***Ny struktur for tværgående netværksgrupper***

I forlængelse af organisationsændringen har vi givet vores ledelsesstruktur et servicetjek, herunder også de tværgående netværksgrupper. Baggrunden for dette servicetjek er, at vi er optaget af at få et enkelt ledelseshierarki med klart definerede ledelsesniveauer, der skaber mest mulig værdi for de tværgående netværksgrupper.

Vi har pt. to former for ledergrupper – linjeledergrupper og tværgående netværksgrupper. Det fortsætter vi med, men strukturen ændres.

**Ny struktur for ledergrupperne**

De tværgående ledergrupper er drøftet i koncernledelsen med baggrund i, at vi ønsker at arbejde med og i effektive ledelsesgrupper.

Forudsætningerne for at opnå effektive ledergrupper er:

* Gruppen har et klart formål.
* Gruppen har de rigtige opgaver.
* Gruppen er balanceret sammensat.
* Gruppen har organisatorisk bevågenhed.

For at sikre motivation til at investere tid og energi i arbejdet i ledelsesgrupperne er det essentielt, at:

* Grupperne skaber merværdi for organisationen.
* Grupperne skaber merværdi for lederne.
* Grupperne skaber merværdi for den enkelte deltager.

**Linjeledergrupper**

Koncernledelsen har defineret, at formålet med linjeledergrupperne er:

* At bidrage til at udarbejde og implementere politikker og strategier.
* At koordinere projekter/aktiviteter inden for fagområdet.
* At oversætte og iværksætte byrådets og direktionens beslutninger.
* At træffe beslutninger om ledelsesmæssige/strategiske emner inden for eget ressortområde.
* At dele information, inspiration og viden.
* At udvikle driften og optimere sagsgange inden for eget ressortområde.

Linjeledergrupperne er forankret i de respektive centre, hvor linjeledelsesgrupperne etableres og ledes af centerchefer og/eller decentrale ledere.

**Tværgående netværksgrupper**

Koncernledelsen ønsker at sammensætte de tværgående netværksgrupper efter principperne for effektive ledergrupper og hermed definere forskellige formål og forskelligt indhold for tværgående netværksgrupper på forskellige ledelsesniveauer, så form og indhold er målrettet ledere på forskellige ledelsesniveauer.

**Formål, indhold og organisering af nye tværgående netværksgrupper**

De nuværende tværgående netværksgrupper har bestået siden 2004 og har primært haft fokus på generel ledelsesudvikling.

De tværgående netværksgrupper inkluderer ca. 120 ledere fordelt på 10 lederteam, som er rekrutteret på kryds og tværs af ledelsesniveauer og faglige områder. Grupperne opfylder således ikke kriteriet om en balanceret sammensætning, og det er vanskeligt at drive et relevant arbejde i ledergrupper, hvor forskellen i ledelsesspændet går fra ledere af store driftssteder med op til + 100 medarbejdere og flere ledelseslag til ledere med meget begrænsede ledelsesopgaver.

Det er koncernledelsens opfattelse, at de store forskelle i ledelsesspændet og opgaveporteføljen medfører, at en del ledere ikke oplever de tværfaglige netværksgrupper som attraktive netværk, og derfor ikke prioriterer arbejdet i grupperne. Ved at reorganiserer de tværgående netværksgrupper efter principperne for effektive ledergrupper er det målet at arbejdet i grupperne er så attraktivt, at det ikke længere er nødvendigt at understrege, at det er obligatorisk at deltage i de tværgående netværksgrupper.

**Definition af ledelseshierarkier, niveauer og betegnelser**

Koncernledelsen har også drøftet ledelseshierarkiet, ledelsesniveauerne og ledelsesbetegnelserne med baggrund i direktionens ønsker om et enkelt ledelseshierarki med få og klart definerede ledelsesniveauer.

På rådhuset har vi tre ledelsesniveauer: Direktører (1), chefer (2) og ledere/teamledere (3B).

Decentralt har vi driftsstedsledere (3A) og øvrige ledere (4).

Cheftitlen er reserveret til niveau 2 ledere. Niveau 4 ledere findes kun på driftsstederne.

Det betyder, at vi i officielle henvendelser som f.eks. autosignaturer anvender direktør for niveau 1, chef for niveau 2 og leder/teamleder for niveau 3 og 4.

På den baggrund er det besluttet, at nedenstående ledelseshierarkier og ledelsesbetegnelser implementeres.

