



GULDBORGSUND

PERSONALE REDEGØRELSE 2011



INDHOLDSFORTEGNELSE

PERSONALET I TAL.....	5
Personalets sammensætning	5
Løn.....	9
GULDBORGSUND KOMMUNES HR-INDSATS	14
Den attraktive arbejdsplads	14
HR i Guldborgsund Kommune	14
Igangværende og afsluttede HR-aktiviteter	14
HR-strategi 2012-15.....	17
ARBEJDSMILJØ OG TRIVSEL.....	18
Arbejds miljøområdets organisering	18
Beskrivelse af de centrale arbejdsmiljøparametre	20
Projekt øget medarbejdertrivsel.....	22

FORORD

Den generelle samfundsøkonomiske situation har stor indvirkning på kommunernes handlemuligheder, og har de seneste år således medført strammere økonomisk styring også i Guldborgsund Kommune.

2010 var i særlig grad præget af spare- og effektiviserings tiltag i Guldborgsund Kommune, hvilket også er kommet til udtryk i budgettet for 2011. Dette sætter i betydelig grad rammerne for det mulige og det nødvendige i organisationens drift og udvikling - også på personaleområdet.

Byrådet erkender de udfordringer, som knytter sig til organisations- og personaletilrettelæggelsen i kommunens nuværende situation. I forbindelse med indgåelsen af budget 2011 blev der derfor bl.a. lagt vægt på at styrke arbejdet med medarbejdernes trivsel. Som det kan læses i personaleredegørelsen på de følgende sider, er dette arbejde i gang på flere fronter.

I øjeblikket foregår der endvidere et vigtigt arbejde med at udarbejde en revideret udgave af kommunens HR-strategi. Den reviderede udgave af HR-strategien forventes klar 1. januar 2012. HR-strategien er kommunens primære styringsdokument i forhold til de personalemæssige udviklingstiltag i de kommende år, og definerer den overordnede retning for arbejdet med tilpasning af organisationens profil og kompetencer i forhold til muligheder, udfordringer og omverdenskrav.

Dette er første udgave af Guldborgsund Kommunes personaleredegørelse. Personaleredegørelsen vil fremover blive udarbejdet én gang årligt og forelagt Byrådet inden sommerferien.

Personaleredegørelsens tiltænkte funktion er at skabe et samlet overblik over Guldborgsund Kommunes personalemæssige sammensætning og udvikling, tiltag og resultater samt udfordringer og muligheder med henblik på at understøtte og følge op på de løbende HR-strategiske beslutninger.

Personaleredegørelsen består af 3 dele:

- En beskrivelse af organisationens sammensætning og udvikling i forhold til forskellige parametre
- Guldborgsund Kommunes HR-indsats
- Arbejds miljø og trivsel

Personaleredegørelsen retter sig som sådan mod Byrådet og den øvrige kommunale organisation i forhold til tilrettelæggelsen af organisationen og det HR-strategiske område. Derudover henvender personaleredegørelsen sig til borgere og andre, som kan have interesse i at orientere sig om organisationens medarbejdersammensætning og personalemæssige tiltag.

God læselyst!



JOHN BRÆDDER
BORGMESTER



PERSONALET I TAL

PERSONALETS SAMMENSETNING

I december 2010 omfattede de månedslønnede medarbejdere i alt 5.373 årsværk (beregnete fuldtidsstillinger). I december 2009 omfattede denne gruppe i alt 5.411 årsværk. Fra 2009 til 2010 er der således sket et fald på 38 årsværk, svarende til 0,7 %. Dette er imidlertid ikke det fulde billede af bevægelserne i personaleforbruget, idet en del af de gennemførte personale-reduktioner i 2010 først får gennemslag i opgørelsen i 2011 grundet opsigelsesperioder mv.

PERSONALEGRUPPER

TABEL 1: ANTAL ANSATTE I UDVALGTE PERSONALEGRUPPER 2009-2010 (MÅNEDSLØNNEDE, FULDTIDSSTILLINGER)

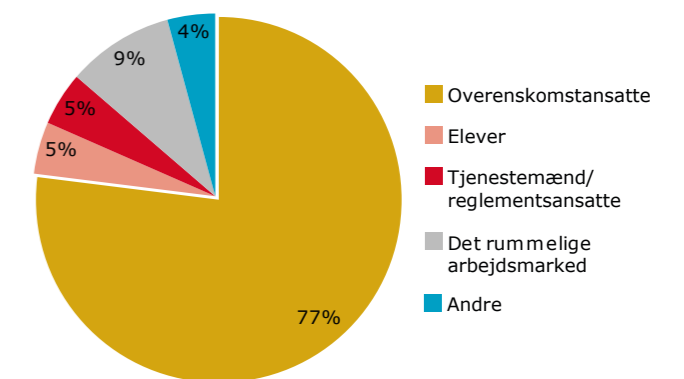
Administrativt område:	Dec 2009	Dec 2010	Ændring
Ledere på chefoverenskomst	39	35	-4
Akademikere	107	107	0
Kontor- og It-personale	502	492	-10
Socialrådg./socialformidlere	91	98	7
Børneområdet:			
Lærere m.fl. i folkesk. og spec.underv.	685	684	-1
Dagplejere	177	160	-17
Pæd. pers., daginst./klub/skolefr.	486	491	5
Pædagogmedhj. og pædagogiske assistenter	259	282	22
Ældreområdet:			
Ergo- og fysioterapeuter	52	53	1
Social- og sundhedspersonale	1.169	1.157	-13
Syge- og sundhedsplejersker	110	112	2
Sociale område:			
Omsorgs- og pæd.medhj. samt pæd. ass.	177	179	2
Hjemmevejledere og pæd.pers., døgninst.	338	344	6
Teknisk område:			
Håndværkere m.fl.	45	24	-21
Specialarb./fagl.gartnere/brolæggere mv.	155	145	-9
Teknisk Service ¹	185	212	27
Andre områder:			
Økonomaer, ernæringsass.- og elever	86	89	3
Rengøringsassistenter	87	78	-9

KILDE: DET FÆLLESKOMMUNALE LØNDATAKONTOR

¹Teknisk personale, primært på institutionsniveauet. Eksempelvis betjente og lign.

Idet en del medarbejdere er deltidsansat, dækker opgørelse af antallet af fuldtidsstillinger over, at væsentligt flere personer er tilknyttet organisationen. I december 2010 var der således beskæftiget 5.947 månedslønnede personer i Guldborgsund Kommune, fordelt på forskellige ansættelsesformer.

FIGUR 1: MÅNEDSLØNNEDE FORDELT PÅ ANSÆTTELSESFORMER



KILDE: GULDBORGSUND KOMMUNES LØNSYSTEM

Af Guldborgsund Kommunes månedslønnede medarbejdere i december 2010 var 77 % overenskomstansatte (4.578), 9 % ansat i relation til det rummelige arbejdsmarked (561), 5 % tjenestemænd eller reglementsansatte (282), 5 % elever (274) og 4 % andre (252).

Gruppen af tjenestemænd og reglementsansatte er under gradvis udfasning, idet disse ansættelsesformer kun anvendes ved ansættelse af få grupper. I stedet ansættes langt de fleste nye medarbejdere som overenskomstansatte, hvorfor denne gruppes andel fremover vil vokse.

Gruppen af medarbejdere, som er ansat i relation til det rummelige arbejdsmarked omfatter blandt andet medarbejdere ansat i flexjob, skånejob og løntilskudsjob.

Gruppen "andre" omfatter kontraktansættelser, folkevalgte samt aflønning via honorarer og vederlag.

Foruden de månedslønnede medarbejdere, er der over året et varierende antal timelønnede medarbejdere, som er tilknyttet organisationen for kortere eller længere perioder.

KØN

Af de i alt 5374 månedslønnede medarbejdere i december 2010 var 4088 kvinder (76 %) og 1286 mænd (24 %). Tre ud af fire medarbejdere i Guldborgsund Kommune er således kvinder – en fordeling, som svarer til den gennemsnitlige kønsfordeling i alle danske kommuner.

