigten viser, at kommunen har opfyldt sit måltal for de lange uddannelser, idet kommunen

har en andel af ansatte med en lang videregående uddannelse fra ikke-vestlige lande, der overstiger andelen i arbejdsstyrken. Men en af udfordringerne for kommunen er, at kun 49 % af disse personer er ansat i et job, der kræver en lang videregående uddannelse. Niveaueret er det samme som i 2008 men dog en fremgang fra 2007 hvor procentdelen udgjorde 37 %. Særligt indsatsen med Integrations- og Oplæringsstillinger har haft en positiv effekt, men der forestår fortsat et stort arbejde med at øge andelen af ikke-vestlige medarbejdere i jobs, der matcher deres kvalifikationer.

Der er tre udfordringer på området:

- At antallet af ansatte med ikke-vestlig baggrund og mellemlang videregående uddannelse øges.
- At niveauet for antallet af ansatte med ikke-vestlig baggrund og lang videregående uddannelse øges for så vidt angår stillinger, der kræver en lang videregående uddannelse.
- Der er en formodning om, at der er en underrepræsentation af ledere med ikke-vestlig baggrund ikke mindst i de øverste ledelsesniveauer. Der foreligger ikke tal for dette, men der er behov for at belyse problematikken yderligere.

Oversigt over ansatte med ikke-vestlig baggrunds andel af medarbejderstyrken i Københavns Kommune, fordelt på uddannelsesmæssig baggrund⁹:

Ikke-vestlig baggrund	Andel af arbejdsstyrken og bosiddende i Københavns Kommune (pr. 1.1.2008)	Andelen af ansatte i Københavns Kommune (pr. 1.1. 2009)
Lang videregående uddannelse	4,3 %	6,6 %
Mellemlang videregående uddannelse	5,0 %	4,6 %
Kort videregående eller erhvervsfaglig uddannelse	10,0 %	13,2 %

⁹ Tallene stammer fra Københavns Kommunes Etniske Statistik 2009, <http://www.kk.dk/FaktaOmKommunen/LedelseOgPersonale/MaalingerRapporterOgStatistik/StatistikEtniskLigestilling.aspx>.

5.2.2. Andelen af mandlige medarbejdere i Københavns Kommune er lavt, men højere end i resten af landets kommuner

Hvad angår medarbejdersammensætningen var 71 % af Københavns Kommunes medarbejdere kvinder pr. februar 2009. København er mindre kvindedomineret end gennemsnittet af alle landets kommuner som ligger på 77 % kvindelige medarbejdere.

5.2.3. Andelen af kvindelige ledere på niveau 1 i Københavns Kommune er højere end i resten af landets kommuner¹⁰

I forhold til kønssammensætning af kommunens ledere har København en betydelig bedre balance på niveau 1. Hvor København har 43 % kvindelige niveau 1 ledere, har kommunerne i

gennemsnit 23 %. Til gengæld ligger København under det samlede gennemsnit, hvad angår niveau 2 ledere. Her ligger gennemsnittet på 45 % kvindelige ledere, hvorimod København kun har 38 %. På niveau 3 har København 66 % kvindelige ledere i forhold til et landsgennemsnit på 65 %.

Målet om at intet køn samlet set inden for hhv. niveau 1, 2 og 3 er repræsenteret med mindre end 40 % blandt alle kommunens ledere har siden 2007 nærmet sig opfyldelse på niveau 1. På niveau 2 er overvægten af mænd fra steget fra 2009 til 2010, mens overvægten af kvinder er steget på niveau 3 fra 2007 til 2009. Der er ikke indsamlet tal for 2010 for fordelingen af niveau 3 ledere.

Tabel 5.2.3.1. Procentvis andel af kvindelige ledere på niveau 1, 2 og 3¹¹

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
I alt 2010	43 %*	36 %	Ingen måling
I alt 2009	38 %	33 %	66 %
I alt 2007	33 %	38 %	60 %*

*Lever op til måltallet: ikke mindre end 40 % af det underrepræsenterede køn

Tabel 5.2.3.2. procentvis andel af Kvindelige ledere pr. forvaltning på niveau 1, 2 og 3

	Niveau 1 (2010)	Niveau 2 (2010)	Niveau 3 (2009)
I alt	43 %*	36 %	66 %
ØKF	33 %	32 %	41 %*
KFF	50 %*	41 %*	43 %*
BUF	50 %*	33 %	63 %
SUF	75 %	61 %	92 %
SOF	33 %	29 %	50 %*
TMF	50 %*	15 %	27 %
BIF	0 %	30 %	55 %*

*Lever op til måltallet: ikke mindre end 40 % af det underrepræsenterede køn

¹⁰ Tallene i dette afsnit stammer fra Københavns Kommunes ligestillingsredegørelse fra 2009, <http://www.kk.dk/FaktaOmKommunenLedelseOgPersonale/MaalingerRapporterOgStatistik/Ligestillingsredegørelse.aspx>.

¹¹ Niveau 1 udgøres af forvaltningernes administrerende direktører og direktionsmedlemmer i den øverste direktion
Niveau 2 udgøres af ledere, der referer til direktører og direktionsmedlemmer
Niveau 3 udgøres af øvrige ledere, f.eks. institutionsledere og daglige ledere

5.3. Tværgående tiltag vedrørende mangfoldighed IO stillinger

Siden 2007 har Københavns Kommune 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 indebærer, at medarbejdere i stillingerne det første år arbejder 80 % og opkvalificerer deres kompetencer 20 % af arbejdstiden.

Målet er at øge andelen af 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 den del af arbejdsmarkedet, som deres uddannelse berettiger dem til.

Fra 2010 og frem til 2012 vil der fortsat blive oprettet 30 Integrations- og Oplæringsstillinger om året, dog skal stillingerne fremover finansieres indenfor forvaltningernes egne budgetter.

Resultatlønskontrakter med bonus til rekruttering af det underrepræsenterede køn

Københavns Borgerrepræsentation ønsker at Københavns Kommune skal lave pilotforsøg med resultatlønskontrakter, der giver bonus til direktører, som forøger andelen af det underrepræsenterede køn blandt kommunens ledere. Tiltaget er en del af en række indsatser, der sigter på at skabe større mangfoldighed i Københavns Kommunes ledelsesgrupper og som skal forøge rekrutteringsgrundlaget til lederstillinger på alle niveauer. Pilotforsøget skal løbe i en to-årig periode oprindeligt tænkt fra 2009-2010. Eftersom gennemførelsen af pilotforsøget kan ses som slags positiv særbehandling af det underrepræsenterede køn, forudsætter pilotforsøget formentlig en dispensation i forhold til Lov om Ligestilling af kvinder og mænd. En sådan dispensationsansøgning er afsendt og afventer afgørelse fra Ministeren for Ligestilling. Pilotforsøget igangsættes, når dispensationen forhåbentlig gives.

Ligestillingspris

Den 29. oktober 2009 besluttede BR at oprette en pris, som årligt skal præmiere en person eller institution, der har gjort noget særligt for ligestil-

lingen mellem kvinder og mænd. Prisen gives til arbejdspladser i Københavns kommune, som har gjort noget ekstraordinært for ligestilling mellem personalets mandlige og kvindelige medarbejdere, og til institutioner og personer i Københavns Kommune, som har gjort noget ekstraordinært i forhold til at målrette serviceydelserne til både mænd og kvinder/piger og drenge. Prisen skal bestå af et kunstværk indkøbt af Københavns Kommunes Kunstvalg. Priskomiteen skal bestå af Overborgmesteren samt en anden borgmester af det modsatte køn, personer fra erhvervslivet, der selv repræsenterer en ligestillingsprofil, samt videnspersoner inden for ligestillingsområdet hentet fra universitetsverdenen. Prisen søges finansieret på budgettet 2011. Under forudsætning af at bevillingen gives, uddeles Københavns Ligestillingspris første gang i efteråret 2011

Ligestillingsbarometer

Den 23. marts 2010 lancerede Københavns Kommune sit nye ligestillingsbarometer på www.kk.dk/ligestillingsbarometer. Barometret gengiver centrale tal inden for ligestillingsområdet i et overskueligt design. Hensigten med barometret er dels at skabe gennemsigtighed i kommunens ligestillingsdata, dels at synliggøre København som foregangskommune på ligestillingsområde. København er den første danske kommune, der åbent lægger sine tal om ligestilling frem. Barometret skal skabe synlighed og gennemsigtighed i forhold til udviklingen på ligestillingsområdet, så København kan fastholde en proaktiv indsats for mere lige vilkår for både mænd og kvinder.

Strategier om ligestilling – mænd i omsorgsfag fra SUF, SOF og BUF

Mænd er en mangelvare i omsorgssektoren – også i Københavns Kommune. Ud fra målsætninger om også at give borgerne adgang til mandlige omsorgsrollemodeller, og om at åbne de spændende menneskearbejdspladser for mænd har BR den 31. august 2006 (BR 429/06) bedt SUF, SOF og BUF om at udvikle strategier for at tiltrække mænd i omsorgsfag.

