

KØBENHAVNS KOMMUNE

KØNSBALANCERET LEDELSE I KØBENHAVNS KOMMUNE

-BARRIERER OG POTENTIALER
I AT FÅ FLERE KVINDELIGE LEDERE

EXECUTIVE SUMMARY



FORFATTERE:

SARAH HØJGAARD CAWOOD,
LIGESTILLINGSKONSULENT, ØKF

ANNE-DORTE HESSELHOLT,
LEDELSESUDVIKLINGSKONSULENT, TMF

ANETTE HOLST CHRISTENSEN,
ORGANISATIONSKONSULENT, SOF

FORSKNINGSKVALITETSSIKRING:

DORTE MARIE SØNDERGAARD,
PROFESSOR, DPU AARHUS UNIVERSITET



EXECUTIVE SUMMARY

Rapporten formidler en undersøgelse, som Københavns Kommune har gennemført for at identificere barrierer for og potentialer i at rekruttere flere kvinder til niveau 2-ledelsesstillinger i kommunen. En nærmere beskrivelse af hvordan data er indsamlet, og hvilke metoder undersøgelsen har gjort brug af, beskrives nærmere i Indledningens metodeafsnit. Rapporten følger en udforskning af de forskellige processer, der spiller afgørende roller for evnen til at rekruttere og fastholde kvindelige ledere. Disse processer er identificeret dels som rekrutteringsprocesserne, dvs. jobannoncer og ansættelsessamtalen, og dels som fastholdelsesprocesserne. Rekrutterings- og fastholdelsesprocesserne defineres derudover også af den hverdag, hvor lederkompetencer efterspørges og hvor forståelserne af hvad mandlige og kvindelige ledere er, praktiseres. Denne hverdagspraksis er afgørende for om kvindelige ledere fastholdes, og danner samtidig grundlaget for, hvor stort et incitament, og hvor stor en lyst, der er i organisationen til at rekruttere flere kvindelige ledere. I disse processer har vi afdækket en række barrierer, som står i vejen for en fuld udnyttelse af det potentiale som kvindelige ledere udgør. For en mere udfoldet beskrivelse af grundlaget for denne undersøgelse, se Indledning.

Køn som analysefelt

Undersøgelsen tager udgangspunkt i en forståelse af køn som en konstruktion. Det betyder, at i beskrivelser af 'mandlige' og 'kvindelige' træk gøres disse begreber til genstand for analyse, frem for at blive forstået som allerede naturligt bestemte, fasttømrede og entydige kategorier. I denne forståelse er køn en effekt af praksis og ikke et udtryk for natur. Der åbnes dermed op for, at køn kan skabes og "gøres" på mange forskellige måder, og at forståelsen af hvad kvindelige og mandlige træk er, skifter karakter, alt efter hvilken kontekst og tidsperiode, de udfolder sig i. Også i Københavns Kommune "gøres" kvindelige og mandlige ledere meget forskelligt, som beskrevet her i rapporten. Men de forståelser organisationen rummer om køn og ledelse skaber også forskellige vilkår for, hvordan mandlige og kvindelige ledere kan agere. Og det er disse forståelser, som undersøgelsen igennem interview og spørgeskemaer har forfulgt. For en mere udfoldet beskrivelse af det teoretiske fundament for undersøgelsen, se Indledning, Teoretisk perspektiv.

Jobannoncer

I analysen af jobannoncerne viste vi vores informanter en jobannonce (se bilag 6 for de jobannoncer, der blev brugt i undersøgelsen). Vi spurgte vores informanter om de mente, at den jobannonce vi viste dem, talte i lige så høj grad til mandlige som kvindelige ansøgere. Her skilte vandene sig; størstedelen af de kvindelige ledere fandt, at jobannoncerne fremhævede kompetencer, som var mere maskulint konstruerede, mens traditionelt kvindelige kompetencer enten blev udeladt eller blev meget lavt prioriteret i annoncerne. Størstedelen af de mandlige ledere mente ikke, at jobannoncerne henvendte sig mere til det ene køn end til det andet. Derimod var der en tendens til, at de mandlige ledere så annoncerne som en relativt neutral afspejling af jobbeskrivelsen.

