



Miljøministeriet
Departementet

Notat om ledelses- og styringsudviklingen i Miljøministeriet

1. Indledning

I forbindelse med udarbejdelse af VVM-redegørelsen vedrørende etableringen af et nationalt testcenter for vindmøller i Østerild anvendte Miljøministeriet fejlagtigt forkerte grænseværdier for støj. Miljøministeriets departementschef har efterfølgende den 3. december 2010 afgivet en redegørelse om forløbet, hvori det blev konstateret, at der i den konkrete sag havde fundet kritisabel sagsbehandling sted.

Det er en grundlæggende forudsætning for Miljøministeriets kvalificerede varetagelse af rollen som offentlig forvaltningsmyndighed, at ministeriets afgørelser og rådgivning i alle sager hviler på et forsvarligt fagligt og juridisk grundlag og følger gældende regler for god forvaltningsskik. Rettidig og kvalificeret betjening af Folketing, minister og ministeriets samarbejdspartnere i øvrigt skal altid være i højsædet.

Som konsekvens af sagen fik direktøren for den daværende By- og Landskabsstyrelse en påtale. Miljøministeren har i den forbindelse lovet at udarbejde et notat til Folketingets Miljø- og planlægningsudvalg om ledelses- og styringsudviklingen i Miljøministeriet.

Miljøministeriet betragter den kritisable sagsbehandling i forbindelse med udarbejdelsen af ovennævnte VVM-redegørelse som en særlig og alvorlig hændelse og har derfor siden december 2010 benyttet anledningen til at opprioritere en række tiltag inden for ledelse, styring, kvalitet, internt samarbejde og virksomhedskultur. Formålet med tiltagene er at styrke ministeriets samlede evne til at levere gode, gennearbejdede og korrekte beslutningsgrundlag til den politiske proces. Tiltagene falder inden for tre hovedspor:

- et styringsspor.
- et kvalitetsspor.
- et kulturspor.

Dette notat beskriver Miljøministeriets tiltag inden for disse tre spor.

Flere af de tiltag Miljøministeriet har iværksat skal i øvrigt ses i lyset af, at der med virkning fra 1. januar 2011 blev gennemført en reorganisering af ministeriet.

Reorganiseringen indebar bl.a., at to af ministeriets styrelser, By- og Landskabsstyrelsen og Skov- og Naturstyrelsen, blev lagt sammen til én styrelse, Naturstyrelsen. Et særligt fokuspunkt for denne reorganisering har været at skabe en klar ledelsesstruktur, der understøtter effektiv styring af de enkelte opgaver og en direkte udmøntning af regeringens politik.

Nogle af de iværksatte tiltag er forankret i Naturstyrelsen, der som en udløber af sammenlægningen af de to styrelser bl.a. er i gang med at udvikle en sammenhængende styringsmodel og et nyt kvalitetsledelsessystem. Andre tiltag gennemføres som koncernprojekter, der omfatter hele Miljøministeriet.

2. Styringssporet

Styrket styring og ledelse af projekter og porteføljer

Det er Miljøministeriets vurdering, at en række større opgaver løses mest hensigtsmæssigt i en projektorganisering. Læren fra Østerild-sagen var imidlertid, at ministeriets formelle spilleregler for styring og ledelse af store, komplekse projekter ikke blev fulgt op af nødvendige styrings- og projektaktiviteter.

Miljøministeriets koncernledelse har derfor i januar 2011 iværksat en videreudvikling af ministeriets projektorganisering. Formålet hermed er at sikre, at projekter fremover ledes og organiseres efter de mest hensigtsmæssige styringsprincipper. Der skal være samme klarhed i ansvarsplaceringen og styringen – uanset om opgaverne løses i en projektorganisering eller i en almindelig linjeorganisation.

Dette tiltag omfatter:

- Udarbejdelse af en intern projekthåndbog mhp. tydeliggørelse af roller og ansvar, definering af faser i projektet samt obligatoriske værktøjer.
- Tilpasning og videreudvikling af Miljøministeriets interne projektuddannelse.

