



Den 18. juni 2007

III. Ledelsesreform – kompetente, professionelle og synlige ledere

Udkast til strategi for en kvalitetsreform til diskussion
på møde i Kvalitetsgruppen den 20. juni 2007





III. Ledelsesreform – kompetente, professionelle og synlige ledere

God eller dårlig ledelse er helt afgørende for, om en offentlig arbejdsplads fungerer og for, om borgerne får god service.

De offentlige ledere står over for udfordringer, der stiller store krav til ikke alene faglig, men også personalemæssig og strategisk ledelse. Ikke mindst vil udfordringen med at tiltrække og fastholde medarbejdere blive skærpet i de kommende år.

Derfor er der behov for et stærkt fokus på offentlig ledelse. Regeringen vil gøre det attraktivt at være leder i det offentlige.

Der er allerede gjort en stor indsats, ikke mindst med kodeks for god offentlig topledelse, der bliver brugt som ledelsesgrundlag i ministerierne og i mange kommuner og regioner.

Men nu er udfordringen at komme helt ud i yderste led til de ledere, som står i front ude på institutionerne. Der er mange motiverede og dygtige institutionsledere i den offentlige sektor. Men regeringen vil give alle institutions- og mellemledere bedre vilkår for at lede.

De mange ledere af daginstitutioner, plejehjem, sygehusafdelinger og andre mellemledere skal være kompetente, professionelle og synlige. Der skal være et klart ledelsesrum. Alle institutionsledere skal have en lederuddannelse af høj kvalitet. Og ledere, der leverer god kvalitet, skal belønnes.

Regeringens mål for en ledelsesreform

- **Alle offentlige institutionsledere skal have tilbud om en anerkendt lederuddannelse**
- Offentlige ledere skal evalueres mindst hvert tredje år og have krav på en årlig lederudviklingssamtale med deres overordnede
- Offentlige ledere skal have et klart ledelsesansvar og rum til at lede

Lederne skal have de beføjelser, det kræver at lede institutioner og afdelinger hen imod de mål, som politikerne har opstillet for det enkelte serviceområde, jf. afsnit V.2.

Regeringen vil arbejde for, at man i de kommende overenskomstforhandlinger genovervejer elementer, der kan virke indskrænkende på ledelsesrummet. Fx begrænser overenskomsterne på folkeskoleområdet i dag skolelederens mulighed for at prioritere



lærernes arbejdstid. Og regeringen vil sikre, at brugerbestyrelser og bruger-/pårørenderåds rolle i forhold til institutionslederen bliver gjort helt klart.

Offentlige ledere skal have kompetencerne til at løfte deres opgaver.

Mange steder er ledernes kompetencer ikke blevet løftet i takt med, at opgaverne er blevet flere. Fx indebærer mål- og rammestyning, at driftsansvaret uddelegeres til de enkelte institutioner. Det stiller højere krav til lederne.

9 ud af 10 institutionsledere på børne-, ældre- og sundhedsområdet efterspørger efteruddannelse. Men kun 7 pct. af de offentlige ledere har taget en grundlæggende lederuddannelse, 10 pct. en diplomlederuddannelse og 5 pct. en master i ledelse.

Teoretisk lederuddannelse er selvfølgelig ikke en garanti for gode lederegenskaber. Men tallene viser, at der er behov for mere målrettet lederuddannelse. Derfor vil regeringen sikre, at alle institutionsledere over en årrække får tilbud om en relevant lederuddannelse af høj kvalitet. Og der skal være fokus på rekruttering af ledere.

Regeringen ønsker, at de offentlige ledere får større frihed til at nå gode resultater – og bliver belønnet, når de når dem. Der er flere steder gode erfaringer med resultatløn. Det er en grundlæggende sund tanke at lade en del af ledernes løn være afhængig af de opnåede resultater.

Resultatlønnen kan bl.a. tage udgangspunkt i lederevalueringer. Alle offentlige ledere bør evalueres mindst hvert tredje år af både deres nærmeste leder og deres medarbejdere. Og alle offentlige ledere skal have krav på mindst en årlig lederudviklingssamtale med deres overordnede.

Ledelsesreform – regeringens strategi

1. Institutionslederne skal have et klart ansvar og rum til at lede
2. Alle institutionsledere skal have en lederuddannelse af god kvalitet
3. Lederne skal anerkendes og belønnes for gode resultater



III.1. Institutionslederne skal have et klart ansvar og rum til at lede

Ledere af offentlige institutioner skal have et klart ledelsesansvar og rum til at lede.