Forståelsen af, at de traditionelt maskulint konstruerede ledelseskompetencer naturligvis skal fremhæves, blev kritiseret af de kvindelige ledere. Denne forståelse var dog fremherskende hos en del af de mandlige ledere, fordi de fandt, at disse kompetencer er de vigtigste i jobbeskrivelsen. Kvinderne satte spørgsmålstegn ved, om det virkelig er de traditionelt maskuline lederkompetencer, der bedst skaber fremdrift (se det fremhævede citat). De fremhævede at personaleledelse, kommunikation og andre traditionelle kvindelige kompetencer også skal være til stede, hvis fremdriften skal sikres.



Men det er sådan mere det resultatorienterede, og det handlekraftige – det er, at her har vi sådan en tydelig far, der kan gå ind og skabe noget fremdrift, ikke. Og det kan jo være fint nok, men spørgsmålet er, om det er det, der skaber fremdrift, eller hvad er det, der skaber fremdrift – det bliver man jo nødt til at overveje.

EN KVINDELIG LEDER

Samtidig kunne der blandt de mandlige ledere til tider spores en mangel på egentlig interesse i at rekruttere fra den kvindelige talentpool. Finanssektorens arbejdsløse sås som et vigtigere rekrutteringspotentiale, som det var oplagt at gøre noget aktivt for at få fat på. De mandlige ledere gav



udtryk for, at kvinder selv skulle tage ansvar for at se potentialet i lederstillingerne, og at der derfor ikke skulle gøres noget aktivt for at tiltrække dem. Dette til trods for en opmærksomhed på det forholdsvis store rekrutteringspotentiale blandt potentielle kvindelige ansøgere. Se afsnit om Jobannoncer for en yderligere beskrivelse.

Ansættelsessamtalen

Undersøgelsen identificerer ansættelsessamtalen som en potentiel barriere for at tiltrække flere kvindelige ledere. Undersøgelsen udfordrer en udbredt forståelse af ”mavefornemmelsen” som en slags objektiv vurdering, der sidder inde i det enkelte menneskes følelsesmæssige register og garanterer udvælgelsen af den bedste kandidat. I den mavefornemmelsesbaserede vurdering er der i langt højere grad tale om, at man som ansættelsesmedlem søger efter den mest fintmaskede genkendelse, som baserer sig på et sammenfald mellem ansøgerens og ansættelsesmedlemmets personlighed, reaktionsmønstre, værdier og præferencer. Og netop fordi genkendelsen ofte baseres på denne meget fintmaskede vurdering, frasorteres kandidater, der ikke deler reaktionsmønstre med ansættelsesmedlemmet, simpelt hen fordi disse kandidater føles for fremmede. Man bliver, som lederen forklarer i det fremhævede citat, usikker på, hvad der foregår, fordi man ikke kan genkende reaktionsmønstret fra sit eget erfaringsrepertoire. Denne usikkerhed og fornemmelse af kandidatens fremmedhed, resulterer i, at den kandidat, der ikke ligner ansættelsesmedlemmet, står dårligere i vurderingsprocessen. Dette får betydning for de kvindelige ansøgere, når det er mænd, der sidder i de tungeste positioner i ansættelsesudvalget, fordi køn i sig selv kan blive netop sådan en ”fremmedgørende” kategori.

Et eksempel på dette er, når en leder beskriver, hvordan han bruger en bestemt metode til at få kandidaten ud på dybt vand, for på den måde at få adgang til reaktioner, der ikke er forberedte. Når samme leder interviewer kvindelige kandidater, oplever han som mand, at de er så anderledes, at han bør gå blødere til værks. Det betyder, at den metode, lederen bruger til at forsikre sig om en kandidats egnethed, kommer i mindre grad i spil over for kvindelige kandidater. Her er det relevant at spørge, om dette medfører, at færre kvinder ser egnet ud i forhold til de lederstillinger, lederen skal besætte? Og om denne tilbageholdenhed,

eller fornemmelse af at skulle agere anderledes, hos den mandlige leder, kan generaliseres til en mere udbredt praksis?

Undersøgelsen efterspører, hvilke kategorier skaber henholdsvis genkendelse og fremmedhed. I denne sammenhæng er køn blot en af disse identitetsskabende kategorier. I undersøgelsen ser vi bl.a. på sportspræstationer, geografisk tilhørsforhold og følelsesmæssig bonding¹ som forskellige måder, hvorpå genkendelse og fremmedhed kommer i spil i de ansættelsessamtaler, som vores informanter fortæller om. Og her fletter køn sig ind og ud: Både sportspræstationer og bonding skaber meget ofte fællesskaber mellem personer af samme køn, men kan også skabe genkendelse på tværs af køn.



