

APRIL 2018

INTERVIEWUNDERSØGELSE FOR LEDELSESKOMMISSIONEN

MEDARBEJDERUDVALG OG ANSÆTTELSESPROCESSER I DEN OFFENTLIGE SEKTOR

ARBEJDSNOTAT

APRIL 2018

INTERVIEWUNDERSØGELSE FOR LEDELSESKOMMISSIONEN

MEDARBEJDERUDVALG OG ANSÆTTELSESPROCESSER I DEN OFFENTLIGE SEKTOR

ARBEJDSNOTAT

PROJEKTNR.

109246

DOKUMENTNR.

1

VERSION

4.0

UDGIVELSESDATO

10.04.2018

BESKRIVELSE

UDARBEJDET

GRGU, MEMK

KONTROLLERET

NEO

GODKENDT

NEO

INDHOLD

1	Opdrag	7
2	Metode	8
2.1	Respondenter	8
2.2	Spørgeguide	10
2.3	Begrænsninger	10
3	Resultater	11
3.1	Medarbejderudvalg	11
3.2	Ansættelse af offentlige ledere	17
4	Konklusion	23

1 Opdrag

Ledelseskommisionen har bedt COWI om at undersøge, kommuner, regioner og statslige arbejdspladsers brug af medarbejderudvalg samt ansættelser af ledere i den offentlige sektor. Der er tale om en pilotundersøgelse.

Opdraget har været at gennemføre en undersøgelse, der består af to dele:

- 1 Brugen af medarbejderudvalg
 - > Undersøgelse af udvalgte kommunale/regionale/statslige forvaltningers ressourceforbrug i arbejdet med medarbejderudvalg
 - > Identifikation af eksempler på fordele og ulemper ved de udvalgte kommuners/regioners/statslige arbejdspladsers brug af medarbejderudvalg.

- 2 Rekrutteringsforløb for offentlige ledere
 - > Undersøgelse af udvalgte forvaltningers ressourceforbrug til rekruttering af kommunale/regionale/statslige ledere
 - > Identifikation af eksempler på fordele og ulemper ved de udvalgte kommuners/regioners/statslige arbejdspladsers rekrutteringsforløb.

2 Metode

Undersøgelsen er baseret på interviews med 1 ledelsesrepræsentant fra øverste ledelsesniveau fx kommunaldirektør eller departementschef fra hver kommune/region/statslig organisation. I de tilfælde, hvor dette ikke har været muligt, er der gennemført interview med HR-chef eller lignende chef-niveau. I nogle tilfælde har en organisation været repræsenteret ved 2 ledelsesrepræsentanter.

Undersøgelsen er gennemført blandt udvalgte kommuner, regioner samt statslige organisationer, hvoraf flere tidligere har deltaget i en spørgeskemaundersøgelse for Ledelseskommisionen. Kommunerne er udvalgt ud fra såvel størrelse som geografi. Undersøgelsen er ikke repræsentativ, idet der kun er gennemført interview med 1 repræsentant fra hver kommune. Det er således ikke muligt på baggrund af denne undersøgelse at udlede generelle vurderinger af praksis i kommuner, regioner eller i statslige organisationer.

Undersøgelsen er yderligere blevet gennemført i én stor privat virksomhed for at sætte de offentlige eksempler på praksis i perspektiv.

I denne afrapportering benyttes medarbejderudvalg som en samlet betegnelse for MED-udvalg (kommuner og regioner) og samarbejdsudvalg (statslige organisationer) for at kunne sammenligne på tværs af de organisationer, der er med i undersøgelsen. Det er dog værd at være opmærksom på, at aftalerne og strukturerne for hhv. MED-udvalg og samarbejdsudvalg er forskellige.

2.1 Respondenter

Respondenterne er udvalgt ud fra et tilgængelighedskriterium, da dataindsamlingen er gennemført i løbet af 3-4 uger (februar-marts 2018). Ledelseskommisionen udsendte indledningsvist en e-mail til deltagere i en spørgeskemaundersøgelse udført af kommissionen i 2017. Alle dem det lykkedes os at få kontakt til blandt denne gruppe har deltaget i undersøgelsen. Desuden fik vi henvendelser fra yderligere ledere, der ønskede at deltage. Endelig har COWI brugt sit kommunale netværk til rekruttering af interviewpersoner.

Vi har interviewet regionsdirektører, direktion/koncerndirektører, HR-direktører, HR-chefer, kommunaldirektører, stadsdirektører og departementschefer.

Der er gennemført interviews med følgende respondenter:

	Antal interviewpersoner	Antal organisationer
Kommune	10	8
Region	6	3
Stat	3	3
Privat	1	1
I alt	20	15

2.2 Spørgeguide

Interviewene er gennemført på grundlag af en spørgeguide opbygget med semi-strukturerede spørgsmål for at belyse de to overordnede temaer: medarbejderudvalg og rekruttering af ledere. I forbindelse med medarbejderudvalg indgik følgende temaer i undersøgelsen: ressourceforbrug, udvalgenes funktion, graden af involvering af medarbejder og forslag til ændringer. For ansættelsesprocesser afdækkede vi: ressourceforbrug, processerne, repræsentanter ved ansættelsesudvalg, fortrolighed samt forslag til ændringer.

