



## 84 | 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 mere 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 styrke ledelsen på de enkelte institutioner.

Regeringen vil give alle institutions- og mellemledere bedre vilkår for at lede.

For det første skal der være et klart ledelsesrum. Lederne skal have de beføjelser, det kræver at lede institutioner og afdelinger mod de mål, som politikerne har opstillet for det enkelte serviceområde, jf. afsnit V.2.

### REGERINGENS MÅL FOR EN LEDELSESREFORM

- Alle offentlige institutionsledere skal have ret til 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
- God ledelse skal anerkendes og belønnes

Regeringen vil arbejde for, at de relevante parter 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 klar.

For det andet skal de offentlige ledere have kompetencerne til at løse deres opgaver.

Mange steder er ledernes kompetencer ikke blevet løftet i takt med, at opgaverne er blevet flere. Fx indebærer mål- og rammestyling, at driftsansvaret uddeles til de enkelte institutioner. Det stiller højere krav til lederne. Institutionsledere på børne-, ældre- og sundhedsområdet peger selv på flere forskellige veje til deres kompetenceudvikling, bl.a. kurser, ledernetværk, udviklingssamtaler og ledelsevaluering.

Derfor skal alle institutionsledere have ret til en lederuddannelse af god kvalitet. Det indgår i trepartsaftalen af 1. juli 2007 mellem regeringen, KL, Danske Regioner og FTF.

For det tredje skal ledere belønnes, når de skaber gode resultater for brugerne og en god arbejdsplads for deres medarbejdere. Der er flere steder gode erfaringer med resultatlønsordninger. Det er en grundlæggende sund tanke at lade en del af ledernes løn være afhængig af de opnåede resultater.

Resultatet af lederevalueringen kan indgå i ledernes resultatlønsordning. 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 ret til 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 parterne på det offentlige arbejdsmarked 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 - INITIATIVER

#### Klart ledelsesrum for offentlige ledere

Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er i trepartsaftalen af 17. juni 2007 enige om, at ledere skal sikres et tilstrækkeligt rum til at udøve den nødvendige ledelse. Parterne og de for-handlingsberettigede 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 ret til en lederuddannelse af god kvalitet

Alle ledere af offentlige institutioner skal have de relevante forudsætninger for at lede.

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 uddelegeres 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

- 39 pct. af de offentlige ledere mener, at deres efteruddannelse i ledelse er mangelfuld.
- Kun 8 pct. af de offentlige ledere anfører, at der sker en systematisk opfølgning på deres efteruddannelse.
- I den private sektor mener 54 pct. af lederne, at deres efteruddannelse i ledelse er mangelfuld.

Derfor skal alle offentlige institutionsledere og afdelingsledere på sygehuse, der har ledelse som primær jobfunktion, have ret til en anerkendt lederuddannelse på diplomniveau, jf. trepartsaftalen af 1. juli 2007 mellem regeringen, KL, Danske Regioner og FTF. Tilbuddene om efteruddannelse til ledere skal gøres mere fleksible, og der skal udvikles en ny fleksibel masteruddannelse i offentlig ledelse. Personaleledelse, strategisk ledelse og ledelse af forandringer med fokus på innovation og nytænkning skal være centrale temaer i uddannelserne.

Målet er, at alle ledere, der ønsker det, skal have mulighed for at være med i et ledelsesnetværk. Som aftalt i trepartsaftalen af 17. juni 2007 mellem regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC skal der etableres 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 trepartsaftalen af 17. juni 2007. I den forbindelse vil også forskere kunne bidrage med væsentlig viden om ledelse.

