

KOMMUNAL LEDELSE 2022

En undersøgelse om udfordringer for kommunale ledere



KOMPONENT™



Om undersøgelsen

Formål

Komponent – Kommunernes Udviklingscenter har undersøgt, hvad der udfordrer kommunale ledere inden for seks udvalgte ledelsestemaer. Formålet med undersøgelsen er at udvikle Komponentets tilbud til kommunale ledere og derigennem styrke den kommunale ledelsespraksis.

Undersøgelsen er bygget op om følgende ledelsestemaer:

- Personalededelse
- Faglig ledelse
- Tværgående ledelse
- Forandringsledelse
- Ledelse med borgeren i centrum
- Ledelse i en myndighedsramme.

De seks ledelsestemaer er udvalgt, fordi de udgør centrale ledelsesopgaver i kommunal ledelse anno 2022.

Lederne har på baggrund af ca. 10 udsagn til hvert ledelsestema vurderet, hvor udfordrende de oplever de enkelte udsagn. Her har respondenterne haft mulighed for at uddybe deres svar kvalitativt, ligesom de har fået mulighed for at uddybe, hvad de anser som deres væsentlige styrke inden for det pågældende ledelsestema. Igennem rapporten bruges forskellige krydsninger på tværs af respondenternes svar for at fremhæve særlige tendenser. Disse krydsninger er inden for fagområder samt stillingsniveauer.

Derudover er lederne blevet spurgt om, hvilke tre ledelsestemaer de anser som de vigtigste i deres dagligdag og hvilke de bruger mest tid på.

KORT OM UNDERSØGELSEN

- Undersøgelsen er udarbejdet på baggrund af en online spørgeskemaundersøgelse i 1. kvartal 2022 og er sendt ud blandt ledere på forskellige ledelsesniveauer i landets 98 kommuner.
- 530 respondenter har givet deres vurdering af, hvor de ser udfordringer inden for de seks udvalgte ledelsestemaer.
- Svarprocenten er 31%, og besvarelserne fordeler sig over 93 af landets i alt 98 kommuner.
- Respondenterne fungerer til dagligt i ledelsesroller, der dækker alt fra fagdirektører til afdelingsleder på institutioner samt ledere uden formelt personaleansvar.



Hovedkonklusioner

Personaleledelse, forandringsledelse og tværgående ledelse rangeres som de mest væsentlige ledelsestemaer, hvad angår vigtighed og tidsforbrug i den daglige ledelsespraksis.

Personaleledelse

Personaleledelse er det ledelsestema, der ligger i top, hvad angår vigtighed og tidsforbrug i den daglige ledelsespraksis.

Respondenterne oplever særligt udfordringer i at tiltrække kvalificerede medarbejdere. Samlet set er 45% udfordret, heraf er 23% meget udfordret.

Forandringsledelse

Forandringsledelse rangeres som det næst vigtigste ledelsestema, som respondenterne bruger meget tid på i hverdagen. Det er særligt digitale forandringer, der udfordrer respondenterne. Samlet set oplever 36% af respondenterne udfordringer i, at understøtte brugen af nye digitale løsninger til bedre løsning af kerneopgaven.

Tværgående ledelse

Tværgående ledelse er det tredje ledelsestema, som både er vurderet som vigtigt, og som der bruges tid på i det daglige. Det er også det ledelsestema, som til en vis grad opleves udfordrende i forhold til medarbejderniveau.

Samlet set er 1/3 af respondenterne udfordret i forhold til at sikre, at alle medarbejdere bidrager aktivt i det tværgående arbejde.

Ledelse med borgeren i centrum

Ledelse med borgeren i centrum rangerer lige under tværgående ledelse ift. hvor vigtigt respondenterne oplever det i deres daglige ledelsesarbejde.

Det er samtidig det ledelsestema, som respondenterne er udfordret på, særligt ift. at sikre ressourcer til at sætte borgeren først i opgaveløsningen. 38% finder det udfordrende, hvoraf 14% oplever det som meget udfordrende.

Faglig ledelse

Faglig ledelse udgør ikke et af de tre vigtigste temaer, men ligger tæt op ad de øvrige prioriterede ledelsestemaer. Det, der udfordrer mest, er at kunne levere faglig kvalitet inden for budgettets rammer.

