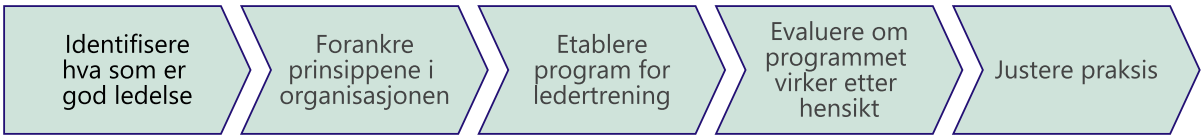
HR - Lederutvikling



Lederutvikling

Prosesseier: Kristin Arnkværn | Godkjent av: Ann-Cathrin Becken | Godkjent dato: 30.1.2024 | Publisert versjon: 1

Hensikt:

NND skal arbeide kontinuerlig med lederutvikling. NND skal rekruttere, onboarde og følge opp alle sine ledere på en strukturert og faglig sterk måte. Alle leder i NND skal vite hva god ledelse i NND krever av dem. Ledelse krever ulik forståelse og kompetanse, avhengig av nivå i organisasjonen. Ledelse på toppnivå innebærer evnen til å dekke en stor bredde i roller og ansvar. Toppledere skal sørge for god balanse mellom drift og utvikling, og være pådrivere for nødvendig endring og innovasjon. Det stilles tydelige krav til mellomleder og linjeleder. Ofte vil disse lederne stå i en posisjon hvor krav til faglige leveranser skal dekkes i parallell med lederoppgaver. Prosessen for lederutvikling i NND skal dekke alle nivåer for ledelse i NND. NNDs lederutvikling fundamenteres i kravene til god ledelse i staten, og tar samtidig hensyn til NNDs særpreg, verdigrunnlag og overordnede mål. Særskilt for NND er kravene knyttet til trygghet og sikkerhet. NNDs lederprogram vil derfor hente grunnlag også fra IAEA standarder for lederskap innen safety og security.

Omfang:

Kort beskrivelse av rekkefølge for prosess-steg: De tre første stegene i prosessen (Identifisere hva som er god ledelse, forankre prinsippene for god ledelse i organisasjonen, og etablering av program for lederutvikling) foregår første gang som en stegvis prosess. Når lederprogram er etablert, vil dette i sin tur bli gjenstand for evaluering og justering. Prosessen etablerer en årlig revisjon av programmet, når det kommer nye krav til organisasjonen, eller initiert når det anses nødvendig av ledelsen i NND.

Inngang:

Den norske regjeringen har satt klare forventninger til ledere i staten, som strekker seg fra gjennomføring av politiske vedtak til utvikling av organisasjonen. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) utdyper nødvendige lederkompetanser i staten, og utgir retningslinjer for god ledelse i staten. Det årlige tildelingsbrevet til NND vil også kunne omfatte krav til ledelse i etaten som skal etterkommende i det påfølgende budsjettår. Standarder og krav utstedt av IAEA og øvrige tilsynsmyndigheter vil legge føringer som både direkte og indirekte, vil kunne påvirke innhold og krav til NNDs lederopplæring.

NND vil utvikle en egen praksis for god ledelse. Denne vil basere seg på NNDs grunnleggende verdier trygg, troverdig og ansvarlig. Samlet sett vil føringer og retningslinjene understreke viktigheten av et bredt spekter av ferdigheter for effektiv ledelse i staten, med vekt på både operasjonell effektivitet og samfunnsansvar.

Resultat: Årlig oppdatert lederprogram som til enhver tid reflekterer NNDs behov og understøtter NNDs oppdragsløsning. Alle ledere i NND er onboardet og følger lederprogrammet.

Roller og rollenes ansvar i prosessen

Utførende roller i prosessen	*Rollens oppgaveansvar/myndighet i denne prosessen*
Direktør NND	Ansvarlig for lederprogrammet
Sektordirektør VIRK	Ansvarlig for at NND til enhver tid har og gjennomfører et oppdatert lederprogram
Sektordirektør STF	Ansvarlig for innhold i deler av lederprogrammet
Sektordirektør SKM	Ansvarlig for innhold i deler av lederprogrammet
HR	Ansvarlig for praktisk gjennomføring av lederprogrammet og oppfølging av den individuelle leder
Personalledere og ledere av avdelinger og sektorer	Ansvarlig for aktiv deltagelse i programmet og kontinuerlig utvikling og forbedring av lederprogrammet
Tillitsvalgte (IDF)	Ansvarlig for aktivt bidrag til oppfølging og evaluering av lederprogrammet
Arbeidsmiljøutvalget	Ansvarlig for aktivt bidrag til oppfølging og evaluering av lederprogrammet

