

Ledelse i tal

Forord

"Ledelse i tal" er det faktabaserede udgangspunkt for Aalborg Kommunes ledelsesudvikling med fokus på ledelsesstatistik for 2009 og bud på fremtidige tendenser.

Den nationale prognose for fremtidens offentlige ledere vidner om en markant stor lederafgang i løbet af den kommende ti års periode. Den nationale statistik indikerer, at en væsentlig del af nutidens offentlige ledere fratræder deres stillinger grundet alder i løbet af de næste 5-10 år. Aalborg Kommunes tværgående HR-enhed har med "Ledelse i tal" undersøgt, hvordan det står til i Aalborg Kommune. Hvad er fakta? Det giver nærværende rapport et bud på.

Prognosen for den fremtidige ledelsessituation i Aalborg Kommune viser, at kommunen står overfor et generationsskifte i ledelsen i lighed med den øvrige offentlige ledelse i Danmark. Op til hver tredje af kommunens nuværende knap 900 ledere kan fratræde deres stillinger indenfor en tidshorisont på 5 år. Er sigtet en ti års bane frem mod 2019 er der tydelige tegn på, at hver anden af de nuværende ledere kan fratræde deres stillinger.

Dette generationsskifte ser Aalborg Kommunes øverste ledelse som en strategisk udfordring. En strategisk udfordring, der fordrer fokus og handlekraft. Der er behov for øget fokus på ledelsesudvikling og dertilhørende målrettede initiativer for at sikre den nødvendige ledelseskapacitet – og at ord og gode intentioner bliver til handling – så kommunen kan udbyde et tilfredsstillende serviceniveau samt være en attraktiv arbejdsplads.

For at sikre fokus og handlekraft i ledelsesudviklingen har den øverste ledelse og fællestillidsrepræsentanter besluttet at gennemføre en ledelsesudviklingsstrategi bestående af en række delstrategier omhandlende rekruttering, fastholdelse og kompetenceudvikling af ledere samt relaterede tiltag som lederevaluering og etablering af læringsrum.

"Ledelse i tal" udgør et dokumenteret kvalificeret grundlag for den videre ledelsesstrategiudvikling og -implementering. Formålet er at tilvejebringe ledelsesstatistik på den nuværende status for 2009 samt fremsætte bud på tendenser og prognoser for ledernes aldersudvikling hovedsagligt frem mod år 2014.

Datamaterialet og formidlingen heraf skal også ses som et led i kommunens bestræbelser på at skabe et mere fælles, tværgående og helhedsorienteret afsæt for det personalepolitiske arbejde.

"Ledelse i tal" er godkendt af Direktørgruppen den 29. september 2009 og udarbejdes igen i sensommeren 2010.

Kommunaldirektør Jens Kristian Munk

30. september 2009

Indhold

Læsevejledning	3
Del 1 Aalborg Kommune	
Ledernes alder – hvor mange er 60+?	4
Ledernes aldersfordeling pr. ledelsesniveau	5
Kvindelige og mandlige ledere – og deres alder.....	6
De kvindelige ledesers aldersfordeling pr. ledelsesniveau	7
De mandlige ledesers aldersfordeling pr. ledelsesniveau.....	8
Del 2 De syv forvaltninger	
Lederfordeling.....	9
Oversigt for 2009 og 2014.....	10
Fælles status og tendenser	11
Borgmesterens Forvaltning	
Ledernes alder – hvor mange er 60+?	12
Ledernes aldersfordeling pr. ledelsesniveau	13
Teknik- og Miljøforvaltningen	
Ledernes alder – hvor mange er 60+?	14
Ledernes aldersfordeling pr. ledelsesniveau	15
Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen	
Ledernes alder – hvor mange er 60+?	16
Ledernes aldersfordeling pr. ledelsesniveau	17
Ældre- og Handicapforvaltningen	
Ledernes alder – hvor mange er 60+?	18
Ledernes aldersfordeling pr. ledelsesniveau	19
Skole- og Kulturforvaltningen	
Ledernes alder – hvor mange er 60+?	20
Ledernes aldersfordeling pr. ledelsesniveau	21
Sundhed og Bæredygtig Udvikling	
Ledernes alder – hvor mange er 60+?	22
Ledernes aldersfordeling pr. ledelsesniveau	23
Forsyningsvirksomhederne	
Ledernes alder – hvor mange er 60+?	24
Ledernes aldersfordeling pr. ledelsesniveau	25

Læsevejledning

"Ledelse i tal" består af to dele:

- en generel orientering om ledersituationen for Aalborg Kommune med fokus på tre temaer; aldersfordeling, aldersfordeling i forhold til ledelsesniveau og aldersfordeling i forhold til køn
- en forvaltningsspecifik gennemgang med det formål at beskrive og dokumentere ledelsessituationen for den enkelte forvaltning, vurderet ud fra aldersfordeling og aldersfordeling i forhold til ledelsesniveau

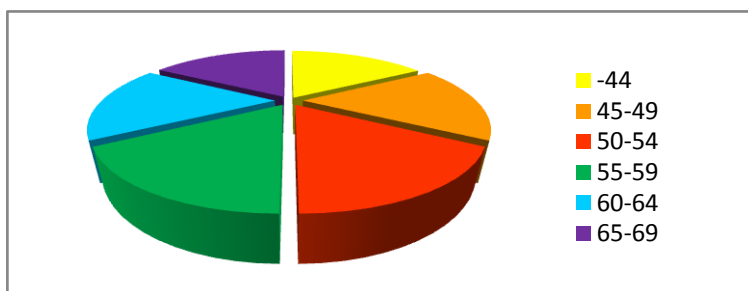
Rapportens validitet og estimerede tal for 2014

Nærværende datamateriale bygger på data fra Aalborg Kommunes fælles lederdatabase. Dataene er trukket fra lederdatabaseen i juni 2009. Det betyder, at bevægelser – tilgang og afgang – i kommunens gruppe af ledere i perioden juni-august 2009 ikke er medregnet i rapporten, hvilket kan afstedkomme mindre afvigelser.

Desuden bygger de estimerede aldersfordelinger for 2014 på en "alt andet lige" tilgang og dermed en forudsætning om, at kommunens gruppe af ledere (ledermængden) for 2014 vil være lig den nuværende ledermængde, dvs. uden tilgang af nye ledere og med afgang af de ledere, der er 65-69 år i 2009.

"Lagkagediagrammer"

Rapportens gennemgående illustration er "lagkagediagrammer" for at vise den nutidige status samt dertilhørende prognoser for den kommende status. Jævnfør lagkageillustrationen nedenfor er "lagkagerne" delt op i seks enheder – seks lagkagestykker, hvor de fem enheder viser aldersintervaller på fem år, mens den sjette enhed udgør gruppen af ledere på 44 år og derunder. Denne opdeling er valgt, dels for at sikre overskuelighed. Dels fordi gruppen af ledere på 44 år og derunder er forholdsvis lille, hvorfor det giver mening at samle de yngste ledere i en kategori.



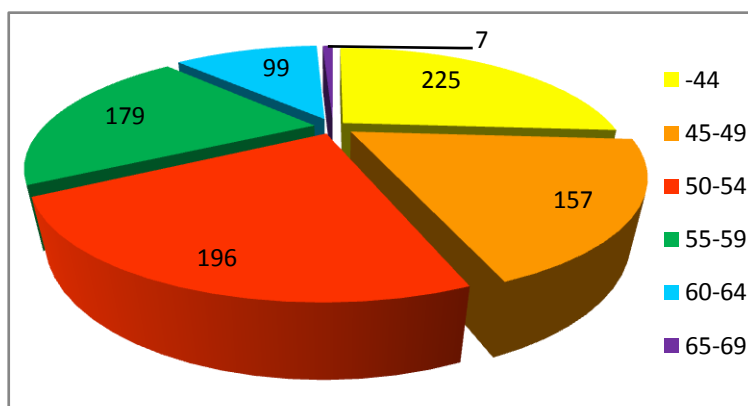
De blå og lilla "lagkagestykker" viser tilsammen den procentvise andel af ledere på 60 år eller derover, betegnet "60+". Andelen kan således anses som en risikoarena, idet denne andel af ledere kan forventes at fratræde deres stillinger med henblik på at gå på efterløn eller pension. I et 5-10 års perspektiv bør det grønne lagkagestykke (ledere på 55-59 år) også medtænkes i risikoarenaen, da lederne i denne gruppe i løbet af de kommende år indgår i 60+ gruppen.

Aalborg Kommune

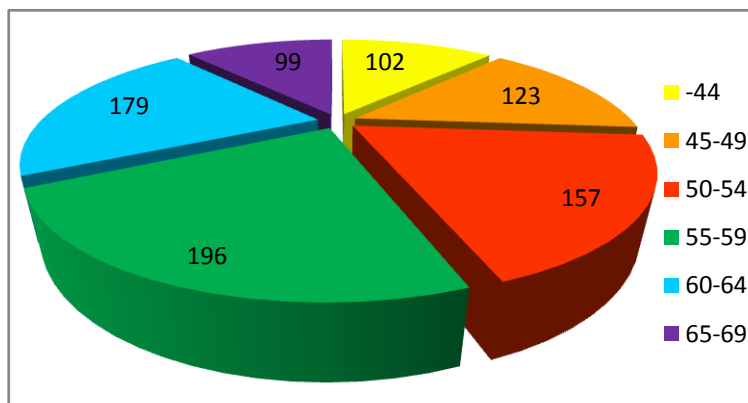
Ledernes alder – hvor mange er 60+?

- I 2009 er 106 af kommunens 863 ledere 60 år eller derover, dvs. en andel på 12%
- I 2014 er hver tredje af kommunens nuværende ledere 60+. Med andre ord kan 285 af de nuværende ledere i løbet af de næste 5 år gå på efterløn eller pension
- Om 5-10 år – frem mod 2019 – kan godt og vel hver anden i den nuværende gruppe af ledere fratræde. Det svarer til 476 personer
- Udviklingen kan betyde, at den gennemsnitlige alder for kommunens ledere stiger markant i de kommende år. Der vil være langt flere på 60+ og færre under 50 år

2009-tal: Ledernes aldersfordeling



2014-tal: Ledernes aldersfordeling



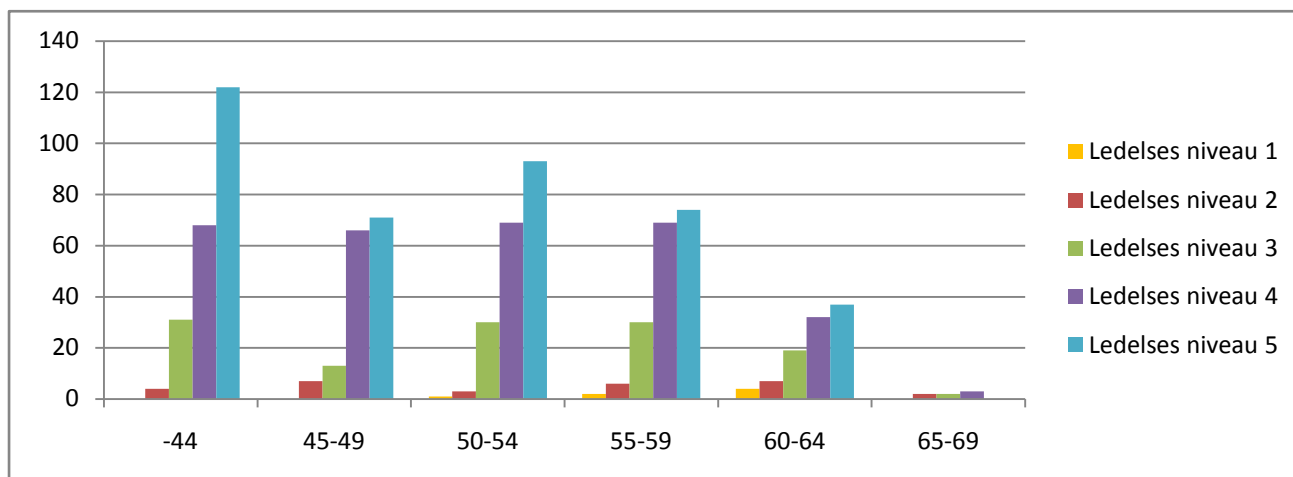
- Aalborg Kommune har 863 ledere, opgjort juni 2009
- I 2009 er 106 af kommunens ledere 60+, dvs. 12,3%
- I 2014 er 285 af de nuværende ledere 60+ (33,0%), mens 481 af lederne vil være 55+ (55,7%)
- Den forventede udvikling i ledernes aldersfordeling frem mod 2014 indikerer, at gruppen af 55-59 årige vil være forholdsvis konstant på knap 200 personer. Derimod vil gruppen af 60+ vokse markant (en stigning på ca. 20 procentpoint), mens gruppen af ledere på 54 år eller derunder vil blive reduceret fra 578 til 382 personer svarende til 22 procentpoint
- I 2009 udgør lederne på 44 år eller yngre ca. 1/4 af lederne, mens de 39 årige eller yngre udgør ca. 1/8