Ledelse i en myndighedsramme

Ledelse i en myndighedsramme vurderes som det mindst vigtige ledelsestema samtidig med, at det er det tema, der bruges mindst tid på. Det er også det ledelsestema, færrest oplever udfordringer med. Samlet set er det 21% af respondenterne, der finder det udfordrende at være opdateret på gældende lovgivning og forvaltningsretslige principper.



SÆRLIGE FUND OG OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER





Personaleledelse

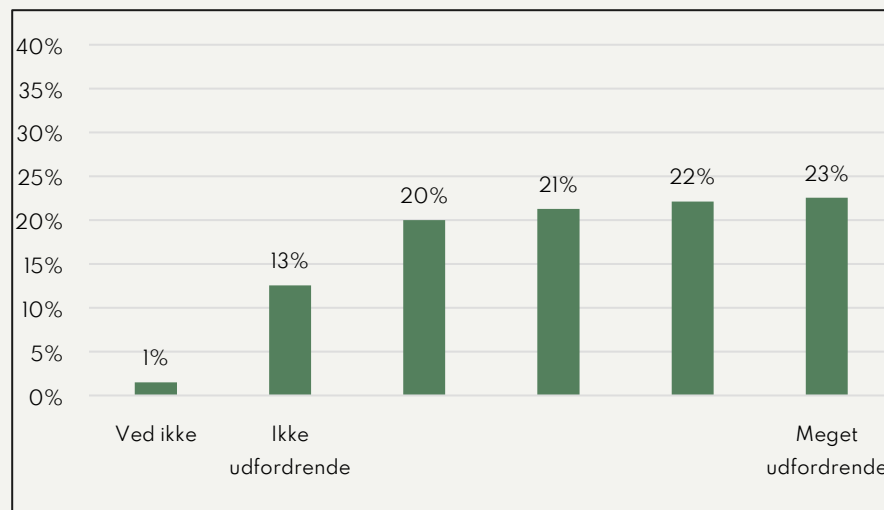
Respondenterne er særligt udfordret i forhold til at tiltrække kvalificerede medarbejdere. Denne udfordring gør sig især gældende for fagdirektører, institutionsledere og decentrale ledere.

Ser man på fagområder ift. udfordringen med at tiltrække kvalificerede medarbejdere, kan følgende fagområder fremhæves: ældre og sundhed (samlet set 56%), plan, teknik og miljø (samlet set 53%) og børn, unge og familier (samlet set 50%).

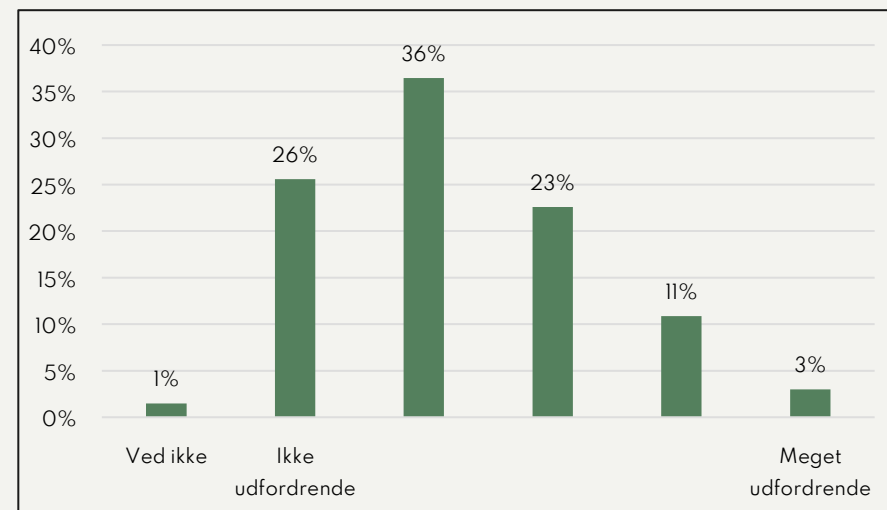
På trods af, at mange af respondenterne oplever udfordringer i forhold til at tiltrække medarbejdere, opleves det overraskende nok ikke udfordrende for respondenterne at fastholde kvalificerede medarbejdere.

I de kvalitative svar fremhæves mangel på faguddannede inden for sundhed som en af årsagerne til udfordringer med at tiltrække kvalificerede medarbejdere.

