

JANUAR 2019

REGERINGEN

# En offentlig sektor rustet til fremtiden

**Ledelse og kompetencer i den offentlige sektor**

Finansministeriet



JANUAR 2019



REGERINGEN

---

# En offentlig sektor rustet til fremtiden

**Ledelse og kompetencer i den  
offentlige sektor**

Finansministeriet



# Forord

Velfærden i Danmark er en af de bedste i verden. Det skyldes i høj grad de mange dygtige og engagerede ledere og medarbejdere, der arbejder for os alle sammen på vores skoler, hospitaler, i politiet, på professionshøjskoler og alle andre steder i den offentlige sektor. De går på arbejde hver dag for at gøre en forskel.

Samtidigt er der stort pres på og forventninger til, at den offentlige sektor konstant udvikler og forbedrer sig. Og kvaliteten i velfærden er heller ikke alle steder så høj, som den kunne være. Der er eksempler på, at børn ikke bliver gode nok til at læse og regne. At patienter ikke kommer sig så hurtigt efter en operation, som de kunne. Og at kontakthjælpsmodtagere bliver tabt i systemet og hænger fast på offentlig overførselsindkomst.

En vigtig forklaring herpå er et utilstrækkeligt fokus på resultater for borgerne, og at kvaliteten af offentlig ledelse er for svingende. Der er for stor forskel på den værdi, som ledere og medarbejdere skaber for borgerne i den offentlige sektor i dag. Ledelse er en afgørende del af forklaringen.

Derfor nedsatte regeringen Ledelseskommisionen. Kommissionen har med sine anbefalinger leveret et solidt grundlag for at udvikle og styrke ledelse i den offentlige sektor. Det grundlag bygger regeringen nu videre på.

Det er et grundvilkår, at offentlig ledelse skal udøves inden for nogle særlige rammer. Det kræver mange forskellige ledelsesmæssige kompetencer og mod at udfylde ledelsesrummet som offentlig leder. Nogle steder er ledelsesrummet unødvendigt snævert.

Medarbejderne og lederne i den offentlige sektor skal have større frihed til at tilrettelægge arbejdet på nye måder og bringe deres faglighed i spil. Vi skal derfor blive bedre til at lytte til og inddrage medarbejderne i udviklingen af den offentlige sektor.

Der er behov for, at ledere og medarbejdere tæt på borgerne får bedre mulighed for at træffe beslutninger med udgangspunkt i den enkelte borgers situation. Det er et stort ansvar at løfte. Men når det gøres godt, bliver den offentlige service bedre og mere vedkommende. Derfor skal vi give mere plads til ledere og medarbejdere. Og vi skal drøfte, hvordan det ansvar, der følger med, kan løftes bedst muligt. Det er en vigtig brik i at hæve kvaliteten af vores fælles velfærd.

Motiverede medarbejdere med de rette kompetencer er også afgørende for at skabe sammenhæng og værdi for borgerne. Det er et fælles ansvar for både ledere og medarbejdere i den offentlige sektor at skabe velfungerende arbejdspladser med fokus på fagligheden for at løse opgaverne med høj kvalitet.

Regeringen kan ikke lovgive sig til bedre ledelse, og vi kan ikke øge kompetencerne hos ledere og medarbejdere fra den ene dag til den anden. Det handler i høj grad også om kulturen på den enkelte arbejdsplads, og at der er dialog om ledelse og kompetencer lokalt. Men regeringen kan sætte en klar retning for, hvordan vi i fællesskab kan styrke og udvikle offentlig ledelse, sikre de rette kompetencer og skabe mere velfungerende offentlige arbejdspladser med et godt arbejdsmiljø. Ligesom regeringen kan igangsætte konkrete initiativer på tværs af hele den offentlige sektor, der gør det nemmere for ledere og medarbejdere at skabe mere kvalitet og sammenhæng for borgeren.

Med *En offentlig sektor rustet til fremtiden* tager regeringen vigtige skridt i retningen af at styrke og udvikle ledelse og kompetencer samt skabe mere velfungerende arbejdspladser i den offentlige sektor. Udspillet udgør det femte reformspor i Sammenhængsreformen.

At skabe reelle forandringer kræver et vedvarende fokus. Og det kræver, at alle tager deres del af ansvaret. Derfor vil regeringen invitere politikere, offentlige ledere og medarbejdere i hele den offentlige sektor til at være med til at skabe forandring og løfte opgaven i fællesskab. Så den offentlige sektor bliver rustet til fremtiden.

Innovationsminister  
Sophie Løhde









# 1 En offentlig sektor rustet til fremtiden

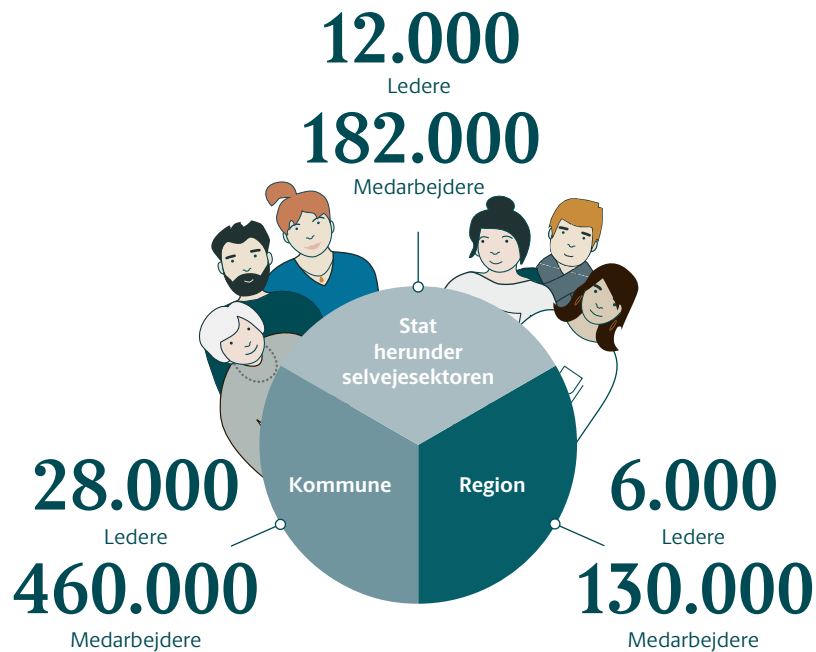
**820.000 ledere og medarbejdere er den offentlige sektors grundstof. De er nøglen til at skabe mere sammenhæng og bedre kvalitet i vores fælles velfærd. Regeringen vil derfor sikre, at vi har kompetente og motiverede ledere og medarbejdere, der har gode rammer for at skabe værdi for dem, det i sidste ende handler om – nemlig borgerne.**

Vores fælles velfærd bygger på den indsats, der hver eneste dag leveres af dygtige og engagerede medarbejdere og ledere, som er drevet af at gøre en forskel for deres medborgere ved at arbejde i den offentlige sektor. Men nogle steder er velfærden ikke god nok. En væsentlig del af forklaringen er, at der er forskel på den værdi, som ledere og medarbejdere skaber for borgerne – også på arbejdspladser med det samme udgangspunkt. Det er regeringens klare ambition, at disse forskelle bliver mindre. Det handler langt hen ad vejen om bedre ledelse.

---

## Ledelse og kompetencer skal løftes i hele den offentlige sektor

Knap 820.000 ledere og medarbejdere arbejder i den offentlige sektor



---

Kilde: Moderniseringsstyrelsen (ISOLA) og KRL.

Det er derfor helt afgørende for regeringen at løfte kvaliteten af offentlig ledelse. Det er grunden til, at regeringen i foråret 2017 nedsatte Ledelseskommision til at gøre os klogere på, hvordan vi kan forbedre ledelse i den offentlige sektor.

---

## Ledelseskommisionens anbefalinger

Ledelseskommisionens 28 anbefalinger er samlet i syv overordnede budskaber:

### 1. Borgeren skal i centrum

Det indebærer bl.a., at de offentlige ledere skal sikre, at værdiskabelsen for borgere og samfundet er det centrale omdrejningspunkt for organisationen.

### 2. Politikerne skal have tillid til ledelse

Det indebærer bl.a., at politikerne skal betragte sig selv som den offentlige sektors bestyrelse og være tydelige i at fastlægge mål og retning for den offentlige sektors virke til gavn for borgerne.

### 3. Samarbejdssystemet skal forenkles

Det indebærer bl.a., at de faglige organisationer skal bidrage til, at aftaler og dialog i samarbejdssystemet primært handler om at skabe værdi for borgerne. Kommissionen foreslår et serviceeftersyn af MED-systemet med det sigte.

### 4. Forvaltningscheferne skal lede driften og udviklingen af driften

Det indebærer bl.a., at topledere og ledere af ledere skal sikre en løbende dialog om driftsnære resultater for borgerne, og de skal styrke ledelse rettet mod driften og faglighederne.

### 5. Ledere skal sætte retning

Det indebærer bl.a., at alle offentlige ledere skal kunne sætte meningsfuld retning via en klar vision for deres organisation. Hvis ikke du vil og kan det, skal du ikke være leder.

### 6. Ledere skal sætte holdet

Det indebærer bl.a., at politikerne skal ansætte den øverste administrative chef, som får ansvaret for at sætte sit eget hold.

### 7. Ledere skal udvikle sig

Det indebærer bl.a., at al ledelsesudvikling med udgangspunkt i konkrete organisatoriske målsætninger skal kombinere viden, refleksion og handling. Ledelsesudvikling skal ikke gives som et personalegode.

Ledelseskommisionens anbefalinger kan læses på [www.ledelseskom.dk](http://www.ledelseskom.dk).

---

Ledelseskommisionen er med sine iagttagelser og anbefalinger lykkedes med at sætte ledelse på dagsordenen på en måde, som har klangbund i hele den offentlige sektor. Arbejdet hviler på et stærkt fundament af viden om ledelsespraksis, som blandt andet er opnået gennem kontakt med 10.000 ledere i den offentlige sektor og besøg på mere end 200 offentlige arbejdspladser, konferencer og temamøder. Med udgangspunkt i konkrete erfaringer fra danske arbejdspladser har kommissionen givet os en række solide anbefalinger til, hvordan vi kan få bedre offentlig ledelse, og hvor der skal tages fat. Anbefalinger, som regeringen bakker fuldt ud op om.

Regeringen mener, at alle ledere i den offentlige sektor skal forholde sig aktivt til, hvordan ledelse kan skabe større værdi for borgerne på de enkelte arbejdspladser.

---

## Opfølgning på Ledelseskommisionens anbefalinger

Regeringen forpligter alle statslige institutioner til aktivt at forholde sig til Ledelseskommisionens anbefalinger og bruge dem som afsæt til selv at skabe forandringer lokalt på arbejdspladserne. Lederne skal lokalt konkret tage stilling til, hvilke af anbefalingerne der kan styrke og udvikle ledelse på deres arbejdsplads, og hvad de på den baggrund vil sætte i værk.