BUF har i perioden april til oktober 2009 afholdt fire netværksmøder med deltagelse af inviterede mandlige ansatte fra den pædagogiske sektor i Københavns Kommune. Der er i løbet af proces

sen blevet produceret inspirationsmateriale, som tager udgangspunkt i deltagernes erfaringer som mænd i omsorgsfag. Dette materiale skal efter udløb af ansættelsesstoppet i BUF være tilgængelig på kknnet. Derudover bliver der i øjeblikket fortaget en evaluering af projektet.

SUF har ansat en rekrutteringskonsulent, der bl.a. har til opgave at understøtte rekruttering af mænd. Desuden arbejder SUF med stillingsopslag, der i højere grad appellerer til mænd. Endelig har forvaltningen et rollemodelkorps, som består af en mandlig SoSu-elev og en mandlig SoSu-medarbejder. Korpset deltager i jobmesser og lignende. Indsatsen har båret frugt på elevområdet, hvor andelen af mænd er steget fra ca. 10 % i 2008 til ca. 17 % i 2009.

Socialforvaltningen har ikke haft nogen målrettet indsats for at rekruttere mænd til omsorgsfag.

Kapitel 6. Sygefravær

Indsatsen for nedbringelse af sygefraværet i Københavns Kommune har været højt prioriteret i flere år. Indsatsen blev yderligere skærpet i 2009, og fokus for den tværgående indsats har været

implementering af Folketingets sygefraværsreform samt fortsat udvikling og implementering af RUBIN-Fravær, kommunens fælles ledelsesinformationssystem om sygefravær.

6.1. Mål om sygefravær

Beskrivelse af HR-mål	Status i forhold til målopfyldelse
HR-mål nr. 2: Nye måltal for sygefraværet ØU besluttede d. 24.11.2009, at ØKF inden udgangen af maj 2010 skal fremlægge forslag til nye måltal for sygefraværet på Københavns Kommune- og forvaltningsniveau for de næste 3 år (2010 til 2012), og at forslaget skal udarbejdes i samarbejde med forvaltningerne. Desuden besluttede ØU, at måltal for institutionerne drøftes i de enkelte forvaltninger. Nye måltal forelægges ØU samtidigt med denne redegørelse.	Flere forvaltninger har opstillet måltal for 2010. ØKF's udspil til opstilling af nye måltal er: <ul style="list-style-type: none">• At sygefraværet på såvel Københavns Kommune- som forvaltningsniveau nedbringes med min. 1 dag i gennemsnit pr. medarbejder årligt over de næste 3 år (I alt mindst 3 dage i gennemsnit pr. medarbejder i 2012 ift. 2009, hvor det var 18,6 dage).• At måltal for institutionerne drøftes i de enkelte forvaltninger således, at de decentrale måltal skal understøtte forvaltningens måltal.

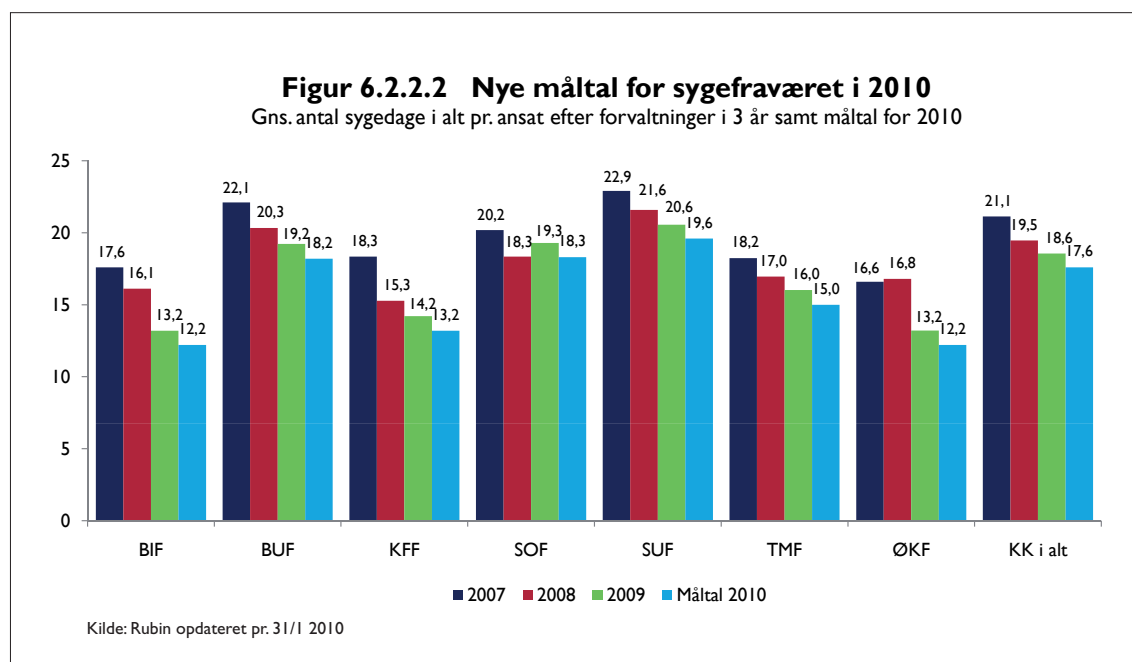
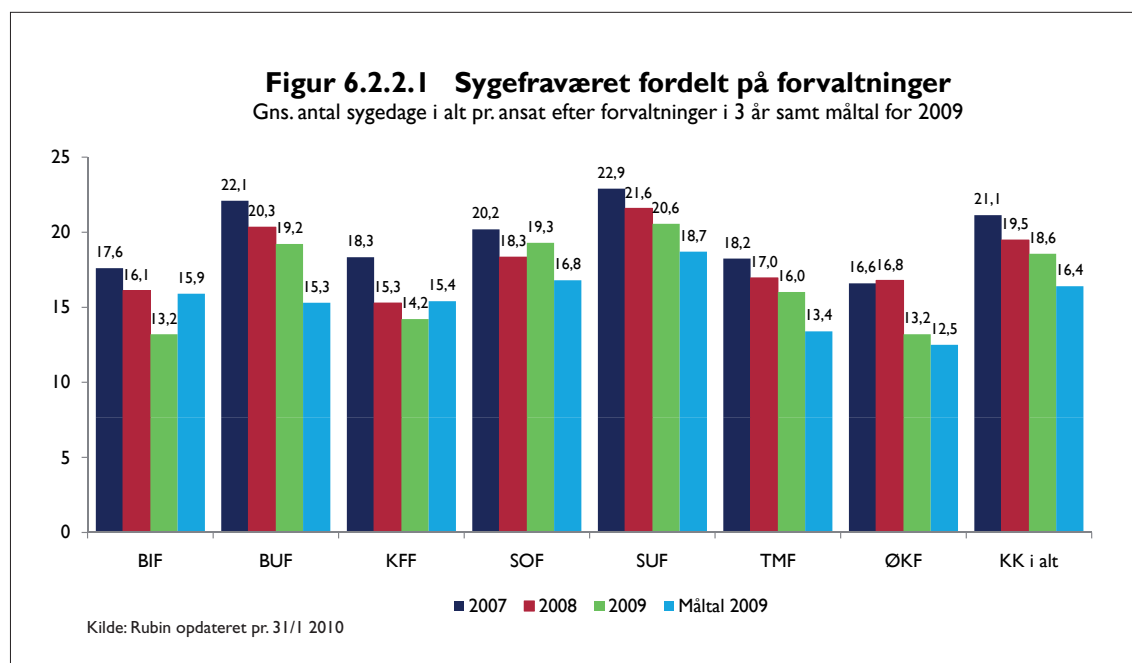
6.2. Tal, tendenser og udfordringer

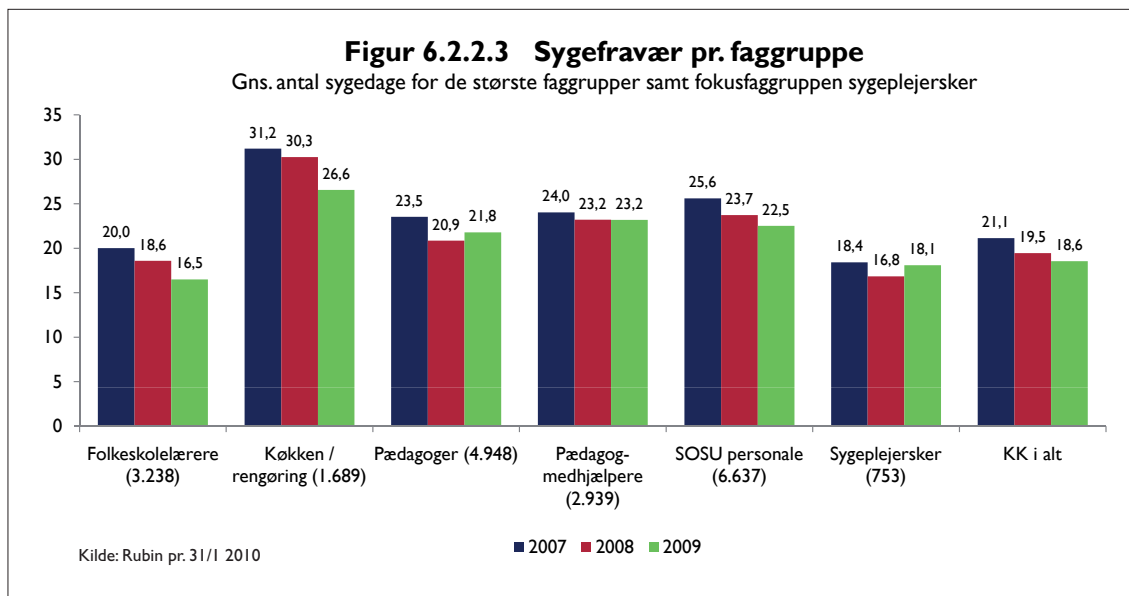
ØU besluttede i 2006 for første gang måltal for sygefraværet. Målet var at nedbringe det gennemsnitlige sygefravær med min. 2 dage i gennemsnit pr. medarbejder på Københavns Kommune niveau over de næste 3 år. Måltallene blev differentieret på forvaltningsniveau. Disse måltal udløb pr. 31.12.2009.