Tiltrækning af kvalificerede medarbejdere



Fastholdelse af kvalificerede medarbejdere



Forandringsledelse

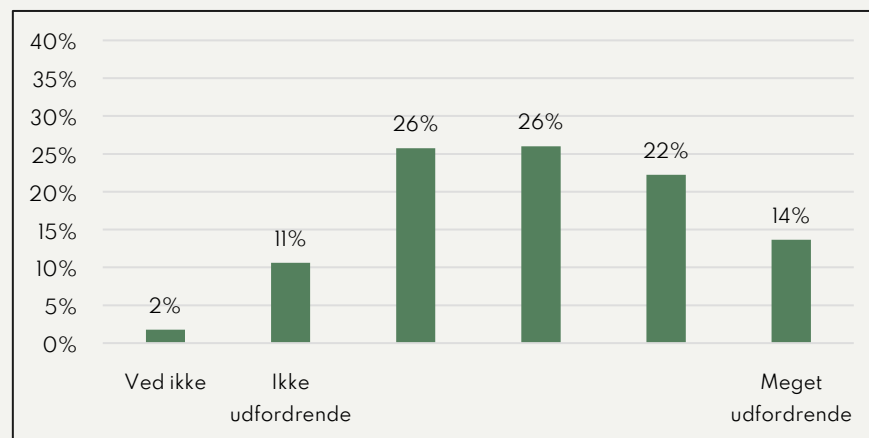
Håndtering af digitale forandringer er det område, som flest respondenter finder udfordrende. Udfordringerne ligger i at understøtte brugen af nye digitale løsninger til bedre løsning af kerneopgaven, at skabe mening blandt medarbejdere for de digitale forandringer.

36% af respondenterne oplever udfordringer i at understøtte brugen af nye digitale løsninger til bedre løsning af kerneopgaven. Det er særligt implementeringen af de nye digitale løsninger, som opleves udfordrende. Dette opleves som besværligt og tidskrævende for mange respondenter, hvilket udspiles i de kvalitative udtalelser.

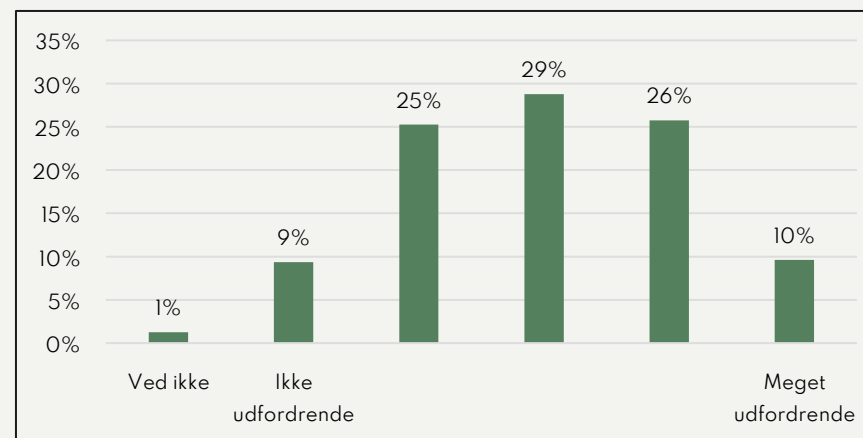
36% af respondenterne oplever desuden udfordringer i at sikre, at de digitale forandringer giver mening for de enkelte medarbejdere. I de kvalitative svar beskriver en respondent, at rammerne og tidsperspektivet ikke hænger sammen med medarbejdernes behov for at øve sig, så de bliver fortrolige med de nye digitale muligheder.

I forhold til de digitale forandringer, er det samlet set strategiske ledelsesniveauer i form af fagdirektører og de udførende ledelsesniveauer, der udgøres af institutionsledere og decentrale ledere, der er mest udfordret.

Understøtte brug af nye digitale løsninger til bedre løsning af kerneopgave



At sikre at digitale forandringer giver mening for mine medarbejdere





Respondent, 2022

De ting vi har, og de ting vi laver, virker ikke sammen med relevante samarbejdspartnere. Dog bliver nye teknologiske vidundermidler indopereret i vores hverdag uden det, for vores synspunkt, gør andet end at skulle tillære sig nye arbejdsgange og nye kompetencer, hvilket vel og mærke ikke kommer den direkte opgave med kerneopgaven til gode. Faktisk tværtimod da mine medarbejdere skal bruge mere af deres tid i praksis på afstand af deres kerneopgave.

Der er et konstant pres/krav til forandringer, det betyder noget for medarbejdernes trivsel.