Med ensretningen af projektmodel og -værktøjer vil ministeriets projektejere, projektledere og projektdeltagere fremover komme til at operere efter samme terminologi og værktøjer, hvilket er en væsentlig forudsætning for succesfuld gennemførelse af projekter, der gennemføres på tværs af organisatoriske skel.

Miljøministeriets koncernledelse har desuden besluttet at indføre en fælles, ensartet model for porteføljeledelse, som sikrer, at alle ministeriets projekter fremover har en entydig ledelsesmæssig forankring. Endvidere forankres håndteringen af visse tværinstitutionelle porteføljer i departementet.

Implementering af porteføljeledelse sikrer løbende overblik over projektporteføljen, tydelig organisatorisk forankring samt synlig ledelsesmæssig opmærksomhed og prioritering af projekter i porteføljen. Hermed sikres en løbende ledelsesmæssig opmærksomhed på fremdriften, ligesom der skabes grundlag for at omdisponere ressourcer mellem projekterne efter behov.

Kort- og Matrikelstyrelsen og Miljøstyrelsen har allerede etableret interne systemer til porteføljeledelse af egne projekter. Naturstyrelsen har som nyetableret styrelse i foråret 2011 iværksat et selvstændigt projekt med det formål at etablere de nødvendige systemer til porteføljeledelse samt implementere en styrket projektorganisering og -styring.

Det er Miljøministeriets klare forventning, at disse initiativer vil understøtte sikker projektstyring og dermed styrke styrelsens opgaveløsning i forhold til leverancesikkerhed og tværgående koordinering. Projektstyringsmodellen sikrer endvidere tidlig opmærksomhed på afvigelser og ændringer i projektet samt eventuelle konsekvenser for projektets udkomme.

Som et særligt fokusområde har Naturstyrelsen udviklet en risikoledeprocedure, der sikrer skærpet styring og ledelse af projekter med høj risikovurdering. Indførelse

af risikoleddelse for projekter med høj risikovurdering er et væsentligt og nyskabende supplement til projektstyringsmodellen. Risikoleddelse indebærer, at udvalgte projekter forankres i direktionen, at der udarbejdes risikoprofiler med udgangspunkt i veldefinerede risikokriterier, løbende stillingtagen til forankringsniveauer ved ændrede risikoprofiler, samt at der efter behov kan indføres skærpede krav til projektstyringsværktøjer og beslutningspunkter undervejs i projektet.

Systematisk styringsdialog mellem departement og ministeriets institutioner

Miljøministeriet har i foråret 2011 intensiveret dialogen mellem departement og styrelser på øverste ledelsesniveau gennem indførelse af en fast møderække under betegnelsen den systematiske styringsdialog. Styringsdialogen indebærer faste, regelmæssige møder mellem departementets topledelse og direktionerne i styrelser og nævn med henblik på proaktiv og fremadskuende dialog om styring af større aktuelle politiske såvel som organisatoriske sager.

Styrelsernes resultatkontrakter udgør en væsentlig del af grundlaget for møderne, der fokuserer på styrelsernes kerneopgaver og mål samt på særlige risikoområder.

3. Kvalitetssporet

Indførelse af kvalitetsledelsessystem i Naturstyrelsen

Naturstyrelsen har igangsat et arbejde med opbygning af et kvalitetsledelsessystem med henblik på at systematisere, standardisere og dokumentere styrelsens interne arbejdsgange og forbedre kvaliteten i opgaveløsningen. Systemet er IT-understøttet og er et konkret, operationelt redskab, som giver hurtig, nem og overskuelig adgang til alle aktuelle retningslinjer og procedurer til brug for sagsbehandlingens daglige sagshåndtering.

Kvalitetsledelsessystemet vil udgøre styrelsens fremtidige ramme for det fortløbende arbejde med sikring af kvaliteten af styrelsens produkter og de bagvedliggende arbejdsprocesser og metoder. Kvalitetsledelsessystemet definerer et entydigt ansvar for de enkelte processer og delelementer i processerne.

