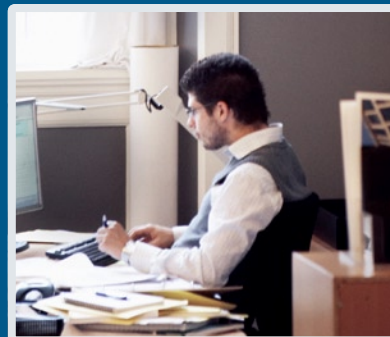
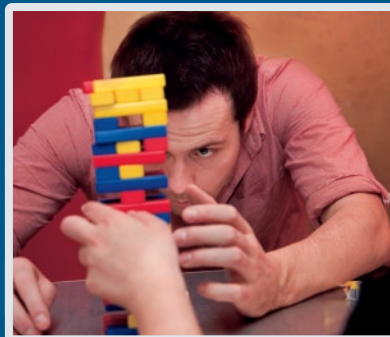
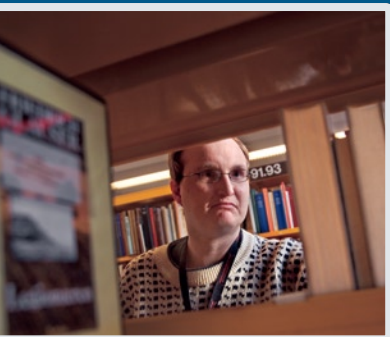


HR-redegørelsen 2008-2009 for Københavns Kommune

”Den attraktive arbejdsplads
– udfordringer og indsatser”



Disposition

| | |
|---|------------|
| 1. Forord | 3 |
| 2. Indledning | 4 |
| 2.1. HR-investeringsmodel | 4 |
| 2.2. De seks vedtagne HR-mål | 5 |
| 2.3. Faggrupper i fokus | 6 |
| 3. Resume – hovedudfordringer | 8 |
| 4. Rekruttering | 9 |
| 4.1. Mål | 9 |
| 4.2. Tal, tendenser og udfordringer | 9 |
| 4.3. Særlige politisk besluttede tiltag om rekruttering, blandt andet som følge af budgetvedtagelser | 16 |
| 5. Fastholdelse | 17 |
| 5.1. Mål | 17 |
| 5.2. Tal, tendenser og udfordringer | 18 |
| 5.3. Særlige politisk besluttede tiltag om fastholdelse, herunder i Budget 2009 | 21 |
| 6. Trivsel og sygefravær | 22 |
| 6.1. Mål | 23 |
| 6.2. Tal, tendenser og udfordringer | 23 |
| 6.3. Særlige politisk besluttede tiltag om sygefravær og trivsel, bl.a. som følge af budgetvedtagelser | 29 |
| 7. Kompetenceudvikling | 30 |
| 7.1. Mål | 30 |
| 7.2. Tal, tendenser og udfordringer | 30 |
| 7.3. Særlige politisk besluttede tiltag om kompetenceudvikling, herunder i Budget 2009 | 33 |
| 8. Ledelsesudvikling | 34 |
| 8.1. Mål | 34 |
| 8.2. Tal, tendenser og udfordringer | 34 |
| 8.3. Særlige politisk besluttede tiltag om ledelse, herunder i budget 2008 | 37 |
| 9. Løn differentieret i forhold til køn, og sammenligning af lederlønnings med omegnskommuner | 38 |
| 9.1. Mål | 38 |
| 9.2. Tal, tendenser og udfordringer | 38 |
| Bilag I. HR-investeringsmodel: Ledelse – Attraktiv arbejdsplads – Kvalitet – Service | 42 |
| Bilag 2. 1.-2.7. | 44-47 |

Anvendte forkortelser:

- ØKF: Økonomiforvaltningen
- BUF: Børne- og ungdomsforvaltningen
- BIF: Beskæftigelses- og integrationsforvaltningen
- KFF: Kultur- og fritidsforvaltningen
- SUF: Sundheds- og omsorgsforvaltningen
- SOF: Socialforvaltningen
- TMF: Teknik- og miljøforvaltningen

I. Forord

Københavns Kommune ønsker at skabe de bedste rammer for medarbejdernes arbejdsglæde 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 gennemført en lang række tiltag indenfor HR-området, der retter sig mod at skabe bedre trivsel for medarbejderne. HR-redegørelsen giver – sammen med Trivselsrapporten – et samlet billede af tendenser og aktuelle problemstillinger på dette område.

Redaktionen er afsluttet i april 2009

2. Indledning

HR-redegørelsen giver et overblik over de tværgående HR-udfordringer, som kommunen står over for i 2009, og de *HR-tiltag* som kommunen har gennemført i 2008. 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, ledelsesudvikling og lederudvikling i Københavns Kommune primært i de enkelte forvaltninger, hvor direktionerne og HR-funktionerne har kendskab til egne medarbejders og leders behov og har viden om hvilke redskaber, der er mest relevante for de forskellige institutionstyper og arbejdspladser.

HR-redegørelsen 2008-2009 har særligt fokus på de 6 fælles tværgående, konkrete mål på HR-området, som Økonomiudvalget vedtog i september 2008.

2.1 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

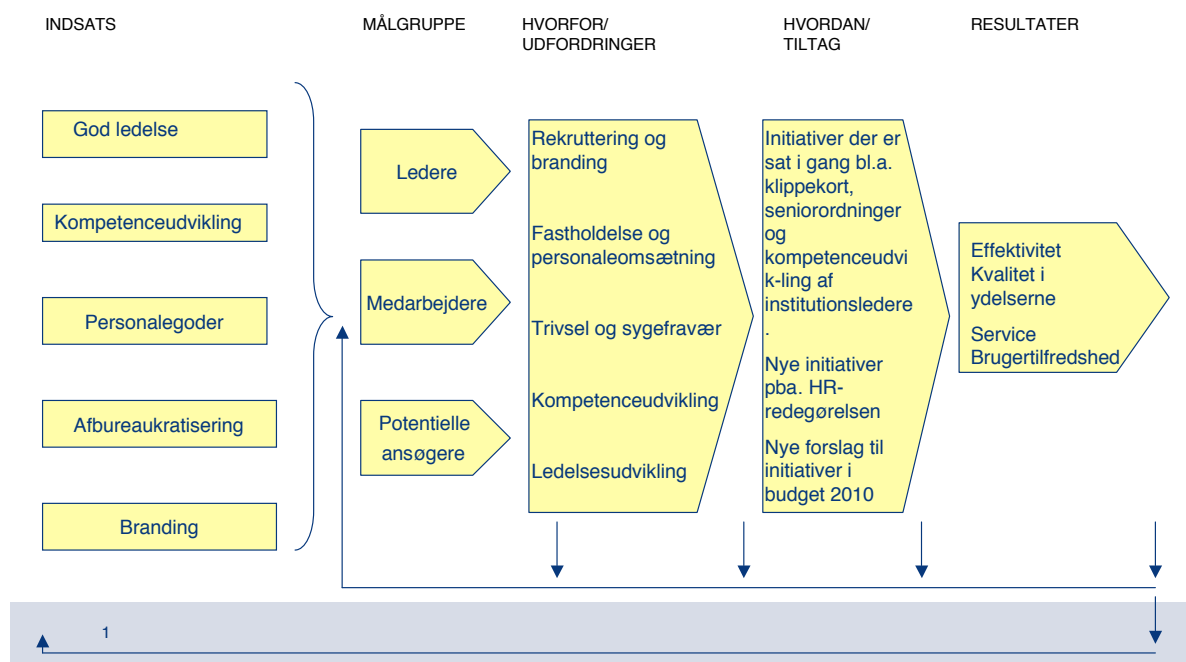
udviklingen af attraktive arbejdspladser sker på et fagligt robust og gennemarbejdet grundlag. Tankegangen er, at det nytter at investere ressourcer og tid i HR-området; at der både er økonomiske og menneskelige gevinster ved investeringen – og at brugerne i sidste ende bliver mere tilfredse. Investeringerne 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 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 inden for 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, der kan reguleres.

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, og at ens indsats fører til tilfredsstillende resultater både for omgivelserne og for en selv.

Økonomiudvalget har tidligere – på baggrund af de aktuelle udfordringer på HR-området – udvalgt fem HR-indsatsområder: God ledelse, kompetenceudvikling, personalegoder, afbureaukratisering og branding.

HR – styringsmodellen



2.2. De seks vedtagne HR-mål

| De 6 HR-mål | Status for HR-mål pr. ultimo 2008 |
|---|---|
| Antallet af medarbejdere der forlader Københavns Kommune som arbejdsplads, skal reduceres med mindst 1 procentpoint pr. ultimo 2009 i forhold til de 21 pct., som var udgangssituationen ultimo 2007. | Personaleomsætningen (ekstern afgang) er faldet fra 21 % i december 2007 til 18,4 % december 2008. |
| I 2006 blev det vedtaget at sygefraværet skulle ned med 2 dage ultimo 2009 i forhold til udgangssituationen i 2006, hvor det var 18,4 dage. Målet er højst 16,4 dage i gennemsnit på kommuneniveau pr. ultimo 2009. | Sygefraværet er faldet med 1,6 dage, fra 2007 til 19,6 dage i 2008, og skal yderligere falde 3,2 dage i gennemsnit i 2009, hvis målet skal nås. |
| Arbejdsglæde skal forøges med mindst 0,5 skalapoint i forhold til 2007, hvor det var 3,9. | Den gennemsnitlige oplevelse af arbejdsglæde er steget fra 3,9 i 2007 til 4,1 i 2008, jf. trivselsundersøgelsen 2008. Næste målemulighed er trivselsundersøgelsen 2010. |
| Mindst 70 pct. af alle medarbejdere skal have haft en udviklingssamtale indenfor det seneste år ¹⁾ . | 49,3 % har haft en udviklingssamtale, jf. trivselsundersøgelsen 2008. Næste målemulighed er trivselsundersøgelsen 2010. |
| Mindst 50 pct. af lederne skal ved udgangen af 2009 være i gang med eller have gennemført en lederuddannelse. | Det er vurderingen, at vi kan nå målet, men vi har først tal ultimo juni. |
| Mindst 70 pct. af alle ledere skal have haft en udviklingssamtale inden for det seneste år. | I trivselsundersøgelsen 2008 havde 49,6 % haft udviklingssamtale indenfor det seneste år. Næste målemulighed er trivselsundersøgelsen 2010. |

¹⁾ ØU har besluttet, at det maksimalt opnåelige mål for positiv besvarelse af, hvorvidt man har haft en MUS indenfor 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.

HR-målene behandles i redegørelsens forskellige temakapitler:

- Kapitel 4. Rekruttering
- Kapitel 5. Fastholdelse
- Kapitel 6. Sygefravær og trivsel
- Kapitel 7. Kompetenceudvikling
- Kapitel 8. Ledelsesudvikling

Herudover er der et afsluttende kapitel 9 om løn og ligeløn.

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

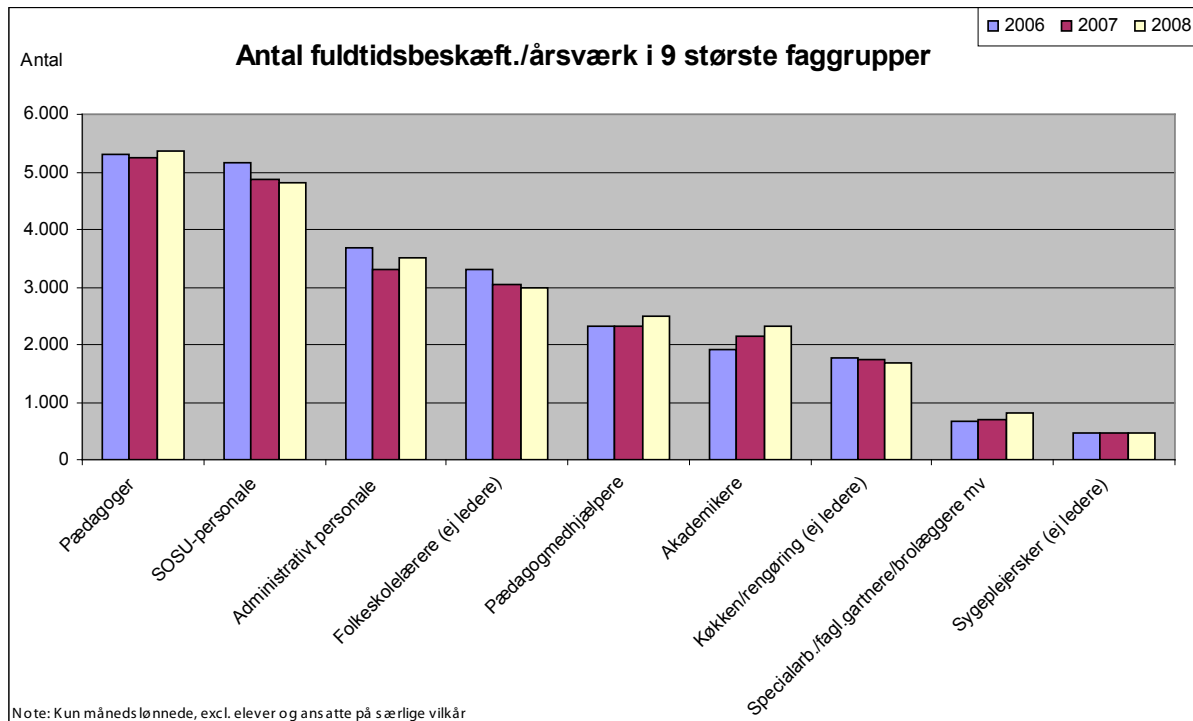
En del af det anvendte talmateriale i redegørelsen er indsamlet i forbindelse med trivselsundersøgelsen 2008²⁾. Herudover er der anvendt statistik fra lønsystemet (FLD), og der er indsamlet data via mindre, lokale undersøgelser.

2.3. Faggrupper i fokus

I HR-redegørelsen er der særligt fokus på grupper, hvor der opleves rekrutterings- og fastholdelsesproblemer – heriblandt grupper hvis ydelser er direkte relevante i forhold til de velfærdsydelser, der ydes 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
- Institutionsledere³⁾

Følgende diagram viser antallet af fuldtids-beskæftigede i kommunen fordelt på de 9 største faggrupper:



²⁾ 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.

³⁾ 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. I trivselsundersøgelsen er det muligt, at udskille lederne: Institutionslederne udgør en meget stor andel af alle lederne, hvorfor tal herfra giver et godt fingerpeg om institutionsledernes trivsel.

2.4. Finanskrisen

Efter en lang periode med faldende ledighed, er effekterne af finanskrisen begyndt at vise sig på arbejdsmarkedet, bla. med stigende ledighed til følge.

Ledigheden er steget markant både for ufaglærte og for faglærte i hele landet. Ledigheden er i følge en opgørelse fra Danmarks Statistik steget med knap 10.000 personer fra januar 2008 til januar 2009. Særligt ledigheden for specialarbejdere og byggefagene er steget mærkbart. Herudover er ledigheden for selvstændige erhvervsdrivende, særligt indenfor detailhandel, steget. De grupper, der har oplevet den største stigning i ledigheden, er ikke grupper, der umiddelbart kan omskoles til job i Københavns Kommune, som kræver en professionsuddannelse som lærer, pædagog eller sygeplejerske. Men der vil sandsynligvis kunne rekrutteres til uddannelse indenfor SoSu-området.

Det er vanskelig at forudsige, hvordan ledighedstallene vil udvikle sig, men alt peger på, at ledigheden stiger og fortsat vil stige for mange grupper. Nogle økonomer vurderer, at finanskrisen er ved at slå over i en økonomisk recession, og at et stort offentligt budgetoverskud i 2008 vil blive vendt til et underskud i 2009. Det er alt sammen forhold, der giver ændrede vilkår i forhold til rekruttering og fastholdelse af medarbejdere i Københavns Kommune.

På kort sigt vil der være flere jobsøgende, og kommunen vil formentlig få flere ansøgere til ledige stillinger. Der kan også være en lang række afledte effekter af den finansielle opbremsning, for eksempel at færre flytter job til det private marked, at flere ønsker at forblive ansat i en kommune med større jobsikkerhed, og at meningsfuldheden og trygheden i kommunale job bliver mere afgørende for valg af job.

Finanskrisen betyder således umiddelbart, at Københavns Kommune generelt får lettere ved både at fastholde og rekruttere.

Krisen giver samtidigt problemer på andre områder. Den stigende ledighed betyder, at flere af byens borgere bliver arbejdsløse, og ikke mindst at det bliver vanskeligere for unge at finde en

elev- eller lærlingeplads inden særligt for særligt kontorområdet og håndværksområdet. Dette betyder flere opgaver for Københavns Kommune som 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, men den nye situation indebærer, at der samlet set – både blandt offentlige og private arbejdsgivere – er behov for en yderligere indsats, hvis ikke et betydeligt antal unge skal forhindres i at gennemføre en erhvervsuddannelse inden for de områder, hvor den væsentligste del af uddannelsen gennemføres på en arbejdsplads.

Det er besluttet, at den stigning i antallet af uddannelsespladser i KK, der er opnået de sidste år skal fastholdes. Der er politisk opmærksomhed om problemet med manglende uddannelsespladser, og om, hvordan Københavns Kommune som arbejdsgiver kan medvirke til at løse de unges problemer. Det er tidligere konstateret, at der er mulighed for at udbyde et yderligere antal uddannelsespladser, men det er samtidigt påpeget, at økonomiske hensyn kan afholde de enkelte kommunale arbejdspladser fra at udnytte potentialet. Dette problem kan løses effektivt, hvis der i forbindelse med budgetvedtagelsen for 2010 afsættes midler til at udnytte dette potentiale.

Herved medvirker KK til at fremme to vigtige mål:

1. at antallet af unge københavnere uden arbejde og uddannelse begrænses
2. målet om, at 95% af de unge skal gennemføre en erhvervsuddannelse

Det bør dog fortsat sættes på at rekruttere og fastholde personale inden for særligt efterspurgt grupper, fokusfaggrupperne: Lærere, sygeplejersker, pædagoger og SoSu-medarbejdere. Disse grupper vil der, som følge af små årgange og mange ældre ansatte, fortsat være stor efterspørgsel efter på arbejdsmarkedet.

3. Resume – hovedudfordringer

Gennemgangen af mål, tal og tendenser i de enkelte kapitler kan summeres op til følgende hovedudfordringer:

Rekruttering

1. Opfordre KL til at arbejde for et større optag på uddannelser, der retter sig mod stilling som lærer, sygeplejerske, pædagog og SoSu-medarbejder.
2. Brande kommunen i rekrutteringsmæssige sammenhænge, særligt for at kunne tiltrække ledigbleven arbejdskraft som følge af finanskrisen.
3. Bedre anvendelse af kompetencer hos ansatte med ikke-vestlig baggrund og med lang videregående uddannelse, og i forbindelse med rekruttering af ledere på alle niveauer.
4. Bevare og udvide antallet af elev- og praktikpladser, og bla. udarbejde en mere detaljeret kortlægning af handlemuligheder i relation til praktikpladssituationen, herunder om der er uudnyttet potentiale i Kommunen.
5. At udnytte arbejdskraftreserven hos deltids-beskæftigede, ved at sikre at de tilbydes ledigblevne timer.

Sygefravær og trivsel

6. Sygefraværet var 19,6 dage i gennemsnit (dec. 08). Det skal nedbringes med yderligere 3,2 dag i løbet af 2009.
7. Iværksætte tiltag, der kan dæmme op for mobning på arbejdspladsen.

Kompetenceudvikling

8. 70 % skal have haft en udviklingssamtale inden næste trivselsmåling i 2010.
9. 70 % skal have haft en udviklingsplan inden næste trivselsmåling i 2010.

Ledelsesudvikling

10. Mindst 50 % af lederne skal ved udgangen af 2009 være i gang med eller have gennemført en lederuddannelse⁴⁾.
11. Mindst 70 % af alle ledere skal have haft en udviklingssamtale indenfor det seneste år.
12. 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 ledere⁵⁾.

Løn og ligeløn

13. Udarbejdelse af en mere tilbunds gående analyse af lønforskelle blandt kvinder og mænd i 2009.

⁴⁾ Registrering af lederuddannelser vil først kunne foretages med indførelsen af det kommende HR-modul i LIS-systemet. Dette igangsættes af Koncernservice i løbet af 2009.

⁵⁾ BR 429/06, vedtaget den 31. august 2006.