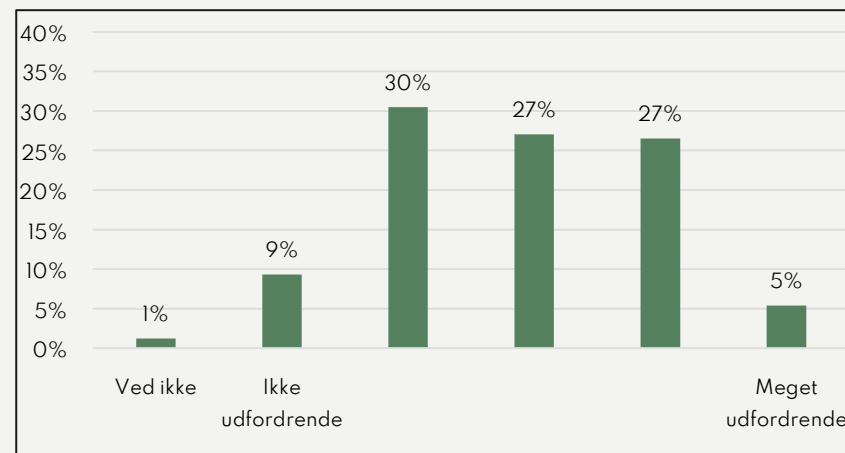
Respondent, 2022

Tværgående samarbejde

Samlet set er 32% af respondenterne udfordret i at sikre, at alle medarbejdere bidrager aktivt i det tværgående arbejde.

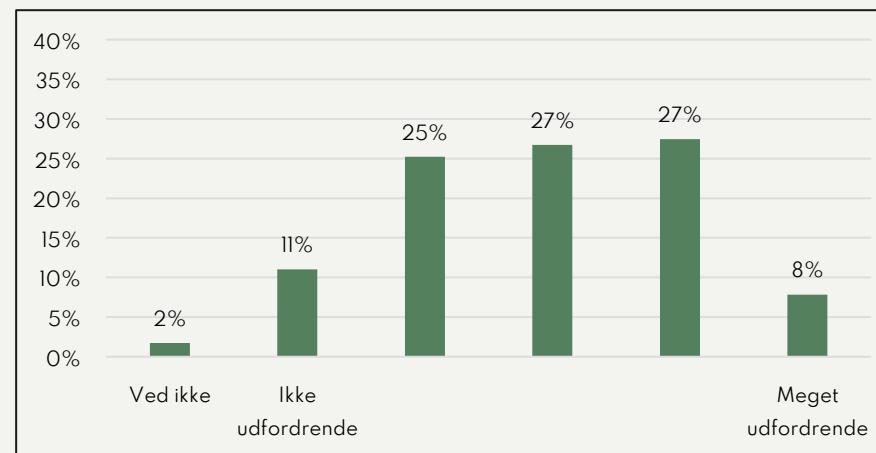
Desuden anser ¼ af respondenterne det som udfordrende at sikre, at relevante aktører deltager i det tværgående samarbejde.

At sikre, at alle medarbejdere bidrager aktivt i det tværgående samarbejde



Respondenterne er delte ift. hvor udfordrende de synes det er at sikre, at ens eget fagområde er repræsenteret i samarbejdet på tværs. Samlet set finder 35% det udfordrende at sikre, at de andre fagområder forstår nødvendigheden af at samarbejde med ens eget fagområde. Omvendt er det stort set samme andel respondenter, der ikke oplever det som udfordrende.

At sikre, at de andre fagområder forstår nødvendigheden af at samarbejde med mine medarbejdere





Respondent, 2022

Det kræver meget ledelsestid at skulle insistere på samarbejde og få det til at lykkes.

Den løbende koordinering af arbejdsrelationer er med til at sikre en forståelse af nødvendigheden i at samarbejde på tværs af fagområder.



