LEDERNE

Lederne: 15 forslag til en ledelsesreform i den offentlige sektor

- Ledernes indspil til Ledelseskommissionen

Februar 2018

Ledernes 15 forslag til Ledelseskommissionen

Bedre ledelse – ét spor i regeringens sammen-hængsreform

Med dette indspil ønsker Lederne at bidrage til den politiske debat om udvikling af god ledelse i den offentlige sektor.

”Bedre ledelse” indgår som ét af fire spor i regeringens arbejde med at forberede en sammenhængsreform for den offentlige sektor. Sammenhængsreformen har til formål at få strukturer og sektorer – skabt med Opgave- og strukturreformen fra 2007 - til at spille bedre sammen. Borgerne skal opleve en bedre og mere sammenhængende offentlig sektor. Som led i dette arbejde har regeringen nedsat en Ledelseskommission, der har til formål at udarbejde en række anbefalinger med henblik på at fremme ledelseskvaliteten i det offentlige.

De tre andre spor omhandler ”Mere tid til kerneopgaven” (regelforenkling, afbureaukratisering mv.), ”Bedre velfærd på tværs af sektorer” (sammenhæng mellem offentlige myndigheder mv.) og ”En mere tidssvarende offentlig sektor (omstilling til digitale løsninger, velfærdsteknologi mv.).

Lederne deler regeringens ambition om at forny den offentlige sektor, og at én af vejene skal gå gennem en styrkelse af ledelseskvaliteten. Det er Ledernes ambition, at Ledelseskommissionen med sine anbefalinger vil lægge fundamentet for en egentlig ledelsesreform og en ny, stærk ledelseskultur i den offentlige sektor.

Lederne ser således frem til, at regeringen i løbet af 2018 vil præsentere et samlet reformprogram, herunder præsentere anbefalinger til en styrket ledelsesindsats.

Øget ledelsesrum forudsætter en stærkere styringskæde med klare mål

Den helt overordnede målsætning med en ledelsesreform bør efter Ledernes opfattelse være, at bedre ledelse *for det første* medvirker til, at borgere og virksomheder opnår en bedre service.

Bedre ledelse skal *for det andet* gøre den offentlige sektor til en mere attraktiv arbejdsplads for såvel ledere som medarbejdere. Hvor bedre ledelse skaber bedre rammer for lederrekruttering og sikrer dedikerede medarbejdere, der med ansvar, engagement og loyalitet løser opgaverne.

Styringskæde baseret på klare mål

Der ses mange eksempler på høj ledelseskvalitet i den offentlige. Tilsvarende er der talrige eksempler på dygtige og engagerede medarbejdere, der hver dag leverer en stor indsats. Når der fremkommer eksempler på såkaldte ”øv-dage” i den offentlige sektor er det derfor efter Ledernes opfattelse på ingen måde et repræsentativt udtryk for holdningen blandt offentligt ansatte. Men når den forekommer, skygger den desværre for flertallets store indsats. Derfor handler en ledelsesreform ikke alene om

at fjerne unødvendige regler osv., men handler i nok så høj grad om at sikre – gennem god ledelsespraksis og et klart ledelsesgrundlag – en professionel og engageret arbejdskultur alle steder. Hvor formål og mål med udviklingen af service til borgere og virksomheder står klart for hver enkelt og bliver den afgørende drivkraft og motivation.

..kan erstatte kontrol, regler mv.

En stærk styringskæde baseret på klare mål kan mindske behov for regler, kontrol og begrænsende dokumentations- og proceskrav. Regler, krav mv. bliver ofte det politiske svar på enten en styringskæde, der ikke fungerer, eller ledere der ikke lever op til deres ansvar. Måske en forståelig reaktion, men næppe hensigtsmæssig.

I politisk ledede systemer er det derfor helt afgørende, at styringskæden fungerer og sikrer fuld "accountability". En velfungerende styringskæde sikrer sammenhæng mellem de politisk besluttede mål og de konkrete velfærdsydelser på de decentrale driftsenheder. Det kræver klar styring og monitorering baseret på relevante styringsparametre og relevant ledelsesinformation med fokus på effekt for borgere og virksomheder.

