

Direktørudviklingssamtale



Indhold

Hvad er en DUS, og hvad er formålet?	3
Grundlaget:	
Eksisterende aftale og kontraktforhold	4-5
Hvem deltager fra bestyrelsen?	5
Tip	
Tip til forberedelsen for bestyrelsen/formandskabet	6-7
Tip til forberedelsen for direktøren	10-12
Tip til samtalens forløb og inspiration fra samtalskema	13
 Aftalegrundlag for det fremtidige samarbejde mellem bestyrelse og direktør	 14

UDGIVER

BL – Danmarks Almene Boliger
Studivestryede 50
1554 København V
Telefon: 3376 2000
www.bl.dk
e-mail: bl@bl.dk

Hvad er en DUS, og hvad er formålet?

God og professionel ledelse af en boligorganisation eller et administrationsselskab er afhængigt af et tæt samarbejde mellem organisationsbestyrelse og direktør. Enhver organisationsbestyrelse og enhver administrationsselskabsbestyrelse bør derfor tage ansvar for at sikre et tæt og konstruktivt samspil og etablere rammer for, at begge parter drøfter samarbejdet i relation til boligorganisationens eller administrationsselskabets udvikling.

Ét tiltag er en årlig bestyrelseevaluering* fulgt op af en dialog om samarbejdet med direktøren. Et andet tiltag er en direktørudviklingssamtale (DUS).

Hvad er en DUS, og hvad er formålet?

Direktørudviklingssamtale mellem direktør og bestyrelse i boligorganisationerne er en åben og ligefrem dialog mellem få repræsentanter fra bestyrelsen og direktøren, der med fordel finder sted én gang årligt.

For direktøren er det en mulighed for at drøfte eget bidrag til boligorganisationen. For bestyrelsen er det en mulighed for at overveje, hvordan man, både som samlet bestyrelse, men også som formandskab kan støtte direktørens udvikling og tilfredshed i jobbet.

Formålet med en DUS er at sætte fokus på udvikling af direktøren og dermed boligorganisationen. Med direktørudviklingssamtalen åbnes mulighed for, at den samlede ledelse i boligorganisationen holder fokus på fremtidsvisioner, mål samt værdier,

og at direktøren støttes i sit arbejdsgiveransvar for alle medarbejdere. Samtalen skal medvirke til, at tingene i boligorganisationen udvikler sig i overensstemmelse med begge parter mål og ønsker.

En direktørudviklingssamtale er således til gavn både for bestyrelse og direktør og et centralt udgangspunkt for, at bestyrelsen kan løfte sit ansvar som arbejdsgiver for direktøren.

*** [Link til BL's bestyrelseevaluering](#)**

Grundlaget:

Eksisterende aftale og kontraktforhold

En direktørudviklingssamtale vil altid tage sit udgangspunkt i det eksisterende aftalegrundlag i kontrakten og i de erfaringer, man har med hinanden. Inden samtalen med direktøren bør bestyrelsen og/eller formandskabet gennemgå kontrakten og forberede sig på:

- Hvilke aftaler der er indgået tidligere eller i forbindelse med selve ansættelsen?
- Om der er aftaleforhold, som mangler at blive præciseret?
- Om der er en fælles forståelse af ansvar og kompetencer hos direktøren?
- Om der er gensidig tilfredshed med løn, pension og arbejdstid?
- Om der er kontraktlige aftaler (f.eks. ferie, sygdom, tavshedspligt, forsikringer, kørselsgodtgørelse og frynsegoder), som skal justeres?
- Om der har været emner til drøftelser, som direktør og bestyrelse ikke er nået til aftale om?
- Hvis det er første samtale mellem direktør og bestyrelse: hvilke udfordringer giver det så evt. anledning til?

Når man drøfter udvikling, trivsel, resultater og samarbejde om fælles mål i den samlede ledelse i boligorganisationen, er det afgørende, at en lønforhandling ikke tager fokus. Vi anbefaler derfor, at

drøftelser vedrørende direktørens lønpakke gennemføres på et andet aftalt møde, som bestyrelsen inviterer til.