I dag er ledelsesrummet nogle steder begrænset af elementer i overenskomsterne – fx på folkeskoleområdet, hvor skolelederens mulighed for at prioritere lærernes arbejdstid er begrænset. Og flere steder har man ikke gjort sig tilstrækkeligt klart, hvordan ansvar og roller fordeles mellem institutionslederen og en brugerbestyrelse eller et bruger-/pårørenderåd.

Den nye dagtilbudslov har gjort ansvarsfordelingen mellem kommunalbestyrelsen, ledelsen af daginstitutionen og forældrebestyrelsen mere klar. Men der kan stadig være behov for at synliggøre ansvarsfordelingen både på dagtilbudsområdet og andre velfærdsområder. Ikke mindst fordi kommunalreformen medfører sammenlægninger af fx flere dagtilbud og skoler.

Regeringen vil sammen med KL, Danske Regioner, LO og AC drøfte, hvilke barrierer der er for, at lederne kan udøve god og professionel ledelse.

Og regeringen vil sikre, at brugerbestyrelser og bruger-/pårørenderåds rolle i forhold til institutionslederen bliver gjort klart. Ansvarsfordelingen skal beskrives bedre. Og gode erfaringer med klar kompetencefordeling mellem institutionslederen og brugerbestyrelser og bruger-/pårørenderåd skal udbredes.

En klar ansvarsfordeling mellem kommunalpolitikere og institutionsleder kan fx sikres ved styringsformer, der tydeligt adskiller kommunalbestyrelsens ansvar for de politiske mål og institutionslederens ansvar for den daglige drift af institutionerne, jf. afsnit V.3.

Institutionslederne skal have et klart ansvar og rum til at lede – forslag

Klart ledelsesrum for offentlige ledere

Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om, at ledere skal sikres et tilstrækkeligt rum til at udøve den nødvendige ledelse. Parterne og de forhandlingsberettigede organisationer på LO- og AC-området vil derfor i fællesskab drøfte, hvilke barrierer der er for, at lederne har de nødvendige frihedsgrader til at udøve god og professionel ledelse.

Klar ansvarsfordeling mellem institutionsleder og brugerbestyrelse og bruger-/pårørenderåd

Regeringen vil i samarbejde med KL og Danske Regioner inden udgangen af 2008 udarbejde en konkret beskrivelse af, hvilke regler der gælder for brugerbestyrelser og bruger-/pårørenderåds rolle i forhold til institutionerne på alle velfærdsområder. Gode erfaringer med at skabe et klart ledelsesrum for institutionsledelsen samtidig med, at bestyrelser og råd inddrages i de relevante beslutninger, skal samtidig udbredes. Begge dele skal bidrage til, at der på den enkelte institution kan tages en drøftelse af den konkrete ansvarsfordeling.



III.2. Alle institutionsledere skal have en lederuddannelse af god kvalitet

Alle ledere af offentlige institutioner skal have en uddannelse i at lede. Og der skal skabes klarhed over, hvilke kompetencer der er brug for i rekrutteringen af fremtidens offentlige ledere.

Institutionslederne står over for udfordringer, der stiller store krav til ikke alene faglighed, men også til personaleledelse og strategisk ledelse. Bl.a. vil udfordringen med at tiltrække og fastholde medarbejdere blive skærpet i de kommende år. Og mål- og rammestyring giver ikke kun flere muligheder. Det stiller også større krav til lederne, når driftsansvaret uddeles til de enkelte institutioner.

Men mange steder er ledernes kompetencer ikke blevet løftet i takt med, at opgaverne er blevet større. Og ikke alle ledere føler sig tilstrækkeligt rustet til at møde udfordringerne. Næsten 40 pct. af de offentlige ledere mener, at deres efteruddannelse i ledelse er mangelfuld.

Behov for uddannelse af institutionsledere

- 9 ud af 10 institutionsledere på børne-, ældre- og sundhedsområdet efterspørger efteruddannelse.
- 39 pct. af de offentlige ledere mener, at deres efteruddannelse i ledelse er mangelfuld. 8 pct. af de offentlige ledere anfører, at der ikke sker en systematisk opfølgning på deres efteruddannelse.
- 7 pct. af de offentlige ledere har deltaget i en grundlæggende lederuddannelse, 10 pct. i en diplomlederuddannelse og 5 pct. i en master om ledelse.
- Tallene er stort set de samme for den private sektor.

Derfor skal alle institutions- og afdelingsledere have tilbud om en relevant og anerkendt lederuddannelse. Tilbuddene om efteruddannelse til ledere skal gøres mere fleksible, og der skal udvikles en ny fleksibel masteruddannelse i offentlig ledelse.