Den samlede kønsfordeling dækker imidlertid over betydelige forskelle mellem de forskellige personalegrupper.

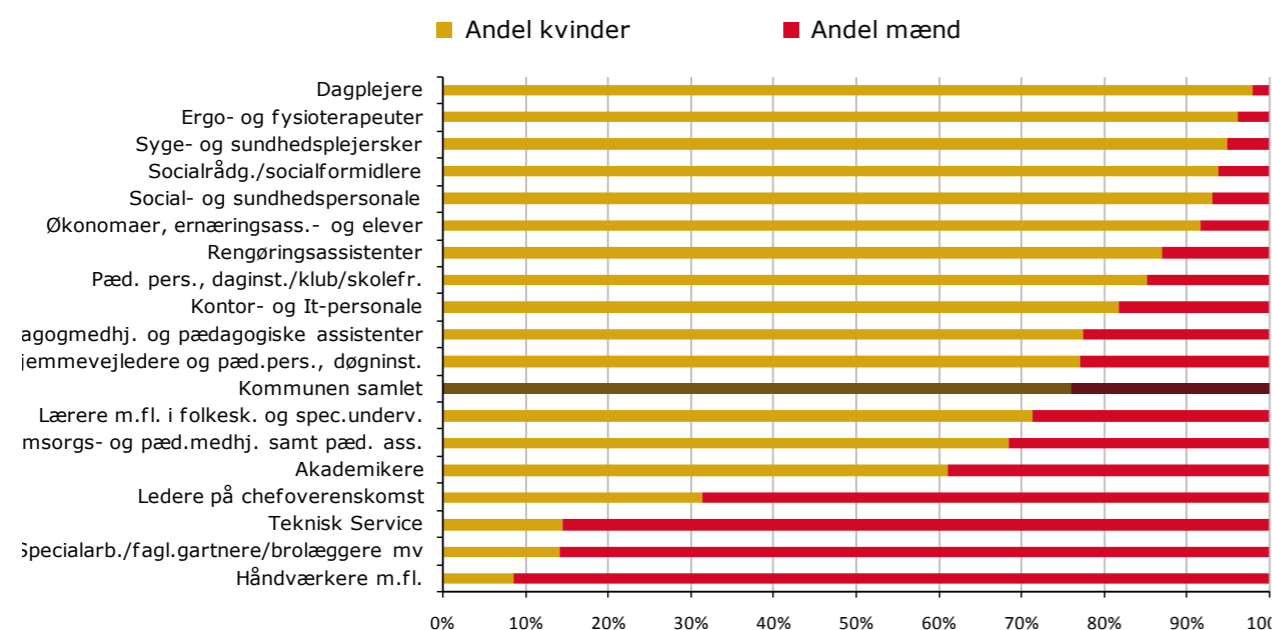
Som eksempel er social- og sundhedspersonalet på ældreområdet, som er Guldborgsund Kommunes største medarbejdergruppe, kendetegnet ved en overrepræsentation af kvinder - i absolutte tal såvel som i forhold til det samlede gennemsnit, idet 93,1% af

medarbejderne er kvinder. Denne overrepræsentation af kvindelige medarbejdere genkendes også på dele af børneområdet.

På enkelte områder er der en overrepræsentation af mænd, også i absolutte tal. Det gælder dels det tekniske område, hvor mere end 8 ud af 10 medarbejdere er mænd, dels gruppen af ledere på chefoverenskomst, hvor 68,6 % i december 2010 var mænd.

Til tallene skal nævnes, at kønsfordelingen i Guldborgsund Kommune med enkelte, mindre afvigelser ligner det landskommunale gennemsnit. Både i forhold til det samlede gennemsnit og i forhold til de enkelte faggrupper.

FIGUR 2: KØNSFORDELING I UDVALGTE PERSONALEGRUPPER, DECEMBER 2010 (MÅNEDSLØNNEDE)



KILDE: DET FÆLLESKOMMUNALE LØNDATAKONTOR

ALDER

Den kommunale sektor er generelt kendetegnet ved en høj gennemsnitsalder. Dette gælder også Guldborgsund Kommune, som på en række punkter i tillæg afviger fra den generelle aldersprofil i danske kommuner ved at have en markant større andel af medarbejdere på 50 år og derover.

I Guldborgsund Kommune udgjorde gruppen af medarbejdere på 50 år og derover i december 2010 42,5 % af alle medarbejdere. Til sammenligning udgjorde denne gruppe af medarbejdere 36 % i danske kommuner generelt.

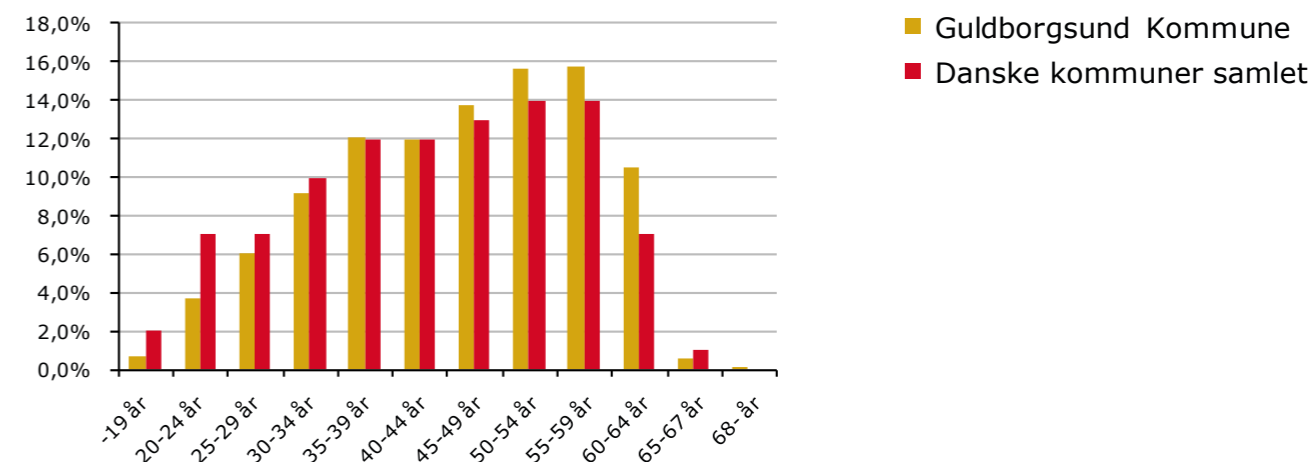
I forhold til gruppen af medarbejdere på 50 år og derover adskiller Guldborgsund Kommune sig endvidere fra danske kommuner generelt, idet gruppen af

medarbejdere i aldersintervallet 60-64 år udgør 25,0 % af denne gruppe mod 19,4 % blandt danske kommuner generelt.

Sammenfattende gælder det således, at Guldborgsund Kommune ikke alene har en relativ overvægt af medarbejdere på 50 år og derover sammenlignet med danske kommuner generelt, men også en relativ overvægt af medarbejdere på 60 år og derover.

Aldersprofilen for medarbejderne i Guldborgsund Kommune udgør – i sammenhæng med kompetenceprofilen – et væsentligt opmærksomhedspunkt i forhold til den fremtidige tilrettelæggelse af organisationen og de HR-strategiske tiltag. Ikke mindst i relation til tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere.

FIGUR 3: ALDERSFORDELING, DECEMBER 2010



KILDE: GULDBORGSUND KOMMUNES LØNSYSTEM OG DET FÆLLESKOMMUNALE LØNDATAKONTOR

ETNICITET

I trepartsaftalen 2007 blev det aftalt, at alle kommuner skal opstille måltal for hvor stor en andel af de kommunale medarbejdere, der skal være indvandrere eller efterkommere af indvandrere med ikke-vestlig baggrund.

Formålet med måltallene er, at indvandreres/efterkommeres andel af den enkelte kommunes ansatte i videst muligt omfang kommer til at afspejle det omkringliggende samfund.

