



Miniguide til brug ved kommunens tilrettelæggelse af lederuddannelser på diplomniveau

Denne guide giver en introduktion til Den offentlige lederuddannelse (DOL) vedrørende formål, indhold, økonomi, certificeringsordning og andre faktuelle spørgsmål. Desuden behandler den centrale spørgsmål og overvejelser, som kommunen med fordel kan drøfte og besvare i forbindelse med tilrettelæggelsen af kommunens lederuddannelse, herunder særligt den nye offentlige lederuddannelse (DOL).

Læs mere om Den offentlige lederuddannelse på www.offentliglederuddannelse.dk

Miniguiden er udarbejdet af en arbejdsgruppe bestående af repræsentanter fra Gladsaxe, Gribskov, Halsnæs, Kolding, København, Rebild, Ringkøbing-Skjern, Rudersdal Kommune og KL.

Miniguide til brug ved kommunens tilrettelæggelse af lederuddannelser på diplomniveau	1
1. Introduktion til DOL	2
1.1 Formål	2
1.2 Uddannelsens målgruppe	3
1.3 Uddannelsens indhold og opbygning	4
1.4 Økonomi	5
1.5 Certificeringsordning	6
2. Overvejelser ved kommunens tilrettelæggelse af lederuddannelse på diplomniveau	7
2.1 Valg af uddannelse	7
2.2 Valg af udbyder	7
2.3 Udbudspligten	8
2.4 Afklaring af ledernes kompetenceudviklingsbehov	10

Den 29. juni 2009

Jnr 07.24.00 G61
Sagsid 000197336

Ref SHC
shc@kl.dk
Dir 3370 3421

Weidekampsgade 10
Postboks 3370
2300 København S

Tlf 3370 3370
Fax 3370 3371

www.kl.dk

1/11

2.5	Alene eller sammen med andre kommuner.....	10
2.6	Forskellige modeller til standardmoduler og valgmoduler.....	11

1. Introduktion til DOL

Medio september 2009 forventes udbydere af moduler på DOL at være certificeret. Umiddelbart herefter (efter en kort tilmeldingsperiode) kan de første hold af kursister forventes at starte på uddannelsen.

1.1 Formål

Den offentlige lederuddannelse har til formål at højne ledelseskvaliteten i den offentlige sektor til gavn for borgere og brugere. Konkret skal uddannelsen kvalificere ledere i den offentlige sektor til varetagelsen af ledelsesopgaver på en måde, der er til gavn for lederen selv, medarbejderne og organisationen som helhed.

Uddannelsen henvender sig både til nye og erfarne ledere. Målet for uddannelsens enkelte elementer bliver derfor dobbelt: at bibringe alle deltagere et grundniveau inden for uddannelsens kerneområder, og at videreudvikle kompetencerne hos ledere, der allerede har kompetencer og erfaring inden for uddannelsens kerneområder.

Uddannelsen er kendetegnet ved at være en:

- *generel ledelsesfaglig* lederuddannelse, der som sit omdrejningspunkt har de udfordringer, der kendetegner ledelsesopgaven i den offentlige sektor.
- fleksibel uddannelsesmulighed *på diplomniveau* som *i indhold og afvikling kan skræddersyes* til den enkelte kommunes og leders særlige udviklingsbehov.
- uddannelse, der *udvikler ledelsespraksis*.

Heraf følger, at uddannelsen skal være:

- nyskabende, når det drejer sig om pædagogik i forhold til inddragelse og udvikling af praksis.
- fleksibel i sin tilrettelæggelse, idet den udbydes på modulbasis af mange forskellige udbydere.
- sammenhængende i sin struktur.
- kvalitetssikret gennem certificering, så deltagere i uddannelsen har sikkerhed for anerkendelse i forhold til andre uddannelser på diplomniveau og efterfølgende adgang til relevante master- eller kandidatuddannelser.

Med den nye uddannelse udvides dermed paletten af kvalitetssikrede uddannelses tilbud, hvormed valgmulighederne i forhold til anerkendt lederuddannelse øges for de offentlige arbejdsgivere og offentlige ledere. Det bliver hermed muligt at få papir på sin skræddersyede lederuddannelse.