| **Niveau** | **Stillingsbetegnelse** | **Indhold i stillingen** | **Bemærkninger** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | Direktør | Personaleledelsesansvar, herunder ansættelseskompetence, lønforhandlinger, økonomi og budgetansvar, MUS-samtaler og iværksættelse af ansættelsesretlige sanktioner. |  |
| 2 | Centerchef | Personaleledelsesansvar, herunder ansættelseskompetence, lønforhandlinger, økonomi og budgetansvar, MUS-samtaler og iværksættelse af ansættelsesretlige sanktioner. |  |
| 3A | Driftsstedsleder  ( ”leder af…” skoleleder, daginstitutionsleder, plejecenterleder, forstander.) | Personaleledelsesansvar, herunder ansættelseskompetence, lønforhandlinger, økonomi- og budgetansvar, MUS-samtaler og iværksættelse af ansættelsesretlige sanktioner. | Ledere af driftssteder. |
| 3B | Teamleder /afdelingsledere (rådhuset),  Driftsledere på Park, Vej og Miljø. | Personaleledelsesansvar, samt efter aftale med centerchefen:   * Lønforhandlinger * Økonomi * MUS-samtaler * Indstilling til iværksættelse af ansættelsesretlige sanktioner. | Ledere af team eller afdelinger med direkte reference til centerchef. |
| 4 | Øvrige ledere  (f.eks. viceskoleleder/afd.leder på skoler/afd.ledere i dagtilbud/afd. ledere på plejehjem og i hjemmeplejen/assisterende halinspektører) | De øvrige ledere er alle ansat i normerede lederstillinger og alle har mulighed for at få delegeret ansvaret for MUS-samtaler, herudover har lederne en eller flere af følgende funktioner:   * Stedfortræder for lederen * Faglig ledelse * Personaleledelse | Leder med direkte reference til niveau 3A ledere. |

Etablering af en ny lederstilling kan kun ske efter aftale med direktøren for området, og man skal være opmærksom på, at udgangspunktet er, at lederen har et ledelsesspænd på minimum fem fastansatte medarbejdere.

**Organisering af tværgående netværksgrupper for niveau 3A, 3B og 4**

De nye tværgående netværksgrupper organiseres i tre kategorier 3A, 3B og 4.

**Niveau 3A**

Denne kategori omfatter niveau 3 ledere, som er driftsstedsledere. Derudover omfattes driftsledere i Park, Vej og Miljø, som har direkte reference til centerchefen. I bilag 1 er en liste over de ledere, som er omfattet af denne kategori.

**Netværk for niveau 3A**

Der er 35 niveau 3A ledere, som inddeles i seks teams på tværs af fagområder.

**Niveau 3A lederne har følgende mødeaktiviteter:**

* + Fire årlige netværksmøder af op til tre timers varighed.
  + To årlige lederdage – forår og efterår sammen med koncernledelsen.

**Formål**

Formålet med netværkene for niveau 3A lederne er:

* At være sparringspartnere for direktionen/koncernledelsen ved at bidrage til politik- og strategiudvikling samt implementering af samme.
* At styrke den strategiske dialog mellem direktionen/koncernledelsen og de øvrige ledelsesniveauer - direktionen kan sende emner/udkast/temaer til drøftelse i netværksgrupperne – og omvendt.
* At styrke ledelsesfagligheden hos deltagerne i de tværgående netværksgrupper.
* At styrke udvikling af driftsstederne fra et tværfagligt perspektiv.
* At erfaringsudveksle og videndele omkring budgetudfordringer på driftsstederne.
* At udvikle og sprede kendskabet til nye ledelsesteorier- og værktøjer samt tilbyde lederne et rum til at styrke den enkelte leders kompetencer i ledelse via sparring, erfaringsudveksling, feedback, refleksion og inspiration.
* At motivere og inspirere ledere i deres daglige virke.
* At koordinere ledelse - bringe ledere sammen på tværs af organisationen og skabe fælles billeder, sprog og mening i kulturen omkring organisationen og den retning, den skal udvikle sig i.

**Niveau 3B**

Denne kategori omfatter niveau 3 ledere, der er ansat på rådhuset. I bilag 2 er en liste over de ledere, som er omfattet af niveau 3B.

**Netværk for niveau 3B**

Der er 26 ledere på niveau 3B, og de inddeles i fire teams på tværs af fagområder.

**Niveau 3B lederne har følgende mødeaktiviteter:**

* + Fire årlige netværksmøder af op til tre timers varighed.
  + To årlige lederdage – forår og efterår sammen med koncernledelsen

**Formål**

Formålet med netværkene for niveau 3B lederne er:

* At være sparringspartnere for direktionen/koncernledelsen ved at bidrage til politik- og strategiudvikling samt implementering af samme.
* At styrke den strategiske dialog mellem direktionen/koncernledelsen og de øvrige ledelsesniveauer - direktionen kan sende emner/udkast/ temaer til drøftelse i tværfaglige netværksgrupper – og omvendt.
* At styrke ledelsesfagligheden hos deltagerne i de tværgående netværksgrupper.
* At udvikle og sprede kendskabet til nye ledelsesteorier- og værktøjer samt tilbyde lederne et rum til at styrke den enkelte leders kompetencer i ledelse via sparring, erfaringsudveksling, feedback, refleksion og inspiration.
* At motivere og inspirere ledere i deres daglige virke.
* At koordinere ledelse - bringe ledere sammen på tværs af organisationen og skabe fælles billeder, sprog og mening i kulturen omkring organisationen og den retning, den skal udvikle sig i.

**Niveau 4**

Denne kategori omfatter niveau 4 ledere. Niveau 4 ledere har direkte reference til en driftsstedsleder. Kriterierne for at være niveau 4 leder er, at man er ansat i en normeret lederstilling.