I løbet af 2007 faldt sygefraværet i Københavns Kommune for første gang i adskillige år, og Københavns Kommune har lige siden oplevet et fald i sygefraværet.

På Københavns Kommune-niveau er sygefraværet faldet med 2,5 dag fra 2007 til 2009 (fra 21,1 dag til 18,6 dag), og sygefraværet er i alle forvaltninger faldet med over 2 dage i denne 2-års periode, dog ikke SOF, der ikke udviser samme faldende tendens, men kun har haft et fald på 0,9 dag i perioden 2007 til 2009.

Det er kun BIF og KFF, der har realiseret deres måltal fra 2006. De øvrige forvaltningers niveau for sygefraværet i 2009 lå mellem 1 og 3 dage fra måltallene.





Udviklingen i sygefraværet for fokusfaggrupperne viser samme faldende tendens som på forvaltnings- og kommuneniveau. Undtagelsen herfra er pædagoger og sygeplejersker, som har oplevet en stigning fra 2008 til 2009 (hvh. 0,9 dag og 1,3 dag). Desuden har pædagogmedhjælperne ikke nedbragt deres fravær fra 2008 til 2009.

6.2.2.4. Kort og langt sygefravær fordelt på forvaltninger

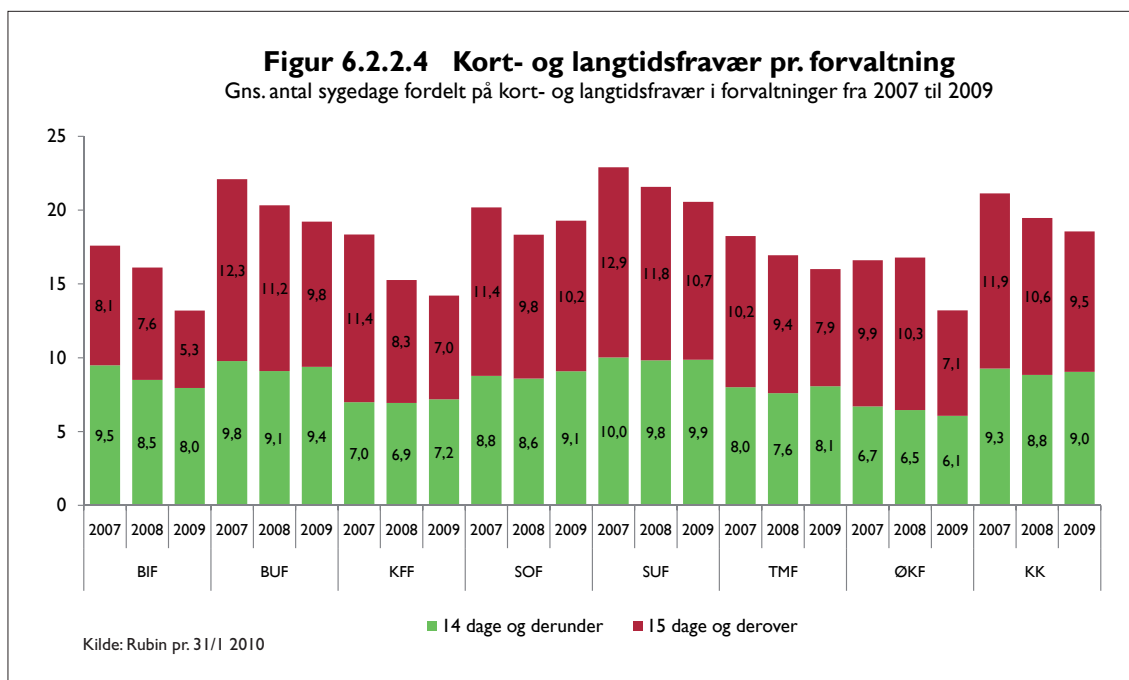
Den samlede nedgang i sygefraværet i perioden 2007-2009 kan primært tilskrives en nedbringelse i det lange fravær på 15 dage og derover. På Køben-

havns Kommune niveau er det lange fravær nedbragt med mere end 1 dag årligt samtidigt med, at det korte fravær har været nogenlunde stabilt.

Alle forvaltninger har nedbragt det lange fravær i perioden 2007-2009.

KFF har nedbragt det lange fravær med hele 4,4 dag i løbet af de to år samtidigt med, at det korte fravær har ligget stabilt.

BIF og ØKF har nedbragt det lange fravær med 2,8 dag i løbet af de to år og samtidigt nedbragt det korte fravær (hvh. 1,5 dag og 0,6 dag).



6.2.2.5. Antal af langtids-sygefraværsløb på over 3 uger fordelt på forvaltninger

Det er relevant at kigge på antallet og længden af fraværsløb på over 3 uger, dels fordi kommunen som myndighed har udgiften til sygedagpengerefusion til de arbejdspladser i Københavns Kommune, hvor kommunens borgere er ansat og dels for at kunne holde øje med, om kommunens arbejdspladser indhenter den berettigede sygedagpengerefusion.

Antallet af langtidsfraværperioder på over 3 uger følger den generelle tendens i udviklingen af fraværet, idet denne også har været faldende siden 2007. I 2009 var der således 3.525 forløb i alt mod 3.767 i 2008 og 3.810 i 2007.

Imidlertid er den gennemsnitlige længde af fraværperioderne på over 3 uger steget fra 2007 til 2008 for så at ligge stabilt. I 2009 var den gennemsnitlige længde 83,4 dag.

Fraværperioder over 21 dage/3 uger, forvaltninger 2007-2009						
Forvaltninger	Antal fraværperioder over 21 dage			Gns. længde for fraværet over 21 dage (antal dage)		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
BIF	111	142	103	70,8	72,5	57,1
BUF	1.435	1.372	1.327	79,1	97,5	97,1
KFF	175	165	131	79,6	88,9	82,5
SOF	689	642	655	68,7	78,3	76,8
SUF	1.105	1.092	1.010	64,7	74,1	73,8
TMF	193	178	182	68,0	83,0	74,3
ØKF	111	176	125	70,0	83,1	91,4
KK i alt	3.819	3.767	3.533	71,9	84,6	83,3

Fraværperioder over 21 dage/3 uger, faggrupper 2007-2009						
Faggruppe	Antal fraværperioder over 21 dage			Gns. længde for fraværet over 21 dage (antal dage)		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Folkeskolelærere	274	267	252	77,2	113,1	92,0
Køkken/rengøring	297	320	292	91,6	115,0	119,8
Pædagoger	572	573	556	74,5	83,6	82,3
Pædagogmedhjælpere	313	305	324	65,2	77,0	83,7
SOSU-personale	1.014	937	881	63,4	70,5	70,9
Sygeplejersker	84	80	77	74,6	67,9	89,5
Øvrige	1.265	1.285	1.151	74,4	85,8	83,7
KK i alt	3.819	3.767	3.533	71,9	84,6	83,3

6.2.2.6. Antal af langtids-sygefraværsforløb på over 8 uger

Det helt lange fravær på over 8 uger følger også samme tendens (selvom det udviser et lidt andet mønster, idet det stiger kraftigt fra 2007 til og for så at falde igen endnu kraftigere).

I 2009 var der 1.552 antal fraværsperioder på over 8 uger mod 1.708 i 2008. Den gennemsnitlige længde af disse fraværsperioder lå stabilt fra 2008 til 2009, hvor det var 144,7 dage.

Den gennemsnitlige længde for et fraværsforløb over 8 uger er for faggruppen køkken/rengøring væsentligt højere end gennemsnittet, idet den ligger på 203 dage.