BL anbefaler, at direktørens løn i kontrakten fastsættes med henvisning til et offentligt kendt overenskomstområde som KTO (Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte). De offentliggør deres løntabeller på: <http://kto.dk/loentabeller.aspx>

På lønoversigten kan man finde det aktuelle lønniveau, som parterne er blevet enige om. Ved at henviser til en bestemt tabel, og ikke kun angive den aktuelle faktiske løn i kontrakten, opnår man, at lønnen løbende pristalsreguleres, uden at der er behov for nye forhandlinger mellem bestyrelsen og direktøren.

Behovet for genforhandling af løn m.v. for direktøren vil efter denne model kun opstå, når andre forhold giver grundlag for forhandling af ændrede vilkår. Det kan være i forbindelse med større fusioner, efter veludstået introduktionsperiode, eller hvis andre særlige forhold berettiger til en genforhandling. Hver af parterne kan anmode om genforhandling. Der er derfor ikke behov for i kontrakten at indføre aftaler om regelmæssige lønforhandlinger.

Direktørens vilkår bør ikke knyttes parallelt til de vilkår, som øvrige medarbejdere i boligorganisationen har opnået eller vil opnå fremover. Direktørens vilkår aftales individuelt mellem bestyrelsen (eller

repræsentanter for bestyrelsen efter bemyndigelse) og direktøren. De øvrige medarbejderes vilkår forhandles dels centralt mellem BL og de faglige organisationer, dels lokalt mellem direktøren og medarbejderrepræsentanter/fagforeninger. Da direktøren på arbejdsgiverside forhandler vilkårene for de øvrige medarbejdere, vil direktøren være inhabil, såfremt direktøren også selv ville være omfattet af de vilkår, der aftales lokalt for øvrige medarbejdere.

Der er ikke centrale forhandlinger om ansættelsesvilkår for direktører i den almene boligsektor, og der eksisterer ikke statistikker på området. Såvel bestyrelse som direktør kan ved henvendelse til BL få vejledning om niveauer, som oftest knytter sig til boligorganisationens størrelse og direktørens erfaring og opnåede resultater. Organisationsbestyrelsens medlemmer bør kende indholdet af direktørens kontrakt og sikre, at den er tidssvarende.

Kontakt gerne BL og få sparring, rådgivning og hjælp til proces, ansættelsesretlige regler og kontraktforhold m.m.

Hvem deltager fra bestyrelsen?


Bestyrelsen bør først og fremmest indgå en aftale om, hvilke få personer der skal afholde DUS med direktøren. Enten bør man udpege formanden, formandskabet, et FU eller medlemmer af FU som repræsentanter for bestyrelsen. En DUS mellem direktør og en hel bestyrelse er uhensigtsmæssig og frarådes.

Hele bestyrelsens samlede bidrag til input kan sikres på en årlig bestyrelseevaluering*, hvor hele bestyrelsen kan drøfte samarbejdet mellem den administrative ledelse og bestyrelsen og dermed også ønsker og ideer til det fortsatte samarbejde mellem direktør og den samlede bestyrelse. Med udgangspunkt i hele bestyrelsens input til ønsker og anbefalinger, kan de få udpegede bestyrelsesmedlemmer, som gennemfører samtalen med direktøren, have et sikkert og velovervejet mandat med til dialogen om samarbejde og direktørens trivsel i fortsættelsen af arbejdet med at drive og udvikle organisationen.

*** [Link til BL's bestyrelseevaluering](#)**

Tip til

forberedelsen for bestyrelsen og formandskabet



En årlig samtale med direktøren om varetagelsen af jobbet som den administrative leder af organisationen kan være en hurdle at skulle i gang med, og det kan blive betragtet som en 'svær samtale'. For mange kan det være et helt nyt initiativ, mens det for andre er en tilbagevendende begivenhed.

En direktør, som trives i jobbet, er det optimale for hele boligorganisationen. Ansvar for påhviler bestyrelsen i samarbejde med direktøren.

