

Til Økonomiudvalget

07-11-2006

## HR-redegørelse 2006

Sagsnr.  
322375Dokumentnr.  
2006-6552

I HR-redegørelsen 2005 lå vægten på forvaltningernes resultater jfr. kommunens fælles politikker og mål, som var listet op i redegørelsen. Data kom hovedsageligt fra samme års Personalepolitiske Regnskab (PPR). PPR laves hvert andet år, og 2005 er derfor det seneste regnskab. Redegørelsen for 2005 indeholdt ikke oplysninger om forvaltningernes interne politikker, mål og resultater begrundet i, at den planlagte forvaltningsreform hurtigt ville gøre disse forældede.

### Indhold og fokus i HR-redegørelsen 2006

HR-redegørelsen 2006 har fokus på 4 indsatsområder:

- MUS/GRUS og medarbejderudviklingsplaner
- Kvindeandelen i kommunens øverste ledelse
- Ny løn som ledelsesredskab
- Forbedring af det psykiske arbejdsmiljø.

De første 3 indsatsområder blev på et møde i maj 2006 udpeget af kredsen af administrerende direktører som opfølgning på HR-redegørelsen 2005.

Det fjerde indsatsområde er forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. I forbindelse med SF's medlemsforslag (BR 611/05) har ØU på sit møde den 20. juni 2006 besluttet, at forvaltningerne i forbindelse med den årlige HR-redegørelse redegør for arbejdet med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø (jfr. ØU 246/2006).

Kredsen af administrerende direktører besluttede endvidere, at dette års redegørelse alene skal omhandle forvaltningernes interne resultater og initiativer vedrørende de tre indsatsområder, som blev udpeget i forbindelse med 2005-redegørelsen.

Baggrunden for beslutningen er, at Københavns Kommune ved årsskiftet 2005-2006 fik en ny forvaltningsstruktur, som har medført ændring i flertallet af forvaltningerne. Det betyder, at forvaltningerne på nuværende er på forskellige niveauer mht. formulering af og opfølgning på egne interne politikker, mål og resultater. Der er ligeledes store forskelle mht. indsats og resultater jfr. de fælles politikker og mål.

Den periode, som forvaltningernes indberetninger dækker, er som konsekvens af strukturforandringen lidt varierende. SOF, BUF og KFF har alene oplysninger fra og med januar 2006.

**Center for  
Koncernservice**Rådhuset, Stuen, 55  
1599 København VTelefon  
3366 2862Telefax  
3366 7198E-mail  
uk@okf.kk.dkEAN nummer  
5798009800145

www.kk.dk

### **HR-redegørelsens opbygning**

I HR-redegørelsen gives et samlet billede af forvaltningernes interne målsætninger, mål og resultater samt igangsatte og kommende aktiviteter på de 4 indsatsområder. Den fælles ramme for det enkelte indsatsområde fremgår også. Sidst i hvert afsnit fremgår Økonomiforvaltningens anbefalinger til opfølgning på redegørelsen for hvert indsatsområde.

Forvaltningernes egne indberetninger om de 4 indsatsområder fremgår af vedlagte skema. Forvaltningerne har kun skullet udfylde de felter, hvor der er noget at redegøre for.

## MUS/GRUS og medarbejderudviklingsplaner

### Den fælles ramme

Kommunens fælles ramme for at arbejde med MUS/GRUS og medarbejderudviklingsplaner findes indenfor arbejdet med kompetenceudvikling. Det fremgår af Personalepolitikken fra 1992, at der skal afholdes medarbejdersamtaler mindst én gang om året.

Der foreligger desuden supplerende beslutninger og aftaler, som skærper eller udbygger arbejdet med kompetenceudvikling. Det er blandt andet besluttet, at alle medarbejdere eller medarbejdergrupper skal have en udviklingsplan ved udgangen af 2002 jf. skrivelse fra ØKF af 20.9.2001.