Det må derfor stå helt centralt, at forudsætningen for et større decentralt ledelsesrum med færre regler, kontrol og dokumentation mv. er en politisk styringskæde, der fungerer. Det kræver, at styringskæden er baseret på den nødvendige målstyring, som samler organisationen (forvaltning og decentrale enheder) om få, transparente, forpligtende og meningsfulde mål. En velfungerende styringskæde bør samtidig være funderet i et klart ledelsesgrundlag med klare ledelsesværdier og normer.

Faktaboks 1

Kort om mål- og rammestyring

Mål- og rammestyring kan sikre en klar politisk styring af udviklingen af den offentlige service og samtidig sikre en klar styringskæde fra et politisk niveau ud i forhold til forvaltning og decentrale enheder.

Reformen af folkeskolen fra 2013 kan ses som udtryk for en sådan mål- og rammestyring. Med reformen fastsatte Folketinget således tre helt overordnede mål med reformen (operationaliseret i tre måltal). Det er med udgangspunkt heri, at implementeringen af reformen følges såvel nationalt som lokalt ude i de enkelte kommuner (med udgangspunkt i bl.a. kvalitetsrapporterne, der udarbejdes hvert andet år).

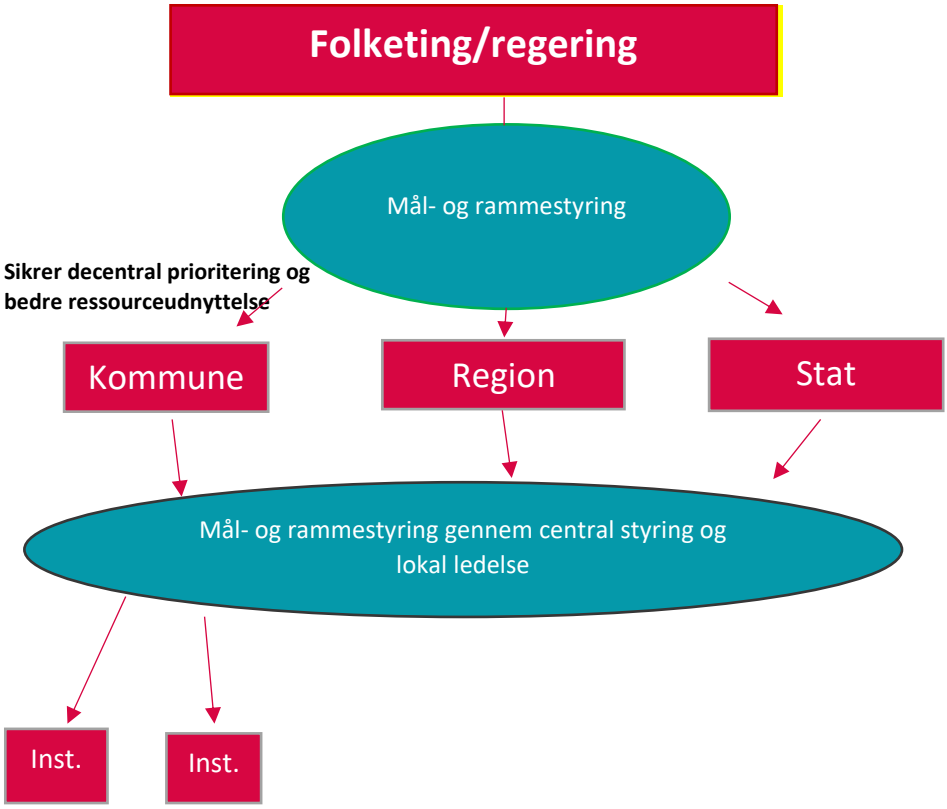
Mål- og rammestyring bør derfor være en hjørnesten i Folketingets og regeringens styring af kommuner, regioner og statslige enheder og være afspejlet i love, bekendtgørelser, aftaler mv.

Central styring – decentral ledelse

Tilsvarende bør kommunalbestyrelser og regionsråd anvende mål- og rammestyring i forhold til de decentrale enheder. På denne måde kan mål- og rammestyring bidrage til decentral prioritering af den borgernære service ude på de enkelte institutioner og

samtidig sikre ledere på de decentrale institutioner (skoler, dagtilbud, ældrecentre m.fl.) et reelt ledelsesrum. Gennem 'Central styring – lokal ledelse', hvor lederne forpligtes på at indfri de politisk besluttede mål, men i vid udstrækning overlades ledelsesmæssig frihed til at realisere målene. Mål- og rammestyring vil således kunne understøtte en stærk styringskæde på kommunalt og regionalt niveau baseret på få, klare og forpligtende mål, jf. figur 1.