Den enkelte kommune skal selv fastsætte måltallene. Men som minimum skal hver kommune fastsætte ét måltal for kommunens samlede medarbejdersstab, og ét måltal for hvert af følgende fem fagområder:

1. Administrativt område (kontorpersonale, akademisk personale, socialrådgivere m.fl.)
2. Børn og ungeområdet (pædagoger, dagplejere m.fl.)
3. Teknisk område samt service (rengøringspersonale, specialarbejdere, håndværkere, beredskabs- og brandpersonale m.fl.)
4. Undervisningsområdet (børnehaveklasseledere, lærere, skolepsykologer m.fl.)
5. Ældre, sundhed og handicap (social- og sundhedspersonale, sygeplejersker, læger m.fl.)

Til kommunens vurdering af målopfølgelsen leverer KL én gang årligt data, der angiver andelen af indvandre- re/efterkommere ansat i kommunen samlet set, på de fem fagområder og på overenskomstgrupper.

Den seneste opgørelse over organisationens etniske sammensætning er fra september 2009. Som det fremgår af opgørelsen afspejler Guldborgsund Kommune som organisation i store træk sammensætningen af borgere i kommunen mht. etnicitet.

Således udgør andelen af indvandrere og efterkommere af indvandrere med ikke-vestlig herkomst 2,54 % af arbejdsstyrken i Guldborgsund Kommune henholdsvis 2,14 % af medarbejderne i den kommunale organisation.

Opgørelsen viser dog samtidig, at den kommunale organisations etniske sammensætning varierer mellem de forskellige fagområder. Mens medarbejdere med ikke-vestlig baggrund udgør 3,97 % af medarbejderne på det samlede fagområde vedrørende ældre, sundhed og handicap, udgør medarbejdere med ikke-vestlig baggrund kun 0,69 % af medarbejderne på undervisningsområdet.

TABEL 3: ETNISK SAMMENSÆTNING AF ARBEJDSSTYRKER

	Guldborgsund	Region Sjælland
Personer med dansk oprindelse	27.928	384.653
Indvandrere og efterkommere fra vestlige lande	650	8.435
Indvandrere og efterkommere fra ikke-vestlige lande	744	15.476
Arbejdsstyrken, total	29.322	408.564
Indvandrere/efterkommere (Ikke-vestlig herkomst)	744	15.476
Arbejdsstyrken	29.322	408.564
Andel af arbejdsstyrken	2,54 %	3,79 %

KILDE: SÆRKØRSEL FRA DANMARKS STATISTIK OG DET FÆLLESKOMMUNALE LØNDATAKONTOR, SEPTEMBER 2009

TABEL 4: ETNISK SAMMENSÆTNING AF DEN KOMMUNALE ORGANISATION

Ansatte i Guldborgsund Kommune	
Etniske danskere	6049
Indvandrere/efterkommere (Ikke-vestlig herkomst)	135
Indvandrere/efterkommere (Vestlig herkomst)	127
Kommunalt ansatte, total	6.311
Indvandrere/efterkommere (Ikke-vestlig herkomst)	135
Kommunalt ansatte, total	6.311
Andel ansatte af ikke-vestlig herkomst blandt de kommunalt ansatte (%)	2,14 %

KILDE: SÆRKØRSEL FRA DANMARKS STATISTIK OG DET FÆLLESKOMMUNALE LØNDATAKONTOR, SEPTEMBER 2009

TABEL 5: ETNICITET FORDELT PÅ ORGANISATORISKE OMRÅDER

	Administrativt område	Børn & unge området	Teknisk område samt service	Undervisningsområdet	Ældre, sundhed og handicap	Total
Etniske danskere	831	1972	676	851	1719	6049
Indvandrere/efterkommere (Ikke-vestlig herkomst)	12	25	19	6	73	135
Indvandrere/efterkommere (Vestlig herkomst)	12	37	15	17	46	127
Kommunalt ansatte, total	855	2034	710	874	1838	6311
Indvandrere/efterkommere (Ikke-vestlig herkomst)	12	25	19	6	73	135
Kommunalt ansatte, total	855	2034	710	874	1838	6311
Andel ansatte af ikke-vestlig herkomst blandt de kommunalt ansatte (%)	1,40 %	1,23 %	2,68 %	0,69 %	3,97 %	2,14 %

KILDE: SÆRKØRSEL FRA DANMARKS STATISTIK OG DET FÆLLESKOMMUNALE LØNDATAKONTOR, SEPTEMBER 2009

LØN

TABEL 6: LØN OG LØNUDVIKLING 2010-2011 I UDVALGTE PERSONALEGRUPPER FOR MEDARBEJDERE ANSAT HELE PERIODEN I SAMME STILLING (MÅNEDSLØNNEDE)

	Guldborgsund Kommune				Alle danske kommuner	
	Antal	Løn i alt, januar 2010	Løn i alt, januar 2011	Ændring i procent	Løn i alt, januar 2011	Ændring i procent
Administrativt område:						
Ledere på cheffoverenskomst	28	68.640	68.681	0,1	70.944	1,1
Akademikere	90	42.992	43.746	1,8	43.761	3,1
Kontor- og It-personale	353	33.014	33.659	2,0	33.813	2,1
Socialrådg./socialformidlere	78	34.225	35.312	3,2	35.412	2,0
Børneområdet:						
Lærere m.fl. i folkesk. og spec.underv.	585	37.177	38.341	3,1	38.549	2,6
Dagplejere	152	26.477	26.863	1,5	26.971	1,7
Pæd. pers., daginst./klub/skolefr.	404	29.953	31.017	3,6	31.785	2,9
Pædagogmedhj. og pædagogiske assist.	151	24.373	24.986	2,5	25.057	3,5
Ældreområdet:						
Ergo- og fysioterapeuter	44	32.871	33.896	3,1	34.070	3,1
Social- og sundhedspersonale	867	29.495	29.761	0,9	29.912	1,5
Syge- og sundhedsplejersker	86	35.451	36.157	2,0	35.897	2,0
Sociale område:						
Omsorgs- og pæd.medhj. samt pæd. ass.	97	26.598	27.879	4,8	27.976	4,1
Hjemmevejledere og pæd.pers., døgninst.	294	31.603	32.495	2,8	33.577	2,2
Tekniske område:						
Håndværkere m.fl.	19	33.221	33.438	0,7	33.621	2,5
Specialarb./fagl.gartnere/brolæggere mv.	80	26.788	27.753	3,6	30.327	2,7
Teknisk Service	71	28.179	28.853	2,4	29.989	3,0
Andre områder:						
Økonomaer, ernæringsass.- og elever	69	25.508	26.160	2,6	27.098	2,3
Rengøringsassistenter	47	23.316	24.526	5,2	25.309	3,5
I alt i hele kommunen	3.944	32.039	32.816	2,4	34.585	2,5

KILDE: DET FÆLLESKOMMUNALE LØNDATAKONTOR

I ovenstående tabel vises lønudviklingen fra januar 2010 til januar 2011. Opgørelsen baseres således på en enkelt måned. I den forbindelse skal det bemærkes, at udbetaling af enkeltstående beløb kan være medvirkende til graden af udsving mellem de to målepunkter.

Fra januar 2010 til januar 2011 steg bruttolønnen i gennemsnit med 2,4 % for medarbejderne i Guldborgsund Kommune, som var ansat i hele perioden i samme stilling. Til sammenligning steg bruttolønnen for denne gruppe medarbejdere i alle danske kommuner i gennemsnit med 2,5 %. Lønudviklingen i Guldborgsund Kommune svarer således til den gennemsnitlige lønudvikling i de danske kommuner.

Af de udvalgte medarbejdergrupper i ovenstående tabel, har gruppen af rengøringsassistenter haft den største procentuelle stigning i bruttolønnen, idet lønnen her er steget med 5,2 %. Denne lønstigning ligger over landsgennemsnittet, hvor bruttolønnen for gruppen er steget med 3,5 %.