Og det er jo den samme egenskab, der gør, at jeg er ret sikker på, når vi skal sige nej til en kandidat - det er lige præcis, når man kan mærke eller ikke kan mærke, hvad det er, der sker her. Hvad er det, han eller hun gør nu, og hvor man bliver lidt usikker på: Hvad foregår der, og hvorfor er det, der kommer sådan et mærkeligt svar på det, jeg spørger om. Den der mistænkelighed, der gør, at man bliver nysgerrig på: Hvad foregår der egentlig? Og når man så prøver at mærke efter, og man ikke bliver overbevist om, at det måske bare lige var en enkelt lille svipser, men at det der mønster rent faktisk begynder at gentage sig, der skal man passe på.

EN MANDLIG LEDER

De kvindelige chefer beskriver fællesskaber blandt deres mandlige kolleger, der netop baserer sig på køn. For eksempel den genkendelse den mandlige direktør oplever i sin favoritchef, som han ser som et kæmpe lys, netop fordi denne mandlige chef og direktøren deler samme sprog, holdninger, værdier, interesser og reaktionsmønstre. Denne genkendelse mellem mandlige chefer og mandlige direktører giver disse mænd en tryghed og et fællesskab, som kvinder ikke på samme måde har adgang til – med mindre de har en af de få kvindelige direktører som overordnede og tilfældigvis deler værdier, etc. med

¹Bonding bruger vi til at beskrive en særlig type relationering, der opleves som tæt og rar, ofte igennem fælles interesser som berøringsflade, der skaber genkendelse og altså bonding, ofte også kønnet genkendelse som i det engelske udtryk ”male bonding”.



hende. En anden kvindelig chef beskriver sit eget valg af en kvindelig leder til en stilling på niveauet under sig. Hun beretter, at hun valgte denne kandidat pga. et værdifællesskab, som på samme vis er baseret på en kønsmæssig genkendelse.

Til sidst i afsnittet om ansættelsessamtaler beskrives det samspil, der foregår mellem forskellige typer aflæsninger i jobsamtalen. En kvindelig leder beskriver en situation, hvor hendes vurdering af en kandidat gik stik imod et mandligt udvalgsmedlems vurdering. Disse vurderinger skal afstemmes både i ansættelsessamtalen og i den efterfølgende kollektive vurdering i ansættelsesudvalget. Eksemplet viser, hvordan aflæsninger skaber vilkårene for kandidatens optræden; i det nævnte eksempel hæmmer det enkelte ansættelsesudvalgsmedlems antipati den konkrete kandidats performance, og kandidaten levnes naturligt nok færre chancer, når udvalget skal evaluere. Vi ser også hvordan den enkeltes aflæsninger spiller sammen med og skal afstemmes med de andre ansættelsesmedlemmers vurderinger - den kvindelige leders aflæsning står ikke alene, men skal netop justeres i forhold til de andres medlemmers aflæsninger.

Af samme grund betoner undersøgelsen behovet for, at hierarkiet i ansættelsesudvalg gennemtænkes for at undgå situationer, hvor direktørmedlemmets eller arbejdsgiversidens aflæsninger af kandidaten står ukonkurrerede tilbage. En mandlig direktør beskriver f.eks. hvordan han holder sin aflæsning tilbage for ikke at skabe "game over" i ansættelsesudvalgets arbejde. I undersøgelsens anbefalinger argumenteres der for, at en sådan praksis burde systematiseres igennem en professionalisering af ansættelsesudvalgets arbejde.

Eksekvering og strategi som kompetencekrav

Undersøgelsen identificerer to konkurrerende forståelser af eksekvering i organisationen. De mandlige ledere oplever, at deres eksekveringsevne overstiger kvindernes eksekveringsevne, fordi kvinderne har et stort behov for refleksion. Til gengæld kritiserer kvinderne den rådende eksekveringsforståelse, som i deres øjne ikke er gennemtænkt nok, og dermed ikke altid fører til de effekter som var tiltænkt. I kvindernes optik er en vis refleksion nødvendig for at undgå at stå i den situation, at beslutninger på chefmødet ikke kan eksekveres, fordi implementeringsniveauet ikke er tænkt ordentligt med.