1.2 Uddannelsens målgruppe

Målgruppen for moduler og uddannelsesforløb inden for Den offentlige lederuddannelse er kendetegnet ved at have en erfarings- og uddannelsesmæssig baggrund som kvalificerer til at følge undervisning på diplomniveau, det vil sige mindst to års erhvervs erfaring og mindst en kort videregående uddannelse, eller kompetencer, der efter en konkret vurdering kan sidestilles hermed.

Med trepartsaftalen fik en nærmere afgrænset gruppe af ledere en *ret til at gennemføre en lederuddannelse på diplomniveau*.

Ret til lederuddannelse – hvem og hvordan?

Dem, der er omfattet af retten til en anerkendt lederuddannelse på diplomniveau er jf. aftalen **offentlige institutionsledere og afdelingsledere på sygehuse, der har ledelse som primær jobfunktion**.

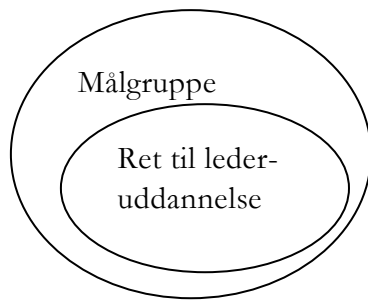
Ved institutionsledere forstås ledere, som har ansvar for en institution eller afdeling, herunder i administrationen, og som har ledelse som primær jobfunktion, herunder også ledere af selvejende institutioner med driftsoverenskomst på de kommunale områder. Afdelingsledere kan fx være borger-servicechefen eller lederen af socialforvaltningen. Målgruppen er i øvrigt karakteriseret ved at have ansvar for områder med direkte borgerkontakt, der leverer service inden for velfærdsområdet og lignende.

Kommunen bør i hvert enkelt tilfælde foretage en konkret vurdering i forhold til om lederen er omfattet af retten til en lederuddannelse på diplomniveau. Spørgsmålet om retten til en lederuddannelse på diplomniveau kan ikke alene afgøres ud fra lederens stillingsbetegnelse. Det afhænger blandt andet også af kommunens organisering.

Lederens arbejdsgiver beslutter, i dialog med den enkelte, tidspunktet for igangsættelse og hvilket lederuddannelsesforløb på diplomniveau lederen skal tage. Målet er, at lederuddannelsesforløbet på diplomniveau påbegyndes senest tre år efter udnævnelsen, og at alle nuværende ledere (der har fået retten) senest i 2015 skal have gennemført lederuddannelse på diplomniveau.

Det betyder, at de der har opnået en ret til lederuddannelse, er en delmængde af en større målgruppe for hvem DOL og DIL (Diplom i Ledelse), eller moduler herfra kan være et relevant lederuddannelses tilbud. Det gælder eksempelvis forskellige mellemledere (souschefer, visse afdelingsledere m.fl.), der i deres begyndende lederudvikling med fordel kunne gennemføre ét eller flere moduler fra DOL og så supplere i takt med et eventuelt leder-

avancement.



1.3 Uddannelsens indhold og opbygning

Den offentlige lederuddannelse danner rammen om en fleksibel, modulopbygget uddannelse. Det betyder, at uddannelsen er opbygget i moduler, som kan vælges og sammensættes, så det matcher den enkelte leders udviklingsbehov.

Deltageren kan således i samråd med egen leder vælge at deltage på enkelte moduler eller sammensætte et forløb af moduler som i alt summer op til 60 ECTS-point, hvilket svarer til en arbejdsbelastning på et helt års fuldtidsstudium.

ECTS-point er en talmæssig angivelse for den totale arbejdsbelastning som gennemførelsen af et givet kursus eller uddannelsesforløb er normeret til. ECTS-point måler ikke fagligt niveau eller sværhedsgrad, men udelukkende arbejdsbelastning.

Uddannelsen udbydes i henhold bekendtgørelsen for om certificering af uddannelseselementer i offentlig ledelse på diplomniveau og etablering af et certificeringsråd.

