

Med finansloven for 2008 faldt de politiske aftaler om kvalitetsreformen på plads. Reformen indeholder en lang række konkrete initiativer, der sætter rammerne for at udvikle kvaliteten i den offentlige sektor. Kvalitetsreformen skal sikre flere hænder til nærvær og omsorg, øget brugerorientering og udnyttelse af de teknologiske muligheder. På den måde skal kvalitetsreformen give bedre velfærd og større arbejdsglæde. Incitament sætter i dette nummer fokus på to af de store dele af kvalitetsreformen – ledelsesreformen og afbureaukratiseringsprogrammet. Efter sommerferien følger vi andre dele af kvalitetsreformen.



# GOD LEDELSE ER EN FORUDSÆTNING FOR GOD KVALITET

Fire ud af ti offentlige ledere efterlyser mere kompetenceudvikling. Derfor vil regeringen med ledelsesreformen sikre lederne bedre muligheder for kompetenceudvikling.

God ledelse er en forudsætning for en veldrevet arbejdsplads. God ledelse giver trivsel blandt de ansatte. God ledelse giver borgerne det bedste grundlag for at få god service – når de afleverer deres børn i børnehaven eller skal have hjælp fra en offentlig myndighed.

Med ledelsesreformen har regeringen besluttet at investere massivt i at skabe bedre muligheder for lederudvikling i den offentlige sektor. Institutionsledere og funktionsledere på sygehuse, der har ledelse som primær jobfunktion, skal have ret til en anerkendt lederuddannelse på diplomniveau. Med afbureaukratiseringsprogrammet vil regeringen være med til at sikre bedre vilkår for god ledelse i den offentlige sektor ved at give lederne et større ledelsesrum.

God ledelse gør forskellen. Det var ifølge Elisabeth Hvas, afdelingschef i Finansministeriet, et tilbagevendende udsagn, da kvalitetsreformen blev udviklet.

”Lederne rundt omkring i landets institutioner har stor indflydelse på, hvordan reformen bliver implementeret. Det er derfor helt centralt, at lederne er bedst muligt klædt på og har rum til at lede – det gælder lederne på tværs af hele den offentlige sektor,” siger hun.

## Rum til at lede

Når der opstår sager om manglende kvalitet i ældreplejen, på et bosted eller på et sygehus, er løsningerne ofte flere tilsyn og tættere kontrol. Risikoen ved det er, at mange ledere oplever, at deres ledelsesrum begrænses. De føler sig – så at sige – overstyret og belastet af, hvad de oplever som uhensigtsmæssige regler og dokumentationskrav. Det er i den sammenhæng også vigtigt at holde fast i, at lederne også selv har en rolle at spille i forhold til at skabe et større ledelsesrum. Elisabeth Hvas fortsætter:

”Afbureaukratiseringsprogrammet skal tydeliggøre, hvilke regler der bidrager til ledernes styring, og hvilke regler der er en barriere. Og ledelsesreformen skal understøtte ledernes ledelseskompetencer og derved styrke deres evne til aktivt at være med til at skabe deres ledelsesrum. På den måde er der et tæt samspil mellem afbureaukratiseringsprogrammet og ledelsesreformen.”

## Master i offentlig ledelse

Med flere komplekse ledelsesopgaver lagt ud på de enkelte institutioner er der brug for at styrke rammerne for kompetenceudvikling af lederne i den offentlige sektor. I dag har for eksempel de færreste institutionsledere i børnehaver haft mulighed for at tilegne sig formelle kompetencer i forhold til at være driftsansvarlig for en institution – 39 pct. mener, at deres efteruddannelse i ledelse er mangelfuld.

”Lederne har selv efterlyst, at de vil have mere kompetenceudvikling. Det kræver professionel ledelse at lede de mange forandringer, som den offentlige sektor gennemgår – tænk bare på strukturreformen, som ændrede kraftigt på både myndighedsgrænser og arbejdsfordeling. Lederne vil have de rette redskaber til at løse opgaverne, og det har regeringen lyttet til,” siger Elisabeth Hvas.

## STATUS FOR INITIATIVER I LEDELSESREFORMEN

**Dialogforum** Regeringen har oprettet et dialogforum om ledelse sammen med parterne bag trepartsaftalen. Det er et forum, hvor udfordringer og visioner for god ledelse i den offentlige sektor kan diskuteres.

**Ledelsesnetværk** Regeringen vil sammen med KL og Danske Regioner tage initiativ til at etablere ledelsesnetværk med henblik på at udveksle erfaringer og sprede god ledelsespraksis i den offentlige sektor. Der vil komme et konkret udspil til dette inden udgangen af 2008.

**Lederevaluering** Regeringen, KL og Danske Regioner tilkendegiver, at alle offentlige ledere bør have evalueret deres ledelsespraksis mindst hvert tredje år med henblik på at udvikle deres ledelseskompetence. Konkrete udspil forventes i første kvartal af 2009.

**Master** Parterne bag trepartsaftalen vil etablere en ny, fleksibel masteruddannelse i offentlig ledelse. Masteruddannelsen skal være forskningsbaseret og skal som en nyskabelse kunne gennemføres over en længere periode end de eksisterende masteruddannelser i ledelse. Uddannelsen vil blive udbudt på videregående uddannelsesinstitutioner i 2009.

**Nyt tilbud om en offentlig lederuddannelse på diplomniveau** Regeringen er sammen med KL og Danske Regioner ved at udarbejde en certificeringsordning for lederuddannelsesstilbud til offentlige ledere på diplomniveau. Ordningen drøftes løbende med parterne bag trepartsaftalen. De første ansøgninger om certificering vil kunne blive behandlet ultimo 2008.

Efteruddannelsesmarkedet bugner i forvejen af ledelseskurser og tilbud om ledelsesudvikling. Og mange offentlige ledere gør brug af de tilbud. Men der er meget lidt gennemsigtighed og sammenlignelighed mellem de udbudte uddannelsesstilbud. Der vil derfor blive lavet en ny certificeringsordning, hvor private såvel som offentlige udbydere kan blive certificeret som udbydere af en lederuddannelse på diplomniveau rettet mod de offentlige ledere. Det betyder, at de offentlige ledere fremover kan bygge deres uddannelsesaktiviteter oven på hinanden, samtidig med at udbuddet er fleksibelt og stort, og at uddannelserne er målrettet ledelse i den offentlige sektor.

”Offentlige ledere har anderledes parametre at tage hensyn til, når de kigger på bundlinjen, end private ledere – for eksempel politisk fastsatte mål og principper om åbenhed og lighed for loven. De parametre skal afspejles i deres kompetenceudviklingsforløb. Og samtidig skaber vi hidtil usete muligheder for fleksibelt at sammenligne og skabe progression i et ledelsesuddannelsesforløb,” siger Elisabeth Hvas.

## Anerkend god ledelse

Der er kun få af de kommunale ledere, der er omfattet af lokalløn. Og under halvdelen af lederne bliver regelmæssigt evalueret af overordnede og medarbejdere. Det skal der ændres på med ledelsesreformen. Fremover vil alle ledere have ret til en evaluering minimum hvert tredje år, og det skal være muligt at belønne og anerkende ledernes resultater mere systematisk.

”Belønning handler ikke kun om at få gode medarbejderevalueringer. Implementering af en bunden opgave, der er upopulær blandt medarbejderne, skal også belønnes. Anerkendelse kan være andet end mere i løn, det kan også være nye opgaver eller udviklingsmuligheder,” siger Elisabeth Hvas.

Læs mere om ledelsesreformen på [www.modernisering.dk](http://www.modernisering.dk)