Når man som bestyrelse/formandskab vælger at gennemføre en årlig status og udviklings snak som arbejdsgiver, kan det anbefales:

At forberede sig godt og gøre op (i bestyrelsen f.eks. under bestyrelseevalueringen), hvilken tilfredshed og hvilke ønsker man har til det fremtidige arbejde og samarbejde med direktøren:

INSPIRATION TIL OVERVEJELSER FØR BRUG AF SAMTALESKEMAET:

Hvordan er tilfredsheden og, hvad ønsker man fremadrettet ift.:

- Det generelle samarbejde (mødekulturen, tonen og mødefrekvensen)?
- Direktørens information/opdatering med indstillinger og nyheder?
- Direktørens informationsniveau mellem bestyrelsesmøderne?
- Direktørens bidrag, engagement og personlige samspil med bestyrelsen?
- Direktørens støtte af formandskabet med indstillinger, information og nyheder?
- Direktørens positive påvirkning og indflydelse på bestyrelsesmøderne?

At overveje eget ansvar for, at ledelsen af boligorganisationen er central og vigtig, og derfor konstant bør hjælpes til at være vel-fungerende:

INSPIRATION TIL OVERVEJELSER FØR BRUG AF SAMTALESKEMAET:

Hvad kan bestyrelsen og formandskabet gøre selv for at styrke ledelsen af boligorganisationen fremadrettet ift.:

- Fokus på bestyrelsens visioner og strategi og dermed ønsker og mål for boligorganisationens fremtid?
- Fokus på bestyrelsens opfølgning af aftalte mål og strategier?
- Fokus på årligt strategiseminar?
- Fokus på, at der er ressourcer i organisationen til at nå de valgte mål?
- Fokus på, om bestyrelse og formandskab giver direktøren tilpas faglig sparring og hjælp til at tage de nødvendige beslutninger?



... fortsat

At sikre, at direktøren får tilbagemeldinger både fagligt og personligt i forhold til samarbejdet og løsning af opgaverne:

INSPIRATION TIL OVERVEJELSER FØR BRUG AF SAMTALESKEMAET:

Hvordan kan bestyrelsen og formandskabet påtage sig en bedre sparringsrolle og give feedback til direktøren ift.:

- Det faglige samarbejde med bestyrelsen?
- Den personlige indsats i forhold til arbejdet som samarbejdspartner med bestyrelsen?
- Den personlige indsats i forhold til at lede og udvikle en professionel arbejdsplads med trivsel?
- Den faglige understøttelse af samarbejdet med eksterne parter?

At lytte til direktørens ønsker, udviklingsideer og faglige vurderinger af behov for egen faglig og personlig udvikling:

INSPIRATION TIL OVERVEJELSER FØR BRUG AF SAMTALESKEMAET:

Hvordan kan bestyrelsen og formandskabet få spurgt og lyttet vedr.:

- Direktørens behov og ønsker for faglig efteruddannelse?
- Direktørens behov og ønsker for personlige udviklingsforløb?
- Direktørens arbejdsbelastning og generelle jobtilfredshed?

At lytte til direktørens ønsker, udviklingsideer og faglige vurderinger af behov i organisationen:

INSPIRATION TIL OVERVEJELSER FØR BRUG AF SAMTALESKEMAET:

Hvordan kan bestyrelsen og formandskabet få spurgt og lyttet vedr.:


- Direktørens tanker vedrørende udvikling af organisationen i takt med visioner og mål?
- Direktørens faglige forslag til visioner og mål for organisationen?
- Direktørens faglige forbehold, kritiske perspektiver og løsningsmuligheder i forbindelse med beslutningsoplæg?

At være ekstrem opmærksom på at adskille fortid – nutid og fremtid under drøftelser af de forskellige emner og temaer under samtalen, så parterne ikke taler forbi hinanden:

INSPIRATION TIL OVERVEJELSER FØR BRUG AF SAMTALESKEMAET:

- Under samtalen er det vigtigt hele tiden at have øje for, om parterne drøfter, hvordan de synes 'det var førhen' – eller om man drøfter, hvordan 'det er i dag' – eller om man drøfter 'hvordan man synes, det skal være'.
- Hvis flere personer debatterer et tema, og ikke alle er obs på, om det er 'hukommelse', der debatteres – 'et billede af dagens standard', eller om det er holdninger til 'fremtidsperspektiver/muligheder', der debatteres PÅ SAMME TID – kan samtalen løbe løbsk. Resultatet er, at parterne ikke 'har talt sammen'. Risikoen er frustration over, at emner ikke er drøftet, og at personer ikke blev 'hørt'. Meningen med DUS-samtalen udvandes.