Spørgeguiden er bygget op således at både hensigtsmæssigheder og uhensigtsmæssigheder ved henholdsvis medarbejderudvalg og ansættelsesprocesser er afdækket.

Varigheden af interviewene har været mellem 30 og 60 minutter.

2.3 Begrænsninger

Den korte dataindsamlingsperiode har haft en betydning for hvem og hvor mange, vi havde mulighed for at gennemføre interview med. Således har kontakter spillet en væsentlig rolle i rekrutteringen af interviewpersoner. Dette kan om muligt have betydning for, hvem vi har talt med.

3 Resultater

I dette afsnit præsenteres resultaterne af undersøgelsen. Afsnittet er opdelt i de to undersøgelser: medarbejderudvalg og ansættelsesprocesser.

3.1 Medarbejderudvalg

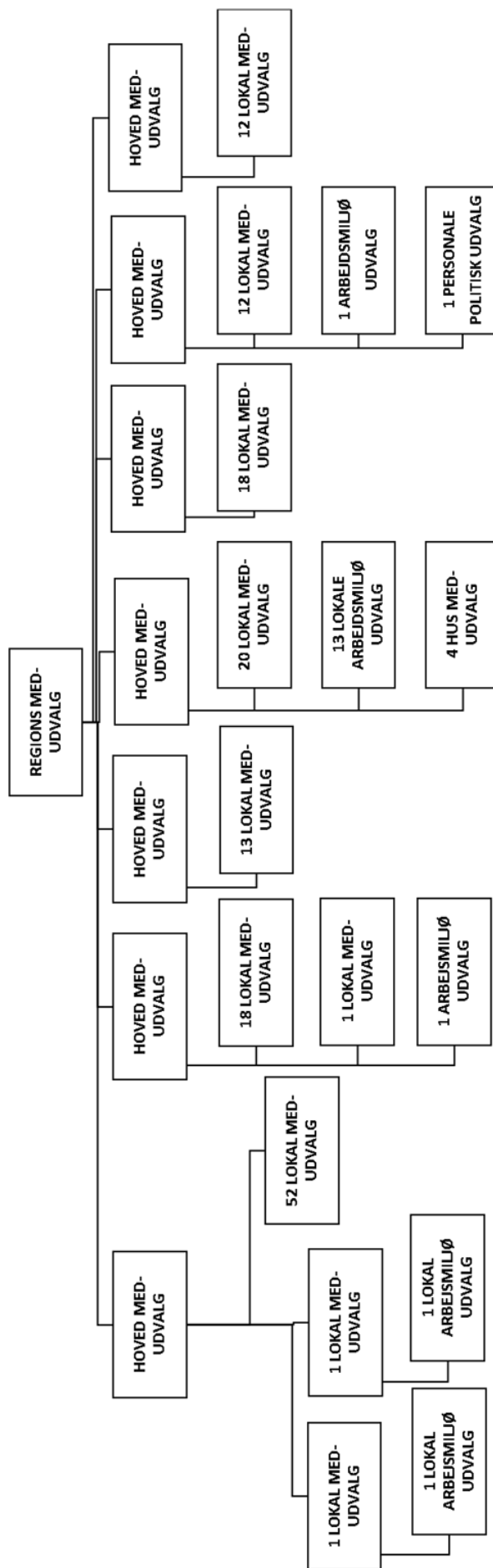
I dette afsnit præsenteres resultaterne af undersøgelsen om medarbejderudvalg.

3.1.1 Ressourceforbrug og proces

Kompleksiteten og antallet af niveauer i organisationernes medarbejderudvalg afgøres primært af størrelsen på organisationerne. På regionalt niveau er der mellem tre og fire niveauer, mens der på kommunalt niveau er tre og statsligt niveau to-tre niveauer, men typisk to niveauer.

Man har i næsten alle de organisationer, der er med i undersøgelsen en enstrengt struktur, dvs. personale- og arbejdsmiljø er lagt sammen. I organisationerne har man desuden inden for de seneste par år struktureret medarbejderudvalgs-systemet, så det matcher organisationsstrukturen. Dette for at sikre klare kommunikationsveje i organisationen.

Af nedenstående figur ses et eksempel på en MED-struktur. Eksemplet viser MED-strukturen i en større region, som har 3 niveauer med i alt 178 udvalg, heraf 170 lokaludvalg.



Figur 1 MED-struktur i en region

I medarbejderudvalgene sidder repræsentanter fra direktionen/koncernledelsesniveau og ledelses- og medarbejderrepræsentanter, hhv. tillidsrepræsentanter, fælles tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter. Øverste ledelseslag sidder for bordenden i udvalgene. I en af kommunerne sidder borgmesteren i hovedudvalget for at få indblik i, hvad der rør sig i organisationen.