Omfanget af modulerne på Diplomuddannelsen i ledelse reduceres fra ni til fem ECTS-point. Med ens omfang af moduler, kan DOL-moduler således meriteres ind i den ordinære diplomuddannelse i ledelse i forholdet 1:1 og omvendt.

For at tage en fuld offentlig lederuddannelse skal lederen gennemføre og bestå seks standardmoduler og tre valgfri moduler a fem ECTS-point samt et specialemodul på 15 ECTS-point.

DOL vil komme til at bestå af seks standardmoduler, 17 valgfri moduler og et specialemodul. Hvert modul er beskrevet med formål, mål og indhold med udgangspunkt i den europæiske kvalifikationsramme og dermed med

udgangspunkt i det samme niveau som diplomuddannelsen i ledelse. Hvert modul i DOL har automatisk merit til et specifikt og i bekendtgørelsen på forhånd fastsat modul i diplomuddannelsen i ledelse. Alle moduler i DOL afsluttes med en eksamen med ekstern censor.

For at kunne meritere en fuld DOL til en fuld diplom i ledelse skal man have taget de moduler i DOL, som meriterer til de seks obligatoriske moduler i diplom i ledelse samt tre valgmoduler og specialemodulet. Så skal professionshøjskolerne udstede et bevis for diplom i ledelse. Tager man en fuld DOL, der ikke kan meriteres ind i en fuld DiL kan man få et DOL-bevis med DOL's svanemærke på som kvalitetsstempel.

Professionshøjskolerne er endvidere forpligtede til at udskrive modulbeviser for enkeltmoduler, hvor der søges om merit til diplomuddannelsen i ledelse.

Se bekendtgørelsen på www.uvm.dk for at læse om indholdet i modulerne på DOL.

1.4 Økonomi

Uddannelsen eller enkeltmoduler udbydes med brugerbetaling. Det er de enkelte certificerede udbydere, der selv fastsætter brugerbetalingen (kursuspris) – dog eventuelt efter dialog med aftager.

De nye efteruddannelsesmuligheder forventes at øge efterspørgslen efter private udbyderes uddannelses tilbud. Der er over bloktilskuddet tilført yderligere 10 mio. kr. årligt til kommunerne fra 2010 til 2015 til at løfte denne opgave. Denne ekstra finansiering er ud over den i økonomiaftalen for 2009 aftalte.

Der henvises til KL's administrative information af 25. marts 2009.

For så vidt angår muligheden for at få andel i statslige tilskud i form af løntabsgodtgørelse (SVU) i forbindelse med DOL-moduler er der fortsat drøftelser mellem staten og KL om de konkrete rammer. Nærmere information følger.

Men kommunerne skal være opmærksomme på, at SVU betinger, at uddannelsen foregår på fuld tid. Og at udbuddet af uddannelsen skal være åbent for alle. Erfaringen viser, at SVU til lederuddannelse ikke har fundet stor anvendelse tidligere i kommunerne, idet diplomuddannelse i ledelse sjældent har foregået på fuld tid, fordi det planlægningsmæssigt kan være vanskeligt at få til at gå op med et lederjob.

Muligheden for SVU bør derfor ikke være en afgørende faktor i forhold til kommunens valg mellem DOL og DiL.

I det omfang drøftelserne mellem KL og staten om SVU til DOL finder en løsning, som bringer DOL ind under SVU reglerne, vil ovennævnte kriterier om fuld tid og åbent udbud fortsat være gældende. Ændres SVU reglerne til at omfatte DOL moduler, der udbydes i samarbejde mellem private udbydere og professionshøjskoler, vurderer KL, at de bindinger der ligger for at få tildelt SVU midler vil medføre, at tildeling af SVU midler til DOL moduler også vil være begrænset.

1.5 Certificeringsordning

En uafhængig certificeringsordning giver potentielle udbydere (såvel offentlige som private) mulighed for at ansøge om at blive certificeret og dermed opnå en udbudsret til ét eller flere moduler på DOL. Certificeringsordningen betyder, at køberne af kvalitetsgodkendte lederuddannelsesforløb opnår større frihed med hensyn til valg af leverandør. Kommunerne får således en bedre mulighed for at købe ydelser hos de leverandører, der efter kommunens vurdering har den bedste vare.

