

## Orientering om Ledelseevaluering 2022

22/3857    Åben Sag

### Sagsgang

ØK, KB

### Sagsfremstilling

Orientering til det politiske niveau om organisationens gennemførelse af Ledelseevaluering 2022.

Kommunalbestyrelsen godkendte den 14. september 2021 gennemførelsen af den fællesoffentlige ledelseevaluering for hele Norddjurs Kommune. Evalueringen er gennemført i perioden februar-november 2022. Hele organisationen har gennemført ledelseevalueringen og tilrettelæggelsen er baseret på det sammenhængende ledelsessystem inspireret af leadership pipeline og i tråd med *Strategipapir for ledelse og organisationsudvikling*. I alt har 129 ledere og 2061 medarbejdere deltaget i evalueringen.

Norddjurs Kommune har, som en del af partnerskabet med Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, været en af de første kommuner til at gennemføre den fællesoffentlige ledelseevaluering. Medarbejder- og Kompetencestyrelsen, KL og Danske Regioner har udviklet den fællesoffentlige ledelseevaluering i tæt samarbejde med Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse ved Aarhus Universitet. Værktøjet er udviklet som en del af *Aftale om ledelse og kompetencer i den offentlige sektor* og stilles til rådighed for alle offentlige organisationer.

Ledelsesudvikling er afgørende for, at Norddjurs Kommune som organisation når sine mål og lykkes med kerneopgaven. Hensigten med at gennemføre ledelseevalueringen var, på et kvalificeret grundlag, at styrke både det personlige lederskab og det ledelsesmæssige handlerepertoire, og dermed også kvaliteten af velfærden leveret til borgerne på både kort og langt sigt. Med henblik på at skabe en gennemsigtig proces har tydelig kommunikation, involvering og dialog med organisationen fra start været højt prioriteret i forbindelse med igangsættelse og gennemførelse af Ledelseevaluering 2022. Det har været et fokuspunkt, at Ledelseevaluering 2022 er en administrativ proces med fokus på ledelse som fag. Det primære formål med ledelseevalueringen har været at give den enkelte leder systematisk og databaseret feedback til brug for dialog med både medarbejdere og egen leder om den daglige ledelse. Den åbne dialog med

medarbejdere og i lederteams har været vægtet højt, og det er understreget, at ledelsesevalueringen ikke skal opfattes som en facitliste eller en rangordning, men skal ses som en anledning til at sætte fokus på egen ledelsesudvikling i et positivt perspektiv.

Partnerskabet og samarbejdet mellem Norddjurs Kommune og Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse har givet organisationen mulighed for læring og sparring, samtidig med at der er ydet et aktivt bidrag i form af erfaringer og feedback til centret. I forbindelse med samarbejdet blev der oprettet en intern referencegruppe bredt forankret i organisationen med ledere på forskellige niveauer, ligesom der fra start har været indtænkt bred involvering af MED og TRIO i forbindelse med processen og rammesætningen af ledelsesevalueringen.

Ledelsesevalueringen har taget udgangspunkt i organisations- og ledelseskodexet Vores Norddjurs, som er et værdibaseret kodeks for organisationens virkemåde. Kodekset baserer sig på de fire værdier: Tillid, ordentlighed, udvikling og fællesskab. Med afsæt i værdierne blev fire ledelsestemaer udvalgt af den interne referencegruppe til at danne rammen for evalueringen: Tillidsbaseret ledelse, tværgående ledelse, innovationsledelse og borgerorientering.

I tillæg til at give organisationens ledere et kvalificeret grundlag for at arbejde med egen ledelsespraksis, er det på baggrund af de samlede resultater af ledelsesevalueringen muligt at tegne et overordnet billede af ledelsen i Norddjurs Kommune. Det overordnede resultat afspejler, at der grundlæggende praktiseres god ledelse i organisationen, idet alle de fire ledelsestemaer vurderes relativt højt hos både medarbejdere og ledere. Både ledelse og medarbejdere vurderer, at den ledelsesadfærd, der samlet set praktiseres i organisationen, i meget høj grad er tillidsbaseret. De samlede resultater er drøftet i direktionen, og der er på den baggrund udarbejdet nogle forvaltningsmæssige og koncernstrategiske sigtelinjer.

#### Forvaltningsmæssige sigtelinjer og rum til ledelse

På forvaltningsniveau skal der være fokus på, at der bliver arbejdet med ledelsesevalueringen og den feedback, den enkelte leder får fra medarbejderne, samt at man på den enkelte arbejdsplads skaber rum til ledelse. Rum til ledelse er vigtigt for, at organisationen kan blive ved med at matche udviklingen i Norddjurs Kommune herunder udviklingen i borgernes behov, arbejdet med borgerne i centrum, ressourcer til opgaveløsning samt rekruttering. Det gælder i tilgang til opgaveløsning,

samarbejde og organisering. Det kan være forskelligt, hvad der er konkret behov for at arbejde med i den enkelte forvaltning såvel som i den enkelte afdeling.

