



Driftsledelse

Hvad er det?

Driftsledelse er en ledelsesadfærd, hvor du som leder fokuserer på at understøtte en stabil drift i jeres enhed, og hvor du som leder håndterer udfordringer i driften. Alt sammen med det formål at sikre de bedste ydelser til borgerne. Det varierer fra organisation til organisation, hvad driften består af, men oftest vil driftsledelse dreje sig om følgende:

- langsigtet og løbende planlægning og prioritering af ressourcer (både arbejdstid, materiel og øvrige ressourcer)
- overblik over opgaveflow med fokus på nuværende og kommende opgaver
- opfølgning og afrapportering på budgetter og produktion
- overvågning af, hvorvidt enheden drives så effektivt som muligt og inden for gældende regler og retningslinjer

Hvorfor er det vigtigt?

En velfungerende drift er en forudsætning for, at I kan levere god service til borgerne, og for at medarbejderne har arbejdsvilkår, hvor de kan rette deres opmærksomhed mod at løse enhedens opgaver. Løbende fokus på driften er derfor en grundlæggende ledelsesopgave, der skal varetages for, at en organisation eller enhed kan levere de resultater, de skal.

Hvordan spørger vi medarbejderne om det?

I spørgeskemaet har vi stillet dine medarbejdere nedenstående spørgsmål om din udøvelse af driftsledelse i jeres enhed. Du og din leder har besvaret tilsvarende spørgsmål, blot tilpasset sprogligt.

De næste spørgsmål handler om din oplevelse af, hvordan din leder bedriver driftsledelse i jeres enhed. Driftsledelse kunne fx være arbejdsplanlægning, løbende tilpasninger af opgaveløsningen, budgetopfølgning eller opfølgning på overholdelse af regler og retningslinjer i jeres enhed.

Hvor enig er du i følgende udsagn?

- *Min leder planlægger, hvordan vi bruger vores ressourcer (fx medarbejdernes arbejdstid, vores udstyr eller enhedens budget), så vi kan løse vores opgaver*
- *Min leder står til rådighed for at træffe nødvendige beslutninger, så driften kan fungere, også når der opstår uforudsete situationer*
- *Min leder står til rådighed, hvis jeg har brug for hjælp til at prioritere i mine opgaver*
- *Min leder arbejder systematiske på, at vi skal løse vores opgaver mere effektivt med respekt for kvaliteten af vores arbejde*
- *Min leder sørger for, at vi følger regler og retningslinjer*



Hvordan kan I arbejde med driftsledelse



På organisatorisk niveau

Driftsledelse er en kernekompetence for de fleste ledere. Men mange ledere rekrutteres fra fag-specifikke professioner, og de har derfor ikke nødvendigvis kompetencer indenfor driftsledelse, når de starter som ledere. Som organisation kan det være værd at undersøge, om der er grupper af ledere, fx på udvalgte områder eller nye ledere, der har brug for særlig opmærksomhed for at kunne udøve driftsledelse. Succesfuld driftsledelse er ofte betinget af, at lederen ved, hvordan det fx står til med medarbejderressourcerne, økonomien og produktiviteten. Her spiller organisationen en væsentlig rolle i at sikre, at lederen har adgang til relevante informationer, fx ved at opsætte dashboards, levere forecasts eller lignende.

Hvis I på organisatorisk niveau vil arbejde med driftsledelse, kan I overveje:

- Er jeres ledere klædt på til driftsledelse? Er der ledergrupper, der har brug for at opgradere deres kompetencer, fx i forhold til økonomistyring eller regelefterlevelse?
- Hvilke rammer stiller I til rådighed for jeres ledere for at understøtte deres driftsledelse? Har lederne adgang til relevante informationer i et format, der understøtter deres arbejde?
- Hvordan har I overblik over den samlede økonomistyring i jeres organisation? Er der data for produktivitet for hele organisationen? Er det relevant hos jer?
- Hvordan arbejder I med at blive klogere på, om jeres organisering er hensigtsmæssig? Hvilket ansvar påhviler organisationen centralt, og hvilke dele af ansvaret påhviler de enkelte ledere? Er det tydeligt for lederne, hvad der er deres ansvar, og hvor de kan få hjælp til at løfte opgaver, som de kunne have udfordringer med?
- Har I som organisation overblik over gældende regler og retningslinjer i jeres organisation? Lever ledere og medarbejdere op til gældende regler og retningslinjer? Hvordan opdager I det, hvis de ikke gør? Arbejder I som organisation systematisk med at understøtte lederne i at få kendskab til nye regler og retningslinjer?

På næste side er der to eksempler som inspiration til, hvordan I på organisatorisk niveau kan arbejde med driftsledelse.

Generel opgradering på økonomistyring

En del ledere på dagtilbudsområdet føler sig altid lidt pressede i forbindelse med den årlige regnskabsopfølgning. Dagtilbudschefen oplever hvert år, at en del ledere bliver frustrerede over deres opgaver i processen. Lederne udtrykker ret eksplicit, at de ikke føler sig særligt kompetente til den type opgaveløsning.

Som forberedelse til budgetlægning det følgende år bruger dagtilbudschefen et lederseminar på at gennemgå de forskellige processer i forbindelse med regnskabsaflægning og budgettering. Derudover får lederne tilbudt at få en erfaren økonomimedarbejder fra kommunen på besøg i de perioder, hvor de arbejder med budgettering og regnskab. Det giver lederne mulighed for at kigge på deres egne opgaver og løbende få sparring af en erfaren økonomimedarbejder. Det gør det også lettere for lederne fremadrettet at række ud efter hjælp.

Bedre overblik over overarbejde

I et statsligt departement oplever kontorcheferne, at en del af medarbejderne opsparer meget merarbejde i perioder. Det er en naturlig del af organisationens rytme, men af og til kommer det bag på kontorcheferne, hvor meget merarbejde enkelte af deres medarbejdere faktisk opsparer. Det betyder en del for kontorchefernes muligheder for at planlægge deres kontorers arbejde, herunder afviklingen af ferie og overarbejde. Derfor aftaler cheferne med HR, at de to gange om måneden får tilsendt et overblik for merarbejde blandt deres medarbejdere. Det giver cheferne bedre muligheder for at prioritere og planlægge løsningen af arbejdsopgaver.