Regeringen opfordrer også kommuner og regioner til på samme vis at følge systematisk op på Ledelseskommisionens anbefalinger, og vil drøfte opfølgningen med KL og Danske Regioner i et partnerskab om ledelse og kompetencer.

Toplederne spiller en vigtig rolle i at drive forandringer i den offentlige sektor. Regeringen vil derfor give toplederne et særligt ansvar for at følge op på Ledelseskommisionens anbefalinger i Forum for Offentlig Topledelse. Det skal sikre et vedvarende fokus på ledelse, og at der deles erfaringer og viden på tværs af sektorer.

---

Mange steder arbejdes der allerede med at følge op på Ledelseskommisionens anbefalinger lokalt. Regeringen anerkender, at arbejdet med ledelse kan ske på mange forskellige måder.



---

## Dialog styrker lederidentiteten i Roskilde Kommune

I Roskilde Kommune er dialog et vigtigt element i at danne og udvikle lederidentiteten. Ledelseskommissionens anbefalinger anvendes som indgang til konkrete forventningsafstemninger mellem ledere i kommunen. Fx har kommunens chefforum (direktion og afdelingschefer) haft dialoger om, hvor tæt forvaltningscheferne skal lede driften og udviklingen af driften med afsæt i anbefalingerne. Er det fx borgeren eller medarbejderhensynet, der fylder mest i håndteringen af sygefravær? For Roskilde Kommune er dialogen vigtig, fordi den giver den enkelte leder forskellige perspektiver på egen og lederkollegers lederadfærd.

---

Lederne kan ikke gøre det alene. Offentlige ledere kan kun lykkes med at forbedre den offentlige sektor, når de har kompetente og motiverede medarbejdere at gøre det sammen med. Samtidig har kompetente ledere og medarbejdere et fælles ansvar for at skabe velfungerende arbejdspladser, hvor arbejdsmiljø og motivation er i top, og sygefraværet er så lavt som muligt.

---

## Borgeren i centrum i Energi-, Forsynings- og Klimaministeriet

Hos Energi-, Forsynings- og Klimaministeriet tager en ny tværgående strategi udgangspunkt i Ledelseskommissionens anbefaling om at sætte borgeren i centrum. Dette sker gennem et strategisk fokus på koncernens udviklingspotentialer, hvor det hastigt ændrede samfund og tæt inddragelse af borgere og interessenter er kernen i ministeriets værdiskabelse. Med afsæt i Ledelseskommissionens anbefaling om, at ledere skal sætte retning via en klar vision samt sprede og forankre værdier, sker implementeringen af den nye strategi gennem aktiv inddragelse af koncernens chefer.

---

Med reformsporet *En offentlig sektor rustet til fremtiden* sætter regeringen med 22 konkrete initiativer og en række anbefalinger en klar retning for, hvordan vi i fællesskab kan styrke og udvikle offentlig ledelse på alle niveauer – fra institutionsleder til topleder, sikre de rette kompetencer og skabe mere velfungerende offentlige arbejdspladser.







# 2 Ledelse, der gør en forskel

Ledelse har stor betydning for, hvilken værdi den offentlige sektor skaber for borgerne. Og ledelse er afgørende for at udvikle den offentlige sektor, så der skabes bedre kvalitet og større sammenhæng i velfærden. Regeringen vil derfor styrke og udvikle ledelse og gøre de offentlige ledere endnu bedre.

De cirka 46.000 ledere på tværs af den offentlige sektor er afgørende for resultaterne i vores velfærdsinstitutioner. Der er mange dygtige ledere i den offentlige sektor. Men der skal hele tiden arbejdes for at fastholde og udvikle niveauet for offentlig ledelse. Der skal også være fokus på at give lederne de bedste rammevilkår. Det gælder uanset, om lederen arbejder i en vuggestue, på en erhvervsskole eller på et rådhus, og hvilket ledelsesniveau lederen befinder sig på. Et begrænset ledelsesrum kan sætte unødige begrænsninger for den enkelte leder. Regeringen mener, at politikere og topledere har et særligt ansvar for at begrænse detailstyring og skabe det fornødne ledelsesrum.

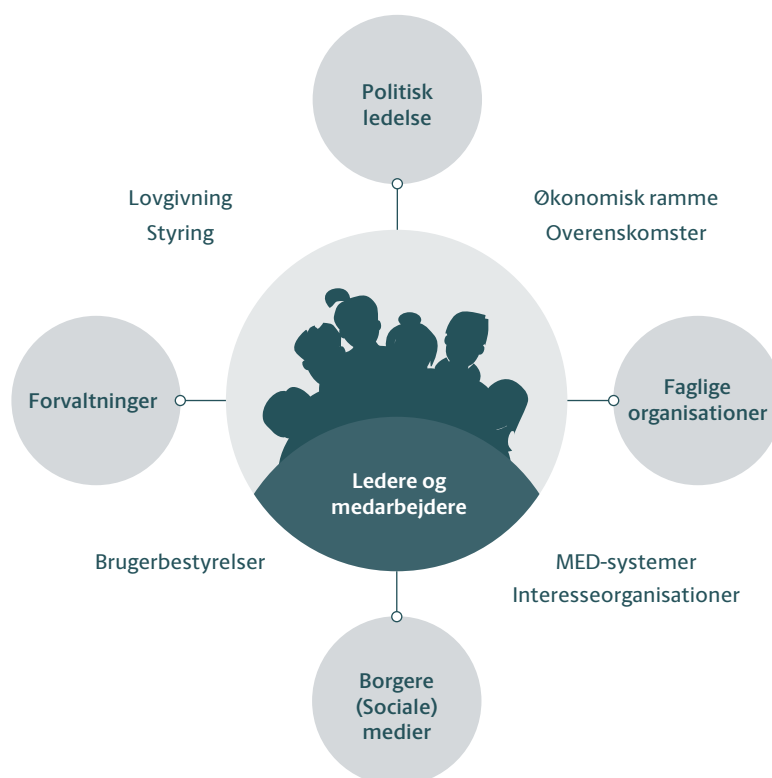
*”Ledelse handler om at sætte retning  
via og sammen med andre”.*

*Ledelseskommisionens definition på ledelse.*

Det er et grundvilkår, at mange faktorer påvirker offentlige leders ledelsesrum. Ledelseskommisionen peger på, at offentlig ledelse er en særlig disciplin. Der skal blandt andet balanceres mellem særlige hensyn eller politiske krav om forandringer på den ene side og effektiv drift på den anden.

---

## Offentlige leders ledelsesrum



---

Kilde: Ledelseskommisionen.

## Kompetenceprofiler for topledere

Når der ansættes topledere i dag, arbejdes der mange steder lokalt med kompetenceprofiler som udgangspunkt for rekrutteringen. Regeringen ønsker at skabe større klarhed om de krav og forventninger, som de offentlige ledere generelt skal imødekomme for at leve op til deres ledelsesansvar. Regeringen tager derfor initiativ til, at der udformes kompetenceprofiler for afdelingschefer og styrelsesdirektører i staten. Kompetenceprofilerne skal supplere dem, der

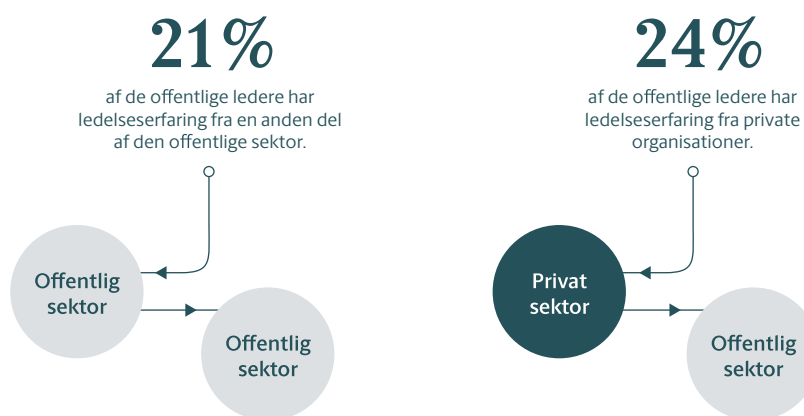
i dag er formuleret for departementschefer, som samtidig revideres. Kompetenceprofilerne kan anvendes ved rekruttering og udvikling af statslige topledere. Regeringen vil endvidere opfordre kommuner og regioner til at udvikle tilsvarende kompetenceprofiler for kommunernes og regionernes direktioner og koncernledelser.

Kompetenceprofiler kan eksempelvis fremhæve behov for topledere med erfaring fra flere sektorområder – også gerne fra den private sektor – samt med erfaring fra både drift og policy, kompetencer i forhold til databaseret ledelse og med tilstrækkelig indsigt til at drive den digitale transformation fremad på betryggende vis i den offentlige sektor. At flere topledere skal have erfaring fra en driftsorganisation, skal give øget fokus på driften og udviklingen af driften. Kompetenceprofilerne skal være synlige, så de kan give potentielle topledere et mere klart billede af, hvilke ledelsesmæssige kompetencer, de skal opfylde som topledere.

## Mere mobilitet mellem sektorer

Ledelseskommissionen peger på, at mobiliteten hos offentlige ledere med fordel kan styrkes. Som et element i at skabe større udveksling af idéer, arbejdsmetoder og faglighed ønsker regeringen, at lederne i højere grad søger på tværs af sektorerne. Både inden for den offentlige sektor og på tværs af privat og offentlig sektor. Ofte vil de problemer, der skal løses, være komplekse og kræve et tæt samarbejde på tværs af fagligheder, perspektiver og sektorer. For at lykkes med det, er der brug for ledere, der kan krydse grænser og har en bredere erfaring end et enkelt ministerområde eller et snævert fagligt felt.

## Der er begrænset mobilitet mellem den offentlige og den private sektor



Anm.: Figuren viser tal for ledere, der har haft tidligere lederjobs. Private organisationer inkluderer interesseorganisationer, NGO'er og lignende.

Kilde: Ledelseskommissionen.

Regeringen vil derfor nedsætte en taskforce til at understøtte mobiliteten af ledere internt i den offentlige sektor og på tværs mellem den offentlige og den private sektor. Taskforcen skal blandt andet arbejde for at fremme kendskabet til og udbrede de gode eksempler med offentlig ledelse, undersøge barrierer for mobilitet mellem sektorer og komme med anbefalinger til, hvordan mobiliteten kan øges.

### **God ledelse kræver plads**

Regeringen er enig med Ledelseskommisionen i, at ledelse skal fylde mere i den offentlige sektor. Politikere og topledere skal sætte en tydelig retning, men derfra give mere plads til ledelse. Beslutninger skal træffes tæt på borgerne, hvor forståelsen for den konkrete sammenhæng er bedst. Det sker for ofte, at politikerne eller overordnede ledelseslag tyr til lag-på-lag regler og detailstyring for de mange, når der er svigt blandt de få. Det er ikke den gode løsning for vores velfærdssamfund.