Ja, hvis nu jeg sådan skal starte med det, som jeg synes, at der er meget af, så er der meget sådan en kultur af at være enige ... "Jeg er også enig, og så er jeg i øvrigt enig med direktøren"... Og så efterspørger direktøren jo rigtig meget det her "cut the crap", nu skal vi beslutte noget, og vi skal eksekvere. Så når vi taler om noget, så er det det der med at få det gjort og komme videre, og nu ligger der et beslutningsoplæg, og så mangler der nogle gange det der med at kunne skyde bolden til hjørne og sige at det her er nødt til at have en runde mere. En ting er, at man sidder og læser materialet, men når man så kommer ind og hører, hvad det handler om, så kan man godt nogle gange tænke: Nå, men så er der jo flere facetter i det end dem, der måske kom frem, ikke. Og det med at bringe det på banen eller sådan se anderledes på det, det mangler vi – altså, at se nogle andre sammenhænge end bare lige beslutningskraft.

EN KVINDELIG LEDER



Jamen, jeg tror, at hvis det værdisæt i den kultur omkring ledelse, som er i chefkredsen hos os, hvis den ændrer sig, som vi taler om her, fra den forholdsvist maskuline kultur til noget andet mere reflekterende, så vil det jo også afspejle sig ude i organisationen. De fordele, der ligger i det, vil jo navnlig være lidt mere omhu, måske mere kvalitet i løsningerne i virkeligheden. Måske mere fokus på medarbejdernes trivsel og velbefindende og dermed også effektivitet – at det nok er der, man skal lede efter gevinsterne i det. Og jeg tror godt, at det kunne ende med at blive en rigtig, rigtig fornuftig kulturforandring at skabe, hvis man samtidig er dybt opmærksom på, hvor værdierne er henne, og at man også kan beholde den der ret effektive virksomhedskultur, som vi har: Eksekvering, målbarhed, måling, kerneydelser.

EN MANDLIG LEDER



Flere ledere og direktører beskriver en adfærd på chefniveau, som handler om at orientere sig for meget opad og for lidt nedad og udad (i forståelsen nedad til medarbejdere og udad til borgere). I kvindernes optik er denne praksis primært forbundet med de mandlige lederes adfærd. Begge køn har altså stereotype forståelser af hinanden; mændene mener, at kvinderne reflekterer for meget i forhold til at blive eksekverende nok, og kvinderne mener, at mændene orienterer sig for meget opad, og dermed mister følingen med om beslutningerne er implementeringssikrede, eller om iveren efter at træffe hurtige beslutninger betyder, at beslutningerne er af for ringe kvalitet i forhold til implementeringsaspektet.

Undersøgelsen identificerer ydermere to modsatte dagsordener på chefmøderne: En officiel dagsorden, som handler om at træffe de bedst mulige beslutninger på så oplyst et grundlag som muligt, og en uofficiel dagsorden, som handler om at efterleve det hierarkiske forhold, som i praksis viser sig ved at niveau 2-cheferne erklærer sig enige med direktørerne og med hinanden. Enten ser de kvindelige ledere ikke denne uofficielle dagsorden, eller også vil de ikke anerkende den. De ønsker at bringe de skæve perspektiver, refleksionerne, ind på chefmøderne, men deres perspektiver har svære vilkår. Dels fordi de fremsættes af kvinder, som allerede er blevet konstrueret som værende alt for reflektivt orienterede og for lidt eksekverende, og dels fordi disse skæve vinkler og refleksive intentioner udfordrer den uofficielle dagsorden, som netop er at støtte op om, og danne fællesskab omkring, direktøren og de andre chefer.

Noget tyder dog på, at det ikke kun er kvinderne, der ser perspektivet i mere refleksion. Som eksempel kan nævnes den fremhævede mandlige leder, som mener, at organisationen ville profitere af at inddrage kvindernes refleksivitet i højere grad, så løsningerne blev mere gennemtænkte, f.eks. ved at medarbejderaspekter kom mere med ind i beslutningerne. Men, som flere af lederne beskriver, kræver dette villighed fra topledelsen i forhold til at skabe en mere refleksiv kultur på chefmøderne, hvor de skæve vinkler og implementeringsaspekterne af beslutningerne inviteres ind som brugbare diskussionsområder. Og hvis denne refleksive kultur skal blive værdiskabende for eksekveringen og kerneydelserne skal den ikke blot gives plads, men direktionen skal også give den egentlig anerkendelse.