Aalborg Kommune

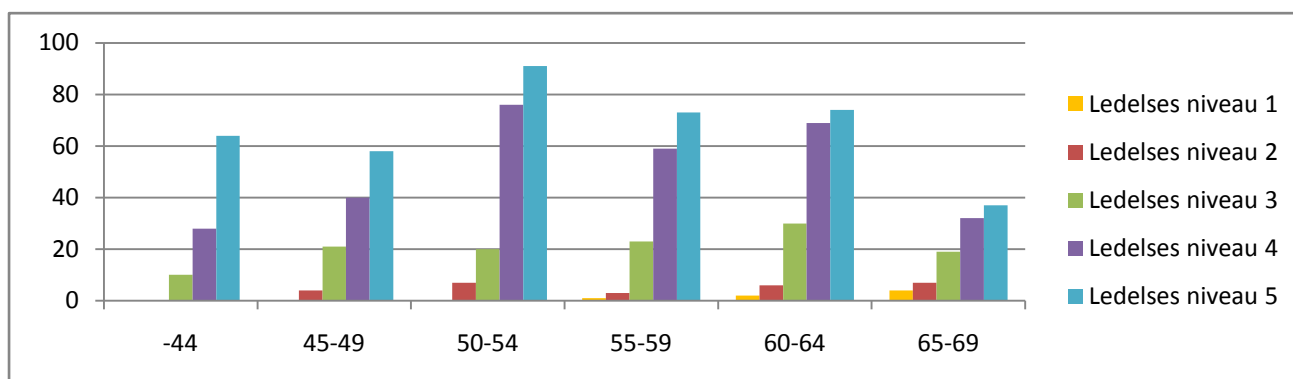
Ledernes aldersfordeling pr. ledelsesniveau

- 81% af kommunens ledere - 702 ledere - er ansat på ledelsesniveau 4 og 5
- I 2014 vil knap hver fjerde leder, der er ansat på niveau 4 eller 5, være 60 år eller derover. I dag er det 1 ud af 12

2009-tal: Ledernes aldersfordeling pr. ledelsesniveau



2014-tal: Ledernes aldersfordeling pr. ledelsesniveau



- Aalborg Kommune har fem ledelsesniveauer. 7 ledere på niveau 1 (direktører), 29 ledere på niveau 2 (chefer), 125 ledere på niveau 3 (områdechefer, kontorchefer, centerledere og afdelingsledere m.fl.), 307 ledere på niveau 4 (områdeledere, skoleledere, plejehjemsledere, afdelingsledere og teamledere m.fl.) og 395 ledere på niveau 5 (souschefer og stedfortrædere, viceskoleledere, DUS-fællesledere, dagplejeledere og afdelingsledere m.fl.)
- I 2009 er 106 ledere 60+, fordelt på følgende ledelsesniveauer (i procent af den samlede gruppe af ledere): niveau 1: 0,5%, niveau 2: 1,0%, niveau 3: 2,4%, niveau 4: 4,1% og niveau 5: 4,2%
- I 2014 forventes gruppen af 60+ at være på 278 personer fordelt som følger (forudsat at de 65-69 årige i 2009 er fratrukket): niveau 1: 0,7%, niveau 2: 1,5%, niveau 3: 5,7%, niveau 4: 11,8% og niveau 5: 12,7%
- Andelen af ledere på 60+ på niveau 3 vil i perioden 2009-2014 stige med ca. 3 procentpoint. En mere markant stigning forventes blandt lederne på 60+ på hhv. niveau 4 og 5, hvor andelen vil stige med ca. 8 procentpoint

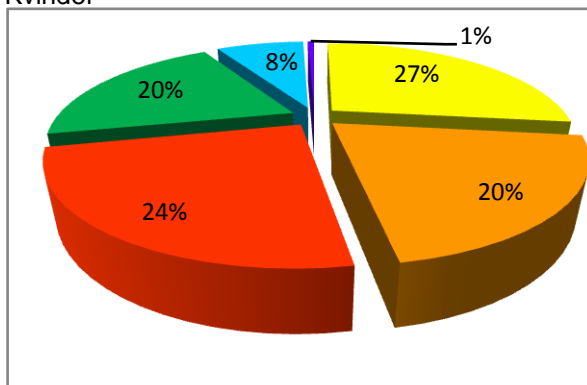
Aalborg Kommune

Kvindelige og mandlige ledere – og deres alder

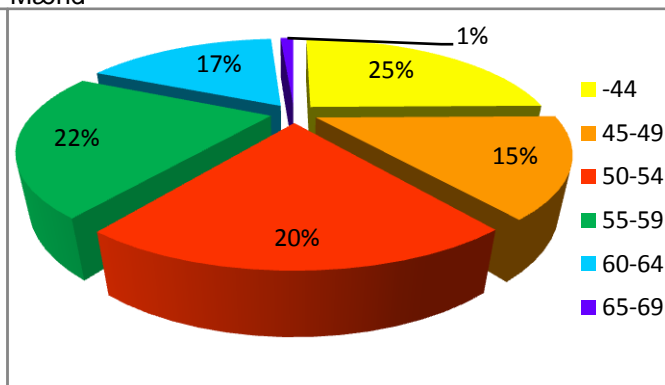
- I 2009 er 44 af de kvindelige ledere 60 år eller derover. Det svarer til 9% af den samlede gruppe af kvindelige ledere. Blandt de mandlige ledere er 62 personer 60+ i 2009, hvilket udgør 18% af gruppen af mandlige ledere
- I 2014 forventes 145 kvinder og 133 mænd af ledere at være 60 år eller derover, dvs. en udvikling på ca. 20 procentpoint for begge grupper. Tallene forudsætter at de 65-69 årige i 2009 er fratrådt

2009-tal: Antal kvindelige og mandlige ledere i procent

Kvinder

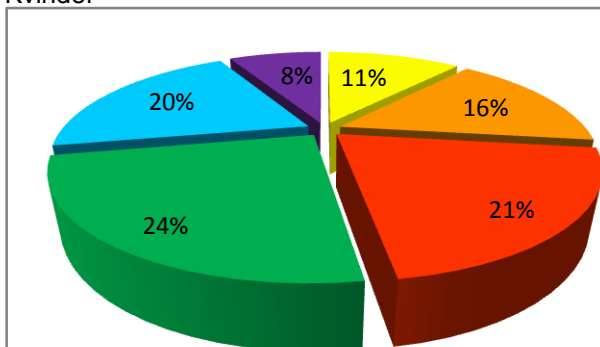


Mænd

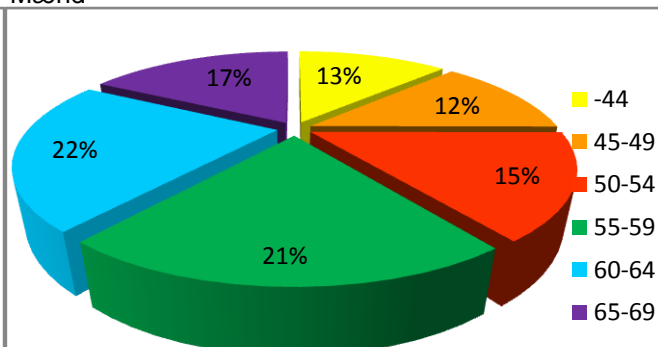


2014-tal: Antal kvindelige og mandlige ledere i procent

Kvinder



Mænd



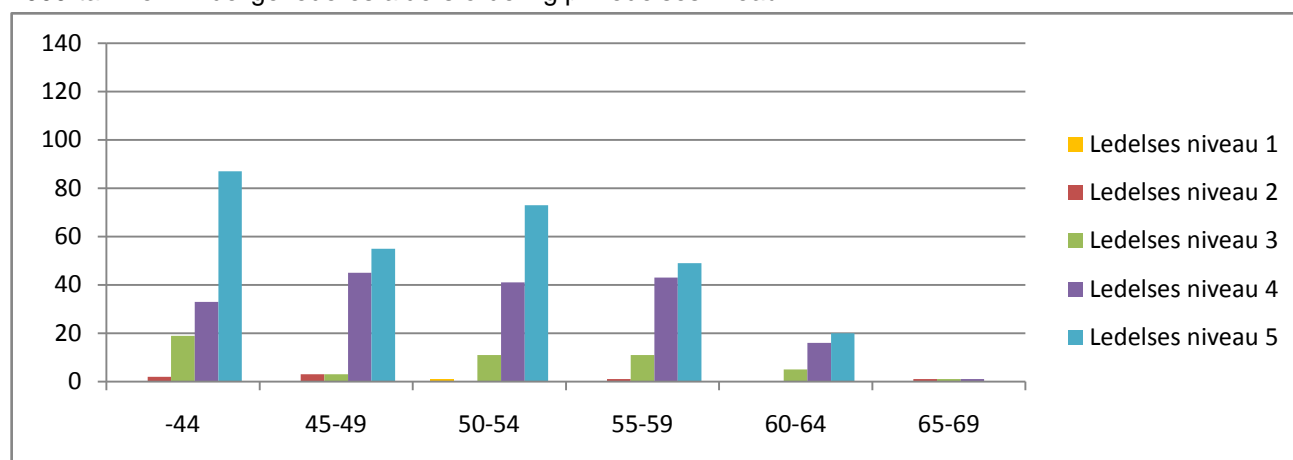
- 60,4% af kommunens ledere er kvinder (521 personer), mens 39,6% er mænd (342 personer)
- I 2009 udgør de kvindelige ledere på 60 år eller derover 8,5% af den samlede gruppe af kvindelige ledere. Samme udregning viser for de mandlige ledere en procentdel på 18,1%
- I 2014 forventes de kvindelige ledere på 60+ at udgøre 28,0%, mens andelen blandt de mandlige ledere er 39,3% - forudsat at de 65-69 årige i 2009 er fratrådt
- Andelen af hhv. kvindelig og mandlig leder på 60+ stiger med ca. 20 procentpoint i den kommende fem års periode. Modsat falder antallet af kvindelige ledere under 50 år med 20 procentpoint og antallet af mandlige ledere under 50 år med 15 procentpoint

Aalborg Kommune

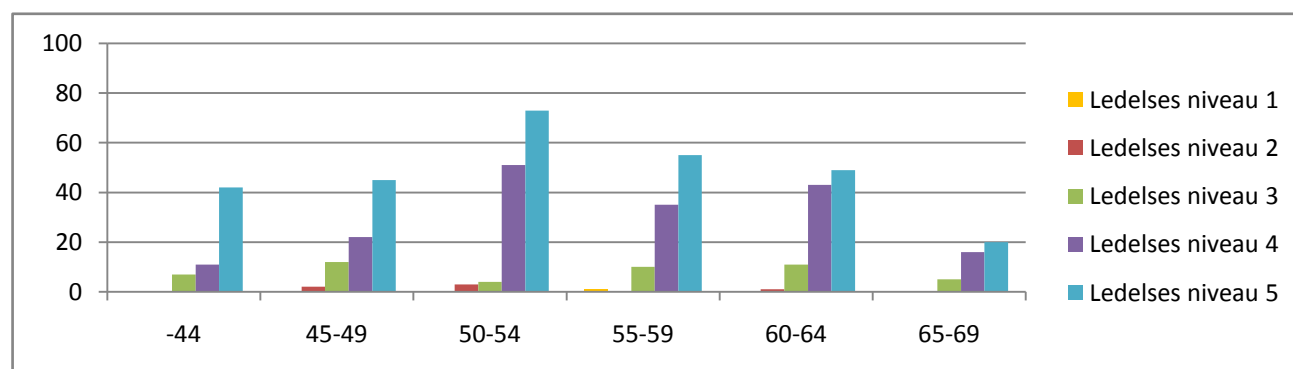
De kvindelige leders aldersfordeling pr. ledelsesniveau