Endvidere har Økonomiudvalget vedtaget en vision for arbejdet med kompetenceudvikling i Københavns Kommune:

*Københavns Kommune skal være en kompetent kommune. Det betyder, at kompetenceudvikling i kommunen skal*

- *Sikre attraktive arbejdspladser præget af effektivitet, samarbejde og udvikling med afsæt i forvaltningerne*
- *Sikre markedsværdien hos medarbejderne båret af såvel faglige som personlige kompetencer og*
- *Sikre, at kommunen er attraktiv for borgerne, fordi kompetente medarbejdere leverer serviceydelser, der løbende tilpasser sig borgernes behov.*

(Besluttet af Økonomiudvalget 11. juni 2002)

### Det generelle billede af forvaltningerne

#### Forvaltningernes egne politikker eller målsætninger

I et par forvaltninger tages der direkte udgangspunkt i den politik, som er fælles for hele kommunen (TMF og ØKF).

I nogle forvaltninger er den fælles politisk suppleret, idet MUS/GRUS indgår som et element i forvaltningens personalepolitik (BUF, BIF og KFF).

En forvaltning ser MUS som et centralt redskab i udviklingen af både arbejdspladsen som helhed og for den enkelte medarbejder (BUF).

Et par forvaltninger præciserer, at det er ledernes ansvar, at samtalerne afholdes (KFF og SUF).

En forvaltning har udformet en politik om udviklingssamtalen (SOF).

#### Mål og resultater

Flere af forvaltningerne bruger direkte de fælles mål om, at alle medarbejdere årligt deltager i en MUS og har en personlig udviklingsplan (ØKF, BIF, BUF, TMF og KFF).

Et par forvaltninger har suppleret det fælles mål med, at alle medarbejdere skal have tilbudt MUS og/eller GRUS (SOF og BUF).

SUF anfører som et resultat, at 33% af deres medarbejdere svarer, at de ikke har fået tilbudt en MUS.

KFF angiver for en målopfyldelse på 100% på forvaltningens eget mål om, at 95-100% skal have haft MUS/GRUS.

ØKF skønner, at 85-90% af alle medarbejdere i ØKF har haft MUS i 2005, og at 70-75% har en udviklingsplan.

#### Aktiviteter og kommende planer

I forvaltningerne er der iværksat en række aktiviteter med henblik på at fremme afholdelse af MUS/GRUS og formulering af udviklingsplanen.

Flere forvaltninger har stillet forskellige værktøjer til rådighed eksempelvis skabelon til udviklingsplanen, skema til individuel kompetenceafklaring og det fælles læringsværktøj ”MUS med værdi” for at ruste og hjælpe lederne (SUF, BUF og KFF).

I et par forvaltninger arbejdes der med udviklingsplaner i forbindelse med MUS (TMF, BIF og KFF).

En forvaltning indarbejder udviklingsmål vedrørende kompetenceudvikling i de virksomhedskontrakter, der indgås med hver enkelt kontraktinstitution (ØKF).

Flere forvaltninger har som en fremtidig aktivitet at udforme en egentlig HR-strategi, hvor der også sættes fokus på kompetenceudvikling (TMF, SOF og BUF).

#### **Opfølgning på redegørelsen**

Økonomiforvaltningen anbefaler som opfølgning på redegørelsen, at der i et samarbejde mellem Økonomiforvaltningen og de øvrige forvaltninger iværksættes aktiviteter med henblik på:

- At der som en del af den samlede indsats for at fremme medarbejdertrivslen og Københavns Kommune som attraktiv arbejdsplads om et år ligger handleplaner i forvaltningerne for, hvordan man vil øge andelen af medarbejdere, der har haft MUS og fået formuleret en udviklingsplan.
  - o I handleplanerne skal indgå, hvordan forvaltningerne ruster sine ledere og medarbejdere til MUS-samtalen (evt. med værktøjet ”MUS med værdi”)
- Økonomiforvaltningen tager initiativ til at revidere det fælles MUS-koncept.

