



## Bilag 2

### Opsummering af inklusionsmålingens resultater og anbefalinger

16-09-2021

Sagsnummer i F2  
2021 - 5081

Dokumentnummer i F2  
335623

Sagsnummer eDoc  
2021-0281857

Sagsbehandler  
Maria Vang Knudsen

#### Resumé

Dette bilag indeholder en opsummering af inklusionsmålingens resultater og anbefalinger beskrevet i undersøgelsesrapporten: 'Inklusionsmåling i Københavns Kommune – kønsbalance på toplederniveau' udarbejdet af konsulentfirmaet Muusmann. Bilaget giver et overblik over de centrale pointer og supplerer indstillingen med ØKFs anbefalinger om, hvordan de anbefalede indsatsområder håndteres og kan understøtte opfyldelse af KK-måltal for kønsbalanceret ledelse.

#### Undersøgelsens resultater

Inklusionsmålingen har undersøgt barriererne for kvinders vej til topledertilstande i KK. Undersøgelsen viser følgende:

*A. Kvinder vil også være topledere i Københavns Kommune*

Undersøgelsen peger på, at blandt de nuværende ledere i KK har en større andel af kvindelige end mandlige ledere ambitioner om at blive ledere på højere niveau. Det gælder også på niveau 2. At kvinder ikke vil lede, herunder topledelse i KK, kan derfor umiddelbart afvises som en del af forklaringen på den manglende kønsbalance på niveau 1.

Undersøgelsen viser samtidig, at gruppen af kvindelige medarbejdere, som giver udtryk for, at de er uafklarede om, hvorvidt de har ambition om at blive ledere, er større end blandt mændene.

*B. Ledelseskulturen opleves som inkluderende og samtidig præget af 'hårde' kompetencer*

Ifølge undersøgelsen oplever medarbejderne i 'centralforvaltningerne' KK som en arbejdsplads, hvor der er respekt om den enkelte, uanset køn, alder mv.

Undersøgelsen peger derudover på, at der er forskel på opfattelsen af, hvad der kendetegner ledelseskulturen i KK og opfattelsen af, hvad der kendetegner en god leder. Ledelseskulturen i KK opleves som ambitiøs, med stort fokus på resultater baseret på faglig indsigt, og hvor opgaver

og indsatser langt hen ad vejen prioriteres i forhold til målsætninger og høje ambitioner ('hårde' kompetencer). Ledelseskulturen opleves som værende mindre præget af kompetencer så som at være inddragende, motiverende, i stand til at kommunikere tydeligt ('bløde' kompetencer) samt kompetencer knyttet til at udfordre det bestående og skabe nye ideer.

Samtidig peger undersøgelsen på, at en 'god' leder på tværs af KK især kendetegnes ved kompetencer knyttet til (direkte og indirekte) personaleledelse i form af inddragelse og motivation af medarbejderne, tydelig kommunikation mv.

Opfattelsen er ifølge undersøgelsen ensartet på tværs af køn, alder, forvaltning, og om man er leder eller medarbejder. Undersøgelsen indikerer, at de adspurgte ledere har øje for forskellen. Det kommer til udtryk, når de angiver de områder, som de ønsker at blive bedre til, som generelt hører til blandt de 'bløde' kompetencer.

#### C. Efterspurgte toplederkompetencer fører til ekstern rekruttering

Ifølge undersøgelsen anses følgende kompetencer som forudsætninger for at være topleder i KK:

- topledererfaring (strategiske kompetencer ift. bred opgaveportefølje),
- politisk tæft (erfaring med politisk betjening),
- ordentlighed (styr på økonomi, overholdelse af forvaltningsloven og lovgivning i al almindelighed),
- udsyn og netværk (ofte ift. centraladministrationen og KL),
- evne til at skabe følgeskab i organisationen,
- situationsbestemte kompetencer jf. forvaltningens konkrete behov.

Undersøgelsen viser, at der er en opfattelse af, at niveau 2 lederne i KK ikke i tilstrækkeligt omfang opbygger den fornødne erfaring på de efterspurgte områder. Springet fra niveau 2 til 1 i KK beskrives som værende for stort, hvilket leder til ekstern rekruttering – og ofte fra centraladministrationen i staten. Herudover viser undersøgelsen, at de efterspurgte kompetencer ofte beskrives relativt generisk og i høj grad medvirker til at reproducere den eksisterende ledelseskultur præget af 'hårde' kompetencer, mens der i mindre grad er fokus på en konkret beskrivelse af de opgaver, der skal varetages i stillingen og en inkludering af de ønskede 'bløde' lederkompetencer.

