

Ledelse og kompetencer i den offentlige sektor

De 820.000 ledere og medarbejdere i den offentlige sektor er afgørende for den høje kvalitet i opgaveløsningen i kommuner, regioner og staten. Vores fælles velfærd bygger på den indsats, der hver eneste dag leveres af dygtige og engagerede ledere og medarbejdere, som gør en stor forskel for deres medborgere. De er den vigtigste grund til, at den offentlige sektor generelt leverer god velfærd. Derfor er det vigtigt at investere i de offentlige ledere og medarbejdere.

Regeringen, KL og Danske Regioner vil derfor i fællesskab arbejde for fortsat at udvikle og styrke ledelse og kompetencer i den offentlige sektor. Det vil blandt andet ske med afsæt i Ledelseskommisionens arbejde og anbefalinger. Ledelseskommisionen blev i 2017 nedsat af regeringen med henblik på at se nærmere på ledelsen i den offentlige sektor og lancerede sine 28 anbefalinger i juni 2018. Regeringen præsenterede som led i Sammenhængsreformen i januar 2019 – blandt andet som opfølgning på anbefalingerne – reformsåret *En offentlig sektor rustet til fremtiden*.

Regeringen, KL og Danske Regioner er enige om, at Ledelseskommisionen har leveret et godt og vigtigt bidrag til at sætte offentlig ledelse på dagsordenen. Regeringen, KL og Danske Regioner er endvidere enige om, at oversættelse af Ledelseskommisionens anbefalinger til konkret handling i den offentlige sektor vil styrke og udvikle offentlig ledelse og i sidste ende den velfærd, der leveres til borgerne.

Mange steder arbejdes der allerede med at følge op på Ledelseskommisionens anbefalinger. Ledelsesopgaven varierer på tværs af den offentlige sektor, og oversættelsen af anbefalingerne skal ske på den måde, der giver bedst mening lokalt. Regeringen, KL og Danske Regioner er derfor enige om, at arbejde for at understøtte, at de offentlige arbejdspladser i stat, kommuner og regioner forholder sig til Ledelseskommisionens anbefalinger.

Ledelse er afgørende for, hvordan opgaverne i den offentlige sektor løses og for kvaliteten af dem. Motiverede ledere og medarbejdere med de rette kompetencer er ligeledes meget vigtige for at skabe sammenhæng og værdi for borgerne og dermed for kvaliteten og resultaterne i hverdagen. Det er et fælles ansvar for ledere og medarbejdere i den offentlige sektor, at arbejdspladserne er velfungerende, har høj faglighed og høj kvalitet og tager afsæt i de politisk fastsatte mål. For at styrke sammenhæng og kvalitet i vores fælles velfærd er regeringen, KL og Danske Regioner enige om at arbejde aktivt for fortsat at understøtte stærke kompetencer og høj motivation blandt de offentlige ledere og medarbejdere.

Parterne er enige om at igangsætte en række nye initiativer og tiltag, der skal:

- Styrke offentlig ledelse
- Understøtte udvikling af kompetente ledere og medarbejdere i den offentlige sektor
- Understøtte velfungerende offentlige arbejdspladser

Med henblik på at understøtte realiseringen af de nye initiativer og tiltag etableres et nationalt partnerskab om ledelse og kompetencer mellem regeringen, KL og Danske Regioner. Partnerskabet følger løbende op på *Aftale om ledelse og kompetencer i den offentlige sektor*, herunder i forbindelse med økonomiforhandlingerne mellem regeringen og hhv. KL og Danske Regioner.

Regeringen, KL og Danske Regioner er endvidere enige om, at realisering af flere initiativer og tiltag kræver samarbejde og dialog med de faglige organisationer. Der tilknyttes en følgegruppe til partnerskabet, hvor de faglige organisationer og andre relevante interessenter indgår.

Toplederne i den offentlige sektor har et særligt ansvar for at drive forandringer og sikre udvikling. Regeringen, KL og Danske Regioner er enige om, at Forum for Offentlig Topledelse fortsat vil være et naturligt forum for strategiske drøftelser af offentlig ledelse, bl.a. med afsæt i *Aftale om ledelse og kompetencer i den offentlige sektor* og Ledelseskommisionens anbefalinger.

Offentlig ledelse

Ledelse er afgørende for, hvordan opgaverne i den offentlige sektor løses. Regeringen, KL og Danske Regioner er enige om i fællesskab at styrke og udvikle offentlig ledelse med en række nye initiativer og tiltag.