Med certificeringen sikres en kvalitetssikring af udbyder.

Ansøgning sker på baggrund af et certificeringsgrundlag, der specificerer en række kriterier, som ansøger/udbyder skal være i stand til at leve op til.

2. Overvejelser ved kommunens tilrettelæggelse af lederuddannelse på diplomniveau

I det følgende er beskrevet nogle af de overvejelser omkring tilrettelæggelsen af lederuddannelse, som mange kommuner står overfor.

2.1 Valg af uddannelse

Valg af uddannelse bør gribes strategisk an. Kommunen kan frit vælge om den ønsker at benytte den eksisterende diplomuddannelse i ledelse eller Den offentlige lederuddannelse eller en kombination af begge. Der er fuld merit mellem de to uddannelser. Hvert modul vil på begge uddannelser udgøre fem ECTS-point.

- Hvilken strategi for lederudvikling og –uddannelse forfølger kommunen?
- Hvilke uddannelser vil vi benytte – diplomuddannelsen i ledelse, DOL eller en kombination?

2.2 Valg af udbyder

Kommunen skal vælge en eller flere udbydere til at udbyde et eller flere moduler på lederuddannelsen. Vælger kommunen moduler fra DiL kan den dog imidlertid kun vælge professionshøjskolerne. Men vælger kommuner moduler fra DOL, er der fuld fleksibilitet i valget af udbyder.

Nogle kommuner har planer om at entrere med flere forskellige udbydere. Dette for at vælge de udbydere – offentlige såvel som private – der er ”den bedste på markedet” til hvert specifikke modul. Andre kommuner vælger at entrere med én udbyder til hele uddannelsen – argumentet herfor kan være at sikre bedst mulig sammenhæng mellem modulerne. Vælger kommunen den eksisterende diplomuddannelse i ledelse giver det selvfølgelig sig selv, at der her kun er tale om én udbyder – nemlig professionshøjskolen.

Mulighederne for at vælge mange forskellige udbydere kan afhænge af kommunens geografi, idet nogle dele af landet har bedre mulighed for at vælge mellem en række forskellige udbydere end andre.

Kommunen kan også beslutte selv at ansøge om at blive certificeret som udbyder af et eller flere moduler, eventuelt som underleverandør til en offentlig eller privat leverandør. Som underleverandør skal kommunen ikke selv certificeres, men kan benytte egne konsulenter som undervisere på udvalgte dele af uddannelsen i samarbejde med den certificerede udbyder.

- I hvor høj grad vil vi shoppe mellem udbydere?

- Vil vi fx benytte nogle udbydere til standardmoduler og andre til valgmodulerne?
- Vil kommunen selv certificeres som udbyder?

2.3 Udbudspligten

Indkøb af undervisning hører under Bilag IIB i Udbudsdirektivet.

”Bilag IIB”-ydelse er ikke omfattet af procedurereglerne i EU’s Udbudsdirektiv, men af de langt mindre restriktive regler i Tilbudsloven.

Ifølge Tilbudsloven skal indkøb på over 500.000 kr. eksklusiv moms annonceres.

Kommunen er ved flere indkøb med en indholdsmæssig sammenhæng forpligtet til at lægge værdien af indkøbene sammen, når det skal vurderes om indkøbet overstiger tærskelværdien på 500.000 kr. Kommunen må med andre ord ikke dele et indkøb op alene for at omgå annonceringspligten. De forskellige moduler kan muligvis udbydes hver for sig, såfremt de fremstår som separate og ikke integrerede forløb.

Annonceringen er en konkurrenceudsættelse, men ikke et formelt udbud. Annonceringspligten indebærer ingen regler omkring proceduren. Proceduren skal alene tilrettelægges, så de interesserede virksomheder har mulighed for at gennemskue processen og fx kontrollere, om tilbudsgiverne bliver behandlet lige. Heri ligger, at de almindelige EU-retslige bestemmelser såsom ligebehandling mv.. skal følges.