Samtidig vil regeringen bidrage til, at det kodeks for god ledelse i kommuner og regioner, som KL, Danske Regioner og Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte er ved at udvikle, kan anvendes til at specificere de kompetencer, som bl.a. institutionsledere skal besidde. Det kan blive et værktøj til at rekruttere de rigtige institutionsledere og til at målrette efteruddannelsen.

Alle ledere, der ønsker det, skal have mulighed for at være med i et ledelsesnetværk. Derfor skal der etableres flere netværk, hvor institutionsledere kan udveksle erfaringer



og sprede viden om god ledelsespraksis. Der skal oprettes en 'bank' af erfarne ledere, som kan tilbyde sparring for nye ledere. Og nye ledelsestalenter skal plejes bl.a. ved mentorordninger og lederafklaringsforløb. Der skal etableres et dialogforum for offentlig ledelse, der skal følge, inspirere og evaluere de ledelsesaktiviteter, der iværksættes i tilknytning til trepartsdrøftelserne.

Alle institutionsledere skal have en lederuddannelse af god kvalitet – forslag

Alle institutionsledere skal have tilbud om en lederuddannelse af god kvalitet

Offentlige institutionsledere og afdelingsledere på sygehuse, der har ledelse som primær jobfunktion, skal have tilbud om en anerkendt lederuddannelse af god kvalitet. For nye institutionsledere og afdelingsledere på sygehusene er det målet, at lederuddannelsen skal være påbegyndt senest tre år efter udnævnelsen.

Mere fleksible tilbud om efteruddannelse af offentlige ledere – "velfærdsledelse"

Regeringen har i trepartsaftalen med KL, Danske Regioner, LO og AC tilkendegivet, at den vil fremlægge udspil til reform af lederuddannelser på diplomniveau og andre lederuddannelser. Der afsættes en pulje hertil. Udspillet skal drøftes mellem de relevante aftaleparter. Regeringen forestiller sig, at der ud over den eksisterende diplomuddannelse i ledelse, skal være et højt kvalificeret udbud af lederuddannelser for institutionsledere, som giver den enkelte leder en relevant, generel ledelsesfaglig og praksisnær lederuddannelse. Lederuddannelserne skal være opbygget i moduler, så den enkelte leder kan sammensætte et individuelt og målrettet uddannelsesforløb med progression. Uddannelserne skal bl.a. indeholde et tværgående grundforløb. Grundforløbet skal bl.a. tage udgangspunkt i de særlige vilkår og værdier i den offentlige sektor. Herudover skal der være supplerende moduler. Kravene om kvalitet, relevans mv. skal sikres ved certificering af uddannelserne og auditering af udbyderne i henhold til kravspecifikation. Alle offentlige og private lederuddannelser, der opfylder de fælles certificeringskrav, kan udbydes som anerkendt lederuddannelse. Uddannelserne skal udbydes senest fra 2. halvår 2008.

Ny fleksibel masteruddannelse i offentlig ledelse

Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er i trepartsdrøftelserne blevet enige om, at der skal etableres en ny fleksibel masteruddannelse i offentlig ledelse. Masteruddannelsen vil være forskningsbaseret og skal som en nyskabelse kunne gennemføres over en længere periode og have fokus på udvikling af ledernes praksis og ikke alene på deres teoretiske ballast. Der afsættes en pulje på i alt 75 mio. kr. til at understøtte aktivitet på den nye masteruddannelse. Uddannelsen vil blive udbudt fra 2009.

Etablering af ledelsesnetværk

Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er i trepartsdrøftelserne blevet enige om behovet for at styrke etablering af ledelsesnetværk og sparringen af ledere. Staten, KL og Danske Regioner vil i 2008 tage initiativ til at etablere ledelsesnetværk med henblik på at udveksle erfaringer og sprede god ledelsespraksis. Målet er, at alle ledere, der ønsker det, har mulighed for at indgå i et relevant ledernetværk. Regeringen, KL og Danske Regioner vil endvidere i 2008 etablere en 'bank' af erfarne ledere, som kan tilbyde sparring for nye ledere.

**Kodeks for god ledelse i kommuner og regioner skal være en platform for målrettet efteruddannelse og rekruttering af institutionsledere**

Regeringen vil foreslå, at der i forlængelse af den kodeks for god ledelse i kommuner og regioner, som KL, Danske Regioner og Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte er ved at udvikle, bliver udarbejdet kompetenceprofiler for lederne på daginstitutions-, ældre- og sundhedsområdet. Profilerne kan anvendes som et kvalificeret grundlag for målrettet kompetenceudvikling af lederne og rekruttering af nye ledere.