Figur 1



Lederne bakker på denne baggrund op om regeringens forslag om udvikling af en række fælles, nationale mål for den offentlige sektor.

Lederne anbefaler

For at styrke styringskæden anbefaler Lederne derfor,

1. at mål- og rammestyring anvendes konsekvent og forpligtende som styringsmodel og derigennem sikrer et større ledelsesrum gennem fjernelse af unødvendige regler, dokumentationskrav mv.
2. at der skabes bedre mulighed for indsigt i og sammenligning af resultater i den offentlige sektor (benchmarking mv.)

Fire strategiske veje i en ledelsesreform

Bedre velfærd og understøtte konkurrenceevne

Lederne vil med dette overordnede udgangspunkt foreslå fire strategiske veje i en ledelsesreform, der ikke alene kan skabe bedre velfærd og resultater for borgerne og virksomhederne, men lige så vigtigt kan frigøre ressourcer (arbejdskraft) til den private sektor og understøtte virksomhedernes konkurrenceevne.

Fx kan bedre ledelse bidrage til at reducere sygefraværet og derigennem skabe bedre velfærd gennem mere tid sammen med borgerne om løsning af kerneopgaven. En reduktion af sygefraværet pr. person på blot ½ dag vil kunne frigøre knap 1.500 årsværk svarende til samtlige kommunalt ansatte i Hørsholm kommune.

Det gælder særligt på nuværende tidspunkt, hvor den tiltagende mangel på arbejdskraft udfordrer dansk økonomi mere end nogensinde før. Og hvor den demografiske udvikling indebærer et stigende udgiftspres på en række velfærdsydelser. En resultatorienteret, innovativ og effektiv offentlig sektor er i den situation et helt nødvendigt svar.

Lederne foreslår derfor følgende fire veje:

1) Klare ledervilkår i en Lederaftale på det offentlige område
2) Fokus på ledelse af kerneopgaven gennem "central styring og lokal ledelse"
3) Mere offentligt-privat samarbejde om løsningen af offentlige opgaver
4) Bedre styring og ledelse af uddannelses- og forskningsinstitutionerne

God og tydelig arbejdsgiverpolitisk adfærd

I forhold til alle fire veje er der behov for, at det politiske niveau påtager sig ikke alene myndighedsansvaret, men i mindst lige så høj grad arbejdsgiveransvaret. Det betyder, at den politiske ledelse i stat, regioner og kommuner bør praktisere god og tydelig arbejdsgiverpolitisk adfærd med fokus på bl.a. høj effektivitet/produktivitet som led i at sikre mest mulig velfærd inden for givne økonomiske rammer.

Det gælder dels i forhold til det ansvar, der følger af at være overenskomstbærende part og dels i forhold til at have ansvaret for ledelsen af de enkelte offentlige enheder.

Det er derfor også forventningen, at såvel folkevalgte som forvaltningsledere yder institutionsledere og andre decentrale ledere fuld og ubetinget opbakning og støtte i det daglige ledelsesarbejde. Lederne må ikke efterlades med en tvivl om, hvorvidt de kan regne med opbakning fra den politiske ledelse og forvaltningen. Den ledelsesmæssige opbakning af de decentrale er en helt central forudsætning for at opretholde styrings- og ledelseskæden. Derfor er understøttelsen af de decentrale ledere også en helt afgørende forudsætning for at sikre ledere ledelsesrum og for at kunne udvikle ledere med klar lederidentitet.

1. Klare ledervilkår i en Lederaftale på det offentlige område

Lederne spiller en helt central rolle i forhold til at udvikle den offentlige sektor og skabe bedre velfærd for borgere og virksomheder. Skal målet om bedre velfærd nås, kræver det ledelse af højeste kvalitet.

Der er derfor behov for at udvikle ledelse som et fag, herunder særligt at udvikle lederrolle- og identitet hos de offentlige ledere. Det er helt afgørende, at aftalesystemet understøtter dette, så lederne får bedre mulighed for at tage ledelsesopgaven og ansvaret på sig. Det handler om at kunne tage ledelsesrummet.