At skabe ledelsesrum kræver et ændret fokus fra både politikere og topledere. Der skal skrues op for ledelse og ned for detailstyring i dialog med ledere og medarbejdere. Lederne skal have mere plads og frihed til at bruge deres faglighed til at udvikle velfærden. Regeringen opfordrer derfor de offentlige topledere samt sine kolleger i Folketinget, kommunalbestyrelser og regionsråd til at give mere plads til ledelse og placere beslutningskraften tættere på borgerne. Det er et fælles ansvar.



## Ledere skal sætte holdet

Det er samtidig vigtigt, at alle ledere får lov til at sætte deres eget hold. Det er dem, der skal stå på mål for, at arbejdspladsen kan løfte opgaverne og skabe de ønskede resultater. Ledelseskommisionen peger på, at der nogle steder nedsættes ansættelsesudvalg med op til 15 deltagere. Regeringen mener, at man bør bestræbe sig på at begrænse antallet af deltagere i ansættelsesudvalgene. Små ansættelsesudvalg er mindre omkostningstunge og mere effektive. For store ansættelsesudvalg kan blandt andet modvirke, at der skabes et fortroligt rum og en professionel samtale, hvor fokus er på rekrutteringsopgaven. Dermed kan det også være en hæmsko i forhold til at tiltrække de største ledelsestalenter. Regeringen vil drøfte forudsætningerne for små og effektive ansættelsesudvalg i kommuner og regioner med KL og Danske Regioner.

Ledelseskommisionen anbefaler også, at politikerne udelukkende bør deltage i rekrutteringen af den øverste administrative chef. I staten betyder det fx departementschefer og styrelsesdirektører. Herfra er det en ledelsesopgave at sammensætte det hold af mennesker, der sammen kan skabe mest værdi for borgeren.

## Det rette ledelsesspænd

Ledelseskommisionens undersøgelse viser, at en fjerdedel af alle ledere – svarende til over 10.000 ledere – hver har personaleansvar for 27 medarbejdere eller flere. Nogle ledere har sågar over 100 medarbejdere under sig. Det er centralt, at balancen mellem antallet af ledere og antallet af medarbejdere er tilpasset den enkelte arbejdsplads, så der er de rette rammer for at motivere, lede og sætte retning for medarbejderne. For store ledelsesspænd kan udgøre en barriere for god ledelse, mens for mange ledelsesslag og komplekse matrixorganisationer omvendt kan virke demotiverende.

---

## Ledelsesspændene er store nogle steder i den offentlige sektor



---

Kilde: Ledelseskommisionen.

Regeringen mener ikke, at der er ét rigtigt svar på, hvor stort ledelsesspændet må være. Medarbejderne, opgaverne og prioriteterne varierer på tværs, og det vil derfor ikke være meningsfuldt at fastsætte et tal, der vil passe alle steder i den offentlige sektor. Hertil er den for kompleks. Vi opfordrer de offentlige topledere til at vurdere, om ledelsesspændet er for stort, og om deres organisation kan organiseres bedre for at understøtte god ledelse og en høj kvalitet i opgaveløsningen.



## Medarbejderinddragelse og feedback

Vi ved, at medarbejderne i den offentlige sektor nogle steder oplever svingende ledelseskvalitet. Derfor sætter regeringen ind for at støtte ledernes arbejde med egen udvikling.

---

### Medarbejderne oplever svingende ledelseskvalitet



**1/4**

af offentlige medarbejdere oplever sjældent eller aldrig, at deres arbejde bliver påskønnet af ledelsen.



**1/3**

af offentlige medarbejdere svarer, at deres nærmeste leder sjældent eller aldrig involverer dem i tilrettelæggelsen af deres arbejde.



**1/5**

af offentlige medarbejdere svarer, at deres nærmeste leder sjældent eller aldrig, forklarer dem virksomhedens mål, så de forstår, hvad de betyder.

---

Kilde: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Mange arbejdspladser arbejder allerede i dag med lederevalueringer. Men forskning har vist, at den enkelte leder ikke altid er klar over, hvordan deres ledelsesindsats opfattes. Det er imidlertid afgørende viden for at agere hensigtsmæssigt som leder. At få kendskab til andres blik på ens ledelse kan styrke ledelsen og fremme mulighederne for, at man som leder kan skabe resultater sammen med andre. Regeringen opfordrer derfor til, at alle ledere løbende får feedback fra egen leder, kolleger, medarbejdere og relevante interessenter på deres ledelse gennem jævnlige lederevalueringer.

Til at understøtte dette vil regeringen sikre, at der udvikles et værktøj til brug for lederevaluering af høj kvalitet, som de offentlige arbejdspladser frit kan vælge at bruge. Hovedformålet er at styrke den enkelte leders udvikling – fra institutionsleder til topleder – idet lederne får viden om egen ledelse inden for en række centrale parametre sat i forhold til generelle, nationale tendenser. Værktøjet skal erstatte lederevalueringerne de steder, hvor det fungerer mindre godt i dag, eller hvor organisationer ønsker at se sig selv i forhold til andre sammenlignelige grupper. Tilbuddet vil blive udviklet i samarbejde med Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse. Regeringen vil følge op på brugen af værktøjet og lederevalueringer generelt i 2021.

Med evalueringerne vil det blive muligt at lave sammenligninger på forskellige områder. Det kan fx være sammenligninger af ledelseskvaliteten på tværs af ældreområdet eller dagtilbudsområdet. Ledere og organisationer kan følge deres udvikling over tid, ligesom det mere generelt vil blive muligt at følge udviklingen i ledelseskvaliteten på tværs af sektorer i den offentlige sektor. Det kan bidrage til at identificere generelle problemstillinger og best practice.

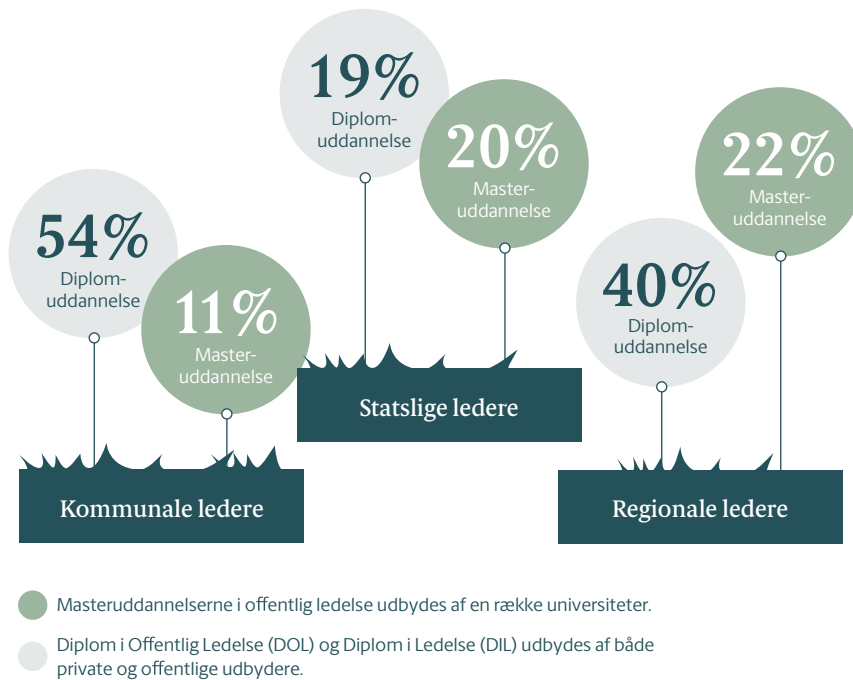
### **Ledere skal have mulighed for at udvikle deres kompetencer**

Offentlige ledere skal have lyst til og mulighed for at udvikle deres kompetencer. Det forudsætter, at der er gode muligheder for at dygtiggøre sig som leder. Der bruges meget tid og mange penge på, at de offentlige ledere deltager i efteruddannelse. Ledelseskommisionen peger på, at uddannelserne måske ikke altid har tilstrækkelig effekt på resultatskabelsen i den offentlige sektor.

Regeringen vil derfor invitere KL og Danske Regioner til, i samarbejde med udbydere af de offentligt godkendte lederuddannelser, at gennemføre et systematisk eftersyn af lederuddannelserne. Det skal blandt andet undersøges, om uddannelserne i fornødent omfang styrker lederne i varetagelsen af deres kerneopgave, er tilstrækkeligt praksisnære, og om undervisningen i datainformeret ledelse skal styrkes. Projektet har til formål at understøtte, at lederuddannelserne udvikles og tilpasses i lyset af både aktuelle og fremtidige krav, udfordringer og muligheder for ledere i den offentlige sektor.

---

## De offentlige master- og diplomuddannelser



---

Anm.: Nogle ledere har både en diplomuddannelse og en masteruddannelse, og vil derfor optræde i begge opgørelser.

Kilde: Ledelseskommisionen.

Regeringen vil desuden sætte sig i spidsen for, at flere statslige ledere får tilbudt lederudviklingsforløb af høj kvalitet, uanset hvor de befinder sig i lederkarrieren, gennem udbygning og videreudvikling af det statslige lederudviklingsprogram PLUS. En særlig opmærksomhed rettes mod nye ledere. Det er som ny leder, at det personlige lederskab skal dannes, og de grundlæggende færdigheder skal på plads. De offentlige topledere opfordres derfor til, at der tages særlige initiativer til at understøtte nye ledere.

Ledelseskommisionen peger på, at læringen fra lederuddannelserne ikke lever videre på arbejdspladserne i tilstrækkelig grad. Regeringen forventer, at arbejdspladserne engagerer sig i ledernes udvikling for at sikre, at nye kompetencer anvendes til at skabe bedre resultater. Og opfordrer derfor til, at ledere af ledere altid prioriterer tid til deres lederes udvikling, herunder løbende samtaler om udbytte og omsætning af det tillærte i dagligdagen. Et vigtigt redskab i ledernes udvikling er systematiske udviklingssamtaler med lederens nærmeste leder.

Arbejdet med ledelse og ledelsesudvikling kan gøres på mange forskellige måder, afhængigt af lokale forhold. Og lokalt findes der gode løsninger, hvor der eksempelvis oprettes interne uddannelsesforløb for ledere, der skaber et fælles grundlag for ledelse.

---

## Ledelse i Region Midtjylland

I Region Midtjylland er der etableret et tæt samarbejde mellem forskere og ledere i praksis, som undersøger, hvordan ledere kan skabe bedre sammenhæng i patientforløbene. Sammenhængen vanskeliggøres af de mange fagligheder, som er involveret, af uforudsigelighed og af et stort tidspres. De foreløbige indsigter fra undersøgelsen viser, at det er vigtigt, at den øverste ledelse bakker op om og prioriterer tænkning på tværs. Det er vigtigt, at afdelingsledelsen er vedholdende og skaber rammer, som opbygger samarbejdsrelationer på tværs. Endelig fremhæves det, at ledere og medarbejdere på de involverede afdelinger samarbejder og videndeler målrettet og smidigt om de fælles patienter.