4. Rekruttering

Københavns Kommune ønsker fortsat at kunne fastholde og rekruttere kvalificerede medarbejdere, så arbejdspladserne 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 tiltag, hvor kommunen tydeligt skiller sig ud fra andre arbejdspladser fx. med attraktive tilbud til medarbejderne.

4.1. Mål

| Mål | Status |
|--|--|
| Forøgelse af antal elever med 50, inden udgangen af 2008, jf BR beslutning fra 2006. | Antallet af elever er i perioden dec. 2006 – dec. 2008 øget med 35 kontorelever, 5 redderelever, 5 ernæringsassistentelever og 3 tekniske servicemedarbejderelever (48 i alt). Herudover er det steget med omkring 250 på SoSu-området, som primært skyldes anvendelsen af voksenelevløen. |
| Måltal på det etniske område: kommunens medarbejdersammensætning skal afspejle kommunens befolkningssammensætning med hensyn til etnicitet og uddannelsesmønster, jf. BR beslutning den 14. juni 2006. | Målet er nået, jf. nedenfor afsnit 4.2.2. |
| Det er besluttet at der skal ansættes 30 personer årligt frem til 2009 i integrations- og oplæringsstillinger. | Antallet overholdes, opgjort ultimo 2008. |

4.2. Tal, tendenser og udfordringer

- 4.2.1 Flere ansøgere til ledige stillinger, men stadig mangel på kvalificerede ansøgere.
- 4.2.2 Andelen af medarbejdere med ikke-vestlig baggrund har i 2008 nået arbejdsstyrkens andel.
- 4.2.3 Fremgang i antallet af uddannelsespladser.
- 4.2.4 Mange på deltid – også blandt grupper med arbejdskraftmangel.
- 4.2.5 Mange af medarbejderne vil anbefale kommunen som arbejdsplads.

Ad. 4.2.1. Flere ansøgere til ledige stillinger, men stadig mangel på kvalificerede ansøgere.

Beskrivelsen af rekrutteringssituationen tager udgangspunkt i Center for HR's stikprøveundersøgelse af rekruttering i juni, august, september og oktober 2008 på udvalgte områder:

Antallet af personer, der har søgt ledige stillinger i Københavns Kommune, er steget set i forhold til undersøgelsen fra 2007⁶⁾, men desværre viser mange ansøgere sig ikke at have de rette kvalifikationer til de søgte stillinger. Der er stadig enkeltinstitutioner og arbejdspladser, der får meget få eller ingen ansøgere til ledige stillinger.

Rekrutteringsproblemerne findes helt overvejende inden for pædagogområdet og plejeområdet.

Blandt de mest markante udfordringer kan nævnes (hvor det er muligt at sammenligne med 2007 undersøgelsen, medtages disse tal):

Ældreområdet:

- Der er i gennemsnit 2,3 kvalificerede ansøgere til stillinger som SoSu-hjælper, mod 1,5 i 2007.
- Der er i gennemsnit 2,8 kvalificerede ansøgere til stillinger som SoSu-assistent, mod 2 i 2007.
- Der er i gennemsnit 2,5 kvalificerede ansøgere til stillinger som (hjemme) sygeplejerske.
- Mere end 90 % af de ledige stillinger ender med at blive besat*, men for så vidt angår hjemmeplejen og døgntilbud er det kun hhv. 50 % og 33 %, der ifølge undersøgelsen besættes*.

Børne- og ungeområdet:

- Der er i gennemsnit 2,3 kvalificerede ansøgere til stillinger som pædagog, et fald på 0,2 i fht. 2007, 77 % af de ledige stillinger bliver besat*.
- Der er i gennemsnit 1,7 kvalificerede ansøgere til fritidshjem og klubber.
- I vuggestuer er der i gennemsnit 1,5 kvalificeret ansøger pr. stilling.
- Der er i gennemsnit 8,8 kvalificerede ansøgere til stillingsopslag som lærer, mod 6,6 i 2007. Indenfor enkelte, særlige fagkombinationer kan det være vanskeligt at rekruttere.
- Kun 43 % af de ledige stillinger i fritidshjem og klubber og 55 % af de ledige stillinger i børnehaver bliver ifølge undersøgelsen besat*.

Der er fortsat behov for at brande kommunen i rekrutteringsmæssige sammenhænge, og opfordre KL til at arbejde for et større optag på de relevante uddannelser.

* I de tilfælde, hvor stillingerne ikke bliver besat som følge af stillingsopslaget vælger næsten samtlige institutionsledere (88 % af de adspurgte) enten at besætte stillingerne midlertidigt med personer, der har en anden faglig baggrund, end den der efterspørges, eller at anvende vikarer i en kortere eller længere periode.

⁶⁾ Danmarks Statistiks oversigt over "Forgæves rekrutteringer" viser et fald i antallet af "forgæves rekrutteringer", som formodentlig også bunder i en stigning i antallet af kvalificerede ansøgere til ledige stillinger. I en måling foretaget i hhv.2 halvår 2007 og 2008 er der oplevet et fald på 21 % indenfor social- og sundhedsvæsen, og et fald på 27 % indenfor undervisning.

Ad. 4.2.2. Andelen af medarbejdere med ikke-vestlig baggrund har i 2008 nået arbejdsstyrkens andel.

Københavns Kommune har gennem de senere år formået at ansætte et stadig større antal medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk, og andelen af medarbejdere med ikke-vestlig baggrund har i 2008 for første gang overgået niveauet for andelen af arbejdsstyrken i København. Det var en del af den måltalsvision, Borgerrepræsentationen vedtog i forbindelse med Budget 2007.

Ved udgangen af 2008 havde 10,7 % af de ansatte i Københavns Kommune rødder i ikke-vestlige lande, mens 10,5 % af den samlede arbejdsstyrke i København har rødder i ikke-vestlige lande. I 2007 var tallene hhv. 9,5 % og 10,2 %. Af [bilag 2.1](#), fremgår det, at andelen af medarbejdere med ikke-vestlig baggrund varierer meget mellem forvaltningerne.

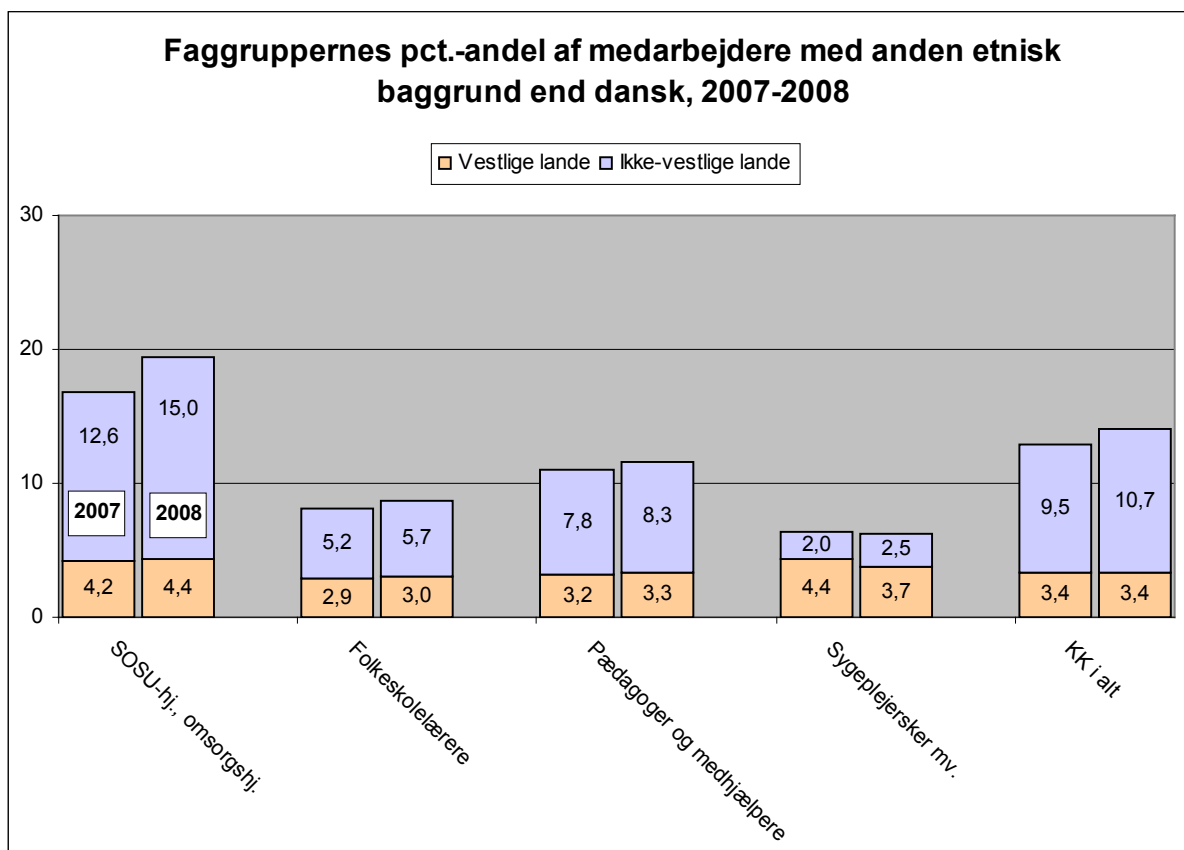
Den anden del af måltalsvisionen gik ud på, at ansatte med anden etnisk baggrund end dansk afspejlede uddannelsesniveaue i arbejdsstyrken. Denne del er i 2008 opnået for lange videregående og korte uddannelser, men endnu ikke for de mellemlange.

| Oversigt over ansatte med ikke-vestlig baggrunds andel af medarbejderstyrken i Københavns Kommune, fordelt i fht. uddannelsesmæssig baggrund: | | |
|--|--|---------------------------------------|
| Ikke-vestlig baggrund | Andel af arbejdsstyrken og bosiddende i Københavns Kommune | Andel af ansatte i Københavns Kommune |
| Lang videregående uddannelse | 3,7 % | 5,3 % |
| Mellemlang videregående uddannelse | 4,4 % | 4,1 % |
| Kort videregående eller erhvervsfaglig uddannelse | 9,0 % | 10,7 % |

Men selvom man har en lang uddannelse, kan man godt arbejde i et job, der ikke kræver en lang uddannelse. Her er det en udfordring for kommunen, at kun 49 % af medarbejderne med ikke-vestlig baggrund med lang videregående uddannelse arbejder i et job, der rent faktisk kræver en lang videregående uddannelse. Det er dog en fremgang i forhold til 2007, hvor kun 37 % var ansat i et job der krævede en lang videregående uddannelse. Det er opfattelsen, at særligt Integrations- og oplæringsstillingerne, har været med til at integrere akademikere med ikke-vestlig baggrund i stillinger, der matcher deres uddannelsesniveau.

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 f.s.v.a. 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.



Flere oplysninger kan ses i "Statistisk redegørelse om ansatte i Københavns Kommune med anden etnisk baggrund end dansk 2008", der kan findes på www.kk.dk. Af måletekniske grunde er opdeling mellem faggrupperne ikke helt identisk med andre steder i HR-redegørelsen.

Ad. 4.2.3. Fremgang i antallet af uddannelsespladser

| Stilling | Dec. 2006 | Dec. 2007 | Dec. 2008 |
|-------------------------------|------------|------------|-------------|
| SoSu-voksenelevløn | 0 | 204 | 499 |
| SoSu-hjælperelever | 227 | 246 | 221 |
| SoSu-ass.elever | 402 | 152 | 126 |
| Pgu-elever | 70 | 68 | 86 |
| Kontorelever | 45 | 55 | 80 |
| Redderelever | 41 | 42 | 46 |
| Ernæringsass.-elever | 7 | 11 | 12 |
| Håndværkerelever | 10 | 10 | 10 |
| Teknisk Servicemedarb. elever | 0 | 0 | 3 |
| Øvrige | 0 | 0 | 4 |
| KK i alt | 802 | 788 | 1087 |

Se også figuren i bilag 2.2, over antal elever fordelt på faggrupper hhv. 2007 og 2008.

Der er sket en stigning i antallet af uddannelsespladser i Københavns Kommune fra 2007 til 2008. Antallet er steget med knap 300 til 1.087. I stigningen ses også de 48 elever, der er ansat som følge af BR beslutningen om forøgelse af elevtallet. Det er værd at bemærke, at der er kommet elever og lærlinge inden for området "Tekniske servicemedarbejderelever". Der er hermed åbnet for en helt ny type uddannelsespladser i kommunen. For social- sundhedspersonalets vedkommende er stigningen et resultat af den udvidede anvendelse af voksenelevløn.

Stigningen i antallet af uddannelsespladser er meget positiv, fordi det på en række centrale områder bevirker, at kommunen vil have et godt udgangspunkt ved rekruttering. Det må formodes at være nemmere at fastholde en person, der er uddannet social- og sundhedspersonale i kommunen end at skulle rekruttere udefra.

HR-redegørelsen for 2007/08 viste, at der var et frafald for SoSu-elever på 31 %, og det blev nævnt, at SUF arbejdede med at begrænse dette frafald. Det er ikke muligt at producere tal, der kan sammenlignes med tallet fra sidste år. Dette skyldes forskellige optagstidspunkter, og at der for tiden – midlertidigt – arbejdes efter to uddannelsesordninger. Det er dog SUF's vurdering, at frafaldet er faldende. Det tilskrives det større antal voksenelever og større indsats for at forhindre frafaldet.

Det er en udfordring fortsat at arbejde for at bevare og udvide antallet af elev- og praktikpladser. Herudover kan det overvejes at udarbejde en mere detaljeret kortlægning af handlemuligheder i relation til praktikpladssituationen, herunder om der er uudnyttet potentiale i kommunen.

Ad.4.2.4 Mange på deltid – også blandt grupper med personalemangel.

Deltidsbeskæftigede⁷⁾ udgør en væsentlig potentiel arbejdskraftreserve, idet andelen af medarbejdere på deltid er høj. For kommunen som helhed var 30,8 % af de ansatte på deltid både i 2007 og 2008. I figuren ovenfor ses andelen af deltidsansatte for fokusgrupperne. Som det ses, er andelen af sygeplejersker på deltid faldet fra 60,1, % i 2006 til 55,1 % i 2008. Dette er den eneste mærkbare ændring inden for fokusgrupperne.

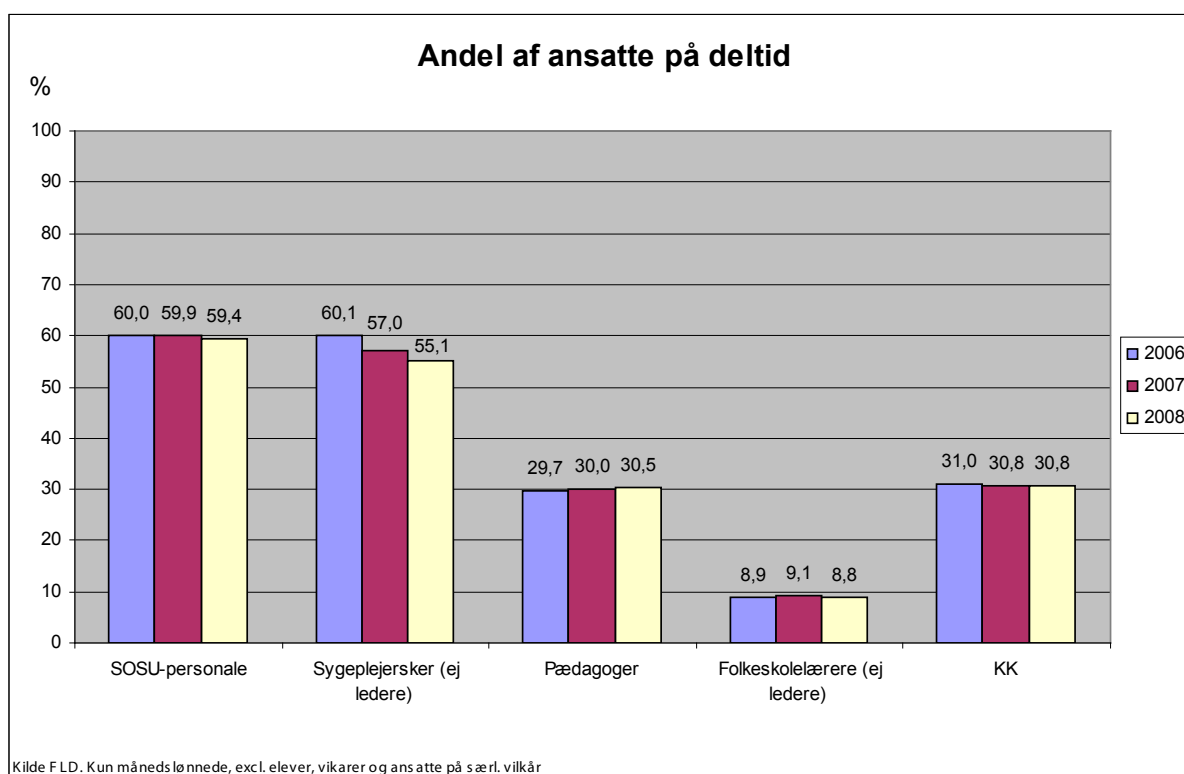
I Trepartsaftalen har Regeringen, KL og Danske Regioner forpligtet sig til at arbejde for, at de

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 deltidsbeskæftigelse⁸⁾.

Det kan i følge Københavns Kommunes opgørelse konstateres, at aftalen endnu ikke har haft mærkbar virkning. Det vides ikke, om dette skyldes, at de deltidsarbejdende ikke ønsker at gå op i tid, eller om det ikke har været muligt at tilbyde højere arbejdstid. Det er imidlertid klart, at der kan være en væsentlig potentiel arbejdskraftreserve i at deltidsarbejdende øger arbejdsbrøken.

Økonomiforvaltningen har i efteråret 2008 haft en forespørgsel i SUF om ansattes adgang til at få flere timer. Besvarelserne viser, at deltids-



⁷⁾ Deltidsbeskæftigede, er månedslønnede ekskl. elever, vikarer og ansatte på særlige vilkår, som har en ansættelsesbrøk på mindre end 37/37 = fuld tid.

⁸⁾ "Analyse af deltidsbeskæftigede og supplerende dagpenge", Beskæftigelsesministeriet, 21.1.2008.

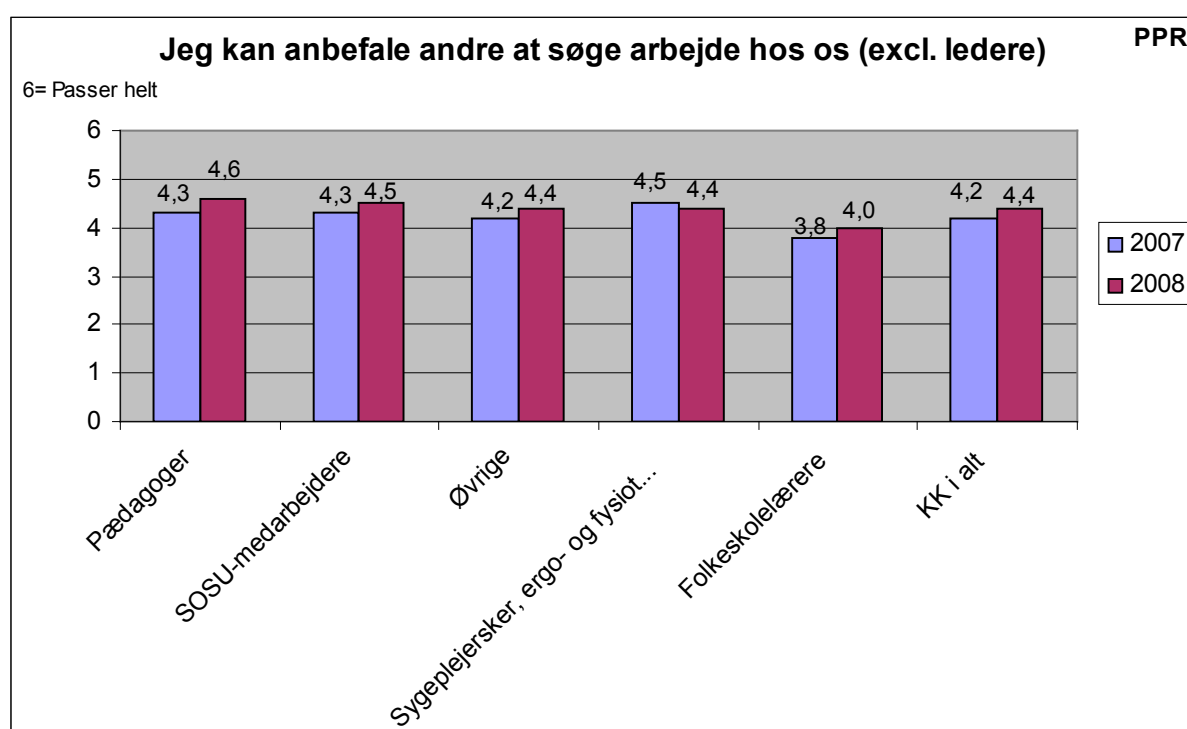
ansatte har mulighed for at få (og får) flere timer. Imidlertid giver svarene ikke et entydigt billede af, hvorvidt det er aftalen om deltidsansattes adgang til et højere timeantal, der er baggrund herfor, eller om det er videreførelse af en allerede etableret praksis på de enkelte arbejdspladser.