Fraværsperioder over 56 dage/8 uger, forvaltninger 2007-2009						
Forvaltninger	Antal fraværsperioder over 56 dage			Gns. længde for fraværet over 56 dage (antal dage)		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
BIF	43	63	33	125,0	119,6	106,9
BUF	631	667	654	126,9	153,9	147,8
KFF	84	75	58	129,9	155,3	143,0
SOF	289	301	268	115,6	127,2	137,3
SUF	435	455	394	111,5	128,4	135,5
TMF	69	69	70	127,6	160,6	139,0
ØKF	49	78	76	115,4	143,7	128,3
KK i alt	1.600	1.708	1.553	120,5	141,0	140,5

Fraværsperioder over 56 dage/8 uger, faggrupper 2007-2009						
Faggruppe	Antal fraværsperioder over 56 dage			Gns. længde for fraværet over 56 dage (antal dage)		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Folkeskolelærere	122	149	130	130,8	174,4	145,5
Køkken/rengøring	137	169	143	154,8	179,6	203,0
Pædagoger	251	257	250	124,5	141,5	139,4
Pædagogmedhjælpere	116	125	146	116,5	135,9	143,3
SOSU-personale	390	369	336	110,1	125,9	130,8
Sygeplejersker	41	32	39	115,1	113,4	142,2
Øvrige	543	607	509	127,0	142,3	144,0
KK i alt	1.600	1.708	1.553	120,5	141,0	140,5

6.2.2.7. Institutioner med højest hhv. lavest fravær

På baggrund af en numerisk opstilling af sygefraværsniveauet for udvalgte institutionstyper vises her det gennemsnitlige fravær for de 5 institutioner, der har det højeste og det laveste fraværsniveau (der gøres opmærksom på, at selvejende institutioner i BUF og SOF heller ikke i denne opgørelse indgår i opstillingen):

Område	Gns. for de 5 institutioner med laveste fravær	Alle gns.	Gns. for de 5 institutioner med højeste fravær
Skole	9,7	19,3	29,8
Dagpasning	1,3	21,6	52,0
Handicap	7,6	21,5	35,5
Plejhjem	10,1	21,7	28,6

6.2.2.8. Sammenligning med andre byer

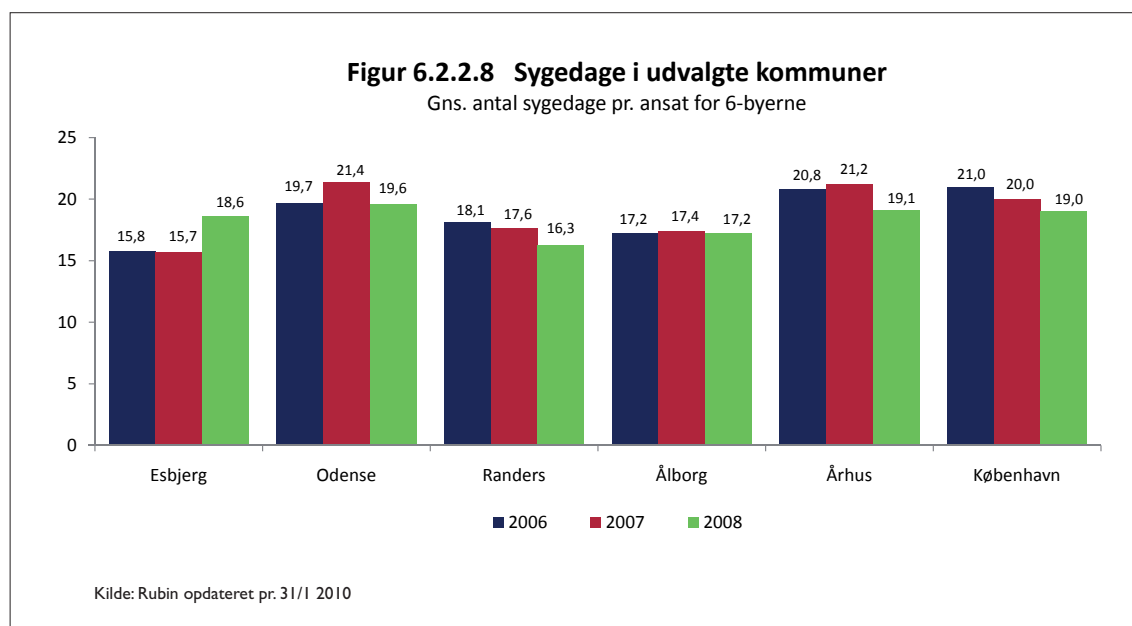
Nedenstående diagram viser fraværet for 6-byerne. Kilden, der her er FLD (Lopaks), har desværre en meget lang opdateringstid, hvorfor vi i skrivende stund kun kan vise fravær frem til og med 2008.

Efter at Københavns Kommune i flere år at have haft det højeste fravær blandt 6-byerne ændredes dette i 2007, hvor Odense Kommune og

Århus Kommune oplevede et højere fravær end Københavns Kommune.

5 af de 6 kommuner oplevede et fald i fraværet fra 2007 til 2008 (Esbjerg Kommune oplevede derimod en markant stigning på ca. 3 dage).

I det samlede billede af danske kommuner var der i 2008 hele 15 kommuner, der havde et højere fravær end Københavns Kommune.



6.3. Tværgående tiltag om sygefravær

Tidlig indsats

Tidlig Indsats er et nyt tilbud til alle medarbejdere og ledere i Københavns Kommune om rådgivning og støtte til at håndtere fravær på arbejdspladsen. Projektet er besluttet i forbindelse med budgetforhandlingerne 2010, og har baggrund i en investeringscase. Tilbuddet startede op den 1. marts 2010. Det er Arbejdsmiljø København, der leverer hjælpen.

Tidlig indsats giver gode råd og hjælp til hurtig afklaring i situationer, der kan ende i langvarigt fravær. Arbejdsmiljø Københavns tværfaglige team af konsulenter hjælper ledere og medarbejdere til gode forløb, der fastholder medarbejderen på arbejdspladsen. Der tilbydes samtaleterapi og fysioterapi, og konsulenterne guider til anden relevant behandling i sundhedsvæsenet. Indsatsen lægger vægt på at støtte medarbejderen og lederen i at have en dialog om muligheder og perspektiver. Desuden stilles en telefonisk fraværshotline til rådighed. Læs mere på www.kk.dk/ti.

Implementering af sygefraværereformen

Den af Personalechefkredsen nedsatte implementeringsgruppe har gennem hele 2009 arbejdet for at implementere Folketingets sygefraværereform (vedtagelse af Lovforslag L-165, en beskæftigelsesrettet indsats for nedbringelse af sygefraværet, herunder ændringer i sygedagpengeloven). Implementeringsstrategien har været – og er fortsat – at "klæde organisationen på fra oven", og aktiviteterne har været tilrettelagt ud fra tre vinkler:

1. Den "hårde" HR vinkel med regler, jura og retningslinier mv.
2. Den "bløde" HR vinkel med arbejdsmiljøtiltag, politikker, vejledninger, guides, brug af delvis raskmelding og "aktiv under sygdom" osv.
3. Den "teknisk-administrative" HR vinkel med IT-systemer, blanketter, ledelsesinformation mv.

Det økonomiske perspektiv er desuden indtænkt i mange af aktiviteterne.

Sygefraværskampagne

Der gennemføres en fælles kampagne rettet mod samtlige ansatte i Københavns Kommune

om sygefraværereformen. Formålet er at informere om den i reformen formulerede nye holdning til sygefravær, hvor man skal være så aktiv som muligt under sygdom – herunder at bruge delvis raskmelding. Desuden præsenteres de nye redskaber: fraværssamtalen, fastholdelsesplanen, mulighedserklæringen samt de nye tilbud i jobcentrene. Kampagneperioden løber fra d. 6. april 2010 og frem til sommeren 2010. Og en anden bølge i efteråret. Kampagnens slogan er: "Dialog er bedre end syge samtaler".

Som led i kampagnen er der etableret en fraværshotline hos Arbejdsmiljø København, og ledere kan gratis få en proceskonsulent fra Arbejdsmiljø København til at gennemføre et dialogmøde på arbejdspladsen. Læs mere på www.kk.dk/sygefravær.

Ny udvidet krisehjælpsordning

I løbet af 2009 gennemførtes et udbud af akut krisehjælp og anden psykologisk rådgivning til ansatte i Københavns Kommune, der måtte have brug for det. Udbuddet resulterede i en 4-årig rammeaftale med 4 leverandører. Forvaltningerne besluttede som noget nyt at benytte en og samme leverandør for den første 1-årige periode, nemlig SOS International a/s. Udbuddet har givet Københavns Kommune en bedre ydelse end hidtil og til en lavere pris, og ydelsen er harmoniseret, idet den er mere ensartet på tværs af forvaltningerne. Se mere på www.kk.dk/medarbejder.