For ledere på cheffoverenskomst er der i perioden sket en lønstigning på 0,1 %, og dermed har gruppen haft den mindste procentuelle stigning i bruttolønnen blandt de udvalgte grupper i tabellen. Denne lønstigning ligger endvidere under det landsgennemsnitlige, idet bruttolønnen for gruppen af ledere på cheffoverenskomst i danske kommuner i samme periode er steget med 1,1 %.

TABEL 7: LØN OG LØNUDVIKLING 2010-2011 I UDVALGTE PERSONALEGRUPPER FOR MEDARBEJDERE ANSAT HELE PERIODEN I SAMME STILLING, FORDELT PÅ KØN (MÅNEDSLØNNEDE)²

Guldborgsund Kommune								
	Antal		Løn i alt, januar 2010		Løn i alt, januar 2011		Ændring i procent	
	Kvinder	Mænd	Kvinder	Mænd	Kvinder	Mænd	Kvinder	Mænd
Administrativt område:								
Ledere på chefoverenskomst	9	19	67.067	69.386	66.659	69.638	-0,6	0,4
Akademikere	53	37	43.218	42.667	44.001	43.375	1,8	1,7
Kontor- og It-personale	287	67	32.076	37.029	32.807	37.322	2,3	0,8
Socialrådg./socialformidlere	72	6	34.143	35.201	35.267	35.851	3,3	1,8
Børneområdet:								
Lærere m.fl. i folkesk. og spec. underv.	429	156	37.210	37.087	38.222	38.669	2,7	4,3
Dagplejere	149	-	26.472	-	26.869	-	1,5	-
Pæd. pers., daginst./klub/skolefr.	352	52	30.047	29.320	31.106	30.408	3,5	3,7
Pædagogmedhj. og pædagogiske assistenter	124	27	24.451	24.034	24.995	24.947	2,2	3,8
Ældreområdet:								
Ergo- og fysioterapeuter	43	-	32.804	-	33.847	-	3,2	-
Social- og sundhedspersonale	822	45	29.611	27.394	29.867	27.798	0,9	1,5
Syge- og sundhedsplejersker	84	-	35.436	-	36.142	-	2,0	-
Sociale område:								
Omsorgs- og pæd.medhj. samt pæd. ass.	68	29	26.538	26.728	27.546	28.651	3,8	7,2
Hjemmevejledere og pæd.pers., døgninst.	229	64	31.290	32.699	32.170	33.660	2,8	2,9
Tekniske område:								
Håndværkere m.fl.	-	19	-	33.633	-	33.543	-	-0,3
Specialarb./fagl.gartnere/brolæggere mv.	8	72	26.201	26.853	26.948	27.842	2,9	3,7
Teknisk Service	7	65	24.709	28.507	24.986	29.245	1,1	2,6
Andre områder:								
Økonomaer, ernæringsass.- og elever	64	-	25.923	-	26.545	-	2,4	-
Rengøringsassistenter	43	-	23.430	-	24.633	-	5,1	-

KILDE: DET FÆLLESKOMMUNALE LØNDATAKONTOR

² For en række personalegrupper er lønniveauet og lønudviklingen ikke angivet for begge køn. Denne udeladelse er sket de steder, hvor et givent køn er repræsenteret med færre end 5 medarbejdere.

Sammenligningen af løn og lønudvikling indenfor de forskellige personalegrupper relaterer sig til spørgsmålet om ligeløn. I forhold til dette spørgsmål viser opgørelsen forskellige nuancer mellem personalegrupperne.

I en række personalegrupper er der kun beskedne forskelle mellem gennemsnitslønnen for kvinder og gennemsnitslønnen for mænd, eksempelvis blandt akademikere (kvinder 1,4 % højere lønnet end mænd), lærere (mænd 0,1 % højere lønnet end kvinder) og pædagogmedhjælpere (0,0 % forskel på lønnen).

I personalegruppen "Social- og sundhedspersonale" var de kvindelige medarbejders gennemsnitsløn i januar 2011 7,4 % højere end de mandlige medarbejders gennemsnitsløn.

Omvendt gælder det indenfor personalegruppen "Kontor- og it-personale", hvor gennemsnitslønnen for mænd i januar 2011 var 13,8 % højere end gennemsnitslønnen for kvinder i samme gruppe.

I forhold til udsvingene indenfor personalegrupperne er det væsentligt at være opmærksom på, at en række personalegrupper i statistikken er bredt definerede, og forskelle i gennemsnitslønnene derfor kan være udtryk for variationer blandt mænd og kvinders funktioner indenfor personalegrupperne, eksempelvis indenfor personalegruppen "Kontor- og It-personale", hvor der er en overvægt af mandlige medarbejdere blandt It-personalet, som generelt er højere lønnet end den øvrige del af personalegruppen.

LØNSAMMENSÆTNING

I gennemsnit udgør grundlønnen for en kommunal medarbejder 74 % af den samlede løn. Lønsammensætningen varierer imidlertid mellem de forskellige personalegrupper. Således udgør grundlønnen kun 67 % af den samlede løn for akademikere og ledere på chefoverenskomst, mens grundlønnen udgør 82 % af den samlede løn for pædagogmedhjælpere og pædagogiske assistenter.

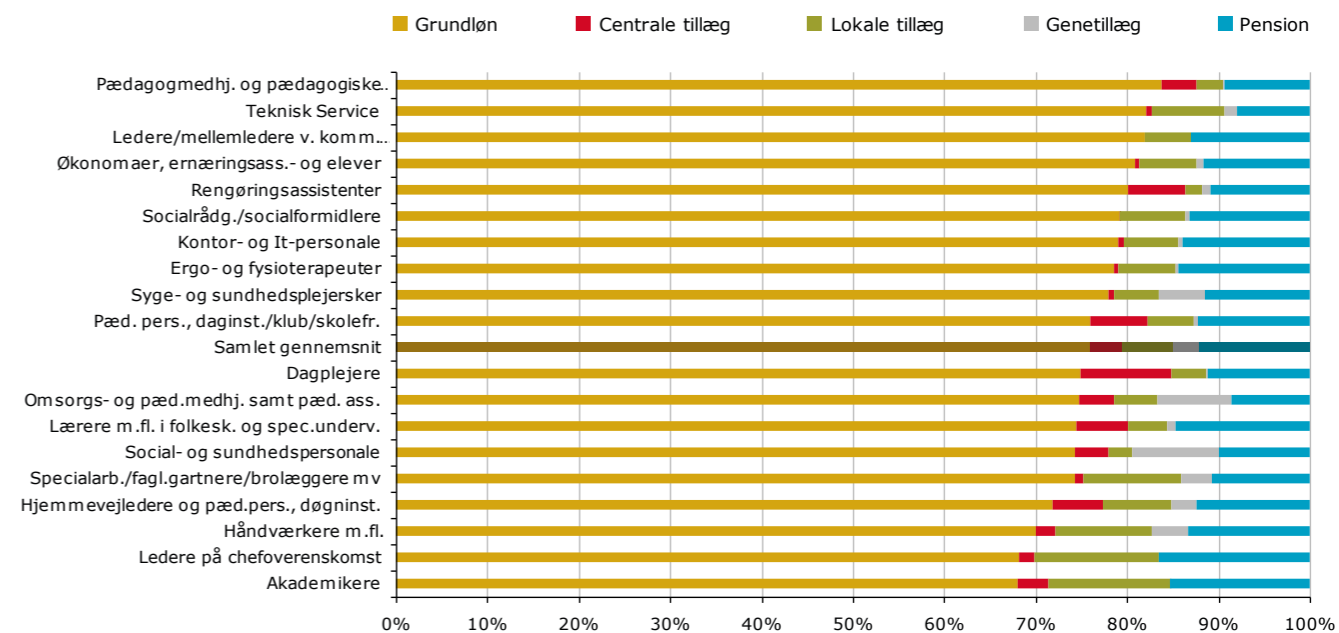
Der er tilsvarende forskelle mellem personalegrupperne i forhold til centralt forhandlede tillæg, lokalt forhandlede tillæg og pension.

De centralt forhandlede tillægsandel varierer fra 10 % af den samlede løn (dagplejere) til mindre end 1 % af den samlede løn (ergo- og fysioterapeuter, socialrådgiver/socialformidlere og økonomaer, ernæringsassistenter og elever).