Direktionsforløb på tværs af den offentlige sektor

Regeringen, KL og Danske Regioner er enige om at igangsætte direktionsforløb for offentlige topledere på tværs af stat, regioner og kommuner. Formålet er, at direktionsforløbene drøfter og styrker den ledelse, der bedrives på topniveau i den offentlige sektor for at levere de ønskede resultater. De nye forløb skal samtidig give direktionsforløbene større indsigt i ledelsesvilkår, -udfordringer og -muligheder på tværs af stat, kommuner og regioner. De nye forløb skal dermed inspirere og øge den fælles viden om ledelse og ledelsesrelevante temaer på tværs af stat, kommuner og regioner.

Mere ledermobilitet mellem sektorer

Regeringen KL, og Danske Regioner er enige om at nedsætte en taskforce, der med afsæt i en dialog med udvalgte private og offentlige chefer skal identificere, hvad der henholdsvis motiverer ledere i den private sektor til at skifte til lederjob i den offentlige sektor eller afholder dem fra det, og hvad der motiverer til eller afholder offentlige ledere fra at skifte mellem lederjobs på tværs af stat, regioner og kommuner. Taskforcen skal på den baggrund formulere anbefalinger til, hvordan lederes interesse for jobskifte fra den private sektor til den offentlige sektor samt inden for forskellige dele af den offentlige sektor kan fremmes.

Evaluering af offentlig ledelse

Regeringen, KL og Danske Regioner er enige om, at det er vigtigt, at ledere løbende får feedback på egen ledelse. Til at understøtte dette udvikles der et værktøj til lederevaluering af høj kvalitet for alle ledere i den offentlige sektor. Værktøjet vil bestå af spørgsmål, som er generiske for den offentlige sektor, og som alle, der vælger at bruge værktøjet, skal anvende. Samtidig vil der være mulighed for lokalt at supplere med yderligere spørgsmål. Værktøjet er et tilbud til staten, kommunerne og regionerne og stilles gratis til rådighed for disse. Resultaterne af evalueringerne skal dels kunne bruges lokalt som dialog- og udviklingsredskab og dels kunne generere et landsdækkende overblik over offentlig ledelse, som kan bruges i den brede ledelsesdebat, til at vurdere behovet for nye ledelsesinitiativer i stat, regioner og kommuner og til forskning. Værktøjet udvikles i et samarbejde mellem Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, staten, KL og Danske Regioner, der hver vil bidrage med de nødvendige ressourcer til arbejdet. Værktøjet evalueres i 2021.

Eftersyn af de offentlige lederuddannelser

Regeringen, KL og Danske Regioner er enige om, at de offentlige ledere skal have gode muligheder for at dygtiggøre sig gennem efteruddannelse, som er praksisnær, tager afsæt i værdiskabelsen for borgeren og øger resultatskabelsen i den offentlige sektor. Parterne er enige om at gennemføre et eftersyn af de offentligt godkendte lederuddannelser med det sigte.

Udvikling af lederaspiranter og nye ledere

Regeringen tager initiativ til, at der i staten lokalt gennemføres en indsats for at identificere talentfulde lederaspiranter samt motivere og udvikle dem såvel som nye ledere. Som led heri udvikles et nyt forløb for særligt udvalgte, talentfulde kommende ledere i staten med henblik på at accelerere deres udvikling. KL og Danske Regioner vil ligeledes arbejde for at sikre vækstlaget af ledere gennem udvikling af såvel ledere på alle niveauer som lederaspiranter.

Kompetenceprofiler for topledere

Der skal være klarhed om de krav og forventninger, som de offentlige ledere generelt skal imødekomme. Regeringen tager derfor initiativ til, at der udformes generelle kompetenceprofiler for afdelingschefer og styrelsesdirektører i staten, som skal supplere dem, der i dag er for departementschefer. KL og Danske Regioner vil tage initiativ til at drøfte med kommuner og regioner, om der er tilstrækkeligt klarhed om krav og forventninger til kommunale og regionale topledere, og hvilke kompetencer der er behov for på toplederniveau.