Med en annoncering får kommunen dermed lejlighed for at høste fordelene ved brug af markeds kræfterne, uden at det bliver en tung administrativ byrde.

Annonceringspligten betyder konkret, at kommunen skal offentliggøre en annonce, med følgende indhold:

- En beskrivelse af opgaven
- Tildelingskriterier
- Eventuelle krav til tilbudsgiveren
- Kontaktperson
- Tidsfrist

Det kan generelt anbefales, at bruge energi på opgavebeskrivelsen, så det fremgår klart og tydeligt, hvilken opgave kommunen ønsker løst.

Heri ligger ikke nødvendigvis, at beskrivelsen skal være meget detaljeret eller omfattende. Det kan være en fordel med en så overordnet beskrivelse, at der gives plads til at trække på leverandørens erfaringer og viden i opgave-

veløsningen – måske kan leverandøren fx langt bedre end kommunen vurdere, hvordan et givent modul kan skrues sammen. Men det er væsentligt at sikre, at kommunen og leverandøren ikke har to forskellige billeder af, hvad der eksempelvis skal opnås ved modulet.

Det er ligeledes væsentligt, at det fremgår tydeligt på hvilke betingelser kommunen ønsker opgaven løst. En let måde at synliggøre diverse kontraktforhold er at udarbejde et udkast til kontrakten som en del af annoncen.

Med mindre at den ønskede opgaveløsning er fastlagt så nøjagtigt, at det alene er prisen, der kan adskille tilbudsgiverne, kan det generelt anbefales at benytte en flerhed af kvalitative og økonomiske tildelingskriterier (også kaldet ”økonomisk mest fordelagtige tilbud”).

Der skal følgelig defineres et eller flere underkriterier, der angiver hvilke forhold, der lægges vægt på udover prisen – fx kvalitet. Samtidig bør det specificeres, hvad der menes med de enkelte underkriterier. Med kvalitet kan fx forstås undervisernes erfaring, pædagogiske metoder mv. Kriterierne behøver ikke at være vægtet.

Det er ikke et krav, at der foretages en egnethedsvurdering af tilbudsgiveren. Det skal imidlertid fremhæves, at kommunen ikke må indgå kontrakt med virksomheder, der har ubetalt, forfalden gæld til det offentlige over 100.000 kr. Almindeligvis underskriver tilbudsgiver en ”Tro og love”-erklæring.

Derudover er det almindeligt, at kommunen stiller de nødvendige økonomiske og tekniske mindstekrav til leverandøren. Det kan fx give mening at stille krav til tilbudsgiveren om overholdelse af lovgivning, respekt for kommunens værdier, deltagelse i projekter i kontraktperioden med henblik på løbende udvikling af kvaliteten m.v.

I forhold til de formelle oplysninger, kan annoncen – ud over tilbudsfrist og kontaktperson – med fordel indeholde information om proces for besvarelse af spørgsmål og en tilbudsanvisning. Der kan også være behov for at tilknytte bilag til annoncen – fx en oversigt over, hvor mange ledere, der forventes at tage hvilke moduler.

Offentliggørelsen af annoncen kan ske på hjemmesiden, i dagspressen eller andre steder, der læses af de relevante. Eksempelvis kan den elektroniske avis www.udbudsavisen.dk benyttes. Den er gratis for annoncører og oprettet til selvsamme formål.

Læs mere om udbud og annonceringspligt på:
<http://www.udbudsportalen.dk/240704>.

2.4 Afklaring af ledernes kompetenceudviklingsbehov

Kommunen kan med fordel allerede nu skabe sig et overblik over, hvor mange, der skal tilbydes en lederuddannelse på diplomniveau. Nogle af de ledere, der er omfattet af retten, har allerede en lederuddannelse på diplomniveau eller svarende hertil og behøver derfor ikke at blive tilbudt den igen. Men måske de med fordel kan tage et eller flere (lokalt tilrettelagte) moduler på uddannelsen.

Nogle ledere, der reelt er omfattet af retten, ønsker måske ikke at benytte sig af den. Andre ledere der ikke er omfattet af retten vil gerne. Kommunen skal tilbyde en lederuddannelse på diplomniveau til alle de ledere, der er omfattet af retten – uanset alder, anciennitet osv. jf. også afsnit 1.2.