Det forhold, at ledere i den offentlige sektor ikke er omfattet af en lederaftale synes i den forbindelse at være en væsentlig barriere.

På det private område har ledere siden Septemberforliget i 1899 haft en selvstændig rolle og position.

Septemberforliget i 1899 introducerer ledelsesretten

I Septemberforliget blev det fastslået, at arbejdsledere skulle have frihed til ikke at være i samme organisation som medarbejderne. På den måde anerkendte parterne ledernes særlige rolle og placering i forhold til arbejdsgiverne med henblik på at udøve arbejdsgivernes ledelsesret. Det giver ledere den dag i dag klare ledervilkår og gør, at ledere har et klart ledelsesrum.

Denne helt principielle beslutning dannede grundlaget for, at lederne på det private område efterfølgende etablerede deres egen organisation og for den praksis, at ledere organiserer sig i en lederforening.

Konkret er Septemberforliget i denne sammenhæng udmøntet i DA-LO hovedaftalens §5, *stk. 1.* efter hvilken *"Funktionærer, som i forholdet over for de øvrige lønmodtagere er arbejdsgivernes tillidsmænd, kan af arbejdsgiveren efter samråd med den pågældende kræves holdt uden for medlemskab af en arbejderorganisation."*

Ledernes ansættelsesforhold mv. på det private område er derudover reguleret gennem den såkaldte Lederaftale indgået mellem Lederne og Dansk Arbejdsgiverforening (DA):

"§ 1. Dansk Arbejdsgiverforening og Ledernes Hovedorganisation har indgået nærværende aftale ud fra et fælles ønske om at udøve ledelsesretten til størst mulig gavn for virksomhederne. De af aftalen omfattede betroede funktionærer – herefter benævnt Lederne – har en central rolle i den daglige ledelse af virksomhederne, og aftalen er derfor også udtryk for et ønske om at styrke og udvikle det naturlige tillidsforhold mellem arbejdsgiverne og Lederne. "

Lederaftalen har som rammeaftale til formål at understøtte det individuelle ansættelsesforhold ved at pege på en række temaer, der konkret skal tages stilling til i det enkelte ansættelsesforhold. Ledernes ansættelsesforhold fastsættes primært i en individuel aftale mellem arbejdsgiveren og den enkelte leder.

For ledere på det offentlige område er der imidlertid ikke en tilsvarende lederaftale indgået mellem lederne og de offentlige arbejdsgivere. Tværtimod er der indgået rammeaftaler for ledere mellem de offentlige arbejdsgivere (Moderniseringsstyrelsen, KL og Danske Regioner) og en række forhandlingsberettigede organisationer.

Det betyder bl.a., at offentlige ledere typisk er organiseret i samme organisation som øvrige ansatte, det vil sige medarbejderne. Offentlige lederes løn- og arbejdsvilkår forhandles derfor af den pågældende faglige organisation. Ansættelsesforhold,

herunder løn mv. er derfor i vid udstrækning reguleret via rammeaftaler og forhandles af organisationer, som har et typisk lønmodtagersigte.

Når ledere på det offentlige område gennem aftalesystemet ikke knyttes tættere til de offentlige arbejdsgivere svækkes en afgørende forudsætning for at udøve ledelsesretten og risikerer også at svække forudsætningen for en velfungerende styringskæde, jf. oven for.

Lederne anbefaler

For at understøtte ledelsesretten og styrke styringskæden anbefaler Lederne derfor,

3. at der indgås en lederaftale på det offentlige område, sådan at offentlige ledere – ligesom ledere på det private område - opnår en selvstændig profil og organisering i aftalesystemet og omfattes af en kollektiv rammeaftale for ledere. Offentligt ansatte ledere vil således enten være omfattet af en konkret kollektiv lederoverenskomst eller være ansat på individuelle ledervilkår.

2. Fokus på ledelse af kerneopgaven

Der skal generelt mere fokus på ledelse af kerneopgaven. Som eksempel betyder det på folkeskolens område behov for mere fokus på læring. Det stiller krav om både mere generelle og grundlæggende ledelseskompetencer, men også krav mere faglig - pædagogisk ledelse - i folkeskolen. Den udvikling bør understøttes af at give lederne et større ledelsesrum, der giver mere plads til ledelse.