Regeringen
KL
Danske Regioner

Landsdækkende brugertilfredshedsundersøgelser

Regeringen, KL og Danske Regioner er enige om, at nationale brugertilfredshedsundersøgelser er et godt redskab for politikere og ledere til at inddrage brugernes vurderinger i tilrettelæggelsen af den offentlige service. Regeringen, KL og Danske Regioner er derfor enige om at bruge nationale brugertilfredshedsundersøgelser på institutionsniveau bredt i den offentlige sektor.

Brugertilfredshedsundersøgelser vil for kommunerne blive anvendt på bl.a. skoleområdet, dagtilbudsområdet, genoptræningsområdet og området for misbrugsbehandling.

De nationale brugertilfredshedsundersøgelser skal kunne suppleres med egne spørgsmål tilpasset den lokale kontekst. De nationale brugertilfredshedsundersøgelser skal således indføres og anvendes under hensyntagen til et hensigtsmæssigt dokumentationsomfang. Resultaterne af de nationale brugertilfredshedsundersøgelser gøres tilgængelige for borgerne og skal samtidig fungere hensigtsmæssigt for kommunalbestyrelser, ledere og medarbejdere. Regeringen og KL vil drøfte, hvordan resultaterne på institutionsniveau skal offentliggøres

På sundhedsområdet indsamles og offentliggøres der årligt feedback fra flere tusinde patienter gennem Den Landsdækkende Undersøgelse af Patientoplevelser (LUP). I 2018 er over 250.000 patienter inviteret til at deltage i undersøgelserne. Undersøgelserne vil fortsat danne grundlag for at udvikle den patientoplevede kvalitet. Og i staten fortsættes bl.a. arbejdet med at afdække elevernes tilfredshed på ungdomsuddannelserne med de nationale trivselsmålinger, ligesom der også fremover gennemføres årlige undersøgelser af danskernes tillid og tryghed til politiet.

Regeringen, KL og Danske Regioner er på den baggrund enige om, at alle ledere skal inddrage ledelsesinformation om brugertilfredshed i deres beslutningsgrundlag frem mod 2022. Der følges op herpå med en gentagelse af Ledelseskommisjons undersøgelse om brug af ledelsesinformation om brugertilfredshed.

Regeringen, KL og Danske Regioner er endvidere enige om, at udvikling og implementering af landsdækkende brugertilfredshedsundersøgelser følges i en arbejdsgruppe med deltagelse af KL og Danske Regioner, Finansministeriet og Økonomi- og Indenrigsministeriet (formand). Arbejdsgruppen skal sikre overblik over anvendelsen af landsdækkende brugertilfredshedsmålinger rettet mod både stat, kommuner og regioner.

Ledelsesuge

Regeringen, KL og Danske Regioner er enige om i fællesskab at arrangere en årlig ledelsesuge i 2019-2021, hvor ledere på alle niveauer i den offentlige sektor, stabsfunktioner, der understøtter ledelse, lederforeninger, forskere m.fl. inviteres til at sætte særligt fokus på offentlig ledelse.

Ambassadører for offentlig ledelse

Regeringen, KL og Danske Regioner er enige om i fællesskab at udnævne en ambassadør for offentlig ledelse, der skal bidrage til at holde gang i ledelsesdebatten samt være ambassadør for ledelsesugen. Der udnævnes årligt en ambassadør i 2019-2021.

Ansættelsesudvalg

Det er vigtigt, at ledere kan sætte deres eget hold. Ledelseskommisjonen peger på, at der nogle steder nedsættes ansættelsesudvalg med op til 15 deltagere. Det kan gøre det vanskeligt at rekruttere de bedste ledere til stillingerne i den offentlige sektor. Regeringen, KL og Danske Regioner er enige om, at ansættelsesudvalg skal være professionelle og effektive, og at antallet af deltagere i ansættelsesudvalgene skal begrænses. Det er vigtigt, at der ved hver lederrekruttering sker en konkret vurdering af, hvordan ansættelsesudvalget bedst sammensættes, og hvor stort det skal være. Politikerne bør endvidere udelukkende deltage i rekrutteringen af chefer på øverste ledelsesmæssige niveauer. Herfra er det en ledelsesopgave at sammensætte det hold af mennesker, der sammen kan skabe mest værdi for borgeren.

Kompetente ledere og medarbejdere

Regeringen, KL og Danske Regioner er enige om, at understøtte udviklingen af kompetencerne hos ledere og medarbejdere i den offentlige sektor i fællesskab.