- 463 af de kvindelige ledere er ansat på ledelsesniveau 4 eller 5. Det svarer til 89% af de kvindelige ledere og til 54% af den samlede gruppe af ledere
- I 2009 udgør den gruppe af kvindelige ledere, der er 60+ og ansat på niveau 4 eller 5; 1/14 af de kvindelige ledere. Dette tal forventes i 2014 at være på 1/4, forudsat at de 65-69 årige kvindelige ledere i 2009 er fratrukket

2009-tal: De kvindelige leders aldersfordeling pr. ledelsesniveau



2014-tal: De kvindelige leders aldersfordeling pr. ledelsesniveau



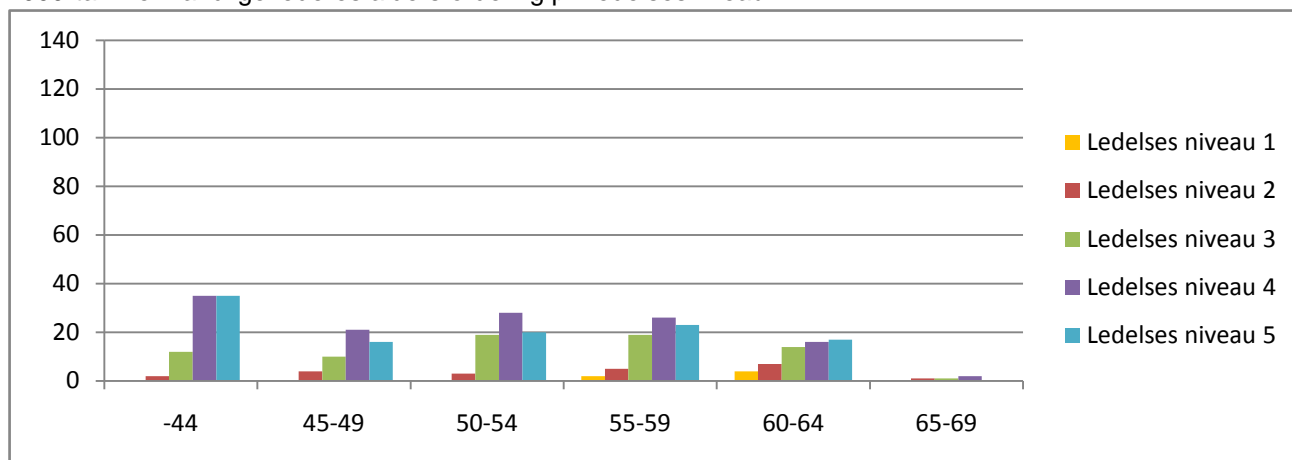
- De 521 kvindelige ledere i Aalborg Kommune er ansat på følgende ledelsesniveauer: niveau 1: 1, niveau 2: 7, niveau 3: 50, niveau 4: 179 og niveau 5: 284
- I 2009 er 44 af de kvindelige ledere 60+, fordelt på følgende ledelsesniveauer (i procent af de kvindelige ledere): niveau 1: 0%, niveau 2: 0,2%, niveau 3: 1,2%, niveau 4: 3,3% og niveau 5: 3,8%
- I 2014 forventes gruppen af kvindelige ledere på 60+ at være på 145 personer, fordelt som følger (forudsat at de 65-69 årige i 2009 er fratrukket): niveau 1: 0%, niveau 2: 0,2%, niveau 3: 3,1%, niveau 4: 11,4% og niveau 5: 13,3%
- Andelen af kvindelige ledere på 60+ på niveau 4 forventes i perioden 2009-2014 at stige med ca. 8 procentpoint, mens stigningen på niveau 5 forventes at være på 10 procentpoint

Aalborg Kommune

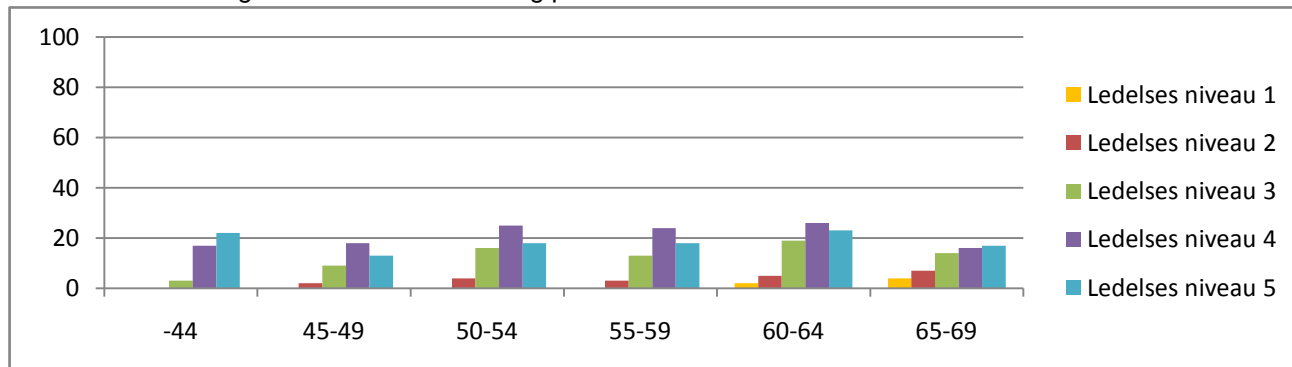
De mandlige lederes aldersfordeling pr. ledelsesniveau

- 239 af de mandlige ledere er ansat på ledelsesniveau 4 eller 5. Det svarer til 70% af de mandlige ledere og til 28% af alle ledere uanset køn
- I 2009 udgør den gruppe af mandlige ledere, der er 60+ og ansat på niveau 4 eller 5; 1/10 af de mandlige ledere. I 2014 forventes gruppen at udgøre 1/4, forudsat at de 65-69 årige mandlige ledere i 2009 er fratrådt

2009-tal: De mandlige lederes aldersfordeling pr. ledelsesniveau



2014-tal: De mandlige lederes aldersfordeling pr. ledelsesniveau



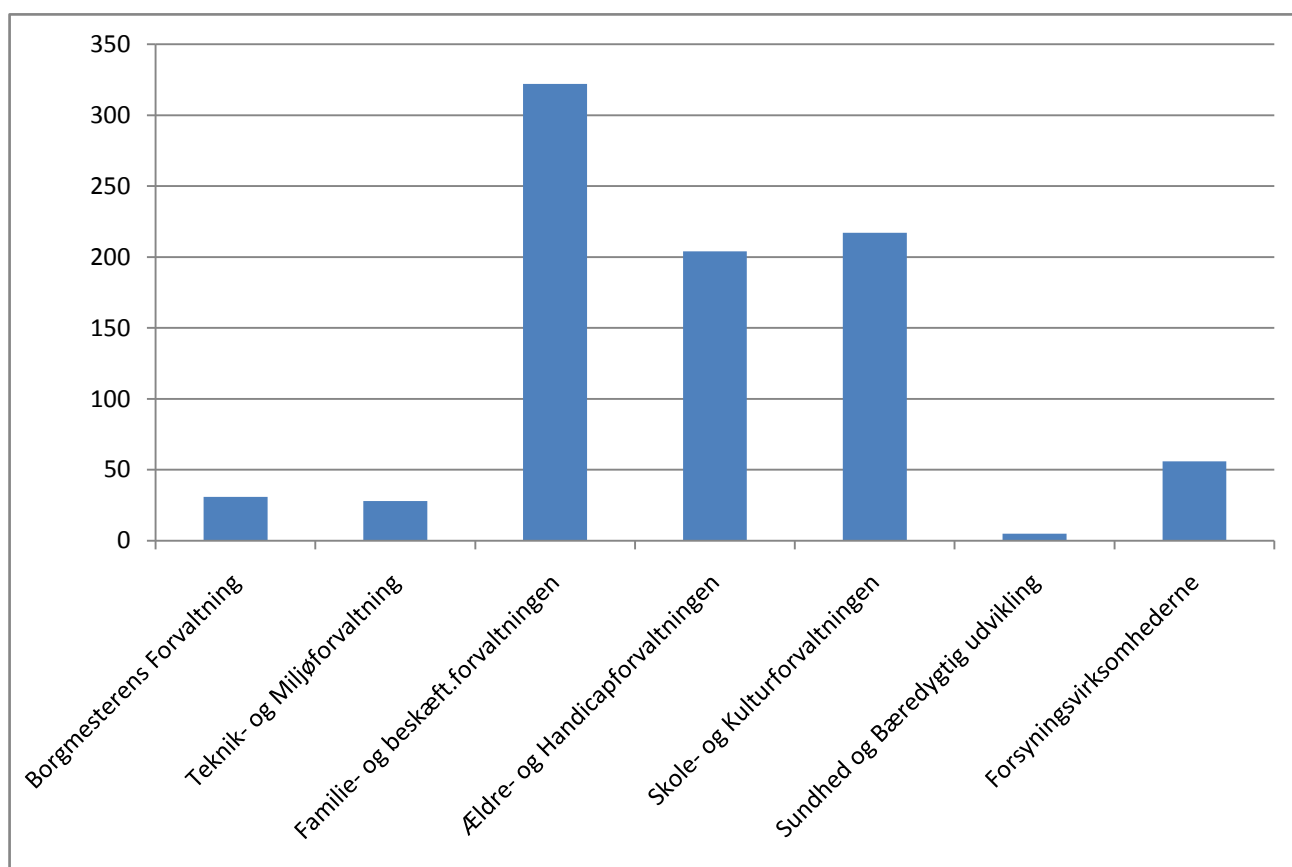
- De 342 mandlige ledere i Aalborg Kommune er ansat på følgende ledelsesniveauer: niveau 1: 6, niveau 2: 22, niveau 3: 75, niveau 4: 128 og niveau 5: 111
- I 2009 er 62 af de mandlige ledere 60+, fordelt på følgende ledelsesniveauer (i procent af de mandlige ledere): niveau 1: 1,2%, niveau 2: 2,3%, niveau 3: 4,4%, niveau 4: 5,3% og niveau 5: 5,0%
- I 2014 forventes gruppen af mandlige ledere på 60+ at være på 133 personer, fordelt som følger (forudsat at de 65-69 årige i 2009 er fratrådt): niveau 1: 1,8%, niveau 2: 3,6%, niveau 3: 9,8%, niveau 4: 12,4% og niveau 5: 11,8%
- Andelen af mandlige ledere på 60+ på niveau 3 vil i periode 2009-2014 stige med ca. 5 procentpoint, mens stigningen på hhv. niveau 4 og 5 forventes at være på ca. 7 procentpoint

De syv forvaltninger

Lederfordeling

- Hovedparten af kommunens ledere tilhører de tre største forvaltninger:
 - Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen
 - Ældre- og Handicapforvaltningen
 - Skole- og Kulturforvaltningen
- I de tre forvaltningen udgør ledere ansat på niveau 4 eller 5 en væsentlig andel - nemlig 87%