Det er vigtigt fortsat at have fokus på at sikre at deltidsbeskæftigede altid tilbydes ledigblevne timer i f. b. med vakance, som det er aftalt mellem Regeringen, KL og Danske Regioner.

Ad. 4.2.5. Mange medarbejdere vil anbefale Københavns Kommune som arbejdsplads

Indenfor flere sektorer er medarbejdernes aktive og positive omtale af deres arbejdsplads en væsentlig anledning for potentielle ansøgere til at søge ledige stillinger i Københavns Kommune.

Der er fremgang i antallet af medarbejdere som kan anbefale andre at søge arbejde i Københavns Kommune, dette kan bruges mere offensivt i rekrutteringssammenhæng⁹⁾.



⁹⁾ Nogle kommuner har indført belønningssystemer til medarbejdere, der anbefaler personer til job i kommunen, og som rent faktisk ansættes.

4.3. Særlige politisk besluttede tiltag om rekruttering, blandt andet som følge af budgetvedtagelser

Branding af Københavns Kommune som arbejdsplads

Branding af Københavns Kommune som attraktiv arbejdsplads har en høj politisk prioritering.

I Budget 2008 er der afsat 2 mio. kr. i henholdsvis 2009 og 2010 til brandingaktiviteter. I 2009 gennemføres en generel brandingkampagne for Københavns Kommune, samt to specifikke kampagner. De specifikke kampagner er rettet mod pædagog- og SoSu-området, som er valgt på grund af de få ansøgere til stillinger, den store personaleomsætning og det høje sygefravær på disse områder. Kampagnerne kører i anden halvdel af 2009, og gennemføres i et samarbejde mellem ØKF, SOF, SUF og BUF.

Nyt jobsite

Der blev 1. april 2008 etableret et nyt jobsite på www.kk.dk/job. Det nye jobsite indeholder – til forskel fra det tidligere site – meget mere information om Københavns Kommune som attraktiv arbejdsplads, oplysninger om de syv forvaltninger, deres centre og afdelinger og hvad de kan tilbyde potentielle medarbejdere samt et antal jobprofiler inden for de mest gængse faggrupper.

Elev- og praktikantstillinger

Borgerrepræsentationen besluttede i 2006 at bevilge midler til ansættelse af yderligere 50 elever og lærlinge inden udgangen af 2008. Det forøgede antal elever og lærlinge har en positiv effekt på andelen af medarbejdere med anden etnisk baggrund, idet især mange kontorelever har en ikke-dansk baggrund. Det er besluttet af BR, at forøgelsen med 50 elever og lærlinge skal være permanent.

Integrations- og oplæringsstillinger

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 medarbejderne i stillingerne det første år arbejder 80 % og kompetenceudvikles 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. Indtil nu er der ansat 54 personer i stillingerne, og ordningen fortsætter til udgangen af 2009.

Mangfoldighedskorps

Borgerrepræsentationen besluttede i 2006, at kommunen skulle have et rollemodelkorps. I 2008 var 16 personer udvalgt til at være rollemodeller i kommunen. Rollemodellerne repræsenterer den mangfoldighed, der er på arbejdspladserne i kommunen. 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. Korpsset er mangfoldigt sammensat: der er medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk, kvindelige ledere, en svagt-seende medarbejder, mænd i omsorgsfag osv.

Præmie for mangfoldighed

Borgerrepræsentationen vedtog i 2006 at oprette en præmieordning for arbejdet med at fremme mangfoldige arbejdspladser. I 2007 og 2008 blev der uddelt 100.000 kr. til en intern arbejdsplads, der har gjort noget særligt og skabt gode resultater, og 100.000 kr. 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 for mangfoldighedsarbejdet og motivere såvel internt som eksternt til at arbejde aktivt med at fremme mangfoldighed og socialt ansvar. I 2008 vandt Berendsen Textil Service den eksterne pris, mens den integrerede institution Akeleje og Serviceafdelingen i Københavns Brandvæsen delte den interne pris.

Åbent-hus-arrangement om karriere i Københavns Kommune

Den 10. juni 2008 slog Rådhuset dørene op for ca. 300 interesserede mennesker, som kunne møde forvaltningerne på hver deres stand. Forvaltningerne havde stillingsopslag indenfor alle større jobområder og kunne fortælle om karrieremuligheder på de mange arbejdspladser i Københavns Kommune.

5. Fastholdelse

Det er gennem fastholdelsen af gode medarbejdere, at Københavns Kommune kan demonstrere sin evne som attraktiv arbejdsplads. Fastholdelse af medarbejdere er fundamentet for at kunne tiltrække yderligere arbejdskraft og for at kunne gennemføre overbevisende og troværdige rekrutterings- og brandingtiltag. De anslåede årlige udgifter til rekruttering i 2008 var omkring 500 mio. kr. Udgifterne til jobannoncer var godt 26 mio. kr. mod godt 40 mio. kr. året før. Der er altså et væsentligt besparelespotentiale i at fastholde medarbejdere længere tid i ansættelse.

Det kan være vanskeligt at fastholde unge i deres første job, da de ser det første job som et led i

en udviklingsproces og eller et karriereforløb snarere end et permanent valg af livsbane. Men også de 55+ årige, der er på vej ud af arbejdsmarkedet, kan der være god fornuft i at fastholde.

Fastholdelsesproblematikken fokuserer på tre områder:

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

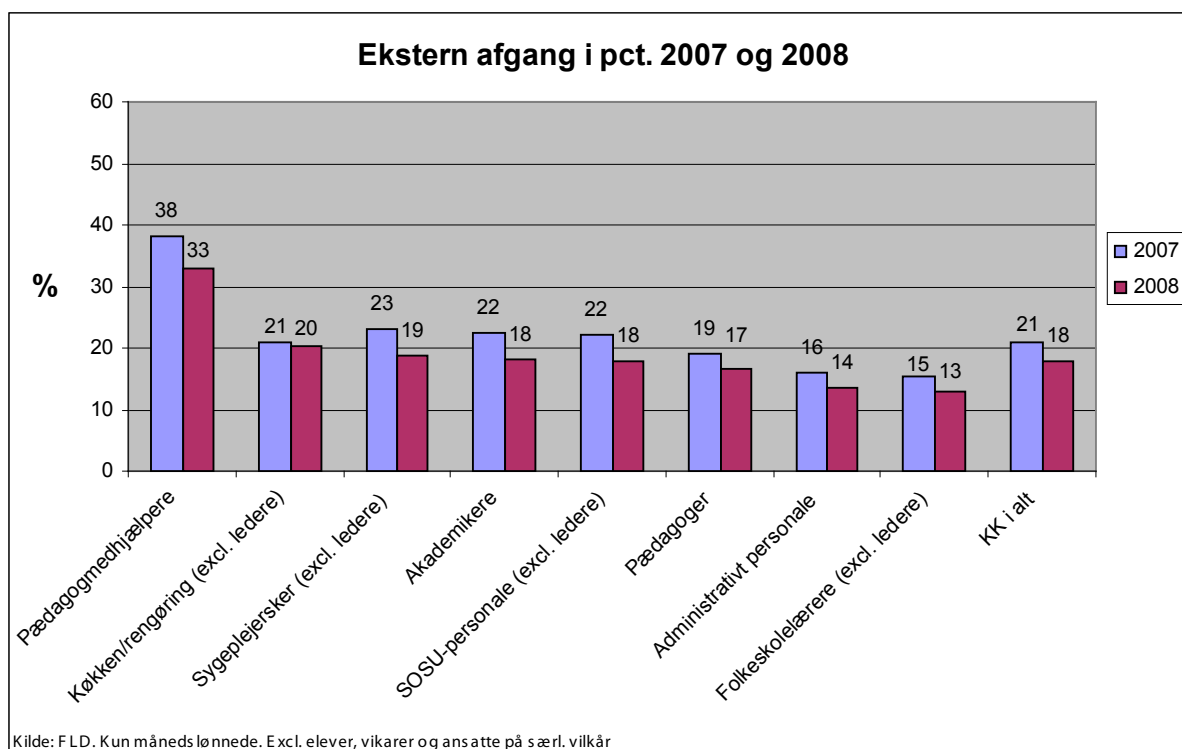
5.1. Mål

| Mål | Status |
|---|---|
| Den eksterne afgang skal reduceres med mindst 1 % point ultimo 2009 i forhold til udgangssituationen ultimo 2007 (dvs. fra 21 % til 20 %). | Den eksterne afgang er faldet til 18,4 %, målet er nået. |
| Økonomiudvalget har besluttet, at forvaltningerne skal bruge 0,05-0,10 % af deres samlede lønsum til oprettelse af især flexjobstillinger. | Forvaltningerne oplyser, at de opfylder måltallet. |
| Øge antallet af fædreorlovsdage i fb. med barsel med 100 %, således at fædre, der holder orlov i forbindelse med børnefødsel, holder gennemsnitligt 50 dage i 2009, og at andelen af de fædre, der udnytter hele den 10 uger lange del af orlovsperioden, i hvilken faderen kan opnå fuld løn, udgør minimum 40 % i 2009. jf. BR beslutning 2006. | Andelen af fædre der har udnyttet hele den 10 uger lange del af orlovsperioden er steget fra 12% i 2007, til 17 % i 2008. |

5.2. Tal, tendenser og udfordringer

- 5.2.1. Fortsat høj ekstern afgang i Københavns Kommune.
- 5.2.2. Vigtigt at fastholde medarbejdere i længere tid, særligt SoSu-personale og sygeplejersker.
- 5.2.3. Stigning i forvaltningernes brug af ordninger under Det sociale Kapitel.

Ad. 5.2.1. Fortsat høj ekstern afgang i Københavns Kommune.



Note: Den eksterne afgang 2007 er defineret som ansatte pr. dec. 2006, der ikke længere er ansat pr. dec. 2007, og tilsvarende er 2008 tallene defineret som ansatte pr. 1. december 2007, der ikke længere er ansat pr. dec. 2008. Bemærk tallene i figuren er afrundede og uden decimaler.

Tabellen viser, at den eksterne afgang er faldet for samtlige udvalgte grupper, og at den samlede eksterne afgang er faldet fra 21 % til 18 %.

Personaleomsætning er særligt faldet for pædagogmedhjælpere fra 38 % i 2007 til 33 % i 2008 og for sygeplejersker fra 23 % i 2007 til 19 % i 2008 og for SoSu personale og akademikere fra 22 % i 2007 til 18 % i 2008. Så trods en høj omsætning blandt disse grupper kan der tydeligt spores et fald i omsætningen, som forhåbentligt kan fastholdes og nedbringes yderligere.

I en nærmere undersøgelse af afgangene blandt SoSu-personalet ligger gruppen "ikke-uddannede" højest med en ekstern afgang på 37,8 %.

Det kan være svært at fastsætte, hvilket niveau for hhv. ekstern afgang og intern "afgang", der vil være hensigtsmæssig for Københavns Kommune. 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 inden for kommunen. Men sammenlignes personaleomsætning for Københavns Kommune med andre store arbejdspladser ses det, at niveauet for den eksterne afgang, ligger højt.

| Staten | | Århus Kommune | | Odense Kommune | | Københavns Kommune | |
|--------|--------|---------------|--------|----------------|-------|--------------------|--------|
| 2007 | 2008 | 2007 | 2008 | 2007 | 2008 | 2007 | 2008 |
| 15,5 % | 14,6 % | 19 % | 16,7 % | 16,5 % | 13,8% | 21 % | 18,4 % |

Tallene er opgjort for månedslønnede medarbejdere og eksklusive jobtilbudsordninger:

Niveauet for den eksterne afgang i Københavns Kommune (18,4 %) er højere end både Århus Kommune (16,7%), Odense Kommune (13,8%) og Staten (14,6%). For alle kommuner i gennemsnit er der en ekstern afgang på 14,1 %.

Ad. 5.2.2. Vigtigt fortsat at fastholde medarbejdere i længere tid, særligt SoSu-personale og sygeplejersker.

| Følgende er en oversigt over fokusfaggruppernes aldersmæssige fordeling: | | | | | | | | | | |
|--|------------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Fokusfaggrupper fordelt på alder; nov. 2008 | Folkeskolelærere | | Pædagoger | | SoSu-personale excl. ledere | | Sygeplejersker | | KK i alt | |
| | Antal | Pct. | Antal | Pct. | Antal | Pct. | Antal | Pct. | Antal | Pct. |
| Under 20 år | 0 | 0,0 | 2 | 0,0 | 39 | 0,8 | 0 | 0,0 | 167 | 0,5 |
| 20-29 år | 318 | 11,4 | 696 | 12,3 | 728 | 14,0 | 22 | 4,4 | 4.533 | 13,5 |
| 30-39 år | 1.027 | 36,8 | 1.840 | 32,5 | 1.143 | 22,0 | 132 | 26,6 | 8.681 | 25,9 |
| 40-49 år | 679 | 24,3 | 1.549 | 27,3 | 1.505 | 29,0 | 134 | 27,0 | 8.971 | 26,8 |
| 50-59 år | 619 | 22,2 | 1.340 | 23,6 | 1.426 | 27,5 | 172 | 34,7 | 8.772 | 26,2 |
| 60 år og derover | 151 | 5,4 | 240 | 4,2 | 349 | 6,7 | 36 | 7,3 | 2.363 | 7,1 |
| | 2.794 | 100,0 | 5.667 | 100,0 | 5.190 | 100,0 | 496 | 100,0 | 33.487 | 100,0 |

Set som helhed har medarbejderne en jævn aldersfordeling, med i alt 3/4 af medarbejderne jævnt fordelt i aldersgrupperne 30-39, 40-49 og 50-59 år. Der er imidlertid store variationer i fokusgrupperne. Tabellen ovenfor viser meget tydeligt, at aldersfordelingen for sygeplejersker og SoSu'er er skæv. For sygeplejersker er 42 % over 50 år og for SoSu'ere 34 % over 50 år. Dette giver anledning til fortsat at have fokus på behovet for effektiv rekruttering og evne til at fastholde, fordi det for begge grupper vedkommende har været svært at få besat ledige stillinger med kvalificerede ansøgere. Også i forhold til

pædagoger er udfordringen at fastholde dem nogle flere år, idet tilgangen til uddannelsen næppe er tilstrækkeligt til at "fylde" op. Med hensyn til lærere har det tidligere været en gruppe med relativt mange ældre medarbejdere. Denne situation har ændret sig, således at aldersgruppen 30-39 år nu klart er den største.

Aldersfordelingen for medarbejdere på 55-66+ år vises i [bilag 2.7](#).

Ad. 5.2.3. Stigning i forvaltningernes brug af ordninger under Det sociale Kapitel.

Arbejdspladserne har mulighed for at integrere personer, der har vanskeligt ved at bevare 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:

Oversigten viser at procentandelen af ansatte på særlige vilkår er steget fra 0,6 i 2007 til 0,8 i 2008. 4 forvaltninger har øget andelen af ansatte på særlige vilkår; BIF, SOF, SUF og ØKF. I KFF og TMF er andelen faldet, og i BUF er den uændret.

| FLD data | | Nov. 2007 | | Nov. 2008 | |
|-----------------|------------|---|------------|---|--|
| Forvaltning | Antal | Procentandel af ansatte på særlige vilkår* i forhold til alle ansatte | Antal | Procentandel af ansatte på særlige vilkår* i forhold til alle ansatte | |
| BIF | 25 | 1,7 | 40 | 2,7 | |
| KFF | 58 | 3,3 | 44 | 2,5 | |
| SOF | 53 | 0,9 | 78 | 1,3 | |
| BUF | 26 | 0,2 | 29 | 0,2 | |
| SUF | 20 | 0,3 | 51 | 0,7 | |
| TMF | 4 | 0,2 | 1 | 0,1 | |
| ØKF | 3 | 0,2 | 10 | 0,7 | |
| KK i alt | 189 | 0,6 | 253 | 0,8 | |

* Særlige vilkår er bl.a. flexjob, jobtræning, skånejob, servicejob, revalidering og beskyttet stilling.

5.3. Særlige politisk besluttede tiltag om fastholdelse, herunder i Budget 2009

Seniorordninger

Der er i 2008 fordelt 8 mio. kr. til seniorordninger. Da formålet med midlerne er øget fastholdelsen af ældre medarbejdere, blev det besluttet at anvende pengene på personalegrupper hvor det er vanskeligt at rekruttere nye medarbejdere, dvs. pædagoger, SoSu'er og sygeplejersker. Den foreløbige erfaring er, at efterspørgslen efter seniorordninger er mindre end forventet, idet der kun er anvendt ca. 3 mio. kr. Det er for tidligt at sige noget konkret om fastholdelseeffekten. Der er også i budgettet for 2009 afsat penge til seniorinitiativer. Hertil kommer ca. 8 mio. kr. i trepartsmidler til området.

Personalegoder

Københavns Kommune er klar over betydningen af personalegoder. Derfor har Borgerrepræsentationen ultimo 2008 besluttet at tilbyde kommunens medarbejdere en mulighed for at købe transportkort mod træk i bruttolønnen. For de medarbejdere, der tilmelder sig, vil ordningen træde i kraft 1. juni 2009.

Der arbejdes i skrivende stund med at indføre rabatordninger for medarbejderne. Ordningens koncept er, at alle medarbejdere får tilsendt et kort, der kan anvendes i en række butikker, webshops, fitnesscentre og ved kulturelle arrangementer. Kortet udløser i de fleste tilfælde en kontantabat på mellem 10 % - 35 % og rabatten fratrækkes i købsøjeblikket.

5.3.1. Partsprojekt

Fastholdelseskonsulenter

I år 2007¹⁰⁾ blev omfanget af afskedigelser begrundet i sygefravær og nedsat arbejdsevne undersøgt. Lidt over 1 % af personalet i Københavns Kommune blev afskediget pga. sygefravær i 2007, svarende til omkring 470 personer¹¹⁾ Undersøgelsen viste samtidigt, at langt fra alle muligheder inden for det sociale kapitel havde været afprøvet, inden man besluttede at gennemføre en afskedigelse. På den baggrund har Københavns og Frederiksbergs Fællesrepræsentation og Økonomiforvaltningen besluttet at ansætte 2 fastholdelseskonsulenter, som kan vejlede, rådgive og samarbejde med forvaltninger og de enkelte arbejdspladser om, hvilke muligheder der kan afprøves i det enkelte tilfælde. Formålet er både at skabe mulighed for at flere kan fastholdes i beskæftigelse i Københavns Kommune og samtidig at være med til at sikre, at en afsked altid vil ske på en værdig og ordentlig måde, hvor relevante muligheder for fastholdelse er undersøgt forinden. Projektet skal køre i en forsøgsperiode fra 1. september 2009 til udgangen af 2011. Herefter skal der tages stilling til, om projektet skal permanentgøres, herunder til fremtidig finansiering af fastholdelseskonsulenterne.

