

Ledelseevaluering

20/5889 Åben Sag

Sagsgang

ØK, KB

Sagsfremstilling

I aftalen mellem Regeringen, KL og Danske Regioner om ledelse og kompetencer i den offentlige sektor indgår forventningen om gennemførelse af ledelseevaluering i stat, regioner og kommuner. Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse havde sammen med staten, KL og Danske Regioner fået til opgave at udvikle et spørgeskemabaseret værktøj til ledelseevaluering til brug for staten, kommunerne og regionerne. Dette værktøj for ledelseevaluering forventes at være klar til anvendelse i november 2021. Den fællesoffentlige ledelseevaluering giver offentlige ledere og arbejdspladser et redskab til dialog og et grundlag for at arbejde med ledelse og med den enkelte leders egen udvikling. Desuden skal evalueringen på sigt generere et overblik på nationalt niveau, som kan bruges i den brede ledelsesdebat til at vurdere behovet for nye ledelsesinitiativer i stat, kommuner og regioner samt til forskning. Begge disse formål understøtter god ledelse og den gode opgaveløsning i det offentlige, og dermed også kvaliteten af velfærden leveret til borgerne både nu og her og i fremtiden. På den baggrund er der i 4. kvartal 2020 og 1. kvartal 2021 blevet gennemført et pilotforløb for ledelseevaluering i Norddjurs Kommune, som danner erfaringsmæssig baggrund for den vedlagte rammesætning for ledelseevaluering i Norddjurs. Der har undervejs i forløbet været en bred involvering af MED og TRIO både i pilotforløbet samt i den information, der har været omkring implementering af rammesætning for ledelseevaluering. Der er også i rammesætningen lagt vægt på vigtigheden af at involvere MED og TRIO i processen for gennemførelsen lokalt hos de enkelte arbejdspladser, hvilket også er begrundet i de gode erfaringer fra pilotforløbet.

Evalueringsværktøjet består primært i en kvantitativ, spørgeskemabaseret undersøgelse, og dets formålet er at understøtte det igangværende arbejde med udvikling af offentlig ledelse. Værktøjet består af en række spørgsmål, som er målrettet med afsæt i forskningsbaserede ledelsestemaer, hvor Norddjurs' fire værdier: tillid, ordentlighed, udvikling og fællesskab været udgangspunkt for de ledelsestemaer, som rammesætningen er centreret omkring. Den kvantitative model forudsætter for ledere af medarbejdere, at der er minimum 5 medarbejderbesvarelser til én leder, da det ellers ikke

er muligt at gøre besvarelsene anonyme. Hos de aftaleenheder, hvor der er ledere, som er ledere for færre end 5 medarbejdere, vil denne model derfor erstattes af en kvalitativ model. For ledere af ledere vil evalueringen ikke være anonym, da det ofte er tilfældet, at man er leder for færre end 5 ledere. Resultaterne af evalueringerne skal kunne bruges lokalt som dialog- og udviklingsredskab for offentlige ledere samt indsamle data på nationalt plan med det formål at blive klogere på, hvordan vi fortsat udvikler offentlig ledelse til gavn for borgeren.

Fordelene ved at gennemføre ledelsesevalueringen i hele organisationen samtidig er først og fremmest, at direktører, fagchefer og aftaleholdere i disse tilfælde vil have større mulighed for at sparre med sidestillede ledere om processen, mens det rent administrativt og procesmæssigt også vil være en fordel at gennemføre en samlet proces. Derudover er det også en fordel, at de centrale HR-medarbejdere på baggrund af de gennemførte ledelsesevalueringer kan se nogle tværgående mønstre og tendenser i den ledelse, der generelt set udøves i organisationen. Centerets værktøj gør det nemlig muligt at lave et udtræk af aggregerede data, der kan tegne nogle overordnede tendenser på baggrund af evalueringsresultaterne. Slutteligt begrundes gennemførelsen af ledelsesevaluering samlet for hele organisationen over et halvt år med, at der herved finder en samlet evaluering af ledelsessystemet sted. Dette understøtter sammenhængskraften og fællesskabet på tværs af ledelseslagene, og samtidig blev der i pilotforløbet også peget på, at det var vigtigt for medarbejderne, at evaluering forplantede sig helt fra top til bund

Organisering og opfølgning

Det forventes, at der fra efteråret 2021 vil blive afholdt informations- og dialogmøder vedr. opstart af ledelsesevaluering. I denne forbindelse er der allerede fire informationsmøder under planlægning for hhv. skole- og dagtilbudsområdet, sundheds- og omsorgsområdet, socialområdet samt et fællesmøde for administrationen og kultur, fritid, turisme og biblioteker. Målgruppen for disse informationsmøder er aftaleholdere, afdelingsledere og næstformænd i LMU. På møderne vil der således blive formidlet information omkring ledelsesevalueringen fra Kommunaldirektørens sekretariat og Kronprins Frederikscenter for Offentlig Ledelse.