Respondent, 2022



Respondent, 2022

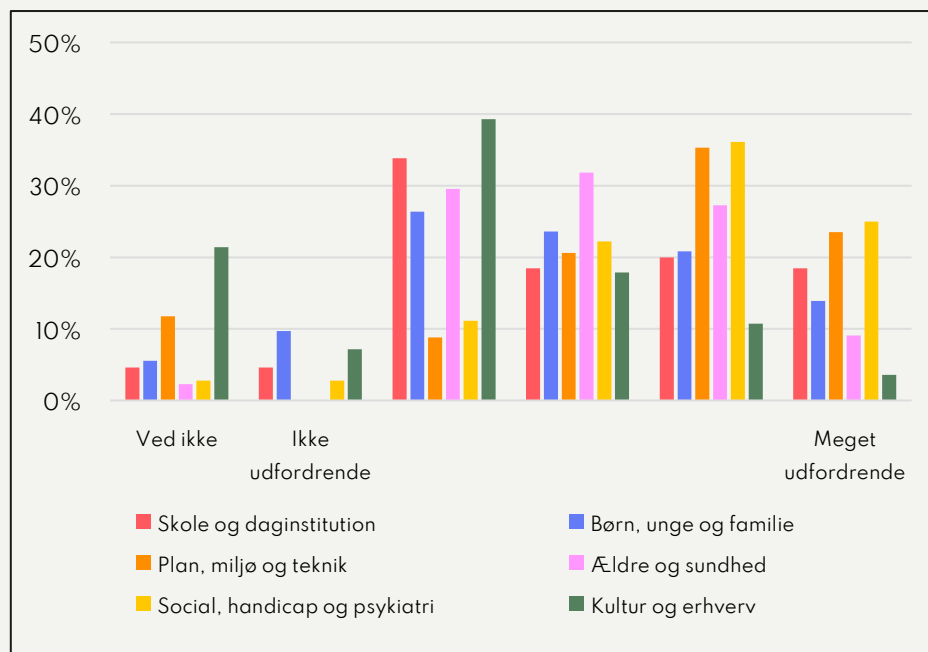
Det er vigtigt at lede information opad i systemet, så der kan gives gode rammer for at kunne lykkes i samarbejdet på tværs.



Ledelse med borgeren i centrum

Respondenterne er udfordret i at sikre ressourcer til at sætte borgeren først i opgaveløsningen. Samlet set er det 38% af respondenterne, der finder det vanskeligt, hvoraf 14% oplever det som meget udfordrende.

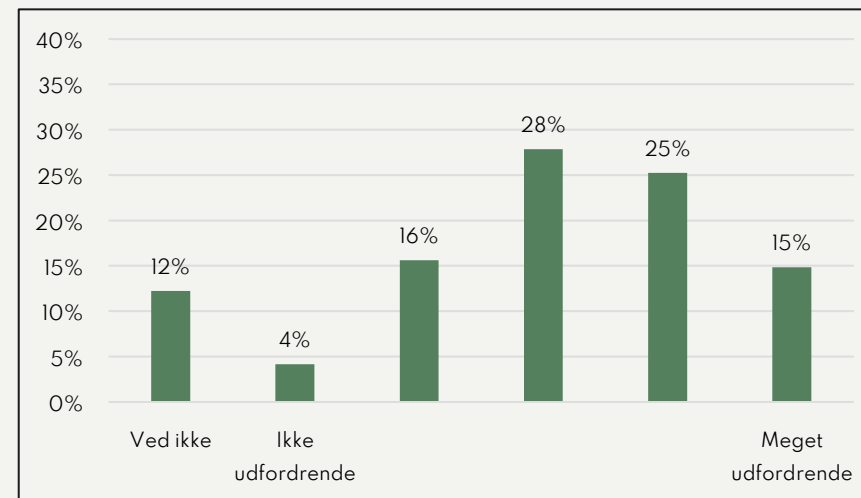
At sikre, at min enhed har de ressourcer det kræver at sætte borgeren først i opgaveløsningen fordelt på fagområde



Der bliver i den forbindelse, i de kvalitative svar, at der opleves en stigning i sager, som den kommunale myndighed skal håndtere, uden at der tilføjes flere ressourcer. Det betyder, at medarbejderne skal arbejde hurtigere og til tider gå på kompromis og tænke i alternativer.

Et andet område, som udfordrer, er at forenkle samarbejdsprocedurer, så borgere ikke havner mellem forskellige systemer. Samlet set er 40% af respondenterne udfordret, hvoraf 15% er meget udfordret.