---

## Udvikling af lederaspiranter og nye ledere

Man bliver ikke en dygtig leder fra den ene dag til den anden og heller ikke ved at blive udnævnt til det. Det kræver træning og forberedelse. De kommende ledere skal dygtiggøres, så de står stærkere, når de får deres første lederstilling.

Regeringen tager derfor initiativ til, at der i staten lokalt gennemføres en indsats for at identificere talentfulde lederaspiranter samt motivere og udvikle dem såvel som nye ledere. Indsatsen skal ske struktureret og med topledelsesforankring i organisationerne. Med initiativet udvikles et nyt forløb for særligt udvalgte, talentfulde kommende ledere i staten med henblik på at accelerere deres udvikling. Talentforløbet kobles til de eksisterende indsatser i det statslige lederudviklingsprogram PLUS.

Initiativet skal endvidere sikre, at der er et overblik over vækstlaget, at alle ledelsestalenter opfanges, og at der etableres bedre muligheder for at prøve kræfter med ledelse, inden der tildeles et formelt ledelsesansvar. Der skal også sikres systematisk feedback og opfølgning i det første lederjob. Regeringen opfordrer kommuner og regioner til på samme vis at sikre vækstlaget af kommende ledere.

Udbredelsen og videreudviklingen af det statslige lederudviklingsprogram PLUS skal medvirke til at udvikle lederaspiranter og nye ledere i staten. Med PLUS tilbydes der udviklingstilbud til ledere på tværs af staten og på alle ledelsesniveauer.

## Der skal sættes ind over for mangelfuld ledelse

Den offentlige sektor skal være effektiv, velfungerende og et godt sted at arbejde. Derfor er det helt afgørende, at vi har offentlige ledere, der ønsker at lede, og påtager sig et ansvar for at levere service til borgerne af høj kvalitet. Adfærden hos de ledere, der ikke vil udfylde den rolle, har alt for store konsekvenser for den offentlige sektor. Dårlig ledelse er til skade for borgerne, medarbejderne og organisationen.

Derfor skal der naturligvis handles, hvis offentlige ledere ikke lever op til deres ansvar. Ledelseskommisionen peger imidlertid på, at lederne kun i begrænset omfang oplever, at deres organisation har tradition for at afskedige ledere, der ikke præsterer. Det er ikke godt nok.

Regeringen opfordrer til, at man rundt omkring på de enkelte arbejdspladser sætter konsekvent ind over for mangelfuld ledelse. Det kan være med kompetenceudvikling eller eventuelt omplacering af lederen. Lykkes det ikke, skal lederen afskediges.

## Personligt ledelsesgrundlag

De enkelte ledere på alle lederniveauer har et stort ansvar for deres egen udvikling. Et godt sted at starte er at følge Ledelseskommisionens opfordring til at skrive et ledelsesgrundlag – en personlig ledelsesmæssig 'varedeklaration', hvor den enkelte leder – naturligvis med afsæt i de organisatoriske strategier og værdier – beskriver sit eget ledelsesmæssige ståsted. Det giver et udgangspunkt til at drøfte udviklingen af det personlige lederskab med medarbejdere, kolleger og chefer. Mange ledere har allerede ladet sig inspirere af Ledelseskommisionen og udarbejdet et personligt ledelsesgrundlag. Regeringen opfordrer de offentlige ledere til at reflektere over egen ledelse og have fokus på udvikling af egne ledelseskompetencer. Det kan eksempelvis ske ved at udarbejde et personligt ledelsesgrundlag.

---

## Samtaler om det personlige ledelsesgrundlag i Gladsaxe Kommune

Gladsaxe Kommune har oprettet 'Strategisk Lederforum', der består af direktørkredsen og afdelingscheferne i forvaltningerne. Formålet er at skabe sammenhæng, samskabelse og fælles retning i organisationen. Kommunen har et stærkt fælles ledelsesgrundlag, og hver deltager i Strategisk Lederforum har udarbejdet et personligt ledelsesgrundlag med inspiration fra Ledelseskommisionens anbefalinger. Det personlige ledelsesgrundlag har til formål at danne grundlag for fælles refleksioner om lederidentiteten.

---

## Direktionsforløb på tværs af den offentlige sektor

Borgerne oplever for ofte at blive klemmt mellem systemer, der ikke hænger sammen. Det er ofte i overgangene, at problemerne opstår. Og vi er ikke gode nok til at lære af hinanden. Det er et ledelsesansvar at være med til at skabe en mere sammenhængende offentlig service. Lederne skal stå i spidsen for at videndele og skabe faglige synergier på tværs af områder.

For at skabe rum til at direktorer mødes på tværs, og dermed styrke sammenhængskraften i den offentlige sektor, vil regeringen invitere KL og Danske Regioner til i fællesskab at søsætte udviklingsforløb for direktorer fra forskellige dele af den offentlige sektor. Her skal direktorerne gennem intensive forløb drøfte centrale temaer for offentlig ledelse og opnå øget

indsigt på tværs af sektorer – herunder de forskellige vilkår, udfordringer og muligheder, der er i forskellige dele af den offentlige sektor. Ambitionen er, at et bredt udsnit af direktionerne på tværs af stat, kommuner og regioner deltager i et direktionsforløb inden for tre år.

## Resultater for borgerne skal betyde mere

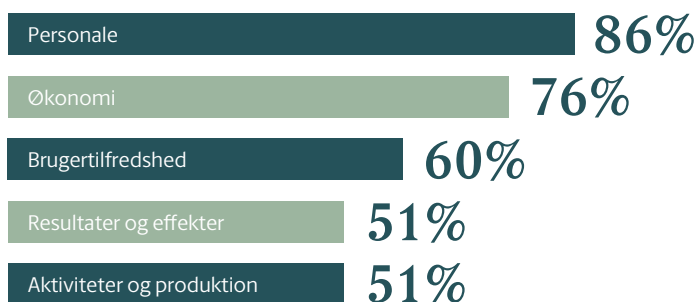
Den offentlige sektor er til for borgerne. Ledelseskommisionens analyser viser imidlertid, at kun 60 pct. af de offentlige ledere anvender ledelsesinformation om brugertilfredshed, og lidt over halvdelen af lederne træffer beslutninger på baggrund af ledelsesinformation om resultater og effekter. Det er ikke godt nok. Borgenes erfaringer og oplevelser indeholder værdifuld viden om, hvordan offentlige tilbud kan justeres, udvikles og indrettes, så kvaliteten af vores fælles velfærd kan styrkes.

---

### Lederne bruger ikke data om brugertilfredshed nok

Som en del af Ledelseskommisionens spørgeskema svarede lederne på deres anvendelse af ledelsesinformation.

Andelen af offentlige ledere, som træffer beslutninger på baggrund af information om...



---

Kilde: Ledelseskommisionen.

Der skal arbejdes målrettet mod at skabe øget viden om brugernes oplevelse af og tilfredshed med den offentlige service. Større forståelse af brugernes oplevelse af og tilfredshed med den service, der leveres, kan medvirke til en bedre dialog i ledelseskæderne lokalt, og en stærkere opmærksomhed på at forstå brugernes behov. Det vil også gøre det mere tydeligt, om den offentlige sektor lykkes med det, der er afgørende for langt de fleste offentlige medarbejdere – at gøre en forskel for borgerne.



Regeringen har en klar ambition om, at borgerne – uanset hvor de bor i Danmark – skal kunne se, hvor tilfredse deres medborgere er med de offentlige tilbud på de store velfærdsområder. Det vil skabe større gennemsigtighed om det offentlige serviceudbud og styrke borgernes frie valg.

Der arbejdes i dag flere steder i stat, kommuner og regioner med at anvende borgernes tilfredshed til at forbedre opgaveløsningen. Det sker fx på sundhedsområdet, ligesom der pågår et arbejde mellem regeringen og KL med kvalitetsindikatorer og brugertilfredshedsundersøgelser på ældreområdet. På skoleområdet gennemføres der årlige målinger af elevernes trivsel, som giver et billede af elevernes oplevelse af skoledagen. Og i staten afdækkes elevernes tilfredshed på ungdomsuddannelserne med de nationale trivselsmålinger, og der gennemføres årlige undersøgelser af danskernes tillid og tryghed til politiet.

Men der er også steder i den offentlige sektor, hvor brugertilfredsundersøgelser med fordel kan anvendes mere systematisk. Regeringen tager derfor initiativ til, at anvendelsen af brugertilfredshedsundersøgelser udbredes langt mere systematisk på de offentlige velfærdsinstitutioner. Som led heri lægger regeringen op til at iværksætte nationale brugertilfredshedsundersøgelser, hvor de i dag ikke findes, herunder på alle folkeskoler, SFO'er, dagtilbud, genoptræningsområdet og i misbrugsbehandling.

Med de nye nationale brugertilfredsundersøgelser kan kommunerne supplere med egne spørgsmål og dermed afskaffe lokale brugertilfredshedsundersøgelser, så det samlede registreringsniveau ikke stiger.

Regeringen vil drøfte med KL, hvordan resultatet af brugertilfredshedsundersøgelserne på institutionsniveau på bedste vis kan offentliggøres, så de skaber mest mulig værdi for både borgere, ledere og medarbejdere.



## Få, klare mål skal sætte retning

Få og klare mål og rammer, der understøtter opgaveløsningen, kan være med til at drive den offentlige sektor i den rigtige retning. På de større velfærdsområder er der i dag opstillet en lang række forskellige mål – af os politikere, nationalt og lokalt samt af administrationen og de enkelte institutioner. Målene kan hver for sig have en berettigelse, men samlet set bidrager de til et betydeligt bureaukrati og manglende fokus i styringen af den offentlige sektor.

Med afbureaukratiseringsreformen *Færre regler og mindre bureaukrati* har regeringen taget initiativ til at rydde op i målmylderet og reducere antallet af mål, så den offentlige sektor i højere grad styres efter få og klare mål.

---

## Færre og bedre mål i Københavns Kommune

I Københavns Kommune var der indtil for få år siden fastsat ca. 60 mål for de ca. 10.000 medarbejdere i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen.

Som en del af Københavns Kommunes tværgående tillidsdagsorden ønskede kommunen at nyindrettede styringen, så mens den politiske ledelse skulle sætte retningen, skulle ledere og medarbejdere få frihed til at vælge de fagligt bedste metoder til at indfri målene. Det krævede en oprydning i de mange mål, der var blevet opstillet med forskellige aftaler og strategier.

Med en flerårig og trinvis saneringsproces blev antallet af politiske mål i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen reduceret fra ca. 60 til 9 mål. Samtidig var de nye mål både mere langsigtede og overordnede. Gennem en sanering og genformulering af de politisk fastsatte mål lykkedes det dermed for den politiske ledelse at sætte en tydeligere og klarere retning for ledere såvel som medarbejdere.

---

## Bedre prioritering på tværs

Ledere og medarbejdere skal kunne træffe de beslutninger, der skaber størst værdi for borgerne på både kort og lang sigt.