Kompetenceudvikling

Regeringen, KL og Danske Regioner er enige om at nedsætte et rådgivende, tværoffentligt kompetenceråd til at skabe et styrket og fælles fundament for offentlig kompetenceudvikling. Rådet skal bl.a. analysere og vurdere kompetencebehovene i den offentlige sektor i fremtiden. Staten, KL og Danske Regioner sekretariatsbetjener i fællesskab rådet. Regeringen, KL og Danske Regioner er enige om, at staten, regionerne og kommunerne skal se samlet på deres kompetenceudviklingstiltag og kritisk vurdere, om tiltagene har den tilstrækkelige kvalitet og den ønskede effekt. Midlerne skal således målrettes kompetenceudvikling, der bidrager til at skabe øget værdi for borgerne.

Kompetenceudvikling rækker ud over kurser og videreuddannelse og skal forstås mere bredt til også at dække eksempelvis sidemandsoplæring, løsning af nye opgaver, feedback, sparring i netværk mm.

Medarbejdernes kompetencer og mere tid til kerneopgaven

Regeringen, KL og Danske Regioner er enige om at sætte fokus på anvendelsen af kompetencerne i den offentlige sektor, herunder i forhold til at sikre, at der er en hensigtsmæssig sammenhæng mellem medarbejdernes kompetencer og de opgaver, der skal løses.

Regeringen, KL og Danske Regioner er endvidere enige om, at der skal gøres op med uhenigtsmæssige registreringskrav og styres mindre på processer, så ledere og medarbejdere i den offentlige sektor får mere tid til deres kerneopgave og til at udfolde deres faglighed.

Regeringen har med sin afbureaukratiseringsreform *Færre regler og mindre bureaukrati* bl.a., igangsat et arbejde om at sikre færre forstyrrelser i kommuner og regioner samt et arbejde, der skal bidrage til at reducere antallet af mål og sikre bedre mål i det offentlige samt indgået en bred politisk aftale om færre og større ansøgningspuljer.

Parterne er i den anledning enige om, at det i forbindelse med økonomiaftalerne for 2020 drøftes, hvordan det sikres, dels at den offentlige sektor i højere grad styrer efter få og klare mål, og dels at antallet af henvendelser fra centralt hold til kommuner, regioner og de lokale institutioner nedbringes og som udgangspunkt sker digitalt.

Regeringen og KL har desuden aftalt at igangsætte nye frikommuneforsøg, ligesom regeringen har gennemført kulegravninger af hhv. ældreområdet og dagtilbudsområdet. Regeringen tilkendegiver, at den ønsker at igangsætte nye kulegravninger på de store velfærdsområder.

Regeringen, KL og Danske Regioner er enige om at etablere et Forenklingsforum, som får til opgave at vurdere og behandle indkomne afbureaukratiseringsforslag samt selv at komme med forslag til afbureaukratisering og regelforenkling. Relevante faglige organisationer vil blive inviteret med i forummet, og forummet kan desuden inddrage relevante brugerorganisationer.

I forlængelse heraf er regeringen, KL og Danske Regioner enige om at etablere et politisk samarbejde om afbureaukratisering med henblik på at sikre vedvarende fokus på afbureaukratiseringsdagsordenen i hele den offentlige sektor. Parterne er enige om, at samarbejdet skal følge arbejdet med afbureaukratisering samt gøre status herfor i forbindelse med de årlige økonomiforhandlinger.

Rotationsforløb på tværs af den offentlige sektor

Regeringen, KL og Danske Regioner er enige om i fællesskab at udvikle konkrete modeller for rotations- og praktikforløb for ledere og medarbejdere i den offentlige sektor. Modellerne er til brug for staten, kommunerne og regionerne og målrettes til de steder, hvor der er størst behov for at skabe øget sammenhæng i den offentlige sektor. Målet er at gøre det nemmere for staten, kommunerne og regionerne at give deres ledere og medarbejdere mulighed for at rokere – i en kortere eller længere periode – mellem offentlige arbejdspladser og udveksle erfaringer, så de kan bidrage til at skabe sammenhæng og opbygge kompetencer og viden på tværs af sektorer.