#### D. Rekrutteringsprocessen ved toplederrekrutteringer kan styrkes

Undersøgelsen har afdækket, at der på tværs af forvaltningerne er betydelig variation i tilgangen til at tilvejebringe det stærkest mulige ansøgerfelt til toplederstillinger. Der er blandt andet stor forskel på kombinationen og vægtningen af annoncering, herunder udfærdigelse af stillingsprofil og opfordring (prikning) af kandidater til at søge stillingerne.

Undersøgelsen peger på, at en bedre anvendelse af stillingsopslag og stillingsprofiler, der tydeligt beskriver krav og forventninger til den

succesfulde kandidat samt målrettet search, hvor relevante kandidater i forhold til den ønskede stillings- og personprofil identificeres og kontaktes med henblik på at få dem til at søge stillingen, kan styrke ansøgerfeltet til topledertilstillinger i de forskellige forvaltninger.

*E. Forvaltningerne understøtter i varierende grad deres ledertalenter*  
Undersøgelsen viser, at der på tværs af forvaltningerne er stor forskel på ledernes opfattelse af arbejdspladsens fokus på at støtte og udvikle ledertalenter. Sammenholdt med det opfattede kompetencegab hos niveau 2-lederne understøtter dette, at man med fordel kan styrke indsatsen i forhold til karriereudvikling af topledertalenter på tværs af KK.

For den fulde redegørelse for inklusionsmålingens resultater og konklusioner se Muusmann: 'Inklusionsmåling i Københavns Kommune - kønsbalance på toplederniveau' side 10-24.

### **Undersøgelsens anbefalinger**

På baggrund af resultaterne anbefaler Muusmann følgende fire indsatsområder i rapporten:

#### *1. Øg bevidstheden om implicite bias*

Ved at øge bevidstheden om de implicite bias, som alle har, og som utilsigtet påvirker de beslutninger, der træffes (herunder også når et ansættelsesudvalg vurderer kandidater og beslutter, hvem der skal tilbydes stillingen), kan man skabe større forståelse for og ejerskab over tiltag, der iværksættes under de øvrige indsatsområder.

Anbefalet konkret tiltag:

- Oplys deltagere i ansættelsesudvalg, i udvælgelsesprocesser til karriereudviklingsforløb mv., om, hvad implicite bias er og har af konsekvenser, og giv dem mulighed for at deltage i øvelser, der giver mulighed for 'aha'-oplevelser.

#### *2. Præciser og udfold italesættelsen af toplederrollen*

En præcisering og udfoldelse af italesættelsen af toplederrollen skal både aflive myter om, hvad det vil sige at være topleder i KK, og skabe et brugbart udgangspunkt, når kompetencekrav skal beskrives i stillingsopslag og stillingsprofiler ved besættelse ledige toplederstillinger.

Anbefalet konkret tiltag:

- tydelig kommunikation om, hvad der reelt kræves for at blive topleder, fx gennem bredt opslåede og gennemarbejdede stillingsopslag til toplederstillinger.

### *3. Styrk rekrutteringsprocessen ved toplederrekrutteringer*

Det centrale element i en styrkelse af rekrutteringsprocessen er at beskrive, hvilke kompetencer der behov for i den toplederstilling, der skal besættes. De efterspurgte kompetencer afhænger dels af de opgaver og udfordringer, som forvaltningen aktuelt står overfor, dels af de kompetencer, som de øvrige direktionsmedlemmer har.

Anbefalede konkrete tiltag:

- vær konkret og præcis i formulering af opgaver og efterspurgte kompetencer i stillingsopslag og profiler og brug kønsneutralt sprog,
- annoncer stillingsopslag bredt eksternt, såvel som internt,
- stil krav til rekrutteringskonsulenter om, at kandidatfeltet skal indeholde mindst én kvalificeret kvinde og 'en kvalificeret mand,
- fokuser systematisk på de vigtigste kompetencer ved vurdering af kandidater i hele forløbet.

### *4. Mere fokus på udvikling af interne topledertalenter*

En styrket udvikling af topledertalenter internt i KK vil bidrage til at øge kønsbalancen i kandidatfeltet.

Anbefalet konkret initiativ:

- overvej om den kønsbalancerede toplederpipeline, der er besluttet at udvikle, med fordel kan indeholde en sponsorordning,
- indfør et organisatorisk princip om, at ledere på et niveau har ansvar for udviklingen af ledere på det næste niveau. Fx lederne på niveau 1 i en forvaltning har ansvar for at udvikle forvaltningens niveau 2 ledere.

For den fulde redegørelse for inklusionsmålingens anbefalinger se Muusmann: 'Inklusionsmåling i Københavns Kommune - kønsbalance på toplederniveau'.