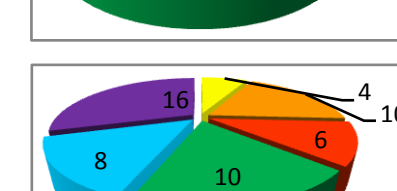
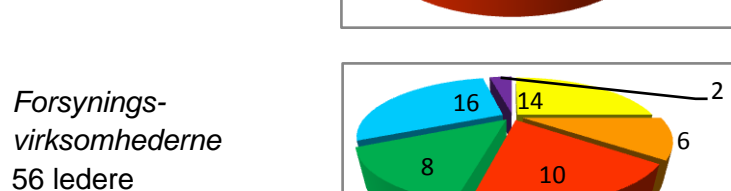
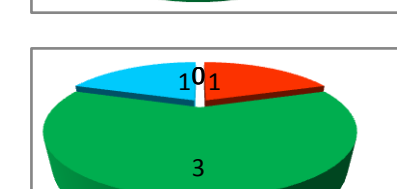
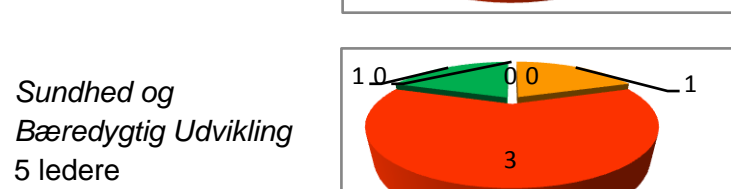
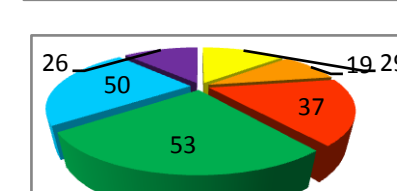
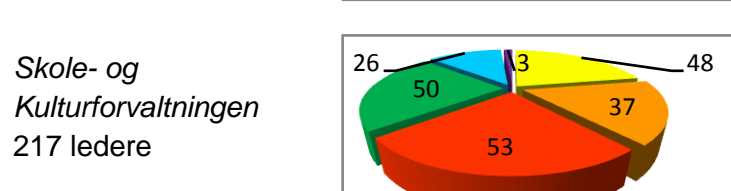
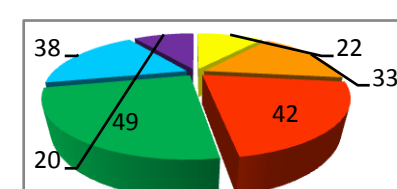
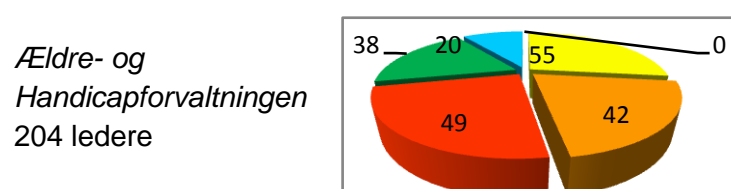
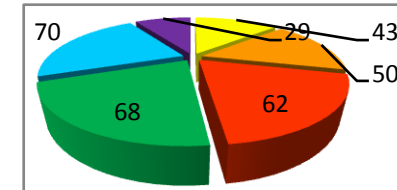
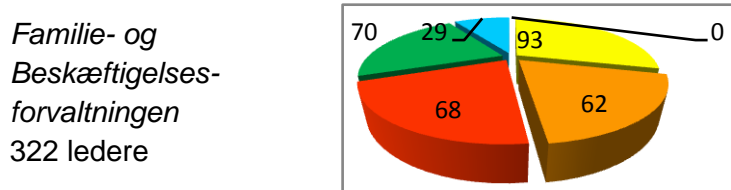
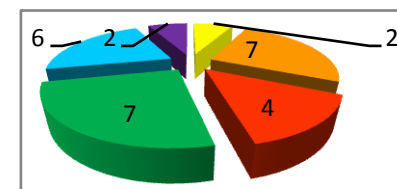
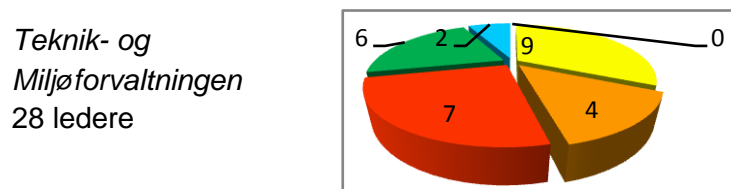
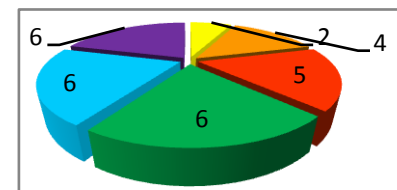
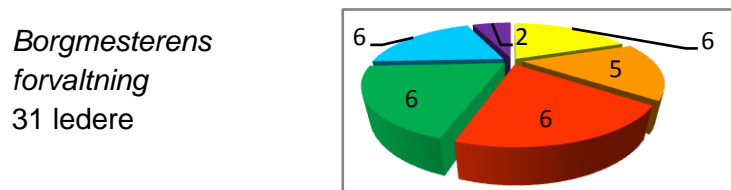
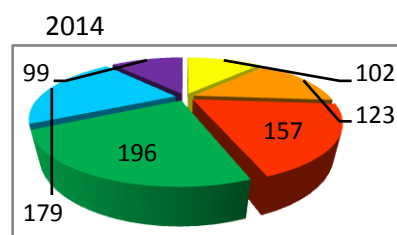
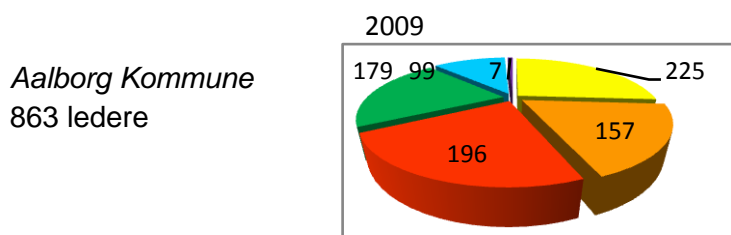
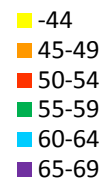
Aalborg Kommunens ledere opdelt på forvaltninger



- Aalborg Kommune er organiseret i syv forvaltninger (antal ledere er angivet i parentes): Borgmesterens Forvaltning (31), Teknik- og Miljøforvaltningen (28), Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen (322), Ældre- og Handicapforvaltningen (204), Skole- og Kulturforvaltningen (217), Sundhed og Bæredygtig udvikling (5) og Forsyningsvirksomhederne (56)
- 86,1% af kommunens ledere – 743 personer – er ansat i de tre forvaltninger: Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen, Ældre- og Handicapforvaltningen og Skole- og Kulturforvaltningen
- Ud af de 743 ledere er 87,3% (649 personer) ansat på ledelsesniveau 4 eller 5

De syv forvaltninger

Oversigt for 2009 og 2014



De syv forvaltninger

Fælles status og tendenser

Tallene for 2009 viser

- At ledere på 60 år og derover udgør en andel på 12% af kommunens ledere. Det skal bemærkes, at andelen er større i Borgmesterens Forvaltning og i Forsyningsvirksomhederne
- At de to store aldersgrupper er ledere på 50-54 år og ledere på 55-59 år
- At ledere på 44 år eller yngre udgør 1/4 af kommunens ledere, mens ledere på 39 år eller yngre udgør 1/8
- At 702 af kommunens ledere (81%) er ansat på ledelsesniveau 4 og 5. 1 ud af 12 fra denne gruppe er 60 år eller derover

Tallene for 2014 viser

- At ledere på 60+ udgør 1/3 af kommunens nuværende ledere. Det vil sige at op til 285 af de nuværende ledere *kan* fratræde deres stillinger i løbet af de næste 5 år
- At aldersgruppen 55-59 årige ledere udgør en væsentlig del af den samlede gruppe af ledere
- At ledere på 49 år og derunder forventes at udgøre 1/4 af kommunens ledere
- At knap hver fjerde leder, der er ansat på niveau 4 eller 5, er 60 år eller derover
- At samtlige syv forvaltninger *kan* forvente væsentlig lederafgang

Tallene frem mod 2019 viser

- At på en 10 års bane *kan* godt og vel hver anden i den nuværende gruppe af ledere fratræde, hvilket svarer til 476 personer
- At den forventede lederafgang vedrører samtlige syv forvaltninger, og i særdeleshed Borgmesterens Forvaltning, Skole- og Kulturforvaltningen, forvaltningen for Sundhed og Bæredygtig Udvikling samt Forsyningsvirksomhederne, når der fokuseres på den procentvise fordeling

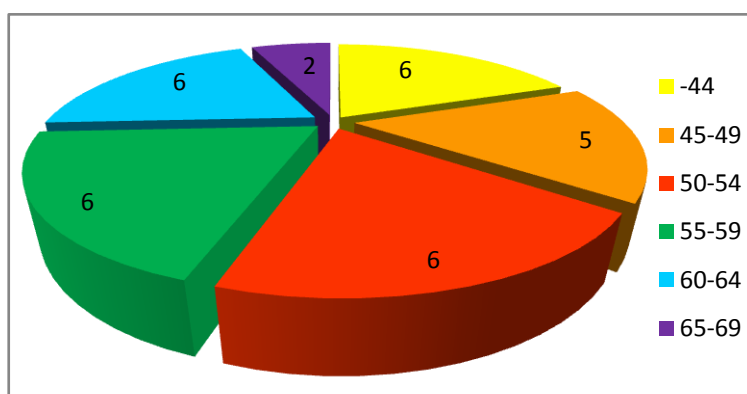
- Ledelsesstatistik for hver af de syv forvaltninger følger på de næste sider

Borgmesterens Forvaltning

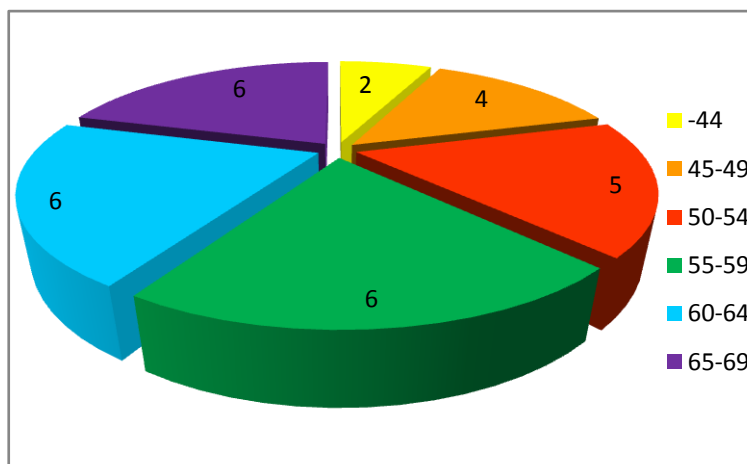
Ledernes alder – hvor mange er 60+?

- Hver fjerde leder i Borgmesterens forvaltning er 60 år eller derover
- I 2014 forventes 41% af forvaltningens ledere at være 60+, mens gruppen af ledere på 55+ forventes at udgøre næsten 2/3 af forvaltningens ledere – forudsat at de 65-69 årige i 2009 er fratrukket)

2009-tal: Aldersfordeling for lederne i Borgmesterens forvaltning



2014-tal: Aldersfordeling for lederne i Borgmesterens forvaltning



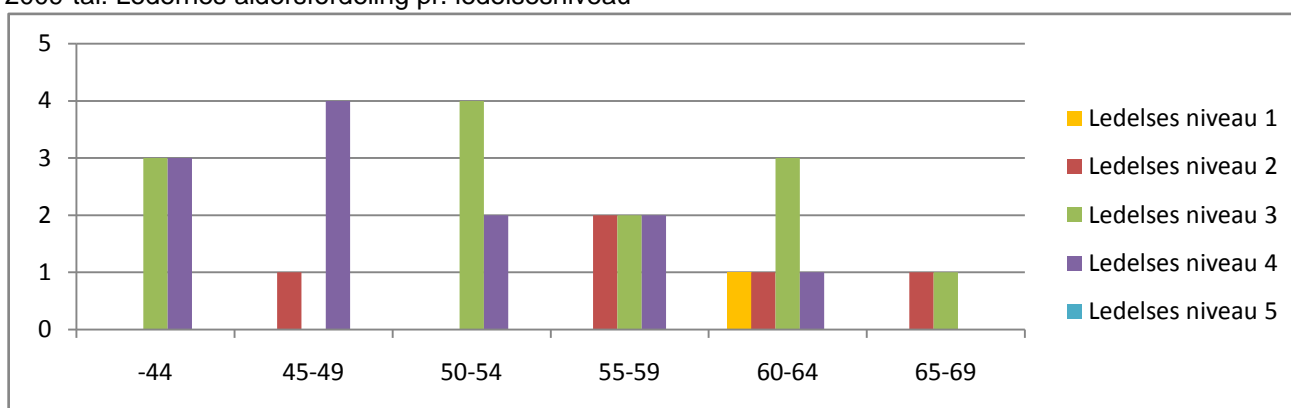
- Borgmesterens forvaltning har 31 ledere, opgjort juni 2009
- I 2009 er 25,8% af forvaltningens ledere 60 år eller derover
- I 2014 forventes 60+ gruppen at udgøre 41,4% og 55+ gruppen at udgøre 62,1%, forudsat at de 65-69 årige i 2009 er fratrukket