Naturstyrelsens direktion har besluttet, at kvalitetsledelsessystemet bygges op omkring de interne processer på tværs af styrelsens områder. Syv kerneprocesser og en række støtte- og ledelsesprocesser udgør hovedstrukturen, og omfatter alle Naturstyrelsens produkter.

De relevante dele af den tidligere By- og Landskabsstyrelses kvalitetsstyringsystem "Blomsten" overføres til Naturstyrelsens nye kvalitetsledelsessystem. I 2012 forventes kvalitetsledelsessystemet certificeret efter både Kvalitetsstyringsloven og ISO 9001.

Projektet gennemføres i to faser. I første fase, som blev afsluttet i maj 2011, blev de mest kritiske processer og delprocesser standardiseret, dokumenteret og lagt ind i kvalitetsledelsessystemet. I anden fase, der løber fra maj frem til 31. december 2011, systematiseres, standardiseres og dokumenteres øvrige processer og delprocesser. I 2012 forventes systemet at overgå til driftsfasen.

Styrkelse af Miljøministeriets juridiske rådgivning

Miljøministeriets koncernledelse nedsatte i marts 2011 en hurtigt arbejdende arbejdsgruppe vedrørende den fremtidige organisering og tilrettelæggelse af Miljøministeriets juridiske opgaver og rådgivning. Arbejdsgruppen fik til opgave særligt at sætte fokus på, hvordan en ændret organisering og/eller tilrettelæggelse af det juridiske arbejde kan bidrage til en styrkelse af Miljøministeriets juridiske opgaver og rådgivning.

Arbejdsgruppen har ultimo maj 2011 fremlagt en række modeller for en ændret organisering. Miljøministeriets koncernledelse vil på denne baggrund drøfte modellerne og beslutte, hvordan Miljøministeriets juridiske opgavevaretagelse styrkes.

Faste rammer for samarbejdet mellem Naturstyrelsen og Miljøstyrelsen

I forbindelse med reorganiseringen af Miljøministeriet, der førte til dannelsen af Naturstyrelsen, overførtes også en række opgaver til Miljøstyrelsen. Et væsentligt fokusområde for denne del af omlægningen er at tilrettelægge samarbejdet, så der er klarhed i opgave- og ansvarsfordelingen. Målet er, at ministeriets opgaver – uanset at de løses på tværs af organisatoriske skel – udføres rettidigt og med den fornødne kvalitet. Naturstyrelsen og Miljøstyrelsen har derfor i marts 2011 indgået en aftale, der konkret beskriver, hvordan samarbejdet mellem de to styrelser fremover skal tilrettelægges.

Nye retningslinjer for leverandørstyring

Miljøministeriets koncernledelse har i marts 2011 besluttet at udarbejde fælles interne retningslinjer for kontrakt håndtering og projektstyring i forbindelse med kontrakter med en ekstern part om konkrete forsknings- og rådgivningsprojekter. Retningslinjerne skal bl.a. sikre, at ansvars- og rollefordelingen mellem opdragsgiver og den eksterne leverandør er klart beskrevet herunder procedurer for kvalitetssikring af leverancerne fra den eksterne leverandørs side mv.

4. Kultursporet

Miljøministeriet formulerede i 2009 et fælles ledelsesgrundlag, som tydeliggør forventninger og krav til god ledelse i Miljøministeriet. Det fremgår heraf bl.a., at man som leder i Miljøministeriet skal kommunikere den politiske retning til medarbejderne, så de politiske mål står klart og kan effektueres i alle hjørner af organisationen. Ligeledes indgår det, at ministeriets ledere kontinuerligt skal arbejde med sikring af, at opgaverne bliver løst med den rette kvalitet.

Inden for kultursporet har Miljøministeriet derfor - med afsæt i erfaringerne fra sagsforløbet omkring udarbejdelse af VVM-redegørelsen om det nationale testcenter for vindmøller i Østerild - gjort en systematisk indsats for at indkredse, hvilke læringspunkter der bør udtrages og kommunikeres af ministeriets topledelse, og hvordan disse budskaber bedst kommunikeres til ministeriets ansatte. Desuden er der iværksat forskellige tiltag for ministeriets chefer og ledere, der spiller en nøglerolle som ambassadører og rollemodeller for god adfærd med fokus på ansvarstagen, professionalisme og anerkendende ledelse.

