



Sagsnr.  
317748  
Dokumentnr.  
1914370

Camilla Ellehave

## **Bilag 1: Plan for ”Kvindelige ledere i Københavns Kommune”/ KLIKK-programmet**

Planen for kvindelige ledere indeholder en række konkrete initiativer. Overskrifterne er:

- Klare målsætninger – engageret ledelse
- Udvikling af ledertalenter – etablering af to talentpuljer
- Bedre rekrutterings- og fremfremelsespraksis
- Familievenlighed for kommunens ledere

### **Kvindelige ledere - en kort status**

Kvinder er underrepræsenterede blandt lederne på niveau 1 og 2 i Københavns Kommune.

Det antages, at kommunen derved går glip af en række kvinders lederkvalifikationer og dermed lider et effektivitets- og kompetencetab.

**Table 1. Ledelse og køn i Københavns Kommune, sammenlignet med gennemsnittet for alle kommuner**

	Kvinder		Mænd	
	København	Alle kommuner	København	Alle kommuner
<b>Niveau 1</b>	17 %	18 %	83 %	82 %
<b>Niveau 2</b>	33 %	46 %	67 %	54 %
<b>Niveau 3</b>	62 %	63 %	38 %	37 %
Niveau 4 (ansatte uden ledelsesansvar)	71 %	78 %	29 %	22 %

Kilde: Ligestillingsministeriet

Blandt kommunens ledere er der fortsat en overrepræsentation af mandlige ledere på de øverste niveauer. Samlet set forekommer kønsfordelingen blandt ledere på niveau 1 og 2 ikke at være langt fra målet om en 40/60-fordeling, om end der er forskelle fra forvaltning til forvaltning. Dette generelle billede dækker dog over det faktum, at der

stadig er en meget udtalt overrepræsentation af mandlige ledere på det absolut højeste ledelsesniveau (niveau 1) i organisationen.

Niveau 1 udgøres af forvaltningens administrerende direktør og direktionens medlemmer i den øverste direktion. Det vil sige *ikke* ledere med titel af direktører i de decentrale enheder, som i stedet placeres på niveau 2. Niveau 2 udgøres således af ledere, der refererer til direktører og direktionens medlemmer.

**Tabel 2. Kønsfordeling, ledere niveau 1-2**

Niveau 1-2	Rev.dir.	ØKF	KFF	BUF	SUF	SOF	BIF	TMF	I alt
Kvinder	3	4	4	10	18	10	9	10	68
Mænd	6	20	5	14	11	22	19	37	134
% kvinder	33%	17%	44%	42%	62%	31%	32%	21%	34%
% mænd	66%	83%	56%	58%	38%	69%	68%	79%	66%

Kilde: Indberetninger fra alle forvaltninger pr. 1. november, 2006.

### Vision

Københavns Kommune skal være blandt landets mest attraktive arbejdspladser for nuværende og potentielle ledere. Som arbejdsgiver skal Københavns Kommune udmærke sig ved 1) at give lige muligheder til alle medarbejdere, 2) at have attraktive stillinger, der inkluderer muligheden for udviklende arbejdsituationer og uddannelse og opnåelsen af familie/arbejdsliv-balance, og 3) at have et formaliseret og målrettet arbejde med at udligne utilsigtede kønsmæssige skævheder i organisationen.

Økonomiudvalget tiltrådte på sit møde den 20. juni 2006 en indstilling til BR med en målsætning om at opnå en kønsmæssigt afbalanceret sammensætning af ledergrupper i Københavns Kommune, således at intet køn samlet set inden for hhv. niveau 1, 2 og 3 er repræsenteret med mindre en 40 % blandt alle kommunens ledere, og at det derudover tilstræbes, at alle ledelsesgrupper opnår en kønsmæssig afbalanceret sammensætning (jfr. ØU 247/2006).

I planen indgår, at de enkelte forvaltninger skal fastsætte egne konkrete mål og handlingsplaner på området.

Nogle af hovedårsagerne til den aktuelle kønsfordeling antages at skyldes den ulige fordeling af barselsorlov og manglende fleksibilitet i forhold til arbejdstid. Derfor har Økonomiudvalget på sit møde den 20. juni besluttet at anbefale BR iværksættelse af en kampagne til fremme af fædres brug af barsel (jfr. ØU 248/2006).