Ledelsesevaluering vil blive gennemført i det første halvår af 2022. Dette skyldes, at arbejdspladserne skal have mulighed for først at vende tilbage til en ny normaltilstand efter corona pandemien, forinden opstart af ledelsesevalueringen. Derfor opfordres organisationens

aftaleenheder til at tage rammesætningen for ledelsevaluering op til lokale drøftelser forinden gennemførelsen i første halvår af 2022. I denne forbindelse vil det være muligt at trække på Kommunaldirektørens sekretariat ifm. drøftelser i lokale MED-udvalg, chefgrupper, lederteams mv.. Fremadrettet vil ledelsevaluering blive gennemført én gang hvert fjerde år. Den første gennemførelse finder sted første halvår i 2022, hvorefter næste evaluering vil finde sted i første halvår af 2026, og så fremdeles. Denne tidsramme tager højde for, at forløbet ikke strækker sig over en længere ferie (eks. jule- eller sommerferie).

Ansvar for gennemførelse af og opfølgning på ledelsevalueringer er forankret på niveauerne i det sammenhængende ledelsessystem:

- Kommunaldirektør
- Fagdirektører
- Afdelingschefer
- Institutionsledere (aftaleholdere), afdelingsledere og teamledere

Dette betyder f.eks., at institutionslederen er projektansvarlig for gennemførelsen af sin egen ledelsevaluering indenfor den afsatte, halvårlige periode, ligesom fagchefen er ansvarlig for deres, og så fremdeles. Det vil dermed også være hos den enkelte leder, at den administrative gennemførelse af ledelsevalueringen er forankret.

Efter gennemførelsen i første halvår af 2022 evalueres forløbet og rammesætningen med henblik på en yderligere kvalificering forud for næste gennemførelse i 2026.

Sammenhæng til andre politikker/strategier og fagområder

Ledelsevaluering gennemføres med henblik på at skabe ledelsesudvikling til gavn for den borgerrettede service. Dette skal understøtte den strategiske linje, der er lagt for Norddjurs Kommune som organisation. Norddjurs' fire værdier: tillid, ordentlighed, udvikling og fællesskab er netop udgangspunktet for de ledelsestemaer, som rammesætningen er centreret omkring. Samtidig giver Kommunens bidrag mulighed for, at centeret kan lave forskning i offentlig ledelse og ledelsesudvikling, som understøtter behovet i den kommunale virkelighed.

Derudover har referencegruppen vedr. Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse¹ i udvælgelsen af temaer til ledelsesevaluering i Norddjurs Kommune lagt vægt på, at temaerne skulle have en tydelig sammenhæng til værdierne i Vores Norddjurs. De udvalgte ledelsestemaer er på den baggrund:

- ? Borgerorientering
- ? Tværgående ledelse
- ? Innovationsledelse
- ? Tillidsbaseret ledelse

Indstilling

Kommunaldirektøren indstiller, at rammesætningen for ledelsesevalueringen godkendes.

Beslutning i Økonomiudvalget den 07-09-2021

Tiltrådt.

Beslutning i Kommunalbestyrelsen den 14-09-2021

Godkendt.

Bilag:

1 - 3094692 Åben Rammesætning for ledelsesevaluering (endelig udgave) (79388/21) (H)

¹ Referencegruppen består af en række ledere på tværs af organisationen: Kommunaldirektør Christian Bertelsen, velfærdsdirektør Kenneth Koed Nielsen, arbejdsmarkedschef Erik Holck Hansen, chef for kultur, fritid, turisme og biblioteker Trine Grejsen, skoleleder på Auning Skole Christina Birch Mogensen samt tidligere plejecenterleder hos plejecenter Violskrænten & Grønnegården Anette Overgaard Eriksen.