RUBIN- Fravær – nyt ledelsesinformationssystem

I 2009 blev det muligt at trække sammenlignelige fraværdata for hele kommunen i det nye fælles ledelsesinformationssystem kaldet Rubin. Rubin anvendes bl.a. til rapportering af fravær på overordnet niveau. Herudover er der færdiggjort et projekt, hvor alle de decentrale ledere i Børne- og Ungdomsforvaltningen får adgang til fraværdata for den institution, de er leder for. Herudover er Kultur- og Fritidsforvaltningen p.t. i gang med at autorisere alle ledere i forvaltningen, så de kan trække egne fraværskrifter via Rubin. Rubin kan derfor også anvendes som dagligt styringsværktøj for de decentrale ledere.

Kapitel 7. Kompetenceudvikling

Når medarbejdernes faglige, personlige og sociale kompetencer udvikles, skaber det en værditilvækst på arbejdspladserne. Medarbejderne kan bedre håndtere de krav, der stilles på arbejdspladsen. Kompetenceudvikling skaber helhed og mening, når organisationen, gruppen og den enkelte oplever, at nye kvalifikationer bringes i spil. Kompetenceudvikling understøtter udfordringer og forandringer og skaber nye muligheder gennem ny indsigt. Dermed udvides handlemulighederne på arbejdspladsen.

Gode muligheder for kompetenceudvikling gennem hhv. efter- og videreuddannelse og gennem 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 kompe-

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

Københavns Kommune arbejder med kompetenceudvikling lokalt og ved en lang række tværgående initiativer.

I forbindelse med indgåelse af KTO-forliget 2008, aftale om kompetenceudvikling, blev det blandt andet aftalt at arbejdspladsen skal have en årlig drøftelse om kommunens politik på kompetenceudviklingsområdet, og at der skal være en regelmæssig evaluering af anvendelsen af medarbejderudviklingssamtaler (MUS). Udviklingssamtalerne skal blandt andet bruges til at kortlægge medarbejdernes kompetenceudviklingsbehov.

7.1. Mål om kompetenceudvikling

Beskrivelse af HR-mål	Status i forhold til målopfyldelse
<p>HR-mål nr. 4. Mindst 70 pct. af alle medarbejdere skal have haft en <i>udviklingssamtale (MUS)</i> indenfor det seneste år. Der er ikke årstal på, hvornår målet skal nås.</p>	<p>49 % af medarbejderne har haft en udviklingssamtale, jf. trivselsundersøgelsen 2008. Uddybes i afsnit 7.2.1. Målet foreslås præciseret i kapitel 3</p>
<p>HR-mål nr. 6. Mindst 70 pct. af alle ledere skal have haft en <i>udviklingssamtale (LUS)</i> inden for det seneste år. Der er ikke årstal på, hvornår målet skal nås.</p>	<p>26 % af lederne har haft en udviklingssamtale, jf. trivselsundersøgelsen 2008. Målet foreslås præciseret i kapitel 3.</p>

7.2. Tal, tendenser og udfordringer

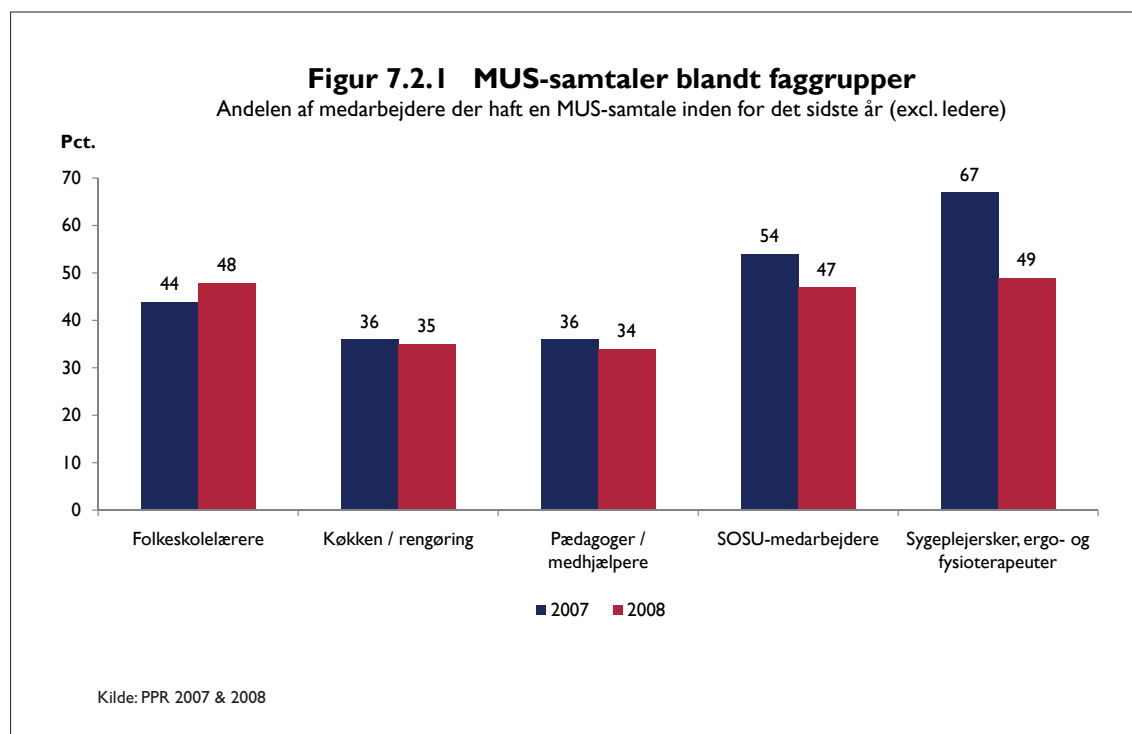
7.2.1. Knap halvdelen har haft en MUS

ØU har besluttet, at det maksimalt opnåelige mål for positiv besvarelse af, hvorvidt man har haft en MUS inden for det seneste år, ligger på ca. 70 %. Ved et måltal på 70 % tages der højde for såvel ekstern tilgang (ansættelsestidspunkt) og skæringsdatoer for MUS og trivselsundersøgelsen.

Figuren viser, at pædagoger ligger lavest med hensyn til MUS (34 %), tæt herefter køkken/

rengøring (35 %) i 2008, og at de øvrige fokusgrupper: Folkeskolelærere, SOSU-medarbejdere ligger lige under Kommunens gennemsnit, som er 49 %. Sygeplejersker m.fl. ligger på samme niveau som kommunens gennemsnit.

I kapitel 3 foreslås en præcisering af målet om at 70 % skal have haft en udviklingssamtale, således at 60 % skal have haft en udviklingssamtale ved trivselsmålingen 2010 og 70 % ved målingen i 2012.



7.3. Tværgående tiltag vedrørende kompetenceudvikling

Kompetenceudvikling

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. Der blev anvendt 12 mio. kr. i 2009. I 2010 bliver der anvendt ca. 20 mio. kr. Beløbets størrelse skyldes, at der ikke var noget forbrug i 2008, så der er overført 8 mio. kr. fra 2008 til 2010.

Kapitel 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 faglige kvalifikationer, ledelsesmetoderne og -redskaberne. 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. Der er godt 3.000 ledere i Københavns kommune inklusive lederne i de selvejende institutioner, der har driftsoverenskomst med kommunen.

Københavns Kommune har i de seneste år iværksat en række aktiviteter, der skal udvikle lederne og fremme talentudvikling og rekruttering til ledelsesniveauerne. Dette er i tråd med trepartsaftalens øgede fokus på lederudvikling (lederevalueringer, Lederuddannelse på diplomniveau og Master i Public Governance).

Ifølge trepartsaftalen har Københavns Kommune pligt til at tilbyde institutionsledere en lederud-

dannelse på diplomniveau. Målet er, at lederuddannelsesforløbet på diplomniveau påbegyndes senest tre år efter udnævnelsen, og at alle nuværende ledere senest i 2015 skal have gennemført lederuddannelse på diplomniveau. En opgørelse foretaget i juni 2009 viste, at der er 867 ud af de 1341 ledere i denne målgruppe (pligt målgruppe), der manglede en lederuddannelse på diplomniveau. Af disse var 66 nyudnævnte, som har ret til at have påbegyndt en lederuddannelse på diplomniveau senest 3 år efter udnævnelsen. 801 ledere har derudover ret til at have gennemført en lederuddannelse senest i 2015.

I budget 2010 blev der afsat 9,4 mio. kr. i årene 2010 – 2013 til at styrke uddannelse af institutionsledere.

I dag er leder- og talentudvikling således en væsentlig opgave for kommunen. Der er samlet set i budgetterne 2007-10 afsat 113 mio. kr. til lederudvikling. Se bilag 2 med oversigt over midler til lederudvikling i budgetaftalerne 2007 – 2013.

Dertil kommer de midler som forvaltningerne anvender inden for egne rammer.