De lokalt forhandlede tillægsandel varierer fra 13 % (akademikere og ledere på chefoverenskomst) til 2 % (rengøringsassistenter).

Pensionstillæggets andel varierer fra 16 % (ledere på chefoverenskomst) til 8 % (omsorgs- og pædagogmedhjælpere og pædagogiske assistenter og teknisk service).

FIGUR 4: LØNSAMMENSÆTNING



KILDE: DET FÆLLESKOMMUNALE LØNDATAKONTOR



GULDBORGSUND KOMMUNES HR-INDSATS

DEN ATTRAKTIVE ARBEJDSPLADS

Under den overskrift blev Guldborgsund kommunes første HR-strategi formuleret i 2007 efter kommunesammenlægningen. Nu er næste generation af HR-strategien (2012-15) undervejs, og målet er stadig formuleret som: *Den attraktive arbejdsplads*. For *Den attraktive arbejdsplads* er en dynamisk størrelse, der løbende ændrer sig, og samtidig defineres i det ligeså dynamiske felt mellem *borgeren* på den ene side og hensynet til *bundlinjen* på den anden.

HR I GULDBORGSUND KOMMUNE

Guldborgsund Kommune ledes efter værdier, og derfor er også personalepolitikken i stor udstrækning værdiorienteret. Den værdibaserede ledelse støttes af formulerede personalepolitikker dér, hvor enten lovgivningen foreskriver det, eller hvor det besluttes i MED-systemet. Derudover er bekendtgørelser eller politiske beslutninger omsat til konkrete vejledninger. Alle materialer er tilgængelige på Intranettet "Strømmen".

HR-indsatsen – arbejdet med de menneskelige ressourcer – skal støtte kommunens overordnede mål, strategier og politiske beslutninger. HR er dermed omdrejningspunktet for, at medarbejdere og organisation spiller sammen på bedste vis. HR-strategien er den overordnede "paraply" for HR-indsatsen i Guldborgsund Kommune – både den HR-del, der handler om arbejdsmiljø og er forankret i Arbejdsmiljøteamet, og den HR-del, der er forankret i HR & Personale. HR-indsatsområder og -aktiviteter er dels enkeltstående, dels indbyrdes afhængige: Nogle er tæt forbundne og ville ikke kunne stå alene, mens andre er naturligt integrerede i endnu andre aktiviteter eller indsats.

Vi ved, at gode medarbejdere giver god service. Derfor går vi ind for personaleudvikling for alle. Vi understøtter dynamiske faglige miljøer, vi delegerer ansvar og har fokus på kompetenceudvikling. Vi vil sikre, at kommunen er en servicevirksomhed, hvor individuelle styrker integreres til gavn for helheden. Vi vil skabe en arbejdsplads, som medarbejderne er stolte af at være en del af. Nøgleordene er: Høj faglighed, Engagement, Fællesskab & Samarbejde, Udfordringer & Udvikling.

Således udøves HR-indsatsen heller ikke alene af HR & Personale eller Arbejdsmiljøteamet. Den vigtigste HR-indsats gøres dagligt af alle lederne: Det er i de enkelte afdelinger og institutioner - i hverdagen - at medarbejderne skal trives og være motiverede.

HR-tænkningen bygger derfor også på kommunens medarbejdervision:

IGANGVÆRENDE OG AFSLUTTEDE HR-AKTIVITETER

Medarbejder- og lederkompetencer er grundlaget for fortsat at kunne yde borgerne en god service. Derfor er medarbejder- og lederudvikling altid på dagsordenen.

I det følgende præsenteres et udsnit af igangværende og afsluttede HR-aktiviteter samt beslutninger, der støtter HR-indsatsen.

Årlig medarbejderudviklingssamtale (MUS) som grundlag for udviklingsaktiviteter

Alle medarbejdere skal 1 gang årligt inviteres til en medarbejderudviklingssamtale (MUS) med nærmeste

leder. Samtalen handler om arbejdet i bred forstand: Om de fysiske og psykiske arbejdsvilkår, om medarbejderens opgaver, kompetencer og udvikling, set i forhold til enhedens samlede opgaver, mål og funktion. Udover de emner, skemaerne allerede indeholder, kan den enkelte arbejdsplads aftale at drøfte forhold eller emner, der er særligt relevante.

Ved at fokusere på kompetencer og udvikling, er MUS med til at sikre, at Guldborgsund Kommune løser sine opgaver så effektivt, fleksibelt og kvalificeret som muligt.

Men MUS er også med til at sikre kommunen som en moderne og effektiv virksomhed, hvor den enkelte medarbejders kompetencer anvendes bedst muligt - samt hvor personlig og faglig udvikling er en selvfølge for alle medarbejdere.

Seniorsamtale (SUS)

For medarbejdere i aldersgruppen 50-55 år suppleres medarbejderudviklingssamtalen (MUS) med tilbuddet om en seniorsamtale (SUS) ved samme lejlighed. Her drøftes aldersbetingede udviklings- og justeringsbehov. For medarbejdere 50+ er seniorsamtalen obligatorisk.

Lederudviklingssamtale (LUS)

Også lederne inviteres til udviklingssamtale (LUS) med deres nærmeste leder. På baggrund af medarbejdernes evaluering af lederen, gennemføres LUS med henblik på aftaler om udviklingsaktiviteter og indsatsområder.

Stadig bedre ledelse

Med trepartsaftalen fra 2007 fulgte forpligtelsen til at evaluere alle offentlige lederes ledelsespraksis mindst hvert tredje år.

Omdrejningspunkterne for lederevaluering i Guldborgsund Kommune er refleksion, dialog og læring. Lederevalueringens fokus er udvikling, og har således ikke til formål at udstille den enkelte leder, hverken positivt eller negativt.

Lederevalueringens absolutte formål er at skabe et grundlag for udvikling af den enkelte leders lederskab. Resultatet af lederevalueringen anvendes derfor som grundlag for en Lederudviklingssamtale (LUS), hvori der aftales en konkret udviklingsplan for aktiviteter på de udpegede indsatsområder.

Lederuddannelse til alle

Med trepartsaftalen fra 2007 forpligter kommunerne sig til at tilbyde alle ledere med personaleansvar – og de, der har direkte borgerkontakt – Diplomuddannelsen i Ledelse, så den kan være afsluttet senest i 2015.

På den baggrund har Direktionen besluttet, at alle ledere skal gennemføre og bestå en relevant lederuddannelse:

- Alle direktører og fagchefer skal som minimum have en lederuddannelse på diplomniveau.

- Alle team-, institutions-, gruppe- og andre ledere på niveau 3-4 med personale- og økonomiansvar skal gennemføre Diplomuddannelsen i Ledelse. For denne gruppe kan akademiuddannelsen i ledelse være et alternativ, såfremt den enkelte leders uddannelsesmæssige baggrund ikke giver adgang til Diplomuddannelsen.
- Alene ledere, der har indgået en fratrædelsesaftale kan fritages for at gennemføre en relevant lederuddannelse.

En status på ledernes uddannelse maj 2011 viser, at 84% af lederne i målgruppen for en lederuddannelse på diplomniveau, enten har gennemført eller er i gang med en lederuddannelse på diplomniveau eller derover.

Udvikling er en selvfølge – hele livet

Høj faglighed i udøvelsen af myndighedsopgaver samt kvalitet, effektivitet og god service indenfor de økonomiske rammer er betinget af, at medarbejdere og ledere har de rette kompetencer. Derfor iværksættes løbende en række udviklingsaktiviteter, såvel af intern som ekstern karakter.

Fra HR & Personale udbydes kurser i personalejuridiske forhold, lønforhandling, økonomistyring og undervisning i løn- og personalestyringssystemer. Dertil kommer formidling af kurser i Office-pakke, mødekultur mv.

Flere enheder i organisationen udbyder kurser, og der er derfor netop etableret et samarbejde udbyderne imellem om synliggørelse og koordinering af kurserne. Herved sikres optimal anvendelse af ressourcerne og vidensdeling på tværs af fagområderne.