Opfølgning på arbejdet sker ved en fremlæggelse af status i september/oktober 2007 i Temagruppen om HR og ledelseudvikling<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Temagruppen om HR og ledelseudvikling er nedsat af Personalechefkredsen.. Temagruppen om HR og ledelse har til opgave at koordinere og bidrage til tværgående initiativer vedrørende udvikling af ledelse og personalepolitik i kommunen. Gruppen består af 2 repræsentanter fra hver forvaltning samt 2 repræsentanter fra medarbejderorganisationerne

## Kvindeandelen i kommunens øverste ledelse

### Den fælles ramme

BR har besluttet at: ”Kvinder og mænd skal have lige muligheder for ansættelse, uddannelse, udvikling, advancement og lige løn for lige arbejde. Københavns Kommune skal være en arbejdsplads, der udviser forståelse og fleksibilitet i forhold til både kvinders og mænds fritids- og familieliv, uden at dette skader den enkelte medarbejders vilkår, og uden at det skaber ulige muligheder for de to køn. Dermed kan alle medarbejderes faglige og menneskelige potentialer komme til fuld udfoldelse til glæde for både medarbejderne selv og for arbejdspladsen.”

(Uddrag fra Politik for kønsmæssig ligestilling vedtaget af Borgerrepræsentationen 12. juni 2003)

Med henblik på fremover at balancere kønsfordelingen i kommunens øverste ledelse, er der vedtaget en målsætning om kønsmæssigt afbalancerede ledelser i Københavns Kommune således, at intet køn samlet set inden for henholdsvis niveau 1, 2 og 3 er repræsenteret med mindre end 40% blandt kommunens ledere, og at det derudover tilstræbes, at alle ledelsesgrupper opnår en kønsmæssigt afbalanceret sammensætning.

(Vedtaget af Borgerrepræsentationen 31. august 2006)

Definitionen på ledelsesniveauer er:

- Niveau 1: Den øverste ledelse – kommunaldirektører, forvaltningschefer o.l.
- Niveau 2: Ledere, der referer til den øverste ledelse – underdirektører, afdelingschefer, kontorchefer o.l.
- Niveau 3: Øvrige ledere i kommunen – institutionsledere o.l.

(Kilde: Ministeriet for Ligestilling)

### Det generelle billede af forvaltningerne

#### Forvaltningernes egne politikker eller målsætninger

Flere af forvaltningerne tager direkte udgangspunkt i den politik, der er fælles for hele kommunen (BIF, ØKF, SOF, TMF).

I et par af forvaltningerne indgår ligestilling endvidere som et element i personalepolitikken (BUF og KFF).

Nogle forvaltninger fremhæver, at forvaltningerne skal afspejle det omkringliggende samfund (BUF og SUF).

I en forvaltning skal arbejdspladserne lokalt udarbejde en personalepolitik, der generelt kan sikre ligestilling mellem kønnene (BUF).

#### Mål og resultater

Alle forvaltningerne tager udgangspunkt i de fælles mål.

Nogle forvaltninger har indberettet andelen af kvindelige ledere på henholdsvis niveau 1 og 2.

På niveau 1 er andelen:

SUF: 25%                      SOF: 25%                      ØKF: 0%

På niveau 2 er andelen:

SUF: 63%                      SOF: 32%                      ØKF: 22%

I BUF udgør kvinderne 41,7% på lederniveau 1 og 2 samlet set.

#### Aktiviteter og kommende planer

Størsteparten af forvaltningerne har ikke iværksat særlige aktiviteter indenfor området (BIF, ØKF, BUF, SUF og KFF).

En forvaltning vil afvikle seminar for kvindelige ledere med det formål at videndele, skabe netværk og sætte fokus på eventuelle barrierer og øge muligheder for at ansætte flere kvindelige ledere i forvaltningen (TMF).