Individuelle uddannelsesplaner/udviklingsplaner er et godt redskab til at skabe en klar sammenhæng mellem kommunens behov for kompetenceudvikling af lederne og den enkelte leders kompetenceudvikling og dermed få mest muligt ud af uddannelseskronerne – til gavn for alle. En uddannelsesplan kan også være med til at sikre praksisforankringen i uddannelsen idet planen fx kan skitsere, hvordan lederen undervejs i sit uddannelsesforløb skal inddrage egen praksis i dialog med sin nærmeste chef. Den kan også indeholde mål med lederens uddannelse.

Kommunen kan med fordel udnytte de muligheder for progression og karriereudvikling, der ligger i uddannelsens opbygning. Fx kan en souschef tage et modul i personaleledelse som en del af sin karriereudvikling hen i mod et egentligt lederjob og dermed have fem ECTS-point på kontoen til den dag, han/hun skal gennemføre en hel lederuddannelse på diplomniveau.

- Hvor mange ledere skal tilbydes en lederuddannelse på diplomniveau?
- Vil kommunen benytte individuelle udviklingsplaner/uddannelsesplaner?
- I hvor høj grad ønsker kommunen, at modulerne skal have et lokalt udgangspunkt/islæt?
- Hvad vil kommunen selv gøre for at sikre en tæt praksisforankring?

2.5 Alene eller sammen med andre kommuner

Nogle kommuner vælger at samarbejde med nabokommunerne omkring uddannelsen af lederne. Det giver en række fordele i forhold til fx løbende at kunne fylde holdene op, kunne stille krav til graden af skræddersyning – og presse prisen – i forhold til udbydere, idet man som kunde alt andet lige er større. Et samarbejde med nabokommunerne omkring uddannelse er

også med til at skabe et ledernetværk på tværs af kommunegrænserne, hvilket også kan være en fordel i rekrutteringsøjemed.

Andre kommuner vælger at gå selv. Dette øger mulighederne for at få et lokalt islæt på modulerne.

Kommunen skal således overveje i hvor høj grad modulerne skal have et lokalt islæt. Om fx et af valgmodulerne skal tage udgangspunkt i kommunens ledelsesgrundlag eller ledelsesværdier.

- Hvor høj grad af lokalt islæt ønsker vi i uddannelsen?
- Skal vi samarbejde med andre kommuner om hele eller dele af uddannelsen? Og hvad skal der i givet fald samarbejdes om?

2.6 Forskellige modeller til standardmoduler og valgmoduler

Nogle kommuner vælger at køre hold for alle lederne i hele kommunen på standardmodulerne og så lægge tilrettelæggelsen af valgmodulerne ud til forvaltningerne.

En anden mulighed er at vælge en udbyder til standardmodulerne og en anden udbyder til valgmodulerne. Eller måske at samarbejde med nabokommunen om valgmodulerne og så gå alene på standardmodulerne. Mulighederne er mange. Skræddersyning er en reel mulighed!

Kommunen bør også se på sammenhængen mellem lederuddannelse på diplomniveau og de øvrige lederudviklingsaktiviteter, kommunen gennemfører. Et af målene med Den offentlige lederuddannelse var netop også at give lederne mulighed for at få ”papir på” – dvs. ECTS-point for mere af den lederudvikling, de gennemfører. Det betyder i praksis, at hvis en kommune tilbyder alle sine ledere et modul, der bygger på den systemiske tankegang, og det kan rummes inden for målene for læringsudbyttet på det relevante modul, så kan lederne få fem ECTS-point for modulet, og det bliver en del af deres lederuddannelse på diplomniveau. Men andre ord – DOL giver mulighed for at lægge kursusbeviserne oven på hinanden i stedet for ved siden af hinanden og dermed opnå point for lederudviklingen og få det sat ind i en uddannelsesmæssig ramme.

- Hvilken model vil vi vælge i forhold til standardmoduler og valgmoduler?
- Hvilke kurser kan erstattes af valgmoduler på enten DOL eller DiL?