¹⁰⁾ "Undersøgelse af forvaltningernes indsats i arbejdet med at fastholde medarbejdere med nedsat arbejdsevne", AMK. 2008

¹¹⁾ Tallet er justeret for manglende indberetninger

6. Trivsel og sygefravær

Folketinget vedtog den 3. april 2009 Beskæftigelsesministerens lovforslag om en sygefraværreform (L-65). Lovforslaget bygger på Trepartsaftalen om handlingsplan om sygefravær af 29. sept. 2008, der rummer 39 initiativer under fokusområderne:

- 1 Vi skal forebygge sygefravær
- 2 Vi skal fremme en tidlig indsats
- 3 Vi skal have fokus på, at syge skal være aktive under sygdomsmeldingen og
- 4 Vi skal arbejde for, at sundheds- og beskæftigelsesindsatsen spiller bedre sammen

Omdrejningspunktet i handlingsplanen er et nyt fokus på sygefravær og fraværindsatsen. Forskning fra ind- og udland (herunder to store projekter i Københavns Kommune¹²⁾) viser, at en pause fra arbejdslivet ikke altid er det, der skal til for at blive rask igen. I mange tilfælde er det faktisk gavnligt at holde sig i gang og frem for alt at bevare kontakten til arbejdspladsen. Dette gælder, både hvis fraværet skyldes fysiske og lettere psykiske problemer.

Med reformen gennemføres nye regler for arbejdsgiverens forpligtelser ifm. medarbejderes langvarige sygdomsforløb – bl.a. afholdelse af fraværssamtale senest i den fjerde uge, brug af mulighedserklæring fra lægen og udarbejdelse af fastholdelsesplan, hvis medarbejderen ønsker det.

Herudover ændres reglerne for statens refusion af kommunens sygedagpenge-udgifter pr. 1.1.2010 således, at kommunen som myndighed (sygedagpengecentret) kun får 35% i statsrefusion, hvis den sygemeldte borger er under passiv forsørgelse, mens satsen er 65%, hvis den sygemeldte er i aktivt forløb. Der indlægges således et incitament til kommunernes sygedagpengecentre om at gøre en indsats for, at de arbejdspladser, hvor borgerne arbejder, anvender delvis

raskmelding eller de sygemeldte er i aktive tilbud under sygdom (min. 10 t/u i gns.).

Da Københavns Kommune selv er den største arbejdsplads i kommunen, og 61% af de ansatte i Københavns Kommune også er bosiddende i kommunen, "leverer" kommunens arbejdspladser selvsagt en væsentlig del af sygedagpengesagerne. Derfor lægges der op til et øget samarbejde mellem kommunen som myndighed (sygedagpengecentret) og arbejdspladserne for at styrke sammenhængskraften i kommunen under hensyntagen til såvel økonomi som den personalepolitiske og ledelsesmæssige indsats.

Målet for dette samarbejde er at nedbringe (langtids-) sygefraværet i Københavns Kommune gennem tilbud til medarbejderne om attraktive og effektive udredningsforløb, hjælp til koordinering af behandlingstilbud samt mulighed for aktive tilbud og brug af delvis raskmelding, så den sygemeldte hurtigere kommer over sin sygdom og hurtigere kommer i arbejde igen.

Foruden opdeling af sygefraværet i de gængse definitioner på kort og langt fravær (under/over 15 dage) medtages opgørelser over fravær på over 3 uger, da dette er den nye grænse for sygedagpengebetaling.

Desuden vises opgørelser på fravær over 8 uger, da den differentierede statsrefusion (35/65%) gælder for fravær i perioden over 8. uge og under 53 uger).

Sygefraværet opgøres i antal kalenderdage, hvilket er det samlede antal fraværsgange mellem sygemelding og raskmelding. Eventuelle lør/søndage, helligdage og andre fridage i perioden er altså medtaget. Kriterierne for udtræk af sygefravær-data er: månedslønnede, overenskomst- og tjenestemandsansatte medarbejdere som er syge eller kommet til skade.

¹²⁾ Sygedagpengecentret har igennem flere år samarbejdet om aktive tilbud til sygemeldte primært gennem projekter støttet af LBR eller forskningsbevillinger. Bl.a. et TTA-projekt (Tilbage Til Arbejde) i samarbejde med arbejdsmiljø- og medicinsk institut på BBH, og senest et fastholdelsesprojekt for sygemeldte med lettere psykiske lidelser i samarbejde med KIA-PRO. Dette projekt er idriftsat pr. 1.1.2009 gennem en driftsaftale for 2009-2010. Endelig så har BIF også et samarbejde med SUF gennem henvisning af sygemeldte med ryglidelser til Rygcentret (Sundhedscentret) på Hans Knudsens Plads.

6.1. Mål

Økonomiudvalget besluttede den 12. december 2006 følgende mål for sygefraværet:

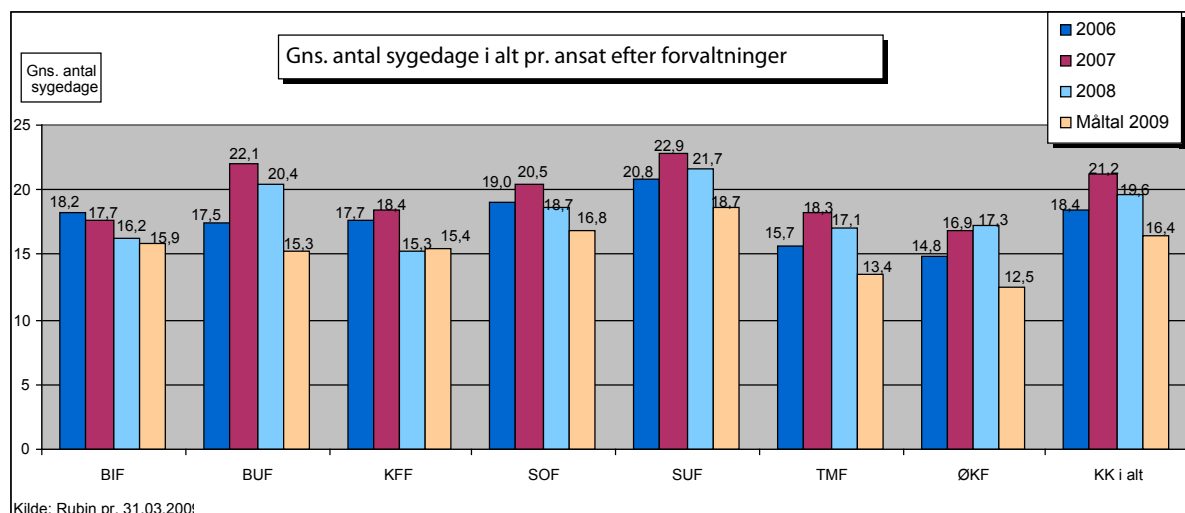
| Mål | Status |
|--|---|
| I 2006 blev det vedtaget at sygefraværet skulle ned med 2 dage ultimo 2009 i forhold til udgangssituationen i 2006, hvor det var 18,4 dage. Målet er højst 16,4 dage i gennemsnit på kommuneniveau pr. ultimo 2009. De differentierede mål pr. forvaltning fremgår af figur 6.2.1. | Sygefraværet var 19,6 dage i gennemsnit i 2008. Det skal nedbringes med yderligere 3,2 dag i løbet af 2009. |

6.2. Tal, tendenser og udfordringer:

- 6.2.1. Sygefraværet er faldet med 1,6 dag i gennemsnit pr. medarbejder:
- 6.2.2. Sygefravær fordelt på faggrupper:
- 6.2.3. Udvikling i langtidssygefravær:
- 6.2.4. Antallet af langtids-sygefraværsforløb på over 3 uger er faldet med 2,7 %, men længden af disse forløb er steget med 16,5 %.
- 6.2.5. Antallet af langtids-sygefraværsforløb på over 8 uger er steget med 5 %, og længden af disse fraværsforløb er desuden steget med 16,5 %.

- 6.2.6. Det psykiske arbejdsmiljø er generelt godt.
- 6.2.7. 10,8 % af alle medarbejdere har været udsat for mobning i løbet af 2008.
- 6.2.8. Det fysiske arbejdsmiljø vurderes ringe af mange faggrupper
- 6.2.9.

Ad. 6.2.1. Sygefraværet er faldet med 1,6 dag i gennemsnit pr. medarbejder.



Den procentvise fordeling på fraværsårsag vises i [bilag 2.6](#).

Sygefraværet er – efter en stigning på 2,8 dage fra 2006 til 2007 – faldet med 1,6 dage i gennemsnit pr. medarbejder – fra 21,2 dage i 2007 til 19,6 i 2008.

De fleste forvaltninger følger denne tendens, dog med undtagelse af BIF, der har oplevet et fald i sygefraværet i hele perioden, og ØKF der har oplevet, at sygefraværet er steget i hele perioden. Stigningen i ØKF skyldes stigning i sygefravær hos brand- og ambulancepersonalet. Hvis man ser på sygefraværet over 21 dage for brand- og ambulancepersonalet er det steget fra 2.367 dage i 2006 til 4.096 dage i 2007 og 7.607 dage i 2008. Det er også værd at bemærke udviklingen i KFF, som oplever et fald i fraværet på 3,1 dage fra 2007 til 2008.

Ad. 6.2.2. Sygefravær fordelt på faggrupper

Sygefraværet fordelt på faggrupper følger den generelle tendens i udviklingen af fraværet med en stigning fra 2006 til 2007 og et fald fra 2007 til 2008 (Dog med undtagelse af administrativt personale).

Faldet i fraværet er for de fleste udvalgt faggruppers vedkommende markant – (sygeplejersker: 3,7 dag; pædagoger: 2,7 dag; SoSu-personale: 2,0 dag; akademikere: 1,4 dag; folkeskolelærere: 1,2 dag og køkken/rengøring: 1,1 dag).

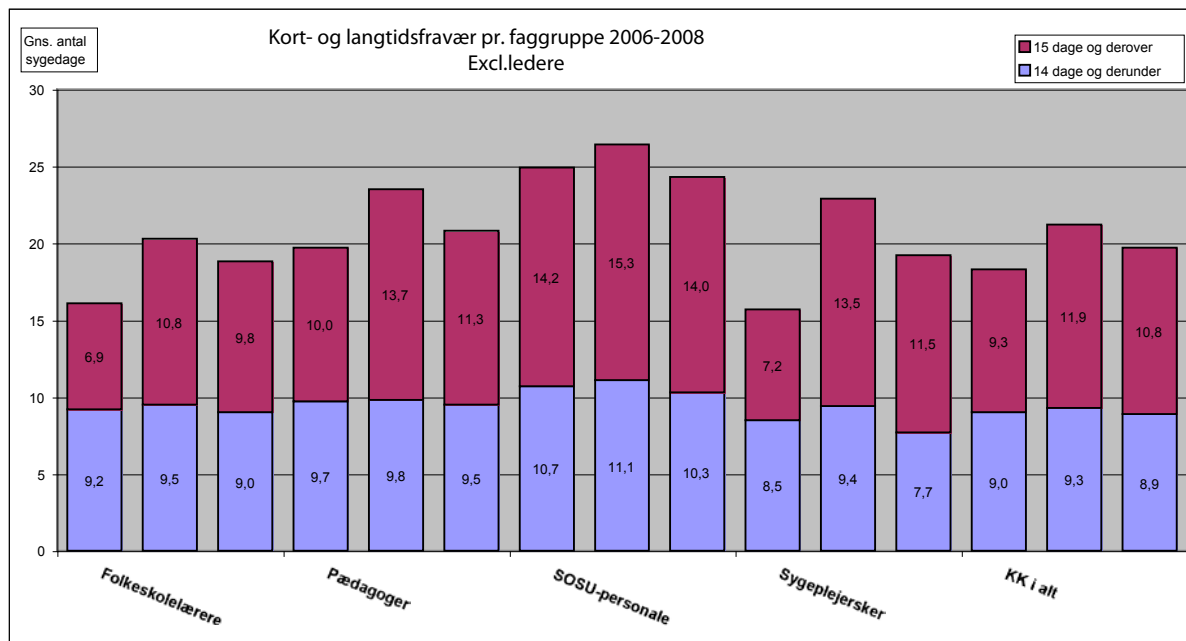
For enkelte faggrupper ligger fraværet væsentligt over gennemsnittet for kommunen på 19,7 dage i 2008. Pædagogmedhjælpere er på 23,4 dage og SoSu-personale på 24,3 dage. Køkken/rengøring er helt oppe på 30,6 dage.

Der henvises til [bilag 2.4](#), f.s.v.a. sygefravær i 6-byerne, [bilag 2.5](#), f.s.v.a. fraværsperioder over 21 dage, [bilag 2.6](#), og [2.7](#), f.s.v.a. fraværsårsager i 2007 og 2008.

| Faggrupper | Kalenderdage pr. ansat | | | Udvikling 07-08 |
|--------------------------|------------------------|-------------|-------------|-----------------|
| | 2006 | 2007 | 2008 | |
| Administrativt personale | 18,2 | 19,6 | 20,1 | 0,5 |
| Akademikere | 8,3 | 9,8 | 8,4 | -1,4 |
| Folkeskolelærere | 16,1 | 20,3 | 18,8 | -1,5 |
| Køkken/rengøring | 26,6 | 31,7 | 30,6 | -1,1 |
| Pædagoger | 19,7 | 23,5 | 20,8 | -2,7 |
| Pædagogmedhjælpere | 20,2 | 24,2 | 23,2 | -1,0 |
| SoSu-personale | 24,9 | 26,3 | 24,3 | -2,0 |
| Sygeplejersker | 15,7 | 22,9 | 19,2 | -3,7 |
| Øvrige | 15,4 | 17,6 | 16,7 | -0,9 |
| KK i alt | 18,4 | 21,2 | 19,6 | -1,6 |

6.2.3. Udvikling i langtidssygefravær.

Udviklingen i langtidssygefraværet bidrager i højere grad end korttidsfraværet til udviklingstendensen i det samlede fravær, som viser en markant stigning fra 2006 til 2007 og moderat fald fra 2007 til 2008.



Ad. 6.2.4. Antallet af langtids-sygefraværsløb på over 3 uger er faldet 2,7 %, men længden af disse forløb er steget med 16,9 %

Antallet af langtids-sygefraværsløb på over 3 uger er faldet med 2,7 % (fra 3.817 forløb til 3.714).

For alle de ovenstående faggrupper – på nær pædagogisk personale på døgninstitutioner – er antallet af fraværperioder over 3 uger faldet.

Imidlertid er den gennemsnitlige længde af langtidsfraværsløbene på over 3 uger steget med 16,9 % (fra 71 til 83 kalenderdage). Dette betyder, at de, der er syge i over 3 uger, i 2008 har været syge i længere tid. Blandt andet er det værd at bemærke, at lærerne havde et fravær på 21.411 kalenderdage i 2007, og fraværet er steget til 28.255 kalenderdage i 2008. Pædagogisk personale på døgninstitutioner har oplevet en voldsom stigning fra 2.317 dage i 2007 til 4.481 dage i 2008.

| Fraværperioder over 21 dage/3 uger, faggrupper, 2006-7 | | | | | | | | |
|--|-----------------------------------|--------------|---------------------|--|----------------|--|-----------|---------------------|
| Faggrupper | Antal fraværperioder over 21 dage | | | Antal kalenderdage i fraværperioder over 21 dage | | Gns. længde for fraværet over 21 dage (antal dage) | | |
| | 2007 | 2008 | Udvikling 07-08 (%) | 2007 | 2008 | 2007 | 2008 | Udvikling 07-08 (%) |
| Folkeskolelærere | 277 | 254 | -8,3 | 21.411 | 28.255 | 77 | 111 | 44,2 |
| Omsorgs- og pæd.medhj. | 60 | 59 | -1,7 | 3.371 | 5.568 | 56 | 94 | 67,9 |
| Pæd. pers., daginst./klub/skolefr. | 68 | 59 | -13,2 | 5.217 | 7.669 | 77 | 130 | 68,8 |
| Pæd. pers., døgninst. mv. | 37 | 43 | 16,2 | 2.317 | 4.481 | 63 | 104 | 65,1 |
| Pæd.medhj. | 258 | 244 | -5,4 | 17.529 | 18.026 | 68 | 74 | 8,8 |
| SoSu-personale | 991 | 903 | -8,9 | 62.857 | 63.614 | 63 | 70 | 11,1 |
| Sygeplejersker | 65 | 55 | -15,4 | 5.329 | 3.785 | 82 | 69 | -15,9 |
| KK – i alt | 3.817 | 3.714 | -2,7 | 270.324 | 308.326 | 71 | 83 | 16,9 |

Ad. 6.2.5. Antallet af langtids-sygefraværsløb på over 8 uger er steget med 5 %, og længden af disse fraværsløb er desuden steget med 16,5 %.

Antallet af langtids-sygefraværsløb på over 8 uger er steget med 5 % – fra 1.601 til 1.681 forløb.

Der er en stigning i antal forløb på over 8 uger blandt flere af de store faggrupper: stigningen er for folkeskolelærerne på 13,7 %, for pæd.pers. i daginst./klub/skolefr på 6,5 % og for pæd.pers. i døgninst.mv. på 33,3 %.

Der er et fald i antal forløb på over 8 uger blandt store grupper som SoSu-personalet på 7,3 %; pæd.medhj. på 9,6 % og sygeplejersker på hele 38,2 %.

Den gennemsnitlige længde af langtids-sygefraværsløb på over 8 uger er steget med 16,5 % (fra 17 til 20 uger).

Her er det igen lærergruppen der er steget voldsomt og pædagogisk personale både på daginstitutioner og døgninstitutioner.

| Fraværperioder over 56 dage/ 8 uger, faggrupper, 2006-7 | | | | | | | | | | |
|---|-----------------------------------|--------------|---------------------|--|----------------|--|------------|--------------------------|-----------|---------------------|
| Faggrupper | Antal fraværperioder over 56 dage | | | Antal kalenderdage i fraværperioder over 56 dage | | Gns. længde for fraværet over 56 dage (antal dage) | | Gns. Længde (antal uger) | | |
| | 2007 | 2008 | Udvikling 07-08 (%) | 2007 | 2008 | 2007 | 2008 | 2007 | 2008 | Udvikling 07-08 (%) |
| Folkeskolelærere | 124 | 141 | 13,7 | 16.196 | 24.272 | 131 | 172 | 19 | 25 | 31,3 |
| Omsorgs- og pædagogmedhjælpere | 15 | 30 | 100,0 | 1.842 | 4.501 | 123 | 150 | 18 | 21 | 22,0 |
| Pæd. pers., daginst./klub/skolefr. | 31 | 33 | 6,5 | 3.940 | 6.631 | 127 | 201 | 18 | 29 | 58,3 |
| Pæd. pers., døgninst. mv. | 21 | 28 | 33,3 | 1.752 | 3.920 | 83 | 140 | 12 | 20 | 68,7 |
| Pædagogmedhjælpere | 104 | 94 | -9,6 | 12.117 | 12.616 | 117 | 134 | 17 | 19 | 14,5 |
| SoSu-personale | 381 | 353 | -7,3 | 42.008 | 44.710 | 110 | 127 | 16 | 18 | 15,5 |
| Sygeplejersker | 34 | 21 | -38,2 | 4.166 | 2.504 | 123 | 119 | 18 | 17 | -3,3 |
| KK – i alt | 1.601 | 1.681 | 5,0 | 193.300 | 236.960 | 121 | 141 | 17 | 20 | 16,5 |

Ad. 6.2.6. Det psykiske arbejdsmiljø er generelt godt.

Det psykiske arbejdsmiljø er vigtigt for, om de ansatte trives på arbejdspladsen, og det vurderes generelt at være godt. Især spørgsmålet "Jeg kan se meningen med mine arbejdsopgaver" scorer højt i Trivselsundersøgelsen (5,2 på en skala fra 1-6). Det samlede gennemsnit for spørgsmålene i kategorien "psykisk arbejdsmiljø" ligger på 4,5.

Ad. 6.2.7. 10,8 % af alle ansatte har oplevet mobning i løbet af 2008¹³⁾

Mobning på arbejdspladsen udgør et betragteligt problem i Københavns Kommune. 10,8 % svarer i Trivselsundersøgelsen, at de har været udsatte for mobning på arbejdspladsen. For alle faggrupper gælder, at det mest er kollegerne, der mobber. Men i en fjerdedel af tilfældene er det en leder, der udsætter en medarbejder for mobning. For langt de flestes vedkommende sker mobningen hverken på daglig, ugentlig eller månedlig basis, men dog nok til at de har sat kryds i feltet "ja, af og til" i spørgeskemaet.