I nogle organisationer sidder medarbejderrepræsentanter med i udvalgene, som er frikøbt af de faglige organisationer (fx fælles tillidsrepræsentanter). Dette fremhæver flere af de interviewede ledere som et problem, da de finder det vigtigt, at medarbejderrepræsentanterne arbejder på arbejdspladsen, og derved har en fornemmelse for den daglige gang på arbejdspladsen og interesse i at finde konkrete løsninger på problemstillinger. Dette vurderer de ikke er tilfældet for de frikøbte tillidsrepræsentanter, hvorfor nogle af disse organisationer har valgt, at frikøbte tillidsrepræsentanter ikke sidder med i udvalgene.

Interviewene afdækkede endvidere ressourceforbruget til medarbejderudvalg i organisationerne. Nedenfor præsenteres eksempler på ressourceforbruget i henholdsvis en kommune, en region og en statslig organisation. Eksemplerne er tilfældigt udvalgt, og er altså ikke repræsentative for kommuner, regioner eller statslige organisationer. Kommuneeksemplet viser en mindre kommune med ca. 1.400 medarbejdere fordelt på 27 arbejdspladser. Regionen har ca. 27.500 medarbejdere fordelt på 10 arbejdspladser, og den statslige koncern består af to styrelser foruden departementet med i alt ca. 900 medarbejdere. Dertil kommer et eksempel fra en privat virksomhed med ca. 17.000 medarbejdere.

Tabel 1: Ressourceforbrug i forbindelse med medarbejderudvalg¹

	Kommune	Region	Stat	Privat
Medlemmer i medarbejderudvalg (gennemsnit pr udvalg) Heraf medarbejderrepræsentanter	Hoved: 17 Område: 11 Lokal: 10 Hoved: 13 rep. Område: 7 rep. Lokal: 6 rep.	Regions: 35 Hoved: 28 Lokal: 13 Regions: 24 rep. Hoved: 16 rep. Lokal: 7 rep.	Hoved: 25 Lokal: 8 Hoved: 12 rep. Lokal: 5-6 rep.	Intet hovedudvalg ² Lokal: 11 Lokal: 4 rep.
Antal udvalg	Hoved: 1 Område: 4	Regions: 1 Hoved: 7	Hoved: 1 Lokal: 3	Hoved: 0 Lokal: 3

¹ Tallene er baseret på estimer opgivet af interviewpersonerne. Hver interviewperson har givet et skøn på ressourceforbruget for hvert udvalgsniveau i organisationen. Dette er blevet ganget op til antallet af udvalg.

² I stedet for et hoved samarbejdsudvalg sidder der medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen.

	Lokal: 26	Lokal: 170		
Antal møder, i alt årligt	155 møder årligt (5 møder pr. udvalg)	712 møder årligt (4 møder pr. udvalg)	14 møder årligt (2 møder i hovedudvalg, 4 møder pr. lokal udvalg)	6 møder årligt (2 møder pr. udvalg)
Tidsforbrug på forberedelse til udvalgsmøder, i alt Gns. tidsforbrug pr. medlem pr. år	3.253 timer i alt (svarende til 2,0 årsværk) 10 timer	(ikke oplyst)	136 timer i alt (svarende til 0,08 årsværk) 3 timer	(ikke oplyst)
Tidsforbrug udvalgsmøder, i alt Gns. tidsforbrug pr. medlem pr. år	3.515 timer i alt (svarende til 2,2 årsværk) 11 timer	40.985 timer i alt (svarende til 15 årsværk) 15-20 timer	252 timer i alt (svarende til 0,15 årsværk) 5 timer	(ikke oplyst)
Tidsforbrug medarbejderudvalg, i alt (forberedelse + møder)	6.768 timer (svarende til 4,2 årsværk)	(ikke oplyst)	388 timer (svarende til 0,24 årsværk)	(ikke oplyst)
Tidsforbrug på adm. til hoved MED pr. år	84 timer ³	(ikke oplyst)	(ikke oplyst)	(ikke oplyst)

* Tid er beregnet for hvert udvalg og summet op til samlet tal for alle udvalg i organisationen. Der regnes med et årsværk svarende til 1628 timer.

3.1.2 Funktion

Medarbejderudvalgene bruges først og fremmest til at behandle og diskutere budgetter, personalepolitikker, rettigheder m.m., jf. MED-aftalen, men i de fleste af organisationerne bruges medarbejderudvalgene også som fora til at drøfte andre personalerelaterede forhold i organisationen. Det gælder fx arbejdsmiljø, sygefravær, stress m.v.

Medarbejderudvalgene bruges bl.a. udover den faste ramme til, at ledelsen kan få en fornemmelse for, hvordan det går i organisationen, samt hvad der rør sig. Særligt bruger ledelsen udvalgene aktivt forud for ledelsesbeslutninger, herun-

³ Grundet databegrænsninger er tallet taget fra en anden kommune, som er nogenlunde samme størrelse, som eksempel kommunen. Denne kommune har ca. 1.000 medarbejdere og har en sammenlignelig MED-struktur.

der fx drøftelser af den overordnede strategi for organisationen, og hvilke temaer der bør være fokus på. Interviewpersonerne fremhæver, at medarbejderudvalgene giver legitimitet og loyalitet i forbindelse med større forandringer, fordi medarbejderne derved bliver hørt og informeret om forandringer, som berører deres arbejde. Derudover er udvalgene også et fora, hvor ledelsen kan videregive information til medarbejderne fx i forbindelse med organisationsændringer m.m. eller afprøve holdningen blandt medarbejderne til politiske tiltag. Medarbejderudvalg kan i disse henseender trykprøve politiske initiativer og give feedback til politikerne.