Robusthed som kompetencekrav

Undersøgelsen identificerer robusthed som en lederkompetence, som skaber problemer for de kvindelige ledere. De mandlige ledere og direktører ser nemlig de kvindelige ledere som mere skrøbelige og mindre robuste. Selvom flere mandlige ledere betoner, at forskellen mellem kvindelige og mandlige ledere er lille og ikke har den store betydning, dukker kvindernes manglende robusthed/ tyngde op i forskellige sammenhænge, hvor det bliver tydeligt, at den skaber barrierer i forhold til at se kvinder som egentligt chefpotentiale.

Undersøgelsen viser også, at de kvindelige ledere bliver set som værende mere skrøbelige af flere andre forskellige grunde:

Når kvindelige ledere lider af stress, eller på anden måde har robusthedsudfordringer, smitter dette af på opfattelsen af alle kvinder, hvorimod mandlige lederes robusthedsudfordringer ikke smitter af på andre mandlige ledere. Det betyder, at de kvindelige ledere, som ikke har vist robusthedsudfordringer, også opfattes som værende i risikozonen og skal behandles derefter.

Koblingen mellem forældreskab og små børn knyttes ofte mere til de kvindelige ledere end til de mandlige ledere. Og de robusthedsudfordringer, som hænger sammen med livet med små børn - såsom tidspres for at hente og bringe, barns sygedage og andre udfordringer - bliver derfor set som kvindernes udfordringer, uagtet at mange mandlige ledere også er underlagt disse udfordringer i deres hverdag. Igen ser vi, at robusthedsudfordringer knyttes til de kvindelige ledere med små børn som gruppe, og ikke til de mandlige ledere med små børn som gruppe - tværtimod viser undersøgelsen, at mandlige ledere ofte ses som ekstra kompetente ledelsesudøvere, når de sætter grænser for deres arbejde for at prioritere deres børn.

I organisationen lever der en ledelseskultur, som en af de kvindelige ledere kalder "successkjoldkulturen": Man viser sine succeser frem og gemmer sine nederlag væk, man fremviser følelseskontrol og deler ikke usikkerhed eller udfordringer. Denne kultur fører til udfordringer for nogle af de kvindelige ledere, fordi de følelsesmæssigt er mere udadvendte, og har forventninger og forhåbninger om, at profitere af de fordele, der kan være i at



lære af sine fejl og af andres erfaringer, når der er ting man ikke kan få til at fungere. Denne større følelsesmæssige åbenhed omkring nederlag, fejl og usikkerhed bliver afløst som tegn på følelsesmæssig skrøbelighed pga. en kultur, hvor normen er successkjold og kontrol.

Undersøgelsen argumenterer for, at de chefmøder, hvor de mandlige ledere gentager og bekræfter hinandens udsagn, også fungerer som et robusthedsfællesskab, der giver rygstød til deltagerne i chefmøderne, mens de, der ikke inviteres, ikke formår eller vil deltage (mange af de kvindelige ledere) i dette gensidige bekræftende fællesskab, skal finde robustheden i deres eget individuelle egenskabsrepertoire. I forhold til dette spørger undersøgelsen, om robusthed overhovedet er en individuel kompetence, eller om den ikke netop skabes igennem fællesskab og bekræftelse af fælles værdier, holdninger, sejre og opgaver?

Undersøgelsen påpeger desuden, at disse robusthedsudfordringer formentlig ikke kun opleves af kvindelige ledere, men at der også findes mandlige ledere, som ikke inviteres ind i, eller kan eller vil deltage i robusthedsfællesskabet, mens der muligvis også findes kvindelige ledere, som faktisk inviteres ind og profiterer af robusthedsfællesskabet.

Politisk tæft som kompetencekrav

Undersøgelsen afdækker en organisatorisk forståelse af kvindelige ledere som værende mere ordentlige og mindre frække end mandlige ledere. Denne konstruktion af kvindelige ledere giver nogle barrierer i forhold til kvindernes adgang til lederstillinger, hvor f.eks. policy og betjening af de politiske udvalg fylder meget.