Københavns Kommune bør iværksætte tiltag, der kan dæmme op for mobning på arbejdspladsen.

| Medarbejdere | SoSu- medarbejdere | Sygeplejersker, ergo- og fysioterapeuter | Pædagoger | Folkeskole- lærere | Øvrige | KK i alt |
|--|-----------------------|--|------------|-----------------------|------------|------------|
| Antal svar | 1.934 | 280 | 2.056 | 1.503 | 9.991 | 15.776 |
| Psykisk arbejdsmiljø | 4,6 | 4,5 | 4,3 | 4,1 | 4,5 | 4,5 |
| Min arbejdsmængde er passende | 4,3 | 4,1 | 3,8 | 3,5 | 4,1 | 4,1 |
| Mit arbejdstempo er passende | 4,3 | 4,2 | 3,9 | 3,7 | 4,3 | 4,2 |
| Jeg har indflydelse på mængden af mine opgaver | 4,0 | 3,9 | 3,9 | 3,5 | 3,9 | 3,8 |
| Jeg kan få fleksible ordninger om arbejdstid/arbejdsopgaver, hvis jeg har brug for det | 4,3 | 4,4 | 3,8 | 3,2 | 4,3 | 4,1 |
| Jeg kan se meningen med mine arbejdsopgaver | 5,2 | 5,2 | 5,0 | 4,8 | 5,2 | 5,1 |
| Jeg kender målene for mit eget arbejde | 5,5 | 5,2 | 5,2 | 5,2 | 5,1 | 5,2 |
| Jeg føler mig tryk ved min arbejdsmæssige fremtid | 4,8 | 4,5 | 4,2 | 4,5 | 4,3 | 4,4 |
| Jeg kan udføre mit arbejde uden at blive udsat for vold og trusler | 4,2 | 4,6 | 4,5 | 3,9 | 4,9 | 4,6 |
| Note: PPR 2008 IKKE-ledere | | | | | | |

¹³⁾ Jf. side 32-33 i Trivselsrapport 2008

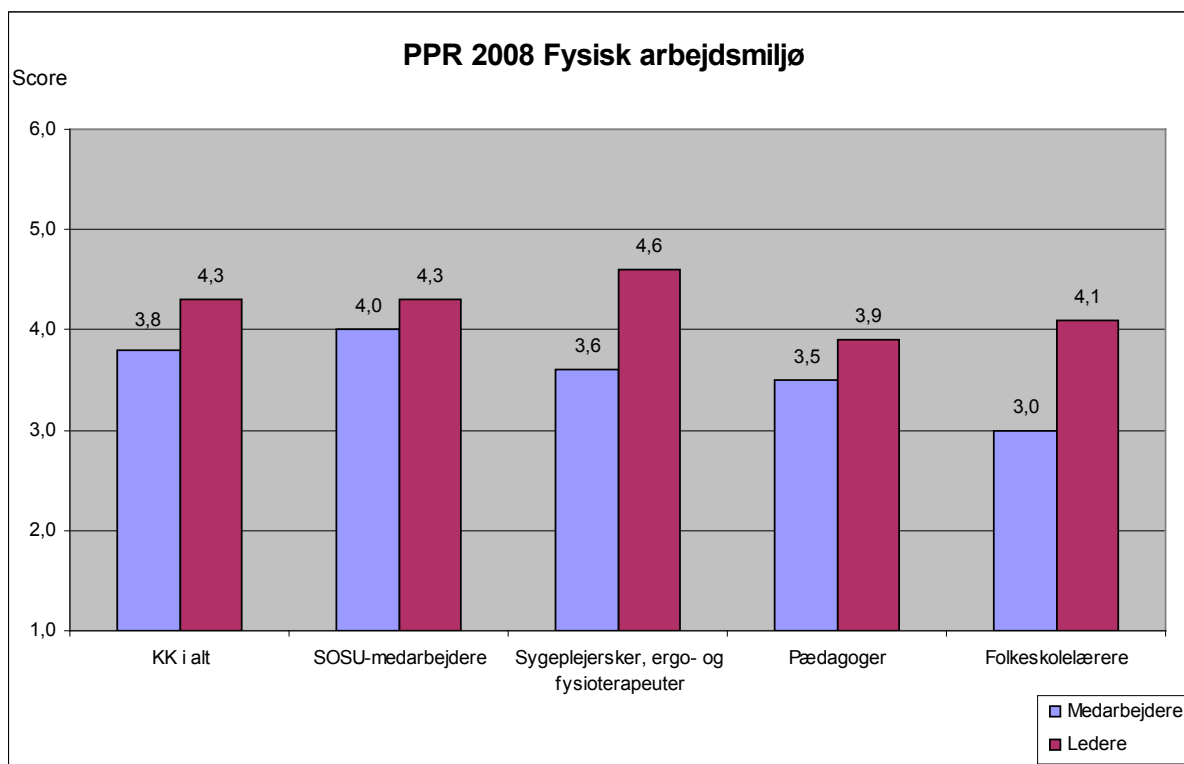
Ad. 6.2.8. Det fysiske arbejdsmiljø vurderes ringe af mange faggrupper

Fysisk arbejdsmiljø for fokusfaggrupper i 2008: Generelt vurderes kategorien fysisk arbejdsmiljø lavest af alle temaer i Trivselsundersøgelsen. Denne tendens er gået igen i samtlige trivselsundersøgelser siden 1999. Det fysiske arbejdsmiljø vurderes lavere end gennemsnittet af flg. fokus-faggrupper: pædagogerne og folkeskolelærerne. Trivslen er dog steget for samtlige fokusfaggrupper.

Ad. 6.2.9. Vold, trusler og sexchikane opleves af grupper med borgerkontakt¹⁴⁾

Den samlede trivselsmåling for Københavns Kommune viste, at vold fra borgere har et temmelig stort omfang. 8,9 % af de adspurgte svarer, at de har været udsat for vold inden for de sidste 12 måneder, og 18,1 % svarer, at de har været udsat for trusler om vold. For begge tal gælder, at det i mere end 95 % af tilfældene er borgere/brugere/patienter/ klienter, der udøver vold eller fremkommer med trusler om vold.

Oplevelsen af vold eller trusler om vold har en direkte sammenhæng til trivslen på arbejdspladsen og har ofte direkte sammenhæng til sygefravær af kortere og længere varighed.



¹⁴⁾ Jf. side 30-31 i Trivselsrapport 2008

6.3. Særlige politisk besluttede tiltag om sygefravær og trivsel, bl.a. som følge af budgetvedtagelser

Bedre plads til kerneydelsen

Rapporten "Nedbringelse af sygefravær i Københavns Kommune (ReD associates februar 2008), konkluderede, at blandt andet presset på kerneydelsen i særlig grad var med til at forringe arbejdsglæden hos kommunens medarbejdere. For at uddybe første undersøgelse blev endnu en undersøgelse gennemført. Den resulterede i rapporten: "Afbureaukratisering og bedre plads til kerneydelsen".

Rapporten indeholder en analyse af, hvad det er, der presser kerneydelsen og angiver en række anbefalinger til, hvordan man kan arbejde videre med at mindske presset på kerneydelsen og med afbureaukratisering. Anbefalingerne er samlet under tre overskrifter: nærhed (subsidiaritet), sanering og anerkendelse.

Begge undersøgelser er besluttet gennemført og finansieret af Københavns og Frederiksbergs Fællesrepræsentation og Økonomiforvaltningen.

Politik til forebyggelse af vold og trusler fra borgere og brugere

ØU vedtog i marts 2009 en fælles politik for Københavns Kommune, om vold og trusler fra borgere og brugere.

Formålet med Københavns Kommunes politik for forebyggelse og håndtering af vold og trusler er at skabe en fælles ramme for forvaltningernes indsats for at:

- forebygge hændelser med vold og trusler mest muligt
- håndtere hændelser med vold og trusler, hvis de opstår, så der sker mindst mulig skade, og skadeslidte efterfølgende støttes bedst muligt
- arbejde målrettet og systematisk med stadig at blive bedre til at forebygge og håndtere vold og trusler.

Politikken udgør primært en vejledning til forvaltningerne om hvilke initiativer, der skal tages i forhold til udsatte arbejdspladser, og lægger således op til en konkret vurdering af behovet på de enkelte arbejdspladser.

Udvikling af et fælles ledelsesinformations-system (LIS-system)

Københavns Kommune har i dag ikke et samlet velfungerende 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, at der udarbejdes et fælles ledelsesinformation (LIS) på følgende tre hovedområder: sygefravær, personale og økonomi. Det forventes, at kommunen kan trække statistik vedrørende sygefravær i løbet af foråret 2009. Der er nedsat en arbejdsgruppe som skal afdække behovet på personaleområdet. HR-modulet ventes på plads i foråret 2010.

Fastholdelse – det sociale kapitel

Der ansættes 2 fastholdelseskonsulenter i en forsøgsperiode på 2 år og 4 måneder (der henvises til beskrivelsen i kapitel 5.3.1. om fastholdelseskonsulenter).

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 kompetenceudvikling 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.

7.1. mål

| Mål | Status |
|--|---|
| Mindst 70 pct. af alle medarbejdere skal have haft en udviklingssamtale ved næste trivselsmåling i 2010. | 49 % af medarbejderne har haft en MUS, jf. trivselsundersøgelsen 2008. |
| Mindst 70 pct. skal have en udviklingsplan ved udgangen af 2010. | 26 % af medarbejderne har fået en udviklingsplan, jf. trivselsundersøgelsen 2008. |

7.2. Tal, tendenser og udfordringer

- 7.2.1. Knap halvdelen har haft en MUS
- 7.2.2. Kun godt hver 4. har en udviklingsplan
- 7.2.3. Nogle faggrupper oplever ringe muligheder for efteruddannelse

Ad 7.2.1. Knap halvdelen har haft en MUS

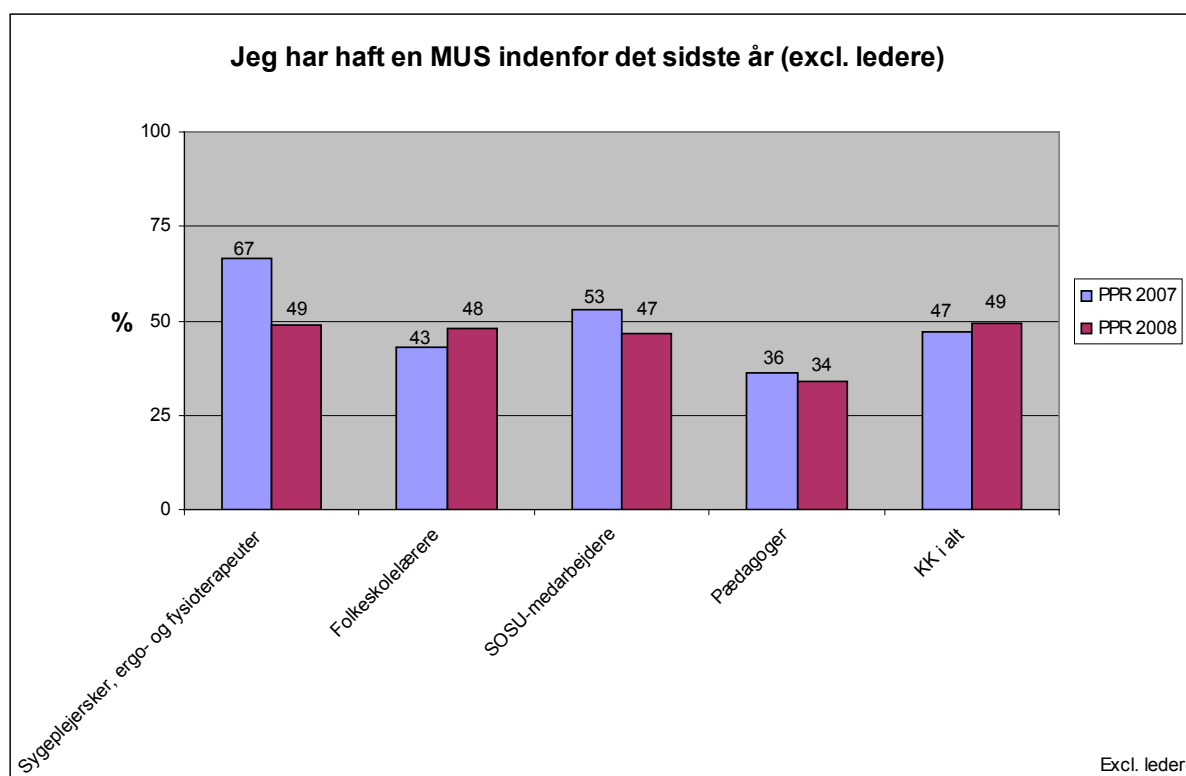
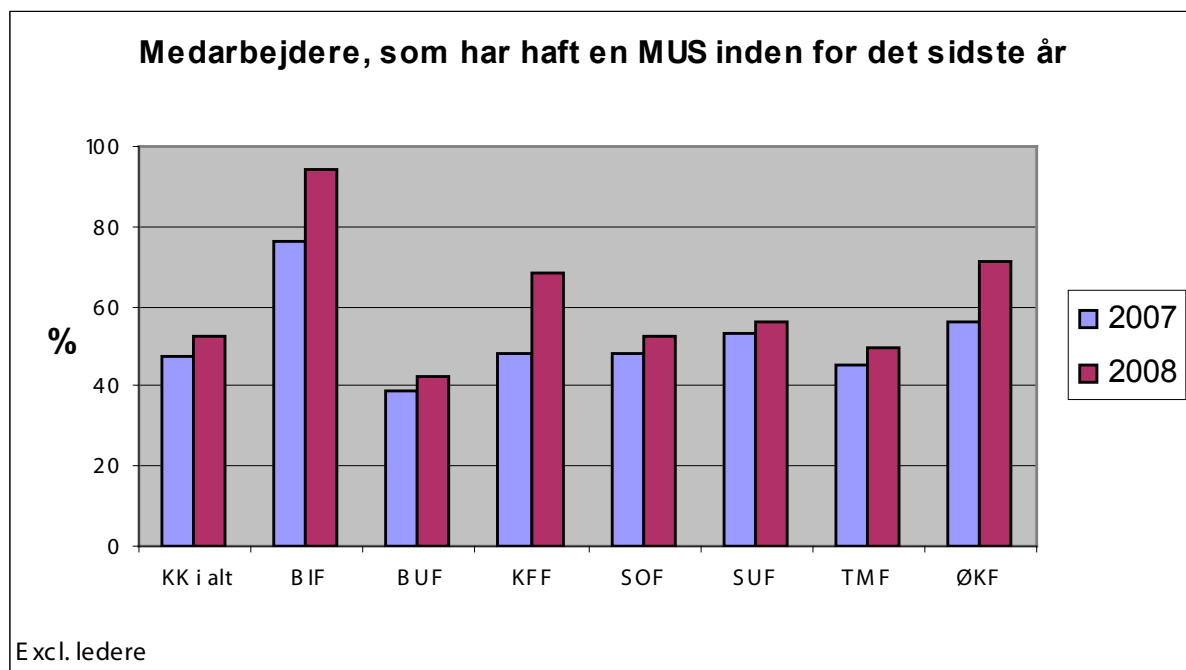
ØU har besluttet, at det maksimalt opnåelige mål for positiv besvarelse af, hvorvidt man har haft en MUS indenfor det seneste år, ligger på ca. 70 %. Ved et måltal på 70 % tages der højde for såvel ekstern tilgang (ansættelsestidspunkt) og skæringsdatoer for MUS og trivselsundersøgelsen.

Tabellen viser at knap halvdelen af medarbejderne har haft en MUS indenfor det sidste år (49 %), hvilket er 2 % flere end i 2007. Børn- og Ungdomsforvaltningen ligger et stykke under Københavns Kommunes gennemsnit (42 %). Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen ligger markant højest (93 %).

MUS fordelt på udvalgte faggrupper:

Oversigten viser at pædagoger ligger lavest med hensyn til MUS (34 %), og at de øvrige fokusgrupper: Folkeskolelærere, SOSU-medarbejdere ligger lige under Kommunens gennemsnit, som er 49 %, og sygeplejersker ligger på gennemsnittet.

Et gennemsnit på 49% er meget langt fra målet om at 70 % skal have haft en udviklingssamtale inden næste trivselsmåling i 2010, er det nødvendigt med en intensiv og målrettet indsats.

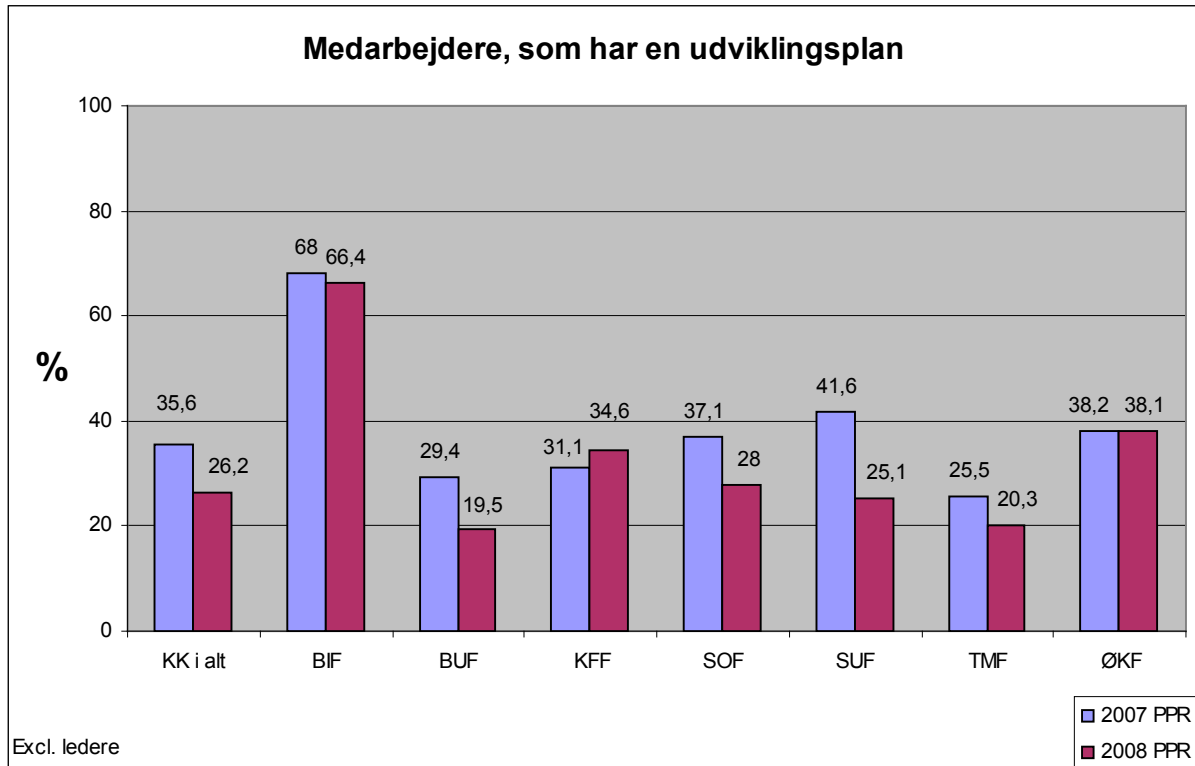


Ad 7.2.2. Kun godt hver 4. har en udviklingsplan

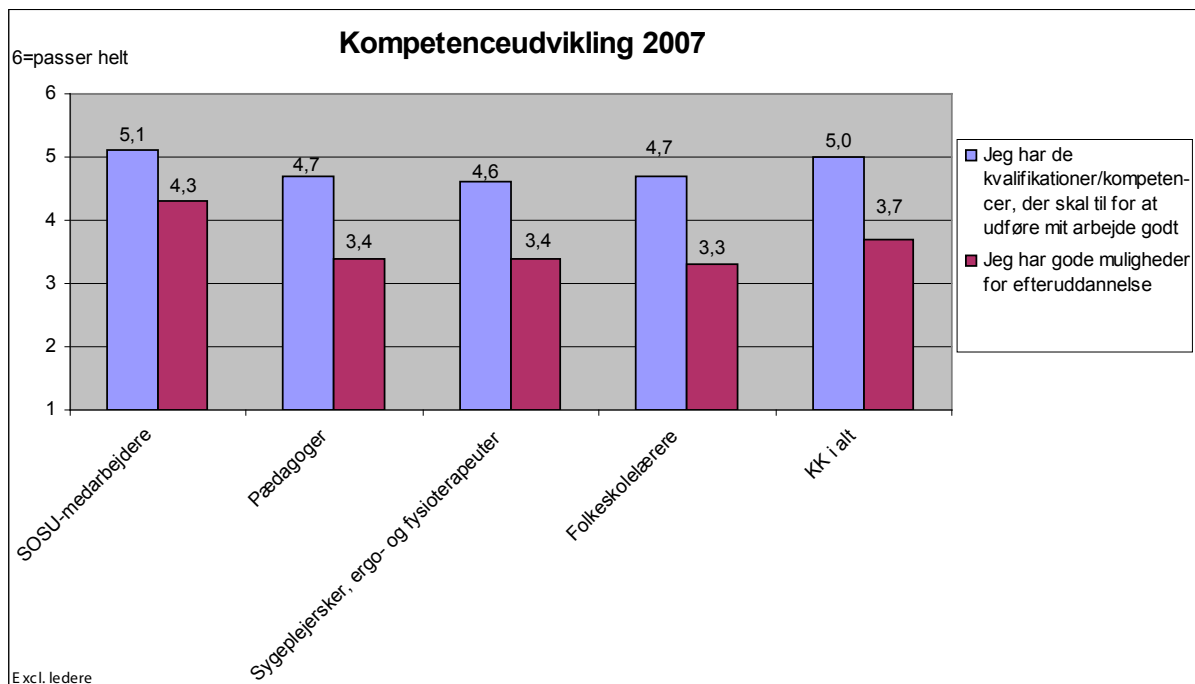
Udviklingsamtalen mellem leder og medarbejder skal udmønte sig i en konkret udviklingsplan, hvor mål og aftaler formuleres. Men for mange af kommunens faggrupper er det mindre end hver tredje ansatte, der har en individuel udviklingsplan.