Undersøgelsen viser også, at der i kommunerne og regionerne ikke træffes beslutninger i medarbejderudvalgene. Beslutninger træffes alene af ledelsen eller på det politiske niveau. I de statslige organisationer, som er med i undersøgelsen, træffes der derimod beslutninger på medarbejderudvalgsmøderne i forhold til personalerelaterede emner. De interviewede statslige ledere pointerer, at medarbejderudvalgene ikke har beslutningskompetence i forhold til forretningen.

3.1.3 Involvering

Undersøgelsen viser, at lederne oplever, at medarbejderudvalgene styrker inddragelsen af medarbejdere og fremmer medarbejdernes indflydelse og inddragelse. Og lederne ønsker i høj grad at inddrage medarbejdere i beslutninger, der vedrører dem, og bruger som nævnt ovenfor i stor grad medarbejderudvalgene hertil. De oplever, at inddragelse af medarbejderne bidrager til, at medarbejderne tager medansvar for beslutninger og ejerskab i forhold til at skabe en god arbejdsplads.

Medarbejderne bliver primært inddraget og hørt via MED-systemet, men inddrages ligeledes derudover. Det kan fx være i forbindelse med nedsættelse af arbejdsgrupper, som behandler aktuelle problemstillinger (fx stress, sygefravær m.m.).

Flere af de interviewede fremhæver, at involvering gennem MED-systemet giver god mening, dels for at bruge systemet, men også fordi repræsentanterne er valgt som repræsentanter for medarbejderne samt er uddannede og dygtige til at se tingene i et større perspektiv. Andre fremhæver dog, at medarbejderrepræsentanterne ikke altid repræsenterer de ansatte, det er meningen, de skal repræsentere, men i højere grad repræsenterer og fremhæver egne synspunkter. Tillige er repræsentanterne ofte ældre medarbejdere med høj anciennitet, som således kommer til at repræsentere en bestemt medarbejdergruppe. Det er ledernes opfattelse, at de yngre medarbejdere gerne vil involvere sig i konkrete emner, som de finder relevante og/eller interessante, men ikke i ligeså høj grad som de ældre medarbejdere har lyst at diskutere rammerne for personaleforholdene i organisationerne.

Derudover inddrages samtlige medarbejdere via trivselsundersøgelser, og bl.a. i en af de deltagende statslige organisationer bruges trivselsmålingerne meget bevidst til at få inddraget samtlige medarbejdere, hvorfor der gennemføres årlige trivselsmålinger.

Medarbejderrepræsentanter bliver inddraget i forskellige sammenhænge udover de faste kadencer ved styregrupper, arbejdsgrupper eller andre større projekter, hvor medarbejderperspektiver er relevant at få med. I de statslige organisationer, som er med i undersøgelsen, involveres medarbejderrepræsentanterne også mere uformelt, fx over en kop kaffe eller ved en stående invitation fra øverste leder til at diskutere udfordringer løbende, således at de bliver taget i opløbet.

Selvom mange af organisationerne har en bred involvering og inddragelse af medarbejderne, så bliver det fremhævet, at det stadig er vigtigt, at der er ledelsesrum, og at ledelsen kan træffe beslutninger, som ikke først skal gå igennem medarbejderudvalgene. I nogle kommuner vurderes det imidlertid, at det forventes, at medarbejderne har høringsret, hvorfor beslutninger med personale-mæssig konsekvenser, altid sendes til høring i MED-strukturen.

3.1.4 Forslag til ændringer

Der er via undersøgelsen fremkommet forskellige forslag til ændringer af medarbejderudvalgene.

På kommunalt niveau ønsker man at slanke strukturen, og også yderligere end den allerede er blevet de seneste år. Det kan enten være ved at have færre niveauer for at mindske afstand mellem top og bund eller ved at reducere antallet af medlemmer i udvalgene. Nogle af de kommunale ledere, som er med i undersøgelsen oplever, at de mange niveauer (3-4 niveauer) er ødelæggende for diskussionerne til hovedudvalgsmøderne. Emnerne er blevet diskuteret så mange gange op igennem systemet samt til medarbejdernes formøder, at emnerne allerede er uddebatterede, og medarbejderne står med én fælles stemme til hovedudvalgsmøderne. Ligeledes pointeres det i nogle kommuner, at der bruges mange ressourcer på medarbejderudvalgene grundet de mange repræsentanter i udvalgene, og at man med fordel kunne begrænse antallet og lade medarbejderne blive repræsenteret mere bredt på tværs af de faglige organisationer.

Flere af de kommunale ledere, som er med i undersøgelsen, oplever også, at udvalgsmøderne bliver en kampplads, hvor ledelsen og medarbejderne er på hver deres side. Blandt de interviewede ledere er den mest udbredte holdning imidlertid, at medarbejderudvalgene ikke opleves som en kampplads (dette gælder både kommunale, regionale og statslige ledere), men at de primært bidrager til, at medarbejdere og ledere i fællesskab kan skabe en god arbejdsplads.