Vidensdeling

For at styrke vidensdelingen på tværs af organisationen er etableret en række netværk. Lederforum favner fagchefer og direktører, og som supplement hertil etableres i øjeblikket et netværk for teamledere. Derudover støttes formelle og uformelle netværk af faglig karakter.

Tværgående samarbejde med nabokommunerne

I samarbejde mellem Lolland, Vordingborg og Guldborgsund kommuner gennemføres et uddannelsesforløb for procesoptimeringskonsulenter – det såkaldte KLAR-kursus (Kommunernes Lean og Arbejdsgangsanalyse). Uddannelsen udbydes af COK (Center for Offentlig Kompetenceudvikling), og ved at rekvirere forløbet reduceres de samlede udgifter med 50 %. Samtidig etableres et netværk konsulenterne imellem.

KLAR-konsulenterne uddannes til at optimere processer, både i forhold til nye og allerede eksisterende arbejdsgange.

Det mellemkommunale samarbejde om rekvirering af kurset for procesoptimeringskonsulenter er et pilotprojekt, og tænkes videreført såfremt det evalueres positivt.



Finansiering

Guldborgsund Kommune har ikke afsat en central pulje til finansiering af kompetenceudvikling. Midlerne hertil er fordelt til de enkelte enheder som led i det decentrale styringsprincip. Som udgangspunkt finansieres udviklingsaktiviteter derfor af de enkelte enheders budgetter, men med 3-partsaftalen fra 2007 modtog kommunerne bloktilskud til supplerende kompetenceudviklingsaktiviteter. Disse midler gjorde det muligt at iværksætte ekstraordinære kurser og forløb. For Guldborgsund Kommunes vedkommende udgjorde bloktilskuddet 4,5 mio. kr. i en 3-årig periode frem til 2011.

Derudover er der bevilget fondsmidler til kompetenceudviklingsaktiviteter for ESDH-ambassadører (Elektronisk DokumentHåndteringsSystem).

Seniorpolitik

I forbindelse med formulering af Guldborgsund Kommunes seniorpolitik, gennemførtes informationsmøder for alle ledere og afklaringskurser for alle medarbejdere over 50 år. Udgifterne hertil blev delvist finansierede af en bevilling fra Arbejdsmarkedsstyrelsen.

Ligestilling

Guldborgsund Kommune ønsker, at medarbejdersammensætningen afspejler mangfoldigheden i befolkningen. For at fremme opfyldelsen af dette mål, arbejder kommunen for at undgå enhver form for forskelsbehandling begrundet i eksempelvis handicap, køn, seksuel orientering, alder, religion, politisk anskuelse eller etnisk oprindelse. Dette gælder i alle personaleforhold; lige fra ansættelse til fratrædelse. Til at støtte indsatsen, har kommunens ligestillingsudvalg formuleret en ligestillingspolitik.

Evalueringskultur

I forlængelse af nye aktiviteter, personalepolitikker, samtaleredskaber og lignende, gennemføres evalueringer med henblik på effektmåling, ressourcenvurdering og dokumentation af eventuelle opfølgingsbehov. Evalueringer anvendes som redskab til forbedring og som led i udviklingen af en selvfølgelig og konstruktiv evalueringskultur.

HR-STRATEGI 2012-15

Næste generation af HR-strategien bliver til efter en bottom up-proces, hvor medarbejdere og ledere inviteres til at give deres bud på hvad *Den gode arbejdsplads* er.

For at gøre HR-aktiviteterne så vedkommende og relevante for medarbejdere og ledere langt fra Rådhuset som muligt, er der nedsat en HR-tænketank med deltagere, der repræsenterer organisationens bredde. Tænketanken skal inspirere til at se HR med brugernes øjne, og være katalysator for flere "virkeligheder" og perspektiver.

HR-tænketanken har etableret en blog på www.guldborgsund.dk med spørgsmålet: *Hvordan er det gode arbejdsliv for dig? Og hvordan ser du den attraktive arbejdsplads?* Tanken er at samle ideer, forslag og gode erfaringer om dét, der gør arbejdslivet godt, så tænketanken får input om, hvad der skal mere af for at Guldborgsund Kommune bliver ved med at være en attraktiv arbejdsplads.

På baggrund af input fra organisationen, formuleres et forslag til råskitse for HR-strategi 2012-15. Denne danner grundlag for en temadrøftelse i Hovedudvalget før HR & Personale formulerer forslag til strategien, og forelægger dette for Direktion og Hovedudvalg til endelig godkendelse.

Den færdige HR-strategi formuleres kort og præcist, med udgangspunkt i målet om *Den attraktive arbejdsplads*. Strategien vil hvile på en række "ben", der hver især er mulige og relevante indsatsområder, og som igen præciseres i konkrete businesscases, for hver enkel aktivitet.

HR-strategien træder i kraft den 1. januar 2012.



ARBEJDSMILJØ OG TRIVSEL

ARBEJDSMILJØOMRÅDETS ORGANISERING

Arbejds miljø er et samspil af de relationer, påvirkninger og vilkår, som mennesket arbejder under. Det er også den tekniske og sociale udvikling af arbejdspladsen, som kan bidrage til det enkelte menneskes sikkerhed på kort sigt samt til menneskets fysiske og psykiske sundhed på længere sigt.

Arbejdsvilkårene kan give påvirkninger, der for nogle mennesker kan være belastende og for andre stimulerende. Det er derfor nødvendigt at tilrettelægge arbejdsvilkårene således, at vilkårene er tilpasset det enkelte menneskes forudsætninger, og kan give mennesket mulighed for at have indflydelse på sin arbejds situation.

Det er vigtigt at arbejds miljø tænkes med i både daglige beslutninger og i den langsigtede planlægning, således arbejds miljøet er en naturlig del af virksomhedens dagligdag.

Det fremgår af arbejds miljøloven at virksomheden (Kommunen) selv skal løse arbejds miljøspørgsmål, etablere og organisere arbejds miljøarbejdet.

Da arbejds miljø vedrører hver enkelt medarbejder, er der i lovgivningen beskrevet at medarbejderne skal være inddraget så meget som muligt gennem samarbejde mellem den overordnede ledelse, øvrige ledere og medarbejdere. Dette samarbejde understøttes af MED- og arbejds miljøorganisation.

ANSVAR OG OPGAVER

Ansvar for et godt arbejds miljø påhviler jævnfør arbejds miljøloven:

- Arbejdsgiveren
- Lederne
- Medarbejderne

Kommunen har som arbejdsgiver det overordnede ansvar for arbejds miljøet.

Den enkelte leder har ansvaret for arbejds miljøet på den enkelte arbejdsplads, og skal optimere arbejdet med at tilvejebringe et godt arbejds miljø i samarbejde med medarbejderne.

Medarbejderne skal deltage aktivt i samarbejdet om sikkerhed og sundhed og medvirke til at arbejds forholdene er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarlige.

I Guldborgsund Kommune er der ca. 300 personer i arbejds miljøgrupperne, fordelt på arbejds miljø-repræsentanter og arbejds miljøledere.

Guldborgsund Kommune er forpligtiget til at overholde gældende lovgivning og arbejdsmarkedsaftaler på området. Derudover arbejdes for en løbende forbedring af arbejds miljøet.

Arbejds miljøarbejdet tager desuden afsæt i målsætninger og bestemmelser i regeringens handleplan og aftalen mellem KL og KTO om "Trivsel og sundhed på arbejdspladsen".

Det er målet, at Guldborgsund Kommune skal bidrage til at udvikle og forbedre det fysiske og psykiske arbejds miljø ved at:

- Skabe trivsel på arbejdspladserne
- Nedbringe sygefravær
- Reducere omfanget af arbejdsulykker og arbejdsbetingede lidelser

TILRETTELÆGGELSE AF DET OVERORDNEDE ARBEJDSMILJØARBEJDE

Det overordnede arbejde med arbejds miljøet i Guldborgsund Kommune er forankret i ledelsesstrukturen. I forhold til dette fungerer Arbejds miljøafdelingen, som omdrejningspunkt for det praktiske arbejde med arbejds miljøet igennem en systematiske målrettet og helhedsorienteret indsats. Herunder understøttelse af Arbejds miljøorganisationen med særlig fokus på arbejds miljøledelse og fortsat udvikling af arbejds miljøindsatsen.