Forenkling af samarbejdsprocedurer, så borgere ikke havner mellem flere systemer

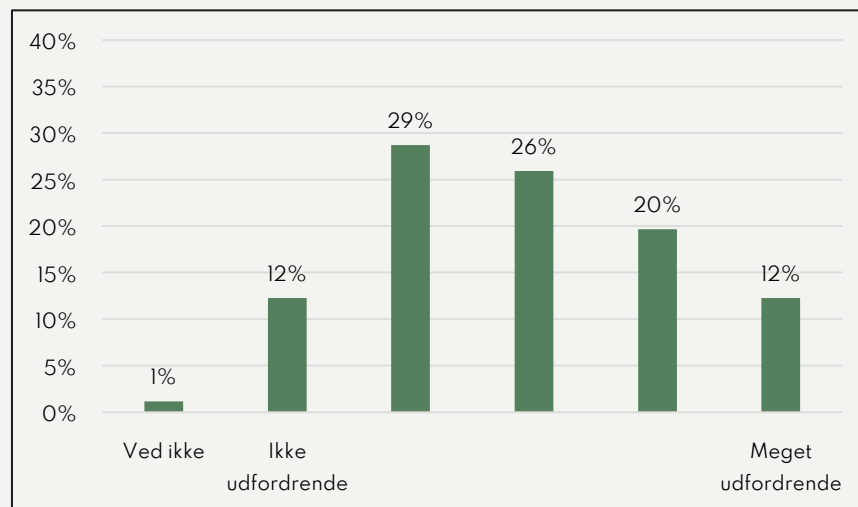


Faglig ledelse

Overordnet set har respondenterne styr på de faglige ressourcer og oplever derfor ikke store udfordringer i at bruge medarbejdernes faglige ressourcer effektivt. Derimod oplever et større antal respondenter (samlet set 32%), udfordringer i at levere faglig kvalitet inden for budgettets rammer.

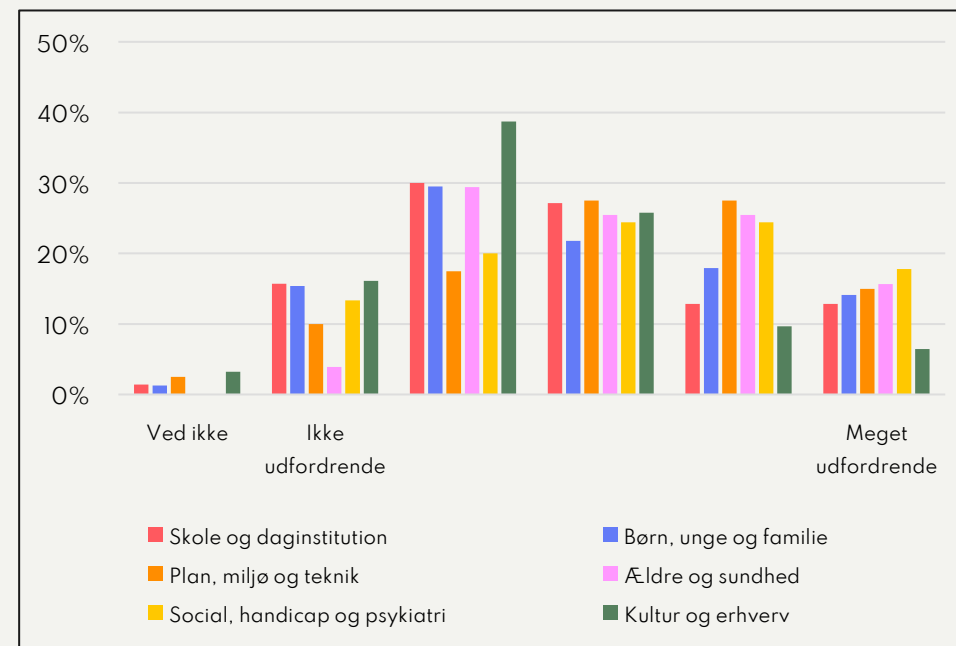
Kigger man nærmere på stillingsniveauerne, er det særligt fagdirektører (samlet set 37%), centrale afdelingsledere (samlet set 36%) og decentrale afdelingsledere (samlet set 34%), som er udfordret.

At levere faglig kvalitet inden for budgettets rammer



Ift. fagområder er det særligt tre områder, der finder det vanskeligt at levere faglig kvalitet inden for budgettets rammer. Det er plan, teknik og miljø, hvor 43% samlet set oplever det udfordrende, efterfulgt af social, handicap og psykiatri med 42% og ældre og sundhed med 41%.

Faglig kvalitet inden for budgettets rammer fordelt på fagområder





Respondent, 2022

Den økonomiske ramme er trængt, hvorfor det bliver svært at holde kvaliteten.

