

Medarbejdere · Ledelse · Strategier · Fokusområder

Personaleretnskab 2010



ODENSE KOMMUNE



Indhold

Forord	3
Resume	6
Odense Kommune i tal	8
Forskellighed er en fordel	10
Det sociale kapital	12
Odense Kommune - En ny virkelighed	14
Ledelse – en værdiskabende disciplin	18
Kompetenceudvikling – en systematisk aktivitet	22
Understøttelse af kerneydelsen – vi løfter i samlet flok	26
Arbejds miljø – vi trives i Odense Kommune	28
Definitioner og beregninger	34



Trivsel og effektivitet hænger nært sammen.

Forord

Personaleregnskabet fortæller historien om, hvordan det gik medarbejderne i året, der er gået. Hvor mange var vi? Hvad var succeserne? Hvor kom udfordringerne fra? Hvilke visioner går vi fremtiden i møde med?

Personaleregnskabet er baseret på tal og fakta men er en levende fortælling, der tager pulsen på og giver et nutidsbillede af, hvordan det egentlig står til i Odense Kommune.

Et år med økonomiske udfordringer

Det er kendt for alle, at Odense Kommune i 2010 stod over for store økonomiske udfordringer, som skal håndteres i de kommende år. Der er mange ting i gang både i og på tværs af alle forvaltninger, som handler om at effektivisere drift og administration, tilpasse organisationen mv.

Der er desværre ingen lette løsninger eller genveje til at realisere en besparelse i denne størrelsesorden – og det var derfor uundgåeligt, at der skete en reduktion i forvaltningernes lønudgifter. Det var i sagens natur ikke en rar situation.

Hav det godt til hverdag

Både i gode og trængte tider er det vigtigt, at vi holder fokus på fortsat at øge Odense Kommunes sociale kapital. Det skal vi huske på i den daglige opgaveløsning og i dialogen leder og medarbejdere imellem.

Vi i direktørgruppen er enige om, at vi som mennesker skal føle tillid og retfærdighed, og opleve godt samarbejde for, at vi kan få et arbejdsliv til at hænge sammen. Alle tre elementer er væsentlige for, at vi kan arbejde effektivt. Det vil sige løse vores opgaver, bidrage til at udvikle kommunen og samtidig håndtere de forandringer, der sker. Trivsel og effektivitet hænger nært sammen.

Direktørgruppen

Resume

Odense Kommune i tal

Odense Kommune i tal beskriver personalesammensætningen i 2010 på en række områder.

I 2010 var tendensen i Odense Kommune, at antallet af ordinære ansatte faldt, ganske som på landsplan. Der er afskediget en del medarbejdere, og mange stillinger er ikke genbesat. Imidlertid var 2010 også præget af flere ekstraordinære ansættelser, primært løntilskuds- og virksomhedspraktikjobs samt ekstra elevoptag.

Gennemsnitsalderen blandt Odense Kommunes ansatte er 43,6 år. Blandt ledere er gennemsnitsalderen endnu højere, nemlig 50,4 år. Hvis ikke Odense kommune vil risikere at stå i en situation, hvor kompetencer og viden forsvinder, må vi indstille sig på, at gøre en aktiv indsats for at rekruttere og fastholde attraktive medarbejdere.

Forskellighed er en fordel

Mangfoldigheden på vores arbejdspladser kan medvirke til at fremme læring, innovation og en bedre opgaveløsning. Derfor er mangfoldighed i personalesammensætningen en vigtig faktor at tage højde for.

Afsnittet tager temperaturen på mangfoldigheden i Odense Kommune. Vi stræber efter at skabe mangfoldige arbejdspladser og sætter fokus på dette blandt andet ved at kåre Årets Mangfoldige Arbejdsplads.

I forhold til mangfoldighed i etnicitet, må vi konstatere, at andelen af ansatte med udenlandsk herkomst ikke afspejler sammensætningen af borgere i kommunen.

Det sociale kapitel

Odense Kommunes sociale ansvar beskrives kort under

afsnittet det sociale kapitel. I 2010 steg antallet af ansatte i løntilskuds- og virksomhedspraktikjobs markant. Årsagen skal findes i indførelsen af et kvotesystem såvel som en øget ledighed, en omlægning af beskæftigelsesindsatsens finansiering samt et øget fokus på virksomhedsrettet aktivering.

Odense kommune – En ny virkelighed

Økonomien spillede en væsentlig og tung rolle i 2010, og derfor blev Odense kommune – En ny virkelighed lanceret. Gennem fokus på livskvalitet og læring vil vi nytænke vores opgaveløsning især med fokus på et øget samarbejde med borgerne og bedre samarbejde forvaltningerne i mellem.

I 2010 måtte vi også sige farvel til cirka 130 medarbejdere på grund af budgetmæssige reduktioner. Det er aldrig en rar situation. Mange af de afskedigede medarbejdere blev tilbudt og gennemgik et outplacement-forløb.

Ledelse – en værdiskabende disciplin

Ledelse er en svær disciplin, ikke mindst i krisetider. Afsnittet Ledelse – en værdiskabende disciplin fokuserer på vigtigheden af at understøtte ledere, så de bedst muligt kan udføre deres ledelsesopgave.

Kompleksiteten i ledelsesopgaven er øget væsentligt, og vi har brug for et værdibaseret samspil leder og medarbejder imellem. En fælles referenceramme der gør os i stand til at vurdere og handle i konkrete – og ofte indviklede – situationer.

Kompetenceudvikling – en systematisk aktivitet

Vores mål og opgaver i kommunen udvikler sig hele tiden og det stiller krav til de kompetencer, som vores medarbejdere skal have for at kunne varetage kerneopgaverne bedst muligt. Afsnittet Kompetenceudvikling – en systematisk aktivitet beskriver nogle af de tiltag, vi i 2010 lagde vægt på.

”*Vi skal nytænke vores opgaveløsning ved at have fokus på livskvalitet og læring i tæt dialog med både borgere og forvaltninger.*”



Personaleregnskabet 2010 giver en status over en lang række emner, du kan læse mere om her. (Modelfoto)

Det er vigtigt løbende at italesætte og følge op på medarbejdere og lederes kompetencer for at sikre, at der er sammenhæng mellem opgaver og kompetencer. I Odense Kommune er Kompetencespejlet omdrejningspunktet for dette arbejde. I 2010 har der været fokus på lederudvikling, i og med, at alle ledere blev anbefalet at gennemgå en 90° graders lederudvikling, hvor lederen vurderes af sig selv og egen leder.

Trepartsmidlerne har også givet aktivitet på kompetenceudviklingsfronten, hvor der er udmøntet en lang række midler. Der er også igangsat en række spændende seniorpolitiske initiativer.

Understøttelse af kerneydelsen – vi løfter i samlet flok

Odense Kommunes kerneydelser er vores eksistensberettigelse og fornemste opgave. I afsnittet Understøttelse af kerneydelsen – vi løfter i samlet flok berettes om nogle af de tiltag vi gjorde i 2010, og de effekter vi har høstet, for at sikre kvalitet og effektivitet i de administrative processer og hjælpefunktioner.

Vi indførte blandt andet et nyt lønsystem, som sikrer en mere smidig administration af løn- og personalerelaterede opgaver. Ydermere er effekten af tiltagene på rekrutteringsområdet begyndt at vise sig, i og med vi sparer penge i forhold til eksempelvis porto og annoncering.

Arbejdsmiljø – vi trives i Odense Kommune

Vi lægger stor vægt på et godt arbejdsmiljø i Odense Kommune. Arbejdsmiljø – vi trives i Odense Kommune beskriver de systematiske indsatser, der er foretaget på arbejdsmiljøområdet, samt hvorledes vi i Odense Kommune i 2010 har arbejdet med at skabe trivsel på arbejdspladserne, nedbringe sygefraværet og reducere antallet af arbejdsulykker.

Sygefraværet er uændret i 2010 set i forhold til 2009. Der iværksættes en lang række indsatser, som skal sikre at sygefraværet ikke stiger, eksempelvis fokus på omsorgssamtaler, sundhedsfremmetiltag, arbejdsmiljøcertificering og arbejdet med social kapital.

Antallet af arbejdsulykker er steget i 2010 i forhold til 2009. Vintervejret i slutningen af 2010 bærer skylden for en stor del af stigningen.

Definitioner og beregninger

Afsnittet Definitioner og beregninger redegør for definitioner, begreber og beregningsmetoder, der anvendes i personaleregnskabet.

Odense Kommune i tal

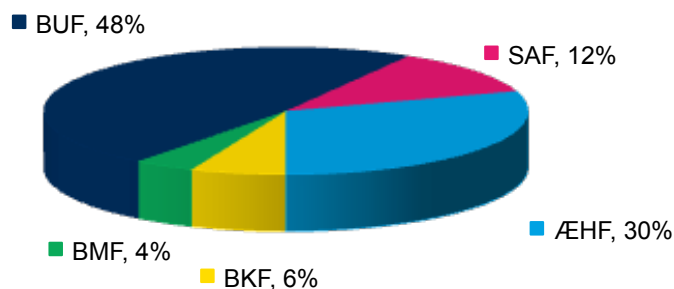
Vi er mange, når vi står sammen

Odense Kommune er Fyns største arbejdsplads med mere end 18.000 time- og månedslønnede medarbejdere.

I 2010 var vi 15.163 faste, månedslønnede medarbejdere (inkl. ekstraordinært ansatte og elever). Til sammenligning var vi 14.728 i 2009. Størstedelen af stigningen skyldes en ny måde at opgøre tallet på (se side 34). Ifølge den tidligere opgørelsesmetode var vi i 2010 14.738 medarbejdere. Det er stort set samme antal som i 2009. Dette dækker over to modsatrettede bevægelser. Odense Kommune har dels effektiviseret, hvilket kan ses tydeligt på antallet af ordinært ansatte med et fald på ca. 5 %. Samtidig har vi taget et socialt ansvar i perioden, i og med vi blandt andet lever op til aftalen om praktikpladser og derved har ansat væsentligt flere elever. Det giver Odense Kommune et bedre rekrutteringsgrundlag samtidig med at vi er med til at afbøde ungdomsarbejdsløsheden.

Tendensen er, at vi i 2010 har færre ordinært ansatte (eksklusiv elever) end tidligere, eksempelvis er antallet af medarbejdere i følgende grupper faldet markant: lærere (-106), sundhedspersonale (-157), kontor- og edb-personale (-53) og socialpædagoger (-45). Der er i 2010 foretaget en del afskedigelser, og mange stillinger er ikke blevet genbesat ved ledighed.

Når antallet af medarbejdere er stort set uændret trods fald i ordinære ansættelser, skyldes det en stigning i antallet af ekstraordinære ansættelser. Det betyder, at der er ansat cirka 320 flere medarbejdere, primært i løntilskuds- og virksomhedspraktikjobs. Desuden er antallet af elever steget. Som følge af den aftale der blev indgået mellem regeringen og KL, har Odense Kommune ansat cirka 60 ekstra elever i forhold til tidligere år, primært på social- og sundhedsområdet. I henhold til trepartsaftalerne er der ansat 20 ekstra PAU elever (Pædagogisk Assistent Uddannelse).



Figuren viser fordelingen af de 15.163 faste, månedslønnede ansatte på Odense Kommunes fem forvaltninger.

En opgørelse fra FLD viser, at tendensen er den samme på landsplan. Her er der et fald i antallet af fuldtidsansatte på 2,8%. Disse tal bekræfter, at kommunerne som helhed foretager markante reduktioner i sit personale med henblik på at udvise ansvarlighed ved genopretning af den danske økonomi. Odense Kommunes personaleudvikling viser, at vi tager aktivt del i dette. Med et samlet fald på 5% i antallet af ordinære ansættelser placerer Odense Kommune sig over landsgennemsnittet. Det må formodes, at personaleudviklingen også fremover vil være negativ, når effekterne af Odense – En ny virkelig for alvor indtræder.