Tip til forberedelsen for direktøren



En årlig samtale med formandskabet/bestyrelsen om egen varetagelse af jobbet som direktør for boligorganisationen, giver direktøren mulighed for at bringe sig selv i spil og tage ansvar for at påvirke egen jobtilfredshed under ansættelsen.

Uanset om det kan være uvant alene at skulle mødes og drøfte direktørens arbejde, resultater og gensidig tilfredshed med samarbejdet, har man selv et ansvar for at gennemføre samtalen og skabe god tradition for, at ansættelsesforhold og samarbejde drøftes løbende.

Til direktøren kan det anbefales:

At overveje egne præstationer i jobbet, evt. præstationsmål i forhold til personlige udviklingsmål eller mål for boligorganisationen, f.eks. visioner, strategier og handlingsplaner:

INSPIRATION TIL OVERVEJELSER FØR BRUG AF SAMTALESKEMAET:

Inden DUS kan man som direktør selvevaluere følgende:

- Med hvilke tiltag, indsatser og resultater bedrives ledelse af arbejdspladsen?
- Med hvilke tiltag, indsatser og resultater bedrives professionel arbejdsplads med trivsel blandt de ansatte?
- Med hvilke tiltag, indsatser og resultater styrker man som direktør det strategiske arbejde i organisationen?

At overveje tilfredshed og definere ønsker til det fremtidige samarbejde med formandskab/FU:

INSPIRATION TIL OVERVEJELSER FØR BRUG AF SAMTALESKEMAET:

Kan samarbejdet styrkes ift.:

- Det generelle samarbejde (mødekulturen, tonen og mødefrekvensen)?
- Styrker ved samarbejde med formandskab?
- Ønsker til noget mere af..?
- Ønsker til ændringer af..?



... fortsat

At overveje tilfredshed og definere ønsker til det fremtidige samarbejde med bestyrelsen:

INSPIRATION TIL OVERVEJELSER FØR BRUG AF SAMTALESKEMAET:

Kan samarbejdet styrkes ift.:

- Det generelle samarbejde (mødekulturen, tonen og mødefrekvensen)?
- Styrker ved samarbejdet med bestyrelsen øg ønsker til ændringer af..?
- Ønsker til noget mere af..?
- Ønsker til ændringer af..?

At være ekstrem opmærksom på at adskille fortid, nutid og fremtid i konkrete snakke under samtalen, så parterne ikke taler forbi hinanden:

INSPIRATION TIL OVERVEJELSER FØR BRUG AF SAMTALESKEMAET:

- Under samtalen er det vigtigt hele tiden at have øje for, om parterne drøfter, hvordan de synes, 'det var førhen' – eller om man drøfter, hvordan 'det er i dag' – eller om man drøfter, 'hvordan man synes, det skal være'.
- Hvis flere personer debatterer et tema, og ikke alle er obs på, om det er 'hukommelse', der debatteres – 'et billede af dagens standard', eller om det er holdninger til 'fremtidsperspektiver/muligheder', der debatteres PÅ SAMME TID – kan samtalen løbe løbsk. Resultatet er, at parterne ikke 'har talt sammen'. Risikoen er frustration over, at emner ikke er drøftet, og at personer ikke blev 'hørt'. Resultatet kan blive, at meningen med DUS-samtalen udvandes.

Tip til

samtalens forløb og inspiration fra samtaleskema

En konstruktiv samtale forudsætter, at konteksten er klar, at alle samtaledeltagere kender en fælles dagsorden, og at ingen grundlæggende er i tvivl om, hvad der er til debat. Samtalen bør tilrettelægges, så både bestyrelsens og direktørens behov og forventninger kan komme i spil.

Formandskab og direktør kan vælge at føre samtalen som en uformel samtale med en afslappet atmosfære. Man bør dog være opmærksom på, at en ustruktureret samtale rummer risiko for, at man hverken når hele vejen rundt eller i dybden med væsentlige problemstillinger.