Tabellen viser at kun 26 % har en udviklingsplan. Antallet er faldet fra knap 36 % i 2007.

For at nå målet om at 70 % skal have haft en udviklingsplan inden næste trivselsmåling i 2010, er det nødvendigt med en intensiv og målrettet indsats.



Ad. 7.2.3. Nogle faggrupper oplever ringe muligheder for efteruddannelse



Opfattelsen af muligheden for efteruddannelse er steget fra 3,7 til 4,0. For sygeplejersker alene ses der en stigning fra 3,4 til 3,9. Folkeskolelærere, der ligger noget under gennemsnittet, har kun oplevet en begrænset forbedring på 0,1 fra 3,3 til 3,4.

Med et samlet gennemsnit på 5 både i 2007 og 2008 vurderer de ansatte selv, at de har de kvalifikationer/kompetencer, der skal til for, at de kan udføre deres arbejde godt.

Alle faggrupper skal opleve, at de har gode muligheder for efteruddannelse.

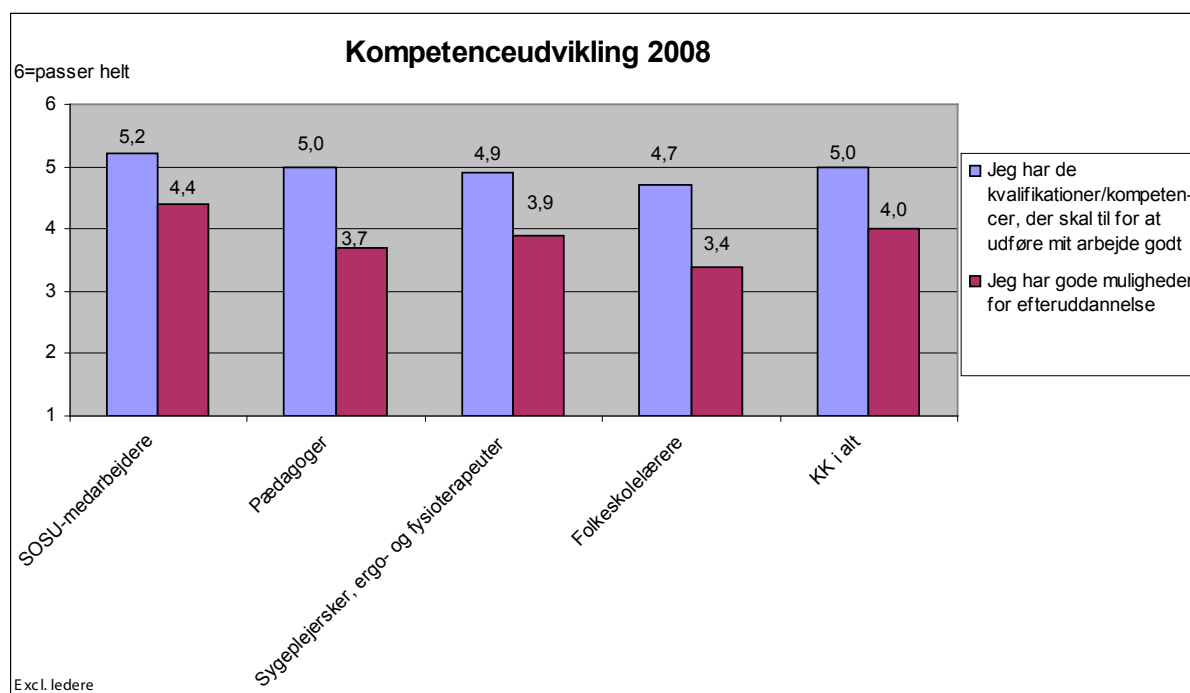
7.3. Særlige politisk besluttede tiltag om kompetenceudvikling, herunder i Budget 2009

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 er ikke taget hul på disse penge i 2008, mens der forventes et forbrug på ca. 12 mio. kr. i 2009.

MUS

Der er afsat 100.000 kr. til at arbejde med MUS. I skrivende stund arbejdes der med en MUS-kampagne, forankret i BUF.



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 vigtigt medarbejdergruppe. Det er afgørende, at kommunen kendes som en attraktiv lederarbejdsplads for, at vi kan tiltrække og fastholde dygtige ledere. Der er godt 2.300 ledere i Københavns Kommune. Dertil kommer et antal ledere i de selvejende institutioner, der har driftsoverenskomst med kommunen.

Som opfølgning på rapporten "Afbureaukratisering og bedre plads til kerneydelsen" bliver der fokuseret på, at det skal være nemmere at være institutionsleder i Københavns Kommune. Det vil sige, at der skal tages hensyn til, at der skal være plads og tid til at udøve ledelse lokalt. De lokale ledere skal have det nødvendige uddannelsesniveau, og de skal have de nødvendige værktøjer til at kunne udfylde ledelsesopgaven.

8.1. Mål

| Mål ¹⁵⁾ | Status |
|---|---|
| Mindst 50 % af lederne skal ved udgangen af 2009 være i gang med eller have gennemført en lederuddannelse | Registrering af lederuddannelser vil først kunne foretages med indførelsen af det kommende HR-modul i LIS-systemet. Dette igangsættes af Koncernservice i løbet af 2010. Der måles første gang ved igangsættelsen af HR-modulet og herefter hvert ½ år. |
| Mindst 70 % af alle ledere skal have haft en udviklingssamtale indenfor det seneste år. | I trivselsundersøgelsen 2008 havde 49,6 % haft udviklingssamtale (MUS, LUS eller GRUS) indenfor det seneste år. |
| Ledelserne i Københavns Kommune skal være køns-mæssigt 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, og at der derudover tilstræbes, at alle ledelsesgrupper opnår en kønsmæssig afbalanceret sammensætning. ¹⁶⁾ | Har nærmet sig på direktørniveauet (niveau 1), men fjernet sig på øvrige niveauer (niveau 2 og 3), jf. kap 10.2.4. |

¹⁵⁾ Jf. budget 2009.

¹⁶⁾ BR 429/06, vedtaget den 31. august 2006

8.2. Tal, tendenser og udfordringer

- 8.2.1 Lederne trives generelt godt, men oplever et stort arbejdspress
- 8.2.2 Lederne er kompetente, men udviklingsmulighederne kunne gøres bedre
- 8.2.3 Lederne savner dialog og værdsættelse fra egen leder
- 8.2.4 Kvindeandelen på direktørniveauet har nærmet sig måltallet, men fjernet sig på de øvrige niveauer.

Ad. 8.2.1. Lederne trives generelt godt, men oplever et stort arbejdspress.

Trivselsundersøgelsen viser, at lederne generelt har en højere trivsel end medarbejderne, idet den samlede score for lederne er 4,8, mens den er 4,5 for medarbejderne. Med enkelte undtagelser scorer lederne højere på alle spørgsmålene, end medarbejderne gør.

Markant er scoren for "Jeg kan anbefale andre at søge arbejde hos os" for lederne på 5,2 mens den er 4,4 for medarbejderne. Lederne i ØKF er dog mere beherskede i deres anbefaling, idet de scorer 4,3.

Målingen i 2008 viser en stigende tendens for ledernes trivsel sammenlignet med trivselsmålingen for 2007.

Ledernes mulighed for at få arbejdsliv og familieviv til at hænge sammen er et område under pres. Samlet scorer lederne 4,4 på tilfredshed med balancen – hvor medarbejderne scorer 4,6. Dette billede suppleres med ledernes lave score i kategorien psykisk arbejdsmiljø, hvor lederne scorer 4,4 og medarbejderne 4,5. Det er især arbejdsmængden og indflydelsen på mængden af arbejdsopgaver, der scorer lavt. ØKF og BUF står for de lavest scorer på disse to områder. Selvom der er tryk på arbejdsmængden, giver lederne dog udtryk for, at de i høj grad kan se meningen med deres arbejdsopgaver (5,1) og kender målene for dem (5,2)

Der skal arbejdes for at lederne får et bedre psykisk arbejdsmiljø.

Ad. 8.2.2. Lederne er kompetente, men udviklingsmulighederne kunne gøres bedre

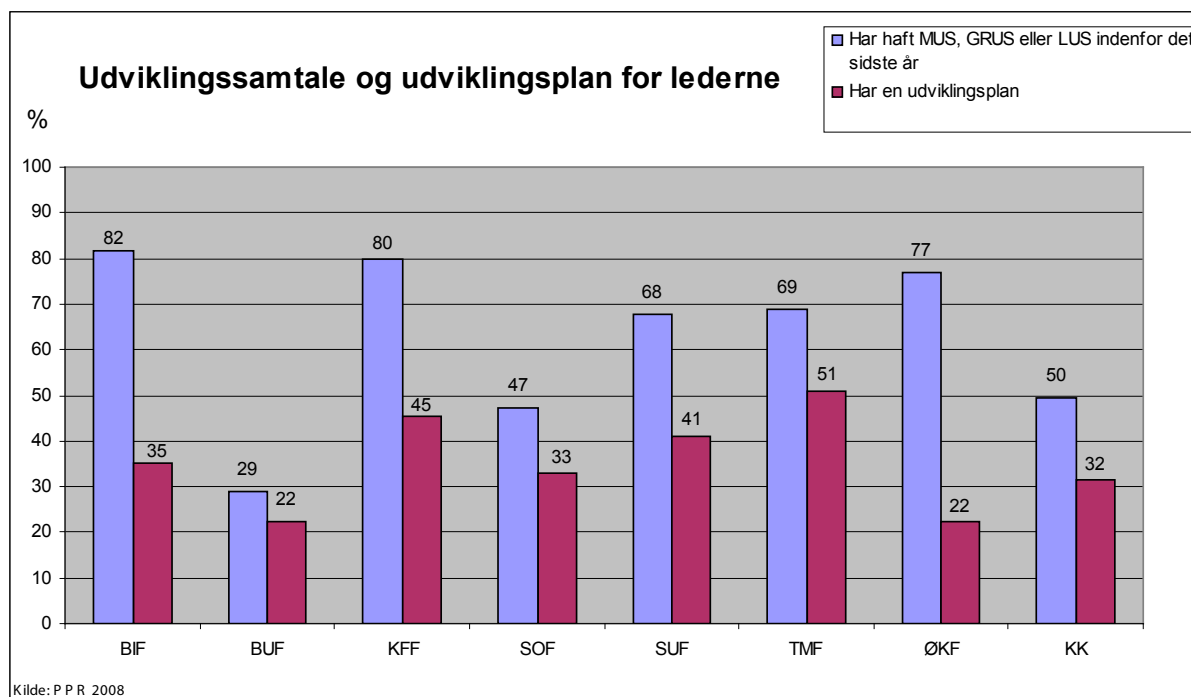
Lederne scorer generelt højt på kategorien udvikling: 5,0 (medarbejderne scorer 4,5).

Lederne giver udtryk for, at de har de kvalifikationer og kompetencer, der skal til for at udføre arbejdet godt (4,7- 5,0). Lederne mener endvidere, at de har gode muligheder for at anvende deres evner og erfaringer i opgaveløsningen (5,3). Oplevelsen af muligheder for efteruddannelse er dog mere beskedent (3,6 -4,6).

Samlet set har 50 % af lederne haft en udviklingssamtale indenfor de seneste år. De fleste forvaltninger opfylder, eller er tæt på at opfylde, kommunens mål på 70 %. I BUF har kun 29 %, og i SOF har 47 % haft en udviklingssamtale.

Samlet set har 32 % af lederne en udviklingsplan. Det er især i TMF, SUF og KFF, hvor dette værktøj anvendes. BUF og ØKF indtager sidstepladsen, hvor kun 22 % af lederne har en udviklingsplan.

Der skal særligt arbejdes for at flere ledere får udviklingsplaner.



Ad. 8.2.3. Lederne savner dialog med og værdsættelse fra egen leder.

Tallene fra 2008 peger på, at det er gået frem siden sidste måling, men der eksisterer stadig udfordringer på området, idet lederne igennem flere spørgsmål peger på, at der er rum for forbedring.

Lederne oplever utilstrækkelig dialog og mangel på informationer ledelseslagene imellem:

- Jeg har de informationer, der er nødvendige for at udføre mit arbejde: 4,4 (4,3 i 2007)
- Jeg ved, hvem jeg skal gå til, hvis jeg har problemer med løsningen af min opgaver: 4,8 (4,6 i 2007)
- Jeg følger mig informerer om de forhold, der har indflydelse op min arbejdssituation: 4,4 (4,2 i 2007)
- Hos os bliver tingene ændret, hvis man gør opmærksom på, at noget kan gøres bedre: 4,7 (4,4 i 2007).

Lederne følger sig endvidere ikke så høj grad bakket op og værdsat af egen leder, idet:

- Jeg får hjælp og støtte fra min leder, når jeg har brug for det: 4,6
- Jeg oplever at min leder værdsætter mit arbejde: 4,7


Til gengæld føler lederne sig værdsat af både kolleger og brugere/borgere, idet scoren på disse to spørgsmål er 5,1.

Ad. 8.2.4. Kvindeandelen på direktør-niveauet har nærmet sig måltallet, men fjernet sig på de øvrige niveauer

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 steget, mens overvægten af kvinder er steget på niveau 3.

Ser man på de enkelte forvaltningers samlede ledergrupper opfylder KFF, BIF og SOF den overordnede målsætning på mindst 40 % af hvert køn. KFF opfylder måltallet for alle ledelsesniveauer. I de øvrige forvaltninger er billedet dog mere skævt, når man ser på de tre ledelsesniveauer for sig.

| Kvindeandel 2007-2009 | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | N1: %K | | N2: % K | | N3: % K | | Alle: % K | |
| | 2007 | 2009 | 2007 | 2009 | 2007 | 2009 | 2007 | 2009 |
| ØKF | 0 | 0 | 35 | 18 | 17 | 41 | 28 | 28 |
| KFF | 50 | 50 | 43 | 43 | 40 | 43 | 41 | 43 |
| BUF | 50 | 50 | 39 | 33 | 58 | 63 | 58 | 63 |
| BIF | 0 | 0 | 35 | 32 | 48 | 55 | 43 | 47 |
| SOF | 25 | 33 | 32 | 29 | 47 | 50 | 45 | 46 |
| SUF | 100 | 75 | 64 | 57 | 87 | 92 | 86 | 91 |
| TMF | 33 | 50 | 13 | 23 | 24 | 27 | 23 | 27 |
| I alt | 33 | 38 | 38 | 33 | 60 | 66 | 58 | 64 |

 = Opfylder måltallet

N1: Direktionsmedlemmer; N2: Chefer, der refererer til direktionsmedlemmer; N3: Andre ledere.

8.3. Særlige politisk besluttede tiltag om ledelse, herunder i budget 2008

Der er i disse år meget opmærksomhed på behovet for at styrke ledelsen i den offentlige sektor. Trepartsaftalen fra 2007 er stadig en vigtig ramme for området. Ifølge aftalen er ledelsesudvikling under voerskriften "God ledelse" et selvstændigt indsatsområde. Heri blev fastlagt 7 konkrete tiltag til fremme af god offentlig ledelse, som alle er medvirkende i forhold til udvikling af ledelsen i Københavns Kommune.

Inden for aftalen er der på nationalt niveau igangsat et arbejde mhp. at udvikle nye offentlige lederuddannelser på diplom-niveau (Den offentlige Lederuddannelse, DOL) og på masterniveau (Master of Public Governance, MPG).

Aftalen giver bl.a. alle institutionsledere og andre ledere med borgernære serviceopgaver og væsentligt løn og personaleansvar som primær jobfunktion ret til at inden 2015 at have gennemført en lederuddannelse på diplomniveau. Denne udfordring er kommunens forvaltninger hver for sig og i fællesskab gået i gang med at løfte, bl.a. ved at overveje evt. fælles initiativer på området og ved at afklare, hvordan de ekstraordinære midler i perioden 2009-2011 bedst muligt kan blive anvendt til udvikling af kommunens ledere.

Derudover eksisterer der i kommunen en række tværgående tiltag, som retter sig mod de enkelte ledes udvikling:

Ledertalentprogram

BR har afsat i alt 15,3 mio. til i perioden 2008-11 at gennemføre 5 ledertalentforløb med sigte på kommunens øverste 3 ledelseslag. 2 hold gik i gang i sommeren 2008. Yderligere to hold forventes at starte i sommeren 2009. 144 deltagere forventes at gennemføre forløbene.

Chefforum

Kredsen af administrerende direktører har startet et forum for kommunens to øverste ledelseslag, bestående af direktionerne og de chefer, der refererer til disse. Chefforum skal beskæftige sig med strategisk udvikling på tværs af forvaltningerne.

Den tværgående ledermentorordning

Ifølge denne ordning kan en mindre erfaren leder i kommunen få en mere erfaren leder fra en anden forvaltning som mentor. 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. I foråret 2009 starter hold 4. Der deltager ca. 20 mentorpar pr. hold.

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. Hvert efterår afholdes lederugen, som er en uge med gratis inspiration om ledelse for primært institutionsledere i kommunen. Lederugen afholdes i samarbejde med Center for Offentlig Kompetenceudvikling (COK).

BR har i budgetaftalen for 2009 afsat midler til udvikling for udvalgte ledergrupper, som skønnes at have behov for ekstra løft. Det drejer sig om:

- Institutionsledere på daginstitutioner, fritidshjem og klubber, i alt 6,4 mio. kr. i 2009-11.
- Ledere på folkeskolerne, 6,4 mio. kr. i 2009-11
- Ledere på bosteder, 17,2 mio. kr. i 2009-11

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

Kapitlet om løn er nyt i HR redegørelsen. Formålet er dels at undersøge, om der er en ligelønsproblematik og dels at se nærmere på løn for udvalgte ledelsesgrupper og sammenligne med omegnskommunerne.