Flere af de kommunale og regionale ledere, som er med i undersøgelsen, efterspørger mere handlerum til udvalgsmøderne. De oplever, at møderne er begrænsede af de nationale aftaler om formkrav og indhold, som betyder, at møderne kommer til at handle om ret og pligt frem for aktuelle problemstillinger.

3.1.5 Parallel til den private sektor

I den adspurgte private virksomhed er der kun tre samarbejdsudvalg i hele virksomheden. De tre udvalg med hhv. ni medlemmer i hver repræsenterer ca.

17.000 medarbejdere. Man har ikke udover de tre samarbejdsudvalg et fælles samarbejdsudvalg, men man har en række "klubber" for de forskellige faggrupper, hvor man kan mødes. Disse klubber er uden deltagelse fra de faglige organisationer.

I den private virksomhed afholder man to udvalgsmøder om året. På trods af kun to møder om året og relative små samarbejdsudvalg sammenlignet med det offentlige, så anses udvalgene alligevel for at være en kampplads, ligesom det opfattes af nogle i den offentlige sektor.

3.2 Ansættelse af offentlige ledere

I dette afsnit præsenteres resultaterne af undersøgelsen om ansættelse af ledere.

3.2.1 Ressourceforbrug og proces

Undersøgelsen viser, at alle organisationerne har retningslinjer og procedurer for ansættelser af ledere, herunder hvem der sidder med i ansættelsesudvalget, og hvem der har beslutningskompetencen.

Undersøgelsen viser endvidere at brugen af eksterne konsulenter til lederansættelser varierer. Eksterne konsulenter bliver bl.a. brugt i de tilfælde, hvor kandidaten skal headhunted, eller hvor en større rekrutteringsproces er nødvendig, for at finde den rigtige kandidat. Derudover bruger organisationerne eksterne konsulenter til test af kandidater (såvel personlighedstests som kognitive tests). Næsten alle organisationer, der er med i undersøgelsen, benytter eksterne konsulenter til rekruttering på øverste niveau. På øverste niveau bruges ca. 100.000 kr. i konsulentomkostninger pr. stilling.⁴

Det gennemsnitlige tidsforbrug i forbindelse med ansættelser er typisk omkring 15 timer pr. medlem af ansættelsesudvalget. Så det samlede tidsforbrug afhænger af antallet af udvalgsmedlemmer.

Nedenfor præsenteres eksempler på ressourceforbruget i henholdsvis en kommune, en region og en statslig organisation. Eksemplerne er tilfældigt udvalgt og er ikke repræsentative for kommuner, regioner eller statslige organisationer. Kommuneeksemplet viser en mindre kommune med 1.200 medarbejdere, regionen har 15.000 medarbejdere, og den statslige koncern bestående af et departement og to styrelser har 900 medarbejdere. Den private virksomhed har 17.000 medarbejdere.

⁴ Dette estimat er baseret på tre interviews fra forskellige organisationer.

Tabel 2: Ressourceforbrug i forbindelse med ansættelse af offentlige ledere⁵

	Kommune: Ansættelse af administrativ leder på folkeskole	Region: Ansættelse af koncerndirektør	Stat: Ansættelse af direktør i styrelse	Privat: Ansættelse af Director (kontorchef eller lign)
Medlemmer i ansættelsesudvalg, i alt	9 medl.	10 medl.	5 medl.	3 medl. ⁶
Politikere i ansættelsesudvalg, antal	Ingen på dette niveau	3 personer	Ingen	Ingen
Ledelsesrepræsentanter i ansættelsesudvalg, antal	4 rep	3 rep.	4 rep. (inkl. personalechef som sekretær)	1 rep.+ 1 HR-partner
Medarbejderrepræsentanter i ansættelsesudvalg, antal	2 rep.	3 rep.	1 rep.	1 rep.
Eksterne konsulenter i ansættelsesudvalg, antal	1 person	1 person	Ingen	Ingen
Øvrige deltagere	2 skolestyrelsesmedl.			
Gns. tidsforbrug pr. medlem	13 timer	17 timer	5 timer	10-12 timer
Tidsforbrug, i alt	104 timer	153 timer	25 timer	30-35 timer
Ekstern konsulent (omkostninger)	Ja (beløb ikke oplyst)	Ja (beløb ikke oplyst)	Ja (100.000 kr.)	Ja (beløb ikke oplyst)

De interviewede ledere er opmærksomme på, at udvalgene er ressource- og omkostningstunge både i forhold til antal medlemmer og timeforbrug, men me-