Vi står overfor store udfordringer i forhold til rekruttering/fastholdelse, især i lyset af den demografiske udvikling. Ligeledes er samarbejdet med hospitaler og praksis udfordrende – især udviklingen mod færre sengepladser og korte indlæggelsesforløb. Det kalder på en betydelig kompetenceudvikling hos vores medarbejdere, hvor den økonomiske ramme er for snæver til at kunne løfte opgaven.



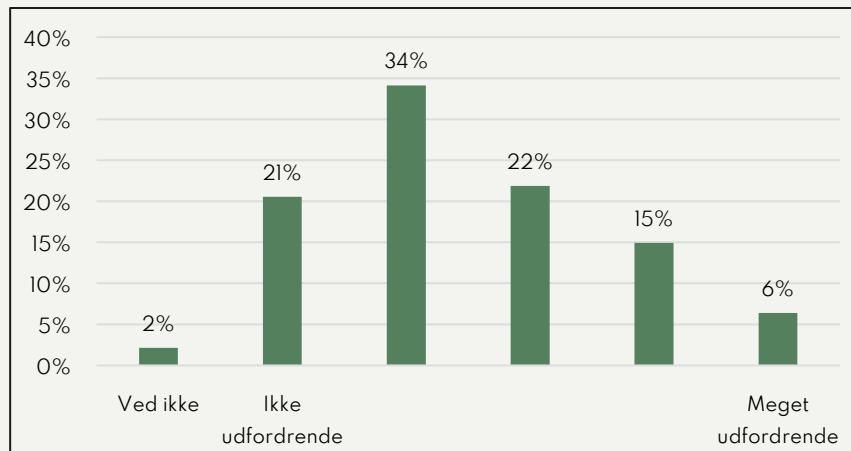
Respondent, 2022

Ledelse i en myndighedsramme

I forhold til at være opdateret på den gældende lovgivning og de grundlæggende forvaltningsretlige principper oplever 21% af respondenterne det samlet set som en udfordring.

Det er særligt skole- og daginstitutionsområdet, som oplever udfordringer. Her er det samlet set 1/3 af respondenterne, som peger på denne udfordring.

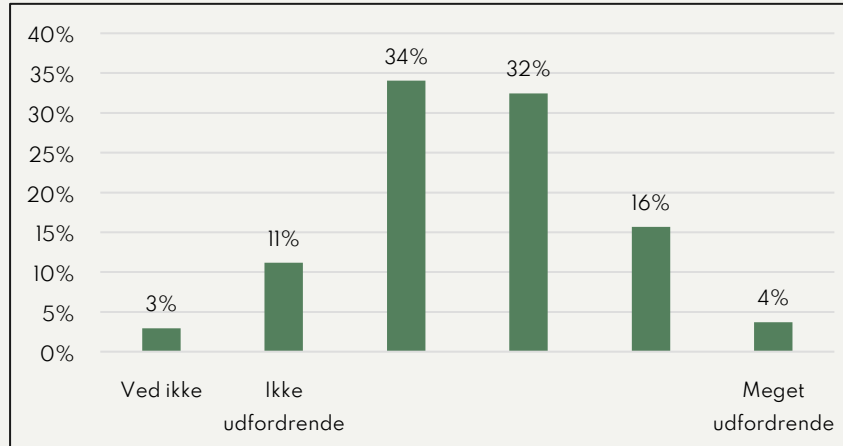
At være opdatere på den gældende lovgivningsmæssig ramme



I forhold til medarbejdernes lovgivningsmæssige kompetencer er det samlet set 20% af respondenterne, som er udfordret i forhold til at sikre, at medarbejdere har de fornødne kompetencer inden for de forvaltningsretlige principper.

Fordelt på fagområder er det særligt plan, teknik og miljø, hvor 28% af respondenterne oplever det som udfordrende at sikre, at medarbejderne har de fornødne kompetencer inden for de forvaltningsretlige principper, mens 27% af respondenterne fra social, handicap og psykiatri er udfordret.

At mine medarbejderne har de fornødne kompetencer inden for de forvaltningsretlige principper





KOMPONENT™

Kontakt

Hvis du har spørgsmål til undersøgelsen eller vil høre mere om resultaterne og deres anvendelse i udviklingen af Den Offentlige Lederuddannelse hos Komponent, er du velkommen til at kontakte os.

Hirse Tikjøb
Chefkonsulent
T: 8779 6335
E: hti@komponent.dk