En forvaltning følger udviklingen ved halvårslige opfølgninger (SOF).

En forvaltning har planer om at udvikle en fælles overordnet personalepolitisk ramme for forvaltningen (TMF).

#### **Opfølgning på redegørelsen**

Økonomiforvaltningen anbefaler som opfølgning på redegørelsen, at der i et samarbejde mellem Økonomiforvaltningen og de øvrige forvaltninger iværksættes aktiviteter med henblik på:

- At der som en del af den samlede indsats for at fremme medarbejdertrivsel og Københavns Kommune som attraktiv arbejdsplads om et år er udarbejdet handleplaner for, hvordan forvaltningerne vil opnå balanceret kønsfordeling på niveau 1, 2 og 3.
- At der udarbejdes halvårslige målinger på kønsfordelingen på niveau 1 og 2 med start i november 2006 for at kunne iagttage KLIKK-programmets (Kvindelige ledere i Københavns Kommune) effekt.

Opfølgning på arbejdet sker ved fremlæggelse af status i maj/juni 2007 i Det Centrale Ligestillingsudvalg<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Det Centrale Ligestillingsudvalg er nedsat af Personalechefkredsen. Udvalget har ansvaret for det tværgående arbejde med at fremme ligestilling mellem kvinder og mænd. Udvalget er sammensat af repræsentanter fra de syv forvaltninger og medarbejderorganisationerne.

## Ny Løn som ledelsesredskab

### Den fælles ramme

Den fælles ramme er Københavns Kommunes overordnede lønpolitik, der er vedtaget af Borgerrepræsentationen i 1998. Af lønpolitikken fremgår det, at der som en naturlig del af personalepolitikken på forvaltnings-, afdelings- og institutionsniveau skal formuleres og gennemføres en decentral lønpolitik.

For at sikre en fælles opfølgning på den overordnede lønpolitik har Københavns Kommune og København og Frederiksberg Fællesrepræsentation (*KFF*) i samarbejde udformet en strategi med følgende mål:

*I Københavns Kommune bruger vi*

- *Ny løn til at opfylde fastsatte mål*
- *Ny løn til at fremme effektivitet, kvalitet og udvikling på arbejdspladserne*
- *Ny løn til at fastholde og rekruttere medarbejdere med de rette kvalifikationer*
- *Ny løn til at motivere*

(Københavns Kommune og *KFF*, april 2004)

### Det generelle billede af forvaltningerne

#### Forvaltningernes egne politikker eller målsætninger

Alle forvaltninger har suppleret den overordnede lønpolitik.

I et par forvaltninger har forvaltningens enheder formuleret egne decentrale lønpolitikker, men har ingen overordnede forvaltningsdækkende lønpolitikker (*ØKF*, *TMF*).

To forvaltninger knytter eksplicit lønpolitikken til ledelsesgrundlaget (*SUF* og *KFF*).

En forvaltning har en midlertidig lønpolitik (*BIF*).

En forvaltning har indarbejdet lønpolitikken i personalepolitikken (*BUF*).

I en forvaltning er lønpolitikken knyttet til målsætningen om at være en attraktiv arbejdsplads, hvor lønpolitikken blandt andet skal bruges til at tiltrække, udvikle og fastholde de bedst kvalificerede medarbejdere (*SOF*).

#### Mål og resultater

En forvaltning har som mål, at de enkelte arbejdspladser indenfor forvaltningen per 1. januar 2007 skal have udarbejdet en lokal lønpolitik (*BUF*).

En forvaltning evaluerer på samtlige resultatkontrakter, hvor et resultatmål om reduktion af sygefravær er indarbejdet (*SUF*).

I en forvaltning følges afgangsfrekvens og lønudvikling ca. 4 gange årligt (*SOF*).