Men det forudsætter som nævnt en velfungerende styringskæde baseret på klare mål og værdier.

Det er i den forbindelse vigtigt at være opmærksom på, at halvdelen af lederne (48 pct.) vurderer, at resultat- og effektmål er ledelsesmæssigt understøttende, mens kun hver fjerde af lederne oplever resultat- og effektmål som begrænsende, jf. Ledelseskommissionen (2017). Det er et godt udgangspunkt.

Hver fjerde leder finder politisk interesse begrænsende

Samtidig tilkendegiver hver fjerde leder dog også, at de betragter politisk interesse som begrænsende. Dette synes i nogen grad at være en udfordring i den forstand, at for ledere i det offentlige er det et vilkår at lede i overensstemmelse med politisk fastsatte mål. Denne rolleforståelse – at være leder i et politisk ledet system – er en helt central betingelse for, at styringskæden fungerer.

Tilvejebringelse af et større ledelsesrum handler ikke alene om at fjerne unødvendige regler, dokumentationskrav mv. skabt via lovgivning, men i lige så høj grad om at forenkle overenskomstsystemet med udgangspunkt i færre og mere fleksible overenskomster.

Hertil kommer behovet for at se på forenklinger af det såkaldte MED-system. Der bruges således mange midler på formålet, som ikke står mål med deres værdi, jf. KREVI (2017).

Faktaboks 2

Kort om det såkaldte MED-system

MED-systemet står for MED-indflydelse. MED-bestemmelse. MED-ansvar.

MED-systemet indebærer, at der nedsættes en række udvalg i kommunerne og regionerne, hvor ledelse og medarbejderrepræsentanter drøfter forskellige spørgsmål – såsom budgettets konsekvenser for arbejdspladsen, personalepolitikken, omorganiseringer, arbejdsmiljø mv.

I en analyse af MED-systemet konkluderede KREVI konkluderede således, at

"*Undersøgelsen viser således, at der er meget stor variation i, hvordan MED-systemet er organiseret i forskellige kommuner og regioner. Men der er ingen sammenhæng mellem, hvordan MED-systemet er organiseret, og hvordan MED-repræsentanterne vurderer MED-udvalgenes indflydelse. Derfor er der umiddelbart ikke grund til at have store – og dyre – MED-systemer med mange niveauer og mange medlemmer i udvalgene.*"

Det skønnes, at der medgår ca. 2000 årsværk til MED-systemet i kommunerne. For hele den offentlige sektor svarer det til, at der årligt anvendes knap 3.500 årsværk på MED-systemet.

Kilde: KREVI (2017), Analyse af MED-systemet

Større ledelsesrum giver større ansvar

Med et større ledelsesrum følger også et større ansvar. Det gælder ikke mindst de decentrale institutionsledere, der har ansvaret for den borgernære service. Derfor må forventningen være, at forvaltningen ikke viger tilbage fra at sætte ind over for ledere, der ikke lever op til forventningerne.

Med øget decentralt råde- og ledelsesrum kan der skabes bedre forudsætninger for at lede kerneopgaven og herigennem også øge medarbejdernes ansvar for og engagement i opgaveløsningen. Ledere med et stort oplevet handlerum er også markant mere positivt indstillede over for styringstiltag som fx resultat- og effektmål, jf. Ledelseskommissionen (2017).