Borgmesterens Forvaltning

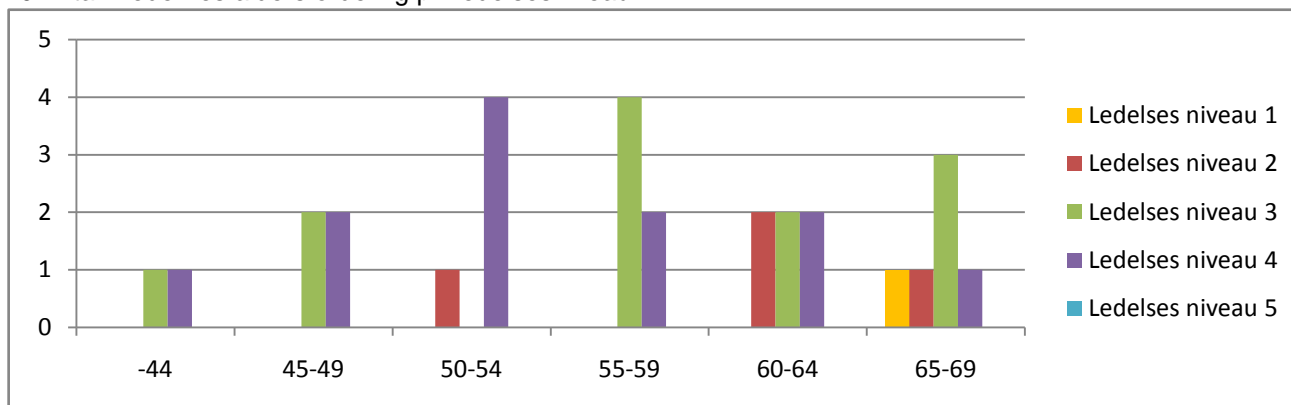
Ledernes aldersfordeling pr. ledelsesniveau

- Antallet af ledere på 60+, der er enten er ansat på niveau 2, 3 eller 4, forventes at være stødt stigende i den kommende fem års periode
- I 2009 udgør andelen af 60+ ledere, der er ansat på enten niveau 2, 3 eller 4, 22,6% af forvaltningens ledere. Tallet forventes at stige til 37,8% i 2014 – under forudsætning af, at de 65-69 årige er fratrådt

2009-tal: Ledernes aldersfordeling pr. ledelsesniveau



2014-tal: Ledernes aldersfordeling pr. ledelsesniveau



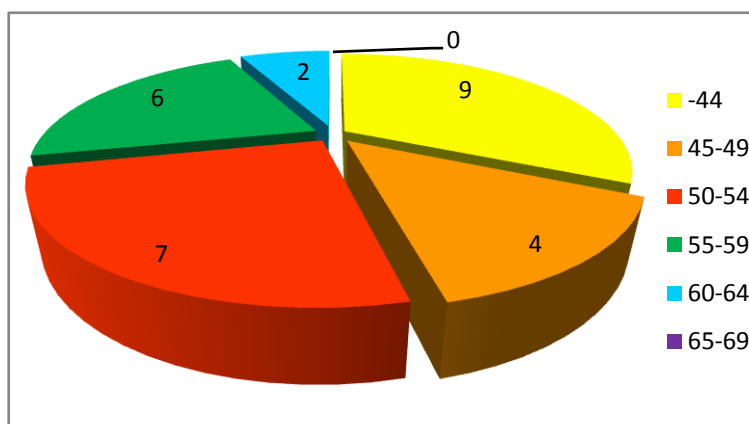
- De 31 ledere i Borgmesterens forvaltning er ansat på følgende ledelsesniveauer: niveau 1: 1, niveau 2: 5, niveau 3: 13 og niveau 4: 12. Forvaltningen har ingen ledere på niveau 5
- I 2009 er 8 ledere 60+, fordelt på følgende ledelsesniveauer (i procent af forvaltningens gruppe af ledere): niveau 1: 3,2%, niveau 2: 6,5%, niveau 3: 12,9% og niveau 4: 3,2%.
- I 2014 forventes gruppen af 60+ at være på 29 personer, fordelt som følger (forudsat at de 65-69 årige i 2009 er fratrådt): niveau 1: 3,4%, niveau 2: 10,3%, niveau 3: 17,2% og niveau 4: 10,3%
- Andelen af ledere på 60+ på hhv. niveau 2, 3 og 4 vil i periode 2009-2014 stige med ca. 5 procentpoint

Teknik- og Miljøforvaltningen

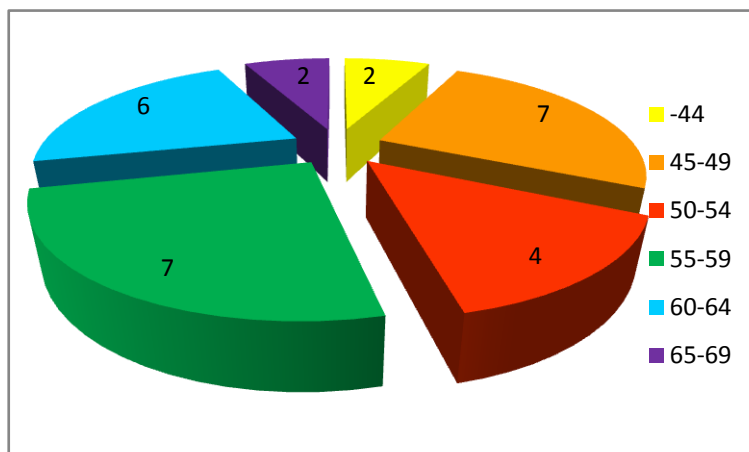
Ledernes alder – hvor mange er 60+?

- 1 ud af 14 ledere i Teknik- og Miljøforvaltningen er 60+
- I 2014 vil andelen af 60+ svare til godt og vel hver fjerde leder, mens gruppen af ledere på 55 år eller derover forventes at udgøre godt halvdelen af forvaltningens ledere. Begge beregninger antager at de 65-69 årige i 2009 er fratrådt

2009-tal: Aldersfordeling for lederne i Teknik- og Miljøforvaltningen



2014-tal: Aldersfordeling for lederne i Teknik- og Miljøforvaltningen



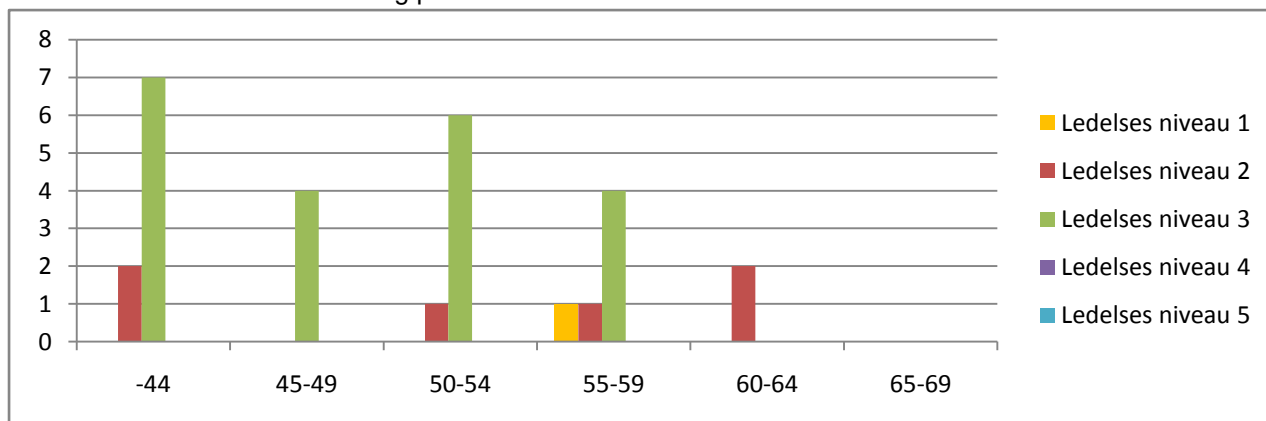
- Teknik- og Miljøforvaltningen har 28 ledere, opgjort juni 2009
- I 2009 er 7,1% 60 år eller derover
- I 2014 forventes 60+ gruppen at udgøre 28,6% og 55+ gruppen at udgøre 53,6%, forudsat at de 65-69 årige i 2009 er fratrådt

Teknik- og Miljøforvaltningen

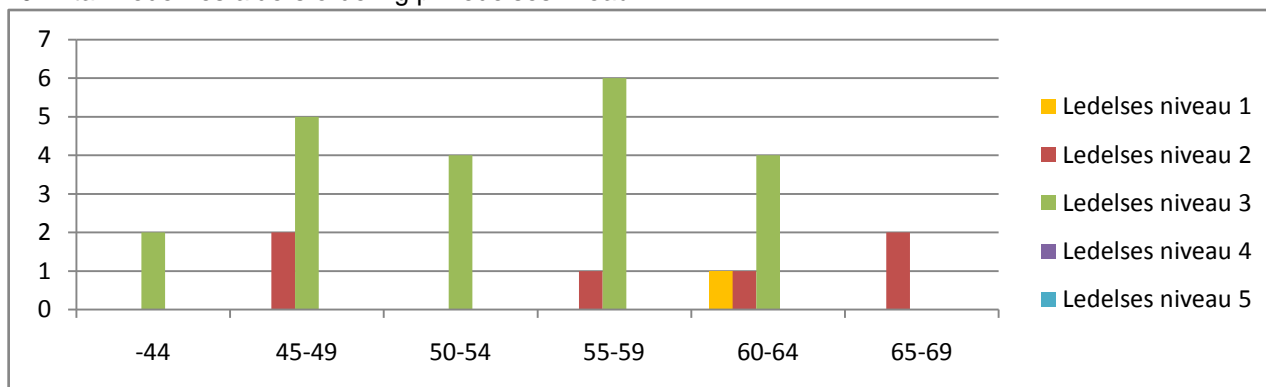
Ledernes aldersfordeling pr. ledelsesniveau

- I 2009 er forvaltningens ledere på 60 år eller derover ansat på niveau 2. Der er tale om 2 personer ud af forvaltningens 28 ledere
- I 2014 er 60+ lederne at finde på niveau 1, 2 og 3. Gruppen forventes at bestå af 8 ledere, dvs. 29% af forvaltningens ledere – forudsat at de 65-69 årige i 2009 er fratrådt

2009-tal: Ledernes aldersfordeling pr. ledelsesniveau



2014-tal: Ledernes aldersfordeling pr. ledelsesniveau



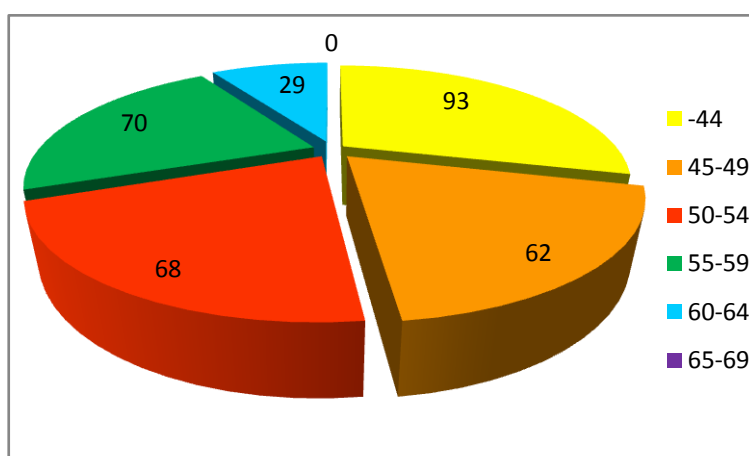
- De 28 ledere i Teknik- og Miljøforvaltningen er ansat på følgende ledelsesniveauer: niveau 1: 1, niveau 2: 6 og niveau 3: 21. Forvaltningen har ingen ledere på niveau 4 og 5
- I 2009 er 2 ledere 60+, fordelt på følgende ledelsesniveauer (i procent af forvaltningens gruppe af ledere): niveau 2: 7,1%
- I 2014 forventes gruppen af 60+ at være på 8 personer, fordelt som følger (forudsat at de 65-69 årige i 2009 er fratrådt): niveau 1: 3,6%, niveau 2: 10,7% og niveau 3: 14,3%. Dvs. at antallet af ledere på 60 år eller derover på niveau 2 stiger med 3 procentpoint, mens antallet af 60+ ledere på niveau 3 ændres fra ingen til 14,3%

Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen

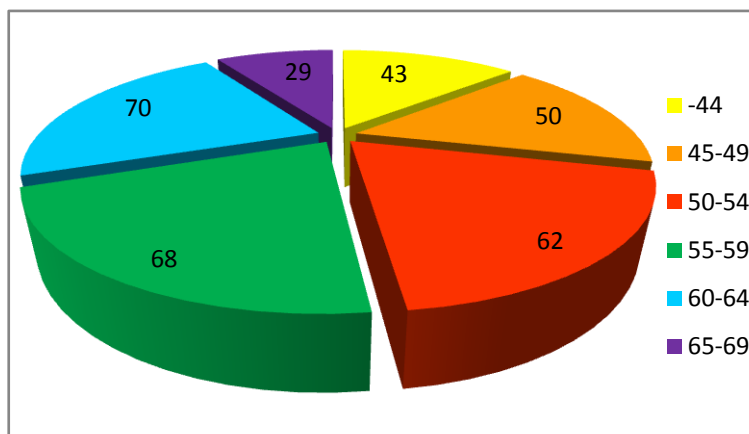
Ledernes alder – hvor mange er 60+?