8.1. Mål vedrørende ledelsesudvikling

Beskrivelse af HR-mål og øvrige mål ¹²	Status i forhold til målopfyldelse
<p>Lederuddannelse på diplomniveau: Andelen af nyudnævnte ledere i pligt målgruppen der inden for de første 3 år som leder har gennemført en lederuddannelse på diplomniveau: Ved udgangen af 2010: 75 % Ved udgangen af 2011: 100 %. Aftale indgået i forbindelse med trepartforhandlingerne 2008.</p>	
<p>HR-mål nr. 5. Mindst 50 pct. af lederne skal ved udgangen af 2009 være i gang med eller have gennemført en lederuddannelse.</p>	<p>Der er godt 3000 ledere i Københavns Kommune. 75 % af lederne har gennemført eller er i gang med en lederuddannelse, uddybes i afsnit 8.2. Der foreslås en skærpelse af målet, jf. kapitel 3.</p>

¹² Jfr: budget 2009.

8.2. Tal, tendenser og udfordringer vedrørende ledelsesudvikling

8.2.1. Lederne er godt i gang med lederuddannelser

Før sommerferien 2009 gennemførte ØKF en spørgeskemaundersøgelse blandt lederne i for-

valtningerne, hvor lederne blev spurgt om deres lederuddannelser. BIF deltog ikke i undersøgelsen, da de kort tid forinden havde gennemført en lignende undersøgelse.

Der indkom 1.155 svar, af lidt over 3.000 mulige, hvilket er nok til at give et statistisk repræsentativt billede af ledernes lederuddannelser.

Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen

Total		
Har du gennemført en lederuddannelse?	Procent	Antal
Ja	55 %	634
Nej	45 %	521
Total	100 %	1.155
Total		
Er du i gang med en lederuddannelse?	Procent	Antal
Ja	25 %	294
Nej	75 %	861
Total	100 %	1.155

Undersøgelsen viser, at 55 % allerede har en lederuddannelse.

Herudover er 25 % i gang med en lederuddannelse. Målet om at mindst 50 % skal have en lederuddannelse er altså allerede opfyldt og kan skærpes. Der skal tages højde for, at der sker en løbende udskiftning i ledelsesgruppen,

og at 100 % ikke er et realistisk niveau. Men et mål om at ca. 75 % har en lederuddannelse vil virke som en fornuftig skærpelse af målet. Dertil kommer, at trepartsaftalens påbud om at kommunen har pligt til at tilbyde institutionsledere en lederuddannelse på diplomniveau inden 2015 bør omsættes til konkrete måltal for pligt målgruppen.

8.3. Tværgående tiltag vedrørende ledelse

Nyt styringskoncept for Københavns Kommunes institutioner

Blandt andet som et led i afbureaukratiseringsstrategien bliver der fokuseret på, at det skal være nemmere at være institutionsleder i Københavns Kommune.

Det vil sige, at der skal være plads og tid til at udøve ledelse lokalt. De lokale ledere skal have det nødvendige uddannelsesniveau, og de nødvendige værktøjer til at kunne udfylde ledelsesopgaven. I budget 2010 blev der besluttet et fælles udviklingsprojekt mellem Børne- og Ungdomsforvaltningen og Socialforvaltningen. Opgaven er at udvikle og implementere - senest med virkning fra august 2011 – et fælles og forenklet styringsgrundlag for alle institutioner i Københavns Kommune. Som en del af styringsgrundlaget indgår anvendelse af resultatkontrakter til ledere baseret på elementerne: økonomi, brugertilfredshed, faglig kvalitet og medarbejdere. Styringsgrundlaget skal bidrage til større effektivitet i kommunen og øge ledelsesrummet for lederne, samtidig med at kvaliteten i dialogen mellem ledelseslagene øges.

- **Lederskab København** er et talentudviklingsprogram, der startede i 2008 bl.a. med det formål at styrke rekrutteringsgrundlaget til niveau 1 og 2 – dvs. direktions- og kon-torchefniveauet. Indtil dato har der været ca. 150 deltagere på programmet.
- **Imødegåelse af generationsskifte-udfordringen.** Talentudvikling med sigte på ledere i borgernære enheder (primært institutionsledere) og førlederudvikling. Økonomiforvaltningen er i samarbejde med forvaltningerne i gang med at udvikle disse tilbud.

Lederudvikling

– udviklingstilbud til lederne

- **Tværgående mentorordning.** Tilbuddet retter sig mod alle ledelseslag. Mentor-mentee matches på tværs af forvaltningerne og deltagerne undervises i succesfuld mentorrelation.
- **Lederugen** – især for institutionsledere. Hvert efterår afholdes en række workshops om de nyeste og nyttigste tendenser inden for ledelse.
- **Chefforum.** Kredsens af administrerende direktører afholder seminarer med ledere på niveau 1 og 2 om aktuelle tværgående strategiske udfordringer for kommunen.
- **Lederuddannelse på diplomniveau.** Jfr. trepartsaftalen er kommunen forpligtet til at tilbyde alle ledere i borgernære enheder en lederuddannelse på diplomniveau seneste med udgangen af 2015. Økonomiforvaltningen er derfor i samarbejde med forvaltningerne i gang med en udbudsforretning vedr. indkøb af diplom-moduler i ledelse. Målgruppen består dels af nyudnævnte ledere, som skal have et tilbud om at påbegynde en lederuddannelse senest i 2015, og dels af ledere med længere anciennitet, der skal have tilbud om at have gennemført en lederuddannelse i 2015. I alt er der 1400 ledere i de to målgrupper.

Kapitel 9. Løn differentieret i forhold til køn, og sammenligning af lederlønnings med omegnskommuner

Kapitlet om løn var første gang med i HR-redegørelsen 2008-2009. Formålet er dels at undersøge, om der er en ligelønsproblematik og dels at se nærmere på løn for udvalgte ledelsesgrupper og sammenligne med omegnskommunerne. Blandt andet som opfølgningen på sidste års resultatet, blev der igangsat en analyse - en systematisk afklaring af hvordan særligt anciennitet og funktioner, men også overtid, fravær i forbindelse med børneomsorg og andre faktorer spiller ind på lønforskellene. Analysen gennemføres af SFI, Det Nationale Forskningscenter for Velfærd. Resultatet af undersøgelsen vil blive forelagt separat inden sommeren 2010.

9.1. Mål

Der er ifølge Ligelønsloven af 27. september 2000 krav om at "Enhver arbejdsgiver skal yde kvinder og mænd lige løn, herunder lige lønvilkår, for samme arbejde eller for arbejde der tillægges samme værdi." (Lov om lige løn til mænd og kvinder § 1, stk. 3.). I samme ånd indeholder Københavns Kommunes ligestillingspolitik målsætningen om, at "kvinder og mænd skal have lige løn for lige arbejde" (Københavns Kommunes politik for

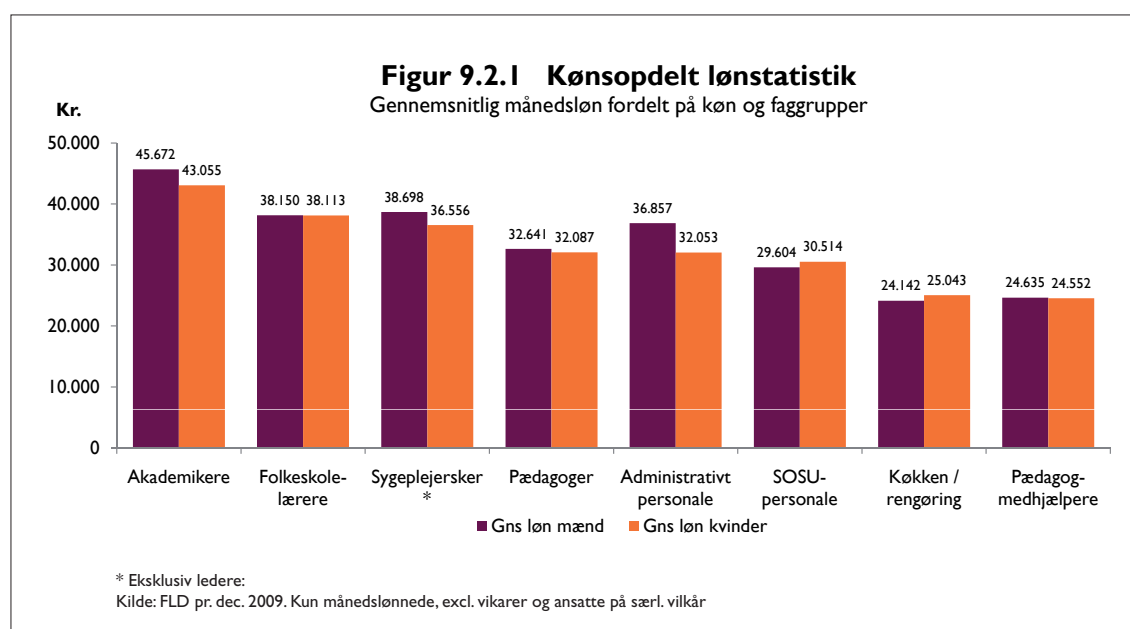
ligestilling mellem kvinder og mænd, vedtaget af Borgerrepræsentationen, 12. juni 2003).