Hvert år er der offentlige institutioner, der ikke bruger hele budgettet, ligesom der er nogle, der har brug for at trække på en opsparing, fordi tingene ikke har udviklet sig, som man troede, da budgettet blev lagt. Det er helt naturligt i en stor og kompleks offentlig sektor. Men det kræver, at vi er gode til at flytte pengene derhen, hvor de gør mest gavn. Der er i dag mange muligheder for at tænke langsigtet og prioritere mellem områder i stat, kommuner og regioner. Men mulighederne kan udnyttes bedre. Det handler om ledelse – både centralt og decentralt.

I staten forpligter regeringen ministerierne til at følge grundigt op på udgiftsudviklingen på deres områder, så et år med opsparing i én institution bruges til at give en anden institution mulighed for at bruge af sin opsparing. Finansministeriet vil tilsvarende se positivt på anmod-

ninger om adgang til forbrug af opsparing i løbet af finansåret, hvis behovet ikke kan dækkes inden for de enkelte ministerområder – under hensyn til de overordnede udgiftslofter.

Flerårige budgetter igennem flerårsaftaler kan være et nyttigt redskab til langsigtet planlægning. Økonomien planlægges allerede i dag flerårigt på en lang række områder. De fireårige udgiftslofter giver et flerårigt sigte for den offentlige sektor. Regeringen har indgået flerårsaftaler på en række områder, fx på Forsvarets og Politiets område, og regeringen vil fortsat løbende tage stilling til på hvilke områder, flerårsaftaler kan være et godt instrument. Med finansloven for 2019 har regeringen eksempelvis indgået en aftale om Fødevarerforlig 4 og en Film aftale, der strækker sig over flere år.

Statens styring af kommunernes og regionernes udgifter indebærer, at der årligt aftales udgiftsrammer for henholdsvis kommunernes og regionernes udgifter under ét. Inden for de samlede rammer har de således en høj grad af fleksibilitet i planlægningen af deres udgifter.

---

## Planlægning med længere sigte i kommunerne

### Overførselsadgang i Odsherred Kommune

Odsherred Kommune har opstillet en række principper for overførselsadgange af mer- og mindreforbrug. Der er eksempelvis udvalgt en liste af institutioner, som er garanteret overførsel af mer- eller mindreforbrug til året efter. For øvrige institutioner er der indført ansøgningsmulighed for overførsel af mindreforbrug.

### Toårigt budgetforlig i Furesø Kommune

Furesø Kommune har i supplement til den årlige budgetlægning indgået et toårigt budgetforlig (2017-2018), der fastlagde rammerne for kommunens økonomiske prioriteringer. Aftalen indebærer bl.a., at partierne er enige om en række effektiviseringer i 2017, som blev ledsaget af en aftale om, at der ikke blev lagt nye besparelser ind i budgetter for 2018. Kommunen har indgået en ny toårig budgetaftale for perioden 2019-20.



Kommuner og regioner har dermed frihed til at understøtte en langsigtet planlægning i institutionerne, herunder gennem forbrug af opsparing mellem årene og flerårige budgetter for de institutioner, hvor det er relevant – så længe de samlet set ikke bruger flere penge, end der er aftalt.

Regeringen opfordrer landets kommuner og regioner til inden for de overordnede økonomiske rammer at arbejde aktivt med at prioritere pengene mellem deres institutioner inden for og mellem årene.

---

## Ledelse, der gør en forskel

Regeringen vil gennemføre følgende konkrete initiativer:

### Kompetenceprofiler for statslige topledere

Der udformes kompetenceprofiler for afdelingschefer og styrelsesdirektører i staten, der kan anvendes til rekruttering og udvikling af statslige topledere. Kompetenceprofilerne skal supplere dem, der i dag er formuleret for departementschefer, der samtidig revideres.

### Mobilitet blandt ledere i den offentlige sektor

Der nedsættes en taskforce til at fremme forståelsen i den private sektor for offentlig ledelse og identificere, hvad der blokerer henholdsvis fremmer mobilitet.

### Evaluering af offentlig ledelse

Der udvikles i samarbejde med Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse et værktøj til den enkelte leder om lederevaluering af høj kvalitet, som lederne frit kan vælge at anvende. Værktøjet skal styrke den enkelte leders udvikling. Desuden kan evalueringerne benyttes til at skabe et landsdækkende overblik over udviklingen i offentlig ledelse.

### Eftersyn af de offentlige lederuddannelser

I samarbejde med udbydere af offentligt godkendte lederuddannelser gennemføres et eftersyn af lederuddannelserne. Undersøgelserne skal danne grundlag for ændringer af og evt. udvikling af nye offentlige lederuddannelser.

### Styrket lederudvikling i staten

Der sættes yderligere på udvikling af de statslige ledere. Videreudvikling og udbygning af Program for Ledelsesudvikling i Staten (PLUS) skal være med til at sikre, at flere ledere får tilbudt lederudviklingsforløb af høj kvalitet – uanset hvor de befinder sig i lederkarrieren.

---

---

## Ledelse, der gør en forskel (fortsat)

### Udvikling af lederaspiranter og nye ledere

Der gennemføres en indsats i staten for at identificere talentfulde lederaspiranter samt motivere og udvikle dem såvel som nye ledere lokalt på de enkelte ministerområder. Med initiativet udvikles et nyt forløb for særligt udvalgte, talentfulde kommende ledere i staten med henblik på at accelerere deres udvikling. Initiativet skal endvidere sikre, at der er et overblik over vækstlaget, at alle ledelsestalenter opfanges, og at der etableres bedre muligheder for at prøve kræfter med ledelse, inden der tildeles et formelt ledelsesansvar.

### Direktionsforløb på tværs af den offentlige sektor

Der igangsættes udviklingsforløb for offentlige direktioner på tværs af stat, regioner og kommuner. De nye forløb skal skabe øget indsigt på tværs af sektorer – herunder de forskellige vilkår, udfordringer og muligheder, der er i forskellige dele af den offentlige sektor.

### Systematisk anvendelse af brugertilfredshedsundersøgelser

Der tages initiativ til, at anvendelsen af nationale brugertilfredshedsundersøgelser udbredes langt mere systematisk på de store velfærdsområder, herunder på skoler, SFO'er, dagtilbud, genoptræningsområdet og i misbrugsbehandlingen.

### Bedre prioritering på tværs

Ministerierne skal være bedre til at anvende opsparinger, hvor behovet er størst, og Finansministeriet vil se positivt på anmodninger om adgang til forbrug af opsparing i løbet af finansåret.

---





# 3 Kompetente ledere og medarbejdere

**Offentlige ledere og medarbejdere, der er klædt på til at løfte opgaverne, skaber bedre velfærd. Regeringen vil sikre, at kompetenceudvikling i den offentlige sektor gennemføres langt mere målrettet og med større effekt end i dag. Kompetencerne hos ledere og medarbejdere skal udvikles, så den offentlige sektor rustes til fremtiden.**

Ændrede behov i samfundet og nye muligheder gør, at den offentlige sektor er under konstant udvikling og tilpasning – og det er godt for vores velfærd. Eksempelvis giver den teknologiske udvikling nye muligheder. Men den betyder også, at vi skal stille os selv spørgsmålet, hvordan det skaber merværdi. Vi skal ikke bruge ny teknologi, fordi det er nyt og smart, men fordi teknologien kan gøre de offentlige løsninger bedre, nemmere eller billigere.

Kompetente ledere og medarbejdere er en forudsætning for en velfungerende offentlig sektor, der leverer service af høj kvalitet, ligesom det styrker den enkeltes beskæftigelses- og udviklingsmuligheder og kan bidrage til øget arbejdsglæde. Det er derfor vigtigt, at der løbende er fokus på kompetenceudvikling af alle offentlige ledere og medarbejdere. Udvikling af kompetencer skal ske hele arbejdslivet.

## **Større fokus på strategisk kompetenceudvikling**

Kompetenceudvikling er i dag overvejende et lokalt anliggende på den enkelte arbejdsplads. Men der er områder, hvor de offentlige arbejdspladser står over for de samme udfordringer og har fælles kompetencebehov på tværs af fagligheder og arbejdspladser. Det kan være svært for den enkelte arbejdsplads at svare på, hvordan den offentlige sektor skal imødekomme ændrede samfundsbehov og udnytte det potentiale, der eksempelvis er i den teknologiske udvikling, anvendelse af ny teknologi og data.

Regeringen mener, at der skal være større fokus på strategisk kompetenceudvikling, og at kompetenceudviklingen skal være forankret i arbejdspladsernes nuværende eller fremtidige kerneopgave. Regeringen nedsætter derfor et tværoffentligt kompetenceråd og inviterer KL og Danske Regioner til at deltage heri.

Det tværoffentlige kompetenceråd skal gennem en treårig periode arbejde for at skabe et styrket, fælles fundament for offentlig kompetenceudvikling. Kompetencerådet skal bestå af praktikere, forskere og andre eksperter, der får til opgave at sætte fremsynede pejlemærker for, hvordan vi udvikler kompetencerne til en offentlig sektor, der er rustet til at levere bedre velfærd i fremtiden. Og rådet skal rådgive og inspirere de offentlige arbejdspladser til, hvordan pejlemærkerne kan udmøntes i praksis med respekt for de naturlige forskelle, der er på tværs af den offentlige sektor. De faglige organisationer vil blive inddraget i kompetencerådets arbejde.

### **Mere effekt af kompetenceudvikling**

Kompetenceudvikling i den offentlige sektor skal tage udgangspunkt i reelle behov og med henblik på, at der opnås den ønskede effekt. Et kursus eller en konference skal ikke gives som en belønning, eller fordi det er 'nogens tur'. Al kompetenceudvikling skal bidrage til at skabe en bedre kvalitet i den velfærd, der leveres til borgeren. Regeringen mener, at der skal øget fokus på effekten af kompetenceudvikling.

De offentlige arbejdspladser skal spille en aktiv rolle i udviklingen af medarbejdernes kompetencer. Samarbejdsudvalgene i staten og MED-udvalgene i kommuner og regioner er gode fora for lokale drøftelser af organisationens kompetenceudvikling. Det bør derfor anvendes til, at ledere og medarbejdere i samarbejde drøfter retningen for organisationens kompetenceudvikling, og hvordan der opnås bedst effekt af kompetenceudviklingen.

Kompetenceudvikling bør tage udgangspunkt i løbende udviklingssamtaler mellem ledere og medarbejdere. Det lærte skal tænkes ind i ny praksis, give udslag i ændret adfærd og reelt føre til bedre og mere sammenhængende opgaveløsning.