KLICK-programmet sigter mod at øge andelen af kvindelige ledere på niveau 1 og 2 i kommunen ved at fokusere på medarbejdernes potentialer, familie-arbejdslivsvilkårene for lederne og de organisatoriske processer i kommunen, frem for på medarbejdernes køn. Københavns Kommune skal altså ikke kun være attraktiv for kvindelige medarbejdere med ledelsesambitioner, men for alle typer medarbejdere, der ønsker udfordrende jobindhold **og** muligheden for at prioritere andet end deres arbejdsliv.

Medarbejdere fra Københavns Kommune skal udvikles, så de udgør et kvalificeret og kompetent rekrutteringsgrundlag, når lederstillinger internt i kommunen skal besættes. Da der for at opnå et tilstrækkeligt antal kvalificerede kandidater til kommende lederstillinger i kommunen, må udvikles flere ledere end der reelt er lederstillinger i kommunen, tilsigter dette program også at gøre medarbejdere i kommunen til attraktive medarbejdere for andre offentlige og private organisationer.

Klare målsætninger og den øverste ledelses opbakning til og aktive indsats i programmet er afgørende. Hittidige generelle målformuleringer om lige muligheder erstattes af bindende og konkrete målsætninger og forvaltningsledelserne involveres aktivt i formuleringen af og opnåelsen af dem.

### **Klare målsætninger – engageret ledelse**

Hvad vil vi?

Vi vil få forvaltningernes øverste ledelser til at engagere sig i problematikken og forpligte sig på at indfri målsætningerne om kønsmæssigt afbalancerede ledelser ved at tilbyde viden om emnet, og ved at lade ledelsen fastsætte forvaltningernes egne konkrete mål og handlingsplaner på området.

Hvad gør vi?

Økonomiforvaltningen afholder **kick-off-seminar** med deltagelse af den øverste politiske og administrative ledelse, og alle kommunens ledere på niveau 1 og 2, med det formål at fastsætte og præsentere forvaltningernes egne mål og handlingsplaner. Ved samme seminar aftales procedurer for iværksættelsen af et talent-program.

- Seminaret afsluttes ved, at hver enkelt forvaltning præsenterer deres nuværende fordeling af hhv. mandlige og kvindelige medarbejdere, deres **konkrete målsætninger** på området og de tilhørende **handlingsplaner** i plenum for den samlede ledergruppe.

- Som forberedelse til seminaret fremlægger ØKF forslag til konkrete måltal for lederrekruttering samt procedurer omkring talent-programmet.
- I forlængelse af seminaret skal forvaltningerne udvikle modeller for mere fleksible arbejdstider<sup>1</sup>, herunder håndtering af fravær i fb.m. børns sygdom.
- Resultater, ændringer og fremskridt dokumenteres og evalueres i de lovpligtige ligestillingsredegørelser 2007 og 2009 samt i den årlige HR-redegørelse

Økonomi: Udgifter til seminarer på ca. 25.000 kr. afholdes af det eksisterende budget til HR-udvikling under Center for Koncernservice.

### **Udvikling af ledertalenter – etablering af to talentpuljer**

Hvad vil vi?

Økonomiforvaltningen vil sikre, at alle medarbejdere med lyst til og evner for at gøre ledelseskariere får mulighed for at gøre det i Københavns Kommune, og at disse talenter tilbydes de bedst tænkelige forhold at udvikle og afprøve deres talent under.

Formålet er at udvikle nuværende talenter blandt medarbejderne, så 70 % af fremtidige lederstillinger kan besættes med egne kandidater, og at 50 % af deltagerne tilbydes den tilsigtede type job – enten i Københavns Kommune eller andre steder – indenfor en 2-årig periode.

Hvad gør vi?