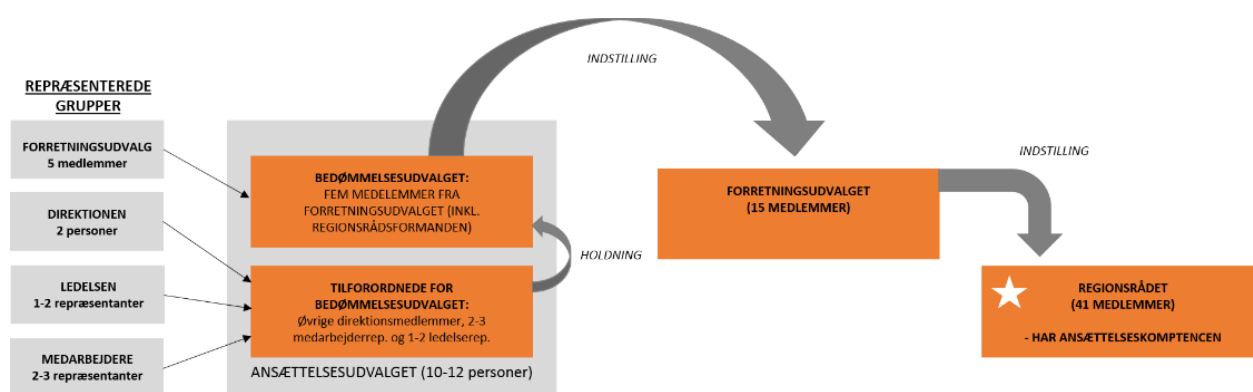
⁵ Tallene er baseret på estimater opgivet af interviewpersonerne. Hver interviewperson har givet et skøn på ressourceforbruget for et udvalgt ansættelsesudvalg.

⁶ I dette specifikke tilfælde bestod ansættelsesudvalget af 3 medlemmer. Der sidder som oftest kun to repræsentanter i ansættelsesudvalget, hhv. en leder og en HR-partner til ansættelser på alle ledelsesniveauer.

ner at ressourcerne er godt givet ud, og de finder værdi ved at have ansættelsesudvalg med en bred repræsentation.

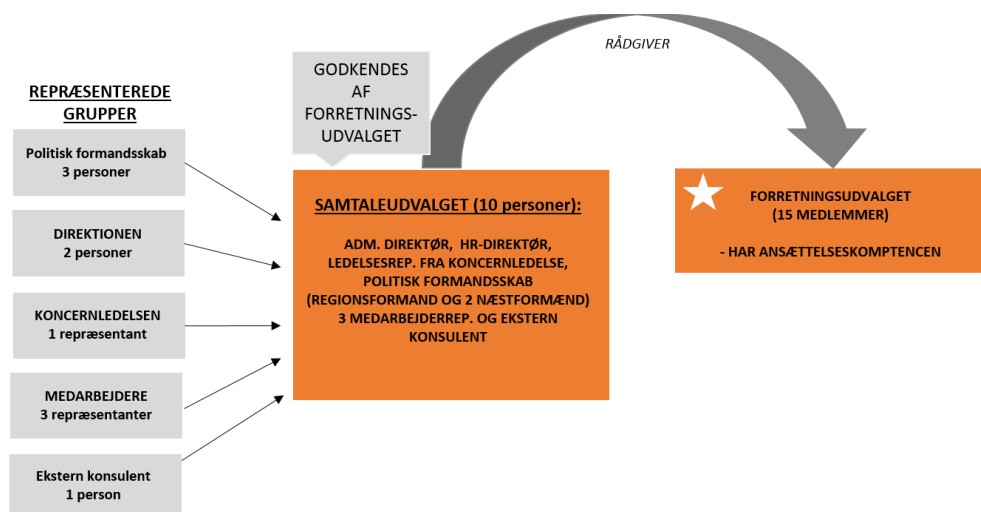
Nedenstående figurer viser to forskellige ansættelsesudvalgsstrukturer i to regioner ved ansættelse af den øverste leder (hhv. regionsdirektør og øvrige medlemmer af direktion/koncernledelsen).

Figur 2 viser en kompleks ansættelsesproces med et stort ansættelsesudvalg, hvor den ikke politiske del tilkendegiver deres holdning til den politiske del, som kommer med en indstilling til forretningsudvalget. Forretningsudvalget indstiller derefter til regionsrådet, som har beslutningskompetencen.



Figur 2: Ansættelsesudvalgsstruktur i region 1

Figur 3 viser en mindre kompleks ansættelsesproces, hvor ansættelsesudvalget (i denne region kaldet samtaleudvalget) vurderer kandidaterne og kommer med en indstilling til forretningsudvalget, som har beslutningskompetencen.



Figur 3: Ansættelsesudvalgsstruktur i region 2

3.2.2 Repræsentanter

Undersøgelsen viser, at ansættelsesudvalget sammensættes fra stilling til stilling afhængig af de krævede samarbejdsrelationer, ledelsesniveauet og fagområdet.

I de kommuner og regioner, der er med i undersøgelsen, er ansættelsesudvalgene forholdsvis store, fordi der altid sidder både ledelses- og medarbejderrepræsentanter med i udvalgene samt politikere, hvis der ansættes til direktørstillinger. Som illustreret ovenfor, er der imidlertid forskel på, hvor store udvalgene er, og hvor komplicerede processerne er. I de statslige organisationer, der er med i undersøgelsen, er ansættelsesudvalgene væsentlig mindre, hvilket både skyldes, at politikere ikke er repræsenteret, men også at antallet af ledelses- og medarbejderrepræsentanter er mindre sammenlignet med de kommuner og regioner, som er med i undersøgelsen.