Høj gennemsnitsalder blandt medarbejdere og ledere

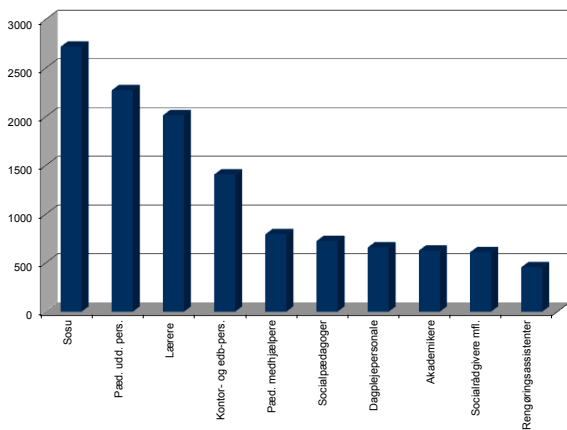
Gennemsnitsalderen blandt alle ansatte (inkl. ledere) er 43,6 år. Seniormedarbejdere, det vil sige medarbejdere over 55 år, udgør godt 21% af medarbejderstaben, hvilket betyder, at en stor del af Odense Kommunes medarbejdere nærmer sig efterløns- og pensionsalder.

I Odense Kommune er der ansat cirka 1000 ledere, hvilket svarer til godt 7% af den samlede medarbejderstab. Gennemsnitsalderen for ledere er markant højere end den samlede gennemsnitsalder, nemlig 50,4 år. Særlig ledere på undervisningsområdet skiller sig ud. Her er gennemsnitsalderen 51,8 år.

En høj gennemsnitsalder på såvel medarbejder- som ledersiden peger på, at Odense Kommune må gøre en aktiv indsats for dels at fastholde ældre medarbejdere, eksempelvis via en attraktiv seniorpolitik, og dels at tiltrække og fastholde nye og yngre medarbejdere.

Forvaltningernes fordeling er stort set uændret

I 2010 er forvaltningernes indbyrdes størrelse stort set uændret i forhold til 2009. Dog er der i SAF cirka 450 medarbejdere flere i 2010. Dette skyldes primært den nye opgørelsesmetode samt de flere ekstraordinært ansatte, der, som tidligere nævnt er kommet til i 2010, idet disse rent teknisk har ansættelse i SAF.



Figuren viser hvor mange medarbejdere de ti største faggrupper rummer.

Rigtig mange har borgerkontakt

De 10 største faggrupper udgør tilsammen cirka 81% af Odense Kommunes samlede medarbejderstab.

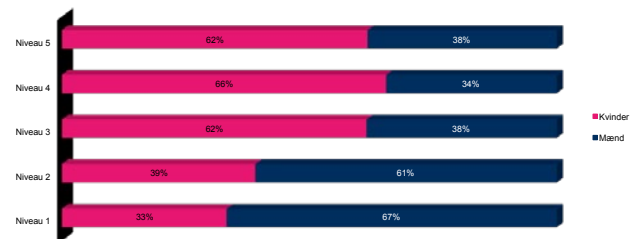
Flere af de største faggrupper i Odense Kommune arbejder i direkte kontakt med kommunens yngste og ældste borgere. Dagplejere, pædagoger, pædagogmedhjælpere samt lærere udgør tilsammen cirka 40% af Odense Kommunes medarbejdere. Også plejearbejdet med de ældre borgere fylder, idet social- og sundhedshjælperne udgør cirka 18% af medarbejderstaben.

De 10 største faggrupper er de samme som i 2009, og der er ikke de store udsving i placeringerne i top 10. Den største forskel er, at antallet af pædagoger og pædagogmedhjælpere tilsammen er steget med cirka 140 på grund af øget kapacitet på dagtilbudsområdet.

Kvinderne udgør fortsat størstedelen af arbejdsstyrken

Kvinderne udgør langt den største del af Odense Kommunes arbejdsstyrke, nemlig 75%. Det afspejler tendensen i resten af samfundet, idet mange af de store og tunge kommunale opgaver ligger indenfor arbejdsområder, der traditionelt set er domineret af kvinder, eksempelvis børnepasning, ældrepleje, og rengøring. Også på kontor- og administrationsområdet er der overvejende kvinder ansat, nemlig 80%. Dog ser køns sammensætningen anderledes ud på det akademiske område. Her er der ansat 57% kvinder.

Også på ledelsessiden er der fortsat flere kvinder generelt set, nemlig 63%, hvilket er 12% lavere end kønsfordelingen for hele Odense Kommune. På niveau 3 til 5 følger kvinderne denne tendens. I forhold til 2009 er der kommet godt 40 kvindelige ledere mere til på niveau 5, mens antallet af kvindelige ledere er reduceret med godt 40 på niveau 4. På niveau 1 og 2 er kvinderne fortsat underrepræsenteret, idet der her gennemsnitligt er 36% kvinder.



Figuren viser kønsfordelingen i procent blandt ledere på niveau 1 – 5 i 2010.

Lønudviklingen mellem kønnene er skæv

Mændenes gennemsnitlige lønniveau (kr34.654 pr. mdr.) er højere end kvindernes (kr31.432 pr. mdr.). Dette skyldes blandt andet, at mænd og kvinder primært arbejder i forskellige faggrupper og jobfunktioner, og at de kvindedominerede traditionelt set er lavere lønnet end de mandsdominerede.

Odense Kommune holder på sine medarbejdere

Personaleomsætningen - det vil sige udskiftningen i medarbejderstaben - er en vigtig indikator for Odense Kommunes evne til at rekruttere og fastholde medarbejdere. Der vil altid være en vis personaleomsætning, men en for stor personaleomsætning kan være belastende for arbejdsstederne og dermed kerneydelsen. En personaleomsætning på omkring 10% sikrer en vis udskiftning, som er nødvendig for at opretholde en fornuftig balance mellem at sikre kontinuitet i arbejdet samtidig med at der sker fornyelser i arbejdsstyrker.

Personaleomsætningen i Odense Kommune er stort set uændret i forhold til 2009. I 2010 er personaleomsætningen på 11,1% mens den i 2009 var på 11,3%.

De seneste år er personaleomsætningen generelt sat faldet. Årsagen til den faldende tendens kan være den jobusikkerhed, som den økonomiske krise har ført med sig. Det er ikke så nemt som tidligere at skifte job, og medarbejderne bliver derfor oftere i deres eksisterende job.

Personaleomsætningen er meget varierende de forskellige faggrupper imellem. Nogle af de store faggrupper har en markant højere personaleomsætning end gennemsnittet, eksempelvis pædagogmedhjælpere (23,1%) og social- og sundhedspersonale (17,2%). Andre af de store faggrupper har væsentligt færre udskiftninger i medarbejderstaben, eksempelvis lærere (5,8%) og dagplejere (3%).

Forskellighed er en fordel

Odense Kommune er en stor organisation, der rummer meget forskellige arbejdspladser i form af medarbejdere, opgaver, mv. Vi er mangfoldige i os selv men det betyder ikke, at vi ikke skal have yderligere fokus på, hvad en mangfoldig medarbejderstab kan bidrage med.

Mangfoldighed i et bredt perspektiv

Mangfoldighed kan vise sig på mange områder. Det kan være meget synlige forskelle som for eksempel køn, etnicitet, alder, sprog eller fysisk formåen eller mindre synlige eksempelvis uddannelse, erfaring, kulturel baggrund, seksuel orientering, religion, social position, interesser og holdninger.

At være en mangfoldig arbejdsplads er en styrke, men samtidig kan mangfoldighed til tider være en svær størrelse at begå sig i, uanset mangfoldighedens karakter. Her har ledelsen en særlig rolle. Ledelse af mangfoldighed handler om at behandle alle mennesker som værdifulde. At give alle lige mulighed for at bidrage med sine særlige kompetencer og ideer og dermed skabe værdi.

En mangfoldig arbejdsplads ser forskellighed som et potentiale og sigter mod, at organisationen skal kunne rekruttere, rumme og udnytte fordelene af at have en forskelligartet medarbejdergruppe til glæde for både den enkelte, arbejdspladsen, for hele organisationen, for borgere og for samfundet.

Mangfoldighed som innovationskraft

Mangfoldighedsledelse og mangfoldighedsstrategien i dag lægger op til et anderledes syn på forskelligheder, hvor alle de sociale, organisatoriske, erfaringsmæssige og personlige faktorer, der kan tænkes at have indflydelse på, hvordan mennesker fungerer i en arbejdsituation, er i spil. Det er ikke længere nok, at mangfoldigheden er til rådighed, den skal også anvendes.

Dermed rummer mangfoldigheden en innovationskraft og potentialet for at udvikle organisationen ved at bruge mangfoldigheden som kilde til kreativitet og innovation er til stede. Et eksempel på dette er Camillagården, som

har vundet en innovationspris. Nøglen til Camillagårdens succes har været lysten til at lege med nye tankesæt og metoder samt modet til at prøve noget nyt gennem en øget inddragelse af værkstedets brugere.

Aktiviteter i Plejeboliger er kåret som Årets mangfoldige arbejdsplads

I Odense Kommune stræber vi efter at skabe mangfoldige arbejdspladser. Dette understøttes ved at Hovedudvalget, såvel i 2009 som 2010, har udskrevet konkurrencen "Årets Mangfoldige Arbejdsplads". Indstillingerne viser bredden i mangfoldighedsarbejdet i Odense Kommune og illustrerer, hvor forskellige udgangspunkterne for arbejdet med mangfoldighed kan være.

Vinderen i 2010 blev Aktiviteter i Plejeboliger (ÆHF), som har skabt nogle meget flotte resultater i forhold til at sikre en værdifuld og meningsfuld tilknytning til arbejdsmarkedet for en række medarbejdere med helbredsmæssige eller sproglige udfordringer.

Rising Ungdomsskole indstilles til MIA-prisen

DM i mangfoldighed – sådan kan MIA prisen bedst beskrives. På baggrund af ovennævnte konkurrence indstiller Odense Kommune i 2011 Rising Ungdomsskole (BUF) fordi, de igennem længere tid har arbejdet med at skabe et arbejdsklima, der anerkender og respekterer medarbejdernes forskelligheder og med at bringe kompetencer i spil. Mangfoldigheden er tænkt ind i værdigrundlaget og har i høj grad bidraget til en bedre kvalitet og større fleksibilitet i opgavevaretagelsen.

For få ansatte med ikke-vestlig baggrund

Etnicitet har et særligt fokus i mangfoldighedsperspektivet. Odense Kommune har en målsætning om, at sammensætningen af vores medarbejdere skal afspejle sammensætningen af borgerne i kommunen.

Odense Kommune opfylder ikke målsætningen. I 2010 er andelen af ansatte i Odense Kommune med ikke-vestlig herkomst 6,2%, hvorimod andelen af borgere i

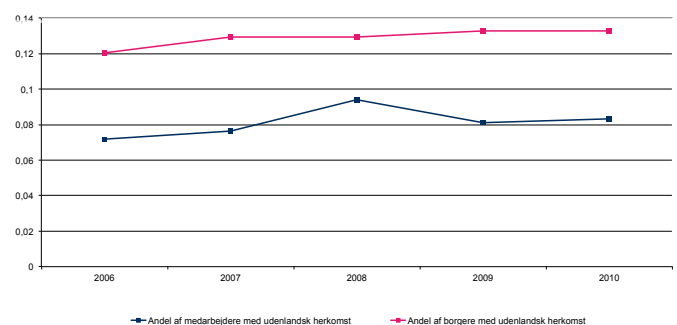


En mangfoldig arbejdsplads ser forskellighed som en styrke. (Modelfoto)

Odense kommune med ikke-vestlig herkomst er 9,7%. Dette svarer stort set til billedet i 2009.

