

# Notat

Dato: 14-01-2022

Reference: Kommunaldirektørens sekretariat

Journalnr.: 20/22966

## Ledelsesevaluering - muligheder og alternativer

På baggrund af den indgåede aftale mellem Regeringen, KL og Danske Regioner om *Ledelse og kompetencer i den offentlige sektor* har Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse (Ledelsescentret) udviklet et værktøj til den fællesoffentlige ledelsesevaluering. Det var planlagt at gennemføre ledelsesevaluering i 1. og 2. kvartal 2022, men den tekniske del er stadig under udarbejdelse. Seneste melding fra Medarbejder- og kompetencestyrelsen er, at systemet forventes klar medio 1. kvartal 2022.

Selve spørgeskemaerne, dialogmaterialer, udviklingsplan og procesunderstøttelse er tilgængeligt på Ledelsescentrets hjemmeside; ledelsesevaluering.dk. Det er dermed den praktiske gennemførelse med opsætning af spørgeskemaer, udsendelse, indsamling af data samt generering og udsendelse af rapporter, som vi eventuelt selv skal håndtere. Kommunen har tidligere gennemført et pilotforløb med tilsvarende proces.

Processen fra udsendelse af spørgeskema frem til at lederen har lavet sin udviklingsplan er sat til minimum 10 uger. Forinden skal der ske en involvering af ledere og medarbejdere, som er påbegyndt, samt teknisk forberedelse af spørgeskemaundersøgelsen, herunder opsætning af spørgeskemaer og kvalificering af respondent-informationer.

I det følgende beskrives to modeller for, hvordan kommunen kan håndtere ledelsesevalueringen på baggrund af den aktuelle situation.

### Model 1 - Anvendelse af egen teknisk løsning

Der tages udgangspunkt i den tekniske løsning, der brugt i Norddjurs, i forbindelse med pilot-forløbet, hvor den tekniske del blev håndteret internt. Da dette kræver flere administrative ressourcer, vil det være hensigtsmæssigt, at perioden for ledelsesevaluering udvides til og med 4. kvartal 2022. En væsentlig fordel ved denne model er fastholdelse af den politiske dagsorden om ledelsesudvikling og ressourcer til ledelse, der er sat i Økonomiudvalget. Dette understøtter et langsigtet mål om at skabe bedst mulige rammer for at udøve ledelse og viser, at Norddjurs er vedholdende i sit

fokus på ledelse og ledelsesudvikling. Der er fra Økonomiudvalgets side afsat kr. 300.000 til ledelsesudvikling, som kan afsættes til ekstra ressourcer.

Til vores pilotevaluering har vi selv sat Ledelsescentrets spørgeskemaer op i *Survey Xact*. Her blev der udsendt 84 skemaer for 21 ledere. Tidsforbruget var 1 medarbejder i 30 timer i 3 uger til udsendelse af skemaer plus 3 uger til generering og udsendelse af rapporter. Desuden har vi indhentet eksterne erfaringer fra ledelsescentret. Med ovenstående afsæt vil det, ud fra vores vurdering, cirka kræve én medarbejder på fuldtid til håndtering af maksimalt 30 ledere i et forløb af 3 uger. Dette er dog blot et skøn.

Den samlede ledelse i Norddjurs består af ca. 125 personer:

- 3 direktører
- 14 chefer
- 37 ledere og afdelingsledere i Sundhed og omsorg
- 33 ledere og afdelingsleder i Skole og dagtilbud
- 26 ledere og afdelingsleder i Socialområdet.
- Ca. 12 ledere i fællesforvaltningen

Til hver leder skal der udsendes 4 (i enkelte tilfælde 5) versioner af spørgeskemaet. Der skal derfor udsendes mellem 500-625 undersøgelser:

- Til medarbejderne/underordnede ledere (der vil være nogle som både har medarbejdere og underordnede ledere).
- Til lederen selv
- Til lederkolleger
- Til overordnet leder

Det er planlagt, at lederne kan tilvælge et femte tema, hvilket kan komplicere det yderligere, da det lægger endnu et lag til skemaernes forskellighed. Derfor forslås det, at muligheden for at tilvælge et femte tema fjernes.

Overordnet proces for gennemførelse af evaluering:

- 2 uger til kvalificering af data og indsamling af input fra afdelinger
- 3 uger til opsætning og udsendelse af spørgeskemaer
- 3 uger til respondenters besvarelse
- 3 uger til opsætning og udsendelse af rapporter
- 4 uger til selvrefleksion, dialog og udviklingsplan

På den baggrund skal nedenstående scenarier påbegyndes det administrative arbejde i uge 6, mens de første skemaer lander hos medarbejderne til besvarelse i uge 11-13.