- Knap hver tiende leder i Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen er 60+ i 2009
- I 2014 forventes knap hver tredje leder at være 60 år eller derover, mens gruppen af 55 årige eller derover forventes at svare til hver anden leder (forudsat at de 65-69 årige i 2009 er fratrådt)

2009-tal: Aldersfordeling for lederne i Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen



2014-tal: Aldersfordeling for lederne i Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen



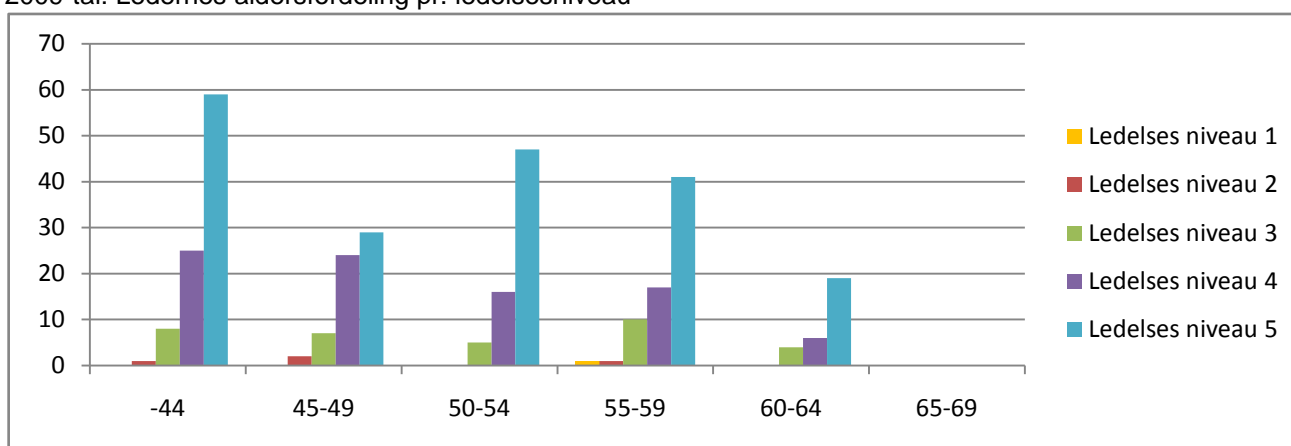
- Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen har 322 ledere, opgjort juni 2009
- I 2009 er 9,0% 60 år eller derover
- I 2014 forventes andelen af ledere på 60+ at stige til 30,7%, mens aldersgruppen på 55+ forventes at svare til 51,9% (forudsat at de 65-69 årige fra 2009 er fratrådt)

Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen

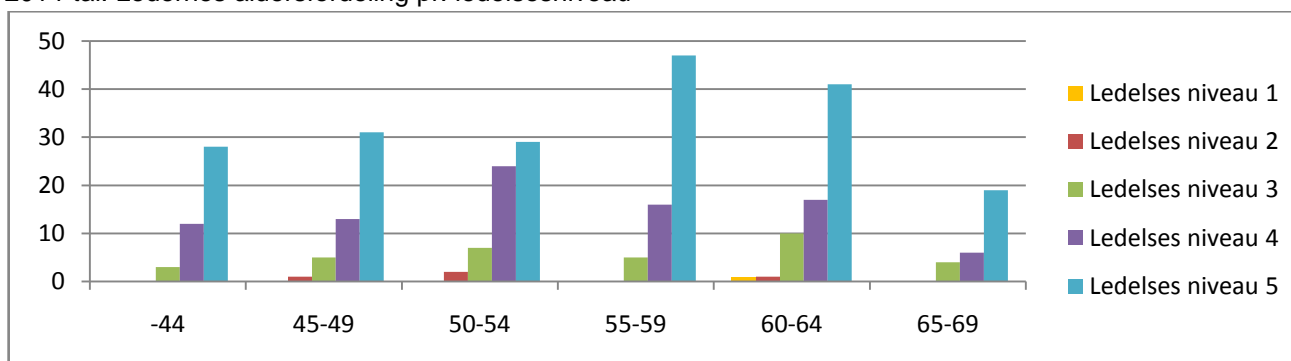
Ledernes aldersfordeling pr. ledelsesniveau

- Antallet af forvaltningens ledere på 60+ og ansat på niveau 4 vil stige fra 6 personer i 2009 til 23 personer i 2014. Samme udviklingstendens gælder ledelsesniveau 5, hvor antallet af 60+ ledere vil stige fra 19 personer i 2009 til 60 i 2014
- I 2009 udgør den gruppe af ledere, der er 60 år eller derover og ansat på niveau 4 eller 5; 7,8% af forvaltningens ledere. I 2014 forventes gruppen at bestå af 25,7% af forvaltningens ledere – under forudsætning af, at de 65-69 årige i 2009 er fratrådt

2009-tal: Ledernes aldersfordeling pr. ledelsesniveau



2014-tal: Ledernes aldersfordeling pr. ledelsesniveau



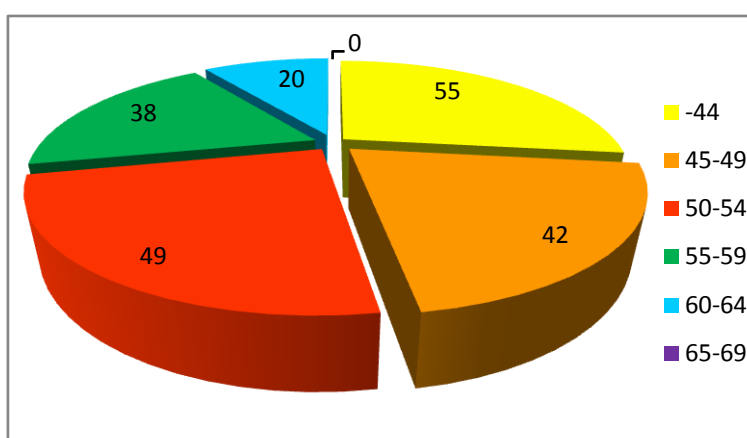
- De 322 ledere i Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen er ansat på følgende ledelsesniveauer: niveau 1: 1, niveau 2: 4, niveau 3: 34, niveau 4: 88 og niveau 5: 195
- I 2009 er 29 ledere 60+, fordelt på følgende ledelsesniveauer (i procent af forvaltningens gruppe af ledere): niveau 3: 1,2%, niveau 4: 1,9% og niveau 5: 5,9%.
- I 2014 forventes gruppen af 60+ at være på 99 personer, fordelt som følger (forudsat at de 65-69 årige i 2009 er fratrådt): niveau 1: 0,3%, niveau 2: 0,3%, niveau 3: 4,3%, niveau 4: 7,1% og niveau 5: 18,6%
- Andelen af ledere på 60+ på niveau 3 stiger med 3 procentpoint i periode 2009-2014, mens tallet for niveau 4 er 5 procentpoint. Endnu mere markant er stigningen for niveau 5. Den forventes at være på over 12 procentpoint

Ældre- og Handicapforvaltningen

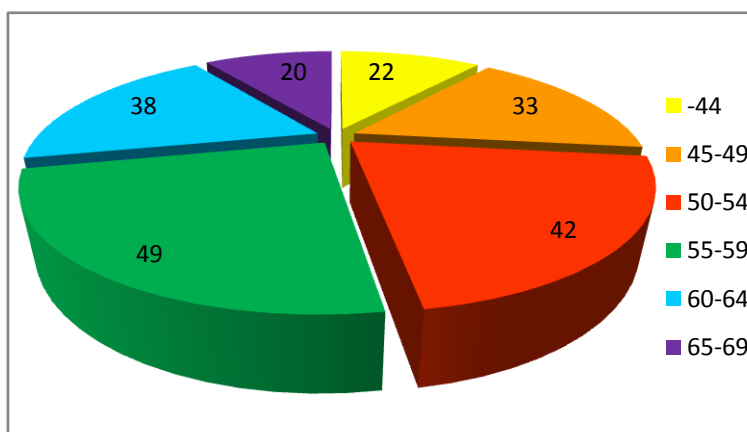
Ledernes alder – hvor mange er 60+?

- Hver tiende leder i Ældre- og Handicapforvaltningen er 60 år eller derover
- I 2014 forventes 28% af forvaltningens ledere at være 60+, mens gruppen af 55+ forventes at udgøre godt og vel halvdelen af forvaltningens ledere. Beregningerne antager, at de 65-69 årige i 2009 er fratrådt

2009-tal: Aldersfordeling for lederne i Ældre- og Handicapforvaltningen



2014-tal: Aldersfordeling for lederne i Ældre- og Handicapforvaltningen



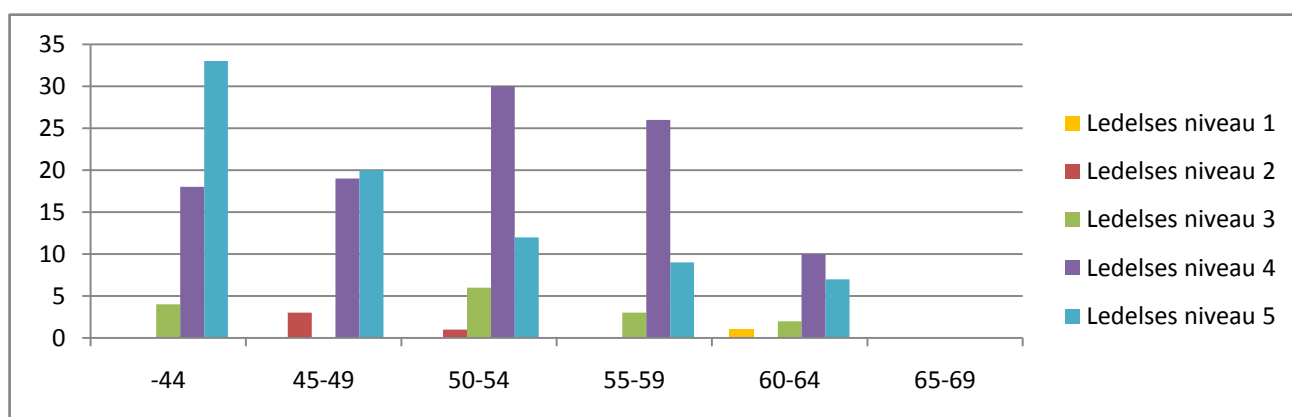
- Ældre- og Handicapforvaltningen har 204 ledere, opgjort juni 2009
- I 2009 er 9,7% 60 år eller derover
- I 2014 forventes 60+ gruppen at udgøre 28,4% og 55+ gruppen 52,5% (forudsat at de 65-69 årige i 2009 er fratrådt)

Ældre- og Handicapforvaltningen

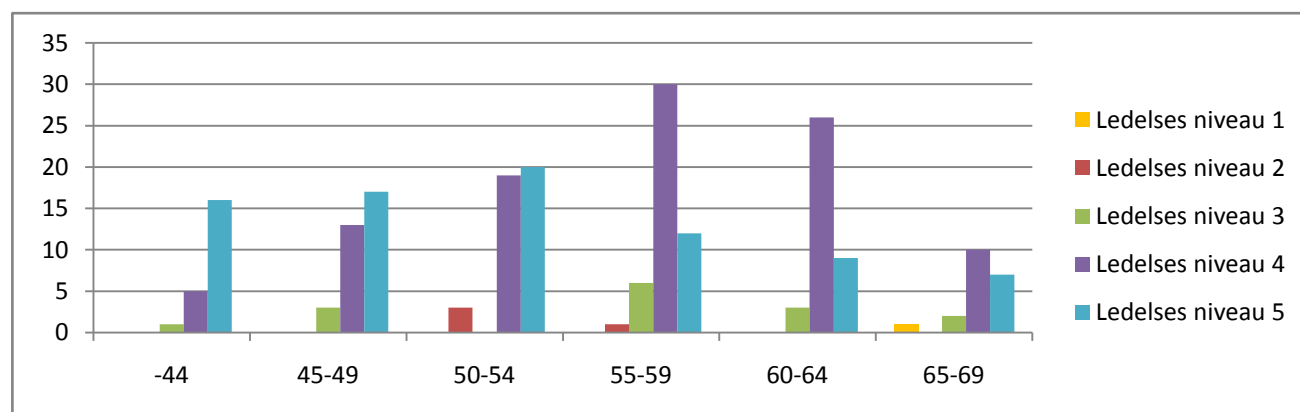
Ledernes aldersfordeling pr. ledelsesniveau

- Antallet af ledere på 60+ ansat på niveau 4 forventes i den kommende fem års periode at stige fra 10 til 36 personer
- I 2009 udgør den gruppe af ledere, der 60 år eller derover og ansat på niveau 4 eller 5: 8%. I 2014 forventes 25% af forvaltningens ledere at tilhøre denne kategori – under forudsætning af, at de 65-69 årige i 2009 er fratrådt.