Rationalet i, at der i disse lederstillinger kræves, hvad der i den organisatoriske kultur synes at være den mandlige frækhedskompetence, er, at man i de politiske udvalg og med policy-arbejdet bevæger sig i grænselandet mellem det politiske og det administrative. Dele af embedsmandsarbejdet er, når der er tale om policy og politisk betjening, decideret politikformulering, og her skal lederen kunne overbevise politikerne om de politiske visioner, som embedsværket har udarbejdet.

I en konkret beskrivelse af en dygtig mandlig chef, som mestrer denne frækhedskompetence (se det fremhævede citat), gør den pågældende chef brug



Jeg tror, han bruger et meget klassisk - havde jeg nær sagt - kvindeligt trick. Han er jo simpelthen bare en...dels kan man mærke at han er hamrende kompetent, og det er jo i sig selv særdeles betryggende, og så starter man et andet sted. Han er sikker. Så de ved, at han er både ordentlig, men han er også uhyre dygtig, og så er han bare en enorm sød og rummelig fyr. Så den måde han ligesom tager de politiske meldinger op på - de kan mærke, han tager dem til sig. Det stråler han bare langt væk af. Det er næsten så det er for meget. Så han bliver jo næsten sådan lidt overkvindelig. Og hvor jeg engang i mellem må sige til ham, ej nu skal du også passe på...ellers ender det med, at du bliver drevet med rundt i et eller andet, fordi at du vil behage og tilfredsstillende. Det synes jeg faktisk, du skal passe lidt på med, fordi så kan vi godt ende et eller andet sted, vi ikke synes er særlig sjovt. Og som giver alle mulige problemer, måske ikke lige i dag, men næste gang.

EN MANDLIG LEDER

af, hvad der karakteriseres som ”kvindelige tricks”, dvs. evnen til at tage de politiske meldinger til sig, at være ordentlig og at behage og tilfredsstillende. Men den mandlige leder, som beskriver sin kollegas arbejde, er nødt til at lære sin kollega at skrue ned for de kvindelige tricks og op for frækheden, for at han ikke skal ”blive drevet rundt” af politikerne.

Eksemplet viser, hvordan der eksisterer en form for ikke-essentiell konstruktionsforståelse af køn i organisationen, som burde kunne komme de kvindelige ledere til gode. De mandlige ledere kan tage kvindelige tricks i brug, når de skal udøve politisk frækhed – den overførsel af kønskompetencer fra det ene køn til det andet, skulle man tro også kunne gælde for de kvindelige ledere, så de f.eks. kunne tage mandlig frækhed til sig, i situationer hvor de skal have deres sag igennem f.eks. i det politiske udvalg. Men her ser der ud til at være to forskellige spilleregler til stede: I beskrivelsen af de mandlige lederes kompetencer er den konstruktionsbaserede kønsforståelse i spil, men i beskrivelsen af de kvindelige ledere strammer kønsforståelserne til, så konstruktionen af kvindelige ledere kun indeholder det at være ’ordentlige’. Og viljen til at lære de kvindelige ledere



det som den mandlige chef har lært sin mandlige kollega, nemlig at styre sin kvindelige lyst til at behage og tilfredsstille samt at være lidt mere fræk, synes umiddelbart ikke til stede.

På den baggrund appellerer undersøgelsen til en højere grad af selvrefleksion, når det gælder de kønsforståelser, der skaber vilkår for mandlige og kvindelige ledere. Det åbne repertoire, der lægges frem for de mandlige chefer i forhold til at låne fra det andet køns kompetencer, bør åbnes op, så kvindelige ledere også kan profitere af og praktisere mandlige tricks, såsom frækhed.

Med disse identifikationer af barrierer i forhold til at tiltrække og fastholde kvindelige ledere, har undersøgelsen formuleret en række anbefalinger, som beskrives i afsnittet Anbefalinger.

Forfattere:

Sarah Højgaard Cawood
Ligestillingskonsulent, ØKF

Anne-Dorte Hesselholt
Ledelsesudviklingskonsulent, TMF

Anette Holst Christensen
Organisationskonsulent, SOF

Forskningskvalitetssikring:

Dorte Marie Søndergaard
DPU, Aarhus Universitetsskole

KØBENHAVNS KOMMUNE
Økonomiforvaltningen
Center for Økonomi

Rådhuset
2. sal, vær. 51
1599 København V

Telefon: 3366 20175
E-mail shc@okf.kk.dk
www.kk.dk