Niveau 4 lederne har en eller flere af følgende funktioner:

* Stedfortræder for lederen.
* Faglig ledelse.
* Personaleledelse.
* Mulighed for at få delegeret ansvaret for MUS-samtaler.

Samt indstillingsret vedr.:

* Lønforhandling.
* Iværksættelse af ansættelsesretlige sanktioner.

**Niveau 4 lederne har følgende mødeaktiviteter:**

* + Der afholdes to årlige temamøder af op til tre timers varighed. Center for Ledelse og Strategi forestår afvikling af temamøderne i samarbejde med direktionen.
  + En årlig lederdag – som bl.a. byder på efterårets budgetorientering ved borgmesteren og kommunaldirektøren.

**Formål**

Formålet med netværkene for niveau 4 ledergrupperne er:

* At styrke ledelsesfagligheden hos deltagerne i de tværgående netværksgrupper.
* At udvikle og sprede kendskabet til nye ledelsesteorier- og værktøjer og tilbyde lederne et rum til at styrke den enkelte leders kompetencer i ledelse via sparring, erfaringsudveksling, feedback, refleksion og inspiration.
* At motivere og inspirere ledere i deres daglige virke.
* At koordinere ledelse - bringe ledere sammen på tværs af organisationen og skabe fælles billeder, sprog og mening i kulturen omkring organisationen og den retning, den skal udvikle sig i.

***Morgendagens ledere – udvikling af ledertalenter***

**Formål for lederudviklingsprogrammet**

Organisationen og det øvrige kommunale arbejdsmarked har løbende behov for at udvikle/uddanne nye ledere, der kan blive morgendagens ledere.

Den hidtidige struktur for lederteam har blandt andet haft til formål, at ledere af mindre områder kunne få ledersparring i de lederteam, de var en del af. Med den nye struktur vil denne mulighed ikke længere være til stede, og derfor ønsker vi at etablere et program for ledere **på vej.**

**Målgruppe**

Formålet med lederudviklingsprogrammet er, at vi systematisk arbejder med at uddanne og ruste interne lederkandidater til at påtage sig (større) ledelsesopgaver.

Målgruppen for ledelsesudvikling er de ledere, som er på niveau 3B og har et lille ledelsesspænd samt ledere på niveau 4. Herudover er medarbejdere, som vurderes at have ”ledertalent” en del af målgruppen.

Vigtige kriterier for kandidaterne er:

* At de har interesse i at videreudvikle sig som ledere.
* At de er ambitiøse og flittige.
* At de er fagligt kompetente i deres nuværende funktion.
* At de evner at tænke strategisk (herunder udviklingsorienteret med et godt overblik).
* At de har personlig robusthed og gennemslagskraft.
* At de er tillidsvækkende og har situationsfornemmelse.

**Udvælgelse og indhold i ledelsesudviklingsprogrammet**

Det er lederen, der indstiller en deltager til forløbet. Ledelsen kan selv spotte og opfordre kandidater, eller det kan være medarbejdere, der selv viser interesse for lederprogrammet.

Lederen og medarbejderen formulerer i fællesskab en begrundet ansøgning, som sendes til Center for Ledelse og Strategi.

Der optages **op** til 10 kandidater om året på ledelsesudviklingsprogrammet.

Det skal understreges, at der ikke er garanti for at deltagerne, der gennemfører ledelsesudviklingsprogrammet, får et lederjob i Ishøj Kommune.

***Indholdet i programmet er:***

**Personlig afklaring**

Der gives rum og mulighed for personlig afklaring og afstemning af ønsker og behov i forhold til arbejdspladsen. Det sker bl.a. gennem uddannelse og mentor/sparringsordninger. Kandidaterne får en generel introduktion til ledelse og ledelsesmæssige spændingsfelter, så de opnår grundlæggende kompetencer inden for håndtering af ledelsesmæssige situationer.

**Persontest**

Som en del af forløbet gennemgår kandidaterne en persontest. Testen bruges undervejs som refleksionsramme for egen afklaring og kompetenceudvikling.

**Forankring og økonomi**

Direktionen udvælger på baggrund af indstilling fra Center for Ledelse og Strategi kandidaterne til ledelsesudviklingsprogrammet. Det er Center for Ledelse og Strategi, der er ansvarlig for ledelsesudviklingsprogrammet.

Der vil i forbindelse med ledelsesudviklingsprogrammet være udgifter til eksterne konsulenter i forbindelse med test og tilbagemeldinger på test. Der vil ligeledes forekomme udgifter til uddannelsesforløb. Udgifterne deles ligeligt mellem arbejdsstedet og Center for Ledelse og Strategi.

**Ikrafttræden**

* Den nye struktur for netværksgrupper træder i kraft pr. 1. september 2018.
* Nye netværksgrupper etableres ved udgangen af august 2018 efter godkendelse i koncernledelsen.
* Alle ledere forventes at blive orienteret om, hvilken netværksgruppe de er i september 2018.
* Lederudviklingsprogrammet igangsættes pr. 1. januar 2019.

Center for Ledelse og Strategi

Juni 2018