Der foreslås følgende tidsplan (Se bilag):

- Opstart uge 6
- Fællesforvaltningen i uge 8, besvarelse af spørgeskemaer i uge 11-13
- Socialområdet i uge 11, besvarelse af spørgeskemaer i uge 14-16
- Skole-dagtilbud i uge 33, besvarelse af spørgeskemaer i uge 36-38

- Sundhed og omsorg uge 37, besvarelse af spørgeskemaer i uge 39-41

Bud på ressourcer til denne model:

Kvartal 1+2: 38 ledere og chefer kræver 1 medarbejder på fuld tid i perioden.

Kvartal 3+4: 83 ledere og chefer kræver 2 medarbejdere på fuld tid i perioden. Hvis muligt kan statens IT-løsning anvendes på dette tidspunkt.

For at gennemføre denne model er det muligt at ansætte en projektmedarbejder eller studentermedhjælper, hvor udviklingskonsulent Anders Olesen og arbejdsmiljøkonsulent Trine Kjær også kan prioritere opgaven i perioden, hvilket skal vurderes i forhold til andre opgaver. Derudover stiller hver forvaltning én medarbejder til rådighed 15 timer om ugen i en periode på 2 x 3 uger, når der skal udsendes spørgeskema og genereres rapporter (se bilag). Yderligere kan der tilkøbes ressourcer fra konsulenthuset Rambøll, som udbyder spørgeskemasystemet Survey Xact.

### **Model 2 - En gentænkt model på to ben: Kvalitativ fastholdelse af dagsorden med senere kvantitativ gennemførelse af ledelsesevaluering**

I denne model laves der tiltag om ledelse nu for at fastholde dagsordenen, og ledelsesevalueringen gennemføres, når IT-systemet er færdigt. Der foreslås nedenstående to elementer for fastholdelse af dagsorden omkring ledelse i organisationen.

#### **Lederforum**

Ledelse sættes på dagsorden i organisationen gennem etablering af et internt ledelsesnetværk, hvor vi sætter ledelse på dagsordenen med indlæg fra eksterne f.eks. Kronprins Frederiks Center for Offentlig ledelse (Ledelsescentret). Her vil der være plads til at udveksle erfaringer og til at have dialog med lederkolleger både fra eget fagområde og på tværs. Der prioriteres inspiration og vidensdeling med henblik på ledelsesudvikling af centrale elementer.

Forslag til indlæg:

- Ledelsesgrundlag og herunder åbenhed og sparring om ledelse ved Lotte Bøgh
- Sammenhæng i ledelseskæden ved Mads Leth Jakobsen
- Tillidsbaseret ledelse ved Cecilie Lindgaard Petersen
- Ledelsesspænd ved Christian Bøtcher Jacobsen

#### **Udvidet forberedelse til ledelsesevaluering gennem dialog**

I løbet af 1. halvår 2022 fastholdes fokus på ledelse og ledelsesudvikling gennem kvalitativ dialog i ledelseshierarkiet, hvor resultatet vurderes i en dialog med nærmeste leder med udgangspunkt i de fire fastsatte temaer:

- Borgerorientering
- Tværgående ledelse
- Innovationsledelse
- Tillidsskabende ledelse

Derudover sættes temaerne på dagsordenen i LMU.

I denne model indgår desuden ledelsesevalueringens spørgsmål om ledernes kontekst. På den måde får vi et billede af den måde lederne opfatter deres rammer og vilkår for at praktisere ledelse. Alle ledere vil dermed skulle besvare følgende i elektronisk spørgeskema:

De næste spørgsmål handler om, hvordan du selv oplever dine muligheder for at kunne varetage dine ledelsesopgaver.

Hvor enig er du i følgende udsagn?

- Jeg har et godt samarbejde med mine lederkolleger i organisationen.
- Jeg har et godt samarbejde med andre parter, der er vigtige for, at vi kan levere de resultater, vi skal.
- Den interne organisering understøtter mig i at varetage min ledelsesopgave.
- Jeg har gode muligheder for at prioritere opgaverne i vores enhed inden for rammen af de ressourcer, vi har til rådighed.
- Jeg har gode muligheder for at rekruttere og fastholde de rette kompetencer i medarbejdergruppen.
- Jeg har mulighed for at skabe balance mellem mit arbejds- og privatliv.
- Min nærmeste leder understøtter mig, så jeg kan varetage min ledelsesopgave.
- Jeg har mulighed for at udvikle mig som leder.
- Jeg har alt i alt gode rammer for at kunne varetage mine ledelsesopgaver.

Spørgsmålene besvares på en 5-points-skala, der løber fra (1) "Helt uenig" til (5) "Helt enig". Der er også muligt at svare "ved ikke" på alle spørgsmål.