Eksterne krav/føringer til prosessen:

Kravdokument (lovverk, standarder o.l.)	*Kapittel, paragraf o.l.*
Krav til leder i staten – lederplakaten	
Krav til ledere i NND fastsatt av tilsynsmyndigheter	
Årlig tildelingsbrev til NND	
Standard fra IAEA innen leadership og management	General Safety Requirements INTERNATIONAL ATOMIC ENERGY AGENCY VIENNA ISBN 978–92 –0–104516–4 ISSN 1020–525X No. GSR Part 2
Statens personalhåndbok	

Virksomhetskrav:

Kravdokument (Politikk, strategi og program o.l.)
Strategi for Virksomhetsstyring
Delstrategi Ledelsesutvikling

Dokumentert informasjon (styrende dokumentasjon)

Strategi

Delstrategi ledelsesutvikling

Kompetansekrav

- Toppledelse
  - Ledelseserfaring

Identifisere hva som er en god leder

Prosesseier: Kristin Arnkværn | Godkjent av: Ann-Cathrin Becken | Godkjent dato: 30.1.2024 | Publisert versjon: 1

Inngang:

Identifisere de krav som forventes av ledere i staten og identifisere den praksis og de krav som forventes av ledere i NND.

Omfang/Aktiviteter:

Første steg i etablering av et lederprogram er å identifisere mål for programmet. Programmets mål er bygget på et sett med lederkrav som tydelig angir hva som er god ledelse i NND. Programmet hensikt er å sørge for at disse lederkravene etterleves i organisasjonen.

Dette steget i prosessen er å til enhver tid identifisere hva den norske stat setter som krav til god ledelse. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) utdyper disse kravene og setter en statlig standard. NND skal fortolke disse statlige standardene til at de tilpasses NNDs egen drift og behov. De særlige kravene til NNDs drift skal vurderes og inkluderes i dette prosess-steget. Herunder standarder og krav fremsatt av tilsynsmyndigheter eller IAEA. HR- avdelingen støtter direktør NND i dette arbeidet.

Identifikasjon skjer gjennom analyser av statlige føringer, dialog, intervju og samtaler med ledere og ansatte i NND. Ved revisjoner skal identifisert praksis dokumenteres og avvik mellom skriftlig krav og daglig praksis synliggjøres.

Resultat:

NNDs prinsipper for god ledelse skriftlig nedfelt.

Forankre preinsippene i organisasjonen

Prosesseier: Kristin Arnkværn | Godkjent av: Ann-Cathrin Becken | Godkjent dato: 30.1.2024 | Publisert versjon: 1

Inngang:
NNDs prinsipper for god ledelse er nedtegnet.

Omfang/Aktiviteter:
Å forankre prinsipper for god ledelse i organisasjonen gjøres ved å tydeliggjøre forventningene til god ledelse, etterlever disse i praksis, sørge for god tilbakemeldingskultur og ikke minst gjennomføre ledertrening og oppfølging av NNDs ledere.

NNDs direktør skal sammen med toppledergruppen utarbeide eller revidere NNDs prinsipper for ledelse. Forankring av arbeidet kan videre gjennomføres med for eksempel workshop med øvrige ledere, ansatte og tillitsvalgte. Arbeidsmiljøutvalg og IDF skal informeres i fastsatte møter. HR støtter direktør NND i dette arbeidet etter behov.

Videre, vil det å gjennomføre lederprogram være ett av de konkrete tiltakene for å forankre prinsippene i organisasjonen. Å forankre prinsipper for god ledelse er en kontinuerlig prosess. En organisasjon er i kontinuerlig utvikling og endring. Nye kolleger ansettes, og andre kolleger forlater organisasjonen. Nye ledere skal onboardes. Forankring av prinsipper skjer gjennom daglig handling i tråd med prinsipper. Prinsippene danner fundamentet for neste prosess-steg: utarbeidelse av lederprogram.

Resultat:
NNDs prinsipper for god ledelse er kommunisert og forankret i ledergrupper, Arbeidsmiljøutvalg og IDF. Prinsippene er publisert i kjernen og kommunisert til ansatte på intranett.

Etablere program for ledertrening

Prosesseier: Kristin Arnkværn | Godkjent av: Ann-Cathrin Becken | Godkjent dato: 30.1.2024 | Publisert versjon: 1

Inngang:

NNDs prinsipper for god ledelse er forankret i organisasjonen.