Ansatte med udenlandsk herkomst afspejler ikke befolkningen

Andelen af medarbejdere med udenlandsk herkomst (vestlig såvel som ikke-vestlig) har gennem de seneste 5 år ligget på omkring 8%. Dette afviger fra den generelle tendens i befolkningen i Odense Kommune, hvor andelen af borgere med udenlandsk herkomst gennemsnitligt har ligget på omkring 13%



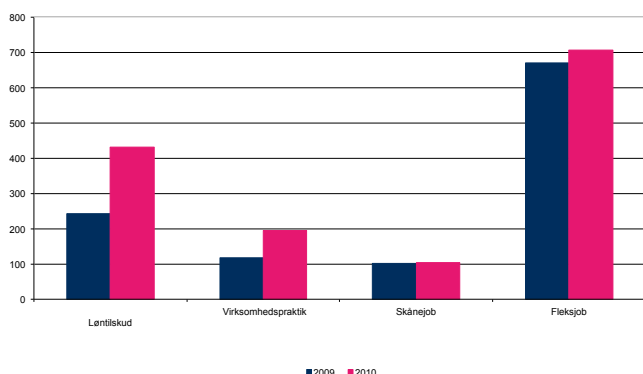
Figuren viser udviklingen i forholdet mellem medarbejdere og borgere med udenlandsk herkomst i Odense Kommune i årene 2006 – 2010.

Det sociale kapitel

Alle mennesker kan blive syge, udsat for en ulykke eller privat komme i en situation, der medfører et behov for særlige vilkår i den eksisterende ansættelse eller brug for hjælp til at opnå beskæftigelse. En ansættelse på særlige vilkår er en mulighed for at fastholde, forebygge og integrere (kommende) medarbejdere med særlige behov i forhold til fleksibel tilrettelæggelse af arbejdet eller særlige arbejdsforhold.

Derudover indeholder arbejdsmarkedslovgivningen en særlig forpligtelse for det offentlige, herunder den enkelte kommune, til at oprette et vist antal løntilskuds-jobs på egne arbejdspladser og institutioner, således at jobcentrene råder over det nødvendige antal pladser i aktiveringsindsatsen. Denne løntilskuds-kvotefastsat hvert år af Beskæftigelsesministeren på baggrund af den forventede udvikling i ledigheden.

I Odense Kommune har vi i 2010 gennemsnitligt haft 1450 ekstraordinært ansatte pr. dag. Til sammenligning var antallet 1132 i 2009. Der har således været en betydelig stigning på i alt 28%.



Figuren viser udviklingen i antallet af de forskellige ekstraordinære ansættelsestyper i 2009 og 2010.

Stor stigning i løntilskuds- og virksomhedspraktikjobs

Som figuren viser, er antallet af fleks- og skånejobs stort set uændret, mens ansættelsestyperne "Løntilskud" og "Virksomhedspraktik" er steget meget.

Et job i **løntilskud** er et tilbud til ledige dagpenge- og kontanthjælpsmodtagere med ret til at blive aktiveret. Her får vedkommende mulighed for at genoptræne eller styrke sine kvalifikationer, få brugt viden fra kurser, eller afprøve en helt ny type job.

Løntilskuds-kvoten for Odense Kommune var i 2009 på 471 løntilskudsjobs (helårspersoner), hvoraf cirka halvdelen blev anvendt. I 2010 steg løntilskuds-kvoten for Odense Kommune til 856 løntilskudsjobs med cirka den samme anvendelsesgrad.

Løntilskuds-kvoten for Odense Kommune er for 2011 sat til 881 løntilskudsjobs (helårspersoner). Som følge af en gennemgribende omlægning af beskæftigelsesindsatsens finansiering samt øget fokus på virksomhedsrettet aktivering, ventes løntilskuds-kvoten fremadrettet at blive udmøntet i væsentlig større omfang end hidtil, og – når de mange ekstra pladser er blevet etableret - i fuldt omfang.

Virksomhedspraktik er et tilbud til ledige og syge, som har behov for at få afklaret deres beskæftigelsesmål eller få opkvalificeret deres faglige, sociale eller sproglige færdigheder for at kunne få job.

Også på dette område er stigningen udtryk for en øget ledighed, og derved flere personer der har behov for afklaring og opkvalificering, samt et øget fokus på virksomhedsrettet aktivering.

Fleksjobs i rivende udvikling

Fleksjob er et tilbud til personer, der har en væsentlig og varig begrænsning i arbejdsevnen og som derfor ikke kan opnå eller fastholde beskæftigelse på normale vilkår på arbejdsmarkedet.



Antallet af ekstraordinært ansatte er steget med 28% i Odense Kommune fra 2009 til 2010. (Modelfoto)

”Vi vil arbejde og lege os til vækst for at skabe rammerne for et bedre liv i Odense. Vi tænker nyt, når det handler om at skabe læring, innovation, udvikling og vækst. Det lyder sjovt. Det er alvor. Vi vil øge børn og voksnes mulighed for udfoldelse i livet. Vi udviser udstrakt socialt ansvar. Vi vil styrke alle relationer, og støtte hvor nye ideer fødes og udvikles”

(Fra ”Vision Odense”)

Antallet af fleksjobs i Odense Kommune er steget fra 671 i 2009 til 706 i 2010, en stigning på 35 helårspersoner. Tendensen har været den samme gennem de seneste 5 år, hvor antallet af fleksjob i Odense Kommune samlet set er steget med 53%. Årsagen til stigningen skal findes i de særlige indsatser, Odense Kommune gør på netop fleksjobområdet for at forebygge, at disse borgere alternativt bliver berettigede til førtidspension.

Social bæredygtighed i Odense Kommune

Velfærdssamfundet udfordrer os til at tænke nyt for at skabe øget social kapital til at løse fremtidens udfordringer på det sociale område. Erfaringer fra ind- og udland viser, at frivilligt socialt arbejde for ansatte kan være svaret. Det handler om at skabe et engageret samfund med større fællesskab og sammenhængskraft til gavn for borgerne, de frivillige sociale foreninger, virksomhederne og de ansatte.

Medarbejdere og frivillige sociale foreninger / organisationer får mulighed for at dyrke en gensidig kompetenceudvikling i foreningernes regi - i sidste ende til fordel for kommunens borgere. Samtidig understøtter projektet det gode sunde liv for medarbejdere i Odense Kommune ved at styrke trivsel på arbejdspladsen.

Odense Kommune - En ny virkelighed

En ny virkelighed ser dagens lys

2010 blev et år, hvor økonomien spillede en meget væsentlig og tung rolle. Odense Kommune står, som resten af landet, overfor alvorlige økonomiske udfordringer, blandt andet som følge af finanskrisen og udviklingen i befolkningen, hvor andelen af unge i den erhvervsdygtige alder ikke matcher antallet af ældre. I 2010 blev det for alvor slået fast, at fremover vil forandringer, effektiviseringer og besparelser være en del af hverdagen i Odense Kommune.

Vi har fokus på livskvalitet og læring

Et af Odense Kommunes svar på de økonomiske udfor-

dringer er fornyelse og effektivisering, herunder tiltaget Odense – En ny virkelighed, som har til formål at finde besparelser ved effektivisering og derved forsøge at mindske de serviceforringelser, som rene besparelser uundgåeligt vil føre til.

Under paraplyen Odense – En ny virkelighed ligger projekter, som skal nytænke vores opgaveløsning, især med fokus på øget samarbejde med borgerne og bedre synergi i samarbejdet på tværs af forvaltningerne. Nogle løsninger giver besparelser på kort sigt, mens andre har et mere langsigtet perspektiv, når nye arbejds gange bliver en del af arbejdet i Odense Kommune.

Odense - En ny virkelighed: Livskvalitet og læring

Selvbærende lokalsamfund	Sociale tilbud med en ny tilgang i en ny virkelighed	Flere i uddannelse og job	Administration	Udvikling og læring
Formålet er, at skabe nogle rammer for at ressourcerne i lokalsamfundet kan gå fra at være passive til at blive aktive. De skal indgå i en kulturændring, hvor grænserne for, hvornår det er kommunen, der handler og hvornår det er lokalsamfundet, rykkes.	Formålet er, at vurdere, hvorledes familier og borgere, der af forskellige årsager har et stort forbrug af offentlige ydelser, kan håndteres på en ny måde, så der sikres en optimal ressourceudnyttelse både i og på tværs af forvaltningerne.	Formålet er, at begrænse tilgangen til førtidspension gennem en styrkelse af den tværfaglige indsats således, at flere 15-30 årige bliver i "normalsystemet" og flere der i dag er på kommunal forsørgelse kommer i arbejde.	Formålet er at holde fokus på kerneområderne, så kommunen prioriterer de administrationsopgaver, der er mest nødvendige for at vi kan levere bedst mulige serviceydelser til borgerne.	Formålet er, at se på hvordan især skoleområdet i højere grad kan indrettes, så vi sikrer, at vi kan tilbyde de nødvendige rammer, så alle børn og unge kan imødekomme fremtidens udfordringer.
Status ved årsskiftet: Efter indsamling af erfaringer med initiativer, aktiviteter mv. i kommunen, har projektet identificeret forslag til fire lokalområder i Odense. De skal fungere som pilotområder i forhold til at øge fokus på og afprøve nye samarbejdsformer i lokalområderne.	Status ved årsskiftet: Projektet foreslår at etablere en koordinationsgruppe, der får ansvaret for at koordinere indsatsen på tværs af BUF, SAF og ÆHF, i forhold til familier i en afgrænset målgruppe, Formålet med gruppen er at skabe kvalitet og sammenhæng i forhold til familierne på tværs af faggrupper.	Status ved årsskiftet: Projektet indeholder to konkrete tiltag samt tre støttetiltag.	Status ved årsskiftet: Ideoplæg til de syv delprojekter er udarbejdet, og projekterne er bemandet. Delprojekterne skyldes i gang primo 2011.	Status ved årsskiftet: Vision og struktur for "Fremtidens Skole" er besluttet. I løbet af de kommende år vil der blive arbejdet med implementering af ny skolestruktur, samt visionerne for "Fremtidens Skole" i Odense Kommune.

Figuren viser formål med samt status ved årsskiftet 2010/2011 på de 5 projekter under Odense – En ny virkelighed. Det samlede besparelspotential er på cirka 116,5 mio. kr. i perioden 2011-2014. Byrådet vedtog primo februar 2011 programmet "Odense – En ny virkelighed: Livskvalitet og læring".



Visitor Lene Andersen er en af de medarbejdere, der har sendt en god ide videre.

Belønning for gode idéer

I hjemmeplejen bliver de gode ideer fra medarbejderne sat i system. Ideen beskrives, og en arbejdsgruppe undersøger, om ideen kan blive til virkelighed. Den medarbejder, der er kommet på ideen, indbydes altid til at være med i arbejdsgruppen. Idemageren får desuden en belønning.

Forslag sparer besøg i hjemmeplejen

En medarbejder, der har fået en god ide og gjort noget ved den, er visitor Lene Andersen. Hun har foreslået, at borgerne lærer at klare sig selv ved hjælp af en støttestrømpepåtager. Mange borgere vil gerne selv kunne tage sin støttestrømpe på, og vi sparer en masse besøg, hvis det kan lade sig gøre.

– Da direktøren i Ældre- og Handicapforvaltningen i sommer inviterede til ”åben dør”, hvor vi kunne komme med vo-

res gode ideer, sprang jeg til, fortæller Lene Andersen. Hendes ide blev købt, og nu er der sat gang i et projekt, hvor vi skal afprøve mulighederne.

Lene Andersen deltog også i dialogmødet med stadsdirektør Jørgen Clausen i december 2010. Her mødte hun op med en ide til, hvordan kommunen kan spare penge på transport af borgere til kommunens tilbud ved at indsatte flere servicebusser.