Nye ledelsestalenter skal identificeres og udvikles

Regeringen vil sammen med KL og Danske Regioner understøtte, at de lokale arbejdsgivere fra 2008 iværksætter forløb, der skal sikre mere systematisk arbejde med ledelsestalenter og dermed styrke rekrutteringsgrundlaget for kommende ledere. Forløbet skal være et læringsforløb med udgangspunkt i praksis og kan bl.a. bestå i føl- og mentorordninger, hvor lederaspiranter knyttes tæt til en erfaren leder og får lov at prøve kræfter med egentlige ledelsesopgaver.

Nyt dialogforum for offentlig ledelse

Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er i trepartsdrøftelserne blevet enige om at nedsætte et tværgående dialogforum for offentlig ledelse, som skal følge, inspirere og evaluere de ledelsesaktiviteter, der iværksættes i tilknytning til trepartsdrøftelserne. Dialogforum skal drøfte udviklingen inden for offentlig ledelse og videreudvikle den fælles forståelse af god offentlig ledelse. I dialogforum indgår repræsentanter fra de forhandlingsberettigede organisationer på LO- og AC-området, KL, Danske Regioner og Finansministeriet.





III.3. Lederne skal anerkendes og belønnes for gode resultater

Offentlige ledere skal belønnes, når de skaber gode resultater for brugerne og en god arbejdsplads for deres medarbejdere. Vurderingen af lederens resultater skal bl.a. bygge på regelmæssige lederevalueringer.

I 2006 modtog kun 17 pct. af lederne i den kommunale sektor resultatløn. Selvom undersøgelser viser, at ledere, som har mulighed for resultatløn, er mere motiverede og tilfredse med deres arbejde. Og under halvdelen af offentlige ledere inden for ældre-, børne- og sundhedsområdet bliver i dag evalueret regelmæssigt af deres medarbejdere, selvom lederne ellers selv efterspørger evalueringer som et væsentligt redskab til at arbejde med deres styrker og svagheder som ledere.

Resultatkontrakter har givet bedre målopfyldelse – gode erfaringer fra Bispebjerg Hospital

Bispebjerg Hospital har indført årlige ”resultatkontrakter” mellem direktionen og de enkelte medlemmer af afdelingsledelserne. I ”kontrakten” fastlægges, i dialog med afdelingsledelserne, hvad afdelingen i det pågældende år skal præstere. Der fastlægges målbare mål for:

1. Kvalitet og service
2. Økonomi og aktivitet
3. Trivsel (fx sygefravær)

Efter indførelsen af resultatkontrakterne har der generelt været fremgang i målopfyldelsen på afdelingerne, og det er indtrykket, at kontrakterne har skærpet afdelingsledernes fokus på udgifter og indtjening. Samtidig har der været en markant reduktion i sygefraværet.

Derfor ønsker regeringen, at alle offentlige ledere skal evalueres mindst hver tredje år af både deres egen leder og deres medarbejdere. Og alle offentlige ledere skal have krav på mindst én årlig lederudviklings samtale med deres nærmeste overordnede.

Regeringen ønsker, at aflønningen af offentlige ledere i højere grad end i dag skal afspejle udviklingen i kvaliteten, brugernes tilfredshed, arbejdsmiljø og lavt sygefravær. Derfor vil regeringen sikre, at alle ledere i staten på det borger- og virksomhedsrettede område omfattes af en resultatkontrakt senest fra 2010.

Lederne skal anerkendes og belønnes for gode resultater – forslag

Ledelse skal evalueres af medarbejdere og overordnede mindst hver tredje år
Regeringen, KL og Danske Regioner har i forbindelse med trepartsdrøftelserne tilkendegivet, at alle offentlige ledere bør have evalueret deres ledelsespraksis mindst hvert tredje år med henblik på at udvikle deres ledelseskompetence. Den enkelte institution, kommune



eller region kan selv fastlægge, hvordan evalueringen skal foregå, men medarbejderne skal inddrages i evalueringen af ledelsespraksis. I forlængelse heraf bør alle offentlige ledere have en årlig lederudviklingssamtale med deres nærmeste overordnede.

Offentlige ledere i staten skal aflønnes efter deres resultater og gode arbejdsvilkår

Regeringen ønsker, at offentlige ledere skal have en klar tilskyndelse til at udvikle kvaliteten i servicen og gode arbejdsvilkår. Målet er, at aflønningen af offentlige ledere i højere grad end i dag skal afspejle opnåede resultater særligt i forhold til udviklingen i kvaliteten. I første omgang vil regeringen sikre, at alle ledere i staten på det borger- og virksomhedsrettede område omfattes af en resultatkontrakt senest fra 2010.