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 Kommune

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

9.2. Tal, tendenser og udfordringer

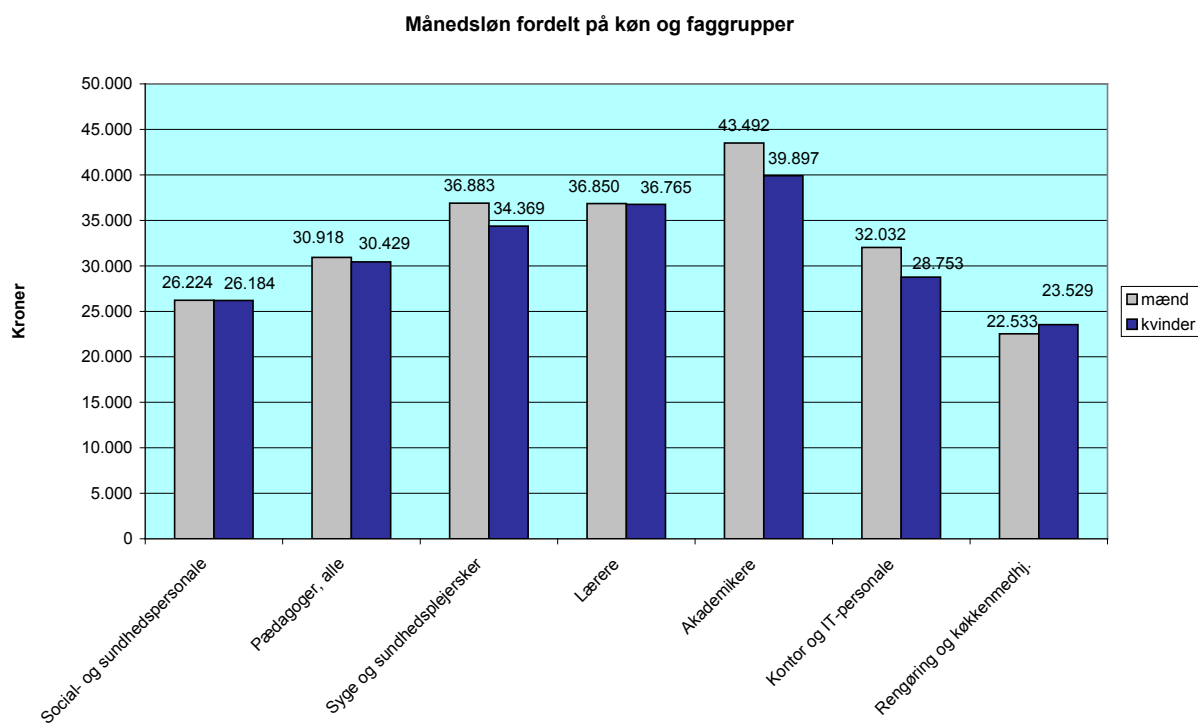
9.2.1. Kvinders og mænds løn fordelt på faggrupper.

9.2.2. Lønforskelle på lederlønnings.

9.2.3. Sammenligning af lederlønnings med omegnskommunerne.

Ad. 9.2.1. Kvinder og mænds løn fordelt på faggrupper

I det følgende er en kønsopdelte lønstatistik for udvalgte faggrupper¹⁷⁾.



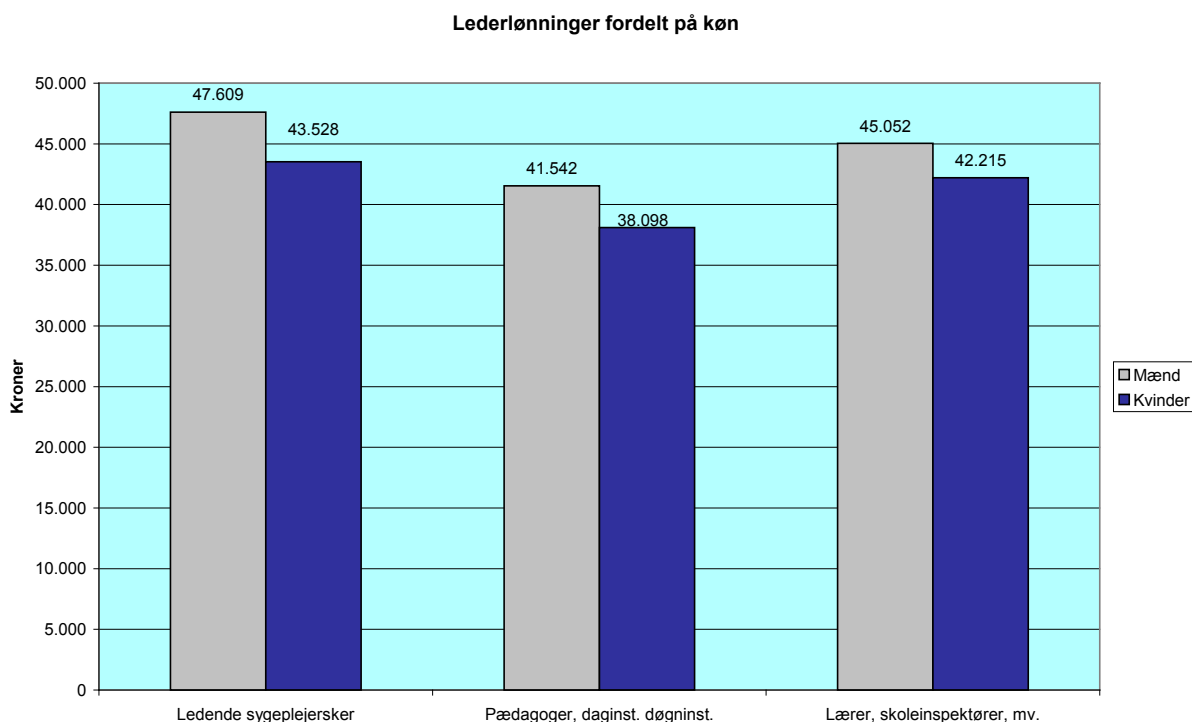
¹⁷⁾ Afsnittet baserer sig på udtræk fra Det Fælleskommunale Løndatakontor (FLD) for november 2008.

Undtaget herfra er lærernes lønninger, som pga. uregelmæssigheder i netop november måned i stedet er trukket i april 2008.

En systematisk afklaring af, hvordan særligt anciennitet og funktioner men også overtid, fravær i forbindelse med børneomsorg og andre faktorer spiller ind på lønforskellene, er ikke blevet analyseret.

- De største lønforskel mellem mænd og kvinder findes blandt akademikere, hvor mænd i gennemsnit tjener 3.595 kroner mere om måneden end kvinder¹⁸⁾.
- Også blandt kontor og IT-personale er der tale om en stor lønforskel, idet kvinder her tjener 3.279 kroner mindre om måneden end mænd, ligesom syge- og sundhedsplejerskerne har en stor gennemsnitlig lønforskel på 2.514 kr. om måneden til fordel for mændene.
- SoSu'erne og lærerne er de to grupper, der har de mindste lønforskel på henholdsvis 20 kr. og 85 kr. om måneden i mændenes favør.
- Til gengæld skiller rengørings- og køkkenmedhjælper personalegruppen sig ved at kvinderne i denne gruppe tjener mere end mændene – 996 kr. om måneden.

Ad. 9.2.2. Lønforskel på lederlønnings



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

¹⁸⁾ 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.

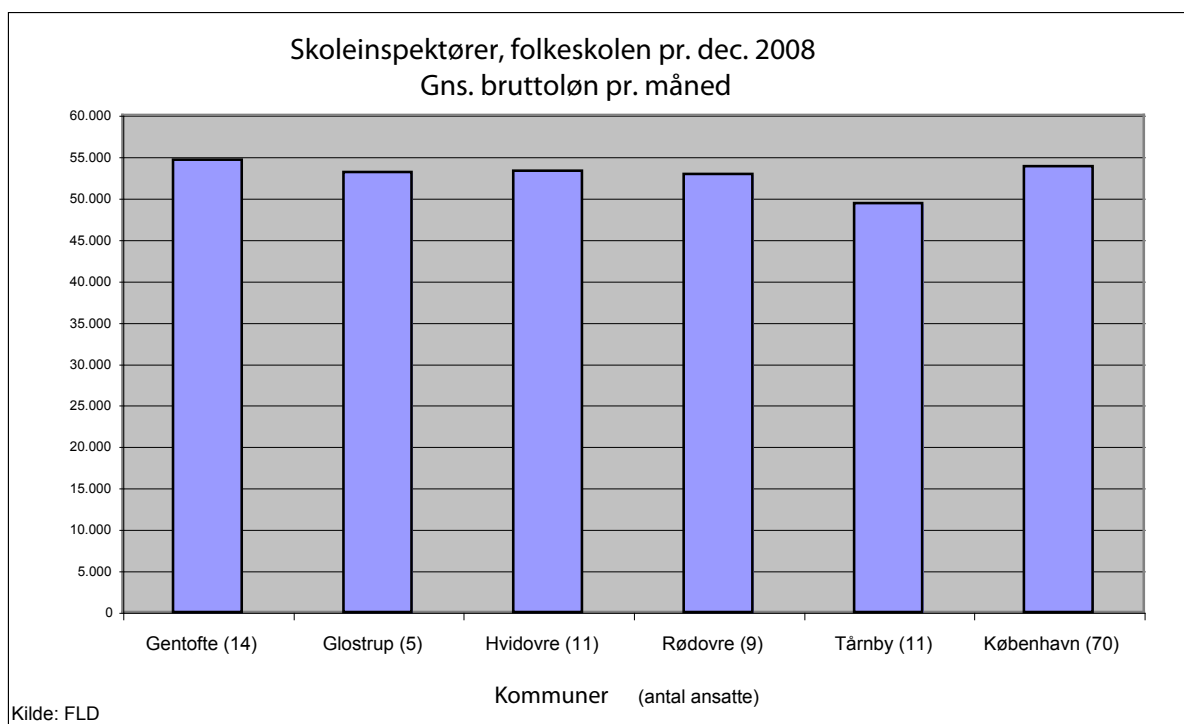
Der er generelt forholdsvis store lønforskelle mellem mænd og kvinder, når man ser på lederlønnings. Selv indenfor de faggrupper, hvor der på medarbejderniveau ikke er lønforskelle af betydning, som lærerfaget, begynder der at tegne sig lønforskelle, når vi kommer op i lederniveauet. Den faggruppe, hvor der er størst forskel på mænd og kvinders aflønning som ledere, er blandt ledende sygeplejersker, hvor forskellen er 4.081 kr. pr. måned. Pædagogfaget følger trop med en lønforskel på 3.444 kr. om måneden, mens skoleinspektørerne har den laveste lønforskel blandt de sammenlignede grupper på 2.837 kr. pr. måned.

Der er behov for at udarbejde en mere tilbuds-gående analyse af lønforskelle blandt kvinder og mænd.

Ad. 9.2.3. Sammenligning af lederlønnings med omegnskommunerne.

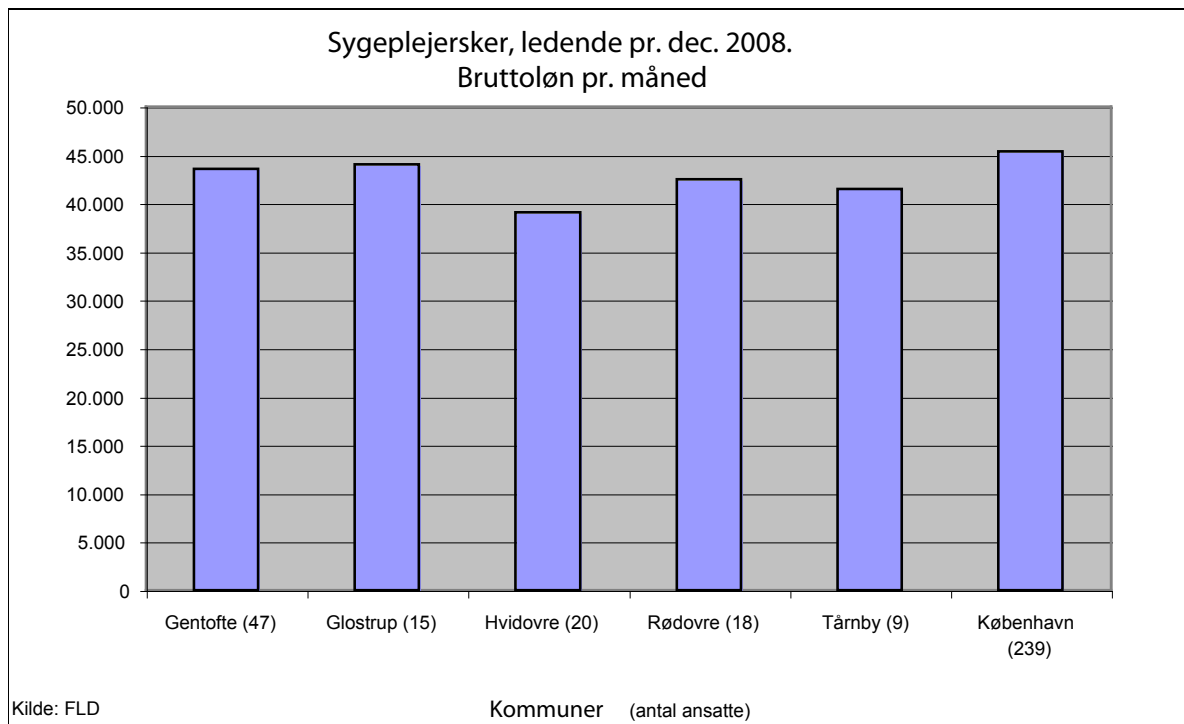
Det er første gang Københavns Kommune forsøger sig med denne type sammenligning¹⁹⁾.

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.

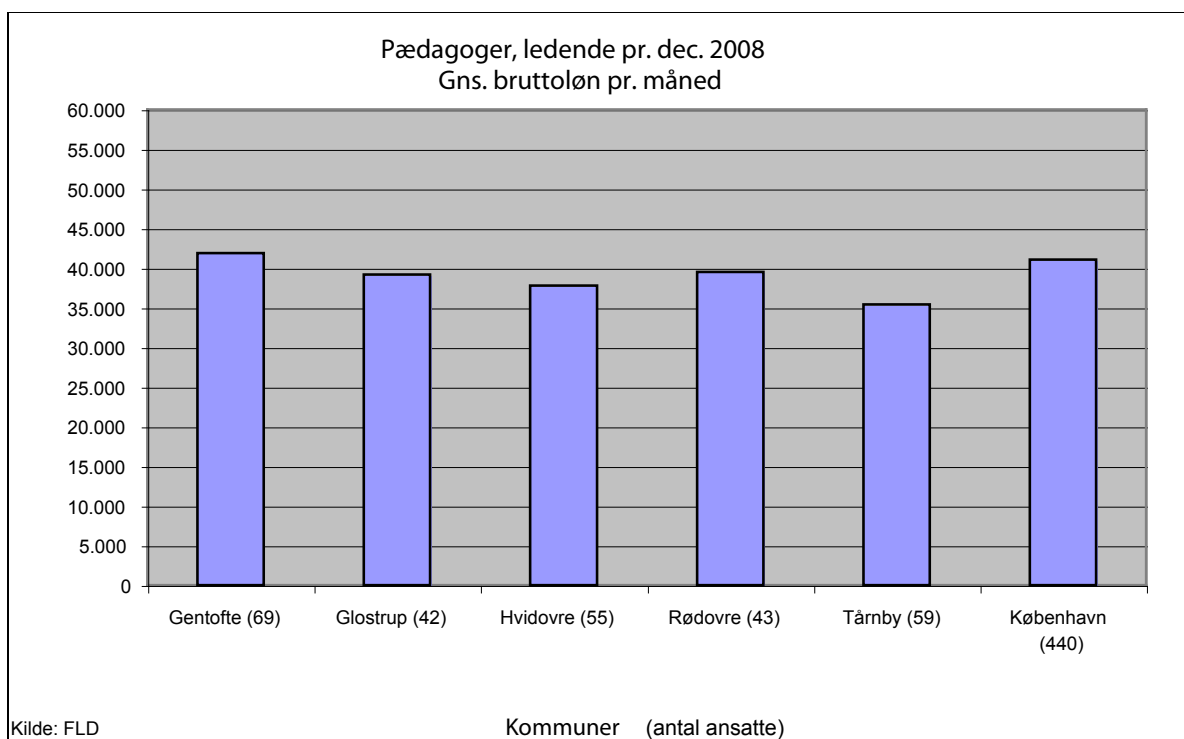


Oversigten viser at Gentofte kommune ligger højest. Tæt fulgt af København.

¹⁹⁾ Ifølge Socialforvaltningens HR redegørelse 2008 har der været foretaget en sammenligning der viser at gennemsnitslønnen for socialrådgivere/-formidlere, pædagoger og SoSu medarbejdere i KK ligger over landsgennemsnittet og gennemsnittet for omegnskommunerne. Lønudviklingen for pædagoger og socialrådgivere/-formidlere ansat i både 2007 og 2008 ligger tillige over landsgennemsnittet og gennemsnittet for omegnskommunerne. Lønudviklingen for SoSu'er ligger dog under gennemsnittet for omegnskommunerne.



Ifølge talmaterialet er ledende sygeplejersker i København højst lønnet, tæt fulgt af Glostrup og Gentofte.



På pædagogområdet viser sig den samme tendens som for skoleledere, at Gentofte ligger højst, tæt fulgt af København.

Bilag I.

HR-investeringsmodel:

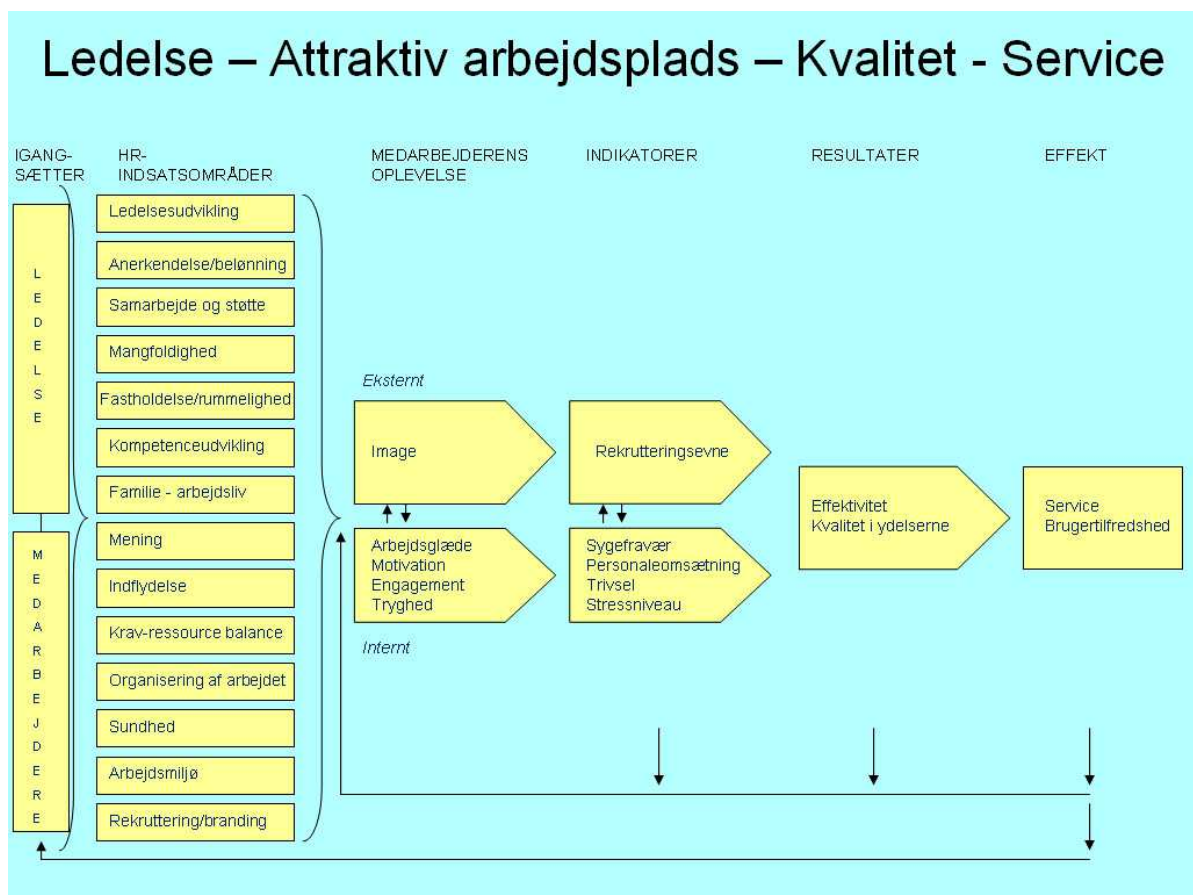
**Ledelse – Attraktiv arbejdsplads
– Kvalitet – Service²⁰⁾**

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 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



²⁰⁾ 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").

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 arbejdsituationen. 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.