Vi har sagt farvel til mere end 130 kolleger på grund af budgetreduktioner

Trods effektiviseringer og nye måder at tænke og gøre tingene på, har Odense Kommune ikke undgået også at spare på medarbejdersiden.

Forvaltning	Antal afskedigede
BKF	8
BMF	0
BUF	60,5
SAF	36
ÆHF	28
I ALT	132,5

Tallene er opgjort på antal medarbejdere, uanset timetal. Det betyder, at antallet af årsværk der er reduceret med, er forskelligt fra det opgjorte.

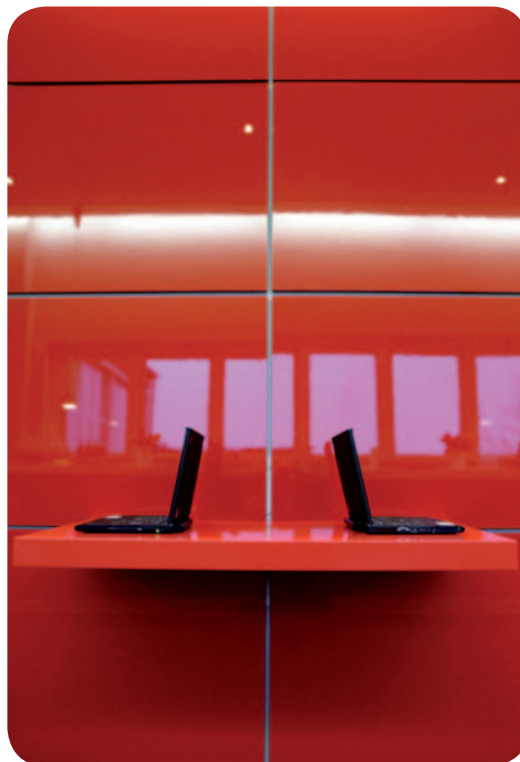
Der er flere steder, hvor medarbejdere som er afskediget primo januar men processen blev startet i 2010, eksempelvis i BMF (12 medarbejdere) og ÆHF (16 medarbejdere). Udover de egentlige afskedigelser er der mange stillinger, der ikke er genbesat ved ledighed.

Mange af de afskedigede medarbejdere har fået tilbudt og gennemgået et outplacement-forløb. En afskedigelse betyder stor usikkerhed omkring fremtiden, og medarbejderen har måske brug for støtte og rådgivning for at kunne håndtere den nye situation. Et outplacement-forløb hjælper kort fortalt medarbejderen med at kortlægge faglige og personlige kompetencer, afdække jobmuligheder, igangsætte netværksdannelser samt konkrete job-søgningsaktiviteter.

Innovative løsninger kalder på kreative arbejdsmiljøer

En del af Odense Kommunes uddannelsescenter er blevet fornyet. Nytænkning og "Low Budget Space Design" (kombination af brugerdriven innovation og få midler) var kodeordene, da moderniseringen blev skudt i gang.

De fysiske rammer som vi arbejder under, har betydning for de løsninger, vi kommer frem til. Tanken har derfor været at skabe rum, der taler til brugernes innovative og kreative sider, så de kan udvikle de nye ideer og løsninger, der skal til for at sikre borgerne en fortsat god service i den nye økonomiske virkelighed.



Gangmiljø fra Odense Kommunes uddannelsescenter. Foto: Per Seyffart.

Fyringer har i høj grad præget stemningen på arbejdspladserne i 2010. Mange af de opsagte medarbejdere har gjort brug af genansættelsesforløb og afklaringsamtaler også kaldet outplacement forløb. (Modelfoto)



Fyret og hvad så?!

En ny virkelighed har kendetegnet Odense Kommune i 2010, hvor et hidtil uset antal medarbejdere har modtaget en fyreseddel. Budgetmæssige reduktioner har været overskriften for de mange afskedigelser, men hvordan har ledelsen klaret den svære opgave. Vi har spurgt Michael Elgaard, Markedschef i AS3, der har stået for at støtte de opsagte medarbejdere gennem forløbet.

- Helt generelt ser det ud til, at lederne har påtaget sig opgaven og fundet de værktøjer frem, der skal til for at gennemføre opsigelserne på en værdig måde, fastslår Michael Elgaard. Firmaet AS3 stod i 2010 for i alt otte outplacement forløb for afskedigede medarbejdere i Odense Kommune og havde i februar 2011 yderligere 31 i forløb.

Utryghed og forvirring

Når beskeden om forestående fyringer er ude i organisationen, melder utrygheden og usikkerheden sig straks blandt medarbejderne.

- Det er en generel reaktion i de forvaltninger, vi har haft med at gøre. Det har været forbundet med stor utryghed at vente på de opfølgende udmeldinger, siger Michael Elgaard.

Selvom nogen har givet udtryk for, at de oplevede et fint informationsflow i forbindelse med fyringsvarslingen, er det især i perioden før selve opsigelserne, at Michael Elgaard mener, lederne bør sætte ekstra ind.

- Det er vigtigt, at lederne bliver klædt godt på til at håndtere kommunikationen i processen, og at de ved, hvad de kan sige, og hvornår de bør sige det.

Hvorfor F.... mig?!

Ord som værdig og respektfuld går igen, når de opsagte medarbejdere overfor den eksterne konsulent bliver bedt om at beskrive opsigelsesforløbet, men det er stort set altid fulgt op af en følelse af "Hvorfor Fanden lige mig?!". Og det er en helt naturlig reaktion, mener Michael Elgaard.

- Mange har følt, at de har manglet en personlig forklaring på deres opsigelse. De synes ikke, det har været tilfredsstillende at få at vide, de desværre er opsagt pga. budgetmæssige reduktioner, forklarer han. Men lederne er ikke forpligtet til at uddybe begrundelsen, når det netop er det, der er årsagen til fyringen.

- Det betyder, at man kan få en oplevelse af, at lederen er konfliktsky, forklarer han. Det er dog vores anbefaling, at lederen vurderer individuelt, om det vil være brugbart for den enkelte at få en personlig forklaring, siger Michael Elgaard.

Videre i arbejdslivet

De afskedigede medarbejdere, der har fået tilbudt et outplacement forløb, har været glade for kompetenceafklaringen og samtalerne med en ekstern konsulent.

- Vi har netop evalueret det sidste forløb, og her var 92 procent af de adspurgte enten "meget tilfredse" eller "tilfredse" med samtalerne og den hjælp de havde fået, fortæller Michael Elgaard.

Tilbage for lederne står opgaven med at få resten af holdet til at spille igen. Og her ser Michael Elgaard den anden store udfordring for Odense Kommune.

- Lederen skal forholde sig til, hvordan de får personalet videre og får genskabt tilliden til ledelsen, slutter han.

Ledelse – en værdiskabende disciplin

God ledelse er forudsætningen for, at vi i Odense Kommune kan lykkes. Løsningen af vores opgaver og medarbejdernes trivsel er afhængig af, hvordan lederen udfører sin opgave.

God ledelse kommer ikke af sig selv. Lederen skal understøttes i sin ledelsesopgave, hvad enten der er fokus på strategi, faglighed, administration eller personaleledelse. Ledere har meget forskellig tilgang til og erfaring med ledelsesfaget. Det betyder, at de muligheder vi som arbejdsplads tilbyder vores ledere skal være differentierede og tilpassede så vidt muligt.

Ledelsen er kommet på en svær opgave

Ledelsesopgaven bliver ikke mindre i krisetider, idet såvel organisationen som omgivelserne stiller store krav til kvaliteten i ledelsen. Udover den almindelige ledelsesopgave er lederen i en krisetid tvunget til at forholde sig til, hvordan han / hun vil håndtere eksempelvis:

- øgede krav til økonomi / besparelser
- krav til udvikling og ibrugtagning af nye arbejdsmetoder / arbejdsgange
- usikre medarbejdere
- afskedigelser
- omstillingsprocesser forbundet med ovenstående
- kommunikation af situationen

De bløde ledelseskvaliteter, såsom gode kommunikationsevner, evnen til at skabe tillid, retfærdighed og respekt blandt medarbejderne samt evnen til at skabe gode relationer kommer i højsæde i krisesituationer. Organisationens sociale kapital kommer her for alvor i spil.

Klarhed, gentagen og nærværende kommunikation samt retning er nøgleord for enhver leder men i forandringstider bliver det endnu mere tydeligt, at organisationen efterspørger dette. Medarbejderne har behov for at forstå og få indsigt i, hvorfor der skal ske forandringer, hvad formålet med forandringerne er, hvad potentialet for arbejdspladsen er, hvad egen fremtidige rolle og mu-

ligheder er samt hvor langt organisationen er nået med forandringerne.

Værdiorientering – rammen for samspil mellem medarbejder og leder

Ledere i Odense Kommune oplever, som andre, en øget kompleksitet i ledelsesopgaven på grund af de mange forandringer vi står overfor, fordi medarbejderne i langt større grad stiller krav om en individuel tilrettelæggelse af arbejdet og forståelse af deres behov og krav tillige med at borgerne forventer en service, der rummer respekt for deres individualitet.

En øget kompleksitet kalder på netop det, som vi i Odense Kommune gerne vil kendes på, nemlig en værdibaseret tilgang til opgaverne frem for en regelorienteret. Når organisationen skal forandre sig i et hurtigt tempo, er der brug for en fælles referenceramme for antagelser, holdninger, normer og forventninger, som giver frihed til at vurdere og handle i en konkret situation.

I Odense Kommune arbejder vi med, at den enkelte medarbejder skal opleve mening og indflydelse på sit arbejde, skal føle arbejdsglæde og være en del af så hensigtsmæssige arbejdsgange som muligt. For os handler dette om værdiledelse, hvor leder og medarbejder i dialog skaber gode løsninger.



Bløde ledelsesværdier på brandstationen

I en dagligdag med blå blink, ild og trafikuheld er det de hardcore lederevner, der traditionelt har været i fokus blandt brandvæsnets beredskabsmestre, men nu får de bløde ledelsesværdier dem også op af stolene.

Kommunikation, konflikthåndtering og personlige ressourcer er blandt de emner Odense Brandvæsnets i alt 13 beredskabsmestre og holdledere har arbejdet intensivt med på et ti dages lederkursus sammen med ligesindede fra Ålborg og Århus brandvæsner.

Nu samarbejder vi på tværs

Kursusforløbet har sat spor blandt beredskabsmestrene på de tre vagt hold:

- Før var vi mest koncentreret om vores eget hold og på at få det til at fungere. Nu er vi begyndt at samarbejde mere på tværs og dele vores erfaringer i mestergruppen, fortæller Henrik Bavnhøj, der er beredskabsmester på det ene vagt hold. Henrik Bavnhøj mener også, det er vigtigt at se på brandvæsnets som en helhed, det fokus havde han ikke så meget før lederuddannelsen.

*Niels Jakobsen (tv) synes, at MUS samtalerne er blevet bedre efter beredskabsmestrene har været på lederkursus og er begyndt at samarbejde på tværs af vagtholdene. I midten Anders Petersen og til højre Henrik Bavnhøj.
Foto: Nanna Vester.*

- Vi byder ind på de andre ledesers områder, hvis vi har ideer til løsninger og har på den måde også fået en større forståelse for hinandens problematikker, siger Henrik Bavnhøj.

Anders Petersen, der er beredskabsassistent på Henrik Bavnhøjs hold, støtter op om den udmelding:

- Det har været godt, at alle har været af sted på det samme kursus og fået samme indsigt i, hvad det vil sige at være leder, siger han.

Tager mere ansvar

Også beredskabsmestrenes afdelingsleder Claus Olsen, kan se en forskel i beredskabsmestrenes ledelse.