I kommuner og regioner viser undersøgelsen, at desto højere ledelsesniveau der ansættes på, desto flere sidder med i ansættelsesudvalget. På direktørniveau sidder der op til 19 medlemmer i ansættelsesudvalget. Ved ansættelse på øverste ledelsesniveau er det hhv. økonomiudvalget (kommuner) og forretningsudvalget eller regionsrådet (regioner), der sidder med den endelige beslutningskompetence. Ansættelsesudvalget indstiller således en kandidat, hvorefter udvalget/rådet træffer den endelige beslutning. I praksis er ansættelsesudvalgets beslutning ofte afstemt på forhånd med den besluttende instans, således at man på forhånd ved, at der er konsensus om beslutningen.

I nogle organisationer lægges der stor vægt på, at ansættelsesudvalget alene skal have en rådgivende funktion for den person/instans, som sidder med den endelige beslutningskompetence, mens det i andre organisationer ses som en fælles, konsensus beslutning i ansættelsesudvalget.

For samtlige af de organisationer, som er med i undersøgelsen, gælder, at medarbejderne altid er repræsenteret i ansættelsesudvalgene. Oftest, og i nogle organisationer altid, er der en eller flere tillidsrepræsentanter, som sidder med i udvalget eller medarbejdere udpeget af medarbejderudvalget. Flere af de interviewede ledere pointerer, at tillidsrepræsentanterne kan være bedre til at se behovet i en hel afdeling eller organisation sammenlignet med andre medarbejdere, hvorfor det har størst værdi, at det er tillidsrepræsentanter, der deltager i ansættelsesudvalget. For de interviewede ledere har det stor værdi, at inddrage medarbejderne i ansættelse af ledere på alle niveauer, idet det sikrer legitimitet og loyalitet i forhold til den nye leder. Lederne understreger, at det dels skaber gennemsigtighed overfor medarbejderne i forhold til, at det er den bedste kandidat, der ansættes. Dels tages de medarbejdernes perspektiv i betragtning, som skal ledes af den kommende leder, hvilket de mener bidrager til, at den bedste kandidat vælges, og endelig får kandidaten en fornemmelse for de medarbejdere, som vedkommende fremadrettet skal lede.

Flere af de interviewede ledere pointerer, at det i en kultur præget af medarbejderinddragelse er naturligt også at inddrage medarbejderne i ansættelse af ledere, idet det har betydning for medarbejdernes fremtidige personaleforhold.

I de organisationer, der er med i undersøgelsen, er det medarbejderrepræsentanterne i MED-udvalget, der udpeger, hvem der skal sidde med i ansættelsesudvalget. Ledelsen har således ikke medbestemmelse i forhold til, hvilke medarbejderrepræsentanter, der sidder i udvalget. I undersøgelsen fremhæver nogle af lederne, at de i nogle tilfælde gerne ville have indflydelse på, hvilke medarbejdere der bliver udvalgt som repræsentanter, da de vurderer, at ikke alle medarbejdere har forståelse for strategiske og politiske beslutninger eller at se organisationen i det store billede.

I de kommuner og regioner, som er med i undersøgelsen, gælder at politikere altid er repræsenteret i ansættelsesudvalgene ved ansættelse på øverste niveau, fx kommunaldirektører og øvrige direktionsledere. Det begrundes med, at politikernes primære samarbejdspartnere er fx koncerndirektionen. Parterne vil således have et tæt samarbejde fremadrettet, og derfor er det vigtigt at sikre sig, dels at kandidaten har politisk tæft, dels at der er god kemi mellem parterne. De interviewede ledere vurderer ikke, at det er et problem, at politikerne sidder med i ansættelsesudvalg på dette niveau, da kandidaterne fremadrettet skal have et tæt samarbejde med det politiske niveau, og at det således giver kandidaten legitimitet i forhold til det fremtidige samarbejde, at politikerne har siddet med i ansættelsesudvalget.

I én kommune i undersøgelsen er der byrådsmedlemmer med ved ansættelsesamtalerne også på lokalt niveau, dvs. fx ved ansættelse af skoleledere eller daginstitutionsledere. Det er vigtigt for samtlige ledere i undersøgelsen, at politikere ikke sidder med ved ansættelse på ledelsesniveauer under topledelsesniveau, da de vurderer, at der på lavere niveauer er tale om ledelsesbeslutninger, som politikerne ikke skal involveres i, da der ikke er nogen samarbejdsflade med politikere på dette niveau. I nogle organisationer, hvor ledelsesstrukturen er blevet slanket, har man valgt at have den politiske formand med til ansættelse af ledere på forvaltningsniveau, da der er et tæt samarbejde mellem disse parter.

Overordnet sammensættes ansættelsesudvalg i de organisationer, som er med i undersøgelsen, ud fra samarbejdsflader, således at der er repræsentanter fra samarbejdsfladerne opad i organisationen, nedad og til siden.