Omfang/Aktiviteter:

Når målene og kravene til et lederprogram er på plass skal programmet etablerers. Lederprogram i NND etableres som en del av årlig virksomhetsstyring. Programmet gjennomgår en årlig revisjon i forbindelse med tildelingsbrev.

Sektordirektør virksomhetsstyring er ansvarlig for å utarbeide og revidere lederprogrammet i NND. Det er HR-avdelingen som i daglig virke følger opp alle relaterte aktiviteter og har direkte dialog med ledere om deltagelse og individuell utvikling.

Programmet revideres på basis av årlig tildelingsbrev. Nytt program bekjentgjøres hvert år i februar. Programmet baserer seg på tilgjengelige e-læringsmoduler utarbeidet av DFØ. Det skal lages en lokal kontekst for e-læringsmodulene. Lederprogram i NND skal dekke følgende områder:

- Grunnprogram leder i NND
  - Et basisprogram som dekker grunnleggende lederkompetanser, lederprinsipper i NND, linjelederroller, kompetanse innen ledelse i staten, lederkompetanser innen sikkerhet og trygghet og krav til ledere i en nukleær virksomhet.
  - Alle ledere i NND skal gjennomføre programmet. Grunnprogrammet danner basis for onboarding av nye ledere i NND.
- Ledergruppeoppfølging
  - Egen oppfølging til støtte for ledergruppeutvikling hos toppledergruppen og de ulike sektorledergruppene.
  - Programmet benytter også DFØs moduler og grunnlag for egen utvikling
- Individuell ledertrening og oppfølging
  - Tilbud om individuell ledermentorering og lederutvikling. Behov og økonomi fastsettes ifb årlig budsjettdialog.
- Fortløpende kompetanseheving av ledere i NND
  - Omfang og plan for faste ledersamlinger og kompetanseheving.

Årlige lederprogram kunngjøres hvert år i februar. HR- avdelingen har ansvaret for å kunngjøre programmet. Direktør NND promotere programmet på NNDs intranettsider. Ledere som får utdanning, kompetanseheving som følge av dette programmet skal får egen melding om dette.

Resultat:

Lederprogram for NND etablert, bekjentgjort og alle ledere gjennomfører programmet.

Evaluere om programmet virker etter hensikt

Prosesseier: Kristin Arnkværn | Godkjent av: Ann-Cathrin Becken | Godkjent dato: 30.1.2024 | Publisert versjon: 1

Inngang:

Gjennomført lederprogram i NND.

Omfang/Aktiviteter:

Lederprogrammet skal evalueres jevnlig for å sikre at det til enhver tid er i tråd med NNDs behov og krav som stilles til NND. HR-avdelingen er ansvarlig for å gjennomføre evaluering av programmet. Lederprogrammet evalueres hvert år ved å sende ut en spørreundersøkelse til alle som har gjennomført programmet og måles i den årlige medarbeiderundersøkelsen. Alle deltagere i programmet skal få mulighet til å gi tilbakemelding og komme med forbedringsforslag. Arbeidsmiljøutvalg og tillitsvalgte involveres i dette arbeidet. Lederprogrammet evalueres og justeres ved behov. Årlige reviderte program kunngjøres i februar.

Resultat:

Et til enhver tid oppdatert lederprogram i NND.

Justere praksis

Prosesseier: Kristin Arnkværn | Godkjent av: Ann-Cathrin Becken | Godkjent dato: 30.1.2024 | Publisert versjon: 1

Inngang:

Gjennomført og evaluert lederprogram i NND.

Omfang/Aktiviteter:

Gjennom evalueringer av både lederprogram og i medarbeiderundersøkelser vil man oppdage om praksis ikke er i tråd med intensjoner og krav. NND skal arbeide aktivt for en etablert tilbakemeldingskultur. Endring av praksis betyr å endre vaner og mønster. Dette krever både evne og vilje til endring. En organisasjons evne til endring i praksis, kommer fra lederne. Det som er besluttet som enhetlighet for alle ledere, er alle ledere NND pliktig til å følge. Sektordirektør for virksomhetsstyring har ansvar for dette prosess-steget, med støtte fra HR-avdelingen.

Aktiviteter under NNDs lederprogram skal kunngjøres hvert år i februar. Evaluering av programmet skal derfor ferdigstilles før nytt program kunngjøres. Årlig oppdatert program skal sikre at behov for praksisendring implementeres.

Resultat:

En organisasjon som etterlever praksis i tråd med nedfelte krav og prosedyrer. Oppdatert lederprogram som inkluderer behov for praksisendringer.