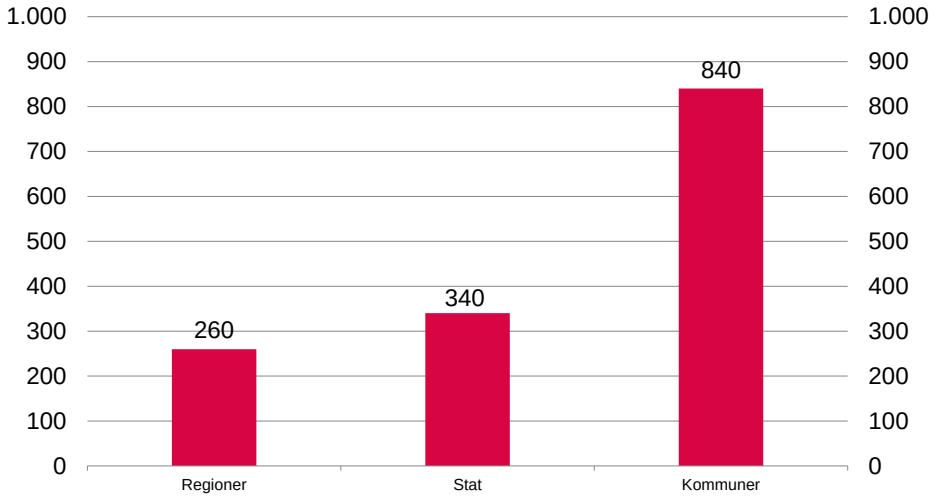
Det er derfor også forventningen, at bedre rammer for at udøve ledelse kan give ledere og medarbejdere større engagement og ansvar for opgaveløsningen. Medarbejdere, der er motiverede og trives, arbejder mere effektivt, er mindre syge, og leverer en bedre kvalitet i opgaveløsningen, jf. Produktivitetskommissionen (2013b).

Hvis blot sygefraværet i den offentlige sektor reduceres med blot en halv dag, vil det betyde 1.440 flere medarbejdere vil gå på arbejde hver dag, jf. figur 2.

Figur 2

½ dag mindre sygefravær giver knap 1.500 flere til rådighed

Ændring i fravær med egen sygdom, fuldtidsansatte



ANM: Stat inklusiv sociale kasser og fonde)
KILDE: Egne beregninger, Danmarks Statistik (FRA020).

Sygefraværet er størst i kommunerne og regionerne med henholdsvis 12,9 og 11,6 sygefraværsdage pr. fuldtidsansat. På det statslige område havde ansatte i gennemsnit 7,6 sygefraværsdage pr. fuldtidsansat, jf. Lederne (2017).

Størst sygefravær findes blandt social- og sundhedspersonale og pædagogisk personale med henholdsvis ca. 16 og 14 sygefraværsdage pr. fuldtidsansat.

Siden 2007 er sygefraværet nedbragt med 2 dage i kommunerne, og der er således fortsat et væsentligt potentiale for at bringe sygefraværet yderligere ned.

Lederne anbefaler

For at sætte mere fokus på ledelse af kerneopgaven anbefaler Lederne derfor,

4. at der afsættes flere midler til lokal løndannelse/individuel løn som ledelsesredskab både over for ledere og medarbejdere (uden om TR-systemet) og gennem udbredelse af resultatlønskontrakter sammen med andre motivationsskabende ledelsesindsatser
5. at ledelsesrummet udvides ved at udvikle en helt ny og mere enkel model for samarbejde mellem ledelse og medarbejdere som afløser for det såkaldte MED-system i kommuner og regioner, fx i form af samarbejdsudvalg som det kendes fra statens område og de private virksomheder (i.h.t. samarbejdsaftalen)
6. at kommunalbestyrelser og regionsråd formulerer konkrete målsætninger for nedbringelse af sygefravær og, at den administrative ledelse fastlægger konkrete institutionsspecifikke målsætninger for indsatsen

7. at den offentlige sektor styrker lederudviklingsindsatsen over for nye ledere og ledere, der ikke præsterer i tilstrækkelig grad og – om nødvendigt – afskediger ledere og medarbejdere, der ikke præsterer tilfredsstillende
8. at silorekruttering til offentlige lederstillinger reduceres ved i mindre grad at stille krav om specifikt områdekendskab – evt. understøttet af fælles kompetenceudviklingstilbud på tværs af offentlig og private sektor

3. Mere offentligt-privat samarbejde godt for servicen

Bedre velfærd kan realiseres gennem øget samarbejde på tværs af sektorer. Det gælder ikke blot mellem offentlige myndigheder, men i høj grad også på tværs af offentlig og privat sektor. Der er fortsat store potentialer i et styrket offentligt-privat samarbejde og øget ledermobilitet på tværs af sektorer. Det kan fx være i forhold til at udvikle kvaliteten af offentlige ydelser gennem fx innovationsprojekter om udvikling af velfærdsteknologi.

