

# Notat

Dato: 30.05.2023  
Reference: Kommunaldirektørens Sekretariat  
E-mail: kds@norddjurs.dk  
Journalnr.: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

## **Oplæg til udmøntning af lederudviklingspuljen 2023 - centralt udbudte kurser eller forløb for ledere**

I forbindelse med budget 2021 blev der oprettet en årlig pulje til lederudvikling på 300.000 kr med formålet at fastholde en stærk ledelsesudviklingsdagsorden i hele organisationen. Puljen kan for eksempel anvendes til generel kompetenceudvikling af ledere, ledelsevaluering samt tilskud til lederuddannelser såsom Den Offentlige Lederuddannelse (DOL), masteruddannelser eller internationale lederuddannelser.

De 150.000 kr. fra puljen, som skal udmøntes til anden kompetenceudvikling via centralt udbudte kurser eller forløb er per juni 2023 ikke udmøntet. Direktionen præsenteres i det følgende for emner, som kunne være relevante kompetenceudviklingsmuligheder, som kan tilbydes i efteråret 2023 og i løbet af 2024. Indledningsvis præsenteres først del overordnede model, som anvendes til at prioritere midlerne. Puljen administreres af Kommunaldirektørens Sekretariat.

### **Udmøntning af midlerne**

Midlerne i puljen udmøntes som udgangspunkt som beskrevet nedenfor.

#### Tilskud til lederuddannelse

150.000 af de 300.000 årlige midler holdes tilbage og udmøntes 1-2 gange årligt som tilskud til lederuddannelse fx Den Offentlige Lederuddannelse. 1-2 gange årligt er det muligt at søge midler til ledelsesuddannelse, som opstartes efterfølgende.

#### Ledelsevaluering

Hvert 4. år er der Ledelsevaluering, og med det følger nogle udgifter bl.a. til at udarbejde besvarelsesrapporter via et system, som udbydes til formålet. Adgang til systemet anslås til at være omtrent 25.000 kr (tilbud givet 2022). Ledelsevaluering forventes afholdt i 2026, 2030, 2034 mv. og midler fra lederudviklingspuljen skal bl.a. finansiere evalueringen.

#### Kompetenceudvikling af ledere via centralt udbudte forløb, kurser mv.

Der er mulighed for at udmønte puljen centralt fx via kompetenceudvikling, som er særligt prioriterede fx et kursus i afholdelse af sygefraværssamtaler, eller kompetenceforløb, der udspringer af HR-strategiens fokusområder, på baggrund af efterspørgsel eller behov fx af resultater af Ledelseevalueringen lignende. Det anslås at ca. 150.000 dvs. halvdelen af puljen kan bruges til dette.

Såfremt der er overskydende midler i puljen ved udgangen af året, kan overskydende midler udmøntes ved at fordele tilbageværende midler til de ansøgere, som har søgt tilskud til lederuddannelse, således de får et højere tilskud.

### **Udmøntning af midler i 2023**

I 2023 er der per. maj 2023 udmøntet ca. 60.000 til tilskud til uddannelse - primært Den Offentlige Lederuddannelse ved Østjysk Ledelsesakademi (ØLA). I juni 2023 laves en ny ansøgningsrunde, hvor det forventes at omtrent samme beløb tildeles.

De 150.000 kr. som skal udmøntes til anden kompetenceudvikling af ledere er per juni 2023 ikke udmøntet. I det følgende beskrives relevante emner for centralt udbudte kurser og forløb.

#### Den gode sygefraværssamtale

Sygefraværet er højt og er steget det seneste år. Hovedudvalget har kontinuerligt fokus på sygefraværet. Ligeledes er der fokus på forebyggelse og håndtering af sygefravær på et velbesøgt supplerende kursus i arbejdsmiljø med 60 deltagere i juni 2022. I 2023 er der desuden søgt puljemidler ved STAR for at lave et længerevarende sygefraværprojekt i Norddjurs Kommune i ældre- og hjemmeplejen. Der er fra STAR givet afslag. Der kan først søges igen ved næste ansøgningsrunde (februar 2024). Der kan dog med fordel sættes fokus på sygefraværet i den mellemliggende periode såfremt der søges midler igen i 2024.

Som led i det fortsatte fokus på sygefravær er en nøglefaktor, at lederne håndterer sygefraværet, herunder særligt sygefraværssamtalen på den bedst mulige måde. Det har fx stor betydning hvilken retorik og adfærd, lederen udviser i samtalen som led i fastholdelse. Derfor kunne et halv-eller heldagskursus for ledere handle om afholdelse af den gode sygefraværssamtale. Som supplement kunne et afgrænset antal ledere tilbydes observation af og feedback/coaching af sygefraværssamtale. Observation og coaching i sygefraværssamtale var en del af projektbeskrivelsen i STAR-ansøgningen.

Tidspunkt kunne være 3. eller 4. kvartal 2023

#### Den gode preboarding, onboarding, reboarding og offboarding

I Norddjurs Kommune ønsker vi at skabe gode og attraktive arbejdspladser, og byde nuværende medarbejdere godt om bord. Det samme gælder medarbejdere, der kommer tilbage fra orlov eller sygdom. Derudover skal vi sikre os, at medarbejdere der forlader vores organisation bliver sendt godt fra Norddjurs og videre i deres arbejdsliv.