- Det har givet en mere tydelig rolle- og ansvarsfordeling blandt mestrene og det har øget deres motivation og lyst til at tage nye opgaver til sig. Så vi vil helt sikkert også fremover øge beredskabsmestrenes ledelsesmæssige ansvar, fastslår han.

Vi understøtter lederne i deres ledelsesopgave

God ledelseskvalitet stiller krav til organisationen om at understøtte lederne, så de bedst muligt kan udføre deres ledelsesopgave. I Odense Kommune stiller vi en lang række tilbud til rådighed for vores ledere for bedst muligt at understøtte dem i deres ledelsesopgave, eksempelvis:

- Tilgængelig og målrettet information om ledelsesmæssige problemstillinger, for eksempel via medarbejderportalen.
- Rådgivning ved mere komplekse problemstillinger. Lederne understøttes gennem kvalificeret rådgivning på forskellige områder som løn- og ansættelsesforhold, rekruttering, arbejdsmiljø, kommunikation, mv.
- Procesvejledning, ligeledes ved komplekse problemstillinger. Lederne understøttes gennem sparring eller en understøttelse af ledelsesmæssige processer, hvor lederen kan være i tvivl om, hvordan en opgave skal tilgås.
- (IT) værktøjer som er informative og procesunderstøttende i forhold til at skulle i gang med en opgave eller proces, eller de kan være understøttende i forhold til at skulle håndtere en administrativ proces.
- Introforløb som tilbydes til alle nye ledere, eksempelvis indeholdende introduktion til Odense Kommunes opbygning og undervisning i økonomi.
- Mentorordning, hvor den nye leder kobles med en erfarne leder. Den erfarne leder optræder som samtalepartner, rollemodel og som en person, der kan støtte og inspirere den nye leder i forbindelse med den professionelle og personlige udvikling.

- Lederuddannelser aftalt og finansieret i trepartsaftaler.
- Ledervurdering til kvalificering af LUS på individniveau samt understøttelse af den samlede lederudvikling på Odense Kommune niveau.
- Lederudviklingssamtale (LUS) for at sikre sammenhæng mellem Odense Kommunes strategiske mål og lederens ressourcer, at sikre lederens fortsatte udvikling og uddannelse samt sætte fokus på fremtidige karrieremuligheder.

Tilbuddene understøttes alle centralt fra men de enkelte forvaltninger / afdelinger laver også lokale tiltag, som yderligere løfter kvaliteten i ledelsen.

Værksted vinder Innovationspris

Camillagården der er arbejdsplads for mennesker med nedsat fysisk eller psykisk funktions- evne modtog den lille Innovationspris for et projekt om Brugerdreven Innovation.

KL giver Innovationsprisen til et initiativ, der med små midler har skabt merværdi.

- Odense Kommune viser med dette projekt, hvorfor man skal bruge brugerdreven innovation i det offentlige. For det første har de med enkle og spændende innovationsmetoder fået indblik i deres brugeres drømme og ønsker. Det er imponerende, hvordan de har fået anvendt ressourcerne hos en borgergruppe, som normalt betegnes som resourcesvage, fortalte

Torben Kjærgaard, direktør i KL ved prisud- delingen.

Camillagården fik prisen fordi, de har turdet lade sig udfordre på deres faglighed ved at lade brugerne overtage styringen, og samtidig kan de vise klare resultater.

- Alle tilbud på Camillagården er nu baseret på brugernes tilkendegivelser via metoderne og ikke ud fra personalets formodninger om bru- gernes ønsker, og hvad personalet synes ken- detegner et godt liv, siger afdelingsleder Christina Pawsø.



Christina Pawsø (th) løb med sejren i kategorien "Den lille innovationspris".

Foto: Jesper Bang Winther, Infusion Media.

Kompetenceudvikling – en systematisk aktivitet

For at Odense Kommunes medarbejdere og ledere kan håndtere en kompleks og uforudsigelig hverdag, er det vigtigt at udvikle deres faglige og personlige kompetencer. Ved løbende at udvikle organisationens ressourcer søger vi at sikre, at vores opgaveløsning sker effektivt og med høj kvalitet, så vi er i stand til at imødekomme nuværende og fremtidige krav. Endvidere er det motiverende for den enkelte at lære nyt / få ny inspiration, og det giver en øget bevidsthed om egne kompetencer og styrker. Det at vi løbende har fokus på kompetenceudvikling er desuden attraktivt i nye ansøgers øjne.

Når vi igangsætter udviklingsaktiviteter, er det vigtigt ikke kun at tænke på det i forhold til at gøre karriere horisontalt. Vi har brug for dygtige ledere, men vi har også brug for dygtige fagspecialister, projektledere mv., der udvikler sig indenfor deres felt på tværs af kommunen.

I 2010 udpegede Odense Kommune sin første deltager til talentprogrammet "Fynske talenter". Desuden deltog fire medarbejdere / ledere i kampen om at blive årets Talent Fyn 2010. Det er kun en meget lille skare af medarbejdere men det er med til at italesætte behovet for kompetenceudvikling på nye måder.

Vi spejler os i vores kompetencer for at forbedre os

I Odense Kommune arbejder vi systematisk med kompetenceudvikling blandt gennem afholdelse af årlige medarbejder- og lederudviklingssamtaler (MUS og LUS).

For at understøtte den strategiske kompetenceudvikling arbejdes konkret med konceptet "Kompetencespejlet", der indeholder ét koncept for lederudvikling samt ét koncept for medarbejderudvikling. Hele processen understøttes af IT-systemet ESSENS.

Når vi arbejder med ledelsesudvikling i Odense Kommune er det for at understøtte såvel den enkelte leders faglige og personlige udvikling som den generelle ledelseskvalitet. Alle ledere i Odense Kommune har krav på en årlig udviklingssamtale (LUS) og en individuel

handleplan. For at få et kvalificeret udgangspunkt til LUS, skal alle ledere forinden gennemgå en egentlig ledervurdering. Ledervurderingen omsætter værdierne i Odense Kommunes ledelsesgrundlag til en række konkrete adfærdsbeskrivelser, som lederen vurderes på. I 2010 blev alle ledere anbefalet at gennemgå en 90° ledervurdering, som opstart til 2011, hvor alle ledere skal igennem en 360° ledervurdering.

I forløbet med lederudvikling vurderes lederen af sig selv, medarbejdere, lederkolleger samt egen leder. Ved at vurdere sig selv, kommer lederen til at reflektere over egen praksis. Tanken er, at lederen lærer værdien af selvrefleksion at kende, idet det er svært at være leder for andre, hvis ikke man kender sig selv. Ved at blive vurderet af andre, får lederen mulighed for at få indblik i andres oplevelse af hans / hendes måde at udøve ledelse på. Lederens egen refleksion sammenholdt med andres oplevelse af ledelsespraksis giver lederen mulighed for at evaluere sin måde at bedrive ledelse på – og dermed give grobund for forandringer.

Udgangspunktet for lederudviklingssamtalen er, foruden den egentlige ledervurdering, input på parametrene vedrørende social kapital i trivselsundersøgelsen samt MUS samtaler med medarbejdere, hvor det er helt naturligt indgå det at tage temperaturen på forholdet mellem medarbejder og leder.



Morten Boris Larsen er konsulent i Social- og Arbejdsforvaltningen. Han hjælper med at omsætte kompetenceprofilerne fra strategi til håndgribelige indsatser i hverdagen.

Foto: Bart Dabrowksi.

Morten sætter ord på kompetencerne

Ledelsen på de enkelte niveauer beslutter hvilke kompetenceprofiler, der skal gælde for forvaltningens medarbejdere ved årets MUS samtaler, men det kan være svært for medarbejderne at omsætte dem i praksis. Morten Boris Larsen hjælper med at få sat ord på, så kompetenceprofilerne giver mening for både medarbejdere og afdelingsledere.

Ikke blot tomme floskler

- Vi ville gerne forene det strategiske spor med en indsats, der giver mening for den enkelte, siger Morten, der blandt andet har hjulpet ledelsessekretariatet, Job- og Uddannelseshuset samt betjentstuen i SAF i gang med at arbejde med kompetenceprofilerne.

- Det giver mening, når man i fællesskab sætter ord på, hvad for eksempel en kommunikationskompetence betyder for afdelingen. Det kan for betjenten betyde, at han er bevidst om forskellen i jargonen i de afdelinger, han betjener og for konsulenten, at hun er opmærksom på, at hjælpe strategierne på vej ved at understøtte med processer i de enkelte afdelinger, fortæller Morten.

Det handler om, at få talt kompetencerne ned på jorden så de ikke bare er tomme floskler. Samtidig har debatterne givet en fælles forståelse i afdelingerne af, hvilke kompetencer det er vigtigt at besidde. På den måde bliver det også synligt, hvordan man udlever kompetencerne i hverdagen.

Trepartsaftalerne giver aktivitet

Regeringen, KL og de faglige hovedorganisationer har indgået en række trepartsaftaler, der skal sikre bedre arbejdsvilkår for offentligt ansatte. Trepartsaftalerne indeholder en række initiativer indenfor ledelse, seniorpolitik, arbejdsmiljø, kompetenceudvikling og opkvalificering af medarbejderne.

Midlerne til kompetenceudvikling af medarbejderne fordeles i samarbejde mellem ledelsesrepræsentanter fra Odense Kommune og repræsentanter fra de faglige hovedorganisationer, organiseret i tre bestyrelser, henholdsvis FTF, AC og OAO.

I 2010 er 3. og 4. ansøgningsrunde afholdt. Der er sket en tydelig stigning i antallet af ansøgninger. I 2010 har Trepartssekretariatet modtaget 614 ansøgninger (3. og 4. ansøgningsrunde) mod 371 i 2009 (1. og 2. ansøgningsrunde). Viden om trepartsmidlerne er således nået ud til rigtig mange medarbejdere og ledere, som udviser stor opfindsomhed indenfor retningslinjerne.

I 2010 var der samlet set ansøgninger for cirka 24 mio. kr. Der blev uddelt 5,6 mio. kr. Udover dette har FTF på kompetenceudviklingsområdet indgået aftale om et fast antal pladser på et uddannelsesmodul i kommunikation og relationskompetencer på diplomniveau.



I Børn- og Ungeforvaltningen har 30 pædagoger fået afklaret deres lederpotentialer. Foto: Aakjærs.

Spotter lederevner blandt pædagoger

Hvad gør man når behovet for institutionsledere stiger de kommende år og ansøgerne er færre? I Børn- og Ungeforvaltningen vendte man blikket ind ad for at spotte lederpotentialer i egne rækker.

Tredive pædagoger har nu været igennem et forløb, hvor de har kunnet prøve kræfter med ideen om en dag at blive daglig leder. I tre faser har pædagogerne været til samtaler med deres nuværende leder og en ekstern konsulent, fået lavet profilanalyser og kortlagt deres faglige og personlige kvalifikationer.



- Den enkelte pædagog har på denne baggrund fået lavet en personlig udviklingsplan og derefter et individuelt tilrettelagt kompetenceudviklingsforløb, forklarer Jan Gunnar Danielsen, fra Institutionsafdelingen i BUF. Han har organiseret processen.

Fik styr på stærke og svage sider

Christina Them Steffensen var pædagog i Lærkeparkens vuggestue, da hun hørte om lederafklaringsprojektet.

- Jeg havde ved flere medarbejder udviklingssamtaler snakket med min leder om muligheden for at blive leder, så da dette forløb kom, var det naturligt at springe til, fortæller Christina Them Steffensen.

For Christina Them Steffensen var det afklaringsamtalerne med de eksterne konsulenter, der gjorde størst indtryk.

- Jeg havde ikke et langt CV at henvise til, men samtalerne med konsulenterne gjorde det klart, at jeg til gengæld havde nogle personlige kompetencer, jeg kunne sætte i spil. Jeg fik set på mine styrker og svagheder, det var rigtig spændende men også uvant, siger hun.