Effektiviserings-gevinst gennem mere konkurrenceudsæ ttelse

Men offentligt-privat samarbejde (indkøb, frit valg, Offentligt Privat Partnerskab (OPP) og Offentlig Privat Innovation (OPI) udgør også en væsentlig kilde til at skabe en mere omkostningseffektiv offentlig sektor. Produktivitetskommissionen (2013) vurderer fx, at kommunerne kan opnå en besparelse på op til 54 pct. ved at udlicitere rengøringsopgaver. Dansk Erhverv skønner (2013), at kommunerne kan opnå en økonomisk besparelse på ca. 15 pct. ved at konkurrenceudsætte opgaver.

Det er derfor af helt central betydning for den fortsatte produktivitetsudvikling i den offentlige sektor, at flere opgaver konkurrenceudsættes.

I 2016 var den laveste grad af konkurrenceudsættelse i en kommune på 17,6 pct. Den højeste var knap 3 gange større. Der er altså en markant forskel på, i hvilket omfang kommunerne vælger at sende opgaver i udbud. Der er dermed et betydeligt potentiale for yderligere konkurrenceudsættelse. Samlet set konkurrenceudsatte kommunerne knap 27 pct. af de opgaver, som det er muligt at sende i konkurrence. På statens område udgjorde andelen 29 pct., mens regionerne sendte 20 pct. af opgaverne i udbud. Også blandt regionerne varierer konkurrenceudsættelsesgraden - fra 17,9 pct. til 23,5 pct., jf. Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen (2017).

Undersøgelser viser, at én af de væsentligste barrierer mod øget konkurrenceudsættelse er holdningen til konkurrenceudsættelse, navnlig blandt kommunerne. Hertil kommer de administrative byrder for såvel udbydende myndigheder og private leverandører, jf. Udbudsrådet (2010).

Lederne anbefaler

For at styrke offentligt-privat samarbejde anbefaler Lederne derfor,

9. at der sættes mere fokus på ledelse af offentligt-privat samarbejde, herunder initiativer, der kan skabe bedre rammer for øget mobilitet blandt ledere mellem offentlig og privat sektor (fx via rollemodeller)

10. at en større andel af de offentlige opgaver udsættes for konkurrence gennem fastsættelse af måltal. Konkret foreslår lederne følgende måltal for konkurrenceudsættelsen i hhv. i kommuner: 40 pct., regioner 30 pct. og stat: 40 pct. senest i 2025 alternativt gennem indførelse af udbudspligt (som på statens område)
11. at for at understøtte målet oven for iværksættes en ledelsesindsats rettet mod forvaltningsledere i den offentlige sektor i forhold til at professionalisere udbud og indkøb, herunder sikre mere viden om juridiske forhold, potentialer mv.

4. Bedre styring og ledelse af uddannelses- og forskningsinstitutionerne

Virksomhedernes mulighed for at rekruttere kvalificeret arbejdskraft og adgang til relevant forskningsviden er helt afgørende konkurrenceparametre.

Uddannelses- og forskningsinstitutionerne spiller i den forbindelse en særlig rolle i forhold til at understøtte vækst og udvikling i den private sektor. Derfor er kompetent styring af og ledelse på uddannelsesinstitutionerne helt central. Danmark er det land, der med godt 6 pct. af BNP svarende til ca. 135 mia. kr., bruger næstmest (offentlige udgifter) på uddannelse blandt OECD-landene. Disse midler skal anvendes mest hensigtsmæssigt.

Det handler styringsmæssigt om at skabe et optimalt match mellem prioriteringer af uddannelsesindsatsen (fordeling af optag af studerende på de enkelte uddannelser) og behovene på arbejdsmarkedet. Lederne vurderer i den forbindelse, at der med den brede politiske aftale (nov. 2017) om en reform af bevillingssystemet for de videregående uddannelse er taget et væsentligt skridt i forhold til at skabe en bedre balance. Det nye bevillingssystem omfatter imidlertid ikke erhvervsuddannelserne.

Alt for få unge vælger erhvervs-uddannelse

Bevillingsreformen løser ikke den - og måske vigtigste - uddannelses- og arbejdsmarkedspolitiske ubalance, at færre unge vælger en erhvervsuddannelse. Manglen på faglært arbejdskraft har længe været en realitet og risikerer at blive en bremse på opsvinget. Erhvervsuddannelsesreformens mål om, at mindst 25 pct. af 9. og 10. klasseleverne skal vælge en erhvervsuddannelse direkte efter grundskolen i 2020 synes vanskelig at indfri. Andelen af elever, der vælger en erhvervsuddannelse efter grundskolens 9. eller 10. klasse, udgjorde således 18,5 pct. – et mindre fald i forhold til reformens målepunkt i 2013.