I en forvaltning følges udviklingen i brug af resultatløn ved, at alle resultatlønsaftaler indsendes til Personale og Organisation (KFF). Flere forvaltninger har ingen forvaltningsdækkende mål eller målinger (BIF, TMF, ØKF og KFF). ØKF Rådhusdelens lønpolitik evalueres årligt.

#### Aktiviteter og kommende planer

En forvaltning forhandlede Ny Løn med de faglige organisationer i foråret 2006 (BIF). I en forvaltning gennemføres årlige lønforhandlinger, hvor de decentrale lønpolitikker er grundlaget for forhandlingerne (TMF). I begge forvaltninger er der opmærksomhed på åbenhed om resultaterne og begrundelse for tildeling.

I en forvaltning er forvaltningens enheder kontraktligt forpligtet til at have en decentral lønpolitik. Der er ingen forvaltningsdækkende aktiviteter (ØKF).

I en forvaltning arbejdes der på at få afgangsfrekvens, årsag og måling i lønudvikling i faste rammer. Forvaltningen overvejer forsøg med resultatløn (SOF).

I en forvaltning ønskes øget brug af resultatløn, og forvaltningen har udarbejdet en vejledning herom til lederne. Forvaltningen har taget resultatløn i anvendelse startende med topcheferne (KFF).

En forvaltning har afholdt informationsmøder for samtlige ledere i hver bydel om udmøntningsgarantien. Forvaltningens HSU har besluttet, at der skal udarbejdes en ny lønpolitik for forvaltningen (SUF).

En forvaltning har udarbejdet en lokal lønpolitik, der skal sikre, at ledere påtager sig ansvar for, at der udarbejdes en lokal lønpolitik, hvor samarbejdsudvalg inddrages (BUF).

#### **Opfølgning på redegørelsen**

Økonomiforvaltningen anbefaler som opfølgning på redegørelsen, at der i et samarbejde mellem Økonomiforvaltningen og de øvrige forvaltninger iværksættes aktiviteter med henblik på:

- At der som en del af den samlede indsats for at fremme medarbejdertrivsel og Københavns Kommune som attraktiv arbejdsplads om et år er udarbejdet lønpolitikker på forvaltningsniveau i alle forvaltninger, **og**
- At der om et år i den enkelte forvaltning foreligger en proces for og værktøjer til udarbejdelse af lønpolitikker på institutionsniveau. Lønpolitikkerne skal:
  - o omfatte alle medarbejdere og
  - o i videst muligt omfang have konkrete, operationelle og målbare mål.

Opfølgning på arbejdet sker:

- Efter ½ år ved fremlæggelse af status i Personalechefkredsen
- I næste års HR-redegørelse.



## Forbedring af det psykiske arbejdsmiljø

### Den fælles ramme

Den fælles ramme for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø er kommunens værdigrundlag, hvoraf det fremgår:

*Københavns Kommune skal være en attraktiv arbejdsplads, der er præget af effektivitet, samarbejde og stadig udvikling. Kommunen skal som arbejdsplads være kendetegnet ved et udfordrende og sundt arbejdsmiljø*

(Besluttet af Borgerrepræsentationen, oktober 1998)

Borgerrepræsentationen besluttede endvidere:

- At forvaltningerne i forbindelse med den årlige HR-redegørelse redegør for arbejdet med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, samt
- At forvaltningerne sikrer, at der på alle arbejdspladser mindst hvert andet år gennemføres obligatoriske trivselsmålinger, som skal udmunde i konkrete handleplaner.

(Besluttet af Borgerrepræsentationen, 31. august 2006)

### Det generelle billede af forvaltningerne

#### Forvaltningernes egne politikker eller målsætninger

En forvaltning har indarbejdet emnerne arbejdsforhold, arbejdsmiljø og samarbejdsforhold i forvaltningens personalepolitik. Forvaltningen har som en målsætning at reducere forekomsten af arbejdsbetinget stress. Forvaltningen har sat fokus på ledelsesgrundlaget med programmet 'Ledelse med Vilje' (KFF).