Økonomiforvaltningen tilrettelægger et ledelsestalentudviklingspro-

---

<sup>1</sup> Det kan f.eks. være:

- Personalepolitik og kultur, der muliggør fleksibilitet mht. medarbejdernes familie, herunder afholdelse af akutte fraværsdage
- Flekstitid med reel mulighed for afspadsring
- Mulighed for nedsat tid i perioder
- Indflydelse på egne arbejdstider, herunder vagter
- Hjemmearbejdsplads
- Møder, kurser og faglige netværk lægges i arbejdstiden
- Mulighed for forlængede ferier
- Fortrinsret for børnefamilier til at holde ferie i skoleferierne
- Fokus på langsigtet planlægning, prioritering og effektivisering af arbejdet (f.eks. indførelse af LEAN)
- Delte lederposter (f.eks. 2 x 30 timer)
- Uddelegering af ledelsesopgaverne, oprettelse af souchefstillinger, ledelsesteam
- Frigøre ledere fra driftsopgaver, vagtdeltagelse etc.

gram ("Ledertalent 2009"), der henvender sig til medarbejdere, der af sine overordnede opfattes som havende potentiale til at kvalificere sig til næste ledelsesmæssige niveau inden for en 2-årig periode.

"Ledertalent 2009" indeholder to puljer af medarbejdere: en pulje bestående af 20 personer, der opfattes som værende kvalificerede kandidater til niveau 1-lederstillinger, og en tilsvarende pulje på 40 personer, der sigter på niveau 2-lederstillinger. Begge puljer sammensættes kønsmæssigt afbalanceret, så der deltager mindst 40 % kvinder/mænd.

Helt konkret:

- Kick-off-seminaret (se tidl.) drøfter, hvad der er god ledelse og hvordan ledelsestalent kan identificeres hos andre, end dem, der ligner én selv. På baggrund heraf aftales **kriterier for udvælgelse** af deltagere til Ledertalent 2009
- Udvalgelse af ledelsestalenter til **Pulje 1 og 2** fra ledere i alle forvaltninger.
- Samtlige talenter og nærmeste overordnede samles til dialogmøde, hvor mål, indhold og proces præsenteres.
- Iværksættelse af **2-årigt Ledelsestalentudviklingsprogram** og lederudviklingsprogram for hhv. pulje 2 og pulje 1's deltagere (evt. i samarbejde med eksterne konsulenter). Aktiviteterne omfatter
  - Forløb i Assessment Centre
  - Egentlig lederuddannelse/kurser
  - Tildeling af særligt vanskelige og udfordrende opgaver
  - Løbende coaching
  - Midtvejs- og slutevalueringer
- Etablering af reference-netværk, hvor hvert talent bliver tilknyttet en leder til et andet talent i samme pulje i en mentorrolle
- Lederseminarer for talentpulje-medlemmernes nuværende ledere om "**ledelse af talent**", hvor ledelsesværdier og egen rolle i forhold til talentet behandles, og hvor mobilitet mellem forvaltningerne for talenterne formaliseres
- Iværksættelse af rekrutterings- og forfremmelsesprocedurer, så talentprogrammets deltagere inkluderes som kandidater til alle fremtidige lederstillinger i Københavns Kommune.

- Fællesaktiviteter af uformel karakter med ledere af og med talenter selv på tværs af forvaltninger.

Økonomi: Udgifter til Assessment Centre, lederudviklingsforløb og diverse seminarer anslås at udgøre ca. 7,6 mio. kr. (2007 p/l). Disse udgifter afholdes af det afsatte beløb på Økonomiudvalgets bevilling, Økonomisk forvaltning drift, funktion 6.45.51.1.

### **Bedre rekrutterings- og forfremmelsespraksis**

Hvad vil vi?

Vi vil sikre, at alle medarbejdere – uanset køn, etnicitet, alder, etc. – har lige adgang til at gøre karriere i Københavns Kommune og at medarbejderne føler sig retfærdigt behandlet.

Hvad gør vi?

Vi sikrer gennemsigtige og retfærdige rekrutterings- og forfremmelsesprocedurer ved at sørge for uddannelse om mangfoldighed til rekrutteringsansvarlige og medlemmer af ansættelsesudvalg. Vi iværksætter en indsats, der skal sikre, at der forud for alle ansættelser af ledere i kommunen udarbejdes en kompetenceprofil til det pågældende job, og at der kan være kvalificerede mangfoldighedskonsulenter til stede ved ansættelsessamtaler.

