

# Kommissorium for ledelseskommisionen

---

15. marts 2017

Regeringen ønsker et friere, rigere og mere trygt Danmark. Det er derfor en hovedprioritet for regeringen at gennemføre en fornyelse af den offentlige sektor. Et væsentligt element i fornyelsen er offentlig ledelse. God ledelse giver bedre kvalitet i velfærdsydelse og bidrager dermed til den bedst mulige velfærd for penge til gavn for borgere og virksomheder.

Store dele af velfærden leveres dagligt af de mange dygtige offentligt ansatte og deres ledere i samarbejde med aktive og kompetente borgere, virksomheder og foreninger. For at give bedre rammer for at løse den offentlige sektors mange opgaver og skabe de bedst mulige resultater ønsker regeringen at fremme god ledelse i hele den offentlige sektor. Det er et centralt element i regeringens arbejde med fornyelse af den offentlige sektor.

Det er væsentligt, at lederne sætter retning og møder medarbejderne i en god dialog om kerneopgaverne og udvikling eller forandring af fagligheden. Lederne skal være med til at motivere og engagere medarbejderne. Det forudsætter, at dygtige ledere skaber rum til fagligheden, sætter fokus på kerneopgaven, tænker og agerer helhedsorienteret og bidrager til sammenhængende ledelsesindsatser.

Lederne i den offentlige sektor agerer i en politisk styret sammenhæng, ligesom de ofte skal handle i dilemmafyldte situationer, udvise mod og handlekraft, tage svære beslutninger, foretage prioriteringer og skabe resultater for borgerne under omskiftelige vilkår. Det lykkes kun, når lederne er virkelig kompetente.

Der er rigtig mange dygtige ledere i den offentlige sektor, og det er en stor styrke. Men der er også udfordringer, og der er potentiale for at gøre det endnu bedre.

Regeringen har en klar ambition om, at ledelse skal være af højeste kvalitet i den offentlige sektor – både når vi sammenligner os internationalt, og når vi sammenligner os med andre dele af samfundet. Bedre ledelse er således et centralt spor i arbejdet med at forny den offentlige sektor og få mere og bedre velfærd for pengene.

Der er brug for at sætte fokus på de ledelsesmæssige rammevilkår og på, at den nuværende praksis for at rekruttere, udvikle og forfremme ledere medvirker til at skabe de bedste resultater. Best practice skal udnyttes bedre på tværs af den offentlige sektor, ligesom erfaringer i højere grad skal deles mellem den private og offentlige sektor.

Regeringen nedsætter derfor en ledelseskommision, der skal kortlægge og analysere offentlig ledelse og komme med konkrete anbefalinger, der kan styrke kvaliteten af offentlig ledelse i fremtiden – såvel i kommuner, regioner og staten, herunder uddannelsesområdet.

På denne baggrund skal kommissionen:

- Afdække gruppen af offentlige ledere, herunder hvad der karakteriserer dem, deres vilkår og udfordringer. Herudover kortlægge et relevant udsnit af ledere i forhold til karrieremønstre samt forhold omkring rekruttering og ledelsesudvikling. Beskrivelsen skal blandt andet vise bevægelser af viden og erfaringer på tværs af den offentlige sektor samt mellem den offentlige og private sektor.
- Vurdere styrker, udfordringer og rammevilkår for offentlig ledelse, herunder analysere de udfordringer offentlige ledere står over for aktuelt og fremover samt identificere mulige ledelsesmæssige årsager til variationer i resultatskabelse og effekt. Herudover vurdere i hvilket omfang og med hvilken værdi erfaringer med ledelsesindsatser deles og spredes på tværs af den offentlige sektor såvel som mellem den private og offentlige sektor.
- Komme med konkrete anbefalinger til hvilke indsatser, der kan fremme og understøtte en styrkelse af ledelseskvaliteten i den offentlige sektor, så der skabes konkrete resultater til gavn for borgere og virksomheder. Anbefalingerne kan blandt andet pege på, hvordan koblingen mellem styring og faglighed kan kvalificeres gennem ledelse, hvordan mobilitet og erfaringsudveksling mellem sektorerne kan øges, hvordan ledelse kan skabe endnu større fokus på resultater, og hvordan ledelse kan gøres mere helhedsorienteret mv.

Kommissionens anbefalinger skal kunne realiseres inden for de nuværende økonomiske rammer, herunder midler der i dag anvendes til rekruttering, ledelsesudvikling, efteruddannelse mv.

Kommissionen skal inddrage relevante udviklingstendenser i den generelle styring af den offentlige sektor i sit arbejde. Kommissionen kan endvidere i sit arbejde indhente inspiration fra andre relevante lande.

Regeringen har nedsat et udvalg om fremtidige tilbud til skoleledere, der forventes at afrapportere i foråret 2017. Kommissionen skal inddrage udvalgets rapport i sit arbejde.

Kommissionens medlemmer udpeges af ministeren for offentlig innovation og sammensættes som følger:

- En formand
- To medlemmer med særlig ekspertise inden for ledelse og offentlig forvaltning
- Fem erfarne offentlige drifts- og/eller topledere
- To erfarne private drifts- og/eller topledere

Det forudsættes, at kommissionen inddrager eksperter, organisationer mv. med henblik på at belyse specifikke temaer og/eller problemstillinger. Kommissionen kan endvidere inddrage eksterne konsulenter i arbejdet.

Det er regeringens ønske, at kommissionen arbejder åbent med henblik på at understøtte en løbende debat om kommissionens arbejde og temaer. Kommissionen kan som led i sit arbejde vælge at afholde konferencer, debatmøder mv. om konkrete temaer, herunder eksempelvis samspillet mellem styring og ledelse i den offentlige sektor.

Kommissionen betjenes af et sekretariat forankret i Moderniseringsstyrelsen og med deltagelse af medarbejdere fra KL og Danske Regioner.

Der nedsættes en følgegruppe til ledelseskommisionen med deltagelse af LO FTF, Akademikerne, DA, Lederne, Kommunaldirektørforeningen, Skolelederforeningen, BUPL's Lederforening, Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening, Lederforeningen i Dansk Sygeplejeråd, Foreningen af Lægelige Chefer i Danmark, Offentlige Chefer i Djøf, Danske Gymnasier, Danske Professionshøjskolars rektorkollegium, Danske Erhvervsskoler og -Gymnasier, Danske Universiteters rektorkollegium samt KL og Danske Regioner.

Kommissionen skal afslutte sit arbejde ved udgangen af 2017.