

REFERAT Direktionen d. 17-12-2018

Mødedato Mandag d. 17. december 2018 kl. 10:00

Mødested Mødelokale B105

Mødedeltagere Lars Holte, Jørgen Lerhard, Per Aalbæk Nielsen, Charlotte Markussen, Kathrine Seier Skastrup (sekretær)

Indholdsfortegnelse

Øvrige sager 17-12-2018.....	3
Ledelseevaluering 2019 - Overvejelser om ændret model.....	4

Punkt 1: Øvrige sager 17-12-2018

17/22360

Baggrund

Borgmesterbrevsstyring

Vedlagt skema over skriftlige borgerhenvendelser til borgmesteren til direktionens orientering.

Beslutning Direktionen den 17-12-2018

Taget til efterretning.

Bilag

Borgmesterbrevsstyring pr. 13-12 2018

Punkt 2: Ledelseevaluering 2019 - Overvejelser om ændret model

18/20544

Baggrund

Direktionen besluttede den 19. marts 2018, at ledelseevalueringen er udskudt til efteråret 2019. I forbindelse med evalueringen af sidste ledelseevaluering i Strategisk Lederforum i 2016 blev der fremsat et ønske om en dialogbaseret proces i stedet for spørgeskema. Denne sag fremlægges med henblik på, at Direktionen drøfter om der skal være mulighed for en dialogbaseret proces som alternativ til spørgeskema.

Indstilling

HR-Centret indstiller, at direktionen:

1. Drøfter om der skal være valgfrihed mellem spørgeskema og en dialogbaseret proces
2. At spørgsmålet om valgfrihed, herunder forslag til model, drøftes i Chefforum forud for endelig beslutning

Beslutning Direktionen den 17-12-2018

Udskudt.

Sagsfremstilling

Strategisk Lederforum foretog den 1. marts 2017 en drøftelse og evaluering af sidste ledelseevaluering i 2016, som udelukkende bestod af spørgeskemaundersøgelse. Der blev bl.a. fremsat ønske om mulighed for at vælge dialogbaseret proces som alternativ til spørgeskema.

Formålet med ledelseevaluering er at skabe ledelsesudvikling ved at sætte fokus på lederens kompetencer og praksis, herunder lederens rolle og samspil med medarbejdere og lederkolleger set i forhold til kerneopgaven og de strategiske mål.

I 2013 blev der foretaget dialogbaseret ledelseevaluering. Evalueringen af denne metode viste opsummerende, at fordelene ved processen var, at den gav lederne et nuanceret billede af medarbejdernes syn på deres ledelse. En ulempe ved processen i 2013 var, at den var meget ressourcekrævende – både på den enkelte arbejdsplads og for HR-Centret. En anden ulempe var også, at lederens tilstedeværelse i dialogprocessen gjorde det vanskeligt for nogle medarbejdere at udtale sig åbent om lederens ledelse.

I de seneste år har HTK opsagt et antal ledere, og HR-Centret har undersøgt om der i resultaterne af ledelseevalueringerne 2016 var indikatorer som peger i retning af begrundelserne for opsigelserne. Undersøgelsen omfatter 17 ledere. 9 af dem er det ikke relevant at undersøge nærmere i denne sammenhæng, da afskedigelserne skyldes årsager som fx sygdom eller stillingsnedlæggelse. Undersøgelsen af de resterende 8 peger på, at i 4 tilfælde ligger besvarelserne over gennemsnittet ift. den samlede ledelseevaluering. De andre 4 ligger under gennemsnittet, men ikke katastrofalt lavt, hvorfor det ikke tydeligt indikerer de udfordringer, der senere har ført til afskedigelser. En forsigtig konklusion er, at spørgeskemaundersøgelsen ikke i tilstrækkelig grad afdækker den enkelte leders kompetenceudviklingsbehov.

Spørgeskemaundersøgelsen i 2016 var udarbejdet ud fra ledelsesgrundlaget, og alle i HTK besvarede de samme spørgsmål med mulighed for tilvalg af lokale spørgsmål, som dog kun blev benyttet i meget begrænset omfang. Når vi ser på andre der arbejder med ledelseevalueringer, er en væsentlig pointe, at ledelseevalueringer bør tage udgangspunkt i lederens rolle og samspil med medarbejdere og lederkolleger i forhold til kerneopgaven og de strategiske mål. Hvis vi skal anvende spørgeskemaundersøgelse til ledelseevalueringen i 2019, er det derfor vigtigt at have en opmærksomhed på, at hvis spørgeskemaet udarbejdes med udgangspunkt i ledelsesgrundlaget, så bliver det samme spørgsmål til alle, hvilket gør at det bliver for overordnet til, at det afdækker den enkelte leders behov for kompetenceudvikling. Skal vi derimod tage udgangspunkt i kerneopgaven og de strategiske mål for den enkelte leders område, vil det kræve at spørgeskemaerne tilpasses hver arbejdsplads/område. Dette vil være meget ressourcekrævende både for HR-Centret og for den enkelte leder.