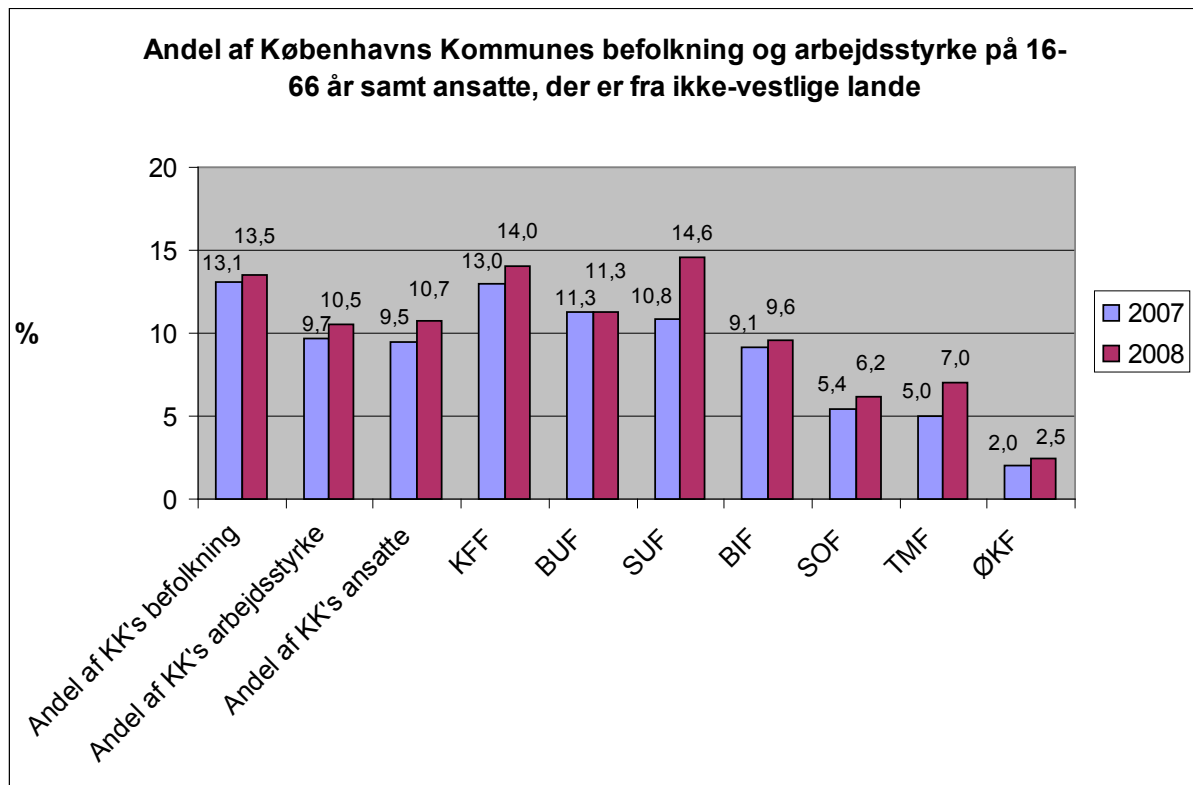
Pointen er således, at selve oplevelsen af effektivitet i udførelsen af indsatsen (arbejdet) og oplevelsen af kvalitet i præstationen begge kan føre til arbejdsglæde og motivation – eller mangel på samme. Det forklarer, hvorfor projekter med effektivisering af arbejdsgange (fx LEAN) og kvalitetsudvikling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

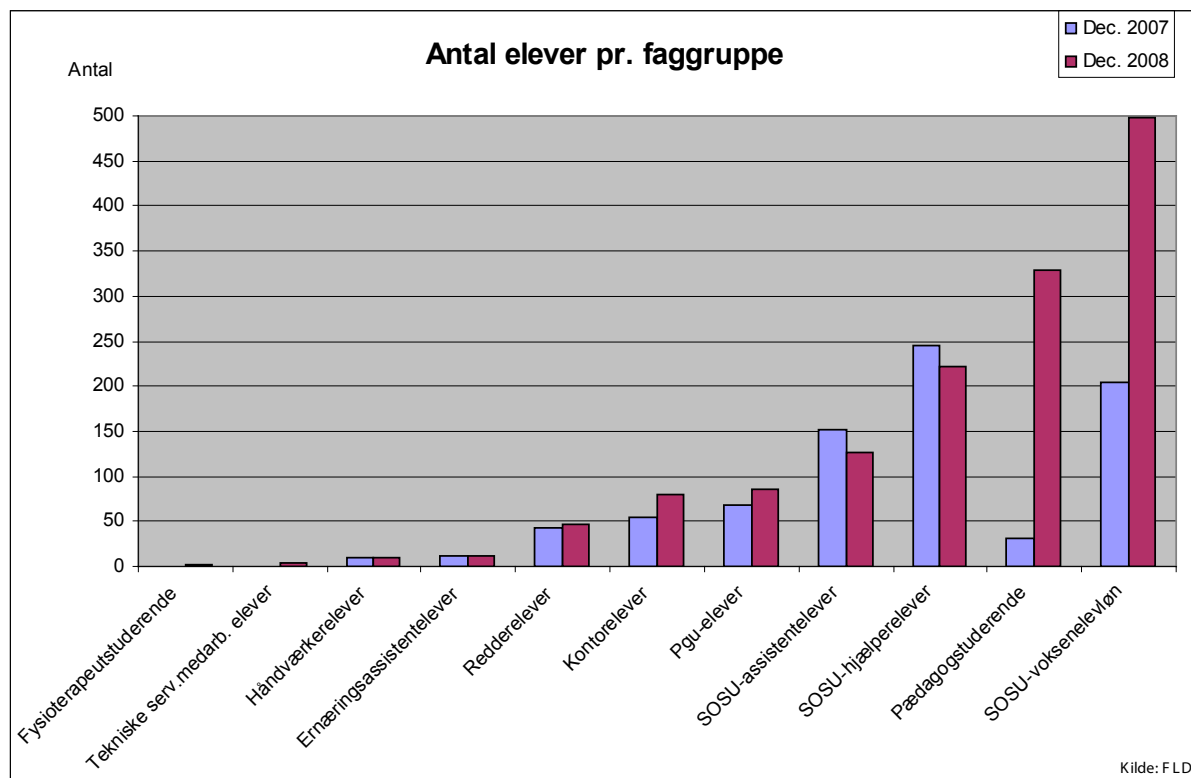
Derfor er det vigtigt at skabe de bedst mulige rammer for, at medarbejderne (og lederne) kan udføre deres *kerne-opgaver* frem for at være besværet af for meget administration, bureaukrati, uhensigtsmæssige arbejdsgange, kontrol og indberetninger, dårligt fysisk og psykisk arbejdsmiljø osv.

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.

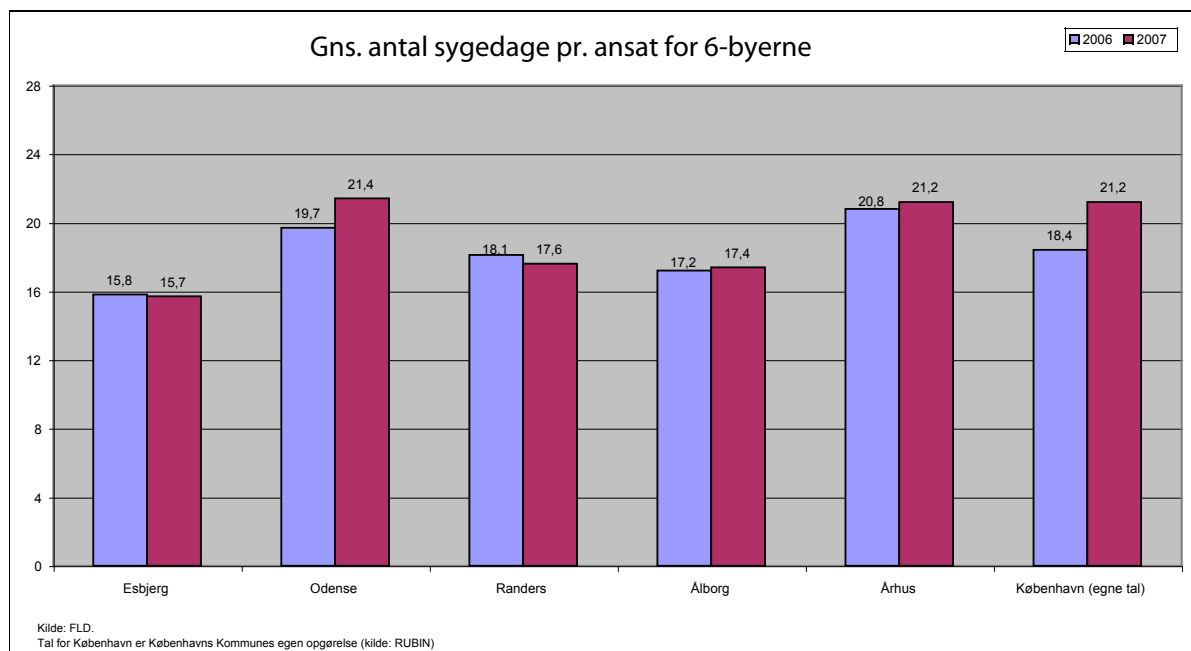
Bilag 2.1.



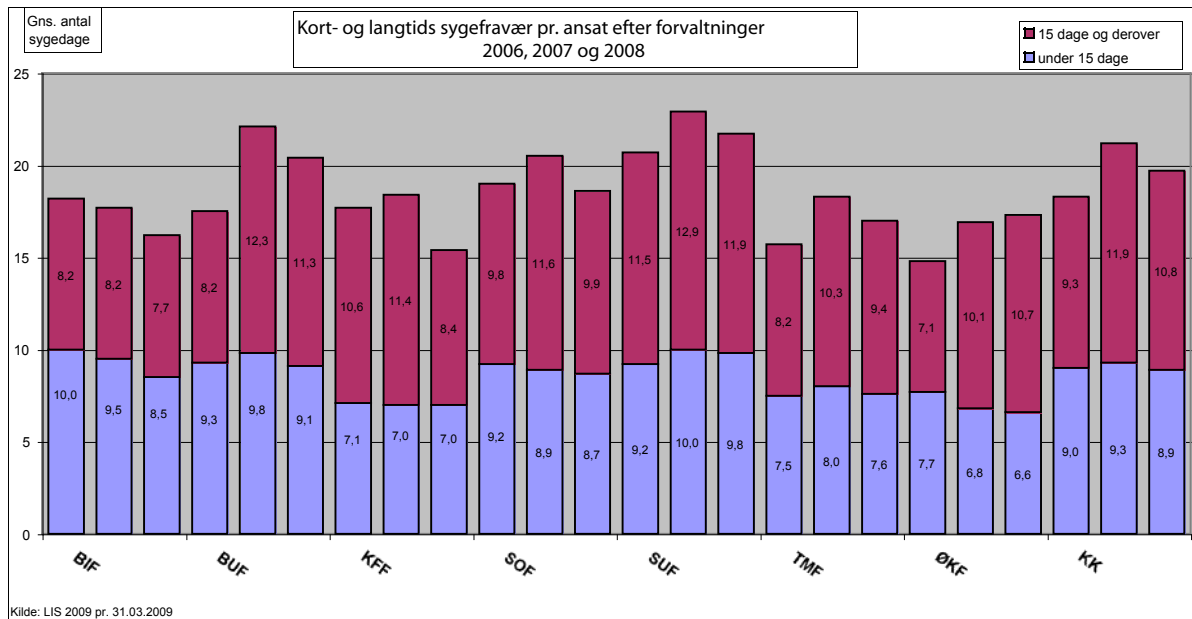
Bilag 2.2.



Bilag 2.3.

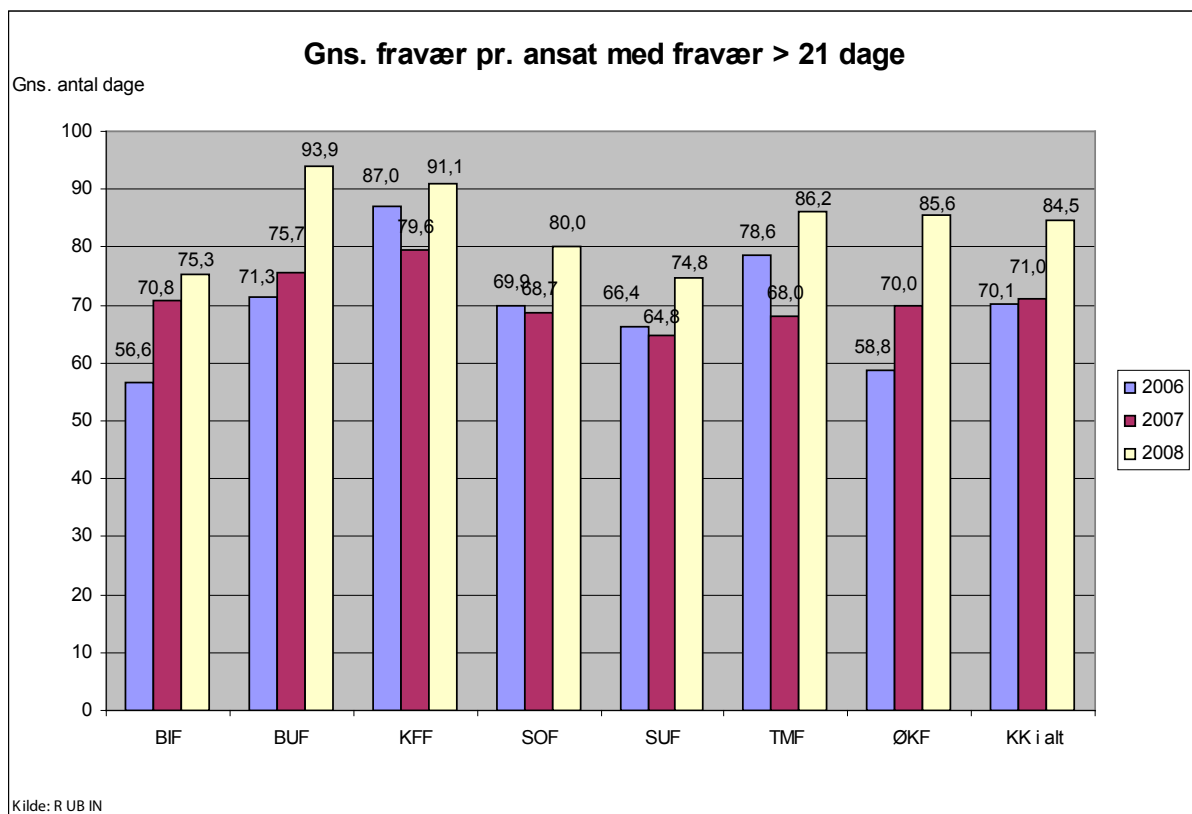


Bilag 2.4.

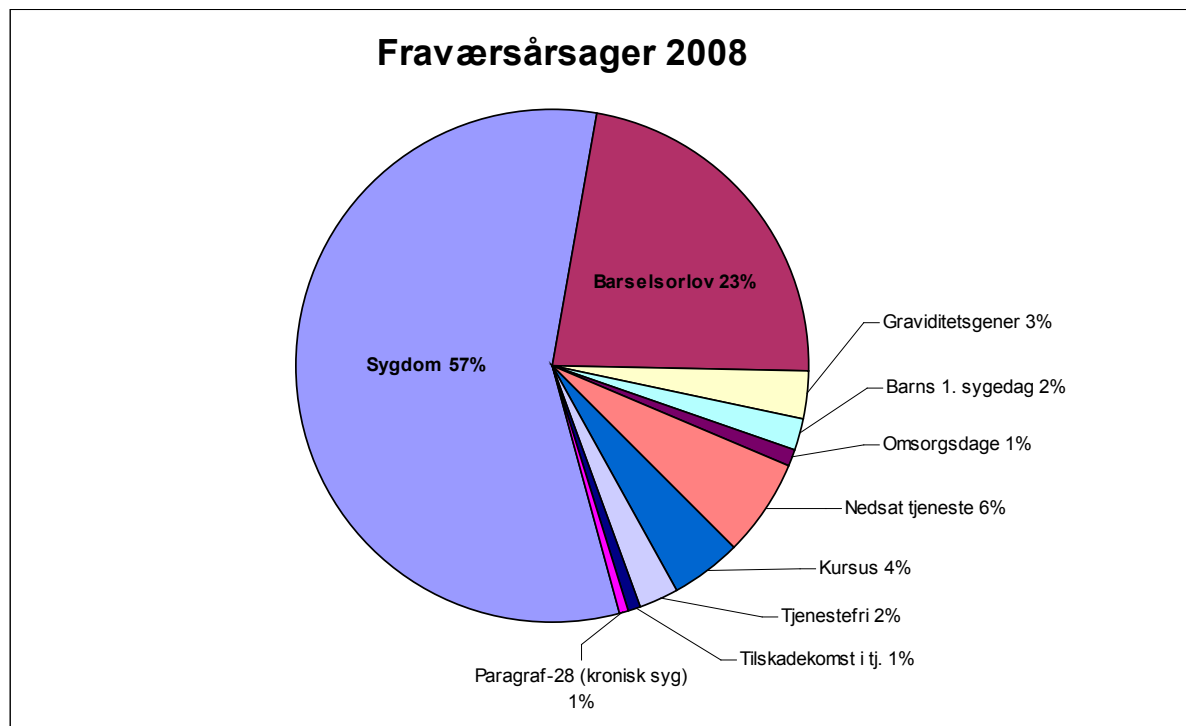


Udviklingen i langtidsfraværet bidrager i højere grad end korttidsfraværet til udviklingstendensen i det samlede fravær: markant stigning fra 2006 til 2007 og moderat fald fra 2007 til 2008. For opdeling pr. forvaltning se [bilag 2.4.](#)

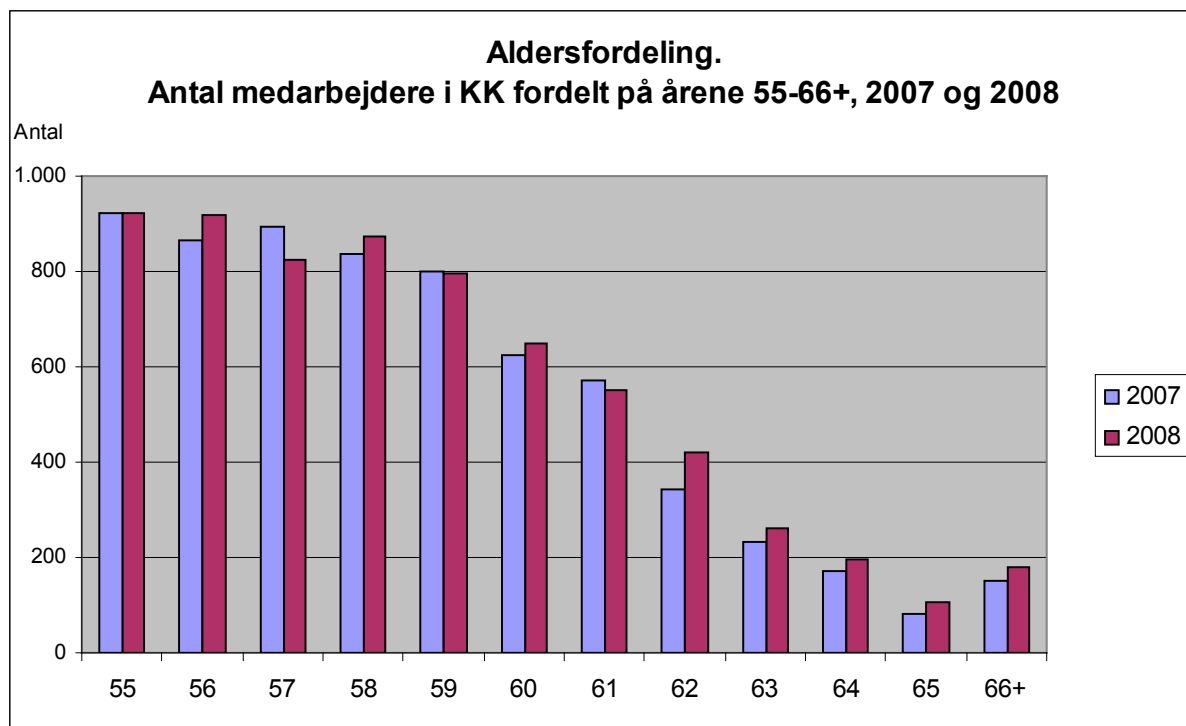
Bilag 2.5.



Bilag 2.6.



Bilag 2.7.



KØBENHAVNS KOMMUNE

Økonomiforvaltningen
Center for HR

33 66 22 31

33 66 70 25

E-mail chr@okf.kk.dk

April 2009