

## Analyse af ledelsesspændet på Velfærdsområdet

23/8707      Åben Sag

### Sagsgang

BUU/VPU

### Sagsfremstilling

Ligesom på landsplan oplever også Norddjurs Kommune udfordringer med at fastholde og rekruttere kvalificeret arbejdskraft. Derfor besluttede forligspartierne bag budget 2023-2027 at nedsætte et § 17, stk. 4-udvalg om fastholdelse og rekruttering af medarbejdere og ledere med særligt fokus på Socialområdet og Sundheds- og Omsorgsområdet. En af udvalgets anbefalinger til en styrket rekrutterings- og fastholdelsesindsats, var en analyse af ledelsesspændet på Velfærdsområdet. Analysen er gennemført i foråret 2024 og sendes nu til politisk orientering.

Analysen indeholder

1. En kortlægning af ledelsesspændet på Velfærdsområdet
2. En undersøgelse af lederens opfattelse af deres ledelsesspænd
3. Anbefalinger til det videre arbejde i relation til ledelsesspændet

### Analysens overordnede resultater

Ledelsesspændet, forstået som det antal medarbejdere en leder har direkte personaleansvar for, har stor betydning for den ledelse, man kan bedrive og i hvilken grad, der kan udøves faglig ledelse tæt på medarbejderne. På Velfærdsområdet er det gennemsnitlige ledelsesspænd på knap 25 medarbejdere. Ledelsesspændet er størst på Sundheds- og Omsorgsområdet med knap 32 medarbejdere, og mindst på Børne- og Familieområdet med godt 16 medarbejdere.

På tværs af Velfærdsområdet opfatter 58 % af lederne deres ledelsesspænd som passende, mens 42 % opfatter deres ledelsesspænd som værende for stort eller alt for stort. Oplevelsen af et for stort ledelsesspænd er størst på Skole- og Dagtilbudsområdet og Sundheds- og Omsorgsområdet. Analysen viser, at det ikke alene er antallet af medarbejdere, der har betydning for, hvorvidt ledelsesspændet opfattes som passende eller ej. Det er de samlede vilkår og faktorer i og omkring den enkelte ledelseenhed, som er afgørende. Særligt peges der på stor opgavekompleksitet, stor

medarbejderdiversitet og ledelse på flere matrikler, som faktorer, der særligt udfordrer ledelsesspændet og ledelsesopgaven mere generelt.

Ledelsesspændet er blot én faktor blandt mange, som kan have betydning for fastholdelse og rekruttering af ledere. For at lederne trives i lederjobbet er det vigtigt, at de oplever både at lykkes med på den ene side drift- og personaleledelse og på den anden side udvikling af enheden. Et stort ledelsesspænd kombineret med en høj opgavekompleksitet og følelsen af, at for mange ting sættes i gang på samme tid gør, at mange ledere oplever, at de ikke lykkes med både drift- og udviklingsdelen i deres lederjob. Hvis lederne ikke oplever at lykkes i deres lederjob, kan det have en negativ effekt i forhold til fastholdelse af lederne.

#### Anbefalinger for fastholdelse og rekruttering af ledere i relation til ledelsesspændet

1. Politisk bevidsthed om Velfærdsrådets forandringskapacitet: Forandringskapaciteten er mindre, når ledelsesspændet og presset på lederne er for stort. Derfor politisk opmærksomhed på, at organisationens ledere kan have vanskeligt ved ofte at skifte retning og implementere nyt på grund af deres ledelsesmæssige vilkår.
2. Organisatoriske frihed og handlerum: Det er vigtigt at bevare en stor ledelsesmæssig frihed, hvor lederne kan træffe beslutninger og drive forandringer indenfor den fælles strategiske fastsatte ramme.
3. Gør Norddjurs til et attraktivt sted at være leder: Tillid til ledelsen er afgørende. Det politiske niveau skal stole på ledernes faglighed, kompetencer og evne til at agere inden for de politisk fastsatte rammer.
4. Mulighed for ledelsessparring: Ledere, der oplever udfordringer i relation til deres ledelsesspænd bør sikres adgang til relevant ledelsessparring og støtte for at kunne håndtere deres ledelsesopgave. Det anbefales, at der afsættes en årlig pulje på 0,250 mio. kr. til dette.
5. Investér i den enkeltes lederudvikling: For at sikre en stærk og effektiv ledelse skal der investeres i ledelsesudvikling- og uddannelse. Det anbefales, at den nuværende *Lederudviklingspulje* i Norddjurs Kommune, hvor ledere kan søge tilskud til lederuddannelse, forøges.

#### **Sammenhæng til andre politikker/strategier og fagområder**

Analysen af ledelsesspændet på Velfærdsrådet har sammenhæng til det overordnede arbejde med rekruttering og fastholdelse af medarbejdere og ledere på Velfærdsområdet.

### Økonomiske konsekvenser

Punktet har ingen økonomiske konsekvenser.

### Indstilling

Velfærdsdirektøren indstiller, at orientering om analyse af ledelsesspændet på Velfærdsområdet tages til efterretning.

### Beslutning i Børne- og ungdomsudvalget den 20-06-2024

Godkendt.

Fraværende:

Tom Bytoft (A)

### Bilag:

1 - 3624251	Åben	Afrapportering - Analyse af ledelsesspænd	(52852/24)	(H)
2 - 3614818	Åben	Bilag 1 - Spørgeskema	(45099/24)	(H)