Helt konkret:

- Uddannelse i ”**rådgivning om mangfoldighed og rekruttering**” til HR-medarbejdere i Københavns Kommune, og bindende tværkommunal aftale om, at disse medarbejdere inddrages ved besættelse af alle lederstillinger på niveau 1 og 2.
- Indarbejdelse af køns-aspektet i den planlagte **mangfoldighedsuddannelse for ledere**
- Forbedret headhunting af kvindelige kandidater udenfor KK til lederstillinger – herunder **skærpede resultatkrav til Headhunter-firmaer**.
- **Gennemgang af eksisterende rekrutterings- og forfremmelsesprocedurer** med henblik på at fjerne eventuelle kønsskævheder (f.eks. i forbindelse med stillingsopslag, udvælgelse til samtaler, gennemførelse af samtaler, endelig beslutning).

- Gennemgang af kommunens **MUS-værktøjer**, så 1) der tilføjes en egentlig karriereplanlægnings-dimension, 2) der ikke optræder kønsskævheder i MUS-koncepterne og 3) afholdelse af orlov ikke medfører at medarbejderens karriere sættes i stå.
- **”Scor dig selv”-test:** Udvikling af testværktøj til afdækning af lederpotentiale, som kan foretages af individuelt af medarbejderen selv. Værktøjet markedsføres via kknnet og/eller lederportalen.

Økonomi: Udgifter til initiativer med det formål at fremme eksisterende rekrutterings- og forfremmelsesprocedurer, og herunder en gennemgang af MUS-plattformen, anslås at udgøre ca. 0,2 mio. kr. (2007 p/l). Disse initiativer afholdes indenfor de eksisterende budget til HR-udvikling under Center for Koncernservice.

### **Familievenlighed for kommunens ledere**

Hvad vil vi?

Vi vil sikre os, at kommunens målsætning om at være en familievenlig arbejdsplads også kan mærkes af kommunens ledere, og at alle ledere, mandlige som kvindelige, aktivt støttes i at kunne leve op til deres familie- og omsorgsmæssige forpligtelser og ønsker.

Hvad gør vi?

Vi sætter fokus på ledelsesrollen som et spørgsmål om kvalifikationer frem for udholdenhed, på ledernes arbejdstid og betingelser for at koble fra. Vi skærper opmærksomheden omkring ledernes mødetidspunkter, arbejdsplanlægning, uddelegering og videndeling. Vi udvider brugen af støtteforanstaltninger som hjemmearbejdspladser, fleksible arbejdstider og lederens brug af barns første sygedag og vi åbner mulighed for at støtte til au-pair og hjemmeservice bliver en del af lønpakken.

Helt konkret:

- **Tid til ledelse – tid til familie:** på basis af en rundspørge blandt de nuværende ledere udgives en række anbefalinger (”to do and not to do”) i forhold til at kombinere familieliv med en lederstilling i Københavns Kommune

- Gennem **rollemodeller af begge køn** blandt kommunens ledere demonstreres at ledelse på højt niveau kan hænge sammen med et tilfredsstillende familieliv
- Ledere får **adgang til rådgivning** om arbejdsplanlægning, uddelegering, hjemmearbejde etc.
- Mulighederne for at gøre **tilskud til au-pair, hjemmeservice, hjælp til indkøb** eller lignende til en del af den lønpakke, der aftales for den enkelte leder, undersøges med sigte på at realisere dette.

Økonomi: Udgifterne forbundet med fremme af familievenlighed forventes at udgøre ca. 15.000 kr. og afholdes af det eksisterende budget til HR-udvikling under Center for Koncernservice.

### **Medarbejderinvolvering**

Som et væsentligt element i gennemførelse af programmet vil medarbejderorganisationerne blive aktivt involveret i de dele af programmet, som de har særlig interesse i at få indflydelse på. Det kunne f.eks. være i forhold til konkretisering af måder at arbejde med fleksible arbejdsforhold, herunder familievenlighed.

Derudover kunne medarbejderorganisationerne være interesseret i at drøfte visioner og handlingsplaner for forvaltningernes fortsatte arbejde med at fremme ligestilling og være med til at vurdere, hvilke kriterier, der skal ligge til grund for det at være et ledertalent (samt være med til at udpege gode rollemodeller).