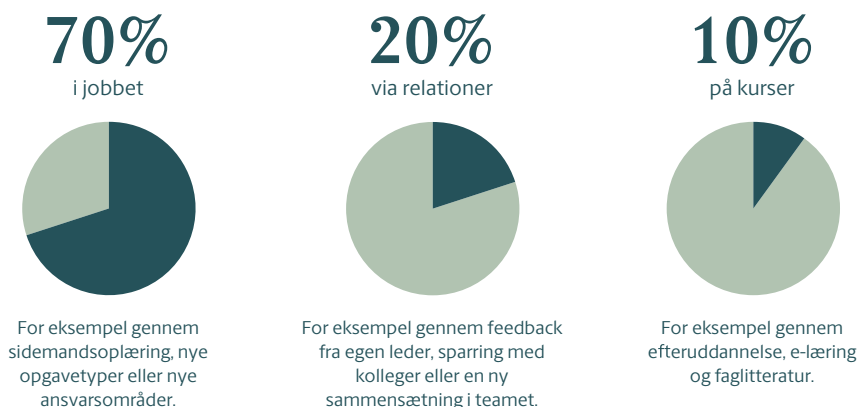
### **Bredt blik på kompetenceudvikling**

Kompetenceudvikling er en god og vigtig investering. Regeringen mener, at 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 m.m., og det er regeringens opfattelse, at de kompetenceindsatser, der igangsættes, i højere grad skal resultere i ændret adfærd og bedre opgaveløsning.



---

## Bredt blik på kompetenceudvikling



Anm.: Illustrativt eksempel.

Det kan groft skønnes, at der årligt anvendes mere end 7 mia. kr. på kompetenceudvikling i den offentlige sektor, men der er reelt ingen eller kun begrænset viden om, hvor mange timer og penge der reelt bruges på kompetenceudvikling – eller hvad de mere præcist bliver brugt på. Det bliver derfor et element i kompetencerådets arbejde at bidrage til at skabe dette overblik. Det kan blandt andet ske med udvikling af værktøjer til, at de offentlige arbejdspladser kan skabe bedre overblik over deres kompetenceudviklingsindsatser og vurdere effekten af dem.

Regeringen opfordrer alle offentlige arbejdspladser til at gå deres kompetenceudvikling efter i sømmene. De indsatser, der ikke virker, skal stoppes, og midlerne skal omfordeles til målrettet kompetenceudvikling, der bidrager til at skabe øget værdi for borgeren.

Regeringen går foran i staten. Hvert ministerområde får derfor til opgave at gennemgå og tage stilling til kompetenceudviklingsindsatsen inden for eget område i staten. Regeringen vil opfordre kommuner og regioner til at gøre det samme og vil i partnerskab med KL og Danske Regioner følge op på arbejdet.

Uddannelsesinstitutioner såsom erhvervsakademier, professionshøjskoler og universiteter uddanner medarbejdere til hele den offentlige sektor og har en central rolle i at sikre en kompetent offentlig sektor. Kompetencerådet skal derfor også sætte fokus på, hvordan effekten af uddannelserne kan øges under tæt inddragelse af uddannelsesinstitutionerne.

---

## Det tværoffentlige kompetenceråds opgaver

Der nedsættes et tværoffentligt kompetenceråd, som skal:

- Synliggøre behovet for kompetencer til fremtidens offentlige arbejdsmarked ved at pege på kommende kompetencebehov.
  - Skabe større indsigt i det nuværende arbejde med kompetenceudvikling lokalt, og om indsatserne har den ønskede effekt, og midlerne anvendes på den bedste måde.
  - Pege på relevante redskaber, som kan understøtte, at kompetenceudvikling bliver mere målrettet og effektiv.
  - Synliggøre bedste praksisser og inspirere til læring og løsninger på tværs.
- 

## Medarbejdernes kompetencer skal bringes bedre i spil

Regeringen har kulegravet ældreområdet og dagtilbudsområdet for regler og registreringskrav med henblik på at rydde op i unødige regler og bureaukrati. Fra disse ved vi, at der i kommunerne er væsentlige forskelle på, hvilke faggrupper der må løse opgaverne. Det gælder fx, når en social- og sundhedsassistent i den ene kommune kan dryppe øjendråber, mens opgaven i en anden kommune udelukkende varetages af sygeplejersker. Kerneopgaven er for så vidt den samme, men anvendelsen af kompetencerne er vidt forskellig.

Regeringen vil følge op på, om kompetencerne og viden hos medarbejderne udnyttes bedst muligt som led i de nationale partnerskaber om kulegravningerne med kommunerne og de faglige organisationer. Der skal i den sammenhæng særligt fokus på, hvordan det sikres, at opgaverne ikke varetages på et højere specialiseringsniveau end nødvendigt, og at opgaveløsningen sker i teams med en fleksibel arbejdsdeling mellem forskellige faggrupper.

## Rotationsforløb skal skabe bedre indsigt på tværs

Det er vigtigt for regeringen, at de offentlige medarbejdere og ledere har de fornødne kompetencer til at bygge bro mellem forskellige fagområder, så der i højere grad arbejdes på tværs, og der leveres en sammenhængende løsning for borgerne. Det forudsætter, at ledere og medarbejdere på kommunale, regionale og statslige arbejdspladser har indsigt i, hvordan andre dele af den offentlige sektor bidrager til at skabe værdi for borgeren.

Regeringen vil derfor invitere KL og Danske Regioner til i fællesskab at identificere, hvor det er mest relevant at understøtte mere sammenhæng i opgaveløsningen og i fællesskab udvikle konkrete modeller, som de offentlige arbejdspladser kan bruge til rotationsforløb for medarbejderne. Målet er at gøre det nemmere for de offentlige ledere og medarbejdere 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. Samtidig vil rotationsforløbene være kompetencegivende og udvide karriereudviklingsmuligheder for ledere og medarbejdere i den offentlige sektor. Det er ambitionen, at modellerne finder anvendelse bredt på tværs af den offentlige sektor.

Initiativet skal supplere aftalen om en undersøgelse af, hvordan man kan realisere en rotationsordning for akademikere i den offentlige sektor, som blev indgået som en del af Overenskomst 2018.

## Bedre digitale kompetencer

Den teknologiske udvikling giver muligheder for at nytænke og forbedre den offentlige service. Men udviklingen stiller også nye og skærpede krav til de offentlige lederes og medarbejders digitale kompetencer til at kunne forstå og se de muligheder, som digitaliseringen skaber inden for deres fagområde. Lederne spiller en hovedrolle i, at den offentlige sektor formår at udnytte disse muligheder til gavn for borgerne. De offentlige ledere skal have et digitalt mindset, så de kan udvikle driften og fagligheden i deres organisation. De offentlige ledere og medarbejdere skal have kompetencer til at arbejde mere databaseret, og til at skabe nye digitale løsninger med udgangspunkt i borgernes og virksomhedernes behov og situation samt have blik for, hvordan love og regler bedst implementeres i it-systemer, så de kan administreres digitalt. Medarbejderne skal desuden have kompetencer til at forvalte de digitale løsninger på ansvarlig vis.

For at understøtte behovet for digitale kompetencer på det offentlige område har regeringen med strategien *Et solidt it-fundament – strategi for it-styring i staten og Den nationale strategi for cyber- og informationssikkerhed* taget initiativ til etablering af et digitaliseringsakademi i staten og initiativer til at løfte de offentlige myndigheders kompetencer inden for cyber- og informationssikkerhed. Det skal bidrage til at udvikle de statslige ledere og medarbejders kompetencer til at begå sig i en digital fremtid – på en sikker måde.

## Digitale læringsløsninger

Den teknologiske udvikling giver nye muligheder for kompetenceudvikling. Det betyder blandt andet, at klassisk undervisning kan erstattes af eller suppleres med mere digitaliseret læring. Der er eksempelvis store potentialer i at bruge e-læring som et middel til at udbrede viden og fx sikre, at alle nye medarbejdere får samme grundlæggende viden.

Det er regeringens opfattelse, at der er mere at hente i forhold til gevinsterne af de digitale læringsmuligheder. Derfor ønsker regeringen, at digitale læringsystemer skal implementeres bedre, udnyttes og udbredes, hvor det giver mening.

Regeringen vil derfor understøtte de offentlige arbejdspladser i at gøre bedre brug af eksisterende og ny teknologi til øget læring med udgangspunkt i Campus, der er en digital platform for e-læring, fælles kommunikation, videndeling, fælles læringsforløb m.m., som i dag anvendes i staten og i enkelte kommuner.



---

## Kompetente ledere og medarbejdere

Regeringen vil gennemføre følgende konkrete initiativer:

### Tværoffentligt kompetenceråd

Et tværoffentligt kompetenceråd skal skabe et styrket, fælles fundament for offentlig kompetenceudvikling og sætte strategisk retning for udviklingen af de offentligt ansattes kompetencer.

### Måltrettet kompetenceudvikling med øget effekt

Kompetencerådet får til opgave at undersøge, hvordan der arbejdes med kompetenceudvikling lokalt, om indsatserne har den ønskede effekt og om midlerne anvendes på den bedste måde.

### Medarbejdernes kompetencer skal bringes bedre i spil

Regeringen vil følge op på, om kompetencerne og viden hos medarbejderne bringes i spil bedst muligt som led i det nationale partnerskab om kulegravninger med kommunerne og de faglige organisationer.

### Rotationsforløb på tværs af den offentlige sektor

Via rotationsforløb for medarbejdere og ledere skal det gøres nemmere for offentlige ledere og medarbejdere at udveksle arbejdsopgaver og erfaringer, så de kan bidrage til at skabe sammenhæng på tværs og opbygge kompetencer og viden på tværs af sektorer.

### Digitale læringsløsninger

De offentlige arbejdspladser understøttes i at udnytte mulighederne for bedre fælles kompetenceudvikling mv. via den digitale læringsløsning Campus.

---





# 4 Velfungerende og attraktive offentlige arbejdspladser

Et godt arbejdsmiljø og et velfungerende samarbejde med kollegerne, høj motivation og et lavt sygefravær er nogle af grundstenene for at have velfungerende arbejdspladser, der gør det muligt at skabe værdi for borgerne.

I en organisation med lav trivsel hos medarbejderne, manglende fokus på kerneopgaven og højt sygefravær er det svært at navigere og skabe værdi for selv de bedste ledere og medarbejdere. Regeringen er derfor optaget af, at der lokalt på arbejdspladserne vedvarende arbejdes for at fremme et godt arbejdsmiljø med kerneopgaven i centrum.

## Godt arbejdsmiljø og kvalitet i opgaveløsningen hænger sammen

Regeringen mener, at et godt arbejdsmiljø med medarbejdere der trives, fokus på kerneopgaven og kvalitet i opgaveløsningen er hinandens forudsætninger. Regeringen ønsker et godt arbejdsmiljø lokalt på arbejdspladserne. Derfor har regeringen nedsat et ekspertudvalg om arbejdsmiljø, som afrapporterede i september 2018. Regeringen har på baggrund af udvalgets anbefalinger indledt politiske drøftelser om en forbedret arbejdsmiljøindsats og et bedre arbejdsmiljø.



---

## Ekspertudvalg om udredning af arbejdsmiljøindsatsen

*Ekspertudvalget om udredning af arbejdsmiljøindsatsen* har formuleret en række anbefalinger til at forbedre arbejdsmiljøindsatsen på det danske arbejdsmarked. Fælles for anbefalingerne er, at arbejdspladserne i højere grad skal være omdrejningspunktet for arbejdsmiljøindsatsen. Anbefalingerne falder inden for fire hovedområder:

- 1) Arbejdsmiljømål skal tættere på arbejdspladserne,
- 2) En mere målrettet myndighedsindsats,
- 3) Bedre regelefterlevelse og mere forståelige regler og
- 4) Forskning, vidensproduktion og formidling tæt på arbejdspladserne.