9.2. Tal, tendenser og udfordringer vedrørende løn og ligeløn

9.2.1. Kvinder og mænds løn fordelt på faggrupper

Oversigten viser at

- De største lønforskel mellem mænd og kvinder findes blandt administrativt personale, hvor mænd i gennemsnit tjener 4.804 kroner mere om måneden end kvinder¹³.
- Også blandt akademikere er der tale om en stor lønforskel, idet kvinder her tjener 2.572 kroner mindre om måneden end mænd, ligesom syge- og sundhedsplejerskerne har en stor gennemsnitlig lønforskel på 2.142 kr. om måneden til fordel for mændene.
- Lærere og pædagoger er de to grupper, der har de mindste lønforskel på henholdsvis 27 kr. og 554 kr. om måneden i mændenes favør.
- Til gengæld skiller rengørings- og køkkenmedhjælper samt SoSu-personale sig ud ved at kvinderne i denne gruppe tjener mere end mændene – hhv. 901 og 910 kr. om måneden.

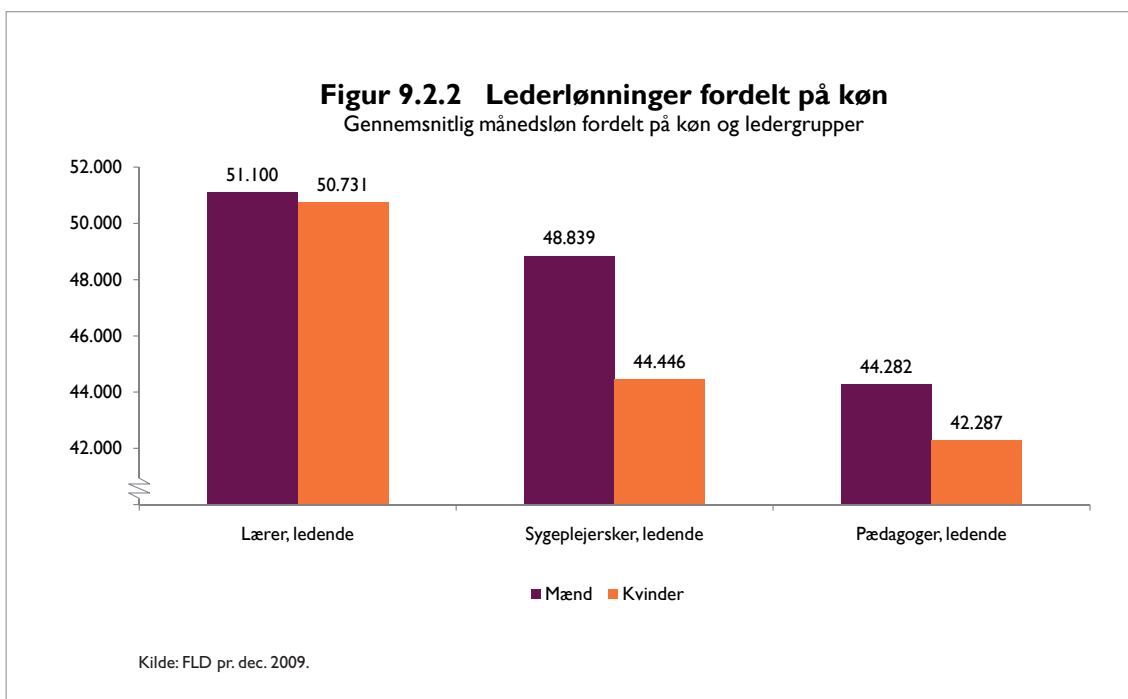


13 Her skal der dog tages forbehold for, at der i denne gruppe optræder chefgrupper, som muligvis forstørrel lønforskellen, eftersom der er flere mandlige end kvindelige ledere.

9.2.2. Lønforskelle på lederlønnings er over 4.000 kr. i udvalgte faggrupper

Opgørelsen af løn er fast løn inkl. tillæg og pension.

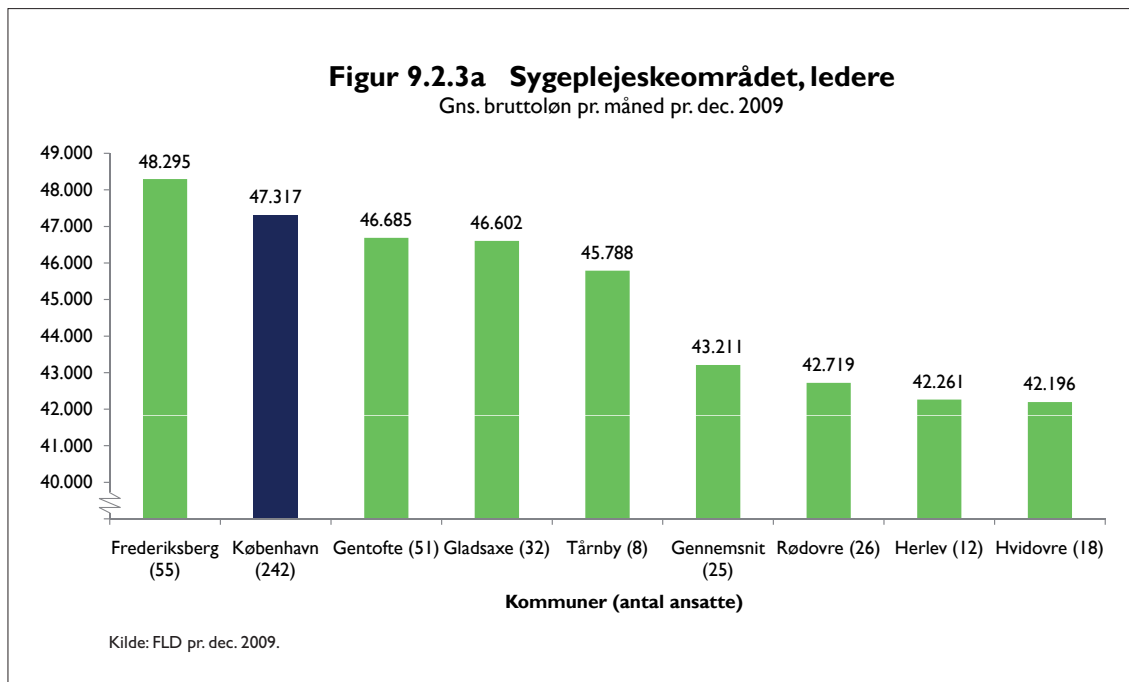
- Der er på nogle områder forholdsvis store lønforskelle mellem mænd og kvinder, når man ser på lederlønnings. Karakteristisk for de grupper der er medtaget i figuren er at der er større lønforskelle mellem mænd og kvinder på lederniveau i forhold til medarbejderniveau.
- Den faggruppe, hvor der er størst forskel på mænd og kvinders aflønning som ledere, er blandt ledende sygeplejersker, hvor forskellen er 4.393 kr. pr. måned.
- På pædagogområdet er en lønforskel på 1.995 kr. om måneden, mens skoleledere har den laveste lønforskel blandt de sammenlignede grupper på kun 369 kr. pr. måned.



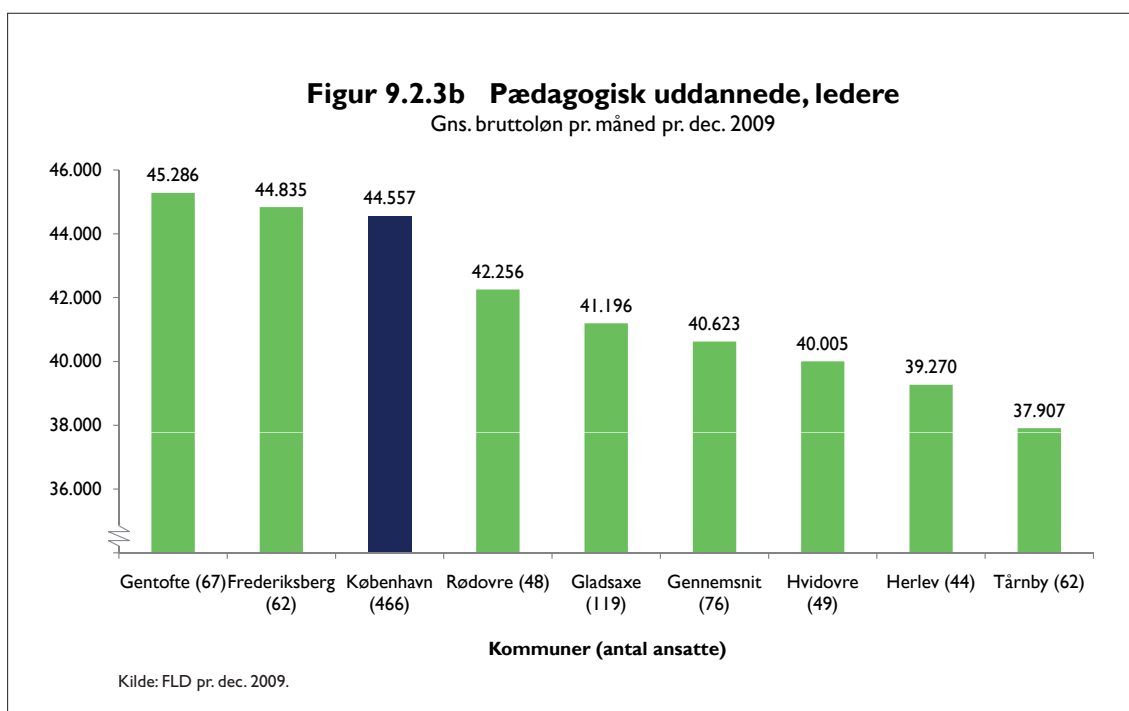
9.2.3. Sammenligning af lederlønninger med omegnskommunerne

Tallene er trukket fra KL's fælles løndatabase, og der må tages forbehold for tallene, da noget tyder på, at hver kommune øjensynligt har sin egen individuelle metode for indplacering af ledere.