Ovenstående giver anledning til at overveje, hvordan vi kan skabe en model, der tager højde for dels tvivlen om effekten af spørgeskemaundersøgelse - og dels ulemperne ved den dialogbaserede proces i 2013, som både var meget ressourcekrævende og gjorde det vanskeligt for nogle medarbejdere at udtale sig åbent, når lederen var til stede.

HR-Centret har spurgt 9 andre kommuner, hvordan og om de har gennemført ledelsesevaluering, se bilag.

- Tre kommuner (Rødovre, Ballerup og Herlev) har valgt ikke at gennemføre ledelsesevaluering.
- Tre kommuner (Ishøj, Glostrup og Hvidovre) har udelukkende spørgeskemaundersøgelse, hvor de har lagt målingen sammen med måling af trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Hvidovre Kommune har gennemført spørgeskema i 2017, og de er ikke afklaret ift., hvordan de skal gennemføre ledelsesevaluering i 2020.
- Gladsaxe Kommune har netop gennemført ledelsesevaluering via spørgeskema, men har meget fokus på processen både før og efter spørgeskemaundersøgelsen.
- Gentofte Kommune har i 2013 haft en dialogbaseret model, som var meget ressourcekrævende og derfor valgte de i 2016 at foretage en spørgeskemaundersøgelse. Da de har fået positive tilbagemeldinger på den dialogbaseret proces, arbejder de lige nu på at konstruere en dialogbaseret model, der dog er mindre ressourcekrævende.
- Frederiksberg Kommune er ikke afklaret i forhold til hvordan de vil gennemføre ledelsesevaluering, men forventer at gennemføre i 2019.

De adspurgte kommuner har gennemført ledelsesevaluering på forskellige måder og nogle har valgt ikke at foretage ledelsesevaluering. Vi kender ikke effekten af kommunernes ledelsesevalueringer, og effekten afhænger også af, hvordan leder og chef anvender ledelsesevaluering til ledelsesudvikling.

For at ledelsesevalueringen har effekt er det vigtigt, at der vælges den model, der giver det bedst mulige grundlag for at arbejde med ledelsesudvikling.

Forslag til model

HRC foreslår derfor en dialogbaseret model, som det blev ønsket efter sidste ledelsesevaluering, men som tager højde for førnævnte ulemper. Modellen indebærer, at det er chefen, der har en dialog med leders medarbejdere. Dette kan give rum for, at det er lettere for medarbejderne at udtale sig om deres nærmeste leder. Samtidig er det en måde at tydeliggøre vigtigheden af chefens rolle i udvikling af lederens kompetencer og praksis. Formålet er således at give chefen supplerende viden om lederens ledelse med henblik på lederens udvikling.

Chefen har, min. hvert tredje år, en dialog med leders medarbejdere med udgangspunkt i kerneopgaven og de strategiske mål. Dialogen tager udgangspunkt i nogle få spørgsmål udarbejdet af HR-Centret, evt. kombineret med chefens egne spørgsmål. Antallet af medarbejdere der deltager, kan variere fra alle til udvalgte deltagere alt efter arbejdspladsens størrelse.

Hvor en chef har mange ledere under sig er der mulighed for at fordele ledelsesevalueringen over op til tre år således, at man har været alle sine ledere igennem, inden næste ledelsesevaluering påbegyndes efter tre år.

Udover dialog mellem chefen og medarbejderne kan chefen overveje, om der også skal være en dialog med leders sideordnede ledere.

De input som chefen har fået ved dialogen med medarbejderne og evt. kolleger til lederen indgår i årets LUS, som afsæt for en dialog og aftale om lederens kompetenceudvikling.

Modellen kan evt. suppleres med, at HR-Centret følger op på, at alle får gennemført dialogerne min. hvert 3. år.

Tidsplan

Indsatser	Tidshorisont	Aktivitet
Chefforum	9. januar	Drøftelse af ledelsesevaluering 2019
Direktionen	14. januar	Endelig beslutning om model

Direktionen	Marts/april	Godkendelse af spørgsmål
I tilfælde af valgfrihed: Arbejdspladser beslutter – spørgeskema eller dialogbaseret	April	Leder beslutter om de vælger dialogbaseret ledelsesevaluering i samråd med centerchef
HU orienteres	12. juni	
Information om proces i Strategisk lederforum	17. juni	SL informeres om ledelsesevaluering 2019
Information om proces + vejledninger	August	LederNyt, MedarbejderNyt og mitHTK
I tilfælde af valgfrihed: Gennemførelse af spørgeskemaundersøgelsen + opstart af medarbejderdialog	Oktober	
Hvis spørgeskema: Rapport frigives og udsendes pr. mail til lederne	12. november	

Bilag

Bilag - Erfaring fra andre kommuner