Endvidere har koncernledelsen og styrelsernes direktioner og ledergrupper haft særligt fokus på at indkredse og definere god skik for håndtering af ansvar for at påvirke kulturen i ministeriet under overskriften "ansvarstagen og professionalisme" og drøf-

tet, hvilke krav der skal stilles til god adfærd i relation til at tage ansvar for det, der ikke ligger indenfor eget kerneansvarsområde.

Styrket topledelseskommunikation

For at styrke topledelseskommunikationen er der iværksat forskellige initiativer herunder bedre nyhedsinfrastruktur. Sigtet har været at styrke brugen af intern kommunikation som strategisk værktøj og dermed sikre, at ministeriets ansatte forstår og genkender de sigtelinjer og den miljøpolitiske kurs, koncernledelsen sætter for ministeriets arbejde.

Temadrøftelser i Miljøministeriets koncernledelse

Miljøministeriets koncernledelse har i 1. halvår 2011 gennemført en serie af temadrøftelser med det formål at understøtte ledelses- og styringsudviklingen i Miljøministeriet.

Chefkonference med fokus på samspejlet mellem anerkendende ledelse og god medarbejderadfærd
Miljøministeriets afholder hvert år i juni en konference for ministeriets chefer. I 2011 vil temaet for den årlige konference være, hvordan den gode medarbejderadfærd understøttes gennem anerkendende ledelse.

Forårets drøftelser om ansvarstagen og professionalisme i Miljøministeriets ledergrupper følges dermed op ved, at der på chefkonferencen fokuseres på udvikling af en anerkendende ledelsesadfærd, der understøtter ansvarstagen og professionalisme hos medarbejderne. Miljøministeriets koncernledelse vil efter konferencen drøfte behovet for yderligere opfølgning.

Departementschefens årlige rundtur til ministeriets institutioner

Miljøministeriets departementschef besøger regelmæssigt samtlige ministeriets institutioner decentralt såvel som centralt. Som en del af besøgene i 2011 er der afholdt et medarbejdermøde, hvor departementschefen - som led i den styrkede topledelseskommunikation - har sat fokus på ledelsens forventninger til ønskelig organisatorisk adfærd. Centrale budskaber har handlet om at tænke i helheder og om, at god adfærd også indebærer, at man tager ansvar for at følge opgaven helt til dørs.

Målrettet leder- og kompetenceudvikling

Der pågår i alle Miljøministeriets styrelser og institutioner et systematisk arbejde med leder- og kompetenceudvikling, hvortil kommer en række koncernfælles aktiviteter, som dækker hele ministeriet.

Miljøministeriet har i foråret 2011 yderligere målrettet denne indsats bl.a. gennem iværksættelse af en fælles kompetencestrategi for hele ministeriet. Arbejdet forventes afsluttet først på efteråret 2011. Kompetencestrategien sætter fokus på, hvilke kompetencer ministeriet har brug for i fremtiden, og hvordan der bedst skabes overensstemmelse mellem ministeriets fremtidige kompetencebehov og de kompetencer, ministeriet i dag råder over. En central udfordring vil være at styrke den forvaltningsmæssige kompetence og kapacitet i organisationen.

Parallelt hermed arbejdes ligeledes systematisk med ledelsesudvikling i ministeriets styrelser og institutioner. En fællesnævner for mange af de iværksatte tiltag inden for

ledelsesudvikling er, at de enten rummer et styringsspor, som understøtter sikkerhed i leverancerne eller et personaleledesspor, som understøtter medarbejdernes resultatskabelse.

5. Afrunding

Miljøministeriet har som beskrevet ovenfor siden december 2010 over en bred front gennemført en række udviklingsinitiativer inden for ledelse og styring.

Det er Miljøministeriets vurdering, at disse initiativer tilsammen danner et godt og tilstrækkeligt fundament for, at Miljøministeriet fortsat kan levere god, rettidig og kvalificeret betjening af Folketing, minister og ministeriets samarbejdspartnere i øvrigt.