Regeringen
KL
Danske Regioner

Digitale læringsløsninger

Den teknologiske udvikling giver nye muligheder for kompetenceudvikling. Der er potentialer i at bruge e-læring som et middel til at udbrede viden og fx sikre, at alle nye medarbejdere får adgang til den samme viden. Regeringen, KL og Danske Regioner er enige om, at digitale lærings-systemer i højere grad skal, udnyttes og udbredes, hvor det giver mening. Det skal bl.a. ske gennem pilotforsøg med den digitale læringsløsning Campus. Regeringen stiller et antal licenser i Campus til rådighed for disse forsøg, hvor kommuner og regioner frivilligt kan koble sig på en pilotforsøgs-ordning. Regeringen, KL og Danske Regioner er endvidere enige om at øge den fælles viden og samarbejdet om digitale læringsløsninger.

Velfungerende og attraktive offentlige arbejdspladser

Regeringen, KL og Danske Regioner er enige om i fællesskab at gøre en særlig indsats for at understøtte velfungerende offentlige arbejdspladser.

Undersøgelse af motivation i det offentlige

Regeringen, KL og Danske Regioner er enige om at arbejde for at få en dybere forståelse af, hvad der driver ledere og medarbejdere i den offentlige sektor. Det skal bl.a. ske via motivationsundersøgelser blandt medarbejdere i den offentlige sektor. Staten, regionerne og kommunerne gennemfører hver især undersøgelserne ud fra en fælles spørgeramme, der kan suppleres af lokale spørgsmål efter behov. De aggregerede resultater fra undersøgelsen i alle tre sektorer indsamles centralt med henblik på fælles afrapportering. Regeringen, KL og Danske Regioner er enige om at arbejde for en høj motivation blandt offentlige ledere og medarbejdere frem mod 2022.

Indsats mod sygefravær i hele den offentlige sektor

Sygefravær er et fokusområde på de fleste offentlige arbejdspladser. Men sygefraværet er fortsat for højt mange steder i den offentlige sektor, og der er potentiale for i højere grad at sprede de gode løsninger. Regeringen, KL og Danske Regioner er enige om, at det lokale arbejde med sygefravær i stat, kommuner og regioner skal fastholdes, og at der nogle steder skal arbejdes mere aktivt med at nedbringe sygefraværet. Partnerne er endvidere enige om, at der lokalt skal arbejdes med mål for reduktion af sygefraværet de steder, hvor det ikke sker i dag.

Regeringen, KL og Danske Regioner er enige om at gennemføre en fællesoffentlig indsats, som skal understøtte nedbringelsen af sygefraværet i den offentlige sektor:

- Der gennemføres en særlig indsats målrettet de arbejdsområder og arbejdspladser, hvor udfordringerne med sygefravær er størst, eller hvor arbejdsopgaverne gør, at arbejdsmiljøet er særligt belastet, fx i Kriminalforsorgen eller på botilbud. Regeringen afsætter 100 mio. kr. til indsatsen, der udvikles og gennemføres i et samarbejde mellem regeringen, KL og Danske Regioner.
- Der sikres adgang til ledelsesinformationsværktøjer, der blandt andet gør det muligt for lederne at sammenligne sygefraværet på eget område med andre relevante steder.
- Der udvikles videnspakker til de offentlige arbejdspladser, som skal give arbejdspladserne konkrete redskaber til at løse sygefraværsudfordringer.
- Der nedsættes et rejsehold, der kan understøtte arbejdspladserne i lokalt at gøre en aktiv indsats for at reducere sygefraværet, herunder ved at stille viden og rådgivning til rådighed for arbejdspladserne.

Regeringen, KL og Danske Regioner er enige om at arbejde for, at sygefraværet i stat, kommuner og regioner fortsat skal falde år for år frem mod 2022.

Serviceeftersyn af samarbejdssystemet

I den offentlige sektor er der god tradition for at inddrage medarbejderne i udvikling af arbejdspladserne. Ledelseskommisionen peger dog på, at samarbejdssystemet ikke altid understøtter inddragelse af medarbejderne eller målet om at sætte borgerperspektivet først. Regeringen, KL og Danske Regioner vil derfor tage initiativ til, at der i stat, kommuner og regioner foretages et eftersyn af samarbejdsudvalgene i form af en selvevaluering. De faglige organisationer vil blive inviteret til dialog om indsatsen.

Velfærdsstafet

Regeringen, KL og Danske Regioner er enige om at igangsætte en velfærdsstafet, der gives til arbejdspladser, som har skabt nye og virkningsfulde løsninger til gavn for borgerne. Stafetten løber i tre år frem til 2021.