2009-tal: Ledernes aldersfordeling pr. ledelsesniveau



2014-tal: Ledernes aldersfordeling pr. ledelsesniveau



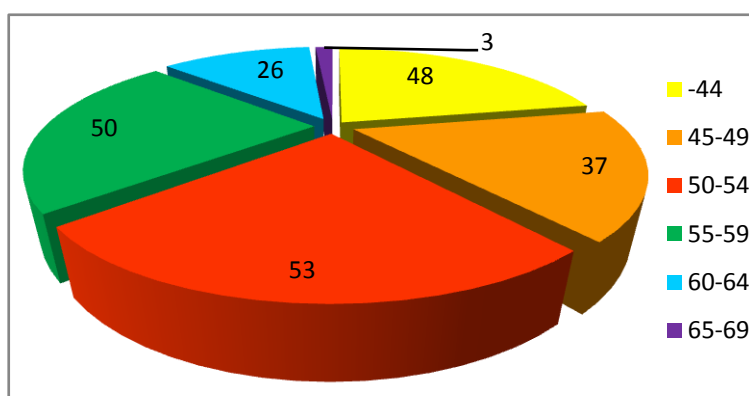
- De 204 ledere i Ældre- og Handicapforvaltningen er ansat på følgende ledelsesniveauer: niveau 1: 1, niveau 2: 4, niveau 3: 15, niveau 4: 103 og niveau 5: 81
- I 2009 er 20 ledere 60+, fordelt på følgende ledelsesniveauer (i procent af forvaltningens gruppe af ledere): niveau 1: 0,5%, niveau 2: -, niveau 3: 1%, niveau 4: 4,9% og niveau 5: 3,4%
- I 2014 forventes gruppen af 60+ at være på 58 personer, fordelt som følger (forudsat at de 65-69 årige i 2009 er fratrådt): niveau 1: 0,5%, niveau 2: -, niveau 3: 2,4%, niveau 4: 17,5% og niveau 5: 7,8%
- Andelen af ledere på 60+ på niveau 4 vil i perioden 2009-2014 stige med 12 procentpoint, mens stigningen for niveau 5 forventes at være på ca. 5 procentpoint

Skole- og Kulturforvaltningen

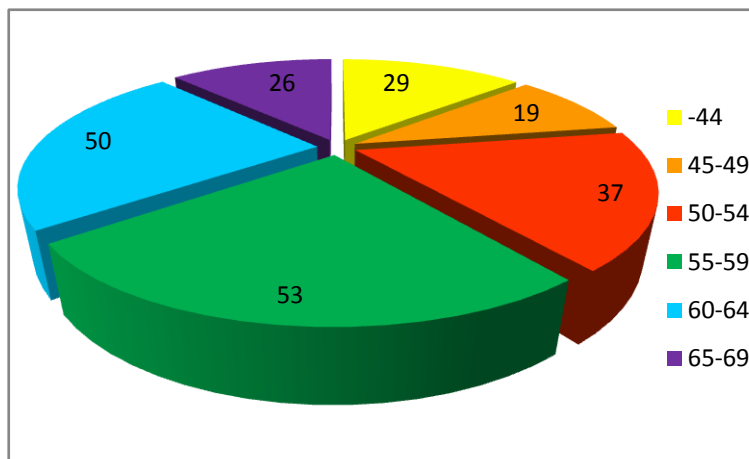
Ledernes alder – hvor mange er 60+?

- I Skole- og Kulturforvaltningen er godt og vel hver tiende leder 60 år eller derover i 2009
- I 2014 forventes omfanget af ledere på 60+ at udgøre 1/3 af forvaltningens ledere, mens gruppen af ledere på 55 år eller derover forventes at svare til næsten 2/3 af forvaltningens ledere. Det er forudsat at de 65-69 årige ledere i 2009 er fratrukket

2009-tal: Aldersfordeling for lederne i Skole- og Kulturforvaltningen



2014-tal: Aldersfordeling for lederne i Skole- og Kulturforvaltningen



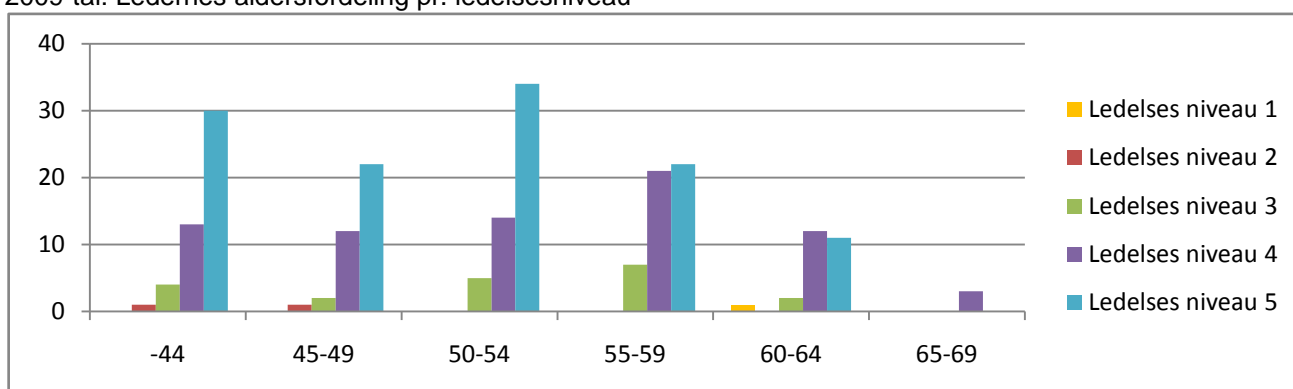
- Skole- og Kulturforvaltningen har 217 ledere, opgjort juni 2009
- I 2009 er 13,4% 60 år eller derover
- I 2014 forventes 35,5% af lederne at være 60+ og 60,3% af lederne at være 55 år eller derover (forudsat at de 65-69 årige i 2009 er fratrukket)

Skole- og Kulturforvaltningen

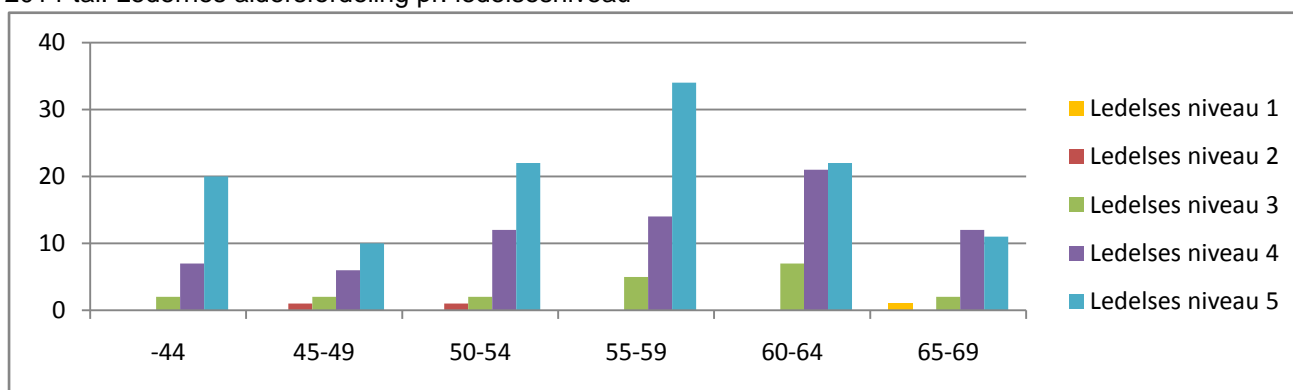
Ledernes aldersfordeling pr. ledelsesniveau

- Blandt forvaltningens ledere ansat på niveau 4 vil gruppen af 60+ stige fra 15 personer til 33 personer i perioden 2009-2014
- På ledelsesniveau 5 vil andelen af 60+ ledere stige fra 11 til 33 personer
- I 2009 er hver ottende af forvaltningens ledere 60+ og ansat på niveau 4 eller 5. I 2014 forventes andelen at udgøre knap hver tredje, forudsat at de 65-69 årige i 2009 er fratrådt

2009-tal: Ledernes aldersfordeling pr. ledelsesniveau



2014-tal: Ledernes aldersfordeling pr. ledelsesniveau



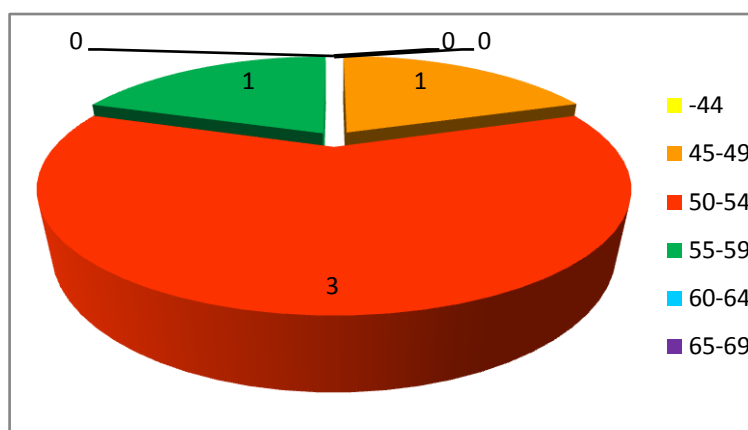
- De 217 ledere i Skole- og Kulturforvaltningen er ansat på følgende ledelsesniveauer: niveau 1: 1, niveau 2: 3, niveau 3: 20, niveau 4: 75 og niveau 5: 119
- I 2009 er 29 ledere 60+, fordelt på følgende ledelsesniveauer (i procent af forvaltningens gruppe af ledere): niveau 1: 0,5%, niveau 3: 0,9%, niveau 4: 6,9% og niveau 5: 5,1%.
- I 2014 forventes gruppen af 60+ at være på 76 personer, fordelt som følger (forudsat at de 65-69 årige i 2009 er fratrådt): niveau 1: 0,5%, niveau 3: 4,2%, niveau 4: 15,4% og niveau 5: 15,4%
- Andelen af ledere på 60+ på niveau 3 stiger med 4 procentpoint i periode 2009-2014. For niveau 4 og 5 er udviklingen mere markant. Her er der tale om en stigning på hhv. 8 og 10 procentpoint

Sundhed og Bæredygtig Udvikling

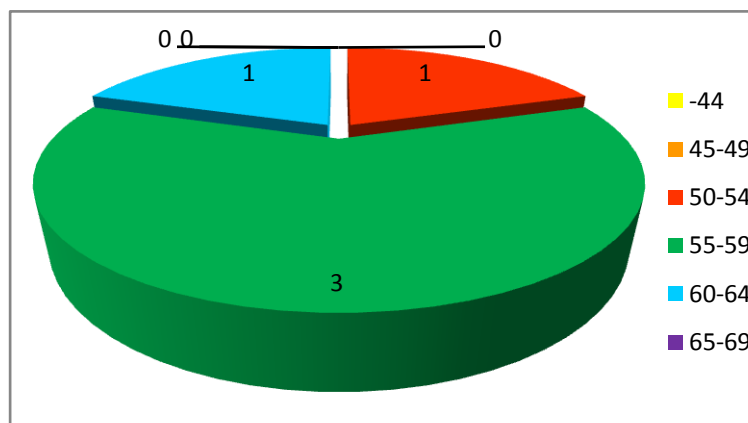
Ledernes alder – hvor mange er 60+?