Fra pædagog til daglig leder

Samtidig med før-ledelsesforløbet blev Christina Them Steffensen gennem et halvt år inddraget i børnehushets ledelsesteam, der består af seks daglige ledere og en områdeleder og fik på den måde et godt kendskab til, hvad ledergerningen indeholdt.

I dag er hun blevet leder af Lærkeparken Vuggestue og har netop selv opfordret en medarbejder til at deltage på lederafklaringsforløbet.

Understøttelse af kerneydelsen – vi løfter i samlet flok

I Odense Kommune lægger vi vægt på, at sikre kvalitet og effektivitet i de administrative processer og hjælpefunktioner for at understøtte vores kerneopgave bedst muligt og frigøre ressourcer til varetagelsen af denne.

Nyt lønsystem professionaliserer personaleadministrationen

I en organisation af vores størrelse fylder det personaleadministrative område en del, og der er traditionelt set meget ”papirarbejde” og mange medarbejderressourcer forbundet med for eksempel rekruttering af nye medarbejdere, oprettelse og vedligeholdelse af personalesager, indberetning af ferie og fravær og udbetaling af løn.

Den største indsats på dette område i 2010 har været forberedelsen til at overgå til nyt lønsystem pr. 1/1-2011. Odense Kommune indgik i 2010 en aftale med Silkeborg Data, som betyder, at vi fremover bruger deres løn- og vagtplansystem Personaleweb.

Skiftet af lønsystem har både centralt og decentralt medført ændringer af arbejdsrutiner og opgaver i forbindelse med lønadministrationen, som samlet set vil give en mere smidig administration af løn- og personalerelaterede opgaver.

I efteråret 2010 har der været kurser og undervisning i brugen af Personaleweb. Der har været positive tilbagemeldinger om brugervenligheden af systemet.

En effektiv personaleadministration kræver vidensdeling

Udover den praktiske håndtering af diverse opgaver, kræver arbejdet på det personaleadministrative felt et indgående kendskab til gældende lovgivning og organisationens egen praksis på området. Dette understøttes blandt andet gennem de personaleadministrative netværk, som regelmæssigt mødes, informeres om og drøfter aktuelle udfordringer og nyheder. Information om relevante personaleadministrative emner kan desuden findes eksempelvis på medarbejderportalen og i nyhedsbrevet ”Viden Om”, som begge revitaliseres gennem den ny medarbejderportal.

Vi sparer penge på rekrutteringsområdet

Odense Kommunes vigtigste ressource er medarbejdere. Vi skal derfor være rigtig dygtige til at rekruttere, udvikle og fastholde relevante kompetencer i relation til at understøtte de kommunale kerneydelser, nu og i fremtiden.

Tilbage i 2009 var der fokus på strategisk rekruttering gennem en række initiativer, som tager udgangspunkt i Odense Kommune som en attraktiv arbejdsplads. Vi har i Odense Kommune dermed lagt bunden til et anderledes syn på rekruttering i et mere langsigtet perspektiv. Effektivitet og synliggørelse er i højsæde, og vi anerkender, at professionel rekruttering er god forretning.

I krisetider skal vi fortsat have fokus på rekruttering. Antallet af ansøgninger steg i 2010 (specielt til de ufaglærte stillinger) men det betyder ikke nødvendigvis, at kvaliteten også er stigende. Indførelsen af rekrutteringsystemet Easyruit i efteråret 2009 har betydet, at vi nemmere kan håndtere de mange ansøgninger, vi får. Ansøgningerne sendes via odense.dk/job og behandles elektronisk. Det betyder, at vi har sparet tid og porto i rekrutteringssituationer, dog skal dette sammenholdes med den ekstra tid det tager at lære et nyt system at kende. I 2011 laves en egentlig brugerundersøgelse, hvor brugervenligheden samt ressourcebesparelser analyseres.

Også på stillingsannonceringen har vi sparet penge, på grund af nye prioriteringer på området. Der blev i 2009 sat fokus på digital annoncering frem for dyre og traditionelle printmedier, korte henvisningsannoncer frem for lange stillingsannoncer og ugentlige samleannoncer for hele Odense Kommune. Effekten begynder vi at høste nu. I 2010 var udgiften til stillingsannoncering 1,456 mio. kr. Den tilsvarende udgift i 2009 var på 3,149 mio. kr.

Disse udgifter skal sammenholdes med antallet af ledige stillinger / stillingsannoncer. På grund af systemskifte i 2009 har vi ikke valide data for antallet af ledige job i

Mentorordningen er med til at få nye medarbejdere til hurtigt at blive en del af arbejdspladsen. (Modelfoto)

Mentor for nye medarbejdere

Odense Kommunale Ældrepleje har i Plejeboliger har udpeget mentorer blandt medarbejderne, som skal tage imod nye kollegaer på arbejdspladsen. En mentor fungerer som rollemodel og værdiambassadør for sin nye kollega, bl.a. ved at støtte og guide i forhold til arbejdspladsens kultur og værdier. Desuden er mentoren opmærksom på, hvordan den nye kollega trives.

En god start

Susanne Christensen er social- og sundhedsassistent og mentor for to nye medarbejdere. Hun ville gerne være med til at give nye kollegaer en god start og søgte derfor om at blive mentor.

- Jeg hjælper med at tage problemerne i opløbet, der er jo mange nye ting, når man lige er startet, fortæller hun.



Hun er blevet mere opmærksom på, hvordan kollegaerne har det efter mentorordningen trådte i kraft.

- Og så har jeg jo tavshedspligt, det kan også nogen gange hjælpe til hurtigt at få løst problemer, siger Susanne Christensen.

2009 men det formodes, at antallet er omtrent det samme eller lavere end i 2010, hvor vi havde omkring 550 ledige stillinger, der blev slået op eksternt, eksklusiv elever. For få år tilbage slog vi 1500 – 2000 jobs op årligt. I 2010 modtog og håndterede vi cirka 21.500 ansøgninger.

Fastholdelse af attraktive medarbejdere er vigtig

Fastholdelse af kompetente medarbejdere er en vigtig ledelsesopgave. En af de vigtigste faktorer når vi snakker fastholdelse er motivation. Medarbejdere motiveres ikke af de samme ting men ofte vil følgende faktorer medvirke til at en medarbejder føler sig værdsat og som en værdifuld spiller i organisationen: ros, et udfordrende jobindhold, ansvar, indflydelse, anerkendelse, fleksibilitet og personlige udviklingsmuligheder. Sidstnævnte behøver ikke at være dyre og lange kurser men kan bestå for eksempel i en mentorordning, enten som mentor eller mentee.

Mange forveksler motivation med elementer på arbejdspladsen, som grundlæggende blot skal være i orden, eksempelvis løn, arbejdstid, information, sociale forhold,

fysiske forhold og sikkerhed / tryghed. Ingen af disse faktorer kan i sig selv holde på en medarbejder. De er blot en forudsætning, som skal være til stede for, at medarbejderen trives og kan udvikle sig.

Bedre samarbejde på tværs af kommunen

Odense Kommunes kerneydelser er vores eksistensberettigelse og fornemste opgave. I 2010 blev Administrationsprogrammet under Direktørgruppen igangsat, som gennem syv delprojekter sætter fokus på netop kerneydelserne, og hvordan vi bedst muligt støtter op om dem. Hovedformålene er:

- Vi skal tage udgangspunkt i kerneydelserne og indrette vores støttefunktioner derud fra
- Vi skal skabe en anderledes, sammenhængende og mere effektiv organisation
- Vi skal sikre sammenhængende borgerforløb.

Analysen mv. foretages i 2011.

Administrationsprogrammet skal finde effektiviseringer på minimum 60 millioner kroner over de næste tre år.

Arbejdsmiljø – vi trives i Odense Kommune

I Odense Kommune arbejdes der målrettet på at nedbringe sygefraværet. Der iværksættes indsatser både centralt og decentralt. Der ses dog ikke altid en direkte sammenhæng mellem sygefraværets størrelse og de tiltag der iværksættes, idet en del af sygefraværet er upåvirkeligt ligesom andre faktorer såsom organisationsændringer kan påvirke sygefraværet i modsat retning.

Sygefraværet på den enkelte arbejdsplads håndteres af den nærmeste leder, og der afholdes omsorgssamtaler og foretages relevante skridt i forbindelse med sygefraværet, for eksempel mulighedserklæring, fastholdelsesplan og delvis raskmelding.

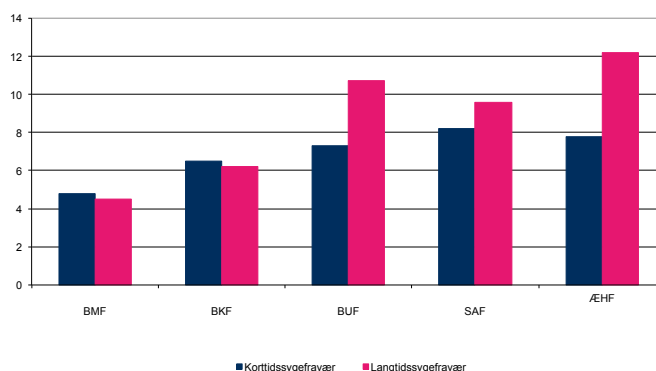
Der er i Odense Kommune stort ledelsesmæssigt fokus på nedbringelse af sygefravær samtidig med at der foregår en systematisk og regelmæssig drøftelse vedrørende sygefraværet på ledermøder og i MED-organisationen.

Sygefraværet er uændret i forhold til 2009

Sygefraværet for Odense Kommune er for 2010 på 18,0 dage i gennemsnit pr. medarbejder. Det er stort set det samme som i 2009, hvor sygefraværet var på 18,1 dage i gennemsnit pr. medarbejder. Der er altså tale om et minimalt fald i sygefraværet på 0,1 dag i gennemsnit pr. medarbejder.

Arbejdspladser med borgerkontakt og / eller fysisk belastende arbejde har ofte et højere sygefravær. Figuren nedenfor viser, at dette ganske rigtigt giver sig udslag i højere sygefravær, såvel kort som lang tid, i BUF, SAF og ÆHF.

Korttidssygefraværet (41,3% af det samlede sygefravær) er faldet fra 2009 til 2010 med 0,6 dage i gennemsnit pr. medarbejder, og langtidssygefraværet (58% af det samlede sygefravær) er steget med 0,5 dage i gennemsnit pr. medarbejder.



Figuren viser henholdsvis kort- og langtidssygefraværet i antal dage i Odense Kommune i 2010 fordelt på de fem forvaltninger.

Vi gør meget for at nedbringe sygefraværet

Der er igangsat en række centrale indsatser for at nedbringe sygefraværet i Odense kommune. Der er ligeledes en lang række decentrale indsatser i de forskellige forvaltninger / afdelinger.

Et vigtigt element i den samlede indsats til synliggørelse og nedbringelse af sygefraværet i Odense Kommune er Ledelses Informations Systemet (LIS-portalen). Her kan ledere i Odense Kommune hente relevant information om sygefraværet i egen afdeling(er).

Kvalitet i omsorgssamtaler

Omsorgssamtaler kan være svære at afholde, da der ofte er mange følelser involveret. I 2010 blev alle ledere tilbudt at deltage i fyraftensmøde, temadag eller kursus i afholdelse af omsorgssamtale. Her fik de redskaber, praktiske øvelser og tid til refleksion. I alt deltog 250 ledere m.fl i et forløb.

Nøglepersoner understøtter sundhedsfremme

Projekt ”Nøglepersonsordning på arbejdspladsen” er igangsat i 2010 på baggrund af midler fra Sundhedsstyrelsen. 21 arbejdspladser fra BKF, SAF, BUF og ÆHF er med i projektet. En nøgleperson fra arbejdspladsen uddannes til at have fokus på sundhedsfremmeaktiviteter på arbejdspladsen. I forløbet indgår

Igen i 2010 blev en række arbejdspladser arbejdsmiljøcertificeret. (Modelfoto)



ligeledes kostforedrag for hele arbejdspladsen og slankehold for udvalgte medarbejdere.