Flere af de ledere, der er med i ansættelsesudvalg peger på, at udfordringen ved at have store ansættelsesudvalg med både ledere og medarbejderrepræsentanter kan være at finde en profil, som matcher alles ønsker. Dette kan i nogle tilfælde gøre processen lang eller medføre at beslutningen træffes af den/dem, der har den endelige beslutningskompetence. I disse tilfælde vurderer de interviewede ledere, at det er u hensigtsmæssigt, at medarbejderrepræsentanterne er med i ansættelsesudvalget, da det reducerer legitimiteten. En HR-chef i en kommune vurderer ligeledes, at det sender et negativt signal til kandidater, at ansættelsesudvalgene er store, da det signalerer, at kommunen har for meget tid samt at der ikke er tillid til hinanden.

3.2.3 Fortrolighed

De interviewede ledere vurderer ikke, at der er problemer med fortrolighed. De pointerer bl.a., at repræsentanterne er professionelle og er bevidste om vigtigheden i fortrolighed. De fleste opfrisker dog forinden en ansættelsesproces altid, hvad regelsættet er.

Enkelte af lederne fremhæver, at de oplever, at medarbejderrepræsentanterne kan komme i en svær situation under forløbet, fordi de bliver udspurgt af deres kollegaer om ansøgerfeltet. Dette har dog ikke medført uhensigtsmæssigheder eller læk, men gør processen mere vanskelig for medarbejdere end for ledere, som ikke på samme måde bliver udspurgt af deres medarbejdere.

En enkel informant fra en kommune fortæller, at vedkommende oplever, at der på skole- og daginstitutionsområderne kan være en meget fri kultur i forhold til, at dem, der sidder i ansættelsesudvalgene, fortæller, hvem der har ansøgt stillinger på skoledistriktsniveau eller som leder i daginstitutioner.

3.2.4 Forslag til ændringer

De interviewede ledere vurderer, at ansættelsesprocesserne forløber godt, og at der er gode procedurer og veltilrettelagte forløb i organisationerne.

I de statslige og regionale organisationer bliver det dog pointeret, at det i nogle situationer kan være svært at vurdere, hvornår det er nødvendigt at slå en lederstilling op, og hvornår det kan løses ved en omorganisering. Der ønskes en tydeligere afgrænsning, da det kan have stor betydning for brugen af ressourcer.

En leder fremhæver, at de med fordel kunne gøre mere op med silo-tankegangen i forbindelse med nedsættelse af ansættelsesudvalg, og lade en eller flere repræsentanter fra andre fagområder deltage i ansættelsesudvalgene. Det ville være givende for processen, hvis de havde en eller flere med i udvalget, som kunne se på profilen med andre øjne.

Nogle af de interviewede ledere har oplevet uhensigtsmæssigheder i forbindelse med rekruttering af ledere, hvis der ikke inden forløbet er fastlagt lønniveau og forventningsafstemt herom internt i udvalget og med kandidaten. I nogle få tilfælde har manglende afstemning medført, at man ikke kunne blive enige med den endelige kandidat, hvorefter man måtte genopslå stillingen og igennem en ny ansættelsesproces med deraf følgende ressourceforbrug.

3.2.5 Parallel til private sektor

I den adspurgte private virksomhed er ansættelsesprocesser af ledere meget anderledes. Der sidder som oftest kun to repræsentanter i ansættelsesudvalget, hhv. en leder og en HR-partner til ansættelser på alle ledelsesniveauer. Der er som udgangspunkt ingen medarbejderrepræsentanter med til ansættelsen, da det alene betragtes som en ledelsesbeslutning.

4 Konklusion

Undersøgelsen giver grundlag for følgende overordnede vurderinger:

Medarbejderudvalg

- > Komplexiteten af strukturer i medarbejderudvalgs-systemet spejler organisationsstrukturerne. Dette skaber gennemsigtighed i organisationen og sikrer, at medarbejderudvalgene kan fungere som talerør både opad og nedad i organisationen.
- > Nogle af de interviewede ledere ønsker større fleksibilitet i rammerne for medarbejderudvalg, herunder et opgør med ret og pligt diskussionen, og at udvalgene i højere grad bruges som diskussionsrum for relevante og aktuelle problemstillinger og strategier.
- > Nogle af de interviewede ledere vurderer, at det ikke er hensigtsmæssigt, at der sidder frikøbte tillidsrepræsentanter med i medarbejderudvalgene, da de ikke har forståelse for det daglige arbejde og interesse i at finde konkrete løsninger.

Rekruttering af ledere

- > Der er klare retningslinjer og procedurer for ansættelsesudvalg.
- > Der er altid medarbejderrepræsentanter med i ansættelsesudvalg i kommunale, regionale og statslige organisationer. Deltagelse af medarbejdere begrundes med, at det giver legitimitet til lederen efterfølgende.
- > Der sidder politikere med i kommunale og regionale ansættelsesudvalg, når der ansættes på øverste ledelsesniveau. Des højere niveau en leder skal ansættes på, desto flere sidder der med i ansættelsesudvalget og des mere kompleks bliver ansættelsesprocessen. Deltagelse af politikere begrundes med, at politikerne er den øverste leders tætte samarbejdspartnere.