---

Regeringen forventer, at de offentlige arbejdspladser løbende arbejder med deres arbejdsmiljø, og at ledere, medarbejdere og politikere tager fælles ansvar for det. Et godt arbejdsmiljø kræver fokus på både forebyggelse og håndtering. Ligesom det kræver blik for at rette fokus på de steder og situationer, hvor man lykkes godt og lærer og bygger videre på det.

### Motivation i den offentlige sektor

Offentlige ledere og medarbejdere i Danmark er drevet af i deres job at kunne gøre en forskel for andre mennesker og bidrage til samfundet. Samtidig ved vi ikke med sikkerhed, hvad der mere præcist motiverer de offentlige ledere og medarbejdere. Det skal vi interessere os mere for. Motiverede medarbejdere løser nemlig deres arbejde bedre og med større tilfredshed.

Regeringen vil derfor invitere KL og Danske Regioner til i fællesskab at gennemføre en motivationsundersøgelse blandt de offentlige medarbejdere og ledere. Resultaterne fra undersøgelsen skal give øget indsigt i, hvor det går særlig godt og hvor der bør sættes ind med opfølgende tiltag lokalt til at udvikle arbejdspladserne.

Høj motivation er til gavn for både ledere, medarbejdere og for borgere. Regeringen forventer, at de offentlige arbejdspladser løbende arbejder med medarbejdermotivation. At fastholde og øge motivationen på de offentlige arbejdspladser kræver en systematisk og opfølgende indsats lokalt. Og ledere og medarbejdere skal tage et fælles ansvar herfor.

### Aktiv indsats for at nedbringe sygefraværet

På tværs af de offentlige arbejdspladser er der markant forskel på sygefraværet. En analyse peger på, at sygefravær på arbejdsmarkedet i Danmark udgør en væsentlig samfundsomkostning, og at potentialet for at sænke sygefraværet er størst i den offentlige sektor.

---

## Sygefravær i den offentlige sektor

En analyse af sygefraværet i den offentlige og private sektor peger på, at potentialet for at nedbringe sygefraværet er størst i den offentlige sektor. Analysen indeholder herudover følgende resultater.

- Det er især længerevarende sygefravær (over 30 dage), der er højere i den offentlige sektor sammenlignet med det private.
- Der er en betydelig variation i det gennemsnitlige sygefravær inden for den kommunale, regionale og statslige sektor.
- En opgørelse, hvor sammenligningen af sygefraværet i den offentlige og private sektor korrigeres for sammensætningen af medarbejdere (køn, alder, uddannelse, etnicitet) og arbejdsfunktioner, peger også på, at sygefraværet i den offentlige sektor generelt er højere.
- Det skønnes, at en reduktion af det gennemsnitlige sygefravær i den offentlige sektor med fx én dag vil svare til ca. 2.800 flere fuldtidspersoner på arbejdspladserne. Endvidere skønnes det, at reduktionen samtidig vil frigøre ressourcer i den offentlige sektor – som følge af færre udgifter til vikarer og overarbejde – svarende til ca. 790 mio. kr., som kan omprioriteres til kernevelfærd. Endelig skønnes det, at denne reduktion vil forbedre de offentlige finanser med ca. 420 mio. kr. som følge af øget skat og tilbageløb og færre udgifter i sygedagpengesystemet.



---

Kilde: Finansministeriet og Beskæftigelsesministeriet.

Sygefravær går først og fremmest ud over den sygemeldte. Men det påvirker også kollegerne, der får sværere ved at løse opgaverne med høj kvalitet og udvikle vores fælles velfærd. Ligesom et højt sygefravær betyder mindre tid til kerneopgaven og mindre nærvær for borgerne. Derfor er sygefravær et særligt fokusområde for regeringen, som vi løbende følger op på.

Eksempelvis aftalte overenskomstparterne på det statslige område ved overenskomstforhandlingerne i 2018 at udvikle en frivillig lederuddannelse i forebyggelse og håndtering af psykisk arbejdsmiljø. Der blev endvidere med aftale om finansloven for 2018 afsat 70 mio. kr. til at nedbringe sygefraværet i ældreplejen. Desuden vil regeringen drøfte udarbejdelsen af vejledningsmateriale, der kan understøtte kommunerne i at tilrettelægge en tværfaglig og jobrettet indsats for sygemeldte i sygedagpengesystemet, med forligskredsen bag sygedagpengereformen.

Sygefravær er allerede et fokusområde på mange offentlige arbejdspladser. Nogle har fundet løsninger til at knække sygefraværskurven, fx med udgangspunkt i et styrket ledelsesfokus og mål for, hvor meget sygefraværet skal falde. Men forskellene på tværs af den offentlige sektor viser, at der nogle steder skal arbejdes mere aktivt med at nedbringe sygefraværet. Og at der er potentiale for i højere grad at sprede de gode løsninger. Det lokale arbejde med sygefravær er vigtigt at fastholde. Regeringen vil opfordre til, at der lokalt arbejdes med konkrete måltal for reduktion af sygefraværet de steder, hvor det ikke sker i dag.

---

## Indsats mod sygefravær i Viborg Kommune

Viborg Kommune har i flere år haft fokus på sygefravær. Fra 2015 til 2017 er fraværet i kommunen faldet fra 12,0 til 10,9 dage pr. medarbejder. Det svarer til, at kommunens medarbejdere samlet gik på arbejde over 6.000 dage mere i 2017 end i 2015. Kommunen har bl.a. gjort brug af følgende initiativer:

- Sygefraværskonsulenter, der rådgiver og sparrer med kommunens arbejdspladser.
- Samarbejde mellem kommunens HR-afdeling og jobcenter med fokus på den tidlige indsats.
- Måltal for nedbringelse af sygefravær i kommunen.
- Øget anvendelse af ledelsesinformation.
- Måltalt arbejde med trivsel og forebyggelse af vold, stress, mobning og chikane.

Viborg Kommune har fortsat fokus på at nedbringe kommunens sygefravær.

---

Kilde: Viborg Kommune og Moderniseringsstyrelsen (ISOLA).

Kommunerne, regionerne og staten arbejder allerede på at sænke deres sygefravær. Dét arbejde ønsker regeringen at styrke. Regeringen vil derfor iværksætte en fællesoffentlig indsats, som skal nedbringe sygefraværet, skabe et godt offentligt arbejdsmiljø og sikre øget kvalitet i velfærden.

Regeringen vil sætte kræfterne ind, hvor udfordringerne med sygefravær er størst. Der er arbejdspladser, hvor der er særlige udfordringer, og som kræver skræddersyede indsatser. Regeringen afsætter derfor 100 mio. kr. til en særlig indsats på de offentlige arbejdspladser, hvor sygefraværet i dag er højest, eller hvor arbejdsmiljøet er særligt belastet, fx i kriminalforsorgen og på botilbud.

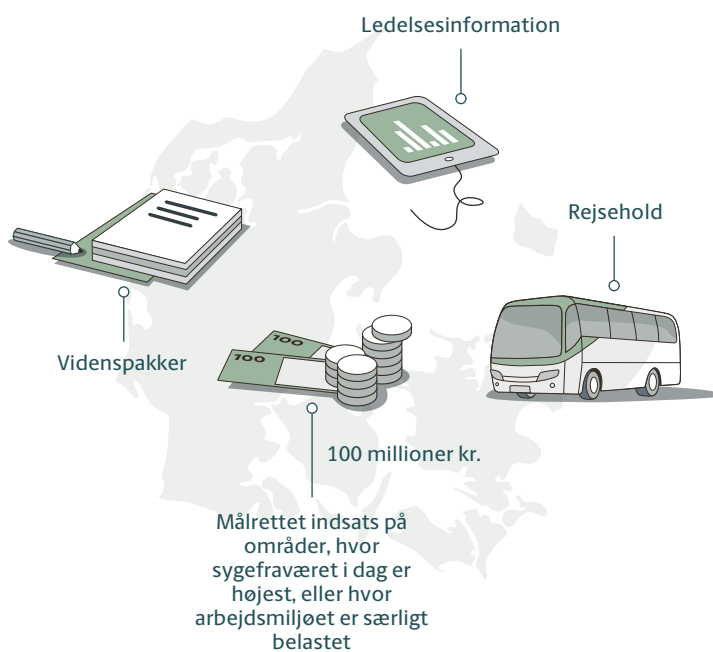
Regeringen tager endvidere initiativ til, at der udvikles ledelsesinformationsværktøjer, der blandt andet gør det muligt for lederne at sammenligne sygefraværet på eget område med andre relevante steder. Der udvikles også videnspakker til de offentlige arbejdspladser, som skal give arbejdspladserne konkrete redskaber til at løse sygefraværsudfordringer.

Regeringen vil desuden nedsætte et rejsehold, der skal understøtte og udbrede viden ved at hjælpe arbejdspladserne til aktivt at gøre en indsats for at reducere sygefraværet i stat, kommuner og regioner.



---

## Sygefraværsindsatser



---

Kilde: Finansministeriet og Beskæftigelsesministeriet.

Regeringen vil invitere KL og Danske Regioner til at samarbejde om sygefraværsindsatsen og gennemførelse af initiativerne.

---

## Den Centrale Anklagemyndighed er lykkedes med at nedbringe sygefraværet

Den Centrale Anklagemyndighed har arbejdet aktivt med at reducere sygefraværet. Den Centrale Anklagemyndighed har bl.a. gjort brug af følgende indsatser:

- De har integreret arbejdet med sygefravær som en del af forretningen og dagligdagen.
- HR-afdelingen klæder lederne godt på til at forebygge og håndtere sygefravær samt sparrer med lederne forud og efter en sygefraværssamtale.
- Arbejdet med sygefravær systemunderstøttes, så lederne får en god og relevant ledelsesinformation.

Den Centrale Anklagemyndighed vurderer, at indsatserne har været med til at skabe en god kultur omkring sygefravær, og samtidig er sygefraværet blevet nedbragt med 2,4 dage i gennemsnit pr. medarbejder fra 2015-2017, så sygefraværet i dag ligger et godt stykke under gennemsnittet i staten.

---

Kilde: Den Centrale Anklagemyndighed og Moderniseringsstyrelsen (ISOLA).

Der er forskel på arbejdspladserne i den offentlige sektor. Og derfor også på, hvordan sygefravær skal takles. Der skal udvikles løsninger lokalt, der er tilpasset situationen på de enkelte arbejdspladser.