Der er i 2010 udbudt foredrag for hele kommunen indenfor emnerne kost og stress.

Mange arbejdspladser er blevet arbejdsmiljøcertificeret i 2010

I Odense Kommune er der i en årrække arbejdet målrettet med arbejdsmiljøet blandt andet gennem arbejdsmiljøcertificering af en lang række arbejdspladser. Her arbejdes der med forebyggelse, identificering og håndtering af arbejdsmiljøproblemer. Der arbejdes desuden målrettet med at skabe et godt arbejdsmiljø og dermed reducere sygefraværet.

I 2010 har følgende arbejdspladser fået et arbejdsmiljøcertifikat:

- Tandplejen (BUF)
- Hjemmeplejen (ÆHF)
- Plan og Byg (BKF)
- Rengøringsfunktionen (BKF)
- St. Dannesbo (SAF)

Vi har gjort klar til trivselsundersøgelsen

Temperaturen på trivslen i Odense Kommune tages regelmæssigt. Næste omgang starter i maj 2011. Vi har i løbet af 2010 klargjort en ny måde at afvikle trivselsundersøgelse på. Der er etableret et IT-system, Safetynet, som kan håndtere dataindsamling, rapportgenerering og handleplaner på tværs af arbejdsskader, APV og trivselsundersøgelse. Brugen af Safetynet vil lette processen med dataindsamling, synliggøre sammenhænge mellem

det fysiske og psykiske arbejdsmiljø og understøtte effektive og gennemsigtige opfølgingsprocesser.

Den sociale kapital skal vedligeholdes i krisetider

Social kapital bliver et vigtigt element i den kommende trivselsundersøgelse i 2011. Den sociale kapital er den egenskab, som sætter en organisations medlemmer i stand til i fællesskab at løse virksomhedens kerneopgave. For at kunne løse denne kerneopgave er det nødvendigt at medlemmerne evner at samarbejde, og at samarbejdet er baseret på et højt niveau af tillid og retfærdighed. Stærke sociale relationer er et vigtigt redskab i Odense Kommunes arbejde nu og i fremtiden, og er et område, som kontinuerligt skal vedligeholdes og prioriteres på kommunens arbejdspladser.

I 2010 har der været fokus på social kapital i Odense Kommune via direktørernes resultatkontrakter. Det har betydet mange tiltag vedrørende social kapital i forvaltningerne. Herudover har der i 2010 været løbende aktiviteter på lokale arbejdspladser ud fra konkrete henvendelser, særligt i forbindelse med omstruktureringer og budgetreduktioner.

Den slags processer kan være udfordrende og kan tære på det overskud, som ellers måtte være til stede hos den enkelte og i arbejdsmiljøet. Derfor er det også særligt vigtigt at fastholde fokus på den sociale kapital i organisationen, dels fordi denne skal vedligeholdes og måske styrkes igen - men også fordi stærke sociale relationer netop kan være en vigtig ressource at trække på i forbin-

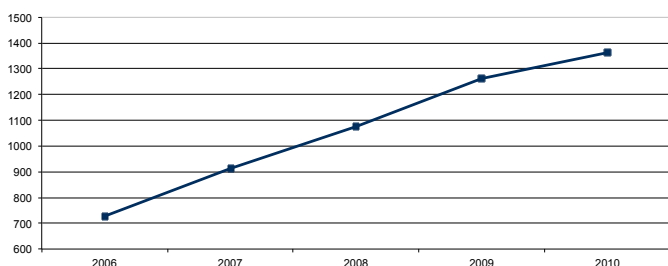
delse med omstruktureringer og budgetreduktioner. Oplevelsen af tillid og retfærdighed i denne sammenhæng kan både skabe bedre og mere ordentlige processer - og være med til at skabe et godt udgangspunkt for det videre samarbejde, når man kommer ud på den anden side.

Odense Kommune nomineret til arbejdsmiljøpris

Odense Kommune er nomineret til Arbejdsmiljørådets arbejdsmiljøpris inden for psykisk arbejdsmiljø. Nomineringen skyldes projektet "Det stærke fællesskab", som handler om at styrke både trivsel og selve kerneydelserne over for borgerne ved at arbejde målrettet med social kapital på arbejdspladserne. I alt seks arbejdspladser har deltaget i projektet: en hjemmeplejegruppe, et børnehus samt fire institutioner med botilbud til fysisk handicappede.

Vintervejr giver flere arbejdsulykker

En arbejdsulykke er en personskade, som er forårsaget af en hændelse eller en påvirkning, der sker pludseligt, eller inden for 5 dage – i forbindelse med arbejdet. En arbejdsulykke kan medføre fysiske mén eller give psykiske skader. Eksempler på arbejdsulykker er faldulykker over en genstand, vrid i bevægeapparatet i forbindelse med håndtering, at skære sig på genstand og vold og / eller trusler om vold. I Odense Kommune skal alle ulykker anmeldes – både ulykker med og uden fravær.



Figuren viser udvikling i antallet af arbejdsulykker i Odense Kommune i årene 2006 – 2010

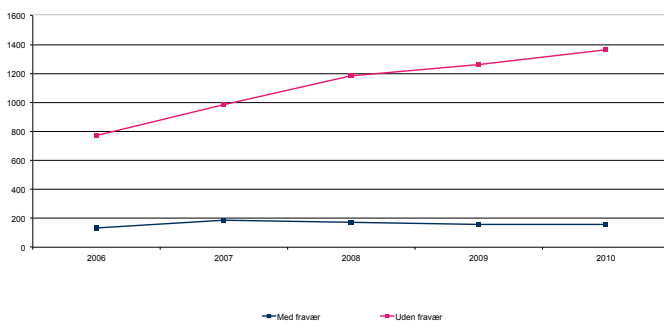
Som figuren viser, er antallet af anmeldte arbejdsulykker steget støt igennem årene. I 2010 var der 1363 anmeldte arbejdsulykker. Stigningen skyldes en langt større viden og opmærksomhed omkring arbejdsulykker, blandt andet på grund af certificering. Desuden registreres der i dag mange flere arbejdsulykker uden fravær på grund af særlige indsatser omkring dette.

Vi er også blevet flere medarbejdere gennem årene. Sammenholdes disse fakta, viser det sig, at rent procentuelt er stigningen i antal arbejdsulykker pr. medarbejder mindre end stigningen i det faktiske antal arbejdsulykker.

Fra 2009 til 2010 er det faktiske antal arbejdsulykker steget med 101. Især i fjerde kvartal ses en stigning, idet antallet er steget fra 322 i 2009 til 412 i 2010. En stor del af disse arbejdsulykker skyldes vintervejret, som dominerede i årets sidste måneder.

Flest arbejdsulykker uden fravær

Antallet af arbejdsulykker indeholder både arbejdsulykker MED og UDEN fravær. Antallet af arbejdsulykker MED fravær er på samme niveau som i 2009, hvorimod antallet af arbejdsulykker UDEN fravær er steget. I 2010 udgjorde ulykker UDEN fravær 88% af det samlede antal anmeldte arbejdsulykker.



Figuren viser udviklingen i antallet af anmeldte arbejdsulykker med og uden fravær i Odense Kommune i perioden 2006 – 2010.



Nu er der styr på sikkerhedshjelmene, når Plan og Bygs medarbejdere rykker ud på byggepladserne. (Modelfoto)

Troede vi havde styr på arbejdsmiljøet

Førhen var arbejdsmiljøspørgsmål ikke noget de tænkte ret meget over i Plan og Byg, men nu er afdelingen blevet arbejdsmiljøcertificeret.

- Før troede vi, at vi havde styr på arbejdsmiljøet. Nu ved vi, at vi har det, og vi har procedurer for det, fortæller kontorchef Lee Pointing. Før havde vi ikke tænkt på at man f.eks. skal tjekke levetiden på de hjelme de tilsynsførende skal bære på byggepladserne, nu er det en del af den rullende APV.

Alle tager ansvar

Hvor Arbejdspladsvurderingen (APV) før blev varetaget af arbejdsmiljørepræsentanten og kun fulgt op hvert andet år, ja så er APV nu blevet en tilbagevendende kvartalsvis begivenhed i Plan og Byg.

- Nu melder medarbejderne selv ind, hvis der er noget vi skal rette op på, siger Lee Pointing. Han glæder sig også over, at medarbejderne er opmærksomme på hinanden.

- Det er oftest ikke lederen der først opdager det, hvis en medarbejder sover dårligt, har ondt i hovedet osv. Det er derimod de nærmeste kollegaer. Og det er vigtigt at man er opmærksomme på hinanden, så man kan hjælpe i tide, pointerer han.

Et stort arbejde

Han tilstår dog at det var et stort arbejde at blive arbejdsmiljøcertificeret. Men nu mener Lee Pointing, at arbejdsbyrden faktisk er blevet reduceret i takt med at alle tager ansvar for arbejdsmiljøet.

- Vi er desuden blevet opmærksomme på at informere løbende. Hver gang vi har lavet en ny APV og en handleplan, fortæller kontorcheferne om det på afdelingsmøder. Så ved folk at der sker noget, siger Lee Pointing.

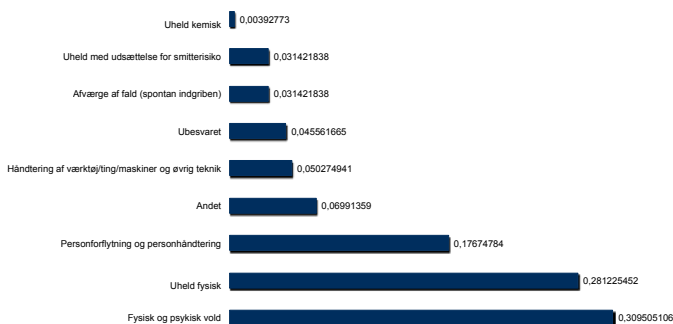
Flest nyansatte rammes af arbejdsulykker

Tendensen gennem årene har været at nyansatte medarbejdere (ansatte der har været ansat under 12 måneder, enten i nyt job eller ny jobfunktion) tegner sig for en stor del af arbejdsulykkerne. I 2010 udgjorde nyansattes arbejdsulykker 27% af det samlede antal anmeldte arbejdsulykker.

Fysisk og psykisk vold er den største synder

Årsagerne til arbejdsulykker kan være mange. Fysisk og psykisk vold er i 2010 årsag til 31% af arbejdsulykkerne.

Fysisk og psykisk vold, uheld med fysiske skader samt personforflytning og håndtering har gennem de seneste fire år toppet listen over årsager til arbejdsulykker. Tilsammen tegner disse tre årsager sig for 77% af det samlede antal arbejdsulykker i Odense Kommune i 2010.



Figuren viser fordelingen af det samlede antal arbejdsulykker i Odense Kommune i 2010 på årsagstyper.

Vold er den største trussel mod medarbejderne i Odense Kommune. Vold eller trusler om vold opstår oftest i forbindelse med borgere / brugere, som er trængte eller ikke formår at gøre deres behov forståelige, for eksempel på grund af psykisk sygdom, hjerneskade, demens, udviklingshandicap, magtesløshed eller andet.

Odense Kommune har sat øget fokus på, at vold og trusler ikke er et acceptabelt arbejdsvilkår for vores medarbejdere, og at alle krænkelser skal indberettes. Dette budskab breder bl.a. ud i forbindelse med certificering, arbejdsmiljøuddannelserne, lederuddannelserne, netværksmøder samt i forbindelse med opfølgning på særligt ramte områder eller arbejdspladser. Hovedudvalget har i 2009 godkendt centrale retningslinjer for vold, trusler, mobning og chikane for Odense Kommune.