Målet er, at alle decentrale enheder ved et screeningsbesøg fra Arbejdstilsynet umiddelbart kan opnå en "grøn smiley".

I 2011 udvikles en Arbejds miljøportal, som er målrettet arbejds miljøorganisationen, men som alle kan have adgang til.

Fra 2011 udsendes et "Nyhedsbrev Arbejds miljø" direkte til alle ledere og Arbejds miljørepræsentanter minimum 4 gange om året.

Der udarbejdes årligt en Arbejds miljøredegørelse med status for området.

BESKRIVELSE AF DE CENTRALE ARBEJDSMILJØPARAMETRE

ARBEJDSPLADSVURDERING

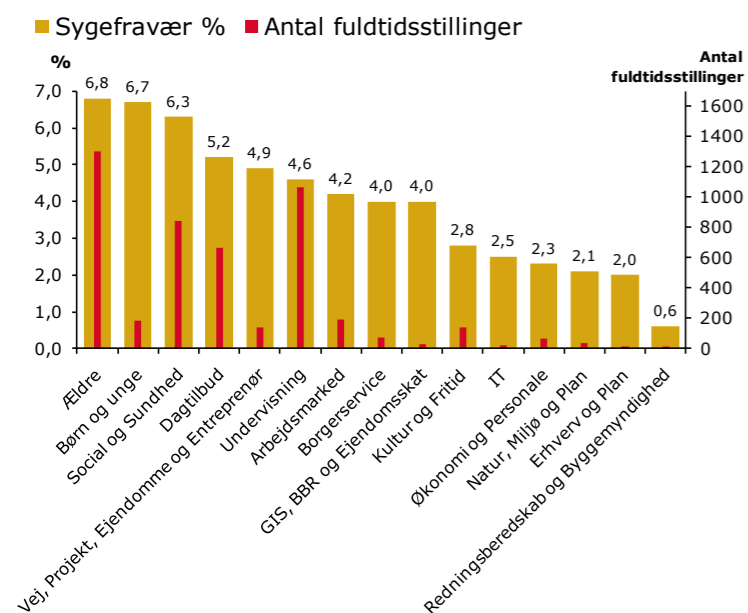
Arbejdspladsvurdering (APV) er et vigtigt omdrejningspunkt for arbejdsmiljøindsatsen. APV'en kan bruges til at sætte arbejdsmiljøindsatsen i system:

Kortlægge det samlede arbejdsmiljø, udpege de områder, hvor der er behov for en indsats og lægge en plan for, hvordan man vil forbedre arbejdsmiljøet.

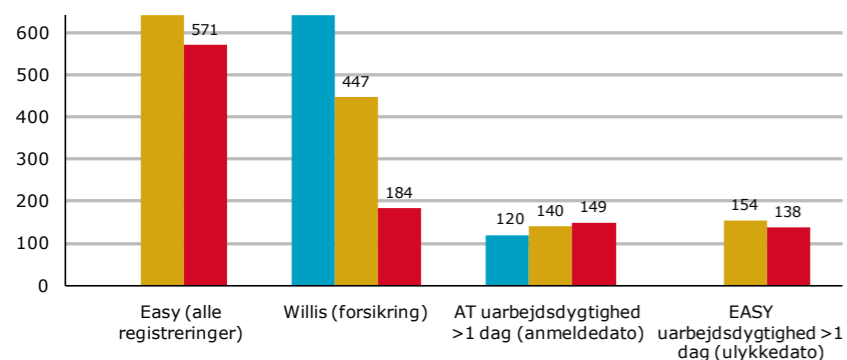
Det er også her, at alle får mulighed for at give deres vurdering af arbejdsmiljøet og gå i dialog med hinanden, bl.a. om de løsninger, der skal til for at forbedre det.

Formålet med arbejdspladsvurderinger er at sikre, at arbejdspladsen arbejder systematisk og løbende med at forebygge/løse problemer i arbejdsmiljøet - med det formål at forebygge alle former for arbejdsskader.

FIGUR 5: SYGEFRAVÆR 2010



KILDE: ARBEJDSMILJØREDEGØRELSE 2010



KILDE: ARBEJDSMILJØREDEGØRELSE 2010

Bemærkning: I forhold til udtræk af registrerede arbejdsskader i EASY er der kun data fra 2009 og frem.

Der er sket et fald på ca. 20 % i antallet af registreringer i EASY fra 2009 til 2010. Der er sket et markant fald på mere end 70 % i antallet af arbejdsskader, der sendes til forsikringsbehandling hos Willis. Årsagen til disse fald er med stor sandsynlighed den målrettede indsats med introduktionsmøder, skriftlig procedure og undervisning på arbejdsmiljøuddannelsen af nye arbejdsmiljøledere og arbejdsmiljørepræsentanter i arbejdet med korrekt anmeldelse og registrering af arbejdsskader.

Umiddelbart ser det ud til, at der er en stigning i antallet af ulykker, der skal anmeldes til Arbejdstilsynet. Fra 140 i 2009 til 149 i 2010. Det skal dog bemærkes, at Arbejdstilsynet anvender anmeldedatoen i deres statistik og ikke den dato hvor ulykken rent faktisk skete.

Anvendes ulykkedatoen til statistikken, var der et fald i antallet af ulykker der skulle anmeldes til Arbejdstilsynet. Fra 154 ulykker i 2009 til 138 i 2010. Grunden til dette er, at de ulykker der skete sidst på året 2009,

SYGEFRAVÆR

Grafen til venstre viser sygefraværet og antallet af fuldtidsstillinger i 2010 fordelt på udvalgte områder.

I hele Guldborgsund Kommune var der et gennemsnitligt sygefravær på 5,5 % i 2010. Sammenlignet med 2009 (5,9 %) - et fald i syge sygefraværet på 6,8 %.

først blev anmeldt i 2010 og derfor tæller med i Arbejdstilsynets statistik for 2010.

Arbejds miljøafdelingen vil i 2011 tilbyde kursus i praktisk anmeldelse af arbejdsskader i EASY til de medarbejdere der har ansvaret for at anmelde arbejdsskader i EASY.

PERSONALETJENESTEN

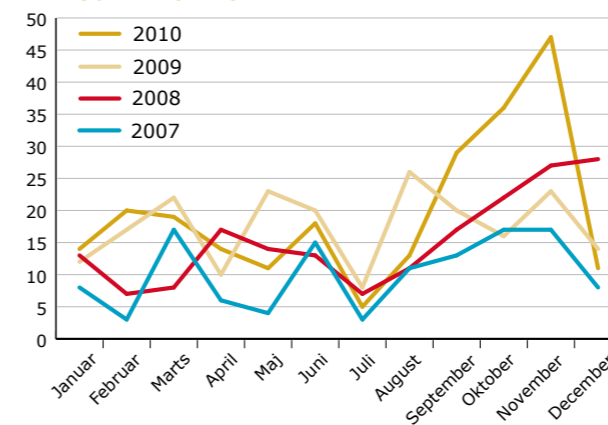
I 2010 har der været 237 nye henvendelser til Personaletjenesten. Nedenfor vises fordelingen pr. måned sammenlignet med 2007, 2008 og 2009.