I HR-strategien understreges det, at vi arbejder for at styrke en god velkomst og introduktion af nye medarbejdere til organisationen og vores værdier. Det sker bl.a. gennem et velkomstarrangement for alle nye medarbejdere og ledere. Den decentrale on-

boarding er ligeledes en del af HR-strategien fordi den har betydning for den enkelte medarbejders trivsel og den lokale arbejdsplads mulighed for at fastholde medarbejdere. Den gode og varme velkomst, og ligeledes en professionel afsked er derfor vigtige parametre i det lokale HR-arbejde.

På et evt. kursus kan lederne lære mere om de forskellige begreber og arbejde med konkrete tilgange til, hvordan man fx holder en god kontakt med barslende og sygdomsramte og arbejder med genintroduktion til arbejdspladsen (reboarding) eller hvordan man bedst tager afsked med en medarbejder, der forlader arbejdspladsen fx gennem exit-samtaler (off-boarding). Temaet er beskrevet på HR-siden på intranet og er et undertema i HR-strategiens tema 1. Formålet med kompetenceudvikling i emnet er som led i arbejdet med fastholdelse gennem effektive boarding-processer og udbredelsen af viden om konkrete greb og værktøjer, som lederne kan benytte fra introduktion til afsked af medarbejdere.

Tidspunkt kunne være 3. eller 4. kvartal 2023

#### Ledertalentudviklingsforløb for før-ledere

I Norddjurs Kommune ønsker vi at styrke rekrutteringen af ledere. Vi ser muligheder i at rekruttere fremtidens ledere både internt og eksternt. Som en hjælp til at styrke den interne lederrekruttering, indgår Norddjurs Kommune i et samarbejde med Østjysk Ledelsesakademi. Ledelsesafklaringsforløbet [Leder på spring](#) er for medarbejdere, som ønsker at gå et spadestik dybere i at afsøge hvorvidt ledervejen kunne være noget for dem. Når en medarbejder er afklaret om, hvorvidt denne ønsker at gå ledervejen, håber og tror vi på, at kompetencerne og det solide kendskab til Norddjurs Kommune forbliver i Norddjurs. Når vi dyrker de interne ledertalenter, lader vi ledertalenterne få muligheden for at blomstre, og vi hjælper dem godt på vej i karrieren. Vi får chancen for at styrke mobiliseringen af fremtidens ledere.

Ledertalent-forløb for kommende ledere: Der kan udarbejdes et koncept, hvor vi fx med personlighedstests, coaching, uddannelse fx DOL-modul, VIA eller Komponent, og netværk, sætter en fast procedure for, hvordan vi gør det i Norddjurs. Oplæg til dette kan laves til direktionen umiddelbart efter sommerferien. Uafhængigt eller som opstart kan vi afholde et fyraftensmøde, hvor vi klæder lederne på til at spotte talenter - hvordan vi spotter dem, som har lyst til og hvordan man som leder bliver klædt på til at vurdere om en medarbejder bør ses som et ledertalent. Dette vil være relevant uanset koncept for ledertalentforløb

Tidspunkt: Hvis vi udvikler et reelt koncept, kan det afvikles for første gang i 2024.

#### Et stærkt MED-samarbejde baseret på psykologisk tryghed

Et genbesøg på strukturer, rammer og veje til det gode og konstruktive MED-samarbejde, herunder hvad psykologisk tryghed er og hvordan skaber man det. Mange har været på MED-uddannelse for længe siden og der kan være brug for både en opfriskning af grundlaget for samarbejdet i MED og input til at genopfriske og puste nyt liv og inspiration i samarbejdet. Dette kan fx være en formiddag for ledere eller MED-udvalg, så både ledere og medarbejdere mødes om temaet.

Tidspunkt: ikke relevant

#### Sundt arbejdsmiljø og sund præstationskultur

Hvis vi skal sætte medarbejderne fri og skabe innovation, er det er ikke nok at sige, at nu skal vi turde at eksperimentere noget mere, og nu skal vi turde at fejle og tale om vores fejl. Det kræver psykologisk tryghed og et kulturskifte, hvor man udfordrer det gængse mindset i måden, vi opfatter os selv på, og i måden, vi leder på. Inspiration til, hvordan vi i praksis fremmer en sund præstationskultur, hvor fejl er med til at gøre os klogere, og som er baseret på psykologisk tryghed. Kan eksempelvis knyttes an til temaet i ledelsevaluering, hvor innovationsledelse havde laveste score - så temaet kunne være hvordan man skaber de bedste forudsætninger for at bedrive innovationsledelse. Dette kan fx være et fyraftensmøde for ledere.

Tidspunkt: ikke relevant

#### Fastholdelse af seniormedarbejdere

Fra oktober 2022 til oktober 2023 har Norddjurs Kommune deltaget i KL-seniorpartnerskabet. Sideløbende arbejdes med udarbejdelsen af retningslinje for generations- og seniorordninger og en materialepakke, som følger med retningslinjen med bl.a. samtaleværktøj for seniorsamtalen og inspirationskatalog. Retningslinjen og materialepakken godkendes i hovedudvalget i 4. kvartal 2023. I første kvartal 2024 kunne lederne samles til en kombination af kompetenceudvikling og lancering af materialerne. Kompetenceudviklingen kunne med fordel omhandle selve seniorsamtalen, herunder hvordan man griber det an, og hvordan man konkret kan arbejde med at skabe en positiv forventning hos medarbejderne om, at vi i Norddjurs ønsker af fastholde medarbejderne længst muligt.

Tidspunkt kunne være 1. kvartal 2024.

## **Indstilling**

Direktionen drøfter potentielle emner for kompetenceudvikling af ledere, herunder hvordan de med fordel kan prioriteres i 2023 og evt. i 2024.