En forvaltning har igangsat et projekt kaldt Offensiv Strategi, hvor målsætningen er at forbedre og skabe et udviklende arbejdsmiljø for ledelse og lærere på skolerne (BUF).

En forvaltning har defineret 'SOF som attraktiv arbejdsplads' i forvaltningens implementeringsplan (SOF).

Flere forvaltninger tager udgangspunkt i den politik, som er fælles for hele kommunen (BIF, TMF, ØKF, SUF og SOF).

#### Mål og resultater

En forvaltning har opstillet mål for den attraktive arbejdsplads med henblik på måling i 2007 (BIF).

En forvaltning vil også foretage målinger fra 2007 (SOF).

BUF har gennemført en midtvejsevaluering af projekt Offensiv Strategi, der viser, at 51% af svarpersonerne har hørt om projektet, 83% af svarpersoner tilkendegiver, at de synes, at projektet er godt/meget godt og 57% svarer, at der er gennemført en APV inden for de sidste 3 år. 46 skoler ud af 78 har fået kortlagt deres psykiske arbejdsmiljø.

### Aktiviteter og kommende planer

Flere forvaltninger har gennemført trivselsmålinger/lederevalueringer, som udmunder i handleplaner (ØKF Rådhusdel, SUF og KFF).

Flere forvaltninger har igangsat aktiviteter for at reducere stress (ØKF, SUF og KFF).

En forvaltning har gennemført en kvalitativ undersøgelse om arbejdsglæde. Endvidere er der gennemført en omfattende reorganisering af forvaltningen, der skal bidrage til større fleksibilitet og samarbejde. Samtidig er chefrollen redefineret med større fokus på personaleledelse og kompetenceudvikling (ØKF).

Flere forvaltninger har tilbud til deres medarbejdere om gratis anonym psykologisk bistand og rådgivning (KFF og SUF).

En forvaltning har igangsat et fælles lederprogram 'Ledelse med Vilje', der indbefatter netværksdannelse (KFF).

En forvaltning har på udvalgte arbejdspladser igangsat projekt Sund SUF (SUF).

En forvaltning har som aktiviteter under Offensiv Strategi udsendt pjecer og nyhedsbreve, afholdt oplæg om psykisk arbejdsmiljø og ydet hjælp til gennemførelse af APV. Fokus er på skoleledelsens psykiske arbejdsmiljø og opkvalificering, sygefravær og at skabe sunde rammer på arbejdspladsen (BUF).

I en forvaltning er arbejdsmiljø- og samarbejdsorganisationen involveret i projekter og aktiviteter omkring arbejdet med attraktiv arbejdsplads (BIF).

En forvaltning har initieret en række projekter bla. udvikling af et fælles ledelsesgrundlag, fælles principper for god ledelse, en fælles ledelsevaluering, en projektlederuddannelse og en særlig indsats for integration (TMF).

En forvaltning er i gang med udmøntning af en kompetenceudviklingsplan og udformning af en HR- strategi.

Forvaltningen har initiativer vedrørende trivselsmålinger og en ny sygefraværspolitik med afsæt i udvikling af attraktive jobs og arbejdspladser (SOF).

### **Opfølgning på redegørelsen**

Økonomiforvaltningen anbefaler som opfølgning på redegørelsen:

- At forvaltningerne som en del af den samlede indsats for at fremme medarbejdertrivslen og Københavns Kommune som attraktiv arbejdsplads i februar 2007 forelægger deres planer for, hvordan de vil implementere og følge op på beslutningen om, at forvaltningerne skal sikre, at der på alle arbejdspladser mindst hvert andet år gennemføres obligatoriske trivselsmålinger, som skal udmunde i handleplaner.  
Dette sker i regi af Temagruppen om HR og ledelsesudvikling.
- At Personalechefkredsen i efteråret 2007 drøfter, om de lokale trivselsmålinger giver anledning til fælles tværgående indsatser.