- Forvaltningen for Sundhed og Bæredygtig Udvikling har ingen ledere på 60 år eller derover. Om fem år vil én af forvaltningens fem ledere tilhøre denne aldersgruppe
- I 2014 forventes fire af de fem ledere at være 55 år eller derover, dvs. en andel på 80%

2009-tal: Aldersfordeling for lederne i Sundhed og Bæredygtig Udvikling



2014-tal: Aldersfordeling for lederne i Sundhed og Bæredygtig Udvikling



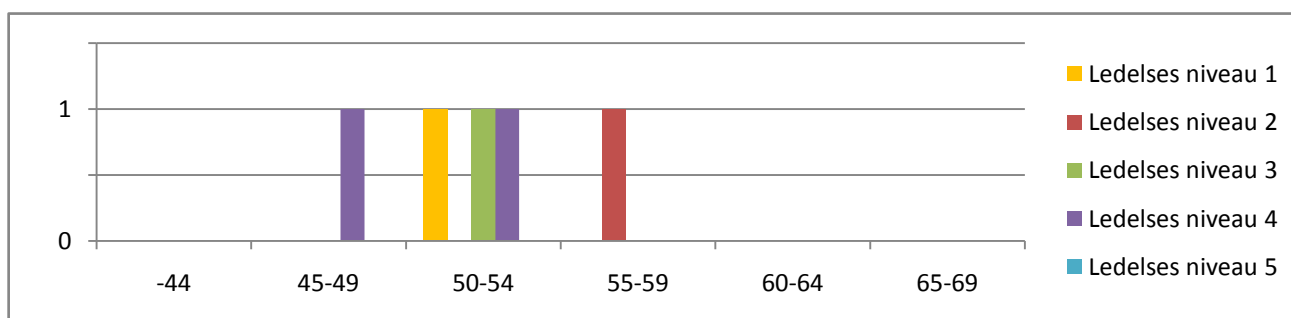
- Forvaltningen for Sundhed og Bæredygtig Udvikling har 5 ledere - opgjort juni 2009
- I 2009 er ingen af forvaltningens ledere 60 år eller derover.
- I 2014 forventes 60+ gruppen at udgøre 1 af forvaltningens 5 ledere, dvs. 20%, mens gruppen af ledere på 55 år+ forventes at udgøre 80%

Sundhed og Bæredygtig Udvikling

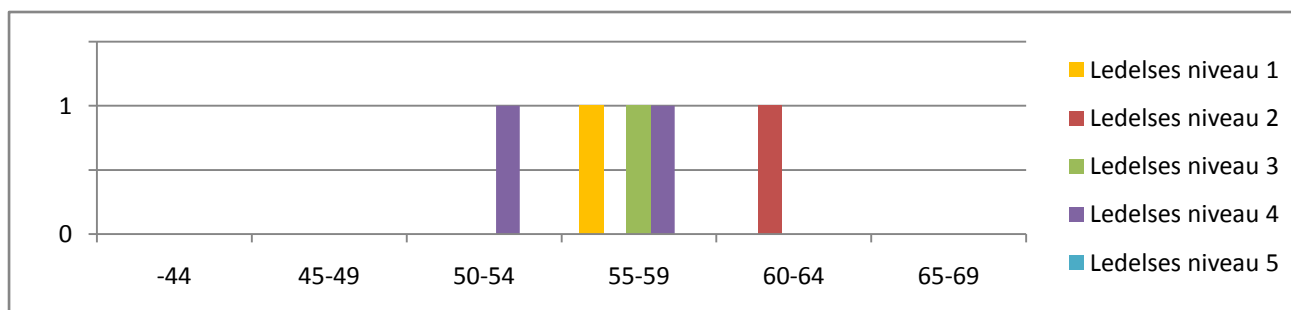
Ledernes aldersfordeling pr. ledelsesniveau

- I 2014 udgør antallet af ledere på 60+ 1 person. Denne leder er ansat på niveau 2
- På en 10 års bane vil fire ud af de fem ledere være 60+. Heraf tilhører én leder niveau 1, én niveau 2, én niveau 3 og én niveau 4

2009-tal: Ledernes aldersfordeling pr. ledelsesniveau



2014-tal: Ledernes aldersfordeling pr. ledelsesniveau



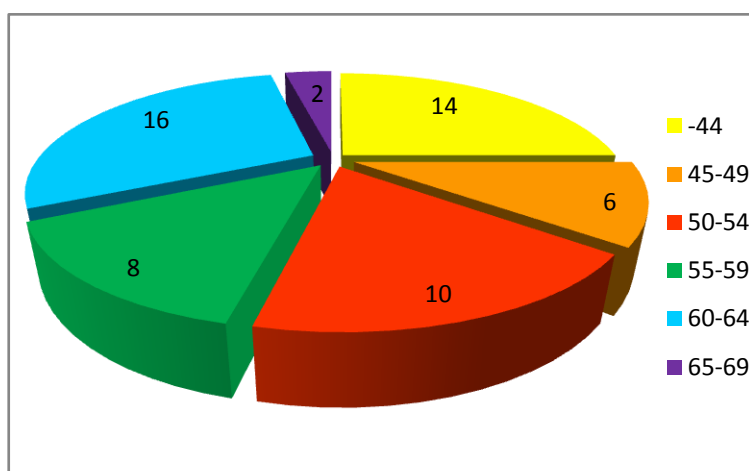
- De 5 ledere i Sundhed og Bæredygtig Udvikling er ansat på følgende ledelsesniveauer: niveau 1: 1, niveau 2: 1, niveau 3: 1 og niveau 4: 2. Forvaltningen har ingen ledere på niveau 5
- I 2009 er der ingen ledere på 60+
- I 2014 forventes gruppen af ledere på 60+ at være på 1 person, ansat på niveau 2

Forsyningsvirksomhederne

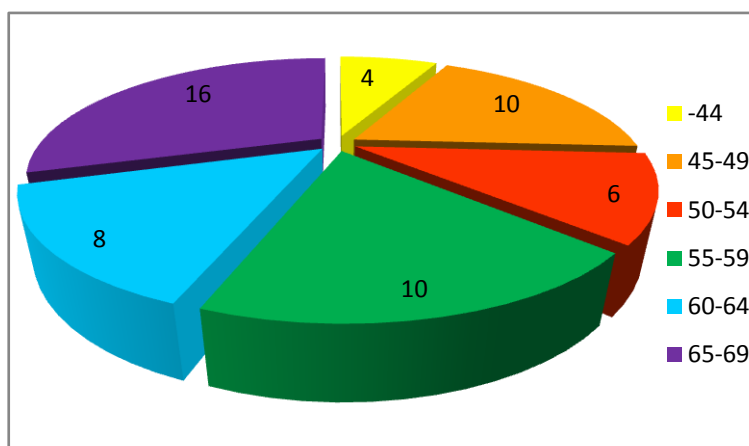
Ledernes alder – hvor mange er 60+?

- Hver tredje leder i Forsyningsvirksomhederne er 60 år eller derover
- I 2014 forventes næsten hver anden leder (44%) at være 60+, mens gruppen af ledere på 55 år eller derover forventes at omhandle 2 ud af 3 ledere – under forudsætning af, at de 65-69 årige ledere i 2009 er fratrukket

2009-tal: Aldersfordeling for lederne i Forsyningsvirksomhederne



2014-tal: Aldersfordeling for lederne i Forsyningsvirksomhederne



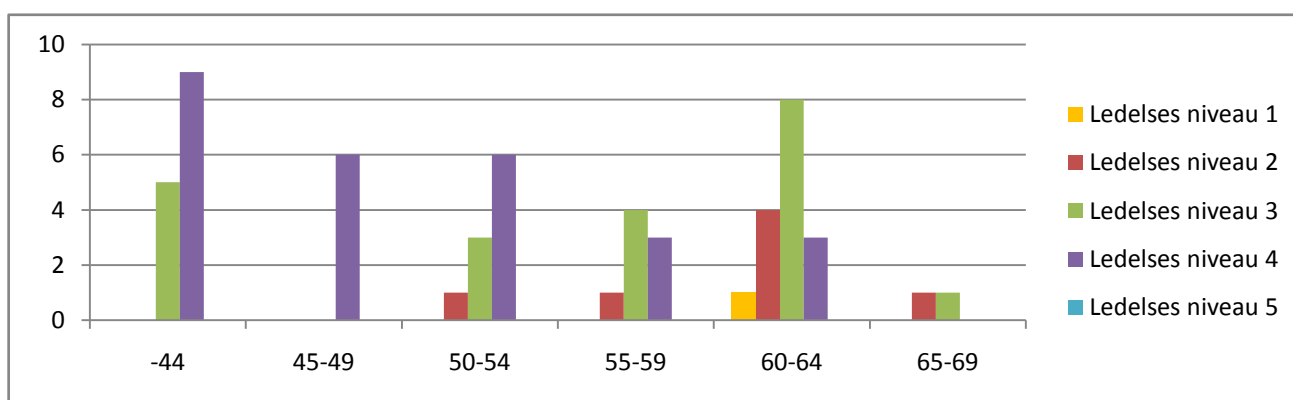
- Forsyningsvirksomhederne har 56 ledere, opgjort juni 2009
- I 2009 er 32,1% 60 år eller derover
- I 2014 forventes gruppen af ledere på 60+ at udgøre 44,4% og gruppen af ledere på 55+ 63,0% (forudsat at de 65-69 årige i 2009 er fratrukket)

Forsyningsvirksomhederne

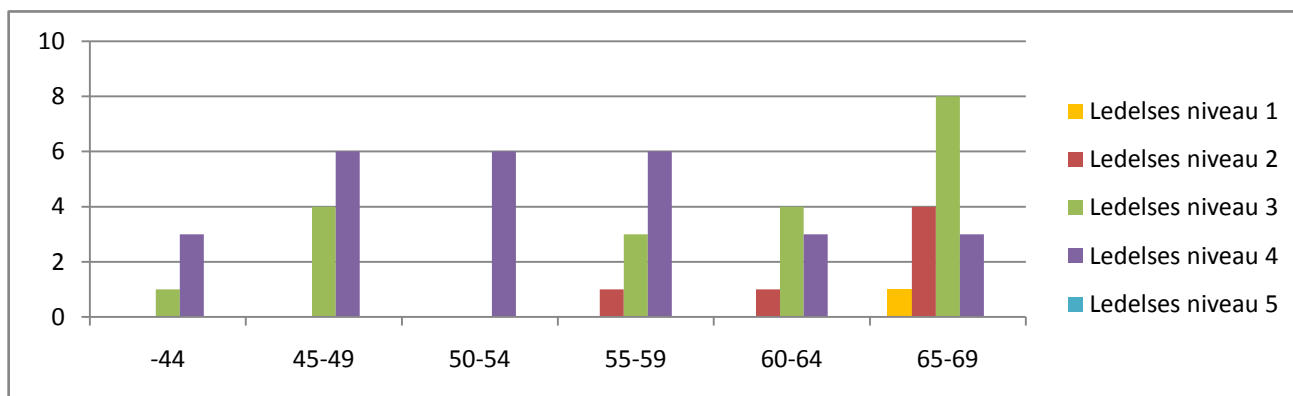
Ledernes aldersfordeling pr. ledelsesniveau

- Antallet af ledere på 60+ og ansat på niveau 3 eller 4 vil stige fra 12 personer til 18 personer i perioden 2009-2014
- I 2009 udgør de af forvaltningens ledere, der er 60 år eller derover og ansat på niveau 3 eller 4, 1/5 af den samlede gruppe af ledere. I 2014 forventes tallet at være 1/3, forudsat at de 65-69 årige i 2009 er fratrukket

2009-tal: Ledernes aldersfordeling pr. ledelsesniveau



2014-tal: Ledernes aldersfordeling pr. ledelsesniveau



- De 56 ledere i Forsyningsvirksomhederne er ansat på følgende ledelsesniveauer: niveau 1: 1, niveau 2: 7, niveau 3: 21 og niveau 4: 27. Forvaltningen har ingen ledere på niveau 5
- I 2009 er 18 ledere 60+, fordelt på følgende ledelsesniveauer (i procent af forvaltningens gruppe af ledere): niveau 1: 1,8%, niveau 2: 8,9%, niveau 3: 16,1% og niveau 4: 5,4%
- I 2014 forventes gruppen af 60+ at være på 24 personer, fordelt som følger (forudsat at de 65-69 årige i 2009 er fratrukket): niveau 1: 1,9%, niveau 2: 9,3%, niveau 3: 22,2% og niveau 4: 11,1%
- Andelen af ledere på 60+ på hhv. niveau 3 og 4 forventes at stige med 6 procentpoint i periode 2009-2014