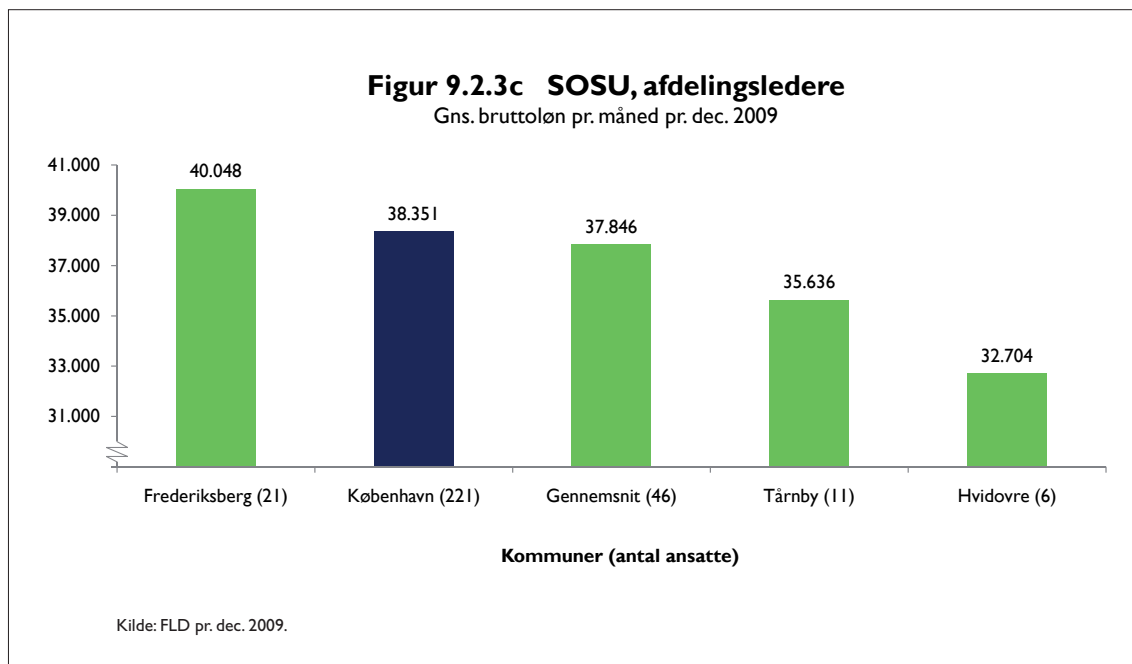
Ifølge talmaterialet ligger ledende sygeplejersker i Københavns kommune højt lønmæssigt sammenlignet med øvrige kommuner, og 4.106 kr. over gennemsnittet for samtlige kommuner.



Også for de pædagogisk uddannede ledere ligger København højt



På SoSu-området er der kun relativt begrænset datamateriale, men tallene viser dog, at København ligger godt 500 kr. over den gennemsnitlige månedsløn for kommunerne til sammen.



9.3. Tværgående tiltag vedrørende løn

Anvendelse af lokallønsmidler i Københavns Kommune

I budgetaftalen for 2010 blev det besluttet, at ØKF ultimo april udarbejder forslag til en ny lønpolitik. På tidspunktet for indgåelsen af budgettet var det imidlertid ikke muligt at tage højde for Lønkommissionens redegørelse.

Arbejdet med den ny lønpolitik er derfor delt i to faser, hvor den første er en beskrivelse af anvendelsen af lokallønsmidler i Københavns Kommune.

Anden fase vil blive påbegyndt efter Lønkommissionens redegørelse er udkommet (maj 2010) og vil udmønte sig i en ny lønpolitik med en dertil hørende lønstrategi. Dette arbejde vil løbende blive drøftet med forvaltningerne og de faglige organisationer.

Anden fase forventes afsluttet i det tidlige efterår 2010.

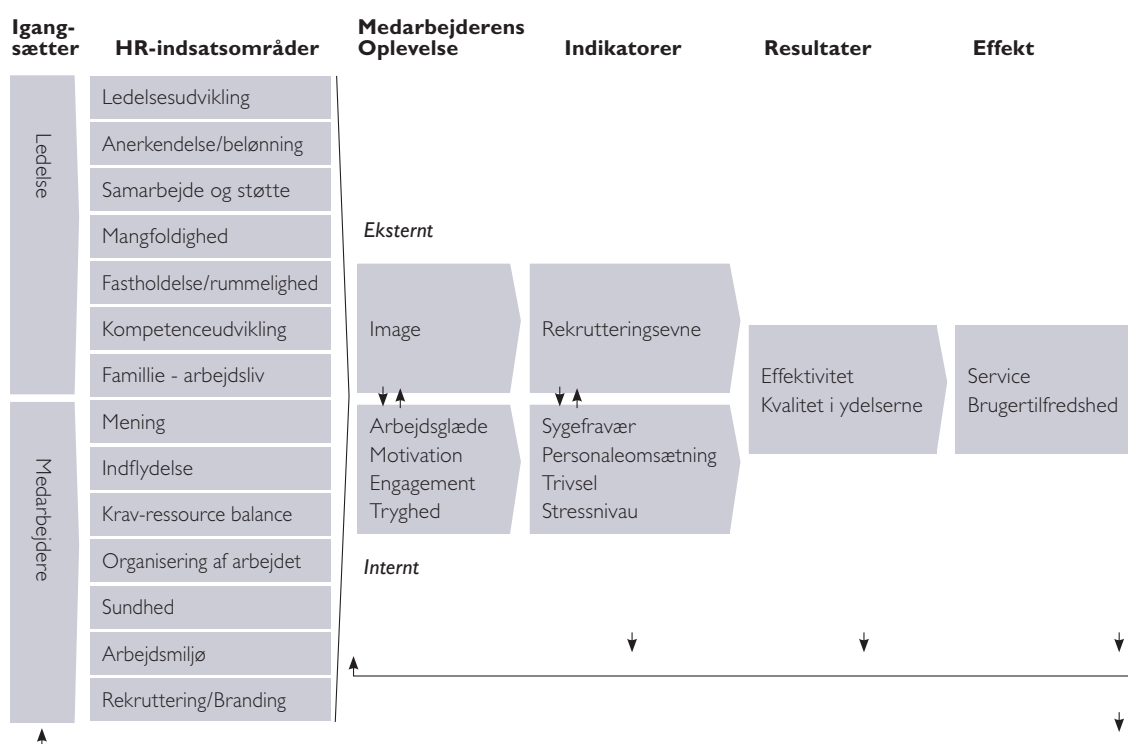
Bilag I. HR-ivesteringsmodel: Ledelse- Attraktiv arbejdsplads- Kvalitet- Service

I Københavns Kommune anvendes en helhedsorienteret investeringsmodel som baggrund for de politiske og strategiske prioriteringer på HR-området¹⁴. 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.

Det er ledelsen, der sammen med medarbejderrepræsentanter fungerer som igangsættere, der sørger for, at der prioriteres konkrete aktiviteter inden for 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.

Ledelse – Attraktiv arbejdsplads – Kvalitet – Service



¹⁴ 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").

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. 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 belønningssystemerne skal både være af materiel art som fx løn og personalegoder og være af mere immateriel 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 per

sonaledelse 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 slutbrugerne, 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 2. Midler til lederudvikling i budgetaftalerne 2007 – 2013

Mio. kr.	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	I alt
2007-aftalen (2007 p/l)								
KLIKK - fase 1	4,9	2,9						7,8
2008-aftalen (2008 p/l)								
Institutionsledelse		5	5	10				20
KLIKK - fase 2			7,5					7,5
2009-aftalen (2009 p/l)								
Institutionsledere			1,25	1,75	3,4			6,4
Folkeskoleledere			1,25	1,75	3,4			6,4
Ledere på bosteder			7,5	6,5	3,2			17,2
2010-aftalen (2010 p/l)								
Institutionsledere				9	9	9	9	36
Lederugen				0,4	0,4	0,4	0,4	1,6
KLIKK – fase 3				2,4	3,7	2	2	10,1

KØBENHAVNS KOMMUNE

Økonomiforvaltningen
Center for Økonomi og HR

33 66 22 21
E-mail: cfohr@okf.kk.dk
April 2010