Vi anbefaler derfor, at man sikrer en fælles ramme om mødet, og at der tages udgangspunkt i det fælles samtaleskema*, som naturligvis skal tilpasses forholdene i den enkelte

boligorganisation, f.eks. ved en generel indledende snak om det forgangne år.

Skemaet kan fungere som en huskeseddel, der sikrer, at begge parter har en fælles opfattelse af, hvad samtalen skal dreje sig om. Dermed skabes en fælles dagsorden med forberedelse, der matcher mødeindholdet, og overensstemmelse mellem begge parter forventninger til mødet.

*** [Link til fælles samtaleskema](#)**

Aftalegrundlag

for det fremtidige samarbejde mellem bestyrelse og direktør

Vi anbefaler, at man i fællesskab udfærdiger et aftaledokument, som refererer til de konstateringer og de evalueringer, der har været på mødet. Man kan udpege en referent inden mødet og som afslutning på mødet læse det op. Derved kan alle godkende ønsker og beslutninger om udviklingspunkter for organisationen og kompetenceudvikling for direktøren, men også eventuelle uenigheder og emner, der måske mangler en drøftelse.

Indholdet vil være individuelt tilpasset den enkelte boligorganisation og dennes direktør og kan f.eks. indeholde følgende emner:

- Aftale om fremtidige opgaver og funktioner for direktøren (f.eks. som en del af boligorganisationens vision, mål og strategi).
- Aftale om fremtidig tilpasning og udvikling af samarbejdet mellem direktører og bestyrelse/formandskab/FU (f.eks. på baggrund af drøftelser fra bestyrelseevalueringen og konklusioner om samarbejdet – men også omkring bestyrelsens indsats og beslutninger i forhold til boligorganisationens vision, mål og strategiarbejde).
- Aftale om faglig og personlig udvikling (f.eks. dygtiggørelse i konkrete fag, juridiske almene forhold eller ledelsesuddannelse).
- Fastsættelse af dato for næste DUS med opfølgning på aftaledokumentet og ny samtale (vi anbefaler, at det aftales, hvor ofte man ønsker en DUS – om det er hvert eller hvert andet år).

Tilbage melding til bestyrelsen

Efter en gennemført DUS med direktøren har de personer (formanden, formandskabet, et FU eller medlemmer af FU), som har gennemført samtalen, et ansvar for at give den samlede bestyrelse en tilbagemelding. BL anbefaler, at den tilbagemelding netop tager udgangspunkt i det aftalegrundlag, som refererer til konstateringer, evalueringer og aftaler fra mødet. Det er afgørende, at alle er bekendte med den tavshedspligt, der knytter sig til samtaleindholdet, og at man som samlet bestyrelse bakker op om de initiativer, som bestyrelsen fremadrettet har med direktøren.

BL tilbyder rådgivning og proceshjælp

Det kan være en stor mundfuld for medlemmer af en organisationsbestyrelse at skulle forstå en direktørudviklingssamtale, og det kan også være udfordrende for en direktør at fremføre forhold fra sine daglige oplevelser som den administrative leder af boligorganisationen.

I BL tilbyder vi hjælp til at facilitere hele processen. Vi tilbyder en DUS-pakke, som indeholder en forberedende samtale med bestyrelsen og en forberedende samtale med direktøren samt deltagelse i selve DUS-samtalen. Konsulentens opgave vil udelukkende være at sikre, at de forhold, som hver af parterne har fremført, også kommer til debat, og at debatten føres frem til en aftale/konklusion. BL tilbyder også at formulere aftaledokumentet til parternes godkendelse. BL-konsulenten er selvsagt om-

fattet af tavshedspligt. Vi tilbyder denne pakke til en fast pris på 10.000 kr. + moms samt dækning af transportomkostninger.

I BL kan I desuden henvende jer og få telefonisk rådgivning, bl.a. fra vores konsulenter med ansættelsesretlig ekspertise og erfaring med kontrakter, og I kan få korte svar på e-mail til BL's juridiske Hotline. Denne rådgivning, som ikke medfører egentlig sagsbehandling, tilbydes BL's medlemmer uden beregning.