Det handler imidlertid også om at prioritere den ledelsesmæssige indsats i forhold til at sikre uddannelsernes kvalitet. Med overgang til institutionsakkreditering, som indebærer, at de enkelte får et større ansvar for kvalitetssikring, skærpes behovet for god ledelse på uddannelsesinstitutionerne.

Ledelses-tomrum på uddannelsesin stitutionerne

Det såkaldte Udvalg for Kvalitet og Relevans i de videregående uddannelser konkluderede i 2014, at *"Den ledelsesmæssige udfordring i at omsætte en strategisk prioritering af uddannelseskvalitet og god undervisning i reelle incitamenter for underviserne synes at være forbundet med det forhold, at der ikke er et tydeligt*

ledelsesmæssigt ansvar for at sikre og understøtte uddannelseskvaliteten og prioriteringen af undervisningen. Den, der har det faglige ansvar for den enkelte uddannelse, har ikke nødvendigvis de ledelsesmæssige beføjelser til at prioritere og belønne god undervisning".

Målet om højere strategisk prioritering af uddannelseskvalitet gælder dog hele uddannelsessystemet – ikke mindst grundskolen og ungdomsuddannelsessystemet, herunder erhvervsuddannelserne. Her lægges det afgørende fundament for videregående uddannelser.

Det bør i den forbindelse også være en helt central prioritet, at erhvervsuddannelserne fortsat understøtter faglærte som en vigtig gruppe i iværksættermiljøerne. Blandt andet ved at udvikle et tydeligt ledelses- og iværksætterspor som en del af uddannelserne. I perioden 2005-2009 stod faglærte for mere end 40 pct. af oprettede virksomheder. Virksomheder oprettet af faglærte har samtidig den højeste overlevelsesrate, jf. AE (2015).

Lederne anbefaler

For at opnå bedre styring og ledelse af uddannelses- og forskningsinstitutionerne anbefaler Lederne derfor,

12. at der sikres et entydigt ledelsesmæssigt ansvar hos den, der har det faglige ansvar for den enkelte uddannelse, til at prioritere og belønne god undervisning og forskning på uddannelses- og forskningsinstitutionerne
13. at der konkret udvikles en model for måling af kvalitet (bl.a. arbejdsmarkedsparathed) i uddannelsessystemet med mulighed for benchmarking af de statslige, selvejende uddannelsesinstitutioner
14. at der i lyset af de foreløbige erfaringer med implementeringen af erhvervsuddannelsesreformen og trepartsaftale II (2016) tages nye supplerende initiativer, der kan øge andelen af elever, der vælger en erhvervsuddannelse, fx gennem krav om kommunale målsætninger for, hvor stor en andel af en ungdomsårgang, der skal gennemføre en erhvervsuddannelse frem mod 2025
15. at der nedsættes en arbejdsgruppe med relevante parter, der kan bidrage til at komme med nye forslag til, hvordan flere unge kan stifte bekendtskab med iværksætteri og ledelse på de forskellige uddannelser, herunder erhvervsuddannelserne

Litteratur

AE (2015), Faglærte skaber de mest levedygtige virksomheder i Danmark

Dansk Erhverv (2013), Forslag, der øger produktiviteten gennem offentligt-privat samarbejde" (Notat til Produktivitetskommissionen)

Konkurrence- og forbrugerstyrelsen (2017), Velfungerende markeder. Kommunernes arbejde med konkurrenceudsættelse)

KREVI (2017), Analyse af MED-systemet
Ledelseskommissionen (2017)

Lederaftalen mellem lederne og arbejdsgiverne (2007)

Produktivitetskommissionen (2013a), Offentligt-privat samarbejde

Produktivitetskommissionen (2013b), Styring, ledelse og motivation i den offentlige sektor (Analyserapport 3).

Regeringen (2017), Sammenhængsreformen. Borgerne først – en mere sammenhængende offentlig sektor

Udbudsrådet (2010), Analyse af barrierer for konkurrenceudsættelse i den offentlige sektor

Udvalget for Kvalitet og Relevans i de videregående uddannelser (2014), Nye veje og høje mål