På forvaltningsmæssigt niveau anbefales det:

- At en stor del af arbejdet med ledelse sker lokalt
- At der skal være fokus på at udvikle den enkelte arbejdsplads
- At indsatserne og initiativerne udspringer af de allerede eksisterende koncernlinjer indeholdt i HR-strategi – 2022-2025 om at være en attraktiv arbejdsplads med fokus på trivsel, fastholdelse og rekruttering, Budgetaftalen 2023-2026 og TRIO-stormødet – fremtidens arbejdsfællesskaber, da der her allerede er fokus på mange af de samme emner, som også er gældende for ledelsevalueringens resultater.

#### Koncernstrategiske sigtelinjer med fokus på tillid

Resultaterne fra ledelsevalueringen viser, at tillidsbaseret ledelse er det ledelsestema, som har den højeste gennemsnitlige score hos både medarbejdere og ledere. I Norddjurs Kommune er tillid en allerede eksisterende værdi i Organisations- og ledelseskodekset, og tillid er en værdi, som er i fokus i det daglige arbejde. Norddjurs Kommune bør således fortsat understøtte tillidsbaseret ledelse via en kultur, der fremmer gennemsigtighed, åbenhed og troværdighed. Både ledere og medarbejdere skal udvise tillid, hvis relationen skal være tillidsbaseret. Ledere kan lokalt arbejde med tilliden mellem leder og medarbejdere ved at være opmærksom på egen ledelsesadfærd samt på medarbejdernes oplevelse af gensidig tillid. Lederen kan også skabe bedre forudsætninger for tilliden mellem lederen selv og medarbejderne ved at være pålidelig og transparent i sine beslutninger. Et fortsat fokus på tillid er også valgt for at fremme understøttelsen af den strategiske retning, der er lagt for Norddjurs Kommune - herunder HR-strategien, Organisations- og ledelseskodekset Vores Norddjurs, Strategipapir for ledelse og organisationsudvikling samt Fremtidens arbejdsfællesskaber - En attraktiv arbejdsplads.

På et koncernstrategisk niveau anbefales det:

- At alle tager ansvar for og vægter det højt, at den gensidige tillid bevares og understøttes.
- At den ledelse, der praktiseres i organisationen fortsat har fokus på at opretholde en kultur, der fremmer gennemsigtighed, åbenhed og troværdighed blandt andet ved:
  - At sikre tydelige rammer og målsætning.

- At give mulighed for at få og tage ansvar.
- At følge op på aftaler og tiltag.
- At der arbejdes kontinuerligt med tværgående vidensdeling om indsatser samt nyttiggørelse af ny læring fra allerede afprøvede idéer og initiativer.

### Det videre forløb

Ledelse handler om at sætte retning og skabe resultater via og sammen med andre. Ledelseskæderne og ledelsessamarbejdet er afgørende for, at Norddjurs Kommune når sine mål og kan udleve de politiske visioner gennem koordinerede indsatser og resultater. I både direktion og fagforvaltninger vil de udarbejdede sigtelinjer indgå som fundament for den fortsatte ledelsesudvikling.

Ledelsessystemet håndterer resultaterne, ledernes individuelle udviklingsplaner og den læring ledelsevalueringen har tilvejebragt, tæt på de enkelte arbejdspladser. Der er desuden planlagt drøftelser og involvering af Hovedudvalget og lokale MED-udvalg for at sikre et godt og vedvarende fokus på ledelsesudvikling på både lokalt og centralt niveau.

I henhold til *Rammesætning for ledelsevaluering*, behandlet i Kommunalbestyrelsen den 14. september 2021, er det aftalt, at ledelsevaluering gennemføres i organisationen hvert 4. år, næste gang i 2026.

### Opfølgning på ledelsevalueringen

Der er i foråret 2023 gennemført en opfølgningsproces, som viser, at der ved kommende ledelsevalueringer med fordel rettes fokus på følgende:

- Klar kommunikation i hele processen, særligt i forbindelse med dialog og opfølgningen af lederens egen rapport
- Prioritering af tid i processen og aktiv brug af udviklingsplanen efterfølgende i leders samarbejde med medarbejdere og leders nærmeste leder.
- Tilgængeligt kommentarfelt med mulighed for kvalitative uddybelser.

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

Der er sammenhæng til Organisations- og ledelseskodexet Vores Norddjurs, HR-strategien samt Strategipapir for ledelse og organisationsudvikling.

### **Økonomiske konsekvenser**

Der er årligt afsat 0,3 mio. kr. til ledelsesudvikling, herunder kompetenceudvikling.

### **Lovgrundlag**

Det er ikke lovpligtigt at gennemføre ledelsesudvikling. Den fællesoffentlige ledelseevaluering udspringer af anbefalinger i *Sæt borgerne først – Ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften* udarbejdet af Ledelseskommisionen, som blev nedsat af regeringen for at understøtte bedre ledelse i hele den offentlige sektor. Kommissionen afsluttede sit arbejde juni 2018.

### **Indstilling**

Chefen for Kommunaldirektørens Sekretariat indstiller, at orienteringen godkendes.

### **Beslutning i Økonomiudvalget den 13-06-2023**

Tiltrådt.

Afbud:

Diana Therese Mikkelsen (Æ)

**Bilag:**