TABEL 8: MÅNEDSFORDELING AF SAGER I PERSONALETJENESTEN

	2007	2008	2009	2010
Januar	8	13	12	14
Februar	3	7	17	20
Marts	17	8	22	19
April	6	17	10	14
Maj	4	14	23	11
Juni	15	13	20	18
Juli	3	7	8	5
August	11	11	26	13
September	13	17	20	29
Oktober	17	22	16	36
November	17	27	23	47
December	8	18	14	11
I alt	122	174	211	237

KILDE: ARBEJDSMILJØREDEGØRELSE 2010

FIGUR 7: MÅNEDSFORDELING AF SAGER I PERSONALETJENESTEN

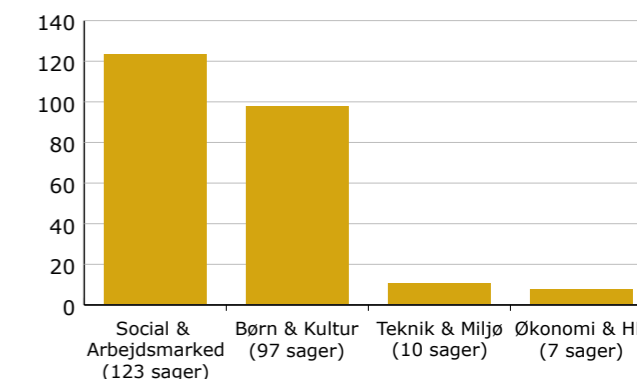


Samlet fordelte personaletjenestesagerne sig på følgende kategorier (antal sager angivet i parentes):

1. Vold, trusler, mobning og chikane (63)
2. Opsigelser (61)
3. Stress/stort arbejdspress (56)
4. Private problemer, der påvirker arbejdsindsatsen, herunder alkohol (21)
5. Medarbejdere, der grundet arbejdsbetingelserne fungerer dårligt på jobbet (20)
6. Dødsfald (14)
7. Ledersparring (2)

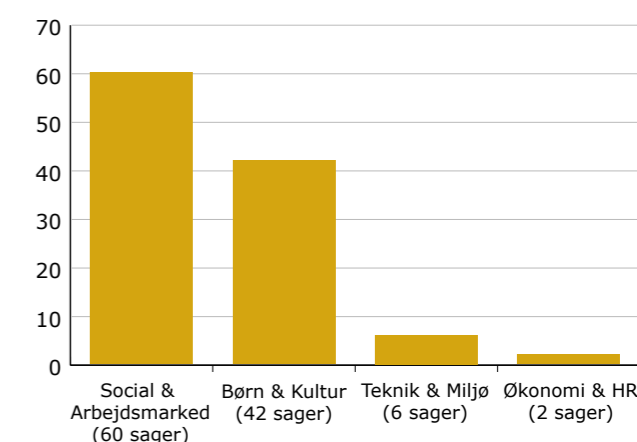
Nedenfor vises det samlede antal sager i Personaletjenesten i 2010 fordelt på direktørområder henholdsvis antal sager til FALCK Healthcare på hvert direktørområde.

FIGUR 8: SAMLET ANTAL SAGER I 2010 FORDELTE PÅ OMRÅDERNE



KILDE: ARBEJDSMILJØREDEGØRELSE 2010

FIGUR 9: ANTAL FALCK HEALTHCARE SAGER I 2010



KILDE: ARBEJDSMILJØREDEGØRELSE 2010

ARBEJDSSTILSYNETS TILSYN

Arbejdstilsynet arbejder ud fra en smileyordning, hvor en grøn smiley tildelses, hvis Arbejdstilsynet ikke har kunnet konstatere arbejdsmiljøproblemer på deres besøg. En gul eller rød smiley tildeles alt efter hvilken type af påbud, der er blevet afgivet.

I 2010 gennemførte Arbejdstilsynet uanmeldte og anmeldte tilsyn i forskellige dele af den kommunale organisation. Af i alt 45 decentrale enheder (P-enheder), som Arbejdstilsynet besøgte, modtog 15 et eller flere påbud med gule eller røde smileys til følge.

TABEL 9: ARBEJDSSTILSYNETS TILSYN 2010, FAGOMRÅDER OG ANGIVNE PÅBUD

Fagområde (antal enheder)	Arbejdsmiljøproblemområde samt antal af afgivne påbud indenfor eget fagområde
Undervisning (7)	Støj / akustik (5) Indeklima (6) Ulykkesrisiko (1) Stoffer og materialer (1) Psykisk arbejdsmiljø (2)
Daginstitutioner (3)	Ergonomi (3) Psykisk arbejdsmiljø (2)
Borgerservice (2)	Indeklima (1) Psykisk arbejdsmiljø (1)
Arbejdsmarked (1)	Psykisk arbejdsmiljø (1)
Børn og unge (1)	Psykisk arbejdsmiljø (1)
Kultur og fritid (1)	Formelle dokumentationskrav (1) Stoffer og materialer (1)

KILDE: ARBEJDSMILJØREDEGØRELSE 2010

Som det fremgår af ovenstående oversigt har skolerne været genstand for størstedelen af besøgene fra Arbejdstilsynet, hvor der efterfølgende er afgivet et eller flere påbud. For skolernes vedkommende har der været fokuseret på støj/akustik og indeklima. Disse påbudstyper vil normalt medføre bygningsmæssige ændringer og kan resultere i krav om brug af ekstern autoriseret arbejdsmiljørådgiver.

Primo marts 2011 var der i Guldborgsund Kommune i alt 45 decentrale enheder med en grøn smiley, 8 med en gul og 4 med en rød.



I forbindelse med at forebygge nedslidning, indleder Arbejdstilsynet i 2011 en indsats på ældre- og døgninstitutionsområdet med særlig fokus på ergonomi og psykisk arbejdsmiljø.

PROJEKT ØGET MEDARBEJDERTRIVSEL

Byrådet indgik den 24. september 2010 et forlig i forhold til budget 2011. Af forliget fremgår det blandt andet, at: "Der bør afsættes ressourcer til styrkelse af medarbejdertrivsel i Guldborgsund Kommune, et kommissorium for dette til udrulning i starten af 2011 ønskes præsenteret for Økonomiudvalget på december-mødet. Budgetforligets parter er her villige til at bruge midler fra energi- og udviklingspuljen, til udrulning af projektet til fremme af "medarbejdertrivselen".

På baggrund af dette er Projekt Øget Medarbejdertrivsel efterfølgende igangsat.

Formålet med projektet er at øge trivslen på den lokale arbejdsplads gennem en dialogbaseret proces. Den enkelte arbejdsplads støttes og vejledes til at afdække og udvikle brugbare redskaber til fortsat at kunne arbejde målrettet med trivslen lokalt.

Projektet er forankret i Arbejdsmiljøafdelingen og strækker sig over en 2-årig periode startende med et pilotprojekt i 2011, hvorefter resten af organisationen følger i 2012. Udvælgelsen af områder til henholdsvis pilotprojekt samt efterfølgende prioritering er foretaget ud fra følgende parametre: Sygefravær, arbejdsskader, henvendelser til Personaletjenesten samt henvisninger til FALCK Healthcare. Denne prioritering er kun vejledende, da der i respekt for det enkelte område aftales, hvornår det er mest hensigtsmæssigt at deltage i projektet.

Siden 2007 er der blevet udviklet flere overordnede politikker, som skal danne grundlag for lokale initiativer og handleplaner på arbejdsmiljøområdet. Det kendetegner politikkerne, at de er udarbejdet løbende og uafhængigt af hinanden i takt med, at der er opstået et behov i organisationen.

Det drejer sig om følgende politikker:

- Stresspolitik
- Vold, mobning og chikanepolitik
- Sygefraværspolitik
- Trivselspolitik

I henhold til kommissoriet for Projekt Øget Medarbejdertrivsel er det besluttet, at der skal ske en sammenskrivning/redigering af allerede vedtagne politikker i relation til arbejdsmiljøområdet. Disse politikker opsættes ud fra IGLO-modellen i 4 niveauer, som beskriver ansvarsfordelingen hos henholdsvis den enkelte medarbejder, i gruppen, hos ledelsen og i organisationen.

Det er besluttet at, at trivselspolitikken er den overordnede politik, hvor de øvrige umiddelbart bliver underliggende politikker.





GULDBORGSUND

GULDBORGSUND KOMMUNE
ØKONOMI OG HR
PARKVEJ 37
4800 NYKØBING FALSTER
TLF. 5473 1000
WWW.GULDBORGSUND.DK