## ALLE INSTITUTIONSLEDERE SKAL HAVE RET TIL OM EN LEDERUDDANNELSE AF GOD KVALITET - INITIATIVER

### Alle institutionsledere skal have ret til en lederuddannelse af god kvalitet

Regeringen, KL og Danske Regioner tilkendegiver i trepartsaftalen af 1. juli 2007 med FTF, at offentlige institutionsledere og afdelingsledere på sygehuse, der har ledelse som primær jobfunktion, skal have ret til en anerkendt lederuddannelse på diplomniveau. For nye institutionsledere og afdelingsledere på sygehusene er det målet, at lederuddannelsen skal være påbegyndt senest tre år efter udnævnelsen. Alle nuværende ledere i målgruppen, som ikke allerede har tilsvarende uddannelsesniveau, skal have ret til senest i 2015 at have gennemført lederuddannelse på diplomniveau. Der afsættes en pulje på i alt 200 mio. kr. i 2008-2011 til medfinansiering af uddannelse af nuværende institutionsledere og afdelingsledere mv. i kommuner og regioner. Staten vil herudover afsætte midler til uddannelse af de nuværende institutionsledere i staten. Uddannelsen af nye institutionsledere mv. skal finansieres af de ansvarlige – staten, kommuner og regioner. Der gøres status over indsatsen medio 2011.

### Mere fleksible tilbud om efteruddannelse af offentlige ledere

Regeringen har i trepartsaftalen af 17. juni 2007 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 drøftes mellem de relevante aftaleparter. Regeringen, KL og Danske Regioner har i trepartsaftalen af 1. juli 2007 med FTF tilkendegivet, at der – ud over de eksisterende diplomuddannelser 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 indeholde et tværgående grundforløb (30 ECTS-point). Grundforløbet skal bl.a. tage udgangspunkt i de særlige vilkår og værdier og krav til faglighed i den offentlige sektor. Herudover skal der være supplerende moduler, som rækker op til diplomniveau

(60 ECTS-point). Kravene om kvalitet, relevans mv. skal sikres ved certificering af uddannelserne og auditering af udbydere i henhold til kravspecifikation. Alle offentlige og private lederuddannelser, der opfylder de fælles certificeringskrav, kan udbydes som anerkendt lederuddannelse. En styregruppe skal med dette udgangspunkt udarbejde et samlet forslag til en efteruddannelsesmodel for offentlige institutionsledere, så uddannelserne kan blive udbudt i senest 2. halvår 2008.

### Ny fleksibel masteruddannelse i offentlig ledelse

Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er i trepartsaftalen af 17. juni 2007 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 aktiviteter på den nye masteruddannelse. Uddannelsen vil blive udbudt fra 2009.

### **Etablering af ledelsesnetværk**

Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er i trepartsaftalen af 17. juni 2007 enige om behovet for at styrke etablering af ledelsesnetværk og sparring for 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.

### **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 trepartsaftalen af 17. juni 2007 enige om at nedsætte et tværgående dialogforum for offentlig ledelse, som skal følge, inspirere og evaluere de ledelsesaktiviteter, der iværksættes i tilknytning til trepartsaftalen af 17. juni 2007. 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 resultatløns. Og under halvdelen af de offentlige ledere inden for ældre-, børne- og sundhedsområdet bliver i dag evalueret regelmæssigt af deres medarbejdere, selv om lederne selv efterspørger evalueringer som et væsentligt redskab til at arbejde med deres styrker og svagheder som ledere.

Derfor har regeringen, KL og Danske Regioner i trepartsaftalen af 17. juni 2007 med LO og AC tilkendegivet, at alle offentlige ledere skal evalueres mindst hvert tredje år af både deres egen leder og deres medarbejdere. Og alle offentlige ledere skal have krav på mindst én årlig lederudviklingssamtale med deres nærmeste overordnede.

Regeringen ønsker, at aflønningen af offentlige ledere i højere grad end i dag skal afspejle gode resultater. Offentlige ledere kan fx måles på udviklingen i kvaliteten, brugernes tilfredshed, arbejdsmiljø og lavt sygefravær. Regeringen vil i første omgang arbejde på, at alle ledere i staten på det borger- og virksomhedsrettede område omfattes af en resultatlønskontrakt.







### **LEDERNE SKAL ANERKENDES OG BELØNNES FOR GODE RESULTATER - INITIATIVER**

#### **Ledere skal evalueres af medarbejdere og overordnede mindst hver tredje år**

Regeringen, KL og Danske Regioner har i trepartsaftalen af 17. juni 2007 med LO og AC 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 lederudviklingsamtale 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. Regeringen vil i første omgang arbejde på, at alle ledere i staten på det borger- og virksomhedsrettede område omfattes af en resultatlønskontrakt.