### Fleksible overenskomster

De offentlige overenskomster udgør en vigtig ramme for, at ledere og medarbejdere kan løse deres kerneopgaver til gavn for borgerne. Men overenskomsterne skal være mere fleksible og skal kunne rumme, at opgaverne i den offentlige sektor løbende ændrer sig. Fx i takt med et stigende samarbejde på tværs af faggrupper og sektorer og borgernes ændrede efterspørgsel efter offentlig service, der er tilpasset den enkelte. Det er afgørende, at overenskomsterne udgør værdiskabende rammer for opgaveløsningen i den offentlige sektor. Regeringen opfordrer derfor til, at de centrale overenskomstparter centralt og lokalt på arbejdspladserne vedvarende har fokus på, at overenskomsterne er fleksible og passer til den løbende udvikling af opgaveløsningen.

### Løn skal i højere grad bruges som et aktivt ledelsesværktøj

2/3 dele af det offentlige forbrug går til løn til offentlige ledere og medarbejdere. Det er afgørende, at lønmidlerne anvendes på en måde, der skaber mest mulig værdi. Værdi for den enkelte medarbejder i form af motivation og anerkendelse, værdi for den enkelte leder i form af et værktøj, der fremmer gode præstationer og værdi for den enkelte arbejdsplads i form af en smidig og fleksibel løndannelse, som understøtter en god og effektiv opgaveløsning til gavn for velfærdssamfundet. Derfor mener regeringen, at rammerne for løndannelsen skal forenkles, og at en større andel skal forhandles individuelt og på den enkelte arbejdsplads.

Regeringen mener, at løn i højere grad end i dag skal bruges som et aktivt ledelsesværktøj. De enkelte ledere skal have bedre muligheder for at bruge lønkronerne til at motivere, rekruttere og fastholde medarbejderne og dermed øge koblingen mellem løn og præstationer. Regeringen opfordrer til, at løndannelsen i videst muligt omfang sker på en måde, der giver mening lokalt, og som ledere og medarbejdere finder motiverende.

## Serviceeftersyn af samarbejdssystemet

I den offentlige sektor er der god tradition for at inddrage medarbejderne i udvikling af arbejdspladserne og velfærden. Samarbejdsaftalen i staten og MED-aftalen i kommuner og regioner udstikker de formelle rammer for det gode samarbejde og sikrer mulighed for medarbejderinddragelse på de offentlige arbejdspladser. De formelle rammer erstatter dog ikke det uformelle og relationsbårne samarbejde på arbejdspladsen i hverdagen.

Regeringen lytter, når Ledelseskommisionen peger på, at samarbejdssystemet ikke altid understøtter inddragelse af medarbejderne eller målet om at sætte borgerperspektivet først. Regeringen vil derfor tage initiativ til, at der på statens arbejdspladser foretages et eftersyn af samarbejdsudvalgene i form af en selvevaluering. De faglige organisationer vil blive inviteret til dialog herom med henblik på at se på eksempelvis en fælles evalueringstilgang.

Regeringen opfordrer kommunerne og regionerne til at gøre det samme i forhold til MED-systemet.

## Velfærdsstafet

På de offentlige arbejdspladser udvikles og implementeres gode tiltag og idéer til gavn for borgere og medarbejdere. Desværre bliver de gode løsninger ikke ofte nok udbredt på tværs af den offentlige sektor. Vi er for dårlige til at lære af de bedste. Regeringen vil derfor invitere KL og Danske Regioner til et samarbejde om at igangsætte en velfærdstafet på tværs af stat, regioner og kommuner. Innovationsministeren udpeger og nominerer i samarbejde med KL og Danske Regioner den første arbejdsplads. Herefter går stafetten fra arbejdsplads til arbejdsplads. På baggrund af nomineringerne udvælges årets modtager af velfærdsstafetten.

Formålet med stafetten er at synliggøre nye og virkningsfulde løsninger fra offentlige arbejdspladser til gavn for borgerne og tilskynde arbejdspladserne til at kopiere de gode løsninger. Samtidig skal velfærdsstafetten være med til at give anerkendelse til offentlige medarbejdere og det arbejde, som de varetager.



---

## Velfungerende og attraktive offentlige arbejdspladser

Regeringen vil gennemføre følgende konkrete initiativer:

### Undersøgelse af motivation i det offentlige

Motiverede ledere og medarbejdere er en vigtig prioritet, og vi skal derfor interessere os mere for, hvad der driver de offentlige ledere og medarbejdere. Der gennemføres derfor en motivationsundersøgelse blandt offentlige ledere og medarbejdere.

### Mere nærvær – mindre sygefravær

Der gennemføres en fællesoffentlig indsats, som skal nedbringe sygefraværet i den offentlige sektor. Der afsættes 100 mio. kr. til en særlig indsats, hvor udfordringerne med sygefravær er størst, eller hvor arbejdsmiljøet er særligt belastet. Der afsættes desuden 45 mio. kr. til at udvikle ledelsesinformationsværktøjer og videnspakker samt til at nedsætte et rejsehold.

### Serviceeftersyn af samarbejdssystemet

De statslige arbejdspladser gennemfører et serviceeftersyn af deres samarbejdssystem. Kommunerne og regionerne opfordres til at gennemføre et eftersyn af deres MED-systemer lokalt.

### Velfærdsstafet

Der igangsættes en velfærdsstafet, der skal gives til arbejdspladser, som har skabt nye og virkningsfulde løsninger til gavn for borgerne. Stafetten løber i tre år frem til 2021.

---



# 5 Et vedvarende fokus

**Ledelse og kompetenceudvikling er et fælles ansvar, der kræver en vedvarende indsats lokalt på alle offentlige arbejdspladser. Regeringen vil derfor sikre, at de centrale aktører i den offentlige sektor fastholder fokus på at udvikle og styrke ledere, medarbejdere og velfungerende offentlige arbejdspladser.**

Med *En offentlig sektor rustet til fremtiden* sætter regeringen en klar retning for at forbedre ledelse og kompetencer i den offentlige sektor og fremme udviklingen af velfungerende arbejdspladser. Men hvis vi skal nå i mål, kræver det et vedvarende fokus hos politikere, faglige organisationer, ledere og medarbejdere.

Regeringen vil invitere KL og Danske Regioner til at indgå i et nationalt partnerskab om ledelse og kompetencer. Partnerskabet skal følge op på konkrete initiativer i reformudspillet *En offentlig sektor rustet til fremtiden*. Men det skal også være et forum for dialog om, hvordan ledelse og kompetenceudvikling kan styrkes yderligere i hele den offentlige sektor.

Det er et fælles ansvar at udvikle løsninger på de udfordringer, den offentlige sektor står over for. Regeringen vil invitere de faglige organisationer og lederforeninger til at samarbejde om arbejdet med bedre ledelse og kompetencer i den offentlige sektor, og opfordrer til, at man lokalt på de enkelte arbejdspladser i kommuner og regioner laver partnerskaber om at udvikle den offentlige sektor, så den skaber mest mulig værdi for borgerne.

Ledelseskommisionen har leveret et solidt grundlag for at forbedre ledelse i den offentlige sektor og skabt et fokus og en debat, der er vigtig at fastholde. Regeringen vil derfor også invitere KL og Danske Regioner til at samarbejde om en tilbagevendende ledelsesuge. Ledelsesugen skal skabe anledningen til at drøfte, hvordan Ledelseskommisionens anbefalinger lever videre lokalt, hvad der kan gøres bedre, og hvor vi kan lære af hinanden. Her skal offentlige ledere og medarbejdere, faglige organisationer, lederforeninger, forskere og ledelseskonsulenter udveksle erfaringer og viden, der kan give inspiration til nye indsatser, der skal løfte kvaliteten af ledelse i den offentlige sektor.

Regeringen vil desuden invitere KL og Danske Regioner til i samarbejde årligt at udnævne en ambassadør for offentlig ledelse i 2019-2021. Ambassadørerne skal bidrage til at kvalificere debatten om offentlig ledelse, inspirere de offentlige ledere og bidrage til, at alle de gode eksempler, hvor det lykkes at løse udfordringerne med ledelse, bliver spredt. Ambassadørerne for offentlig ledelse vil fx også få til opgave at stå i spidsen for Ledelsesugen.

---

## Et vedvarende fokus

Regeringen vil gennemføre følgende konkrete initiativer:

### Nationalt partnerskab om ledelse og kompetencer

Regeringen vil invitere KL og Danske Regioner til at indgå i et nationalt partnerskab om ledelse og kompetencer. Partnerskabet skal følge op på initiativerne i reformudspillet *En offentlig sektor rustet til fremtiden* og implementeringen af Ledelseskommisionens anbefalinger.

### Ledelsesuge

Der afholdes en årligt tilbagevendende ledelsesuge, hvor ledere, offentlige organisationer, lederforeninger, forskere, faglige organisationer og ledelseskonsulenter kan sætte fokus på ledelse.

### Ambassadører for offentlig ledelse

Regeringen vil invitere KL og Danske Regioner til i samarbejde at udnævne en årlig ambassadør for offentlig ledelse, der skal sætte fokus på ledelse og behovet for at skabe plads til ledelse samt stå i spidsen for ledelsesugen. Der udnævnes årligt en ambassadør i 2019-2021.

---

\*\*\*

Regeringen, KL, Danske Regioner, LO, FTF og Akademikerne blev i efteråret 2018 enige om fire nationale mål som pejlemærker for, hvordan den offentlige sektor skal udvikles de kommende år.

---

## Nationale mål for udviklingen af den offentlige sektor

- Borgerne skal mødes af en sammenhængende offentlig sektor
- Mere frihed og tid til velfærd
- Danmark skal have en offentlig sektor, der sikrer velfærd af højeste kvalitet
- Attraktive offentlige arbejdspladser med tillid til fagligheden og borgeren i centrum

---

Det er ledernes ansvar at sætte den overordnede retning for opgaveløsningen og sikre, at målene giver mening og understøtter medarbejdernes arbejde. Gennem få, klare mål skal lederne arbejde for at skabe sammenhæng på tværs af områder og de forskellige ledelsesniveauer, så der skabes resultater for borgerne.

For det nationale mål om *attraktive arbejdspladser i den offentlige sektor med tillid til fagligheden og borgeren i centrum* vil regeringen følge udviklingen og lade sig måle ved følgende indikatorer i relation til dette reformspor:

- Andelen af ledere, der træffer beslutninger på baggrund af ledelsesinformation om brugertilfredshed skal stige fra 60 pct. til 80 pct. frem mod 2022.
- Motivationen blandt offentlige ledere og medarbejdere skal øges frem mod 2022.
- Sygefraværet i stat, kommuner og regioner skal falde år for år frem mod 2022.



2018/19:21

Januar 2019

Finansministeriet  
Christiansborg Slotsplads 1  
1218 København K  
Tlf.: +45 3392 3333  
E-mail: [fm@fm.dk](mailto:fm@fm.dk)

ISBN 978-87-93422-67-4 (pdf version)  
ISBN 978-87-93422-58-2 (trykt version)

Design, omslag: e-Types  
Foto: Ritzau Scanpix  
Tryk: Rosendahls

Publikationen kan hentes på  
[www.fm.dk](http://www.fm.dk)  
[www.regeringen.dk](http://www.regeringen.dk)



**Finansministeriet**

Christiansborg Slotsplads 1

1218 København K

Tlf.: +45 3392 3333