*Mange arbejder forsat på at få sygefraværet ned.
(Modelfoto)*

Ned med sygefraværet

Stadig flere arbejder med at skabe bedre trivsel på arbejdspladsen som et middel til at nedbringe sygefraværet.

I Børn- og Ungeforvaltningen deltog 12 arbejdspladser, heraf 4 skoler og 8 børnehuse, i 2010 i projekt "Attraktive arbejdspladser", der blev finansieret af Personalepolitisk Pulje. Arbejdspladserne arbejdede med begrebet social kapital som udgangspunkt for at sætte gang i konkrete indsatser.

Start med at spørge medarbejderne

Hvad betyder tillid, respekt og samarbejde i din hverdag? Det spørgsmål kredsede en indledende spørgeskemaundersøgelse om, der blev sat i værk i samarbejde med konsulentfirmaet Alectia.

- Efter den proces blev det tydeligt, hvad man skulle arbejde videre med, fortæller Anne Louise Krog, daglig sikkerhedsleder i Institutionsafdelingen. Hun har fulgt projektet i de otte børnehuse, der deltog.

- Det har givet god mening for medarbejderne at tage udgangspunkt i de tre diamanter, som vi kalder værdierne "tillid, respekt og samarbejde", når de skulle drøfte det psykiske arbejdsmiljø. Arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø bliver til konkrete arbejdsopgaver, som børnehuse kan forholde sig til

og løse, siger Anne Louise Krog, der mener det endnu er for tidligt at konkludere noget om effekten af indsatsen på sygefraværet, men ikke tvivler på indsatsens værdi.

Fokus på kerneydelsen giver tryghed

Sussi Vibeke Nielsen, der er daglig leder i børnehuset Fridasholm er til gengæld ikke bange for at konkludere.

- Hos os er kortidssygefraværet faldet fra 16,1 til 5,2 dage pr. medarbejder, efter vi har arbejdet med social kapital, siger hun.

Den primære årsag til det markante fald har hun også et klart bud på, hvor hun skal finde.

- Vi ved, hvorfor vi er her. Vi har fokus på kerneydelsen, kompetencerne og fagligheden og så jagter vi konstant de tre diamanter bl.a. ved at stille spørgsmål som "Er det retfærdigt at gøre sådan ..", "Har du tillid til mig, når du siger sådan...", forklarer Sussi Vibeke Nielsen.

- Det giver tryghed og klarhed når man ved, hvorfor man er her. Så kan vi koncentre os om, hvordan vi bedst løser opgaven i forhold til kerneydelsen, lyder meldingen fra Børnehuset Fridasholm.

Definitioner og beregninger



Dette bilag redegør for definitioner, begreber og form-ler, der anvendes i Personaleregnskabet 2010. Dette medfører, at vores forskellige afdelinger i Odense Kommune, ved hjælp af samme beregninger, har mulighed for sammenligne sig med opgørelser fra Personaleregnskabet.

Definitioner

De overordnede definitioner er kun gældende, hvor det har været muligt at trække data efter disse definitioner. Undtagelserne vil fremgå i dette bilag under de respektive temaområder.

Datagrundlaget i Personaleregnskabet omfatter siden 2006-udgaven kun de månedslønnede medarbejdere i Odense Kommune. I perioden 2000-2005 har der været forskellige definitioner for de enkelte temaområder. Statistikker på tværs af de enkelte Personaleregnskaber har derfor ikke været sammenlignelige. Grunden til at de timelønnede medarbejdere ikke indgår i datagrundlaget er, at opgørelserne vil være præget af for store usikkerheder. Timelønnede medarbejdere kan være registreret med et ansættelsesforhold i mange måneder efter, at deres sidste lønudbetaling har fundet sted. Ydermere vil det kun være de timelønnede medarbejdere, der har fået løn i den pågældende udtræksperiode, der indgår i statistikken. Timelønnede medarbejdere er medarbejder med mindre end 8 timers arbejde om ugen i mindre end 4 sammenhængende uger.

Endelig er det tilstræbt, at data opgøres og bruges efter de definitioner Det Fælleskommunale Løndatakontor (FLD) anvender. Dette sikrer, at data kan sammenlignes på tværs af kommuner og regioner samt med data fra Danmarks Statistik, og at dette sker på basis af en ensartet indberetning.

Data omhandler kun de af vores medarbejdere, der har et tilhørsforhold til en af de fem forvaltninger. Medarbejdere ansat uden for forvaltninger indgår således ikke i opgørelserne. Medarbejdere uden for forvaltninger er typisk tilknyttet selvejende institutioner, private virksomheder eller er udlånte medarbejdere til private virksomheder.

Odense Kommune i tal

Datagrundlaget omfatter de månedslønnede medarbejdere, der har en tilknytning til en af de fem forvaltninger. Data er trukket pr. 31. december 2010. Udviklingen i antallet af medarbejdere fra for eksempel 2009 til 2010 beregnes på følgende måde: $(\text{Medarbejderantallet 2010}$

$-\text{medarbejderantallet 2009}) / \text{Medarbejderantallet fra 2009} * 100\%$. Personernes alder er beregnet pr. 1. juli 2010.

I 2010 er brugt en ny opgørelsesmetode. I 2009 og tidligere år blev ansatte i fleks- og skånejobs i puljeordning (centralt finansieret, teknisk med ansættelse i SAF men med jobfunktion andetsteds) ikke talt med. Det gør de nu.

Personaleomsætning

Datagrundlaget omfatter alle vores månedslønnede medarbejdere i Odense Kommune, da det ikke har været muligt at trække de medarbejdere ud, der ikke er ansat i en af de fem forvaltninger. Data er inklusive elever, hvorfor den reelle personaleomsætning er lavere.

Data er trukket pr. 1. november 2009 og 1. november 2010.

Beregning af personaleomsætningsprocenten for 2010: $\text{Antal eksterne afgang fra 1. november 2009 til 1. november 2010} / \text{Gennemsnitlige antal medarbejdere i året}$
Beregning af det gennemsnitlige antal medarbejdere i perioden:

$(\text{Antal medarbejdere pr. 1. november 2009} + \text{antal medarbejdere pr. 1. november 2010}) / 2$

Metoden har på grund af beregningen af årligt gennemsnit den svaghed, at beregningen forudsætter, at afgang efterfølges af en nyansættelse. Hvis der er stor forskel i antal medarbejdere fra år til år, vil dette ikke fremstå tydeligt, og metoden er derfor svag, hvor der er medarbejderområder, der op- og nedprioriteres kraftigt - eller hvor der er stor interne strukturændringer.

Køn

Datagrundlaget omfatter de månedslønnede medarbejdere, der har en tilknytning til en af de fem forvaltninger, og data er trukket pr. 31. december 2010.

Opgørelser på løn, alder og køn er lavet på baggrund af FLD's tal og omfatter medarbejdere ansat begge år i samme stilling.

Ledelse

Data omkring ledere i Odense Kommune er trukket pr. 1. december 2010 ved hjælp af de opdaterede oplysninger i E-telefonbogen. Ledelsesniveauerne er:

1. Direktørerne.
2. Chefer for hovedfunktionsområderne, kompetencecenterchefer, økonomi- og stabschefer.



3. Linjechefer på niveau 3, administrationschefer og kontorchefer.
4. Øvrige chefer med direkte drifts- og personaleansvar.

Etnicitet

Datagrundlaget omfatter de månedslønnede medarbejdere, der har bopæl i Odense Kommune. Det gælder både for medarbejdere med udenlandsk baggrund og de øvrige medarbejdere. Det er kun disse medarbejdere, der indgår i statistikken, da denne gruppe af medarbejdere, skal kunne sammenholdes med befolknings sammensætningen i netop Odense Kommune. I forhold til befolkningen indgår kun borgerne i den erhvervsaktive alder i opgørelserne, dvs. 18 til 70 år. Definitionen af udenlandsk herkomst svarer til Danmarks Statistiks definition.

Andelene beregnes på følgende måde:

Antal medarbejdere med udenlandsk herkomst / Det samlede antal medarbejdere

Antal borgere med udenlandsk herkomst / Antal borgere i Odense Kommune

Det sociale kapitel

Datagrundlaget til dette temaområde kommer fra registreringer i Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen. Datagrundlaget omfatter det antal personer, der i 2010 har deltaget i et ekstraordinært jobtilbud på en af Odense Kommune arbejdspladser eller institutioner. Personernes alder er beregnet pr. 1. juli 2010.

I sammenligningen af fordelingen af medarbejdere i ekstraordinære jobs i forhold til forvaltningernes samlede medarbejderantal, anvendes en omregning til antal helårspersoner. Dette sker for at kunne sammenligne direkte. Der tages dermed hensyn til, at nogle af de ekstraordinære tilbud er af begrænset længde (for eksempel en aktivering på en tremåneders periode), mens andre er mere permanente (for eksempel fleksjob).

Sygefravær

Datagrundlaget omfatter de månedslønnede medarbejdere, der har et tilhørsforhold til en af de fem forvaltninger. Data er trukket fra Ledelsesinformationssystemet LIS pr. 30. november 2010. På grund af nyt lønsystem er der et databrud, hvilket betyder, at der ikke er valide data for december 2010. Perioden der opgøres er derfor november 2009 til november 2010. Idet opgørelsesmetoden er lavet om i 2007, og før dette har indeholdt barns 1. sygedag og §56/kritisk sygdom, kan data ikke sammenlignes længere tilbage.

Det gennemsnitlige antal sygefraværssdage pr. medarbejder er et dynamisk tal, og ændringen i tallet for 2008 skyldes senere indberettede syge- og raskmeldinger, organisationsændringer der opdateres bagudrettet, og dels tekniske ændringer i forhold til datagrundlaget.

Sygefraværet beregnes på følgende måde:

Samlet antal sygefraværssdage for hele året / Det gennemsnitlige antal medarbejdere i året

Langtidssygefravær er defineret ved en sammenhængende sygefraværssperiode på 14 dage eller derover.

Andelen af langtidssygefravær opgøres på følgende måde: (Antal sygefraværssdage i perioder af mere end 14 dage / Det samlede antal sygefraværssdage) * 100%

Som en del af langtidssygefraværet indgår arbejdsprøvning. I denne periode er medarbejderen registreret som sygemeldt på trods af, at medarbejderen delvis er startet på arbejde igen. Som en del af langtidssygefraværet indgår også delvis raskmeldte. I en afgrænset periode er medarbejderen registreret delvis syg. Denne indsats kan bevirke at tiden, hvor medarbejderen er registreret som sygemeldt, forlænges.

Arbejdsulykker

Data om arbejdsulykker omfatter ulykker registreret gennem Juridisk Kontor. Data omfatter hændelser sket i perioden 31. december 2009 til 31. december 2010. Dog er årsagstyper opgjort i perioden 30. september 2009 til 30. september 2010 på grund af manglende data for fjerde kvartal 2010.

Data omfatter kun medarbejdere der er tilknyttet en af forvaltningerne, og arbejdsulykker ved selvejende institutioner er således udeladt.

I data indgår både fysiske skader, psykiske skader (for eksempel chok som følge af trusler) samt skader på brille og kontaktlinser. Data omfatter kun arbejdsulykker. Arbejdsulykker er en skade, der skyldes en hændelse eller en påvirkning, der sker pludseligt eller inden for fem dage. Erhvervsbetingede sygdomme er ikke inkluderet i data. En erhvervs sygdom/arbejdsbetinget lidelse er en sygdom eller lidelse, som skyldes en længerevarende belastning ved arbejdet eller de forhold, som arbejdet er foregået under.



ODENSE KOMMUNE

Personaleregnskab 2010 udgives af:

Odense Kommune

HR & Kommunikation

Flakhaven 2

5000 Odense C

Tlf 6551 1316

Print: Rådhusprint

www.odense.dk